

Université Palacký Olomouc
Faculté des lettres

MÉMOIRE DE LICENCE

2009

Petr Dušek

UNIVERSITE PALACKÝ OLOMOUC
FACULTE DES LETTRES
Département des Études romanes



Petr Dušek

**Analyse du marché automobile : le cas de l'entreprise
Porsche**

« Mémoire de Licence »

OLOMOUC 2009

UNIVERSITE PALACKÝ OLOMOUC
FACULTE DES LETTRES
Département des Études romanes



*Analyse du marché automobile : le cas de l'entreprise Porsche
Comment l'entreprise Porsche peut-elle s'adapter au changement de
l'environnement actuel ?*

Mémoire de Licence

Filière : Filière d'administration économique et sociale franco-tchèque

Directeur du mémoire : Ing. Michel Viland, Université Palacký Olomouc

Auteur : Petr Dušek

OLOMOUC 2009

UNIVERSITE PALACKÝ OLOMOUC
FACULTE DES LETTRES

Déclaration

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma « Analýza automobilového trhu, případová studie Porsche » vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

Je déclare que le présent mémoire de Licence au thème «Analyse du marché automobile : le cas de l'entreprise Porsche» est le résultat de mon propre travail et que toutes les sources bibliographiques utilisées sont citées.

A Olomouc, le

Signature.....

UNIVERSITE PALACKÝ OLOMOUC
FACULTE DES LETTRES

Remerciement

Je voudrais remercier Ing. Michel Viland, le directeur de mémoire, de sa participation et de son temps consacré aux corrections. Je voudrais remercier Ing. François-Xavier Lefèvre qui était mon opposant le temps que j'ai travaillé sur le mémoire.

A Olomouc, le

Signature.....

Sommaire

INTRODUCTION	7
1 CARACTÉRISTIQUE DE L'ENTREPRISE	9
1.1 HISTOIRE DE LA SOCIETE	9
1.2 ORGANISATION DE LA SOCIETE	13
1.2.1 <i>La Structure et l'Administration</i>	13
1.2.2 <i>La Structure des capitaux</i>	13
1.2.3 <i>Les personnages clés de l'entreprise</i>	15
1.3 STRATEGIES ET CIBLES MARKETING DE PORSCHÉ	16
2 POINTS DE DÉPART THÉORIQUES	17
2.1 ENVIRONNEMENT MARKETING	17
2.1.1 <i>L'environnement externe</i>	17
2.1.2 <i>Les forces du macro-environnement et leurs évolution</i>	17
2.1.3 <i>Microenvironnement</i>	23
2.1.4 <i>La présentation de la méthode SWOT</i>	26
3 ANALYSE DE COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE	27
3.1 CONCURRENCE	27
3.2 LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET L'ORIENTATION DE LA SOCIETE VERS LES PRINCIPES ECOLOGIQUES ...	45
3.2.1 <i>Les limites du pétrole comme le ressource énergétique fondamentale</i>	45
3.2.2 <i>La nouvelle législation écologique, la réduction de CO2</i>	47
4 PROPOSITIONS	52
4.1 IMAGE DE LA MARQUE	52
4.1.1 <i>Le renforcement de l'image par création de la nouvelle tête de la gamme</i>	52
4.1.2 <i>L'amendement du servis à la clientèle</i>	53
4.2 APPROCHE DE L'ÉCOLOGIE	54
4.2.1 <i>L'application des nouvelles technologies</i>	54
4.2.2 <i>Downsizing</i>	55
CONCLUSION	55
CONCLUSION	56
RÉSUMÉ EN FRANÇAIS	58
RÉSUMÉ EN TCHÈQUE	59
ANOTACE	60
RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES	61
LISTE DES IMAGES	62
LISTE DES TABLEAUX	63
LISTE DES TABLEAUX	63

Introduction

Les années 2008 et 2009 se montrent considérables pour le développement des marchés mondiaux des produits industriels sophistiqués dont surtout la production automobile. Le déplacement des foyers de production, des origines des capitaux ainsi que des centres de développement technologique changent la distribution des activités industrielles et économiques sur la carte géopolitique. Les anciennes grandes puissances industrielles comme les Etats-Unis, l'Europe occidentale ou le Japon ne sont plus capables de résister aux avantages concurrentiels des nouveaux entrants. Le milieu concurrentiel accentué par la notion du monde de plus en plus globalisé organisé sur les bases de liberté d'échange des capitaux, des marchandises et donc des opportunités ne permettent plus aux entreprises traditionnelles de garder leur position sur les secteurs dont elles étaient traditionnellement créatrices de tendances.

La conscience de responsabilité des individus autant que des collectivités et des gouvernements par rapport à l'environnement et la planète force les producteurs à acquérir des nouveaux processus de fabrication, de gestion et surtout de communication marketing face aux clients. En tenant compte de tous ces aspects je trouve intéressant d'analyser de manière complexe l'ensemble des problématiques liées au fonctionnement de l'entreprise orientée vers la production industrielle tellement spécifique, que la production automobile. J'ai choisi l'entreprise Porsche, qui à mon avis représente un exemple typique d'un producteur qui est déjà aujourd'hui, ou qui sera dans un futur très proche confronté au changement de son environnement initial, notamment le changement de la structure de l'environnement concurrentiel, les nouvelles tendances au niveau de la législation et la transformation du comportement du client .

Mon objectif est de bien identifier les menaces et les obstacles principaux qui en émanent, de se poser les questions sur les origines de ce changement pour ensuite essayer de définir la stratégie potentielle acheminant vers l'adaptation. Avant de travailler précisément sur la partie analytique, je vous présenterai les caractéristiques de l'entreprise concernée, son histoire, sa structure organisationnelle, les personnages clés de son développement et de sa gestion, ses stratégies et ses cibles générales actuelles. Ensuite je vais mentionner quelques points théoriques de l'analyse des environnements, soit le macro-environnement, soit le micro-environnement qui vont me permettre de construire mon argumentation dans la partie pratique. J'espère que mon travail réussira à apporter un nouveau point de vue sur la

problématique de l'industrie automobile d'aujourd'hui et qu'elle esquissera les réponses aux questionnements présentés.

1 Caractéristique de l'entreprise

1.1 Histoire de la société

L'histoire de l'entreprise Porsche commence le 3 Septembre 1875 en Bohême. A ce jour la, Ferdinand Porsche est né à Vratislavice nad Nisou (Maffersdorf), une petite ville à côté de Liberec, en République Tchèque actuelle. Après ses études au lycée de Maffersdorf il continue ses études à L'Ecole nationale de l'industrie à Liberec¹. En 1889 Ferdinand Porsche commence sa carrière en reprenant le business de son père et il travaille comme apprenti plombier. Mais c'est en 1900 qu'il attire l'attention du monde industrielle pour la première fois².

Avec la coopération de Jacob Lehner il présente son projet de voiture hybride à l'Exposition mondiale de Paris³. La construction de « Lohner-Porsche Mixte Hybrid » lui a ouvert la porte à Vienne où il commence à travailler sur les mécaniques d'automobiles pour Austro-Daimler⁴ où il est devenu le directeur technique en 1906. A cette époque il connaît plusieurs succès professionnels comme par exemple les multiples victoires dans des courses d'automobiles prestigieuses⁵. Sur ce programme il participe comme ingénieur aussi bien que conducteur. Le 19eme Septembre 1909 à Wiener Neustadt est né son fils, Ferdinand Anton Ernst Porsche, connu comme « Ferry » qui va jouer quelques années plus tard un rôle décisif pour l'évolution de la marque Porsche.

Les années 1923-1939

Les années de 1923 jusqu'au début de la Deuxième guerre mondiale sont marquées par des divers succès au niveau professionnel de Ferdinand Porsche. Les plus marquants sont les suivants : construction de la gamme des voitures sportives Mercedes dont surtout le modèle Mercedes-Benz S-Type est devenu une légende en gagnant le cours de Targa Florio⁶. En 1931 Ferdinand Porsche fonde un bureau de consultation dans le domaine de

¹ FRANĚK, Miroslav; ŠORM, Josef. 125 let státní průmyslové školy v Liberci. Liberec : SPŠSE a VOŠ, 2001

² <http://www.porsche.com/usa/aboutporsche/porschehistory/milestones/>

³ L'Exposition mondiale de Paris ouverte de 15 April 1900 a 12 November 1900, 58 pays participants

⁴ L'Entreprise d'automobile autrichienne (1899-1934) , la filiale de „German Daimler Motoren Gesellschaft-DMG“

⁵ The Prince Henry Trial 1910

⁶ Targa Florio- course d'automobile fondée en 1906 par Vincenzo Florio, situé dans des montagnes près de Palermo, Italie http://en.wikipedia.org/wiki/Targa_Florio

développement des moteurs et design des voitures a Stuttgart qui vendait les divers services aux entreprises comme Wanderer, Zundapp ou NSU. A 1933 Porsche développe la voiture de course pour Auto Union groupe et cette année prend naissance aussi le concept de la petite voiture NSU dont le système de propulsion arrière était quelques années plus tard utilisé comme la base de construction de Volkswagen Beetle. L'évolution des événements politiques en Allemagne forcent F. Porsche à s'engager au projet de voiture à bas coût supporté par le gouvernement allemand qui a conduit jusqu'à la création de l'entreprise Volkswagen. En 1939 Porsche a créé un prototype de voiture de course connue par code Type 64 destiné aux courses de distance « Berlin-Rome » qui ont fait la base de toutes les voitures sportives Porsche jusqu'aujourd'hui. En 1944 le bureau de construction de Porsche KG déménage à Gmünd⁷ en Autriche en raison de l'évolution de la situation de guerre en Allemagne non favorable aux activités industrielles.

Les années 1948 – 1950

La vraie histoire de la marque Porsche commence en 1948 où prend naissance le concept de voiture de course « type 356 »- la première voiture portant le nom Porsche. Le premier exemplaire, le numéro de production « 001 » est approuvé pour circulation au mois de Juin 1948. Un mois plus tard la même voiture gagne le cours d'Innsbruck. La série de production de « 356 » est lancée en 1950 après le retour de l'entreprise à Zuffenhausen, Stuttgart, qui est le siège de la firme jusqu'à aujourd'hui.

⁷ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gm%C3%BCnd>

Image n°1 : Ferry et Ferdinand Porsche avec la Porsche 356/1⁸



Les années 50'-60'

En 1951 le fondateur de l'entreprise Ferdinand Porsche est mort à l'âge de 75 ans. La même année est le début de la gloire sportive de la marque Porsche à l'occasion de la victoire de « 356 » en 24 heures de Le Mans⁹- le premier grand succès de la marque au niveau international. La Porsche 550 Spyder est présentée à la Mondiale Automobile de Paris 1953. Ce type de voiture représente aux années 50' un symbole des succès de Porsche sur la scène internationale des compétitions des voitures. Depuis cet événement on peut tracer la période des victoires de la marque Porsche qui a fortement participé à l'image de marque décisive pour toute l'existence de l'entreprise jusqu' à aujourd'hui. 1956 : Victoire de Porsche 550 A Spyder a Targa Florio. 1960 : Porsche 718 RS60 gagne Targa Florio et 12 heures de Sebring, en 150 miles d'Aintree la Porsche finit à la première, deuxième et troisième place. 1962 : la Porsche 804 gagne La Grande Prix de France en Formule 1. Au niveau de production il faut mentionner l'année 1962 où apparaît la 901. La Porsche 901 Carrera GTS construite par le fils de Ferry Porsche- Ferdinand Alexander Porsche¹⁰ devient la démarche pour la série des modèles 911¹¹ dont la production n'a jamais cessée.

⁸ <http://auto.howstuffworks.com/porsche-356-history.htm/printable>

⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Circuit_des_24_Heures

¹⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Ferdinand_Alexander_Porsche

¹¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Porsche_911

Image n°2 : Porsche 718 RS60¹²



Aujourd'hui

Par la décision de l'assemblée générale de Dr.Ing.h.c.F. Porsche AG du 26eme Juin 2007 est le moment d'établissement de Porsche Automobil Holding SE. L'assemblée des actionnaires a décidé de transformer l'ancienne société de holding à la Compagnie Européenne dite Societas Europaea (SE). Porsche Automobil Holding SE est inscrite au registre de commerce le 13 Novembre 2007 et a reçu le nouveau numéro de registration de Stuttgart District Court. Le changement de la forme de société n'a pas eu par contre l'effet sur l'ensemble des capitaux et responsabilités. Tous les actionnaires de Dr.Ing.h.c.F. Porsche AG sont devenus automatiquement les actionnaires de Porsche Automobil Holding SE.

¹² <http://www.scheuern.com/mbhist98/images/p718a.jpg>

1.2 Organisation de la société

1.2.1 La Structure et l'Administration

Le nom officiel de l'entreprise généralement connu sous le nom Porsche est Porsche Automobile Holding SE¹³. Il s'agit de l'entreprise mère qui englobe les actions des diverses sociétés dont surtout Dr.Ing.h.c.F. Porsche AG (Porsche AG)¹⁴ et Volkswagen AG¹⁵. Les filières de Volkswagen AG sont les suivantes : Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Seat, Skoda, Volkswagen, VW Commercial Vehicles et Scania. Porsche AG contient les divisions Porsche consulting, Porsche Engineering, Porsche Design et partiellement les entreprises Bertrandt AG (25,1%) et Mieschke Hofmann und Partner (74,8%).

Le siège social de l'entreprise est situé en République fédérale d'Allemagne, Stuttgart, Porscheplatz 1 (Porsche Automobil Holding SE). Les implantations de production allemandes ont lieu à Stuttgart-Zuffenhausen (les modèles 911, Boxter), Leipzig (le model Cayenne). Porsche AG effectue la production de ses produits aussi par l'entremise des entreprises spécialisées situées à Uusikaupunki (Finlande, Valmet Automotive¹⁶ - la production garantie jusqu'à 2011), à Graz (Autriche, Magna Steyr- la production annoncée depuis 2012¹⁷), Bratislava (Slovaquie, VW Slovakia¹⁸).

1.2.2 La Structure des capitaux

Le capital social de la société Porsche Automobil Holding SE est 175 000 000 euros divisés en 87 500 000 d'actions ordinaires et 87 500 000 d'actions privilégiées abstentionnistes. Les actions ordinaires, 50% du capital social est possédé par les membres des familles Porsche et Piech, les actions privilégiées font surtout la partie des portefeuilles d'investissement des fonds, des banques, et des compagnies d'assurance basées

¹³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_europ%C3%A9enne

http://en.wikipedia.org/wiki/European_Company_Statute

<http://www.akont.cz/cz/societas-europaea-evropska-spolocnost>

¹⁴ 100% 23.1.09

¹⁵ 50,76% 23.1.09

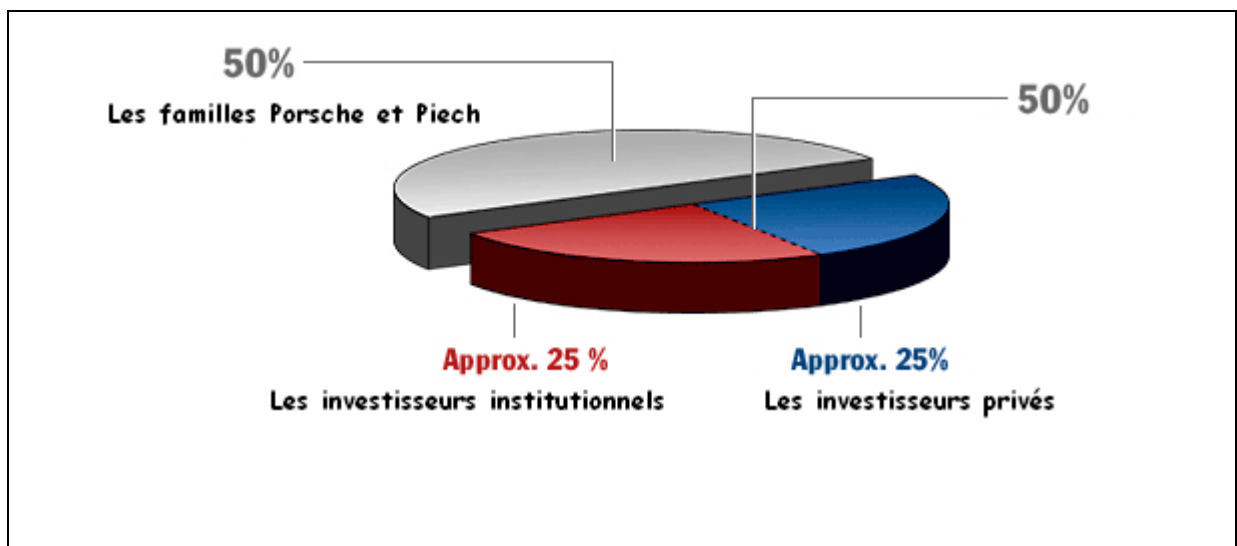
¹⁶ <http://www.valmet-automotive.com>

¹⁷ <http://www.autoweb.cz/ze-zakulisi/porsche-vyroba-boxsteru-a-caymanu-se-stehuje/15236>

¹⁸ Porsche Cayenne, <http://www.volkswagen.sk/sk/>

principalement au Royaume Uni, aux Etats-Unis et en Allemagne. Les deux types des actions sont souvent possédés par les mêmes propriétaires. L'estimation des nombres approximatifs est d'après le site officiel de Porsche Automobil Holding SE la suivante - Les familles Porsche et Piech: 50% des actions au total, dont 100% des actions ordinaires. Les investisseurs institutionnels: 25% des actions au total dont 50% des actions privilégiées. Les investisseurs privés : 25% des actions au total dont 50% des actions privilégiées officiellement énumérées. Suivant les données de l'agence Reuters, les titres de Porsche Automobil Holding SE sont négociables aux 14 bourses dont les plus importantes sont : Xetra (Allemagne), Frankfurt Stock Exchange (Allemagne), London Stock Exchange (Royaume Uni).

Image n°3 : La structure des capitaux¹⁹



¹⁹ www.porsche.com

1.2.3 Les personnages clés de l'entreprise

La Gestion

Wendelin Wiedeking

Président du conseil exécutif, Le président-directeur général (PDG) de Porsche Automobil Holding SE, PDG de Dr.Ing. h.c.F. Porsche AG, Membre du conseil de surveillance de Volkswagen AG et AUDI AG.

Uwe Hueck

Président suppléant du conseil de surveillance et Représentant des employés de Porsche Automobil Holding SE, Membre du conseil de surveillance de Dr.Ing. h.c.F. Porsche AG

Holger P. Haerter

Vice-président du conseil exécutif, Directeur Financier et Vice-Président de Porsche Automobil Holding SE, Membre du conseil de surveillance de Volkswagen AG et AUDI AG, Vice-président de Dr.Ing. h.c.F. Porsche AG.

Wolfgang Porsche

Président du conseil de surveillance de Porsche Automobil Holding SE, Président du conseil de surveillance de de Dr.Ing. h.c.F. Porsche AG, Président suppléant de Porsche Bank AG.

Les Technologies

Dr.Peter Schaefer

Directeur général de Porsche Engineering Group GmbH et Porsche Engineering Services GmbH, qui sont les deux filières de Dr.Ing. h.c.F. Porsche AG. Avec **Malte Radmann** il est responsable de la gestion technique au niveau de l'entreprise.

Walter Röhrl

Le pilote d'essais des voitures Porsche routières, ancien pilote de cours célèbre, aujourd'hui la personne responsable du développement des châssis des modèles exclusives dont la Porsche Carrera GT, ou la Porsche 911 GT2.

1.3 Stratégies et cibles marketing de Porsche

Les stratégies et les cibles changent au cours de la période de l'existence de l'entreprise. Après la création de la marque Porsche le but principale des créateurs était d'établir l'image et surtout la renommée des produits, qui déjà à cette époque-là subissaient une forte concurrence des marques existantes depuis des dizaines d'années. Dont surtout en Europe Mercedes-Benz qui a lancé sa première voiture sur le marché en 1900, Alfa Romeo dont la date de création est 1906, Aston-Martin fondée en 1913. Même si le nom de Ferdinand Porsche méritait au moment de création de l'entreprise déjà une forte réputation, les premières voitures basées sur les mécaniques des automobiles de la gamme populaire (VW « Beatle ») n'était pas capables de réussir en face de la concurrence bien établis au marchés européens. La situation a devenu encore plus compliquée au moment de la création des marques comme Ferrari (1947), Lamborghini (1963) qui encore aujourd'hui représentent les principaux concurrents de la marque Porsche. La seule possibilité de l'introduction des nouveaux produits a la connaissance des clients potentiels était le succès aux courses automobiles de l'époque (Les victoires de 1956, 1959, 1960, 1964, Targa Florio par ex.)

La situation aujourd'hui est radicalement différente. La réputation des voitures de luxe est très bien stabilisée, les dizaines d'années des résultats sportifs ont assurés l'image de la plus grande entreprise des voitures sportives au monde. Pourtant l'ambiance au segment du marché d'aujourd'hui force le management à chercher des nouveaux segments spécifiques, ou de les créer tout simplement. (Le cas du modèle Cayenne qui a introduit la nouvelle catégorie de produit- la voiture SUV super sportive. L'exemple de l'innovation jadis impossible à imaginer est aujourd'hui suivis par plusieurs concurrentes : BMW X6). Le développement de l'opinion publique sur l'impact des moteurs à la combustion interne à l'environnement, suivis par les réactions législatives des gouvernements des pays qui représentent les marchés les plus importants sont les éléments qui forcent l'entreprise à analyser les nouveaux moyens de construction des voitures en tenant compte des technologies amicales pour l'environnement.

2 Points de départ théoriques

2.1 *Environnement marketing*

En supposant que chaque organisme peut fonctionner ou même exister uniquement dans des relations à l'environnement qui l'entourent, on doit constater qu'un organisme économique se comporte de la même manière et suit les mêmes conditions. L'environnement influence donc nécessairement le sujet économique, de manière positive ou négative. L'entreprise qui veut réussir sur un marché essaye d'analyser les influences pour ensuite profiter, ou se protéger contre elles si elles sont négatives. Il faut mettre en évidence non seulement les conditions instantanées, mais souvent ce sont les perspectives à l'avenir qui jouent un rôle décisif pour le résultat de l'entreprise. Le problème qui s'impose est le fait que l'entreprise ne peut pas parfaitement maîtriser ou contrôler la plupart de ses effets.

2.1.1 L'environnement externe

L'environnement externe dans une entreprise comprend les éléments qui influencent la vie de l'entreprise soit de la manière directe soit indirecte. Ceux éléments concernent les clients, les fournisseurs, les concurrents, les marchés, l'économie, la politique, les recherches scientifiques aussi bien que l'évolution démographique. Selon Peter Drucker « A long terme, l'information sur l'environnement externe sera l'information la plus importante pour un gestionnaire ».

2.1.2 Les forces du macro-environnement et leurs évolution

Grâce à la globalisation des activités économiques même les organisations orientées vers les activités régionales doivent mettre en évidence l'évolution de l'environnement au sens plus large. Il s'agit des facteurs « incontrôlables » auxquels l'entreprise doit s'adapter.

L'environnement économique

L'environnement économique de l'entreprise est déterminé par l'ensemble des facteurs qui influencent la capacité de l'entreprise de produire ses marchandises et de les offrir au marché. Ce même environnement ensuite dirige les conditions aux quelles les produits sont achetés par les clients.

Les éléments les plus importantes de l'environnement économique sont : le niveau de l'économie nationale, et, grâce a la mondialisation, de plus en plus le contexte globale de l'économie mondiale. Le développement de l'environnement économique est lié surtout à la qualité, disponibilité et le prix des ressources humaines, naturelles et financières ; au taux d'inflation, au taux d'intérêt, à la productivité de travail, au revenu des ménages etc.

La croissance de pouvoir d'achat. L'évolution du pouvoir d'achat dépend à la fois des revenus et du niveau d'inflation. Considéré sur une longue période, le lien entre pouvoir d'achat et consommation est très étroit.

Les prix. En générale, l'inflation a pour conséquence de pousser les consommateurs vers les articles les moins chers, les points de vente les plus compétitifs et favorise le bricolage et le marché noire. Pour estimer le lien entre le prix et le niveau de consommation, les économistes utilisent le coefficient d'élasticité. On mesure donc la sensibilité de la quantité consommée par rapport aux variations de prix.

L'épargne et le crédit. Les dépenses de consommation ne sont pas seulement liées au revenu, mais également a l'épargne et au crédit. Le développement du crédit a la consommation est un des principaux facteurs de la croissance économique du pays, car il permet a de nombreuses personnes d'acheter au-delà de leurs ressources, ce qui crée davantage d'emplois, donc de revenu et de demande. Un certain nombre de marchés tels que l'immobilier, l'automobile ou des autres biens durables restent largement tributaires des organismes de prêt.

La modification des structures de dépense. A mesure que le revenu se modifie, on peut analyser les changements intervenus dans la demande des différents biens et services. D'après Ernst Engel, lorsque le revenu s'élève, la part de dépenses alimentaires diminue, la part des dépenses consacrées au foyer reste stable et la part de tous les autres domaines (logement, transport, santé, loisir, éducation, épargne) augmente.

L'environnement démographique

La population du pays d'origine de l'entreprise (ou la population en générale des pays dont les marchés représentent l'opportunité de la vente pour l'entreprise) est l'objet de l'étude. La taille de la population, la distribution géographique, la densité, la mobilité, répartition par âge, le taux de natalité, de nuptialité et de décès, la composition socioculturelle et les affiliations religieuses. Chacun de ceux éléments doit faire la partie de l'étude avant que l'entreprise choisisse la stratégie marketing.

Philip Kotler cite dans son œuvre les plusieurs aspects graves qui caractérisent l'environnement démographique d'aujourd'hui :

L'explosion démographique mondiale. La croissance de la population mondiale accélère de plus en plus, et le taux de croissance est de 1,7% par an. On prend conscience de l'existence d'une limite des ressources naturelles de la planète face à cette explosion, surtout quand l'exigence en matière de niveau de vie augmente elle aussi.

L'inégalité de la croissance démographique. Les pays dont la population s'accroît le plus vite sont ceux qui ont déjà le plus de difficultés à survivre. Dans des pays en voie de développement, qui représentent les trois quarts de la population mondiale, le taux de la mortalité s'est effondré (grâce aux progrès des techniques médicales, alors que le taux de natalité s'est maintenu à un niveau élevé. La capacité de ces pays de satisfaire les besoins de base de sa population est donc de plus en plus réduite.

De point de vue économique, la croissance démographique a une importance considérable. Un accroissement de la population entraîne en accroissement des besoins, donc un développement des marchés. De l'autre côté, l'exigence de ressources limitées provoque l'augmentation des prix et ensuite le pouvoir d'achat a une tendance de diminuer.

Le vieillissement de la population. Grâce à une médecine plus efficace l'espérance de vie augmente, a moins dans des pays dits développés. Cela force les managements de se rendre compte des nouveaux marchés jadis marginales.

L'environnement technologique

Suivant les idées de Philippe Kotler, la force motrice de la destinée de l'homme est la technologie. La technologie a engendré des merveilles comme la pénicilline et la chirurgie à cœur ouvert, mais aussi les cauchemars comme la bombe à hydrogène et la guerre bactériologique. Elle a également donné naissance à des innovations aussi controversées que l'automobile, les jeux vidéo et la génétique. Selon l'émerveillement ou l'horreur qu'il éprouve, chacun définit sa propre attitude vis-à-vis de la technologie.

Toute technologie nouvelle engendre une « destruction créatrice ».

Une entreprise doit donc s'attacher à identifier ce qui est nouveau dans son environnement et qui est à la fois une menace et une source de développement.

Le taux de croissance de l'économie mondiale sera donc lié au nombre et à la nature des principales technologies qui seront découvertes dans les années à venir. Ces innovations n'apparaissent pas à intervalle régulier. Et c'est la conjoncture économique qui affecte le rythme de développement technologique. En période de récession ou de stagnation, on doit se contenter, faute de ressources disponibles, d'innovations plus modestes ou de développement ralenti. Le système d'antiblocage des roues ABS ou bien l'Airbag n'ont pas révolutionné l'industrie automobile comme aurait pu faire un véhicule électrique. Il n'en ont pas moins créé des marchés et des opportunités de relance des produits. Une nouvelle technologie engendre des conséquences impossibles à prévoir à l'instant de la découverte. Kotler cite dans son œuvre quelques aspects de l'évolution technologique :

Accélération du progrès technique. Nombre des produits qui nous semblent familiers aujourd'hui n'existaient pas il y a quarante ans. Les systèmes hybrides des moteurs modernes on connaissait seulement de la littérature du genre fantastique, aujourd'hui elle fait une partie importante de la production des voitures. C'est le cas de Toyota par exemple. Que découvrirons-nous dans les années suivantes ?

L'innovation sans limite. Il semble de ne plus y avoir de limite à la recherche de nouveaux produits ou services. Des projets fascinants sont en cours de réalisation dans le domaine de la biotechnologie, de l'électronique, de la robotique et de science des matériaux.

La réglementation croissante de la recherche. Au fur et à mesure de l'apparition des nouvelles technologies le souci de sécurité des gouvernants et des citoyens se renforce. Le

responsable du marketing doit bien connaître la législation existant dans son secteur et en tenir compte lorsqu'il développe des nouveaux produits. Il est extrêmement coûteux de se voir interdire la commercialisation d'un article sur lequel des millions ont déjà été investis.

L'environnement naturel

C'est depuis 1960 qu'on commence à se rendre compte de l'impact de l'activité industrielle sur le cadre naturel. Les mouvements écologiques ont de plus en plus le pouvoir d'influencer la législative et directement ou indirectement alors influencer les décisions du management des entreprises. Aussi la rareté des certaines matières premières et des énergies et donc leur prix élevé force les entrepreneurs d'adapter les stratégies de marketing et les modes de production à des nouvelles exigences du marché.

La pénurie de matières premières et le coût de l'énergie. D'après Kotler on distingue les trois groupes des ressources de la Terre : illimitées, renouvelables, limitées. Les ressources illimitées telles que l'eau ou l'air ne posent pas de problème immédiat, même si la pollution au long terme commence être le facteur économique de plus en plus grave. Les ressources renouvelables posent un problème en cas de leur destruction pendant l'exploitation, mais ce sont surtout les ressources limitées dont pétrole, le charbon, les minéraux qui posent le problème le plus grave.

L'environnement politico-légal

L'environnement politico-légal affecte de plus en plus les décisions commerciales. Le système politique et son arsenal législatif, réglementaire et administratif définit le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités. Les principales tendances d'évolution sont examinées en même temps que leurs implications marketing.

L'environnement socioculturel

La dernière composante du macro- environnement est le milieu socioculturel. Tout être humain naît et grandit dans une culture et son acquis culturel lui permet de remplir les tâches qu'attend de lui la société à laquelle il appartient. Une présentation des principales

caractéristiques d'une culture susceptible d'intéresser un responsable marketing est d'après Kotler la suivante :

Les valeurs culturelles cardinales. Les membres d'une société entretiennent de nombreuses croyances et opinions qui n'ont pas toutes la même importance. Il existe en particulier un noyau de valeurs cardinales qui constitue le ciment de l'appartenance au groupe. Ces valeurs orientent inconsciemment les attitudes et les comportements quotidiens, elles se transmettent de génération en génération par l'intermédiaire du milieu familial avec l'appui d'institutions telles que l'École, l'Église, ou les médias. Les individus développent également des croyances et valeurs secondaires, davantage ouvertes au changement. Ainsi la croyance dans le couple est une valeur cardinale, mais la valorisation du mariage en tant qu'institution sociale est remise en question. En fait, l'évolution culturelle peut apparaître lente ou rapide selon que l'on considère le noyau de valeurs ou leurs manifestations périphériques. Modification d'une valeur de base par un responsable marketing semble pratiquement impossible, par contre la modification des croyances périphériques est une tâche plus accessible.

La coexistence des sous-cultures. Les croyances secondaires, qui sont naturellement plus favorables à des variations, donnent naissance aux sous-cultures telles que celles formées par les intellectuels, les nouveau-riches ou les paysans. Des similitudes en matière d'attentes ou de comportement à l'intérieur d'une même sous-culture facilitent les décisions de ciblage.

L'évolution des flux culturels. Bien que les éléments centraux d'un système culturel restent relativement stables, les valeurs, attitudes et opinions évoluent au cours du temps. Selon L'International Research Institute on Social Change on distingue sept forces socio dynamiques caractérisant l'évolution de la société actuelle. Il s'agit des dimensions suivantes :

Le développement de soi. C'est un courant qui favorise l'expression personnelle et l'exploration du potentiel humain. Il s'appuie sur une forte confiance en sa capacité de croissance personnelle.

L'hédonisme. L'hédonisme accorde la primauté au plaisir en tant qu'objectif de vie. Il privilégie la recherche d'émotions acquises à travers le registre complet des expériences sensorielles.

La plasticité. La plasticité correspond à la capacité de s'adapter rapidement à un monde en constante évolution. Elle s'appuie sur l'opportunisme en tant que stratégie de gestion de l'incertain.

La vitalité. La recherche de vitalité inclut le goût du risque, la recherche de bien-être et la mobilisation permanente du corps et de l'intellect.

La connectivité. C'est une force qui accorde une grande importance à la relation aux autres, à la flexibilité de réseaux d'appartenance et au cosmopolitisme.

L'éthique. Ce courant, en forte progression aujourd'hui, privilégie le souci d'intégrité et de justice sociale. Il s'appuie sur une recherche d'authenticité et de signification dans les différents actes de la vie.

L'appartenance. C'est une force liée au besoin d'identité, de retrouver ses origines, ses racines et son histoire, en tant que le moyen de mieux s'adapter au changement.

Un responsable marketing doit faire attention aux évolutions de l'environnement qu'il peut parfois utiliser à son profit. Il doit en même temps respecter que les différentes composantes de son environnement sont souvent reliées entre elles et qu'une analyse transversale est plus révélatrice qu'une investigation focalisée sur une seule composante.

2.1.3 Microenvironnement

La notion de « microenvironnement » contient les effets qui directement influencent l'entreprise pendant son activité. L'entreprise elle-même représente l'élément de base du microenvironnement, qui comprend aussi les clients, les fournisseurs et la concurrence. La réussite de l'entreprise ou de l'organisation par rapport au microenvironnement est directement dépendante du niveau des ressources dont elle dispose et de la capacité et de la possibilité les utiliser effectivement. Parallèlement aux tous organismes l'entreprise ne peut pas survivre qu'en cas de la coopération parfaite des toutes ses éléments. Le succès économique n'est pas donc uniquement lié à la gestion marketing mais il est le résultat du jeu de l'ensemble contenant la production, les départements technologique, la gestion financière et comptable etc.

Les clients

Les clients représentent le facteur clé du microenvironnement. Il faut distinguer les différents types de la clientèle et ensuite adapter l'approche et les méthodes de la gestion. Le but de l'entreprise est, selon Porter, de réussir à baser son portfolio des clients aux clients rentables. Il s'agit des individus, ménages ou entreprises qui rapportent au fil des années davantage qu'il ne coûte à attirer, convaincre et satisfaire.

Les fournisseurs

Les fournisseurs représentent l'entité qui vend les produits, les matériaux ou les services nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise. Les éléments clés liés aux fournisseurs sont : le prix, la qualité, la véracité du fournisseur, la qualité et accessibilité des services dont on peut citer le transport par exemple. L'entreprise profite des contrats de la longue durée et aussi la diversification représente un fort avantage (pour éviter les risques dus aux grèves, faillites etc.).

La concurrence

La capacité des concurrents détermine la réussite ou l'insuccès de l'entreprise. A part des clients, c'est la concurrence, l'élément le plus important pour les décisions stratégiques du management.

La concurrence économique est une situation où plusieurs agents au marché offrent aux consommateurs des produits ou des services comparables ou équivalents. Les clients potentiels se trouvent alors dans une situation de choix entre les différents produits accessibles. D'après Montesquieu « c'est la concurrence qui met un juste prix aux marchandises, et qui établie les vrais rapports entre elles ». Aujourd'hui la concurrence est un concept fondamental de la tradition libérale et de la science économique. Elle donne la possibilité aux agents économiques de pouvoir faire des choix. De ce point de vue la concurrence provoque l'adaptation permanente des entreprises aux besoins de la demande et il s'agit d'un moteur de l'innovation et du progrès technologique. La concurrence joue un rôle essentiel de la formation des prix. D'après Porter la concurrence « englobe toutes les offres rivales, actuelles ou potentielles, qu'en acheteur peut prendre en considération.

Porteur dans son œuvre « Marketing, Management » distingue quatre niveaux de la concurrence selon le degré de substituabilité.

La concurrence de marque. L'entreprise considère tous ceux qui offrent un produit (ou service) semblable, dans la même zone de prix.

La concurrence de produit. L'entreprise élargit alors sa concurrence à toutes les sociétés fabriquant le même produit.

La concurrence de besoin. L'entreprise peut également étendre la concurrence à toutes les firmes satisfaisant le même besoin.

La concurrence générique. Enfin, l'entreprise englobe dans la notion de concurrence tous les produits achetés par l'unité de consommation concernée.

Au niveau du secteur, Porter distingue les quatre types de concurrence.

Le monopole. Il s'agit du cas où une seule entreprise délivre un produit ou un service sur un marché donné. Une entreprise en situation de monopole pourrait, en l'absence de réglementation pratiquer des prix élevés, tout en s'abstenant de toute publicité, les consommateurs n'ayant pas d'autre choix.

L'oligopole. Un oligopole est caractérisé par un petit nombre d'entreprises fabriquant ou commercialisant le même produit. C'est par exemple le cas de l'industrie pétrolière ou de la sidérurgie lourde.

La concurrence monopolistique. « De nombreux concurrents différencient alors leur offre, en totalité ou en partie : c'est le cas des restaurants par ex. des restaurants. Chaque entreprise s'efforce d'attirer un segment de clientèle spécifique.

La concurrence pure et parfaite. « Dans ce cas, un grand nombre de fournisseurs commercialisent essentiellement le même produit. Les prix sont très proches et peu d'entreprises font de la publicité de peur de travailler pour la concurrence. Les profits sont issus des économies obtenues à la production et dans la distribution. »

2.1.4 La présentation de la méthode SWOT

La méthode d'analyse SWOT consiste à deux diagnostics. Le diagnostic externe dont l'objectif est d'évaluer les opportunités et les menaces dans l'environnement. Il peut s'agir de l'apparition des nouveaux concurrents, d'une nouvelle technologie, de l'ouverture de nouveaux marchés. Le diagnostic interne identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique. On peut citer par exemple le portefeuille technologique, la présence géographique, le réseau de partenaires ou la structure de gouvernement d'entreprise.

« C'est la confrontation entre les résultats du diagnostic externe et ceux du diagnostic interne qui permet de formuler des options stratégiques. Cette formulation d'options stratégiques constitue l'intérêt de l'analyse SWOT. »²⁰

Image n°4 : Matrice SWOT

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces	Faiblesses
Origine externe (origine=environnement)	Opportunités	Menaces

²⁰ <http://www.grouperessources.com/index.php?p=Offre2>

3 Analyse de compétitivité de l'entreprise

3.1 Concurrence

Porsche possède une gamme des produits assez unique par rapport à ses concurrents. D'un côté l'entreprise est focalisée sur des voitures sportives exclusives caractérisées par le niveau des prix élevé, par l'orientation vers les clients à hauts revenus, de l'autre côté grâce aux succès des ventes elle est obligée de subir la concurrence des marques beaucoup moins spécialisées dont la gamme et le nombre des ventes sont fortement supérieurs. Cela positionne Porsche dans un rôle ambigu. En même temps elle est obligée de garantir la qualité, l'exclusivité et les caractéristiques techniques comparables aux marques exclusives comme Ferrari, Lamborghini ou Aston-Martin, et en même temps les produits doivent garder une compétitivité en prix et en utilisation quotidienne par rapport aux modèles des marques de masses comme Mercedes-Benz, BMW, Audi, ou Nissan.

Quelle est la stratégie générique de la marque Porsche ?

La base de production de l'entreprise est composée des 5 modèles des voitures de haute gamme, l'échelle de prix 45.309,00²¹ - 189.496,00²² euros, il s'agit des modèles sportifs routiers (les coupés, cabriolets, et SUV²³). Le portfolio de la marque peut être divisé en deux groupes- le modèle 911 et ses dérivés, qui représentent la tête de la gamme et les autres. Le trait spécifique technique principal des produits du premier groupe est la position du moteur par rapport à l'axe de symétrie transversale. Les voitures sont déterminées par le placement du groupe motopropulseur derrière l'axe des roues arrière ce qui différencie cette catégorie de tous les concurrents. Les autres modèles utilisent la solution plus conventionnelles soit en appliquant la construction avec le moteur en avant y compris les modèles Porsche Cayenne (introduit en 2002, actuellement 2ème génération), Panamera (introduit en 2008) soit le montage du moteur au milieu de l'axe longitudinale de la voiture y compris les modèles Porsche Cayman (introduit 2005), Boxter (introduit en 1997, actuellement 2ème génération).

²¹ Le prix de base, modèle Boxter, Allemagne – liste de prix officielle Porsche AG

²² Le prix de base, modèle 911 GT2, Allemagne – liste de prix officielle Porsche AG

²³ Sport Utility Vehicle (angl.), le nom marketing pour une classe de voiture caractérisée par la traction des 4 roues, par la garde de sol élevée mais qui n'est pas généralement équipée par des systèmes destinés à l'utilisation dans des terrains difficiles.

Les données ci-dessus font croire que la stratégie de Porsche est basée sur les principes de la **stratégie générique de focalisation**. C'est une stratégie de niche. Elle consiste à proposer une offre très différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle. La focalisation en cas de Porsche consiste en la stratégie de sophistication et d'épuration. L'entreprise se focalise sur une clientèle particulièrement aisée, en lui proposant un écart de valeur et de prix considérable par rapport à l'offre de référence. La stratégie de focalisation s'appuie sur une différenciation qualitative plutôt que quantitative, qui consiste à se spécialiser sur une clientèle dont les besoins sont particuliers : le prestige, la performance, la valeur des produits qui baisse très peu au cours du temps.

Quels sont les risques de la stratégie de focalisation ?

Pour pouvoir réussir en appliquant la stratégie de focalisation il faut respecter les conditions qui permettent de garder l'avantage concurrentielle. Il s'agit surtout de l'orientation vers le marché de taille suffisamment réduite pour ne pas attirer les concurrents les plus puissants.²⁴

Il faut constater que la condition citée ci-dessus n'est plus valable aujourd'hui pour le cas de Porsche. On peut distinguer deux raisons principales pour expliquer la décomposition de l'intégralité de la stratégie de focalisation de Porsche.

²⁴ https://miage.emi.u-bordeaux1.fr/prod/gallery2/main.php?g2_view=core.DownloadItem&g2_itemId=215

Le succès des segments exploités uniquement par Porsche ou créés par Porsche

A la fin du 20.eme siècle la marque Porsche était bien établit dans le domaine des voitures sportives routières. Le portfolio contenait les deux modèles principales : la 911 Carrera et la Boxter. Malheureusement l'entreprise n'était pas capable d'assurer le volume de production souhaitable est donc le management a décidé d'entrer au marché de voitures SUV avec un nouveau modèle Cayenne. Pourtant l'image de la marque, basé sur l'exclusivité et sur la notion de la réputation sportive sans compromises n'a pas permis a l'entreprise de lancer une production comparable a la concurrence de l'époque. La Cayenne, équipée des moteurs de haute puissance a donc créé un nouveau segment du marché- la catégorie des SUV super sportifs. L'augmentation des ventes du modèle Cayenne et le succès des autres deux types de produits ont au début du 21er siècle causé une focalisation de la concurrence au segment du marché soit créés par Porsche, soit dominé par Porsche jusqu'au ce moment. L'entreprise est donc en quelque sorte devenue la victime de son propre succès est la situation d'aujourd'hui dans le domaine de production des voitures sportives peut être décrit comme « la chasse a Porsche ».

En démontrant la viabilité des produits spécifiques, Porsche attire les nouveaux entrants qui se présentent sous forme de produits créés par des entreprises concurrentielles en divisant son portfolio en plusieurs segments plus étroites.

L'exemple de Nissan

L'exemple de l'entreprise qui essaye de profiter des revenus existants dans le domaine où se réalise Porsche est l'entreprise Nissan. Pourquoi l'entreprise dont la gamme consiste surtout en des modèles orientés vers les marchés des voitures familiales ou des SUV, implante dans son portfolio deux modèles super sportifs : GTR (2008) et 370Z(2009) qui, comme démontrent les tableaux 2 et 3, sont construits pour l'objectif de la concurrence directe des modèles Porsche 911 Turbo (2006) et Cayman (2006) ?

L'objectif est démontrable en vue de nombres de nouvelles voitures présentes sur le marché européen (L'Union Européenne+ Les pays d'EFTA²⁵) en 2008. D'après les données

²⁵ The European Free Trade Association: l'Islande, Liechtenstein, Norvège, Suisse

du tableau 1, la partie du marché de Porsche fait 8,7% de la partie du marché de Nissan en Europe. Les modèles concernés : Porsche 911, Cayman et Boxter (l'équivalent de la Nissan 370Z Roadster) font 5,6%²⁶ de la production totale vendue en Europe par Nissan. On peut en déduire donc que le potentiel du marché du segment des voitures super sportives semble être suffisamment important pour le développement des modèles concurrentiels.

Tableau 1 : Les voitures nouvelles enregistrées en Union Européenne + EFTA en 2008²⁷

	Le nombre total	La partie du marché (en %)
Porsche	35 625	0,2
Nissan	336 922	2,3

²⁶ Porsche AG

²⁷ The European Automobile Manufacturers Association (ACEA); www.acea.be

Nissan GTR vs. Porsche 911 Turbo



Tableau 2 : Les caractéristiques techniques²⁸

	Nissan GTR	Porsche 911 Turbo
Type du moteur	V6 3.8 L bi-turbo	6 cylindres 3,6 L bi-turbo
Puissance maximale	485 ch.	480 ch.
Couple maximal	588 Nm	620 Nm
Vitesse maximale	310 km/h	310 km/h
Accélération (0-100 km/h)	3,5 s	3,7 s
Traction	4x4	4x4

²⁸ Le site officiel Nissan, Porsche ; www.nissan.fr, www.porsche.fr

Nissan 370Z vs. Porsche Cayman



Tableau 3 : Les caractéristiques techniques²⁹

	Nissan 370Z	Porsche Cayman S
Type du moteur	V6 3,7 L	6 cylindres 3,5 L
Puissance maximale	331 ch.	320 ch.
Couple maximal	366 Nm	370 Nm
Vitesse maximale	270 km/h	275 km/h
Accélération (0-100 km/h)	5,5 s	5,1 s
Traction	propulsion arrière	propulsion arrière

Dans le cas de la comparaison de ces deux paires des produits il faut constater le fait que le challengeur (Nissan) a réussi de lancer un produit dont les caractéristiques techniques ne peuvent pas eux mêmes représenter un facteur décisif pour le choix du client potentiel. Comme on a démontré par les tableaux 2 et 3, l'entreprise Nissan a aboutit de construire un produit qui, a moins au niveau des spécifications techniques, est comparable aux produits d'étalon de la marque Porsche. Pour pouvoir analyser le niveau de la menace imposé par le

²⁹ Le site officiel Nissan, Porsche ; www.nissan.fr; www.porsche.fr

nouveau compétiteur il est donc indispensable de comparer les forces et faiblesses de chacune des entreprises concernées.

Les principaux critères qui vont être adoptés pour la valorisation des forces et des faiblesses des deux marques sont : L'image de la marque, les prix des produits,

L'image de la marque. La notion de l'image de la marque est constituée souvent des éléments très subjectifs et donc peu favorables à l'étude empirique. Pour l'objectif de comparaison on va utiliser la base des données de la recherche de l'association J. D. Power and Associates³⁰. Les catégories choisies sont : L'estimations de qualité, l'estimations des caractéristiques techniques et du design, l'estimations de fiabilité, l'estimation de la vente et du service.

Le tableau 4 représente l'opinion de la clientèle sur les éléments qui sont liés à l'estimation général de l'image de la marque Porsche et Nissan. Pour rendre les résultats plus démonstratif la marque BMW (un des principaux concurrents dans les catégories communs pour Porsche, aussi bien que pour Nissan : Les voitures sportives grandes, modèle M6 et les voitures sportives biplaces, modèle Z4) y figure aussi.

Tableau 4 : Estimations de qualité par la marque J.D.Power 2008³¹

L'entreprise	Les facteurs d'estimation								
	La qualité totale	La qualité mécanique				La qualité du design			
		Globale	Propulsion	Châssis Intérieure	Accessoires	Globale	Propulsion	Châssis Intérieure	Accessoires
Porsche	5	5	3	5	5	5	4	5	5
Nissan	3	3	3	3	3	3	4	3	3
BMW	3	4	4	5	3	2	2	2	2

³⁰ J. D. Power and Associates- l'association fondée en 1968 dont l'objectif est la mise en pratique des recherches de la satisfaction du client, de la qualité du produit et du profil de l'acheteur dans des différents domaines du marché. www.jdpower.com

³¹ L'estimation est jugée par le système des points où 5 est la satisfaction maximale, et 0 la satisfaction minimale

Les résultats peuvent être interprétés de la manière suivante. L'évaluation moyenne pour la marque Porsche a la valeur de « 4,7 » ; pour la marque Nissan il s'agit de la valeur « 3,1 » ; et pour la marque de référence (BMW) la valeur est « 3 ». On peut donc constater que l'image de la marque Porsche estimée par les propriétaires des voitures est largement supérieure à l'image de la marque de deux concurrents.³²

Si on se pose la même question, quelle est l'appréciation des usagers par rapport aux qualités, cette fois liées à la construction mécanique des voitures ceux qui est en même temps décisif pour la perception de l'image de la marque sportive on constate la situation suivante : « 4,6 » points pour Porsche, « 3 » points pour l'entreprise Nissan et « 3,8 » points pour l'entreprise BMW.

Au niveau du design les résultats sont les suivantes : Porsche « 4,7 » ; Nissan « 3,2 » ; BMW « 2 ».

Le résultat récapitule le fait que même si la construction de la voiture, dont l'objectif est de s'approprier la partie du marché de Porsche, est quasiment similaire au modèle de référence (dans notre cas il s'agit des modèles Porsche 911 Turbo et Porsche Cayman) le prestige qui prend son naissance de l'image de la marque générale peut varier de la manière importante.

Même si l'image de l'entreprise en générale est très importante pour pouvoir repérer l'avantage concurrentiel des nouveaux entrants sur le marché, la situation de Nissan au niveau de la composition de son portfolio est difficilement comparable au portfolio de Porsche, ce qui était déjà démontré. Pour alors comprendre la valeur réelle de la notion de l'image des modèles concernés il est indispensable de comparer les deux modèles concrets.

Pour analyser l'image des deux modèles (Porsche Cayman et Nissan 370Z) les résultats et les données de la recherche d'Automotive Performance, Execution and Layout (APEAL) seront appliqués. Cette étude est basée sur le sondage effectué parmi les propriétaires des voitures en 2008.

³² Moyenne arithmétique des données

Tableau 5 : L'estimation de la performance et du design par modèle 2008

Performance et Design	Porsche Cayman	Nissan 370Z
Performance et Design estimation générale	5	4
Performance	5	4,5
Confort	4,5	3
Dispositifs et tableau de bord	3	3
Style	5	4

Le tableau 5 montre les valeurs d'estimation des divers éléments qui construisent l'opinion global sur le modèle de la voiture. On peut constater que dans tous les domaines expertisés Porsche Cayman reçoit la taxation plus élevée par rapport à son concurrent. Le résultat total exprimé en moyenne arithmétique des tous les résultats partiels donne la valeur de « 4,5 » points. Le résultat total du modèle Nissan 370Z vaut « 3,7 » points.

Le prix du produit. Le prix du produit est un élément très important au procès marketing de l'entreprise. Il s'agit d'un critère de base pour la décision du client potentiel. Le prix de vente englobe de multiples paramètres : le marché, la concurrence, la qualité du produit, les coûts, le service après vente, et in fine la rentabilité. Ce sont autant de paramètres simples qui rassemblés constituent de multiples problématiques. Premièrement il faut se poser la question si le prix permet de trouver les acheteurs.³³

³³ Gautier Girard

Le tableau 6 représente l'échelle de prix des produits concurrentiels de Nissan et Porsche sur les grands marchés mondiaux.

Tableau 6 : Tableau des prix³⁴

Les marchés	Les produits			
	Nissan GT-R	Porsche 911 Turbo	Nissan 370Z	Porsche Cayman
Etats-Unis (\$)	80 790	130 000	29 930	60 200
Allemagne (€)	81 800	143 008	—	61 493

La différence entre les prix des principaux concurrents au marché des Etats-Unis est en cas de paire Nissan GT-R/Porsche 911 Turbo 38%. Au marché allemande il s'agit de la différence de 42%. L'écart des prix pour le paire Nissan 370Z/Porsche Cayman S aux marché des Etats-Unis est exprimé par 50%.

³⁴ www.nissan.com, www.nissan.de, www.porsche.com

L'analyse SWOT

L'entrée des nouveaux concurrents aux segments traditionnels de Porsche : Le cas de Nissan

Forces

L'image de la marque la plus estimée du segment. .

L'estimation des qualités techniques et du design par des clients.

Les expériences avec la construction des voitures de sport de longue durée.

Faiblesses

Le prix des produits notablement élevé par rapport aux modèles concurrentiels.

Opportunités

L'application des nouvelles technologies (les moteurs hybrides, la récupération d'énergie au freinage, les technologies provenant des activités sportives). L'augmentation du prix grâce à l'application sera proportionnellement moins importante par rapport aux produits concurrentiels moins chers.

Menaces

L'entrée sur le marché des producteurs de nouvelles régions industrielles (la Chine, l'Inde).

L'action de plagiaire du côté des concurrents.

L'Entrée de Porsche sur les segments de masse, les nouveaux produits.

Au cours des quelques années précédentes l'entreprise Porsche lance les nouveaux produits qui, généralement, ne respectent les traditions typiques de la marque. On peut mentionner surtout les modèles Porsche Cayenne Diesel et le nouveau projet- Porsche Panamera. La stratégie de diversification de la gamme peut apporter des succès au niveau des revenus : les solutions moins sophistiquées et donc moins coûteuses combinées avec l'image de la marque de premium conduisent vers la marge supérieure par rapport aux concurrents. Pourtant, l'entrée aux segments dominés par les entreprises dont les produits sont fabriqués en nombre élevé qui possèdent des expériences au long terme, peut causer des menaces graves.

L'exemple de Porsche Panamera

Depuis son origine, l'entreprise Porsche positionne sa production surtout dans le segment « S » de la classification de la Commission Européenne. Il s'agit des voitures de sport dont représentant typique est le modèle Porsche 911. Pourtant, en 2009, Porsche entre au secteur classifié par la Commission comme « F » ou « E ». Il s'agit des voitures de la catégorie « Oberklasse » ou « Luxusklasse » (Routière de luxe, Routière de prestige). Cette catégorie constitue le marché contrôlé par un grand nombre des entreprises qui peuvent fonder sa production sur l'expérience et la tradition des plusieurs décennies et sur les chiffres de vente incomparables à Porsche. De plus il s'agit des segments du marché les plus hétérogènes du domaine de l'industrie automobile d'aujourd'hui. D'un côté on y trouve des marques de masse comme Mercedes (modèle CLS, S) de l'autre côté les marques et produits beaucoup plus spécialisés y sont situés (Aston-Martin Rapid, Maserati Quattroporte). Le rôle de Porsche est alors menacé par l'environnement concurrentiel extrêmement fort et en même temps très difficilement définissable.

L'image de la marque

L'image de la marque est un aspect clé pour comprendre la problématique nommée ci-dessus. Le tableau n° 7 démontre la situation au marché de voitures routières de luxe et de prestige.

Tableau 7 : Estimations de qualité par la marque J.D.Power 2008

L'entreprise	Les facteurs d'estimation								
	La qualité totale	La qualité mécanique				La qualité du design			
		Globale	Propulsion	Châssis Intérieure	Accessoires	Globale	Propulsion	Châssis Intérieure	Accessoires
Porsche	5	5	3	5	5	5	4	5	5
Mercedes-Benz	4	5	4	5	3	3	5	3	2
Infiniti	4	5	5	4	4	3	4	3	3
Lexus	4	5	5	5	4	3	5	3	3
Audi	3	3	3	4	3	3	3	3	3
BMW	3	4	4	5	3	2	2	2	2
Jaguar	3	3	3	3	2	5	3	3	5

L'évaluation moyenne pour la marque Porsche a la valeur de « 4,66 » ; pour la marque Mercedes-Benz il s'agit de la valeur « 3,77 » ; pour la marque Infiniti la valeur est « 3,88 » ; pour la marque Lexus la valeur est « 4,11 » ; pour la marque Audi la valeur est « 3,11 » ; pour la marque BMW la valeur est « 3 » ; pour la marque Jaguar la valeur est « 3,33 ».

Des données on peut déduire que dans le domaine de la qualité mécanique les différences entre Porsche et ces compétiteurs au marché, notamment Mercedes-Benz, Infiniti et Lexus n'existent pas, et dans les autres domaines l'écart des résultats sont plutôt négligeables. La stratégie basée sur l'image de la marque le plus estimé du segment n'aura bien probablement le succès par rapport aux certains concurrents, de plus grâce au résultat moyen du segment qui a pour valeur « 3,69 » l'entreprise Porsche risque la dégradation de sa réputation excellent (« 4,66 ») en entrent au segment jugé généralement moins prestigieux.

Tout simplement, au niveau de l'image de la marque, l'entrée au segment des voitures de luxe et de prestige ne permet pas au Porsche de profiter de sa position, mais par contre lui apporte le risque de la perte de l'image.

Service clients.

Pour pouvoir évaluer la compétitivité des nouveaux produits Porsche il faut comparer a parte des produits eux mêmes aussi les services aux clients. La situation au marché des Etats-Unis est la suivante : Le nombre des concessionnaires de Mercedes-Benz - le producteur de la voiture qui représente le concurrent principal pour Porsche Panamera (Mercedes-Benz CLS) est 313³⁵. Porsche est au même marché présent par 201³⁶ concessionnaires. Le réseau des points de vente et du service Porsche ne fait que 64% de l'infrastructure de Mercedes-Benz. C'est aussi la qualité du service après-vente qui joue un rôle important. Le tableau n° 8 circonscrit l'estimation du service à la clientèle des principaux concurrents par ses clients.

Tableau 8 : Service à la clientèle, JDPower, étude³⁷

L'Entreprise	Les facteurs d'estimation					
	Satisfaction du service en générale	Service initial	L'approche du personnel	L'environnement du service	Collecte de voiture	Qualité du service
Porsche	4	4	4	3	3	4
Mercedes-Benz	4	4	4	4	3	4
Infiniti	4	4	4	3	4	4
Lexus	5	5	5	5	4	5
Audi	4	4	4	3	4	4
BMW	4	4	4	4	5	4
Jaguar	4	4	4	4	4	4

³⁵ <http://www.microsoft.com/windows/windowsmedia/forpros/archive/casestudies/mbusa/default.aspx>

³⁶ www.porschedealers.com

³⁷ <http://www.jdpower.com/autos/ratings/service-ratings>

Le tableau n°8 montre les résultats de la recherche effectuée par l'organisation J.D. Power en 2008. L'étude interroge les clients de diverses marques du segment de voitures de prestige et de luxe sur la qualité du service à la clientèle. Le résultat moyenne par marque montre le classement suivante : Lexus « 4,83 », BMW « 4,16 », Jaguar « 4 », Audi « 3,83 », Infiniti « 3,83 », Mercedes-Benz « 3,83 », Porsche « 3,66 ». Le résultat prouve que le service à la clientèle de la marque Porsche est estimé le moins des tous ces concurrents. La qualité relativement basse du service offert par Porsche combinée avec le nombre des concessionnaires relativement modeste au marché principale mondial par rapport au concurrent un des plus importants représente un désavantage concurrentiel pour l'entreprise Porsche au contexte de lancement d'un nouveau produit au marché.

Technologies.

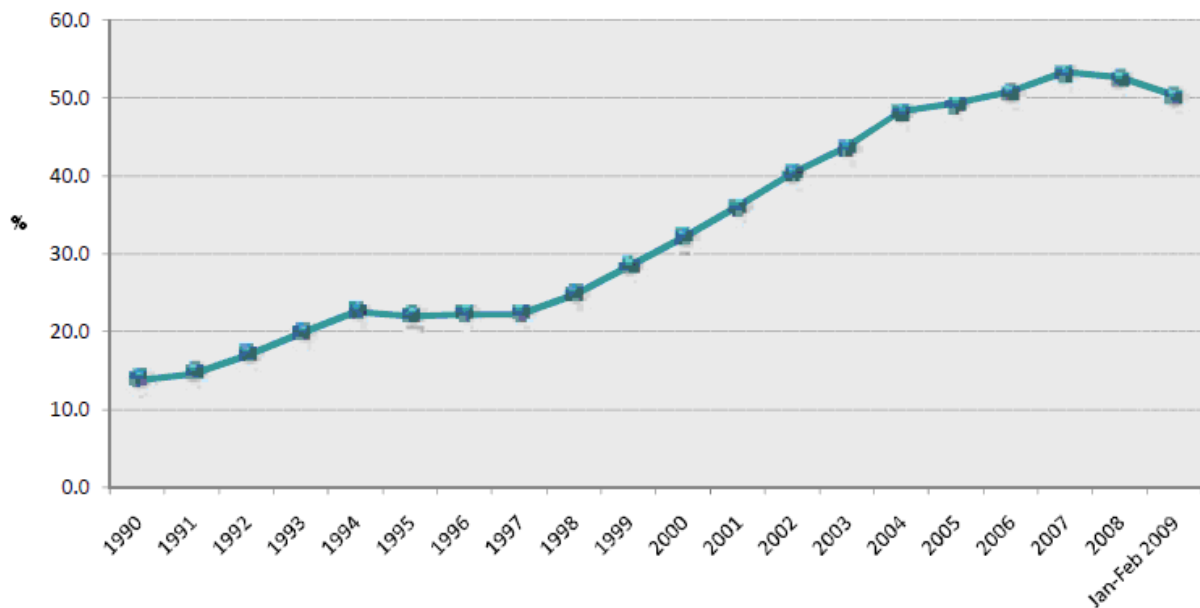
Grâce à l'attraction du segment la variation des produits offerts par les entreprises automobiles est énorme. Au niveau du type du groupe motopropulseur proposé par des producteurs on peut constater un large spectre des solutions techniques. Les moteurs hybrides font partie de l'offre auprès des marques suivantes : Mercedes-Benz (modèle S), Lexus (modèle GS et LS). Les moteurs diesel sont présents à la gamme des producteurs Mercedes-Benz (modèle CLS- 1 variante ; modèle S- 3 variantes), Audi (modèle A6- 4 variantes ; modèle A8- 2 variantes), BMW (modèle 5- 4 variantes ; modèle 7- 1 variante), Jaguar (modèle XF- 1 variante ; modèle XJ- 1 variante). De plus l'expérience des certains concurrents avec le moteur diesel ou hybride est daté des plusieurs décennies (diesel : Mercedes-Benz 1936)³⁸. Lexus par exemple utilise le moteur hybride depuis 2005 après l'avoir introduit à Toyota Prius en 1997. Pour comparer, Porsche Panamera est équipé uniquement par des moteurs en essence³⁹.

L'importance de l'alternative des moteurs diesel au portfolio de la marque démontre le tableau suivant.

³⁸ Mercedes-Benz 260D

³⁹ <http://www.porsche.com/germany/models/panamera/>

Image n°5 : La participation des voitures à moteur diesel sur le marché européen 1990-2009⁴⁰



La tendance à monter des clients vers l'achat des voitures équipées par des moteurs diesel au cours des deux décennies dernières montre l'importance de cette solution technique pour les objectifs commerciaux des entreprises automobiles. L'analyse des concurrents principaux des modèles Porsche prouve l'effort des entreprises concernées d'exploiter le potentiel de l'aspiration de la clientèle vers les modèles plus économiques au niveau de la consommation des carburants et ainsi plus favorables pour l'environnement de la planète même au segment des voitures de luxe. L'absence de cette solution (ou des solutions alternatives- moteurs hybrides) à la gamme du modèle Panamera peut être considéré comme une désavantage grave pour le développement des chiffres d'affaires du produit.

Le prix.

Le tableau n° démontre le prix des produits concurrentiels du modèle Porsche Panamera au marché des Etats-Unis. Le marché est choisit de la raison d'absence des alternatives diesels des produits des concurrents principales au Etats-Unis, ce qui permet de comparer de la manière objective la répartition des prix au niveau de la gamme du modèle. Même si on alors élimine les variations de base des modèles concurrents, le désavantage du niveau des prix est évident.

⁴⁰ http://www.acea.be/images/uploads/files/20090325_Diesel_0902.pdf

Tableau 9 : L'écart des prix des modèles concurrents au marché des Etats-Unis

Le modèle	Le prix	
	de	à
Porsche Panamera	89 800	132 600
Mercedes-Benz CLS	70 700	96 300
Infiniti G37	33 250	35 750
Lexus GS	45 000	53 470
Audi A8	74 050	120 100
BMW 7	80 300	84 200
Jaguar XF	49 975	64 475

L'analyse SWOT

Le nouveau produit de la marque Porsche : Porsche Panamera

Forces

L'image de la marque la plus estimée du segment .

L'attractivité basée sur la nouveauté du modèle.

Faiblesses

La qualité et la présence insuffisante du service à la clientèle au marché clé

Le prix du produit élevé

Le manque de l'hétérogénéité des moteurs offerts, l'absence des moteurs à combustibles alternatives.

Opportunités

La diversification de la gamme des produits, l'hausse des chiffres d'affaire et des revenus.

Menaces

La dégradation de l'image de la marque Porsche.

3.2 Le développement durable et l'orientation de la société vers les principes écologiques

Le développement de l'industrie au niveau global, l'entrée des nouvelles économies industrialisées au plan mondiale, tout cela amène les difficultés au niveau des ressources naturelles et à l'échelle de la situation écologique de la planète. Les matières premières connaissent l'augmentation du prix ce qui est le résultat de la demande de plus en plus importante et en cas des ressources non renouvelables comme surtout le pétrole on se rend compte de leur caractère temporaire. L'accent sur les problèmes écologiques basés sur la production des gaz causants directement les changements climatiques connus sur la notion de « l'Effet de serre » provoquent la réaction des responsables politiques à travers du monde sur la forme des législations beaucoup plus strictes qu'il y a dix ans. Les exigences des gouvernements des pays producteurs et des pays des marchés aussi bien que la pression de l'opinion publique (et donc des clients actuels et potentiels) forcent les entreprises du domaine de l'industrie automobile de changer radicalement leurs approche au développement des nouveaux produits. Quels sont alors les questions à résoudre et les solutions à imposer ?

3.2.1 Les limites du pétrole comme le ressource énergétique fondamentale

Le pétrole représente l'énergie fossile le plus important de notre époque. Il s'agit d'un des piliers de l'économie industrielle contemporaine. Le pétrole fournit le quasi totalité des carburants liquides utilisés dans le monde. L'augmentation de son prix accélère depuis le début du 21er siècle de raisons liées surtout à deux aspects :

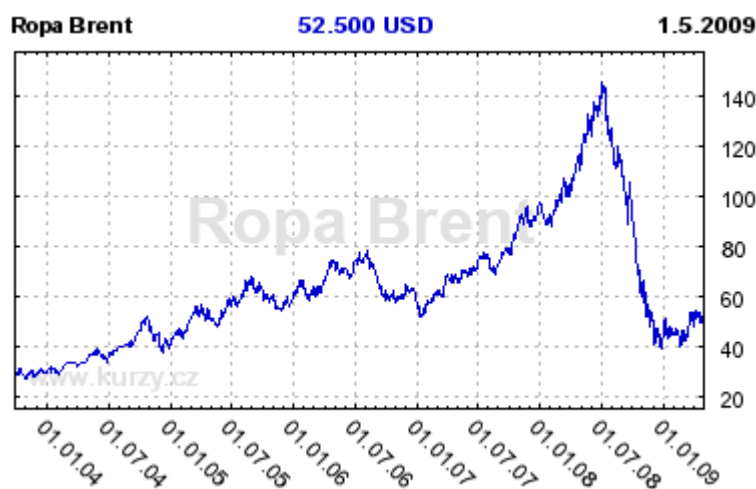
- L'hausse de la demande des pays dont l'économie connaît une forte progression vers la société de consommation. Il s'agit surtout de la Chine, l'Inde.
- L'épuisement rapide des réserves mondiales de certaines régions, comme la mer du Nord, qui ont été exploitées très intensivement.⁴¹

⁴¹ La production britannique a diminué de 40 % entre 2000 et 2006, tandis que la production australienne a diminué de moitié.

Mais l'augmentation du prix du pétrole est seulement une partie de la problématique. Les analystes⁴² estiment les réserves du pétrole de la planète pour 40 ans au maximum. Cela veut dire, que le manque de la source principale de l'énergie représente une menace réelle pour les générations contemporaines. De plus, plus que 60% des réserves se trouve dans des régions non stables de Moyen Orient, ce qui agit aussi comme un élément du risque pour le développement de la production mondiale.

Evidemment, l'industrie automobile est dépendante de la manière vitale sur la situation au marché des carburants. D'un côté comme la source énergétique primaire de la fabrication, de l'autre côté comme l'élément inséparable de ses produits.

Image n°6 : L'évolution du prix de pétrole 2004-2009⁴³



⁴² Pavel Kavina, analytique du Ministère de l'Industrie de la République Tchèque ; <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/svetova-ekonomika/clanek.phtml?id=58548> (1.5.2009)

⁴³ www.kurzy.cz (1.5.2009)

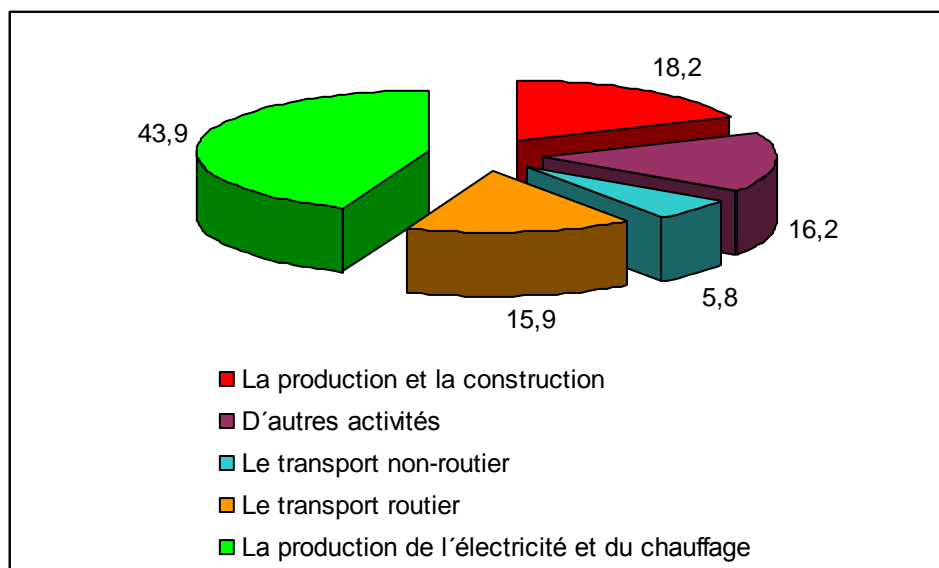
3.2.2 La nouvelle législation écologique, la réduction de CO₂

Le début du 21^{er} siècle est marqué par la conscience forte des gens de la responsabilité envers l'environnement de la planète. La notion de l'écologie est déclinée dans tous les domaines de l'activité humaine. De plus, à part des influences négatives scientifiquement prouvées une certaine nouvelle obsession de la vie basée sur les attitudes et sur le comportement écologique est née. Etre « vert » est devenu tout simplement très à la mode.

Un des appels le plus important de notre époque est la lutte contre le réchauffement de la planète, contre « l'effet de serre ». Les activités industrielles, le transport basé sur les moteurs à combustion interne et même les certaines activités agricoles sont les facteurs principaux de la production des gazes comme le dioxyde de carbone (CO₂), le méthane (CH₄) ou le dioxyde d'azote (N₂O). Les gazes cités ci-dessus fond la partie naturelle de l'atmosphère de la Terre, pourtant l'augmentation artificielle de leur volume, due aux agents industriels fond croire à la destruction de l'équilibre atmosphérique ce qui, comme certains scientifiques croient à prouver, cause le réchauffement climatique, et conséquemment la destruction de l'environnement de la Terre.

Le fonctionnement des voitures représente la source de la pollution de l'atmosphère non-négligeable- surtout au niveau du dioxyde de carbone (CO₂). De cette raison, l'industrie automobile en générale ainsi que les consommateurs des produits fond face aux restrictions de plus en plus limitant. Pour les producteurs d'automobiles en sont créés les nouveaux obstacles. D'un côté ils doivent respecter les normes et législations imposés par les gouvernements, de l'autre côté ils sont obligés d'aller au devant des souhaits de ses clients. Le schéma suivant montre la participation du transport sur l'ensemble d'émission du CO₂ produit par les activités humaines. Selon les données de la Commission Européenne datés de 2004, les voitures passagères contribuent par 12% (UE 25 pays).

Image n°7 : La participation des domaines de l'activité humaine sur la production du CO₂⁴⁴



Le cas de Porsche

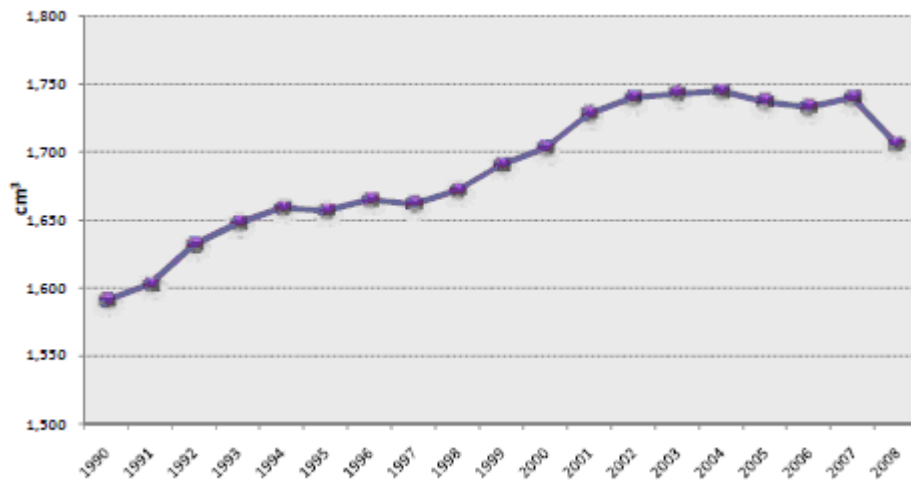
La caractéristique des produits

La gamme des produits Porsche s'appuie sur des voitures de sport typiques par des moteurs de grand volume des cylindres, de haute puissance et alors avec les volumes d'émissions importants. La valeur moyenne d'émission de CO₂ à travers la gamme Porsche est 265 g/km. Le volume moyen des cylindres du moteur est 3,74 litres (les modèles : Boxter, Cayman, 911, Panamera, Cayenne).

Le graphique n° décrit la valeur moyenne du volume des moteurs des voitures enregistrées au marché européen et son évolution en temps. On peut en déduire que la valeur moyenne de la gamme de Porsche est largement supérieure au moyen du marché (3,74 – la valeur moyenne de Porsche par rapport à 1,7- la valeur moyenne des voitures enregistrés en 2008 en Europe).

⁴⁴ <http://www.acea.be>

Image n°8 : Le volume cylindrique moyen des moteurs des voitures en Europe 1990-2008⁴⁵



Les limites d'émission de CO₂ au marché européen

L'émission de CO₂ et ses conséquences négatives pour l'environnement devient à l'Union Européenne un critère de plus en plus important du système de taxes. 10 pays membres de l'Union Européenne dérivent le montant de la taxe de registration de la valeur de l'émission du dioxyde de carbone. (Chypre, Espagne, Finlande, Grèce, Hongrie, Irlande, Malte, Pays-Bas, Portugal, Roumanie). Un pays (Autriche) base la taxation sur la valeur de la consommation moyenne. Pour déterminer le montant de l'impôt sur la propriété de véhicules 8 pays utilisent le critère de la valeur de l'émission de CO₂ (Chypre, Allemagne-depuis 2009, Irlande, Italie, Luxembourg, Portugal, Suède, Royaume- Uni). Pour la même raison un pays (Danemark) utilise la consommation moyenne comme critère⁴⁶.

La législation européenne prévoit les limites de la valeur de CO₂ pour les voitures nouvelles fabriquées à la zone de l'Union Européenne de la manière suivante : Pendant le période 2012-2015 les producteurs d'automobiles doivent réduire la valeur de CO₂ par le kilomètre et par la voiture à 130 grammes. En 2012 65% des voitures fabriquées doivent atteindre cette valeur, en 2013 il s'agit de 75% de la production, en 2014 80% de la production et en 2015 100% de la production.

⁴⁵ <http://www.acea.be>

⁴⁶ http://www.acea.be/images/uploads/files/20090406_ACEA_Tax_Guide_2009_Introduction.pdf

Deuxième phase consiste sur la réduction d'émission de CO₂ jusqu'à 95 grammes par kilomètre par voiture. L'année de la mise en œuvre est 2020⁴⁷.

Cette réglementation ne sera pas appliquée, bien probablement à l'entreprise Porsche grâce à l'exception qui consiste à l'exclusion des producteurs dont la production annuelle ne dépasse pas le quota de 300 000 unités (Production de Porsche : 80 000 unités en 2007). Les entreprises pareilles doivent accomplir 25% de réduction d'émission de CO₂ par rapport à la valeur moyenne de la gamme en 2007.

Le tableau n°10 montre les résultats de l'enquête aux clients des entreprises automobiles qui participent au segment des voitures de luxe et de prestige effectuée par *Environmental Protection Agency* aux Etats-Unis. Les valeurs relativement basses à travers tout le segment démontrent l'opinion général du public que les voitures du segment concerné sont jugé négativement au niveau de la protection de l'environnement. Si le critère écologique sera estimé de plus en plus décisif pour les clients potentiels des produits du segment, il faut constater que la marque Porsche sera forcée de suivre la tendance de réduction d'émission imposé par la directive citée ci-dessus pour l'objectif de garder la compétitivité même si sa production n'augmentera pas au-dessus de 300 000 unités par année.

⁴⁷ European automobile manufacturers association

Tableau 10 : L'estimation des aspects écologiques⁴⁸

L'entreprise	L'estimation écologique
Porsche	2
Mercedes-Benz	3
Infiniti	2
Lexus	3
Audi	3
BMW	3
Jaguar	3

Depuis son origine, l'automobile était directement lié au besoin de carburants fossiles. Le moment de l'épuisement totale des ressources du pétrole à la planète se rapproche et en rapport avec des grandes questionnes écologiques dont par exemple le réchauffement climatique il est de plus en plus évident que l'approche au transport personnel doit être radicalement revalorisé. La conscience de la responsabilité envers l'environnement conduit aux nouvelles exigences, au niveau de la législation et au niveau des habitudes des consommateurs. Les entreprises du type de Porsche y sont concernées surtout grâce à leur position assez spécifique sur le marché. Le développement des nouvelles technologies représente des coûts astronomiques et ne peuvent pas être facilement amortis due au nombre des unités de production annuelle faible.

⁴⁸ 2008 Automotive Environmental Index

4 Propositions

4.1 *Image de la marque*

L'image de la marque d'une entreprise est le résultat de la perception par le public basé sur des éléments très souvent subjectifs. Les clients actuels et les clients potentiels positionnent leurs perceptions des produits Porsche par rapport aux modèles traditionnels de la marque. Il s'agit des voitures de sport dont principalement le 911 Carrera et les modèles dérivés (Turbo, GT2, GT3 etc.). Pourtant l'entreprise répands ses activités aux segments du marché qu'elle n'a jamais exploités avant (le segment des voitures de luxe et de prestige, le segment de voitures SUV). Comme on a démontré, les segments sont exploités par des entreprises dont l'estimation de l'image de la marque n'atteint pas le niveau de Porsche. La confrontation aux champs concurrentiels avec ceux produits peut résoudre à la perte du renommé. Autrement dit, le producteur des voitures purement exclusives (au niveau de la conception et des solutions techniques) diversifie son portfolio en entrant dans des segments occupés par des marques de masse (Infiniti, Mercedes-Benz).

4.1.1 **Le renforcement de l'image par création de la nouvelle tête de la gamme**

Depuis la fin de la production du modèle Porsche Carrera GT en 2006, la gamme des produits Porsche ne contient aucun modèle purement exclusif à l'échelle du prix ou au niveau du nombre des unités produites. Un tel produit doit appartenir au segment des voitures super sportives caractérisées par la fabrication en séries modestes (100- 1000 unités par un), par un prix qui surpasse 500 000 euros et par des solutions techniques très avancés ou expérimentales. Quand bien même la fabrication des modèles du segment cité est faiblement rentables grâce aux nombres faibles des voitures produits par rapport aux coûts du développement et des technologies appliqués, le prestige et l'exclusivité possédés par ce type de la tête de la gamme est souvent transmissible aux modèles fondamentales du portfolio. Si l'entreprise Porsche alors différencie ses activités aux segments de masse (F, E), l'entrée aux segments très étroits au même moment pourrait équilibrer le risque de la dégradation de l'image de la marque.

Cette stratégie de « image-maker » est démontrable au près des concurrents principales de Porsche. La création du modèle SLR McLaren par Mercedes-Benz ou le modèle One-77 développé par Aston-Martin.

4.1.2 L'amendement du servis à la clientèle

Le service à la clientèle de la marque Porsche est estimé le moins des tous ces concurrents. L'entrée aux nouveaux segments du marché d'automobiles et surtout l'effort d'attirer les nouveaux clients potentiels provoque l'augmentation des frais de maintien de la clientèle. Les investissements principaux devraient être mis à la place :

L'augmentation du nombre des points de servis et de vente aux marché clés (Etats-Unis, Chine), la répartition adéquate au territoire (le cas des Etats-Unis, 39% des points de vente sont situés aux 11% des départements).

L'investissement à la formation des représentants de vente et de service, surtout dans les domaines du service après-vente.

4.2 Approche de l'écologie

Aujourd'hui, Porsche n'utilise que les solutions conventionnelles de la construction des moteurs. Les nouvelles exigences politiques et le changement des priorités de la clientèle rappellent la nécessité pour l'entreprise Porsche soit appliquer des nouvelles technologies avancées, soit redéfinir la composition de la gamme en sens d'application de l'idée de « downsizing » pour atteindre la baisse des valeurs moyennes de l'émission des gazes polluants de son portfolio.

4.2.1 L'application des nouvelles technologies

Au champ de lancement des systèmes de propulsion alternatifs l'entreprise Porsche est clairement retardée en comparaison des ses concurrents. La perception des voitures du sport est traditionnellement liée aux moteurs à essence, pourtant on peut citer plusieurs exemples de nouvelles solutions dans le domaine des voitures du sport.

L'électricité

Tesla Motors entre aux marchés mondiaux avec le modèle Roadster. Il s'agit d'une voiture biplace sportive électrique dont la pollution a la valeur de 0. Par sa conception elle fait un produit de concurrence directe au modèle Porsche Boxter. La preuve de viabilité même au contexte de Porsche est le projet de la compagnie RUF qui a présenté son projet de la 911 Carrera mué par électricité⁴⁹.

Les moteurs hybrides

L'exemple de Lexus RXh (concurrent direct du modèle Porsche Cayenne) démontre la capacité de cette solution d'attirer les acheteurs. Surtout les voitures du segment des voitures de luxe ou du segment des voitures SUV (Cayenne, Panamera) sont les adeptes pour l'implantation des technologies qui combinent les moteurs à combustion interne avec des électromoteurs. Un des principaux désavantages- l'augmentation du poids du mécanisme- ne joue pas un rôle essentiel par rapport au l'emploi du produit. Les avantages, dont surtout la diminution de la consommation des carburants, le prolongement de la distance maximale parcourue et la diminution d'émission de CO₂, sont cruciaux.

⁴⁹ <http://www.worldcarfans.com/9081010.006/ruf-develops-electric-powered-porsche-911>

4.2.2 Downsizing

L'expression anglaise « downsizing » désigne le processus de plus en plus fréquent à l'industrie automobile d'aujourd'hui. Il s'agit de diminution des volumes des moteurs sans réduction de la puissance ou des autres caractéristiques en appliquant les diverses technologies dont surtout l'emploi des moteurs suralimentés ou des moteurs à l'injection directe. D'après les ingénieurs de l'entreprise Renault⁵⁰, la réduction du volume des cylindres de 20% conduit vers la réduction de consommation de 9%.

L'idée à suivre pour Porsche est donc de modifier les modèles récents ou plutôt de développer un ou plusieurs nouveaux modèles positionnés à l'échelle de la gamme au-dessous de Porsche Boxter. Les motifs principaux sont : La réduction de la valeur d'émission de CO₂ et de la consommation moyenne de la gamme de l'entreprise (La raison de remplir la législation.), la création du modèle d'entrée à la marque pour les nouveaux clients (La raison marketing.).

Image n°9 : Le logo de Porsche



⁵⁰ <http://cs.autolexicon.net/articles/downsizing-motoru>

Conclusion

La voiture est un des symboles les plus significatifs du 20^{ème} et du 21^{er} siècle. Il s'agit du symbole du progrès technique et technologique mais c'est aussi l'attribut de la liberté, de l'indépendance de l'individu, le moyen de s'exprimer, une source de plaisir. De l'autre côté la voiture fait partie de l'époque caractérisée par l'abus de l'environnement naturel et sa destruction. D'une façon ou d'une autre il s'agit du phénomène qui accompagne l'homme pendant une partie importante de l'ère moderne et ainsi la voiture copie en quelque sorte les évolutions, les tendances de toute la société.

Le monde d'aujourd'hui est de plus en plus globalisé, on se rend compte plus que jamais des conséquences des événements qui jusqu'à aujourd'hui n'existaient pas ou qui étaient négligés. L'industrie automobile est alors un des exemples les plus visibles de ces changements.

L'effacement des frontières sur la carte mondiale, la diffusion considérable des zones de libre-échange causent le bouleversement des liaisons concurrentielles. De plus, la pression du côté du public au niveau de la conscience de la responsabilité pour l'environnement de la planète aussi bien que l'insuffisance des ressources naturelles positionnent les entreprises automobiles dans une position négative.

Dans mon mémoire je me suis posé des questions concernant la capacité de l'entreprise Porsche de pouvoir réussir dans les conditions de changement de l'environnement concurrentiel- l'apparition des nouveaux entrants sur le marché des voitures de sport, l'entrée de Porsche sur le marché des voitures de luxe et de prestige et la mise en pratique de l'ensemble des nouvelles législations en faveur de l'écologie.

Les résultats de l'analyse statistique effectuée en fonction de l'enquête auprès des clients de Porsche ont démontré la disposition de la marque de garder sa position de meneur sur tous les secteurs de son activité. La menace de dégradation de l'image de la marque en entrant sur le marché des voitures dominé par des producteurs de masse (exemple de Porsche Panamera) peut être équilibrée par la création du nouveau modèle haut de gamme suivant la conception de Porsche Carrera GT (la fin de la production en 2006).

En suite on a vu comment et pourquoi le nouveau concept du développement durable peut limiter la chance du producteur des voitures de sport de s'imposer sur les plus grands marchés mondiaux. Sur l'exemple de la nouvelle législation européenne on a démontré la nécessité d'adaptation technologique et marketing aux nouvelles caractéristiques du marché. L'implantation des solutions alternatives pour des systèmes motorisés, dont surtout la

propulsion électrique ou hybrides, ou bien l'application du principe de « downsizing » peut être appropriée.

C'est l'avenir qui va prouver si le changement de l'approche de la construction et de la commercialisation des voitures de sport sera efficace.

Résumé en français

Dans le mémoire j'ai étudié le cas particulier de l'entreprise Porsche. La première partie de l'analyse est focalisée sur les deux sujets actuels pour la marque : l'entrée de nouveaux concurrents sur le segment le plus important de Porsche et l'entrée de Porsche sur des nouveaux segments. J'ai comparé les données statistiques pour ensuite pouvoir conclure en développant la matrice SWOT qui évalue les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour l'entreprise Porsche par rapport à la nouvelle situation sur le marché. La deuxième partie explique comment et pourquoi les nouvelles tendances dans le domaine écologique peuvent menacer le secteur de l'industrie et particulièrement Porsche- représentant des producteurs de voitures de sport, qui sont les plus concernés. J'ai expliqué les impacts de l'épuisement des ressources naturelles et j'ai analysé les conséquences de la nouvelle législation écologique sur le domaine de l'industrie, et particulièrement sur l'entreprise Porsche. Enfin j'ai fait remarquer les points faibles de l'entreprise dans ce contexte par rapport à la concurrence. La troisième partie consiste à l'ensemble des propositions des solutions des problèmes développés dans la première et deuxième partie, en expliquent les aspects techniques et marketing. Toutes les conclusions sont basées sur les données de sources diverses pour assurer l'image complexe de la problématique.

Résumé en tchèque

V mé bakalářské práci jsem se zaměřil na studii konkurenčního prostředí firmy Porsche. První část práce se snaží zachytit podstatu společnosti z pohledu historického vývoje, kapitálové struktury a dalších významných faktorů, jako například významné osobnosti vývoje vozů, přímo ovlivňujících její působení na trhu. Cílem této části je především vytvoření základu pro pozdější vymezení firmy a její produkce vůči hlavním konkurentům. Druhá část se zabývá v teoretické rovině explikací základních pojmů marketingového prostředí, a to jak makro tak i mikro prostředí. Tyto poznatky slouží jako báze pro část třetí, praktickou. V první části praktické analýzy se zabírám nástinem rizik a hrozeb pro automobilku vzniklých ze změny konkurenčních vztahů uvnitř dvou segmentů automobilového trhu, hodnotím postavení produktů ve vztahu k produktům konkurenčním, a to z hlediska hodnocení image značek, vzájemných cenových rozdílů, kvality servisního a obchodního zázemí. Druhá část analýzy se zabývá posouzením vlivů nových legislativních tendencí v oblasti ekologie a trvale udržitelného rozvoje na budoucnost firem soustředících se na vývoj a prodej sportovních vozů. Obě části jsou zakončeny shrnutím poznatků ve formě SWOT analýzy. Poslední závěrečná kapitola nastiňuje konkrétní návrhy pro další působení firmy.

Anotace

Název práce :

Analyse du marché automobile : le cas de l'entreprise Porsche

Název práce v ČJ :

Analýza automobilového trhu, případová studie Porsche

Vysoká škola: Univerzita Palackého v Olomouci

Autor práce: Petr Dušek

Vedoucí práce: Ing. Michel Viland

Abstrakt v českém jazyce:

Tématem mé bakalářské práce je analýza automobilové firmy Porsche.

V první části práce pojednávám o historii, organizační struktuře firmy a základní charakteristice produktů.

Druhá část definuje teoretická východiska pro celkovou analýzu konkurenčního prostředí firmy.

Třetí část, praktická, analyzuje silné a slabé stránky produktové strategie Porsche a na jejich základě podává možná řešení aktuálních problémů.

Cílem této práce bylo zjistit možné hrozby vzniklé ze změny konkurenčního prostředí firmy Porsche, zhodnotit míru jejich vlivu na fungování společnosti a na základě těchto skutečností navrhnout potenciální optimální řešení.

Klíčová slova:

Porsche, konkurenční prostředí, ekologická legislativa, automobilový průmysl, makroprostředí, mikroprostředí

Místo zpracování: Olomouc

Rozsah: 63 s.

Ressources bibliographiques

1. Johnson Gerry et Scholes Hevan, Stratégie, 2000 Publi-Union, Paris, ISBN : 2-85790-124-0
2. Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, 2000 IME, Baume-les-Dames, ISBN : 2-85790-123-2
3. Patricia Coutelle-Brillet et Véronique des Garets, Marketing, 2004 Marsat, ISBN : 2-7440-7038-6
4. Michael E. Porter, Konkurenční výhoda, Victoria publishing, Praha, ISBN : 80-85605-12-0
5. Arthur A. Thompson et A.J. Strickland, Strategic Management, 1990 BPI Irwin, Boston, ISBN : 0-256-07837-8
6. Claude Demeure, Marketing, 2008 Dunod, Vottem, ISBN : 978-2-10-051339-0

Liste des images

Image n°1 : Ferry et Ferdinand Porsche avec la Porsche 356/1	11
Image n°2 : Porsche 718 RS60.....	12
Image n°3 : La structure des capitaux	14
Image n°4 : Matrice SWOT.....	26
Image n°5 : La participation des voitures à moteur diesel sur le marché européen 1990-2009	42
Image n°6 : L'évolution du prix de pétrole 2004-2009	46
Image n°7 : La participation des domaines de l'activité humaine sur la production du CO ₂ ...	48
Image n°8 : Le volume cylindrique moyen des moteurs des voitures en Europe 1990-2008 ..	49
Image n°9 : Le logo de Porsche.....	55

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les voitures nouvelles enregistrées en Union Européenne + EFTA en 2008	30
Tableau 2 : Les caractéristiques techniques	31
Tableau 3 : Les caractéristiques techniques	32
Tableau 4 : Estimations de qualité par la marque J.D.Power 2008	33
Tableau 5 : L'estimation de la performance et du design par modèle 2008.....	35
Tableau 6 : Tableau des prix.....	36
Tableau 7 : Estimations de qualité par la marque J.D.Power 2008	39
Tableau 8 : Service à la clientèle, JDPower, étude.....	40
Tableau 9 : L'écart des prix des modèles concurrents au marché des Etats-Unis.....	43
Tableau 10 : L'estimation des aspects écologiques.....	51