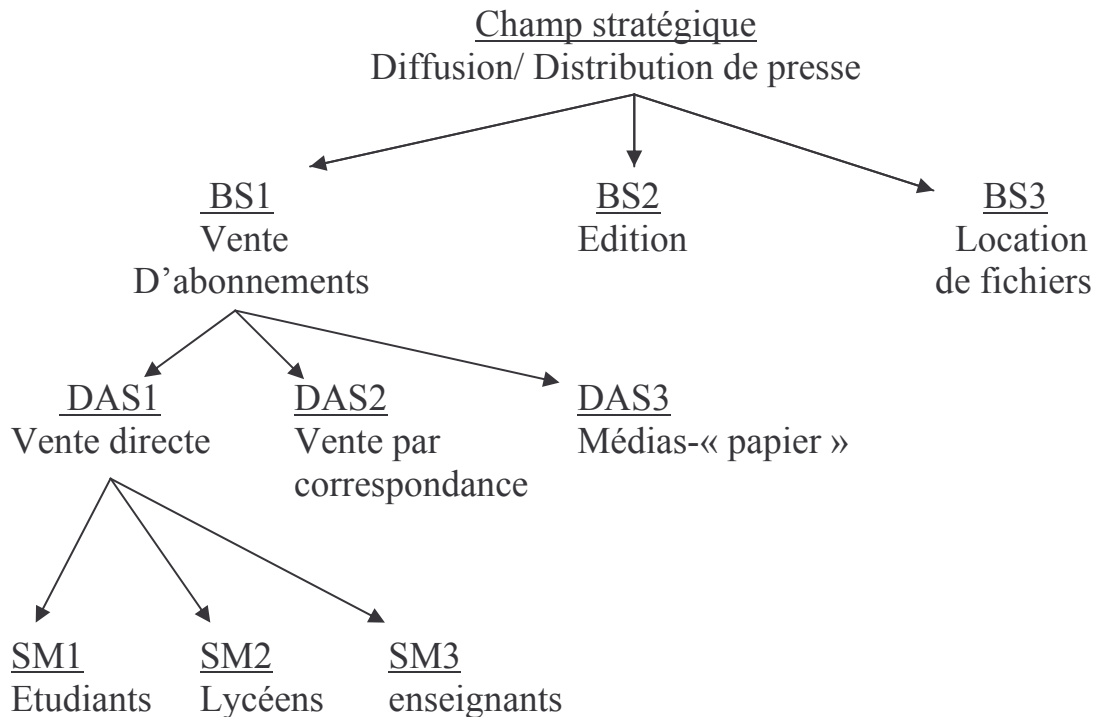


Le diagnostic stratégique

1. La segmentation stratégique de l'OFUP :



• Les facteurs-clés de succès :

Pour la DAS1 (vente directe), les facteurs-clés de succès sont :

- La force de vente saisonnière (réseau vendeur)
- La décentralisation (5 grandes régions)
- La spécialisation des vendeurs (ils sont recrutés dans l'établissement où ils devront vendre)
- Le double but de la vente directe : vendre un 1^{er} abonnement et récolter une adresse
- La bonne adaptation pour toucher les lycéens et les étudiants et ensuite les fidéliser

Pour la DAS2 (vente par correspondance), les facteurs-clés de succès sont :

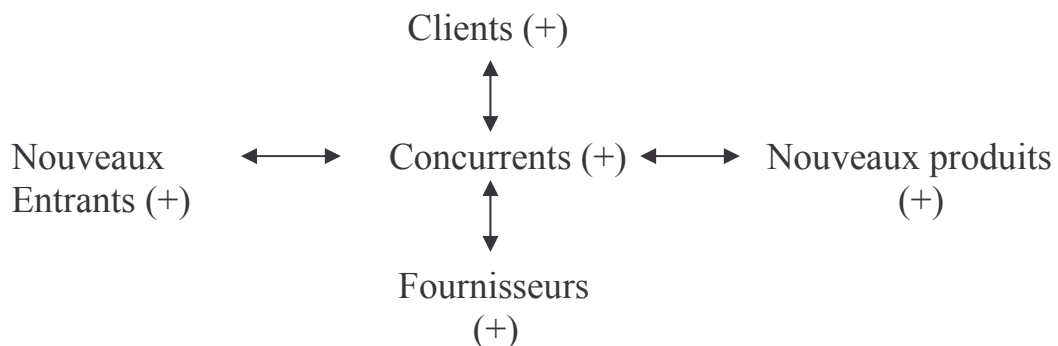
- La possibilité de vendre un autre premier abonnement aux anciens clients via le fichier des adresses
- La possibilité de cibler les envois selon les clients différents
- La possibilité de toucher les enseignants

La DAS3 (Médias-« papier ») et la DAS1 (vente directe), possédant les mêmes facteurs-clés de succès, nous les avons regroupés.

2. Analyse SWOT par DAS

a) Analyse externe

•Schéma des 5 forces concurrentielles de la DAS1 :



-Clients (+) : La clientèle de l'OFUP est constituée d'étudiants et de lycéens qui sont des petits mais nombreux clients ce qui est favorable à l'entreprise.

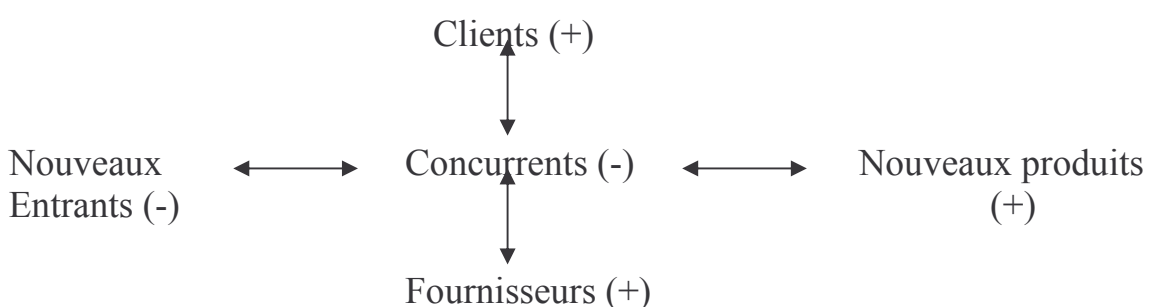
-Concurrents (+) : L'OFUP est le leader du marché de la vente directe d'abonnements et n'a pas de concurrents ce qui avantage l'entreprise.

-Nouveaux entrants (+) : L'OFUP bénéficie de l'exclusivité du plus bas prix de la part des éditeurs ce qui crée de nombreuses barrières à l'entrée de l'entreprise et la protège de la menace de nouveaux concurrents.

-Fournisseurs (+) : Les nombreux et variés fournisseurs de l'OFUP (les éditeurs), considèrent l'OFUP comme étant le mieux placé pour toucher les étudiants & lycéens

-Nouveaux produits (+) : L'OFUP a mis en place une veille concurrentielle très efficace. Dès qu'il repère un abonnement dont le prix est inférieur au sien, il en informe l'éditeur afin que celui-ci régularise la situation.

•Schéma des 5 forces concurrentielles de la DAS2 :



-Clients (+) : La clientèle est composée d'étudiants, de lycéens et d'enseignants. A partir de ses fichiers d'adresses, l'OFUP envoie des mailings afin d'inciter les étudiants ou les enseignants à s'abonner.

-Concurrents (-) : L'OFUP est concurrencé par le spécialiste de la vente d'abonnements (France Abonnement) et par des entreprises de vente par correspondance de biens culturels (Cofinoga, France Loisir).

-Nouveaux entrants (-) : Certains éditeurs (Le Nouvel Observateur, Libération) ont réussi à se forger peu à peu un fichier significatif d'adresses. D'autres éditeurs estiment qu'ils n'ont pas besoin de l'OFUP pour prospecter et fidéliser la clientèle. Les barrières à l'entrée étant inexistantes, l'OFUP est mal protégé de la nouvelle concurrence.

-Fournisseurs (+) : nombreux et variés comme pour le DAS1

-Nouveaux produits (+)

•Profils d'attraits de la DAS1 :

Marché :-Taille (+) : 1.8 millions de clients potentiels (étudiants & lycéens)

-Croissance (=) : elle stagne autour de 460 000 à 470 000 abonnements par an.

-Potentiel (-) : les jeunes sont de moins en moins intéressés par la presse

-Sensibilité (-) : mauvais ajustement à la demande.

-Structure (+) : l'OFUP a le monopole, il est le leader grâce à son image auprès de l'Education Nationale

Technologie :-Barrière à l'entrée (+) : l'OFUP est bien implanté dans toutes les provinces grâce à son réseau vendeurs.

Production :-Barrière à l'entrée (-) : l'OFUP est trop spécialisé pour aller sur d'autres marchés.

-Risque de substitution (+) : peu de risques de nouveaux procédés dans cette activité.

Synergies :-Coûts (+) : activité saisonnière, les étudiants sont payés à la commission

-Image (+) : vente sur le terrain effectuée par des étudiants pour des étudiants

-Expérience (+) : le réseau de vente directe d'abonnements existe depuis 1968.

•Profils d'attraits de la DAS2 :

Marché :-Taille (-) : les enseignants sont difficiles à toucher, l'activité de la DAS2 n'est pas très importante.

-Croissance (=) : la croissance est fonction du nombre d'adresses récoltées par la vente directe.

-Potentiel (+) : grâce à son fichier d'adresses

-structure (+) : oligopole

Technologie : -Barrières à l'entrée (-) : presque inexistantes

Production : -Barrières à l'entrée (+) : la production répond à une norme pour aller sur d'autres marchés.

Synergies : -Coûts (-) : la Das2 nécessite l'envoi d'un catalogue, d'une lettre et d'un bon de commande ce qui entraîne des coûts.

-Image (=) : pas bien imposée

b) Analyse interne

•Profils d'atouts de la DAS1 :

Parts de marché :-Niveau (+) : la vente directe est la seule méthode permettant d'obtenir des adresses, l'OFUP est leader du marché.

-Croissance (-) : très ralentie, elle stagne.

-Potentiel (=) : contrasté, peu d'ouverture.

-Maîtrise des 4P (+) : produit d'une grande diversité, le prix du 1^{er} abonnement le moins cher du marché, une distribution d'une grande implantation géographique, une communication interne au milieu que l'on souhaite toucher.

Capacité productive :-type d'organisation (-) : le réseau « vendeur-étudiant » s'essouffle.

-Maîtrise des coûts (-) : hausse des primes étudiants du fait de la facilité à atteindre l'objectif de vente.

Finance:-Rentabilité (=) : exclusivité des prix éditeurs mais guerre des prix entre les éditeurs donc les tarifs d'abonnement augmentent peu.

-Capacité managériale (+) : décentralisation, formation des Responsables de centre.

Synergies :-Image (+) : fidélisation à l'OFUP, bonne image auprès de l'Education nationale.

-expérience (+) : l'OFUP possède la confiance des éditeurs et il est le mieux placé pour toucher les étudiants & lycéens.

-Coûts (+) : exclusivité du plus bas prix.

•Profils d'atouts de la DAS2 :

Part de marché : -Niveau (=)

-Potentiel (+) : la DAS2 est la seule à toucher les enseignants et procure relativement plus de parts de marché que la DAS1.

-Maîtrise des 4P : le produit « catalogue » est spécialisé selon le client, la distribution est plus rapide, la communication est directe, les prix restent bas.

Capacité productive : -Type organisationnel (+) : l'adresse provient de la vente directe excepté pour les enseignants.

-Maîtrise des coûts (=) : hausse du nombre d'employés.

Finance : -Rentabilité (+)

c) Positionnement concurrentiel de la firme

Taux de croissance futur : Pour la DAS1, il est faible.

Pour la DAS2, il est moyen-fort.

Part de marché : La DAS1 est leader.

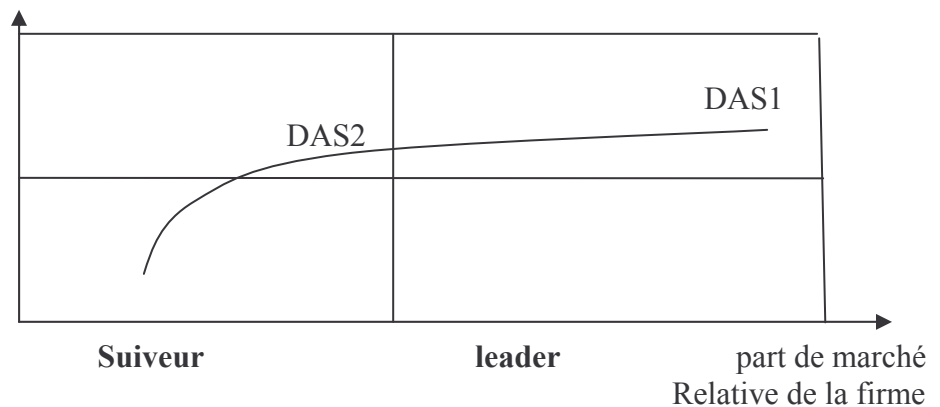
La DAS2 est suiveur.

Taux de croissance
Des DAS (%/an)

Elevé

Moyenne des DAS

Faible



Plan de développement de l'OFUP à l'international :

L'OFUP a choisi de développer sa DAS vedette c'est-à-dire la vente d'abonnements directe par le réseau « étudiants-vendeurs ».

Par ordre d'intérêts et de perspectives, l'OFUP devrait se développer :

1. tout d'abord en Allemagne dont le marché est fort en potentiel. Mais, le principal concurrent s'est diversifié alors que l'OFUP cible juste le milieu étudiant. Ce concurrent dispose également d'un supplément, la presse quotidienne alors que l'OFUP ne référence que des revues.

Avantage : l'OFUP peut introduire une vente directe sur le marché avec un réseau de vendeurs-étudiants. Pour cela, l'OFUP devra aussi diversifier son catalogue.

2. Royaume-Uni : Avantage : le catalogue des concurrents ne référence que 50 titres et ne prospecte que par affichage et par correspondance ce qui laisse libre le créneau de vente directe par les étudiants.

3. Italie : Peu de concurrences. Les deux concurrents sont de très petite taille. L'un ne propose qu'un titre et l'autre, huit titres. Aucune ne fait de vente directe.

4. Espagne : Les deux concurrents sont de petite taille. Le 1^{er} ne propose que 18 titres et ne prospecte que par prospectus. Le 2nd ne prospecte que par affichage.

L'OFUP doit réduire ses coûts pour être compétitif sur les marchés étrangers. Il doit développer la vente directe par le réseau vendeurs-étudiants directement dans les établissements. Il doit diversifier son catalogue.

La DAS2 « vente par correspondance » peut être développée, investie dans les pays européens du fait de sa compétitivité même si celle-ci est moins bonne que celle de la vente directe.

Enfin, le tableau « évaluation des concurrents de l'OFUP » montre que l'OFUP est meilleur sur les trois points (catalogue, terrain, finances) que les autres concurrents européens, elle peut donc se développer à l'international.