

Annexe I

Fiches de travail et compléments d'information concernant l'analyse de la situation de marketing

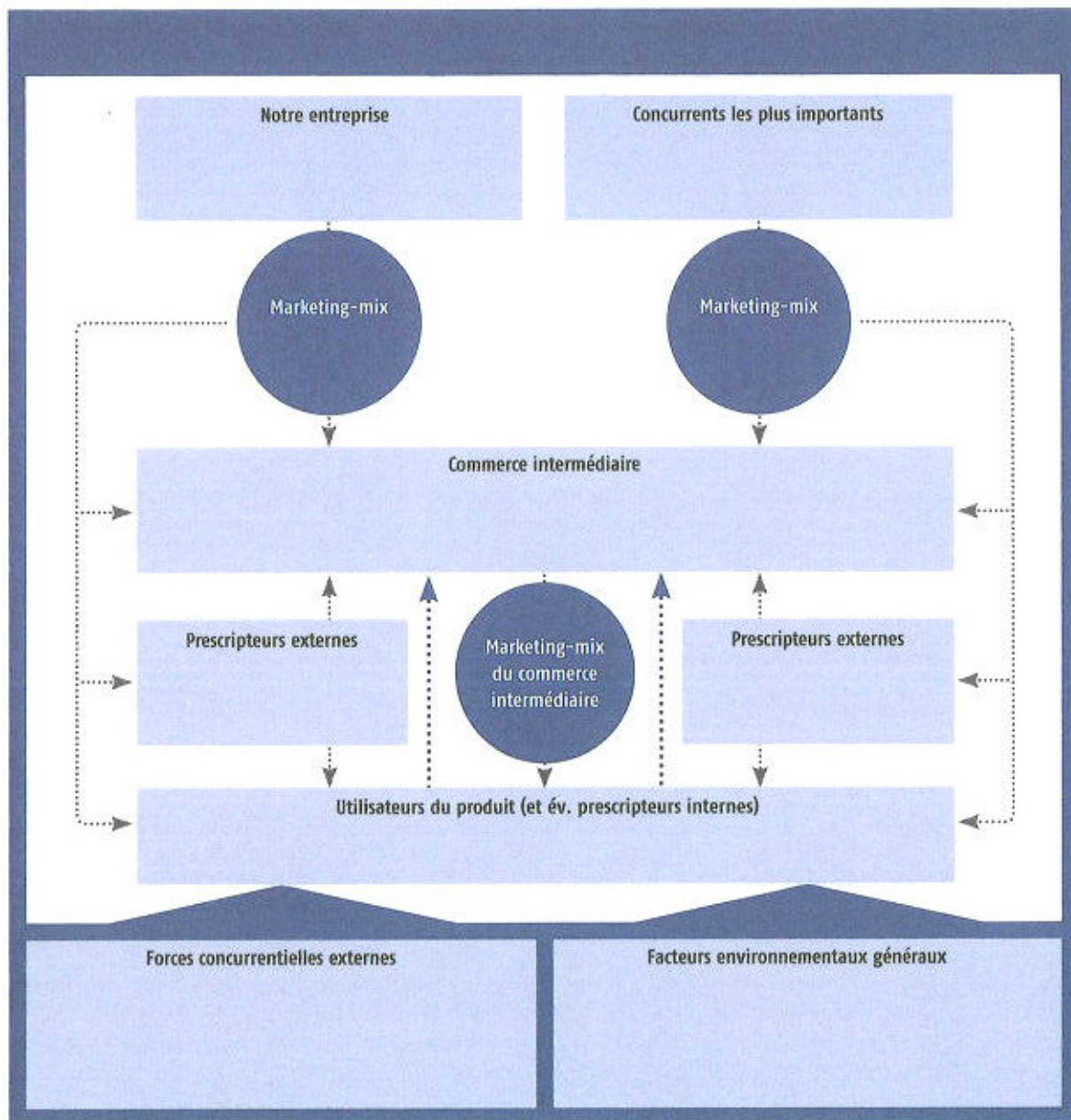
Tâche 1.1

Définition du marché et détermination de la structure du marché

a) Définition du marché :

Marché pour : _____ (groupe de produits)
dans la région de : _____ (délimitation géographique du marché)

b) Détermination de la structure du marché (fonctionnement du marché en tant que système)



a) Définition du marché

Description du marché analysé au travers des produits ou groupes de produits, des acheteurs ou groupes d'acheteurs potentiels ainsi que de l'étendue géographique concernée.

Démarche préconisée

Il convient de définir le marché en décrivant le plus concrètement possible le groupe de produits, les concurrents et la délimitation géographique. Lors de la définition du groupe de produits, il est judicieux de veiller à ce que tous les concurrents dont les actions de marketing ont un effet sensible sur l'offre de notre entreprise soient bien pris en considération dans l'analyse.

Informations utiles

- Publications des associations professionnelles et articles parus dans les revues spécialisées
- Propres connaissances, expériences et observations

b) Détermination de la structure de marché

La structure du marché peut être identifiée à l'aide du modèle systémique, modèle qui doit cependant être adapté à la situation réelle du marché. Les participants au marché les plus importants (concurrents, commerce intermédiaire, prescripteurs externes, utilisateurs du produit) sont à décrire de manière sommaire.

Démarche préconisée

Il faut d'abord lister les différents participants au marché, les facteurs environnementaux et les forces concurrentielles. Puis les relations existantes entre ces différents acteurs sont à représenter dans le système. Le système de marché prédéfini doit être adapté à la situation du marché considéré.

Informations utiles

- Analyses sectorielles, études de marché, publications d'associations
- Expertises
- Propres expériences

Tâche 1.2.1

Détermination de l'état actuel de la situation au niveau des utilisateurs du produit

a) Détermination du volume de marché et des marchés partiels pertinents d'un point de vue stratégique

Volume de marché :

Évolution jusqu'à présent :

Désignation du marché partiel et brève description	Volume de marché partiel en 20..	Volume de marché partiel en 20..	Volume de marché partiel en 20..
Marché global			

Explications

Les marchés sont souvent structurables en marchés partiels pertinents d'un point de vue stratégique. Ces derniers sont caractérisés par une situation concurrentielle spécifique et peuvent servir de repères pour adresser une offre spécifique. Il convient d'identifier les différents marchés partiels et de déterminer les volumes de marché correspondants.

Démarche préconisée

Les marchés partiels sont à identifier en se demandant s'il existe des offres qui présentent des situations concurrentielles (par

ex. d'autres concurrents) et/ou des perspectives de développement différentes, requérant de par ce fait des actions de marketing spécifiques.

Informations utiles

- Analyses sectorielles, études de marché, publications d'associations
- Données issues de banques de données commerciales
- Statistiques de vente, propres expériences
- Expertises

b) Définition et description des segments de marché

Désignation du segment (nom)	Description du segment (par ex. les caractéristiques sociodémographiques et psychologiques, le comportement d'achat, etc.)	Taille du segment (par ex. le volume du segment ou part en % du segment par rapport au volume de marché)

Explications

Les utilisateurs du produit ne représentent que dans de rares cas un groupe parfaitement homogène et ayant des besoins identiques. Il faut donc souvent distinguer et décrire les différents segments.

Démarche préconisée

Il existe idéalement une étude de segmentation disponible pour le marché considéré. Si cela n'est pas le cas, il faut essayer de segmenter les utilisateurs du produit en fonction de ses propres observations. Pour ce faire, l'entreprise peut (faire) réaliser une étude détaillée ou exploiter des données déjà existantes (issues par ex. d'études précédentes ou de rapports de vente) et mettre à profit le savoir-faire disponible. Chaque segment est à décrire le plus concrètement

possible. Il convient également de formuler les caractéristiques qualitatives des utilisateurs du produit les plus importantes (comportement d'achat/de consommation, besoins, critères d'achat) qui permettent de comprendre l'évolution et les variations de la demande.

Informations utiles

- Études de segmentation existantes, actuelles et accessibles portant spécialement sur le marché considéré
- Typologie générale des consommateurs
- Propres études de segmentation
- Propres connaissances, expériences et observations

c) Définition de la matrice segment de marché / marché partiel

Segments Marchés partiels				

Les champs de la matrice sont à interpréter comme des domaines cibles possibles pour le marketing-mix. Les symboles (*** = très bien, ** = satisfaisant, * = à ne pas négliger, 0 = négligeable) reflètent l'importance relative de chaque combinaison.

Explications

La combinaison des informations sur les segments de marché et les marchés partiels donne une image de la structure de la demande. L'importance variable de chacune des combinaisons segment / marché partiel jette les bases pour définir les domaines cibles de marketing et l'assortiment à proposer.

Démarche préconisée

Élaboration d'une matrice reprenant les combinaisons segment / marché partiel pertinentes. Détermination de l'importance relative de ces combinaisons (en tenant compte des volumes des ventes).

Informations utiles

- Segments selon b)
- Marchés partiels selon a)
- Propres connaissances, expériences, observations

Tâche 1.2.2

Détermination de l'état actuel de la situation au niveau du commerce intermédiaire

- a) Détermination des canaux de distribution externes et définition des caractéristiques quantitatives les plus importantes

Désignation du canal de distribution et des partenaires commerciaux les plus importants	Nombre d'entreprises et de points de vente par canal de distribution	Part de distribution / de marché du canal de distribution par rapport au marché global

Explications

Il faut structurer les différents canaux de distribution s'ils jouent un rôle sur le marché concerné. On retrouve parmi les indicateurs quantitatifs les parts de marché des canaux de distribution ou de chaque commerce intermédiaire particulièrement puissant sur le marché, le nombre de points de vente, l'impact au niveau régional, etc.

Démarche préconisée

Identification de tous les canaux de distribution pertinents pour le marché, de leurs

parts de marché ainsi que du nombre de leurs points de vente.

Informations utiles

- Données de panels
- Études et statistiques sur le commerce
- Rapports, publications des canaux de distribution
- Rapport des collaborateurs du service externe

b) Description des caractéristiques qualitatives et analyse des perspectives d'évolution

Désignation des canaux de distribution	Caractéristiques qualitatives importantes et perspectives d'évolution (image, particularités du marketing-mix / de l'infrastructure de marketing, ressources, exigences envers les fabricants, etc.)

Explications

La plupart des offres ne pouvant être distribuées par tous les canaux, on identifie aussi leurs caractéristiques qualitatives. Ceci est particulièrement nécessaire lorsque l'entreprise arrive sur de nouveaux marchés en utilisant des partenaires commerciaux jusqu'alors inexploités. L'évaluation des perspectives d'évolution de chaque canal est également importante.

Démarche préconisée

Identification pour chaque canal de ses caractéristiques. Description et évaluation des perspectives d'évolution.

Informations utiles

- Rapport des collaborateurs du service externe
- Études et statistiques sur le commerce
- Sondage auprès des utilisateurs du produit portant sur les canaux de distribution
- Propres expériences / observations
- Études sur le développement du commerce

Tâche 1.2.3

Détermination de l'état actuel de la situation au niveau des prescripteurs externes

Détermination des prescripteurs externes déterminants pour le marché analysé et description du type / de l'importance de leur influence sur les utilisateurs du produit ou le commerce intermédiaire

Désignation des prescripteurs externes	Caractéristiques les plus importantes (par ex : besoins spécifiques, attitudes)	Description du type et de l'importance de l'influence sur les utilisateurs du produit et / ou sur le commerce

Explications

Identification des prescripteurs externes et détermination du type et de l'importance de leur influence sur les processus d'achat des utilisateurs du produit et le comportement du commerce. Il faut également essayer de savoir si des actions de marketing peuvent provoquer des modifications de cette influence.

Démarche préconisée

Il convient d'analyser les processus de décision d'achat des utilisateurs du produit, resp. le comportement des collaborateurs du commerce pour essayer d'iden-

tifier des prescripteurs externes ainsi que le type et l'importance de leur influence. Il convient de décider pour tous les prescripteurs externes possibles si leur comportement peut être modifié avec des actions de marketing.

Informations utiles

- Rapport des collaborateurs du service externe
- Publications dans les revues spécialisées
- Résultats des recherches sur le comportement d'achat des utilisateurs du produit
- Propres expériences et observations

Tâche 1.2.4

Identification de l'état actuel de la situation au niveau des entreprises concurrentes

Désignation et description des concurrents les plus importants

Désignation des concurrents	Part de marché et son évolution	Description des caractéristiques pertinentes des entreprises concurrentes : actions de marketing, infrastructure du marketing et ressources intéressantes en lien avec l'offre

Explications

L'analyse de la concurrence nécessite notamment une analyse détaillée des entreprises concurrentes et de leurs actions de marketing (marketing-mix). Celle-ci pose les bases permettant de déterminer les forces et faiblesses de l'offre des entreprises concurrentes. Pour des raisons de coûts, il est conseillé de limiter l'analyse aux concurrents les plus importants. Il est possible même de déduire la stratégie de marketing des entreprises en partant des informations obtenues sur leur marketing-mix. Les informations relatives à la stratégie de marketing permettent d'obtenir les connaissances nécessaires pour évaluer quels domaines cibles du marketing sont occupés et quelles formes de différenciation sont utilisées.

Démarche préconisée

Identification des concurrents les plus importants. Quantification de leur impor-

tance sur le marché au moyen d'une enquête ou d'une estimation portant sur leurs parts de marché. Description des actions de marketing, de l'infrastructure du marketing et des ressources.

Informations utiles

- Résultats d'une observation systématique de la concurrence
- Données de panels, statistiques sectorielles
- Publicité, aides à la vente, prospectus, rapports commerciaux de la concurrence
- Rapports des collaborateurs du service externe, rapports des foires commerciales
- Propres expériences et observations
- Sondages auprès des utilisateurs du produit

Tâche 1.3

Détermination des facteurs de succès spécifiques au marché

a) Évaluation des instruments de marketing

Désignation des instruments de marketing	Évaluation de l'importance au niveau des ventes (de nulle à très élevée)	Évaluation de la marge de manœuvre (de nulle à très grande)

Explications

Certains instruments et actions de marketing peuvent constituer des facteurs de succès pour atteindre une position forte sur le marché et donc pour garantir le succès d'une offre sur ce marché. Ils diffèrent de marché en marché et varient dans le temps. Connaître les facteurs de succès spécifiques au marché permet d'améliorer fondamentalement la fiabilité de l'évaluation des forces et faiblesses.

Démarche préconisée

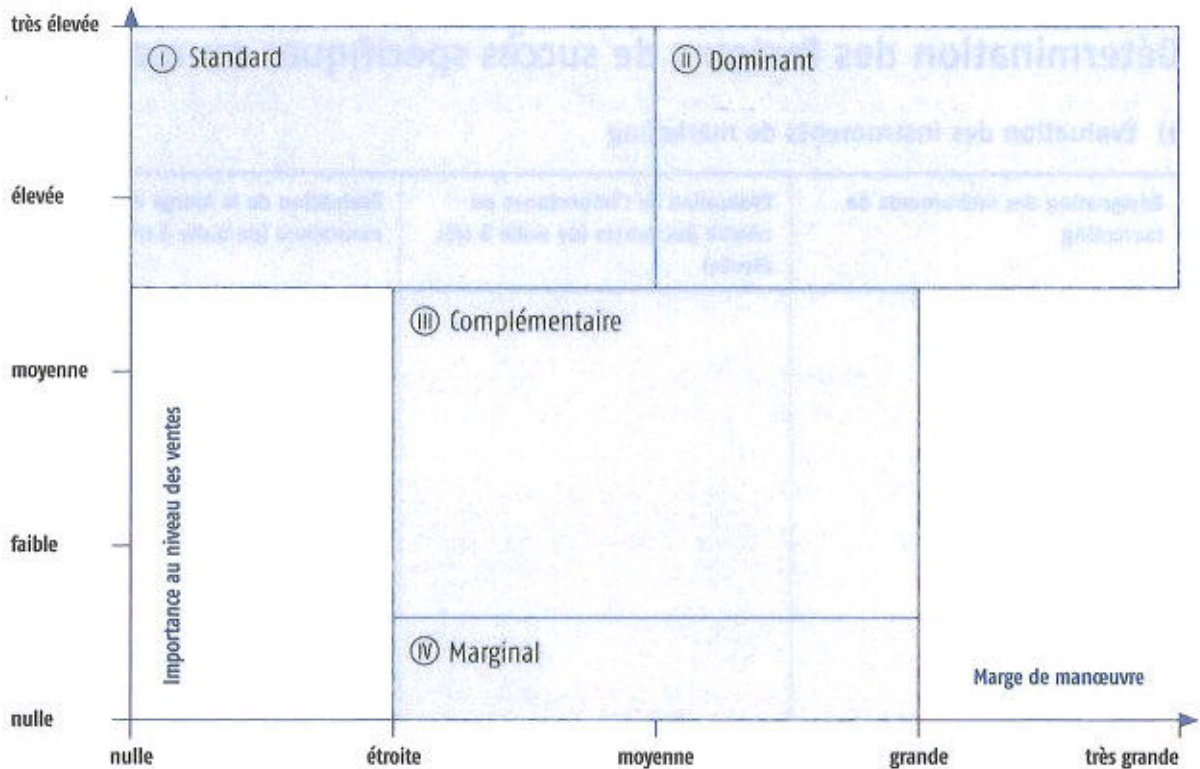
Élaboration d'une liste des instruments de marketing importants sur le marché concerné. Il faut évaluer les instruments

du «marketing-mix» à l'aide des critères «importance au niveau des ventes» et «marge de manœuvre». L'importance au niveau des ventes est mesurée en fonction de la manière dont un instrument influence le comportement des utilisateurs du produit. La marge de manœuvre se manifeste différemment suivant les différentes entreprises concurrentes.

Informations utiles

- Informations sur les besoins et critères d'achat des utilisateurs du produit
- Résultats de l'analyse concurrentielle
- Expériences des spécialistes du marketing sur le marché concerné

b) Positionnement des instruments dans le champ de l'analyse dominant-standard



Explications

Le modèle dominant-standard repose sur la distinction entre quatre catégories de facteurs : les facteurs dominants et standards déterminants pour le succès ou l'échec d'une stratégie de marketing et les facteurs complémentaires et marginaux dont l'importance est secondaire, voire inexistante.

Démarche préconisée

Détermination des facteurs dominants, complémentaires et standards (cf. liste du 1.3 a) et positionnement suivant le modèle dominant-standard.

Informations utiles

- Informations du 1.3 a)

Tâche 1.4

Pronostic du développement du marché

a) Description des forces concurrentielles externes et de leurs répercussions sur le marché

Perspectives d'évolution des forces concurrentielles (concurrence de substitution, concurrents potentiels, pouvoir de négociation des fournisseurs)	Répercussions sur le marché global (év. aussi sur les marchés partiels et les segments de marché)

Explications

Les différentes forces concurrentielles externes ont un impact sur l'attractivité du marché. Les produits de substitution peuvent influencer de manière négative la demande sur le marché et intensifier la concurrence. Les concurrents potentiels représentent une menace car les prestataires établis doivent craindre que l'entrée sur le marché de ces nouveaux arrivants accentue notamment la concurrence au niveau des prix. Les fournisseurs peuvent également utiliser leur pouvoir pour imposer une augmentation des prix, ce qui conduit à une réduction des marges.

Démarche préconisée

Identification des produits de substitution possibles et des concurrents potentiels. Estimation du pouvoir de négociation des fournisseurs. Indication des répercussions possibles sur le marché global, les marchés partiels et les segments de marché.

Informations utiles

- Analyses sectorielles
- Publications dans les revues spécialisées
- Propres expériences et observations
- Avis d'experts

b) Description des facteurs environnementaux généraux et de leurs répercussions sur le marché

Perspectives d'évolution des principaux facteurs environnementaux généraux (économiques, sociaux/culturels, politiques/juridiques, technologiques/écologiques)	Répercussions sur un marché global ainsi que sur des éléments spécifiques du marché

Explications

Les facteurs environnementaux généraux englobent les organisations, les conditions-cadres et les perspectives d'évolution qui ont une incidence sur le développement du marché. On distingue habituellement quatre groupes : les facteurs environnementaux économiques (par ex : conjoncture), sociaux (par ex : changements des normes sociales), techniques et écologiques (par ex : technologies de communication, changement climatique) et politiques et juridiques (par ex : lois).

Démarche préconisée

Identification des perspectives d'évolution des principaux facteurs environnementaux généraux sur les 3 à 5 prochaines années. Détermination des répercussions concrètes sur le marché ainsi que sur des éléments spécifiques du marché.

Informations utiles

- Pronostics des instituts de recherche, analyses sectorielles
- Avis des experts, ouvrages sur les trends
- Articles spécialisés et conférences spécialisées sur les thèmes d'avenir

a) Pronostic

Pronostic quant à l'évolution du volume de marché
Évolutions liées aux changements de la structure concurrentielle
Évolutions liées aux changements de l'intensité concurrentielle
Évolutions liées aux changements qualitatifs de la structure des besoins
Évolutions liées aux changements de la structure du commerce intermédiaire

Explications

L'évolution attendue du marché est importante pour orienter la stratégie de marketing sur un marché spécifique. Il s'agit donc de faire des pronostics sur les volumes du marché et des marchés partiels ainsi que d'évaluer les tendances relatives au changement des besoins, de la structure du commerce et de l'intensité concurrentielle. Les prévisions concernant les développements futurs sont toujours empreintes d'incertitudes. Il est possible de se baser sur les perspectives d'évolution des facteurs environnementaux généraux ou du modèle des cinq forces afin de structurer les réflexions menées.

Démarche préconisée

Estimation des évolutions quantitatives et qualitatives des 3 à 5 prochaines années concernant les domaines suivants :

- Volume de marché
- Situation concurrentielle
- Structure des besoins
- Situation de distribution

Informations utiles

- Résultats des tâches 1.1 à 1.3 ainsi que des tâches 1.4 a) et b)

Tâche 2.1

Définition de l'offre

a) Description du produit, resp. du groupe de produits auquel se rapporte l'analyse

b) Indication des marques et (éventuellement) sous-marques utilisées ou utilisables*

Marque:

év. sous-marques:

*ex: marques, resp. sous-marques enregistrées par une entreprise mais actuellement pas utilisées ou seulement de manière limitée

Tâche 2.2

Identification des caractéristiques de l'offre et de la situation de l'entreprise

Cas A : offre existante

a) Description des actions de marketing et des ressources les plus importantes

Désignation et description des actions de marketing les plus importantes
Désignation et description des ressources utilisées pour l'offre
Coûts des actions de marketing jusqu'à présent

Explications

Il convient en premier lieu de décrire les actions de marketing qui se rapportent aux facteurs dominants ou standards. Pour ce faire, il faut également prendre en compte les changements concernant l'utilisation des actions au fil du temps. Les ressources nécessaires à la réalisation de ces actions, notamment au niveau de l'infrastructure du marketing, sont aussi à identifier. Il est ensuite judicieux d'obtenir un aperçu des coûts des activités de marketing réalisées jusqu'à présent.

Démarche préconisée

Désignation et description des actions de marketing les plus importantes. Identification des ressources nécessaires pour les mettre en œuvre. Coûts des différentes activités de marketing.

Informations utiles

- Informations des services/entités responsables
- Documentation interne (ex: supports publicitaires)
- Propres expériences et observations
- Données comptables

a) Description du potentiel de la clientèle et des relations-clients

Description de la structure de la clientèle (par ex: nombre de clients A, B et C, chiffres d'affaires et marges commerciales par groupes de clients, év. informations détaillées sur les gros clients)
Description de la qualité et des points faibles des relations-clients existantes ainsi que du potentiel-client inexploité (par ex: indicateurs sur la fidélisation de la clientèle, estimations du potentiel)

Explications

L'analyse de la structure de la clientèle effectuée à l'aide des informations comptables et issues du marketing permet d'évaluer le potentiel économique et la position sur le marché. Il faut consigner les données relatives à la fidélisation de la clientèle et les caractéristiques qualitatives afin d'être en mesure d'identifier la qualité des relations-clients. Le potentiel-client inexploité (par ex: ventes croisées et chiffres d'affaires potentiels auprès de groupes de clients encore peu exploités) est également important.

Démarche préconisée

Identification des indicateurs comptables les plus importants, év. structurés par offres, régions ou groupes de clients. Évaluation des bases de données clients et des fichiers clients éventuellement disponibles.

Informations utiles

- Données comptables
- Bases de données clients
- Expériences, informations fournies par le service des ventes et des autres services / personnes en contact avec le client

Cas B : nouvelle offre / proposition d'offre

a) Description des caractéristiques de l'offre prévues et / ou paraissant intéressantes

Description de la proposition et des besoins à satisfaire. Description des caractéristiques spécifiques de la prestation et/ou des propositions spécifiques d'exploitation du marché (si connues)
Si possible : description des ressources nécessaires à la conception de l'offre et aux activités de marketing, description des ressources existantes utilisées à ces fins
Év. estimation des coûts (notamment des coûts d'investissements liés aux ressources à développer)

Explications

La nouvelle offre se base sur des propositions de besoins à satisfaire et sur des clients à viser. Il faut donc décrire les caractéristiques de cette offre et la manière dont le marché doit être exploité. On indiquera aussi les ressources qui seront nécessaires pour obtenir des avantages concurrentiels. En règle générale, des informations précises sur les chiffres d'affaires attendus et les coûts d'exploitation du marché ne peuvent être obtenus qu'une fois la stratégie de marketing explicitée avec des indications sur les parts de marché visées, les avantages concurrentiels réalisables et les actions à entreprendre.

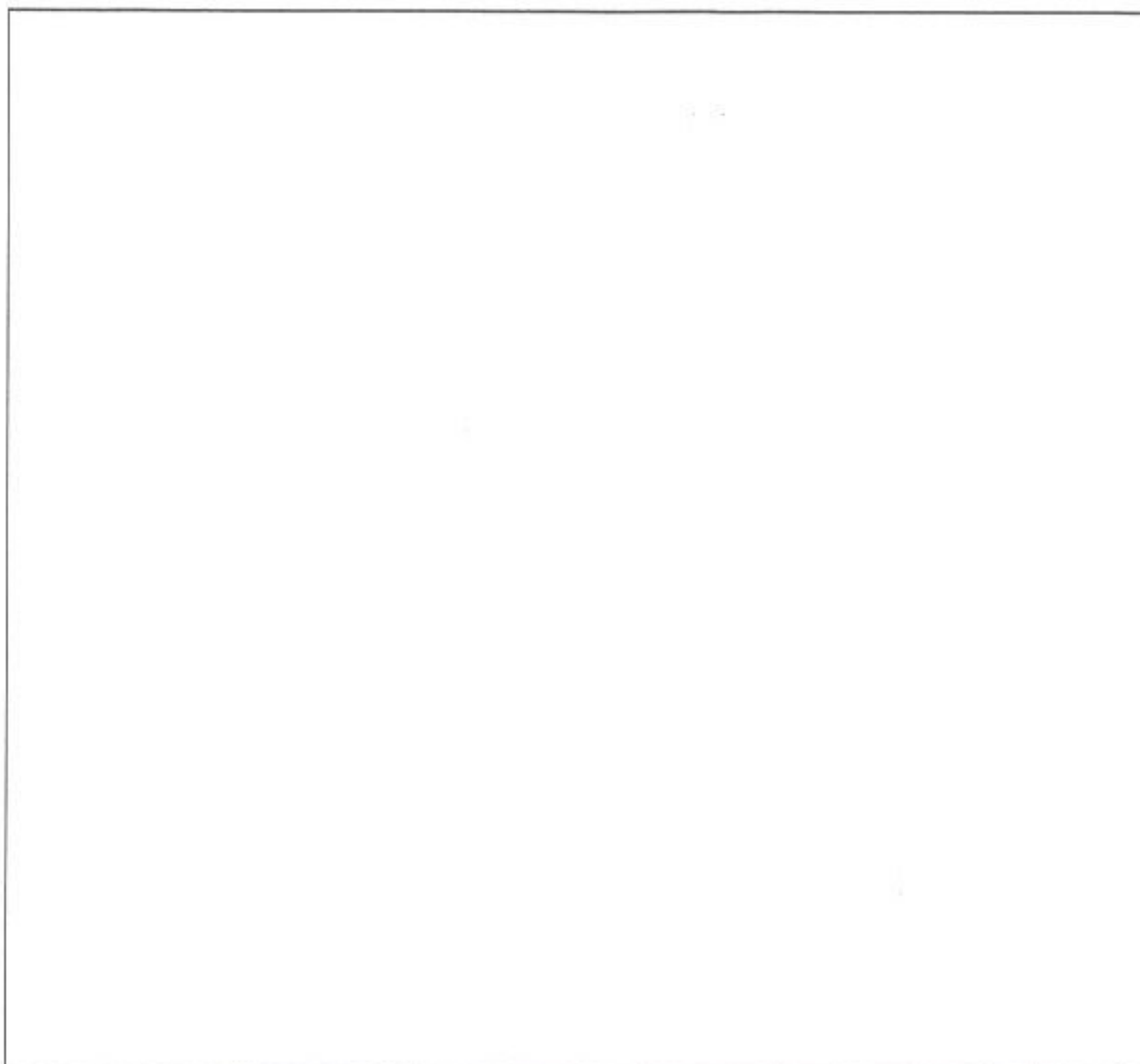
Démarche préconisée

Description de la proposition en se référant aux caractéristiques spécifiques de la prestation et/ou de l'exploitation du marché. Identification des ressources nécessaires pour ce faire et première estimation sommaire des coûts.

Informations utiles

- Description de la proposition d'offre
- Informations sur les besoins des utilisateurs du produit
- Données de l'analyse concurrentielle
- Informations délivrées par les services / personnes qui ont développé la nouvelle offre / proposition d'offre

b) Description du potentiel-client éventuellement exploitable



Explications

Les relations-clients existantes peuvent souvent s'avérer intéressantes pour le positionnement et la commercialisation d'une nouvelle offre (par ex: ventes croisées, recommandations à des tiers).

Démarche préconisée

Analyse des relations-clients existantes et description du potentiel exploitable.

Informations utiles

- Base de données clients
- Expériences et savoir-faire des personnes connaissant le marché et les clients

Tâche 3.1

Forces et faiblesses au niveau de l'offre et / ou des ressources par rapport aux concurrents spécifiques

Caractéristiques de l'offre et / ou des ressources	Description du type et de l'intensité de l'utilisation		Forces / faiblesses du point de vue de l'entreprise	Importance par rapport aux résultats conformément au modèle dominant-standard
	Offre de notre entreprise	Offre concurrente		

Explications

La comparaison des forces et faiblesses doit s'effectuer en lien avec des concurrents spécifiques afin d'arriver à des évaluations claires et compréhensibles pour des personnes extérieures. Il est possible de recourir au modèle dominant-standard afin de définir les instruments déterminants pour mener cette comparaison.

Démarche préconisée

On détermine d'abord les offres concurrentes ou les concurrents à comparer puis

on évalue son offre sur la base de critères qui sont importants au niveau des résultats attendus. Description des instruments les plus importants et indication de leur importance.

Informations utiles

- Informations sur les concurrents les plus importants (tâche 1.2 d)
- Informations sur l'offre de l'entreprise et sur les ressources importantes à cet égard (tâche 2.2)
- Modèle dominant-standard (tâche 1.3)

Tâche 3.2

Opportunités et risques découlant de l'évolution du marché

Opportunités	Risques

Explications

Les opportunités et risques stratégiquement déterminants sont identifiés en comparant d'une part les évolutions environnementales, les évolutions du marché et les exigences des clients et, d'autre part, les forces disponibles ou pouvant être créées ainsi que les faiblesses existantes ou se profilant. Une opportunité apparaît lorsqu'un changement dans l'environnement débouche sur une force. En revanche, un risque découle du fait que l'entreprise n'est pas en mesure de réagir à des évolutions environnementales de manière suffisante car elle est confrontée à ses propres points faibles.

Démarche préconisée

Identifier si et comment l'entreprise peut opérer avec succès sur le marché. Détermination des activités qui permettent à l'entreprise de créer des avantages concurrentiels et qui contribuent au succès de l'entreprise. Identification des facteurs qui peuvent conduire à un échec sur le marché concerné.

Informations utiles

- Diagnostic des forces et faiblesses (tâche 3.1)
- Pronostic de l'évolution du marché (tâche 1.4)

Tâche 4.1

Objectifs stratégiques supérieurs

Définition des objectifs prioritaires au regard du développement du marché et de la situation de l'entreprise
Détermination des objectifs stratégiques supérieurs

Explications

Les objectifs importants sont normalement déduits des objectifs liés à la stratégie d'entreprise. Les objectifs doivent être simples et non contradictoires (chiffres d'affaires, parts de marché, marges et év. image) et se basent sur la situation de l'entreprise (ressources, capacités, culture, position sur le marché) et sur la situation du marché (phase d'évolution).

Démarche préconisée

Détermination des objectifs prioritaires au regard des phases d'évolution du marché et de l'orientation de l'entreprise en matière

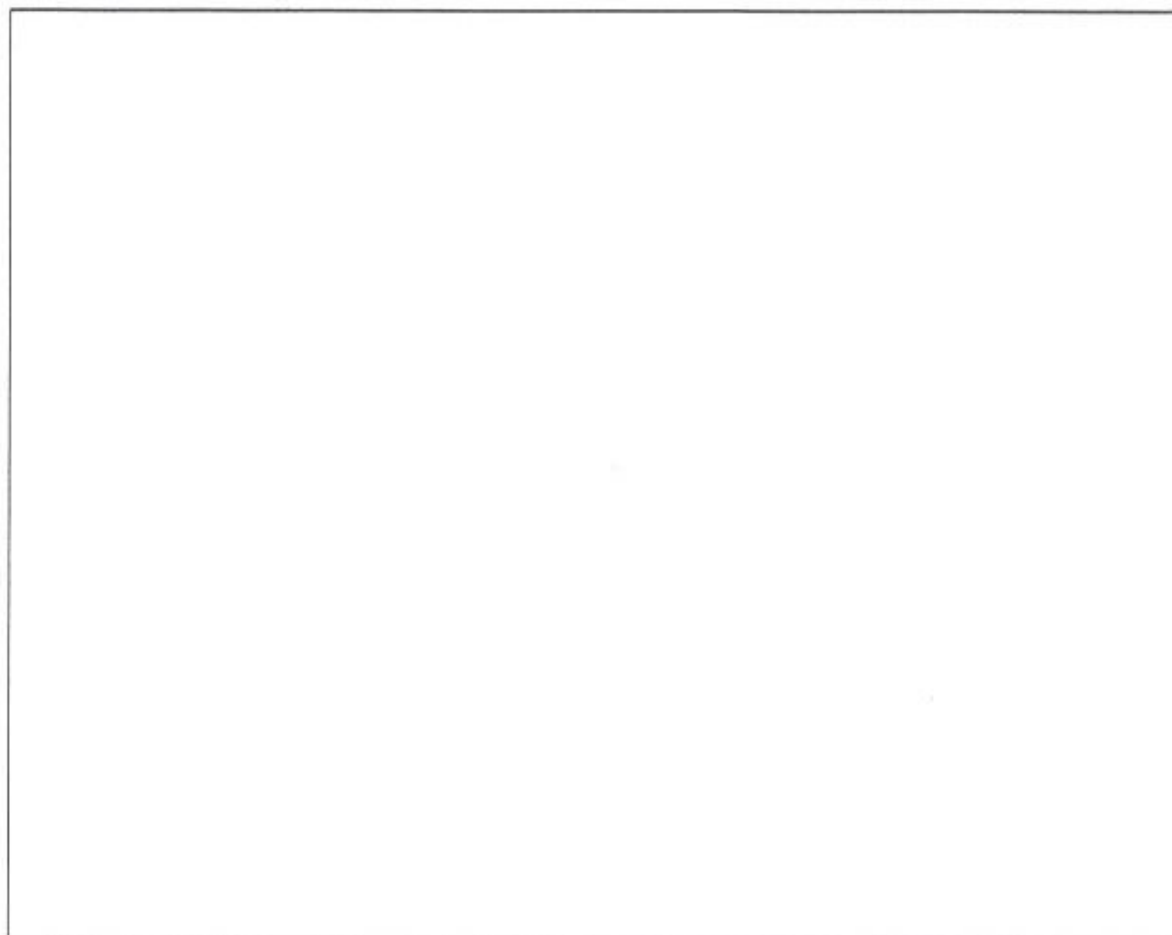
de qualité et/ou des prix. Détermination des objectifs stratégiques supérieurs.

Informations utiles

- Objectifs basés sur la stratégie de l'entreprise ou d'autres objectifs importants pour celle-ci
- Culture, ressources, structure des coûts et capacités existantes (primauté de la qualité / primauté des coûts / des prix)
- Attitudes du management
- phase d'évolution du marché, part de marché de l'entreprise
- Analyse SWOT

Tâche 4.2

Conditions-cadres à prendre en compte lors de l'élaboration de la stratégie (conditions-cadres financières et conditions-cadres)



Explications

Il faut s'assurer que les moyens dont dispose l'entreprise ont été pris en compte de manière réaliste. On s'intéressera en premier lieu aux contraintes budgétaires et aux ressources humaines.

Démarche préconisée

Déduction et formulation des quelques contraintes importantes et ce dans le but

de limiter les solutions possibles (sans toutefois les restreindre inutilement).

Informations utiles

- Savoir-faire des personnes responsables
- Contraintes financières, humaines et liées aux capacités disponibles

Exemple 1 d'une analyse de la situation de marketing

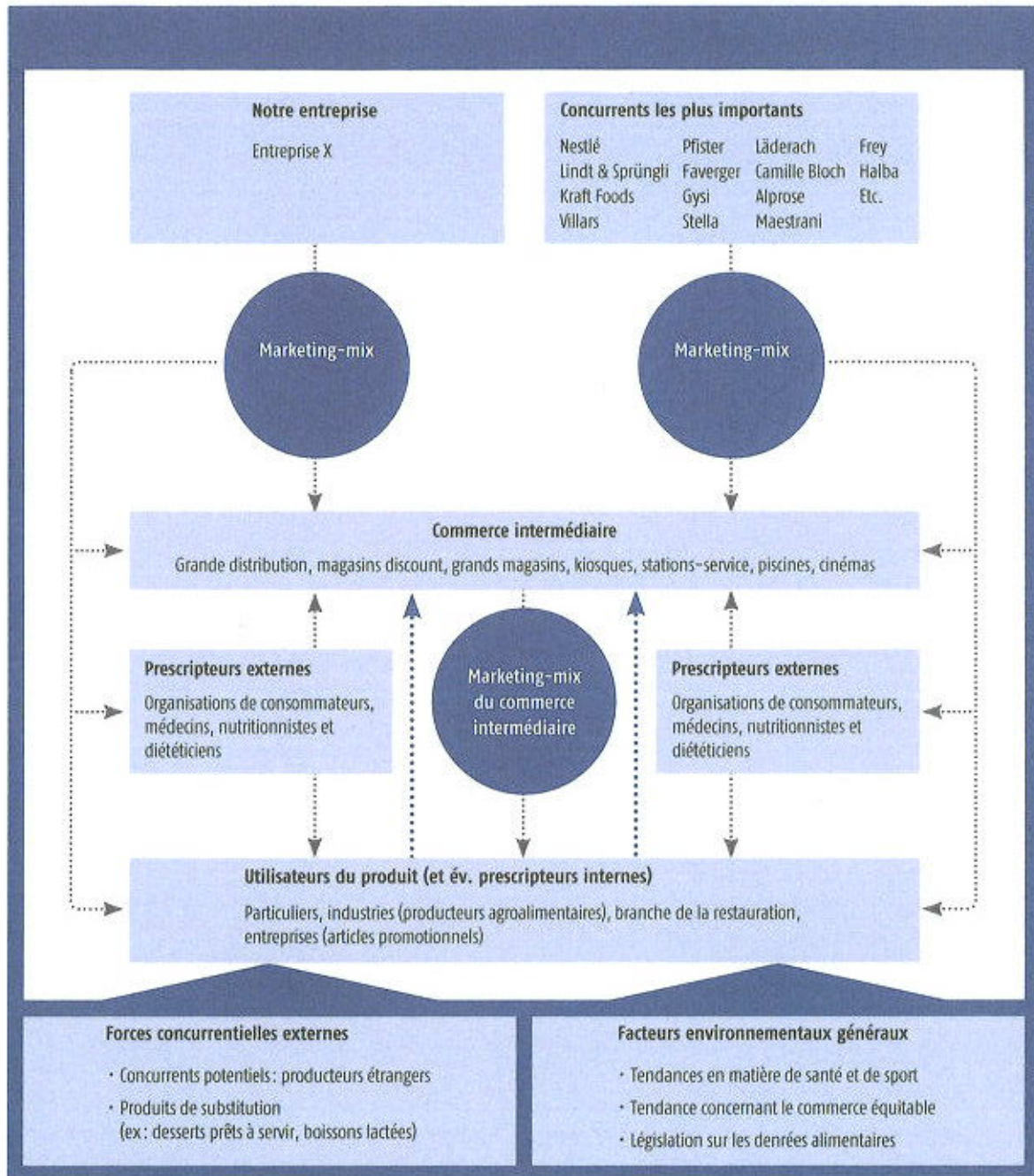
Tâche 1.1

Définition du marché et détermination de la structure du marché

a) Définition du marché :

Marché pour: *le chocolat* (groupe de produits)
en: *Suisse* (délimitation géographique du marché)

b) Détermination de la structure du marché (fonctionnement du marché)



Tâche 1.2.1

Détermination de l'état actuel de la situation au niveau des utilisateurs du produit

- a) Détermination du volume de marché et des marchés partiels intéressants d'un point de vue stratégique

Volume de marché: *993 mio CHF (90 000 tonnes) pour l'année 3*

Évolution jusqu'à présent: *stagne en grande partie depuis plusieurs années*

Désignation du marché partiel et brève description	Volume du marché partiel, année 1	Volume du marché partiel, année 2	Volume du marché partiel, année 3
<i>Tablette de chocolat: simple ou fourrée</i>	<i>279 mio CHF</i>	<i>278 mio CHF</i>	<i>280 mio CHF</i>
<i>Barres chocolatées: barres chocolatées, minibarres chocolatées, barres aux céréales, barres chocolatées fourrées</i>	<i>256 mio CHF</i>	<i>255 mio CHF</i>	<i>256 mio CHF</i>
<i>Pralinés: mono ou en assortiment</i>	<i>225 mio CHF</i>	<i>225 mio CHF</i>	<i>224 mio CHF</i>
<i>Articles de saison / Spécialités</i>	<i>80 mio CHF</i>	<i>82 mio CHF</i>	<i>84 mio CHF</i>
<i>Produits semi-finis</i>	<i>146 mio CHF</i>	<i>148 mio CHF</i>	<i>149 mio CHF</i>
Marché global	<i>986 mio CHF</i>	<i>988 mio CHF</i>	<i>993 mio CHF</i>

b) Définition et description des segments de marché

Désignation du segment (nom)	Description du segment (ex: caractéristiques sociodémographiques et psychologiques, comportement d'achat, etc.)	Taille du segment (ex: volume du segment ou part en % du segment par rapport au volume de marché)
Jeunes consommateurs intensifs de barres chocolatées	<p><i>La part des écoliers, adolescents et jeunes adultes est au-dessus de la moyenne</i></p> <p><i>La consommation s'oriente en premier lieu vers les barres chocolatées et, de manière moins intensive, vers les tablettes de chocolat, notamment comme en-cas et collations</i></p> <p><i>Concernant les barres chocolatées, les marques sont importantes. Concernant les tablettes de chocolat, ce sont aussi souvent les propres marques du distributeur et les marques moins connues de petits producteurs qui sont achetées</i></p> <p><i>Le sport et les loisirs sont importants</i></p> <p><i>En plus de la grande distribution, les kiosques et commerces de proximité jouent un grand rôle en tant que points de vente</i></p>	<p><i>17% de la population</i></p> <p><i>Consommation 19 kg par personne/an</i></p>
Jeunes foyers avec enfants	<p><i>Les parents et mères célibataires appartenant à la tranche d'âge 20-34 ans avec 1 à 2 enfants sont représentés au-dessus de la moyenne</i></p> <p><i>Les enfants ont souvent une influence déterminante sur la décision d'achat</i></p> <p><i>Le prix joue un rôle plus important que sur les autres segments</i></p> <p><i>Les achats lors d'actions sur les prix sont fréquents</i></p> <p><i>La consommation des tablettes de chocolat ainsi que celle des barres chocolatées sont au-dessus de la moyenne</i></p> <p><i>Le segment est très important au regard des spécialités de saison (Pâques, Noël)</i></p> <p><i>Les articles de marque sont de moindre importance</i></p> <p><i>En tant que points de vente, la grande distribution et les magasins discount sont particulièrement importants</i></p>	<p><i>14% de la population</i></p> <p><i>Consommation 14 kg par personne/an</i></p>
Consommateurs fréquents de pralinés et de chocolats de marque	Etc.	Etc.
Consommateurs intensifs avec une préférence pour les chocolats fourrés	Etc.	Etc.
Etc.	Etc.	Etc.

c) Définition de la matrice segment de marché / marché partiel

Segments Marchés partiels	Jeunes consommateurs intensifs de barres chocolatées	Jeunes foyers avec enfants	Consommateurs fréquents de pralinés et chocolats de marque	Consommateurs intensifs avec une préférence pour les chocolats fourrés
<i>Tablettes de chocolat</i>				
<i>Barres chocolatées</i>				
<i>Pralinés</i>				
<i>Articles de saison / spécialités</i>				

Les champs de la matrice sont à interpréter comme les domaines cibles possibles pour le marketing-mix. Les symboles (***) = très bien, ** = satisfaisant, * = à ne pas négliger, 0 = négligeable) reflètent l'importance relative de chaque combinaison.

Tâche 1.2.2

Détermination de l'état actuel de la situation au niveau du commerce intermédiaire

a) Détermination des canaux de distribution externes et définition des caractéristiques quantitatives les plus importantes

Désignation du canal de distribution et des partenaires commerciaux les plus importants	Nombre d'entreprises et de points de vente par canal de distribution	Part de distribution / de marché du canal de distribution par rapport au marché global
<i>Grande distribution (Migros, Coop)</i>	2129	56%
<i>Magasins discount (notamment Denner)</i>	470	13%
<i>Kiosques</i>	1842	8%
<i>Stations-service</i>	1193	5%
<i>Cinéma</i>	345	4%
<i>Grands magasins</i>	138	4%
<i>Commerces spécialisés (notamment les confiseries, les boulangeries)</i>	3250	10%

b) Description des caractéristiques qualitatives et analyse des perspectives d'évolution

Désignation des canaux de distribution	Caractéristiques qualitatives importantes et perspectives d'évolution (image, particularités du marketing-mix / de l'infrastructure du marketing, ressources, exigences envers les producteurs, etc.)
<i>Grands distributeurs</i>	<i>Offrent un assortiment très large Distribuent souvent leur propre marque Proposent occasionnellement plusieurs marques (Coop) Réseau de filiales très bien organisé</i>
<i>Magasins discount</i>	<i>Offrent en général un assortiment restreint Agit souvent avec des prix bas et des promotions Proposent plusieurs marques</i>
<i>Kiosques</i>	<i>Vendent essentiellement des barres chocolatées Proposent plusieurs marques Vaste réseau de points de vente</i>
<i>Etc.</i>	<i>Etc.</i>

Tâche 1.2.3

Détermination de l'état actuel de la situation au niveau des prescripteurs externes

Détermination des prescripteurs externes déterminants pour le marché analysé et description du type / de l'importance de leur influence sur les utilisateurs du produit ou sur le commerce intermédiaire

Désignation des prescripteurs externes	Caractéristiques les plus importantes (ex: besoins spécifiques, attitudes)	Description du type et de l'importance de l'influence sur les utilisateurs du produit et/ou sur le commerce
<i>Organisations de consommateurs</i>	<i>Testent les produits, veillent à la qualité, au prix, aux aspects liés à l'environnement et à la santé</i>	<i>Les résultats des tests de produits sont pris en compte par une partie des utilisateurs du produit, notamment le segment «jeunes foyers avec enfants»</i>
<i>Nutritionnistes et diététiciens</i>	<i>S'intéressent à la teneur en sucre et en graisse du chocolat au regard d'une alimentation plus saine</i>	<i>Donnent des conseils nutritionnels et des recommandations notamment auprès des jeunes femmes ainsi que des personnes âgées ou malades (ex. diabétiques)</i>
<i>Etc.</i>	<i>Etc.</i>	<i>Etc.</i>

Tâche 1.2.4

Identification de l'état actuel de la situation concurrentielle

Désignation et description des concurrents les plus importants

Désignation des concurrents	Part de marché et son évolution	Description des caractéristiques pertinentes des entreprises concurrentes : actions de marketing, infrastructure du marketing et ressources en lien avec l'offre
<i>Concurrent A (producteur d'un article de marque)</i>	11% <i>Tendance à la hausse</i>	<i>Produits de haute qualité</i> <i>Dispose d'un important budget publicitaire qui est utilisé afin de créer une marque connue internationalement</i> <i>Etc.</i>
<i>Concurrent B (producteur de la marque d'un grand distributeur)</i>	17% <i>Tendance stable</i>	<i>Très grand assortiment</i> <i>Couvre tous les marchés partiels</i> <i>Propose uniquement sa propre marque</i> <i>Etc.</i>
<i>Concurrent C (producteur d'un article de marque)</i>	8% <i>Tendance à la hausse</i>	<i>Se concentre sur les barres chocolatées</i> <i>À des marques internationales importantes</i> <i>Distribue ses produits en premier lieu par l'intermédiaire des kiosques, stations-service et cinémas</i> <i>Etc.</i>

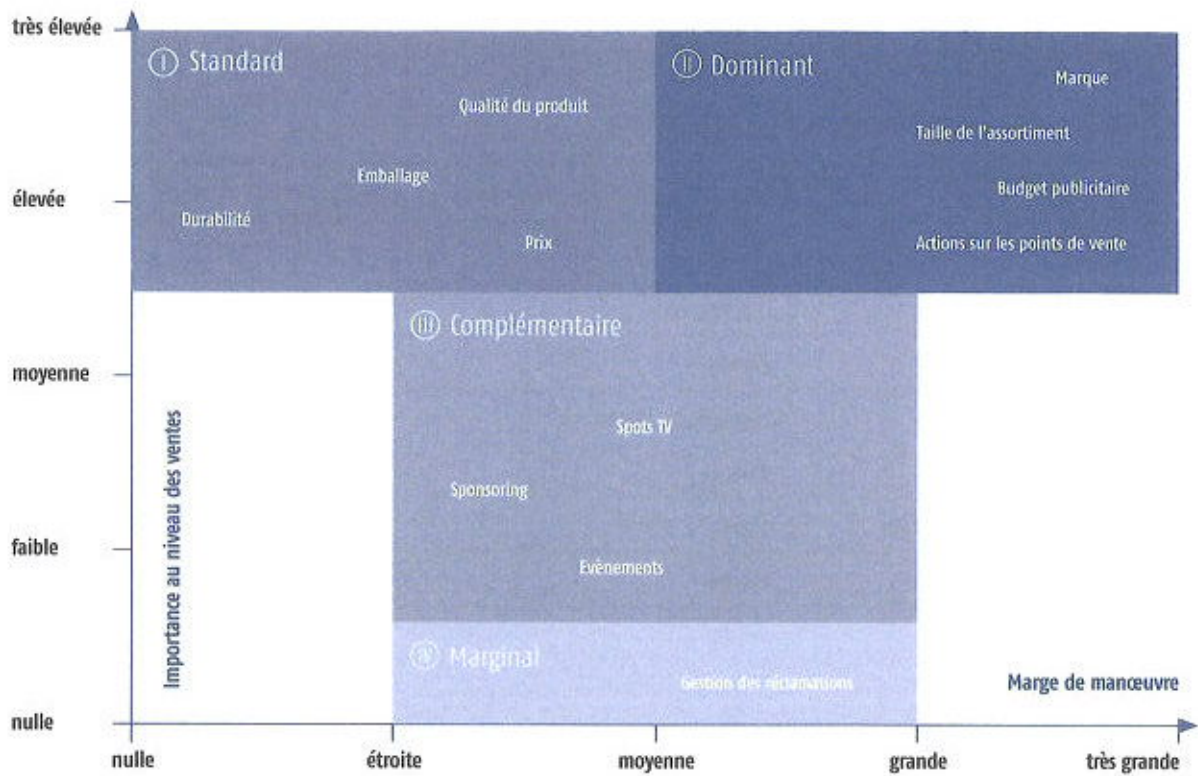
Tâche 1.3

Détermination des facteurs de succès spécifiques au marché

a) Évaluation des instruments de marketing

Désignation des instruments de marketing	Évaluation de l'importance au niveau des ventes (de nulle à très élevée)	Évaluation de la marge de manœuvre (de nulle à très grande)
<i>Marque</i>	<i>Très élevée</i>	<i>Grande – Très grande</i>
<i>Qualité du produit</i>	<i>Élevée</i>	<i>Moyenne</i>
<i>Prix</i>	<i>Moyenne – Élevée</i>	<i>Moyenne</i>
<i>Budget publicitaire</i>	<i>Élevée</i>	<i>Grande</i>
<i>Actions sur le point de vente</i>	<i>Élevée</i>	<i>Moyenne – Grande</i>
<i>Emballage</i>	<i>Élevée</i>	<i>Moyenne</i>
<i>Taille de l'assortiment</i>	<i>Élevée</i>	<i>Moyenne – Grande</i>
<i>Durabilité</i>	<i>Moyenne – Élevée</i>	<i>Faible</i>
<i>Evènements</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Moyenne</i>
<i>Sponsoring</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Moyenne</i>
<i>Spots TV</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Moyenne – Grande</i>
<i>Gestion des réclamations</i>	<i>Faible</i>	<i>Moyenne</i>
<i>Etc.</i>	<i>Etc.</i>	<i>Etc.</i>

b) Positionnement des instruments dans le modèle dominant-standard



Tâche 1.4

Pronostic quant au développement du marché

a) Description des forces concurrentielles externes et leurs répercussions sur le marché

Perspectives d'évolution des forces concurrentielles (concurrence de substitution, concurrents potentiels, pouvoir de négociation des fournisseurs)	Répercussions sur le marché global (év. aussi sur les marchés partiels et les segments de marché)
<i>Concurrents potentiels:</i> <i>Fabricants de chocolat étrangers</i>	<i>Les fabricants de chocolat belges ont une image de qualité croissante. Une entrée sur le marché est attendue dans un futur proche</i>
<i>Produits de substitution:</i> <i>Biscuits</i>	<i>Le volume de biscuits enrobés de chocolat stagne. Toutefois, il convient de rester attentif à l'évolution des biscuits</i>
<i>Etc.</i>	<i>Etc.</i>

b) Description des facteurs environnementaux et de leurs répercussions sur le marché

Perspectives d'évolution des principaux facteurs environnementaux (économiques, sociaux/culturels, politiques/juridiques, technologiques/écologiques)	Répercussions sur le marché global ainsi que sur les éléments spécifiques du marché
<i>Tendances en matière de santé et de sport</i>	<i>L'importance des chocolats pauvres en sucre et en graisse augmente avec la prise de conscience accrue en matière de santé</i>
<i>Tendance concernant le commerce équitable</i>	<i>Les denrées alimentaires sont davantage surveillées en ce qui concerne leur production. Des répercussions négatives pour l'image de l'entreprise pourraient être générées par exemple par des méthodes de culture du cacao abusives</i>
<i>Législation sur les denrées alimentaires</i>	<i>Un durcissement de la législation sur les denrées alimentaires n'est pas prévu en Suisse</i>
<i>Etc.</i>	<i>Etc.</i>

c) Pronostic

Pronostic quant à l'évolution du volume du marché
<i>Le volume du marché d'environ 990 millions CHF a stagné ces dernières années à un niveau élevé (en comparaison internationale par tête). Aucun changement fondamental n'est attendu dans l'avenir.</i>
Évolutions liées aux changements de la structure de la concurrence
<i>Il n'y a aucune raison de penser que la structure concurrentielle subira des changements dans les prochaines années.</i>
Évolutions liées à des changements de l'intensité concurrentielle
<i>L'intensité concurrentielle augmentera légèrement dans l'avenir, notamment en raison de l'accroissement de la concurrence au niveau du commerce intermédiaire.</i>
Évolutions liées à des changements qualitatifs de la structure des besoins
<i>Dans le cadre des tendances en matière de santé, la demande de produits chocolatés pauvres en calories s'accroît. Globalement, on s'attend à une hausse de l'importance accordée aux ingrédients contenus dans les produits.</i>
Évolutions liées à des changements de la structure du commerce intermédiaire
<i>Avec l'entrée sur le marché de nouveaux détaillants étrangers, le renforcement des marques étrangères s'accroîtra.</i>

Tâche 2.1

Définition de l'offre

a) Description du produit, resp. du groupe de produits auquel se rapporte l'analyse

Chocolat (tablette de chocolat fourrée)

b) Indication des marques, et (éventuellement) sous-marques, utilisées ou utilisables*

Marque: Marque X (positionnée depuis 1990 comme une marque de chocolat spécifique)

év. sous-marques:

*ex: marques et sous-marques enregistrées pour une entreprise, mais actuellement pas ou peu utilisées

Tâche 2.2

Identification des caractéristiques de l'offre et de la situation de l'entreprise

L'exemple suivant prend comme point de départ des problèmes de vente rencontrés par la marque X. C'est pourquoi seules les fiches de travail relatives au cas A sont utilisées.

Cas A : offre existante

a) Description des actions de marketing et des ressources les plus importantes

Désignation et description des actions de marketing les plus importantes
<i>Organisation d'un concours</i> <i>Léger repositionnement de la marque vers le haut de gamme, avec notamment des actions de communication correspondantes</i> <i>Augmentation du prix de 5%</i> <i>Nouvelles affiches pour tous les points de vente</i> <i>Etc.</i>
Désignation et description des ressources utilisées pour l'offre
<i>Marque connue nationalement</i> <i>Service marketing avec 5 collaborateurs, dont une responsable produit en charge de la marque X</i> <i>Etc.</i>
Coûts des actions de marketing jusqu'à présent
<i>Le budget annuel des actions de marketing s'élève à environ 2 mio CHF, les coûts fixes du service marketing n'étant pas inclus</i> <i>Etc.</i>

b) Description du potentiel-client et des relations-clients

Description de la structure de la clientèle (ex : nombre de clients A, B et C, chiffres d'affaires et marges commerciales par groupes de clients, év. informations détaillées sur les gros clients)		
<i>Au niveau de l'utilisateur du produit : la marque X s'adresse principalement à des particuliers. En ce sens, le chiffre d'affaires de 26 mio CHF se répartit dans les différents segments comme suit :</i>		
<i>1. Consommateurs intensifs avec préférence pour les chocolats fourrés</i>	<i>41%</i>	<i>Tendance à la baisse</i>
<i>2. Consommateurs fréquents de pralinés et de chocolats de marque</i>	<i>16%</i>	<i>Tendance constante</i>
<i>Jeunes foyers avec enfants</i>	<i>11%</i>	<i>Tendance à la hausse</i>
<i>Autres segments de clients</i>	<i>32%</i>	<i>Tendance à la baisse</i>
<i>Les marges commerciales n'ont pas encore été déterminées.</i>		
<i>Au niveau du commerce intermédiaire :</i>		
Description de la qualité et des points faibles des relations-clients existantes, du potentiel-client (ex : indicateurs de la fidélisation de la clientèle, estimations du potentiel)		
<i>Le segment principal «Consommateurs intensifs avec préférence pour les chocolats fourrés» connaît une baisse des ventes. Une analyse de la clientèle a montré que les taux de réachat sont relativement bas. Un sondage auprès des clients devrait fournir plus d'informations à ce sujet.</i>		
<i>Etc.</i>		

Tâche 3.1

Forces et faiblesses au niveau de l'offre et / ou ressources par rapport aux concurrents spécifiques

Caractéristiques de l'offre et / ou des ressources	Description du type et de l'intensité de l'utilisation		Forces / faiblesses du point de vue de l'entreprise	Importance par rapport aux résultats conformément au modèle dominant-standard
	Offre de l'entreprise	Offre des concurrents		
<i>Marque</i>	<i>Renommée nationale, image positive</i>	<i>Renommée internationale et image d'un fabricant de haute qualité</i>	-	<i>D</i>
<i>Qualité du produit</i>	<i>Leader en matière de qualité concernant les tablettes de chocolat fourrées</i>	<i>Manque de savoir-faire et technologies imparfaites pour fabriquer des tablettes de chocolat fourrées</i>	++	<i>D/S</i>
<i>Prix</i>	0	<i>S/D</i>
<i>Budget publicitaire</i>	-	<i>D</i>
<i>Actions sur les points de vente</i>	+	<i>D/S</i>
<i>Emballage</i>	+	<i>S/D</i>
<i>Gamme de produits</i>	0	<i>D/S</i>
<i>Durabilité</i>	0	<i>S</i>
<i>Événements</i>	+	<i>C</i>
<i>Sponsoring</i>	-	<i>C</i>
<i>Spots TV</i>	0	<i>C/D</i>
<i>Gestion des réclamations</i>	0	<i>M</i>

En tant que leader en matière de qualité, il faut conserver une qualité élevée du produit tout en veillant à ne pas investir des moyens démesurés visant à l'amélioration de cette qualité dans la mesure où celle-ci est, sur le marché suisse, une «norme». Les faiblesses au niveau de la marque doivent être réduites au moyen d'actions de communication correspondantes dans la mesure où cet instrument est important eu égard aux résultats observés.

Tâche 3.2

Opportunités et risques découlant de l'évolution du marché

Opportunités	Risques
<p>Demande croissante de chocolats de qualité supérieure</p> <p>Hausse de l'importance de l'origine suisse du chocolat à l'échelle nationale et internationale</p> <p>Etc.</p>	<p>Stagnation du marché global</p> <p>Le commerce intermédiaire tend à se concentrer sur ses propres marques</p> <p>Baisse de la demande du segment principal «<i>Consommateurs intensifs avec une préférence pour les chocolats fourrés</i>»</p>

Tâche 4.1

Objectifs stratégiques supérieurs

Définition des objectifs prioritaires au regard de l'évolution du marché et de la situation de l'entreprise
<p><i>Situation de départ :</i> Le marché se trouve dans la phase de saturation. La stratégie de l'entreprise est orientée en premier lieu vers des offres de qualité. Cette orientation correspond également aux ressources disponibles et à la culture de l'entreprise.</p> <p><i>Objectifs prioritaires :</i> Les objectifs quant aux marges priment sur les objectifs quant au chiffre d'affaires. Il s'agit de maintenir essentiellement les parts de marché et d'optimiser la position sur le marché.</p> <p>Au regard du recul du segment principal de l'entreprise X (voir l'analyse SWOT), il est préférable de modifier considérablement la stratégie appliquée jusqu'à présent. Les moyens disponibles doivent continuer d'être concentrés sur ce segment tout en étant élargis à d'autres segments.</p>
Détermination des objectifs stratégiques supérieurs
<p>Maintenir au moins la part de marché et le chiffre d'affaires dans le secteur traditionnel (les augmenter si possible), maintenir la marge.</p> <p>Léger repositionnement de la marque vers le haut de gamme, adaptations de prix correspondantes.</p>

Tâche 4.2

Définition des conditions-cadres financières et des autres conditions-cadres

Les ressources financières disponibles restent constantes à moyen terme. Un budget de 2 mio CHF est mis à disposition pour le marketing.

Des ressources humaines supplémentaires sont à solliciter si le calcul coût/bénéfice est positif.

La capacité de production dans le secteur des tablettes de chocolat fourrées est exploitée à environ 70%.

Exemple 2 d'une analyse de la situation de marketing (phase I)

Situation de base

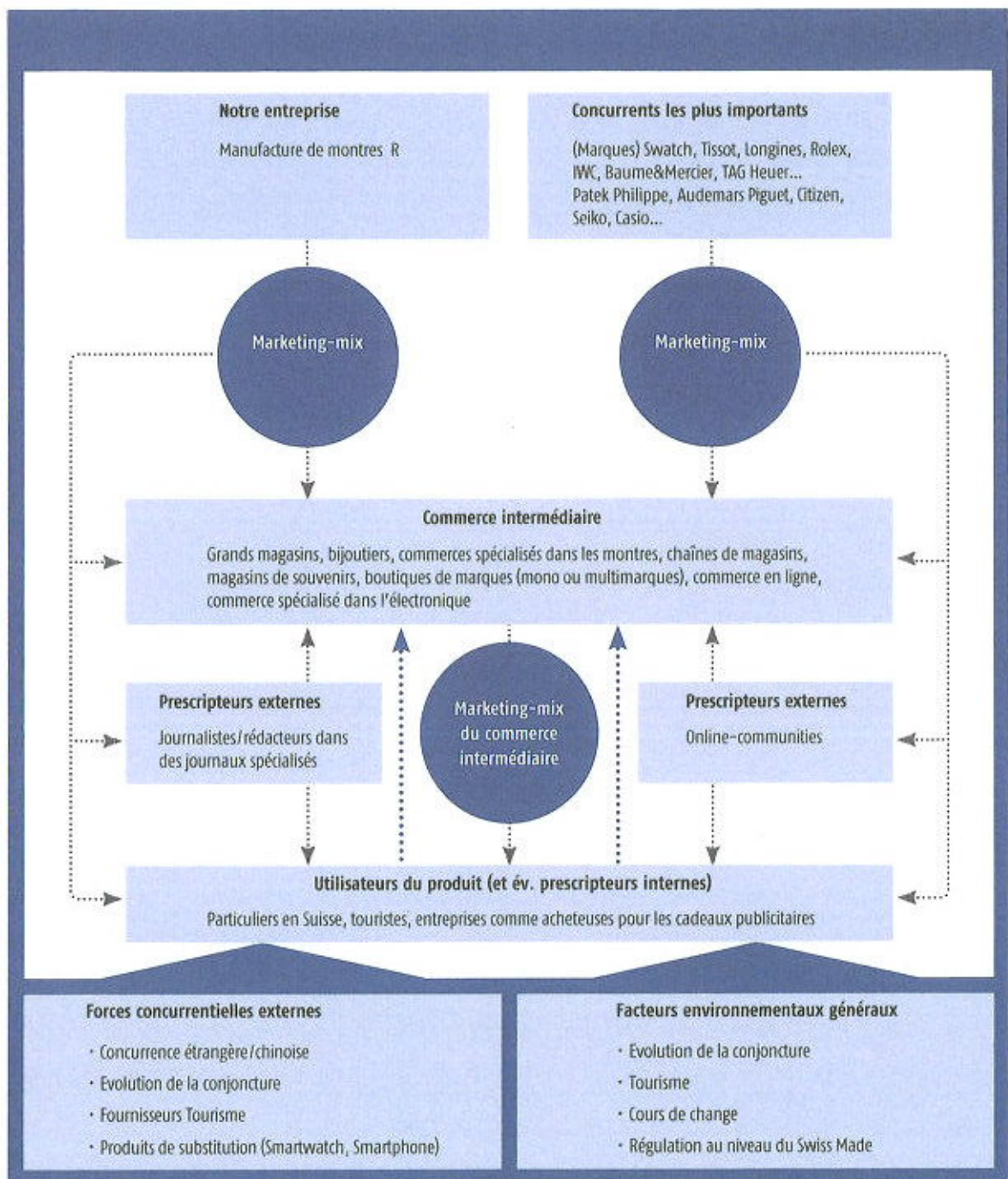
La manufacture horlogère suisse R produit des montres pour des labels suisses connus dans les segments de prix moyens à élevés (production de montres qui sont vendues sous le nom de marques très connues à l'international). Elle travaille de manière contractuelle et depuis longtemps pour ces marques établies en Suisse. Cette manufacture produit des montres avec un niveau de qualité élevé et dispose, du fait de son activité de producteur de montres pour de grandes marques, d'un large know-how pour exploiter le marché tant au niveau national qu'au niveau international.

Le processus de concentration observé dans le secteur horloger conduit cette manufacture à voir ses marges se réduire progressivement. Afin de réduire sa dépendance par rapport à ces grands groupes, elle a décidé de lancer sa propre ligne de produits sous un nom de marque encore à définir. Une société-fille doit être créée à cet effet. La direction prévoit dans un premier temps de développer une ligne de produits sous un seul nom de marque pour le marché suisse puis, en cas de succès, de créer de

nouvelles marques pour les marchés internationaux et plus particulièrement les marchés asiatiques.

Remarques

Cet exemple se base sur un cas réel. Les données ont été adaptées et rendues anonymes pour des raisons liées à la concurrence. Les informations et explications données n'intègrent bien évidemment pas l'ensemble des réflexions faites et des analyses effectuées. Elles illustrent cependant les différentes étapes de la méthode proposée. L'industrie horlogère suisse est très largement orientée vers le marché mondial. Selon certaines estimations, plus de 95% de la production est exportée. Des données concernant le marché suisse sont cependant assez difficiles à obtenir et la plupart des acteurs sont très discrets en la matière. Ainsi, malgré l'importance de cette branche pour notre économie, peu d'informations sont vraiment disponibles pour le marché suisse des montres à bracelet. L'entreprise R est donc obligée de prendre ses décisions en partie sur la base d'estimations grossières.



Tâche 1.2.1

- a) Détermination du volume de marché et des marchés partiels intéressants d'un point de vue stratégique

2,1 milliards CHF, 1,43 million de pièces

Croissance continue avec cependant des aléas conjoncturels

Désignation du marché partiel et brève description	Volume de marché partiel en 2012	Volume de marché partiel en 2013	Volume de marché partiel en 2014
Montres mécaniques	1,49 milliard	1,55 milliard	1,63 milliard
Montres électriques (à pile)	0,51 milliard	0,49 milliard	0,47 milliard
Marché global	2 milliards	2,04 milliards	2,1 milliards

- b) Définition et description des segments de marché

Désignation du segment (nom)	Description du segment (ex : caractéristiques sociodémographiques et psychologiques, comportement d'achat, etc.)	Taille du segment (ex : volume du segment ou part en % du segment par rapport au volume de marché)
Acheteurs sensibles à la mode et au design	Surreprésentation de la classe d'âge 20-34 ans et des femmes La montre est un accessoire de mode Possèdent plusieurs montres et achètent plutôt des montres dans les segments de prix bas à moyens	27% des acheteurs 11% du volume de marché
Acheteurs sensibles au prestige et au luxe	Surreprésentation de la classe d'âge 34-50 ans, des hommes, des touristes des pays du Golfe et de la Chine Ils conçoivent la montre comme un symbole du statut social et comme une pièce d'artisan Ils achètent en priorité des montres mécaniques Ils achètent des montres dans les segments de prix moyens à élevés	18% des acheteurs 28% du volume de marché
Acheteurs intéressés par le sport et les loisirs
Etc.	Etc.	Etc.

c) Définition de la matrice segment de marché / marché partiel

Segments Marchés partiels	Acheteurs sensibles à la mode et au design	Acheteurs sensibles au prestige et au luxe	Acheteurs intéressés par le sport et les loisirs	...
Montres mécaniques	*	***	**	**
Montres électriques (à pile)	***	0	**	*

Tâche 1.2.2

- a) Détermination des canaux de distribution externes et définition des caractéristiques quantitatives les plus importantes

Désignation du canal de distribution et des partenaires commerciaux les plus importants	Nombre d'entreprises et de points de vente par canal de distribution	Part de distribution / de marché du canal de distribution par rapport au marché global
Grands magasins	150	7%
Commerce spécialisé (bijouteries et montres)	590	46%
Boutiques mono ou multimarques	65	20%
Etc.	Etc.	Etc.

- b) Description des caractéristiques qualitatives et analyse des perspectives d'évolution

Désignation des canaux de distribution	Caractéristiques qualitatives importantes et perspectives d'évolution (image, particularités du marketing-mix / de l'infrastructure du marketing, ressources, exigences envers les producteurs, etc.)
Grands magasins	Offrent un large assortiment Plutôt des produits avec des prix bas à moyens Qualité du conseil limitée
Commerce spécialisé (bijouteries et montres)	Offrent un assortiment profond de marques choisies Produits situés dans les segments de prix moyens à élevés Bonne qualité du conseil Commerces de tailles très diverses; les chaînes spécialisées gagnent en importance
Boutiques mono ou multimarques	Offrent uniquement une ou les marques d'un seul producteur ou groupe Offrent des produits de prix élevés (à l'exception de Swatch) Très haut niveau de conseil
Etc.	Etc.

Tâche 1.2.3

Désignation des prescripteurs externes	Caractéristiques les plus importantes (ex : besoins spécifiques, attitudes)	Description du type et de l'importance de l'influence sur les utilisateurs du produit et/ou sur le commerce
Online-communities	<p>Discutent des nouveautés de produits, font des rapports quant à leurs expériences</p> <p>Compèrent diverses marques ou modèles</p> <p>Sont très sensibles aux innovations techniques</p> <p>Discutent aussi sur les modèles vintage</p>	<p>Surreprésentation d'acheteurs dans les segments de prix élevés</p> <p>Beaucoup de collectionneurs</p> <p>Les acheteurs ont besoin d'une confirmation de leurs achats</p>
Journalistes, rédacteurs dans des revues spécialisées	<p>Font des tests de produits</p> <p>Revue spécialisée avec un tirage d'env. 10 000 exemplaires</p> <p>Les magazines <i>Livestyle</i> ont des tirages supérieurs à 200 000 exemplaires</p>	<p>Revue et magazines lus principalement par des acheteurs sensibles au prestige et au luxe et qui ont une âme de collectionneur</p>
Etc.	Etc.	Etc.

Tâche 1.2.4

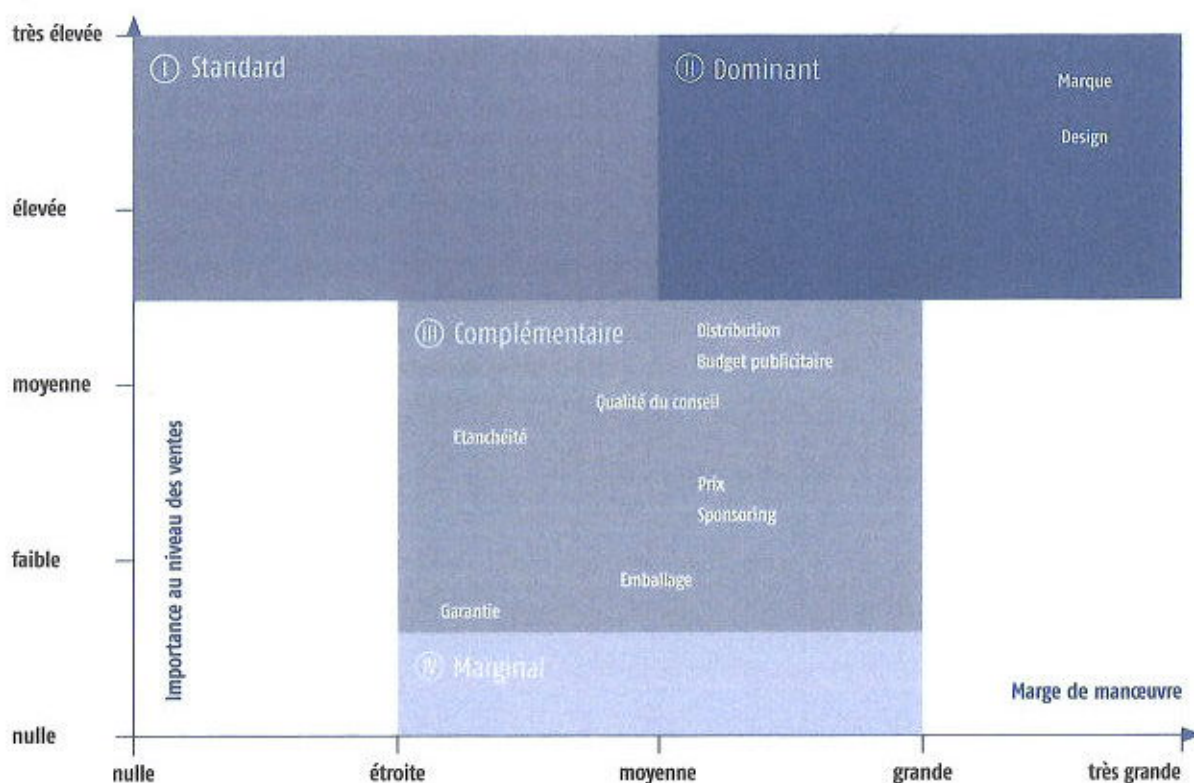
Désignation des concurrents	Part de marché et son évolution	Description des caractéristiques pertinentes des entreprises concurrentes: actions de marketing, infrastructure du marketing et ressources en lien avec l'offre
Concurrent A	6%, tendance stable	Entreprise familiale avec un positionnement sur la tradition et le caractère artisanal, orientée à l'exportation, plutôt dans le haut de gamme, investit beaucoup dans la construction d'une marque internationale
Concurrent B	4%, tendance à la baisse	Met en évidence le Swissness d'un accessoire de mode, vise les touristes, forte commercialisation dans les lieux touristiques et les aéroports, budget publicitaire élevé en Suisse
Concurrent C	11%, tendance à la hausse	Dispose de plusieurs marques internationales très fortes, large assortiment dans toutes les catégories de prix, très orienté vers les innovations, construit son propre réseau de distribution avec des boutiques mono et multimarques, forte intégration verticale
Etc.	Etc.	Etc.

Tâche 1.3

a) Évaluation des instruments de marketing

Désignation des instruments de marketing	Évaluation de l'importance au niveau des ventes (de nulle à très élevée)	Évaluation de la marge de manœuvre (de nulle à très grande)
Marque	Très élevée	Très forte
Design	Très élevée	Très forte
Distribution	Élevée – très élevée	Forte
Budget publicitaire	Élevée	Forte
Prix	Moyenne	Forte
Sponsoring	Moyenne	Moyenne
Qualité du conseil	Moyenne – élevée	Moyenne
Étanchéité	Moyenne – élevée	Faible
Emballage	Faible – moyenne	Moyenne – forte
Garanties	Faible	Faible – moyenne
Etc.	Etc.	Etc.

b) Positionnement des instruments dans le modèle dominant-standard



Tâche 1.4

a) Description des forces concurrentielles externes et leurs répercussions sur le marché

Perspectives d'évolution des forces concurrentielles (concurrence de substitution, concurrents potentiels, pouvoir de négociation des fournisseurs)	Répercussions sur le marché global (év. aussi sur les marchés partiels et les segments de marché)
Produits de substitution (Smartwatches)	Les avis des experts sont partagés en ce qui concerne le succès de ces montres; la menace des montres Apple est cependant forte; la question est de savoir si elle va concerner surtout le marché partiel des montres électroniques ou l'ensemble du marché
Concurrents chinois	L'association des fabricants chinois de montres a fixé comme objectif pour 2020 d'avoir au moins 5 marques connues à l'international; les entreprises chinoises ont surtout procédé jusqu'à présent par des acquisitions; l'Etat soutient son industrie; jusqu'à présent plutôt des marques de bas de gamme qui ne font pas de concurrence aux marques de prestige
Etc.	Etc.

b) Description des facteurs environnementaux et de leurs répercussions sur le marché

Perspectives d'évolution des principaux facteurs environnementaux (économiques, sociaux/culturels, politiques/juridiques, technologiques/écologiques)	Répercussions sur le marché global ainsi que sur les éléments spécifiques du marché
Développement de la conjoncture	La crise économique
Cours des devises	La décision de la Banque nationale suisse de ne plus continuer la politique du taux plancher a provoqué un renchérissement de la Suisse en tant que pays de production et comme destination de vacances. Dans la mesure où entre la moitié et les 2/3 des montres vendues en Suisse le sont auprès de touristes, il convient de s'attendre à une baisse des ventes ces prochaines années. Un transfert de la production vers des pays à bas coûts salariaux n'est pas envisageable pour l'industrie horlogère.
Etc.	Etc.

c) Pronostic

Pronostic quant à l'évolution du volume de marché
Après des années de croissance, le volume de marché en Suisse va baisser ou du moins stagner du fait des développements actuels de l'environnement économique.
Évolutions liées aux changements de la structure de la concurrence
La consolidation va se poursuivre. La problématique de l'intégration verticale permettant d'être indépendant des fournisseurs de composants va se poursuivre.
Évolutions liées à des changements de l'intensité concurrentielle
L'intensité concurrentielle va augmenter, tout particulièrement si le marché ne poursuit pas sa croissance. Des offres bon marché de la concurrence chinoise ainsi que des concurrents de substitution vont exercer des pressions sur le marché.
Évolutions liées à des changements qualitatifs de la structure des besoins
La structure des besoins va peu se modifier. Les Smartwatches vont prendre de l'importance en lien avec les évolutions liées au fitness et à l'interconnexion avec d'autres appareils.
Évolutions liées à des changements de la structure du commerce intermédiaire
La distribution ne devrait pas changer fondamentalement à l'avenir. Le processus de concentration va néanmoins se poursuivre et les chaînes avec filiales verront leur importance s'accroître. La concentration sur les sites touristiques va demeurer.

Tâche 2.1

a) Description du produit, resp. du groupe de produits auquel se rapporte l'analyse

Groupes de produits «montres-bracelets» des segments de prix moyens à élevés

Pas de marque existante utilisable

Désignation et description des actions de marketing les plus importantes
Un assortiment de montres-bracelets doit être conçu en lien avec les besoins des touristes chinois. Le Swissness doit être complété avec l'Asianess. La construction d'une marque forte est prioritaire.
Désignation et description des ressources utilisées pour l'offre
Le département marketing comprend 4 collaborateurs dont un manager de produits qui sera responsable de ce nouveau produit et du développement de la nouvelle marque. Les connaissances du marché pourront être mises à profit dans la construction d'un réseau de distribution dans les lieux touristiques.
Coûts des actions de marketing jusqu'à présent
Les estimations de coûts seront faites après l'élaboration de la stratégie de marketing.

b) Indication des marques, et (éventuellement) sous-marques, utilisées ou utilisables*

La manufacture de montres R ne peut pas s'appuyer sur un potentiel de clients existant.

Tâche 3.1.1

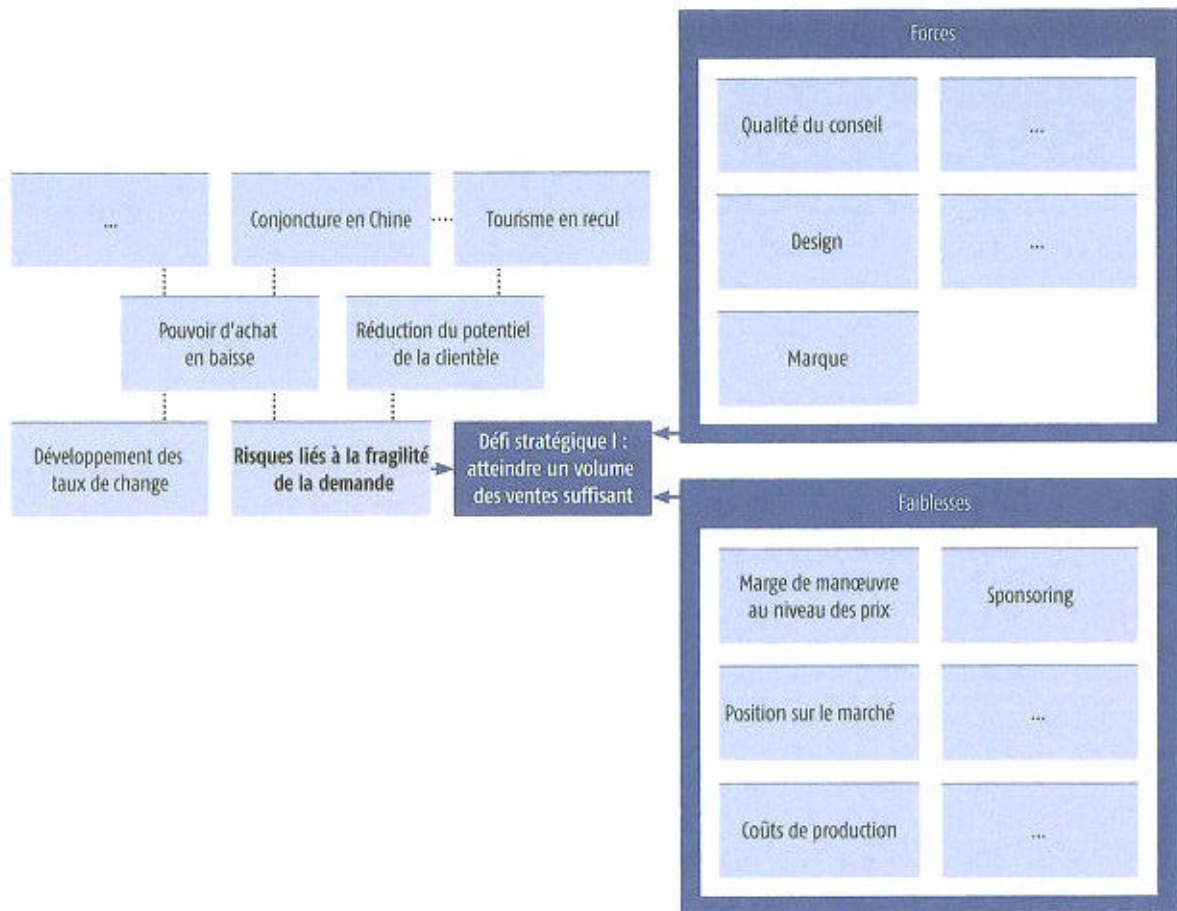
Caractéristiques de l'offre et/ou des ressources	Description du type et de l'intensité de l'utilisation		Forces/faiblesses du point de vue de l'entreprise	Importance par rapport aux résultats conformément au modèle dominant-standard
	Propre offre	Offres de la concurrence		
Marque	Nouvelle marque avec un lien fort avec la Suisse et l'Asie*	Marques de luxe internationales	+	D
Design	Design testé avec succès en Chine	Sportif, international	++	D
Distribution	Concentration dans les lieux touristiques	Multicanal	+	D
Budget publicitaire	0	D
Prix	-	C
Sponsoring	--	C
Qualité du conseil	++	S/D
Étanchéité	0	S
Emballage	+	C
Garanties	0	C/M
Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.

*Caractéristiques prévues de la nouvelle offre

Tâche 3.1.2

Opportunités	Risques
Le marché partiel des montres mécaniques est encore en croissance et offre des niches qui peuvent être exploitées avec succès	Les problèmes conjoncturels actuels en Chine et les conséquences au niveau des voyages des touristes chinois limitent le potentiel de la clientèle
La proximité d'avec la clientèle potentielle au travers du réseau de distribution actuel peut être utilisée en tant qu'avantage concurrentiel	Le développement du marché va renforcer l'intensité concurrentielle Problématique des taux de change
Etc.	...

Tâche 3.2 : Identification des défis stratégiques à l'aide d'une représentation des forces et faiblesses



Tâche 4.1

Définition des objectifs prioritaires au regard de l'évolution du marché et de la situation de l'entreprise
Concentration sur des objectifs en termes de part de marché à atteindre durant les trois premières années Les objectifs d'image sont prioritaires par rapport aux objectifs de bénéfice durant les trois premières années.
Détermination des objectifs stratégiques supérieurs
Introduction et construction d'une marque forte. La marque doit aussi pouvoir être utilisée pour les marchés internationaux et en particulier pour les marchés asiatiques. Utilisation conséquente des connaissances du marché et des réseaux existants Les objectifs en termes de ventes et de marges par rapport aux clients actuels (groupes internationaux) doivent être conservés.

Tâche 4.2

Un budget de marketing d'env. 3 mio CHF est à disposition pour les trois premières années. Les ressources en personnel ne peuvent pas être augmentées.

Annexe II

Fiches de travail visant à déterminer la stratégie de marketing pour un produit / marché

Décisions relatives au cadre stratégique

1. Stratégie de marché et de segment de marché

1.1 Examen du choix du marché

Décision consistant à déterminer si un marché défini doit être vraiment exploité ; (éventuellement) examen de la délimitation géographique

Remarques quant à la réalisation des tâches

- Dans de nombreux cas, le choix du marché n'est plus à discuter car il est prédéfini dans le cahier des charges ou lorsque le mandat est octroyé.
- Si un examen semble nécessaire, les critères suivants permettant de choisir le marché à exploiter peuvent être employés : 1. Volume de marché / potentiel du marché, 2. Intensité concurrentielle / niveau des prix, 3. Capacités de l'entreprise permettant d'atteindre une position attractive sur le marché / forces et faiblesses par rapport à la concurrence, 4. Coûts de l'entrée sur le marché et de l'exploitation du marché.

Résultat escompté

- Vous savez si le marché doit être vraiment exploité et quelle priorité représente son exploitation pour l'entreprise
- Vous avez délimité le marché géographiquement.

Réflexions concernant le choix du marché

Objectifs stratégiques relatifs au choix du marché

1.2 Détermination de l'étendue de la couverture du marché

Choix entre les alternatives suivantes : exploitation globale du marché de manière indifférenciée, exploitation globale du marché avec une concentration sur certains segments de marché ou concentration uniquement sur un segment de marché en tant que « niche »

1.3 Choix du segment de marché

Dans le cas d'une concentration sur certains segments ou un seul d'entre eux : choix du segment de marché à exploiter en priorité ou exclusivement

Remarques quant à la réalisation des tâches

- L'étendue de la couverture du marché dépend notamment de l'hétérogénéité de la demande, resp. des segments de marché et de la taille de l'entreprise.
- Afin de déterminer le segment cible (stratégie de niche) ou les segments prioritaires (exploitation globale du marché avec une concentration sur certains segments), il est possible d'utiliser, en les adaptant si nécessaire, les mêmes critères que pour le choix du marché : 1. Volume du segment / potentiel du segment, 2. Intensité concurrentielle / niveau des prix, 3. Capacités de l'entreprise permettant d'atteindre une position attractive sur le marché / forces et faiblesses par rapport à la concurrence, 4. Coûts de l'entrée sur le marché et de l'exploitation du marché.

Résultat escompté

Vous savez s'il convient d'exploiter le marché dans son ensemble ou un segment de marché spécifique en tant que niche. Dans le cas où il est pertinent d'exploiter le marché dans son ensemble, vous avez décidé si cela doit être fait de manière indifférenciée ou si l'offre doit s'adresser en priorité à certains segments.

Dans le cas d'une stratégie de niche, vous avez déterminé un segment cible, respectivement les segments cibles et leur importance pour la stratégie de marketing dans le cas d'une exploitation globale du marché avec une concentration sur certains segments spécifiques.

Réflexions concernant la couverture du marché et la segmentation du marché

Objectifs stratégiques relatifs à la couverture du marché et au choix du segment de marché

2. Stratégie concurrentielle et positionnement de l'offre

2.1 Décision éventuelle concernant le développement du marché ou du marché partiel

Décision consistant à déterminer s'il convient de réaliser une stratégie de développement du marché ou du marché partiel pour une période de transition

Remarques quant à la réalisation des tâches

- En principe, il convient d'examiner cette possibilité seulement pour des marchés / marchés partiels se trouvant dans la phase de lancement ou au début de la phase de croissance.
- En plus de la phase de développement du marché, la capacité d'influencer directement la croissance du marché et d'en profiter davantage que les concurrents est décisive au regard de la décision à prendre.

Résultat escompté

Vous savez s'il convient de réaliser une stratégie de développement du marché ou du marché partiel pour une période limitée.

Réflexions concernant le développement du marché ou du marché partiel

Objectifs stratégiques relatifs au développement du marché ou du marché partiel

2.2 Positionnement sommaire de l'offre (détermination de la variante de base de la stratégie concurrentielle)
Choix entre une stratégie de différenciation, une stratégie de prix agressive et une stratégie d'imitation

2.3 Détermination du positionnement de l'offre (positionnement fin)

- Détermination du ou des concurrents intéressants pour le positionnement
- (Éventuellement) Concrétisation de la représentation de l'offre à « créer » pour le public cible (image cible comme objectif de positionnement)
- Concrétisation des avantages concurrentiels recherchés (différences par rapport à la concurrence en termes de contenu du positionnement)

Remarques quant à la réalisation des tâches

- Il faut tenir compte, lors du choix de la stratégie concurrentielle, des conditions de succès tant au niveau de l'entreprise qu'à celui du marché
- La détermination des avantages concurrentiels recherchés figure au cœur du positionnement fin.
- Les avantages concurrentiels devraient d'une part démarquer l'offre de l'entreprise de celle de la concurrence, notamment celle des concurrents importants, et correspondre d'autre part aux besoins du public cible.

Résultat escompté

- Vous avez déterminé dans le cadre du positionnement sommaire s'il faut recourir à des prix bas ou à des différences de prestation et / ou de communication pour créer des avantages concurrentiels. Vous n'avez opté pour une stratégie d'imitation qu'à titre exceptionnel.
- Vous avez choisi les concurrents par rapport auxquels vous allez vous positionner, quelle image cible vous recherchez en tant qu'objectif de positionnement et quels avantages concurrentiels concrets sont à identifier ou à obtenir à cette fin.

Réflexions concernant la stratégie concurrentielle et le positionnement de l'offre

Objectifs stratégiques relatifs à la stratégie concurrentielle et au positionnement de l'offre

3. Stratégie d'exploitation du marché

3.1 Détermination des partenaires de distribution et des organes de distribution propres à l'entreprise

- Détermination du canal ou des canaux de distribution
- Dans le cas d'une distribution indirecte : déterminer les partenaires de distribution et les canaux de distribution externes
- Déterminer les structures et canaux de distribution propres à l'entreprise
- (Éventuellement) Déterminer des objectifs spécifiques auprès des partenaires de distribution externes

Remarques quant à la réalisation des tâches

- Les canaux de distribution sont dans de nombreux cas déjà définis par le marché et ne sont plus à discuter.
- Lors du choix des canaux de distribution, il convient de faire attention à leur position de marché, leurs capacités et leur image ainsi qu'au potentiel de conflit entre des canaux et aux coûts d'exploitation.
- Afin de fixer concrètement des objectifs par rapport aux partenaires externes, les groupes d'objectifs suivants sont à prendre en considération : objectifs en matière de distribution, de comportement et d'impact psychologique.

Résultat escompté

- Vous savez si vos offres sont distribuées ou vendues directement ou indirectement via le commerce intermédiaire. Vous avez éventuellement opté pour l'utilisation de ces deux modes de distribution.
- Dans le cas où vous avez décidé de travailler avec le commerce intermédiaire, vous avez défini les canaux de distribution externes et, lorsque cela est nécessaire, les objectifs spécifiques en matière de distribution, de comportement et d'impact psychologique. Dans le cas où vous choisissez un système avec plusieurs canaux de distribution, vous avez en plus décidé si des mesures sont nécessaires pour minimiser les conflits entre les différents canaux et, le cas échéant, lesquelles.
- Dans tous les cas, vous savez clairement qui s'occupe des ventes pour l'offre en question dans votre propre organisation.

Réflexions concernant les partenaires de distribution et les structures de distribution propres à l'entreprise

Objectifs stratégiques relatifs aux partenaires de distribution et aux structures de distribution propres à l'entreprise

3.2 Détermination des groupes cibles particuliers

- Examen de la pertinence de groupes particuliers
- (Éventuellement) Détermination des objectifs spécifiques visés auprès des groupes particuliers

3.3 Détermination des priorités et des objectifs d'exploitation du marché

- Pour ce qui est du commerce intermédiaire et / ou des groupes particuliers : fixation des priorités en déterminant notamment la relation pull / push
- Détermination de l'importance relative des objectifs d'acquisition et de fidélisation de la clientèle

Remarques quant à la réalisation des tâches

- Les nouveaux arrivants sur le marché et les prescripteurs externes se trouvent au premier plan des groupes particuliers.
- En raison de coûts d'exploitation généralement élevés, leur intégration dans la stratégie de marketing est cependant à évaluer avec retenue.
- La relation push / pull est définie dans de nombreux cas par le marché. Il convient de privilégier en règle générale des modifications plus progressives que fondamentales.
- L'importance relative de la fidélisation et de l'acquisition de la clientèle dépend en premier lieu de la clientèle déjà existante et du potentiel de rendement par client.

Résultat escompté

- Vous avez déterminé si des groupes particuliers sont stratégiquement importants et, si oui, quels groupes particuliers sont à exploiter et selon quel ordre de priorité. Dans le cas où des groupes particuliers s'avèrent intéressants, vous avez, si nécessaire, formulé des objectifs en matière de comportement attendu et d'impact psychologique.
- Vous savez quelles priorités instaurer auprès de quels partenaires commerciaux et comment répartir les moyens disponibles pour l'exploitation du marché entre ces priorités.

Réflexions concernant les groupes particuliers et les priorités d'exploitation du marché

Objectifs stratégiques relatifs aux groupes particuliers et aux priorités d'exploitation du marché

Décisions relatives à la mise en œuvre de la stratégie

4. Mesures prioritaires du mix destiné aux utilisateurs du produit

- 4.1 Détermination des priorités pour les instruments du mix destiné aux utilisateurs du produit
- 4.2 Détermination de l'intensité d'engagement des instruments dominants et complémentaires et précision quant au contenu
- 4.3 (Éventuellement) Détermination des exigences à respecter quant aux instruments standards
- 4.4 (Éventuellement) Détermination des programmes spécifiques (ou adaptation de ceux-ci) concernant la fidélisation et/ou l'acquisition de la clientèle

Remarques quant à la réalisation des tâches

La détermination des priorités pour les instruments du marketing s'effectue sur la base du modèle dominant-standard.

Des propositions concrètes devraient être développées spécialement pour les instruments dominants.

Résultat escompté

Vous avez décidé de l'ordre de priorité avec lequel vous voulez utiliser les instruments dominants et complémentaires.

Vous avez élaboré des propositions pour les instruments dominants et éventuellement pour les instruments complémentaires et vous connaissez les exigences quant à la conception des instruments standards.

Lorsque vous mettez en place des programmes spécifiques visant à fidéliser et/ou à acquérir des clients, vous avez formulé des propositions correspondantes.

Réflexions et décisions concernant le mix destiné aux utilisateurs du produit

5. Mesures prioritaires d'éventuels autres mix

5.1 Mix destiné au commerce intermédiaire

Dans le cas où des canaux de distribution externes sont utilisés :

- Détermination des priorités pour les instruments du mix correspondants
- Détermination de l'intensité d'engagement pour les instruments les plus importants et précision quant au contenu
- (Éventuellement) Détermination de programmes spécifiques visant à fidéliser et / ou à acquérir des clients

5.2 Mix destiné aux groupes cibles particuliers

Dans le cas où des groupes cibles particuliers sont à exploiter :

- Détermination des instruments prioritaires
- Détermination de l'intensité d'engagement des instruments les plus importants
- (Éventuellement) Détermination de programmes spécifiques visant à fidéliser et / ou à acquérir des clients

Remarques quant à la réalisation des tâches

- La détermination des priorités pour les instruments du mix s'oriente sur la base du modèle dominant standard.
- Des propositions concrètes devraient être développées spécialement pour les instruments dominants.

Résultat escompté

Dans le cas où vous avez opté pour une distribution au travers du commerce intermédiaire, vous avez choisi quels instruments vous souhaitez utiliser et selon quelles priorités.

Dans le cas où il convient d'approcher des groupes cibles particuliers, vous avez déterminé quels instruments vous souhaitez utiliser et selon quelles priorités.

Réflexions et décisions concernant d'autres mix

6. Modifications de l'infrastructure du marché et exigences au regard d'autres domaines fonctionnels

6.1 (Éventuellement) Détermination des modifications, resp. adaptations nécessaires de l'infrastructure interne de marketing

- Détermination des mesures au niveau des ressources
- Détermination des mesures au niveau des instruments de gestion et du système d'information du marketing

6.2 (Éventuellement) Formulation des objectifs, exigences et idées qui concernent l'entreprise dans son ensemble ou d'autres domaines fonctionnels

- Formuler en particulier des objectifs, exigences, propositions relatifs à la structure de l'entreprise, à la conception et au processus de production des prestations, à la motivation des employés, etc.

Remarques quant à la réalisation des tâches

- Des adaptations / modifications de l'infrastructure du marketing sont attendues au moins dans le domaine de l'organisation des ventes et de la formation des vendeurs.
- Des exigences relatives à d'autres domaines de l'entreprise concernent en premier lieu le développement ou la conception du produit ainsi que le comportement des employés avec les clients.

Résultat escompté

- Vous savez quelles modifications sont à opérer au niveau des ressources à disposition, des instruments de gestion et du système d'information du marketing.
- Si nécessaire, vous avez élaboré des objectifs et des propositions relatives à la structure de l'entreprise et à la mise en place des processus de production des prestations.

Réflexions et décisions concernant l'infrastructure du marché et d'autres domaines de l'entreprise

7. Planification des résultats à moyen terme

7.1 Évaluation des rendements et coûts attendus

7.2 Détermination des objectifs économiques principaux en tant qu'indicateurs de contrôle des résultats

Remarques quant à la réalisation des tâches

- Il convient d'avoir des évaluations réalistes par rapport aux décisions liées au cadre stratégique, aux mix ainsi qu'à l'adaptation de l'infrastructure.
- Des objectifs peuvent certes diverger des évaluations mais devraient toutefois rester dans les limites du réalisable.

Résultat escompté

- Vous avez évalué grossièrement les rendements et coûts attendus et représenté ces derniers dans une planification des résultats sur trois à cinq ans.
- Vous avez réfléchi le cas échéant au fait de savoir si ces estimations sont judicieuses et peuvent servir d'indicateurs de référence ou si des adaptations doivent être opérées pour des raisons de gestion et de motivation.

Réflexions et décisions concernant la planification des résultats à moyen terme

Exemple visant à déterminer la stratégie de marketing (phase II)

Avant-propos

L'étude de cas décrite ci-après se réfère aux évolutions sur le marché partiel du jus de pomme. Les noms des organisations ont été anonymisés. De plus, toutes les données et informations inhérentes aux entreprises ont été modifiées afin de protéger les intérêts des participants au marché.

Situation de départ

Il règne depuis de nombreuses années une concurrence féroce dans le secteur suisse de la cidrerie. Afin de pouvoir exister dans ce contexte, sept cidreries jusqu'alors indépendantes se sont regroupées il y a un an pour former une seule entreprise: Most SA. Elles produisaient jusqu'à maintenant sous différentes marques, toutes distribuées principalement au niveau local. Most SA limite géographiquement ses activités au marché suisse. La consommation globale des boissons non alcoolisées sur ce marché n'a cessé d'augmenter ces dernières années. On distingue les marchés partiels de l'eau minérale, de l'eau plate, des jus d'agrumes et du jus de pomme. Le jus de pomme traverse une passe difficile sur le marché suisse des boissons. Les quantités produites et consommées sont stables, voire en baisse. Presque 30% du jus de pomme est consommé à l'extérieur du domicile où on a constaté une augmentation des ventes ces dernières années. Il n'existe que deux marques connues au niveau national. Celles qui restent n'ont pas dépassé le niveau régional comme les marques commercialisées par Most SA. Most SA détient, avec un assortiment de six produits, 35% du marché partiel du jus de pomme en volume

et en valeur, et est de ce fait le numéro 2 en Suisse. Outre les marques de l'entreprise, 60% de la production est vendue actuellement comme marques commerciales à bas prix aux grands distributeurs.

Dans les deux premières années de l'activité de Most SA, peu de choses ont changé. Chaque cidrerie reste grandement autonome et Most SA n'opère pas sur le marché comme une entreprise à part entière. Seules la politique des prix et la comptabilité interne font l'objet d'une grande coordination. À la fin de l'année dernière, le conseil d'administration de Most SA a adopté une stratégie de marketing avec pour objectif d'exploiter de manière plus conséquente les avantages de cette fusion.

Cette stratégie comprend entre autres les points suivants:

- suppression de certaines marques locales,
- régler la question de savoir si une collaboration avec l'actuel leader du marché pourrait être visée (Most SA a eu plusieurs discussions avec le leader du marché mais il a toutefois été décidé de s'opposer à une collaboration).
- création d'une marque propre à Most SA distribuée au niveau national.

L'objectif est désormais de formuler une stratégie de marketing pour la marque de Most distribuée au niveau national. Un groupe de projet a été chargé de mettre au point le concept stratégique. Le texte ci-après est une première version d'un concept stratégique de marketing pour Most qui réunit les résultats des réflexions menées par le groupe de projet.

Décisions concernant le cadre stratégique

1. Stratégie de marché et de segment de marché

1.1 Examen du choix du marché

Décision consistant à déterminer si un marché défini doit être vraiment exploité ; (éventuellement) examen de la délimitation géographique

Réflexions concernant le choix du marché

L'ensemble des mesures du conseil d'administration prévoit la création d'une marque nationale. En conséquence, on part du principe que l'entreprise Most n'est active que sur le marché suisse et se concentre sur le marché partiel du jus de fruits.

Objectifs stratégiques relatifs au choix du marché

Most est active sur le marché des boissons non alcoolisées, plus précisément sur le marché partiel du jus de pomme. Elle se concentre géographiquement sur le marché suisse.

1.2 Détermination de l'étendue de la couverture du marché

Choix entre les alternatives suivantes : exploitation globale du marché de manière indifférenciée, exploitation globale du marché avec une concentration sur certains segments de marché ou concentration uniquement sur un segment de marché en tant que niche

1.3 Choix du segment de marché

Dans le cas d'une concentration sur certains segments ou un seul d'entre eux : choix du segment de marché à exploiter en priorité ou exclusivement

Réflexions concernant l'étendue du marché et la segmentation du marché

On a identifié à l'aide d'une analyse les segments de marché suivants pour le marché partiel du jus de fruits :

- Consommateurs orientés vers la santé
- Consommateurs orientés vers le prestige
- Consommateurs orientés vers la tradition
- Consommateurs orientés vers le prix

On part donc du principe que le marché partiel est « faiblement » segmenté. Chaque segment est évalué comme suit à l'aide de différents critères :

Critères / Segments de marché	1 Volume et potentiel du marché	2 Intensité concurrentielle	3 Coûts d'exploitation du marché	4 Capacités de l'entreprise	Évaluation globale
Consommateurs orientés vers la santé	28%, légère hausse	Importante, variée	Moyens à élevés	Moyennes	+
Consommateurs orientés vers le prestige	33%, hausse	Importante, variée	Élevés (forte orientation des marques)	Assez faibles (manque de savoir-faire dans la gestion des marques)	-
Consommateurs orientés vers la tradition	17%, baisse	Faible	Moyens	Très bonnes	0
Consommateurs orientés vers le prix	22%, légère baisse	Moyenne	Faibles (marques pas importantes)	Bonnes	0

Objectifs stratégiques relatifs à la couverture du marché et au choix du segment de marché

Sur la base de l'analyse susmentionnée, il convient de poursuivre une exploitation du marché avec une concentration sur le segment des consommateurs orientés vers la santé. Ils sont ouverts aux boissons naturelles et représentent une importante part de la consommation à domicile (le jus de pomme y est fortement représenté). Le positionnement visant les consommateurs orientés vers la santé suscite également en parallèle un certain intérêt chez le segment des consommateurs orientés vers la tradition. Les consommateurs orientés vers le prix sont à satisfaire au moyen des marques commerciales des enseignes de la grande distribution et ne sont donc pas pris en compte. Les consommateurs orientés vers le prestige ne sont pas approchés comme groupe cible. Ces consommateurs sont très fortement attentifs aux marques et consomment avant tout des marques internationales. Most ne dispose que de compétences limitées en la matière avec un savoir-faire et un budget trop faibles pour la gestion des marques. De plus, la valeur plutôt traditionnelle du jus de pomme est difficilement conciliable avec les idéaux de ce segment.

2. Stratégie concurrentielle et positionnement de l'offre

2.1 Décision éventuelle concernant le développement du marché, resp. du marché partiel

Décision consistant à déterminer s'il convient de réaliser une stratégie de développement du marché ou du marché partiel pour une période de transition

Réflexions concernant le développement du marché ou du marché partiel

Le marché des boissons a atteint la phase de maturité. Aucun nouveau marché partiel ne sera créé avec l'offre de Most. Il n'y a pas lieu de discuter de stratégies de développement du marché ou du marché partiel.

Objectifs stratégiques relatifs au développement du marché ou du marché partiel

Aucun objectif.

2.2 Positionnement sommaire de l'offre en déterminant la variante de base de la stratégie concurrentielle

Choix entre une stratégie de différenciation, une stratégie de prix agressive ou une stratégie d'imitation

2.3 Détermination du positionnement de l'offre (positionnement fin)

- Détermination du ou des concurrents intéressants pour le positionnement
- (Éventuellement) Concrétisation de la représentation de l'offre à « créer » pour le public cible (image cible comme objectif de positionnement)
- Concrétisation des avantages concurrentiels recherchés (différences par rapport à la concurrence en termes de contenu du positionnement)

Réflexions concernant la stratégie concurrentielle et le positionnement de l'offre

Conformément aux décisions du conseil d'administration, *Most* souhaite proposer une offre concurrente à celle du leader actuel du marché avec le lancement d'une nouvelle marque nationale. C'est pourquoi il faut tenir compte, en termes de positionnement, d'une part du concurrent direct (leader du marché), mais aussi d'autre part des concurrents indirects de *Most*, comme par exemple les producteurs d'eau minérale ou de jus d'agrumes.

Objectifs stratégiques relatifs à la stratégie concurrentielle et au positionnement de l'offre

Au vu des réflexions précitées, on a opté pour une stratégie de différenciation. Cela consiste pour *Most* en des différences de prestation et de communication par rapport à ses concurrents. Il convient de noter que des avantages en matière de coûts qui permettraient un leadership correspondant font défaut.

Le groupe cible principal du positionnement est le segment de marché des consommateurs orientés vers la santé. Avec sa nouvelle marque, *Most* répond à leurs besoins en termes d'alimentation naturelle et saine et positionne ainsi sa marque comme naturelle, moderne et jeune. Il doit s'opérer alors une différenciation évidente par rapport aux offres de jus de pomme plutôt traditionnelles et renvoyant une image démodée.

Au regard des trois concurrents les plus importants, différents positionnements sont proposés, qui sont néanmoins toujours cohérents avec le positionnement principal :

- Autres jus de fruits tels que les jus d'orange par exemple : ce groupe propose au groupe cible des avantages comparables à ceux du jus de pomme. Néanmoins, Most peut se différencier notamment avec l'argument selon lequel la production du jus de pomme est plus écologique étant donné que le transport depuis le verger jusqu'au client final est manifestement plus court et que la production de fruits est opérée durablement en Suisse.
- Eau minérale : Most propose une différenciation claire concernant le goût, bien que les possibilités de différenciation soient limitées en raison de l'offre croissante d'eaux minérales aromatisées. Les produits de Most ont pour avantage que, dans la perception subjective des consommateurs, les eaux minérales aromatisées semblent souvent artificielles par rapport aux jus de fruits.
- Autres fabricants de jus de pomme : Most doit se différencier par rapport aux autres fabricants de jus de pomme avant tout au moyen d'une communication différente. Les autres participants utilisent la même marque depuis de nombreuses années et ont ainsi une image assez traditionnelle et proche du terroir. Most a la possibilité de positionner sa marque comme jeune et à la mode. De plus, afin de souligner la prise de conscience des consommateurs en matière de santé, s'ajoute la possibilité pour Most de proposer sous la même marque une version allégée avec moins de calories.

3. Stratégie d'exploitation du marché

3.1 Détermination des partenaires de distribution et des structures de distribution propres à l'entreprise

- Détermination du canal ou des canaux de distribution
- Dans le cas d'une distribution indirecte : déterminer les partenaires de distribution et les canaux de distribution externes
- Déterminer les structures et canaux de distribution propres à l'entreprise
- (Éventuellement) Déterminer les objectifs spécifiques visés auprès des partenaires de distribution externes

Réflexions concernant les partenaires de distribution et les structures de distribution propres à l'entreprise

Pour sa nouvelle marque, Most peut opter soit pour une distribution large, soit pour une distribution sélective concentrée sur un nombre restreint de canaux. Dans le cas d'une distribution large, Most doit parvenir à proposer ses produits via le plus de canaux de distribution possible. Most peut également se concentrer sur des canaux de distribution spécifiques comme par exemple des dépositaires et des détaillants indépendants de la grande distribution. Cette alternative rend certes difficile une croissance rapide des ventes mais permet une compatibilité élevée au niveau de l'image entre le canal de distribution et le produit.

Étant donné qu'il existe un nombre important de canaux de distribution possibles pour la nouvelle marque de Most, il est incontournable de se concentrer sur les canaux prioritaires et complémentaires. Chaque canal de distribution est évalué à l'aide d'une matrice décisionnelle.

Critères Canaux	Critères				Évaluation globale
	1 Position de marché	2 Capacités, image	3 Collaboration, conflits	4 Coûts d'exploitation	
Dépositaires (détaillants et commerces de gros de boissons)	Moyenne	Envisageable en tant qu'alternative pratique; l'image est compatible avec le segment	Collaboration possible mais participation limitée si des efforts particuliers sont demandés; faible potentiel conflictuel	Exigences élevées de la part des fabricants relatives à la marge, au chiffre d'affaires et aux moyens de communication	+
Grands distributeurs (Migros, Coop, Manor, etc.)	Très bien	Canal des clients orientés vers la recherche de marques (sauf Migros); peu de problèmes d'image	Collaboration possible mais difficilement réalisable; potentiel conflictuel avec les marques commerciales	Assez faibles (manque de savoir-faire dans la gestion des marques)	-
Détaillants indépendants de la grande distribution	Moyenne à faible	Canal des clients orientés vers la santé	Collaboration possible; faible potentiel conflictuel	Distribution relativement coûteuse	+
Magasins discount	Moyenne	Canal des clients orientés vers le prix; problèmes d'image concernant l'orientation vers la santé	Collaboration possible; conflit potentiel avec les marques commerciales	Exigences élevées relatives à la marge et au chiffre d'affaires	-

Objectifs stratégiques relatifs aux partenaires de distribution et aux structures de distribution propres à l'entreprise

Il ressort de cette évaluation qu'en raison de sa forte position sur le marché, il est presque inévitable de faire appel à la grande distribution comme canal de distribution. Les grands distributeurs en Suisse, peu nombreux, ont toutefois tendance à n'intégrer dans leur assortiment que les très fortes marques et les marques commerciales. En conséquence, il peut s'avérer particulièrement difficile pour Most d'obtenir un grand distributeur comme canal de distribution. Deux scénarios se présentent donc: on recherche en priorité à intégrer l'assortiment de Coop. Grâce au réseau national dense de points de vente, Most pourrait atteindre la distribution relativement large qu'elle recherche. À titre d'alternative, des discussions avec d'autres chaînes importantes, comme par exemple Manor, pourraient être conduites. Migros ne peut être considéré comme un canal de distribution potentiel puisqu'il n'intègre, dans son assortiment constitué avant tout de ses propres marques et de marques commerciales, que des marques très importantes (par ex. Pepsi). Si aucune enseigne de la grande distribution ne peut être gagnée comme canal de distribution, il convient alors de se concentrer sur les détaillants et les dépositaires. Les dépositaires permettent d'accéder à la consommation hors domicile pour laquelle la vente de jus de pomme est en constante augmentation et donc pour laquelle il existe un potentiel pour une nouvelle marque. Les magasins discount ne sont pas considérés comme d'éventuels canaux de distribution pour la nouvelle marque étant donné que les groupes cibles des magasins discount et du produit ne concordent pas.

Concernant la nouvelle marque, Most se fixe les objectifs de distribution suivants:

- Être dans l'assortiment d'un grand distributeur national
- Disponible auprès de 60% des détaillants (la part doit atteindre 80% à moyen terme)
- Disponible auprès de 60% des dépositaires (la part doit atteindre 80% à moyen terme)

Most détermine en sus les objectifs de comportement suivants:

- Les enseignes de la grande distribution et les détaillants mettent en place des activités pour introduire le produit (ex. dégustations, etc.)
- La nouvelle marque est intégrée dans les programmes promotionnels des canaux de vente.

3.2 Détermination des groupes cibles particuliers

- Examen de la pertinence des groupes particuliers
- (Éventuellement) Détermination des objectifs spécifiques visés auprès des groupes particuliers

3.3 Détermination des priorités et des objectifs d'exploitation du marché

- Pour ce qui est du commerce intermédiaire et / ou de groupes particuliers: fixation des priorités en déterminant notamment la relation pull / push
- Détermination de l'importance relative des objectifs d'acquisition et de fidélisation de la clientèle

Réflexions concernant les groupes particuliers et les priorités d'exploitation du marché

Comme le jus de pomme est un produit présentant peu d'intérêt, il n'existe que peu de groupes cibles particuliers. On pense ici par exemple aux nutritionnistes et diététiciens ou aux rédacteurs de magazines santé qui exercent une certaine influence sur le comportement alimentaire du groupe cible.

Objectifs stratégiques relatifs aux groupes spéciaux et aux phases d'exploitation du marché

Les groupes cibles n'exercent qu'une très faible influence sur les utilisateurs du produit. Les coûts d'exploitation sont plus élevés que l'impact escompté sur les ventes. C'est la raison pour laquelle il n'y aura aucune exploitation active des groupes particuliers.

Le rapport entre les actions pull / push peut être chiffré à 75 contre 25. Cela résulte du type de processus décisionnel d'achat. Les activités sont dirigées en premier lieu vers les utilisateurs du produit dans le but de «sus-citer la demande» auprès de ces derniers et, en conséquence, de générer une certaine pression sur le commerce.

Décisions relatives à la mise en œuvre de la stratégie

4. Mesures prioritaires du mix destiné aux utilisateurs du produit

4.1 Détermination des priorités pour les instruments du mix destiné aux utilisateurs du produit

4.2 Détermination de l'intensité d'engagement des instruments dominants et complémentaires et précision quant au contenu

4.3 (Éventuellement) Détermination des exigences à respecter quant aux instruments standards

4.4 (Éventuellement) Détermination des programmes spécifiques (ou adaptation de ceux-ci concernant la fidélisation et/ou l'acquisition de la clientèle)

Réflexions et décisions concernant le mix destiné aux utilisateurs du produit

Les concurrents de boissons non alcoolisées de Most utilisent notamment des actions de marketing coûteuses et variées. Most ne dispose pas d'un budget pour le marketing équivalent et doit donc se concentrer sur des instruments spécifiques.

Le mix destiné aux utilisateurs du produit doit acquérir des clients au moyen de différents instruments et les lier ensuite à la marque. Il s'articule comme suit :

Catégorie d'instrument	Instrument	Classement	Organisation
Produit	Goût	Dominant	Goût nouveau, frais, léger
Produit	Emballage	Dominant	Frappant au regard de la forme et des couleurs
Produit	Qualité	Standard	Qualité uniforme
Produit	Assortiment	Standard	La marque est utilisée en premier lieu pour le jus de pomme pur et le jus de pomme allégé ; puis également pour l'eau pétillante à la pomme et éventuellement plus tard pour le jus pressé
Promotion	Publicité classique	Dominant	Lancement d'une campagne intensive (év. avec des sportifs) qui conduit à la réalisation des objectifs de notoriété de la marque et des objectifs en matière de préférence de marque ; campagnes régulières qui garantissent la satisfaction des objectifs également dans le futur ; message principal : naturel, frais, écologique
Promotion	Promotion des ventes	Dominant / complémentaire	Réaliser des promotions spécifiques au canal (ex. dégustations) ; éviter les actions sur les prix dans les premières années afin de ne pas nuire à l'image de la jeune marque
Prix	Niveau du prix	Complémentaire	Doit correspondre au positionnement et s'orienter non pas seulement vers les autres jus de pomme mais également vers le Coca-Cola, le Rivella, etc.
Place	Système de distribution	Dominant	Bon système de distribution avec une fiabilité élevée

5. Mesures prioritaires d'éventuels autres mix

5.1 Mix destiné au commerce, resp. au commerce intermédiaire

Dans le cas où des canaux de distribution externes sont utilisés :

- Détermination des priorités pour les instruments du mix correspondant
- Détermination de l'intensité d'engagement pour les instruments les plus importants et précision quant au contenu
- (Éventuellement) Détermination de programmes spécifiques visant à fidéliser et / ou à acquérir des clients

5.2 Mix destiné aux groupes cibles particuliers

Dans le cas où des groupes cibles particuliers sont à exploiter :

- Détermination des instruments prioritaires
- Détermination de l'intensité d'engagement des instruments les plus importants
- (Éventuellement) Détermination de programmes spécifiques visant à fidéliser et / ou à acquérir des clients

Réflexions et décisions concernant d'autres mix

Du fait de la forte importance du commerce intermédiaire, une collaboration étroite avec les partenaires choisis doit s'opérer. Étant donné que Most emploie différents canaux de distribution, le mix destiné au commerce est à adapter à chaque commerce intermédiaire.

Catégorie d'instrument	Instrument	Classement	Organisation
Produit	Assortiment	Standard	Indépendamment de la taille du magasin, toujours présenter le plus possible tout l'assortiment, et dans tous les cas le jus de pomme pur
Promotion	Promotions commerciales	Complémentaire	Système de récompense pour les employés du commerce intermédiaire
Promotion	Publicité réalisée par le canal	Complémentaire	Contribution aux actions publicitaires du canal pour stimuler les ventes de la nouvelle marque (contributions financières)
Promotion	Merchandising	Dominant	Visite régulière des magasins par le merchandiser pour s'assurer de la présentation
Prix	Marge commerciale / conditions	Dominant	Assurer la marge habituelle sur le marché des boissons non alcoolisées (base de comparaison : Fanta, Rivella)
Place	Distribution	Standard	Les produits doivent toujours être disponibles pour les utilisateurs du produit (év. élaboration d'un système de logistique pour la nouvelle marque)
Promotion	Motivation du responsable et du personnel de vente sur le point de vente	Complémentaire	Afin d'atteindre les objectifs en matière de savoir-faire et de comportement, on peut par exemple mettre en place des concours entre les vendeurs des canaux

6. Modifications de l'infrastructure du marché et exigences au regard d'autres domaines fonctionnels

6.1 (Éventuellement) Détermination des modifications ou des adaptations nécessaires de l'infrastructure du marché

- Détermination des mesures au niveau des ressources
- Détermination des mesures au niveau des instruments de gestion et du système d'information du marketing

6.2 (Éventuellement) Formulation des objectifs, exigences et idées qui concernent l'entreprise dans son ensemble ou d'autres domaines fonctionnels

Formuler en particulier des objectifs, exigences, idées relatifs à la structure de l'entreprise, à la conception et au processus de production des prestations, à la motivation des employés, etc.

Réflexions et décisions concernant l'infrastructure du marché

Most dispose déjà d'une infrastructure de marketing qui n'est donc pas à recréer complètement. Le lancement de la nouvelle marque nécessite malgré tout des ressources supplémentaires en termes de postes de travail ainsi que la mise en place d'un système de gestion et d'information du marketing.

Il faut créer de nouveaux postes pour la nouvelle marque, lesquels devront assurer les tâches suivantes :

Gestion de la marque

Gestion des vendeurs et des Key Account Managers à l'aide du système de gestion du marketing

Étude de marché, système de surveillance efficace

Coordination des activités de chaque entreprise constituant Most SA

En plus des postes susmentionnés, il convient d'élaborer un système d'information du marketing qui pose les bases permettant à Most de prendre d'autres décisions relatives à la nouvelle marque et qui rend possibles un suivi et un contrôle systématiques des résultats.

7. Planification des résultats à moyen terme

7.1 Évaluation des rendements et coûts attendus

7.2 Détermination des objectifs économiques principaux en tant qu'indicateurs de contrôle des résultats

Réflexions et décisions concernant la planification des résultats à moyen terme

Most a un délai de 4 ans pour atteindre avec sa nouvelle marque une part de marché de 7% (sur le marché partiel du jus de fruits). Au cours des trois premières années, Most escompte une perte en raison des investissements élevés sur le marché. La première année, Most prévoit des actions de marketing à hauteur de 3 mio CHF (conception de la bouteille et de l'étiquette comprise). Les coûts pour renforcer l'infrastructure de marketing s'élèvent

à 0,5 mio CHF pour la première année. Most prévoit un budget de 4,5 mio CHF pour les activités de communication en cours. Le seuil de rentabilité doit être atteint quatre ans après le lancement de la nouvelle marque. Avec une augmentation constante des ventes, le budget du marketing peut être réduit les années suivantes à environ 3,5 mio CHF. Il faut prendre en compte une augmentation des coûts de production à partir de la troisième année qui peut toutefois être répercutée sur les consommateurs en augmentant les prix.

La planification des résultats à moyen terme est représentée dans le tableau suivant.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Volume du marché partiel du jus de pomme (en 1000 l)	102000	103020	104050	105091
Part de marché de la nouvelle marque (en %)	2%	4%	5,5%	7%
Part de marché de la nouvelle marque (en 1000 l)	2040	4121	5723	7356
Prix de vente par l en CHF (déduction faite de la marge commerciale)	1,2	1,2	1,3	1,3
Chiffre d'affaires de la nouvelle marque (en milliers CHF)	2448	4945	7440	9563
Coûts de production (en milliers CHF)	1326	2679	4292	5517
Coûts de marketing (en milliers CHF)	3000	4500	4500	3500
Coûts de l'infrastructure de marketing (en milliers CHF)	500			
Flux nets de trésorerie (en milliers CHF)	-2378	-2234	-1352	546

BIBLIOGRAPHIE

- BECKER, J. (2009): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 9. Auflage, München 2009.
- BORDEN, N.H. (1964): The Concept of the Marketing-Mix, in: Journal of Advertising Research, Heft Juni 1964, pp. 2-7.
- GRÜNIG, R.; KÜHN, R. (2013): Planifier la stratégie. Un procédé pour les projets de planification stratégique, 3^e édition, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.
- HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul 1978.
- KOTLER, P.; DUBOIS, M.; MANCEAU, D. (2004): Marketing Management, 11^e édition, Pearson, Paris.
- KÜHN, R. (1979): Marketing-Mix, in: Poth, L.G., Marketing-Handbuch, Neuwied 1979.
- KÜHN, R. (1984): Heuristische Methode zur Bestimmung des Marketing-Mix, in: Mazanec, J.; Scheuch, F. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung, Wien 1984, pp. 183-202
- KÜHN, R. (1985): Marketing-Instrumente zwischen Selbstverständnis und Wettbewerbsvorteil, in: Thexis, 2. Jg., Heft 4, 1985, pp. 16-21
- KÜHN, R.; KREUZER, M. (2006): Marktforschung – Best Practices für Marketingverantwortliche, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien.
- KÜHN, R.; PFÄFFLI, P. (2012): Marketing: Analyse und Strategie, 14. Auflage, Werdt Verlag, Thoune.
- KÜHN, R.; REIMER, A.; FASNACHT, R. (2006): Marketing, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien.
- LOVELOCK, C.H. (1996): Services Marketing, Prentice Hall, New York.
- MAURER, M. (2000): Almdudler – nur eine Limonade?, in: Transfer – Werbeforschung & Praxis, Nr. 4/2000, pp. 43-45.
- MCCARTHY, J. (1964): Basic Marketing. A Managerial Approach, Homewood, 1964.
- OHMAE, K. (1982): The Mind of the Strategist: the Art of Japanese Business, New York 1982.
- OLSON, J.C. (1972): Cue Utilization in Quality Perception, Purdue 1972.
- O'MALLEY, L.; PATTERSON, M. (1998): Vanishing Point: The Mix Management Paradigm Re-Viewed, in: Journal of Marketing Management, Nr. 14/1998, pp. 829-851.
- PASQUIER, M.; VILLENEUVE, J.P. (2012): Marketing Management and Communications in the Public Sector, Routledge, London and New York.
- PORTER, M.E. (2003): L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris.
- REICHHELD, I.F.; SASSER, E.W. (1991): Zero Migration – Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in Harvard Business Manager, Heft 4/1991, pp. 108-116.

Glossaire

A

Acheteurs	Personnes qui prennent effectivement la décision d'achat. Jouent un rôle aussi bien chez les utilisateurs des produits qu'au niveau du commerce intermédiaire.
Actions d'acquisition de clients	Comprend toutes les actions de marketing qui conduisent un acheteur à acheter pour la première fois auprès de l'entreprise concernée. Il peut s'agir soit de clients de la concurrence, soit de clients jusque là non utilisateurs.
Actions de fidélisation des clients	Ensemble des actions de marketing qui mènent à des rachats, des achats supplémentaires ou qui empêchent le client de partir chez la concurrence.
Analyse SWOT	Analyse visant à identifier d'une part les forces et faiblesses de l'offre et des ressources internes en établissant une comparaison avec les concurrents, et d'autre part les opportunités et risques découlant de l'évolution des besoins et du marché.
Avantage concurrentiel	Caractéristique de l'offre ou des ressources de l'entreprise évaluée positivement par rapport à la concurrence. La valeur stratégique de ces avantages est définie par l'importance des facteurs de succès correspondants. L'importance stratégique des ressources dépend de leur rareté, de leur disponibilité, de leur capacité à générer des avantages pour les clients.
Avantage concurrentiel durable	Avantage d'une offre ou de ressources d'une valeur stratégiquement durable. La durabilité dépend en premier de l'impossibilité d'imiter ou de substituer les ressources à la base de l'avantage concurrentiel.

C

Canaux de distribution	Groupes d'organisations du commerce, qui se caractérisent tout d'abord par une démarche marketing spécifique par rapport aux acheteurs finaux mais aussi par un comportement d'achat professionnel par rapport aux producteurs, et qui se distinguent ainsi des autres groupes (canaux) correspondants.
Commerce intermédiaire	Toutes les organisations et groupes de personnes qui achètent des produits en tant que commerçants et les revendent ensuite tels quels ou permettent, en tant qu'intermédiaire, de conclure des contrats pour le compte de tiers entre des fournisseurs et des utilisateurs du produit en échange d'une commission correspondante.

Concurrence de substitution	Concurrence entre des produits techniquement différents qui satisfont le même besoin (biens de substitution).
G	
Groupe cible	Groupe de personnes ou d'organisations (segments de marché, prescripteurs, commerce) vers lequel est dirigé le «marketing-mix» ou des actions de marketing individuelles.
I	
Image	Représentation stéréotypée d'un sujet (marque, entreprise, produit, institution, pays, etc.) par des groupes de personnes définis. On recense parmi les caractéristiques de l'image des aspects cognitifs (psychiques) et affectifs (émotionnels), une stabilité à long terme, un impact sur la demande et le caractère pluridimensionnel.
Instruments standards	<p>Instruments :</p> <ul style="list-style-type: none"> - qui ne contiennent en principe aucun degré de liberté, mais qui doivent être adaptés à un standard déterminé du marché, - dont la non-réalisation du standard entraîne avec une quasi-certitude des échecs, - dont un dépassement du standard n'est pas possible ou n'est pas honoré par les partenaires du marché (par exemple parce que les partenaires du marché ne «perçoivent» pas la différence ou la jugent insignifiante).
M	
Marché	Système comprenant les utilisateurs des produits d'un domaine qui demandent un certain type de produits ou présentent un besoin déterminé, les fournisseurs et revendeurs des produits correspondants et tous les autres acteurs qui, par leurs actions, influencent le comportement des participants au marché.
Marché acheteur	<p>Un marché dans lequel un grand nombre de fournisseurs se disputent la faveur de l'acheteur, où l'acheteur a donc la position la plus forte parce qu'il peut choisir entre plusieurs fournisseurs.</p> <p>Contraire: → marché vendeur</p>
Marché partiel	Décomposition d'un → marché en sous-marchés en utilisant des caractéristiques (souvent techniques) des produits.

Marché vendeur	<p>Marché dans lequel l'acheteur dépend d'un petit nombre de fournisseurs, et où le fournisseur a la position la plus forte.</p> <p>Contraire: → marché acheteur</p>
Marketing actif	<p>Utilisation intensive des instruments de la communication marketing, en particulier de la vente personnelle, de la publicité et de la promotion des ventes, ainsi qu'éventuellement la politique des prix.</p> <p>Contraire: → marketing passif</p>
Marketing passif	<p>Utilisation limitée des instruments de la communication marketing.</p> <p>Contraire: → marketing actif</p>
Marketing orienté vers les besoins	<p>Gestion de l'ensemble de l'entreprise en fonction des besoins du marché. La clef de la réalisation des objectifs de l'entreprise réside dans la satisfaction des clients. Les questions fondamentales sont donc :</p> <p>quels problèmes le client potentiel éprouve-t-il de façon effective et souhaiterait-il résoudre ?</p> <p>quels sont les problèmes qui existent de façon latente et attendent une solution ?</p> <p>Contraire: → marketing orienté vers le produit</p>
Marketing orienté vers le produit	<p>Ensemble des activités et mesures par lesquelles une entreprise essaie d'amener à l'acheteur potentiel des produits développés sur la base de considérations techniques et d'inciter celui-ci à l'achat.</p> <p>Contraire: → marketing orienté vers les besoins</p>
P	
Philosophie du marketing	<p>Attitude de base des collaborateurs d'une entreprise par rapport aux activités de marketing, qui peut être soit</p> <p>→ orientée vers les besoins, soit</p> <p>→ orientée vers les produits.</p>
Prescripteur externe	<p>Individu ou organisation qui, en tant que conseiller personnel extérieur ou co-formateur des courants d'opinion importants pour le marché considéré, influence les décisions d'achat des → utilisateurs des produits et / ou du → commerce intermédiaire.</p>
Prescripteur interne	<p>Personne ou organisation qui appartient à la même entreprise, famille ou autre institution que → l'acheteur et intervient par son influence dans le processus de décision d'achat. Joue un rôle aussi bien auprès des → utilisateurs de produits qu'au niveau du → commerce.</p>

S

Segments du marché	Groupes de personnes ou d'organisations qui diffèrent de façon importante dans leurs besoins et leurs attitudes par rapport aux prestations des fournisseurs et qui présentent donc aussi un comportement d'achat et de consommation différent.
Stratégie concurrentielle	Stratégie visant à maintenir ou à conquérir des parts du marché aux concurrents par une → stratégie de prix agressive ou une → stratégie de différenciation.
Stratégie de développement du marché	Stratégie visant à augmenter le chiffre d'affaires en accroissant le volume du marché, ce qui rend en général nécessaire une modification des habitudes (habitudes d'utilisation, normes, intensité d'utilisation, etc.) des acheteurs.
Stratégie <i>pull</i>	Utilisation prépondérante des mesures de marketing dans le mix destiné aux utilisateurs des produits et ayant pour but «l'aspiration de la demande». Contraire: → stratégie <i>push</i>
Stratégie <i>push</i>	Utilisation prépondérante des mesures de marketing dans le mix destiné au commerce intermédiaire et ayant pour but «la poussée de l'offre». Contraire: → stratégie <i>pull</i>
Stratégie de prix agressive	Les actions du marketing ont principalement pour but d'enlever aux concurrents des parts du marché grâce à des avantages de prix. Fait partie des → stratégies concurrentielles.
Stratégie de différenciation	Les actions du marketing visent principalement à enlever des → parts du marché aux concurrents en «différenciant» ses propres produits (par ex. en faisant jouer une → <i>Unique Selling Proposition USP</i> ou une → <i>Unique Advertising Proposition UAP</i>). Fait partie des → stratégies concurrentielles.

Stratégie de marketing	<p>Plan à moyen terme qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - fixe sur quels marchés géographiques être actifs et à quels publics cibles il faut s'adresser et avec quelles catégories de produits, - donne des objectifs qualitatifs (psychologiques) et quantitatifs (en quantité ou en valeur) qui doivent être atteints globalement et par public cible, - détermine les mesures nécessaires pour la réalisation des objectifs en fixant l'intensité d'utilisation et les idées directrices des principaux instruments du marketing, - fixe dans les grandes lignes les moyens de l'infrastructure de marketing nécessaires à la planification et la réalisation de ces mesures, - stipule, le cas échéant, s'il faut changer l'attitude prédominante par rapport aux tâches de marketing (c'est-à-dire la → philosophie du marketing) et dans quelle direction.
Système	<p>Un ensemble ordonné d'éléments qui présentent certaines propriétés et caractéristiques et entre lesquels il existe ou l'on peut établir des rapports quelconques.</p>
U	
<i>Unique advertising proposition (UAP)</i> – Différence de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Propriété «psychologique» d'une offre, créée ou renforcée par la communication (→ publicité, relations publiques, contacts de vente), - que l'acheteur ressent subjectivement comme un avantage du point de vue de ses besoins et qui l'amène donc à des réactions positives.
<i>Unique selling proposition (USP)</i> – Différence de prestation	<ul style="list-style-type: none"> - Propriété réelle unique d'une offre (principalement de la prestation principale mais aussi des prestations complémentaires), - que l'acheteur juge aussi subjectivement comme un avantage du point de vue de ses besoins et qui l'amène donc à des réactions positives.
Utilisateur des produits	<p>Entreprise, ménage ou autre organisation qui achète des produits pour les consommer ou les utiliser pour la production de biens (et de prestations de services) vendables ou pour son besoin personnel. Personne cible au niveau des utilisateurs des produits : les acheteurs et les prescripteurs internes.</p>

Volume du marché

Nombre total (quantité ou chiffre d'affaires) des marchandises ou prestations échangées entre tous les participants au marché durant une période déterminée; ou encore quantité ou valeur des marchandises et prestations distribuées par tous les fournisseurs pendant une période déterminée.

Table des illustrations

- Illustration 1-1 : les «4P» du «marketing-mix» de McCarthy
- Illustration 1-2 : présentation schématique du lien entre la fidélisation du client et le potentiel de réussite
- Illustration 1-3 : les tâches centrales du marketing
- Illustration 1-4 : la place de la stratégie de marketing et du «marketing-mix» dans les outils stratégiques d'une entreprise
- Illustration 1-5 : infrastructure de marketing et marketing-mix
- Illustration 1-6 : mix destiné aux utilisateurs du produit et au commerce intermédiaire
- Illustration 1-7 : éléments de la stratégie de marketing d'une entreprise avec plus d'un marketing-mix
- Illustration 2-1 : les aspects de la situation du marché et de l'entreprise à prendre en compte pour la conception du marketing-mix
- Illustration 2-2 : représentation des seuils inférieur et supérieur d'efficacité dans l'utilisation des instruments de marketing
- Illustration 2-3 : structuration des éléments d'un marketing-mix
- Illustration 2-4 : processus d'élaboration d'une stratégie de marketing
- Illustration 2-5 : tâches de l'analyse de la situation de marketing (phase I)
- Illustration 2-6 : aperçu des décisions dans l'élaboration d'une stratégie de marketing
- Illustration 3-1 : le fonctionnement du marché en tant que système
- Illustration 3-2 : caractéristiques des éléments «utilisateurs du produit», «commerce intermédiaire» et «prescripteur externe»
- Illustration 4-1 : tâche de l'analyse (phase I)
- Illustration 4-2 : modèle systémique du marché suisse des lavabos de salle de bains
- Illustration 4-3 : travaux analytiques à réaliser dans le cadre de la tâche 1.1
- Illustration 4-4 : segments du marché pour les prestations en matière de courrier postal (segments identifiés à l'aide d'une enquête sur le terrain)
- Illustration 4-5 : matrice segment de marché / marché partiel relative à la structure de la demande du marché du vin
- Illustration 4-6 : travaux analytiques à réaliser dans le cadre de la tâche 1.2.1
- Illustration 4-7 : travaux analytiques à réaliser dans le cadre de la tâche 1.2.2
- Illustration 4-8 : travaux analytiques à réaliser dans le cadre de la tâche 1.2.3
- Illustration 4-9 : travaux analytiques à réaliser dans le cadre de la tâche 1.2.4
- Illustration 4-10 : résultat du modèle dominant-standard et de son application
- Illustration 4-11 : travaux analytiques réalisés dans le cadre de la tâche 1.3

- Illustration 4-12 : travaux à réaliser dans le cadre de la tâche 1.4
- Illustration 4-13 : travaux à réaliser dans le cadre des tâches 2.1 et 2.2
- Illustration 4-14 : exemple d'un diagnostic des forces et faiblesses pour des offres sur le marché de la vente et de l'entretien de véhicules
- Illustration 4-15 : travaux à réaliser dans le cadre des tâches 3.1 et 3.2
- Illustration 4-16 : travaux analytiques à réaliser dans le cadre des tâches 4.1 et 4.2
- Illustration 5-1 : aperçu des décisions d'une stratégie de marketing
- Illustration 5-2 : matrice décisionnelle visant à évaluer les différentes alternatives concernant les marchés géographiques d'un prestataire de voyages en car actif au niveau régional
- Illustration 5-3 : relations entre les alternatives stratégiques à examiner aux étapes 1.2 et 1.3
- Illustration 5-4 : les déterminants des avantages concurrentiels conformément au «triangle stratégique»
- Illustration 5-5 : le modèle du cycle de vie du marché
- Illustration 5-6 : représentation schématique des impacts visés d'une stratégie de développement de marché, d'une stratégie de développement de marché partiel et d'une stratégie concurrentielle
- Illustration 5-7 : variantes de base de la stratégie concurrentielle
- Illustration 5-8 : conditions de réussite des principales variantes de la stratégie concurrentielle
- Illustration 5-9 : positions des marques sur le marché suisse des stations-service
- Illustration 5-10 : étapes du positionnement de l'offre (tâche 2.3)
- Illustration 5-11 : variantes avec des différences liées aux prestations et à la communication
- Illustration 5-12 : profil pluridimensionnel
- Illustration 5-13 : exemple d'un marché avec de nombreuses possibilités d'exploitation du marché
- Illustration 5-14 : représentation schématique des stratégies pull / push
- Illustration 5-15 : aperçu des mesures et instruments importants pour fidéliser la clientèle
- Illustration 5-16 : exemple d'une planification des résultats à moyen terme

Table des matières

À propos de cette deuxième version	V
Avant-propos	VII
Sommaire	IX
<hr/>	
1. Tâches et instruments du marketing	1
1.1 L'acquisition et la fidélisation de la clientèle en tant que tâches centrales du marketing	1
1.2 Stratégie de marketing et marketing-mix	4
1.3 Marketing-mix et infrastructure du marketing	6
1.4 Mix destiné aux utilisateurs du produit et mix destiné au commerce intermédiaire	7
1.5 Stratégies de marketing avec plusieurs concepts de marketing-mix	10
<hr/>	
2. Marketing-mix et stratégies de marketing	13
2.1 Les facteurs de succès dans la conception d'un marketing-mix	13
2.2 Les obstacles dans la détermination du marketing-mix	16
2.3 La détermination d'une stratégie de marketing	19
2.3.1 Réflexions préliminaires sur la méthodologie	19
2.3.2 Aperçu de la méthode de marketing-mix	20
<hr/>	
3. Le système de marché et les éléments du système	23
3.1 L'approche systémique pour décrire les marchés	23
3.2 Les éléments du système de marché	25
3.3 Les relations entre les éléments du système de marché	28
3.4 Les caractéristiques des éléments du système de marché	28
3.5 Les facteurs d'influence de l'environnement du marché	32
<hr/>	
4. Analyse de la situation de marketing (phase I de la méthode)	35
4.1 Importance de l'analyse de la situation	35
4.2 Tâches de l'analyse de la situation de marketing	36
4.3 Détail des tâches de l'analyse	37
4.3.1 Définition du marché et identification de la structure de marché (tâche 1.1)	37

4.3.2	Identification de l'état actuel du marché (tâche 1.2)	40
4.3.3	Identification des facteurs de succès spécifiques au marché (tâche 1.3)	47
4.3.4	Pronostic quant à l'évolution du marché (tâche 1.4)	50
4.4	Les tâches de l'analyse de l'offre	50
4.5	Les tâches du diagnostic	53
4.6	Détermination des objectifs stratégiques et des conditions-cadres	55
<hr/>		
5.	Les décisions d'une stratégie de marketing (phase II de la méthode)	59
5.1	Cadre stratégique et gestion de la mise en œuvre	59
5.2	La stratégie du marché et des segments de marché (étape 1)	62
5.2.1	Examen du choix du marché (tâche 1.1)	62
5.2.2	Détermination de l'étendue de la couverture du marché (tâche 1.2) et du choix du segment de marché (tâche 1.3)	64
5.3	Stratégie concurrentielle et positionnement de l'offre (étape 2)	66
5.3.1	Décision éventuelle concernant le développement du marché et / ou du marché partiel (tâche 2.1)	67
5.3.2	Détermination de la stratégie concurrentielle (tâche 2.2)	73
5.3.3	Détermination du positionnement de l'offre (tâche 2.3)	75
5.4	Stratégie d'exploitation du marché (étape 3)	81
5.4.1	Détermination des partenaires de distribution et des structures de distribution propres à l'entreprise (tâche 3.1)	81
5.4.2	Détermination de groupes cibles spéciaux (tâche 3.2)	83
5.4.3	Détermination des priorités et des objectifs d'exploitation du marché (tâche 3.3)	84
5.5	Décisions concernant la mise en œuvre de la stratégie (étapes 4 à 7)	86
5.5.1	Importance des étapes 4 à 7	86
5.5.2	Axes principaux des actions dans le domaine du mix destiné aux utilisateurs du produit (étape 4)	86
5.5.3	Les mesures prioritaires d'éventuels autres mix (étape 5)	89
5.5.4	Modifications de l'infrastructure interne et implications pour les autres domaines fonctionnels de l'entreprise (étape 6)	90
5.5.5	Planification des résultats à moyen terme (étape 7)	91
5.6	Remarques pratiques concernant la planification de la stratégie	91
<hr/>		

Annexes	93
Annexe I : Fiches de travail et compléments d'information concernant l'analyse de la situation de marketing	93
Annexe II : Fiches de travail visant à déterminer la stratégie de marketing pour un produit / marché	151
Bibliographie	175
Glossaire	177
Table des illustrations	183
Table des matières	185