

Check-list stratégique marketing d'entreprise

L'homme de marketing travaille au service de l'objectif global de l'entreprise. Pour cela il dispose de différents éléments qui vont composer sa stratégie, au travers du marketing-mix. Vous trouverez dans les pages qui suivent une véritable boîte à outils pour la composition des stratégies marketing. Cette boîte à outils est constituée de quatre listes d'éléments qui reprennent les grands thèmes de la démarche stratégique d'une entreprise.

Ces thèmes sont:

1. les objectifs de l'entreprise
2. les outils d'analyse
3. les éléments du marketing-mix
4. les actions
5. Finalement ces quatre éléments s'inscrivent au service d'une stratégie

Dans chacun des thèmes sont énumérés les éléments que l'entreprise prend en compte pour atteindre son objectif principal. Ces listes, vous le constaterez, sont incomplètes, et leur fondement même est très critiquable. Leur but n'est pas de réduire le marketing à un caddie de grande surface où viendraient s'accumuler des éléments disparates dans l'espoir qu'ils forment une stratégie cohérente. Leur but est de venir en aide aux étudiants et aux jeunes chefs de produits qui bâtissent leurs premières stratégies. Et, pour l'avoir souvent constaté, son utilisation amène de bons résultats. Vous avez ici les mots, à vous de trouver la musique et l'orchestration des notions entre elles. Dans l'expression d'une stratégie tout est affaire de nuances et de bon sens. Et même si chaque élément, pris individuellement, est simple, "l'art" de la stratégie est de les mélanger (encore un nouveau mix) avec doigté dans un dosage original. La même action prend des allures différentes suivant les sous-objectifs de l'entreprise. Par exemple une baisse du prix tarif de 5% peut être interprétée de plusieurs manières, suivant les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Dans un cas de stratégie de pénétration de marché avec comme objectif une augmentation des volumes de vente, cette baisse de tarif est une offensive sur les prix. Dans un cas de stratégie de suiveur (challenger) cette baisse de tarif devient une action défensive d'alignement par rapport au prix de la concurrence. Autre stratégie, autre interprétation : accompagnée d'une volonté de réduction des coûts de production, la baisse des prix devient une certaine interprétation d'une analyse de valeur. Il est possible de multiplier encore les exemples, et l'intérêt est de comprendre que : tout est affaire de bon sens, de nuance, de pertinence et de dosage. Voici les meilleurs ingrédients, faites en bon usage et inventez vos propres recettes de la rentabilité des entreprises.

Les buts et sous-objectifs des entreprises

Pour atteindre leur objectif principal (rentabilité des capitaux, rôle social, pérennité de l'emploi, marge brute, ROI, profit, création de valeur, synergie des métiers), les entreprises se fixent des sous-objectifs. Lorsque la totalité du système de sous-objectifs est atteint alors l'objectif global et principal a toutes les chances de l'être aussi. Le choix entre plusieurs stratégies marketing se fait à la lueur de ces objectifs. Dans le cadre d'une étude de cas, chaque objectif sera précisé et quantifié à l'intérieur d'un système d'objectifs.

Objectifs sur la structure interne

- Objectif de modification de structure de l'entreprise (orientation client...)
- Objectif de chiffre d'affaires (atteindre X M€)
- Objectif de rentabilité par réduction des coûts fixes ou variables
- Objectif de réduction des coûts de production, des stocks
- Objectif de rationalisation des outils, des conditionnements Dimensionnement de la force de vente
- Objectif d'internationalisation des activités Objectif de volume pour atteindre un seuil de production, un seuil d'approvisionnement
- Objectif de développement de la part des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires
- Objectif de limitation des risques
- Objectif de contribution (financière) des nouveaux produits aux frais de l'entreprise
- Objectif d'amélioration de la qualité des produits/services
- Objectif de coopération industrielle
- Objectif de rééquilibrage du portefeuille produit
- Objectif de contribution des marques aux charges fixes

Objectifs temporels

Objectif à court terme (stratégie de réaction), objectif à moyen terme (stratégie d'action)

- Objectif à long terme (stratégie d'anticipation)
- et Objectifs sur le couple produit / marché
- Objectif de développement des marchés avec les produits actuels
- Objectif de repositionnement sur un nouveau couple produit / marché
- Objectif de développement des produits

Objectifs d'ordre général sur le marché

- Objectif d'augmentation de part de marché, Objectif de pénétration sur un segment
- Objectif de reconnaissance (notoriété, image)
- Objectif de segmentation de l'offre
- Objectif de changement de comportement des utilisateurs, acheteurs
- Objectif de distribution (circuits plus ou moins longs, nouveau canal)

Objectifs précis sur le marché

- Objectif de réduction des délais de paiement
- Objectif de faire connaître un produit
- Objectif de faire aimer une marque
- Objectif de faire agir le consommateur
- Objectif d'augmentation de la part en linéaire
- Objectif d'augmentation du nombre de point de vente sur un circuit (DN)
- Objectif de qualité des points de vente sur un circuit (DV)
- Objectif d'accessibilité, la visibilité des produits
- Objectif d'amélioration de l'image de marque
- Objectif de développement du volume d'affaire
- Objectif de développement du nombre de client
- Objectif de rassurance des consommateurs
- Objectif de fidélisation de sa clientèle
- Objectif de cohérence et d'harmonie de l'entreprise
- Objectif d'offrir plus de solutions à un même consommateur
- Objectif d'augmentation du nombre d'acheteur (NA)
- Objectif d'augmentation des quantités achetées (QA)
- Objectif d'augmentation de la fréquence
- Objectif d'augmentation du panier moyen

Les outils d'analyse du marché

L'analyse du marché constitue les données d'entrée pour la réflexion marketing. Le marketing, comme un ordinateur, se nourrit de données de toutes sortes. Et comme en informatique, si les données sont mauvaises (ou pire fausses), ce qui en sort ne peut être que mauvais (c'est le principe informatique du "garbage in, garbage out"). Une bonne stratégie commence par une bonne collecte d'informations.

Analyse du consommateur

- Étude qualitative, réunion de groupe consommateurs
- Étude quantitative, par téléphone, en face à face...
- Étude primaire, secondaire Omnibus par téléphone, télématique ou courrier
- Etude d'usage et attitude, de comportement
- Panel de consommateur
- Tracking, single source
- Analyse multidimensionnelle (mapping)
- Typologie, application des sociostyles ou des euro- sociostyles du CCA

- Test projectif (TAT, folder test)

- Étude des motivations et attentes du consommateur (étude motivationnelle)
- Étude de l'impact du merchandising sur le comportement du consommateur
- Étude de comportement, analyse de la sensibilité du consommateur
- Détermination des non-consommateurs absolus et relatifs, des consommateurs de produits de substitution

Analyse de la marque

- Étude fondamentale sur la marque
- Description des territoires de marques
- Test de nom de marque
- Test d'acceptabilité
- Définition du potentiel de la marque

Analyse du produit

- Test de concept produit (concept test), test de packaging
- Tests de produits (goût, usage, conditionnement), test sensoriel
- Étude d'image et de positionnement de produit
- Segmentation en fonction du premier achat ou renouvellement
- Analyse du portefeuille produit (matrice BCG, méthode de T. Levitt)

Analyse de la communication

- Étude d'image et de notoriété
- Eye tracking, tachistoscope
- Test de logo, de packaging, de promotion, de PLV, matériel d'édition...
- Pré-test, post test de campagne, test d'impact, test sémiologique
- Test de concept d'un message Baromètre d'image
- Mesure d'audience, panel Audimat

Analyse des clients et des distributeurs

- Processus de décision d'achat des clients industriels
- Panel distributeur Nielsen ou Secodip Intercor, panel scannérisé
- Distriscopie
- Étude d'urbanisme commercial
- Étude de satisfaction de la clientèle
- Trade-off (perception du prix)

Analyse des concurrents

- Dossier financier, humain complet des concurrents
- Observatoire interne de la concurrence
- Pige publicitaire
- Analyse de la création de valeur des concurrents Méthode Arthur D. Little

Analyse du marché dans sa globalité

- Marché générique / principal (produit) / environnement
- Marché test Marché et point de vente virtuel
- Matrice de M. Porter Matrice Mc Kinsey
- Études documentaires

Analyse financière

- Contrôle de gestion et audit financier

- Capacité de financement de l'entreprise
- Analyse des partenaires et des prises de participation possibles Etude des cours de bourse et de l'EVA

Analyse de l'entreprise elle-même

- Courbe d'expérience PIMS program (Profit Impact of Marketing Strategy)
- Analyse de la compétitivité de l'entreprise
- Analyse des systèmes d'information Statistiques internes
- Audit de l'entreprise, de sa communication interne, audit social, audit du système d'information
- Définition des domaines d'activité stratégiques
- Définition de la vocation de l'entreprise
- Analyse technologique des méthodes de production
- Organigramme, diagnostic organisationnel
- Analyse de la valeur

Les éléments du marketing-mix

Si on connaît bien les fameux 4 P : Produce (produit), Price (prix), Place (distribution), Promotion, on oublie que dans les années 60 aux USA la distribution n'était pas une variable aussi contraignante. L'entreprise réalise souvent deux ventes, la première à un distributeur, la deuxième à l'acheteur final. Si cette dernière est bien cernée par les 4 P, la vente au distributeur a maintenant droit à son mix, il s'appelle le trade-marketing.

Marketing - mix en direction du consommateur / destructeur

Ciblage, segmentation et positionnement

- Modification légère ou lourde de la cible
- Modification des qualités revendiquées par la marque

Produit (un bien ou un service)

- Lancement de produit
- Positionnement Prise en compte des contraintes de fabrication
- Modification de son cycle de vie
- Modification des fonctions du produit intégration de nouvelles gammes de produits dans l'offre intégration de nouveaux fournisseurs de matières premières ou de produits finis
- Variation du budget recherche et développement
- Programme de qualité totale

Prix

- Changement de politique tarifaire
- Modification conjoncturelle du prix
- Modification structurelle du prix
- Nouvelle répartition des centres de profits à l'intérieur de l'entreprise

Distribution

- Disponibilité sur un territoire
- Politique de vente directe
- Choix du canal de distribution
- Politique de distribution par entrepôt
- Politique de merchandising, augmentation de la part en linéaire
- Amélioration de la visibilité du produit au point de vente

Promotion et communication consommateurs

- Augmentation ou diminution du budget marketing communication

- Changement d'affectation des budgets média et hors- média
 - Stimulation de la demande primaire
 - Argumentation objective sur les plus-produits
 - Augmentation du taux et de la fréquence d'utilisation
 - Concentration de la communication sur un segment de la cible
-
- Communication sur la marque institutionnelle ou sur une marque ombrelle (caution)
 - Développement de la communication produit
 - Développement de la communication de la marque
 - Développement de la communication de l'entreprise
 - Développement de la communication institutionnelle
 - Développement de la notoriété spontanée, assistée, top of mind

Trade-marketing en direction des intermédiaires

CGV Modification des tarifs de base

- Modification des taux de remise
- Modification de l'assiette des remises
- Modification des remises conditionnelles
- Contrat de service de l'intermédiaire envers le fabricant

Force de vente

- Changement de cible de la force de vente
- Changement de politique commerciale
- Motivation financière
- Stimulation
- Changement de format, de répartition géographique
- Développement d'un réseau de revendeurs, prescripteurs, relayers, intermédiaires

Promotion et communication distributeurs

- Amélioration de l'image de l'entreprise auprès des distributeurs
- Promotion conjointe avec le distributeur
- Co-Advertising
- Communication systématique promotion aux distributeurs
- Contrat de service et participation aux prospectus

Logistique

- Aménagement du nombre de produit par colis
- Adaptation des dimensions des colis, palettes.
- Délai de livraison
- Cross-docking

Organisation et transmission d'informations

- Circulation de l'information
- Mise en place d'EDI
- Partage des sources d'informations du distributeur
- Table de correspondance des références produits et des catalogues
- Commande automatique par connexion aux caisses de sortie

Les moyens d'actions

Les moyens à la disposition des hommes de marketing ne sont limités que par leur imagination et malheureusement les budgets accordés. Cette liste présente les moyens d'action les plus utilisés.

Action sur le positionnement

- Changement de logo, de nom
- Changement de « slogan » ou « claim » produit
- Changement de segment
- Elargissement du segment (plus de personnes ciblées)
- Concentration sur une partie du segment (moins de personnes ciblées)

Actions sur le produit

- Modification, évolution de logo
- Modification, évolution de « slogan » ou de « claim » produit
- Adaptation du produit pour un nouveau segment
- Réunion de plusieurs produits pour constituer une nouvelle offre groupée (package de produit)
Ajouter du service à un produit
- Modification d'emballage de packaging Protection par brevet
- Relancement d'un produit après modification
- Lancement de produit (entièrement nouveau, partiellement nouveau, superficiellement nouveau)
- Modification de la valeur ajoutée du produit
- Avec la même technologie produire un bien différent
- Changement de technologie du produit
- Édition de catalogue, fiche produit
- Changement de l'accessibilité du produit ou service (heures et jours d'ouverture ou disponibilité)
Mise en place d'une garantie, d'un service-après-vente (SAV), d'un call centre ou autres services associés (financiers, conseils techniques...)

Actions sur les prix

- Adaptation du prix de base (tarif officiel) de 1 à 5%
- Baisse ou hausse du prix de base de plus de 5%
- Baisse ponctuelle du prix par une remise immédiate
- Baisse du prix moyen annuel par une remise de fin d'année
- Baisse du prix de vente au consommateur final (par prime directe ou différée)
- Changement d'équilibre entre les remises de bases, remises quantitatives et remises de service
Changement des délais de paiement
- Changement du taux d'escompte

Actions sur la distribution

- Modification du canal de distribution
- Ajout ou retrait d'un intermédiaire dans le circuit de distribution
- Augmentation du nombre de points de vente
- Amélioration de la qualité des points de vente
- Référencement dans de nouvelles centrales régionales ou nationales

- Agrandissement du référencement dans certain circuit
- Merchandising
- Implantation de meubles de présentation
- Implantation de matériel de délimitation de linéaire, îlot, tête de gondole (TG)

Communication consommateur

- Détourner les contraintes légales
- Améliorer l'image institutionnelle par l'apparition de dirigeants à la tribune d'événements : salons, foires, expositions et communication événementielle
- Sponsoring, mécénat, actions caritatives
- Parrainage sportif, télévisé
- Communication média
- Fabriquer un positionnement symbolique pour le produit
- Réduire les écarts entre l'image voulue et l'image perçue
- Publicité sur le lieu de vente (PLV)
- Communication écrite (print)
- Relation publique et relation presse
- Hors média
- Mise en place d'actions de marketing direct
- Augmentation de la couverture de la communication
- Augmentation de la fréquence d'exposition d'un message ciblé
- Modification du ciblage de la communication
- Évocation de nouvelles utilisations d'un produit
- Animation dans les magasins, avec dégustation, essai...
- Distribution d'échantillon (point de vente, ISA, encart presse)
- Mise en place d'une communication on-line (internet)
- Mise en place d'un club de consommateur ou client
- Insertion dans les pages jaunes et moteurs de recherche
- Communication directe par courrier, téléphone, on-line
- Abonnement à une lettre d'information

Force de vente

- Formation de la force de vente
- Motivation des vendeurs
- Coordination des équipes de ventes
- Utilisation de force de vente supplétive
- Utilisation de nouvelles méthodes de ventes
- Changement des cibles de la force de vente

Conditions générales de vente (CGV)

- Remises
- Unités gratuites
- Promotion saisonnière

Promotion distributeur

- Mise en place de concours sur le lieu de vente
- Animation et formation des vendeurs du magasin
- Promotion sur les prix

- Promotion par jeu-concours Communication dans les magazines professionnels
- Mise en place d'un club de revendeur
- Contrat de coopération commerciale

Logistique

- Adaptation des expéditions du fabricant aux contraintes du distributeur
- Baisse du délai de livraison
- Baisse du minimum de commande franco
- Utilisation d'un entrepôt

Organisation, échange de données informatisé (EDI)

- Mise en place de l'EDI
- Amélioration du circuit de commande
- Facturation et paiement électronique
- Connaissance des rotations aux points de vente en temps réel par le fabricant
- Système de livraison automatique
- Consultation du stock fabricant par le distributeur
- Prise de commande par téléphone

Liste des stratégies marketing

Pour finir cette succession de liste, les stratégies classiques sont énumérées. Encore une fois, le rôle du marketing est de choisir et de doser avec bon sens les éléments qu'il a à sa disposition, et en aucun cas de choisir une solution toute faite. La stratégie est le plan prévoyant l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour atteindre un objectif, et les combinaisons sont nombreuses. Contrairement aux autres listes, ici, une explication par stratégie s'impose.

Les stratégies générales

Stratégie de replis

L'entreprise opère un retour au métier de base.

Kodak abandonne le marché de la vidéo, pour se replier sur la photo argentique et numérique.

Stratégies proches désengagement, désinvestissement.

Stratégie de maintien

L'entreprise conserve sa part de marché en adaptant légèrement son offre aux évolutions de la demande.

Stratégie de fidélisation

L'entreprise conserve sa part de marché en rappelant sa présence et en contrant la concurrence.

Stratégies de conquête

L'entreprise choisit une stratégie dynamique qui modifie fortement sa position sur le marché (produit objectivement nouveau, nouveau segment de clients, nouveau circuit de distribution...)

Stratégie d'imitation

L'entreprise copie les produits leader. Les marques de distributeurs sont des imitations des meilleurs produits de chaque rayon.

Stratégie de benchmarking

L'entreprise établit des normes supérieures issues d'entreprises leader sur d'autres secteurs d'activité, et s'inspire des mêmes méthodes pour progresser.

Stratégie de défricheur (first to the market)

L'entreprise cherche à être à tout prix le premier intervenant sur un marché.

Stratégie d'éloignement

L'entreprise choisit un nouveau marché, une nouvelle activité pour limiter sa dépendance face à son métier d'origine. Philip Morris sort du marché du tabac (très controversé aux USA) pour entrer sur le marché agro-alimentaire.

Stratégie de couverture maximum

L'entreprise cherche à satisfaire tous les besoins de tous les segments de population par une offre appropriée. Renault fabrique des voitures pour tous les Français.

Stratégie d'épuration

L'entreprise retire de son offre tout ce qui est inutile par rapport au réel besoin de ses clients. Les hard-discounter ne décorent pas les points de vente, le client vient chercher un prix bas.

Stratégie de spécialisation par segment de marché

Une entreprise se spécialise sur son segment de marché, basé sur la connaissance de ce segment elle cherche à satisfaire un grand nombre de besoins d'une même catégorie de consommateur. Les fournisseurs de bureau proposent le plus de produits possibles sur leurs catalogues. Stratégie proche : concentration.

Stratégie de spécialisation sur une niche

L'entreprise prend un produit existant et le dédie entièrement à un segment de clientèle. Un promoteur immobilier vend des appartements en résidence du 3ème âge.

Stratégie de leader (meneur)

L'entreprise profite de sa position supérieure (en terme de coûts, d'historique, d'expérience, de structure financière) pour justifier et conforter sa position.

Stratégie de suiveur

L'entreprise suit le leader et le challenge dans leurs initiatives pour maintenir ses parts de marché.

Stratégie de challenger (prétendant)

L'entreprise met en avant son dynamisme, ses bonnes relations de clientèle, son organisation flexible pour prendre la place du leader.

Stratégie d'expansion géographique

L'entreprise agrandit son rayon d'action au-delà de ses frontières habituelles. En général, il s'agit d'exportation ou de produits régionaux vendus dans toute la France.

Stratégie de croissance intensive

L'entreprise améliore la position de ses domaines d'activités stratégiques, par la prise de parts de marché à la concurrence.

Stratégie extensive de développement de marché

L'entreprise participe (par une action individuelle ou collective) à l'augmentation de la demande primaire par le recrutement de nouveaux consommateurs.

Stratégie intensive de développement de marché

L'entreprise développe la consommation du même produit sur les mêmes consommateurs en proposant de nouvelle utilisation, ou en changeant les habitudes de consommation.

Le slogan "Le fromage c'est où on veut quand on veut" développe la consommation en dehors des repas.

Les stratégies sur un élément du marketing:mix

Stratégie de spécialisation par produit

L'entreprise développe toutes les applications sur son produit phare (leader), pour satisfaire de nombreux segments de marché avec le même produit. Le produit n'est pas différencié, mais l'offre peut être spécifique à chaque segment. Un fabricant de panneaux de particules en bois vend le même produit à la distribution (grandes surfaces de bricolage), aux industriels du meuble, aux entreprises de bâtiment et aux artisans.

Stratégie de spécialisation d'une gamme

L'entreprise développe autant de déclinaison de son produit qu'il en existe d'application. Teac est spécialisé dans l'enregistrement analogique et fabrique des platines cassettes de salon (2 pistes) et des enregistreurs de studio (24 pistes).

Stratégie de spécialisation technologique

Une possède un savoir-faire technologique, qu'elle exploite pour fabriquer divers produits, sans lien apparents. Beecham, sur les mêmes connaissances chimiques, fabriquait des colles (UHU) et des produits cosmétiques (Williams). Stratégie proche : proximité technologique.

Stratégie d'innovation

L'entreprise apporte des changements suffisamment importants à ses produits pour qu'ils soient ou apparaissent nouveaux.

Stratégie de différenciation

L'entreprise modifie la communication sur son offre pour la distinguer des concurrents.

Stratégie de positionnement

L'entreprise adopte un positionnement de produit fort et communique dessus : Zest est le savon qui réveille.

Stratégie de distribution exclusive

L'entreprise cherche à être représentée seule dans un point de vente. Par exemple : système de franchise.

Stratégie de distribution sélective

L'entreprise choisit ses distributeurs selon certains critères, lieu, présence de vendeurs spécialisés, possibilité de démonstration. La vente de club de golf est subordonnée à la présence d'un practice.

Stratégie de distribution intensive :

L'entreprise essaye de multiplier la rencontre du consommateur par le plus de points de vente possibles. Le même briquet BIC est en vente partout.

Stratégie de pénétration :

L'entreprise pratique une politique de prix bas pour rendre son produit attractif à un maximum d'acheteur. Une entreprise de prêt à porter vend tous ses costumes à prix unique, volontairement inférieur à la concurrence.

Stratégie d'écrouissage :

L'entreprise pratique une politique de prix haut, pour justifier un positionnement, ou pour rentabiliser le produit avant qu'il ne soit copié. Une entreprise de prêt à porter prestigieuse vend ses accessoires à un prix psychologiquement élevé pour limiter l'accès à sa marque, par contre le reste des vêtements est à un prix normal.

Stratégie de discrimination

L'entreprise pratique une politique de prix haut, avec des remises accessibles uniquement à certains acheteurs. Un fabricant de carrelage a un différentiel de 50% entre le prix par m² et le prix par palette pour favoriser les grossistes avec stock.

Stratégie de pull (d'attraction)

L'entreprise communique pour rendre son offre désirable au point que le consommateur demande expressément celle-ci. Il s'agit de faire acheter le produit.

Stratégie de push (de stimulation)

L'entreprise rend son produit très accessible, en terme de prix, de disposition... pour qu'il s'impose de lui-même au consommateur. Il s'agit de faire vendre le produit. La promotion (prime ou concours) et la publicité sur le lieu de vente (PLV) sont des moyens push '.

Les stratégies de croissance externe

L'entreprise prend possession d'une autre entreprise, elle achète une part de marché au lieu de la créer par le développement de ses marques.

Stratégie de croissance intégrative

L'entreprise achète un concurrent direct, un fournisseur direct ou un distributeur. C'est souvent une mesure de précaution.

Stratégie de diversification verticale :

L'entreprise achète une entreprise avec qui elle pourra commercer et développer des synergies.

Stratégie de diversification horizontale

L'entreprise achète une entreprise de même niveau : L'entreprise achetée a souvent un point commun avec l'acheteur, même client ou même fournisseur ou produits de même image...

Stratégie de diversification financière

L'entreprise prend des participations financières dans des entreprises plus rentables que la sienne. Politique de holding.

Contrôle

Pour finir, il ne s'agit pas d'une liste mais d'un rappel des éléments de contrôles et des documents que sont :

- Les prévisions de ventes
- Le business plan

- Le plan de disponibilité
- Le plan marketing
- La revue de marque
- La revue d'enseigne
- Le budget marketing
- Le contrôle des écarts
- Le « latest estimate »

Il faut constater dans la réalité que les apparences ne sont pas aussi simples. Les entreprises ne sont pas faites d'un seul tenant, elles n'ont pas qu'un seul métier, elles en ont parfois plusieurs, chacun regroupé dans un Domaine d'Activité Stratégique (DAS). Pour un DAS l'entreprise peut être en phase d'action, et en phase d'anticipation sur un autre DAS. Cela fait d'ailleurs partie d'une stratégie d'avoir plusieurs cordes à son arc, plusieurs marchés qui ne sont pas tous mûrs en même temps.

En sélectionnant les points qui vous paraissent applicables pour une marque ou un produit donné, vous obtiendrez une ébauche du schéma de travail à suivre. La pratique montre qu'on n'obtient jamais deux schémas identiques.