

**UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC**

**FACULTÉ DES LETTRES**

**Mémoire de Master**

**Bc. Pavlína VAJČNEROVÁ**

**OLOMOUC 2010**

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**Katedra romanistiky**

**Podnik čelící ekonomické krizi díky veřejným zakázkám a  
dotacím z Evropské unie**

***Případová studie***

Magisterská diplomová práce

Studijní program: **Odborná francouzština pro hospodářskou praxi**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Nicolas Schoemacker**

Autorka práce: **Bc. Pavlína VAJČNEROVÁ**

**OLOMOUC 2010**

**UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC**

**FACULTÉ DES LETTRES**

**Département des Études romanes**

**L'entreprise résiste à la crise économique grâce à l'orientation à  
l'appel d'offre publique et subvention de l'Union européenne**

*Le cas pratique*

Mémoire de Master

Filière: **Administration économique et sociale**

Directeur de travail: **Ing. Nicolas Schoemacker**

Auteur: **Bc. Pavlína VAJČNEROVÁ**

**OLOMOUC 2010**

# UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

## FILOZOFICKÁ FAKULTA

### Katedra romanistiky

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Podnik čelící ekonomické krizi díky veřejným zakázkám a dotacím z Evropské unie (Případová studie) vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce pana Nicolas Schoemacker a uvedla jsem všechnou použitou literaturu.”

« Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de Master l'entreprise résiste à la crise économique grâce à l'orientation à l'appel d'offre publique et subvention de l'Union européenne (le cas pratique) personnellement sous la responsabilité de Monsieur Nicolas Schoemacker et avoir cité toutes les sources bibliographiques. »

V Olomouci dne .....

Podpis .....

**UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC**

**FACULTÉ DES LETTRES**

**Département des Études romanes**

### **Remerciement**

Je voudrais remercier Monsieur Nicolas Schoemacker de diriger patiemment mon travail de Master.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>I DIAGNOSTIC DE LA SITUATION EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. LA CRISE ÉCONOMIQUE .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 LA SITUATION EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE.....</b>	<b>12</b>
1.2.1 L'analyse PESTEL.....	12
<b>1.2.2 La crise et la République tchèque.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 LES OPPORTUNITES DE FINANCEMENT DE L'UE.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.1 La Politique de cohésion.....</b>	<b>22</b>
1.3.2 Le programme opérationnel « l'Environnement » .....	24
1.3.2 Le programme de développement rural.....	26
1.3.3 La subvention au niveau régional.....	26
<b>1.4 L'APPEL D'OFFRE PUBLIQUE .....</b>	<b>27</b>
1.4.1 Le cadre légale de l'appel d'offre public.....	27
<b>II LE CAS PRATIQUE DE L' ENTREPRISE FORTEX.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 LA PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE FORTEX .....</b>	<b>30</b>
2.1.1 L'offre du produit.....	30
<b>2.2 LE DIAGNOSTIQUE SUR LE MARCHÉ DES STATIONS D'ÉPURATION.....</b>	<b>31</b>
2.2.1 L'Analyse des forces concurrentielles .....	31
2.2.2 Les concurrents directs tchèques .....	35
2.2.3 Les concurrents étrangers.....	38
<b>2.3. L'ANALYSE SWOT DE LA SOCIÉTÉ FORTEX .....</b>	<b>39</b>
<b>2.4 POSITION DE L'ENTREPRISE FORTEX PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS .....</b>	<b>43</b>
<b>2.4 LE MARKETING.....</b>	<b>45</b>
2.4.1 Stratégie marketing .....	45
2.4.1 Marketing Mix .....	52
<b>2.5 CONTROLE .....</b>	<b>57</b>
<b>III OBJECTIFS ET RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1. OBJECTIFS .....</b>	<b>58</b>
3.1.1 Objectifs SMART .....	58
3.1.2 Objectifs par CA .....	61
<b>3.2 LA PART DE L'APPEL D'OFFRE PUBLIC SUR LE CA.....</b>	<b>63</b>

<b>3.3 LA POSITION SUR LE MARCHÉ .....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>66</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>68</b>
<b>RESUMÉ.....</b>	<b>70</b>
<b>LISTE DES DOCUMENTS INSÉRÉS DANS LE TEXTE .....</b>	<b>72</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>75</b>
<b>WEBOGRAPHIE.....</b>	<b>76</b>



## INTRODUCTION

L'eau compose un élément essentiel pour tous les organismes vivants. La couleur bleu différencie notre planète grâce à l'eau. Près de soixante-dix pour-cent de la surface de la Terre est recouverte d'eau. A partir de ce pourcentage, il y a 97 % d'eau salée et seulement 3 % d'eau douce. De plus, il s'agit d'une source qui n'est pas renouvelable. C'est pourquoi la société humaine garde l'esprit d'importance de cette source.

L'eau satisfait les besoins de la population mais aussi des activités agricoles et industrielles. En quantité, l'activité humaine qui consomme le plus d'eau traitée est l'agriculture. Évidemment, l'eau est consommée en grande capacité et il faut donc la purifier, pour la réutiliser. En effet, ses réserves sont trop limitées.

Les scientifiques sont en train d'exercer la nouvelle manière de traitement de l'eau par la nanotechnologie de fer. La nouvelle méthode est testée dans le parc scientifique de l'Université Palacky d'Olomouc. Le secteur de traitement des eaux a pour l'objectif la purification et l'hygiénisation de l'eau selon les standards pour qu'elle puisse de nouveau rentrer dans le cycle. La manière de purification des eaux usées fonctionne sur la base de la station d'épuration (S.D.E). Il faut ajouter qu'il existe un large choix de technologies utilisées pour des S.D.E. La technologie de S.D.E. fonctionne selon les conditions de type d'eaux usées et les spécificités locales.

La S.D.E. traite l'eau qui a été déjà une fois usée par des ménages où l'industrie. Ensuite cette eau est rendue à la rivière, dans le cycle d'eau. Au contraire, la station de nettoyage pompe l'eau souterraine et la transforme à l'eau potable qui coule du robinet. C'est une division principale de traitement de l'eau. Cette réflexion s'occupe de la S.D.E. qui traite les eaux usées.

Les pays européens ayant de riches expériences possèdent des S.D.E. en haute technologie. L'eau de haute qualité coule du robinet, entre autre, par exemple en France. La situation en République tchèque remplit les standards de l'UE pour ce secteur. Les producteurs présents sur le marché tchèque sont, en majorité, des sociétés locales ou étrangères. Les producteurs se différencient selon la dimension et la technologie utilisée.

Le marché de traitement de l'eau était stable jusqu'à la première moitié de l'année 2007 quand a commencé la récession économique. La crise hypothécaire se transforme à la crise bancaire, ensuite à la crise financière et finalement elle devient la crise mondiale. Le ralentissement des moteurs économiques est évident. Le PIB diminue, le chômage augmente. L'État cherche les manières pour démarrer l'économie nationale. Les impacts sont remarquables dans tous les domaines. Le développement du thème reste dans la localisation sur le territoire de la République tchèque. Le mémoire expliquera le cas pratique sur le marché de la construction des stations d'épuration.

La société concernée est un fabricant connu de stations d'épuration, d'origine tchèque. Les activités principales sont focalisées sur le marché domestique. Néanmoins, l'entreprise a commencé à exporter vers des pays de l'Europe Centrale et Orientale (PECO) et la Communauté des Etats Indépendants (CEI). Il possède deux entreprises avec une participation majoritaire à l'étranger : en Biélorussie et en Russie.

L'entreprise se spécialise dans la fabrication des stations d'épuration pour la commune (moyenne et grande capacité). Il est fabricant et fournisseur de grands complexes technologiques. Il propose aussi la rénovation des S.D.E. de toute taille. Son programme de fabrication contient aussi la production complémentaire des systèmes d'aération qui fait partie de chaque station d'épuration. Il est le numéro un dans les systèmes d'aération sur le marché tchèque. Le système d'oxygénation de boue (OSS) est une nouvelle innovation et un avantage concurrentiel.

Le mémoire envisage d'analyser les impacts sur le secteur de traitement de l'eau usée. « **Comment l'entreprise résiste à la crise économique grâce à l'orientation vers les appels d'offre publics?** »

Le but de l'étude analyse les moyens pour résister à la crise économique : Est-ce qu'il existe des subventions pour le secteur nommé? Il sera employé l'analyse externe et interne de l'entreprise. La caractéristique de l'appel d'offre sera présentée pour l'environnement tchèque. Une sorte du plan marketing sera préparé pour finaliser les objectifs. En résumé, l'auteur développera l'étude de l'évolution du chiffre d'affaires avant et pendant la crise.

La première partie théorique s'intéresse à la situation en République tchèque qui est affaiblie par la crise économique. Il s'agit de la diagnostic externe et la recherche des moyens du secteur public qui peuvent aider à résister à cette crise-là.

Ensuite, l'auteur fait l'étude pratique de l'entreprise sur le marché de traitement de l'eau usée. Il est analysé le marché du secteur et l'entreprise elle-même. Le point de vue marketing est aussi mentionné.

La dernière partie définira l'objectif et le résultat de l'entreprise à partir des études effectuées. Les prochains buts de la société et sa position sur le marché seront donc présentés. Et finalement, le résultat sera découvert incluant la part de l'appel d'offre sur le chiffre d'affaire (CA).

Le stage a permis l'acquisition des informations internes, nécessaires pour avancer ce mémoire. La consultation technique est effectuée avec le commerçant de l'entreprise, Ing Kamil Horák, le tuteur. L'auteur utilise la méthodologie de recherche, synthèse et les méthodes classiques pour les diagnostics externe et interne. Les sources de méthodologie ont été les livres français ou tchèques et le support de cour de M. professeurs J. SHAMI et M. E. DELATTRE (Marketing).

Néanmoins, il existe quelques limites de rapport. Les difficultés avec la langue non maternelle peuvent dévaloriser le niveau d'étude d'un point de vue lexical. De plus, c'est la complexité de la traduction des termes technologiques en français (la majorité des sources est en tchèque). Les dictionnaires, y compris les dictionnaires techniques, ne contiennent toutes les expressions demandées.

# I DIAGNOSTIC DE LA SITUATION EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

## 1.1. LA CRISE ÉCONOMIQUE

*Définition* « Une crise économique est caractérisée par un profond bouleversement de la situation économique d'un pays, d'un territoire comme l'ensemble de territoire en interdépendance. Une crise économique débute souvent par un krach, phase brutale provoquée par l'effondrement du système qui régit l'économie du territoire visé. Ses répercussions peuvent être très larges et se traduisent souvent par une montée du chômage, la faillite d'entreprises et souvent par des baisses de salaires et de pouvoirs d'achats. La définition d'une crise économique s'accompagne ainsi d'une baisse importante de la croissance du pays, puis d'une récession plus ou moins longue, le temps de stabiliser de nouveau l'économie.»<sup>1</sup>

## 1.2 LA SITUATION EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

La situation d'aujourd'hui sera démontrée grâce aux variables macroenvironnementales et d'autres indicateurs non économiques. L'auteur utilise l'analyse PESTEL car elle contient le point de vue politique, économique, social, technique, écologique et légal. Ce type d'analyse est plus convenable que l'analyse SLEPT, parce que celle-là ne fait pas la considération sur l'aspect écologique qui est très important dans le secteur de traitement de l'eau.

### 1.2.1 L'analyse PESTEL

Le but est de faire l'étude des environnements extérieurs de la République tchèque. Cette analyse est basée sur six indicateurs importants: politique, économique, social, technique, écologique et légal.

---

<sup>1</sup> Source de la définition: <http://crise-economique.com>

### *L'environnement politique*

La République tchèque est une jeune démocratie parlementaire qui a été créée après la chute du communisme en 1989. Ensuite le mouvement politique pacifique change la frontière. L'ancien Tchécoslovaquie se divise en 1993 du motif économique et politique. A partir de ce moment, il existe deux États indépendants, la République tchèque (RT) et la Slovaquie. La relation actuelle tchéco-slovaque est très bonne. Nous sommes restés « les amis politiques, économiques, culturels etc. »

La RT est membre de l'OCDE, de l'OTAN et de l'UE (Union européenne). La République tchèque a entamé sa première présidence du Conseil de l'UE à partir du 1er janvier 2009 après la France. Presqu'à la fin de notre présidence a commencé la crise sur la scène politique nationale.

Le premier ministre Topolánek et son gouvernement ont donné sa démission en raison du mouvement de l'opposition de la gauche. La République tchèque fonctionne sur le régime du gouvernement provisoire composé des hommes politiques indépendants et de hautes cadres professionnels. Les élections auront lieu le 28 et 29 mai 2010.

### *L'environnement économique<sup>2</sup>*

« La République tchèque est un pays le plus stable et prospérant des pays post communistes de l'Europe central et est.»<sup>3</sup> Mais quand même la RT a des problèmes économiques et budgétaires en raison de la crise économique mondiale et de la récession économique suivante.

Le produit intérieur brut (PIB) diminue de -4,2% en 2009 selon le Bureau tchèque de la statistique. Le produit national brut (PNB) par citoyen se chiffre à 345 727 CZK en 2009. L'emprunt public par PIB est 32,5%. La crise économique affaiblit la République tchèque, mais le résultat annuel est plus favorable que les résultats économiques des autres pays comme par exemple Grèce ou Hongrie dans l'UE.

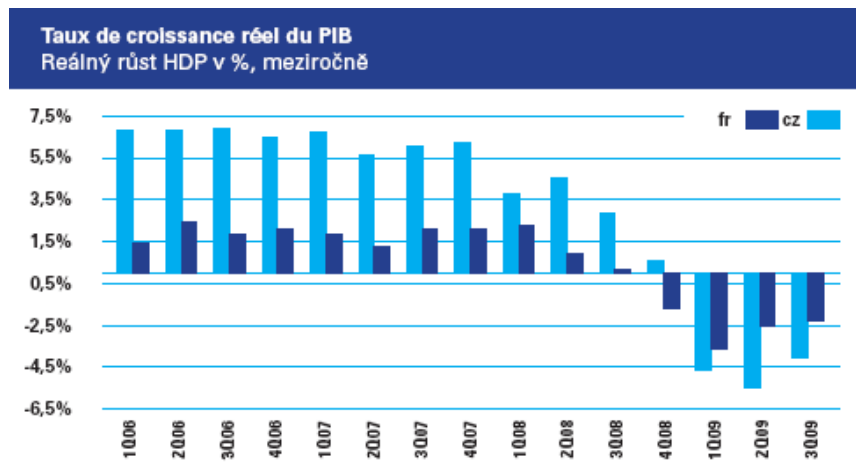
---

<sup>2</sup> Source Les chiffres utilisées dans la partie économique sont tirés des documents du Bureau tchèque de la statistique et de la Banque nationale tchèque du 30 avril 2010. <http://www.czso.cz/eng/redakce.nsf/i/home>  
<http://www.cnb.cz/en/index.html>

<sup>3</sup> Source: Traduction de la citation de la page web de l'agence CIA- République tchèque – économie  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ez.html#top>

La figure 1: Taux de croissance réel du PIB

(Source: Le bulletin de la chambre franco-tchèque, Contact ; 2010, tableau élaboré par KB- Société Générale)<sup>4</sup>



A partir de l'année 2004 la République tchèque fait partie de l'UE. En 2008, nous sommes entrés dans la zone Schengen de l'UE. Nous faisons la partie du Marché unique européen. Sauf que l'euro, en tant que monnaie unique, n'est pas encore adopté. « Le ministre des Finances de la République tchèque Eduard JANOTA a approuvé le 8 décembre 2009 le programme de convergence qu'il doit présenter à Bruxelles afin de donner un cadre à l'adoption de l'euro.... Ce plan n'est qu'une recommandation pour le prochain cabinet issu des élections de mai et donc, ne promet pas d'atteindre les 3% dès 2013 pour une adoption rapide de l'euro.»<sup>5</sup>

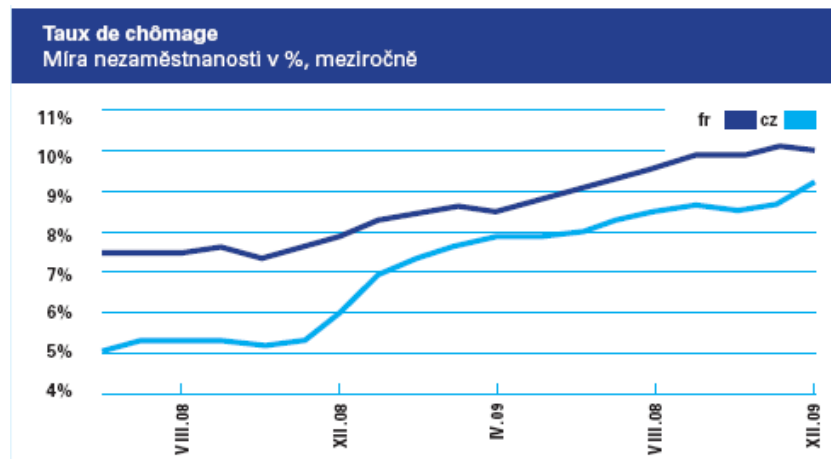
Le système bancaire est stable. Le taux de change est variable entre 1€ = 25,575 CZK et 1\$ = 19,208 CZK. La couronne tchèque a la tendance de renforcer. Ce renforcement a l'impact négatif sur l'export. La consommation finale est influencée par la crise économique. L'inflation moyenne a culminé à 1% en 2009. Le chômage se chiffre à 6,7% en 2009.

<sup>4</sup> Source: <http://admin.ccft-fcok.cz/Bulletin/cz/63.pdf>

<sup>5</sup> Citation: Le bulletin de la Chambre franco-tchèque, Contact <http://admin.ccft-fcok.cz/Bulletin/cz/63.pdf>

La figure 2: Taux de chômage

(Source: Le bulletin de la Chambre franco-tchèque, Contact ; 2010 tableau élaboré par KB- Société Générale)



La production industrielle a diminué rapidement de -15,1% au cours de l'année 2009. Les prix des matières premières et de l'énergie ont augmenté dans le premier trimestre 2010. Les prix du pétrole et de l'essence suivaient la tendance mondiale de l'augmentation et le renforcement de dollar.

Le prix moyen du pétrole est 30,42 CZK (1,19€)/L et de l'essence = 32,02 CZK (1,25€)/L. Le SMIC se chiffre à 8000 CZK (312€) et le salaire moyen brut est de 25 752 CZK (1007€) avec 40heures par semaine. Le TVA se chiffre à 19%. En général, les impôts sont élevés. Les firmes multinationales étrangères viennent et développent leurs activités sur le marché tchèque - des fusions des petites entreprises locales se produisent. Le gouvernement soutient les grands investisseurs étrangers (par exemple le développement de la zone industrielle, l'allégement fiscal).

L'agence nationale Czechinvest supporte l'activité de l'investissement direct à l'étranger (IDE). Le ciblage commercial et d'exportation est orienté vers les pays de l'Est.

Il existe une possibilité de tirer les subventions de l'UE. La République tchèque fonctionne selon le programme de subvention de Bruxelles pour l'année 2007-2013. Nous avons 14 programmes opérationnels pour puiser de l'argent des fonds structurels.

Le programme opérationnel de l'environnement fonctionne par exemple pour la construction ou la rénovation d'une station d'épuration. Il faut nommer aussi le Fond de

l'autorité régionale ou le Fond du ministère de l'Environnement, lesquels nous pouvons aussi utiliser pour financer les activités dans le secteur de traitement de l'eau.

### ***L'environnement social***

La République tchèque compte 10 506 813 d'habitants<sup>6</sup>. La société était fermée 40 ans en communisme. Cette fermeture laisse l'impact sur la société. Par exemple: minimum des immigrants, athéisme, connaissance passive de la langue russe par deux générations etc. Il existe la confédération syndicale tchéco-moravien «ČMKOS»<sup>7</sup> qui contient 32 syndicats professionnels. Les syndicats ne sont pas trop puissants. La grève de syndicat n'a pas une tradition comme en France. En plus le droit de grève n'est pas intégré dans le système législatif tchèque.

Il y est l'un des plus grands taux d'absentéisme pour maladie dans l'Union Européenne. La mobilité en étrangère pour travail est minimale. Il y a une tendance de déménagement pour les grandes villes (l'exode urbain) ou à leur proximité afin de s'approcher des lieux de travail. La tendance moderne est d'habiter dans des communautés satellites pas loin d'une grande ville (création de nouveaux centres urbains). Les familles possèdent les petites maisons à la campagne pour le weekend. Ce phénomène est toujours à la mode à partir des années 70 de l'ancien millénaire.

### ***L'environnement technologique***

Le standard technologique est aujourd'hui très haut et toujours progressif grâce à la mondialisation et à la facilité des échanges. De nouvelles technologies arrivent des autres pays possédant des sociétés étrangères ou multinationales. La communication se réalise par Internet, e-mail.

---

<sup>6</sup> Source: Institut national des statistiques de la République tchèque;  
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_lide](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide)

<sup>7</sup> ČMKOS= Českomoravská konfederace odborových svazů



L'UE publie les standards pour la normalisation technique dans des États membres. La République tchèque adopte très vite toutes les nouvelles technologies. Il y a un grand potentiel de développement du transport par le train parce que le réseau ferroviaire est le plus dense d'Europe. La recherche et le développement, dans le secteur du traitement de l'eau, sont garantis par les sociétés elles-mêmes ou par des écoles supérieures technologiques de Prague et de Brno. Les producteurs sont associés dans le « CZWA »<sup>8</sup> (Czech Water association= l'Association des experts du secteur du traitement d'épuration) et dans l'association « SOVAK » C'est une sous-partie du « CZWA » concernant seulement les producteurs de stations d'épuration.

### *L'environnement écologique*

La préoccupation environnementale augmente de plus en plus. On voit une amélioration remarquable dans le secteur du traitement de l'eau. Ce domaine était très négligé pendant le communisme.

Aujourd'hui les producteurs trouvent les différentes manières d'épuration écologique de l'eau usée par exemple des « bonnes bactéries ». Les règles du traitement de l'eau sont instaurées par le ministère de l'Environnement ou par les institutions européennes. L'amendement du décret gouvernemental 229/2007<sup>9</sup> dicte des limites d'émissions d'eau d'égout. Cet ordre est en rapport avec la Communauté Européenne. L'eau d'égout n'est pas nettoyée partout en RT<sup>10</sup>.

Il faut tenir des standards de l'UE pour la construction de la canalisation, la S.D.E.<sup>11</sup> aux villages ou villes à partir de 2000 habitants équivalents jusqu'à l'année 2013. La curiosité est l'utilisation de l'eau potable pour tirer la chasse d'eau aux toilettes. (Ce comportement est même pour tous les Etats européens.) L'eau pluviale est retenue dans les réservoirs au jardin et elle est réutilisée pour arroser les plantes, les légumes, etc. Cette manière de comportement est visible à la campagne. Malheureusement, il n'existe pas dans l'agriculture où nous utilisons pour l'arrosage de l'eau potable.

---

<sup>8</sup> « AČR » l'Association des experts du secteur du traitement d'épuration est surnomé à « CZWA Czech Water Association » à partir le 1 janvier 2010

<sup>9</sup> Source: Le décret gouvernemental 229/2007:

<http://eko-net.cir.cz/novela-narizeni-vlady-c-61-2003-sb-ucinna-od-1-10-2007-ochrana-vod>

<sup>10</sup> RT = République tchèque

<sup>11</sup> S.D.E. = la station d'épuration

### ***L'environnement légal***

Il y a une tendance d'harmoniser la législation européenne avec la législation locale. Le secteur de traitement des eaux observe de plus en plus les directives et renseignements stricts de la Communauté. Il s'agit de la Directive de la communauté 91/271/EEC de traitement des eaux usées municipales.

Les règles tchèques sont soumises au Code 254/2001 et au Décret gouvernemental n°229/2007 (l'amendement du décret 61/2003). La loi soutient le système de S.D.E. centralisée. Les procès législatifs tchèques sont lents et non flexibles selon le rapport annuel publié par la Communauté européenne.

### ***Bilan macroéconomique***

L'analyse PESTEL est plus favorable que l'analyse SLEPT parce que PESTEL contient aussi l'aspect de l'environnement écologique qui joue le rôle important dans le secteur du traitement de l'eau. Voir figure 3 qui présente le résumé des importants facteurs de l'analyse PESTEL.

Figure 3. / L'Analyse PESTEL

(Source: Auteur 2010)

	Opportunités	Menaces
Politique	membre UE	jeune démocratie, élections mai 2010
Economique	1) subvention de l'UE, 2) 40h/semaine	CZK forte
Social	1) nouveaux centres urbains 2) pas de grève	absence falsifié au travail élevé
Technologique	1) propre R&D 2) grands écoles technique	technologie de la concurrence
Ecologique	préférence de bonnes bactéries au lieu de la chimie industrielle	dégradation par l'homme
Légal	1) directive sévère pour Le traitement de l'eau usée 2) la loi 254/2001	1) impôt élevé 21% PM <sup>12</sup> 2) procédure administrative compliquée en RT et à l'UE

### 1.2.2 La crise et la République tchèque<sup>13</sup>

La première vague n'a pas affaibli la République tchèque. C'est à dire que la crise bancaire n'a pas touché presque nos banques. On n'a noté aucune faillite. Une seule exception, c'était la banque ČSOB qui a réclamé le déclin de 90% à cause de la faillite des banques islandaises et de Lehman Brothers.

La deuxième vague de la crise économique mondiale a présenté l'impact direct sur l'économie tchèque. Le PIB réel est en train de déprécier à partir du début de la crise. L'abaissement est évident aussi dans les différents secteurs. Voir la figure n°4 L'indicateur économique.

<sup>12</sup> PM= la personne morale

<sup>13</sup> Source de résumé 1.2.2:

Ministère de l'Industrie et du Commerce

ČTK Agence de presse tchèque, publié à la page de la chambre de commerce tchèque

ČT24 Télévision tchèque: interview avec le doyen VŠE R.Hindls le 7/9/2009

*La figure 4/ L'indicateur économique*

*(Source : Institut national de la statistique tchèque- macroéconomie 2010, tableau élaboré par l'auteur 2010)*

INDICATEUR %	2006	2007	2008	2009
PIB réel	6,8	6,1	2,5	-4,2
Export	15,8	15,0	6,0	-10,2
Import	14,3	14,3	4,7	-10,2
Chômage	7,1	5,3	4,4	6,7
Inflation	2,5	2,8	6,3	1,0
Industrie	8,5	14,1	-0,3	-15,1
Construction de bâtiment	6,0	7,1	0,0	-1,0
Service	4,6	8,8	0,2	-9,3
Agriculture	-3,7	-6,6	-3,8	13,1

Commentaire :

Selon le tableau, on observe l'évolution de certains indicateurs qui jouent le rôle pour notre étude. L'augmentation enregistrée en 2006 ne continue pas dans les années suivantes. Le PIB diminue à partir de 2006. L'impact de la crise se montre le plus par le décroissement de la production industrielle et la construction de bâtiment.

L'industrie automobile est un moteur important de l'économie tchèque. Les principaux producteurs tchèques (Škoda Auto, Hyundai, Tatra) ont été obligés de licencier les salariés à cause de la petite demande. Au total la réduction se chiffre à -0,3 (2008) et à -15,1% (2009) dans le domaine industrie. La construction de bâtiment est qualifiée comme un secteur le plus touché selon les médias tchèques. Mais le support de finance publique sauve ce secteur du pire scénario catastrophique. La demande principale se trouve au côté du secteur public. L'État et l'UE proposent les subventions.

L'exception est l'agriculture qui ne fait pas partie du PAC<sup>14</sup>. La production agricole est moins subventionnée que, par exemple, la production agricole française. Ce secteur se donc trouve dans les chiffres rouge sauf la dernière année 2009.

La crise influence le commerce international. L'export et l'import accusent le solde négatif. La République tchèque ne fait pas partie de la zone euro, donc l'évolution de taux de change joue aussi un rôle important sur le résultat. Il y a une grande influence de

<sup>14</sup> PAC= Politique commune de l'agriculture de l'UE

l'extérieur. Notre principal partenaire commercial est l'Allemagne, c'est-à-dire que cette économie influence le plus l'économie du pays tchèque.

Les entreprises ont licencié plusieurs salariés à cause de la crise. Il s'agit d'une démarche classique dans le but de diminuer les charges. Le taux de chômage a donc augmenté à 6,7% en 2009. Néanmoins, le taux d'inflation a augmenté à 6,3% en 2008 pendant la forte période de la crise. Au contraire l'inflation a ensuite baissé jusqu'à 1% en 2009.

**Aujourd'hui** on assiste à l'élaboration d'un nouveau bilan trimestriel 2010 fait par l'Institut national de la statistique tchèque (INST). Les résultats ont la tendance de s'améliorer. Les résultats suivants sont mesurés par rapport au premier trimestre 2009.<sup>15</sup> L'export croît plus vite que l'import. L'export augmente de 10,7% (55,8 mld. CZK), il s'agit au total de 578,0 mld CZK. Et l'import progresse de 8,8% (42,8 mld. CZK), cela fait donc 530,7 mld.CZK. La production industrielle augmente de 7,5% aussi. Seulement le secteur de construction de bâtiment se trouve encore dans les chiffres rouges. La construction proclame la diminution de 22%. Les autres secteurs ne sont pas encore actualisés pour le premier trimestre 2010.

*La figure 5 / Résultat le 1<sup>ère</sup> trimestre 2010*

*(Source : Institut national de la statistiques tchèque, tableau élaboré par l'auteur 2010)*

INDICATEUR	Export	Import	Industrie	Construction de bâtiment
%	10,7%	8,8%	7,5%	-22%

### 1.3 LES OPPORTUNITES DE FINANCEMENT DE L'UE

Les subventions sont des moyens grâce auxquelles les entreprises peuvent aussi résister à la crise. Il existe la possibilité de puiser des aides financières des fonds européens ou tchèques.

<sup>15</sup> Source INST le Commerce international, l'Industrie, la Construction de bâtiment:  
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/771B002C8C4F>  
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta050710.doc>  
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru050710.doc>

La République tchèque, en tant que membre de l'UE, a le droit de demander le financement de développement de région (secteur) en difficulté. Cette aide est prévue pour des régions qui sont au dessous de 75% moyenne de PIB de la Communauté. Treize régions tchèques remplissent cette condition sauf la capitale, Prague.

### **1.3.1 La Politique de cohésion<sup>16</sup>**

“Cette politique, programmée sur une période de 7 ans, concentre son action sur la promotion d'une croissance durable, de la compétitivité et de l'emploi afin de répondre à l'objectif de cohésion économique et sociale tel que défini par le Traité de Rome. La politique de convergence reposera sur trois objectifs: Convergence (1), Compétitivité régionale et emploi (2), Coopération territoriale européenne (3).

#### **► Objectif 1**

Aider les régions en retard de développement (dont le PIB est inférieur à 75 % de la moyenne communautaire) et les régions ultrapériphériques

#### **► Objectif 2**

Soutenir la reconversion économique et sociale des zones en difficultés structurelle

#### **► Objectif 3**

Promouvoir l'adaptation et la modernisation des politiques et systèmes d'éducation, de formation et d'emploi.

Le financement des objectifs est assuré par les fonds suivants :

#### **❖ Les Fonds structurels**

- **FEDER** (Fonds européen de développement régional) finance les infrastructures, le développement des PME, les actions pour

---

<sup>16</sup> Source citation: <http://www.touteleurope.fr/fr/actions/economie/aide-au-developpement-des-regions/presentation/la-politique-de-cohesion-2007-2013.html>

l'éducation, la santé, la recherche, dans les régions les plus défavorisées

- **FSE** (Fonds social européen) : finance la formation professionnelle, l'aide à l'emploi et l'insertion.

### ➤ **Le Fonds de cohésion**<sup>17</sup>

Ce fonds aide les pays les plus pauvres de l'Union européenne, c'est-à-dire les Etats membres dont le PNB par habitant est inférieur à 90 % de la moyenne communautaire, à investir dans les infrastructures de transport et dans la **protection de l'environnement**.

En outre, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, le FEOGA a été remplacé par le Fonds européen agricole de garantie (FEAGA) et le **Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER)**.“

Remarque :

Chaque État membre a défini un nouveau cadre de référence stratégique national pour son territoire. Ce cadre de référence permet d'assurer la cohérence entre le programme national de réforme présenté par tout État membre et les orientations stratégiques définies par la Communauté. Puis le cadre de référence stratégique est divisé en des programmes opérationnels et ensuite en des programmes opérationnels régionaux.

Ce mémoire s'oriente vers la problématique du marché de la station d'épuration. Alors on explique quels sont des possibilités de financement des projets améliorant le traitement de l'eau usée. Il existe trois sources de contributions:

- Le programme opérationnel Environnement
- Le programme de développement rural
- Le programme opérationnel régional

---

<sup>17</sup> Des aides sont ainsi allouées à : Chypre, l'Espagne, l'Estonie, la Grèce, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, Malte, la Pologne, le Portugal, la République tchèque, la Slovaquie, la Slovénie, la Bulgarie et la Roumanie.

### 1.3.2 Le programme opérationnel « l'Environnement »

Le programme opérationnel «l'Environnement» couvre la période 2007-2013, c'est-à-dire qu'il est valable pendant 7 ans. On dispose de plus de 5milliards d'euros provenant de **Fond de cohésion** et de **FEDER** (Fonds européen de développement régional). La co-participation au financement est obligatoire pour l'établissement tchèque. Le fond national de l'environnement tchèque concourt la somme de 231millions d'euros et le budget de l'État 58 millions d'euros<sup>18</sup>.

Le but de ce programme se centre sur la protection et l'amélioration de la qualité de l'environnement dans le cadre du développement durable. Le programme opérationnel est mis en œuvre par le Ministère de l'Environnement et le Fond national de l'environnement en coopération avec la Commission européenne. Ce programme octroie l'aide financier pour 7 domaines définis.<sup>19</sup>

<b>Axe prioritaire 1</b>	<b>L'amélioration en matière de l'infrastructure d'eau et la diminution du risque des inondations</b>
Axe prioritaire 2	L'amélioration de la qualité de l'aire et la baisse d'émissions
Axe prioritaire 3	Le développement durable de l'énergie
Axe prioritaire 4	L'amélioration de la gestion des déchets et l'élimination des anciennes charges écologiques
Axe prioritaire 5	La limitation de la pollution industrielle et les risques environnementaux
Axe prioritaire 6	L'amélioration de l'état de la nature et du paysage
Axe prioritaire 7	Le développement de l'infrastructure du système de l'éducation, la consulation et l'éducation populaire dans le cadre environnemental

---

<sup>18</sup> Source: Petr VALDMAN, *Programme opérationel l'environnement, axe prioritaire : Présentation PP*, Praha Státní fond životního prostředí, 2010, pages 27, 2 p

<sup>19</sup> Les axes prioritaires sont valable en République tchèque

Source paraphrase: <http://www.opzp.cz/sekce/16/strucne-o-op-zivotni-prostredi/>



Le programme est destiné aux demandeurs tels que la municipalité, le village, l'organisation de secteur public, PP, PM<sup>20</sup> etc. La contribution maximale est égale à 90% des charges totales du projet.

Cependant on s'intéressera à l'axe prioritaire 1, pour le but d'étude du sujet de la mémoire.

### 1.3.2.1 Axe prioritaire 1

Cet axe<sup>21</sup> concerne l'amélioration en matière de l'infrastructure d'eau et la diminution du risque des inondations. Le but général de cet axe comprend l'amélioration de l'état des eaux de surface et souterraines, l'amélioration de la qualité et la distribution de l'eau potable pour les citoyens et la diminution des risques de l'inondation. Donc à partir du but précitée, on sépare trois domaines de l'aide financier dans le cadre de cet axe :

#### ► Axe prioritaire 1

##### ◆ Subvention 1.1 La diminution de l'eau usée

1.1.1 La diminution de la pollution de source communale

1.1.2 La diminution de la pollution de source industrielle

1.1.3 La diminution de la pollution qui provoque l'eutrophisation

1.1.4 La préparation, la mise en oeuvre et le soutien de l'atelier du monitoring de l'eau

##### ◆ Subvention 1.2 L'amélioration de la qualité de l'eau potable

##### ◆ Subvention 1.3 La diminution des risques de l'inondation

Commentaire:

Les subventions du programme opérationnel sont soumises au système très hiérarchisé. Les clients de l'entreprise Fortex peuvent être des bénéficiaires de la subvention

---

<sup>20</sup> PP= Personne physique, PM= Personne morale

<sup>21</sup> Source: Petr VALDMAN, *Programme opérationnel l'environnement, axe prioritaire : Présentation PP*, Praha Státní fond životního prostředí, 2010, pages 27, 2 -9p

1.1 « La diminution de l'eau usée ». Et plus précisément, il s'agit de la sous-partie 1.1.1 « La diminution de la pollution de source communale » et la sous partie 1.1.2 « La diminution de la pollution de source industrielle ». Ces subventions sont destinés par exemple à la construction ou la réparation des S.D.E.<sup>22</sup>, canalisation etc.

### 1.3.2 Le programme de développement rural

C'est la deuxième possibilité de financement de projet S.D.E. Ce programme couvre des charges de fond FEADER.<sup>23</sup> Ce programme est soumis à la direction de Ministère de l'Agriculture tchèque. Il est aussi hiérarchisé à l'axe prioritaire et la subvention particulière et d'autres sous-parties. Au total, il y a 4 axes prioritaires définis pour la période 2007-2013. Pour le sujet de ce mémoire, il est important, avant tout, l'axe prioritaire II.2.1 parce qu'il concerne le traitement de l'eau usée et la canalisation.

#### ► II.2.1 Rétablissement et le développement des villages, équipement et service public

Ces subventions sont destinées aux villages et communes pour les projets de l'infrastructure d'eau et de l'amélioration de la vie à la campagne. Par exemple la construction ou réparation des S.D.E. ( $\geq 2000$  HE<sup>24</sup>), ou la canalisation.

### 1.3.3 La subvention au niveau régional

De plus chaque région dispose de certaines propres sources d'argent destiné à l'infrastructure d'eau. Le but est d'aider grâce à la co-participation financière ou la subvention fonctionnelle.

On peut nommer certains projets favorisés : **l'élargissement de l'infrastructure de traitement de l'eau (la SDE et la canalisation)**, la prévention et la diminution des

---

<sup>22</sup> S.D.E.= Station d'épuration

<sup>23</sup> Fonds européen agricole pour le développement rural

<sup>24</sup> HE= l'habitatnt équivalent (la mesure utilisée dans le secteur de traitement de l'eau)

impacts de l'inondation, la protection des sources d'eau, l'amélioration de la qualité d'eau, l'amélioration de la distribution d'eau etc.

L'aide régionale est moins forte, en comparaison avec les autres programmes. Mais, quand même, cette subvention est très importante pour les municipalités et les communes. Tous les projets du secteur de traitement de l'eau trouvent la difficulté au niveau de financement.

## **1.4 L'APPEL D'OFFRE PUBLIQUE**

L'investissement des finances publiques (tchèque ou européen) est soumis au code tchèque *137/2006 L'appel d'offre publique*. On va nommer un exemple pour illustration : La municipalité planifie la réparation de la S.D.E à la ville. Elle veut financer le projet grâce à la subvention de programme opérationnel « l'environnement » et le reste de son budget municipal. Alors on utilise des finances publiques sur le projet public et la municipalité annonce obligatoirement l'appel d'offre public à la réalisation du projet. A défaut de cet appel d'offre public la réalisation de projet est illégale et la ville sera sanctionnée.

### **1.4.1 Le cadre légale de l'appel d'offre public**

Le cadre légale est assuré grâce à la loi : le code 137/2006 l'appel d'offre publique<sup>25</sup>. L'objet de la loi définit la procédure, le concours et le contrôle d'appel d'offre (§1). Le pouvoir adjudicateur représente l'État, l'organisation avec des contributions, la municipalité, la commune ou la communauté et les organisations qui font l'intérêt public selon le §2. Cette loi régleme toute procédure de début de l'annonce sur le marché public jusqu'au fin c'est à dire la signature de contrat avec le vainqueur du tender et la réalisation l'appel d'offre.

Le paragraphe §7 explique qu'est ce que c'est l'appel d'offre public. Alors l'appel d'offre public est un appel d'offre qui est réalisé entre le pouvoir adjudicateur et un

---

<sup>25</sup> La loi réponde aux régleme communautaires.

fournisseur. Le contrat doit être toujours écrit. L'appel d'offre public concerne la livraison (§8), les travaux de construction (§9), le service (§10). On distingue plusieurs types d'appel d'offre selon leur valeur en argent (§12) :

- Le petit volume
  - > 2 million CZK sans TVA service et livraison
  - > 6 million CZK sans TVA travaux de construction
- Inférieur à la limite
  - ≤ 2 million CZK sans TVA service et livraison
  - ≤ 6 million CZK sans TVA travaux de construction
- Dépassant la limite<sup>26</sup>
  - Le service et la livraison
    - ≤ 3.782.000 CZK pour l'État, l'organisation avec des contributions
    - ≤ 5.857.000 CZK pour la municipalité, la commune et la communauté
    - ≤ 11.715.000 CZK pour le pouvoir adjudicateur du secteur
  - Les travaux de construction
    - ≤ 146.447.000 CZK pour tout pouvoir adjudicateur

Il est strictement interdit de violer les trois principes de base définis par la loi de l'appel d'offre public. Le pouvoir adjudicateur est responsable de la proclamation des principes suivants:

- Principe de lisibilité
- Principe d'égalité
- Principe de non discrimination

Les appels d'offre publics sont publiés sur le marché public (voir « l'adresse centrale <sup>27</sup>»). Il s'agit d'un équivalent du BOAMP<sup>28</sup> en France.

---

<sup>26</sup> Source de l'appel d'offre dépassant la limite: <http://www.compet.cz/verejne-zakazky/zakladni-pojmy/>

<sup>27</sup> Le BOAMP en République tchèque: <http://www.centralniadresa.cz/cadr/>

<sup>28</sup> Le BOAMP : bulletin officiel des annonces des marchés publics <http://www.boamp.fr/>

Le contrôle est effectué selon la loi 320/1991 *le contrôle financier*. La gestion financière publique est obligée de toujours respecter les trois règles principales :

- l'esprit d'économie
- la rationalité
- l'efficacité.

L'office de la protection et de la compétion fait le controlling, le monitoring et la coordination dans le domaine de l'appel d'offre public. Cet organe exécute la contrôle principale selon la loi 552/1991 *la contrôle étatique*. Cette autorité peut condamner à payer l'indemnité.

## II LE CAS PRATIQUE DE L'ENTREPRISE FORTEX

### 2.1 LA PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE FORTEX

La société Fortex est un producteur de stations d'épuration d'origine tchèque, présent sur le marché domestique et aussi dans certain pays de l'Est. Il s'agit de ME<sup>29</sup> avec le siège à Šumperk.

Aujourd'hui, le Fortex ČOV se concentre sur le complexe technologique de la station d'épuration. Il produit aussi des stations d'épuration industrielles. Le développement de la technologie et ses résultats sont gardés par des brevets. Son programme de la fabrication contient aussi la production complémentaire des systèmes d'aération qui fait partie de chaque station d'épuration. Fortex ČOV est le numéro un sur le marché tchèque en ce qui concerne les systèmes d'aération. Il est le producteur et le fournisseur de grands complexes technologiques. Il propose aussi la rénovation S.D.E. de toute grandeur. Le système d'oxygénation de boue (OSS) est une nouvelle innovation et un avantage concurrentiel.

#### 2.1.1 L'offre du produit

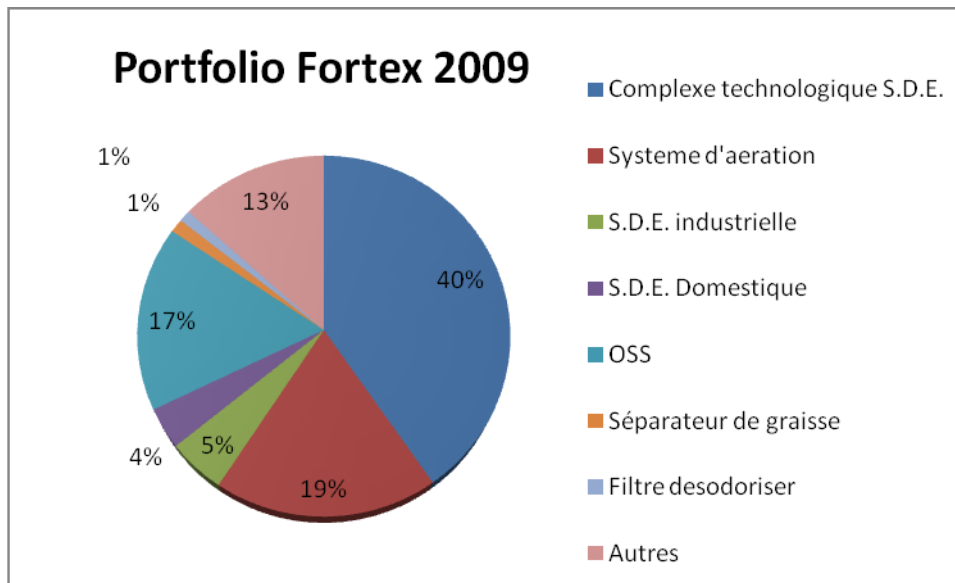
La gamme de la production est très large (figure 6). Il existe encore des groupes pour certaines stations d'épuration spécifiés selon les paramètre locaux. Les produits doivent correspondre aux besoins du client. Ils peuvent être variables selon les caractéristiques spéciales du dossier du projet. « L'oxyterm sludge système OSS (brevet) » représente un avantage concurrentiel principal. Les S.D.E. complexes technologiques et le système d'aération appartiennent entre les produits rentables. Au contraire, les S.D.E. domestiques sont rarement demandés en raison de leur prix élevé. Suite au résultat de matrix BCG, l'abandonnement d'un certain produit est l'important.

---

<sup>29</sup> ME= la moyenne entreprise

Figure 6/ Schéma des produits en pourcentage de CA :

(Source: Document Fortex 2009, élaboré par l'auteur 2010)



## 2.2 LE DIAGNOSTIQUE SUR LE MARCHÉ DES STATIONS D'ÉPURATION

### 2.2.1 L'Analyse des forces concurrentielles

L'analyse des forces concurrentielles est faite par l'identification de 4+1 forces concurrentielles principales. Il s'agit du pouvoir client, des entrants potentiels, du pouvoir de fournisseur, des produits de substitution et du pouvoir public.

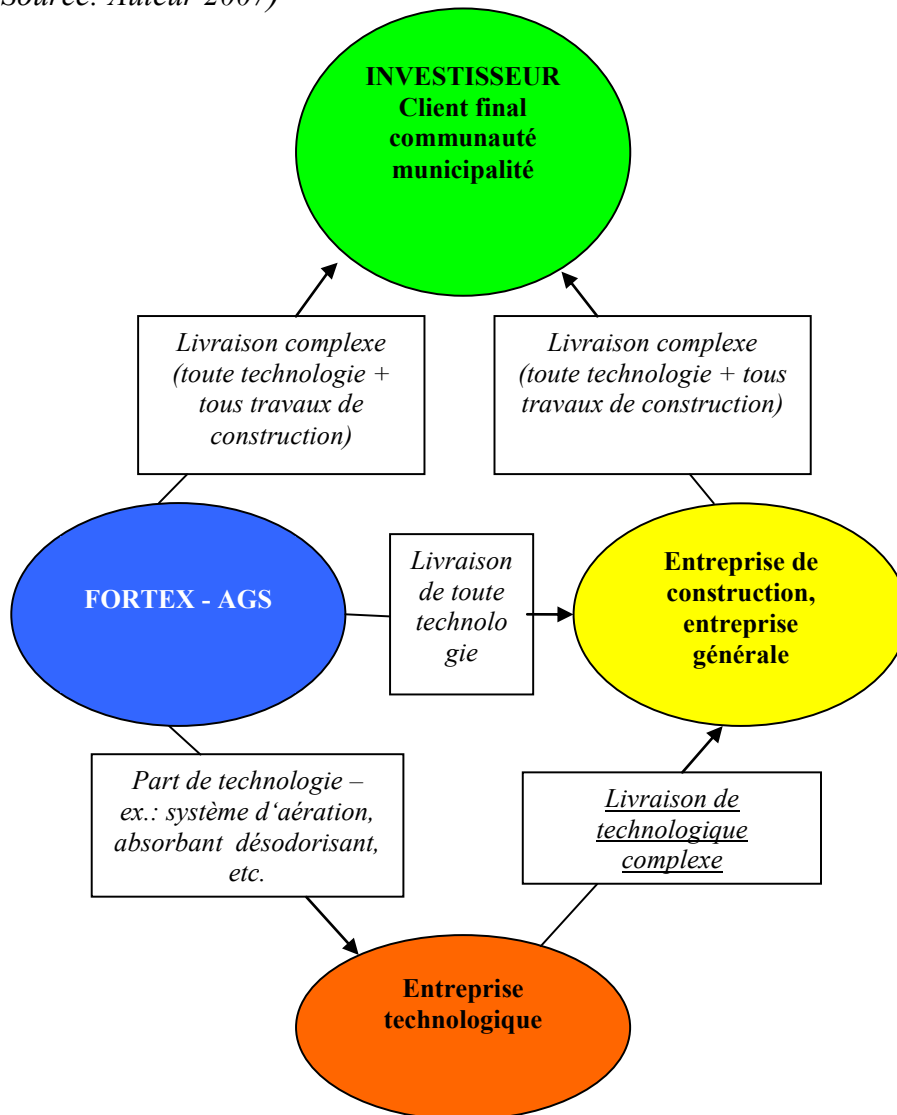
#### ► *Le pouvoir de négociation des clients / de la distribution*

La vente est réalisée par trois chemins de distribution. Premièrement, Fortex vend ses produits directement au client final. Deuxièmement c'est l'entrepreneur de fournitures qui gagne l'appel d'offre. Ensuite il fournit ses produits à l'investisseur. Troisièmement, la concurrence achète seulement les composants technologiques. (Voir figure 7 ; le schéma de la distribution qui démontre la situation actuelle sur le marché). Remarque: C'est la communauté et la municipalité qui sont des client finals. Le possédant comme la ville coopère avec l'exploiteur qui exerce la SDE. La négociation se déroule avec l'investisseur

et aussi avec l'exploiteur. « Veolia Voda ČR contrôle la SDE le plus. »<sup>30</sup> (Voir le figure 8; les principaux exploiters SDE sur le marché)

Figure 7 / Le schéma de la distribution

(Source: Auteur 2007)



<sup>30</sup> Citation: Olbrichová Alice, Journal EKONOM, numero 34, 21/8/2008 Economia, page 40



Figure 8/ Tableau des principaux exploitants SDE en RT (Source)<sup>31</sup>

Société	Pays d'origine	CA en mld CZK
Veolia Voda ČR	France	13,3
Ondeo	Franco-Belge	non publié
Aqualia	Espagne	1,72
Energie AG Bohemia	Autriche	1,1

### ***La menace des nouveaux entrants***

La menace potentielle est directement proportionnelle aux difficultés d'entrée. La stratégie de certaines entreprises est celle d'obtenir la commande à tout prix. Le prix est un facteur principal pour la décision de l'investisseur. Souvent il joue un rôle plus important que la qualité. Les nouveaux acteurs de l'extérieur ne représentent pas une grande menace car leur arrivée est limitée. Ils possèdent l'avantage d'expérience, des brevets et des certificats valables pour toute l'UE.

Figure 9/ Tableau des producteurs étrangers actuels

(Source: Auteur 2010)

Société étrangère	Pays
Hydrotech	Chypre
Saint Dizier environnement	France
Techneau	France
Sanitaire	France
ÖWT Vienne	Autriche

### ***Le pouvoir de négociation des fournisseurs***

Les tarifs ne sont pas fixes. Il existe une négociation individuelle selon chaque commande. Pour effectuer une enquête, tous les fournisseurs sont contactés et on cherche les meilleures conditions. L'investisseur peut exiger la livraison concrète d'un sous-

<sup>31</sup> Source: Olbrichová Alice, *Journal EKONOM*, numero 34, 21/8/2008 *Economia*, page 40

traitant. On fournit, par exemple, la pompe, le compresseur, le pressoir de boue, l'armature, le bassin de substitution ou la régulation d'électricité. De plus, le fournisseur de l'électricité, ČEZ<sup>32</sup>, tient le monopole. Périodiquement ČEZ augmente le prix.

Figure 10/ Tableau de sous-traitants : (Source: Auteur 2010)

Pompe	Grundfos (Danemark) Flight (Suède) KSB (RT) Sigma (RT)
Compresseur	Aerzen (Allemagne) Kubíček (RT) Lutos (Suède)
Armature	Jihomoravská armaturka (RT) Sigma (RT) Armatury Group (RT)
Pressoir de boue+centrifugation	INE-CO Tišnov (RT) FONTANAR
Bassin de substitution	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortex lui-même pour des petits modèles</li> </ul>
	Kunst (RT) MEDMES (RT)
Régulation d'électricité	GDF (RT) ELSACO Šumperk (RT) EL PREMIO Olomouc (RT)

### ***Les produits de substitution***

Il n'existe pas de substituts directs. La S.D.E. est substituable seulement par la station d'épuration centralisée ou décentralisée. Il s'agit de la possession d'une station individuelle pour la maison ou d'une station commune pour toute la ville ou le village. Seulement l'équipement technologique peut être un substitut. Par exemple le choix est entre la technologie à la base naturelle (bonnes bactéries), chimique, technique ou le laser (nouveau de Russie). L'une des possibilités est aussi le non nettoyage de l'eau usée.

### ***Schéma illustratif des forces de Porter 5+1***

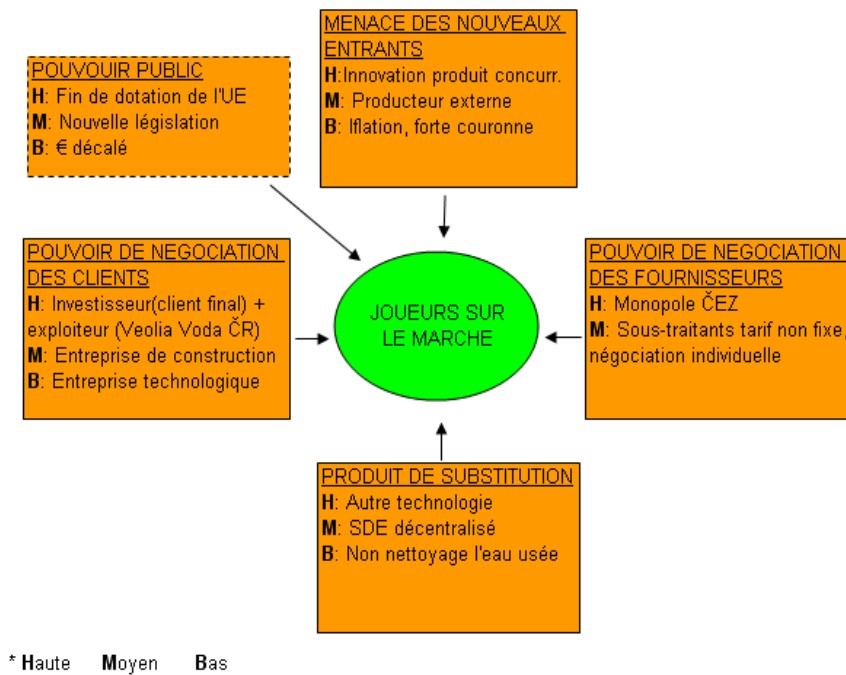
Le modèle prend en compte de l'environnement concurrentiel et non seulement les concurrents directs tous ensemble. Il résume les facteurs les plus importants qui sont

<sup>32</sup> ČEZ = Distributeur de l'électricité en Rép. tchèque

nommés-ci dessus. Les menaces sont distinctés du pouvoir public et des menaces du secteur privé.

Figure 11/ Schéma de la situation sur le marché selon la théorie de Porter

(Source:Auteur 2010)



## 2.2.2 Les concurrents directs tchèques

Les produits concurrentiels sont similaires. Néanmoins il existe une différence de qualité et de technologie. Les sociétés de l'extérieur sont présentées au minimum. La société Sanitaire (France), Techneau ČR (France) sont des fabricants du matériel pour le traitement des eaux. La taille des entreprises a un caractère différent. Il existe trois types d'entreprises. D'abord, il s'agit de grandes sociétés qui ont été privatisées en 1989 : Sigma Hranice et Královopolská strojírna Brno. Elles ont repris leurs clients et leurs commandes originales. Elles se spécialisent sur les S.D.E. de grande capacité pour les municipalités. Leurs chiffres d'affaire<sup>33</sup> comptent 300 et 500 millions de CZK. Ex : Královopolská Ria,

<sup>33</sup> Source de CA: Le Registre Chambre de commerce RT

VHZ-DIS, Arco Technologie (recrutement de Královopolská strojírna); KUNST Hranice, MEDMEZ Hranice, FEMAX Engineering et Hakov (recrutement de Sigma). Actuellement, elles s'orientent vers les petites stations. Ensuite, il existe des entreprises moyennes spécialisées sur les stations d'épuration moyennes et « mini ». Leur CA fait 100 et 200 millions de CZK. Il s'agit par exemple de Fortex AGS, ENVIPOUR, Hydrotech Brno, KH Kinetic. Le reste est composé de petites entreprises avec la spécialisation aux stations domestiques. Leur CA est 50-150 millions de CZK. Par exemple Asio Brno, Wambex, Topol water et plusieurs petits producteurs (20).

### **L'analyse concrète de la concurrence principale d'origine tchèque**

- ❖ **KUNST S.A.R.L Hranice** est le leader sur le marché de traitement des eaux. Son côté fort est influencé le client et la projection propre. Au contraire, son côté faible est la perte des commandes en raison d'une négociation dure avec l'entreprise de construction. Et il ne s'agit pas d'une société de production, de fabrication. Elle occupe un grand part du marché (plus que Fortex).

Stratégie – connaissance maximale du marché, travail sur le terrain, tradition de long terme, obtention du client/ de la commande grâce aux prix bas dans tous les cas.

Client – grands investisseurs avec une spécialisation de station d'épuration de grande capacité (maintenant aussi des stations moyennes).

- ❖ **ARKO S.A. Brno** participe à la négociation active avec des sociétés de construction. La négociation sensible avec des sous-traitants et des clients lui crée une très bonne réputation sur le marché. Au contraire cette sensibilité concernant des fournisseurs réduit la possibilité d'obtenir le bénéfice exigé. En plus elle a des activités différentes, dans les domaines immobiliers et d'acier.

Stratégie – négociation et influence. Chaque commande doit ramener un profit, pas de commande à tout prix (= la diminution de prix le plus possible, il ne s'agit pas de vente à perte). La concentration est basée sur un grand investisseur et un gros complexe technologique. La préparation pour une grande commande est effectuée à long terme.

Client – grands investisseurs, municipalité

- ❖ **VHZ – DIS S.A.R.L. Brno**, entreprise technologique. Dans ces dernières années elle a acquis une bonne réputation. Son point fort est la garantie du propre montage/ assemblage et la production de certains composants en inox.  
Stratégie – prix bas, influence du client à son profit. L'expansion est orientée vers la Slovaquie et la Pologne.  
Client – grands investisseurs, gros et moyens complexes technologiques. Dans certains cas il accepte aussi les petites commandes.
  
- ❖ **MEDMES S.A.R.L. Hranice**, entreprise technologique. Elle s'intéresse à toute action possible. Elle est capable de coopérer avec des firmes technologiques et d'obtenir la commande. Sa faiblesse : foncièrement c'est une société d'ingénieur et une société commerciale (les pompes). Le marketing est faible. La part de marché est plus petite que celle de Fortex.  
Stratégie – contact personnel
  
- ❖ **FEMAX Engineering S.A.R.L. Hranice**, entreprise technologique et d'ingénieur. Elle a la réputation d'un fournisseur de technologie d'une station d'épuration stable. La part de marché est équivalente à celle de Fortex.  
Stratégie – contact personnel avec des entreprises de construction
  
- ❖ **TopolWater S.A.R.L. Čáslav**, entreprise technologique avec la spécialisation sur les petites stations d'épuration - d'activation. Dans ce secteur elle a un grand succès. Son point fort est basé sur des expériences riches dans le secteur, de bonnes références et la présence sur le marché international (l'UE, l'Est de l'Europe, hors l'Europe.) Son côté faible est le mauvais calcul de stations d'épuration. Elle a une influence importante dans le secteur de mini-station.  
Stratégie – éveiller la confiance chez le client, expansion vers le Balkan et pays de l'Est, être en avance sur la concurrence.  
Client – communauté qui s'intéresse aux petites stations
  
- ❖ **ENVIPUR S.A.R.L. Tábor**, c'est le grand concurrent pour les stations d'épuration de la taille petite et moyenne. En même temps, c'est notre client qui achète nos pièces détachées. Il est présent sur le marché de Bohême du Sud.

Stratégie – faire valoir ses stations d'épuration et les stations de traitement des eaux.

Client – communautés urbaines de 500 EH (équivalent habitant) et moins, de 500-100 EH<sup>34</sup> et les municipalités avec 5000 EH et plus, 2000-5000EH

- ❖ **Královopolská RIA S.A. Brno**, entreprise technologique d'une grande tradition. Elle a un nouveau management d'entreprise. La concentration sur de S.D.E. de grande capacité, une préparation complexe pour gagner l'appel d'offre

Stratégie – conduite correcte, expansion vers la Slovaquie, la Croatie et la Bosnie

Client – grand investisseur, la municipalité, intéressée au grand complexe technologique

- ❖ **Hakov S.A.R.L. Hranice**, entreprise technologique très dynamique. Elle produit des stations d'épuration mécaniques et biologiques.

Stratégie – prix bas, obtention de la commande à tout prix

Client – communautés intéressées aux « minis » stations, entreprises industrielles

### 2.2.3 Les concurrents étrangers

- ❖ **Hydrotech S.A.R.L. Brno**, l'entreprise technologique, d'origine Chypriote. Elle est basée sur la qualité, donc le prix est élevé. Elle se concentre sur la commande choisie, surtout dans le domaine d'eau usée industrielle. Elle a l'expérience avec de grands projets.

Stratégie – continuer l'expansion, l'orientation vers la grosse station pour 5000-20 000 équivalents habitants HE et vers la station industrielle. Elle propose le service complexe dans le secteur de retraitement des eaux.

Client – grandes municipalités, entreprises industrielles

---

<sup>34</sup> Ce sont des catégories de classement de la station d'épuration:  
EH = habitant équivalent → la somme d'habitant utilisant la station d'épuration

- ❖ **Techneau S.A. Prague**, société française avec une filiale à Prague. Elle occupe 26% du territoire français dans les secteurs de traitement des eaux. Elle se spécialise sur les séparateurs hydrocarbures et de graisse. Elle s'engage encore dans le domaine de l'équipement de sol et du relevage des eaux. La fabrication est effectuée en Normandie (en France).

Stratégie - garder la qualité des produits. Développer le marché de l'Europe centrale et continuer vers l'Est.

Client – chaînes de supermarché (Carrefour, Tesco etc.), entreprise industrielle qui a besoin de séparateurs de graisse, l'aéroport Roissy – CDG

- ❖ **Saint Dizier environnement** - entreprise française ayant l'ambition d'entrer sur le marché tchèque. Elle cherche une entreprise locale pour la coopération. Elle s'adresse aussi à Fortex. La collaboration est refusée du côté tchèque. La spécialisation est orientée vers le traitement des eaux pluviales avec des stations et des eaux usées (séparateurs hydrocarbures et de graisse). Elle ne possède pas encore de certificats pour la République tchèque.

Stratégie – l'expansion au cœur de l'Europe, être concurrentiel face à Techneau

Client – sociétés de pétrole (Total, Shell), chaînes de supermarché (Auchan, Carrefour), communautés urbaines (Lyon, Lille)

### 2.3. L'ANALYSE SWOT DE LA SOCIÉTÉ FORTEX

L'analyse SWOT<sup>35</sup> représente la décomposition en critères internes (forces, faiblesses) et la décomposition en critères externes (opportunités, menaces). Voir figure 12

---

<sup>35</sup> Source de méthodologie : Oldřich Šuleř, *Strategické řízení*, TisI Ostrava 2005, chapitre 3, page 26

Le figure 12/ Le boxdiagram analyse SWOT (élaboré par l'auteur 2010)

<p><b>FORCES</b> <i>Strenghts</i></p>	<p><b>FAIBLESSES</b> <i>Weaknesses</i></p>
<p><b>OPPORTUNITÉS</b> <i>Opportunities</i></p>	<p><b>MENACES</b> <i>Threats</i></p>

### ***Les FORCES***

1. Le système technologique unique avec un service complet – ex: système d'aération, système d'oxygénation de boue (OSS= oxyterm sludge systeme)
2. L'avantage concurrentiel représenté par le système d'aération (Fortex est n°1), système d'oxygénation de boue OSS (le brevet)
3. L'acquisition de référence aux complexes technologiques S.D.E.
4. L'acquisition de plusieurs appels d'offre public
5. La pénétration sur le marché de l'Est :
  - Biélorussie - l'usine commune (Fortex –Vodni technologie, majorité 51%)
  - Russie - usine commune (Fortex – UPC, majorité 51%)
6. La compétence technologique d'adaptation selon les exigences individuelles du client grâce à l'atelier de recherche propre, au développement et à l'innovation.
7. La capacité technique et technologique pour des commandes volumineuses à la station d'épuration de grande capacité
8. Le service total et complexe: développement technologique, projection, fabrication, calcination, livraison avec le transport, construction, montage, service technologique après – la vente
9. Le support du côté de la division de construction de grands travaux pour gagner l'appel d'offre (public)
10. La propriété industrielle des certificats et la norme ISO pour l'UE, RT + certificat de produit pour la Biélorussie, la Russie

### ***Les FAIBLESSES***

1. Le prix des produits élevés en comparaison avec la concurrence



2. Le mauvais système informatique et de gestion
3. L'offre de produits large, donc non rentable
4. Le prix de fournisseurs instables, chaque commande est calculée individuellement

### ***Les OPPORTUNITÉS***

1. L'augmentation d'appels d'offre publics dans le secteur
2. Le programme de subventions de l'UE et RT
3. La nécessité de tenir des standards stricts (les règlements et les directives) et au traitement des eaux
4. L'amortissement rapide en 2009
5. Le secteur de traitement des eaux a été négligé pendant l'époque communiste – grand potentiel de commerce
6. L'ouverture des marchés à l'Est (Ukraine, Russie etc.) Fortex possède des contacts et des relations avec les pays cités
7. Le marché non saturé en pays Balte, Bulgarie, Ukraine

### ***Les MENACES***

1. La fin des subventions de l'UE pour la construction SDE à la capacité moyenne en 2013
2. La continuation de la crise économique
3. La RT ne fait pas partie de l'euro zone, l'entreprise d'export connaît le perd
4. La situation économique de la Grèce
5. La concurrence qui possède plus de références et d'expériences dans le domaine des gros complexes technologiques
6. La nouvelle technologie de la concurrence
7. La pression sur le prix du côté concurrentiel
8. Le changement de législation
9. Décentralisation des S.D.E. (Risque de passage du gros complexe technologique S.D.E au profit de S.D.E domestiques.)

Les observations générales aident créer un tableau bref de l'analyse SWOT. La figure 13 montre qlors les éléments les plus importants. Les chiffres signifient

l'importance du critère.

Figure 13/ Tableau récapitulatif de l'analyse SWOT (Source: Auteur 2010)

<b>FORCES</b> 1) Système technologique unique avec un service complet (s. aération, s. oxygénation) 2) Acquisition de référence aux complexe technologique S.D.E. 3) Pénétration sur le marché de l'Est	<b>FAIBLESSES</b> 1) Prix de produits élevés 2) Mauvaise système informatique et gestion 3) Offre de produits large-non rentable
<b>OPPORTUNITÉS</b> 1) Appel d'offre public dans le secteur 2) Programme de subventions de l'UE et RT 3) Standards stricts au traitement des eaux	<b>MENACES</b> 1) Fin des programmes opérationnels en 2013 2) Continuation de la crise éco 3) RT pas dans l'euro zone

Commentaire:

L'entreprise Fortex est forte grâce aux trois produits principaux: les complexes technologiques S.D.E, le système d'aération et le système d'oxygénation de boue (OSS). Elle dispose d'une part importante du marché local en RT. Fortex est un leader dans le système d'aération en République tchèque. Il est le propriétaire majoritaire de deux usines Fortex sur le marché de l'Est (en Biélorussie, Russie). Le propre atelier D&R trouve les innovations techniques. De l'autre côté, les prix des produits sont élevés, donc moins concurrentiels. Fortex ne gagne pas l'appel d'offre dans le cadre complexe technologique SDE à la grande capacité car il n'a pas assez de référence. Le portfolio est trop large et certain produit n'est pas rentable. De point de vue externe on souligne les avantages pour Fortex. Il s'agit de l'ouverture des marchés en Est où Fortex essaie de pénétrer de la façon plus profonde. Ensuite la législation RT et l'UE exigent le remplissage des normes strictes au traitement d'eau. Parallèlement RT et l'UE supportent la construction et la reconstruction SDE par des aides financières. Il faut faire attention car l'aide de l'EU finit en 2013. Et finalement la monnaie tchèque forte est cause la perte en exportation.

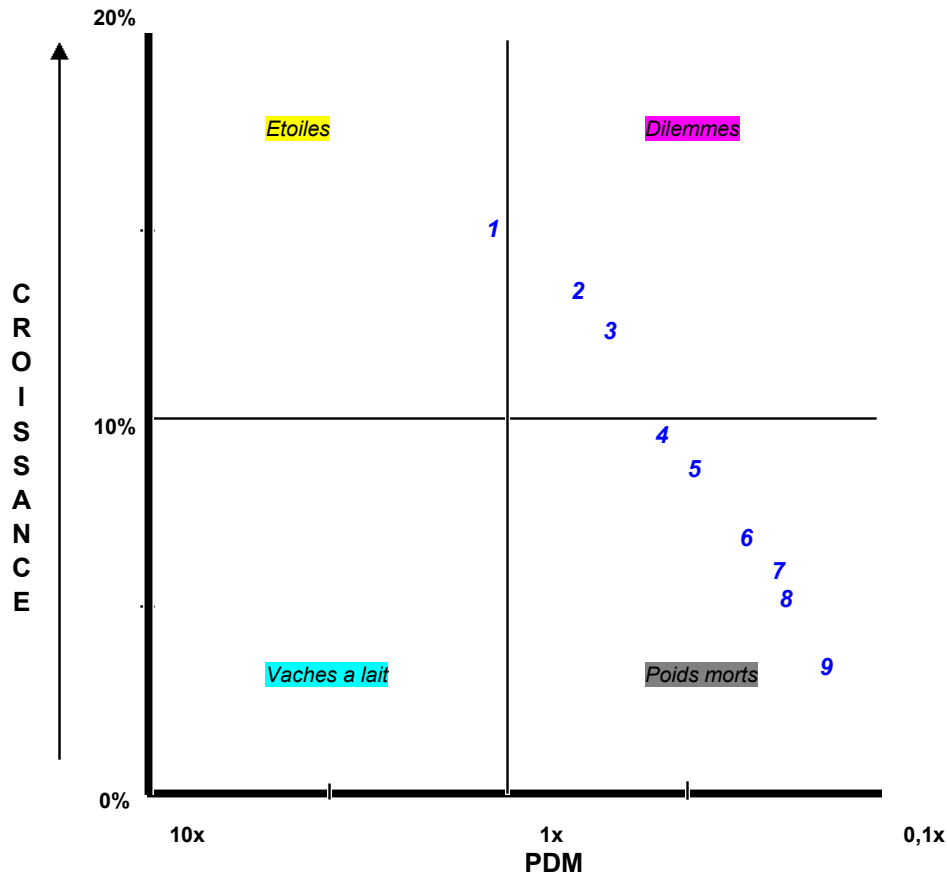
## 2.4 POSITION DE L'ENTREPRISE FORTEX PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS

L'analyse « Matrice BSG » (Boston consulting group) montre la position de la société Fortex par rapport à ses concurrents sur le marché tchèque. L'analyse est basée sur deux critères: croissance du marché et le part du marché. Les autres aspects ne sont pas intégrés (ex. taille d'entreprise).

Figure 14/ Tableau CA (Source: Auteur2010)

N°	SOCIETE	CA en million CZK*	PDM part du marché	CROISSANCE en %
1	KUNST	221	1,19	16,37%
2	ARKO	186	0,84	13,78%
3	ENVI PUR	172	0,78	12,74%
4	Královopolská RIA	145	0,66	10,74%
5	VHZ-DIS	127	0,57	9,41%
6	HYDROTECH	103	0,47	7,63%
7	FEMAX	92	0,42	6,81%
8	<b>FORTEX</b>	<b>88</b>	<b>0,40</b>	<b>6,52%</b>
9	MEDMES	66	0,30	4,89%
10	Autres	150	0,68	11,11%
	Summe	1 350		100,00%

Figure 15/ Position des producteurs SDE selon Matrix BCG (Source: Auteur 2010)



Commentaire:

Il s'agit de dix principaux représentés sur le marché. L'évolution et la position des entreprise sont fortement influencées par la crise économique.

Le leader, KUNST(1) est situé exactement entre la position étoile et dilemme. Kunst occupe une position presque idéale. Il s'oriente successivement vers SDE à la grande capacité. Il doit investir pour qu'il reste la star, l'étoile. Il est conseillé se concentrer le financement à l'innovation.

Le challenger ARKO(2) a la réserve pour devenir l'étoile. La situation se répète pour ENVIPUR(3). Le numero 3 a des chances de repasser au challenger. Le départ du dilemme nécessite l'investissement.

Le reste de l'entreprise se trouve au diagramme moins favorable, le point mort. Královopolská RIA(4) se trouve juste au desous la ligne avec le diagramme de dilemmes. Le numero 4 est en train de changer la production. Selon les nouvelles informations confirmées par le management, la SDE n'est plus leur priorité. La même chose est

recommandée pour le VHZ-DIS(6) aussi.

Les autres suiveurs FEMAX(7), Fortex(8) et MEDMES(9) sont en décalant. Leur CA est le plus affaibli par la crise. Ils ont des éventualités comme abandonner le produit, désinvestir (rester sur le marché pour les clients fidèles) ou maintenir ses produits.

FORTEX(8) peut obtenir la part du marché. Il possède la nouvelle technologie OSS et la capacité de fournir le complexe technologique. Alors il y a la chance d'améliorer sa position. Fortex peut abandonner la fabrication des produits non rentables.

## **2.4 LE MARKETING**

### **2.4.1 Stratégie marketing**

#### **Marketing (SCP)**

« Pour bien servir ses marchés, une entreprise doit mettre en œuvre une démarche en trois temps: segmentation, ciblage, positionnement » On traite la problématique de la stratégie marketing par la méthodologie SCP (segmentation, ciblage et positionnement) qui est décrit par les auteurs Kotler & Dubois Marketing management, 2004, Pearson Education. Cette méthode aide à déterminer la stratégie concrète pour l'entreprise Fortex.

#### **La segmentation**

Le marché est différencié selon plusieurs aspects. C'est à dire le découpage du marché aux groupes. La définition visible de différents paramètres sert à déterminer la stratégie de l'entreprise. Voilà quelques critères pour segmenter le marché dans le secteur du traitement des eaux: par exemple aspect géographique, la gamme des produits ou le client.

#### ***Géographie***

La République tchèque est partagée en 14 régions. Il s'agit de 14 segments lesquels on peut diviser encore au segment plus petit, les villes et les villages. C'est un secteur déjà occupé ou potentiel de point vu commercial. La figure 13 représente les régions où il existe des activités commerciales de la société Fortex en % du CA (2007).

### Marché international, les segments pour l'exportation :

En plus on a à la disposition des segments du marché international. Les segments sont partagés par des pays. Fortex tient des activités commerciales au segment de l'Est (Biélorussie, Russie) et au segment pays de l'Europe centrale (Slovaquie, Slovénie), et au pays Baltes. Les pays de l'Est représentent la chance des marchés ouverts. Ces segments sont non saturés par la concurrence. Il y manque la technologie pour le traitement de l'eau. De plus, les pays Baltes et de l'Est sont supportés financement pour développer et rénovation ce secteur. Le futur segment est l'Egypte. L'expansion est planifiée dans 10 ans car le niveau du traitement du l'eau est toujours nul.

### ***Catégories du client***

On distingue trois principales catégories d'acheteurs. Tout d'abord, il s'agit des investisseurs importants comme, par exemple, les municipalités ou les communautés. Une autre catégorie est représentée par des fournisseurs d'ouvrage de la S.D.E. principaux. Tel est le cas des sociétés de travaux publics, d'une société de construction ou, éventuellement, d'une société technologique plus grande (concurrence). Finalement, ce sont des sociétés technologiques qui représentent la concurrence du secteur à tous les niveaux (voir la figure 7).

### ***Segmentation selon la production***

(Voir la figure 6 qui montre le portfolio des produits vendus.) Chaque segment contient la description concrète. En plus le tableau combine la segmentation par produit avec l'orientation aux clients. Voir Figure Détermination des segments de produit avec le profit

Figure / Détermination des segments de produit avec le profit potentiel pour Fortex :  
(Source: Document Fortex2010, élaboré par auteur)

Segment	Caractéristique du segment	Clients	CA	
1. Système d'aération	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande dérivée (autant de reconstructions et de nouvelles S.D.E autant de S. d'aération)</li> <li>- Concurrence du prix</li> <li>- Nécessité du contrôle de la qualité et de son maintien</li> <li>- Délai d'échéance plus long</li> <li>- Fortex est un des leader sur le marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Château d'eau+ Canalisation</li> <li>- Firm e de grande construction</li> <li>- Firm e technologique (concurrence incluse: KUNST, ARKO, VHZ-DIS)</li> </ul>	28	25%
2. Système d'oxygénation de boue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unicité de technologie sur le marché</li> <li>- Tenir la nouvelle norme stricte de l'UE</li> <li>- Pas de concurrence avec une technologie identique</li> <li>- Brevet pour RT et UE</li> <li>- Demande élevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Château d'eau+ Canalisation</li> <li>- Firm e de grande construction</li> <li>-Firm e technolog. (concurrence incluse: KUNST, ARKO, VHZ-DIS)</li> </ul>	25	7 %
3. Séparateur de graisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte concurrence en RT (beaucoup de firmes de l'étrangères)</li> <li>- Caractéristiques spéciales et individuelles selon le dossier de projection</li> <li>- Concurrence élevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- firm e technologique</li> <li>-firm e de construction (pour des superm archés)</li> <li>- Municipalité</li> <li>- Comm unauté</li> <li>-Château d'eau+ Canalisation</li> </ul>	10	4%
4. Complexe Technologique S.D.E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix poussé vers le bas</li> <li>- Marché nonsaturé</li> <li>- Prix contractuel</li> <li>- Possibilité de profit élevé</li> <li>- Support législatif pour le financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firm e de grande construction</li> </ul>	63	43%
5. S.D.E. Industrielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractéristiques spéciales</li> <li>- Exigence individuelle du client</li> <li>- Prix contractuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- U sine industrielle (sucrierie, brasserie, laiterie)</li> </ul>	26,5	13%
6. S.D.E. domestique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toujours nonsaturé</li> <li>- Demande élevée par des communautés satellites sans canalisation</li> <li>- Moins de profit</li> <li>- Bonne réputation sur ce segment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firm e de projection</li> <li>- Habitants individuels</li> <li>- Petite comm unauté</li> </ul>	7,5	4%
7. Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Support pour le montage, service et livraison au complexe technologique S.D.E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-m atériel pour Fortex</li> <li>- Firm e de construction</li> </ul>	10	4%
Profit total potentiel 2008			170	

## Ciblage<sup>36</sup>

A partir de la définition des segments, on axe les cibles attractives. On choisie des segments dont on fait un objectif, un cible à atteindre. Ensuite, la stratégie pour atteindre les cibles concrètes est choisie. Il existe cinq variantes possibles pour préparer la stratégie du ciblage.

### ❖ Spécialisation par produit

L'entreprise se concentre sur un produit déterminé. Ce produit est orienté vers plusieurs segments. Le but est de couvrir le marché par un produit. L'avantage est la production de volume et l'acquisition de la référence.

Ex: Système d'oxygénation de boue OSS

→ tous les segments géographiques

→ favorables à tous les clients

Ex: Le complexe technologique S.D.E.

→ favorables à l'investisseur final (la commune, la municipalité)

### ❖ Spécialisation sélective

Le choix est effectué parmi quelques produits destinés pour le marché concret. (Chaque produit a son acheteur.) On regroupe certaines cibles. Ce ciblage présente le minimum de risques. Exemple:

Produit	Client
Le système d'oxygénation de boue	La concurrce
La reconstruction S.D.E	La municipalité
Le complexe technologique S.D.E	La commune



Pour Fortex :

Le ciblage le plus convenable semble être « la spécialisation par produit » et « la spécialisation sélective » dans l'esprit d'augmenter le CA et grâce la vente le complexe technologique inclu le traveau de construction S.D.E. et la canalisation. La concentration sur trois principaeux produits de portfolio. Alors le but est acquisition l'appel d'offre publique des commune qui sont obligées construire la nouveau S.D.E. avec la canalisation.

### **Stratégie de ciblage<sup>37</sup>**

Les auteurs classiques définissent trois stratégies possibles:

#### **❖ Marketing indifférencié**

C'est la proposition du produit unique pour le marché. Il n'y a pas de différenciation par le segment. Cette stratégie permet la fabrication en volume. Le prix gagne sur le marché. Il doit être concurrentiel. Le risque est la vente au prix très bas, marge faible.

Exemple Fortex : technologie d'oxygénation de boue intégrée au nouveau S.D.E

#### **❖ Marketing différencié**

Ce type représente un envers du marketing ci-dessus nommé. La société a des activités sur plusieurs segments différents et elle propose une offre adaptée pour chacun d'eux. Cette stratégie est ambitieuse et elle propose la possibilité de l'élargissement vers d'autres marchés. Il existe une flexibilité tarifaire. Attention, cette stratégie coûte plus. Et il y a une possibilité du conflit de cible.

Exemple Fortex: Futur stratégie après l'année 2013, la société plagnifie l'expansion vers l'Ukraine et les états Baltes

#### **❖ Marketing concentré**

L'entreprise concentre ses efforts et les activités sur une petite partie du marché par exemple sur un segment. Le ciblage est fait par peu de segments identifiés par des critères propres. Un avantage est la spécialisation. Le rôle important joue l'atelier D&R.

---

<sup>37</sup>

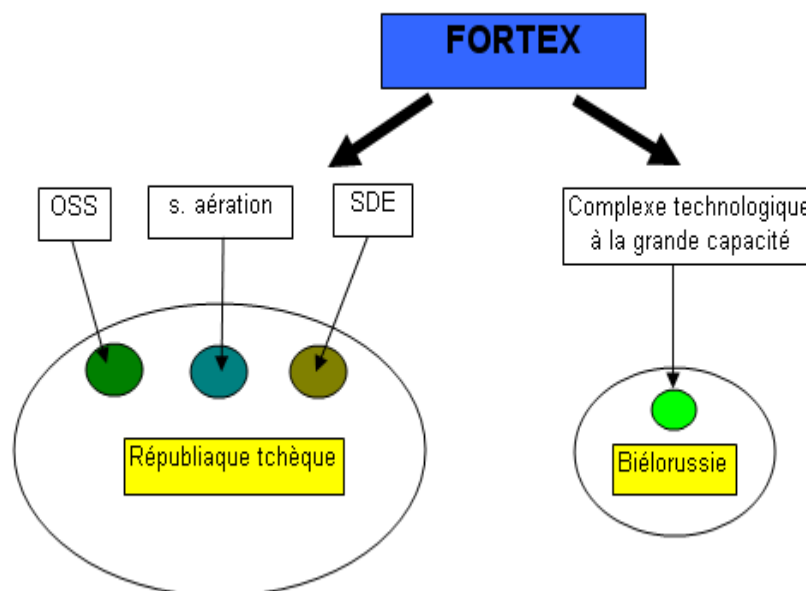
Exemple Fortex.: La continuation de la vente de SDE moyenne

► *Stratégie marketing et Fortex*<sup>38</sup>

D'abord Fortex pratique la stratégie de concentration comme une entreprise de petite et moyenne taille. Le segment SDE propose l'avantage de l'appel d'offre.

Actuellement la société Fortex adopte la stratégie différencié parce qu'elle permet l'expansion. En plus elle répond au besoin du client. Il opère sur différents segments et les produits de base qui sont modifiés selon les besoins du client. Par exemple le marché de Biélorussie avec le complexe technologique à la grande capacité. Il propose SDE moyenne au communauté sur le marché tchèque

Figure 16/ Visualisation de la stratégie du marketing indifférencié (Source:Auteur,2010)

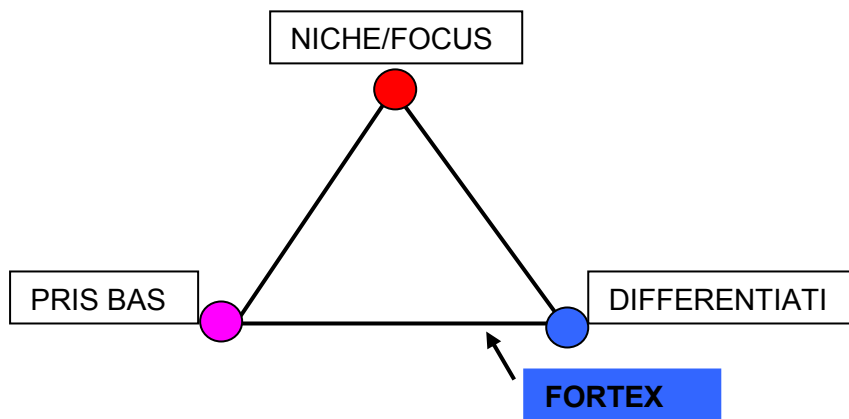


<sup>38</sup> Méthodologie: E. Delattre, *Marketing (support du cours)*, 2005/06 MSES Lille 3  
J. Shami, *Marketing à l'international (support du cours)*, 2007/08, IAE Université de Perpignan

► **Trois stratégies génériques par Porter**

D'autre modèle pour le choix de la stratégie se base sur trois angles du triangle: Voir figure 17. Cette méthode confirme la stratégie de Fortex. C'est à dire la différenciation sur les segments en proposant produits différents adaptés au besoin du client. Un approche vers prix bas est demandé car les produits coûtent chers par rapport à la concurrence.

Figure 17/ Schéma de la stratégie par Porter (élaboré par l'auteur 2010)



**Positionnement**

Le positionnement est la phase finale de SCP. Il permet de concrétiser la segmentation et le ciblage choisis à la réalisation. Voila un exemple de Fortex: Voir figure 18

Figure 18/ Exemple de positionnement (Source: élaboré par l'auteur, 2010)

POSITIONNEMENT				
Pour	Municipalité Grodno en Biélorussie			
Qui	Ville de 314 000 habitants équivalents avec l'industrie			
Nom offre	Complexe technologique			
Est à	SDE avec le système OSS pour 300-350mill HE			
Cela	Aide financier de l'état			
A la différence de	Usine commune à Vitebsk			
Il	Technologie d'ouest			
TRANSMISSION de MESSAGE				
1	obtenir la référence de complexe SDE à la grande capacité			
2	prix concurrentiel grâce à l'usine locale			
3	envoyer le chef monteur tchèque			

Le plan d'action de positionnement est dirigé par le marketing tactique. C'est à dire le marketing mix avec ses quatre instruments.

#### 2.4.1 Marketing Mix

C'est une tactique et une stratégie utilisant quatre instruments interdépendants. Certains auteurs utilisent le nom « 4P marketing »<sup>39</sup> selon quatre critères. La satisfaction du client répond à la combinaison des composants du Marketing - mix et leur rapport réciproque. Il s'agit du:

- ◆ Product (la gestion du produit)
- ◆ Price (le prix dans le marketing)
- ◆ Place (la distribution et la vente)
- ◆ Promotion (la communication, la promotion de la vente).

#### **Produit**

Le produit joue un rôle très important dans la décision d'achat. C'est un objet d'offre de la société, donc il faut faire attention pour bien garder et améliorer toutes ses caractéristiques. Les exigences de la clientèle représentent les conditions du choix de fabrication d'un produit. Dans ce cas il s'agit d'un produit industriel. Donc le produit doit

<sup>39</sup> Source de méthodologie utilisée: Steinová M, Svobodová, *Marketing*, 2005, Tisl Ostrava, chapitre 3  
Lendrévie, Lévy, Lindon; *Le Merkator*; Dalloz 2003

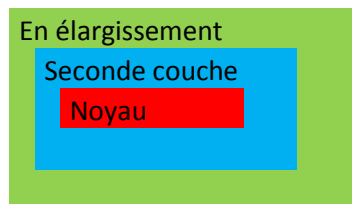
répondre aux besoins de l'organisation, pas aux besoins individuels (comme l'emballage). L'intérêt se concentre sur le fonctionnement efficace, sur l'impact minimal, sur l'environnement et sur la livraison complexe.

#### La conception d'un produit total<sup>40</sup>

La conception totale facilite la lutte contre la concurrence. L'idée est de proposer au client quelque chose de plus qu'un simple produit. C'est l'ensemble des avantages liant plusieurs produits à l'offre complexes.

La société Fortex offre le produit total à l'investisseur final, c'est à dire à la municipalité, à la commune ou à la communauté. L'appel d'offre public exige la technologie de la S.D.E., la complexe technologique + S.D.E. + la canalisation. La société se spécialise sur la livraison de la station d'épuration complexe comme un produit total. Voir la figure 19

*Figure 19/ La conception d'un produit total (Source: Auteur, 2010)*



Commentaire:

#### **Le noyau**

Il représente l'effet primaire utile du produit, le produit de la base du portfolio.

Ex: Le matériel: système d'aération, OSS

#### **Le noyau et la seconde couche**

Le noyau et la seconde couche sont constitués par des paramètres techniques et des pièces complémentaires.

---

<sup>40</sup> Source méthodologique utilisée : J.SHAMI, Support de cour, *Marketing international*, 2008, Perpignan, France

Ex : La rénovation complète d'une station d'épuration avec des éléments techniques de qualité exclusive. C'est à dire le système d'aération ou le système d'oxygénation de boue OSS sont compris.

### **Le produit en élargissement**

Il s'agit qlors d'un produit complexe qui comprend la livraison à partir du matériel, de la technologie et des traveaux de construction. De plus, il est accompagné par le service supplémentaire pour terminer l'image de la complexité. C'est une chaîne proposée au client La dernière couche différencie le produit de la concurrence. Le produit complexe est idéal pour l'acquisition de l'appel d'offre public.

Ex: La construction complète de la station d'épuration avec la canalisation. La S.D.E. devieud d'une fournisseur, c'est à dire le matériel, la technologie de traitement de l'eau, l'établissement S.D.E. avec des bassins et stockage, les traveaux de construction et la canalisation.

Les attributs du produit : (La qualité, D&R, la marque)

### **La qualité**

C'est est une caractéristique très importante du produit. Elle doit correspondre aux exigences de la clientèle, aux réglemets de qualité données par l'UE. Il faut avoir les certificats de la normalisation de la qualité officiels. Fortex possède les certificats ISO<sup>41</sup> 9001:2000 « système de management de la qualité – exigences » et ISO 14001:2004 « système de management environnemental – exigences et lignes directrices pour son utilisation ». En plus il dispose du brevet d'invention pour le système d'oxygénation de boue.

### **D&R**

Le développement, la recherche et l'innovation constituent un processus indéfini. Fortex dispose d'un laboratoire à Šumperk. Sans ces attributs, la concurrence pourrait le devancer à l'aide de nouveaux produits et grignoter des parts de marché.

---

41 ISO = Organisation internationale de normalisation. L'explication ISO 9001:2000 et ISO 14001: 2004 se trouve dans l'annexe.

## **La marque**

Il s'agit de la combinaison du nom, du symbole, de la couleur et de la forme. La marque est un moyen d'identification du producteur face à la concurrence. En plus, elle a deux autres fonctions: la protection et la propagation. La marque Fortex signifie « la force ».

## **Prix**

Le prix est un critère de marketing - mix, mais, en même temps, il représente une catégorie économique. Le prix joue le rôle de :

- pression sur l'exploitation économique (diminution des charges)
- support au développement technique (prix doit permettre la recherche, le développement et l'innovation des produits.)
- balancement entre l'offre et la demande

Son rôle est unique entre les autres composantes de marketing - mix. C'est le seul instrument entre 4P qui attire le bénéfice. L'élasticité du prix garantit le mouvement opérationnel selon la nécessité. Le prix est plus variable. Il peut être changé plus facilement que le produit ou la place. Il ne faut pas oublier que pour une certaine catégorie du client, le prix est le facteur de la décision le plus important.

Fortex fixe le prix sur la base de la qualité technologique de ses produits. Le prix de Fortex limite l'acquisition de la commande à cause de ses calculs qui sont environ de 10% plus élevé que ceux de la concurrence. Le prix est contractuel donc une commande volumineuse a une possibilité de réduction. Egalement, par exemple des S.D.E. ont le même avantage.

## **Place**

On utilise aussi le terme « distribution » qui exprime mieux le dynamisme. La distribution assume la livraison à la place destinée et à l'heure définie. En plus, elle doit remplir la condition suivante: chercher des clients et être omniprésente tant que possible. Fortex coopère avec des distributeurs étrangers. C'est le cas de la distribution

internationale sauf les pays où on contrôle les usines communes (distribution coopérative directe). Un réseau de marchands régionaux existe en République tchèque. Il s'agit des ateliers de projection ou des petits agents d'affaire. Mais le canal de distribution directe est centralisé à Šumperk. Fortex dispose de son parc automobile de toutes dimensions (voitures individuels, camionnettes, même les poids lourds).

## **Propagation**

Aujourd'hui il ne suffit pas seulement de proposer un produit sur une place convenable. Il faut également bien informer les acheteurs, les persuader et obtenir leur confiance. Pour ce but on utilise le dernier instrument de marketing - mix, la communication. Les moyens utilisés sont la publicité, le soutien de vente est la vente personnelle

### La publicité

Ces sont manières différents de la présentation de l'entreprise et ses produit. Fortex est une société conservatrice dans cette direction. Elle préfère la propagation traditionnelle par le journal spécialisé au traitement des eaux et les panneaux d'affichage, etc. Aux moyens utilisés appartiennent également les brochures, les catalogues, les cadeaux avec le nom Fortex. Les brochures, par exemple, sont envoyées à un atelier de projection documentaire pour que l'ingénieur soit informé du nouveau produit et de ses paramètres techniques.

### Les pages internet.

Sa cible est basée sur l'accès aux informations récentes, actualisées et complexes. Les pages proposent le contact immédiat par le courriel ou d'autre canaux de communication, par exemple le portable. C'est un outil très efficace. Fortex a progressé à l'évolution ses pages sur l'internet. Il est intégré la communication BtoB et BtoC.

### Les salons d'exposition



La crise économique provoque la nécessité d'économiser les charges. La propagation sur le salon d'exposition est progressivement abandonnée. Les salons sont visités par les commerçants. La foire n'est pas réalisée à cause du prix.

### La vente personnelle

La méthode la plus utilisée pendant la crise économique est la stratégie de la vente personnelle qui est fortement adoptée à Fortex. Elle est basée sur les contacts commerciaux personnels. Le rôle joue le commerçant ainsi la personnalité. Cette méthode est importante pour « B to C »<sup>42</sup> Le commerçant communique directement avec le représentant de la commune, le maire.

Elle est fréquemment utilisée par tous les acteurs du secteur du traitement des eaux. Le commerçant peut réagir immédiatement aux questions du client.

## **2.5 CONTROLE**

Il est liée aux objectifs fixés. Le concept des objectifs SMART est idéal pour le contrôle et « feedback ». Le budget financier vérifie la planification de CA et le profit. Le dossier de la planification confronte le planning avec la réalité et les résultats de la société (voir Figure 20/ Evolution CA dans l'optique jusqu'au 2013).

---

<sup>42</sup> B to C= Business to customer

## III OBJECTIFS ET RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE

### 3.1. OBJECTIFS

#### **Mission**

« Seulement un client content peut donner du sens à l'effort de l'entreprise. Et le profit est sa valorisation secondaire. »<sup>43</sup>

#### **But**

« Fortex proclame la garantie de la qualité, l'innovation du produit, l'amélioration de la position sur le marché en augmentant le chiffre d'affaires et le résultat économique. »<sup>44</sup>

#### **Objectif**

Il s'agit d'une intention précise, qualitative et mesurable. Les objectifs sont redéfinis tous les ans.

#### **3.1.1 Objectifs SMART**

La fixation d'objectifs demande la spécification, la mesurabilité, l'accessibilité et la réalisation dans le temps concret. Le mot SMART (en anglais) représente les caractéristiques que devrait idéalement avoir un objectif pour permettre sa réalisation:

- ▶ Specific
- ▶ Mesurable
- ▶ Achievable
- ▶ Realistic
- ▶ Timely

---

<sup>43</sup> Traduction de la mission officielle de l'entreprise, source: le rapport annuel

<sup>44</sup> Traduction, source: le rapport annuel

## **Objectifs SMART pour le Fortex**

« Fortex réalisera le CA de 147 millions de couronnes en 2011 grâce à l'orientation vers les appels d'offre publics pour les stations d'épuration y compris la canalisation (la vente de produit complexe est préférée). »<sup>45</sup>

On va définir quelques proposition des objectifs selon les besoins identifié à partir des analyses précédentes. Le manière d'accessibilité est proposé ultérieurement.

### **A)**

Garder sa position n°1 dans le cadre du système d'aération sur le marché RT.  
Finalement on obtient le bénéfice environ de 30 millions de CZK en l'année 2012.

#### Accessibilité :

- proposer principalement le système d'aération pour la rénovation de la S.D.E.
- vendre le comme une pièce détachée
- tous les vente compléter avec le montage
- contacter les S.D.E. construites par Fortex et proposer aux certains patrons (les clients fidèles), le nouveau système avec une réduction de prix
- continuer à présenter le système aux conférences et aux salons spécialisés, technologiques et techniques
- utiliser l'argument essentiel est la qualité haute du produit.

### **B)**

Le placement en 1<sup>ère</sup> position dans le cadre d'oxygénation de boue en gagnant le CA planifié à 32 millions de CZK dans l'optique 2012 sur le marché RT.

#### Accessibilité :

- démarches pareilles à suivre la proposition A) le système d'aération.
- faire aboutir ce système dans chaque nouvelle S.D.E. où c'est favorable (le critère e5000-40000 H.E.), par exemple la S.D.E. Ivancice, S.D.E. Velké Pavlovicé.
- utiliser celles-ci comme les références de complexe technologique de la S.D.E. de grande capacité (plus que 5000 H.E.).

---

<sup>45</sup> Exemple d'objectifs SMART élaborés par l'auteur 2010

### C)

La pénétration de la S.D.E. de grande capacité sur le marché RT et son occupation à l'aide du système d'aération et d'oxygénation de boue. Le CA est planifié à 23 millions de CZK en 2009.(L'augmentation de 10% chaque années jusqu'au 2012)

#### Accessibilité :

- obtenir des références d'ouvrage grâce aux objectifs A) et B)
- coopérer avec la division de grande construction Fortex pour obtenir la commande complexe comme le haut fournisseur
- exploiter l'avantage du produit total
- fournir tout complexe technologique équipés par le service complémentaire (la projection de documentation, la livraison, le montage, le service technologique après - vente, etc.).

### D)

L'objectif est d'obtenir la position 1 -3<sup>ème</sup> producteur par la spécialisation sur le complexe technologique de grande capacité aux nouveaux territoires de l'Est: Biélorussie, Russie, Serbie. CA attendu est 50 millions de CZK en 2013 .(L'augmentation de 10% chaque années jusqu'au 2013)

#### Accessibilité :

- obtenir une forte position avant l'arrivée massive de la concurrence occidentale
- développer et approfondir ses activités actuelles en Biélorussie et dans les autres pays
- coopérer avec des municipalités locales (= des clients potentiels, l'investisseur direct)
- élargir les canaux de distribution et créer le réseau composant des commerçants locaux
- préparer et achever l'achat d'une entreprise en Ukraine
- délivrer « know-how Fortex» de la technologie à la production en Russie, en ensuite en Ukraine

- créer la nouvelle équipe qui va diriger provisoirement les usines étrangères, former les collègues extérieurs et assurer le service technologique et technique
- contrôler systématiquement toutes les usines à l'étranger et observer la concurrence.

### 3.1.2 Objectifs par CA

L'entreprise Fortex a planifié le rendement financier de CA jusqu'à l'année 2012. Il s'agit des objectifs pour la vente des SDE et les autres produits. Le plan fait partie du budget de la société. C'est pourquoi Fortex doit compter avec la réserve, par exemple dans le cas de non succès. Ce plan fonctionne aussi comme une manière de contrôle. Voir les figures 20 et 21 qui montrent l'évolution probable du CA pour la société Fortex.

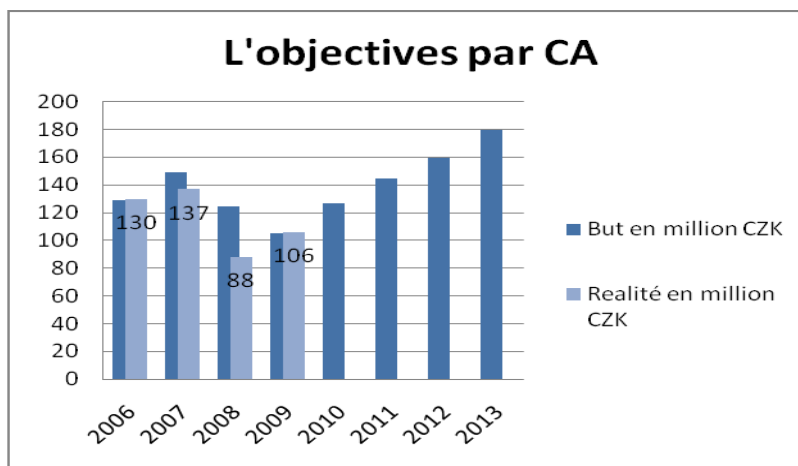
Figure 20 / Évolution de CA dans l'optique jusqu'au 2013

(Source: Document Fortex 2010, élaboré par l'auteur, 2010)

Année	2006	2006	2007	2007	2008	2008
Plan	But	Realité	But	Realité	But	Realité
CA en million CZK	129	130	149	137	125	88
Croissance en %	X	1%	16%, 15%	5%, 9%	-17%, 9%	-36%, -30%
Année	2009	2009	2010	2011	2012	2013
Plan	But	Réalité	But	But	But	But
CA en million CZK	105	106	127	145	160	180
Croissance en %	-16%, 19%	20%, 1%	21%, 20%	14%	10%	13%

Figure 21/ Les objectifs par CA

(Source: Document Fortex 2010, élaboré par l'auteur, 2010)



Commentaire:

L'entreprise a rendu compte avec l'augmentation permanente selon la planification. Néanmoins, la réalité est différente face à la crise économique. Le déclin entre le but et la réalité est visible à partir de l'année 2007 quand la crise commence. Le CA a diminué rapidement au cours des années 2007, 2008 et 2009. La croissance était en chiffres rouges en 2007 et 2008. Cette situation reflète la diminution de la demande entre « B to B »<sup>46</sup> C'était la livraison de la technologie ou du matériel complémentaire pour la concurrence qui était aussi affaiblie par la crise.

L'entreprise a rencontré la pire difficulté financière en 2008. C'est pourquoi la direction a reformulé la stratégie concernant l'orientation vers l'appel d'offre public. Seulement le secteur public a continué investir grâce aux subventions de l'UE.

En 2009, l'entreprise est devenue de nouveau presque stabilisée. Le CA a connu la croissance de 1%. La société a gagné certains appels d'offre publics. Mais, quand même, le CA 2009 a été plus petit qu'en 2006 (130 millions CZK).

Aujourd'hui, l'entreprise dispose de références de plus pour la livraison complexe y compris la construction de la S.D.E. avec la canalisation. Le marché public est ouvert. Et la société a plus de chances d'acquérir les appels d'offre publics au complexe technologique de S.D.E.

<sup>46</sup> B to B= business to business

### 3.2 LA PART DE L'APPEL D'OFFRE PUBLIC SUR LE CA

En 2008 sous la récession économique, la stratégie de l'entreprise a changé au profit du marché public. Le programme opérationnel de l'environnement couvre la période 2007-2013. Ce programme est fixé afin de puiser les subventions pour les projets de l'infrastructure de traitement de l'eau. Le client public est donc assuré et les projets de construction ou de rénovation des S.D.E. vont continuer jusqu'à 2013.

#### Quel est le pourcentage de la part de l'appel d'offre public sur le CA ?

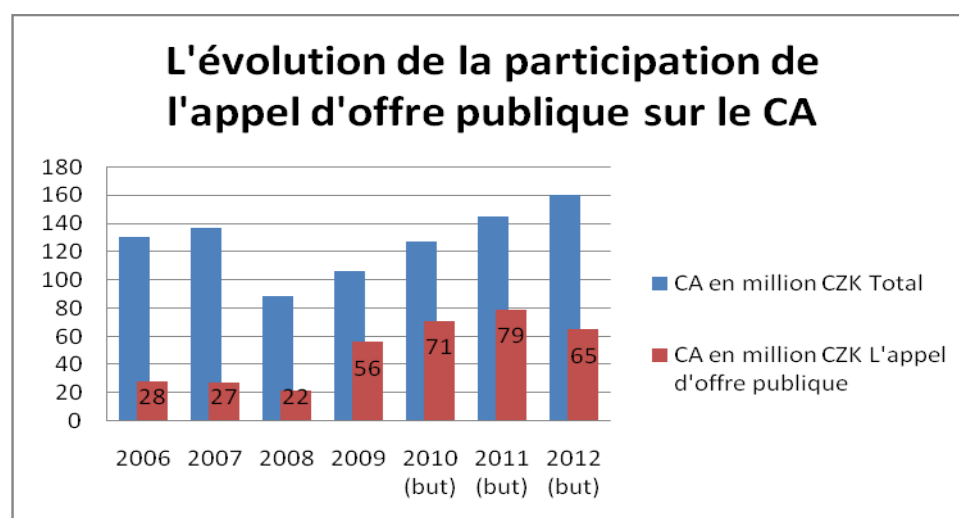
Figure 22/ Le tableau de CA au total et la part de l'appel d'offre public

(Source: Document Fortex 2010, élaboré par l'auteur, 2010)

Année	CA en million CZK		Croissance en %
	Total	L'appel d'offre public	
2006	130	28	21,5%
2007	137	27	19,7%
2008	88	22	25,0%
2009	106	56	52,8%
2010 (but)	127	71	55,9%
2011 (but)	145	79	54,5%
2012 (but)	160	65	40,6%

Figure 23/ L'évolution de la part de l'appel d'offre publique sur le CA

(Source: Document Fortex 2010, élaboré par l'auteur, 2010)



## Commentaire

Selon le tableau 22, l'appel d'offre public fait partie de chaque CA annuel. Les deux premières années ont été faibles, car la stratégie était fondée sur la vente des produits simples. En plus, l'OSS est très peu connu parce qu'il est lancé pour la première fois sur le marché.

En 2008, le grand déclin du CA à cause de la récession économique est visible. La société connaît des problèmes financiers car le CA accuse le résultat moins 30%. L'appel d'offre public produit un tiers du CA total. Et le reste de CA(2008) a produit le commerce international - la Biélorussie. Cette année a reformulé la stratégie selon le concept du produit total avec l'accent sur l'adjudicateur public. Fortex s'oriente donc vers le segment complexe technologique de S.D.E.(la livraison technologique de S.D.E. et le travail de construction).

En 2009, la situation a une tendance de s'améliorer. La nouvelle stratégie est réussie. Fortex a gagné l'appel d'offre public sur la nouvelle construction de la S.D.E. à grande capacité incluant les travaux de construction de la canalisation. Cette commande volumineuse produit presque 53% de CA (2009).

Par conséquent, Fortex a obtenu une bonne réputation et l'œuvre de référence grâce cette commande pour la municipalité. Il est donc persuadé de continuer dans cette stratégie et acquérir d'autres appels d'offre public jusqu'à l'année 2013.

### **3.3 LA POSITION SUR LE MARCHÉ**

Il est possible de définir la position actuelle de l'entreprise à partir de l'analyse SWOT, la Matrice BSC et l'évolution du CA.

La société dispose de plusieurs forces importantes qui représentent ses atouts concurrentiels. C'est à dire les produits de qualité, la capacité de fournir le complexe technologique inclut les travaux de construction. En comparaison avec les années précédentes, l'entreprise a minimalisé ses faiblesses comme, par exemple, un large portfolio. Les opportunités proposent l'intégration sur le marché public en République tchèque. Alors Fortex dispose d'une grande puissance pour son profit. (La déduction selon analyse SWOT)



Le box diagramme BSC présente dix principaux joueurs sur le marché. Fortex est placé sur la 8<sup>ème</sup> position. Il est un producteur important des S.D.E., mais sa position est affaiblie par la crise. Il entreprend des activités sur le secteur du traitement de l'eau usée. Au contraire, la concurrence s'intéresse aussi aux activités différentes comme l'eau potable (Arko), énergie nucléaire (KUNST). Mais Fortex reste néanmoins dans le « top10 » producteurs et le résultat 2010 sera plus favorable.

La crise provoque la réorientation de la production du côté de concurrence. Il y est la possibilité d'acquérir leur part de marché. L'évolution du CA indique la tendance élevant. Fortex rend compte avec le haut pourcentage de l'appel d'offre public sur le CA. Mais le débat fait la fin de subvention en 2013. Le règlement exige de réparer ou de construire les S.D.E. jusqu'à 2013. Fortex suppose donc une grande diminution de ses commandes. Le marché domestique serait saturé. Fortex envisage donc l'expansion vers le marché de l'Est. Il est planifié le marché de l'Ukraine et celui des Etats Baltes.

## CONCLUSION

Ce mémoire de master avait pour l'objectif d'analyser la vie de l'entreprise vis à vis la crise et prouver si la solution était efficace. Le cas de l'entreprise concrète a été mis en pratique sur le marché de la construction des stations d'épuration. Il a été développé dans les environnements externes et internes.

L'auteur a expliqué le support public destiné à ce secteur pendant la crise. L'étude a montré la forte récession économique de l'entreprise en 2008. Mais quand même la société Fortex appartient entre top 10<sup>47</sup> producteurs de la S.D.E en République tchèque.

La nouvelle stratégie est définie et aussi prouvée comme efficace. Le marché public propose les commandes concernant la construction ou la renovation de la S.D.E pour des municipalités et des communes (le pouvoir adjudicateur). L'investisseur principal est l'UE et son programme opérationnel « l'environnement » pendant la période 2007- 2013. Les appels d'offre publics auront alors lieu jusqu'au 2013. La gestion des finances publiques exige la procédure spéciale, le tender sur le fournisseur de livraison, le service ou les travaux de construction. Le code *137/2006 l'appel d'offre publique* donne le cadre légale.

A cause de l'influence de la crise la concurrence directe s'oriente vers les différents secteurs, comme, par exemple, le traitement d'eau potable ou la technologie nucléaire-système d'aération. Il y a la chance d'avancer vers la position plus haute et d'acquérir la part du marché. Actuellement elle se trouve sur la 8<sup>ème</sup> position.

L'entreprise dispose de certains atouts concurrentiels. On peut nommer le matériel de qualité (OSS), la technologie ou la capacité de fournir le complexe technologique de la S.D.E y compris les travaux de construction avec la canalisation. Elle est un leader du système d'aération et elle peut devenir encore le n<sup>o</sup> 1 avec le système d'oxygénation de boue qui présente un grand potentiel. Mais dans quelques domaines elle a encore des réserves pour améliorer.

Le mémoire a défini les objectives SMART et par le Chiffre d'Affaire. Il est planifié à acquérir le même CA avant la crise et ensuite avancer dans la tendance augmentative. L'appel d'offre publique et l'export ont sauvé l'entreprise devant le krach en 2008. En 2009 l'appel d'offre publique a représenté plus que la moitié de CA annuel. Donc l'appel d'offre a garanti la présence sur le marché ainsi que parmi les top10 producteurs en 2009. La diminution de chiffres d'affaire a été radical pour le commerce international. La société a acquis un important appel d'offre public, il a donc obtenu aussi la référence

---

<sup>47</sup> Les dix principaux producteurs sur le marché de traitement de l'eau usée.

d'œuvre sur le complexe de la station d'épuration à la grande capacité. Par conséquent elle a augmenté la chance de gagner d'autres annonces sur le marché public concernant la S.D.E. de la même volume.

Les principales activités restent sur le marché domestique jusqu'au fin de l'aide financier de la part de la Communauté européenne. Selon l'étude, l'entreprise peut supposer la grande diminution des commandes. Le marché domestique serait saturé car le règlement de la communauté exige le remplissage du standard de qualité sur le traitement d'eau jusqu'au l'année 2013. Ce règlement est obligatoire pour tous les municipalités et communes.

Ensuite la forte expansion sur les autres marchés de l'Est est planifiée. Comme il est dit dans l'étude, Fortex possède deux usines avec la participation majoritaire. Ces investissements ne sont pas déficitaires. L'année 2008 a joué un rôle important sur le CA. Mais l'année suivante a été pire car la crise a affaibli aussi les marchés en Russie et en Biélorussie. La production est implantée successivement. Elle fonctionne par la complémentation des pièces détachées locales et exportés de la République tchèque.

## RÉSUMÉ

Les entreprises sont exposées à la grande pression de la crise économique. Comme il s'agit de la crise mondiale, les impacts sont omniprésents dans tous les secteurs. C'est à ce moment qu'arrive le support de l'économie publique. Du point de vue macroéconomique, le gouvernement a quatre fonctions – la fonction législative, régulatrice, allocative et redistributive. Le gouvernement intervient dans le cas d'urgence où le marché a échoué à cause de l'existence des biens publics, des externalités, du pouvoir de monopole et de l'asymétrie d'informations. La crise économique est un exemple d'un échec du marché à cause des informations non parfaites. Le gouvernement cherche la solution comment stabiliser le marché et proposer les finance publiques comme, par exemple, des subventions et des appels d'offre publics.

Ce mémoire de master développe le thème suivant : « L'entreprise, résiste-elle à la crise économique grâce à l'orientation à l'appel d'offre publique? » La problématique est lancée au milieu du marché de traitement de l'eau usée et de la construction des stations d'épuration. L'étude est divisée en trois parties classiques c'est à dire la partie théorique, le cas pratique de l'entreprise et l'objectif et les résultats de l'étude.

Au début l'auteur définit la crise avec ses attributs. Le milieu de la République tchèque est étudié par l'analyse PESTEL. La problématique de la crise tchèque est développée du point de vue macroéconomique. L'étude a montré la diminution de PIB, d'export, d'import, d'activité industrielle et des travaux de construction. Les investissements et les DIE ont baissé. Un seul important investisseur est l'Union Européenne ensemble avec le gouvernement tchèque, grâce à la politique de cohésion et aux autres programmes de développement.

Les stations d'épurations appartiennent aux projets soutenus pendant la période 2007-2013 par le programme opérationnel « l'environnement » (le fond de cohésion, FEDER) et le programme de développement rural (FEADER). Il existe aussi des fonds nationaux et régionaux qui participent à co-financement des projets de l'environnement.

Le puisage de subventions est conditionné par des règles strictes. C'est la municipalité ou la commune qui demandent la subvention sur la construction de la station d'épuration. Si l'aide financier est accordé, la commune publie l'annonce sur le marché public. Cette procédure administrative soumet au code *137/2006 l'appel d'offre publique*. C'est-à-dire en respectant les principes de non discrimination, d'égalité et de lisibilité. Le

tender de l'appel d'offre publique est ouvert. La loi mentionnée ci-dessus est valable aussi dans la procédure de compétition jusqu'à la signature du contrat obligatoirement écrit.

La deuxième partie concerne le cas pratique de l'entreprise Fortex qui est un producteur de la S.D.E. L'auteur a créé la diagnostic grâce aux analyses suivantes: les forces de Porter, l'analyse SWOT, la matrice BCG. Le partie marketing est élaborée à partir des analyses externe et interne. Dans cette partie du mémoire on développe la stratégie-marketing et le marketing opérationnel. On également explique la manière de contrôler de l'entreprise et faire le « feedback ».

Pour conclusion l'auteur définit les objectifs et les résultats de l'étude. En général, l'objectif est fixé selon le CA. Le SMART objectif est préparé pour l'année 2011. L'évolution de CA prouve le déclin pendant la crise, la croissance de CA en pourcentage confirme la diminution. La différence entre le CA plagnifiée et la réalité est énorme. Heureusement, le CA annuel contient aussi la participation de l'appel d'offre publique. L'entreprise est sauvée grâce l'orientation à l'appel d'offre publique. En 2008 l'appel d'offre publique a fait un tièr de la CA total l'année 2008. En 2009, la société Fortex déjà fournit l'appel d'offre publique qui a dépassé près la moitié valuer CA 2008. Les charges de l'entreprise sont couvertes. La société gagne le bénéfice même si la crise économique continue.

## RESUMÉ

Společnosti jsou vystaveny velkému tlaku z důvodu ekonomické krize. Jedná se o světovou krizi, tudíž její následky jsou ve všech odvětvích hospodářství všudypřítomné. A právě v tuto chvíli přichází podpora veřejné ekonomiky. Z makroekonomického hlediska plní stát čtyři důležité funkce - legislativní, regulativní, alokační a redistribuční. Vláda zasahuje v případě nouze, když dojde k selhání trhu. K těmto selhání dochází z důvodu existence veřejných statků, externalit, monopolní síly a informační asymetrie. Ekonomická krize je názorným příkladem, jak může trh selhat z důvodu nedokonalých informací. Vláda se snaží najít řešení, jak stabilizovat trh, a proto nabízí možnost čerpat veřejné finance např. dotace, veřejné zakázky atd.

Téma diplomové práce je: „Podnik čelící ekonomické krizi díky veřejným zakázkám a dotacím z Evropské unie.“ Problematika se týká trhu v oblasti čistírenství a výstavby ČOV. Práce je rozdělena klasickým způsobem na tři části tzv. na teoretickou, praktickou část a na závěrečné zjištěné výsledky.

Na začátku autorka definuje, co se skrývá pod pojmem krize včetně jejich charakteristických znaků. Analýza PESTEL je aplikovaná na ČR. Problematika krize v České Republice je posuzována z makroekonomického hlediska. Dochází ke snížení HDP, exportu, importu, průmyslu a stavebnictví. Přímé zahraniční investice se také snížily. Díky kohezní politice a dalším programům rozvoje zůstává Evropská unie s vládou ČR jedinými hlavními investory.

Čistírny odpadních vod (ČOV) spadají do Operačního programu životní prostředí OPŽP (kohezní fond a fond FEDER) a do programu Rozvoje venkova (fond EAFRD). Čerpání dotací z těchto programů je možné v plánovaném období 2007- 2013. Dále je možné získat finanční podporu ze státního fondu životního prostředí NFŽP a z dotací na krajské úrovni.

Čerpání dotací podléhá přísným pravidlům dle směrnic Evropské unie. Např. obec či město žádá o dotaci na výstavbu ČOV. V případě, že je žádost schválena, další administrativní řízení podléhá zákonu 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách. Veřejný zadavatel je povinen umístit veřejnou zakázku na centrální adrese a začne probíhat veřejná soutěž na dodavatele. Výše zmíněný zákon platí po celou dobu výběrového řízení, dokud nebude podepsána smlouva o dílo. Smlouva musí být v písemné formě. Během tendru nesmí být porušen princip transparentnosti, rovnosti a nediskriminace.

Druhá část se zabývá praktickou studií výrobce ČOV, společností Fortex. Aby bylo možné analyzovat situaci podniku, bylo zapotřebí provést analýzu konkurenčních sil, SWOT a box diagramu BCG. Oblast marketingu byla vypracována na základě externích a interních analýz a rozdělena na strategický a operační marketing. V této části je také objasněn způsob kontroly a zpětné vazby pro podnik.

V závěru práce autorka specifikuje cíle a výsledky na základě použitých metod. Cíle jsou určeny za pomoci předpokládaného výkonu podniku. Příklad SMART vytyčeného cíle je uveden pro rok 2011. Pokles tržeb v průběhu krize je potvrzen. Rozdíl výnosu z prodeje je enormní mezi plánovanými výsledky a realitou. Naštěstí podíl veřejných zakázek na ročních výsledcích firmy je prokazatelný. Zakázky od obcí tvořily jednu čtvrtinu tržby v roce 2008, kdy podnik zaznamenal největší propad. V roce 2009 již společnost Fortex dodávala své produkty na veřejné zakázky v hodnotě, která přesahovala polovinu celkové tržby za rok 2008.

## LISTE DES DOCUMENTS INSÉRÉS DANS LE TEXTE

Figure 1/ Taux de croissance réel du PIB .....	14
(Source: Le bulletin de la chambre franco-tchèque, Contact ; 2010, tableau élaboré par KB- Société Générale) .....	14
Figure 2/ Taux de chômage .....	15
(Source: Le bulletin de la Chambre franco-tchèque, Contact ;2010 tableau élaboré par KB- Société Générale) .....	15
Figure 3. / L'Analyse PESTEL.....	19
(Source: Auteur 2010) .....	19
Figure 4/ L'indicateur économique .....	20
(Source : Institut national de la statistique tchèque- macroéconomie 2010, tableau élaboré par l'auteur 2010) .....	20
Figure 5 / Résultat le 1 <sup>ère</sup> trimestre 2010 .....	21
(Source : Institut national de la statistiques tchèque, tableau élaboré par l'auteur 2010) .....	21
Figure 6/ Schéma des produits en pourcentage de CA : .....	31
(Source: Document Fortex 2009, élaboré par l'auteur 2010) .....	31
Figure 7 / Le schéma de la distribution .....	32
(Source: Auteur 2007) .....	32
Figure 8/ Tableau des principaux exploiters SDE en RT (Source).....	33
Figure 9/ Tableau des producteurs étrangers actuels .....	33
(Source: Auteur 2010) .....	33
Figure 10/ Tableau de sous-traitants : (Source: Auteur 2010) .....	34
Figure 11/ Schéma de la situation sur le marché selon la théorie de Porter.....	35
(Source:Auteur 2010) .....	35
Figure 12/ Le boxdiagram analyse SWOT (élaboré par l'auteur 2010).....	40
Figure 13/ Tableau récapitulatif de l'analyse SWOT (Source: Auteur 2010) .....	42
Figure 14/ Tableau CA (Source: Auteur2010) .....	43
Figure 15/ Position des producteurs SDE selon Matrix BCG (Source: Auteur 2010).....	44
Figure 16/ Visualisation de la stratégie du marketing indifférencié (Source:Auteur,2010) .....	50
Figure 18/ Exemple de positionnement (Source: élaboré par l'auteur,2010) .....	52
Figure 19/ La conception d'un produit total (Source: Auteur, 2010) .....	53
Figure 20 / Évolution de CA dans l'optique jusqu'au 2013 .....	61
(Source: Document Fortex 2010, élaboré par l'auteur, 2010) .....	61
Figure 21/ Les objectifs par CA .....	62
(Source: Document Fortex 2010, élaboré par l'auteur, 2010) .....	62
Figure 22/ Le tableau de CA au total et la part de l'appel d'offre public .....	63
(Source: Document Fortex 2010, élaboré par l'auteur, 2010) .....	63
Figure 23/ L'évolution de la part de l'appel d'offre publique sur le CA .....	63
(Source: Document Fortex 2010, élaboré par l'auteur, 2010) .....	63



## **LISTE DES ANNEXES**

*Annexe 1 Exemple l'annonce l'appel d'offre publique*

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

CA	Les chiffres d'affaires
CZK	La monnaie tchèque
CZWA	Czech water
ČOV	La station d'épuration en tchèque
H.E.	L'habitant équivalent
ISO	L'organisation internationale de normalisation
PM	La personne morale
PME	La petite et moyenne entreprise
PP	La personne morale
R&D	Le recherche et le développement
RT	La République tchèque
S.D.E.	La station d'épuration
SCP	La segmentation, le ciblage, le positionnement
UE	L'Union européenne
TVA	La taxe valeur ajoutée
VA	La valeur ajoutée

## BIBLIOGRAPHIE

Lendrevie Jacques, Lévy Julien, Lindon Denis, *Mercator*, (2006), Dalloz,

Kotler P, Dubois B., , *Marketing managment* , (2004)Person Education, France, Paris

Přichystal Aleš, *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb jak uvařit dobrý projekt*, 2008,  
Vega, Nymburk

Schwarz Oldřich, *Jak přežít na trhu*, (1994) Grada

Steinová M., Svobodová H., *Marketing* , (2005), Tisl Ostrava

Šuleř Oldřich, *Strategické řízení*, (2005), Tisl Ostrava

Zákon č137/2006 Sb. o veřejných zakázkách

**Les documents internes de la société Fortex**

## WEBOGRAPHIE

### Les pages web

[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_narodni\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty)

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/771B002C8C4F>

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta050710.doc>

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru050710.doc>

<https://www.cia.gov>

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cz.html#top>

<http://www.euroskop.cz> Euroskop.cz – L'information de l'UE

[http://www.euroskop.cz/gallery/6/1825-predsednictvi\\_eu.pdf](http://www.euroskop.cz/gallery/6/1825-predsednictvi_eu.pdf)

<http://www.ct24.cz/ekonomika/65850-ekonomicka-krize-nejdrive-spatne-hypoteky-pote-krach-bank/> La télévision CT24

<http://www.cnb.cz/cs/index.html> Le site Banque Nationale Tchèque;

[http://www.komora.cz/hk-cr-top-02-sede/podpora-podnikani-v-cr/pomahame-vam-celit-hospodarske-krizi/zpravodajstvi-z-domova/art\\_29043/dopady-celosvetove-ekonomicke-krize-na-hospodarstvi-cr.aspx](http://www.komora.cz/hk-cr-top-02-sede/podpora-podnikani-v-cr/pomahame-vam-celit-hospodarske-krizi/zpravodajstvi-z-domova/art_29043/dopady-celosvetove-ekonomicke-krize-na-hospodarstvi-cr.aspx) La chambre de commerce

<http://www.touteleurope.fr/fr/actions/economie/aide-au-developpement-des-regions/presentation/la-politique-de-cohesion-2007-2013.html> Les fonds

<http://www.boamp.fr/> Le BOAMP

<http://www.compnet.cz/> L'office de la protection et la compétition

<http://www.fortex.cz/> Le site de la société Fortex

<http://www.fortex.cz/cz/cistirny-odpadnich-vod/produkty/oss-oxyterm-sludge-system/>

<http://www.veoliavoda.cz/cz/> Le site de la société Veolia en RT

<http://www.ace-cr.cz/> Le site de l'association des spécialistes de S.D.E. en RT

<http://www.iso.org/iso/fr/ISOOnline.frontpage> Le site des normes ISO

[http://www.lartaud.com/pdf/segmentation\\_ciblage\\_positionnement.pdf](http://www.lartaud.com/pdf/segmentation_ciblage_positionnement.pdf) Methodologie SCP (PDF)

## ANOTATION

Příjmení a jméno autora:	Bc. VAJČNEROVÁ Pavlína
Instituce:	Univerzita Palackého v Olomouci Filozofická fakulta Katedra romanistiky
Obor studia:	Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
Název práce:	Podnik čelící krizi díky veřejným zakázkám a dotacím z Evropské unie (Případová studie)
Vedoucí práce:	Ing. Nicolas Schoemacker
Počet stran:	77
Počet příloh:	1
Počet titulů použité literatury:	8
Klíčová slova :	Veřejná zakázka, dotace, čistírna odpadních vod, vnitřní a vnější analýza, výrobci ČOV

Tato diplomová práce analyzuje změny na trhu v oblasti čistírenství odpadních vod v ČR v době ekonomické krize. Cílem práce je zjistit jak může společnost přežít na trhu díky veřejným zakázkám.