

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

OLOMOUC 2011

Bc. Karina Krejčová

Universita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra romanistiky

**MEZINÁRODNÍ OBCHOD SPOLEČNOSTI
ŠKODA AUTO A.S.**

Magisterská diplomová práce

Studijní obor: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Uvírová, Ph.D.

Autor: Bc. Karina Krejčová

Olomouc 2011

Université Palacky d'Olomouc
Faculté des lettres
Département des Études romanes

**LE COMMERCE INTERNATIONAL
DE LA SOCIÉTÉ ŠKODA AUTO A.S.**

Mémoire de Master

Filière : Administration économique et sociale franco-tchèque

Directeur du mémoire : Mgr. Jitka Uvírová, Ph.D.

Auteur : Karina Krejčová

Olomouc 2011

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra romanistiky

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou magisterskou práci na téma: «*Le commerce international de la société Škoda auto a.s.*» vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce Mgr. Jitky Uvírové, Ph.D. a uvedla jsem všechny použité literární a odborné zdroje.

Déclaration

Je déclare que le présent mémoire de Master «*Le commerce international de la société Škoda auto a.s.*» est le résultat de mon propre travail sous la direction de Mgr. Jitky Uvírové, Ph.D. et que toutes les sources bibliographiques utilisées sont citées.

V Olomouci dne 17. 12. 2011

Podpis

Remerciements

Le présent mémoire est le résultat d'une vive collaboration. Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Je tiens à remercier Mgr. Jitka Uvírová, Ph.D., mon responsable de mémoire pour ses conseils sur l'ensemble de la thématique du commerce international de la société Škoda auto a.s., m'apportant attention et rigueur. Merci également à Ing. Jaroslav Holubec, le directeur du département de la gestion de prix de la société ŠKODA AUTO a.s. de m'avoir aidé à rédiger mon mémoire pendant mon stage dans cette entreprise.

Table des matières

TABLE DES MATIERES.....	6
L'INTRODUCTION	8
1 L'INTRODUCTION AU COMMERCE INTERNATIONAL.....	10
1.1 LA DEFINITION DU COMMERCE INTERNATIONAL.....	10
1.2 LE ROLE DU COMMERCE INTERNATIONAL DANS L'ÉCONOMIE	11
1.3 L'ENTREE DES ENTREPRISES SUR LE MARCHÉ INTERNATIONAL	12
1.4 LES FORMES D'ENTREE SUR LE MARCHÉ INTERNATIONAL AVEC UNE FORTE INTENSITE DE CAPITAL... 14	
1.4.1 <i>La fusion et l'acquisition des entreprises</i>	15
1.4.2 <i>La création d'une filiale commerciale</i>	15
1.4.3 <i>La joint venture</i>	16
1.5 LES FORMES D'ENTREE SUR LE MARCHÉ INTERNATIONAL MOINS INTENSIF EN CAPITAL	18
1.5.1 <i>La licence</i>	18
1.5.2 <i>La franchise commerciale</i>	19
1.5.3 <i>Le piggy-back</i>	20
1.6 LES EXPORTATIONS DIRECTES	21
1.6.1 <i>L'agent commercial</i>	21
1.6.2 <i>Le représentant salarié</i>	22
1.6.3 <i>La vente directe</i>	23
2 PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE ŠKODA AUTO A.S.....	25
2.1 L'HISTOIRE ET L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE.....	26
2.2 L'ARRIVEE DU VOLKSWAGEN	28
2.2.1 <i>Le consortium Volkswagen</i>	28
2.2.2 <i>L'intégration de la société ŠKODA AUTO a.s. dans le consrotium Volkswagen</i>	30
2.3 LA FORME ACTUELLE DE L'ENTREPRISE.....	32
2.4 L'OBJET DE L'ENTREPRISE	33
2.5 LES SITES DE PRODUCTION DE LA SOCIETE ŠKODA AUTO A.S.	34
2.5.1 <i>Les sites de production en Tchéquie</i>	34
2.5.2 <i>Les sites de production à l'étranger</i>	36
2.6 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE	40
2.6.1 <i>Le présidium du conseil d'administration</i>	41
2.6.2 <i>L'économie</i>	41
2.6.3 <i>Le développement technique</i>	42
2.6.4 <i>La gestion des ressources humaines</i>	42
2.6.5 <i>La production et logistique</i>	43
2.6.6 <i>L'achat</i>	43
2.6.7 <i>La vente et marketing</i>	43

2.7	LE PORTEFEUILLE DE PRODUITS.....	48
2.7.1	<i>La gamme Škoda Octavia.....</i>	48
2.7.2	<i>La gamme Škoda Fabia.....</i>	49
2.7.3	<i>La gamme Škoda Superb.....</i>	50
2.7.4	<i>La gamme Škoda Roomster.....</i>	50
2.7.5	<i>La gamme Škoda Yeti.....</i>	51
2.7.6	<i>Les ventes selon les modèles.....</i>	51
2.8	LES INDICATEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERES.....	52
2.8.1	<i>La situation économique.....</i>	53
2.8.2	<i>La situation financière.....</i>	55
3	LE COMMERCE INTERNATIONAL DE LA SOCIETE ŠKODA AUTO A.S.....	58
3.1	ÉVOLUTION DES MARCHES ETRANGERS.....	58
3.2	DISTRIBUTION DES VOITURES DE LA MARQUE ŠKODA.....	60
3.3	LA STRATEGIE DE LA MARQUE ŠKODA.....	65
3.4	L'ANALYSE DE LA CONCURRENCE SUR LES MARCHES ETRANGERS.....	66
3.5	MARCHES CLES.....	68
3.5.1	<i>Les marchés de l'Europe centrale.....</i>	70
3.5.2	<i>Les marchés en Europe de l'ouest.....</i>	73
3.5.3	<i>Les marchés en Europe de l'est.....</i>	77
3.5.4	<i>Les marchés en Asie.....</i>	80
3.5.5	<i>Les marchés à l'outre-mer.....</i>	84
3.5.6	<i>Récapitulation de l'évolution des parts de marchés.....</i>	87
3.6	PERSPECTIVES D'AVENIR.....	88
	LA CONCLUSION.....	90
	RESUME EN FRANÇAIS.....	92
	RESUME CESKY.....	93
	Liste des tableaux.....	94
	Liste des graphiques.....	96
	Liste des annexes.....	98
	ANNEXES.....	99
	BIBLIOGRAPHIE.....	109

L'introduction

Au cours de la dernière décennie, les échanges internationaux ont progressé trois fois plus vite que la production mondiale. L'accélération de l'intégration des économies du monde marque donc lourdement l'avenir. Même de nos jours, le commerce international vit un fort essor influencé surtout par l'internationalisation et globalisation de l'économie mondiale et par le développement des nouvelles technologies. Ces processus ouvrent aux entreprises des nouvelles possibilités de leurs activités commerciales et en même temps ils relèvent la concurrence mondiale.

Il y a plusieurs raisons pourquoi la majorité d'entreprises s'engage dans le commerce international et veut atteindre le succès au niveau international. D'abord cela leur permet d'augmenter la compétitivité et popularité de leurs biens et services, d'agrandir leurs marchés ou bien de réduire leurs coûts. Toutes les entreprises sont forcées à se conformer à l'internationalisation, qui se développe d'une façon significative, si non elles risquent de faire face à une liquidation. En s'internationalisant et en utilisant la main d'oeuvre, des énergies ou d'autres facteurs de production des pays étrangers, les entreprises peuvent mieux prospérer surtout maintenant quand nous nous trouvons dans une période pas très favorable en ce qui concerne les conditions économiques.

Nous pouvons constater que c'est bien l'industrie automobile qui compte parmi les secteurs les plus influencés par l'internationalisation et dans lequel le commerce international joue un rôle extrêmement important. Le but de ce mémoire est alors de montrer comment la société ŠKODA AUTO a.s., le plus important producteur automobile en République Tchèque, réussit à réaliser ses ventes au niveau international. Ce mémoire est écrit aussi pour décrire et présenter les marchés étrangers où la marque tchèque garde un part de marché important, autrement dit les marchés sur lesquels cette société réalise une partie majeure de ses ventes. Un autre objectif est aussi de montrer comment la crise économique et financière a touché cette entreprise et comment elle a influencé ses décisions et ventes au niveau international.

Dans la première partie nous nous intéressons à la problématique du commerce international de lui même, nous allons expliquer pourquoi les entreprises participent aux échanges internationaux ainsi que le rôle que le commerce international joue dans l'économie nationale. Après, en identifiant leurs avantages et inconvénients, nous allons présenter les différents modes de pénétration sur le marché étranger parmi lesquels les entreprises peuvent opter si elles décident de faire le business au niveau international.

La deuxième partie de ce mémoire a le caractère plutôt descriptive car son but est de présenter la société ŠKODA AUTO a.s. au niveau général. Nous nous y intéressons à son histoire, son performance et production assurés par les usines en République Tchèque mais aussi à l'étranger, à sa structure organisationnelle et son portefeuille de produits. En fin, cette partie montre les indicateurs économiques et financiers importants de la société.

Dans la dernière partie nous allons analyser le commerce international de la société ŠKODA AUTO a.s. Nous allons voir comment ses échanges internationaux, sa stratégie et ses voies de distribution se sont développés. Après, la manière de l'analyse de la concurrence sur les marchés étrangers sera présentée. En fin, les marchés clés de la société sont analysés et les perspectives d'avenir de la société ŠKODA AUTO a.s. sont abordées. Pour mieux comprendre la problématique tout le travail est illustré d'un grand nombre des tableaux et des graphiques.

1 L'introduction au commerce international

Les échanges internationaux sont en partie la résultante des disparités économiques existantes entre pays dues à une répartition inégale des ressources naturelles et des facteurs de production. Ils peuvent être réciproquement mais inégalement avantageux et ils sont également un puissant moyen de gestion de ces disparités, que l'on cherche à réduire. Le nouveau millénaire est accompagné non seulement par la suite de cet effort mais aussi par une accélération de la globalisation de l'économie mondiale. Une de ses formes les plus importantes est la globalisation des activités économiques, concrètement des échanges internationaux des biens et services et des investissements directs à l'étranger.

Dans le premier chapitre de ce mémoire nous nous consacrons alors d'une part à la définition du commerce international et à la problématique de lui-même et d'autre part à l'entrée d'une entreprise sur le marché étranger car une des formes d'implantation à l'étranger est d'investir directement dans la construction d'une filiale ou d'un site de production à l'étranger. D'abord nous allons expliquer les notions de base relatives au commerce international puis les causes qui amènent les entreprises à réaliser les échanges internationaux aussi que le rôle du commerce international dans l'économie d'un pays. Ensuite, nous allons voir les avantages et les inconvénients que ces dernières peuvent apporter.

La suite de cette partie décrit, comme nous avons déjà mentionné, les différentes formes d'entrée sur le marché étranger ainsi que des facteurs qui peuvent influencer le choix d'un mode de pénétration par l'entreprise. Ceci sera regroupé dans trois catégories: les exportations directes, les formes d'entrée sur le marché international avec une forte intensité de capital et les formes d'entrée sur le marché international moins intensives en capital. En outre, les avantages et les inconvénients de chaque mode de pénétration seront introduits.

1.1 La définition du commerce international

Le commerce international n'est qu'une question de définition. Si aujourd'hui, le concept est entendu dans le sens de transactions entre les habitants de différents pays, il y a tout de même lieu de reconnaître l'arbitraire d'une telle définition puisque les frontières nationales sont le reflet d'événements historiques. D'une manière générale les échanges internationaux représentent l'ensemble des flux entre territoires. Au sens économique, ils regroupent les échanges de biens, de services et de capitaux entre les différents Etats. Les

échanges de biens concernent essentiellement les produits manufacturés (70% des échanges de biens), les produits agricoles et de l'élevage, ainsi que les biens des secteurs miniers et extractifs (matières premières industrielles). Les échanges de services sont représentés par le transport, les voyages et les autres services commerciaux comme par exemple l'assurance ou les banques.

Le commerce extérieur s'effectue entre les habitants de deux ou plusieurs pays. Il comprend les importations, achats à l'étranger et les exportations, ventes à l'étranger des biens produits à l'intérieur d'un pays. Tout simplement nous pouvons constater que le commerce international est une source importante de la croissance économique de chaque pays. Avant d'étudier son rôle dans l'économie nationale nous allons nous intéresser aux raisons pour lesquelles les pays réalisent les échanges internationaux. D'abord c'est l'accessibilité différente des ressources naturelles qui incite les Etats à l'ouverture des frontières et à faire du business au niveau international. Ici, nous parlons de l'ouverture internationale d'un pays qui désigne son degré de participation aux échanges internationaux, comparativement à son poids économique.

De plus chaque pays se trouve dans des conditions géographiques et climatiques différentes. D'une part nous pouvons trouver des pays riches en certain facteur de production et d'autre part il existe des Etats qui ont un manquement de ce facteur. Il est alors logique que ces deux pays seront amenés à une coopération au niveau des échanges économiques. Deuxièmement, nous devons nous rendre compte que chaque pays produit un bien avec les coûts de production différents. Ceci est une autre raison pourquoi un pays préfère d'acheter certain bien à l'étranger que le produire avec les coûts élevés car ce qu'il économise il peut investir ailleurs.

1.2 Le rôle du commerce international dans l'économie

Le commerce international remplit plusieurs rôles importants dans l'économie de chaque pays. Une de ses fonctions essentielles est celle de la transformation car il change, transforme la structure de la production nationale ou des ressources internes en structure souhaitable à un moment donné. En important la marchandise, chaque État peut dépasser ses limites en ce qui concerne ses ressources naturelles, financières ou humaines. Tous les pays bénéficient de certains avantages de ses échanges internationaux parce que :

- ils contribuent à la croissance économique du pays
- ils entraînent un approfondissement de la spécialisation de la production

- ils rendent l'allocation des ressources d'un pays plus efficace
- ils augmentent la compétitivité d'un pays
- ils assurent l'accès aux nouvelles informations et la connaissance des nouvelles technologies, autrement dit ils permettent une transmission des stimulants de l'extérieure dans une économie nationale ce qui a un impact positif sur la croissance économique

En s'appuyant ce que nous venons de constater nous pouvons définir la deuxième fonction importante du commerce international qui repose sur son influence sur la création d'un profil de l'économie efficace et spécialisée. Les deux rôles se manifestent dans l'économie de la République tchèque où le commerce international est considéré comme un moyen pour atteindre l'équilibre économique et en même temps comme un facteur clé du développement effectif. Dernièrement, le commerce international est important aussi car il permet une ouverture des économies au monde et puis il s'avère être le banc d'essai à la globalisation. Compte tenu de son importance, le commerce mondial a nécessairement un impact fort sur les économies nationales, et se retrouve naturellement au cœur de nombreux débats publics. Étant un élément important pour l'économie nationale chaque entreprise devrait chercher à trouver des nouveaux débouchés pour ses biens et services à l'étranger. Quelles sont les possibilités d'implantation sur le marché étranger ? Comment l'entreprise peut vendre ses produits à l'extérieure ? Ce sont les questions sur lesquelles nous allons trouver des réponses dans le sous chapitre suivant.

1.3 L'entrée des entreprises sur le marché international

Choisir le mode de pénétration consiste à décider comment faire accéder un produit d'une entreprise au marché étranger. Les modes de pénétration sont destinés à faire circuler des produits dans le pays de destination et à assumer les actions commerciales dont le but est d'augmenter les ventes ainsi que les actions visant à améliorer la connaissance du marché. Les modes d'accès aux marchés étrangers sont multiples. Chaque entreprise doit se décider quelle possibilité sera la meilleure et qui va correspondre le plus à ses objectifs. Le choix d'une forme d'entrée sur le marché étranger dépend dans une large mesure du diagnostic de l'export que l'entreprise a réalisé et qui lui a permis de dévoiler ses points forts et ses points faibles sur ses marchés ciblés. Parmi les facteurs liés à l'entreprise qu'elle devrait considérer en faisant cette diagnose nous pouvons mentionner:

- **L'expérience internationale.** Plus l'expérience de l'entreprise dans le domaine de l'exportation est importante, plus elle peut opter pour des modes d'exportation directe qui lui assurent une maîtrise complète de la conception et la mise en oeuvre de sa politique commerciale. Au contraire, les entreprises inexpérimentées se tourneront vers des modes d'exportation via des partenaires ou des intermédiaires afin de bénéficier de l'expérience du marché de ces dernières.
- **La disponibilité en temps.** La charge administrative supplémentaire résultant de l'exportation varie en fonction du mode de pénétration choisi. Par exemple les licences n'exigent que très peu de tâches administratives complémentaires.
- **Les ressources humaines.** Le fait que l'entreprise dispose ou non de personnel spécialisé à l'export déterminera sa capacité à gérer la vente à l'étranger ou à assumer le suivi d'un réseau commercial. Par ailleurs, si elle dispose en interne des compétences culturelles, linguistiques et légales nécessaires à l'exportation, elle peut se décider pour les modes directs. Dans le cas contraire, il serait préférable qu'elle s'appuie sur des partenaires ou des intermédiaires.
- **Les ressources financières.** Chaque mode de pénétration nécessite des coûts différents en termes d'investissements et de frais de fonctionnement. Il faut donc que l'entreprise évalue sa capacité à financer les investissements à long terme ainsi que les besoins en trésorerie qu'elle devra satisfaire pour financer la gestion commerciale. L'implantation locale par l'intermédiaire d'une filiale commerciale implique des investissements à long terme assez élevés.
- **Les objectifs globaux** sur le marché. Le mode d'exportation sélectionné par l'entreprise dépend aussi de la rapidité de pénétration désirée et du degré de connaissance du marché sur lequel il souhaite entrer. Une entreprise qui veut garder le contrôle de sa politique commerciale et avoir une connaissance maximale des conditions et de l'évolution du marché choisira de préférence des modes d'exportation directe. Une entreprise dont l'objectif est de pénétrer rapidement sur un marché étranger évitera de s'y implanter via une filiale commerciale mais elle s'adressera plutôt à des agents commerciaux.

Hana Machková dans son livre *Le commerce international et le marketing* décrit trois facteurs importants qui influencent la prise de décision de l'entreprise qu'elle

considère comme les raisons pour lesquelles il est plus avantageux de choisir une des formes d'entrée sur le marché international avec une forte intensité de capital. Premièrement c'est la présence locale immédiate et permanente sur un marché étranger qui permet à l'entreprise d'utiliser tous les outils de marketing qu'elle applique couramment sur le marché intérieur. L'avantage principal de ces formes d'entrée est qu'elles permettent le contact direct avec les clients et avec les consommateurs finaux.

De plus l'entreprise a aussi une possibilité de l'accès plus facile aux réseaux de distribution. Deuxièmement elle mentionne le franchissement des obstacles et barrières commerciales ou politiques comme par exemple des droits de douanes élevés. Dernièrement elle introduit des facteurs économiques. Or, les formes d'entrée sur le marché international avec une forte intensité de capital permettent aux entreprises d'atteindre aux coûts de production moins élevés ou de profiter des dégrèvements. Elles ont également un impact positif aussi sur les revenus car ces formes d'entrée peuvent créer meilleures conditions pour que l'entreprise puisse profiter des partenariats potentiels avec les autres entreprises sur le marché étranger.

1.4 Les formes d'entrée sur le marché international avec une forte intensité de capital

Car ce group des formes d'entrée sur le marché étranger exige beaucoup de capitaux il s'agit des modes d'entrée très difficiles qui ne sont destinés qu'aux entreprises disposant des ressources financières suffisantes. „La décision de l'entrée sur le marché international avec une forte intensité de capital provient de la stratégie de l'entreprise à long terme et elle doit être précédée par un grand nombre d'analyses différentes.“¹ L'entrée sur le marché étranger avec une forte intensité de capital peut se dérouler sous la forme des investissements de portefeuille comme par exemple l'achat de titres financiers ou sous la forme des investissements. „Les investissements directs à l'étranger (IDE) consistent en des achats de titres d'entreprises par des agents non-résidents afin d'obtenir un intérêt durable et la capacité d'exercer une influence dans la gestion“². Ils peuvent prendre la forme d'une création d'entreprise ou d'une filiale, du rachat d'une entreprise existante, de la fusion des deux entreprises ou d'une création des entreprises communes autrement dit de

¹ Citation: MACHKOVÁ 2002, p. 59

² Citation: Banque de Ressources Interactives en Sciences Economiques et Sociales: Investissement direct à l'étranger [online]. 2010 [cit. 2010-21-08]. Disponible sur WWW: <<http://brises.org/notion.php/investissement-direct-a-l-etranger/IDE/firmestransnationales/delocalisation/>>

la joint-venture. Leurs caractéristiques principales sont: l'indépendance, l'auto-financement, le statut de l'entreprise étrangère, les décisions indépendantes, la fixation indépendante de la politique de prix et la responsabilité entière de la performance de l'entreprise.

1.4.1 La fusion et l'acquisition des entreprises

Dans l'économie mondialisée les opérations de fusions et acquisitions font désormais partie du quotidien des multinationales dans les pays développés. Concrètement, une fusion désigne toutes les opérations à travers lesquelles une entreprise prend le contrôle de la totalité ou d'une partie d'une autre entreprise. Cette première société peut le faire en achetant des actions de la seconde entreprise. On parle dans ce cas-là d'acquisition ou de rachat. Mais elle peut aussi associer son propre capital à celui de cette entreprise. On parle alors de fusion propre. Les fusions et acquisition sont un outil utilisé par les entreprises dans le but d'accroître leurs activités économiques et d'augmenter leur profit.

„La fusion est l'opération par laquelle au moins deux sociétés se réunissent pour n'en former qu'une seule. Une ou plusieurs sociétés peuvent, par voie de fusion, transmettre leur patrimoine à une société existante, ou à une société qu'elles constituent. En outre, les fusions peuvent se réaliser entre des sociétés de formes différentes. Cette transmission universelle du patrimoine est faite de plein droit, lors des opérations de fusion. La société absorbante se substitue activement et passivement à la société absorbée.“³ Décider d'une fusion d'entreprises ou d'un rachat d'actifs peut être lié à des facteurs différents. Citons par exemple les raisons fiscales ou la réduction de la concurrence car moins de concurrents entraîne moins de compétition sur les prix et donc permet à l'entreprise d'atteindre à un meilleur chiffre d'affaires, au moins à moyen terme.

1.4.2 La création d'une filiale commerciale

„Une filiale, est une entreprise qui est contrôlée par une autre société dite société mère. Le terme « contrôle » signifie que la société mère détient suffisamment de droits de vote en assemblée générale d'actionnaires pour pouvoir y faire entériner ses décisions. Cela nécessite donc de posséder plus de la moitié des actions qui composent le capital social de la filiale. Le fait de contrôler la filiale permet généralement à la société mère de prendre une part prépondérante à la nomination des personnes qui administrent ou dirigent la

³ Citation: *Lexinter: Fusion - Scission apport partiel d'actifs [online]. 2010 [cit. 2010-21-08]. Disponible sur WWW: <
http://www.lexinter.net/JURAFRIQUE/fusion_apports_partiels_d'actif.htm>*

société filiale.⁴ C'est le mode de pénétration sur le marché étranger le plus complet qui permet à l'entreprise exportatrice d'y établir une présence locale permanente. Les avantages liés à ce mode de pénétration sont les suivants:

- Grâce à une présence locale permanente sur le marché local la filiale permet une très bonne connaissance du marché. De plus la filiale dispose d'une autonomie suffisante pour s'adapter aux conditions locales.
- La filiale bénéficie de la nationalité du pays étranger ce qui entraîne que les produits de l'entreprise exportatrice sont considérés comme des produits nationaux. Les clients et partenaires potentiels se sentent rassurés sur la pérennité de l'entreprise sur le marché.
- Cette forme permet parfois à l'entreprise de contourner certaines barrières administratives en facturant avec la TVA local, par exemple.

De l'autre côté les inconvénients que présente la filiale sont les suivants:

- L'investissement de départ et les coûts fixes d'implantation sont élevés.
- La création d'une filiale exige des formalités de création assez importantes comme par exemple le capital minimum.
- L'entreprise exportatrice doit se conformer à la législation locale ce qui implique des compétences importantes dans ce domaine.

1.4.3 La joint venture

Le terme de la joint venture est l'expression anglaise qui désigne un projet déterminé commun pour lequel plusieurs entreprises se sont regroupées. Il s'agit généralement d'une alliance technologique et industrielle qui vise à mettre en commun des expériences des partenaires de la joint venture afin de réaliser un projet industriel. La joint venture peut être soit contractuelle ce qui veut dire que les parties peuvent chercher dans le contrat à exclure toute responsabilité solidaire en prévoyant qu'il ne s'agit pas d'une association de nature sociétaire soit elle peut avoir un caractère institutionnel avec la création d'une personne morale.

En tout cas cette forme d'entrée est assez fréquente. En comparaison avec la construction d'un nouveau site de production ou d'une filiale, l'investisseur dispose de

⁴ Source: Wikipedia: Filiale. [online]. 2010 [cit. 2010-23-08]. Disponible sur WWW: <<http://fr.wikipedia.org/wiki/Filiale>>

droits limités mais quand même assez importants, surtout il garde le droit de la contrôle. Il s'agit alors de sa propriété minoritaire. Souvent l'entreprise se décide pour cette forme parce que c'est un moyen convenable comment contourner des barrières d'entrée sur le marché ciblé. Ceci est bien le cas de la société ŠKODA AUTO a.s. qui dispose d'un site de production en Chine qui est la joint venture. Nous en allons parler plus en détaille dans le deuxième chapitre qui nous présentera cette société ainsi que ses sites de production.

Grâce à la joint venture l'entreprise n'est plus considérée comme une société étrangère sur un marché extérieur ce qui peut aider à supprimer une barrière psychologique des clients sur ce marché s'ils préfèrent acheter les biens produits sur le marché intérieur. Ce fait peut entraîner l'augmentation des ventes des biens fabriqués par l'entreprise qui vient de s'installer sur un marché donné. „La création de l'entreprise commune suit la législation du pays dans lequel elle est créé ou dans lequel elle a son siège social. Elle est la personne morale qui fonctionne sous son propre nom et sur son propre compte et elle est caractérisée par la propriété commune de tous les apports financiers, par la participation conjointe dans la gestion et par la division du profit en parts égaux.“⁵ La création conjointe d'une filiale peut présenter les forces suivantes pour une entreprise exportatrice :

- La pénétration sur les marchés est pour une entreprise limitée en ressources financières et humaines plus facile et plus rapide. En effet, elle peut disposer des circuits de distribution déjà bien implantés localement de son partenaire, ce qui lui permet de réaliser un volume de ventes plus élevé en moins de temps.
- Les risques financiers et des coûts sont réduits car ils sont théoriquement partagés entre les partenaires. La joint-venture permet ainsi à certaines entreprises, grâce à la mise en commun de moyens, de financer des projets qui autrement auraient été inaccessibles.
- Le risque commercial est aussi réduit car l'entreprise peut bénéficier de l'expérience du marché et des compétences de gestion de son partenaire local. L'exportateur se familiarise et s'adapte en conséquence plus facilement aux conditions et aux besoins spécifiques du marché étranger.
- La joint venture permet aussi un accès à des technologies non maîtrisées.

⁵ Citation: MACHKOVÁ 2002, s. 60

De l'autre côté l'entreprise exportatrice s'expose à un certain nombre de risques et d'inconvénients lorsqu'elle opte pour la création de la joint venture. Par exemple nous pouvons mentionner les bénéfices potentiels qui sont moindres car ils doivent être partagés, le risque de conflit d'intérêt ou les coûts de création qui sont assez importants. Outre l'investissement financier, la création d'une entreprise conjointe exige un investissement en temps et en énergie beaucoup plus important que les autres formes de partenariats.

1.5 Les formes d'entrée sur le marché international moins intensif en capital

Si l'entreprise ne veut pas réaliser un investissement à l'étranger ou si elle n'a pas assez de moyens financiers et quand même elle est intéressée à développer ses activités commerciales internationales ou à renforcer sa position et ses ventes à l'étranger elle peut opter pour une des formes d'entrée sur le marché international moins intensif en capital comme par exemple la licence, la franchise commerciale ou le piggy-back.

1.5.1 La licence

„Le contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence ou concédant) concède à une entreprise située dans un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une durée limitée et sous certaines conditions, l'un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire sur un territoire défini⁶. La concession porte généralement sur un processus de fabrication ou une invention spécifique au donneur de licence et qui doit être protégé dans le pays étranger visé. Dans ce cas on parle de licence de brevet. Ce processus de fabrication peut également porter sur une marque. Dans ce cas il s'agit de la cession de licence de marque. Il existe également des licences réciproques. Celles-ci consistent pour chaque entreprise contractante à accorder une licence pour ses produits à l'autre société partenaire. Cette formule de partenariat permet aux différentes entreprises de mettre en commun leurs technologies d'une façon très simple. L'entreprises optent pour la vente des droits de propriété intellectuelle surtout dans ces cas suivants:

- L'entreprise n'a pas de possibilité d'introduire la production avec l'utilisation de ses inventions ou ses connaissances techniques ce qui pourrait entraîner leur dépréciation technique ou technologique.

⁶ Citation: *Eur-export: Licence [online]. 2010 [cit. 2010-24-08]. Disponible sur WWW: <<http://www.eur-export.com/francais/apptheo/marketing/distribution/licence.htm> >*

- L'entreprise a bien la possibilité d'introduire la production avec l'utilisation de ses inventions ou ses connaissances techniques mais elle est très limitée.
- L'entreprise peut introduire la production avec l'utilisation de ses inventions ou ses connaissances techniques mais à cause de certaines barrières l'export directe dans un pays étranger ceci n'est pas faisable. La vente des droits de propriété intellectuelle lui permet de pénétrer sur ce marché.

Les raisons qui amènent l'entreprise au contraire à l'achat de la vente des droits de propriété intellectuelle sont les suivantes:

- L'entreprise n'a pas assez de moyens pour qu'elle puisse financer sa recherche et son développement.
- L'entreprise veut répandre son export des biens dont les parties sont protégées dans certains pays par les brevets des entreprises étrangères.
- La protection étrangère de brevet est si parfaite qu'il est impossible d'atteindre à son propre solution originale.

La concession de licence est un contrat temporaire et limité dans le temps. Cependant, étant d'une durée généralement longue (au moins 5 ans), ce contrat nécessite d'instaurer un véritable esprit de partenariat. Le plus souvent, le donneur de licence accorde une exclusivité territoriale au licencié c'est-à-dire qu'il s'engage à ne pas concéder la même licence à une autre entreprise et à ne pas le concurrencer lui-même sur le territoire défini. Il est cependant possible que l'entreprise exportatrice ait plusieurs licenciés sur le même territoire pour des produits différents. L'exclusivité est généralement réciproque. En effet, le licencié s'engage à ne pas exploiter et distribuer des produits ou des marques concurrentes.

1.5.2 La franchise commerciale

La franchise commerciale est un contrat temporaire et exclusif de commercialisation de produits ou de services sur un territoire défini. Par le contrat de franchise, le franchiseur concède à un franchisé le droit exclusif, sur une zone géographique définie, d'utiliser certains droits de propriété industrielle tels que nom commercial, marque ou logo. Le franchiseur apporte également son savoir-faire commercial, il forme le franchisé avant le démarrage de l'activité et fournit une assistance commerciale et technique continue comme par exemple aide à la vente, assistance dans la

recherche et l'aménagement du point de vente, conseils en gestion administrative et financière. Le franchiseur a également une obligation d'approvisionner le franchisé. Le franchisé est un commerçant indépendant qui gère le fonds de commerce et l'exploite à ses risques. Il doit remplir un certain nombre d'obligations:

- Financer la création du point de vente et prendre en charge une partie des frais de commercialisation.
- Veiller aux intérêts et à l'image de marque du franchiseur.
- Respecter la politique commerciale définie par le franchiseur. En général, il peut fixer lui-même les prix de vente.
- S'approvisionner exclusivement auprès du franchiseur ou d'autres fournisseurs agréés.

1.5.3 Le piggy-back

Il s'agit d'une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires. Dans le contrat de portage, une grande entreprise (entreprise porteuse) soutient une société exportatrice (entreprise portée) dans la commercialisation de ses produits sur le marché étranger où elle est implantée. Pour ce faire, entreprise porteuse met à disposition sa structure de distribution et joue également auprès d'entreprise portée un rôle de conseil renforcé par le savoir-faire commercial, la connaissance du marché, et la notoriété dont elle dispose. L'entreprise porteuse se rémunère généralement sur les frais fixes car elle répercute une partie de ses coûts logistiques sur l'entreprise portée ainsi que sur une redevance (pourcentage des ventes) payée par l'entreprise portée. De plus, ce genre de contrat lui permet de rentabiliser ses structures à l'étranger et de compléter son offre de produits. Le piggy-back présente quelques avantages pour l'entreprise exportatrice :

- coûts financiers réduits
- risque limité
- accès facilité et accéléré au marché
- opérations logistiques et administratives réduites
- bénéficie de l'image de marque de l'entreprise porteuse sur ses produits

Les inconvénients pour les entreprises qui optent pour le portage sont les suivants :

- faible motivation des grandes entreprises à devenir porteuses

- difficulté de trouver des partenaires offrant un produit et un réseau de distribution compatible
- relations parfois difficiles du fait des différences de tailles ou de culture
- risque de manque de confiance mutuelle et de manque d'implication
- risque de conflit d'intérêts

1.6 Les exportations directes

Ce mode de pénétration sur le marché étranger est probablement le plus fréquent et il n'exige aucun investissement. Si l'entreprise veut réussir et gagner une part de marché en important sur le marché étranger choisi il est indispensable qu'elle investisse ses ressources financières dans le marketing international. En réalisant les exportations directes les entreprises peuvent choisir parmi différentes méthodes commerciales. Toutes sont faites à la base des relations contractuelles avec les partenaires commerciaux. Nous allons étudier les méthodes suivantes : l'agent commercial, le représentant salarié et la vente directe.

1.6.1 L'agent commercial

„L'agent commercial négocie et, éventuellement, conclut des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestations de service au nom et pour le compte de producteurs, industriels et commerçants ou d'autres agents commerciaux dont il assure la représentation par le biais d'un contrat de mandat. Il est une personne physique et un travailleur indépendant qui n'a pas de qualité de commerçant. En conséquence, sauf s'il exerce son activité sous forme de société commerciale, il n'est pas tenu de s'immatriculer au registre du commerce et des sociétés.“⁷ L'agent commercial est chargé de vendre ses produits. Il réalise pour cela un travail de prospection, de négociation et de suivi de la clientèle. Il n'est pas le vendeur mais il signe les contrats au nom de son mandant. Il s'agit alors d'un représentant permanent de l'exportateur sur un territoire donné. La relation qui les lie est matérialisée dans le contrat d'agence régi par une directive européenne datant du 18 décembre 1986.

L'agent commercial a pour mission de rechercher des clients pour son mandant. S'il est doté uniquement d'un pouvoir de représentation, il doit simplement mettre en relation les prospects avec l'entreprise exportatrice qui conclut et traite elle-même avec celui-ci. Il

⁷ Citation: *Chambre de commerce et d'industrie de Paris: L'agent commercial [online]. 2010 [cit. 2010-25-08]. Disponible sur WWW: < <http://www.inforeg.cci.fr/L-agent-commercial-fiche-69-5995.html> >*

arrive cependant que l'agent soit doté d'un pouvoir de négociation et dans ce cas il est autorisé à négocier et à vendre au nom et pour le compte de l'exportateur auquel il transmettra la commande. Dans tous les cas de figure, l'exportateur reste maître de la fixation du prix et des conditions générales de vente et est le seul responsable auprès du client.

L'agent commercial peut bénéficier d'une exclusivité. Celle-ci peut porter sur un territoire géographique, sur certains produits ou sur la clientèle. Elle garantit à l'agent que l'exportateur n'engagera pas d'un représentant concurrent dans le territoire ou objet de l'entreprise accordée. En échange, l'agent doit s'engager, pendant la durée du contrat et pendant une courte période après son terme, à ne pas prospecter pour le compte d'entreprises concurrentes. Cette exclusivité est également souvent liée à la réalisation d'un seuil minimum de ventes.

L'agent est tenu d'informer l'exportateur sur les caractéristiques et l'évolution du marché et de garantir le secret professionnel. La qualité de l'information commerciale et technique dépend de l'adhésion de l'agent mais aussi et surtout de l'encadrement et de la politique de motivation de l'exportateur.

1.6.2 Le représentant salarié

L'entreprise peut exporter sur un marché étranger en y déléguant un représentant salarié. Le représentant salarié est une personne physique liée à l'entreprise par un contrat de travail. Il lui est donc subordonné c'est-à-dire qu'il est complètement soumis à son autorité. L'entreprise a trois voies principales pour recruter un représentant salarié :

- expatrier un salarié déjà présent dans l'entreprise
- expatrier un vendeur recruté sur le territoire domestique après l'avoir formé à cette mission
- recruter un vendeur sur le marché étranger visé

L'expatriation d'un salarié de la même nationalité que l'entreprise peut favoriser une meilleure communication entre celle-ci et son représentant. En recrutant localement, par contre, l'entreprise peut tirer parti d'une meilleure connaissance par son représentant du marché, notamment de la culture, des habitudes commerciales et du profil des clients.

Le représentant salarié a pour fonctions principales de rechercher des clients c'est-à-dire de prospecter mais aussi de vendre pour le compte de son employeur. Parfois, il a le

pouvoir de conclure mais le plus souvent, l'acceptation des commandes se fera par l'entreprise elle-même. Il doit également informer l'exportateur des caractéristiques et de l'évolution du marché. Il remplit les mêmes fonctions que l'agent commissionné mais à la différence de celui-ci, il travaille exclusivement pour son employeur et ne dispose pas du même degré de liberté dans l'organisation de son travail. Voici les principaux avantages que l'exportateur peut retirer de l'implantation via des représentants salariés, entièrement soumis à son autorité :

- présence immédiate dans le marché cible
- l'exportateur a un contrôle total sur la définition de sa politique
- les bénéfices reviennent entièrement à l'exportateur
- la présence d'un représentant salarié sur le marché peut faciliter les formalités administratives, le recouvrement des créances, la connaissance des pratiques commerciales locales ou de la culture etc.

Le recours à des représentants salariés présente également des inconvénients :

- L'ensemble des risques commerciaux et financiers est entièrement assumé par l'exportateur.
- Du fait des frais fixes liés au salaire cette voie de pénétration sont coûteuses.
- Le représentant salarié doit pouvoir s'appuyer sur une structure export établie sur le territoire domestique. Celle-ci assure la gestion des opérations logistiques et administratives liées à la vente et doit être composée d'un personnel qualifié.
- La gestion de la relation avec le représentant salarié nécessite un investissement important pour pouvoir réaliser des visites régulières sur place.

1.6.3 La vente directe

Les exportations directes sont le plus souvent utilisées dans le cas de l'export des produits industriels et du matériel de production. Leurs livraisons sont assez compliquées et ils sont liés avec un grand nombre de services professionnels qui exigent une présence directe du producteur sur le marché étranger. La vente directe à l'exportation consiste pour une entreprise à réaliser des ventes et à assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son territoire domestique sans avoir de représentant ou d'intermédiaire sur place. Les trois principaux avantages liés à la vente directe sont les suivants:

- Des investissements financiers de départ sont limités car aucun réseau commercial n'est mis en place.
- L'augmentation de la marge bénéficiaire et de la rentabilité grâce à l'absence de représentant ou d'intermédiaire et donc diminution possible des prix.
- Le contact direct avec les clients qui induit une meilleure connaissance de leurs besoins et donc une politique commerciale plus adaptée.

Le principal inconvénient lié à la vente directe est qu'il est plus difficile de se faire connaître par les clients étrangers sans avoir de représentants sur place. De plus, les négociations commerciales à distance sont moins aisées et risquent d'être plus longues et donc de coûter plus cher. De plus, il faut plus de temps pour se familiariser avec le marché.

2 Présentation générale de la société ŠKODA AUTO a.s.

Le but de ce chapitre est de présenter la société ŠKODA AUTO a.s. et son performance depuis sa création jusqu'à la présence. Premièrement nous allons étudier l'histoire de l'entreprise. Nous allons nous intéresser aussi à l'arrivée du Volkswagen dans la société. Le fonctionnement de l'entreprise sur le marché tchèque mais aussi sur les marchés internationaux et sa forme actuelle sont décrits dans l'autre sous chapitre. Puis nous nous consacrons à la structure organisationnelle et au portefeuille de produits de la société ŠKODA AUTO a.s. En étudiant sa structure organisationnelle nous allons nous intéresser surtout au département de la gestion des ventes parce que c'est ici où j'ai eu l'occasion d'effectuer mon stage. Dernièrement, ce chapitre nous montre les indicateurs économiques et financiers importants de la société.

Avec une tradition plus long qu'une centaine d'années, la société ŠKODA AUTO a.s. est le troisième le plus vieux producteur des voitures du monde. Initialement un petit fabricant de vélos et de motos, elle est devenue une marque renommée et respectée par tous ses concurrents, connue surtout pour le design modern, le caractère fonctionnel, la fidélité et le securité de ses produits. La société ŠKODA AUTO a.s. est une société dont la réputation est connue non seulement dans son pays d'origine mais partout dans le monde. De nos jours elle est devenue l'exportateur numéro un de la République Tchèque. Bien sûr ce n'est pas une seule priorité de cette entreprise. Il y existe plusieurs rasons pourquoi la société ŠKODA AUTO a.s. est considérée comme la meilleure entreprise de la Tchèque:

- Elle est l'entreprise industrielle la plus grande de notre pays.
- Grâce à sa taille, elle fait partie des groupements économiques les plus grands au sein des nouveaux États membres de l'Union Européenne⁸.
- Elle assure l'emploi pour 3 % de la population en République tchèque et elle a été apprécié plusieurs fois comme l'employeur de l'année⁹.

⁸ Si on parle des nouveaux États membres de l'UE on pense ceux qui ont adhéré en 2004. Il s'agit de ces États: la République tchèque, l'Estonie, la Chypre, La lithuanhie, La lettonie, l' Hongrie, la Malte, la Pologne, la Slovaquie et la Slovénie. En 2007 c'est aussi la Bulgarie et la Roumanie qui vient d'adhérer.

⁹ L'appréciation unique en République Tchèque mise en oeuvre chaque année par la société Sodexo Pass Česká republika dont le but est de fournir les solutions divers pour augmenter la motivation des employés.

- Elle est le sponsor important d'un grand nombre d'événements culturels ou sportifs et en même temps c'est une société socialement responsable qui encourage des projets de service communautaire.
- Elle est présente sur plus que cent marchés dans les cinq continents mondiaux.
- La production des voitures ŠKODA est réalisée sur deux continents – en Asie et en Europe.
- Elle met l'accent sur la protection de l'environnement en limitant des émissions et des déchets de la production et en plantant un nouveau arbre par chaque voiture vendue.

La société ŠKODA AUTO a.s atteint à tous ces succès dans l'époque difficile quand elle doit faire face à un grand nombre de problèmes provenant de la crise économique. Du point de vue d'un exportateur il s'agit surtout des difficultés liées à la fluctuation de cours des change et à la grande concurrence sur le marché automobile.

2.1 L'histoire et l'évolution de l'entreprise

Étant une société avec une histoire riche, ses racines remontent jusqu'en 1895 quand le mécanicien Václav Laurin et le bouquiniste Václav Klement, les deux les cyclistes passionnés, avaient l'idée de produire des vélos. Ils ont alors établi leur propre entreprise et la production des vélos a commencé. Dans l'atmosphère nationaliste du 19e siècle, ils l'ont appelé **Slavia**. Déjà depuis ce moment la société ŠKODA AUTO a.s. garde une position stable sur les marchés étrangers. Á cette époque, Laurin & Klement était le plus gros constructeur de bicyclettes du pays. Quatre ans plus tard ils ont élargi leur production en fabriquant aussi les motos et six années plus tard, en 1899, ils ont progressivement introduit la production des voitures. Leur première voiture produite à Mladá Boleslav nommée Voiturette A date de 1905.

Cette voiture a connu a un grand succès. Elle a contribué au développement industriel de la République tchèque et elle a assuré à l'entreprise une position stable sur le marché international des voitures. C'est grâce à l'entreprise Laurin & Klement que le Royaume tchèque est devenu la partie économique et industrielle la plus forte de la Monarchie du Danube. Parce que la production de l'entreprise s'était étendue d'une façon marquante, en 1907 l'entreprise familiale de Václav Laurin et Václav Klement a été transformé en **société par actions**. Leur société est devenue le plus gros constructeur automobile de l'empire austro-hongrois, les véhicules ont été exportés dans le monde entier.

L'évolution et la prospérité de l'entreprise a continué mais avec le temps elle a ressenti le besoin du fusionnement avec une entreprise économiquement forte pour que la société puisse renforcer sa position sur le marché et pour qu'elle puisse aussi moderniser sa production. En 1925 la société par actions de Václav Laurin et Václav Klement a fusionné avec les usines Škoda de Pilsen. Cette cohésion n'a pas duré long temps et déjà cinq ans plus tard elle est devenue la société autonome connue sous le nom de **Société par actions de l'industrie automobile (ASAP)**.

„L'époque de l'occupation allemande représente une étape importante dans l'histoire de l'entreprise qui est devenue une partie du système économique de l'Empire allemande. Á propos de ce fait, le programme de production a été immédiatement limité et la production s'est orientée vers les besoins de l'Allemagne.“¹⁰ Pendant la Seconde Guerre mondiale cette usine automobile a du alors s'accomoder aux exigences de l'Empire allemande et sa performance sur les marchés internationaux s'est réduit sur l'export des produits militaires. La plupart de la production a été représentée par les voitures militaires et on a du introduire aussi la fabrication de munitions et de pièces des avions militaires. Après la fin de la Seconde Guerre l'entreprise de Mladá Boleslav a été nationalisée sous le nom de **AZNP ŠKODA**. Cette entreprise a gardé une place privilégiée dans le secteur de la production des voitures.

„Du fait des processus traditionnels de production et des succès remportés par le passé, l'économie tchèque put conserver un standard international relativement bon pour plusieurs décennies pendant l'époque post-socialiste, en dépit des modifications imposées par l'économie planifiée et de ses tentatives pour atteindre une croissance extrêmement rapide.“¹¹ Ce standard n'était remis en cause qu'avec l'arrivée des nouvelles technologies à la fin des années soixante. De même pour la société AZNP ŠKODA qui a aussi réussi à réaliser des bénéfices jusqu'aux années soixante-dix quand la croissance économique a été remplacée par la stagnation qui a eu un mauvais impact sur les établissements automobile de Mladá Boleslav. Un nouveau essor n'est venu qu'avec l'introduction d'une nouvelle gamme des voitures et avec le lancement du modèle Škoda Favorit sur le marché en 1987.

¹⁰ Citation: Škoda-auto [online]. 2010 [cit. 2010-07-05]. Tradition. Škoda auto: Disponible sur WWW: <<http://www.skoda-auto.cz/company/cze/profil/tradition/history/Pages/history.aspx>>

¹¹ Citation: Škoda-auto [online]. 2010 [cit. 2010-07-05]. Tradition. Škoda auto: Disponible sur WWW: <<http://www.skoda-auto.cz/company/cze/profil/tradition/history/Pages/history.aspx>>

La Škoda Favorit a connue le succès aussi sur les marchés internationaux, principalement en Angleterre et en Allemagne.

À Mladá Boleslav, Škoda s'est mise en quête après le tournant politique de 1989 et dans de nouvelles conditions économiques, d'un partenaire étranger puissant afin de sécuriser durablement l'entreprise et de la rendre à nouveau concurrentielle à l'échelon international. En décembre 1990 le gouvernement et la société ont pris leur décision et ils ont débuté une coopération avec le group allemand Volkswagen. Le tandem Škoda - Volkswagen a pris ses fonctions le 16 avril 1991 sous le nom de **Škoda automobilová a.s.** La Škoda a été accueilli au sein du groupe Volkswagen comme quatrième marque, aux côtés de VW, Audi et SEAT. De cette collaboration vient de naître la forme actuelle de l'entreprise connue sous le nom de **ŠKODA AUTO, a.s.**¹² qui fait partie du Volkswagen groupe.

2.2 L'arrivée du Volkswagen

Depuis 1991 la société ŠKODA AUTO a.s a été intégrée dans le consortium Volkswagen qui est devenu le seul actionnaire depuis le 18 juillet 2007. Le siège social du Volkswagen se trouve à Wolfsburg en Allemagne. La ville qui peut être fier du producteur des voitures le plus grand en Europe et en même temps un des plus grands construteurs automobile du monde.

2.2.1 Le consortium Volkswagen

„Le but du consortium Volkswagen est d'offrir les voitures attractives, sécurisées et écologiques qui son compétitives sur les marchés et qui déterminent les standards mondiaux.“¹³

Le consortium Volkswagen est composé de deux divisions. Premièrement c'est la division automobile et d'autre part c'est la division financière. Les activités principales de la division automobile sont particulièrement la production des voitures ou des agrégats et leur développement. À côté des voitures particulières le group Volkswagen produit aussi des camions ou des cars. Entre autres les usines de Volkswagen produissent aussi des pièces détachées et la société réalise des activités commerciales avec ses produits. La division

¹² L'assemblée général de l'entreprise a changé le nom de la société la dernière fois en 1998 quand le nom Škoda automobilová a.s. a été remplacé par celui de ŠKODA AUTO a.s.

¹³ Source: Rapport annuel du Volkswagen

financière octroie des services liés au financement du réseau des partenaires commerciaux et des clients finaux ainsi que des services liés à la prestation du crédit-bail ou des services bancaires et d'assurance. Elle s'occupe aussi de la gestion de ventes en gros.

Neuf marques sont associées dans le cadre du de la division automobile du consortium Volkswagen. Elles ont leurs origines dans les coins du monde différents. Il s'agit de: Volkswagen, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, SEAT, Škoda, Scania et Volkswagen - les véhicules utilitaires. Leur portefeuille de produits est large, nous pouvons même constater que leurs voitures sont présentes dans tous les segments du marché automobile. Les voitures y sont distribuées par l'intermédiaire du réseau de 61 usines de production situées dans une quinzaine de pays européens et dans six pays à l'extérieur de l'Europe cela veut dire en Amérique, en Asie et en Afrique. Plus que 26.500 de voitures sont produites chaque jour en utilisant les technologies les plus modernes. Celles-ci sont vendues dans 150 pays.

La diversité des voitures offertes par le consortium Volkswagen lui a assuré 10.3 % du marché automobile mondial en 2009. Une voiture sur cinq, vendue sur le marché le plus grand de l'Europe de l'ouest, a été celle du consortium Volkswagen. En 2009, le part de marché du consortium y a fait 20.3 %¹⁴. Si nous étudions les ventes mondiales du consortium Volkswagen nous pouvons dire que le marché le plus important est celui de l'Europe, puis c'est le marché en Asie et les marchés du sud – l'Amérique et l'Afrique du Sud. Le moins de voitures a été vendu sur le marché de l'Amérique du Nord. La division des ventes de voitures est visible sur le tableau suivant:

Tableau 1: Le volume des ventes du VW group par les marchés

Marché	Ventes en 2008 (millions €)	Ventes en 2009 (millions €)
<i>Europe</i>	3,731	3,414
<i>Amérique de Nord</i>	534	451
<i>Amérique du Sud</i>	839	841
<i>Asie</i>	1,168	1,604

Source: Rapport annuel du Volkswagen

Le deuxième tableau montre les ventes de voitures selon les marques. La première place appartient aux véhicules particuliers de la marque Volkswagen dont les livraisons

¹⁴ Source: Rapport annuel du Volkswagen

représentent à peu près 55 % de voitures du total. La marque Audi a gagné la deuxième place et le troisième échelon garde la marque Škoda.

Tableau 2: Les ventes de voitures selon les marques

Marque	Ventes en 2008 (millions €)	Ventes en 2009 (millions €)
Volkswagen - véhicules particulières	3,648	3,459
Audi	1,275	1,183
Škoda	626	552
Seat	375	319
Bentley	8	4
Volkswagen - véhicules utilitaires	439	275

Source: Rapport annuel du Volkswagen

2.2.2 L'intégration de la société ŠKODA AUTO a.s. dans le consortium Volkswagen

La fusion de la société ŠKODA AUTO a.s. avec le group allemand Volkswagen a apporté le développement riche et dynamique de l'entreprise. D'abord le gouvernement a décidé de vendre seulement 30 % des actions au consortium allemand et de garder le droit de participer à la gestion de l'entreprise jusqu'à la fin de l'année 2000 quand le group Volkswagen a acheté les autres 40% des actions. Le plus grand concurrent du Volkswagen avec lequel il a été élu dans la dernière partie de la compétition était la Renault. Toutes les deux sociétés avaient l'intérêt à gagner une part de l'entreprise ŠKODA AUTO a.s.

Enfin c'est le Volkswagen qui a été choisi parce qu'il s'est engagé de maintenir toutes les usines et la marque tchèque Škoda dans le contrat. Aujourd'hui le Volkswagen est le seul actionnaire de la société ŠKODA AUTO a.s. Depuis 1991, quand la société ŠKODA AUTO a.s. a été accueillie au sein du groupe Volkswagen, elle a produit plus que 5.000.000 de voitures. La stratégie du group Volkswagen a reposé sur les investissements dans le capital humain et dans la formation des employés. Le but était de promouvoir leurs qualifications sur les standards des pays occidentaux. Le consortium a investi plus que deux billions de livres sterling dans le développement des salariés et aussi dans la recherche et dans le développement des nouveaux modèles.

„ Portées par la coopération internationale et la nouvelle pensée économique, de vastes mesures de modernisation furent introduites par la suite dans le management,

marketing, le développement de produits et les déroulements de fabrication. C'est ainsi que la gamme Favorit/Forman fut remplacée en 1994 par la Škoda Felicia qui correspondait en termes de qualité et de styling aux critères internationaux.¹⁵ Avant cette fusion la société ne produisait qu'une seule gamme des voitures – Škoda Favorit et un nouveau modèle Škoda Felicia est le premier résultat de la coopération de ces deux géants automobiles.

Grâce à cette coopération la société ŠKODA AUTO a.s. a pu investir dans l'élargissement de ses usines et la première pierre de l'usine de production du nouveau futur modèle de catégorie moyenne Škoda Octavia a pu être posée à Mladá Boleslav le 14 février 1995. Ce type de voiture a été lancé sur le marché en 1996. Nous voyons bien qu'un des effets positifs de l'intégration de la société ŠKODA AUTO a.s. dans le consortium du Volkswagen se traduit par l'élargissement du portefeuille de produits. La Škoda Octavia est devenue le symbole de la transformation de toute entreprise et du début d'un nouveau chemin menant vers le renouvellement du prestige et de la marque. „En 1998, Škoda produisit pour la première fois plus de 400 000 véhicules par an qui furent exportés dans 70 pays du monde. Le célèbre modèle Octavia qui fut complété en 1998 par une version combi et en 1999 par une version 4x4 y contribua tout particulièrement.“¹⁶ L'élargissement du portefeuille de produits de la société ŠKODA AUTO a.s. a continué par la présentation de la Škoda Fabia en 1999.

En 2001 une nouvelle usine a été construite à Kvasiny afin de réaliser une production difficile de la voiture la plus grande et la plus luxueuse – Škoda Superb. Aujourd'hui, c'est la production de la gamme Škoda Superb et Škoda Roomster qui est concentrée dans la succursale de Kvasiny. Depuis la fusion avec le Volkswagen cette usine a produit déjà plus que 389 697 de voitures.¹⁷ Pourtant, le plus de voitures a été fabriqué depuis le fusionnement dans l'usine fondamentale à Mladá Boleslav.

La coopération de la société Škoda avec le géant automobile allemand lui a permis de rendre toutes ses usines plus modernes et de les équiper par les technologies de haute qualité ce qui a augmenté la compétitivité de la marque ŠKODA sur le marché tchèque

¹⁵ Citation: Škoda-auto [online]. 2010 [cit. 2010-07-06]. History. Disponible sur WWW: <<http://new.skoda-auto.com/chf/skoda/history/Pages/History.aspx>>

¹⁶ Citation: idem

¹⁷ Source: Autanet [online]. 3.11.2005 [cit. 2010-07-06]. Škoda Auto vyrobila od spojení s koncernem Volkswagen již 5 000 000 vozů. Disponible sur WWW: <<http://www.autanet.cz/autanet-skoda-auto-vyrobila-od-spojeni-s-koncernem-volkswagen-jiz-5-000-000-vozu-328>>.

ainsi que sur les marchés internationaux. Grâce au Volkswagen la société ŠKODA AUTO a.s. a bientôt après la révolution réussi à rattraper l'avance des pays occidentaux et aujourd'hui elle est capable de faire concurrence à toutes les marques automobiles partout dans le monde. La société ŠKODA AUTO a.s. est devenue le joueur stable et reconnue sur le marché automobile international.

2.3 La forme actuelle de l'entreprise

Aujourd'hui ainsi qu'au passé la société ŠKODA AUTO a.s. appartient parmi les plus importantes entreprises économiques de la République tchèque. Avec le capital social de 16.708.850.000,- couronnes¹⁸ elle est composée d'une société mère ŠKODA AUTO a.s. à Mladá Boleslav et de cinq filiales:

- **ŠkodaAuto Deutschland GmbH**

Cette société a été créée en 1991 et elle est devenue une des filiales de la société ŠKODA AUTO a.s. en 1995. Son objet de l'entreprise est l'achat et la vente des voitures, des pièces originales et des accessoires. La société ŠKODA AUTO a.s. est le propriétaire exclusif de cette filiale.

- **ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.**

Cette société a été créée en 1993 déjà comme la filiale de la société ŠKODA AUTO a.s. et son objet de l'entreprise et le même comme dans le cas de ŠkodaAuto Deutschland GmbH. La société ŠKODA AUTO a.s. est le propriétaire exclusif de cette filiale.

- **Škoda Auto Polska S.A.**

Cette filiale a été créée en 1993 et son objet de l'entreprise et le même comme dans le cas des deux filiales précédemment mentionnées. La société ŠKODA AUTO a.s. est le propriétaire majoritaire de cette filiale.

- **Škoda Auto India Private Ltd.**

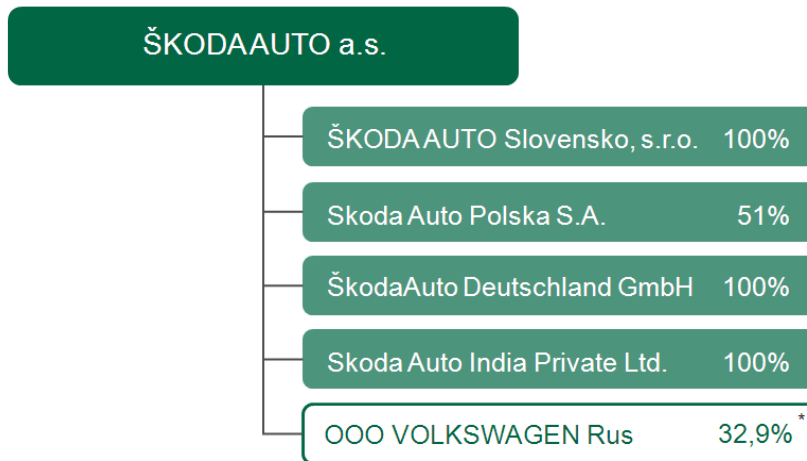
Cette filiale a été créée en 1999 mais le montage des voitures n'a commencé qu'en 2001. L'objet de l'entreprise est l'achat, la vente et la production des voitures ainsi que des des pièces originales et des accessoires. La société ŠKODA AUTO a.s. est le propriétaire exclusif de cette filiale.

- **OOO VOLKSWAGEN Group Rus.**

¹⁸ Source: Škoda-Auto [online]. 2009 [cit. 2010-07-22]. Company. Disponible sur WWW: <http://www.skoda-auto.cz/company/CZE/Documents/Sustainability/Economy/Stanovy_spolecnosti.pdf>

Cette filiale a été créée en 2006 par la société Volkswagen qui possède 54,9% de l'entreprise. Les autres actionnaires sont la ŠKODA AUTO a.s. (32,9%) et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (12,2%). La société ŠKODA AUTO a.s. est le propriétaire minoritaire de cette filiale.

Tableau 3: Les filiales de la société ŠKODA AUTO a.s.



Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

La société Škoda Auto a.s dont le siège social se trouve à Mladá Boleslav en République tchèque emploie environ 28 000 d'effectifs. Les avantages concurrentiels de la société sont particulièrement sa propre recherche et développement, les investissements dans l'équipement et dans les technologies modernes. En plus la société ŠKODA AUTO a.s. met l'accent sur la gestion de ses ressources humaines et mène une politique du personnel permettant à ses employés de prospérer et de renforcer leur motivation. La combinaison de tous ces facteurs permet de fournir un service complexe pour ses clients et de réaliser des contrats partout dans le monde.

2.4 L'objet de l'entreprise

L'objet de l'entreprise de la société ŠKODA AUTO a.s. est surtout le développement, la production et la vente des voitures, des composants, des pièces originales ou des accessoires et la prestation des services après-vente. La liste des activités entrepreneuriales dans les statuts de la société est vaste. Voici un dénombrement de quelques - unes:

- Le commerce au détail avec les voitures particulières et utilitaires
- Le courtage des affaires et services

- Le traitement de surfaces et le soudage
- L'entretien et la réparation des voitures particulières et utilitaires
- La location des biens mobiliers
- Les services d'hébergement
- L'exploitation d'un établissement médical
- La prestation des services de télécommunication
- L'exploitation d'une université privée

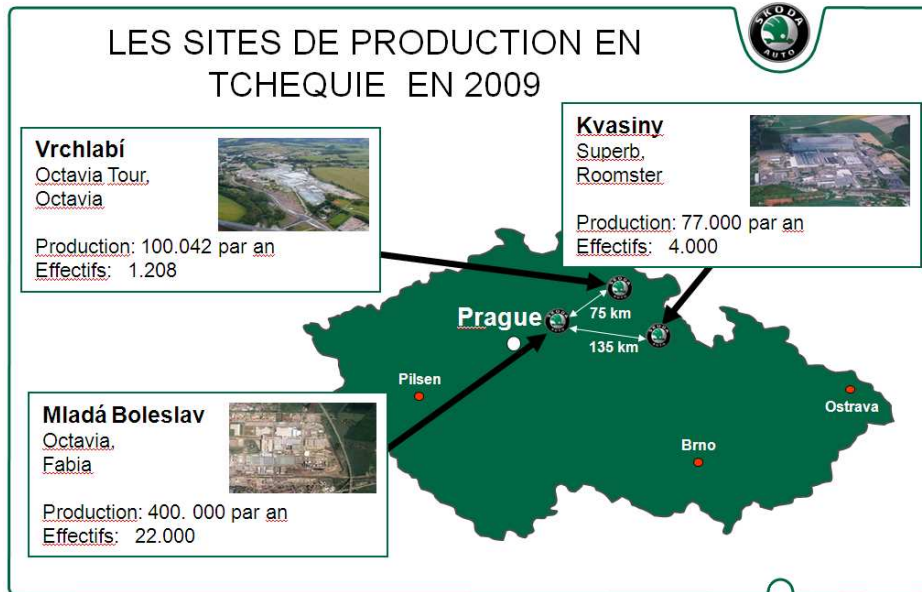
2.5 Les sites de production de la société Škoda Auto a.s.

Le bon fonctionnement de la société ŠKODA AUTO a.s. assurent ses sites de production qu'elle entretient non seulement en Tchéquie mais aussi en Ukraine, au Kazakhstan, en Russie, en Inde et en Chine. Jusqu'à la fin de l'année 2007 il y avait encore un site de production en Bosnie et Herzégovine. Cette usine a cessé de fonctionner à cause d'une modification de la TVA et à cause de l'introduction du droit de douane par le gouvernement de la Bosnie et Herzégovine. Du coup l'exploitation de cette usine a cessé d'être rentable. Dans la deuxième partie de l'année 2010 la société ŠKODA AUTO a.s. devrait ouvrir une nouvelle usine aussi en Syrie.

2.5.1 Les sites de production en Tchéquie

Trois sites de production ultra modernes qui sont exclusivement Škoda se trouvent en Tchéquie. Elles se situent à Mladá Boleslav, à Kvasiny et à Vrchlabí. L'usine principale est située à Mladá Boleslav, deux succursales se trouvent à Kvasiny et à Vrchlabí. Ces trois usines ne produisent que des voitures de la marque Škoda. Le management de la société et le centre administratif a son siège à Mladá Boleslav d'où il gère la production de toutes les trois usines montrées sur l'image ci-dessous :

Tableau 4: Les sites de production en Tchéquie en 2009



Source : Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

2.5.1.1 L'usine à Mladá Boleslav

Cette usine principale de la société Škoda AUTO a.s. emploie vers 22 000 d'effectifs. La création de l'usine au 19ème siècle a contribué au développement et à la prospérité de la ville. La première voiture de cette usine nommée Voiturette A a été produite en 1905. Actuellement, sa production se spécialise à la fabrication et au montage des gammes Škoda Fabia et Škoda Octavia deuxième génération mais aussi à la production des boîtes de vitesse destinées non seulement pour les voitures Škoda mais aussi pour les autres marques du consortium de Volkswagen. De plus, le soudage et le laquage des carrosseries de la première génération du Škoda Octavia, connu sous le nom de Škoda Octavia Tour, y sont procédés. Par la suite, le montage de ce modèle est fait dans l'usine à Vrchlabí. Plus que 400 000 de voitures est produite par cette usine chaque année.

2.5.1.2 L'usine à Kvasiny

L'histoire de l'usine à Kvasiny commence en 1934 quand l'ingénieur F. K. Janeček a ouvert son usine JAWA qui a fabriqué des carrosseries. En cette époque il n'a pas pu prévoir qu'une nouvelle usine de production capable de construire plus que 830 voitures par jour sera construite sur cette place dans 76 ans. Aussi que des exigences sur la qualité de la production ont progressivement changé et que le nombre des véhicules produits a augmenté, la forme et les dimensions de l'usine ont changé également. L'introduction de la production d'un nouveau modèle à Kvasiny a été chaque fois accompagnée de la construction des nouveaux immeubles de l'usine et de l'innovation de la technologie de

production. Un des moments importants était l'extension de l'usine d'un nouveau atelier de laquage et des nouveaux ateliers de montage pour les modèles Škoda Superb en 2000 et Roomster en 2005. Par la suite l'expansion de l'usine a continué par l'élargissement de l'atelier de soudage. Les derniers travaux de construction démarrés en 2009 ne sont pas encore tout à fait finis. Il s'agit de la construction des nouveaux ateliers pour la production des modèles Škoda Superb deuxième génération et Škoda Yeti. Actuellement, cette usine emploie 4000 de salariés.

2.5.1.3 L'usine à Vrchlabí

Cette usine s'enchaîne à la tradition de l'entreprise Petera et ses fils créé en 1864 dont l'activité principale reposait à la production des coches et sièges. La première carrosserie a été produite en 1908. Pendant les années 50 du 20ème siècle l'usine a été connue sous le nom de **L'usine automobile de Vrchlabí** et en 1958 elle a été définitivement intégrée dans la société AZNP Mladá Boleslav, plus tard connue comme la société Škoda Auto a. s. Aujourd'hui cette succursale est la plus petite des usines de la société et il n'y que deux chaînes de montage et un atelier de soudage. Son programme de production se limite sur la préparation des kits de montage CKD, SKD et MKD, sur l'assemblage des agrégats et sur le montage des voitures destinées aux expositions divers. Elle emploie un peu plus qu'un mille de salariés et produit à peu près 100 000 de véhicules par an.

2.5.2 Les sites de production à l'étranger

La production des voitures Škoda est assurée aussi par cinq usines à l'étranger. Les sites en Chine, en Ukraine et en Kazakhstan partagent leurs chaînes de production avec une des autres marques du groupe Volkswagen. Les sites en Inde et en Russie sont pleinement à la propriété de la société ŠKODA AUTO a.s. Les différentes pièces de voitures sont y expédiées de la République tchèque afin d'y être complétées. Avant leur expédition il faut les préparer et emballer dans les kits de montage. Il en existe plusieurs sortes:

- **CKD** – cette abréviation vient de l'anglais - Complete Knocked Down. Une voiture est entièrement décomposée dans ce kit de montage. Les différentes pièces de voiture sont exportées directement dans une usine étrangère où elles sont montées. Toutes les véhicules exportées dans ce degré de décomposition doivent être produites, soudées, laquées et assemblées à l'étranger.

- MKD - cette abréviation vient de l'anglais - Medium Knocked Down. Une voiture est moyennement décomposée dans ce kit de montage. Une carrosserie complètement soudée et laquée est exportée dans une usine à l'étranger. Le montage final de la voiture se déroule alors à l'étranger.
- SKD - cette abréviation vient de l'anglais - Semi Knocked Down. Une voiture est semi - décomposée dans ce kit de montage. Une voiture est déjà assemblée et elle est exportée dans une usine à l'étranger ainsi que le moteur et tous les autres composants nécessaires comme par exemple une batterie ou des roues. Ces derniers sont expédiés séparément.

Le critère principal de la différenciation de ces kits de montage est le degré de décomposition des voitures sur les différents composants. Les voitures composées dans les kits de montage sont exportées dans les usines à l'étranger par l'intermédiaire du transport par conteneurs ou du convoi de chemin de fer. Deuxième manière de production des voitures à l'étranger est l'octroi des licences conventionnelles ce qui est utilisé surtout en Chine.

Par la gestion de la production et des activités commerciales de la société ŠKODA AUTO a.s. à l'étranger est chargé le département – Gestion des affaires internationales qui s'occupe de la fabrication des pièces de véhicules et de leur préparation dans les trois kits de montage mentionnés afin de les pouvoir expédier. Parmi les activités du département appartient aussi l'évaluation de besoins et d'apports des activités de production ou commerciales à l'étranger pour la société ŠKODA AUTO a.s. De plus, il se préoccupe aussi de l'évaluation des possibilités d'entrée de la société ŠKODA AUTO a.s. dans les autres destinations à l'étranger.

2.5.2.1 L'usine en Chine

La production de voitures Škoda en Chine est réalisée dans l'usine Volkswagen Automotive Co. Ltd. créé à Shanghai en 1984 qui est la joint-venture de Volkswagen et de la société chinoise Shanghai Automotive Industry Co (SAIC). En sachant que toutes les deux sociétés ont la participation de 50% à cette usine. Elle produit les voitures Škoda et VW en accordant des licences conventionnelles. Depuis le mois d'avril 2007 la production de Škoda Octavia deuxième génération, vendue en Chine sous le nom de Ming Rui, y a été introduite. À la fin de l'année 2008 la production de Škoda Fabia connue sous le nom de Jing Rui a été ajoutée. De même pour la Škoda Superb ajoutée en 2009 qui a aussi une

version chinoise de son nom Hao Rui. Cette usine construit et vend plus au moins 100.000 de voitures Škoda par an ce qui représente à peu près 2 % de la production automobile totale en Chine.

2.5.2.2 L'usine en Inde

L'histoire de la production des voitures Škoda en Inde remonte jusqu'en 1999, quand la société Skoda Auto India Private Ltd (SAIPL) a été créée comme la filiale de la société ŠKODA AUTO a.s. à Aurangabad¹⁹. La première voiture a été produite en 2001. C'était le modèle de Škoda Octavia. Les voitures y sont produites en complétant des composants emballés dans les kits de montage SKD. Le développement de cette usine a été assuré par les modèles de voitures Octavia, Superb, Fabia et les autres voitures du consortium Volkswagen, concrètement il s'agit de VW Passat ou Jetta et Audi A4 ou A6. Grâce au développement et performance réussie de la marque Škoda en Inde la deuxième usine y a été construite et ouverte à Pune en 2009. C'est le montage des voitures Škoda Fabia qui y a été déplacé.

2.5.2.3 L'usine en Russie

En Russie, la production des voitures est réalisée dans l'usine à Kaluga. Sa construction „dans le pré vert“ a commencé le 28 octobre 2006 et la production des véhicules en complétant des composants emballés dans les kits de montage SKD a débuté le 28 novembre 2007. Aujourd'hui cette usine assure le montage des voitures Škoda Fabia, Octavia, Roomster et Superb. Sa capacité dépasse 150 000 de voitures produites par an.

2.5.2.4 L'usine en Ukraine

La fabrication des voitures de la marque Škoda a débuté dans l'usine partenaire de la société Eurocar par l'assemblage des kits de montage SKD du modèle Octavia Tour en 2001. Ses activités ont été progressivement enrichies du montage des autres modèles. Cette usine se trouve près de la ville Solomonovo et actuellement on y produit les modèles suivants:

- Octavia Tour (SKD, depuis 2001),
- Octavia (SKD, depuis 2005),
- Fabia (SKD, depuis 2007),
- Roomster (SKD, depuis 2007),

¹⁹ Aurangabad se trouve dans l'état Maharashtra.

- Superb (SKD, depuis 2008).

2.5.2.5 L'usine en Kazakhstan

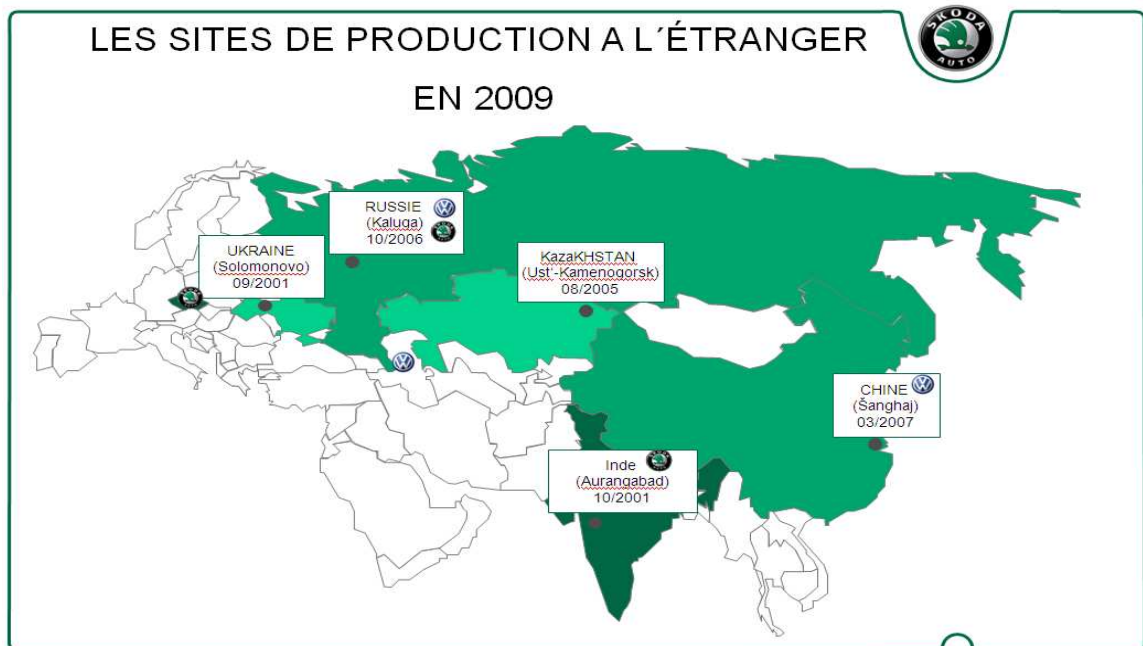
En Kazakhstan, la marque Škoda est représentée par la société partenaire Azia Avto déjà depuis 2005. Les voitures y sont assemblées dans les kits de montage SKD. L'usine de production Azia Avto se trouve dans la ville d' Ust-Kamenogorsk située au nord-est du Kazakhstan et réalise la production des modèles suivants:

- Octavia (SKD, depuis 2005)
- Octavia deuxième génération (SKD, depuis 2008)
- Superb deuxième génération (SKD, depuis 2009)

2.5.2.6 L'usine en Syrie

En 2009 le conseil d'administration de la société ŠKODA AUTO a.s. a approuvé le projet de l'assemblage des kits de montage SKD des voitures Škoda en Syrie. Le début de ce projet a été prévu pour la deuxième moitié de l'année 2010. Par le montage des véhicules Škoda en Syrie sera chargée l'entreprise Karkour Trading Co. située près du Damas. Elle est l'importateur majeur des voitures Škoda, VW, Audi, Seat et Bentley en Syrie déjà 15 ans.

Tableau 5: Les sites de production à l'étranger



Source : Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

2.6 La structure organisationnelle de l'entreprise

Il serait utile d'expliquer la notion de la structure organisationnelle avant d'étudier celle de la société ŠKODA AUTO a.s. Zdeněk Pitra la définit dans son livre Introduction au management de la manière suivante: „La structure organisationnelle représente un mécanisme qui sert à la coordination et à la gestion des activités des salariés de l'entreprise.“²⁰ Autrement dit elle décrit l'organisation de l'entreprise et les liens entre les différentes SBU²¹. En général, la structure organisationnelle de l'entreprise détermine qui est chargé de la réalisation des activités prévues dans les plans.

La société ŠKODA AUTO a.s. fonctionne comme la société anonyme ce qui veut dire qu'elle est obligée de créer trois organes principaux – l'assemblée générale, le conseil d'administration, et le conseil de surveillance.

„L'assemblée générale accepte les statuts de la société ŠKODA AUTO a.s. ou leurs modifications. Elle approuve également le bilan comptable. Elle décide du montant du capital social ainsi que de la division du profit ou de la perte.“²² En général, nous pouvons constater que cet organe dispose des pouvoirs les plus étendus pour ratifier les actes de la société comme la fusion avec une autre entreprise ou la nomination, révocations et remplacements des administrateurs.

„Le conseil de surveillance est l'organe qui a le droit de surveiller les activités de la société et du conseil d'administration. Ses membres sont élus par l'assemblée générale pour une période de quatre ans et ils ne peuvent pas être les employés de la société en même temps.“²³

La SA est administrée par un organe collégial appelé conseil d'administration, représenté par son président. „Le conseil d'administration ou bien organe statutaire est responsable de toutes les activités de la société. Il compte sept membres élus par

²⁰ Citation: PITRA 1992, s. 78

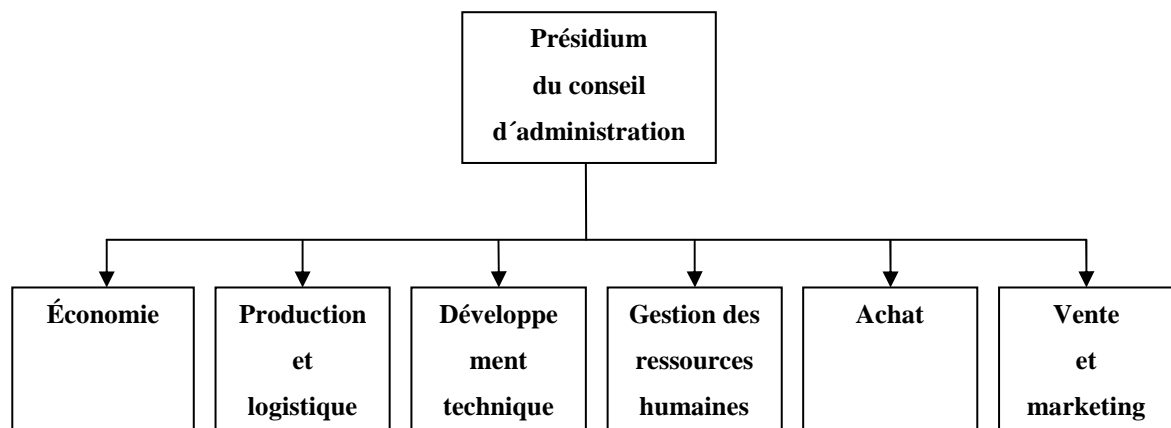
²¹ SBU est l'abréviation anglaise qui signifie *strategic business unit* en français: *unité de business stratégique*

²² Citation: Škoda-Auto [online]. 2009 [cit. 2010-07-22]. Company. Disponible sur WWW: <http://www.skoda-auto.cz/company/CZE/Documents/Sustainability/Economy/Stanovy_spolecnosti.pdf>.

²³ Citation: Škoda-Auto [online]. 2009 [cit. 2010-07-22]. Company. Disponible sur WWW: <http://www.skoda-auto.cz/company/CZE/Documents/Sustainability/Economy/Stanovy_spolecnosti.pdf>

l'assemblée générale pour trois ans.²⁴ Chacun est responsable d'une direction et gère son fonctionnement. Le conseil d'administration est présidé par un président. Tous ses membres sont soumis à l'interdiction de concurrence. Du point de vue de la structure intra-entreprise de la société ŠKODA AUTO a.s. nous pouvons trouver trois niveaux de gestion. Il s'agit alors d'une structure hiérarchique. Le premier niveau de la gestion stratégique ainsi que les six directions principales de la société ŠKODA AUTO a.s. sont désignées sur le schéma ci-dessous:

Tableau 6: La structure organisationnelle d'un niveau



2.6.1 Le présidium du conseil d'administration

Le président du conseil d'administration est Reinhard Jung²⁵ depuis octobre 2007. Le présidium est responsable de la gestion de la qualité et de la communication de l'entreprise avec les institutions publiques, de l'optimisation des coûts de production et du management des produits. De plus il effectue l'audit interne régulier.

2.6.2 L'économie

Cette direction est responsable de la gestion des ressources financières de l'entreprise. Elle assure la stabilité économique de la société ŠKODA AUTO a.s. à long terme et veille que toutes les ressources financières disponibles soient utilisées effectivement. De plus, elle garantit le fonctionnement et le développement des systèmes informatiques, l'optimisation permanente des processus et de l'organisation de l'entreprise. Elle est chargée également de l'achat du matériel de production et des

²⁴ Citation: Citation: Škoda-Auto [online]. 2009 [cit. 2010-07-22]. Company. Disponible sur WWW: < http://www.skoda-auto.cz/company/CZE/Documents/Sustainability/Economy/Stanovy_spolecnosti.pdf >

²⁵ Reinhard Jung sera remplacé par Winfried Vahland en septembre 2010.

services ainsi que de la gestion des affaires juridiques. Toutes ses activités sont accomplies en coopération étroite de ses départements qui sont les suivants:

- La gestion de l'entreprise
- La comptabilité
- La gestion des fonds (trésorerie)
- Les systèmes informatiques et l'organisation
- Le droit des affaires juridiques.

2.6.3 Le développement technique

Cette direction s'oriente vers le développement et l'innovation des nouveaux produits mais aussi de ceux actuels. Elle est chargée de la coordination du développement du design, de la carrosserie, de l'intérieur, du châssis et des agrégats ainsi que de l'équipement électronique. En dernier lieu sa tâche est de gérer les processus du développement relatifs aux projets différents et d'établir le programme financier et temporel de leur réalisation. Ce secteur compte huit départements:

- La stratégie et le développement de l'électronique
- Le design
- La planification et la coordination
- L'innovation
- Le développement des agrégats et du châssis
- Le Škoda Motorsport
- La gestion technique des projets

2.6.4 La gestion des ressources humaines

Cette direction est responsable de la gestion des ressources humaines et effectue toutes les activités relatives à la GRH.²⁶ Elle se consacre alors à la recherche des nouveaux employés, à leur développement et à l'amélioration de leurs conditions de travail. C'est le partenaire stratégique qui contribue à la réalisation des objectifs de la société. Ses départements sont:

- La planification au sein des ressources humaines

²⁶ La gestion des ressources humaines permet de gérer de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » des collaborateurs. Les domaines d'intervention relatifs à la GRH sont: le recrutement, la gestion des carrières, la formation, la gestion de la paie et des rémunérations, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, les relations sociales et syndicales, la motivation et l'implication du personnel et la gestion de la communication.

- Les soins des ressources humaines
- Les services pour les des ressources humaines
- Le développement des ressources humaines
- Les relations avec les institutions publiques
- La sécurité et la protection des ressources humaines

2.6.5 La production et logistique

Cette direction s'occupe de la coordination des processus logistiques. Il assure la production des voitures, des kits de montage, des pièces originales, des agrégats et des composants différents. Elle est composée de plusieurs départements:

- La production des voitures
- La production des agrégats
- Les projets étrangers
- La planification centrale de la production
- La technique de la production

2.6.6 L'achat

Cette direction assure l'achat de toutes sortes du matériel nécessaire pour la production ainsi que toutes les services nécessaires pour la satisfaction des besoins de la société Škoda Auto a.s. Elle s'occupe aussi de l'optimalisation du réseau des fournisseurs ou de la réduction des coûts du matériel fourni. La direction de l'achat est formée de cinq départements:

- L'achat des métaux
- L'achat de l'électronique
- L'achat pour l'intérieur
- L'achat pour l'extérieur
- L'achat général

2.6.7 La vente et marketing

Cette direction s'occupe de l'évaluation des produits sur les marchés et aussi de la vente des voitures neuves et usées, des pièces et des accessoires originaux. Elle assure les services après-vente des voitures vendues sur tous les marchés. Puis, elle est chargé de maintenir une position compétitive de toutes les gammes de voitures dans tous les pays. Á côté de ces activités clés liées à la réalisation des objectifs de vente il en existent aussi des

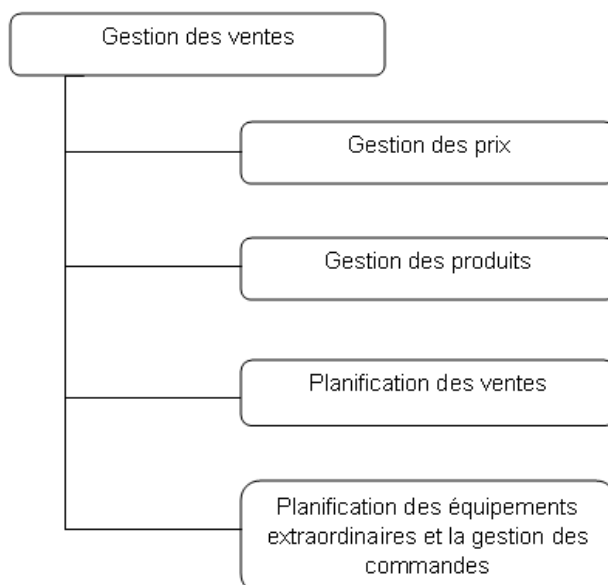
autres. Il s'agit surtout de la promotion de la marque et de l'image de l'entreprise en public, de la suivi du positionnement réussi de la marque sur les nouveaux marchés, du développement des réseaux de distribution et des services et de l'augmentation de la satisfaction des clients en s'appuyant sur la philosophie Human Touch.²⁷ Ses départements sont:

- La gestion des ventes
- Le marketing
- La vente pour l'Europe centrale
- La vente internationale
- La vente des pièces originales
- Les services après-vente

2.6.7.1 Département de la gestion des ventes

Un des six départements de ce secteur s'appelle le département de la gestion des ventes. Sa tâche la plus importante est de prévoir et de gérer la quantité des commandes des voitures Škoda ce qui est très important dans les conditions du marché aujourd'hui. La société ŠKODA AUTO a.s. ainsi que toutes les autres entreprises doit être capable de s'adapter aux nécessités du marché et de satisfaire les besoins de ses clients. La structure de ce département est démontrée sur le schéma ci-dessous:

Tableau 7: Structure du département de la gestion des ventes



²⁷ Le but de la philosophie de l'entreprise Human Touch est de s'approcher au maximum aux clients et aux employés. La société Škoda Auto met l'accent sur le contact et l'accès personnel.

Comme montre le schéma ce département est formé de quatre unités: la gestion des prix, la gestion des produits, la planification des ventes et dernièrement la planification des équipements extraordinaires et la gestion des commandes. Les activités de ces unités n'ont l'importance que dans leur ensemble.

La gestion des prix

Cette unité est le lieu où j'ai eu l'occasion d'effectuer mon stage de deux mois. C'est la raison pour laquelle nous allons nous y intéresser un peu plus en détail. De nos jours, elle compte une dizaine de salariés et son directeur actuel est Ing. Jaroslav Holubec. L'activité principale des salariés de cette unité est la calculation des prix de différents modèles de voitures équipées des divers accessoires et la modification de ces prix en rapport avec le marché et la concurrence en sachant que chaque gamme des voitures a ses concurrents sur lesquels il faut se concentrer.

Les causes du changement opérationnel des prix sont nombreuses. L'impulsion pour la modification des prix peut provenir du côté de l'importateur cela veut dire du vendeur direct des voitures sur le marché d'un pays étranger parce qu'il est le plus proche à ce marché et c'est lui qui connaît les conditions de ce marché le mieux. La nécessité de modifier les prix peut résulter aussi du changement de l'environnement législatif. Les prix doivent souvent être opérationnellement modifiés parce que les concurrents changent leur stratégie ce qui a un impact sur le marché donné et surtout sur le positionnement de la marque Škoda sur ce marché.

Toutes les modifications opérationnelles des prix sont faits à la base des indices des prix créés par les salariés de cette unité par l'intermédiaire du système JATO qui contient des données importantes pour pouvoir prendre décision. Cette database permet de suivre les prix et les versions d'équipements des véhicules des concurrents ce qui facilite la prise de décision de la modification opérationnelle des prix des voitures Škoda sur tous les marchés. En élaborant l'indice de prix il faut inclure tous les compétiteurs du panier des concurrents utilisé par les salariés afin de faciliter leur travail. Dans le cas de besoin il est aussi possible d'en ajouter des autres. Le panier des concurrents est démontré sur l'image ci-dessous:

Tableau 8: Le panier des concurrents des voitures Škoda

Fabia	Octavia	Superb	Roomster	Yeti
Ford Fiesta	Ford Focus	Ford Mondeo	Opel Meriva	Suzuki Grand Vitara
Peugeot 207	Peugeot 308	Peugeot 407	Nissan Note	Kia Sportage
Renault Clio	Renault Megane	Renault Laguna	Renault Grand Modus	Hyundai Tucson / ix35
Opel Corsa	Opel Astra	Opel Insignia	Renault Scenic	Toyota RAV4
Hyundai i20	Hyundai i30	Hyundai Sonata	Citroen C3 Picasso	Nissan Qashqai

Source: Matériel interne de la société Škoda Auto, a.s.

En élaborant l'indice de prix il faut chaque fois analyser la position d'un modèle donné par rapport à son environnement externe ou bien aux conditions à un marché particulier. Il est alors nécessaire de bien choisir les modèles concurrentiels avec les caractéristiques similaires comme les dimensions, le moteur ou le coffre et bien sûr avec les équipements pareils.

Chaque modèle Škoda se trouve alors dans un segment du marché qui se différent non seulement par les paramètres techniques mais aussi par le niveau de prix, par la structure des clients et par leurs préférences ou bien par le niveau de l'équipement standard.

Voici quelques exemples des segments et voitures concurrentielles possibles:

Tableau 9: L'indice de prix pour un des modèles Škoda

Marque concurrentielle	Fabia	Octavia	Superb	Roomster	Yeti
Peugeot	Peugeot 207	Peugeot 308	Peugeot 407	-	-
Renault	Renault Clio	Renault Mégane	Renault Laguna	Renault Grand Modus	-
Citroën	Citroën C3	Citroën C4	Citroën C5	Citroën C3 Picasso	-
Ford	Ford Fiesta	Ford Focus	Ford Mondeo	Ford Fusion	-
Opel	Opel Corsa	Opel Astra	Opel Insignia	Opel Meriva	-
Fiat	Fiant Punto Evo	Fiat Bravo	Fiat Croma	-	-
Hyundai	Hyundai i20	Hyundai i30	Hyundai Sonata	Hyundai ix20	Hyundai ix35
Kia	Kia Rio Sportage	Kia cee'd	Kia Magentis	Kia Venga	Kia Soul
Toyota	Toyota Yaris	Toyota Auris	Toyota Avensis	Toyota Verso	-

Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

La création de l'indice de prix est la première démarche de l'analyse des prix. L'indice de prix inclut toutes les conditions du marché particulier ainsi que la modification envisagée par exemple la réduction de prix. L'indice de prix créé dévoile les changements possibles du positionnement de toutes les marques concurrentielles sur le marché particuliers et montre l'effet que la modification envisagée peut avoir sur le positionnement de la marque Škoda. L'exemple d'un indice de prix est désigné sur cette image:

Tableau 10: L'indice de prix pour un des modèles ŠKODA (la monnaie - euro)

Pays X SKODA Model X									
	SKODA Model X	Marque 1 Model A	Marque 2 Model B	Marque 3 Model C	Marque 4 Model D	Marque 5 Model E	Marque 6 Model F	Marque 7 Model G	Average Excluding Own Make Group
Retail price	26 290	29 990	25 490	26 990	26 500	28 995	27 820	26 750	27 505
Price Index	100	114	97	103	101	110	106	102	105
Number of doors	S	S	S	S	S	S	S	S	
Body type	hatchback	hatchback	hatchback	hatchback	hatchback	hatchback	hatchback	hatchback	
ABS	S	S	S	S	S	S	S	S	
Front airbag (D / P)	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	
Front airbag, location (D / P)	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	
Side airbag (F)	S	S	S	S	S	S	S	S	
Side airbag, location (F)	S	S	S	S	S	S	S	S	
Front fog lights	-	-	S (180)	-	-	395 S	S (180)	-	-
Power locks	S	S	S	S	S	S	S	S	
Power locks, operation	remote	remote	- 390	Ke 290	remote	remote	remote	remote	
Air conditioning	-	S (1 900)	-	-	-	S (1 900)	-	-	
Power windows, location (F)	S	S	- 350	S	S	S	S	S	
Door mirrors, type (D / P)	In / In	EI / EI (180)	In / In	EI / EI (180)	EI / EI (180)	EI / EI (180)	In / In	In / In	
Door mirrors, heated (D / P)	- / -	- / -	- / -	- / -	S / S (150)	- / -	- / -	- / -	
Rear seats, folding	asymmetrical	asym	Fi 350	asym	1-piece 175	asym	1-piece 175	asym	
Front seat, height adjustment	-	S / - (125)	S / - (125)	-	S / - (125)	S / - (125)	S / - (125)	S / - (125)	
Speakers, number of	4	- 200	4	2 100	6 (100)	- 200	4	4	
Audio system, includes radio	-	-	-	AM/FM/LW (350)	AM/FM (300)	AM/FM/LW (350)	-	AM/FM (300)	
Audio system, includes in-dash CD	-	-	-	S (180)	S (180)	S (180)	-	S (180)	
Connection to ext.entertainment devices	-	-	-	-	-	-	-	S (150)	
Paint, type	gloss	mica (990)	gloss	gloss	gloss	metallic (750)	gloss	gloss	
Wheels, rim type	St	St	St	AI (750)	St	AI (750)	St	St	
Wheels, rim diameter	14	15 (290)	14	15 (290)	15 (290)	15 (290)	15 (290)	14	
Steering wheel, multi-function	-	-	-	-	S (290)	S (290)	-	-	
Cruise control	-	-	-	-	-	-	-	-	
Computer	S	- 200	- 200	- 200	- 200	S	S	S	
Side curtain airbag, location (front and rear)	S	- 290	- 290	- 290	- 290	- 290	- 290	S	
Knee airbags, location (D)	-	S (100)	-	-	S (100)	-	-	S (100)	
Head restraints, number	2	2	2	2	2	2	2	2	
Total Specification Adjustment		(2 895)	1 275	(870)	(655)	(4 505)	50	(855)	(1 208)
Specification Adjusted Price	26 290	27 095	26 765	26 120	25 845	24 490	27 870	25 895	26 297
Specification Adjusted Price Index	100	103	102	99	98	93	106	98	100
Total Engine Adjustment		(375)	(1 055)	(150)	(175)	(525)	(840)	(446)	
Specification and Engine Adjusted Price	26 290	26 720	25 710	25 970	25 670	24 490	27 345	25 055	25 851
Spec. and Engine Adjusted Price Index	100	102	98	99	98	93	104	95	98

Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

Le travail des salariés de cette unité repose alors sur la calculation des prix des différents modèles de voitures sur tous les marchés étrangers où la société ŠKODA AUTO a.s. est présente. Ils suivent aussi le développement et les changements des stratégies des concurrents et des conditions du marché. Il s'agit de l'élaboration des documents de l'aspect plutôt préparatifs utilisés pour les réunions du présidence du conseil d'administration qui approuve toutes les démarches. Les salariés sont regroupés selon les marchés étrangers pour lesquels ils suivent et modifient opérationnellement les prix. Les résultats de leur travail sont discutés sur les meetings réguliers.

Toutes les actions doivent être approuvées par le directeur et comme nous avons déjà appris aussi par le présidence du conseil d'administration. Une fois que les modifications ont été approuvées elles peuvent être implantées dans le système Compask destiné à la facturation des voitures. Il contient les prix de facturations des voitures vendues et surtout il permet une adaptation vite des nouveaux prix.

Cette unité coopère très étroitement avec l'unité de la vente régionale et de la fixation des prix dont la mission ressemble à celle de l'unité de la gestion des prix car les activités des employés sont les mêmes sauf que dans le cas de l'achat régional on se préoccupe des ventes destinées sur les marchés uniquement en Tchèque.

2.7 Le portefeuille de produits

Depuis la reprise de la marque par le Groupe VOLKSWAGEN en 1991, le développement de nouveaux produits s'est accéléré, et il ne s'est pratiquement pas passé une année sans nouveauté. De nos jours la société ŠKODA AUTO a.s. fait face à une grande concurrence et pour qu'elle puisse garder sa position sur le marché il faut qu'elle ne cesse pas de chercher à se distinguer de ses compétiteurs. Du côté du produit, l'avantage concurrentiel des voitures Škoda repose surtout sur l'intérieur et sur le coffre à bagages spacieux des voitures. Ceci est accompagné des prix concurrentiels et bien sûr de la haute qualité des voitures.

Aujourd'hui la société ŠKODA AUTO a.s. présente une gamme complète des véhicules entièrement renouvelées. Son portefeuille de produits contient cinq modèles de voitures de haut niveau technologique. C'est la gamme des modèles Škoda Fabia, Škoda Octavia, Škoda Roomster, Škoda Superb et Škoda Yeti. En général la gamme la plus vendue est celle de la Škoda Octavia. Le portefeuille de produits de la société ŠKODA AUTO a.s. est démontré sur le tableau ci-dessous:

Tableau 11: Le portefeuille de produits

<i>Gamme</i>	<i>OCTAVIA</i>	<i>FABIA</i>	<i>SUPERB</i>	<i>ROOMSTER</i>	<i>YETI</i>
<i>Le début de la production</i>	1996	1999	2001	2006	2009
<i>Première génération</i>	1996 - présence	1999 - 2007	2001 - 2008	2006 - présence	2009 - présence
<i>Deuxième génération</i>	2004 - présence	2007 - présence	2008 - présence	-	-
<i>Version</i>	liftback et combi	hatchback et combi	liftback et combi	MPV	SUV
<i>Version d'équipements</i>	Classic	Classic	Comfort	Style	Active
	Elegance	Elegance	Elegance	Scout	Ambition
	Ambiente	Ambiente	Ambiente	Atractive	Experience
	RS	RS	GreenLine	GreenLine	GreenLine
	GreenLine	Scout			
	L-K	SportLine			

Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

2.7.1 La gamme Škoda Octavia

La Škoda Octavia, le représentant de la classe moyenne des voitures, est un des résultats de la fusion réussie de la société ŠKODA AUTO a.s. et le géant automobile allemand Volkswagen. Sa production a commencé en 1996 et elle ne s'est jamais arrêtée. Aussi que la Škoda Fabia a été renouvelée et elle a reçu un nouveau design, la deuxième génération de la Škoda Octavia s'est présentée à ses clients également. De nos jours toutes les deux générations sont produites et vendues.

La deuxième génération de la Škoda Octavia a été lancée sur le marché en 2004 dans les versions liftback et combi. Les versions d'équipements sont assez variées. Les clients peuvent choisir entre la version Classic, Ambiente, Elegance, Scout et la version sportive RS, Laurin & Klement et la version écologique Greenline.

„Un design intemporel, une technologie de pointe, de l'espace pour les occupants et les bagages, des qualités routières exceptionnelles et un excellent rapport qualité/prix. Ce sont les avantages qui placent l'Octavia parmi les modèles les plus populaires.“²⁸

L'équipement technologique de la nouvelle Octavia est un des plus évolués du paysage automobile moderne. La nouvelle Octavia est disponible avec cinq motorisations essence et trois diesel ainsi qu'avec un éventail de transmissions manuelles et automatiques. Citons entre autres un système de transmission automatique DSG à 7 rapports révolutionnaire qui a été spécialement développé pour les moteurs 1.2 TSI (105 CV), 1.4 TSI (122 CV), 1.8 TSI (160 CV) et 1.6 CR TDI (105 CV). Les moteurs essence vont du 1.4 MPI (80 CV) au 2.0 TSI haut de gamme développant 200 CV

2.7.2 La gamme Škoda Fabia

La première Škoda Fabia, représentant de la catégorie des „petites voitures“, a été produite en 1999 quand elle a été officiellement présentée pendant le salon automobile à Francfort en Allemagne. Avec le développement technologique la société Škoda auto a.s. a été invitée à l'innovation de l'un des modèles les plus populaires de l'histoire de la société et depuis 2007 la deuxième génération de Škoda Fabia a été lancée sur le marché. La nouvelle Fabia affiche désormais un nouveau design à l'avant. Les lignes verticales ont cédé la place aux lignes horizontales, une nouvelle palette de teintes extérieures a fait son apparition, le choix de jantes est plus large, et l'intérieur a changé.

Cette génération de Škoda Fabia est accompagnée aussi d'une toute nouvelle gamme de moteurs. Dans la gamme des moteurs essence, il existe désormais une version suralimentée 1,2 TSI de 86 CV et 105 CV. Le modèle le plus puissant peut être équipé d'une boîte automatique DSG à sept rapports et à double embrayage. La nouvelle gamme de moteurs diesel est composée du modèle 1,2 TDI CR 75 CV, du 1,6 TDI CR (90 ou 105 CV) et du 1,6TDI 55 (75 CV). Tous les moteurs diesel sont équipés du système à injection à rampe commune et d'un filtre à particules FAP.²⁹

²⁸ Citation: Škoda-Auto [online]. 2009 [cit. 2010-07-23]. Škoda gamme. Disponible sur WWW: <<http://new.skoda-auto.com/bel/model/newoctavia/look/Pages/look.aspx>>

²⁹ Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

Cette génération de Škoda Fabia offre à ses clients deux versions de voitures – hatchback et combi et six versions d'équipements différentes: Classic, la version la plus vendue Ambiente, Elegance, la version sportive SportLine ou RS et Scout.

2.7.3 La gamme Škoda Superb

La Škoda Superb s'est présentée pour la première fois en 2001 pendant le salon automobile à Francfort. Comme une voiture de haute classe elle a connu un grand succès et elle est devenue le concurrent des voitures de luxe de toutes les marques. La première génération de la Škoda Superb a été remplacée par la deuxième en 2008.

„Grâce à la conception brevetée de son système TwinDoor en deux parties, la nouvelle Škoda Superb combine les avantages pratiques d'une bicorps avec l'élégance d'une berline. L'habitabilité intérieure et les matériaux employés rehaussent le niveau de confort déjà exceptionnel sur la route.“³⁰ La Superb propose plusieurs équipements absolument nouveaux: un airbag genoux pour le conducteur, d'airbags latéraux arrière, une aide au stationnement et de projecteurs au bi-xénon avec système AFS (Adaptive Frontlight System). Ils adaptent automatiquement l'éclairage de la chaussée aux conditions du moment, tournent dans les virages, modifient, selon la vitesse, la surface éclairée et offrent plusieurs régimes d'éclairage, par exemple en ville, sur autoroute ou sous la pluie.

Son caractère exceptionnel souligne un système unique d'ouverture de la cinquième porte arrière TwinDoor qui assure un accès confortable au coffre à bagages, dont le volume peut passer de 565 litres à pas moins de 1670 litres une fois le dossier de la banquette arrière rabattu.

Ce modèle est aussi disponible dans les deux versions - liftback ou combi et propose aux clients les versions d'équipements suivantes: Comfort, Ambiente, Elegance et la version écologique GreenLine.³¹

2.7.4 La gamme Škoda Roomster

La Škoda Roomster dont la production a débuté en 2006 est le deuxième modèle Škoda le plus jeune. C'est le représentant de la MPV (Multi purpose vehicle) catégorie et il est considéré comme la „soeur cadette“ de la Škoda Fabia.

³⁰ Citation: Škoda-Auto [online]. 2010 [cit. 2010-07-23]. Škoda gamme. Disponible sur WWW: < <http://new.skoda-auto.com/bel/model/newoctavia/look/Pages/look.aspx>>

³¹ La version écologique GreenLine est le résultat de l'effort de la société Škoda Auto a.s. de la protection de l'environnement. Les voitures de la version GreenLine supportent la réduction de la consommation de carburant et d'émissions de CO₂. C'est la gamme de voitures économiques et respectueuses de l'environnement.

„Le nouveau design du pare-chocs avant et des phares antibrouillard, la calandre plus puissante, la forme ellipsoïdale et la forme sophistiquée des phares avant donnent à la Roomster un aspect de robustesse et de stabilité.“³²

Le design et la technique des phares avant ont aussi changé. La Roomster peut être équipée d'un nouvel arrangement de feux de route halogènes, qui éclairent mieux la route et augmentent le niveau de sécurité. Le véhicule possède des phares avant antibrouillard équipés de la fonction Day Light et la fonction Corner est disponible en option. Son nouveau moteur 1,2 TSI procure une grande puissance, procure de fortes accélérations, est silencieux et économe en carburant.

La nouvelle Škoda Roomster est disponible en quatre versions d'équipements: Style, Atractive, Scout et la version GreenLine.

2.7.5 La gamme Škoda Yeti

Le cadet de tous les modèles Škoda est la Yeti qui appartient dans la SUV (Sport utility vehicle) catégorie. Elle n'a été lancée sur le marché qu'en 2009. La nouvelle Škoda Yeti s'affirme par la symbiose qu'elle réalise entre design unique, sécurité, fonctionnalité et confort. Ce nouveau modèle offre des nouvelles motorisations et des nouvelles solutions techniques, telle que le régime tout-terrain qui adapte les paramètres des systèmes électroniques à la marche en terrain difficile ou un toit ouvrant panoramique en deux éléments à commande électrique. La partie avant du véhicule, dominée par la calandre aux formes marquantes flanquée de quatre phares, est une invitation au plaisir ludique de la conduite tandis que la poupe de la carrosserie bivolument à cinq portes évoque le sens pratique. Les dimensions compactes de la nouvelle Škoda Yeti garantissent un excellent contrôle et une agréable maniabilité en ville. La Škoda Yeti est disponible dans ces versions d'équipements: Active, Ambition, Experience et la version écologique GreenLine.

2.7.6 Les ventes selon les modèles

En 2009 le modèle le plus vendu a été celui de Škoda Fabia deuxième génération. La société a réussi à vendre 181 590 de ces voitures ce qui est de 24% plus que l'année dernière. Deuxième voiture la plus vendue en 2009 était le modèle de Škoda Octavia deuxième génération. Ses ventes ont atteint à 176 499 de voitures. Un grand succès a vécu aussi la Škoda Superb deuxième génération lancée sur le marché en 2008 dont les ventes

³² Citation: Škoda-Auto [online]. 2010 [cit. 2010-07-25]. Škoda gamme. Disponible sur WWW: <<http://new.skoda-auto.com/lux/model/roomster/design/Pages/look.aspx>>

ont dépassé de 100% le total des livraisons de Škoda Superb en 2008. Les clients ont montré un grand intérêt également aux nouvelles gammes ne lancées sur le marché qu'en 2009. Concrètement ils ont été intéressés à la Škoda Yeti et Superb Combi deuxième génération dont les ventes se sont élevées jusqu'au 11 018 dans le cas de la première voiture mentionné et au 43 189 dans le cas de Škoda Superb Combi.

Si on raisonne au niveau mondial c'est la gamme Škoda Octavia qui a été la plus démandée. Exactement 267 267 de voitures de cette gamme a été vendues en 2009 ce qui représente 39,6 % de ventes totales des voitures de la marque Škoda. Par contre les ventes de Škoda Roomster ont beaucoup chuté en 2009. De même pour la Škoda Superb et Octavia première génération. Ceci peut être causé par l'introduction de leurs modèles de la deuxième génération sur les marchés. Les ventes des cinq dernières années de tous les modèles sont présentées sur le tableau vivant:

Tableau 12: Les ventes de voitures selon les modèles

Modèle	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	<u>Année 4</u> <u>Année 5</u>
	2005	2006	2007	2008	2009	2008/2009
Fabia	119 485	123 170	51 561	191	-	-
Fabia Combi	99 637	106 694	80 799	5 533	-	-
Fabia II	-	-	85 998	146 564	181590	24%
Fabia II Combi	-	-	1 256	89 181	82536	-7,50%
Octavia Tour	48 999	53 783	58 287	65 544	32825	-49,90%
Octavia Combi Tour	20 802	15 540	14 242	12 046	10920	-9,30%
Octavia II	90 042	100 584	131 934	164 543	176499	7,30%
Octavia Combi II	73 479	100 367	105 488	102 724	97091	-5,50%
Roomster	-	14 422	62 527	50 454	43701	-13,40%
Superb	22 091	20 989	20 530	10 164	624	-93,90%
Superb II	-	-	-	15 481	43189	>100%
Superb Combi	-	-	-	-	735	-
Yeti	-	-	-	-	11018	-

Source: Rapports annuels de la société ŠKODA AUTO a.s. des années 2005 – 2009

2.8 Les indicateurs économiques et financières

Pour conclure ce chapitre dont le but est de faire une présentation générale de la société ŠKODA AUTO a.s. nous allons étudier la situation économique et financière de

l'entreprise. Nous allons voir également quelques graphiques qui vont nous servir comme un outil pratique pour mieux comprendre la problématique.

2.8.1 La situation économique

Depuis 1993 elle garde son titre de l'exportateur de l'année qui lui est régulièrement attribué dans la compétition l'Exportateur de l'année organisée par la Chambre économique de la République tchèque. „La société ŠKODA AUTO a.s. a gagné presque un billion et six cent milliard couronnes pendant quinze ans de son existence. Nous pouvons alors bien constater qu'elle est le moteur des exportations de la Tchéquie. Son chiffre d'affaires est six fois plus élevés que celles du deuxième le plus grand exportateur de notre pays Siemens Group.“³³

Comme montre le tableau ci-dessous la société ŠKODA AUTO a.s. est la deuxième entreprise de production et commerciale la plus grande de notre pays. En poursuivant la production traditionnelle des voitures à Mladá Boleslav elle a même occupé la première place parmi toutes les autres entreprises en 2008. Les entreprises sont classées selon le volume de leur chiffre d'affaires en 2009 et 2008.

Tableau 13: Les entreprises les plus importantes de l'économie tchèque

Placement en 2009	2008
1. ČEZ, a. s.	2
2. ŠKODA AUTO a.s.	1
3. RWE Transgas, a.s.	3
4. AGROFERT HOLDING, a.s.	4
5. FOXCONN CZ s.r.o.	6
6. UNIPETROL, a.s.	5
7. Telefónica O2 Czech Republic, a.s.	8
8. Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.	8
9. ČEPRO, a.s.	9
10. MORAVIA STEEL a.s.	7

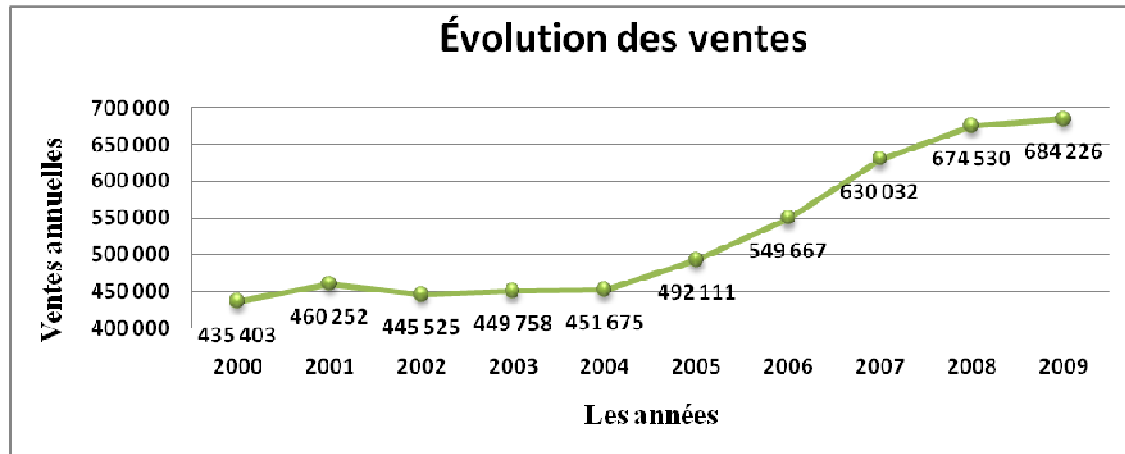
Source: CZECH TOP 100

La marque Škoda, qui compte parmi les plus anciens constructeurs automobiles encore en activité, est représentée dans plus que 100 pays dans le monde entier. Le marché

³³ Citation: WEBER, Štefan. Hospodářská komora České republiky [online]. 15.12.2009 [cit. 2010-07-25]. Aktuality. Disponible sur WWW: <<http://www.komora.cz/zpravodajstvi-a-media/aktuality-4/pruzkumy-vystavy-souteze-konference/exporterovi-roku-opet-dominovala-skoda-auto.aspx>>.

automobile est très convoité et la Škoda jouit d'une faveur croissante grâce à des produits de grande qualité ainsi qu' à des prix avantageux ce qui lui permet de réaliser un haut volume des ventes qui ne cesse d'augmenter dans le nouveau millénaire. Ceci est démontré par la graphique suivante:

Graphique 1: L'évolution des ventes dans le nouveau millénaire



Source: Rapports annuels de la société ŠKODA AUTO a.s. des années 2000-2009

L'année 2009 éatit une des annés les plus réussies au niveau de la production et des ventes. Les ventes globales de la société ŠKODA AUTO a.s. ont augmenté de 1,4 %. Avec 684.226 d'unités vendues elle a atteint au niveau de ventes le plus élevé dans son histoire. Dans les conditions économiques difficiles auxquelles la société doit faire face elle a réussi à stabiliser ses ventes. Les éléments les plus importants qui l'ont permis de conserver le haut niveau de ses ventes sont le marché stratégique en Chine qui passe une période de développement dynamique et l'introduction de la prime à la casse en Europe occidentale.

Les dernières chiffres connues montrent que les ventes de la société ŠKODA AUTO a.s. ne cessent de progresser. Le succès la poursuit sans arrêt. Pendant le premier semestre de l'année 2010 l'entreprise a déjà vendu 378 747 de voitures.³⁴ En comparaison à l'année dernière cette chiffre représente la croissance de 15%. Aussi qu'en 2009 le haut volume de ventes est réalisé surtout grâce au marché en Chine où la société est en hausse de ses ventes de presque 50% comparativement à la même période de l'année 2009. La

³⁴ Citation: Škoda-Auto [online]. 2010 [cit. 2010-07-25]. News. Disponible sur WWW: <
[http://www.skoda-
 auto.cz/CZE/news/info/news/News/Pages/2010_53_RekordniOdbytPrvniPololeti2010.aspx](http://www.skoda-auto.cz/CZE/news/info/news/News/Pages/2010_53_RekordniOdbytPrvniPololeti2010.aspx)>

société ŠKODA AUTO a.s. confirme l'expansion de ses ventes non seulement à l'étranger mais aussi en République tchèque où sa part de marché s'élève au 35% au premier semestre de l'année 2010.

2.8.2 La situation financière

Les résultats financiers de l'année 2009 de la société ŠKODA AUTO a.s ont été remarquablement influencés par le développement des marchés automobiles mondiaux pas très favorable ce qui s'est traduit par la baisse générale de ces marchés et par la crise économique et financière. Pour décrire la situation financière de la société ŠKODA AUTO a.s. il serait utile de montrer quelques chiffres des deux dernières années.

En 2009 le chiffre d'affaires accuse une baisse de 6,2% par rapport à l'année dernière et la valeur du résultat d'exploitation s'est élevée à 5,9 milliards de couronnes ce qui a signifié une décroissance de 56,6 % en comparaison avec l'année 2008. La rentabilité du capital s'est établi à 15,1 % ce qui est de 7,4 % moins qu'en 2008. Aussi les autres indicateurs financiers ont connu une baisse. Il s'agit par exemple du résultat avant impôts qui a chuté même de 64,8 % ou du résultat brut dont la valeur a atteint au 21,5 milliards de couronnes ce qui représente une baisse de 24,8 % par rapport à l'année 2008. Le chiffre d'affaires ont été créés surtout par les ventes de pièces (87,7 %) et d'accessoires originaux (7,4 %), puis aussi par les livraisons de pièces dans les entreprises du consortium Volkswagen (3,2 %) et par les recettes de ventes des autres biens et services (1,7 %).³⁵

Malgré le chute des résultats financiers de la société ŠKODA AUTO a.s. les flux de trésorerie des opérations d'exploitation ont atteint à la croissance. De même pour la liquidité de l'entreprise ce qui lui a permis de garder sa stabilité financière. Une récapitulation des indicateurs financiers est présentée sur le tableau suivant. Tous les résultats financiers consolidés sont accusés selon les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards).

³⁵ Source: Rapport annuel de la société ŠKODA AUTO a.s.

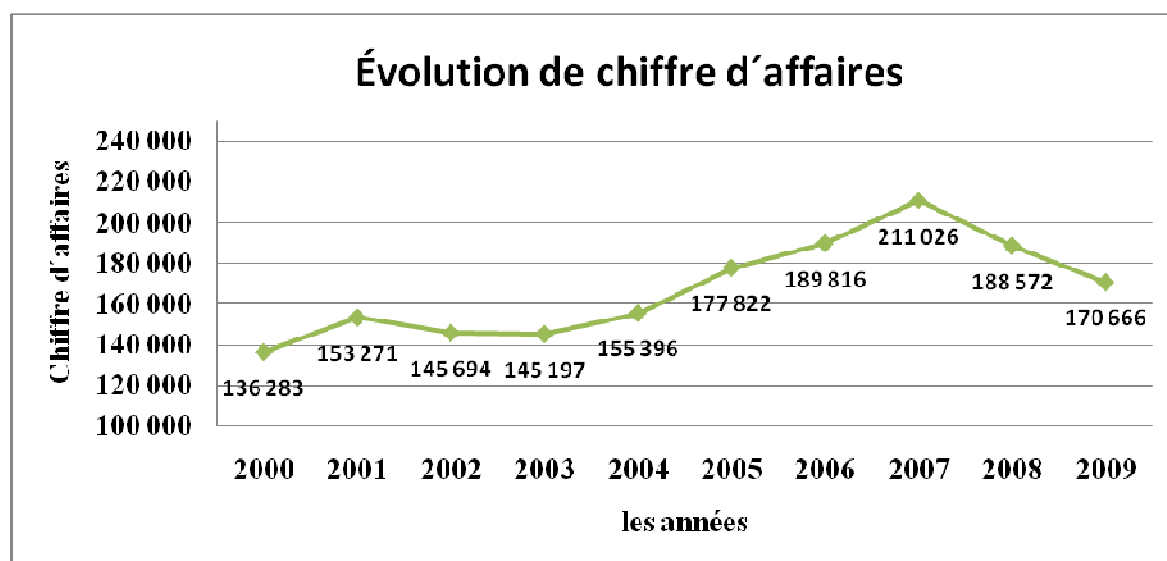
Tableau 14: L'évolution annuelle des indicateurs financiers

		2009	2008	09/08
Le chiffre d'affaires	million de couronnes	187 858	200 182	- 6,2%
Le résultat brut	million de couronnes	21 562	28 659	- 24,8%
Le résultat d'exploitation	million de couronnes	5 924	13 620	- 56,5%
Le résultat avant impôts	million de couronnes	4 702	13 376	- 64,8%
Le résultat net après impôts	million de couronnes	3 462	10 818	- 68,0%
Les investissements corporels et incorporels	million de couronnes	11 719	14 556	- 19,5%
Les flux de trésorerie des opérations d'exploitation	million de couronnes	26 529	13 014	103,8%
La liquidité	million de couronnes	29 595	19 413	52,4%

Source: Rapports annuels de la société ŠKODA AUTO a.s. des années 2008 et 2009

La dernière graphique de ce chapitre montre l'évolution de chiffre d'affaires de la société ŠKODA AUTO a.s. pendant les dix dernières années.

Graphique 2: Les chiffres d'affaires dans le nouveau millénaire



Source: Rapports annuels de la société ŠKOD AUTO a.s. des années 2000-2009

Par rapport à cette graphique nous pouvons constater que les pires années du nouveau millénaire étaient depuis 2000 jusqu' à 2003. L'économie de la République tchèque a vécu un ralentissement de la croissance causé par la diminution du rendement économique chez les partenaires commerciaux principaux de la société ŠKODA AUTO a.s. au deuxième semestre 2001. Les attaques terroristes du 11 septembre 2001 représentent la

deuxième cause qui a contribué à la réduction de la demande étrangère ce qui avait un impact négatif sur les activités du group Škoda.

L'amélioration de la situation économique n'est venue qu'en 2004 quand le chiffre d'affaires a repris son tendance de croissance. Ils ont atteint leur maximum en 2007 quand la société ŠKODA AUTO a.s. a conquis le premier record de voitures vendues et les recettes bruts ont dépassés les frais. En 2008, l'industrie automobile a été lourdement impactée par la crise économique mondiale. L'ampleur et la soudaineté de la chute des marchés automobiles dans le monde ont entraîné une baisse significative du chiffre d'affaires de la société ŠKODA AUTO a.s. ce qui prouve la courbe de la graphique.

3 Le commerce international de la société ŠKODA AUTO a.s.

Une fois que la société ŠKODA AUTO a.s. a été présentée du point de vue générale nous pouvons nous mettre à l'étude de son commerce international. Premièrement, nous allons nous intéresser à l'évolution de ses marchés étrangers depuis sa création jusqu'à la présence. Puis, en décrivant la distribution des voitures et la stratégie de la marque Škoda dans le monde nous allons trouver une réponse à la question suivante: „Comment est-il possible que nous pouvons rencontrer les véhicules Škoda partout dans le monde?“ La manière de l'analyse de la concurrence sur les marchés étrangers sera décrite dans le troisième sous-chapitre. Pour mieux comprendre la problématique du commerce international de la société ŠKODA AUTO a.s. il serait utile d'analyser ses marchés clés choisis que nous allons regrouper dans trois catégories: les marchés clés européens, les marchés clés de l'Asie et dernièrement les marchés clés à l'outre-mer. En décrivant les marchés particuliers nous allons nous concentrer sur l'évolution de la position de la marque Škoda séparément pour chacun des marchés choisis en mettant l'accent surtout sur sa position actuelle (sa position pendant les deux dernières années 2008 et 2009).

En faisant un parcours par les marchés choisis nous allons montrer les indicateurs économiques importants et à l'aide d'une graphique nous allons voir l'évolution des ventes de chaque marché. Les graphiques et les tableaux dans cette partie ont pour but de faciliter la compréhension du texte et de le compléter. Puis nous allons citer aussi ses concurrents les plus importants sur ces marchés. Pour résumé, une récapitulation de l'évolution de la part de marché de la marque Škoda dans un nouveau millénaire sur les marchés choisis sera présentée. En fin nous allons nous préoccuper de l'avenir de la société et de ses projets non seulement étrangers prévus pour les années prochaines.

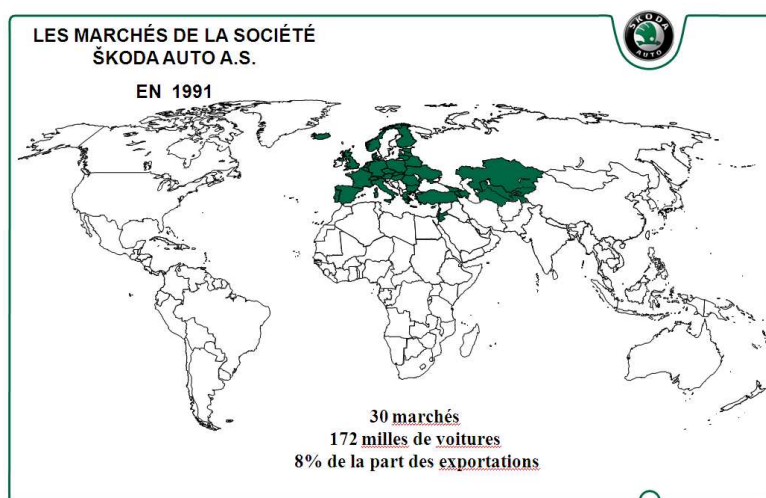
3.1 Évolution des marchés étrangers

Dans le chapitre précédant nous avons mentionné que le groupe Škoda garde une position stable sur les marchés étrangers déjà depuis sa création. Avec le temps, le nombre des marchés sur lesquels la marque Škoda est présente a connu une grande hausse. En 1905, peu après ce que la société ŠKODA AUTO a.s. a commencé sa production, Václav Klement s'est rendu compte que le marché tchèque est trop petit et il a décidé de

commencer à exporter ses produits en Angleterre.³⁶ En 1907 les voitures de la marque Laurin&Klement ont été exportées même au Mexique où elles ont été utilisées comme les voitures postales. Les destinations où il a été possible d'acheter leurs voitures ont pris de l'extension jusqu'à l'époque de guerre. La période après la Seconde Guerre n'était du tout en faveur de l'export mais malgré cela la demande de voitures tchécoslovaque était assez élevée. Bien que l'élargissement des destinations des ventes soit arrêté, l'entreprise a été toujours orientée vers des exportations. La majorité de sa production a été destinée aux Pays-Bas, en Belgique et en France. Lors de l'époque du communisme les exportations ont changé leur direction à l'est de l'Europe.

L'expansion marquante de ses marchés étrangers est arrivée avec l'entrée du Volkswagen dans la société ŠKODA AUTO a.s. Depuis ce moment son export a été plus grand que n'importe quand avant. En 1991 la majorité des exportations de véhicules Škoda a été orientée vers les marchés européens. Pénétrer sur les marchés étrangers n'était pas du tout facile en cette époque et ses activités étrangères de ce temps-là ont été considérées comme un grand succès de l'entreprise. Ses voitures ont été vendues aussi sur les marchés hors l'Europe mais il ne s'agissait que de ventes minoritaires qui n'avaient presque pas d'importance et d'influence sur le chiffre d'affaires de la société. En total, la société ŠKODA AUTO a.s. a exporté ses voitures dans une trentaine de pays européens où elle a réussi à vendre 172 milles de voitures par an. Les marchés étrangers sur lesquels la marque Škoda a été présente en 1991 sont désignés sur l'image suivant:

Tableau 15: Les Marchés clés en 1991

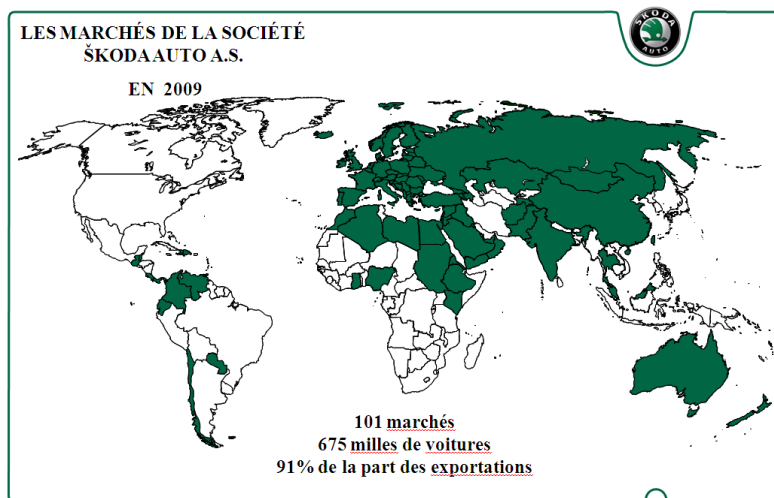


Source : Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

³⁶ Citation: KNEŽÍK, Martin. Katalog automobilů [online]. 20.1.2007 [cit. 2010-27-07]. Historie Škoda Auto - část 4. Škoda ve světě. Disponible sur: WWW: <<http://clanky.katalog-automobilu.cz/zajimavosti/historie-skoda-auto-cast4-skoda-ve-svete>>

Avec la progression de ses ventes sur les marchés européens la société ŠKODA AUTO a.s. a ressenti le besoin de trouver des nouveaux débouchés pour ses produits. Elle a commencé alors à pénétrer sur les marchés des pays en développement qui ont représenté un nouveau défi pour elle. Le rapport avantageux entre le prix et le produit ou bien sa stratégie du prix bas lui ont permis de s'étendre assez rapidement sur ces marchés ciblés. Les ventes en Russie, en Chine ou en Inde se sont bientôt traduites par une croissance marquante du chiffre d'affaire de la société. Aujourd'hui elle est présente sur 101 des marchés du monde entier mais la majorité de ses ventes, concrètement il s'agit de 67,5 % du volume total des ventes du group Škoda, est toujours réalisée sur le marché de l'Union européenne. Comme nous avons déjà mentionné dans le chapitre denier la société ŠKODA AUTO a.s. est devenue l'exportateur le plus important de la République tchèque avec la part de 7 % sur le volume total des exportations de la Tchèque. Même malgré la crise économique et financière qui a débuté en 2008 la société ŠKODA AUTO a.s. n'a pas cessé de fortifier ses positions sur les marchés clés mondiaux. Les marchés actuels de la société ŠKODA AUTO a.s. sont démontrés sur l'image ci-dessous:

Tableau 16: Les Marchés clés en 2009



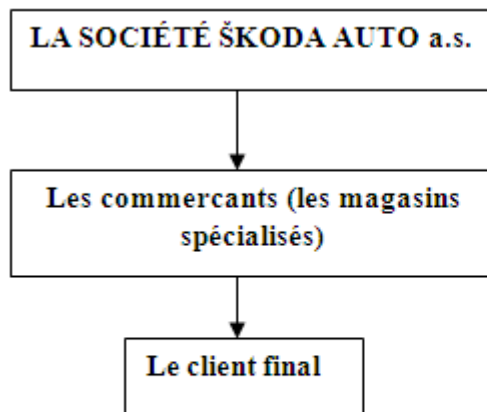
Source : Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

3.2 Distribution des voitures de la marque Škoda

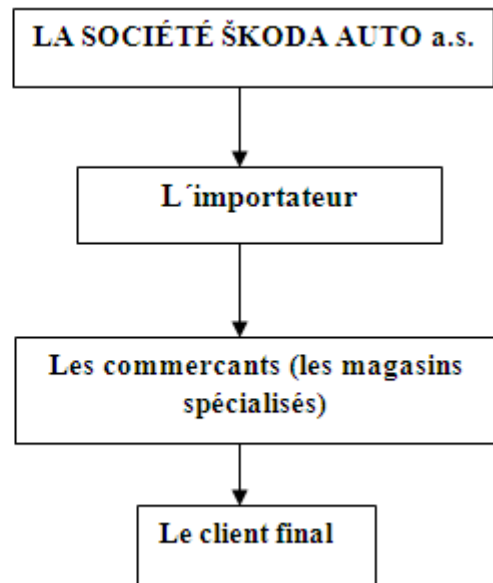
La structure du réseau de distribution à l'étranger est différente que celle sur le marché national. Dans le cas du marché national les partenaires commerciaux signent les contrats commerciaux directement avec la société ŠKODA AUTO a.s. tandis que sur le marché étranger la société confie ses pouvoirs par l'intermédiaire d'un contrat à un

importateur qui peut importer les voitures dans son pays. Celui-ci, responsable d'un marché donnée, entre dans les relations contractuelles avec les partenaires commerciaux directement dans le pays où les voitures sont exportées. Il effectue les mêmes fonctions sur ce marché comme la société ŠKODA AUTO a.s. sur le marché tchèque. Les chaînes de distribution sur le marché national et étranger sont illustrées par le schéma suivant :

La chaîne de distribution en Tchéquie



La chaîne de distribution à l'étranger



L'importateur³⁷ est chargé de la réception des véhicules exportés et de leur distribution consécutive aux dealers particuliers. Souvent ce sont les filiales qui assurent la fonction de l'importateur. Dans les pays où une filiale n'a pas été créée, ce sont des entreprises privées qui sont, à la base d'un contrat de l'importateur, chargées de cette fonction. Si les voitures sont fabriquées directement dans le pays particuliers l'importateur ne s'occupe que de leurs livraisons dans les magasins spécialisés. L'exportation des véhicules de l'usine de Mladá Boleslav, Kvasiny ou Vrchlabí est réalisée soit par le transport de chemin de fer soit par les camions, à l'outre-mer le transport est assuré par le ferry. Pour protéger la marchandise exportée et pour éviter des dégâts toute sorte de transport doit être assurée.

Autrement dit la distribution des voitures de la marque Škoda est assurée sur chaque marché par l'intermédiaire d'un importateur et des magasins spécialisés qui sont possédés par les entrepreneurs individuels ou par les sociétés commerciales et qui ont reçu une autorisation spéciale de la part de la société ŠKODA AUTO a.s. A la base du contrat

³⁷ L'importateur est un commerçant qui achète les produits de l'exportateur et qui ensuite les revend.

commercial ils s'engagent à vendre ses voitures selon un programme de vente fixé dans ce contrat. Pour qu'ils puissent obtenir cette autorisation qui leur permet de vendre les voitures Škoda ils doivent remplir certaines conditions qui font partie du système de distribution sélective et qualitative adoptée par la société. Ce système est relié au règlement d'exemption³⁸ pour le secteur automobile, publié le 1^{er} octobre 2002 par la commission européenne. En respectant ce règlement, la société ŠKODA AUTO a.s. procède une évaluation de tous les candidats intéressés à devenir vendeurs autorisés des voitures de la marque Škoda pendant laquelle elle examine s'ils répondent à tous les standards qualitatifs. Par exemple un candidat doit être capable d'utiliser les éléments du Corporate Identity³⁹ de la société ŠKODA AUTO a.s. et d'accommoder leur le magasin. Il peut s'agir par exemple de la taille ou des couleurs des murs.

Une fois qu'ils ont reçu une autorisation les commerçants sont obligés en effectuant leurs activités de respecter quelques conditions supplémentaires fixées par le group Škoda:

- Ce n'est que l'effectif qualifié qui peut être employé dans ces magasins.
- Chaque magasin spécialisé doit disposer d'un dépôt convenable.
- Le magasin spécialisé doit être capable de fournir le niveau des services exigé à tous les clients.
- Chaque magasin spécialisé doit disposer de la faculté de fournir toutes les informations nécessaires sur les biens et services à ses clients.
- Tous les magasins spécialisés sont obligés d'assurer le service après-vente.

Aussi que la société ŠKODA AUTO a.s. signe un contrat avec un importateur dans lequel il s'engage de prendre la quantité des voitures fixée, celui-ci il signe un contrat commercial avec des commerçants autorisés qui s'y engagent également de vendre la quantité des voitures contractée.

Malgré les circonstances difficiles sur tous les marchés et la récession de l'industrie automobile la société ŠKODA AUTO a.s. a été capable d'élargir son réseau de distribution. À la fin de l'année 2009 elle a disposait de 5 098 des magasins spécialisés. En 2008 leur

³⁸ L'introduction du règlement d'exemption est le résultat de l'effort de l'UE de libéraliser le marché automobile et les conditions de ventes des voitures au sein de l'UE. C'est un outil pratique de la libéralisation de la politique de distribution des fournisseurs à l'égard des acheteurs. Il a contribué aussi à l'augmentation de la concurrence sur le marché automobile européen ce qui s'est traduit par une baisse progressive des prix.

³⁹ Corporate Identity est une directive qui conditionne l'identification unique de la société ŠKODA AUTO a.s.

nombre a dépassé à peine cinq mille. Cette évolution annuelle confirme l'attractivité de la marque Škoda auprès des partenaires d'affaires et le succès de la stratégie choisie. Une des priorités de l'année 2009 a été de garder la stabilité du réseau des dealers, son adaptation aux nouvelles conditions de l'industrie automobile et sa préparation à la croissance supposée de l'économie. Parmi les facteurs clés du succès de fonctionnement du réseau de distribution appartient la planification optimale des ventes des biens et services. Grâce à la philosophie Human Touch, acceptée par tous les magasins spécialisés, la société ŠKODA AUTO a.s. a réussi à améliorer la qualité et le niveau de services fournies ce qui s'est traduit par l'augmentation de la satisfaction des clients. Le secret de ce programme repose sur la complaisance et convivialité des salariés, sur l'approche personnelle et le soin individuel des clients.

Dans le dernier chapitre nous avons vu que la société ŠKODA AUTO a.s. dispose de cinq sites de production à l'étranger qui font partie du réseau de distribution dans ces pays. Les kits de montage expédiés de la République tchèque y sont assemblés et les voitures montées sont transportées par l'intermédiaire d'un importateur dans les magasins spécialisés. Ici, nous pouvons nous poser la question pourquoi la société a décidé de construire un site de production à l'étranger si elle peut expédier ses voitures directement de la Tchéquie.

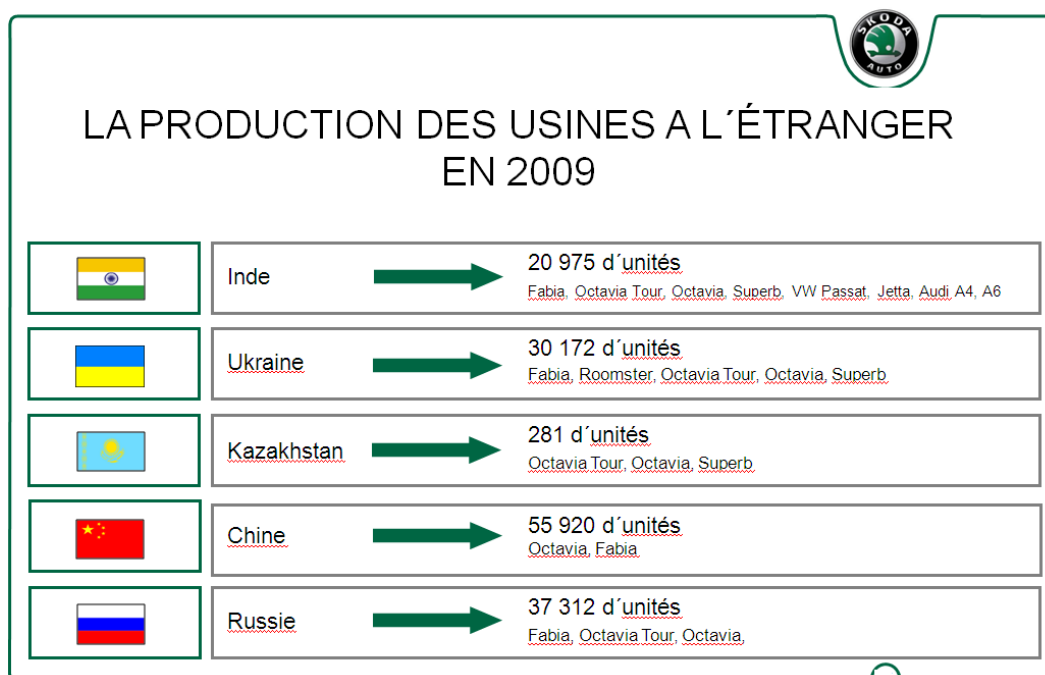
La réponse est facile. Dans certains pays, comme la Russie ou la Chine, existent les barrières commerciales qui empêchent d'exporter directement. Comme un exemple nous pouvons mentionner le droit de douane ou le quota d'importation. Connu déjà à l'antiquité le droit de douane appartient parmi les plus anciens outils financiers. Dvořák dans son livre Les principes de la politique commerciale définit le droit de douane comme une taxe payée au moment du passage de marchandise à travers des frontières douanières.⁴⁰ Autrement dit, si les voitures exportées par la société ŠKODA AUTO a.s. en Russie sont soumises au droit de douane, elle doit payer la somme allouée au gouvernement russe. En général, le montant du droit de douane dépend de la sorte de marchandise exportée ainsi que du marché étranger. En cas du quota d'importation l'État peut réguler la structure de marchandise du commerce international en fixant la quantité de marchandise importée qu'il ne faut pas dépasser. Cela signifie que si la société ŠKODA AUTO a.s. veut exporter ses voitures en Chine où ce type de restriction a été appliqué pendant longtemps elle doit






⁴⁰ Citation: DVOŘÁK 2001, p. 83

respecter la quantité permise par pays. De plus dans le cas de la Chine la situation est un peu plus problématique que dans le reste du monde parce que toutes les importations sont accompagnées d'une procédure byrocratique compliquée qui exige une vérification de toutes les normes techniques de la marchandise.

L'implantation d'un site de production est alors un bon moyen comment contourner ces restrictions et obstacles. L'autre avantage de la construction d'une usine et de la production des voitures directement à l'étranger est que cela permet de garantir une grande avantage concurrentiel sous la forme de prix bas de ventes des voitures. Les usines différentes ont été déjà présentées dans le dernier chapitre. Par curiosité ajoutons encore le tableau de production de ces usines en 2009 sur lequel nous voyons leurs volumes de production annuelle mais aussi les modèles produits.

Tableau 17 : La production des sites de production à l'étranger



LA PRODUCTION DES USINES A L'ÉTRANGER EN 2009		
	Inde →	20 975 d'unités <i>Fabia, Octavia Tour, Octavia, Superb, VW Passat, Jetta, Audi A4, A6</i>
	Ukraine →	30 172 d'unités <i>Fabia, Roomster, Octavia Tour, Octavia, Superb</i>
	Kazakhstan →	281 d'unités <i>Octavia Tour, Octavia, Superb</i>
	Chine →	55 920 d'unités <i>Octavia, Fabia</i>
	Russie →	37 312 d'unités <i>Fabia, Octavia Tour, Octavia</i>

Source : Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

L'absence des barrières commerciales est typique pour le marché commun européen, l'union économique mise en place progressivement par l'UE qui est constituée par les 27 pays membres de l'UE. Son but est de créer une zone commerciale avec la libre circulation des marchandises, services, personnes et capitaux. „La libre circulation des marchandises concerne exclusivement les échanges intracommunautaires, et ne s'applique pas aux échanges extracommunautaires (régis par les règles de l'OMC) et aux situations purement internes aux États membres. Cette libre circulation au sein du marché commun

européen est assurée par l'interdiction faite aux États membres, d'imposer des entraves pécuniaires ou des restrictions quantitatives aux échanges intracommunautaires de marchandises. “⁴¹ Les entraves pécuniaires à la libre circulation des marchandises comprennent les droits de douane, les taxes d'effet équivalent aux droits de douane et les impositions intérieures discriminatoires ou protectrices. L'entrée sur le marché et la réalisation du commerce international sur le territoire de l'UE est alors non seulement pour la société ŠKODA AUTO a.s. beaucoup plus facile que dans le cas de la Chine ou de la Russie. Ceci peut être la raison pour laquelle la grande majorité des affaires est réalisée sur les marchés européens.

3.3 La stratégie de la marque Škoda

Nous avons déjà dit que la participation de l'entreprise aux échanges internationaux permet de multiplier son avantage concurrentielle qui peut reposer sur les coûts faibles, sur la différenciation des concurrents ou sur la spécialisation étroite de l'entreprise. Hana Machková présente dans son livre *Le commerce international et marketing six stratégies concurrentielles* : stratégie de pénétration, stratégie de différenciation, stratégie de concentration, stratégie des coûts faibles, stratégie de leader et stratégie de challenger. La stratégie de la société ŠKODA AUTO a.s. s'appuie sur les deux de ces mentionnées. Premièrement c'est la stratégie de différenciation par laquelle elle qui vise à gagner son avantage concurrentiel en se distinguant des offres concurrentielles. " Elle est typique pour les entreprises dans les pays développés qui offrent leurs produits pour les prix en peu plus élevés mais en même temps elles fournissent un grand nombre des services augmentant sa valeur commerciale ensemble avec ce bien. Cette stratégie est caractéristique pour les biens et services exigeants au niveau technologique."⁴²

Sur un marché où les services proposés par les différents acteurs sont sensiblement semblables, une stratégie de domination par les coûts peut être un moyen comment gagner sur les concurrents. En fait, la stratégie des coûts faibles adoptée par la société ŠKODA AUTO a.s. repose sur la construction des sites de production à l'étranger ce qui permet de vendre les voitures moins cher dans ces pays. Cette stratégie, comme son nom l'indique, oriente de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordiale : la minimisation de ses coûts complets. Pour garder cet avantage concurrentiel,

⁴¹ Citation: Encyclopédie WIKIPEDIA [online]. *Marché commun européen*. [cit. 2010-27-07]. Disponible sur: <http://fr.wikipedia.org/wiki/March%C3%A9_commun_europ%C3%A9en>

⁴² Citation: MACHKOVÁ 2002, s. 65

elle devra donc contrôler les coûts directs de fabrication mais aussi les coûts de conception, de marketing, de distribution ainsi que les coûts administratifs et financiers. Au niveau de son performance générale la société ŠKODA AUTO a.s. a adopté un programme général des économies dont le but est d'optimiser la capacité de production et bien sûr de tous ses coûts.

Comptant parmi les entreprises modernes, la société ŠKODA AUTO a.s. utilise actuellement la stratégie pull⁴³ pour élargir son réseau de distribution. En commençant ses activités commerciales étrangères elle a du utiliser plutôt la stratégie opposée dite push⁴⁴ qui a été plus avantageuse pour trouver les nouveaux débouchés. Aujourd'hui l'entreprise dispose déjà d'un réseau de distribution stable et parce qu'elle a un nom renommé sur les marchés étrangers, il arrive que les partenaires commerciaux cherchent eux même à contacter la société en lui offrant leur coopération. En ce qui concerne la stratégie de distribution, nous pouvons constater que la société ŠKODA AUTO a.s. suit celle de la distribution sélective ce qui veut dire que les ventes sont réalisées au travers des magasins spécialisés dont le nombre est limité. Comme nous avons vu dans la partie précédente la société ŠKODA AUTO a.s. procède un choix des dealers intéressés à vendre les voitures Škoda. „Cette stratégie est utilisée surtout pour les produits avec un image forte et elle permet au producteur de mieux gérer et contrôler la distribution de ses produits. Par contre elle est assez coûteuse.“⁴⁵

Dernièrement nous allons étudier la stratégie de segmentation utilisée par la société ŠKODA AUTO a.s., concrètement il s'agit de la stratégie de segmentation différenciée. A la base de cette stratégie la société divise le marché en plusieurs segments dans lesquels elle livre des différents produits qui se différencient par ses caractéristiques ou par son prix. Son inconvénient est qu'elle est assez coûteuse et si le segment n'est pas assez large elle, son utilisation peut être inefficace.

3.4 L'analyse de la concurrence sur les marchés étrangers

Pour analyser sa concurrence et pour suivre la position de ses modèles sur les marchés étrangers la société ŠKODA AUTO a.s. utilise la méthode qui s'appelle

⁴³ La stratégie "Pull" vise à tirer la vente du produit par la demande du consommateur. Face à cette exigence, on postule que le distributeur ne peut pas ne pas référencer le produit. Une telle politique suppose que de gros efforts de communication soient consentis afin de sensibiliser la cible.

⁴⁴ La stratégie "Push" a pour objectif de pousser le produit efficacement dans le canal. Pour cela, le fabricant stimule son réseau de distribution en offrant de bonnes conditions d'achat comme par exemple les remises ou ristournes et/ou en offrant une assistance technique

⁴⁵ Citation: MACHKOVÁ 2002, s. 108

benchmarking. „Le benchmarking est un formidable levier d'innovation dans l'entreprise. C'est à la fois une méthode d'analyse permettant de s'étalonner en s'inspirant des meilleurs points, et à la fois un état d'esprit, un style de management. Le benchmarking peut s'effectuer en interne entre les services, ou les entités, comme en externe, avec ses différents fournisseurs, distributeurs, concurrents, produits du marché.“⁴⁶ C'est le processus systématique dont le but est de mesurer la performance de l'entreprise et de la comparer aux autres entreprises sur le même marché. Pour la première fois cette méthode a été utilisée par la société Xerox Corporation à la fin des années 70 du 20ème siècle. Aujourd'hui elle est devenue un outil important de la majorité d'entreprises à l'aide duquel elles peuvent analyser la concurrence. Sur la base des résultats de l'analyse faite par le benchmarking l'entreprise peut améliorer sa productivité ainsi que sa performance sur le marché ce qui se traduit par l'augmentation de sa compétitivité ou par l'amélioration de son positionnement sur le marché particulier.

L'importance du benchmarking repose sur:

- l'élimination des activités inutiles de l'entreprise
- la concentration sur les priorités
- la croissance de la compétitivité de l'entreprise
- la réduction des coûts
- l'augmentation de la satisfaction des clients
- la détermination de la position actuelle sur le marché

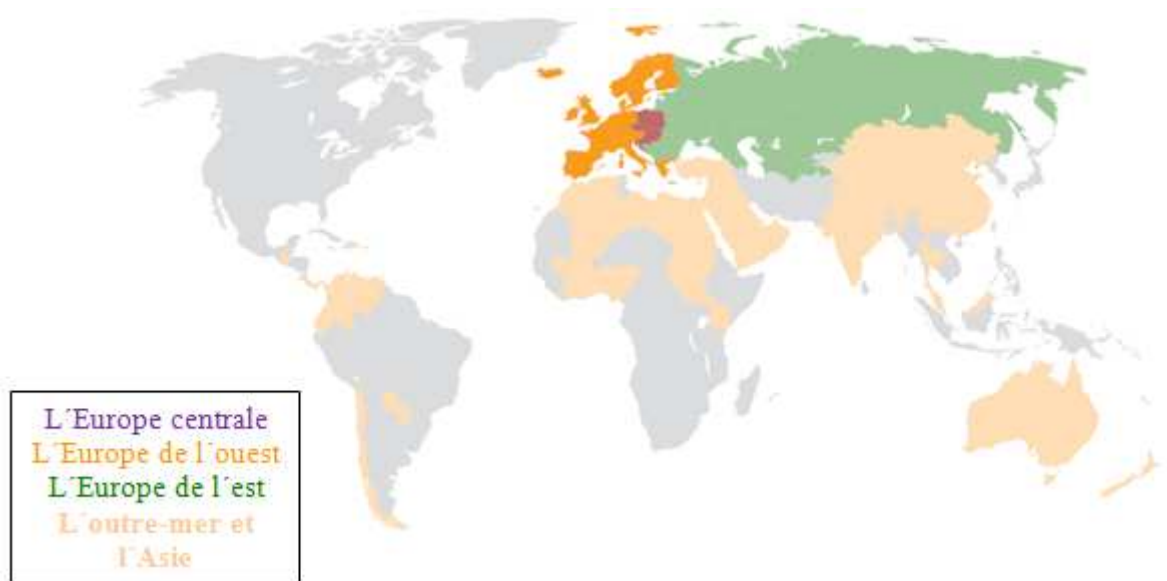
L'application du benchmarking dans la société ŠKODA AUTO a.s. se fait par l'intermédiaire de la base de données JATO avec laquelle nous avons déjà fait la connaissance dans le chapitre précédent. C'est l'indice de prix qui est l'élément le plus important à l'aide duquel la comparaison d'un modèle Škoda choisi avec les modèles concurrentiels est réalisée. Pour créer l'indice de prix il est nécessaire de déterminer tous les articles que nous voulons comparer. Les concurrents les plus importants seront détaillés séparément pour tous les marchés choisis dans le chapitre vivant.

⁴⁶ Citation: Erwan [online]. Benchmarking. [cit. 2010-27-07]. Disponible sur: <http://erwan.neau.free.fr/innovation_benchmarking.htm>

3.5 Marchés clés

Vu que le nombre des marchés, sur lesquels la société ŠKODA AUTO a.s. est présente, s'éleve à une centaine, nous allons les regrouper dans quatre régions: L'Europe centrale, l'Europe de l'est, l'Europe de l'ouest, l'outre-mer et l'Asie. Cette segmentation des marchés, adoptée par la société ŠKODA AUTO a.s. déjà en 1996, est désignée sur l'image suivante :

Tableau 18: La Segmentation géographique des marchés



Source : Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

Autant que les ventes mondiales de voitures ont baissé, les ventes dans les régions de l'Europe centrale, l'Europe de l'est et de l'Amérique du Nord ont chuté également en 2009. Le moins de ventes a été réalisé en Europe de l'est ce qui était suscité surtout par la rémanence de la crise économique et financière. Celles-ci ont baissée de 51,1 %. La cause majeure de la décroissance du niveau des ventes en Europe centrale reposait surtout à la chute du marché en Croatie où la société ŠKODA AUTO a.s. a vendu de 49,3 % d'unités moins qu'en 2008. De même pour le marché en Hongrie où la baisse a été encore plus marquante et le montant final n'a atteint qu'au 78 milles de voitures vendues par an.⁴⁷ Au contraire, comme nous montre le tableau suivante, les marchés en Asie et en Europe occidentale ont connu le développement des ventes positif. En 2009 les livraisons des voitures Škoda ont parvenu à 158 654 en Asie. Ceci est de 52,2 % plus qu'en 2008. L'Europe de l'ouest est traditionnellement le débouché le plus grand de la société ŠKODA

⁴⁷ Source: Le rapport annuel de la société ŠKODA AUTO a.s. de l'année 2009

AUTO a.s. En 2009 les ventes s'y sont élevées à 345 185 ce qui est de 9,4 % plus qu'en 2008. Sur tous les marchés de cette région les ventes ont été encouragées par l'introduction de la prime à la caisse, mesure prise par les gouvernements afin de soutenir les ventes des voitures.

Tableau 19: Les ventes selon les segments

	2007	2008	2009	2008/2009
L'Europe central	142 483	131 084	119 923	-8,5%
L'Europe de l'est	95 032	123 630	60 464	-51,1%
L'Europe de l'ouest	327 222	315 571	345 185	9,4%
Asie et l'outre-mer	65 295	104 245	158 654	52,20%

Source: Les rapports annuels de la société ŠKODA AUTO a.s. des années 2007-2009

Si nous allons classer les marchés particuliers selon les ventes de la marque Škoda nous pouvons constater que c'est le marché allemand qui garde la première place parmi les quinze marchés les plus importants au niveau des ventes. Tandis que l'Allemagne occupe sa première position déjà pendant des années, la deuxième place a subi un grand changement en 2009. C'était le marché de la République tchèque où les ventes des voitures Škoda ont été si élevées qu'elles lui ont permis de garder le deuxième échelon pendant longtemps. En 2009 à cause d'une croissance des ventes en Chine, la Tchéquie a été remplacée par la Chine et elle a été déplacée sur la troisième position. Notre attention appartient également au marché russe où les ventes des voitures Škoda ne cessent pas de croître ce qui pourrait entraîner un nouveau changement des places sur l'échelon des quinze marchés les plus perspectifs. La récapitulation des résultats des quinze les plus importants marchés pendant les trois dernières années est démontrée sur ce tableau:

Tableau 20: Quinze meilleurs marchés de la société ŠKODA AUTO a.s.

	2007	2008	2009	2008/2009
Allemagne	112 452	112 504	162 328	44,3%
Chine	27 325	59 284	122 556	106,7%
République tchèque	66 806	58 001	56 504	-2,6%
Russie	27 535	50 733	33 002	-34,9%
Angleterre	40 430	37 072	36 012	-2,9%
Pologne	33 210	33 986	38 305	12,7%
Ukraine	22 775	28 524	6 533	-77,1%
Roumanie	24 015	22 937	8 913	-61,1%
Italie	19 103	20 809	18 215	-12,5%
Espagne	26 920	19 519	16 906	-13,4%
France	19 404	19 480	20 313	4,3%
Slovaquie	19 358	17 809	14 613	-17,9%
Autriche	16 012	16 700	17 500	4,8%
Inde	12 710	16 051	14 535	-9,4%
Belgique	14 001	14 130	12 358	-12,5%
Total de ventes	630 032	674 530	684 226	1,4%

Source: Rapports annuels de la société ŠKODA AUTO a.s. des années 2007-2009

Dans le premier chapitre nous avons présenté les différentes formes d'entrée sur le marché étranger parmi lesquelles chaque entreprise peut choisir. Les modes de pénétrations élus par la société ŠKODA AUTO a.s. se différencient selon les marchés. Car il s'agit d'une société qui a assez de capitaux, elle a créé plusieurs filiales, concrètement il s'agit des usines sur le marché en Pologne, en Slovaquie, en Inde, en Allemagne et en Russie.

En Kazakhstan, en Chine et en Ukraine elle a créé des sites de production sous la forme de la joint-venture. Après avoir étudié les différents marchés d'un point de vue générale nous pouvons nous lancer à l'analyse de ceux choisis.

3.5.1 Les marchés de l'Europe centrale

De tous les marchés de l'Europe centrale nous allons nous préoccuper du marché polonais car il s'agit du marché le plus fort de cette région. Puis nous allons étudier le marché slovaque qui va nous servir comme un bon exemple de l'évolution négative des ventes de la marque Škoda. Ceci nous permettra de voir la situation sur deux marchés contraires. En dépit de cette différence ils ont un aspect commun. Au sein de l'Europe centrale les deux appartiennent parmi les marchés les plus importants et les moins touchés par les incidences de la crise économique et financière.

A. Le marché polonais

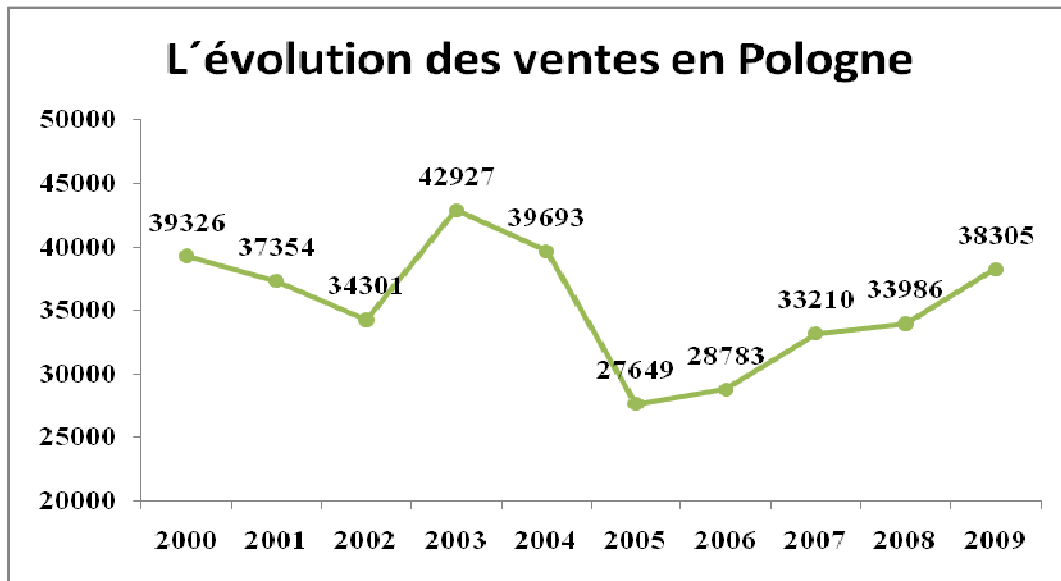
Malgré le développement négatif du marché automobile en Pologne, suscité non seulement par les impacts de la crise économique et financière mais aussi par l'affaiblissement de la monnaie polonaise par rapport à l'euro, la filiale polonaise Skoda Auto Polska SA a réussi à devenir le leader dans le secteur automobile en 2009. Cet importateur assure les ventes des voitures Škoda en coopération avec 95 des magasins spécialisés qui ont reçu l'autorisation de vendre les voitures de la marque Škoda sur le territoire polonais. Par ailleurs comme en Chine ou Russie, même en Pologne il y existe le droit de douane auquel toutes les importations sont soumises. Pour cette raison il a été plus avantageux de créer la filiale Skoda Auto Polska SA et de commencer la production des voitures directement en Pologne que d'exporter les voitures de Mladá Boleslav. En 2009 les véhicules de la société ŠKODA AUTO a.s. ont devenu les voitures les plus vendues sur le marché automobile en Pologne. Le modèle le plus populaire était la Škoda Fabia et puis aussi la Škoda Octavia et la part de marché de la marque tchèque a atteint presque à 12 % en 2009. Pendant longtemps la marque Škoda a mené une lutte avec son concurrent le plus grand Toyota. Pour la première fois la société ŠKODA AUTO a.s. a réussi à gagner sur ce producteur automobile en 2009 quand ses ventes ont dépassé celles de Toyota de 6 200 unités vendues.⁴⁸ Parmi les autres concurrents il faut citer Fiat, Opel et Hyundai.

Comparativement à l'année 2008 les ventes ont crû de 12,7 % jusqu'au 38 305 d'unités vendues ce qui confirme le fait que la marque Škoda est devenue le numéro un sur le marché polonais en 2009. Le chiffre d'affaires de la filiale en Pologne s'est élevé à 11,4 milliards de couronnes.⁴⁹ La graphique suivante montre que le volume des ventes a connu une baisse assez dramatique en 2005. Ceci a été causé par la situation défavorable sur le marché financière en Pologne et par les fluctuations des cours ce qui avait un mauvais impact sur les consommateurs polonais qui ont dépensé moins. Les ventes de la marque Škoda de cette année ont été affaiblies aussi par l'entrée de la Pologne dans l'UE car en acceptant le règlement d'exemption la concurrence sur le marché automobile européen a connu une hausse ce qui a entraîné une croissance des ventes des voitures d'occasion. Les voitures Škoda sont vendues sur le marché polonais déjà depuis l'époque du socialisme mais elle a du attendre longtemps qu'elle a atteint à son record au niveau des ventes. Le plus de ventes a été réalisées en 2003 quand elle a vendu 42 927 de voitures.

⁴⁸ Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

⁴⁹ Source: Le rapport annuel de la société ŠKODA AUTO a.s. de l'année 2009

Graphique 3: L'évolution des ventes en Pologne



Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

B. Le marché slovaque

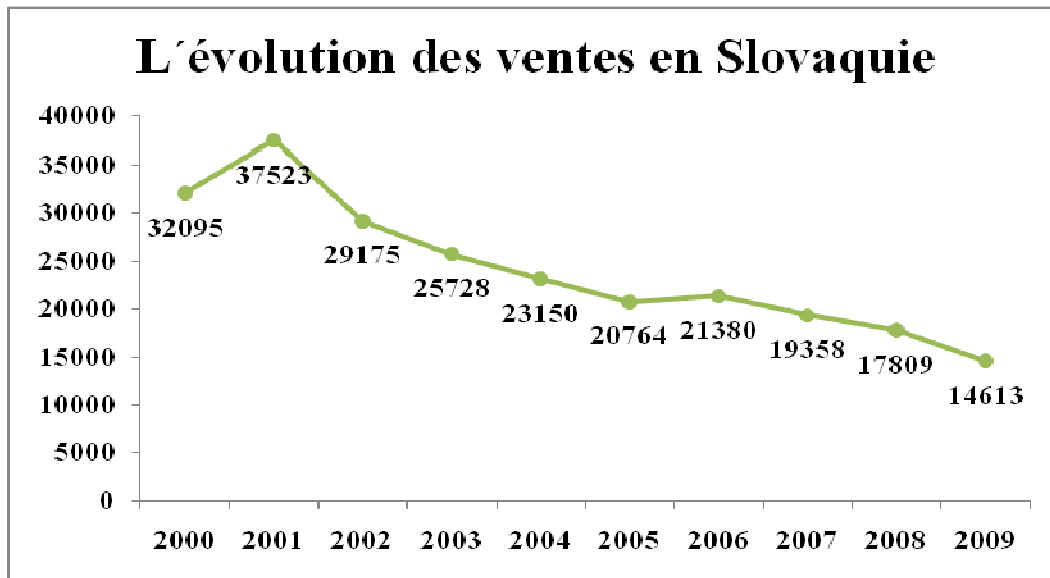
La situation sur le marché en Slovaquie en 2009 a été entraînée par les circonstances qui ont infesté toute la région de l'Europe centrale ce qui veut dire par la crise économique et financière. Cette dernière a causé une chute profonde des ventes des véhicules particuliers. Le gouvernement slovaque a alors déclaré l'introduction de la prime à la caisse afin de soutenir les ventes. Grâce à ce fait, 14 613 de voitures a été vendu sur le marché slovaque et la part de marché de la marque Škoda a fait 19,6 % ce qui représente une baisse de 5,8 % en comparaison avec l'année 2008.⁵⁰ La distribution des voitures est assurée par l'importateur Škoda Auto Slovensko s.r.o. en coopération avec 90 des magasins spécialisés qui ont reçu une autorisation de vendre les voitures de la marque Škoda sur le territoire slovaque. Le modèle le plus vendu a été la Škoda Fabia dont le volume des ventes s'est élevé à 7 723 unités.

La Škoda Octavia a aussi connu un succès en ce qui concerne les ventes car elle a gagné la faveur de 5 353 de clients. Le chiffre d'affaires de la filiale slovaque Škoda Auto Slovensko a atteint au niveau de 5,4 milliards de couronnes. En dépit de sa position avantageuse parmi tous les autres marchés l'évolution de ventes des voitures Škoda dans le nouveau millénaire n'est pas du tout favorable. Comme montre la graphique numéro 4 les ventes ont une tendance de baisser continuellement depuis l'année 2001. Ceci est le

⁵⁰ Source: Le rapport annuel de la société ŠKODA AUTO a.s. de l'année 2009

résultat de plusieurs facteurs. Premièrement c'est l'arrivée des producteurs automobiles coréens KIA en Slovaquie et HYUNDAI à Nošovice en Moravie ce qui s'est traduit par l'augmentation de la concurrence locale. Les clients slovaque préfèrent acheter les voitures de ces marques car elles y sont vendues moins cher. Deuxièmement ce sont les reformes du système économique prises par le gouvernement slovaque et le passage à l'euro qui ont déclenché cette baisse des ventes. Particulièrement les changements des taux fiscaux avaient l'impact sur les consommateurs slovaques qui ont dépensé moins qu'auparavant. Ceci a beaucoup influencé l'évolution des ventes des voitures sur le marché slovaque. Malgré que la part de marché de la société ŠKODA AUTO a.s. sur le marché slovaque baisse, elle reste la marque la plus vendue et aussi qu'en Pologne elle garde sa position de leader.

Graphique 4: L'évolution des ventes en Slovaquie



Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

3.5.2 Les marchés en Europe de l'ouest

Le deuxième le plus grand débouché⁵¹ des voitures de la marque Škoda se trouve en Allemagne. La société ŠKODA AUTO a.s. est l'importateur numéro un de ce pays. C'est pourquoi nous allons nous intéresser à la performance de cette marque sur le marché allemand un peu plus en détail. Le deuxième marché le plus fort, qui sera étudié dans cette partie, se trouve en Angleterre. Par curiosité nous allons ajouter le marché français et nous allons essayer de voir comment la marque Škoda réussit à battre ses concurrents français.

⁵¹ Le plus grand débouché des voitures de la marque Škoda se trouve en Chine.

A. Le marché allemand

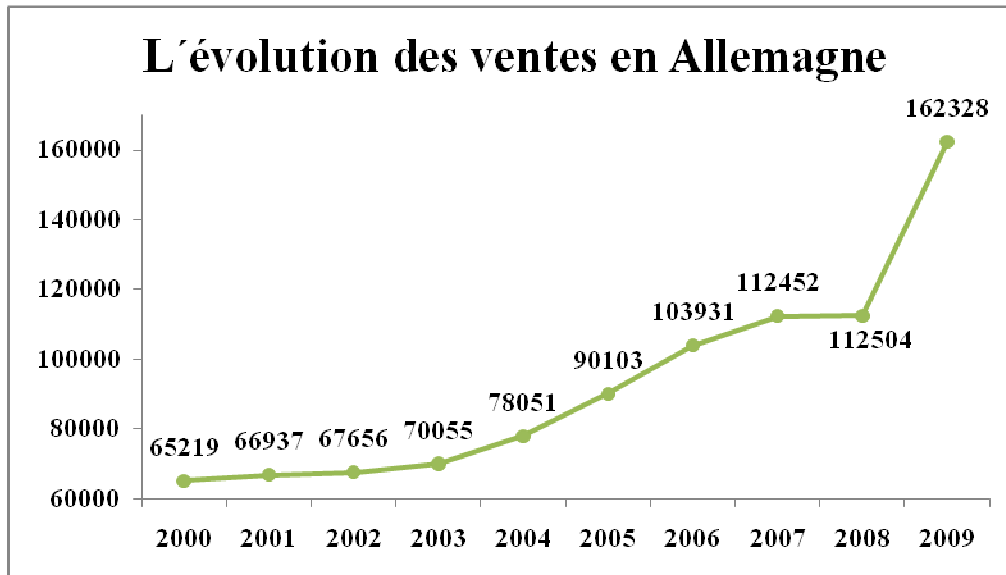
Comme nous avons vu sur le tableau 19 montré précédemment, le marché allemand est le plus riche en ventes de voitures Škoda qui même malgré le développement négatif de ce marché reste le numéro un parmi les importateurs allemands. En général le marché automobile allemand est le plus grand marché européen. Chaque année plus que 3,5 millions de voitures y est vendu. Ce fait est lié à l'habitude culturelle des allemands car ils achètent très souvent des nouvelles voitures. L'ancienneté moyenne d'une voiture en Allemagne ne dépasse pas une année. Comme confirme la graphique à la page suivante l'année la plus favorable en livraisons des voitures Škoda a été celle de 2009. Les ventes de cette année ont été encouragées par l'introduction de la prime à la caisse grâce à laquelle la société a atteint avec les 162 328 de voitures vendues à un nouveau record. Elle a même gagné sur les marques concurrentielles comme: BMW, Audi ou Toyota. Ceci est prouvé par la courbe de la graphique suivante. Le modèle le plus vendu est déjà pendant longtemps la Škoda Octavia. L'autre modèle préféré par les clients allemands est la Škoda Fabia dont les ventes ont arrivées à la deuxième place parmi les voitures de la marque Škoda les plus vendues en Allemagne en février 2009.

En élargissant son portefeuille de produits la marque Škoda a réussi également à croître sa part de marché qui a parvenu au niveau de 4 %. Tous ces succès auxquels la marque Škoda a atteint sur le marché allemand sont dûs à la fusion de la société avec le consortium du Volkswagen. C'est grâce à lui que la Škoda a gagné sa popularité et la confiance de ses clients allemands. Depuis leur fusion les ventes augmentent continuellement ce qui est également visible sur la graphique 5. Il faut dire que les allemands appartiennent parmi les consommateurs assez exigeants. Ils mettent l'accent surtout sur les moteurs puissants, l'équipement complet des voitures et sur les éléments de sécurité ou la climatisation qui représente un standard de toutes les voitures. Le chiffre d'affaires de la filiale allemande Škoda Auto Deutschland a progressé de 41,1 % et il a atteint à 57,3 milliards de couronnes.⁵² Cet importateur est chargé de la livraison des voitures Škoda exportées par les trains ou par les camions de la République tchèque sur le territoire allemand. Pour assurer la distribution il coopère avec cinq cents magasins autorisés qui sont divisés en quatre régions. Chaque région des dealers est gérée par un

⁵² *Le rapport annuel de la société ŠKODA AUTO a.s. de l'année 2009*

coordinateur auquel les voitures Škoda sont livrées par l'importateur Škoda Auto Deutschland. Ce coordinateur s'occupe de la distribution suivante au sein de ces régions.

Graphique 5: L'évolution des ventes en Allemagne



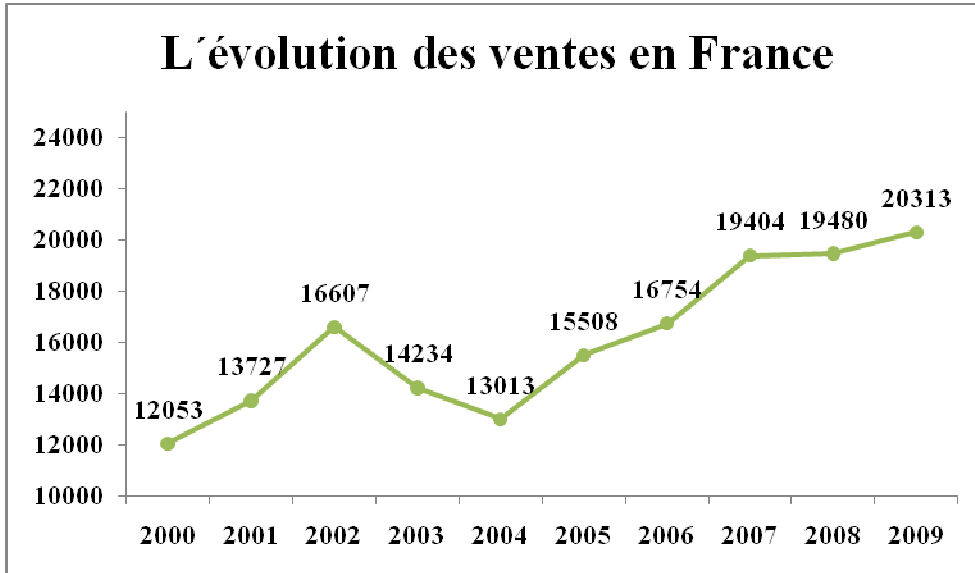
Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

B. Le marché français

La position de la marque Škoda sur le marché en France n'est pas très favorable. Les voitures les plus vendues sont traditionnellement celles du producteur français Peugeot qui est en même temps ensemble avec les autres marques françaises, le concurrent le plus grand de la société ŠKODA AUTO a.s. En général, les clients français préfèrent acheter les voitures nationales qu'étrangères. La concurrence de la Škoda en France est grande et il n'est pas du tout facile d'y réussir. En ce qui concerne la concurrence sur ce marché nous devons mentionner à côté des marques nationales aussi par exemple Mercedes ou Toyota. Actuellement la part de marché de la marque Škoda n'est que 0,90 % et en 2009 l'importateur Groupe Volkswagen France a vendu seulement 20 313 de voitures. Celui-ci assure la distribution des voitures à l'aide de 135 des dealers partout en France. Il faut aussi constater que la marque Škoda n'est pas présente sur le marché français depuis longtemps. Elle n'y est entrée qu'avec l'arrivée du Volkswagen dans la société ŠKODA AUTO a.s. En ce qui concerne les priorités de modèles vendus, la France est un pays où les clients n'ont pas de préférence si marquante comme par exemple en Allemagne. Comme confirme la graphique ci-dessous les ventes s'évaluent depuis 2004 de façon équilibrée.

Ceci a été supporté par les investissements stratégiques dans le réseau de distribution ce qui a entraîné sa modification en même année.

Graphique 6: L'évolution des ventes en France



Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

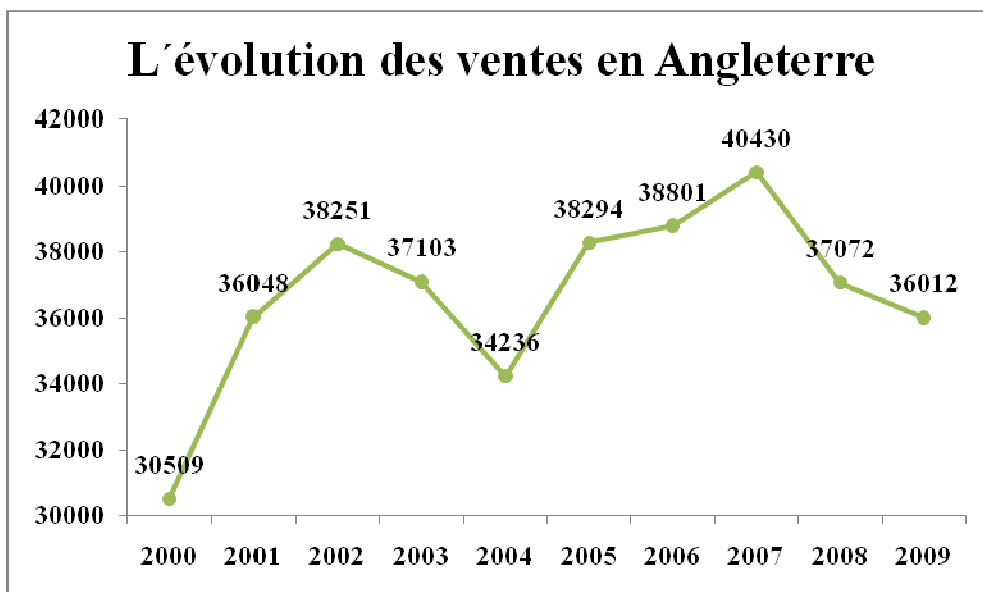
C. Le marché anglais

En se plaçant sur le quatrième échelon parmi les quinze meilleurs marchés de la marque Škoda, le marché automobile en Angleterre est pour la société ŠKODA AUTO a.s., après l'Allemagne, le deuxième le plus important de la région de l'Europe de l'ouest.

Le volume des ventes a légèrement baissé en 2009 et il a atteint à 36 012 d'unités vendues. En général, le modèle le plus vendue en Angleterre est la Škoda Fabia. Avant les années 90 la marque Škoda n'avait pas du tout une bonne réputation auprès des clients anglais et promouvoir ses ventes n'était pas facile. La perception des voitures Škoda par les acheteurs anglaises a beaucoup changé, pareillement comme dans le cas de l'Allemagne, avec l'arrivée du Volkswagen et à partir des années 90 la marque a progressivement renforcé sa position sur ce marché. Au fur et mesure sa part de marché approche à la frontière magique de deux pourcent. C'est à partir de là que la marque commence à être visible et vraiment perçue par les clients sur un marché étranger. Le marché en Angleterre dispose d'un spécifique par rapport aux autres marchés que nous allons étudier dans ce travail. Il s'agit des ventes saisonnières des voitures. Tandis qu'en Allemagne ou en Slovaquie le cycle des ventes pendant une année est assez proportionné, en Angleterre il atteint à deux sommets marquants. Ceci provient de l'enregistrement des nouvelles

voitures car leur immatriculation se déroule chaque année seulement en mars et en septembre. Le plus des voitures est alors vendue juste avant ce qu'elles peuvent d'être enregistrées. Ce fait permet à la société ŠKODA AUTO a.s. de prévoir et de stabiliser ses ventes en Angleterre. La distribution des voitures Škoda est assurée par l'importateur Volkswagen Group UK LTD en coopération avec 125 de magasins spécialisés. Les voitures sont y expédiées de Mladá Boleslav par le transport ferroviaire et puis par le ferry. Parmi les concurrents les plus grands de la marque Škoda en Angleterre appartiennent: Ford, Opel ou Toyota. Si nous regardons la courbe de la graphique suivante qui nous montre l'évolution des ventes en Angleterre dans le nouveau millénaire nous voyons que la baisse la plus marquante est venue en 2004 quand les ventes ont chuté à 34 236 d'unités vendues. Ceci a été causé par le changement de la structure du portefeuille des produits qui a reposé sur le remplacement de la Škoda Octavia Tour par le modèle de la deuxième génération. L'autre dégression a été suscitée par la crise économique et financière en 2008.

Graphique 7: L'évolution des ventes en Angleterre



Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

3.5.3 Les marchés en Europe de l'est

De toutes les régions ce sont les marchés de l'Europe de l'est où la situation a été la pire et où les impacts de la crise économique et financière ont été les plus marquants en 2009. Tout cela s'est traduit par l'évolution négative des ventes ce qui n'a pas finalement empêché à la Russie de garder sa position dominante parmi les autres marchés de l'Europe

de l'est. A côté de la Russie nous allons décrire la situation sur le marché en Ukraine, le deuxième marché le plus important de l'Europe de l'est.

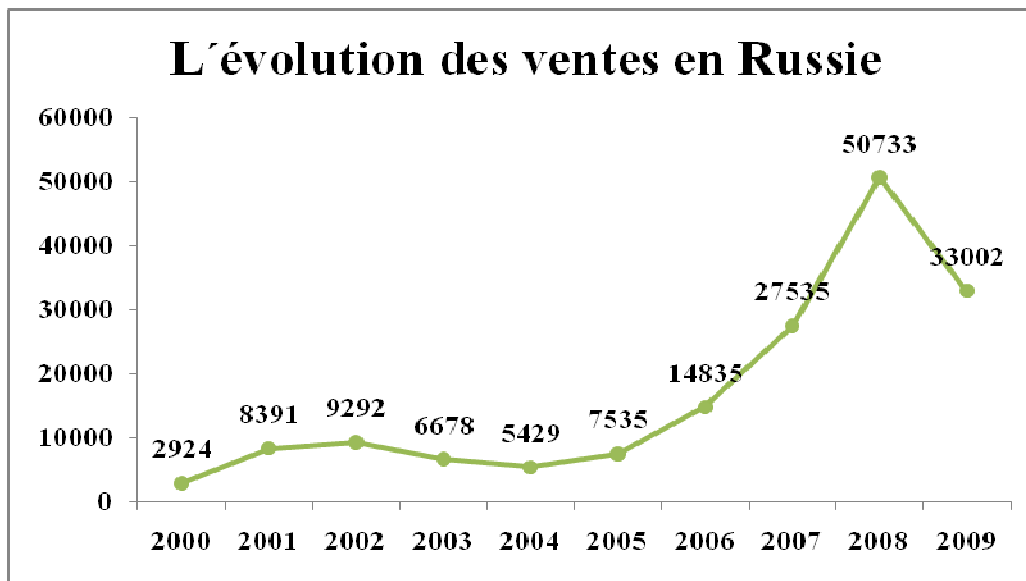
A. Le marché russe

La baisse dramatique de la plus grande marché automobile en Europe de l'est en 2009 a entraîné un chute marquant des ventes de la marque Škoda. Ses livraisons ont fait de 34,9 % moins qu'en 2008. En ce qui concerne le nombre des voitures vendues la Russie a du involontairement céder sa position à la Pologne et à l'Angleterre. „Malgré cette situation défavorable sur le marché automobile en Russie la filiale Volkswagen Group Rus dont le chiffre d'affaires s'est élevé à 45,8 milliards de couronnes en 2009 a réussi à continuer à investir dans l'élargissement du site de production à Kaluga où le montage des voitures Škoda est réalisé déjà depuis la fin de l'année 2007.”⁵³ La Russie ensemble avec la Chine et l'Inde est considérée comme un marché dynamique et perspectif pour la croissance du potentiel de marché de la société ŠKODA AUTO a.s. Comme nous montre la graphique ci-dessous les ventes des véhicules Škoda ont connu une hausse importante suscitée par le début de la production de la Škoda Octavia en 2007 et puis aussi de la Škoda Fabia à Kaluga. Cet essor a été malheureusement arrêté par la crise économique et financière qui a intensivement touché le marché automobile russe en 2008 ce qui est également illustré sur la graphique numéro 8. Les voitures ne sont pas en Russie exportées de la République tchèque mais elles sont produites dans le site de production à Kaluga.

Comme partout sur les autres marchés où les voitures de la marque Škoda sont en vente même en Russie il y a un importateur Volkswagen Group Rus. Celui-ci coopère avec 77 de magasins autorisés et ensemble assurent la distribution et les livraison des voitures sur le territoire russe. La part de marché de la marque Škoda en Russie a vécu une légère croissance et elle a atteint au 2,4 % en 2009. Les modèles les plus populaires étaient ceux de la Škoda Fabia et Octavia. La stratégie menée par la société ŠKODA AUTO a.s. repose sur le renforcement de la position de la marque Škoda sur le marché russe en faisant croître sa part de marché. En ce qui concerne la concurrence de la marque Škoda sur le marché russe nous pouvons nommer les producteurs européens comme Opel, Ford ou Peugeot.

⁵³ Citation: ČERNÝ, Jaroslav. *E-Auto*. [online]. 2010 [cit. 2010-08-08]. *Octavia jde v Rusku do kompletní výroby i přes stávající krizi, značce se zde daří*. Disponible sur: WWW: <<http://www.e-auto.cz/ostatni/octavia-jde-v-rusku-do-kompletni-vyroby-i-pres-stavajici-krizi-znacce-se-zde-dari.htm> >

Graphique 8: L'évolution des ventes en Russie

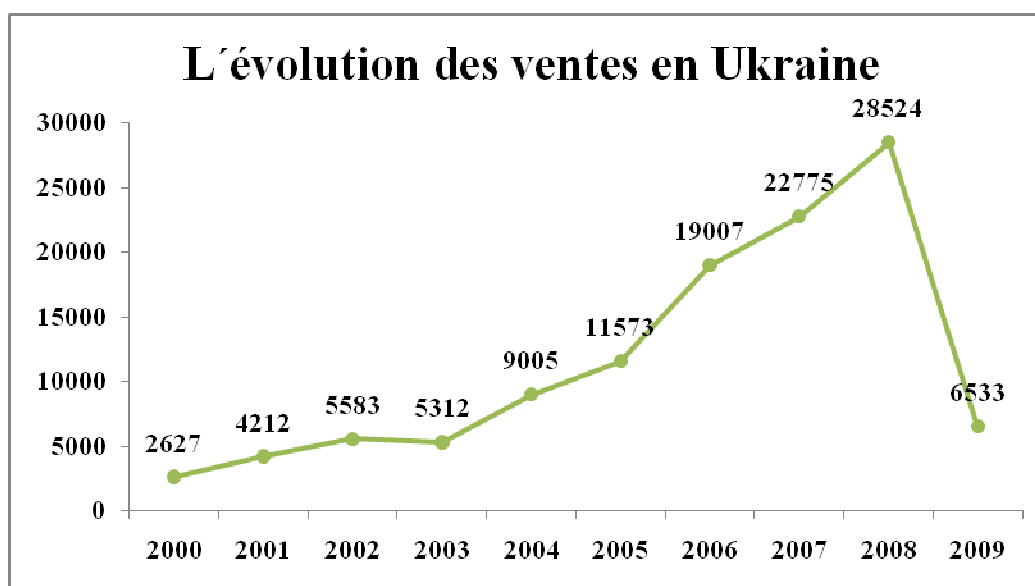


Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

B. Le marché ukrainien

En 2009 le marché automobile en Ukraine a subi une baisse de 77,1 % et la société ŠKODA AUTO a.s. n'y a vendu que 6 533 de voitures. Comme une cause majeure de cette décroissance dramatique nous pouvons considérer le collapsus de l'économie pendant la première moitié de l'année 2009. Les premières signes de la reprise du marché ne sont venus qu'en automne. La part de marché de la société ŠKODA AUTO a.s. en Ukraine a atteint à 4 % en 2009. Le modèle le plus vendu a été celui de la Škoda Octavia. Les ventes de voitures sont assurées par l'importateur Eurocar et par 73 de magasins spécialisés qui bénéficient de l'autorisation de la part de la société ŠKODA AUTO a.s. Parmi les concurrents le plus importants de la marque Škoda en Ukraine il faut mentionner les producteurs automobiles comme: Toyota, Opel ou Mazda. Aussi bien qu'en Russie, un site de production se trouve en Ukraine. La graphique suivante nous montre l'évolution des ventes sur le marché ukrainien. Nous pouvons voir que les ventes ont doublé avec l'ouverture de l'usine à Solomonovo en 2001. Leur croissance a couramment continué jusqu'en 2009 quand cette évolution positive a été arrêté par la crise économique et financière qui a entraîné une chute dramatique.

Graphique 9: L'évolution des ventes en Ukraine



Source: Matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

3.5.4 Les marchés en Asie

En Chine, qui compte parmi les marchés mondiaux les plus grands, la hausse de la demande a continué à croître en 2009. „Elle est devenue un des marchés clés de la société ŠKODA AUTO a.s. et elle joue un rôle important dans le développement futur de la marque dans le monde.“⁵⁴ En total 122 556 de voitures de la maruqe Škoda, ce qui représent une progression de 106,7 % comparativement à l'année précédente, a été vendu dans ce pays. L'évolution un peu moins positive que dans le cas de la Chine a confirmé aussi le marché indien où le volume des ventes des voitures neuves a atteint à 14 535 d'unités. Avec les résultats mentionnés nous pouvons bien constater qu'il s'agit des deux marchés les plus importants de cette région.

A. Le marché chinois

Le développement dynamique du marché chinois qui représent un grand défis pour la société ŠKODA AUTO a.s. entraîne sa croissance annuelle de plusieurs pourcents. Les voitures Škoda sont fabriquées dans l'usine à Shanghai Volkswagen Automotive Co. Ltd. qui est la joint - venture de Volkswagen et de la société chinoise Shanghai Automotive

⁵⁴ Citation: KRAUSKOPF, Evžen. E-Auto. [online]. 2010 [cit. 2010-08-08]. Škoda Superb pod názvem HAO RUI byl uveden na čínský trh na autosalonu v Shanghai. Disponible sur: WWW: <<http://www.e-auto.cz/ostatni/skoda-superb-pod-nazvem-hao-rui-byl-uvaden-na-cinsky-trh-na-autosalonu-v-shanghai.htm> >

Industry Co (SAIC). La production elle même se fait à la base d'une licence conventionnelle signée en 2007.⁵⁵ Depuis cette année la production de la Škoda Octavia a été démarrée. Étant un État avec la culture spécifique et tout à fait différente que celle en Europe, il ne permet pas d'autre possibilité d'entrée sur le marché chinois.

Grâce à la joint venture la Chine garde le droit du contrôle des activités réalisées sur le territoire chinois. Elle bénéficie d'une surveillance permanente. Pour que la société ŠKODA AUTO a.s. puisse vendre sa première voiture en Chine il a été nécessaire de préparer la production dans l'usine Volkswagen Automotive Co. Ltd. mais aussi de construire un réseau de distribution. Pour cette raison une conférence des investisseurs, pendant laquelle la société a invité tous les intéressés potentiels de la distribution de la marque Škoda, a eu lieu déjà au printemps en 2006. Les représentants de la société leurs ont présenté les buts de l'entreprise au niveau de ventes sur le marché chinois. Après une négociation, les meilleurs candidats ont été choisis et leur coopération avec la société ŠKODA AUTO a.s., dont l'objectif a été de créer un réseau de distribution exclusif, a pu commencer. Entre temps, il a fallu élaborer une conception de ventes qui pourrait aider à distinguer la marque Škoda des autres concurrents. Lors de la première année de la production du modèle Škoda Octavia plus que 50 points de vente a été créé en Chine. Aujourd'hui nous y trouvons plus que 220 de magasins spécialisés qui ensemble avec l'importateur Shanghai Volkswagen Automotve Co. Ltd. assurent la distribution.

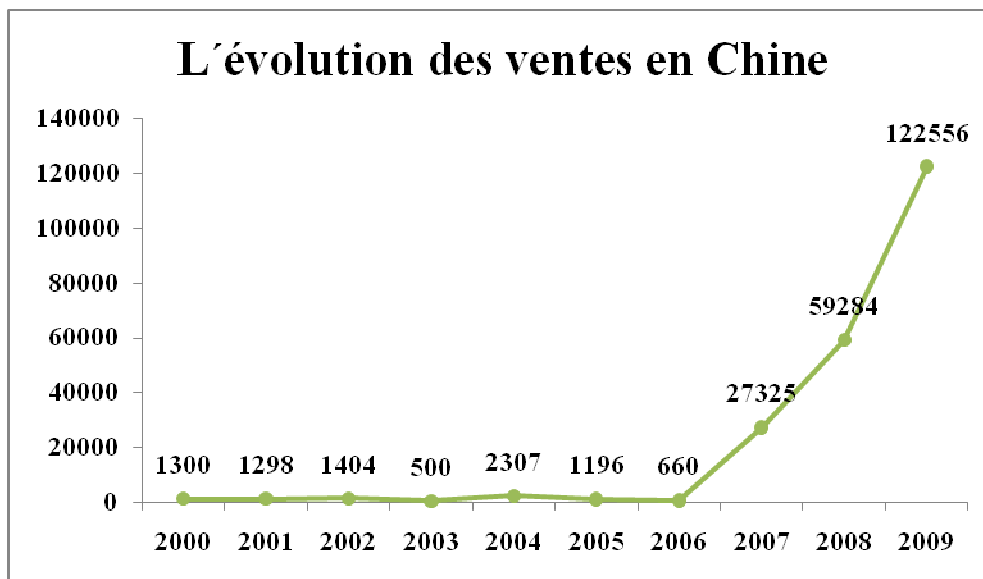
Les critères les plus importants selon lesquels les chinois choisissent leurs voitures sont l'apparence luxueuse, les paramètres techniques du produit et l'utilisation des technologies modernes Dans l'enquête de la satisfaction des clients (China Automobile Brand Sales Satisfaction Index Survey Report) réalisée en 2007 la société Škoda Auto a.s. a gagné la première place parmi les 46 sociétés automobiles intéressés.

Le marché en Chine peut être considéré comme le moteur des ventes de la marque Škoda. En 2009, sa part de marché s'est élevé à 1,44 % ce qui veut dire que les ventes ont presque doublé. La raison principale pour laquelle la marque Škoda a connu une forte progression de ses ventes a été l'introduction de la production de la Škoda Fabia en 2008. En 2009 le nouveau modèle de la Škoda Superb sous le nom de Hao Rui a été lancé sur le marché chinois. Son introduction a contribué à l'expansion de la marque sur ce marché dynamique et devrait encourager encore plus les ventes des voitures en Chine. La stratégie

⁵⁵ Citation: SVOBODA, Ondřej. *Strategie*. [online]. 19.3.2008 [cit. 2010-03-08]. Škoda Auto v Číně, číňan ve Škodovce. Disponible sur: WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=350664>>

menée par la société sur le marché chinois vise à y introduire un nouveau modèle par an. En général les voitures fabriquées et vendues en Chine se distinguent de celles „européennes“ par les différentes couleurs offertes, par la motorisation et surtout par la décoration du chrome de la voiture. L'évolution des ventes des voitures de la marque Škoda sur le marché chinois dans le nouveau millénaire est présentée sur la graphique suivante :

Graphique 10: L'évolution des ventes en Chine



Source: Le matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

La courbe de la graphique montre que les ventes des voitures Škoda se sont développées d'une manière stable jusqu' en 2007 quand elles ont connu une croissance marquante. Dans cette année la société ŠKODA AUTO a.s. a cessé d'exporter ses voitures sur le territoire chinois parce que la Chine est devenue le membre de l'OMC et elle s'est engagée de supprimer les quotas d'importation. Deuxième fait qui a contribué à cette croissance des ventes a été le début de la production des voitures en Chine. Du coup les exportations n'étaient plus nécessaires car la société a pu produire avec les coûts moins élevés directement en Chine. De plus il n'y avait plus de limites de la quantité produite ce qui a rapidement accéléré les ventes.

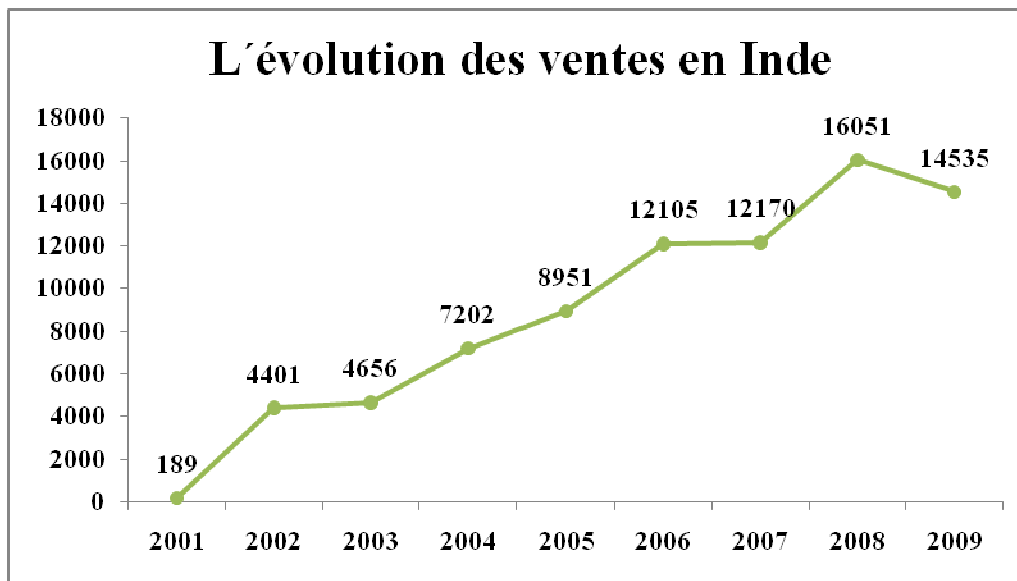
B. Le marché indien

En 2009 la filiale indienne de la société ŠKODA AUTO a.s. a livré de 9,5 % véhicules moins qu'en 2008 et la part de marché de la marque Škoda n'a atteint que 0,82 %. Quand même elle reste la marque européenne la plus connue et la plus demandée sur le territoire indien. Dans le cadre de l'élargissement de son réseau de distribution la Skoda

Auto India a créé cinq nouveaux magasins spécialisés en 2009. Actuellement la société ŠKODA AUTO a.s. n'exporte plus rien en Inde parce que la production est entièrement localisée et les voitures sont fabriquées dans deux sites de production. En même année son chiffre d'affaires a crû au 7,5 milliards de couronnes et un nouveau site de production a été créé à Puna. Aujourd'hui une soixantaine de dealers offre les voitures de la marque Škoda dans leurs magasins spécialisés.

Quand même le réseau de distribution indienne cache un grand inconvénient qui résulte d'une mauvaise position et disposition géographique de ce pays. Chaque État dispose des règles juridiques différentes ce qui entraîne des complications en ce qui concerne la distribution des voitures sur le territoire de l'Inde. Ceci est renforcé par la mauvaise infrastructure et par le fait qu'un transport peut durer même un mois. Au niveau de la concurrence il faut introduire les marques comme Suzuki, Peugeot, Mercedes ou Tata. La courbe de la graphique ci-dessous nous montre qu'à la différence des marchés européens le volume des ventes des voitures de la marque Škoda n'était pas touché si remarquablement par la crise financière et économique. Par contre nous pouvons constater qu'elles sont restées stables et qu'elles se sont évoluées graduellement. La production des voitures et leurs ventes sur le territoire indien n'ont débuté qu'en 2001. C'est pourquoi l'année 2000 ne fait pas partie de cette graphique. L'année 2003 a été une des années les plus importantes au niveau de la production des voitures Škoda. Le management de la société ŠKODA AUTO a.s. a décidé de renouveler le portefeuille des produits en Inde et il a arrêté la production de la Škoda Octavia Tour qui a été le modèle préféré jusqu'à ce moment là. Ce renouvellement a aidé à augmenter le volume des ventes mais la hausse n'était si marquante qu'il a été prévu.

Graphique 11: L'évolution des ventes en Inde



Source: Le matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

3.5.5 Les marchés à l'outre-mer

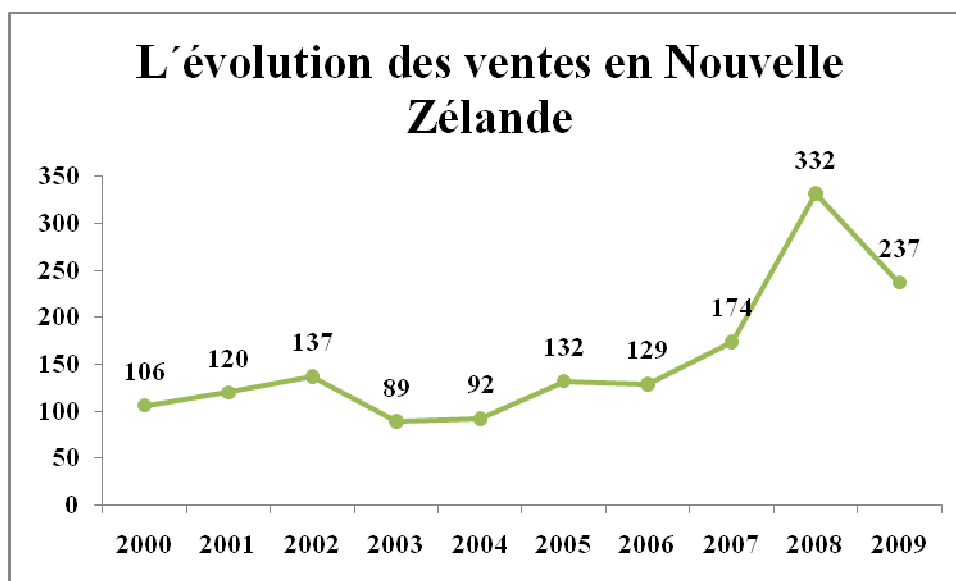
Au premier semestre de l'année 2009 la société ŠKODA AUTO a.s. a réussi à augmenter ses ventes de presque 50 % sur les marchés à l'outre-mer. Ceux-ci représentent un grand potentiel ce qui est confirmé par les ventes annuelles dans cette région. La croissance énorme a été enregistrée en 2009 quand les livraisons des voitures ont atteint à 158 654 ce qui est de 52,20 % plus qu'en 2008.⁵⁶ La société ŠKODA AUTO a.s. conquiert les marchés de plus en plus éloignés. Citons par exemple le marché en Turquie, Egypte, Nigéria, Syrie ou en Australie. Malgré ces succès mentionnés les ventes dans ces pays ne sont pas immenses. En comparaison avec les ventes dans les autres régions celles à l'outre-mer atteignent aux volumes beaucoup plus bas. Ils ont un caractère plutôt complémentaire. La marque Škoda a réussi à se faire voir surtout sur le marché en Nouvelle Zélande qui sera étudié plus en détail dans ce chapitre. Le deuxième marché auquel nous allons nous consacrer c'est celui de Venezuela car ce marché de l'Amérique du Sud se caractérise par une croissance dynamique. Le marché avec les véhicules particuliers n'y est pas encore saturé et leur demande s'y évolue très positivement.

⁵⁶ Source: Rapport annuel de la société ŠKODA AUTO a.s. de l'année 2009

A. Le marché en néo-zélandais

La société ŠKODA AUTO a.s. est présente sur le marché néo-zélandais déjà depuis 1996 quand l'entreprise AZNP Mladá Boleslav a débuté sa coopération avec la société néo-zélandaise Motor Industrie et la production des voitures Škoda Trekka y a été commencé. Ces voitures ont été bien disponibles pour les clients grâce au rapport avantageux entre leur prix et qualité. Aujourd'hui ce marché se caractérise par un grand volume des ventes des voitures d'occasion exportées surtout du Japon ce qui influence le niveau des prix des voitures sur le marché. Comme montre la graphique 12 les ventes ont atteint à leur maximum en 2008 quand elles ont crû au 332 d'unités vendues. En 2009, aussi que partout dans le monde, elles ont connu une baisse. Le réseau de distribution est créé par un importateur European Motor Distributors LTD et par les cinq dealers autorisés qui vendent les voitures exportées de la Tchèque. Elles sont transportées dans les conteneurs en train jusqu'en Allemagne où elles continuent en ferry. Les concurrents les plus grands de la marque Škoda sont Toyota, Audi et Opel.

Graphique 12: L'évolution des ventes en Nouvelle Zélande



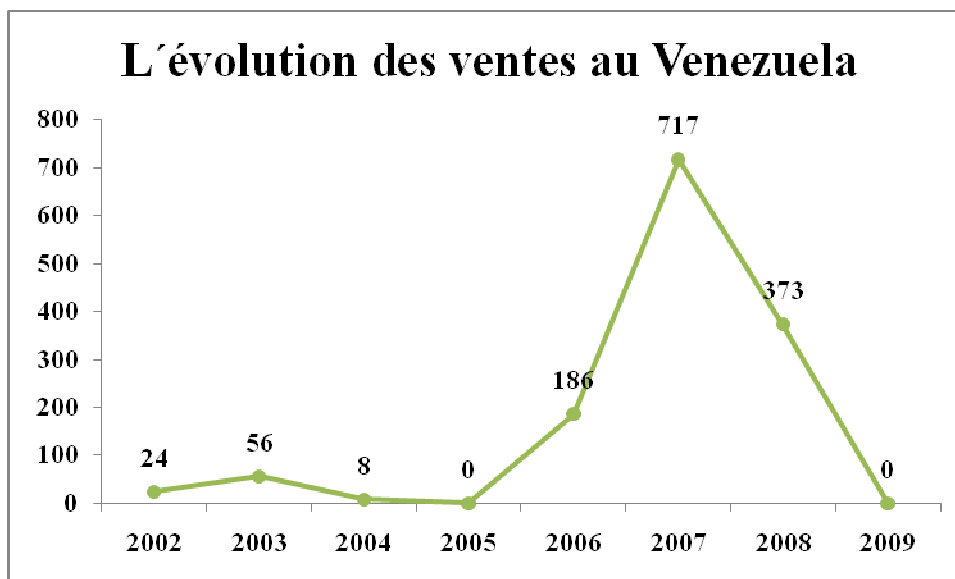
Source: Le matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

B. Le marché au Venezuela

L'industrie automobile ne fait pas partie des secteurs économiques les plus importants de Venezuela. Elle ne participe à la création du PIB que par deux pourcents. C'est le pétrole qui est la commodité dominante de l'économie nationale de ce pays. Quand même l'industrie automobile cache un grand potentiel. La demande dépasse considérablement

l'offre ce qui est soutenu par le fait que les consommateurs considèrent l'achat d'une voiture comme un investissement avantageux et sûr. Les voitures Škoda sont y exportées par l'intermédiaire de l'importateur qui est la société VAS Venezuela, S.A. avec laquelle la société ŠKODA AUTO a.s. a signé le contrat d'agence en 2002. À partir de cette année 1363 de voitures a été livré aux clients en Venezuela. L'évolution des ventes des voitures Škoda sur ce marché est illustrée par la graphique suivante :

Graphique 13: L'évolution des ventes au Venezuela



Source: Le matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

Comme montre la courbe de cette graphique l'évolution des ventes des voitures Škoda a été accompagnée par plusieurs fluctuations. La crise nationale a fait baisser les ventes pendant les années 2002 et 2003. Il s'agissait de la période quand la marque Škoda vient de pénétrer sur le marché. Ses chances de réussir ont été alors limitées. Les incidences de cette crise ont été si graves que les livraisons des voitures n'ont atteint qu'à huit voitures. La récupération du marché n'est venue qu'en 2006. Les ventes ont atteint à leur maximum en 2007 quand 717 des clients a acheté une voiture Škoda. Une année plus tard la courbe a repris sa tendance décroissante. Ceci a été causé par le changement du portefeuille de produits et aussi par la crise économique et financière qui s'est manifestée partout dans le monde. Le modèle le plus vendu sur le marché à Venezuela est la Škoda Octavia. Parmi les plus grands concurrents il faut mentionner: Mazda, Toyota, Ford et Renault. Ce qui est intéressant c'est qu'en 2009 aucune vente d'une voiture Škoda n'y été

pas réalisée. Ce fait est dû à l'impact de la crise économique et financière, à la fluctuation du dollar et au climat politique défavorable.

3.5.6 Récapitulation de l'évolution des parts de marchés

Pour compléter cette partie dont le but est de décrire la situation et la position de la marque Škoda sur les marchés choisis il sera utile de montrer un tableau qui résume l'évolution des parts de marchés sur ces marchés.⁵⁷

Tableau 21: L'évolution des parts de marchés

Année Marché	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pologne	7,94	11,22	11,13	12,14	12,48	11,74	12,04	11,24	10,46	11,87
Slovaquie	57,08	52,79	44,22	44,20	40,10	36,21	35,98	32,06	25,07	19,45
Allemagne	1,90	2,00	2,08	2,16	2,38	2,69	2,99	3,53	3,59	4,24
France	0,56	0,61	0,77	0,71	0,65	0,75	0,84	0,94	0,95	0,90
Angleterre	1,33	1,47	1,49	1,44	1,33	1,57	1,65	1,68	1,74	1,81
Russie	0,31	0,79	0,87	0,61	0,43	0,58	0,88	1,17	1,86	2,43
Ukraine	-	-	-	3,43	4,25	4,36	5,12	4,20	4,55	4,00
Chine	0,20	0,17	0,10	0,02	0,09	0,04	0,02	0,54	1,08	1,44
Inde	-	0,03	0,81	0,68	0,82	0,90	1,01	0,87	1,13	0,87

Source: Le matériel interne de la société ŠKODA AUTO a.s.

Comme montre ce tableau la société ŠKODA AUTO a.s. garde les meilleurs positions sur les marchés en Europe centrale par contre nous pouvons constater que sa part de marché est la plus faible en France. Les parts de marché à l'outre-mer ont le caractère plutôt oscillant à long terme ce qui veut dire que nous ne pouvons pas observer une tendance marquante de la baisse ou de la croissance.

Ce chapitre est une preuve que la société ŠKODA AUTO a.s. est présente un peu partout dans le monde. Quand même il existe des marchés où les voitures Škoda ne sont pas encore vendues. Il s'agit de certains marchés en Amérique du Nord, en Afrique et aussi en Amérique du Nord, concrètement du Canada et des États-Unis. Ces dernières représentent des pays très spécifiques et il est difficile d'y exporter des biens ou services surtout à cause des conditions géographiques défavorables comme la distance énorme ou l'altitude différente qui nécessite que les voitures soient équipées des moteurs vraiment puissants avec une grande capacité. Malheureusement il n'est pas possible d'y faire marcher

⁵⁷ Malheureusement nous ne connaissons pas les parts de marché au Venezuela et en Nouvelle Zélande. Il n'était alors pas possible d'afficher ces chiffres sur le tableau.

les mêmes moteurs comme en Europe. De plus aux États-Unis il existe des normes très rigoureuses et il est assez difficile de remplir toutes les conditions imposées par ce pays. De cette raison le marché américain n'est pas du tout convenable à l'entrée de la société ŠKODA AUTO a.s. Outre, les besoins et les désirs des clients américains sont tout à fait différents que dans les autres pays et les exportations des voitures Škoda ou la construction d'un réseau de distribution serait très coûteux.

3.6 Perspectives d'avenir

Pour conclure ce mémoire nous allons nous intéresser à l'avenir de la société ŠKODA AUTO a.s. Quels sont ses plans et ses objectifs pour les années prochaines? Quelle est sa stratégie pour l'avenir? Comment va continuer le développement de la société? Quelles sont les avantages et les menaces qui pourraient influencer la performance de l'entreprise à l'avenir? Ce sont les questions auxquelles va répondre la dernière partie de ce travail. Avant tout il faut que nous fassions connaissance avec le programme „Stratégie 2018“ qui est le composant inséparable du processus de planification de la société ŠKODA AUTO a.s. et bien sûr de tout le consortium du Volkswagen. Elle représente une pierre de base indispensable pour qu'elle puisse parvenir à ses visions et objectifs et pour qu'elle puisse aussi garder sa performance perspective de long durée et sa compétitivité. Cette stratégie détermine les points principaux de la philosophie de l'entreprise et de sa politique, elle définit également les compétences ou l'image de la marque Škoda et elle détermine sa position marchande. En même temps elle définit les objectifs essentiels jusqu'en 2018 en ce qui concerne sa production nationale et internationale, ses marchés, ses finances, sa qualité et sa responsabilité sociale.

Au niveau de ses marchés le but stratégique de la société ŠKODA AUTO a.s est de renforcer encore plus ses positions dans les pays de l'Europe occidentale et de garder sa position dominante dans l'Europe centrale. Dans le cadre de l'Europe de l'est la société continue à réaliser sa stratégie „Go east“ dont l'idée principale est l'entrée sur les marchés des pays en développement non seulement de l'Europe de l'est mais aussi de l'Asie, entre autres sous la forme des projets étrangers et des sites de production. Le but stratégique au niveau de la production est de présenter un nouveau modèle par an. Pour arriver à cet objectif la société ŠKODA AUTO a.s. va innover et moderniser les modèles des voitures actuelles mais aussi enrichir son portefeuille de produits des modèles tout neufs. De plus

cette stratégie inclut la limitation des impacts négatifs de la production des biens à l'environnement surtout en ce qui concerne à la réduction des émissions et du bruit.

Le management de la société suppose que les volumes des ventes vont continuer à croître et que les ventes annuelles mondiales vont atteindre à 700 000 d'unités. Afin d'arriver à ce but la société vise à trouver des nouveaux débouchés ainsi que des nouveaux clients. Elle va également élargir ses réseaux de distribution et améliorer la qualité des services fournis par les magasins autorisés en employant la philosophie déjà mentionnée Human Touche.

Le passage de la République tchèque à l'euro va sans doute avoir un impact sur l'entreprise. D'après mon avis ce fait pourrait apporter un grand avantage parce que l'introduction de l'euro pourrait permettre à l'entreprise à supprimer l'obligation de s'assurer contre les risques de fluctuations des cours ce qui est utilisé surtout en faisant du commerce avec la Pologne dont la monnaie est très instable.

Une des menaces auxquelles la société ŠKODA AUTO a.s. doit faire face est le commerce avec les voitures d'occasion. Ce phénomène a un impact négatif sur son volume des ventes surtout dans la région de l'Europe centrale où les clients souvent préfèrent acheter les voitures d'occasion de l'Europe de l'ouest. Deuxième menace importante est la grande concurrence sur les marchés automobiles. Ce sont surtout les producteurs automobiles asiatiques et leur stratégie des prix bas qui peuvent faire baisser les volumes de ventes des voitures Škoda.

Malgré que la crise économique disparaisse petit à petit, les années précédentes sont liées avec plusieurs incertitudes. Comme par exemple la fin de la prime à la caisse ce qui va influencer surtout les ventes en Europe occidentale où la société ŠKODA AUTO a.s. attend une baisse de ses ventes. Par contre une relance est attendue sur les marchés de l'Europe de l'est. La croissance la plus marquante sera réalisée sur les marchés en Chine et en Inde.

La conclusion

De manière analytique et historique nous avons examiné les échanges internationaux de la société ŠKODA AUTO a.s., le producteur automobile le plus important de la République Tchèque. Nous nous sommes persuadés que le commerce international est une façon de conserver la compétitivité de l'entreprise et également de mieux suivre les tendances dans l'économie mondiale. Malgré que la société ŠKODA AUTO a.s. se trouve dans un environnement fortement concurrentiel, elle garde continuellement sa position privilégiée et dominante sur les marchés étrangers. Néanmoins, pour réussir sur le marché international il faut tout d'abord réussir sur le marché local. Il n'y a aucun souci dans le cas de la société ŠKODA AUTO a.s. car elle occupe la plus grande part de marché automobile en Tchèque déjà depuis sa création. Elle est devenue le leader dans la production automobile sur le marché tchèque, même si d'autres grands producteurs automobiles comme par exemple Peugeot, Hyundai ou Toyota interviennent sur ce marché.

La société ŠKODA AUTO a.s. s'efforce d'intervenir sur tous les marchés de l'Europe mais aussi sur les marchés beaucoup plus éloignés comme par exemple le marché chinois ou vénézuélien. Son succès est influencé d'abord par la position géographique et par l'histoire de l'entreprise. Il est vrai que l'entreprise avait le problème de se dessaisir de sa qualification d'une firme de l'Est qui produit des voitures d'une mauvaise qualité mais ceci a disparu avec l'arrivée du Volkswagen sans lequel la société ŠKODA AUTO a.s. ne pourrait jamais atteindre un tel succès.

Ce mémoire a confirmé que le développement de la société ŠKODA AUTO a.s. et surtout de son commerce international était, même malgré les difficultés qui se sont produites après la libéralisation de la Tchécoslovaquie du communisme, très fructueux. La société ŠKODA AUTO a.s. garde une place privilégiée surtout sur les marchés européens mais actuellement elle renforce de plus en plus sa position sur les marchés dans les pays en développement qui la attirent surtout pour la possibilité de réduire les coûts de production.

Pour augmenter les volumes des ventes sur ses marchés, la société ŠKODA AUTO a.s. doit d'abord analyser les exigences et les besoins de ses clients actuels mais aussi potentiels. Comme nous avons vu dans la dernière partie de ce travail, chaque marché se distingue par les caractéristiques spécifique. Rappelons par exemple le cas de la Chine où les clients demandent un design spécifique riche en chrome. Si la marque Škoda veut gagner sur ses concurrents il est absolument nécessaires qu'elle soit prête à adapter sa

production aux exigences à tous ses clients et qu'elle suit le rythme de l'époque contemporaine.

Les échanges internationaux forcent les entreprises à se développer perpétuellement. En effet, c'est la question du survie sur le marché. La société ŠKODA AUTO a.s. se rend compte de ce fait et elle se préoccupe des innovations technologiques et ne cesse d'être enthousiaste pour l'avenir.

Resumé en français

Ce mémoire de master se préoccupe de la problématique du commerce international de la société ŠKODA AUTO a.s. qui est le producteur automobile le plus important de la République Tchèque. Son but est de présenter les marchés étrangers choisis, sur lesquels la société vend ses voitures, mais aussi de donner une vue complexe de la société.

La première partie théorique définit le commerce international et son rôle dans l'économie nationale et elle montre les facteurs qui peuvent influencer la prise de décision d'une entreprise d'une mode de pénétration convenable sur le marché étranger. Leurs dénombrement est également compris dans cette partie. Les avantages et les inconvénients de toutes les possibilités y sont traités car ils peuvent avoir un impact sur la performance et prospérité de l'entreprise sur le marché étranger.

La deuxième partie se consacre exclusivement à la société ŠKODA AUTO a.s. Son objectif est d'offrir au lecteur des informations de base sur l'entreprise. D'abord, en mettant l'accent sur l'arrivée du consortium allemand Volkswagen et sur sa fusion avec la marque Škoda, elle propose un parcours historique car elle décrit l'évolution de la société. Puis, elle décrit sa forme et l'organisation actuelle, ses usines tchèques et étrangères et aussi sa situation économique et financière.

Dernier chapitre se consacre au développement du commerce international de la société et montre la façon de distribution de ses voitures, sa stratégie et ses concurrents. La part majeure caractérise et analyse les marchés étrangers choisis, décrit la position de la société sur ces marchés et présente ses perspectives d'avenir.

Resumé česky

Tato magisterská diplomová práce se zabývá problematikou mezinárodního obchodu nejznámější české automobilové společnosti ŠKODA AUTO a.s. Jejím cílem je nejen představit vybrané zahraniční trhy, na kterých společnost úspěšně prodává své automobily, ale také poskytnout komplexní obraz o firmě jako celku.

První teoretická část definuje mezinárodní obchod a jeho roli v národní ekonomice a uvádí faktory, které mohou mít vliv na rozhodování firmy o volbě vhodného způsobu vstupu na zahraniční trhy. Jejich výčet je taktéž obsažen v této části práce. U každé z možností jsou nastíněny některé výhody, ale i nevýhody, které mohou ovlivnit prosperitu firmy na zahraničním trhu.

Druhá část je věnována pouze společnosti ŠKODA AUTO a.s. Jejím cílem je poskytnout čtenáři základní informace o firmě. Nejdříve se zaměřuje na historický vývoj společnosti, přičemž zdůrazňuje příchod německého koncernu Volkswagen a jeho sloučení se společností ŠKODA AUTO a.s. Dále tato část popisuje jak současnou podobu automobilky, včetně jejich domácích i zahraničních závodů, tak i její ekonomickou a finanční situaci.

Poslední kapitola pojednává o vývoji mezinárodního obchodu společnosti a seznamuje čtenáře se způsobem distribuce automobilů, se strategií a konkurencí značky Škoda. Stěžejní část charakterizuje a analyzuje vybrané klíčové zahraniční trhy, popisuje postavení společnosti na těchto trzích a výhledově seznamuje čtenáře s jejími záměry.

Liste des tableaux

Tableau n° 1

Le volume des ventes du VW group par les marchés

Tableau n° 2

Les ventes de voitures selon les marques

Tableau n° 3

Les filiales de la société ŠKODA AUTO a.s.

Tableau n° 4

Les sites de production en Tchèque en 2009

Tableau n° 5

Les sites de production à l'étranger

Tableau n° 6

La structure organisationnelle d'un niveau

Tableau n° 7

Structure du département de la gestion des ventes

Tableau n° 8

Le panier des concurrents des voitures Škoda

Tableau n° 9

L'indice de prix pour un des modèles Škoda

Tableau n° 10

L'indice de prix pour un des modèles Škoda (la monnaie - euro)

Tableau n° 11

Le portefeuille de produits

Tableau n° 12

Les ventes de voitures selon les modèles

Tableau n° 13

Les entreprises les plus importantes de l'économie tchèque

Tableau n° 14

L'évolution annuelle des indicateurs financiers

Tableau n° 15

Les Marchés clés en 1991

Tableau n° 16

Les Marchés clés en 2009

Tableau n° 17

La production des sites de production à l'étranger

Tableau n° 18

La Segmentation géographique des marchés

Tableau n° 19

Les ventes selon les segments

Tableau n° 20

Quinze meilleurs marchés de la société ŠKODA AUTO a.s.

Tableau n° 21

L'évolution des parts de marchés

Liste des graphiques

Graphique n° 1

L'évolution des ventes dans le nouveau millénaire

Graphique n° 2

Les chiffres d'affaires dans le nouveau millénaire

Graphique n° 3

L'évolution des ventes en Pologne

Graphique n° 4

L'évolution des ventes en Slovaquie

Graphique n° 5

L'évolution des ventes en Allemagne

Graphique n° 6

L'évolution des ventes en France

Graphique n° 7

L'évolution des ventes en Angleterre

Graphique n° 8

L'évolution des ventes en Russie

Graphique n° 9

L'évolution des ventes en Ukraine

Graphique n° 10

L'évolution des ventes en Chine

Graphique n° 11

L'évolution des ventes en Inde

Graphique n° 12

L'évolution des ventes en Nouvelle Zélande

Graphique n° 13

L'évolution des ventes au Venezuela

Liste des annexes

Annexe n° 1

Le premier vélo SLAVIA produite par l'usine de Václav Klement et Václav Laurin en 1895

Annexe n° 2

Le logo de la société ŠKODA AUTO a.s.

Annexe n° 3

Première voiture produite par l'entreprise Laurin & Klement

Annexe n° 4

Les modèles des voitures produites entre les années 1925 – 1990

Annexe n° 5

L'histoire de la marque Škoda

Annexe n° 6

Le portefeuille de produits

Annexe n° 7

Le plan du site de production à Kvasiny

Annexe n° 8

Plan du site de production à Mladá Boleslav

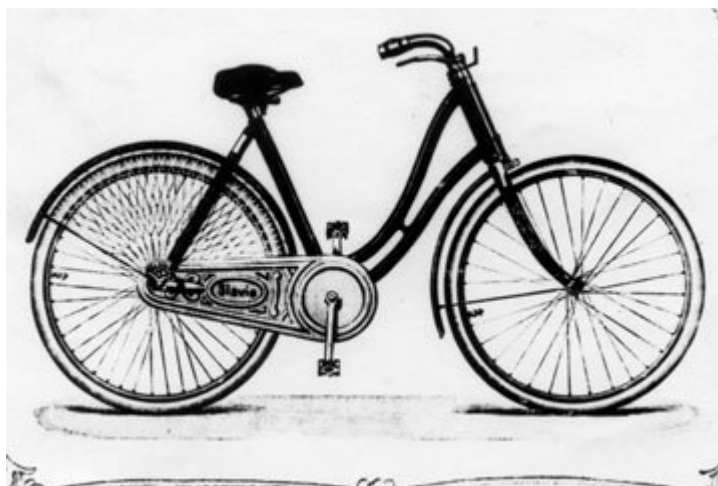
Annexe n° 9

Le plan du site de production à Vrchlabí

Annexes

Annexe n° 1

Le premier vélo SLAVIA produite par l'usine de Václav Klement et Václav Laurin
en 1895



Annexe n° 2

Le logo de la société ŠKODA AUTO a.s.



Annexe n° 3

Première voiture produite par l'entreprise Laurin & Klement



Annexe n° 4

Les modèles des voitures produites entre les années 1925 – 1990



1925-1938/39



1939-1945/48



1948-1989/90


Annexe n° 5

L'histoire de la marque Škoda

SIMPLY CLEVER

L'HISTOIRE DE LA MARQUE ŠKODA

1895	La <u>création</u> de l' <u>entreprise Laurin & Klement</u> (les <u>vélos</u> et <u>motos</u>)
1905	Le <u>début</u> de la <u>production</u> automobile
1925	La <u>fusion</u> avec ŠKODA PLZEŇ
1946 1949	L' <u>ouverture</u> des <u>sites</u> de <u>production</u> à <u>Vrchlabí</u> et <u>Kvasiny</u>
1991	La <u>joint-venture</u> avec VW
2000	VW achète 100% de Škoda Auto



1895 - 1905

1905 - 1925

1926 - 1990

Since 1991

Annexe n° 6

Le portefeuille de produits

ŠkodaFabia



ŠkodaFabia Combi



ŠkodaOctavia



ŠkodaOctavia Combi



ŠkodaSuperb



ŠkodaSuperb Combi



ŠkodaRoomster

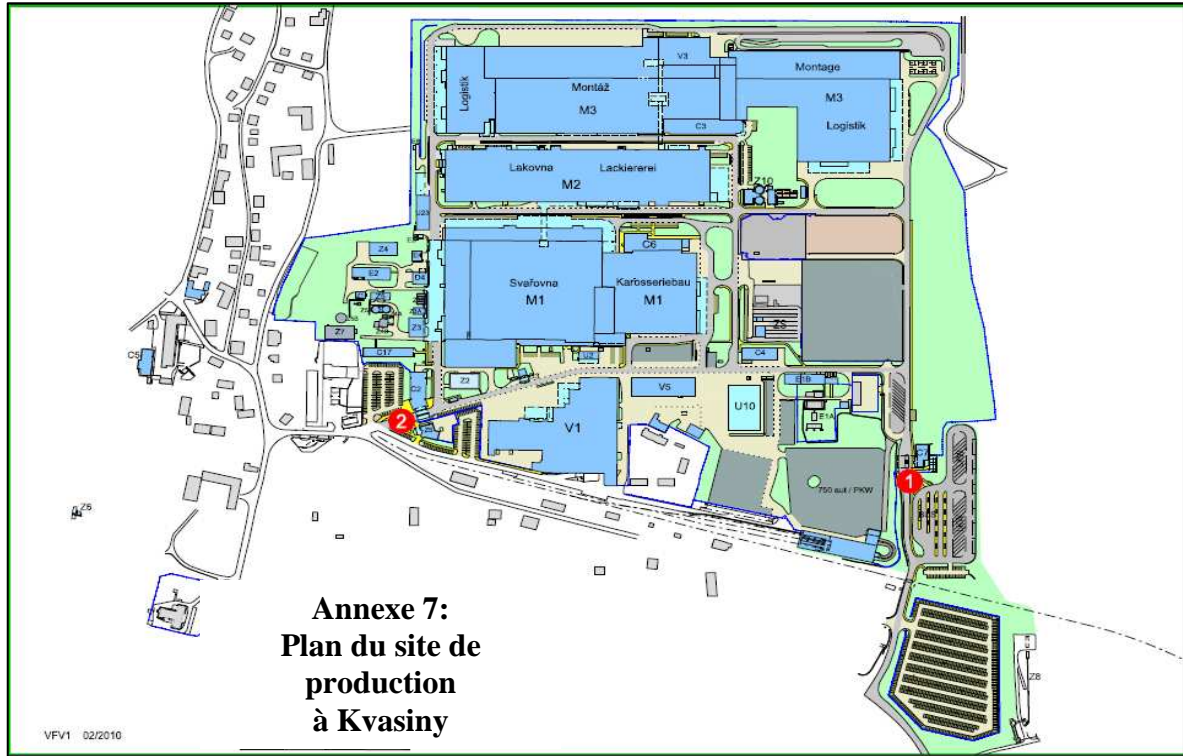


ŠkodaYeti



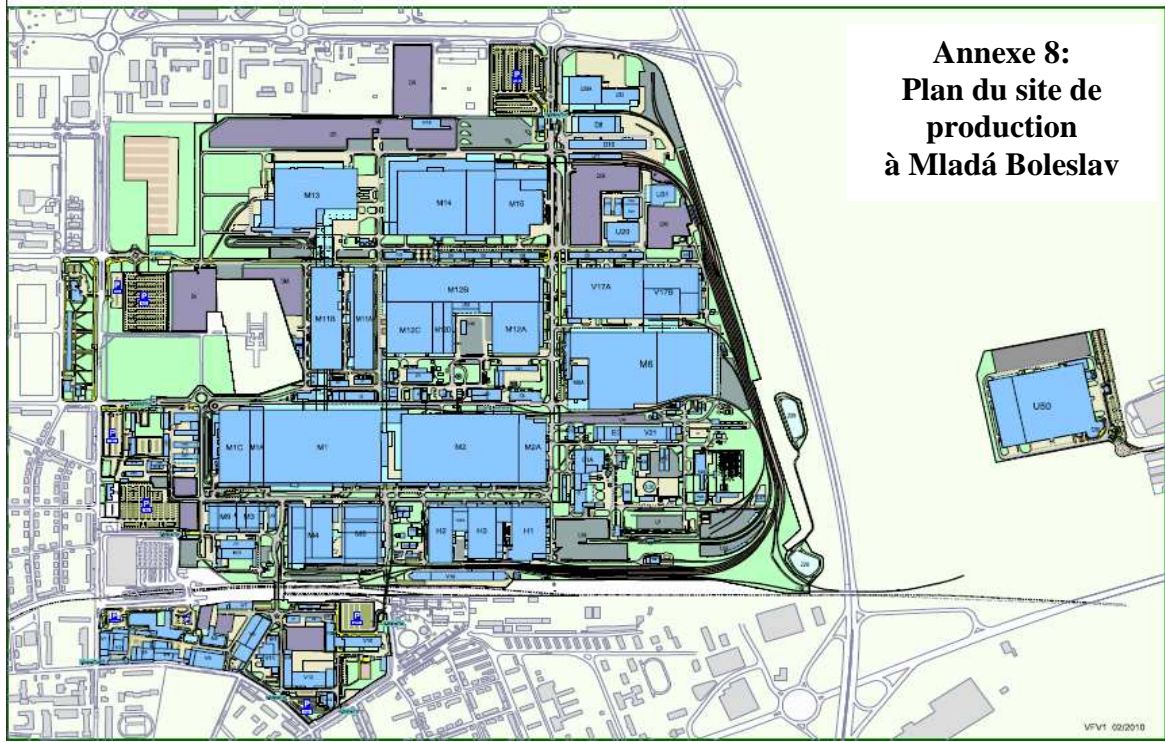
Annexe n° 7

Le plan du site de production à Kvasiny



Annexe n° 8

Plan du site de production à Mladá Boleslav



Annexe n° 9

Le plan du site de production à Vrchlabí



Anotace

Autor MDP:	Bc. Karina Krejčová
Katedra a fakulta:	Katedra romanistiky Filozofické fakulty UP
Název MDP:	Mezinárodní obchod společnosti ŠKODA AUTO a.s.
Vedoucí MDP:	Mgr. Jitka Uvírová, Ph.D.
Jazyk práce:	Francouzština
Počet stran:	111
Počet příloh:	9
Použitá literatura:	24
Klíčová slova:	commerce international, fusion des entreprises, joint venture, licence, franchise, piggy-back, exportations directes, investissements directs étrangers, industrie automobile, société ŠKODA AUTO a.s., Volkswagen, structure organisationelle, usines de production en Tchèque et à l'étranger, indice de prix, portefeuille de production, distribution, stratégie, concurrence, marchés clés de l'Europe centrale, marchés clés de l'Europe de l'est, marchés clés de l'Europe de l'ouest, marchés clés en Asie, marchés clés à l'outre-mer
Charakteristika práce:	Hlavním cílem této diplomové práce je zanalyzovat mezinárodní obchod společnosti ŠKODA AUTO a.s., největšího českého automobilového výrobce. Práce představuje společnost ve všech směrech, zabývá se také jejím historickým vývojem. Její stěžejní část je zaměřena na vybrané zahraniční trhy, na kterých společnost ŠKODA AUTO a.s. úspěšně realizuje své obchody. Jednotlivé trhy jsou analyzovány jak z pohledu konkurence či distribuce tak i podle postavení společnosti a jejího tržního podílu na daném trhu. Práce přináší ucelený pohled na danou problematiku, včetně výhledů do budoucnosti.

Bibliographie

Ouvrages

- DUMAS, André. *L'économie mondiale*. Bruxelles : De Boeck et Larcier s.a., 2003. 183 s.
- DVOŘÁK, Petr. *Základy mezinárodní obchodní politiky*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. 125 s.
- CIHELKOVÁ, Eva, et al. *Světová ekonomika : Regiony a integrace*. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 2002. 244 s.
- GODET, Michel; RUYSSSEN, Olivier. *Les échanges internationaux*. Paris : Presses Universitaires de France, 1978. 126 s.
- JANATKA, František, et al. *Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU*. Praha : ASPI, 2004.
- KOŽÍŠEK, Petr; KRÁLÍK, Jan. *L&K - Škoda : 1895-1995*. Praha : Motorpress, 1995. 249 s.
- KUBIŠTA, Václav et al. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. 375 s.
- LEGRAND, Ghislaine; MARTINI, Hubert. *Commerce international*. Paris : Dunod, 2003. 284 s.
- MACHKOVÁ, Hana, SATO, Alexej, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s.
- MACHKOVÁ, Hana, SATO, Alexej, ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchod a marketing : praktická výkladová encyklopedie*. Praha : Grada Publishing, 2002. 268 s.
- NYAHOHO, Emmanuel; PROULX, Pierre-Paul. *Le commerce international*. Québec : Presse de l'Université du Québec, 2000. 796 s.
- ROLNÝ, Ivo; LACINA, Lubor. *Globalizace, etika, ekonomika*. Boskovice : Albert, 2001. 256 s.
- PAVEAU, Jean, et al. *Exporter*. Paris : Foucher, 2003. 654 s.

- PITRA, Zbyněk . *Úvod do managementu*. Hradec Králové : Gaudeamus, 1992. 98 s.
- SOJKA, Milan; KONEČNÝ, Bronislav. *Malá encyklopedie moderní ekonomie*. Praha : Libri, 1996. 270 s.
- TEULON, Frédéric. *Le commerce international*. Paris : Éditions du Seuil, 1996. 94 s.

Sites Internet

- Autoweek: [http:// www.autoweek.cz](http://www.autoweek.cz)
- Businessinfo: [http:// www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)
- Ekonomika. Ihned: [http:// www.ekonomika.ihned.cz](http://www.ekonomika.ihned.cz)
- Erwan: [http:// www.erwan.neau.free.fr](http://www.erwan.neau.free.fr)
- Eur-export: [http:// www.eur-export.com](http://www.eur-export.com)
- Lexinter: <http://www.lexinter.net>
- Strategie: [http:// www.strategie.cz](http://www.strategie.cz)
- Škoda auto: [http:// www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz)
- Wikipedia: [http:// www.fr.wikipedia.org](http://www.fr.wikipedia.org)

Articles et publications électriques:

- Autanet [online]. 3.11.2005 [cit. 2010-07-06]. *Škoda Auto vyrobila od spojení s koncernem Volkswagen již 5 000 000 vozů*. Disponible sur WWW: <<http://www.autanet.cz/autonews-skoda-auto-vyrobila-od-spojzeni-s-koncernem-volkswagen-jiz-5-000-000-vozu-328>>.
- Banque de Ressources Interactives en Sciences Economiques et Sociales: Investissement direct à l'étranger [online]. 2010 [cit. 2010-21-08]. Disponible sur WWW: <<http://brises.org/notion.php/investissement-direct-a-l-etranger/IDE/firmestransnationales/delocalisation/>>
- ČERNÝ, Jaroslav. E-Auto. [online]. 2010 [cit. 2010-08-08]. *Octavia jde v Rusku do kompletní výroby i přes stávající krizi, značce se zde daří*. Disponible sur: WWW: <<http://www.e-auto.cz/ostatni/octavia-jde-v-rusku-do-kompletni-vyroby-i-pres-stavajici-krizi-znacce-se-zde-dari.htm> >
- Chambre de commerce et d'industrie de Paris: *L'agent commercial* [online]. 2010 [cit. 2010-25-08]. Disponible sur WWW: <<http://www.inforeg.ccip.fr/L-agent-commercial-fiche-69-5995.html> >
- KNĚŽÍK, Martin. *Katalog automobilů* [online]. 20.1.2007 [cit. 2010-27-07]. *Historie Škoda Auto - část 4. Škoda ve světě*. Disponible sur: WWW: <<http://clanky.katalog-automobilu.cz/zajimavosti/historie-skoda-auto-cast4-skoda-ve-svete> >

- KRAUSKOPF, Evžen. E-Auto. [online]. 2010 [cit. 2010-08-08]. *Škoda Superb pod názvem HAO RUI byl uveden na čínský trh na autosalonu v Shanghai*. Disponible sur: WWW: <http://www.e-auto.cz/ostatni/skoda-superb-pod-nazvem-hao-rui-byl-uvaden-na-cinsky-trh-na-autosalonu-v-shanghai.htm>

- SVOBODA, Ondřej. Strategie. [online]. 19.3.2008 [cit. 2010-03-08]. *Škoda Auto v Číně, číňan ve Škodovce*. Disponible sur: WWW: <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=350664>

- WEBER, Štefan. *Hospodářská komora České republiky* [online]. 15.12.2009 [cit. 2010-07-25].Aktuality. Disponible sur WWW: <http://www.komora.cz/zpravodajstvi-a-media/aktuality-4/pruzkumy-vystavy-souteze-konference/exporterovi-roku-opet-dominovala-skoda-auto.aspx>