

Université Palacký d'Olomouc
Faculté des lettres

MÉMOIRE DE MASTER

2011

Alžběta Dokoupilová

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

Alžběta Dokoupilová, Bc.



L'analyse marketing de la société ASOPOL s.r.o.

Marketingová analýza společnosti ASOPOL s.r.o.

« Mémoire de Master »

OLOMOUC 2011

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



L'analyse marketing de la société ASOPOL s.r.o.

« Mémoire de Master »

Filière : Administration et Gestion des entreprises

Directeur du mémoire : Mgr. Solenne Danielle Héraud, Université Palacký d'Olomouc

Auteur : Alžběta Dokoupilová, Bc.

OLOMOUC 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma « Marketingová analýza společnosti ASOPOL s.r.o. a hledání nové marketingové strategie » vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Je déclare que le présent mémoire de Master au thème « L'analyse marketing de la société ASOPOL s.r.o. et la recherche d'une nouvelle stratégie marketing » est le résultat de mon propre travail et que toutes les sources bibliographiques utilisées sont citées.

Olomouc, le

Remerciement

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Merci à Mademoiselle Solenne Danielle Héraut de m'avoir donnée des conseils et d'avoir surveillé soigneusement la rédaction de la présente étude.

Le sommaire

1. L'INTRODUCTION.....	8
2. LA PARTIE THEORIQUE	10
2.1. CONNAITRE LE MARCHE D'UNE ENTREPRISE	10
2.1.1. <i>L'analyse SWOT: L'analyse des attraits et atouts d'une entreprise.....</i>	10
Les forces.....	11
Les faiblesses.....	11
Les opportunités	11
Les menaces.....	11
2.1.2. <i>L'analyse de la concurrence.....</i>	12
2.1.3. <i>L'analyse d'un milieu concurrentiel.....</i>	13
La menace liée à l'intensité de la concurrence.....	14
La menace liée aux nouveaux entrants	14
La menace liée aux produits de substitution.....	15
La menace liée au pouvoir de négociation des clients.....	15
La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs.....	15
2.2. LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DE L'AUGMENTATION DES RECETTES	16
2.3. LA RECHERCHE DES OCCASIONS SUR LES MARCHES CIBLES	18
2.3.1. <i>La segmentation du marché.....</i>	19
2.3.1.1. Les niveaux de segmentation d'un marché	20
Le marketing de masse	20
Le marketing segmenté.....	21
Le marketing personnalisé.....	21
Le marketing intra-individuel.....	22
2.3.1.2. La segmentation des marchés de consommation	22
La segmentation géographique.....	24
La segmentation socio-démographique	24
La segmentation psychographique	25
La segmentation comportementale.....	25
2.3.1.3. Les conditions d'une segmentation efficace	26
2.3.2. <i>Le choix d'un marché cible.....</i>	27
2.3.2.1. L'évaluation du potentiel des segments de marché	27
2.3.2.2. Le choix des segments de marchés.....	28
Le marketing indifférencié	29
Le marketing différencié.....	29
Le marketing concentré	29
2.3.3. <i>Le positionnement de marketing.....</i>	30
2.3.3.1. Les outils pour différencier un produit.....	30
La différenciation par le produit.....	31
La différenciation par le service	32
La différenciation par le personnel	32
La différenciation par le point de vente.....	32
La différenciation par l'image	32
2.3.3.2. L'élaboration d'un positionnement	32
3. LA PARTIE PRATIQUE.....	34
3.1. LA PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ASOPOL S.R.O.....	34
3.1.1. <i>Les activités commerciales d'ASOPOL s.r.o.</i>	34
La papeterie	35
Le golf miniature	35
L'édition	35

3.1.2.	<i>La structure de la société</i>	35
3.2.	L'ANALYSE DU MARCHE, OU ASOPOL S.R.O. OPERE	36
3.2.1.	<i>L'analyse SWOT de la société ASOPOL s.r.o.</i>	38
	Les forces de la société ASOPOL s.r.o.....	39
	Les faiblesses de la société ASOPOL s.r.o.....	42
	Les opportunités et de la société ASOPOL s.r.o.....	44
	Les menaces de la société ASOPOL s.r.o.....	44
3.2.2.	<i>Les concurrents de la société ASOPOL s.r.o.</i>	46
3.2.2.1.	ACTIVA s.r.o.....	46
3.2.2.2.	IVJ - export/import s.r.o.....	47
3.2.2.3.	KASPA papír s.r.o.....	47
3.2.2.4.	MORAVEL a.s.....	48
3.2.2.5.	OPTYS s.r.o.	49
3.2.2.6.	Les magasins au centre ville d'Olomouc	50
3.2.2.7.	Les hypermarchés.....	50
3.2.3.	<i>L'analyse du milieu concurrentiel de la société ASOPOL s.r.o.</i>	51
	La menace liée à l'intensité de la concurrence	51
	La menace liée aux nouveaux entrants	51
	La menace liée aux produits de substitution.....	51
	La menace liée au pouvoir de négociation des clients.....	52
	La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs.....	52
3.3.	TROUVER UNE NOUVELLE STRATEGIE MARKETING	52
3.3.1.	<i>La segmentation du marché de la société ASOPOL s.r.o.</i>	53
	Les écoles	54
	Les sociétés et détaillants.....	54
	Les magasins de la société.....	54
	Le commerce électronique.....	54
3.3.2.	<i>Le choix d'un marché cible de la société ASOPOL s.r.o.</i>	55
3.3.3.	<i>Le positionnement des magasins de la société ASOPOL s.r.o.</i>	55
3.4.	LES RESULTATS ET CONSEQUENCES DU CHANGEMENT REALISE PAR L'AUTEUR DU MEMOIRE 61	
3.5.	LES PROPOSITIONS POUR LES CHANGEMENTS FUTURS	64
4.	LA CONCLUSION	66
	RESUME	68
	RESUME	69
	LA LISTE DES TABLEAUX	70
	LA LISTE DES FIGURES	71
	LA LISTE DES GRAPHIQUES	72
	LA LISTE DES ABREVIATIONS	73
	ANOTACE	74
	LA LISTE DES SOURCES	75
	LES SOURCES LITTERAIRES	75
	LES SOURCES ELECTRONIQUES	76
	LES DOCUMENTS INTERNES	76

1. L'introduction

La boutique spécialisée apparaît très tôt entre le 10^e et le 13^e siècle. Il faudra attendre le 19^e siècle pour voir se développer ce type de surfaces de vente.¹ En République Tchèque l'activité commerciale privée est interrompue au début de 20^e siècle et continue se redévelopper rapidement après la chute du communisme en 1989.

Néanmoins, la crise financière mondiale apparue en 2008 influença presque toutes les entreprises. Si nous regardons le marché de la papeterie, une grande partie est faite pour des produits de bureaux. A cause de ce fait, beaucoup d'entreprises connaissent une mauvaise situation financière et commencent alors à épargner et à moins acheter, ce qui se répercute sur les fabricants qui connaissent une forte baisse de leur chiffre d'affaires. ASOPOL s.r.o. fait partie de ces entreprises de papeterie.

Le thème de ce mémoire de master est l'analyse marketing de cette société. Le but de cette présentation est de décrire et de réaliser des changements marketing et d'analyser les futures évolutions.

La raison du choix de ce thème est le fait, que la société soit une entreprise familiale dont l'un des gérants est un membre de la famille de l'auteur. L'auteur a fait un stage pendant l'été 2010 dans la société et vu que la situation financière de la société n'était pas favorable, elle voudrait aider la société à trouver des solutions pour augmenter le chiffre d'affaires. La planification stratégique de la société devrait venir surtout de ses ressources disponibles. L'auteur choisit une recherche d'une nouvelle stratégie marketing à l'aide de l'analyse marketing de la société.

La première partie du mémoire concerne les informations théoriques sur l'analyse de marché d'une entreprise, l'analyse SWOT, la concurrence et le milieu concurrentiel et enfin la segmentation, le ciblage et le positionnement.

La deuxième partie contient l'analyse de marché de la société ASOPOL s.r.o., de ses caractéristiques, la présentation de ses concurrents et l'analyse des facteurs concurrentiels d'après Porter créés à l'aide des éléments théoriques de la première partie.

Ensuite, l'auteur segmente le marché de la société et choisi une stratégie marketing qu'elle commence à appliquer pendant son stage dans le magasin ASOPOL Wellnerova.

¹ CLIQUET, G. *Management stratégique des points de vente*. Paris: Dalloz-Sirey, 1992. p. 30

Enfin, le mémoire montre les résultats du changement réalisé par l'auteur et aussi ses propositions pour le développement positif de la société ASOPOL s.r.o..

L'objectif du mémoire est de trouver une nouvelle stratégie marketing pour la société ASOPOL s.r.o. afin d'augmenter son chiffre d'affaires et ainsi d'améliorer la situation financière de la société.

2. La partie théorique

2.1. *Connaître le marché d'une entreprise*

Pour certaines personnes la question: „Quel est le marché de l'entreprise?“ peut être encombrante, mais en même temps elle est très importante, car si nous connaissons le marché de l'entreprise, nous pouvons définir les domaines vers lesquels l'entreprise s'oriente, les groupes homogènes de clients et créer alors une stratégie marketing adéquate et plus effective.

Le marché est un groupe de clients potentiels qui ont des besoins similaires et des vendeurs qui offrent différents produits afin de satisfaire les besoins des acheteurs.²

Il n'est pas trop visible, qu'un produit mis en vente soit fabriqué par l'entreprise qui le vend. L'entreprise doit trouver des acheteurs auxquels elle puisse proposer son produit ou service. Le lieu, où elle peut les trouver s'appelle un marché et l'entreprise devrait le connaître. La caractéristique d'un marché nous montre quelles marchandises les entreprises vendent, de quelle manière et à qui elles les vendent. L'objectif d'une analyse de marché est de trouver et de rassembler un maximum d'informations sur la structure, l'évolution et la grandeur du marché ou par exemple l'intensité concurrentielle.

La croissance dynamique d'une entreprise dépend souvent de la grandeur de sa part de marché. Le but de l'analyse de marché est de bien connaître l'environnement d'une entreprise et de trouver alors des possibilités pour le segmenter, cela veut dire le diviser en plusieurs sections spécifiques dont l'entreprise peut choisir et cibler sur eux. La segmentation de marché permet une meilleure compréhension des clients potentiels et la planification des activités marketing pour les segments choisis est alors plus facile (voir chapitre 1.3. *La recherche des occasions sur les marchés cibles*).

2.1.1. *L'analyse SWOT: L'analyse des attraits et atouts d'une entreprise*

L'analyse SWOT est l'une des méthodes clés pour une création de stratégie d'entreprise. Si une entreprise veut garder ou améliorer sa position concurrentielle, elle doit neutraliser les menaces (Threats) venant de l'extérieur, profiter des opportunités (Opportunities), de ses

² MCCARTHY, E.J.; PERREAULT, Jr., W.D. *Základy marketingu*. 1^{ère} éd. Praha: Victoria, 1995. p. 80

forces (Strengths) et essayer de supprimer ses faiblesses (Weaknesses). L'entreprise rassemble des informations sur sa position actuelle sur le marché, ses caractéristiques positives et négatives, les problèmes principaux et les prévisions de l'évolution de la situation.

Les points de l'analyse aident alors à déterminer une direction pour l'évolution ou pour la mise en place d'une entreprise par rapport aux conditions internes et externes.

Les forces

Les forces sont des aspects positifs de l'entreprise qui s'appuient sur un diagnostic interne et sur lesquelles l'entreprise peut bâtir le futur.

Nous y comptons par exemple: la bonne position sur le marché, les nouveaux produits ou services progressifs, le personnel qualifié, la location de l'entreprise, l'accès exclusif aux informations, la situation financière stable, la bonne réputation, les nouvelles technologies, ...

Les faiblesses

Par opposition aux forces, les faiblesses sont des aspects négatifs internes qui peuvent causer une dégradation du bénéfice et de la compétitivité.

Il s'agit des expériences insuffisantes sur un marché, un mauvais niveau du système d'information, des produits indifférenciés, de frais trop élevés et d'une productivité basse, d'une mauvaise stratégie marketing, d'une mauvaise réputation de l'entreprise, ...

Or, l'entreprise a une possibilité de les contrôler et il existe des marges pour les améliorer.

Les opportunités

Les opportunités sont des possibilités extérieures positives actuelles ou futures. Elles se développent hors de l'influence de l'entreprise.

Nous pouvons nommer quelques une d'entre elles: les nouvelles technologies augmentant la qualité des produits et services, le développement du commerce par Internet, le recherche de nouveaux segments, l'élimination des barrières internationales, la création des alliances et de partenariats stratégiques, l'approximation des désirs des clients, ...

Les menaces

Les menaces correspondent à des éléments négatifs (problèmes, obstacles) externes qui peuvent limiter ou empêcher un développement d'une entreprise.

Cela concerne: l'entrée de nouveaux concurrents, des changements législatifs, la baisse du nombre d'acheteurs, la régulation du marché, les prix de l'énergie en forte augmentation, la guerre des prix, ...

L'entreprise peut profiter de l'observation et la définition de ces éléments positifs et négatifs et les utiliser pour planifier sa stratégie.

2.1.2. *L'analyse de la concurrence*

La concurrence sur un marché est un processus, où nous pouvons observer une confrontation des intérêts de différents sujets du marché. Chaque entrant sur un marché, vient avec un objectif.³

Pour préparer une stratégie marketing, l'entreprise doit connaître ses concurrents. Nous appelons les concurrents ceux qui cherchent à satisfaire les mêmes besoins à travers les mêmes produits et aussi ceux qui pourraient offrir de nouvelles façons d'entrer sur un marché. La concurrence peut avoir plusieurs formes. Il n'existe pas de situation, où la concurrence est parfaite et il y a peu de cas, où l'entreprise a le monopole du marché.

Les entreprises se font concurrence les unes aux autres grâce au niveau de prix, de services ou il existe aussi d'autres possibilités, comme par exemple une meilleure qualité de production ou une bonne renommée de l'entreprise. La plupart des entreprises s'affrontent à un grand nombre de concurrents qu'elles connaissent. Si l'entreprise veut réussir, elle doit créer des stratégies pour lutter contre la concurrence. Dans certains cas, l'entreprise peut prendre contacts avec une ou plusieurs entreprises concurrentielles, commencer à coopérer avec elles et profiter alors de leur potentiel pour son propre bénéfice.

Le but de l'observation de la concurrence est d'obtenir des informations sur la rivalité actuelle et potentielle entre les sociétés offrant un même produit et aussi du niveau de menace des entreprises qui offrent des alternatives pour satisfaire les mêmes besoins.⁴

Si l'entreprise ne connaît pas ses concurrents, elle ne peut pas être meilleure qu'eux. Or il ne faut pas oublier le fait, que les besoins des clients tiennent toujours la première place.

Les informations sur la concurrence sont obtenues grâce à plusieurs méthodes. Nous pouvons collecter leurs matériels publicitaires, commander leurs produits, voir leurs magasins, poser des questions à leur clients, fournisseurs, personnel, ...

Les informations obtenues nous donnent une image générale de nos concurrents et peuvent nous aider à créer une stratégie pour attirer plus d'acheteurs.

³ MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie*. 7^e éd. Praha: Melandrium, 2002. p. 39

⁴ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1^{ère} éd. Praha: Grada, 1992. p. 53

2.1.3. *L'analyse d'un milieu concurrentiel*

L'attrait d'un marché, où l'entreprise veut opérer ou opère déjà est lié avec une possibilité d'obtenir un atout concurrentiel.

Plus la concurrence est intense, moins l'entreprise a de résultats positifs. L'objectif stratégique de l'entreprise doit être d'orienter ses activités dans les domaines, où la concurrence est basse. C'est aussi l'une des conclusions de M.E.Porter,⁵ professeur de stratégie d'entreprise de Harvard School of Business Administration.

Le modèle de Porter définit les pressions concurrentielles, la rivalité sur le marché. La concurrence sur un marché concret est un affrontement de cinq forces basiques dont l'intensité de l'action influence le partage des profits au sein du marché.

Ces cinq facteurs dynamiques déterminent la rentabilité d'une branche d'un marché, parce qu'ils influencent les prix, frais et investissements nécessaires des entreprises se trouvant dans cette branche.⁶

Chacun d'eux peut représenter une menace pour l'entreprise:

- La menace liée à l'intensité de la concurrence
- La menace liée aux nouveaux entrants
- La menace liée aux produits de substitution
- La menace liée au pouvoir de négociation des clients
- La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs

Nous pouvons voir la répartition des cinq forces de Porter sur la figure ci-dessous :

⁵ VEBER, J. a kol. *Management*. 1^{ère} éd. Praha: Oeconomica, 2000. p. 394

⁶ PORTER, E.M. *Konkurenční výhoda*. 1^{ère} éd. Praha: Victoria 1994. p. 24

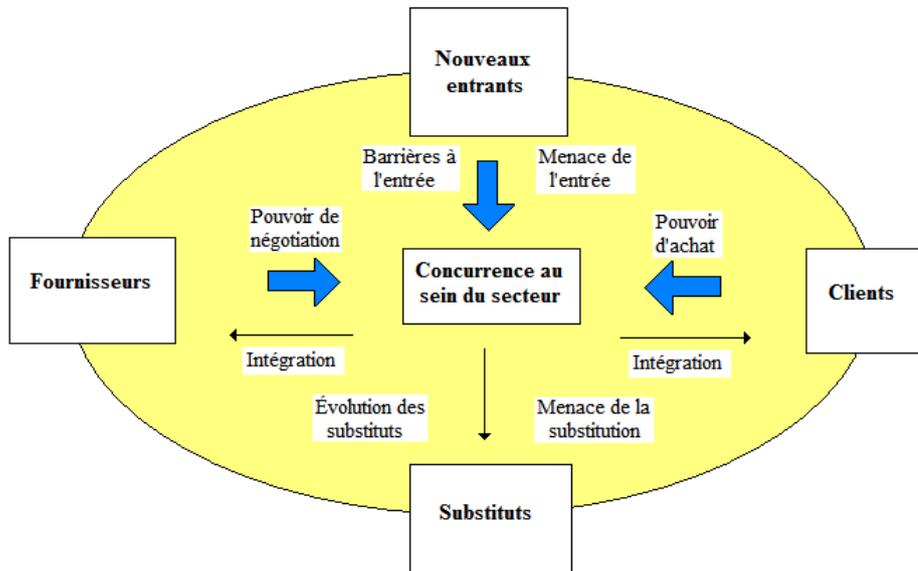


Figure n°1 : Les cinq dimensions de l'attrait d'un marché⁷

La menace liée à l'intensité de la concurrence

Un segment n'est guère attractif s'il est déjà investi par un grand nombre de concurrents puissants et agressifs.⁸

La concurrence au sein du secteur est influencée par plusieurs facteurs. Il s'agit par exemple du nombre de concurrents et de leurs stratégies, le type de concurrence du marché (s'il s'agit d'un monopole, oligopole, ...), le taux de croissance du marché, la diversité de l'assortiment,...

L'entreprise doit se poser plusieurs questions : Quels sont les objectifs des concurrents? Comment se différencient-ils? Est-il possible d'influencer les forces concurrentielles? Où créer des relations spécifiques entre les concurrents?

Chaque entreprise essaie d'obtenir une bonne position sur le marché. Les méthodes pour l'atteindre peuvent être différentes. Les méthodes les plus fréquentes sont la concurrence de prix, les grandes campagnes de publicité ou l'innovation technologique. En générale, la stratégie concurrentielle se concentre sur la réussite du marché. Les entreprises essaient d'obtenir une meilleure position sur le marché, ou de garder sa position actuelle.

La menace liée aux nouveaux entrants

La menace liée aux nouveaux entrants est possible, si les barrières à l'entrée sont faibles, le segment devient alors moins attractif, car il peut être tout de suite pénétré par des concurrents

⁷VEBER, J. a kol. *Management*. 1^{ère} éd. Praha: Oeconomica, 2000. p. 394

⁸DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 247

agressifs. Au contraire, elle est peut probable dans le cas, où le marché possède de fortes barrières à l'entrée comme par exemple un besoin d'un grand investissement pour l'arrivée sur un nouveau marché, la différenciation du produit, l'accès aux canaux de distribution, la politique de l'État. Une nouvelle compagnie doit donner des prix très attractifs ou ses produits doivent être spéciaux ou innovants.

La menace liée aux produits de substitution

Un produit de substitution est un produit pouvant être acheté et consommé à la place d'un autre, pour des raisons économiques, fonctionnelles, ou simplement de disponibilité matérielle, sans que la satisfaction des besoins du consommateur ne soit fondamentalement altérée.⁹

Plus il est possible de substituer les produits, moins le segment est attractif. Il faut alors se demander quelles sont les possibilités des produits substituables et dans quelle mesure ils peuvent menacer les relations sur le marché. Une des possibilités pour affronter la menace est d'ajouter des substituts dans l'assortiment.

La menace liée au pouvoir de négociation des clients

Les clients peuvent influencer très largement le niveau de bénéfice, s'ils ont une possibilité de forcer les prix à la baisse, exiger une qualité et des services toujours accrus.

Le pouvoir des clients s'accroît lorsque leur nombre décroît, lorsqu'ils représentent un poids important dans le prix de revient de l'acheteur, lorsque le produit est peu différencié, lorsque le coût de substitution est faible, lorsque la sensibilité au prix est élevée et lorsque les clients peuvent intégrer leurs activités en amont.¹⁰

La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs peuvent aussi influencer négativement le bénéfice de l'entreprise. Par exemple par une augmentation de prix ou une réduction de la qualité des produits qu'ils fournissent. La force d'un fournisseur est influencée par certaines conditions comme par exemple la nécessité de son produit pour l'entreprise ou le fait que l'entreprise n'est pas le client principal pour lui.

Celui-ci est d'autant plus décisif que les fournisseurs sont peu nombreux et organisés, que les produits de remplacement sont rares, que les coûts de substitution sont élevés et les possibilités d'intégration en aval sont grandes.¹¹

⁹ LEHU, J.-M. [online]. *L'encyclopédie de marketing* . [cit.12.3.2011]. Accesible sur <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Produit-de-substitution-ou-produit-substituable--6189.htm>

¹⁰ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000, p. 247

¹¹ Ibid

2.2. La planification stratégique de l'augmentation des recettes

Bien que l'augmentation des recettes soit seulement un des objectifs de l'activité économique, il s'agit d'une condition très importante et nécessaire pour une prospérité de longue durée de l'entreprise. Les entreprises essaient de vendre de plus en plus de marchandises, car comme cela elles augmentent leur bénéfice.

Les occasions attractives pour l'entreprise sont celles que nous pouvons utiliser pour obtenir un bénéfice plus élevé, un effet positif, c'est-à-dire profiter des ressources, moyens disponibles par rapport au but de l'entreprise.¹²

La planification de la stratégie marketing essaie de cogérer le fait de ce que nous pouvons faire avec les ressources de l'entreprise et ce que nous voulons faire (le but de l'entreprise).¹³

Il est important de trouver une bonne stratégie, de trouver des possibilités comment profiter des ressources de l'entreprise pour atteindre le but, et obtenir un bénéfice plus élevé.

La plupart des besoins des consommateurs ne sont pas satisfaits et ici nous pouvons commencer à trouver des occasions. Il est utile de commencer à observer le marché existant des produits de la société. L'entreprise peut trouver de nouvelles opportunités grâce à l'observation détaillée de son marché existant.

Il est important de voir les différentes opportunités que l'entreprise peut trouver. La figure ci-dessous nous permet de voir quatre possibilités que l'entreprise peut utiliser:

	Produits actuels	Nouveaux produits
Marchés actuels	Pénétration du marché	Développement de produits
Nouveaux marchés	Extension de marchés	Diversification

Source: Adapté de I.Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise* (Paris: Hommes et Techniques, 1976)

Figure n° 2: Les types basiques des opportunités¹⁴

¹² HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1^{ère} éd. Praha: Grada, 1992. p. 64

¹³ MCCARTHY, E.J.; PERREAULT, Jr., W.D. *Základy marketingu*. 1^{ère} éd. Praha: Victoria, 1995. p. 78

¹⁴ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 107

L'entreprise peut choisir une ou plusieurs possibilités et peut aussi les combiner, les utiliser en même temps.

La première possibilité est *une pénétration du marché*. Ici nous parlons d'une augmentation de la vente des produits actuels de l'entreprise sur des marchés actuels.

L'entreprise peut élever le nombre de consommateurs qui commenceront à acheter les produits, attirer les clients de la concurrence ou principalement augmenter l'exploitation du produit.¹⁵

L'autre possibilité est *une extension de marchés*, où l'augmentation de la vente se produit par une vente des produits actuels sur de nouveaux marchés.

Nous pouvons l'expliquer comme un essai d'attirer d'autres clients sous la forme d'une publicité, l'utilisation de nouveaux circuits de distribution ou la création de nouveaux lieux de vente.¹⁶ L'entreprise peut étendre ses marchés régionalement, nationalement ou internationalement.¹⁷

L'entreprise doit connaître les besoins de ses clients. Elle peut améliorer ses produits ou proposer de nouvelles marchandises. Nous avons une possibilité d'*un développement de produits*.

Il est possible de trouver des modes pour modifier ou perfectionner la qualité des produits, créer quelques degrés de qualité ou ajouter plusieurs types ou formats pour mieux satisfaire les besoins.¹⁸ Cette stratégie exploite la partie du marketing touchant à l'évolution, à l'étude et à la création de nouveaux produits et services.¹⁹

La diversification est une évolution dans les zones étrangères que l'entreprise ne connaît pas. L'entreprise cherche des occasions sur de nouveaux marchés en utilisant de nouveaux produits.

La stratégie de diversification est utilisée dans le cas, où l'entreprise voit une opportunité de l'expansion au-dehors de son activité actuelle.²⁰

La plupart des entreprises cherchent tout d'abord des possibilités attractives, qui sont proches des marchés, que l'entreprise connaît déjà. Plus la possibilité est loin de ce que l'entreprise fait, plus la valorisation de cette possibilité peut être plus difficile.²¹ Les opportunités qui se

¹⁵ MCCARTHY, E.J.; PERREAULT, Jr., W.D. *Základy marketingu*. 1^{ère} éd. Praha: Victoria, 1995. p. 79

¹⁶ Ibid

¹⁷ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^è éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 107

¹⁸ MCCARTHY, E.J.; PERREAULT, Jr., W.D. *Základy marketingu*. 1^{ère} éd. Praha: Victoria, 1995. p. 80

¹⁹ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1^{ère} éd. Praha: Grada, 1992. p. 64

²⁰ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1^{ère} éd. Praha: Grada, 1992. p. 65

²¹ MCCARTHY, E.J.; PERREAULT, Jr., W.D. *Základy marketingu*. 1^{ère} éd. Praha: Victoria, 1995. p. 80

trouvent plus loin des expériences actuelles de l'entreprise pourraient avoir de plus grands risques à cause d'une mauvaise connaissance d'un „nouveau terrain“.

2.3. *La recherche des occasions sur les marchés cibles*

Il est impossible d'attirer tous les acheteurs potentiels ou plutôt de les attirer à l'aide d'une même méthode. En général, il existe beaucoup de consommateurs et ils peuvent être répartis dans plusieurs groupes d'après leurs comportements, leurs besoins ou leurs habitudes d'achat. Il existe alors différents segments des clients potentiels, vers lesquels une entreprise peut s'orienter. Nous parlons d'un marketing de ciblage.

La mise en place d'un marketing de ciblage suppose une démarche en trois temps parfois appelé SCP (Segmentation-Ciblage-Positionnement)²². Nous pouvons voir la structure de cette démarche sur le schéma ci-dessous:

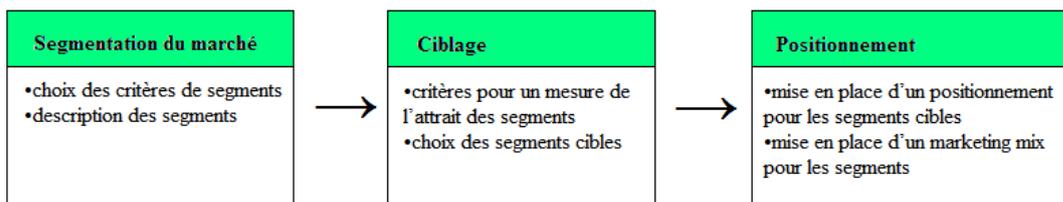


Figure n° 3: La démarche du SCP²³

Nous pouvons observer trois phases de base. La première est *la segmentation du marché* - nous parlons d'une certaine division du marché par secteurs de clients, où chaque secteur compte des consommateurs avec les mêmes besoins et un comportement semblable.

L'entreprise identifie alors les critères selon lesquels le marché sera analysé et étudie les profils des segments ainsi engendrés.²⁴

Ensuite il faut analyser l'attrait des segments et choisir un ou plusieurs segments, auxquels l'entreprise veut plus s'intéresser. Ici, nous parlons *du ciblage*.

La dernière phase est *le positionnement* du marché. Le but est d'adopter une position choisie, à l'égard de la concurrence, dans la pensée des consommateurs. Le positionnement définit

²² DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 283

²³ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6^e éd. Praha: Grada, 2004. p. 326

²⁴ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 283

une place du produit sur le marché.²⁵ Il faut imaginer la façon dont l'entreprise va utiliser pour présenter le produit sur le marché cible.

2.3.1. *La segmentation du marché*

Le marché est formé d'acheteurs que nous pouvons diviser en différents secteurs d'après plusieurs aspects comme par exemple leurs modes d'achat, leurs besoins, leurs ressources, ... Grâce à la segmentation, l'entreprise peut répartir le marché non-homogène et vaste en secteurs. L'entreprise peut alors plus facilement et effectivement adapter son produit aux clients potentiels dans les segments choisis.

La division du marché en portions plus petites et homogènes, permet une réaction plus agile sur un changement de la demande.²⁶

Pour segmenter le marché, il faut d'abord donner un nom à l'environnement général du produit et puis faire la segmentation de cet environnement.²⁷ Aucune entreprise n'est capable de satisfaire les besoins de toutes les personnes, c'est pourquoi il est important de nommer le marché large, où l'entreprise possède déjà une place ou elle a des expériences. Par exemple, il est difficile d'imaginer qu'une entreprise opérant dans la sphère de l'informatique commercialise des vêtements.

Nous pouvons observer la division du marché global en plusieurs „marchés“ plus homogènes grâce à la figure ci-dessous:

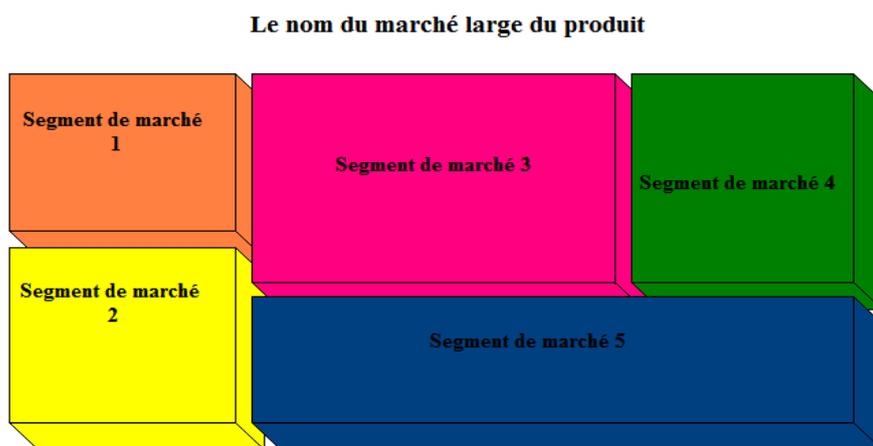


Figure n° 4: Le diagramme des segments de marchés²⁸

²⁵ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6^e éd. Praha: Grada, 2004. p. 326

²⁶ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1^{ère} éd. Praha: Grada, 1992. p. 90

²⁷ MCCARTHY, E.J.; PERREAULT, Jr., W.D. *Základy marketingu*. 1^{ère} éd. Praha: Victoria, 1995. p. 84

²⁸ MCCARTHY, E.J.; PERREAULT, Jr., W.D. *Základy marketingu*. 1^{ère} éd. Praha: Victoria, 1995. p. 85

Tout le rectangle correspond à l'environnement générique du produit. Chaque parcelle, différenciée par une couleur, représente un segment de marché. La segmentation est alors un processus de division qui regroupe des consommateurs ayant des besoins similaires dans un même sous-ensemble.

Le segment de marché est un groupe de clients relativement homogènes qui vont réagir de manière identique au marketing mix.

2.3.1.1. Les niveaux de segmentation d'un marché

Etant donné que les acheteurs ont des besoins et des désirs spécifiques, chacun d'entre eux pourrait potentiellement représenter un marché original. Le cas idéal serait de créer une stratégie spécifique de marketing unique pour chaque acheteur. Or la segmentation peut être réalisée en différents niveaux. Nous pouvons voir leur disposition ci-dessous:

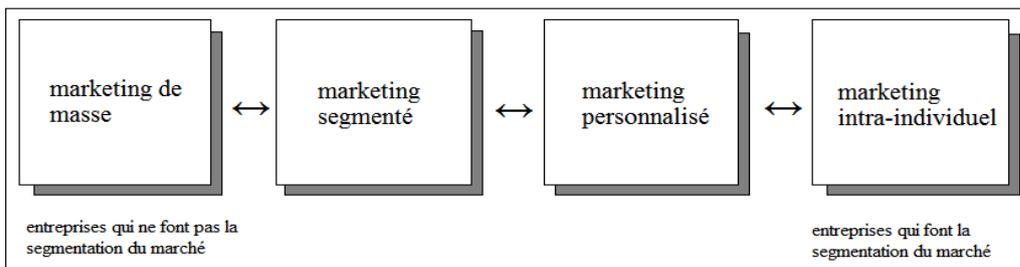


Figure n° 5: Les niveaux de la segmentation²⁹

Les entreprises peuvent décider de ne pas faire de segmentation (marketing de masse), choisir une segmentation totale (marketing intra-individuel) ou une segmentation partielle (marketing segmenté, marketing personnalisé).³⁰

Le marketing de masse

L'entreprise fait du marketing de masse quand elle fabrique et distribue son produit uniformément et aussi si elle présente d'une même manière son produit aux clients. Le choix du marché cible n'est pas toujours la priorité.

²⁹ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6^e éd. Praha: Grada, 2004. p. 327

³⁰ Ibid

L'argument, traditionnellement avancé en faveur du marketing de masse, est qu'il permet un élargissement du marché grâce à un prix réduit résultant d'économies d'échelles obtenues en matière de production et de distribution.³¹

Le marketing segmenté

Si nous parlons du marketing segmenté, nous devons noter, que l'entreprise définit des segments du marché et essaie de modifier son offre d'après les segments uniques et leurs besoins.

L'entreprise ne cherche pas à faire du sur-mesure mais s'efforce de reclasser ses clients en unités d'analyse homogènes.³²

L'utilisation du marketing segmenté peut présenter plusieurs atouts. L'entreprise peut présenter ses produits ou services plus efficacement, elle peut orienter son offre vers un groupe concret d'acheteurs, avec le même profil, et obtenir ainsi de meilleurs résultats en matière de profit.

Elle peut pratiquer des prix plus élevés, éviter une concurrence frontale et mieux préciser ses choix en matière de distribution et de communication.³³

Le marketing personnalisé

Le marketing personnalisé représente une étape supplémentaire parce qu'il reconnaît qu'en définitif, chaque client est unique et mérite d'être traité individuellement.³⁴

Les segments de marché sont des groupes identifiés et étendus sur un marché défini. Le marketing personnalisé se concentre sur les sous segments se trouvant dans un segment choisi. Le sous segment est une sous partie d'un segment concret, définie plus en détail.

Les nouvelles technologies de l'information offrent aujourd'hui de nouvelles opportunités pour la pratique d'une personnalisation de masse, que l'on peut définir comme une volonté d'offrir, à l'échelon industriel des produits ou services spécifiquement adaptés à chaque client.³⁵

Pendant que les segments sont étendus et attirent plus de concurrents, les sous segments sont plus petits et il s'y retrouve moins de concurrents.

Les sous segments donnent une opportunité aux petites entreprises de concurrencer certains domaines qui ne sont pas attirants pour les grandes entreprises.³⁶

³¹ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 283

³² DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 284

³³ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 285

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

³⁶ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6^e éd. Praha: Grada, 2004. p. 329

Le marketing intra-individuel

Le marketing intra-individuel, autrement dit le micromarketing, consiste à s'adapter non plus seulement à chaque individu mais à chaque consommateur considéré dans une situation particulière d'achat ou de consommation.³⁷

Le micromarketing est un processus, où un produit et un programme marketing sont créés d'après la demande spécifique des clients individuels.

Le micromarketing peut aussi s'orienter vers un territoire donné, dans ce cas nous parlons de marketing local.³⁸ Son but est de modifier les produits et la communication, d'après les besoins, désirs des groupes locaux des consommateurs: habitants des villes, banlieues, agglomérations ou seulement habitants autour d'un magasin.

2.3.1.2. La segmentation des marchés de consommation

Il n'existe pas de façon unique pour faire une segmentation de marché, il existe alors plusieurs méthodes que nous pouvons utiliser pour faire une segmentation de marché de la consommation.

Nous regroupons plusieurs critères grâce auxquels nous pouvons décrire des caractéristiques consommateur, voir tableau n° 1:

CRITERES	VENTILATIONS USUELLES
Géographiques	
Région	Ile-de-France, Bassin parisien, Nord-Est, Ouest, Sud-Ouest, Centre Est, Méditerranée (zones d'études et d'aménagement du territoire). Régions Nielsen, régions UDA, régions Programme (20), régions Sécodip.
Type d'achat	Habitat rural/habitat urbain, centre ville/banlieue
Tranches d'agglomération	Moins de 2000 h, de 2000 a 4999, de 5000 a 9999, de 10000 a 19999, de 20000 a 49999, de 50000 a 99999, de 100000 a 499999, de 500000 a 999999, 1000000 et plus, agglomération parisienne.
Climat	Septentrional/méridional, océanique/continental.

³⁷ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 285

³⁸ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6^e éd. Praha: Grada, 2004. p. 329

Socio-démographiques	
Age	Moins de 6 ans, 6 a 11 ans, 12 a 17 ans, 18 a 24 ans, 25 a 34 ans, 35 a 49 ans, 50 a 64 ans, 65 ans et plus.
Sexe	Masculin, féminin.
Taille du foyer	1,2,3-4,5 et plus.
Cycle de vie familial	Jeune, célibataire, jeune; jeune, marié, sans enfants;jeune, marié, au moins 1 enfant de moins de 6 ans, âgé, marié avec enfants; âgé, marié, tous les enfants âgés de plus de 18 ans; âgé, célibataire; autres.
Revenu annuel	Moins de 50000 F, de 50000 a 99999, de 100000 a 199999, plus de 200000 F.
Catégorie socio-professionnelle	Agriculteurs, commerçants, artisans, chefs d'entreprise, cadres supérieurs, professions libérales, professions intermédiaires, employés de service, ouvriers, inactifs.
Niveau d'éducation	Primaire, seconde degré, supérieur.
Religion	Catholique, protestant, juif, musulman, autres.
Race	Blanche, noire, asiatique.
Nationalité	Allemand, Américain, Anglais, Espagnol, Européen de l'Est, Français, Japonais, etc.
Classe économique-sociale	A, B, C, D (classification Sécodip): A: aisée, B: moyenne supérieure, C: moyenne inférieure, D: modeste.
Classe sociale	A, B, C, D, E (classification INSEE): A: chefs d'entreprise, professions libérales, cadres supérieurs et assimilés, B: cadres moyens, commerçants, artisans et assimilés, C: ouvriers, employés et assimilés, D: économiquement faibles actifs (manoeuvres, ouvriers agricoles, smicards), E: économiquement faibles inactifs (chomeurs, petits retraités...).
Psychographiques	
Style de vie	Égocentriques, décalés, activistes, recentrés matérialistes, recentrés rigoristes (classification CCA).
Personnalité	Autoritaire, introverti, ambitieux, ...
Comportementaux	
Situations d'achat	Situation spéciale, situation ordinaire.

Avantages recherchés	Economie, commodité, prestige.
Statut d'utilisateur	Non-utilisateur, ex-utilisateur, utilisateur potentiel, premier utilisateur, utilisateur régulier.
Niveau d'utilisation	Petit utilisateur, utilisateur moyen, gros utilisateur (par exemple la classification GMP de Sécodip).
Fidélité à la marque	Nulle, moyenne, forte, totale.
Relation au produit	Ne le connaît pas, en connaît l'existence, est informé sur lui; est intéressé par lui; est désireux de l'acquérir; à l'intention de l'acheter.

Tableau n° 1: Principaux critères de segmentation pour les marchés de grande consommation³⁹

D'après ce tableau, nous pouvons observer plusieurs critères pour faire la segmentation d'un marché de grande consommation. Nous avons plusieurs possibilités: la segmentation géographique, socio-démographique, psychographique ou comportementale.

La segmentation géographique

Si nous utilisons la segmentation géographique, nous allons diviser le marché en plusieurs unités géographiques, comme par exemple: les pays, les régions, les villes, ...

L'entreprise fait généralement une analyse du prix de revient entre le potentiel produit et les coûts d'exploitations commerciaux qui varient d'une unité à l'autre. Elle détermine en conséquence les unités dans lesquelles elle souhaite s'implanter.⁴⁰

La segmentation socio-démographique

D'après les critères de la segmentation socio-démographique, nous pouvons segmenter un marché selon l'âge, le sexe, la nationalité, le revenu, ... Les besoins, les désirs évoluent avec l'âge, le cycle de vie. Les adultes ont des besoins différents de ceux des bébés. Pourtant il existe des exceptions, nous pouvons voir qu'un produit réservé aux enfants (par exemple l'huile corporel Johnson's Baby) est également utilisé aussi par les adultes.

En ce qui concerne la segmentation selon le sexe, elle est utilisée dans les domaines de cosmétiques, vestimentaire, ... Le revenu peut nous donner dans certains cas un point de vue plus précis. Il y a une grande probabilité que les revenus des acheteurs des automobiles de

³⁹ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 292

⁴⁰ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 288

luxe soit plus élevés que ceux des consommateurs qui achètent des automobiles comme par exemple Škoda Favorit construit en 1988.

Les facteurs socio-démographiques représentent une base très populaire pour la segmentation des groupes de clients, car les besoins, les demandes et les habitudes des clients sont très souvent liées étroitement aux variables socio-démographiques, qui sont en plus en plus mesurables.⁴¹

La segmentation psychographique

La segmentation psychographique divise les consommateurs d'après leur style de vie ou les caractéristiques personnelles. Même si les clients potentiels se trouvent dans un même groupe démographique, ils peuvent avoir des caractères différents.

Depuis une vingtaine d'années, les hommes de marketing s'intéressent beaucoup à la segmentation à partir des styles de vie; ils conçoivent des modèles spécifiques de leur gamme pour des segments identifiés en ces termes et étudient les possibilités de lancement de nouveaux produits.⁴²

Les responsables marketing ont également utilisé les variables de personnalité pour segmenter leurs marchés. Le plus souvent, ils se sont efforcés d'associer à leur produit une personnalité de marque (identité de marque) qui soit en accord avec la personnalité du consommateur (image de soi).⁴³

La segmentation comportementale

La segmentation fondée sur le comportement des consommateurs consiste à découper le marché en groupes homogènes d'après leurs connaissances, attitudes et expériences à l'égard d'un produit ou de ses attributs.⁴⁴

Nous pouvons observer par exemple une situation d'achat concernant un produit. Si nous prenons le train, nous pouvons le faire pour partir en vacances, pour un voyage d'affaires ou voyage familiale. Nous pouvons alors observer plusieurs raisons de prendre le train.

L'autre critère pour faire de la segmentation comportementale peut être une recherche des avantages dans le produit. La motivation pour acheter un produit est différente. Cela peut être une question d'économie, de commodité ou de prestige. L'entreprise peut choisir la motivation vers laquelle elle veut s'orienter, créer ou modifier son produit pour la satisfaire et créer alors une impulsion aux autres qui recherchent l'avantage identique.

⁴¹ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6^e éd. Praha: Grada, 2004. p. 337

⁴² DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 290

⁴³ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 291

⁴⁴ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 293

Pour certains marchés nous pouvons utiliser une segmentation d'après le statut d'utilisateur. Il y a une possibilité de les segmenter en non-utilisateurs, ex-utilisateurs, utilisateurs potentiels, utilisateurs occasionnels et utilisateurs réguliers du produit. L'autre possibilité est de faire une division d'après le niveau d'utilisation: en faibles, moyens et gros utilisateurs. Certaines entreprises segmentent leur marché d'après la fidélité à la marque. Ce statut est exprimé par un niveau de fidélité du consommateur à son produit.

En général, une entreprise s'efforce d'identifier les caractéristiques de son noyau de fidèles de façon à pouvoir concentrer ses efforts sur des clients potentiels présentant des caractéristiques similaires.⁴⁵

D'autre part nous pouvons aussi observer une relation au produit ayant plusieurs étapes qui peuvent changer ou évoluer. Il y a des consommateurs qui ne connaissent pas ou ignorent le produit, ceux qui savent seulement qu'il existe, ceux qui se sont informés sur lui, ceux qui sont intéressés par le produit, ceux qui désirent de l'acquiescer et enfin ceux, qui veulent l'acheter.

Pour faire la segmentation, il est possible d'utiliser plusieurs critères. Grâce à l'utilisation de plusieurs valeurs, nous pouvons reconnaître les segments cibles plus petits et mieux définis. Aujourd'hui, l'une des segmentations les plus efficaces semble être celle qui combine les facteurs géographiques et les facteurs socio-démographiques.⁴⁶

2.3.1.3. Les conditions d'une segmentation efficace

Il existe de nombreuses façons de segmenter un marché. Le nombre de segments qui seront créés dépend plutôt de la décision de l'entreprise, malgré tout il existe quelques critères pour définir efficacement un segment de marché:

- **La possibilité de mesure:** Des informations doivent être disponibles ou pouvoir être obtenues sur les principales caractéristiques des acheteurs.
- **Le volume:** Les segments doivent être suffisamment vastes et/ou rentables pour justifier l'élaboration d'une stratégie marketing spécifique.
- **La possibilité d'accès:** L'entreprise doit pouvoir concentrer ses efforts commerciaux vers les segments choisis.
- **La pertinence:** Les segments doivent être réellement différents les uns des autres du point de vue de la variable étudiée.

⁴⁵ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 296

⁴⁶ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 298

- **La faisabilité pour l'entreprise:** Une Petite et Moyenne Entreprise (PME) peut identifier correctement les différents segments d'un marché sans pouvoir en tirer parti du fait de ses ressources limitées.⁴⁷

2.3.2. *Le choix d'un marché cible*

Dans le cas, où l'entreprise a déjà fait une segmentation de son marché, il est temps de choisir les portions sur lesquels elle veut s'orienter, autrement dit faire un ciblage.

L'entreprise évalue individuellement les segments créés et décide quels segments vont être son marché cible.

En choisissant un marché, il ne faut pas oublier une règle: Il est plus facile de vendre les produits aux consommateurs qui ont de l'argent qu'à ceux qui n'en ont pas.⁴⁸

2.3.2.1. L'évaluation du potentiel des segments de marché

Dans le processus de l'évaluation de différents segments de marchés, il faut tenir compte de trois facteurs de marchés: le volume de la section et son accroissement, l'attrait structurelle du segment et les ressources et objectifs de l'entreprise. D'abord l'entreprise rassemble et analyse les chiffres de vente, le taux de croissance et la prévision du bénéfice dans les segments concrets.⁴⁹

Par ailleurs, certains segments doivent être abandonnés non parce qu'ils sont intrinsèquement mauvais mais parce qu'ils ne correspondent pas aux objectifs de l'entreprise ou à ses ressources.

Tous les groupes des consommateurs „cristallisés“ de la segmentation du marché ne sont pas attractifs pour l'entreprise également. Habituellement les entreprises se spécialisent seulement sur certains groupes.⁵⁰

Chaque segment possède ses propres facteurs-clés de succès. Idéalement, il faudrait que les compétences distinctives de l'entreprise lui permettent de disposer sur le segment un avantage concurrentiel qui lui assure une position privilégiée et défendable.⁵¹

⁴⁷ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 300

⁴⁸ KOTLER, P.: *Marketing od A do Z*. 1^{ère} éd. Praha: Management Press, 2003. p. 20

⁴⁹ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6^e éd. Praha: Grada, 2004. p. 352

⁵⁰ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1^{ère} éd. Praha: Grada, 1992. p. 93

⁵¹ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 300

Il est possible que les plus petites entreprises puissent manquer de ressources et l'attitude qualifiée pour s'orienter vers des segments plus vastes ou des segments fortement occupés par la concurrence. Les entreprises peuvent choisir des segments plus petits et en général moins attractifs, ou potentiellement ils peuvent devenir bénéficiaire grâce à eux.

L'entreprise doit observer les facteurs de structure qui influencent l'attrait à long terme du segment concret. Le segment est moins attractif dans le cas, où il s'y trouve déjà une concurrence forte et agressive.⁵²

Même si le segment est assez grand, attractif et a un potentiel d'accroissement, l'entreprise doit bien considérer ses objectifs et ressources en relation avec le segment. Certains segments peuvent être mis de côté car ils ne sont pas liés à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise. Malgré le fait qu'un segment corresponde aux objectifs de l'entreprise, il y a une possibilité que l'entreprise ne dispose pas du know-how (= savoir faire) et des ressources pour conquérir ce segment.

Si l'entreprise n'a pas le potentiel nécessaire pour satisfaire les besoins des consommateurs d'un segment et ne peut pas l'obtenir, elle ne peut pas s'orienter vers ce segment.⁵³

2.3.2.2. Le choix des segments de marchés

Lorsque l'entreprise évalue les tronçons, elle doit décider du nombre qu'elle veut pénétrer. Le marché cible représente un groupe d'acheteurs potentiels qui ont de même besoins et des caractéristiques ressemblantes.

Sur la figure ci-dessous nous pouvons observer, qu'il existe trois stratégies marketing pour l'acquisition d'un marché:

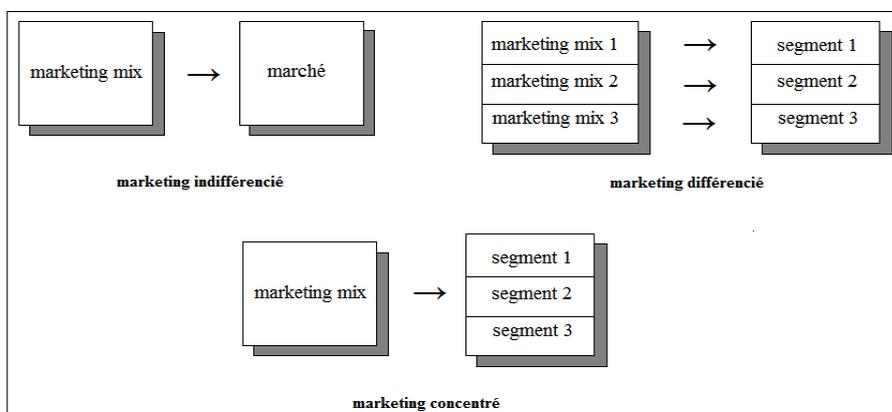


Figure n° 6: Trois stratégies marketing basiques pour l'acquisition d'un marché⁵⁴

⁵² KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6^e éd. Praha: Grada, 2004. p. 352

⁵³ Ibid

Le marketing indifférencié

Si l'entreprise utilise une méthode marketing indifférenciée, elle ignore alors les différences entre les segments de marché et les offres produit à tout le marché de la même façon. Le marketing indifférencié représente alors une stratégie de segment unique, où l'entreprise ne considère pas les différences entre les segments.

L'entreprise s'efforce de concevoir un produit et un plan marketing qui permettent d'attirer le plus grand nombre possible d'acheteurs. Elle fait appel aux circuits de distribution de masse et à la publicité grand public, en utilisant des thèmes universels. Elle cherche souvent à donner au produit une image unique dans l'esprit du public.⁵⁵

Le marketing différencié

Une stratégie de marketing différencié consiste au fait, que l'entreprise décide de s'orienter vers deux ou plusieurs segments et ainsi créer une attitude différente pour chacun d'eux.

En offrant des produits variés et un marketing diversifié, l'entreprise espère réaliser un chiffre d'affaires plus élevé et obtenir une meilleure présence sur le merchandising.⁵⁶

A la différence du marketing indifférencié celui-ci augmente les frais. Pour l'évolution d'un programme spécifique pour chaque segment, il faut des études, des analyses particulières.

Les entreprises doivent bien comparer la possibilité du chiffre d'affaire plus élevé par rapport à l'augmentation des frais, si elles décident d'utiliser une stratégie de marketing différencié.

Le marketing concentré

A l'aide d'une stratégie de marketing concentré, l'entreprise s'oriente vers un ou plusieurs segments ou sous segments et utilise un seul programme marketing pour attirer les consommateurs potentiels de ces segments.

Le marketing concentré est pertinent dans le cas, où l'entreprise dispose de ressources limitées. L'entreprise ne s'efforce pas d'obtenir une grande part de marché, mais entre sur un marché étendu en profitant d'un ou plusieurs segments. A l'aide du marketing concentré les entreprises atteignent une position forte sur le marché grâce à meilleure connaissance des besoins de leurs clients dans le segment choisi.⁵⁷

Les entreprises doivent considérer plusieurs facteurs pour faire un choix de stratégie convenable. Le choix dépend beaucoup de ressources disponibles de l'entreprise, si elle dispose de ressources limitées, il vaut mieux utiliser la stratégie de marketing concentré. Le

⁵⁴ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6^e éd. Praha: Grada, 2004. p. 353

⁵⁵ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000, p. 302

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6^e éd. Praha: Grada, 2004. p. 356

choix de la stratégie dépend aussi d'une variabilité des produits. La stratégie de marketing indifférencié convient plutôt aux produits uniformes. Le marketing différencié et concentré convient plus aux produits qui peuvent se diversifier.

2.3.3. *Le positionnement de marketing*

Après la segmentation d'un marché et le choix de segments vers lesquels l'entreprise veut s'orienter, il faut déterminer une position du produit dans l'environnement.

Le but du positionnement consiste à donner une place déterminée, une „personnalité“ aux biens (produits ou services), une valeur distinctive aux yeux des clients potentiels, par rapport aux produits de concurrents directs et indirects.⁵⁸

Les consommateurs sont confrontés à une grande quantité d'informations sur les produits et services. La plupart d'entre eux n'ont pas le temps ou ne veulent pas s'attarder sur chaque produit particulièrement. Pour faciliter les achats, ils font eux-mêmes instinctivement un placement de produits par l'association de l'entreprise qui lui correspond.

Un placement de produits fait par les consommateurs, cela correspond à un ensemble d'idées, d'impressions et de sentiments qui sont évoqués au cas, où les consommateurs comparent les produits avec ceux de la concurrence. Les clients font aussi le positionnement des produits à l'aide des hommes de marketing.⁵⁹

Les hommes de marketing d'une entreprise veulent alors influencer positivement le processus du positionnement. C'est pour cela qu'ils doivent faire une planification du positionnement, qui assurerait une meilleure position du produit sur le marché cible. Un bon placement de produit de l'entreprise peut alors signifier un succès commercial.

2.3.3.1. Les outils pour différencier un produit

Pour faire un positionnement juste, il faut différencier son produit des autres de la concurrence. Cela veut dire, que l'entreprise met en évidence des atouts destinés à distinguer son offre de celle de ses concurrents. La nature des occasions d'une différenciation dépend de la structure du secteur.

⁵⁸ MALAVAL P., BÉNAROYA C. *Marketing Business to Business*. 1^{ère} éd. Paris: Pearson, 2009. p. 236-237

⁵⁹ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6^e éd. Praha: Grada, 2004. p. 358

Afin que l'entreprise individualise son offre, il existe plusieurs outils qui sont répartis en cinq secteurs. Les voici détaillés dans le tableau ci-dessous:

PRODUIT	SETVICES	PERSONNEL	POINT DE VENTE	IMAGE
La forme	La facilité de commande	La compétence	La couverture	Les symboles
La configuration	Les délais	La courtoisie	L expertise	Les médias
La performance	L installation	La crédibilité	La performance	Les atmospheres
La conformité	La formation	La fiabilité		Les événements
La durabilité	Le conseil	La serviabilité		
La fialibilité	La réparation	La communication		
La réparabilité	Les autres services			
Le style				
Le design				

Tableau n° 2: Les tremplins de différenciation⁶⁰

Nous avons à la disposition cinq supports que nous pouvons utiliser pour faire une différenciation produit, il s'agit du produit, service, personnel, point de vente et image de l'entreprise.

La différenciation par le produit

Le produit donne un vaste champ d'intervention pour que l'entreprise puisse se différencier. Le format, la taille ou l'apparence physique du produit, appelés ici la forme, donnent de nombreuses variations d'un produit. Certains produits peuvent être offerts avec plus ou moins de fonctionnalités, ici nous parlons de la configuration. Ensuite l'entreprise peut se concentrer sur le niveau de résultat obtenu (la performance), sur le fait, dans quelle mesure le produit remplit les spécificacions préfixées (la conformité), la durée de vie d'un produit dans des conditions habituelles d'utilisation (la durabilité), la mesure dans laquelle un produit continue de fonctionner ou de l'autre côté connaît des problèmes à l'usage (la fiabilité) ou la facilité avec la quelle nous pouvons mettre un terme à des défauts de fonctionnement d'un produit (la réparabilité). Quant au produit, l'entreprise peut profiter d'une possibilité de

⁶⁰ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 314

l'apparence extérieure du produit et les émotions qu'il engendre (le style) et nous ne pouvons pas oublier l'une des plus grandes occasions comment différencier un produit par „le design“.

La différenciation par le service

Dans le cas, où le produit ne peut pas être tellement changé, l'entreprise doit chercher d'autres possibilités. L'une d'elles est de se concentrer sur les services liés à la vente des produits. L'entreprise peut effectuer des commandes plus faciles, des délais plus satisfaisants, donner des conseils ou encore elle peut créer d'autres services qui se proposent par rapport au produit qu'elle vend.

La différenciation par le personnel

Nous pouvons également obtenir un avantage concurrentiel grâce à un personnel qualifié. Se différencier à travers son personnel implique des améliorations dans six domaines: la compétence, c'est-à-dire la maîtrise du savoir-faire requis; la courtoisie, c'est-à-dire le respect, la considération; la crédibilité, être digne de confiance; la fiabilité, la régularité et l'exactitude des prestations fournies; la serviabilité, notamment dans la prise en charge des problèmes des clients; et la communication enfin, à travers le souci d'écoute et la clarté d'expression.⁶¹

La différenciation par le point de vente

L'autre possibilité de se différencier des concurrents peut être réalisé à l'aide du point de vente, en particulier leur couverture, leur niveau d'expertise et leur degrés de performance.

La différenciation par l'image

Enfin il y a une occasion pour être différents grâce à la différenciation par l'image. Dans ce domaine nous avons plusieurs possibilités : utiliser des symboles qui favorisent la reconnaissance de l'entreprise (par exemple un logo, une image, une plante, un objet, une couleur, une musique, ...), attirer les acheteurs potentiels à l'aide des médias, favoriser l'atmosphère dans lequel le produit est acheté et renforcer l'image grâce aux événements que l'entreprise sponsorise.

2.3.3.2. L élaboration d'un positionnement

Tous les facteurs grâce auxquels l'entreprise peut se différencier ne devraient pas être utiles et importants pour elle. Il existe des différences qui ne représentent pas un avantage, or de l'autre côté chaque caractère spécifique d'un produit ou d'un service pourrait signifier un

⁶¹ DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 321

potentiel caché. L'entreprise doit soigneusement choisir les méthodes pour affronter la force concurrentielle.

La différenciation peut être exploitée dans le cas, où elle satisfait de nombreuses exigences :

- L'importance : Une différence doit offrir un avantage substantiel aux yeux d'un nombre suffisant d'acheteurs.
- Le caractère distinctifs : La différence ne doit pas être visible par aucune autre entreprise, de manière aussi distinctive.
- La supériorité : La différence entraîne une supériorité par rapport aux modes alternatifs de résolution du même problème.
- La communicabilité : la différence doit être communicable et ses avantages pouvoir faire l'objet d'une démonstration explicite et visible.
- La préemption : La différence doit pouvoir être protégée vis-à-vis d'éventuelles copies ou imitations.
- L'accessibilité : L'acheteur visé doit pouvoir disposer des ressources nécessaires pour accepter le différentiel de prix.
- La rentabilité : Les recettes dégagées par l'exploitation de la différence doivent enrichir l'entreprise.⁶²

Pour attirer les clients potentiels, il faut mieux comprendre leurs besoins, leurs façons d'achat et leurs habitudes et ainsi créer une meilleure position du produit aux yeux des clients par rapport aux produits de concurrence. Le positionnement a trois étapes : D'abord l'entreprise doit détecter les différences les plus prometteuses, ensuite il faut clarifier les critères qui géreront le choix entre les positionnements possibles et enfin elle ne doit pas oublier de bien communiquer sur le marché cible son positionnement choisi.

⁶² DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. p. 322

3. La partie pratique



3.1. *La présentation de l'entreprise ASOPOL s.r.o.*

L'entreprise ASOPOL s.r.o (Asociace SOukromých Podnikatelů OLomouc = Association des entrepreneurs privés d'Olomouc) est une société à responsabilité limitée enregistrée le 3 avril 2002⁶³, où elle existe sous différentes formes juridiques depuis 1989.

Siège de la société: Olomouc-Holice, Šlechtitelů 636/6, PSČ 783 71

Contact téléphonique: 585 241 176, 585 241 177

Email : asopol@asopol.cz

Le montant du capital initial de la société est de 200 000 Kč (en République Tchèque le montant minimum du capital initial pour une société à responsabilité limitée est de 200 000 Kč). La société a deux associés, deux personnes physiques, Ing. Vítězslav Dokoupil et Jaroslav Nedvěd, dont chacun possède 50% de la société. Les deux associés sont en même temps les gérants de la société ASOPOL s.r.o..

3.1.1. *Les activités commerciales d'ASOPOL s.r.o.*

Les objets de l'activité commerciale de la société inscrits dans le Registre du Commerce du Ministère de la Justice sont:

- le commerce de gros
- le commerce de détail spécialisé (papeterie, golf miniature)
- les travaux à copier
- l'activité d'éditeur

⁶³ *Le Registre national du Commerce*. [online]. Praha: Le Ministère de la Justice [cit.6.4.2011]. Accessible sur http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.%40typ=or&sysinf.%40strana=searchResults&hledani.%40typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=asopol&hledani.podminka.ico=&hledani.podminka.obec=&hledani.podminka.spisZnacka.oddil=&hledani.podminka.spisZnacka.vlozka=&hledani.podminka.spisZnacka.soud=0&hledani.format.pocet_polozek=50&hledani.format.trideni=netridit&hledani.format.typHledani=x*&hledani.format.obchodniJmeno=platne&hledani.podminka.pravniForma=-1&hledani.podminka.ulice=

La papeterie

L'activité commerciale de base de la société ASOPOL s.r.o. est la vente de marchandises de papeterie. Elle pratique le commerce de gros, où elle fournit aux commerçants, mais elle fait aussi le commerce de détail dans ses propres magasins, où elle vend les marchandises de papeterie. Elle fournit aussi des écoles. Dans certains magasins elle offre un service de photocopies.

Le golf miniature

L'activité commerciale secondaire de l'entreprise est la vente et le montage de golf miniature. Il s'agit d'une activité plutôt saisonnière.

L'édition

Ensuite ASOPOL s.r.o. est un éditeur de formulaires économiques. Il s'agit de l'activité d'origine que la société pratique depuis 1989. Les formulaires économiques sont vendus non seulement par le commerce de gros, mais aussi dans les magasins ou via le commerce électronique.

La société ASOPOL s.r.o. a aussi son site Internet sur www.asopol.cz, créé en 2002, où elle pratique le commerce en ligne.

3.1.2. La structure de la société

La société ASOPOL s.r.o. compte aujourd'hui 25 salariés. Elle a un entrepôt et possède sept magasins dont six se trouvent à Olomouc et un à Nový Jičín. L'entrepôt fournit ces magasins, et est en même temps un grand magasin pour des détaillants et aussi pour d'autres clients.

Les magasins d'ASOPOL s.r.o.:

- ASOPOL s.r.o.

Šlechtitelů 6, 783 76 Olomouc, tél.: 585 220 624, 585 228 691, fax: 585 530 173

L'entrepôt de la société se trouve à l'adresse du siège social, dans la zone industrielle au quartier Holice à Olomouc.

- ASOPOL - u stadionu

Wellnerova 1, 779 00 Olomouc, tél.: 585 413 824

- ASOPOL - u Bystřičky

Masarykova 24a, 772 00 Olomouc, tél.: 585 244 504

- ASOPOL – u Paláce

1.máje 29, 772 00 Olomouc, tél.: 585 242 011

- ASOPOL - za bankou

Švermova 3, 772 00 Olomouc, tél.: 585 204 999

Les trois magasins se trouvent auprès du centre ville d'Olomouc. Le magasin ASOPOL Wellnerova, qui était le premier magasin de la société, se situe près du stade, sur un itinéraire du centre ville au quartier Neředín. Le deuxième magasin ASOPOL Masarykova est positionné sur un tracé fréquenté qui mène de la gare principale au centre ville. Ensuite ASOPOL 1.máje se trouve sur le même tracé que le magasin précédent, mais est plus proche du centre ville. Le dernier, ASOPOL Švermova croise le chemin des passants sur la route du centre ville au parc Čechovy sady.

- ASOPOL – Atrium

Zikova 1, 772 00 Olomouc, tél.: 585 435 232

Le magasin ASOPOL Zikova est situé sur l'une des plus grandes cités d'Olomouc, au quartier Povel. Le magasin se trouve au-dessus du supermarché Albert.

- ASOPOL – Unitap

Sokolovská 28, 741 01 Nový Jičín, tél.: 556 709 760

ASOPOL s.r.o. possède encore un magasin qui est à peu près à 60 km d'Olomouc dans la ville Nový Jičín. Il se situe en centre ville.

D'après les informations internes de la société, le septième magasin ASOPOL Holice va prochainement fermé. La raison est qu'il se trouve trop près du grand centre commercial Olympia et aussi de l'entrepôt de la société.

3.2. L'analyse du marché, où ASOPOL s.r.o. opère

L'activité économique pour des particuliers en Tchécoslovaquie était interdite jusqu'en 1989. Après la chute du communisme, la planification économique centralisée s'est transformée en l'économie de marché et il est dorénavant possible d'exercer librement une activité commerciale dans le respect des nouvelles règles de droit. L'économie connaît un renouveau. C'est le temps, où beaucoup de gens créent de nouvelles entreprises dont l'une est ASOPOL s.r.o. (au démarrage, elle s'appelait ASOP et elle a été créé sous la forme d'une association de personnes physiques). Aujourd'hui, beaucoup de ces „nouvelles“ entreprises de la chute du communisme n'existent. ASOPOL s.r.o. n'appartient pas à l'une d'entre elles.

Aujourd'hui le marché général de la société ASOPOL s.r.o. est un marché de papeterie, de fournitures de bureau et aussi celui de golf miniature. La société opère sur tout le territoire de

la République Tchèque grâce au commerce électronique. Elle utilise le service de livraison de l'entreprise PPL CZ s.r.o. (Professional Parcel Logistic). La société n'utilise pas le service de la Poste, parce que ses prix sont plus élevés. Pour la Moravie et la Bohême de l'Est la société ASOPOL s.r.o. livre aussi elle-même. Cette livraison est gratuite et est faite pour les clients stables. Elle possède deux fourgonnettes et emploie deux conducteurs qui font des livraisons pour le territoire nommé et aussi pour les magasins de la société. Si nous regardons seulement le réseaux de magasins d'ASOPOL s.r.o. à Olomouc, il s'agit plutôt d'un marché local dans la région d'Olomouc.

La plus grande partie des clients de la société sont les entreprises qui effectuent des achats pour leurs bureaux et puis les restaurations, les tavernes, les auberges ou les cafés. Ici nous parlons „d'un programme d'hygiène“, c'est-à-dire la vente de marchandises comme par exemple les papiers hygiénique, les serviettes, Ensuite les achats réalisés par les détaillants et les écoles (maternelles, primaires, secondaires, supérieures, les lycées, l'Université Palacký) font aussi partie des clients importants.

En République Tchèque les produits et les services sont soumis à la taxe sur la valeur ajoutée. La taxe basique sur la valeur ajoutée est de 20%, puis il existe encore la taxe basse sur la valeur ajoutée qui est de 10%. Les taxes entrent en vigueur le 1^{er} janvier 2010.⁶⁴ Les produits de la société ASOPOL s.r.o. sont dans la plupart des cas soumis à la taxe basique sur la valeur ajoutée de 20%. Il y a quelques produits qui sont soumis à la taxe basse sur la valeur ajoutée de 10%. Il s'agit par exemple des cahiers à colorier ou des magazines. ASOPOL s.r.o. vend aussi un produit qui n'est pas soumis à la taxe sur la valeur ajoutée, il s'agit de timbres postaux. L'entreprise n'a aucun bénéfice sur la vente de ces timbres, il s'agit d'un service bénévole pour les clients.

Aujourd'hui beaucoup d'entreprises ressentent les conséquences négatives de la crise économique qui a influencé presque tout le monde. Le marché de la papeterie stagne. Pour les sociétés c'est une période délicate, beaucoup d'entre elles commencent à épargner. Leurs bénéfices baissent et puisque ce sont les achats des entreprises qui font la plus grande partie du chiffre d'affaires de la société ASOPOL s.r.o., ASOPOL s.r.o. subit aussi les conséquences négatives. Les achats des entreprises ont diminués et donc le chiffre d'affaire de la société a également baissé. ASOPOL s.r.o. a commencé à sentir les conséquences négatives de la crise économique dès l'été 2008. Selon les informations internes d'ASOPOL s.r.o., le chiffre d'affaire de la société a baissé à peu près de 20% par rapport à l'année 2008

⁶⁴ MARKOVÁ, H. *Daňové zákony. Úplná znění platná k 1.1.2010*. 18^e éd. Praha: Grada, 2010. p.129

(voir tableau n°3). La société met tout en œuvre pour trouver des solutions afin d'affronter cette situation défavorable sur le marché.

Mois	2008	2010	Chute
12	2 817 569	2 328 121	17,37%
11	2 268 480	2 203 703	2,86%
10	2 540 533	1 902 577	25,11%
9	3 290 522	2 591 010	21,26%
8	2 195 053	1 830 461	16,61%
7	1 857 166	1 338 914	27,91%
6	2 087 850	1 800 882	13,74%
5	1 962 772	1 681 491	14,33%
4	2 376 991	1 739 317	26,83%
3	2 276 808	2 071 049	9,04%
2	2 280 601	1 614 913	29,19%
1	3 007 019	1 899 305	36,84%
Total	28961364	23001742	20,58%

Tableau n°3 : L'évolution du chiffre d'affaires d'ASOPOL s.r.o. (en Kč)⁶⁵

3.2.1. *L'analyse SWOT de la société ASOPOL s.r.o.*

L'un des supports pour la création de la stratégie marketing est l'utilisation de l'analyse SWOT, qui nous montrera ses aspects positifs et négatifs internes et les opportunités et menaces externes. Nous pouvons observer la répartition de ces éléments négatifs et positifs dans le tableau qui suit:

⁶⁵ Créé par l'auteur du mémoire à l'aide des documents internes de la société ASOPOL s.r.o.

UTILE	NEFASTE	
Forces	Faiblesses	
service de la livraison	publicité faible	INTERNE
action familiale	bails chers	
bonne réputation	équipements vétustes	
position stable	accessibilité (peu de stationnement, pas de structure pour handicapés)	
personnel qualifié et expérimenté	endettement de la société	
bon réseau des magasins	chiffre d'affaires en baisse	
commerce électronique	site Internet ancien, seulement en tchèque	
paiement par carte bancaire		
innovation du système technologique de la gestion d'entrepôt et de comptabilité		
coopération avec d'autres sites Internet		
Opportunités	Menaces	
marché européen sans barrières	progrès technologique	EXTERNE
changement de la législation	intensité de la concurrence	
	accès libre de la concurrence étrangère	
	changement de la législation	

Tableau n°4: L'analyse SWOT d'ASOPOL s.r.o.⁶⁶

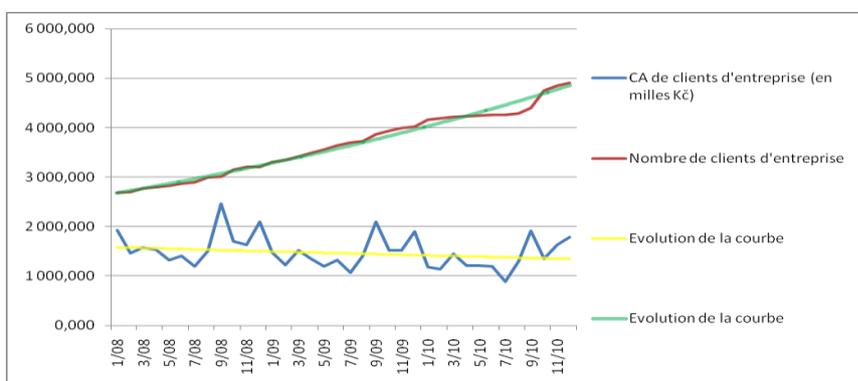
Les forces de la société ASOPOL s.r.o.

La société ASOPOL s.r.o. a plusieurs facteurs positifs internes. Son service de livraison fonctionne bien, le réseau de distribution avec les magasins est bien interconnecté. Par exemple si un client entre dans un magasin et demande une fourniture qui n'est pas en rayon, la vendeuse peut voir grâce au système informatique dans quel magasin est vendu le produit. Le client a le choix de réserver le produit, et revenir le lendemain, où bien d'aller directement

⁶⁶ Créé par l'auteur du mémoire.

le chercher dans une autre boutique ASOPOL. Les clients apprécient fortement ce service, il permet de maintenir une fidélité entre ASOPOL s.r.o. et ses consommateurs. Dans d'autres cas, s'il s'agit d'achats plus volumineux ou des achats réalisés par des clients stables, la société offre la livraison. Autre point fort de la société, est son réseau de magasins à Olomouc. Même si la société ne possède aucun magasin sur les places principales (le magasin le plus proche est ASOPOL Švermova et ASOPOL 1.Máje), ASOPOL s.r.o. tient des places importantes et stratégiques autour du centre ville. Les baux sur les places du centre ville sont trop chers, ASOPOL s.r.o. a réalisé une étude qui montre qu'il n'y a pas d'objectivité, car le magasin ne serait pas rentable. De plus il y a des mauvaises conditions pour l'approvisionnement des marchandises dans les magasins en centre ville.

L'autre force de la société dont elle peut profiter est l'action personnelle. Les clients reviennent à cause de l'action familiale et du bon accueil qu'ils leur sont réservé par le personnel. Le personnel est bien qualifié et les clients sont bien conseillés. La plupart des employés d'ASOPOL s.r.o. travaillent dans la société depuis son origine. Il n'y a pas de fluctuation du personnel. La position de la société sur le marché est stable et traditionnelle. Elle existe depuis 22 ans, dès 1989, où après la chute du communisme, il était possible de commencer à pratiquer une activité économique privée. Non seulement cela montre que la réputation de la société est bonne, mais même si le chiffre d'affaires a baissé, le nombre de clients a augmenté. Comme nous l'avons déjà dit, la plus grande partie du chiffre d'affaires est créée par les achats des professionnels. Ces achats commencent à baisser dès l'année 2008 ce qui est lié à la crise économique et le fait, que les entreprises commencent à épargner. Alors leurs achats ont diminué mais le nombre de clients professionnels augmente (voir le graphique n°1), ce qui montre qu'il sont satisfaits, ils achètent seulement moins en raison de l'épargne.



Graphique n°1: Comparaison du chiffre d'affaires de clients d'entreprises au nombre de clients d'entreprises d'ASOPOL s.r.o. de 2008 à 2010⁶⁷

⁶⁷ Créé par l'auteur du mémoire à l'aide des documents internes de la société ASOPOL s.r.o.

L'autre aspect positif de la société est l'innovation du système technologique de la gestion d'entrepôt et de comptabilité à la fin de l'année 2009. Le profit de cette innovation est dans le service décrit au-dessus. L'entrepôt et chaque magasin peuvent accéder au système et connaître le stock des autres boutiques. Pour la société cela signifie aussi une diminution des frais téléphoniques, car avant les vendeuses devaient téléphoner pour obtenir ces informations. Si nous parlons de ces frais, leur diminution est possible aussi grâce à l'utilisation de Skype. Dès l'année 2009, chaque lieu de vente a son compte Skype et cela permet d'obtenir des informations plus rapidement. Le nouveau système informatique a une meilleure architecture et est plus moderne. Il donne une vue plus précise sur le mouvement des marchandises et il y a alors moins de fautes. En 2009, le prix total des produits inchangés était de 223 587 Kč, tandis qu'en 2010, le prix total de ces produits était de 28 342 Kč.⁶⁸ Ce système permet également de lire les codes EAN (code-barres) qu'ASOPOL s.r.o. utilise déjà dans certains magasins ce qui permet aussi de gagner du temps (voir le tableau n°4). Avant, les vendeuses devaient entrer elle-mêmes les codes dans l'ordinateur, ce qui occasionnait une perte de temps et une impatience de la part des clients. ASOPOL s.r.o. a également fait des économies sur la formation des employés car comme le gérant a étudié à la faculté électronique, il était familier avec ce genre d'appareil.

Vente de 10 produits/moyenne des 10 essais	
la machine lisant EAN	1:15
sans machine lisant EAN	6:32

Tableau n°5: Comparaison de la vitesse de vente à l'aide d'une machine lisant EAN et sans machine (en min:sec)⁶⁹

L'atout d'ASOPOL s.r.o. est aussi la possibilité du commerce en ligne. Les clients peuvent choisir des produits de la société sur le site Internet⁷⁰, les commander et le service PPL va les livrer. Le prix de la livraison est 80 Kč jusqu'à 15 kg pour toute la République Tchèque, or si les gens utilisent l'achat via le commerce électronique, ils obtiendront une réduction de prix de 15% à 20%.

Après l'observation des besoins et des remarques des clients, la société a établi une possibilité de paiement par carte bancaire. Avec le temps, où les gens sont de plus en plus habitués de payer par carte bancaire dans les hypermarchés, supermarchés, magasins ... (voir

⁶⁸ Selon les documents internes de la société ASOPOL s.r.o.

⁶⁹ Créé par l'auteur du mémoire.

⁷⁰ www.asopol.cz

le tableau n°5, ci-dessous), la société ASOPOL s.r.o. a établi aussi ce service. Avec ce nouveau moyen de paiement, la société peut attirer une nouvelle clientèle.

Année	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre de paiement par carte	67.652.432	83.493.644	99.756.686	116.890.828	137.899.579

Source: L'association des consommateurs tchèques

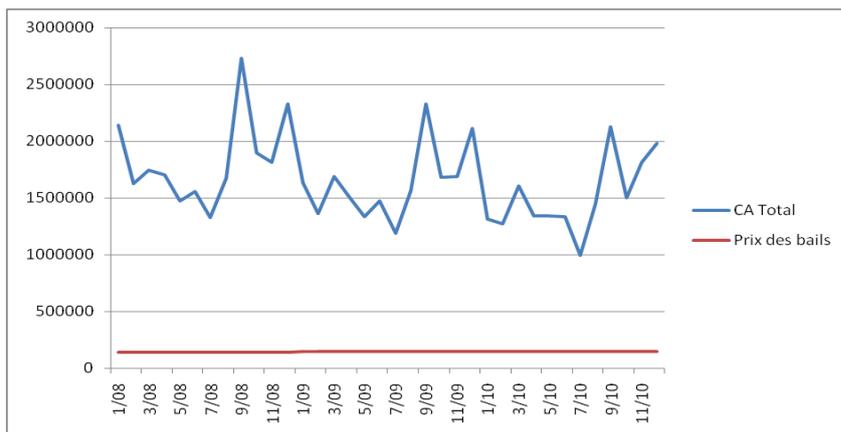
Tableau n°6: L'évolution du nombre de paiement par carte bancaire⁷¹

La société profite aussi de la coopération avec d'autres sites Internet qui propagent le web de la société ASOPOL s.r.o.. Il s'agit de sites Internet „amis“ qui sont liés avec des activités ayant un caractère sportif (par exemple www.paprsek.net).

Les faiblesses de la société ASOPOL s.r.o.

D'un autre côté, la société connaît aussi des aspects négatifs internes. L'un d'eux se situe au niveau de la publicité, ASOPOL s.r.o. a un faible réseau de communication, la société utilise seulement la publicité sur Internet et coopère avec plusieurs sites Internet. En ce qui concerne Olomouc, elle a quelques pancartes publicitaires posées auprès des magasins. Elle n'a aucune publicité à la radio ou dans des journaux. La cause de ce manque de publicité est liée à la baisse du chiffre d'affaires et à l'endettement de la société. Il manque des moyens financiers pour une publicité plus visible, ce qui est „un cercle vicieux“, car si la société avait une publicité plus nette, cela pourrait attirer plus de clients et ainsi augmenter alors le chiffre d'affaires. Le problème sont aussi les prix des baux élevés. Même si la crise économique est arrivée, le prix des baux n'a pas suivi la courbe de la crise. Comme nous pouvons voir sur le graphique ci-dessous, le chiffre d'affaires d'ASOPOL s.r.o. baisse, mais ses frais de baux restent les mêmes:

⁷¹ NACHER, P. [online]. Platební karty - statistika. [cit.29.4.2011] Accessible sur <http://www.bankovnipoplatky.com/platebni-karty---statistika-9089.html>



Graphique n°2 : Comparaison du chiffre d'affaires de la société ASOPOL s.r.o. à ses frais de baux (en Kč)⁷²

L'autre faiblesse de la société est l'aménagement et la décoration des magasins. Presque tous les magasins ont un équipement vétuste et l'impression esthétique n'est pas favorable. De plus les magasins autour du centre ville ont un problème avec la possibilité de stationnement. Ce problème s'est créé quand la municipalité de la ville d'Olomouc a interdit au riverains le stationnement en centre ville. Les gens garent alors leurs voitures dans les rues autour du centre ville. Ce qui encombre les places disponibles autour des magasins comme par exemple à ASOPOL Švermova. Ce entraîne une diminution des ventes des professionnels, qui ne peuvent plus accéder pour effectuer de gros chargements (voir le tableau n°6).

Achats des professionnels (en Kč)	
mars 2011	14 897
mars 2010	18 819
mars 2009	25 125
mars 2008	42 250

Tableau n°7: L'évolution des achats des entreprises dans le magasin ASOPOL Švermova⁷³

Un autre point faible est celui du site Internet qui propose son offre de la papeterie seulement en tchèque, cela ne permet pas de répondre aux besoins de tous les clients. Derrière faiblesse répertoriée est le manque d'attraction du site Internet. Il n'a pas été remis à jour et il y a un manque d'informations.

⁷² Créé par l'auteur du mémoire à l'aide des documents internes de la société ASOPOL s.r.o.

⁷³ Créé par l'auteur du mémoire à l'aide des documents internes de la société ASOPOL s.r.o.

Les opportunités et de la société ASOPOL s.r.o.

Le fait, que la République Tchèque devienne en 2004 un membre de l'Union Européen permet une ouverture sur le commerce européen international. ASOPOL s.r.o. pourrait donc profiter du commerce en ligne pour étendre son marché vers des clients étrangers. Or, nous parlons principalement d'un potentiel de l'activité secondaire de la société et c'est le golf miniature. En ce qui concerne l'offre du golf miniature de la société sur le site Internet, elle est écrite non seulement en tchèque, mais aussi en anglais et en allemand. Cela pourrait attirer les clients étrangers. L'offre de la papeterie est malheureusement seulement écrite en tchèque.

Ensuite il y a encore un élément qui pourrait être positif. En 2013, le gouvernement prépare un changement au niveau des impôts. D'après les dernières informations (au début du mois d'avril), la taxe de la valeur ajoutée sera unifiée et son niveau sera de 17,5%.⁷⁴ Ce n'est pas encore sûr, car le gouvernement n'est pas encore tout à fait d'accord. Si nous supposons que la taxe de la valeur ajoutée sera de 17,5%, pour la société ASOPOL s.r.o., dont la plupart des produits sont aujourd'hui soumis à la taxe de la valeur ajoutée de 20%, cela va signifier une baisse de la taxe. Nous ne pouvons pas encore prévoir, l'impact de ce changement sur le marché et sur le chiffre d'affaires de la société. C'est pourquoi le changement de la législation se trouve dans la colonne des opportunités et en même temps dans celle des menaces. Puisque même s'il s'agit d'une baisse de la taxe au niveau de 17,5%, le marché sera flottant. Selon l'affirmation de la société, chaque changement des taxes a évoqué une incertitude et un désordre dans la pensée des clients. Les clients vont vouloir comparer les prix. La concurrence peut utiliser différentes stratégies comment changer le prix grâce à la diminution de la taxe. Il faut observer le procédé des concurrents et modifier la stratégie d'après leur comportement pour que ce changement devienne un élément positif pour la société.

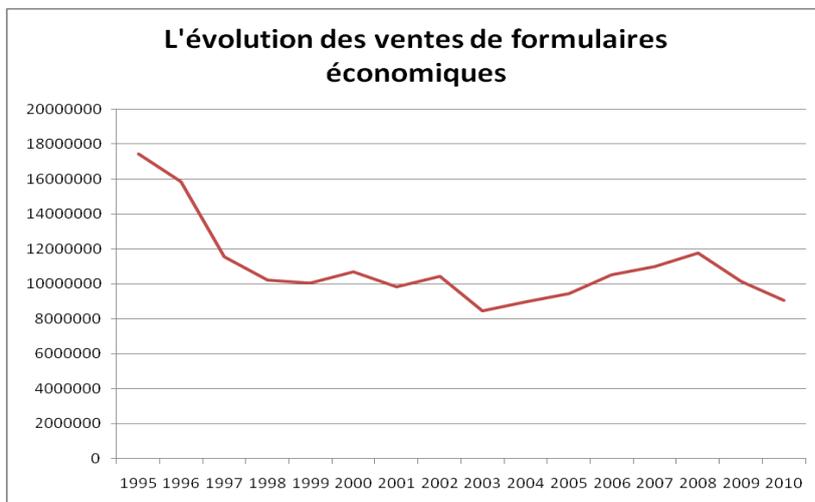
Les menaces de la société ASOPOL s.r.o.

L'un des pire éléments négatifs de l'extérieur de la société ASOPOL s.r.o. est le milieu concurrentiel qui devient de plus en plus imposant. Principalement à cause de l'entrée des hypermarchés sur le marché et de leur forte position. Les conditions pour qu'ASOPOL s.r.o. puisse concurrencer ces grands magasins sont de plus en plus difficiles. En plus, il y a une

⁷⁴ KOHOUTOVÁ, Z. [online]. *Co nás čeká: vyšší DPH, povodňová storkoruna i výhodnější slevy na dítě.* [cit.6.4.2011]. Accessible sur http://finance.idnes.cz/co-nas-ceka-vyssi-dph-povodnova-storkoruna-i-vyhodnejsi-slevy-na-dite-1ij-/p_dane.asp?c=A110405_1561256_p_dane_sov

possibilité d'un accès libre à la nouvelle concurrence étrangère. La société possède des informations sur un grand éditeur de formulaires économiques, Verlag Danshöfer s.r.o., qui voudrait ouvrir une filiale en Moravie.

En plus de toutes ces menaces, le progrès technologique peut signifier un aspect négatif. De plus en plus de gens utilisent des ordinateurs et se servent de formulaires électroniques. Il y a ceux qui arrêtent d'utiliser les formulaires pour une question de coûts et ceux qui le font pour la protection de l'environnement. Il peut paraître que les entreprises consomment moins de papiers à cause de la protection de l'environnement. ASOPOL s.r.o. vend du papier recyclé, cahiers recyclés... mais les gens les achètent très peu. La structure du papier recyclé n'est pas de bonne qualité, il apparaît comme gris et son aspect usuel est moins attractif qu'un papier ordinaire. Jusqu'en 2010, la société vendait des formulaires économiques recyclés, or par un désintérêt des clients, elle a arrêté de les fabriquer et de les vendre. Sur le graphique ci-dessous nous pouvons observer qu'ASOPOL s.r.o. connaît une grande chute des ventes des formulaires économiques dans la deuxième moitié des années 90, ce qui peut être expliqué par le nouvel phénomène appelé Internet et l'utilisation croissante des ordinateurs, ensuite il n'y a pas de trop grande fluctuation de ventes de ces formulaires.



Graphique n °3: L'évolution des ventes de formulaires économiques de la société ASOPOL s.r.o. de 1995 à 2010 (en Kč)⁷⁵

Les entreprises tchèques, ou plutôt celles qui effectuent des achats à ASOPOL s.r.o. ne sont pas encore trop touchées par le thème du recyclage et par la protection de l'environnement, la diminution de leurs achats est expliquée plutôt par le fait, qu'elles doivent baisser leurs dépenses à cause de leur mauvaise situation financière due à la crise financière.

⁷⁵ Créé par l'auteur du mémoire à l'aide des documents internes de la société ASOPOL s.r.o.

3.2.2. *Les concurrents de la société ASOPOL s.r.o.*

La société a plusieurs concurrents sur le marché dans la région d'Olomouc. Nous allons présenter les plus grands d'entre eux. Les informations nous permettant de connaître la concurrence sont octroyées par la société ASOPOL s.r.o. et par l'étude de leurs sites Internet.

3.2.2.1. ACTIVA s.r.o.

Siège: Praha 9, Letňany, Veselská 686, PSČ 199 00

Site Internet: www.activa.cz

Capital initial: 10 000 000 Kč⁷⁶

Forme juridique: société à responsabilité limitée

Filiale à Olomouc: Olomouc, Dolní novosadská 336/90, areál VGP, PSČ 779 00

La société ACTIVA s r.o. est l'un des plus grands distributeurs sur le marché des marchandises de bureau. Elle a été créée en 1992. Elle offre aussi des produits hygiéniques, de nettoyage et des articles de drogueries.

Le siège social de la société se trouve à Prague et gère 8 filiales régionales dans les grandes villes sur le territoire de la République Tchèque. En 2000, elle s'est implantée en Slovaquie sous le nom Activa Slovakia s.r.o..

La société a un vaste réseau dans toute la République Tchèque. En ce qui concerne Olomouc, la société a un grand entrepôt, où les clients peuvent faire des achats. Mais ce sont seulement les professionnels et les détaillants qui peuvent y accéder. La société n'a pas de magasins en propre à Olomouc. Le grand public peut utiliser le commerce électronique via leur site Internet de la société. La livraison des marchandises coûte 100 Kč ou elle est gratuite à condition d'un achat supérieur à 1000 Kč. Leur site Internet est l'un des meilleurs de tous les concurrents. L'offre de tous les produits est aussi en anglais. Il s'agit d'une société avec un pouvoir concurrentiel fort, avec un grand chiffre d'affaires (1 407 000 Kč en 2009) et une position stable sur le marché.

⁷⁶ *Le Registre national du Commerce.* [online]. Praha: Le Ministère de la Justice [cit.6.4.2011]. Accessible sur <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=38489&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=87fd9f93118b13b6c7b58da4ba48f71a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=16077&sysinf.spis.@soud=M%ECstk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=20.04.2011>

La société ASOPOL s.r.o. fournit des formulaires économiques à la société ACTIVA s.r.o. et de l'autre côté ASOPOL s.r.o. y achète par exemple les stylos Parker (ACTIVA s.r.o. est un distributeur officiel de cette marque). En plus ASOPOL s.r.o. coopère avec cette société en tant que fournisseur/producteur.

3.2.2.2. IVJ - export/import s r.o.

Siège: Prostějov, Petrské náměstí 8, PSČ 796 01

Site Internet: www.ivj.cz

Capital initial: 2 050 000 Kč⁷⁷

Forme juridique: société à responsabilité limitée

La société IVJ - export/import s.r.o. est créée en 1991 et elle pratique le commerce en gros. Elle fournit en marchandises de bureau les entreprises. Elle utilise aussi le commerce électronique via son site Internet. La livraison coûte 190 Kč ou elle est gratuite dès qu'un achat est supérieur à 3500 Kč.

La société n'a aucun magasin à Olomouc. Elle a seulement un grand magasin à Prostějov. A cause du fait, que la plus grande partie de l'activité d'ASOPOL s.r.o. est orientée vers les professionnels, la société IVJ - export/import s.r.o., qui s'oriente sur cette cible en Moravie, est aussi son concurrent marquant. ASOPOL s.r.o. fournit aussi des formulaires économiques à cette société.

3.2.2.3. KASPA papír s.r.o.

Siège: Ostrava, Moravská Ostrava, Porážková 3147/68A, PSČ 702 00

Site Internet: www.kaspa.cz

Capital initial: 200 000 Kč⁷⁸

⁷⁷ *Le Registre national du Commerce*. [online]. Praha: Le Ministère de la Justice [cit.6.4.2011]. Accessible sur <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=179282&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=674442b5fb82b09bf95fa70f4dc64ba9&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=1040&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=20.04.2011>

Forme juridique: société à responsabilité limitée

Filiale à Olomouc: Olomouc, Příčná 1/84, PSČ 772 00

La société Kaspapapír s.r.o. existe depuis l'année 1991. Elle a 3 filiales dont une se trouve à Olomouc. Elle a un grand entrepôt dans le quartier d'Olomouc Hodolany, où les gens peuvent acheter des produits. L'assortiment de la société concerne de la papeterie et des articles de droguerie. Il est possible d'utiliser le commerce en ligne via leur site Internet. La livraison coûte 150 Kč ou elle est gratuite à partir d'un montant supérieur à 1500 Kč. Il y a quelques années, que la société Kaspapapír s.r.o. a possédé un magasin à Olomouc, c'était sur la rue 1.Máje, mais elle l'a vendu. L'acheteur de ce magasin est la société ASOPOL s.r.o., aujourd'hui ce magasin s'appelle ASOPOL 1.Máje (voir le chapitre 2.1.2. *La structure de la société*). Maintenant la société Kaspapapír s.r.o. n'a aucun magasin à Olomouc, sauf l'entrepôt cité précédemment.

3.2.2.4. MORAVEL a.s.

Siège: Olomouc-Holice, Sladkovského 42, PSČ 783 71

Site Internet: www.moravel.cz

Capital initial: 64 380 000 Kč⁷⁹

Forme juridique: société anonyme

Magasins à Olomouc: Olomouc, Riegrova 17, PSČ 772 00

Olomouc, Kmochova 14, PSČ 779 00

Olomouc, Riegrova 5, PSČ 772 00

⁷⁸ *Le Registre national du Commerce*. [online]. Praha: Le Ministère de la Justice [cit.6.4.2011]. Accessible sur <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=565914&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=d3d42dc03277417283ae5347c921f465&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=25779&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=20.04.2011>

⁷⁹ *Le Registre national du Commerce*. [online]. Praha: Le Ministère de la Justice [cit.6.4.2011]. Accessible sur <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=248628&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=6f1b02cbb73c655934cd41cb66d57e3b&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=413&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=20.04.2011>

MORAVEL a.s. était connu dès l'époque du communisme. Il s'agissait d'un réseau de magasins avec des fournitures de bureaux, scolaires, des jeux, des articles de sport et des articles de droguerie. Après la chute du communisme, MORAVEL a.s. devient une entreprise privée et continue dans l'activité commerciale. La société a un grand entrepôt se trouvant à son siège et puis elle a 26 magasins en Moravie dont 3 se trouvent à Olomouc. Le magasin à l'adresse Riegrova 5, vend seulement les articles de sport. La société pratique aussi le commerce électronique et le prix de la livraison est équivalent à des frais d'envois postaux et si le prix de l'achat est supérieur à 5000 Kč, la livraison est gratuite. La société ASOPOL s.r.o. fournit à cette société les formulaires économiques.

3.2.2.5. OPTYS s.r.o.

Siège : Opava, Rybářská 89/44, PSČ 746 01

Site Internet : www.optys.cz

Capital initial : 10 000 000 Kč⁸⁰

Forme juridique : société à responsabilité limitée

Magasin à Olomouc : Olomouc, Dolní náměstí 14, PSČ 772 00

La société OPTYS s.r.o. est une entreprise qui existe sous différents noms et formes juridiques dès le 19^{ème} siècle. Avant il s'agissait surtout d'une imprimerie. En 1992, après la chute du communisme, elle devient privée et continue dans la tradition d'imprimerie, en plus de vendre des marchandises papetières et scolaires. Elle fait concurrence à ASOPOL s.r.o. surtout dans le domaine des fournitures d'écoles et des formulaires économiques qu'elle imprime également. Elle a 9 magasins en Moravie dont un se trouve au centre ville d'Olomouc. Ensuite elle pratique sur son site Internet le commerce électronique. La livraison coûte 60 Kč, mais devient gratuite quand le prix d'achat est supérieur à 1500 Kč. Elle livre aussi en Slovaquie. La livraison est gratuite si le prix d'achat est supérieur à 60 €. Même si ASOPOL s.r.o. produit ses formulaires économiques, elle achète quelques types des

⁸⁰ *Le Registre national du Commerce*. [online]. Praha: Le Ministère de la Justice [cit.6.4.2011]. Accessible sur <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=155328&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@t yp=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=adeca29199cf10af9d7a93d4b83777ea&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=1915&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=20.04.2011>

formulaires économiques à OPTYS s.r.o.. Certains clients sont habitués à utiliser les formulaires économiques de ce concurrent. De l'autre côté, OPTYS s.r.o. achète également des formulaires économiques à ASOPOL s.r.o..

3.2.2.6. Les magasins au centre ville d'Olomouc

En ce qui concerne la concurrence directe des magasins d'ASOPOL s.r.o. se trouvant autour du centre ville., il y a 3 magasins sur les places: la papeterie Subula à PRIOR, Blat'áková à la rue Pavelčáková et Riedel à Dolní náměstí. Les magasins concurrencent ASOPOL s.r.o. surtout dans l'assortiment des „petits produits“, comme par exemple: les cartes de vœux, cahiers, agendas, stylos, blocs, Aucun de ces magasins n'a de site Internet. Il ne pratiquent donc pas le commerce électronique. Les propriétaires des magasins sont surtout des personnes physiques qui achètent certains produits chez ASOPOL s.r.o.. En ce qui concerne la papeterie Subula, elle sera prochainement fermée pour quelques mois en raison de la reconstruction de PRIOR. ASOPOL s.r.o. devrait profiter de cette situation pour s'attirer les clients de la papeterie Subula.

3.2.2.7. Les hypermarchés

Si nous parlons de la concurrence de la société ASOPOL s.r.o., nous ne pouvons pas oublier les concurrents forts: les hypermarchés. A Olomouc, il y en a plusieurs: MAKRO, TESCO, KAUF LAND, GLOBUS, OLYMPIA, etc..

De plus en plus de gens font leurs achats aux hypermarchés. La société ASOPOL s.r.o. ne peut pas concurrencer avec les prix des produits que les hypermarchés pratiquent. Dans certains cas, ils utilisent les prix dumping (= prix de vente inférieur au prix fournisseur). En proposant un tarif moins cher, les hypermarchés négligent la qualité. Certains clients ne savent pas que le „Tesco papier imprimante“ appartient dans la catégorie „C“ qui correspond à la mauvaise qualité de papier et ils l'achètent parce qu'il est le moins cher. ASOPOL s.r.o. offre plusieurs prix et qualités des papiers imprimantes. Dans ce cas ASOPOL s.r.o. devrait réfléchir encore à une autre stratégie que celle des prix, par exemple une stratégie de conseils aux clients.

3.2.3. *L'analyse du milieu concurrentiel de la société ASOPOL s.r.o.*

Les facteurs extérieurs influencent les entreprises et c'est pourquoi la société devrait les connaître, les garder à l'esprit jusqu'à ce qu'elle puisse s'acquitter de ces facteurs. L'analyse de Porter est faite à l'aide des informations trouvées sur les sites Internet des concurrents d'ASOPOL s.r.o. et aussi grâce aux informations internes de la société ASOPOL s.r.o..

La menace liée à l'intensité de la concurrence

Nous avons présenté les concurrents de la société ASOPOL s.r.o. dans le chapitre au-dessus et nous pouvons affirmer que la menace de leur côté est grande. La situation concurrentielle s'aggrave principalement à cause des hypermarchés et leur stratégie des prix dumping. Comme nous l'avons déjà dit, la plus grande partie du chiffre d'affaires d'ASOPOL s.r.o. est réalisée grâce aux achats des professionnels, le deuxième concurrent le plus menaçant est la société ACTIVIA s.r.o. qui a une bonne situation financière et son réseau de clients des entreprises est le plus vaste. Sans oublier également les autres concurrents vendant de produits de bureau (OPTYS s.r.o., IVJ - export/import s.r.o.). Or, en général nous pouvons constater que la menace de l'intensité des concurrents est forte.

La menace liée aux nouveaux entrants

Le marché de la papeterie est bien représenté par des entreprises, mais il y a toujours une menace à l'arrivée d'une nouvelle concurrence. Il manque un concurrent dont l'assortiment est vaste et en même temps les prix de ses produits sont très bas. Même si le réseau de concurrents existant est très étendu est bien entrelacé., il est possible de voir de nouveaux entrants. Comme nous l'avons déjà dit, la société allemande Verlag Danshöfer s.r.o va prochainement ouvrir une filiale en Moravie.

Nous observons de nouveaux concurrents dans les villages autour d'Olomouc, or il s'agit des petits magasins qui ne vendent pas seulement les articles de la papeterie mais aussi d'autres types d'assortiments (par exemple les aspects de droguerie, les jouets, ...).

Pour ASOPOL s.r.o. il s'agit d'une menace, mais dans ce moment elle est moins forte, que celle liée à l'intensité de la concurrence.

La menace liée aux produits de substitution

La possibilité de substituer les produits papetiers est en général difficile, car ce sont des produits habituellement utilisés et utiles. Il s'agit plutôt d'autres types de produits, où la substitution est possible, comme par exemple les produits pour le dessin et le décor. Nous

pouvons citer un exemple : Il y a des clients d'une école qui achètent à ASOPOL s.r.o. les pâtes à modeler et maintenant ils ne les achètent plus car, au lieu des pâtes à modeler, ils utilisent maintenant des toutes petites balles en papier. Il s'agit d'une nouveauté qui remplace dans certaines écoles l'utilisation de la pâte à modeler. La société ASOPOL s.r.o. n'offre pas ce produit et doit s'adapter à ce nouveau besoin. Elle va donc contacter un fournisseur pour satisfaire au mieux le client et surtout les garder.

La menace liée aux produits de substitution n'est pas trop marquante pour la société ASOPOL s.r.o..

La menace liée au pouvoir de négociation des clients

Comme le carnet d'adresse d'ASOPOL s.r.o. est conséquent, les clients n'ont donc pas de pouvoir de négociation. La société comptait 4856 professionnels parmi ses clients en novembre 2010.⁸¹

En ce qui concerne les clients, la menace est plutôt vers les clients qui ne vont pas payer. La société donne la possibilité de payer à échéance pour des clients stables, aux entreprises et écoles. Mais surtout en raison de la mauvaise situation financière, il y a des cas, où les clients ne peuvent pas payer. C'est l'un des principaux problèmes, que la société ASOPOL s.r.o. doit résoudre.

La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs

Non seulement le réseau des clients d'ASOPOL s.r.o. est vaste, mais celui de ses fournisseurs également, elle n'est pas dépendante d'un seul. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est alors faible. Dans le cas, où un produit manque à ASOPOL s.r.o. et le fournisseur n'est pas capable de le livrer, ASOPOL s.r.o. coopère avec un autre fournisseur et va l'acheter chez eux (par exemple ACTIVA s.r.o.), ou elle essaie de l'acheter directement chez le producteur.

3.3. Trouver une nouvelle stratégie marketing

A l'été 2010, l'auteur du mémoire a fait un stage dans la société ASOPOL s.r.o.. Vu que la société connaît une forte baisse du chiffre d'affaires, surtout en raison de la situation défavorable causée par la crise financière et comme nous l'avons déjà mentionné, la diminution des ventes aux professionnels, l'auteur veut aider la société à augmenter son chiffre d'affaires et donc a travaillé sur une étude marketing et a essayé de trouver une

⁸¹ Selon les documents internes de la société ASOPOL s.r.o.

nouvelle stratégie marketing qui pourrait être utilisée en fonction des moyens financiers disponibles de la société.

Après l'analyse de la situation financière de la société, de ses ressources limitées et l'observation du marché d'ASOPOL s.r.o., l'auteur a décidé de choisir une stratégie de pénétration du marché. Il faut attirer les clients de la concurrence, de nouveaux clients et essayer d'augmenter la vente des produits de la société.

3.3.1. *La segmentation du marché de la société ASOPOL s.r.o.*

Pour trouver une bonne stratégie marketing, il faut d'abord faire une segmentation du marché de la société. Nous devons affirmer que pour faire la segmentation du marché, nous allons choisir l'observation des activités dans le domaine de la papeterie de la société, pas celles concernant le golf miniature.

Sur la figure ci-dessous, nous pouvons voir la division du marché de la société sur plusieurs segments, il s'agit alors d'un marketing segmenté :

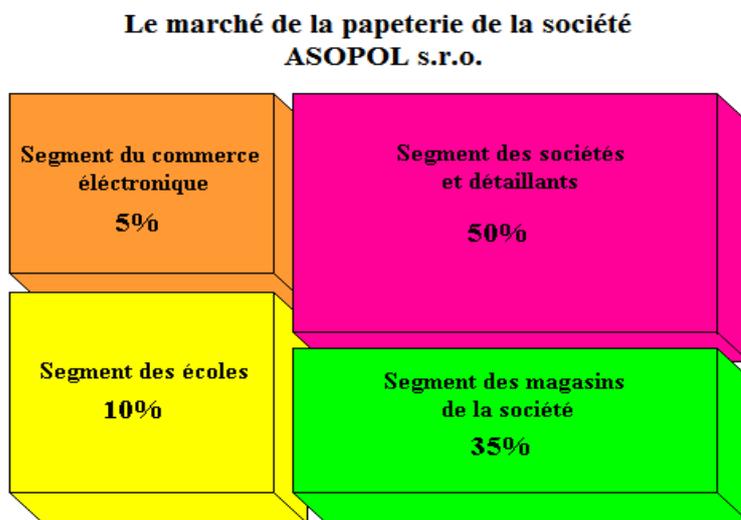


Figure n°7 : Les segments de marché de la société ASOPOL s.r.o. et leur pourcentage par rapport au chiffre d'affaires de la société⁸²

D'après la figure, nous pouvons observer que le marché de la papeterie d'ASOPOL s.r.o. est divisé en quatre segments de marché : les écoles ; les sociétés et détaillants ; les magasins d'ASOPOL s.r.o. et le commerce électronique.

⁸² Créé par l'auteur du mémoire à l'aide des documents internes de la société ASOPOL s.r.o.

Les écoles

Il s'agit du segment de marché, où ASOPOL s.r.o. vend ses produits aux écoles (maternelles, primaires, secondaires, supérieures) dans la région d'Olomouc. La société a un représentant qui s'occupe de ces clients. Les produits vendus sont surtout des produits pour les besoins artistiques.

Les sociétés et détaillants

Comme nous l'avons déjà dit, les professionnels représentent la plus grande partie du chiffre d'affaire de la société. La société a une action individuelle aux beaucoup d'entre eux. Les détaillants appartiennent au même segment, car leur mode d'achat est semblable. Les deux groupes font des achats surtout dans l'entrepôt ou à l'aide du commerce électronique. Certains clients peuvent bénéficier d'une livraison gratuite. Les produits vendus dans ce segment sont surtout des produits de bureau, des formulaires économiques, et aussi certains petits produits que les détaillants achètent pour leurs papeteries.

Les magasins de la société

Les acheteurs dans les magasins d'ASOPOL s.r.o. sont des particuliers qui achètent des petits produits, produits ordinaires, pour leur besoins ou pour les besoins de leurs enfants (stylos, cahiers, épingles, cartes de vœux, papiers blancs/coloriés/imprimantes ...). Chaque magasin a une clientèle spécifique. Par exemple ASOPOL Masarykova se trouve proche d'une école primaire. Ce magasin vend alors beaucoup de produits scolaires. Au contraire ASOPOL Švermova a beaucoup de clients qui achètent les produits de bureau, car le magasin se trouve dans une zone d'affaire, où il y a plusieurs bureaux.

Le commerce électronique

Ce segment concerne les clients qui achètent les produits de la société via son site Internet. La société utilise un service de livraison, le marché potentiel de la société est alors dans ce cas toute la République Tchèque. Ce sont surtout les entreprises et les détaillants qui utilisent le commerce en ligne. Même si nous avons un segment composé de professionnels, le commerce électronique doit être séparé, car il y a aussi d'autres types des clients et les conditions d'achat sont différentes de celles dans l'entrepôt et les magasins. Par exemple, il y a une réduction des prix de 15% à 20%, si les gens achètent les produits sur le site Internet d'ASOPOL s.r.o..

La recherche des segments de marché est faite selon plusieurs critères. C'est surtout le mode de vente qui joue un rôle principal. Le segment du commerce par Internet montre qu'il s'agit du domaine du site Internet de la société ASOPOL s.r.o., où les clients peuvent faire des

achats virtuellement. En ce qui concerne le segment de l'école, ASOPOL s.r.o. a son représentant qui est à disposition aux clients des écoles.

Ensuite il y a aussi un critère géographique, les magasins d'ASOPOL s.r.o. se trouvent à Olomouc (sauf un se trouvant à Nový Jičín), la clientèle des magasins est alors surtout olomouciennne, si nous parlons du segment du commerce en ligne, ce mode d'achat est utilisé par les clients de toute la République Tchèque. Et nous pouvons aussi voir un critère d'après le type de profession ou de produit, par exemple les acheteurs du segment de l'école sont surtout les professeurs et maitresses d'écoles et les produits les plus vendus sont les produits pour les besoins artistiques.

3.3.2. *Le choix d'un marché cible de la société ASOPOL s.r.o.*

Après l'analyse des faiblesses de la société (voir le chapitre 2.2.1. *L'analyse SWOT de la société ASOPOL s.r.o.*) et vu qu'ASOPOL s.r.o. n'a pas de ressources financières pour de grands investissements, l'auteur du mémoire a choisi le segment des magasins de la société, où elle veut faire surtout des changements de mise en place. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'une des faiblesses d'ASOPOL s.r.o. est le fait d'avoir un équipement ancien et une décoration démodée dans ses magasins. Selon l'auteur, il s'agit d'une stratégie qui sera la moins chère et qui pourrait être dans un premier temps effective pour attirer plus de clients, de nouveaux clients ou ceux de la concurrence. Effectivement, car un concurrent va devoir fermé momentanément son magasin dans un futur proche.

En général, c'est le marketing concentré qui est utilisé, or dans le futur, il peut se trouver y avoir des exceptions et pour certains magasins de la société nous pouvons utiliser un marketing local, selon le lieu, où les magasins se trouvent. Cela va dépendre des moyens financiers disponibles de la société.

3.3.3. *Le positionnement des magasins de la société ASOPOL s.r.o.*

Après la décision de l'auteur du mémoire, de cibler sur les magasins, il convient de dire, qu'il faut commencer par faire des changements dans les lieux, qui connaissent la baisse la plus significative du chiffre d'affaires. Comme nous pouvons observer dans le tableau ci-dessous, il s'agit surtout des magasins ASOPOL Wellnerova et ASOPOL Švermova:

Année	ASOPOL Wellnerova		ASOPOL Švermova		ASOPOL Masarykova		ASOPOL Zikova		ASOPOL 1.Máje	
	CA (en Kč)	Chute par rap.à 2008	CA (en Kč)	Chute par rap.à 2008	CA (en Kč)	Chute par rap.à 2008	CA (en Kč)	Chute par rap.à 2008	CA (en Kč)	Chute par rap.à 2008
2008	1 324 479		1 731 069		4 033 375		1 792 126		1 989 676	
2009	1 063 594	19,7%	1 505 038	13,1%	3 221 096	20,1%	1 605 507	10,4%	2 094 539	-5,3%
2010	862 308	34,9%	1 225 276	29,2%	3 024 077	25,0%	1 413 293	21,1%	1 884 296	5,3%

Tableau n°8: L'évolution annuelle du chiffre d'affaires des magasins d'ASOPOL s.r.o.⁸³

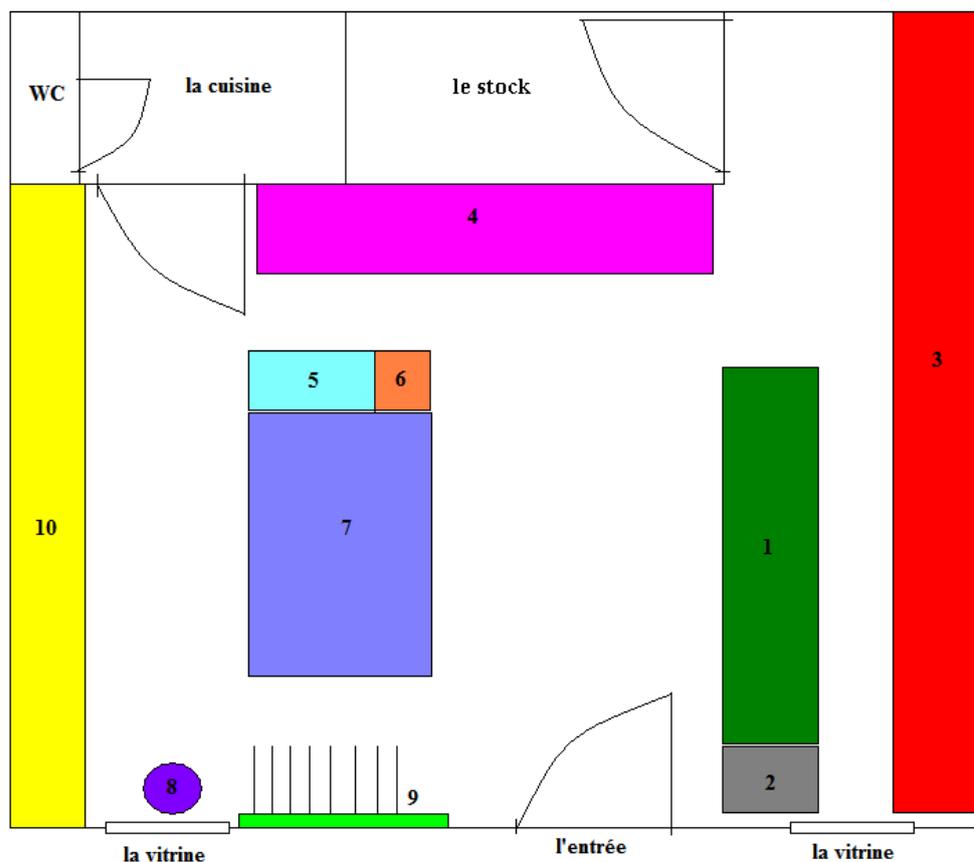
Le premier magasin choisi est ASOPOL Wellnerova. Les transformations inventées par l'auteur du mémoire sont réalisées par elle du 13 juillet au 14 août 2010.

La différenciation est faite surtout grâce au changement du point de vente, ensuite par le produit et aussi par le personnel (la différenciation par le personnel - voir dans le chapitre 3.4. *Les résultats et conséquences du changement réalisé par l'auteur du mémoire*).

Pour mieux comprendre l'environnement du magasin et imaginer les transformations réalisées, nous avons à disposition les figures n°8 et n°9 représentant avant/après changements.

⁸³ Créé par l'auteur du mémoire à l'aide des documents internes de la société ASOPOL s.r.o.

Avant changement



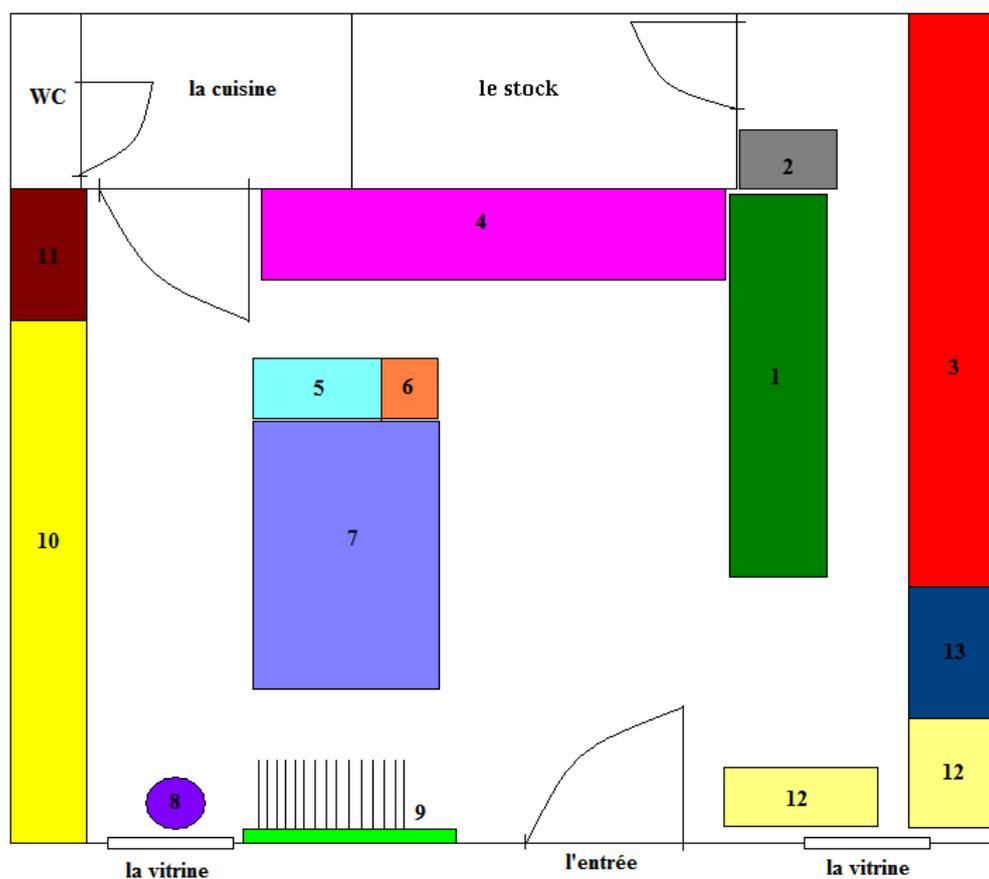
Légende :

- 1-le comptoir d'encaissement
- 2-la photocopieuse
- 3-l'étagère avec des petits produits et des papiers pour imprimantes et des cahiers
- 4-l'étagère avec des formulaires économiques, enveloppes et des sachets en cellophane
- 5-l'étagère avec les papiers hygiéniques
- 6-l'étagère avec des produits décoratifs (rubans colorés, sacs cadeaux, ...)
- 7-l'étagère avec des produits pour le ménage (sacs poubelles, sachets plastiques, ...) à gauche, des produits pour le bureau (rouleaux pour la caisse, télécopieur a papier, étiquettes, ...) à droite, quelques serviettes colorées en papier en haute lieu de l'étagère
- 8-l'étagère avec des cartes de vœux et des cartes postales
- 9-l'étagère avec des échantillons des produits pratiques pour les soirées (des assiettes en plastique, en papier, des couteaux, fourchettes, cuillères en plastique) et en bas les supports pour des papiers colorés à emballer
- 10- l'étagère avec des formulaires économiques

Figure n°8 : Le plan du magasin ASOPOL Wellnerova avant la réalisation des transformations⁸⁴

⁸⁴ Créé par l'auteur du mémoire.

Après changement



Légende :

- 1- le comptoir d'encaissement
- 2- la photocopieuse
- 3- l'étagère avec des petits produits, papiers imprimants, des assiettes en plastiques, en papier ...
- 4- l'étagère avec des articles scolaires, cahiers, boîtes pour cahiers, agendas et articles de marque
- 5- l'étagère avec les papiers hygiéniques
- 6- l'étagère avec des produits décoratifs (rubans colorés, sacs cadeaux, ...)
- 7- l'étagère avec des produits pour le ménage (sacs poubelles, sachets plastiques, ...) à gauche, des papiers surtout coloriés pour l'art à droite et des produits saisonniers en haute lieu de l'étagère
- 8- l'étagère avec des cartes de vœux et des cartes postales
- 9- l'étagère avec des échantillons des diplômes, brevets des sachettes coloriées en cellophane, étiquettes au mur et en bas les supports pour des papiers coloriés à emballer
- 10- l'étagère avec des formulaires économiques
- 11- l'étagère avec des dossiers de bureau
- 12- l'étagère avec des produits de bureau
- 13- l'étagère avec des produits pour le décor, dessin

Figure n°9 : Le plan du magasin ASOPOL Wellnerova après la réalisation des transformations⁸⁵

⁸⁵ Créé par l'auteur du mémoire.

Selon les informations de la société et aussi grâce à l'observation des acheteurs pendant la première semaine de stage, les produits les plus vendus sont les articles de bureau. Le magasin se trouve près du centre ville dans le bâtiment, où il y a plusieurs bureaux. Les clients font des achats pour les enfants, ou s'ils ont besoin de produits ménagers. De plus, à côté du bâtiment, où se trouve le magasin, la ville Olomouc a fait bâtir un complexe de nouveaux appartements, ce qui signifie une probabilité d'arrivée de nouveaux clients potentiels. L'auteur du mémoire analyse la situation et décide de faire certaines transformations. Au fur et mesure, nous allons les décrire.

Tout d'abord la caisse (1) et la photocopieuse (2) sont déplacés à côté du stock. Le lieu autour du stock devient alors fermé, tandis que le lieu près de l'entrée s'ouvre. Le magasin offre un libre service. Le client choisit lui même, ou la vendeuse peut l'aider, s'il veut. Il y a une exception pour l'étagère des petits produits (3). Ici la vendeuse sert le client. Avant le changement, les clients pouvaient choisir les produits eux-mêmes sur l'étagère (3), mais la plupart des clients ne le savait pas, car le couloir était trop étroit et cerné par la caisse (1). La caisse (1) et la photocopieuse (2) sont déplacées près du stock. Il est créé alors un nouvel espace ouvert près de l'entrée, qui sera exploité différemment. Nous allons le décrire plus tard.

Ensuite, nous allons parler de l'étagère, qui se trouve près de l'entrée (4). D'après la semaine d'observation et d'analyse, il s'agit de l'étagère "la plus vendeuse" grâce à son positionnement en face de l'entrée. C'est la première chose que le client voit, quand il entre dans le magasin. Il est alors dommage qu'ils y trouvent des formulaires économiques qui se vendent le moins (d'après la statistique dans l'ordinateur, le magasin a vendu 3 de ces formulaires économiques en une année) et qui sont moins attrayants. Il faut y mettre surtout des articles de marque et aussi des produits plus cher, au niveau des yeux du client. Le stage a été réalisé dans la deuxième moitié de l'été, c'est la période avant le début de l'école. Il faut alors installer des produits comme par exemple les cahiers, les pochettes, les carnets, les bloc-notes, ... des marques comme Hello Kitty, Shaun le mouton, Spiderman, Hannah Montana, Pour plus adultes, il y a des produits de Benetton, d'Oxford, ou des marques moins connues, mais les produits ont un design élégant, original. Au rang en bas, l'auteur pose des cahiers habituels et des couvertures de cahiers rangés d'après leur grandeur. Non seulement, il s'agit d'une étagère avec un bon positionnement, mais en plus après le déplacement de la caisse (1), les clients regardent souvent les produits sur cette étagère (4) quand ils font la queue pour payer. Ils ont alors un peu de temps pour regarder ces produits de marque et il est plus probable que les clients rajoutent quelques produits à leur achat.

Dorénavant, cette étagère sera l'atout principal du magasin. Colorée, attrayante avec des produits utiles mais fantaisistes elle permet d'accrocher l'œil du client et ainsi créer un achat impulsif, c'est-à-dire acheter un produit (utile ou non) auquel il n'avait pas pensé.

L'étagère (5) et (6) restent presque les mêmes, sauf le fait, que les produits de l'étagère (6) soit compléter par d'autres produits de décor et sacs cadeaux. L'étagère (5) contient des papiers hygiéniques peu attirants, l'étagère décoratif (6) peut donc cacher cette étagère (5) un peu disgracieuse qui est dans le champs de vision du client quand il franchi la porte.

Dorénavant, il voit des produits colorés, agréables à l'œil.

Le côté gauche de l'étagère (7) contenant des produits ménagers reste inchangé. Or, les produits de bureau (rouleaux pour la caisse, télécopieur à papier, étiquettes,...) placés sur la droite sont remplacés par de différents types des papiers coloriés. En haute de l'étagère, des produits saisonniers sont installés, pour qu'ils soient visibles dès l'entrée. Dans le temps du stage, les produits saisonniers mis en place sont des articles "party" et aussi certains produits scolaires (par exemple les étuis).

L'étagère avec des cartes de vœux et cartes postales reste inchangée seulement réapprovisionnée.

En ce qui concerne l'étagère (9), une moitié est sur le mur et la deuxième en bas concerne des supports pour les papiers coloriés pour emballage cadeaux. Avant c'était des échantillons des produits pratiques pour des soirées (assiettes plastiques et en papiers, couteaux, fourchettes,...), ils ont été remplacé par des échantillons des produits saisonniers, dans le temps du stage il s'agit des diplômes, brevets, des échantillons d'autres produits pour les soirées (guirlandes, lampions,...), des sachettes colorisées en cellophane et étiquettes. Les échantillons précédents étaient trop ternes et ne correspondaient plus à l'image du nouveau magasin. Quant aux supports en bas, il y en avait peu. De différents types des papiers devaient être posés l'un sur l'autre. Nous avons réapprovisionné et complété la gamme, elle offre un meilleur choix. Les clients peuvent ainsi remarquer, que le magasin offre plus de types des papiers, mais en plus que l'espace est bien rempli, le client peut avoir l'impression que le choix est plus grand. Avant, le magasin ne possédait que peu de supports, aujourd'hui les échantillons sont tous visibles. Les sachets en cellophane de l'étagère (4) sont déplacés au-dessous des supports de l'étagère (9). Il s'agit d'un même type de produit.

La grande étagère à gauche du magasin (10) concerne des formulaires économiques. Les produits déjà présents ne bougent pas, seulement on y ajoute des formulaires économiques de l'étagère (4) et tous les formulaires sont logiquement rangés. De plus, ils sont poussés et

nous pouvons observer la création d'un nouvel espace (11). Ici, se trouve différents types de dossiers de bureau en papier. Il s'agit maintenant d'un premier coin bureau.

Le deuxième coin bureau est créé près de l'entrée, dans le nouvel espace libre obtenu par le déplacement du comptoir de vente (1) et de la photocopieuse (2). Une nouvelle étagère est installée (12), et les produits de l'étagère (3) et presque tous les produits concernant le domaine du bureau y sont rangés (12). Il s'agit de différents dossiers en plastique, agendas, livres,

Enfin, grâce au déplacement des produits sur l'étagère (3), l'auteur créé encore un coin avec des produits scolaires et surtout ceux pour le dessin et le décor (crayons de couleur, crayons à dessin, colorants, tampons, pinceaux, gommes, ...).

En ce qui concerne les produits, l'assortiment est plus dense. Comme nous l'avons déjà montré, la société se trouve dans une mauvaise situation financière et doit épargner. Il est donc ordonné, que le niveau de stock du magasin doit rester le même, il n'est pas alors possible de commander plus de produits qu'habituellement. D'après les informations internes octroyées par la société ASOPOL s.r.o., le montant du stock du magasin ASOPOL Wellnerova est au début du stage à 131 329,29 Kč. Le nombre de types de produits est de 1889. Tandis qu'à la fin du stage, le bilan du stock est 129 021,83 Kč et le nombre d'échantillon produits est 2053. Cela signifie, que le niveau des stocks, n'est pas augmenté, au contraire il a baissé de 2307,46 Kč. De l'autre côté nous pouvons observer que le nombre de produits a accru de 163 nouvelles références. Cela démontre que le magasin est mieux achalandé sans faire de grande dépense. Habituellement il était plus simple de commander toujours les mêmes types de cahiers d'un même fournisseur, sans avoir une gamme complète et sans chercher à connaître les quantités optimum par références. Il faut observer les désirs et les besoins des clients, certains types de produits étaient commandés et ont alors élargit l'assortiment du magasin grâce aux désirs et les demandes des clients.

3.4. Les résultats et conséquences du changement réalisé par l'auteur du mémoire

L'objectif principal des transformations réalisées est de créer des lieux complexes avec des produits homogènes, créer des coins bien définis. Comme le magasin est mieux aménagé, il s'est créé de nouveau espace et nous avons optimisé l'espace de vente. Ensuite, profiter de l'étagère « la plus vendeuse » en face de l'entrée. Il est aussi important d'obtenir une

atmosphère accueillante, et ainsi mettre à l'aise le client, qu'il se sente bien. Le magasin est plus coloré et les produits sont classés dans un ordre logique. Le magasin a un meilleur assortiment et donc répond aux besoins d'un plus grand nombre de clients. Il ne faut pas que le magasin s'oriente seulement vers une clientèle de bureaux, surtout à cause du nouveau complexe d'appartements à côté du magasin. Enfin, il faut ne pas oublier d'écouter les désirs des clients et de connaître leurs besoins.

L'auteur du mémoire, pendant son activité dans le magasin ASOPOL Wellnerova, où elle restait plusieurs fois faire des transformations après 16h00, a observé que certaines personnes demandait si le magasin était ouvert et voulaient faire des achats après 16h00 (l'heure d'ouverture avant le 1^{er} octobre 2010 est du lundi au vendredi de 8h00 à 16h00). Cela est lié surtout avec leur horaire de travail et le fait, que la plupart travaillaient jusqu'à 16h00. Selon l'affirmation de la société, plusieurs clients ont aussi téléphoné au siège de la société et ont demandé, s'il était possible de prolonger l'horaire d'ouverture. La société fait alors un changement. Dès le 1^{er} octobre 2010, l'horaire d'ouverture du magasin ASOPOL Wellnerova est du lundi au vendredi de 7h30 à 16h30.

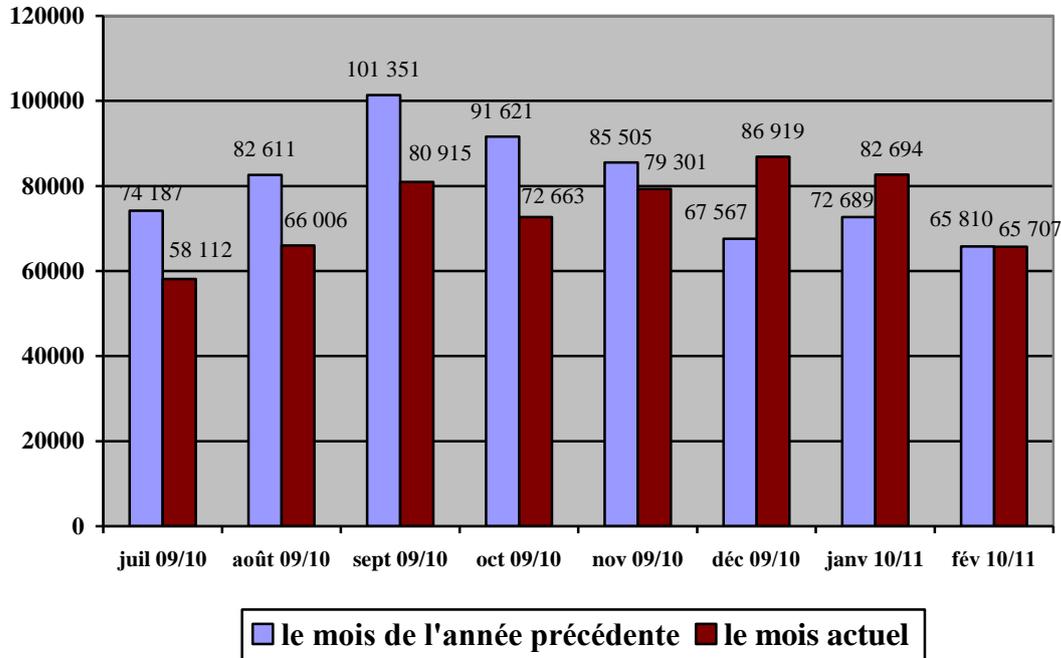
La société change aussi le personnel, la vendeuse du magasin part travailler dans le magasin ASOPOL Masarykova et à sa place la société met une autre vendeuse pour toute la journée et une autre employée que viendra en renfort 2h par jour pour (sur la base du contrat d'activité salariée pour 10h/semaine).

En raison de la possibilité à continuer de faire des transformations au magasin ASOPOL Wellnerova, mais aussi aux autres magasins d'ASOPOL s.r.o. et continuer alors à la stratégie marketing créée par l'auteur du mémoire, la société crée une position nommée "supervisor", elle peut être transcrite comme responsable boutiques. Les gérants de la société choisissent la meilleure vendeuse des magasins d'ASOPOL s.r.o. qui va aider à réaliser des transformations aux magasins et aussi contrôler les magasins.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires du magasin, nous pouvons voir sur le graphique page suivante l'évolution mensuel du chiffre d'affaires du magasin dès le mois de juillet 2010, jusqu'au mois de février 2011 et leur confrontation aux mois de l'année précédente. Nous faisons cette comparaison mensuel à cause du fait, que chaque mois est spécifique en ce qui concerne le chiffre d'affaires. Par exemple, en septembre, il est plus élevé grâce aux ventes scolaires, tandis qu'en juillet il est bas à cause des vacances. C'est pourquoi nous ne pouvons pas comparer la suite des mois, mais nous observons le mois par rapport au même mois de

l'année précédente. Il est ainsi possible d'observer l'évolution du chiffre d'affaire plus objectivement. Le montant du chiffre d'affaires est en couronnes tchèques (Kč) :

**La confrontation des chiffres d'affaires mensuels du magasin
ASOPOL Wellnerova (en Kč)**



Graphique n°4 : La comparaison des chiffres d'affaires mensuels du magasin ASOPOL Wellnerova⁸⁶

Dès le juillet 2010 jusqu'au mois de novembre 2010 nous pouvons voir, que le chiffre d'affaires est toujours moins élevé par rapport au mois de l'année précédente, or la fluctuation de deux piliers est jusqu'au novembre 09/10 similaire. En novembre, nous pouvons observer un point de changement, la différence entre les chiffres d'affaires devient plus petite et au mois de décembre 2010 nous voyons, que le chiffre d'affaires est plus élevé (86 919 Kč) qu'en décembre 2009 (67 567 Kč). Cette situation se répète encore au mois de janvier – le chiffre d'affaires du mois de janvier 2011 est 82 694 Kč, tandis que celui du mois de janvier en 2010 est 72 689 Kč. Or, au mois de février nous pouvons observer, que les chiffres d'affaires sont presque les mêmes (65 707 Kč en février 2011 par rapport à 65 810 Kč en février 2010).

⁸⁶ Créée par l'auteur du mémoire à l'aide des documents internes de la société ASOPOL s.r.o.

D'après les résultats, nous pouvons constater que les transformations faites et celles liées aux changements d'horaires et du personnel par la société ont aidé à élever le chiffre d'affaires du magasin. Mais nous ne pouvons pas dire jusqu'à quelle mesure. Selon l'affirmation de la société, les clients réagissent très positivement au changement réalisé et il s'agit aussi d'un seul magasin de la société, qui touche une certaine croissance du chiffre d'affaires par rapport aux mois précédents. En observant le graphique d'ASOPOL Wellnerova il est alors probable, que l'augmentation de son chiffre d'affaires au mois de décembre et janvier par rapport à ces mois de l'année précédente soit causé par les transformations réalisées dans le magasin. Le fait, que l'entreprise ne sente pas encore la reprise globale, peut expliquer pourquoi nous voyons de nouveau une stagnation du chiffre d'affaires d'ASOPOL Wellnerova au mois de février 2011.

3.5. *Les propositions pour les changements futurs*

Parmi les changements principaux, il faut continuer tout d'abord, le prolongement des transformations de l'aménagement et de l'équipement des magasins de la société. Il serait favorable de faire la composition des vitrines des magasins par une mise en avant des produits.

Le prochain magasin sera ASOPOL Švermova, qui lui aussi connaît une forte baisse de son chiffre d'affaires.

Afin de se faire connaître, la société pourrait commencer à offrir des bons de réductions de prix aux étudiants. La réduction serait donnée sur les cartes étudiantes (ISIC). Un concurrent, la papeterie Subula se trouvant dans le centre commercial PRIOR effectue déjà ce genre d'opération (la réduction des prix de 7%) et comme nous l'avons déjà montré, ce dernier va très prochainement fermé pour cause de travaux. ASOPOL s.r.o. pourrait attirer ses clients et commencer par les étudiants qui peuvent y faire des achats à cause de ces réductions. En plus ASOPOL s.r.o. peut alors obtenir une publicité sur le site Internet www.isic.cz, où se trouvent toutes les entreprises qui proposent les réductions de prix pour les étudiants. Ce moyen de communication, offrira à ASOPOL une grande visibilité.

La société ASOPOL s.r.o. va également mettre à jour son site Internet. Elle devrait alors s'orienter aussi sur le segment du commerce électronique. Il faudrait moderniser son design et surtout ajouter les informations sur la société ASOPOL s.r.o. et souligner ses forces. Si nous faisons une comparaison entre notre site Internet et ceux de nos concurrents, malgré

qu'il ne soit pas attractif c'est le seul qui propose une réduction de prix (15-20%) pour toutes commandes effectués par ce biais. La société doit profiter de cet atout et le mettre en avant sur son site Internet. En plus, elle devrait traduire son offre des produits papetiers en allemand et en anglais et ainsi élargir son marché potentiel. Elle pourrait aussi essayer de négocier avec l'entreprise PPL un service de livraison pour la Slovaquie, éventuellement le nord de l'Autriche. Elle devrait profiter de l'opportunité de pratiquer le commerce libre causé par le fait que la République Tchèque est un pays membre de l'Union Européenne.

4. La conclusion

Le mémoire concerne le thème de l'analyse marketing d'une entreprise. L'entreprise choisie est la société ASOPOL s.r.o. se trouvant dans la ville Olomouc et elle est choisie sur la base d'un stage réalisé dans cette société en été 2010 par l'auteur du mémoire.

L'objectif de ce mémoire était d'observer les caractéristiques de la société ASOPOL s.r.o., de son marché, concurrents et facteurs concurrentiels et sur la base de ces observations créer une nouvelle stratégie marketing pour la société.

Le mémoire de master montre dans la première partie, les éléments théoriques concernant le thème de l'analyse du marché d'une entreprise, de la concurrence et le fait de cibler les marchés. Nous avons montré, comment créer une analyse SWOT et celle de Porter afin de trouver la meilleure stratégie marketing.

Sur la base des éléments théoriques, nous avons fait une analyse de marché de la société ASOPOL s.r.o. et de ses caractéristiques. Nous avons montrés non seulement les forces et les faiblesses de la société, mais aussi les éléments positifs et négatifs de l'externe. Ensuite, ils étaient choisis de présentés les concurrents: ACTIVA s.r.o., IVJ s.r.o., KASPA papír s.r.o., MORAVEL a.s., OPTYS s.r.o., les magasins au centre ville d'Olomouc et les hypermarchés. Tous les concurrents s'orientent vers le marché de la papeterie. Ensuite, avec l'analyse des concurrents et une étude structurale du milieu concurrentiel de la société selon Porter, nous voyons, que la société fait face à une forte concurrence.

Puis, grâce aux informations obtenues de ces analyses, nous divisons le marché d'ASOPOL s.r.o. en quatre segments: les écoles, les sociétés et détaillants, le commerce en ligne et les magasins d'ASOPOL s.r.o. où nous avons choisi ce dernier segment pour y appliquer un marketing concentré. Les transformations sont d'abord réalisées dans le magasin ASOPOL Wellnerova. Nous avons redéfini l'espace, optimisé alors du lieu de vente et créé un meilleur assortiment ce qui répond aux besoins d'un plus grand nombre de clients. Les résultats et conséquences de ce changement étaient principalement la modification des heures, un changement de personnel et la création d'un poste de responsable boutique. Après nous pouvons observer une certaine évolution positive du chiffre d'affaires du magasin. Il est recommandé de continuer à faire des transformations dans d'autres magasins d'ASOPOL s.r.o. et il y a aussi d'autres propositions, comme de commencer à effectuer des réductions pour les étudiants ou mettre en avant les forces de la société sur son site Internet.

La société doit observer et analyser l'environnement des lieux de ventes et surtout écouter les désirs, plaintes des clients et connaître leurs besoins et les satisfaire d'une meilleure façon. Dans l'époque, où les chiffres d'affaires baissent, il faut trouver d'autres solutions pour le remonter et il ne faut pas seulement dire, que nous nous trouvons dans une mauvaise situation financière.

Resumé

Magisterská diplomová práce se zabývá tématem marketingové analýzy firmy ASOPOL s.r.o, hledáním, výběrem a aplikací nové marketingové strategie.

V první části práce autorka popisuje teoretické poznatky z oblasti analýzy trhu, analýzy SWOT, analýzy konkurenčního prostředí podle Portera a následně se dozvídáme, jak správně určit segmenty trhu, jak se na ně za měřit a nalézt tak vhodnou marketingovou strategii.

V druhé části jsou tyto teoretické poznatky využity k hledání nové marketingové strategie pro firmu ASOPOL s.r.o. Na začátku autorka představí danou firmu, definuje její trh a vytváří analýzu silných a slabých stránek firmy. Následně představuje její hlavní konkurenty a provádí Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Dále s využitím získaných informací z analýz segmentuje trh firmy ASOPOL s.r.o. na 4 segmenty, z nichž vybírá jeden, na který začíná aplikovat novou strategii.

V poslední části se dozvídáme následky a dosavadní výsledky provedených změn a dále jsou uvedeny návrhy pro další postup firmy v aplikaci dané marketingové strategie.

Magisterská diplomová práce se zabývá tématem marketingové analýzy firmy ASOPOL s.r.o, hledáním, výběrem a aplikací nové marketingové strategie. V první části jsou popsány teoretické poznatky z oblasti analýzy trhu, analýzy SWOT, analýzy konkurenčního prostředí podle Portera a následně segmentace, targeting a positioning. V druhé části je představena firma ASOPOL s.r.o., definován její trh, analýza SWOT, Porterova analýza a na základě získaných informací je provedena segmentace trhu, targeting, positioning a zvolena nová marketingová strategie.

Resume

The Graduation theses consider with marketing analysis firm ASOPOL Ltd., searching, selection and application of new marketing strategie.

In the first part the author describes the theoretical knowledge of market analysis, SWOT analysis, analysis of competitive environment according to Porter and then we learn how to correctly mark out market segments, how to get the measure and to find a suitable marketing strategy.

In the second part, theses theoretical knowledge used to search for a new marketing strategy for the company ASOPOL Ltd. At the beginning the author introduces the company, defines its market and creates an analysis of strengths and weaknesses of the company. Subsequently presents its main competitors and Porter performs an analysis of five competitive forces. Furthermore, using information obtained from an analysis of market segments ASOPOL Company Ltd. to 4 segments, which selects the one that begins to apply the new strategy.

In the last section, we learn the consequences and results of the current changes and include suggestions for further progress in the application for your business marketing strategy.

La liste des tableaux

Tableau n°1: Principaux critères de segmentation pour les marchés de grande consommation.....	22-24
Tableau n°2: Les tremplins de différenciation.....	31
Tableau n°3 : L'évolution du chiffre d'affaires d'ASOPOL s.r.o. (en Kč).....	38
Tableau n°4: L'analyse SWOT d'ASOPOL s.r.o.....	39
Tableau n°5: Comparaison de la vitesse de vente à l'aide d'une machine lisant EAN et sans machine (en min:sec).....	41
Tableau n°6: L'évolution du nombre de paiement par carte bancaire.....	42
Tableau n°7: L'évolution des achats des entreprises dans le magasin ASOPOL Švermova.....	43
Tableau n°8: L'évolution annuelle du chiffre d'affaires des magasins d'ASOPOL s.r.o.....	56

La liste des figures

Figure n°1 : Les cinq dimensions de l'attrait d'un marché.....	14
Figure n° 2: Les types basiques des opportunités.....	16
Figure n° 3: La démarche du SCP.....	18
Figure n° 4: Le diagramme des segments de marchés.....	19
Figure n° 5: Les niveaux de la segmentation.....	20
Figure n° 6: Trois stratégies marketing basiques pour l'acquisition d'un marché.....	28
Figure n°7 : Les segments de marché de la société ASOPOL s.r.o. et leur pourcentage par rapport au chiffre d'affaires de la société.....	53
Figure n°8 : Le plan du magasin ASOPOL Wellnerova avant la réalisation des transformations.....	57
Figure n°9 : Le plan du magasin ASOPOL Wellnerova après la réalisation des transformations.....	58

La liste des graphiques

Graphique n°1: Comparaison du chiffre d'affaires de clients d'entreprises au nombre de clients d'entreprises d'ASOPOL s.r.o. de 2008 à 2010.....	40
Graphique n°2 : Comparaison du chiffre d'affaires de la société ASOPOL s.r.o. à ses frais de baux (en Kč).....	43
Graphique n°3: L'évolution des ventes de formulaires économiques de la société ASOPOL s.r.o. de 1995 à 2010 (en Kč).....	45
Graphique n°4: La comparaison des chiffres d'affaires mensuels du magasin ASOPOL Wellnerova.....	63

La liste des abréviations

Kč – couronnes tchèques

n° – numéro

tél. – contact téléphonique

PSC – code postal

s.r.o – société à responsabilité limitée

a.s. – société anonyme

CA – chiffre d'affaires

min – minutes

sec – secondes

éd. – édition

p. – page

Anotace

Příjmení a jméno autora: Dokoupilová Alžběta, Bc.

Název fakulty : Filozofická fakulta

Název katedry : Katedra romanistiky

Název diplomové práce : Marketingová analýza společnosti ASOPOL s.r.o.

Vedoucí diplomové práce : Mgr. Solenne Danielle Héraut

Počet stran : 76

Počet titulů použité literatury : 11

Klíčová slova : Marketingová analýza, marketingová strategie, analýza trhu, SWOT, Porter, segmentace, targeting, positioning

Charakteristika : Magisterská diplomová práce se zabývá tématem marketingové analýzy firmy ASOPOL s.r.o, hledáním, výběrem a aplikací nové marketingové strategie. V první části jsou popsány teoretické poznatky z oblasti analýzy trhu, analýzy SWOT, analýzy konkurenčního prostředí podle Portera a následně segmentace, targeting a positioning. V druhé části je představena firma ASOPOL s.r.o., definován její trh, analýza SWOT, Porterova analýza a na základě získaných informací je provedena segmentace trhu, targeting, positioning a zvolena nová marketingová strategie.

La liste des sources

Les sources littéraires

- [1] DUBOIS, B.; KOTLER, P. *Marketing Management*. 10^e éd. Paris: Publi-Union, 2000. ISBN: 2-85790-123-2.
- [2] CLIQUET, G. *Management stratégique des points de vente*. Paris: Dalloz-Sirey, 1992. ISBN 2-247-01376-7.
- [3] PORTER, E.M. *Konkurenční výhoda*. 1^{ère} éd. Praha: Victoria 1994. ISBN 80-85605-12-0
- [4] MCCARTHY, E.J.; PERREAULT, Jr., W.D. *Základy marketingu*. 1^{ère} éd. Praha: Victoria, 1995. ISBN 80-85605-29-5.
- [5] MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie*. 7^e éd. Praha: Melandrium, 2002. ISBN 80-86175-20-0
- [6] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1^{ère} éd. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-88-6
- [7] VEBER, J. a kol. *Management*. 1^{ère} éd. Praha: Oeconomica, 2000. p. ISBN 80-7261-029-5
- [8] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6^e éd. Praha: Grada, 2004. p. ISBN 80-247-0513-3
- [9] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1^{ère} éd. Praha: Management Press, 2003. p. ISBN 80-7261-082-1
- [10] MALAVAL P., BÉNAROYA C. *Marketing Business to Business*. 1^{ère} éd. Paris: Pearson, 2009. p. ISBN 978-2-7440-7413-4
- [11] MARKOVÁ, H. *Daňové zákony. Úplná znění platná k 1.1.2010*. 18^e éd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3206-0

Les sources électroniques

- [1] LEHU, J.-M. [online]. *L'encyclopedie de marketing* . [cit.12.3.2011]. Accesible sur <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Produit-de-substitution-ou-produit-substituable--6189.htm>
- [2] NACHER, P. [online]. Platební karty - statistika. [cit.29.4.2011] Accesible sur <http://www.bankovnipoplatky.com/platebni-karty---statistika-9089.html>
- [3] KOHOUTOVÁ, Z. [online]. *Co nás čeká: vyšší DPH, povodňová stokoruna i výhodnější slevy na dítě.* [cit.6.4.2011]. Accesible sur http://finance.idnes.cz/co-nas-ceka-vyssi-dph-povodnova-stokoruna-i-vyhodnejsi-slevy-na-dite-1ij-/p_dane.asp?c=A110405_1561256_p_dane_sov
- [4] *Le Registre national du Commerce*. [online]. Praha: Le Ministère de la Justice [cit.6.4.2011]. Accesible sur <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Les documents internes

Certaines informations du mémoire sont présentées grâce aux documents internes octroyés par la société ASOPOL s.r.o.. Ces informations sont obtenues de son système informatique.