

AUDIT MARKETING DE L'INNOVATION

AUDIT MARKETING DE L'INNOVATION

PROJET COLLABORATIF

“ Développement de la valeur ajoutée dans les entreprises de première transformation des produits aquatiques par l'optimisation des procédés existants, l'innovation et la diversification produit ”

A l'initiative du C.E.V.P.M

Méthodologie : Polytech'Lille



PROJET COLLABORATIF

PARTENAIRE TECHNIQUE

C.E.V.P.M

*CENTRE D'EXPÉRIMENTATION ET DE VALORISATION
DES PRODUITS DE LA MER*

PRÉSIDENT: Thierry MISSONNIER

DIRECTEUR: Xavier JOLY

RESPONSABLE DE PROJET: Patrick COPPIN



PARTENAIRE SCIENTIFIQUE

POLYTECH'LILLE

ETUDIANTS: Raziqa BENKIRAT
Narimène DJENNAOUI
Houda EL AÏCHAOUI
Rémi GOFFIN
Mathilde HARBONNIER
Tânia MACHADO
David MALÉCHA

TUTEUR SCIENTIFIQUE: I. WALLART

SCOLARITÉ 2009-2010



OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE D'AUDIT PERSONNALISÉE

- ✦ Identification et clarification des enjeux stratégiques

SECTION 1: ENJEUX STRATÉGIQUES

- ✦ Identification des forces et des faiblesses de l'entreprise face aux opportunités et menaces de son environnement (analyse S.W.O.T)

SECTION 2: ANALYSE MARKETING S.W.O.T

- ✦ Analyse de la cohérence, de l'équilibre et de l'adéquation de la stratégie marketing (marchés et clientèle ciblés, positionnements, produits, marques, services, stratégie concurrentielle, mix-marketing...)

SECTION 3: ANALYSE MARKETING DES STRATÉGIES

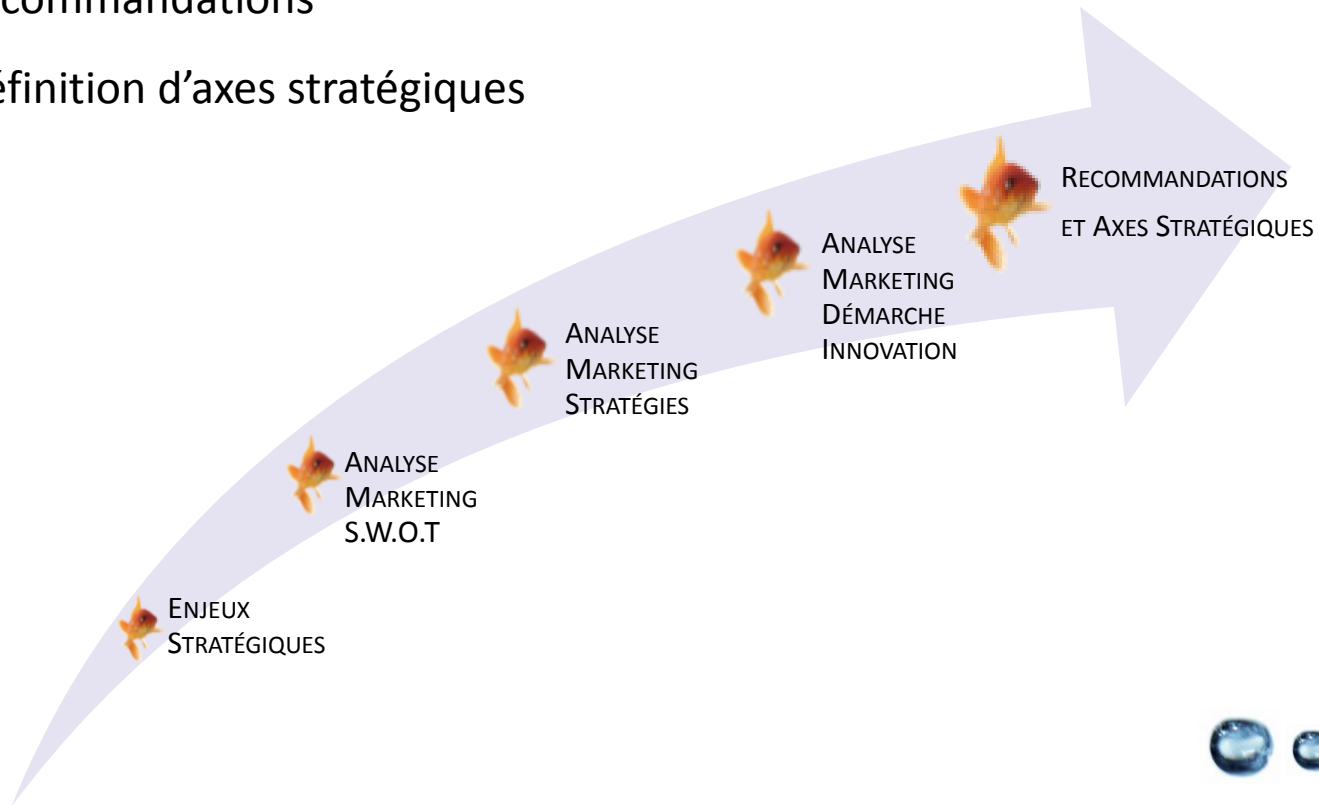
- ✦ Analyse de la démarche d'innovation, ses forces et ses faiblesses

SECTION 4: ANALYSE MARKETING DE LA DÉMARCHE D'INNOVATION



FINALITÉS DE LA DÉMARCHE D'AUDIT PERSONNALISÉE

- ✦ Recommandations
- ✦ Définition d'axes stratégiques





SECTION 1

ENJEUX STRATÉGIQUES

ENJEUX STRATÉGIQUES



OBJECTIFS MARKETING

OBJECTIFS MARKETING

QUELS SONT LES OBJECTIFS DE VOTRE STRATÉGIE MARKETING ?

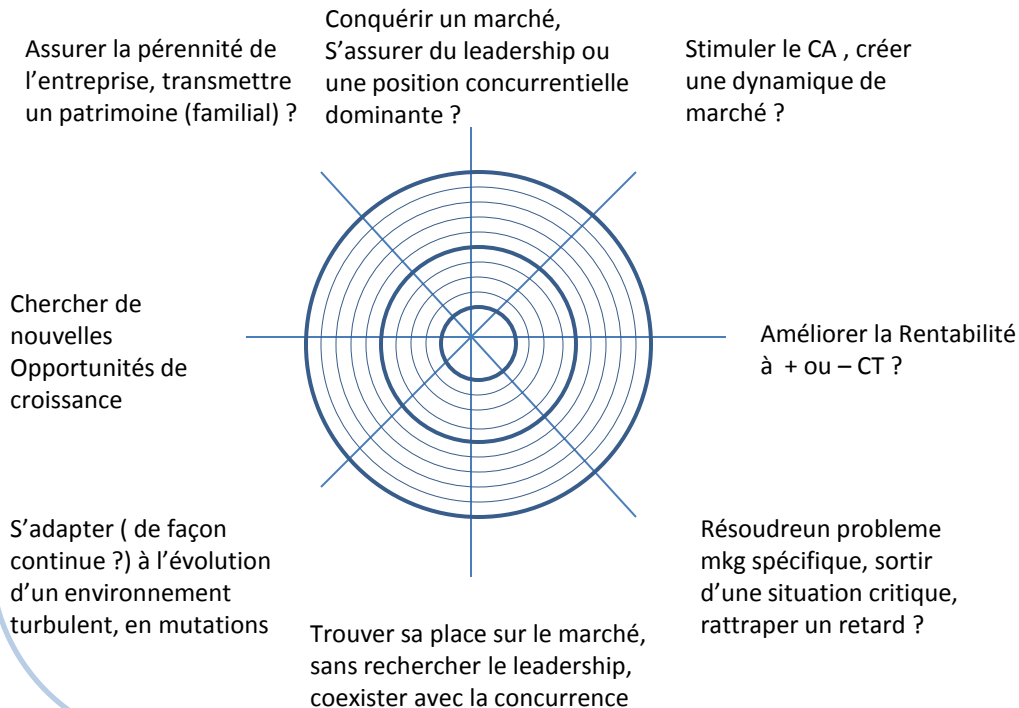
LES ENJEUX DE LA STRATÉGIE MARKETING QUELLE IMPORTANCE ACCORDEZ-VOUS AUX OBJECTIFS SUIVANTS / SITUATION TYPE ? (LA PLUS IMPORTANTE ?, CELLE DU PRINCIPAL CONCURRENT ?)	Actuellement		Pour les 3 prochaines années	
	Note /10	Non	Note /10	Non
Conquérir le marché, s'assurer du leadership ou d'une position concurrentielle dominante ?				
Trouver sa place sur le marché, sans recherche de leadership, coexister avec la concurrence ?				
Améliorer, Privilégier la rentabilité) + ou- CT ?				
Chercher de nouvelles opportunités de croissance ?				
Stimuler le CA, créer une dynamique de marché ?				
Résoudre un problème marketing spécifique (lequel ?), sortir d'une situation critique, rattraper un retard ?				
S'adapter (de façon continue ?) à l'évolution d'un environnement turbulent , en mutations (lesquelles ?)				
Assurer la pérennité de l'entreprise, transmettre un patrimoine (familial ?) ?				
Autres ?				

QUEL PEUT ÊTRE LE RÔLE DE L'INNOVATION POUR CET ENJEU ?



ANALYSE

- ✦ Quel est l'enjeu dominant pour l'entreprise ? Y a-t-il des contradictions entre les enjeux ? Quelle est l'évolution de ces enjeux ?
- ✦ L'entreprise connaît-elle une situation comparable aux concurrents ? Ou est-ce un enjeu spécifique ?
- ✦ S'agit-il d'un enjeu offensif ? Défensif ?
- ✦ Quelle est l'orientation à donner en termes d'innovation, compte tenu des enjeux prioritaires ? Quel est l'impact sur la démarche d'innovation ? Quel est le rôle de l'innovation vis-à-vis de cet enjeu ?



SITUATION TYPE (SI CONCERNÉ) : COMMENT AMÉLIORER LA RENTABILITÉ A CT ?

COMMENT AMÉLIORER LA RENTABILITÉ A CT ? QUELS SONT LES ENJEUX / ÉLÉMENTS DE VOTRE STRATÉGIE MARKETING ? QUE PENSEZ- VOUS DES PISTES SUIVANTES ?	3 dernieres années		3 prochaines années	
	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre
-fidéliser la clientèle plutôt que prospecter de nouveaux clients ? -Mettre en place ou renforcer la vente additive ? -Stimuler la demande primaire (faire consommer plus de quantités , plus fréquemment, multiplier les occasions de consommations) -Créer de la valeur aux produits pour vendre plus cher ? - tertiariser son activité et générer une rentabilité par des services associés -Proposer au client une solution globale, un package comprenant des produits accessoires, éventuellement non fabriqués par l'entreprise elle –même - Multiplier les produits dérivés, déclinés pour consolider la position de l'entreprise -Rationaliser la gamme de produits & faire des choix pour moins se disperser et améliorer sa performance -Pratiquer un prix + élevé que les produits concurrents -Pratiquer un prix d'écémage pour générer de la marge unitaire -Se focaliser sur les clients les plus rentables, comme axe de développement, quitte à proposer d'autres catégories de produits - récupérer les clients passés à la concurrence et/ou limiter les défections -Anticiper les dates de prise de décision des clients, et faire des propositions adaptées - réduire les risques liés à l'innovation				
Quelles sont les autres pistes auxquelles pense l'entreprise? Quel est le rôle de l'innovation face à cet enjeu ?				



SITUATION TYPE (SI CONCERNÉ) : COMMENT STIMULER LE CA ET CRÉER UNE DYNAMIQUE DE MARCHÉ ?

COMMENT STIMULER LE CA ET CRÉER UNE DYNAMIQUE DE MARCHÉ ? QUELS SONT LES ENJEUX / ÉLÉMENTS DE VOTRE STRATÉGIE MARKETING ? QUE PENSEZ- VOUS DES PISTES SUIVANTES ?	3 dernières années		3 prochaines années	
	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre
-profiter des tendances & phénomènes de mode comme opportunités de marché ? -Mettre en place ou renforcer la vente additive ? -Stimuler la demande primaire (faire consommer plus de quantités , plus fréquemment, multiplier les occasions de consommations) - mettre en place des actions de relance des ventes -investir sur de l’animation commerciale, des actions promotionnelles - être plus agressif commercialement - favoriser le renouvellement du marché ? - prolonger le plus longtemps possible la durée d’exploitation des produits /marchés - éphémériser , évènementialiser les produits -Multiplier les produits dérivés, déclinés pour consolider la position de l’entreprise -Anticiper les dates de prise de décision des clients, et faire des propositions adaptées				
Quelles sont les autres pistes auxquelles pense l’entreprise? Quel est le rôle de l’innovation face à cet enjeu ?				

SITUATION TYPE (SI CONCERNÉ) : COMMENT CHERCHER DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE ?

COMMENT CHERCHER DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE ? QUELS SONT LES ENJEUX / ÉLÉMENTS DE VOTRE STRATÉGIE MARKETING ? QUE PENSEZ- VOUS DES PISTES SUIVANTES ?	3 dernières années		3 prochaines années	
	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre
-diversifier ses activités - attaquer de nouveaux segments ou nouvelles cibles ? Lesquelles ? -Développer l'export, internationaliser l'activité ? Quelles zones ? - Mettre en place une stratégie multi canal de commercialisation ? Quels nouveaux circuits de commercialisation ? -Tertiariser l'activité en se lançant dans les services ? -Vampiriser l'image de marque d'un tiers (co-branding, licence de produits dérivés, chefs ou designers) -rechercher de nouvelles applications et marchés pour les technologies , savoir faire de l'entreprises				
Quelles sont les autres pistes auxquelles pense l'entreprise? Quel est le rôle de l'innovation face à cet enjeu ?				



SITUATION TYPE (SI CONCERNÉ) : COMMENT CONQUERIR LE MARCHÉ , S'ASSURER LE LEADERSHIP OU UNE POSITION DOMINANTE ?

COMMENT CONQUERIR LE MARCHÉ , S'ASSURER LE LEADERSHIP OU UNE POSITION DOMINANTE ? QUELS SONT LES ENJEUX / ÉLÉMENTS DE VOTRE STRATÉGIE MARKETING ? QUE PENSEZ- VOUS DES PISTES SUIVANTES ?	3 dernières années		3 prochaines années	
	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre
-Proposer une offre largement différenciée, une large gamme -Satisfaire l'ensemble des besoins du marché, être présent sur tous les segments pour couvrir le marché -Créer ou capitaliser sur une image de marque forte -Pratiquer une stratégie de présence (occuper les canaux de commercialisation, multiplier les points de vente, investissements de communication) pour anticiper l'arrivée d'un produit concurrent -Pratiquer une stratégie de saturation du marché (inonder le marché de produits pour éliminer ou faire fuir la concurrence) -Devenir le leader du marché, ou un acteur dominant -Renforcer sa position concurrentielle par la croissance externe (le rachat d'entreprises) -Verrouiller le marché (références du marché concentré / diffus) en BToB -Mener une stratégie marketing agressive (prix, promo etc ..) -Mettre en œuvre des stratégies de blocage via une guerre juridique (contentieux PI) pour attaquer ou se défendre -Mettre en œuvre des stratégies de blocage, ou se créer un avantage via du lobbying -- créer des barrières à l'entrée (brevets, etc) pour freiner la concurrence et l'attractivité du marché - Mettre en œuvre des stratégies de riposte , systématiquement -Mener des stratégies de rumeur sur ses concurrents -Mettre en œuvre des stratégies d'allances -Se lancer dans une guerre des prix -Pratiquer des prix de pénétration de marché pour conquérir une PM plus importante - fixer ses prix en calculant le prix psychologique pour un objectif de PM -Attaquer /multiplier les moyens de commercialisations -Rechercher le volume et être le plus compétitif possible en termes de couts & de prix de vente				

SITUATION TYPE (SI CONCERNÉ) : COMMENT CONQUERIR LE MARCHÉ , S'ASSURER LE LEADERSHIP OU UNE POSITION DOMINANTE ?

COMMENT CONQUERIR LE MARCHÉ , S'ASSURER LE LEADERSHIP OU UNE POSITION DOMINANTE ? QUELS SONT LES ENJEUX / ÉLÉMENTS DE VOTRE STRATÉGIE MARKETING ?	3 dernieres années		3 prochaines années	
	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre
Quelles sont les autres pistes auxquelles pense l'entreprise? Quel est le rôle de l'innovation face à cet enjeu ?				



SITUATION TYPE (SI CONCERNÉ) : COMMENT TROUVER SA PLACE SUR LE MARCHÉ, SANS RECHERCHER LE LEADERSHIP, COEXISTER AVEC LA CONCURRENCE?

COMMENT TROUVER SA PLACE SUR LE MARCHÉ, SANS RECHERCHER LE LEADERSHIP, COEXISTER AVEC LA CONCURRENCE ? QUELS SONT LES ENJEUX / ÉLÉMENTS DE VOTRE STRATÉGIE MARKETING ?	3 dernières années		3 prochaines années	
	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre
-Créer de la valeur aux produits ou monter en valeur plutôt qu'en volume -Déplacer le territoire concurrentiel en trouvant une vision innovante du marché (segmentation, positionnement novateur etc) -Être présent sur des niches de marché, spécifiques ? Lesquelles ? -Innover pour ne pas avoir de concurrence , ne pas être imité rapidement -Créer une source de différenciation pour se démarquer de la concurrence, en proposant un plus unique, perçu, valorisé, défendable ? Lequel ? -Hypersegmenter ou rechercher de nouvelles segmentations de marché (nouvelle cible, nouvelle zone géo, situation d'usage, nouveaux comportements d'achat) pour se différencier de la concurrence - se différencier via les services -- se positionner (produit, prix etc) haut de gamme / bas de gamme / moyen ne gamme/ low cost				
Quelles sont les autres pistes auxquelles pense l'entreprise? Quel est le rôle de l'innovation face à cet enjeu ?				



SITUATION TYPE (si CONCERNÉ) : **RÉSoudre UN PROBLEME MARKETING SPÉCIFIQUE , SORTIR D'UNE SITUATION CRITIQUE, RATTRAPER UN RETARD ?**

COMMENT RÉSoudre UN PROBLEME MARKETING, SORTIR D'UNE SITUATION CRITIQUE , RATTRAPER UN RETARD ? QUEL EST LE PROBLEME SPÉCIFIQUE ? QUELS SONT LES ENJEUX / ÉLÉMENTS DE VOTRE STRATÉGIE MARKETING ?	3 dernieres années		3 prochaines années	
	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre
- régler un probleme de compétitivité / couts - corriger une chute de CA (performance de l'entreprise ou marché en déclin ?) -Réduire les résistances , freins de consommateurs -Faire face à la crise économique, a la baisse du pouvoir d'achat etc.. -Modifier, revoir, rajeunir un positionnement qui n'est plus adapté (vieillissement, inadéquation, banalisation) -Compenser l'absence de marque, de réseaux de commercialisation -Réduire une dépendance trop importante en termes de produit, client, circuits de commercialisation - rationaliser son offre ou ses portefeuilles (activité,s produits, clients, technologies) -Être plus innovant qu'avant, que la concurrence -Améliorer ou créer une image de marque, faire évoluer une capital marque -Se retirer d'un segment de marché suite à l'attaque d'un concurrent -Compenser la perte de référencement -Maîtriser les couts -Désaisonnaliser le marché -Revoir sa politique de distribution , faire face à des changements importants en termes de commercialisation - afficher sa présence en dépit d'un budget commercial et/ou communication faible, plus faible que la concurrence - faire face au pouvoir de négociation dominant de la distribution (partenariat, évitement, mdd, ou recherche d'autres alternatives) -Rattraper son retard vis-à-vis de la concurrence -Faire face à un concurrent tres agressif				
Quelles sont les autres pistes auxquelles pense l'entreprise? Quel est le rôle de l'innovation face à cet enjeu ?				

SITUATION TYPE (SI CONCERNÉ) : COMMENT S'ADAPTER A L'EVOLUTION D'UN ENVIRONNEMENT TURBULENT, EN MUTATIONS ?

COMMENT S'ADAPTER A L'EVOLUTION D'UN ENVIRONNEMENT TURBULENT, EN MUTATIONS ? QUELS SONT LES ENJEUX / ÉLÉMENTS DE VOTRE STRATÉGIE MARKETING ? (CF ANALYSE SWOT)	3 dernieres années		3 prochaines années	
	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre
- multiplier les marques pour adapter son offre aux cibles, circuits de distribution - s'adapter à la crise économique, la baisse du pouvoir d'achat - s'adapter à la mutation de la grande distribution (réduction du référencement de marques nationales, du choix de référence, de l'augmentation des mdd) -S'adapter aux bouleversements technologiques, - S'adapter aux bouleversements réglementaires -S'adapter aux bouleversements socio-démographiques etc ..				
Quelles sont les autres pistes auxquelles pense l'entreprise? Quel est le rôle de l'innovation face à cet enjeu ?				



SITUATION TYPE (SI CONCERNÉ) : COMMENT ASSURER LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE, TRANSMETTRE UN PATRIMOINE (FAMILIAL)?

COMMENT ASSURER LA PERENNITE DE L'ENTREPRISE, TRANSMETTRE UN PATRIMOINE (FAMILIAL) ? QUELS SONT LES ENJEUX / ÉLÉMENTS DE VOTRE STRATÉGIE MARKETING ?	3 dernieres années		3 prochaines années	
	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre	Importance accordée Note /10	Mise en oeuvre
- maîtriser les risques et l'ambition (compatible avec autofinancement) -imiter un concurrent dynamique et /ou performant -Fidéliser sur le LT -Construire une identité de marque durable -Etre présent sur les segments de marché dominants -Construire son propre réseau de distribution - intégrer la filiere , selon la chaine de valeur (amont aval)				
Quelles sont les autres pistes auxquelles pense l'entreprise? Quel est le rôle de l'innovation face à cet enjeu ?				



OBJECTIFS MARKETING / PERFORMANCE

OBJECTIFS MARKETING / PERFORMANCE

Objectifs / performance	Satisfaction globale des objectifs assignés Niveau moyen de rentabilité sur 3 ans inférieur / équivalent / supérieur à la concurrence
Objectifs de chiffre d'affaires ou de ventes	volume (ucv) CA Tx de croissance du CA
Objectifs financiers ou de rentabilité	Résultat Marge Retour sur investissement
Objectifs de part de marché	PM ou position concurrentielle Tx de croissance PM
Objectifs de croissance	Tx de croissance CA entreprise / tx de croissance Marché Croissance entreprise inférieure / équivalente / supérieure à la concurrence Renouvellement de marché (fréquence)
Notoriété et Image Image de Marque	Notoriété spontanée ou assistée Image de marque perçue / voulue
Fidélisation	Tx de satisfaction de la clientèle Tx de fidélisation
Référencement	DN /DV Présence commerciale inférieure / équivalente / supérieure à la concurrence
Innovation	Nombre de nouveaux produits Nombre de brevets déposés Nombre de marques déposées Contribution au CA par les Produits de moins de 3 ans





SECTION 2

ANALYSE MARKETING

S.W.O.T

T.O.W.S

1. Menaces & Opportunités de l'environnement
2. Analyse des Marchés (Demande)
3. Analyse de l'offre (Structure de marché & Concurrence)
4. Forces & Faiblesses de l'entreprise
5. Contraintes de l'entreprise



ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE	PERCU COMME MENACES (M) /OPPORTUNITÉS (O)		IMPACT POUR L'ENTREPRISE	
	ACTUELLES	FUTURES	IMPORTANCE PERCUE &IMPACT	REACTION DE L'ENTREPRISE
LISTE D'ÉVOLUTIONS				

MENACES ET OPPORTUNITÉS

MINENACE2 EL OPPORTUNITILE2

ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE	PERCU COMME MENACES (M) /OPPORTUNITÉS (O)		IMPACT POUR L'ENTREPRISE	
	ACTUELLES	FUTURES	IMPORTANCE PERCUE &IMPACT	REACTION DE L'ENTREPRISE
LISTE D'ÉVOLUTIONS				

ENVIRONNEMENT SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE	PERCU COMME MENACES (M) /OPPORTUNITÉS (O)		IMPACT POUR L'ENTREPRISE	
	ACTUELLES	FUTURES	IMPORTANCE PERCUE &IMPACT	REACTION DE L'ENTREPRISE
LISTE D'ÉVOLUTIONS				

MENACES ET OPPORTUNITÉS

IMPACTS ET OPPORTUNITÉS

ENVIRONNEMENT SOCIO-CULTUREL	PERCU COMME MENACES (M) / OPPORTUNITÉS (O)		IMPACT POUR L'ENTREPRISE	
	ACTUELLES	FUTURES	IMPORTANCE PERCUE & IMPACT	REACTION DE L'ENTREPRISE
LISTE D'ÉVOLUTIONS				

MENACES ET OPPORTUNITÉS

MINENACE2 EL OPPORTUNITILE2

ENVIRONNEMENT POLITIQUE & INSTITUTIONNEL LISTE D'ÉVOLUTIONS	PERCU COMME MENACES (M) /OPPORTUNITÉS (O)		IMPACT POUR L'ENTREPRISE	
	ACTUELLES	FUTURES	IMPORTANCE PERCUE &IMPACT	REACTION DE L'ENTREPRISE

MENACES ET OPPORTUNITÉS

IMPACTS ET OPPORTUNITÉS

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE & JURIDIQUE LISTE D'ÉVOLUTIONS	PERCU COMME MENACES (M) / OPPORTUNITÉS (O)		IMPACT POUR L'ENTREPRISE	
	ACTUELLES	FUTURES	IMPORTANCE PERCUE & IMPACT	REACTION DE L'ENTREPRISE

MENACES ET OPPORTUNITÉS

MENACES ET OPPORTUNITÉS

RIVALITÉ ELARGIE CONCURRENTIELLE	PERCU COMME MENACES (M) /OPPORTUNITÉS (O)		IMPACT POUR L'ENTREPRISE	
	ACTUELLES	FUTURES	IMPORTANCE PERCUE &IMPACT	REACTION DE L'ENTREPRISE
LISTE D'ÉVOLUTIONS				

MENACES ET OPPORTUNITÉS

MENACES ET OPPORTUNITÉS

RIVALITÉ ELARGIE FILIERE FOURNISSEURS & APPROVISIONNEMENT LISTE D'ÉVOLUTIONS	PERCU COMME MENACES (M) /OPPORTUNITÉS (O)		IMPACT POUR L'ENTREPRISE	
	ACTUELLES	FUTURES	IMPORTANCE PERCUE &IMPACT	REACTION DE L'ENTREPRISE

MENACES ET OPPORTUNITÉS

1. MENACES ET OPPORTUNITÉS

RIVALITÉ ELARGIE FILIERE AVAL (DISTRIBUTION & MARCHÉS CLIENTS, CONSOMMATEURS) LISTE D'ÉVOLUTIONS	PERCU COMME MENACES (M) /OPPORTUNITÉS (O)		IMPACT POUR L'ENTREPRISE	
	ACTUELLES	FUTURES	IMPORTANCE PERCUE &IMPACT	REACTION DE L'ENTREPRISE

MENACES ET OPPORTUNITÉS

MINENACE2 EL OPPORTUNITIE2

RIVALITÉ ELARGIE PRODUITS DE SUBSTITUTION /INNOVATION CONCURRENTES LISTE D'ÉVOLUTIONS	PERCU COMME MENACES (M) /OPPORTUNITÉS (O)		IMPACT POUR L'ENTREPRISE	
	ACTUELLES	FUTURES	IMPORTANCE PERCUE &IMPACT	REACTION DE L'ENTREPRISE

RIVALITÉ ELARGIE INTERNATIONAL	PERCU COMME MENACES (M) /OPPORTUNITÉS (O)		IMPACT POUR L'ENTREPRISE	
	ACTUELLES	FUTURES	IMPORTANCE PERCUE &IMPACT	REACTION DE L'ENTREPRISE
LISTE D'ÉVOLUTIONS				

MENACES ET OPPORTUNITÉS

Menaces et Opportunités

3 PRINCIPALES MENACES PERÇUES		3 PRINCIPALES OPPORTUNITÉS PERÇUES	
ACTUELLES	FUTURES	ACTUELLES	FUTURES
ENVIRONNEMENT LE PLUS SENSIBLE		PRIORITÉS	
ANTICIPATION / RÉACTION		IMPORTANCE / PRÉPARATION	

MENACES ET OPPORTUNITÉS

Menaces et Opportunités

SOLUTION(S) FACES AUX MENACES	PÉRENNITÉ /PRIORISATION DES OPPORTUNITÉS

ANALYSE DES MARCHÉS

ANALYSE DES MARCHÉS

Marché :

Intérêt / Accessibilité / Criticité / Vulnérabilité /dépendance des marchés exploités

Potentiel ? (taille du marché en CA, nbre d'utilisateurs, UCV)	
Caractère Porteur du marché (évolution & croissance du CA, cycle de vie ?)	
Accessibilité concurrentielle ? (intensité concurrentielle et degré de concentration)	
Accessibilité (obstacles réglementaires, opérationnalisation, communication etc ...)? Cycles & saisonnalités	
Criticité (importance stratégique ; entrée, dominant, niche à VA, renouvellement, phare etc...	
Importance pour l'entreprise (% de contribution au CA .. Dépendance , synergies exploitées avec d'autres marchés)	
Connaissance du Marché :Segmentation du marché/ caractéristiques , evolution des besoins, criteres de choix	
Capacité d'exploitation par l'entreprise : Progression de son CA similaire, sup ou inf à celle du tx de croissance du marché ? PM ? Ou estimation Position concurrentielle ? Notoriété ? Image de marque perçue ?	

ANALYSE

- ✦ L'entreprise est elle sur des marchés porteurs ?
- ✦ Connaît elle bien ses marchés ?
- ✦ Quel est sa dépendance vis-à-vis des marchés ? Ou est-elle dispersée ?
- ✦ Quelle est la capacité de l'entreprise à l'exploiter?

ANALYSE DE L'OFFRE : STRUCTURE DE MARCHÉ

Marché :

ANALYSE DE L'OFFRE : STRUCTURE DE MARCHÉ

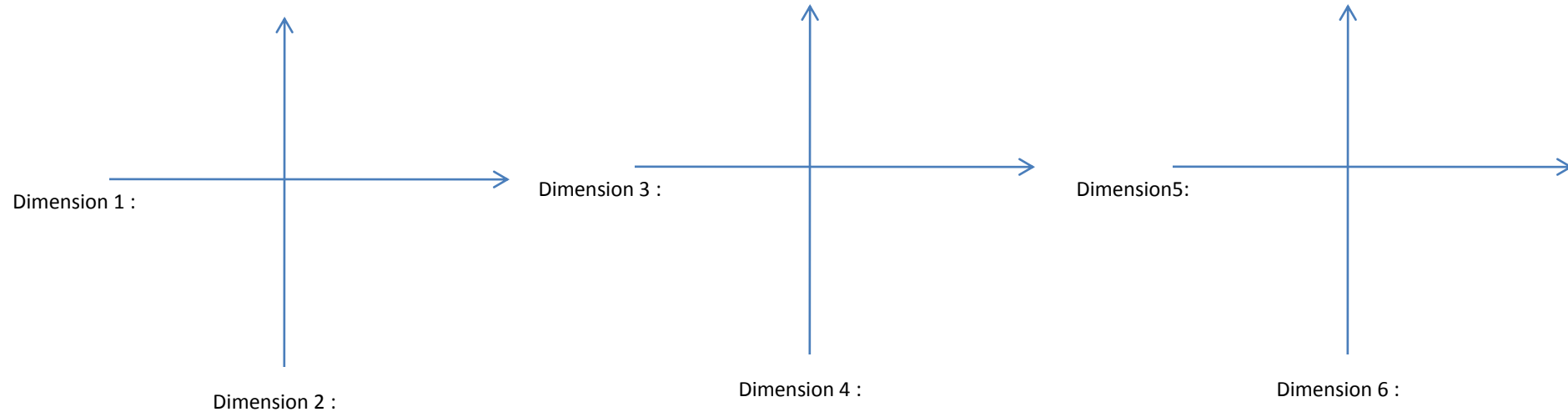
POIDS PIONNIER LEADER CHALLENGER SUIVEUR SPÉCIALISTE MDD NOUVEL ENTRANT PRINCIPAL	CONCURRENTS	PERFORMANCE		PRESENCE	INNOVATION	FORCES & FAIBLESSES /ENT
	NOM & CARACTÉRISTIQUES	PM : RAPPORT DE FORCE /ENTREPRISE : CA (ANNÉE): NIVEAU DE PRIX: A-T-IL AMÉLIORÉ SA PERFORMANCE?		TYPE DE COMMERCIALISATION: NBRE DE POINTS DE VENTE: A T –IL RENFORCÉ SA PRÉSENCE?	INNOVANT : DERNIER NOUVEAU NP : CHANGEMENT : A-T-IL APPORTÉ DE LA NOUVEAUTÉ AU MARCHÉ ?	PLUS DU CONCURRENT : TALON D’ACHILLE : PLUS DE L’ENTREPRISE /CONCURRENT : A BENCHMARKER SUR :

ANALYSE DE L'OFFRE : GROUPES STRATÉGIQUES

ANALYSE DE L'OFFRE : GROUPES STRATÉGIQUES

Comparer les concurrents en termes de stratégie ?
Sur quels aspects stratégiques y a-t-il le plus de différences ?

Etendue de l'offre/gamme, Diversification /Spécialisation /
Intégration de la filière /Innovation / Marketing /
Internationalisation / Rayonnement géo etc



ANALYSE

- ✦ Comment comparer les concurrents en termes de stratégie ? Sur quelles dimensions ?
- ✦ A quel groupe stratégique appartient l'entreprise ?
- ✦ Quel est le groupe stratégique (et donc les stratégies les plus performantes ?)



ANALYSE

- ✦ Quel est le degré de concentration des marchés ? Y a-t-il des concurrents dominants ?
- ✦ Comment se situe l'entreprise en termes de rapport de forces ? Est elle en mesure d'exploiter le marché ?
- ✦
- ✦ Quel est l'impact marketing ?
- ✦ Y a-t-il des changements à suivre ? Des entreprises à benchmarker ? Des groupes stratégiques à surveiller ?

ANALYSE DE L'OFFRE : FICHE CONCURRENT ?

ANALYSE DE L'OFFRE : FICHE CONCURRENT ?



FORCES ET FAIBLESSES

FORCES ET FAIBLESSES

EN STRATÉGIE GLOBALE ?

	FORCES PERCUES / MEILLEUR QUE CONCURRENTS (PRINCIPAL)	FAIBLESSES PERCUES / PLUS FAIBLE QUE CONCURRENTS (PRINCIPAL)	PRINCIPAUX CHANGEMENTS SUR LES 3 DERNIERES ANNÉES
Stratégie Développement : Orientations de développement			
R&D & Innovation			
Production & Equipement			
Logistique			
Achat & Approvisionnement			
R&H			

FORCES ET FAIBLESSES

FORCES ET FAIBLESSES

EN MARKETING ?

	FORCES PERCUES / MEILLEUR QUE CONCURRENTS (PRINCIPAL)	FAIBLESSES PERCUES / PLUS FAIBLE QUE CONCURRENTS (PRINCIPAL)	PRINCIPAUX CHANGEMENTS SUR LES 3 DERNIERES ANNÉES
Stratégie Marketing : Segmentation & Positionnement			
Offre (gamme, marque, produits, packaging, services etc ...)			
Commercialisation & Distribution			
Politique de Prix & Conditions tarifaires , Négociation			
Communication & animation commerciale			
Stratégie concurrentielle			

FORCES ET FAIBLESSES

FORCES ET FAIBLESSES

EN RESSOURCES & ORGANISATION?

	FORCES PERCUES / MEILLEUR QUE CONCURRENTS (PRINCIPAL)	FAIBLESSES PERCUES / PLUS FAIBLE QUE CONCURRENTS (PRINCIPAL)	PRINCIPAUX CHANGEMENTS SUR LES 3 DERNIERES ANNÉES
Moyens financiers & ressources			
Structure			
Culture d'entreprise & Valeurs			
Organisation			
Autres :			

FORCES ET FAIBLESSES

FORCES ET FAIBLESSES

EN PERFORMANCE ?

	FORCES PERCUES / MEILLEUR QUE CONCURRENTS (PRINCIPAL)	FAIBLESSES PERCUES / PLUS FAIBLE QUE CONCURRENTS (PRINCIPAL)	PRINCIPAUX CHANGEMENTS SUR LES 3 DERNIERES ANNÉES
Financiere ? (contribution au CA, rentabilité, croissance, satisfaction des objectifs, Retour sur investissements)			
Concurrentielle? (PM			
Notoriété & Image perçue ?			
Organisation			
Protection: (brevets, marques déposés)			
Autres :			

FORCES ET FAIBLESSES

FORCES ET FAIBLESSES

3 PRINCIPALES FORCES PERÇUES	3 PRINCIPALES FAIBLESSES PERÇUES

	FORCES SPÉCIFIQUES / CONCURRENCE	FAIBLESSES SPÉCIFIQUES A L'ENTREPRISE / CONCURRENCE

FORCES & FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE

FORCES & FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE

ANALYSE

- ✦ La stratégie est elle cohérente ? Équilibrée ? Efficace ?
- ✦ La stratégie est elle délibérée ? Opportuniste ? Intuitive ? Réactive ? Pro-active ? Défensive ? Offensive ?
- ✦ La stratégie est elle adaptée à l'environnement actuel ? Futur ? Quelle est sa capacité d'adaptation ? Son évolution ?
- ✦ Quels sont les changements des 3 dernières années ?
- ✦ La stratégie est elle planifiée ? Évaluée ?
- ✦ Quels sont les problèmes marketing à résoudre ? Les vulnérabilités ? Les 3 principales faiblesses ?
- ✦ Quels sont les atouts de l'entreprise ? Les 3 principales forces sur lesquelles bâtir ? Les forces distinctives vis-à-vis de la concurrence ?
- ✦ Quelles sont les éventuelles solutions à proposer pour résoudre les problèmes marketing ?



CONTRAINTES DE L'ENTREPRISE

CONTRAINTES DE L'ENTREPRISE

Quelles sont les contraintes ? En termes de ...

Process ?	
Volume ?	
Finances ?	
Compétences ?	
Autres ?	
Synergies à exploiter ?	

ANALYSE

- ✦ Quel est le risque toléré et tolérable ?
- ✦ Quelle est l'ambition de l'entreprise ?
- ✦ Quel est le Potentiel / Limites de l'entreprise ?
- ✦ Quels sont les pivots autour desquels structurer la stratégie d'entreprise ?





SECTION 3

ANALYSE MARKETING DES STRATÉGIES DES STRATÉGIES

1. Stratégie de Développement et axes de croissance
2. Stratégie concurrentielle
3. Analyse de portefeuille de produits
4. Mix Produit
5. Stratégie marque & services
6. Mix prix
7. Mix commercialisation
8. Mix Communication & animation commerciale
9. Mix BtoB



LES AXES DE DÉVELOPPEMENT

LES AXES DE DÉVELOPPEMENT

Reconstituez le Tryptique d'Abell

Produits / Fonctionnalités -Applications

Quels sont les axes de développement de l'entreprise ?

consolider les marchés cibles sur lesquels vous êtes déjà présents
multiplier les savoirs-faire, technologies employées
satisfaire de nouvelles fonctionnalités pour les produits et marchés existants
rechercher de nouvelles applications, de nouveaux débouchés
développer l'export
autres à préciser :

L'entreprise se considère-t-elle plutôt comme ...

une entreprise spécialiste

ou

une entreprise diversifiée (présente sur de nombreux segments de marché) ?

Quelles sont les synergies exploitées par l'entreprise ?

synergies commerciales et marketing
-synergies technologiques (process)
synergies en termes de compétences
aucune synergie exploitée
autres synergies à expliciter :

CONCLUSION

- ✦ Quelle est la diversité stratégique de l'entreprise ?
- ✦ Quel est le niveau de risque associé ? L'impact pour la stratégie d'innovation ?
- ✦ Quel est le fil directeur de l'entreprise ? Le SF techno ? Les marchés ?
- ✦ Quelles sont les « possibles » extensions des axes ?



LE MIX MARKETING

LE MIX MARKETING



PORTEFEUILLE PRODUITS

PORTEFEUILLE PRODUITS

Quelles sont les dimensions de votre gamme?	Largeur de la gamme		
	Profondeur de la gamme		
	Longueur de la gamme		

Critères/produit		Produit 1: -----	Produit 2: -----	Produit 3: -----	Produit 4: -----	Produit 5: -----
Son stade dans le cycle de vie	Lancement					
	Croissance					
	Maturité					
	Déclin					
Technologie utilisée						
Votre produit suit-il et s'adapte continuellement aux changements technologiques ?						
Tendance marketing	L'éthique					
	La praticité					
	La tertiarisation					
	La sécurité/ le progrès					
	L'appartenance					
	Le plaisir					
	La forme					
Répond-t-il au besoin du client? Comment-ils le voient?	Oui					
	non					
Est- il protégé? Si oui comment?	oui	Brevet				
		Notoriété				
		Marque				
		Partenariat				
		Alliance				
	Non					

PORTEFEUILLE PRODUITS

PORTEFEUILLE PRODUITS

		Produit 1 -----	Produit 2 -----	Produit 3 -----	Produit 4 -----	Produit 5 -----
L'efficacité de la vente du produit (Notez de 0 à 10) Pas du tout demandé 0 Trop demandé 10 						
Sa performance	Qualité intrinsèque					
	Marque					
	Prix					
	Services après vente					
	Emballage et conditionnement					
	Technologie					
Performance du produit	Contribution au CA					
	Budget d'investissement					
	Taux de croissance du marché					
	Indicateur de lancement					
	Age du produit sur le marché					

CONCLUSION

- ✦ Le nombre de produits lancés :
- ✦ Le produit phare de l'entreprise :
- ✦ Le produit qu'il faut retirer :
- ✦ Le type de produit qu'il faut ajouter :
- ✦ Le portefeuille produit est-il cohérent?



	Prix			
Qualité		Elevé	Moyen	Bas
	Elevée	☐ Stratégie du luxe	☐ Stratégie du rapport qualité-prix supérieur	☐ Stratégie du cadeau
	Moyenne	☐ Stratégie de supprime	☐ Stratégie du milieu de gamme	☐ Stratégie du bon rapport qualité-prix
	Basse	☐ Stratégie d'exploitation	☐ Stratégie de la fausse économie	☐ Stratégie d'économie

- ✦ L'entreprise couvre t –elle tous les positionnements Prix ?
- ✦ Est –elle plutôt positionnée Haut de Gamme, MG, Bas de Gamme, low Cost ?
- ✦ L'entreprise maîtrise t elle sa politique de prix ou est elle vulnérable (négociation /distribution etc ...)
- ✦ Quel changement souhaite t-elle opérer ?
- ✦ L'entreprise offre des prix différents à ces cibles de clients pour :
 - ☐ Accroître le CA et la rentabilité
 - ☐ Toucher de nouvelles cibles
 - ☐ Réguler la demande
 - ☐ Maîtriser les coûts
 - ☐ Lutter contre la concurrence

- ✦ Ces différents prix sont établis en fonction:
 - ☐ Du produit : offre de produits légèrement différents en options ou versions
 - ☐ Du canal de distribution: distribution par des canaux différents.
 - ☐ De la nature de la clientèle: les tarifs varient selon des critères propres à des segments (carte vermeil)
 - ☐ De la période d'achat : tarifs différents selon les saisons
 - ☐ Du moment d'achat (Yield management) :On fixe le prix du produit en fonction de la date d'achat et du remplissage prévu et effectif

DISTRIBUTION

DISTRIBUTION

Critères/circuits		Grande distribution	E-commerce	Vente à domicile	Distribution automatique	Leur propre réseau de distribution
Nombre de points de vente						
Zone géographique	Régionale					
	Nationale					
	Internationale					
Type de circuit de distribution	Actuel					
	potentiel					
Part de marché actuel						
Evolution de ce circuit	Avantages					
	Difficultés rencontrées					
	Contraintes imposées					

Stratégie de distribution	Critères	Forces	Faiblesses
Distribution intensive ou de masse			
Distribution sélective			
Distribution exclusive			
Distribution directe			
franchisage			

Efficacité de la politique de référencement

Distribution Numérique (DN)		
Distribution valeur (DV)		
Dans quel (s) rayon (s) êtes-vous présents?		
Pourquoi êtes-vous présents sur ce (s) rayon (s) ?		
Si vous êtes présents sur plusieurs rayons	Quel est le CA pour chaque rayon?	
	Quelles sont les évolutions du part de CA pour chaque rayon?	
Vers quels rayons voulez-vous aller?		

CONCLUSION

- ✦ Y-a-t-il un potentiel d'augmenter le rendement de vos ventes avec votre réseau de distribution actuel?
- ✦ Existe-t-il d'autres moyens de distribution qui pourraient amener à offrir un service supérieur à vos clients et entraîner une baisse des coûts?
- ✦ Les réseaux utilisés sont-ils adéquats? Efficaces?
- ✦ Les relations avec les membres du circuit sont-elles harmonieuses?



DISTRIBUTION

B TO B

B 10 B

Critères/circuits		PAI	MDD	Restauration hors foyer	Distribution spécialisée	Grossistes	Epicerie fine
Nombre de points de vente							
Zone géographique	Locale						
	Régionale						
	Nationale						
	Internationale						
Type de circuit de distribution	Actuel						
	Potentiel						
Part de marché actuel							
Comment vous voyez l'évolution avec ce circuit?	Avantages						
	Difficultés rencontrées						
	Contraintes imposées						

CONCLUSION

- ✦ Y-a-t-il un potentiel d'augmenter le rendement de vos ventes avec votre réseau de distribution actuel?
- ✦ Existe-t-il d'autres moyens de distribution qui pourraient amener à offrir un service supérieur à vos clients et entraîner une baisse des coûts?
- ✦ Les réseaux utilisés sont-ils adéquats? Efficaces?
- ✦ Les relations avec les membres du circuit sont-elles harmonieuses?



EVALUATION DE LA FORCE DE VENTE

B TO B

B 10 B

Votre force de vente est-elle suffisamment importante pour atteindre vos objectifs de rendement?	
votre force de vente est-elle efficace, bien formée et motivée?	
Votre force de vente est-elle régulièrement évaluée?	
Durée moyenne d'une visite	
Les ventes réalisées en moyenne par visite	
Le nombre de clients gagnés lors de la période	
Le nombre de clients perdus lors de la période	
Le coût de la force de vente rapporté au C.A.	

Objectifs de marketing et de communication	
Couverture maximale de la cible	
Stimuler les ventes	
Accroître la notoriété de la marque	
Améliorer la fréquence d'achat	
Faire aimer ou créer un positionnement	
Autre, précisez	

Critères					Forces	Faiblesses
	Locale	Régionale	Nationale	Internationale		
La notoriété de votre marque						
La notoriété de vos concurrents	Concurrent 1					
	Concurrent 2					
	Concurrent 3					

COMMUNICATION

COMMUNICATION

	Support		Budget	Forces	Faiblesses
Moyens de communication		PLV			
		Communication institutionnelle			
		Promotion			
		Marketing direct			
		Affichage			
		TV			
		Radio			
		Cinéma			
		presse			



SECTION 4

ANALYSE MARKETING DE LA DÉMARCHE D'INNOVATION

DE LA DÉMARCHE D'INNOVATION

1. Objectifs d'innovation & Enjeux
2. Risques perçus
3. Types d'innovations & Profils
4. Analyse de portefeuille de projets d'innovation
5. Gestion du Flux d'innovations
6. Changements & Evolutions Récits & Exemples
7. Tendances marketing (In)exploitées
8. Management des ressources Technologiques
9. Organisation & Processus



OBJECTIFS D'INNOVATION

OBJECTIFS D'INNOVATION

TYPES D'INNOVATIONS COMPATIBLES

*	Innovation incrémentale
	Innovation architecturale
*	Innovation modulaire
	Innovation radicale

QUELLE EST L'IMPORTANCE ACCORDÉE AUX ENJEUX ? (NOTE /10)

(LES 3 PLUS IMPORTANTS ENJEUX ?)

CEUX POUR LESQUELS L'ENTREPRISE EST LA MIEUX (MOINS) PRÉPARÉE ?

Note /10

		Portefeuille des Nouveaux produits commercialisés depuis 3 ans	Portefeuille de projets d'innovation
OBJECTIFS DE PÉRENNITÉ STRATÉGIQUE			
*	Suivre les évolutions technologiques		
*	Pratiquer l'évolution permanente		
*	Faire face aux enjeux futurs, notamment technologiques		
	Suivre /anticiper l'évolution réglementaire & normes		
	Autres :		
OBJECTIFS DE PORTEFEUILLE PRODUITS			
*	Consolider / renforcer une gamme		
*	Assurer un flux de nouveau produits, développer des innovations plus fréquemment, développer des innovations éphémères		
	Associer différents types d'innovations (process, produits, changement organisationnel...)		
	Autres :		



OBJECTIFS D'INNOVATION

OBJECTIFS D'INNOVATION

TYPES D'INNOVATIONS COMPATIBLES

*	Innovation incrémentale
	Innovation architecturale
*	Innovation modulaire
	Innovation radicale

QUELLE EST L'IMPORTANCE ACCORDÉE AUX ENJEUX ? (NOTE /10)

(LES 3 PLUS IMPORTANTS ENJEUX ?)

CEUX POUR LESQUELS L'ENTREPRISE EST LA MIEUX (MOINS) PRÉPARÉE ?

Note /10

		Portefeuille des Nouveaux produits commercialisés depuis 3 ans	Portefeuille de projets d'innovation
OBJECTIFS MARKETING			
*	Exploiter un marché porteur et les tendances marketing		
*	Créer une dynamique de marché		
*	Diversifier les applications et les marchés		
*	Rechercher de nouveaux débouchés		
	Trouver des sources d'innovation moins produit (commercialisation, distribution etc ...)		
	Associer les consommateurs à la conception, le développement ou le lancement des nouveaux produits		
	Exploiter les tendances marketing & phénomènes de mode transversaux		
	Marketer les projets d'innovation		
	Conserver un référencement distributeur en remplaçant un produit...		
	Accélérer la diffusion et la pénétration de marché des produits		



OBJECTIFS D'INNOVATION

OBJECTIFS D'INNOVATION

Note /10		Portefeuille des Nouveaux produits commercialisés depuis 3 ans	Portefeuille de projets d'innovation
OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉ			
	Extension de marché, rechercher de nouveaux segments de marchés		
	Consolider la position de l'entreprise sur les marchés exploités		
	Consolider, renforcer une gamme de produits, services, assurer la complémentarité de l'offre		
	Aborder une autre dimension géographique du marché : régional, national, international		
*	Diversifier les applications et les marchés		
*	Rechercher de nouveaux débouchés		
	Autres :		



OBJECTIFS D'INNOVATION

OBJECTIFS D'INNOVATION

Note /10		Portefeuille des Nouveaux produits commercialisés depuis 3 ans	Portefeuille de projets d'innovation
OBJECTIFS FINANCIERS & STRATÉGIQUES			
*	Etre rentable		
*	Créer de la valeur et vendre plus cher, monter en valeur		
	Trouver une niche à forte VA		
	Rechercher des marchés de volume		
	Se positionner sur des marchés à croissance		
	Anticiper & détecter des opportunités de développement à saisir		
	Autres :		



OBJECTIFS D'INNOVATION

OBJECTIFS D'INNOVATION

Note /10		Portefeuille des Nouveaux produits commercialisés depuis 3 ans	Portefeuille de projets d'innovation
OBJECTIFS CONCURRENTIELS			
	Coexister avec un concurrent (dominant)		
	Entrer sur un marché nouveau, non familier		
*	Réorienter l'activité, déplacer, recréer un territoire vierge, pour en devenir éventuellement leader		
	Se différencier durablement de la concurrence		
*	Eliminer un concurrent		
	Imiter les bonnes pratiques de concurrents		
	Réagir aux innovations concurrentes		
	Se défendre face à une concurrence dynamique		
	Anticiper d'éventuelles innovations concurrentes		
	Autres :		



OBJECTIFS D'INNOVATION

OBJECTIFS D'INNOVATION

Note /10		Portefeuille des Nouveaux produits commercialisés depuis 3 ans	Portefeuille de projets d'innovation
OBJECTIFS ORGANISATIONNELS			
	Accélération du processus de développement des nouveaux produits et/ou services		
	Tenir les délais et respecter les échéanciers (salons etc ...)		
	Stimuler la créativité de l'entreprise & détecter les idées		
	Autres :		



RISQUES PERÇUS DANS LA DÉMARCHE D'INNOVATION

RISQUES PERÇUS DANS LA DÉMARCHE D'INNOVATION

Importance des Risques perçus	Pourquoi ce sentiment ?	Actions correctives ?
Echouer commercialement		
Perdre une opportunité si l'innovation n'est pas lancée		
Ne pas être présent à temps, ou devoir réagir en urgence Ne pas tenir les délais		
Ne pas maîtriser les produits supports ou leurs marchés		
Voir apparaître des freins, des résistances de la part des consommateurs		
Subir une riposte des concurrents De quels concurrents ?		
Réussir le développement technique? Avec une structure de coûts compétitive Être imité rapidement par la concurrence ?		



RISQUES PERÇUS DANS LA DÉMARCHE D'INNOVATION

RISQUES PERÇUS DANS LA DÉMARCHE D'INNOVATION

Risques perçus	Pourquoi ce sentiment ?	Actions correctives ?
Faire face à une non performance du produit (défectuosité)		
Ne pas être en mesure de protéger juridiquement son innovation		
Ne pas être en mesure de protéger stratégiquement son innovation		
S'attaquer à un marché pas suffisamment mur ou au potentiel insuffisant		
Se tromper de cibles de marché		
Avoir conçu un produit mal adapté aux besoins de la cible		



ENJEUX DE LA DÉMARCHE D'INNOVATION

ENJEUX DE LA DÉMARCHE D'INNOVATION

LES ÉLÉMENTS POUVANT AVOIR UN IMPACT CRITIQUE SUR L'ENTREPRISE	Actuellement		A l'avenir	
	Oui	Non	Oui	Non
La concurrence en termes de produits/service Si oui, laquelle ?				
La concurrence en termes de stratégie de développement ? Si oui, quelle concurrence ? Quelle stratégie ?				
Les technologies de production Si oui précisez ?				
Le comportement des consommateurs (vis à vis d'une tendance, de la filière, de la cherté des produits...) Si oui préciser ?				
Les réglementations, les normes, les brevets				
Les matières premières				
Autre(s) élément(s) ? Si oui, lesquels ?				



OBJECTIFS D'INNOVATION

OBJECTIFS D'INNOVATION

ANALYSE

- ✦ Quelles sont les priorités et le profil de l'entreprise en termes d'objectifs?
- ✦ Quelle est l'évolution des objectifs ?
- ✦ Quel est l'impact des objectifs sur le type d'innovation à développer ?

✦

TYPES D'INNOVATIONS

*	Innovation incrémentale
	Innovation architecturale
*	Innovation modulaire
	Innovation radicale



RYTHME DE LA STRATÉGIE D'INNOVATION

RYTHME DE LA STRATÉGIE D'INNOVATION

LE FLUX D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE (COMBIEN D'INNOVATIONS DEPUIS TROIS ANS) ?	Innovations développées et commercialisées	Projets d'Innovations	Bilan de ces innovations (relatif aux enjeux visés)
Produits nouveaux vis à vis du marché ? Lesquels ?			Enjeu visé
			Bilan
Services nouveaux vis à vis du marché ? Lesquels ?			Enjeu visé
			Bilan
Imitation ou amélioration de produits concurrents existants ? Lesquels ? Quels concurrents ?			Enjeu visé
			Bilan
Imitation ou amélioration de produits concurrents existants ? Lesquels ? Quels concurrents ?			Enjeu visé
			Bilan
Reformulation des produits existants dans l'entreprise ? Lesquels ?			
Changement de procédés de fabrication ? Lesquels ?			

TYPES D'INNOVATION :

PORTEFEUILLE DES NOUVEAUX PRODUITS COMMERCIALISES DEPUIS 3 ANS

PORTFOLIO DES NOUVEAUX PRODUITS COMMERCIALISES DEPUIS 3 ANS

INCRÉMENTALE

Variation, déclinaison de produits existant
Evolution d'un produit existant
Amélioration d'un produit existant liée à l'amélioration du process ou de la recette
Association de l'image du produit à celle d'une licence de produits dérivés ou d'un créateur-chef-designer

/100

MODULAIRE

Substitution technologique centrale (Nouvelle par rapport à ce qui existe)
Changement de matière première principale

/100

Répartir l'effort d'innovation
Des 3 dernières années
Selon le profil d'innovation

Ou répertorier chacun des produits

Packaging innovant
Technologie périphérique nouvelle
Produit 2 ou 3 fonctions en 1
Nouvelle recette innovante
Nouvelle architecture du produit, pack « offre globale
Fusion de 2 produits existants

/100

Produit entraînant une rupture possible dans le comportement du consommateur
Produit entrant dans une nouvelle catégorie pour les consommateurs

/100

ARCHITECTURALE

RADICALE



TYPES D'INNOVATION :

PORTEFEUILLE DES PROJETS DE NOUVEAUX PRODUITS POUR LES 3 ANS FUTURS

PORTFOLIO DES PROJETS DE NOUVEAUX PRODUITS POUR LES 3 ANS FUTURS

INCRÉMENTALE

Variation, déclinaison de produits existant
Evolution d'un produit existant
Amélioration d'un produit existant liée à l'amélioration du process ou de la recette
Association de l'image du produit à celle d'une licence de produits dérivés ou d'un créateur-chef-designer

MODULAIRE

Substitution technologique centrale (Nouvelle par rapport à ce qui existe)
Changement de matière première principale

Répartir l'effort d'innovation
Des 3 prochaines années
Selon le profil d'innovation des projets...

Ou chacun des projets ...

Packaging innovant
Technologie périphérique nouvelle
Produit 2 ou 3 fonctions en 1
Nouvelle recette innovante
Nouvelle architecture du produit, pack « offre globale
Fusion de 2 produits existants

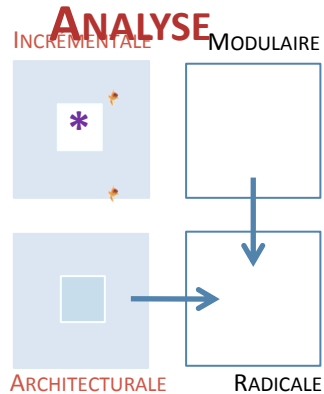
Produit entraînant une rupture possible dans le comportement du consommateur
Produit entrant dans une nouvelle catégorie pour les consommateurs

ARCHITECTURALE

RADICALE



TYPES D'INNOVATION



AVANTAGES ?

- × Produit à risque minimum car mesurable grâce aux études Marketing classiques
Le consommateur étant capable de percevoir l'intérêt, les prévisions de vente sont fiables
- × Produit correspondant à la recherche de variété du consommateur via la segmentation et la différenciation dans un marché porteur (aux attentes connues).
- × Produit créant de la valeur facilement perçue en exploitant les phénomènes de mode, les licences de produits dérivés ou par une nouvelle combinatoire de produits connus ou une solution globale avec services induits.
- × Produit correspondant à la logique d'amélioration continue, par l'optimisation du process.
- × Débanalisation d'un marché (uniquement avec l'innovation architecturale).
Idées issues pour la plupart d'une demande de client, d'une veille

RISQUES ?

Avez-vous connaissance des risques suivants/Evaluer les risques suivants

- × Saturation du marché par trop d'offres similaires.
- × Produit d'imitation type me-too.
- × Risque de rupture du comportement du consommateur (innovation radicale)

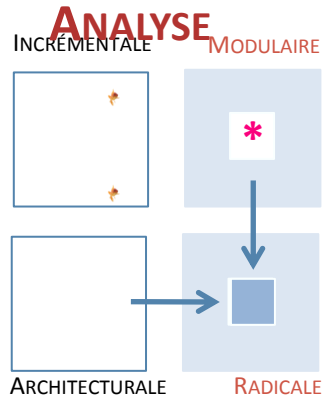
IMPLICATIONS MARKETING ?

Pouvez-vous faire face aux implications marketing suivantes que cela engendre ?

- × Mesurer le risque par les études marketing
- × Mettre en place une démarche de veille des tendances marketing, de la concurrence ..., s'inspirer des marchés précoces (cosmétique, marchés de la mode).
- × Mettre en place des boîtes à idées d'amélioration continue et du marketing « tourbillonnaire » en associant le consommateur aux évolutions permanentes.
- × Pratiquer la créativité et la fertilisation croisée pour proposer des produits polyvalents ou avec d'autres fonctionnalités.
- × Décliner les produits pour assurer le flux et la variété, hyper-segmenter, raisonner en flux.
- × Exploiter toutes les opportunités de création de valeur dont :
- × Raisonner en offre globale, en produits complémentaires, package, packaging,
- × Nouer des partenariats d'image (chefs, designers, créateurs, autres marques),
- × Evenementialiser l'offre en proposant des séries éphémères ou limitées etc.



TYPES D'INNOVATION



AVANTAGES ?

- × Produit à enjeu maximum, peut être la technologie de l'avenir quand la technologie existante s'essouffle.
- × Peut permettre d'imposer son standard, peut permettre le déplacement du territoire concurrentiel.
- × Produit peut devenir aux yeux du consommateur une nouvelle catégorie, avec une marque forte, devient alors marque référence, refuge, représentative.

RISQUES ?

Avez-vous connaissance des risques suivants/Evaluer les risques suivants

- × Produit avec une forte probabilité d'échec, car l'idée est issue du progrès scientifique (autres voies technologiques possibles) et non d'une attente de marché.
Aucun moyen de réduire l'incertitude
- × Le marché n'est pas toujours mûr, risque d'obsolescence rapide avant d'avoir percé.
- × Le consommateur ne perçoit pas forcément l'intérêt de l'alternative technologique (sauf si avantage financier, baisse de coût, gain de temps).
- × Risque de sur-évaluation des prévisions de ventes et de sous-évaluation des délais pour pénétrer le marché (7 ans en moyenne), car existence de produits supports, non maîtrise des produits et marchés supports (indispensables pour consommer les produits par exemple l'énergie), existence de freins à l'achat et à la consommation.

IMPLICATIONS MARKETING ?

Pouvez-vous faire face aux implications marketing suivantes que cela engendre ?

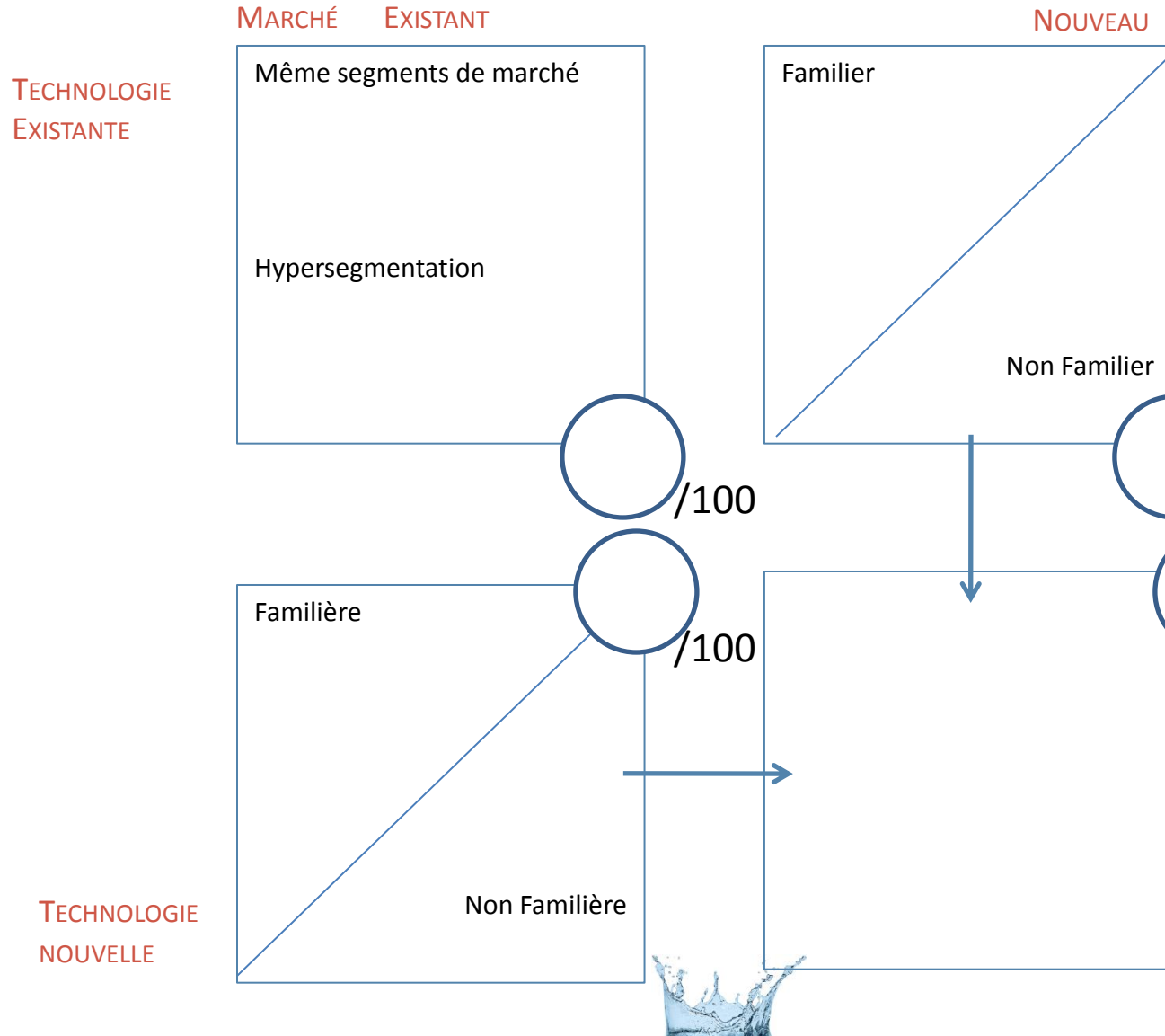
- × Assurer la solidité financière de l'entreprise pour tenir dans le temps.
- × S'assurer les marchés supports.
- × Eduquer le consommateur (communication) pour lever et réduire les freins et les risques perçus.
- × Protéger efficacement l'innovation (brevet, marque, partenariat, barrières à l'entrée).
- × Se donner les moyens de devenir un Leader (budget commercial et de communication) et communiquer / distribuer vite et largement



PORTEFEUILLE D'INNOVATION :

PORTEFEUILLE DES NOUVEAUX PRODUITS COMMERCIALISES DEPUIS 3 ANS

PORTEFEUILLE DES NOUVEAUX PRODUITS COMMERCIALISES DEPUIS 3 ANS



A quels types de marchés

pourront s'adresser vos

(Satisfaire les besoins de

déjà de l'entreprise, attaquer

années à l'entreprise, a

selon leur orientation

Marché /technologie

Ou répertorier
chacun des produits

Quels types de technologies

exploitées au travers de

de l'entreprise ?

(Technologies déjà maîtrisées

technologies non utilisées

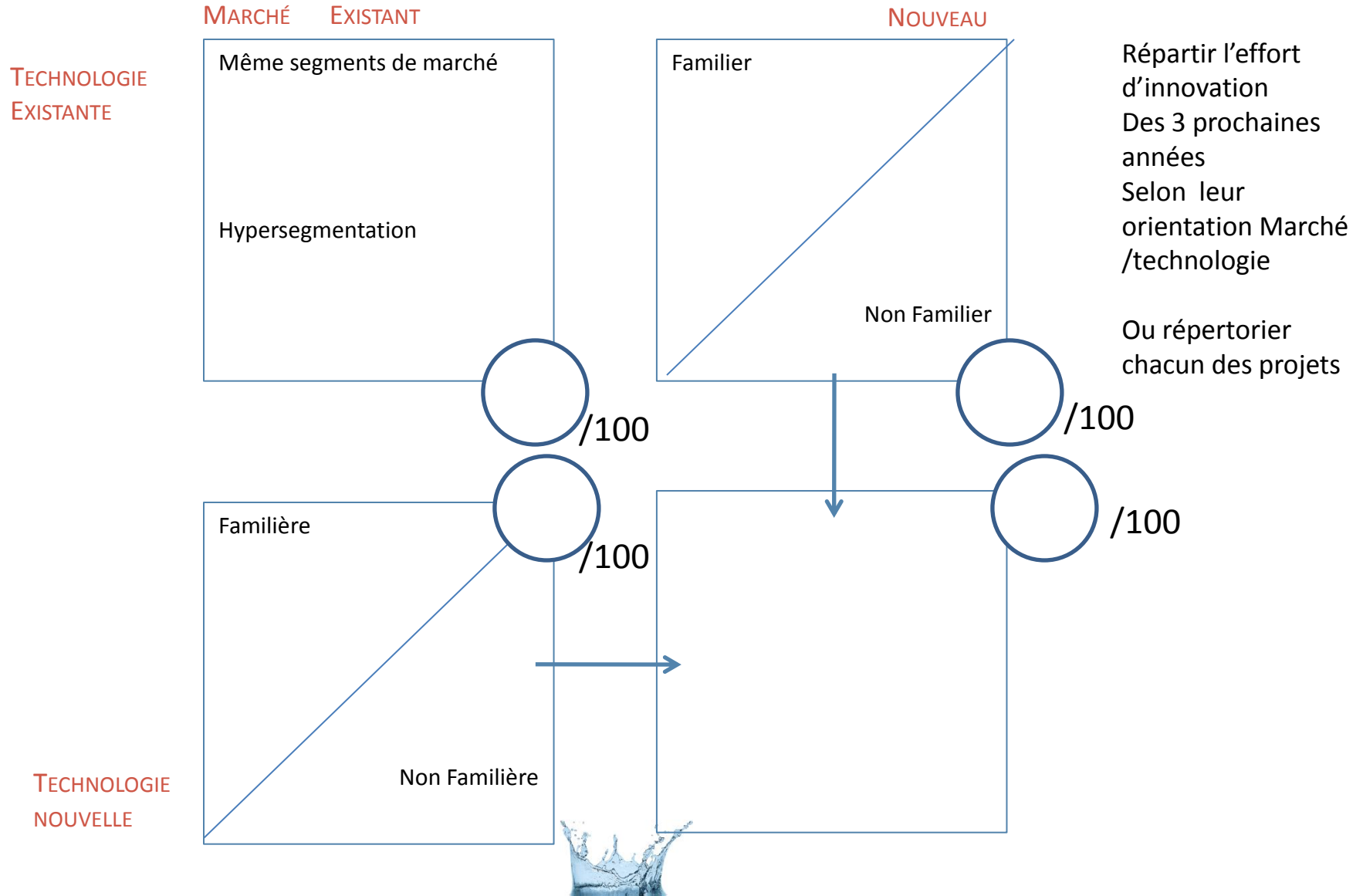
l'entreprise, technologies

familiales à l'entreprise)

PORTEFEUILLE D'INNOVATION :

PORTEFEUILLE DES PROJETS DE NOUVEAUX PRODUITS POUR LES 3 ANS FUTURS

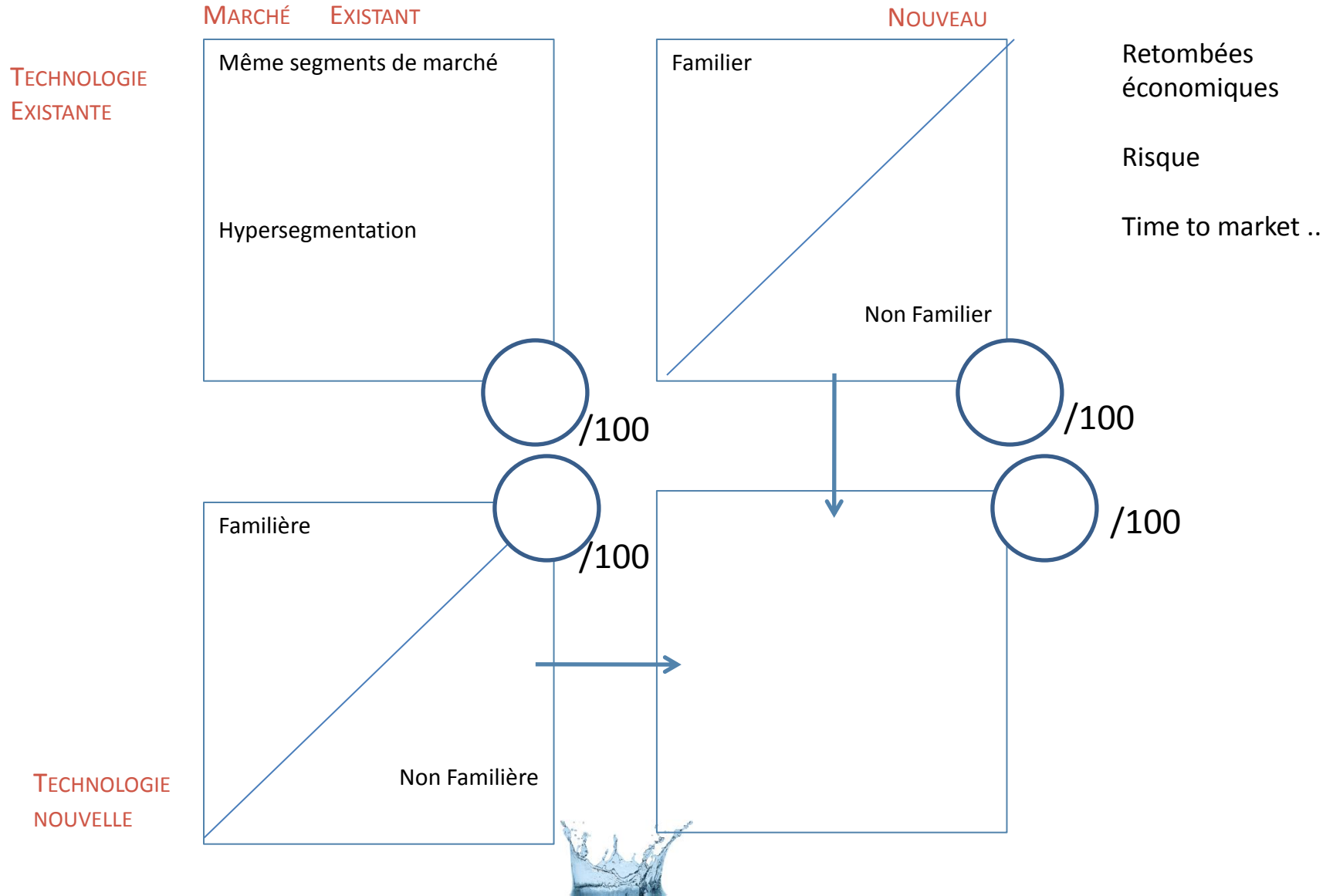
PORTEFEUILLE DES PROJETS DE NOUVEAUX PRODUITS POUR LES 3 ANS FUTURS



PORTEFEUILLE D'INNOVATION :

PORTEFEUILLE DES PROJETS DE NOUVEAUX PRODUITS POUR LES 3 ANS FUTURS

PORTEFEUILLE DES PROJETS DE NOUVEAUX PRODUITS POUR LES 3 ANS FUTURS



TENDANCES MARKETING

TENDANCES MARKETING

		EXPLOITÉE ?			EXPLOITÉE PAR LA CONCURRENCE ?	
		OUI DS +SIEURS PRODUITS...	OUI 1PRODUIT	NON	EVOLUTION ?	PAR QUI ? CONCURRENT DIRECT CONCURRENT INDIRECT ?
L'ÉTHIQUE	L'ÉCOLOGIE					
	LE COMMERCE ÉQUITABLE					
	LE BIOLOGIQUE					
	L'HUMANITAIRE					
LA PRATICITÉ	LA FACILITÉ DE MANIPULATION					
	LE GAIN DE TEMPS					
	LE PRÊT À					
	LE NOMADISME					
	LA PERSONNALISATION					
	LE PORTIONNABLE					
	LE DO IT YOURSELF					
	L'OFFRE GLOBALE					
	LE SNACKING					

TENDANCES MARKETING

TENDANCES MARKETING

		EXPLOITÉE ?			EXPLOITÉE PAR LA CONCURRENCE ?	
		OUI 	NON 	EVOLUTION ?	OUI-NON	PAR QUI ? CONCURRENT DIRECT CONCURRENT INDIRECT ?
LE PLAISIR	La Sophistication					
	La Variété des sens					
	L'Exotisme					
	L'Evasion-La Découverte					
	Les Sensations					
LA FORME	La Minceur					
	Le Bien-être					
	Le Sportif					
	Le Cosméto-food					
LA SANTÉ	L'environnement					
	La Naturalité biologique					
	Le Médical					

TENDANCES MARKETING

TENDANCES MARKETING

		EXPLOITÉE ?			EXPLOITÉE PAR LA CONCURRENCE ?	
		OUI	NON	EVOLUTION ?	OUI-NON	PAR QUI ? CONCURRENT DIRECT CONCURRENT INDIRECT ?
TERTIARISATION	LA VIRTUALISATION					
	L'HUMANISATION					
	LES SERVICES ASSOCIÉS					
SÉCURITÉ PROGRÈS	L'INTER-ACTIVITÉ-LE ON LINE					
	LA SÉCURITÉ					
	LA SIMPLICITÉ					
APPARTENANCE	LE TERROIR-LA TRADITION					
	LA COMMUNAUTÉ					
	LA NOSTALGIE					

ANALYSE

- ✦ Les tendances dominantes que l'on ne peut éviter ?



STRATÉGIE D'INNOVATION

STRATÉGIE D'INNOVATION

Principale évolution de votre stratégie d'innovation depuis trois ans ? Les changements mis en œuvre ?

Quel est le dernier nouveau produit lancé, réussi ? Comment décririez-vous sa conception et son lancement ? Quels sont à votre avis les facteurs clés de cette réussite ?

Quel est le dernier échec de nouveau produit ? Comment décririez-vous sa conception et son lancement ? Quels sont à votre avis les facteurs d'échec ? Les difficultés rencontrées ?

Quel est le produit lancé par la concurrence que vous auriez aimé avoir commercialisé ? Pourquoi ? Quels sont à votre avis les facteurs clés de leur réussite ?



ORGANISATION & PROCESSUS D'INNOVATION

ORGANISATION & PROCESSUS D'INNOVATION

Comment sont évalués les nouveaux produits ?

Sur quels aspects (suivi du C.A, en terme de recettes, de packaging, de technologie, par rapport à la concurrence...

Comment sont validés les nouveaux produits ?

Est-ce le marketing qui influence le pôle Recherche & Développement en terme d'innovation ?

Est-ce le pôle Recherche & Développement en terme d'innovation qui influence le marketing?



Quelles sont les technologies les plus innovantes de l'entreprise ?

- ingenierie de conception
- Production & conservation
- réseaux de communication
- Intégration & contrôle
- autres :

Quelles sont les technologies maitrisées par l'entreprise (clés) que la concurrence ne maitrise pas ou moins bien ?

Quelles sont les Technologies maitrisées par l'ensemble des entreprises (base et diffus) ?

Quelles sont les technologies porteuses pour le futur dans lesquelles investit l'entreprise (émergentes) ?

Quelles sont les technologies maitrisées par la concurrence (et interessantes pour l'entreprise) que l'entreprise ne maitrise pas ou moins bien ?

Quel est le potentiel (sur / sous capacités de production)

Dans quelles technologiess, l'entreprise aimerait, devrait investir ?

Est-ce programmé ?



Quelles sont les technologies les plus innovantes de l'entreprise ?

- ingénierie de conception
- Production & conservation
- réseaux de communication
- Intégration & contrôle
- autres :

Quelles sont les technologies maîtrisées par l'entreprise (clés) que la concurrence ne maîtrise pas ou moins bien ?

Quelles sont les Technologies maîtrisées par l'ensemble des entreprises (base et diffus) ?

Quelles sont les technologies porteuses pour le futur dans lesquelles investit l'entreprise (émergentes) ?

Quelles sont les technologies maîtrisées par la concurrence (et intéressantes pour l'entreprise) que l'entreprise ne maîtrise pas ou moins bien ?

Quel est le potentiel (sur / sous capacités de production)

