



*Trade Marketing*



*Laurent Dorey*

*Mardi 02 Mai 2017*



## Trade Marketing

- ✓ Programme :
- Marketing & Marchés
- Intelligence économique
- Internationalisation
- Area Sales Management
- Discussions & Cas pratiques
- Conclusion



Tasks





## Présentation - moi

---



- ✓ *Etudiant* - BTS Technico Commercial - GEM - International School of Management (Doctorate in Business Administration)
- ✓ *Voyageur* - 48 pays visités - ca. 10 ans de vie au Danemark
- ✓ *Expériences* - BtB - Industrie - Maritime - Médical - IT
- ✓ *Fonctions* - Télévente - Ass Mkt - CdP - Resp Export - Resp Commercial
- ✓ *Consultant* - Développement Commercial International - Add Wise Conseils - [www.Add-Wise.com](http://www.Add-Wise.com)
- ✓ *Intervenant* - Marketing - Business Development - Tuteur PFE - Jury



*Animation réseau* – marquage industriel

---







## Marketing & Marchés - Rappels

### ✓ Définition de la Mercatique :

« L'ensemble des **actions** ayant pour objectif de **prévoir** ou de **constater**, et le cas échéant, de **stimuler**, **susciter** ou **renouveler** les **besoins** du **consommateur**, en telle catégorie de **produits** et de **services**, et de réaliser l'**adaptation continue** de l'appareil **productif** et de l'appareil **commercial** d'une entreprise aux **besoins** ainsi **déterminés**. »

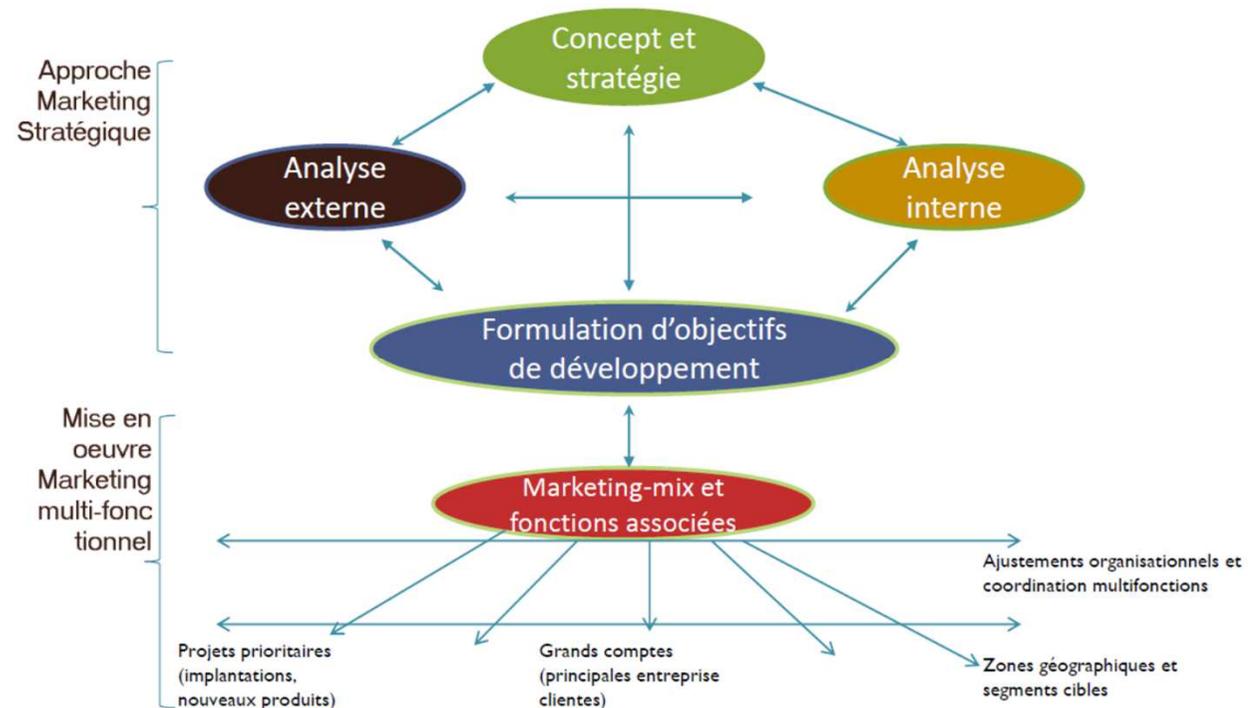


(Définition du Journal Officiel, 2 avril 1987)



## Marketing & Marchés - Rappels

- ✓ La Mercatique dans le temps :
  - **Phase 1**: « Demande > Offre » ➤ pas de promotion, pas de marques...
  - **Phase 2**: « Demande < Offre » ➤ local, national, international, global...
- Marketing **Stratégique** vs **Opérationnel** ?





## Marketing & Marchés - Rappels

- ✓ Domaines Applications Marketing :
- **BtC** - vs Professionnels à Consommateurs
- **BtB/BtD** - vs Professionnels à Professionnels
- **Direct** - vs Contact personnalisé
- **Meta** - vs Comportements
- **Neuro** - vs Cognitif
- **Online** - vs e-Business
- **International** - vs Multi pays
- **Amont** - vs Fournisseurs
- **Sociétal** - vs Ethique
- **Service** - vs Intangibilité



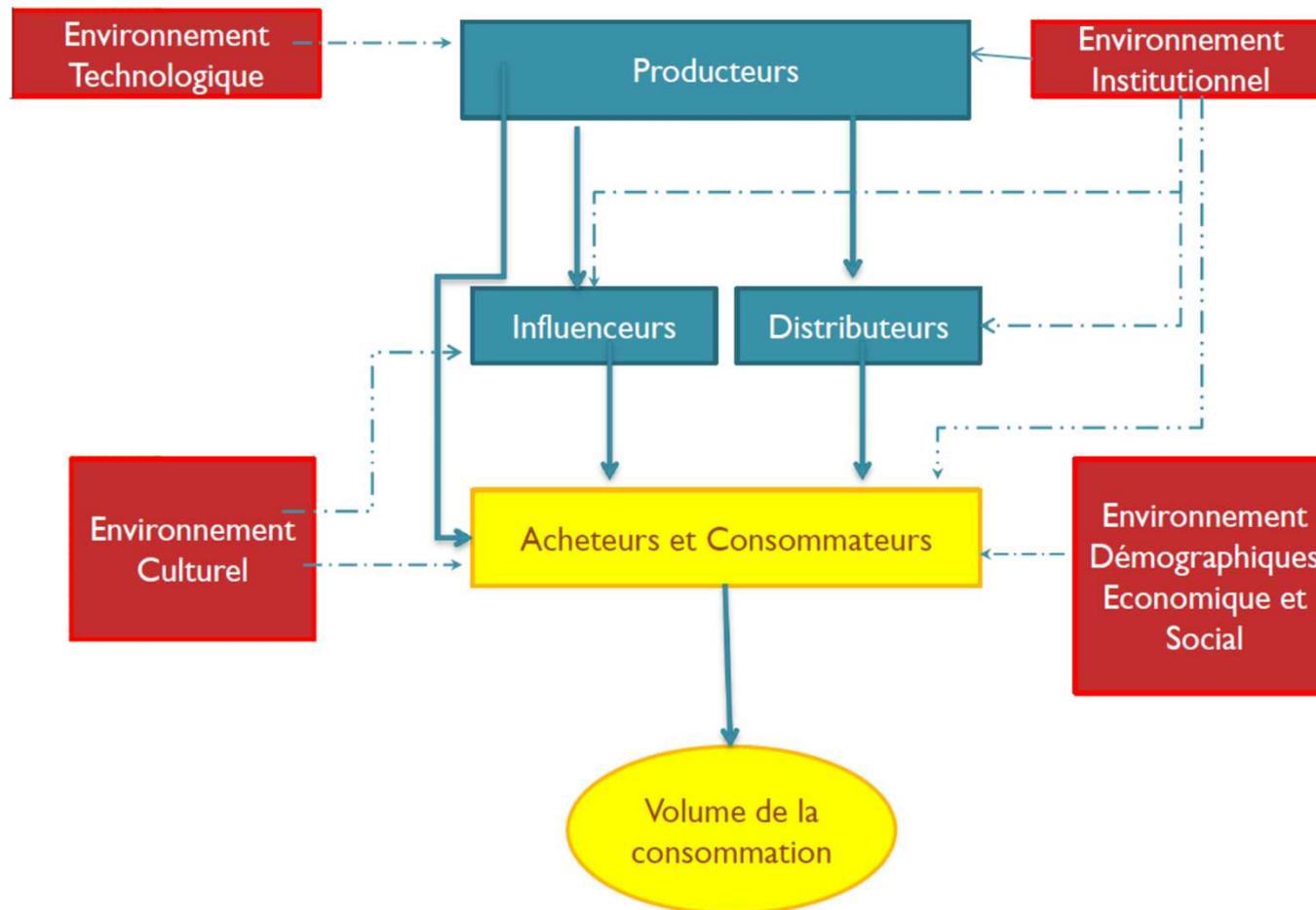
marketing direct





## Marketing & Marchés - Rappels

- ✓ Définition du Marché :
- Système de **relations**





## Marketing & Marchés - Rappels

### ✓ Définition Etude de marché :

« Une étude de marché est un **travail** de **collecte** et d'**analyse** d'informations ayant pour but d'identifier les **caractéristiques** d'un marché

Elle peut se situer sur un **plan général** et aborder les **grandes composantes** d'un marché existant (demande, concurrence, produits, environnement, distribution, taille, ...)

Elle peut se situer dans une logique de **projet commercial** et viser à mesurer les **chances de réussite** du lancement d'un nouveau produit et les **potentialités** de ce futur marché »



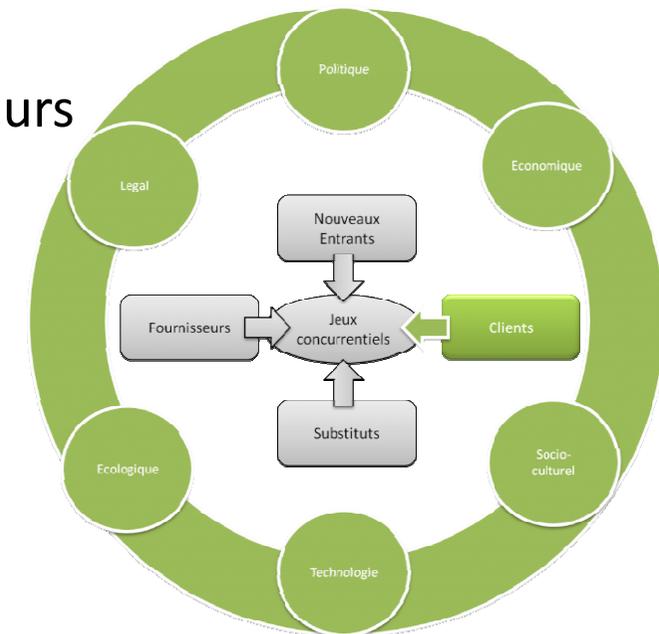
(source : [www.definitions-marketing.com/Definition-Etude-de-marche](http://www.definitions-marketing.com/Definition-Etude-de-marche))



## Marketing & Marchés - Rappels

### ✓ Principaux Types de Marché :

- **Monopole :** 1 seul fournisseur, nombreux acheteurs
- **Oligopole :** Quelques fournisseurs, nombreux acheteurs
- **Monopsonne :** Nombreux fournisseurs, 1 seul acheteur
- **Oligopsonne :** Nombreux fournisseurs, quelques acheteurs
- **Concurrence :** Nombreux fournisseurs, nombreux acheteurs





## Marketing & Marchés - Rappels

### ✓ Définition Veille Commerciale :

« La veille commerciale désigne l'activité de **surveillance** et d'**analyse** d'un marché pris **dans son ensemble** (offre, demande, distribution, ...) appelée aussi **veille mercatique**

Au sens plus restrictif, la veille commerciale est relative à l'activité de **surveillance** et d'**analyse** de **l'univers de commercialisation** d'un produit ou service »

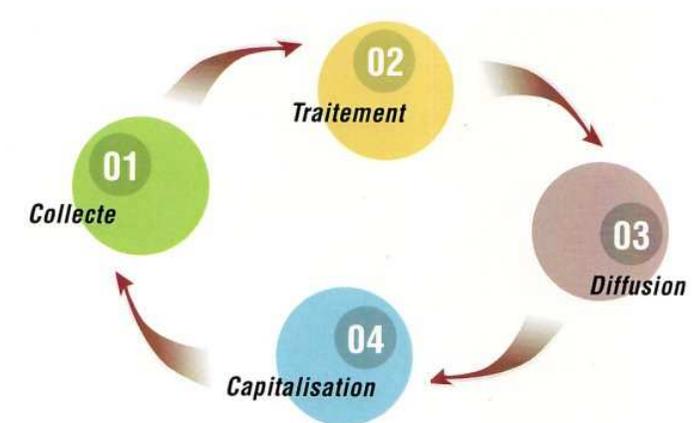


(source : [www.definitions-marketing.com/Definition--Veille-commerciale](http://www.definitions-marketing.com/Definition--Veille-commerciale))



## Marketing & Marchés - Rappels

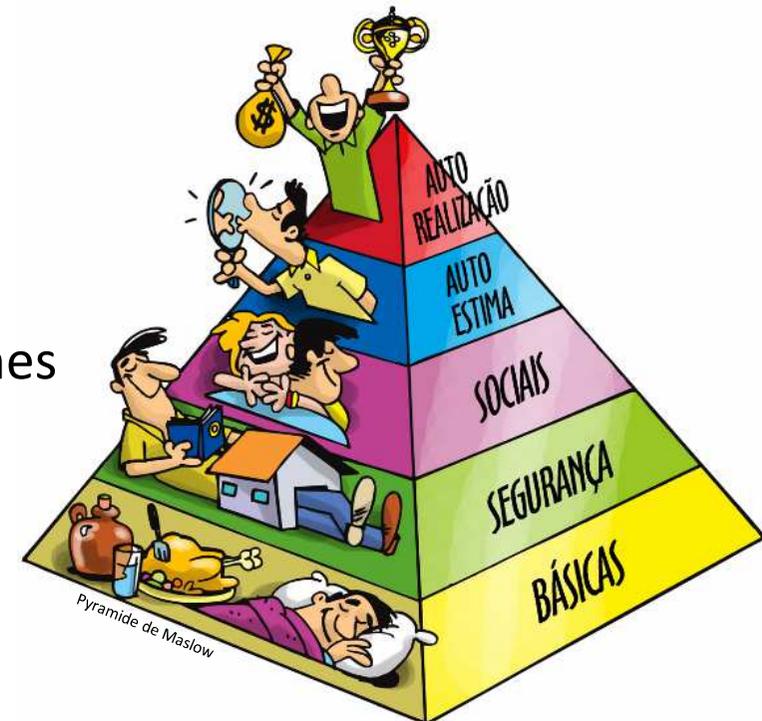
- ✓ Définition Veille Commerciale :
  
- Elle peut **englober** selon les cas :
  - La surveillance de la **distribution**
  - Une veille **tarifaire**
  - Une veille **concurrentielle**
  - Une surveillance des **appels d'offres**
  - Une surveillance des **pratiques commerciales** du secteur
  - Une surveillance des **fournisseurs** actuels ou potentiels





## Marketing & Marchés - Rappels

- ✓ Besoins & Motivation d'Achat du Client :
- **Besoins physiologiques** directement liés à la survie des individus ou de l'espèce
- **Besoin de sécurité** consiste à se protéger contre les dangers qui nous menacent
- **Besoin d'appartenance** révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit
- **Besoin d'estime** prolonge le besoin d'appartenance
- **Besoin de s'accomplir** sommet des aspirations humaines





## Marketing & Marchés - Rappels

- ✓ Besoins & Motivation d'Achat du Client :
- **Sécurité :** Besoin d'être rassuré
- **Orgueil :** Recherche de différenciation
- **Nouveauté :** Désir d'innovation
- **Confort :** Ergonomie, praticité...
- **Argent :** Recherche de l'affaire du siècle !
- **Sympathie :** Coup de cœur
- **Écologie :** Environnement au cœur préoccupations





## Marketing & Marchés - Rappels

### ✓ Définition du Trade-Marketing :

*« Une démarche trade marketing est généralement spécifique à chaque enseigne, chacune ayant des besoins et un positionnement différent. »*

- Né aux Etats-Unis, le trade marketing, **état d'esprit** plus que technique, **consiste** pour l'**industriel** à **développer des relations positives** et **profitables** aux **2 parties** avec les distributeurs
- Selon P. Kotler, le « **trade marketing mix** » comprend **5 composantes**





## Marketing & Marchés - Rappels

✓ 5 composantes du Trade-Marketing :

Nature de la composante	Domaine d'action concerné
<b>Marque brand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logistique et développement de marques de distributeurs, spécifiques à l'enseigne</li> </ul>
<b>Logistique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduction des délais entre sortie d'usine et prise en main par le consommateur</li> <li>▪ Allègement des stocks</li> </ul>
<b>Information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EDI (Echange Données Informatique) afin de diminuer coûts et délais</li> </ul>
<b>Marchandisage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place de nouvelles implantations de rayons, tenant compte des spécificités des Points de Vente</li> </ul>
<b>Promotion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opérations publicitaires et promotionnelles communes afin de dynamiser les ventes</li> </ul>





## Intelligence économique

✓ Intelligence économique :

« L'intelligence économique est une **démarche organisée** au service du **management stratégique** de l'entreprise visant à améliorer sa **compétitivité** par la **collecte**, le **traitement** de l'info et la **diffusion** des connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) »

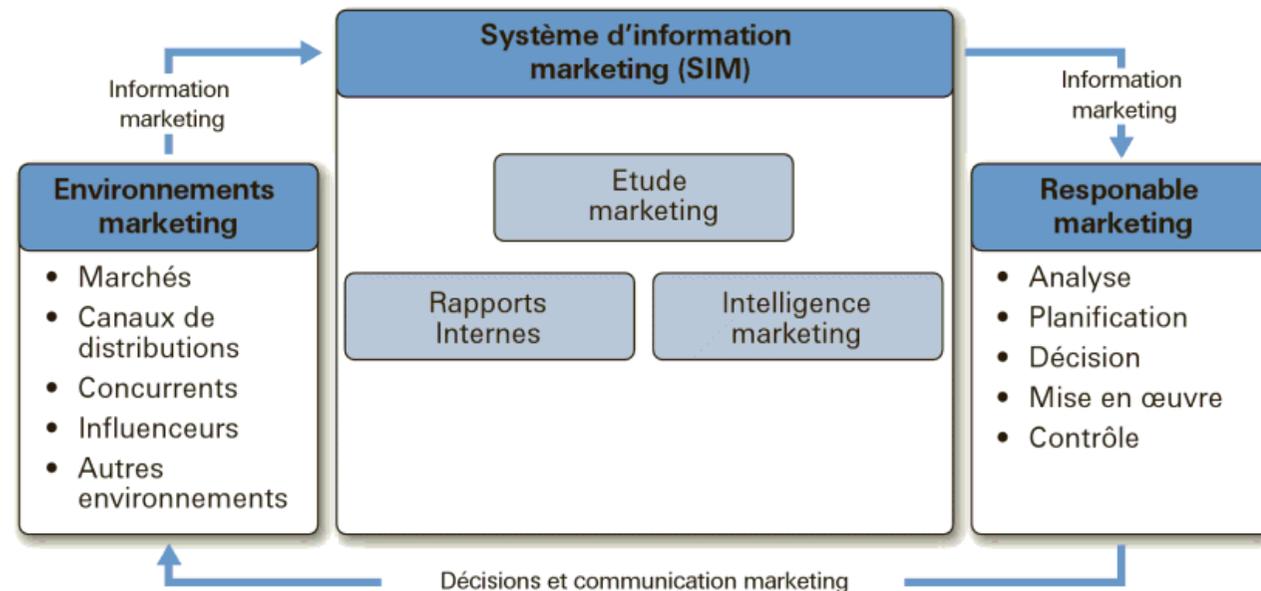




## Intelligence économique

### ✓ Le Système d'Information Mercatique (SIM) :

« Un Système d'Information Mercatique (**SIM**) est une **structure** de personnes, de procédures et d'équipements qui a pour objet de **réunir**, de **trier**, d'**analyser**, d'**évaluer** et de **distribuer** en temps utile de l'**information pertinente et valide**, provenant de **sources internes et externes** à l'entreprise et destinée à servir de **base aux décisions** mercatique »



(Kotler, 1969)

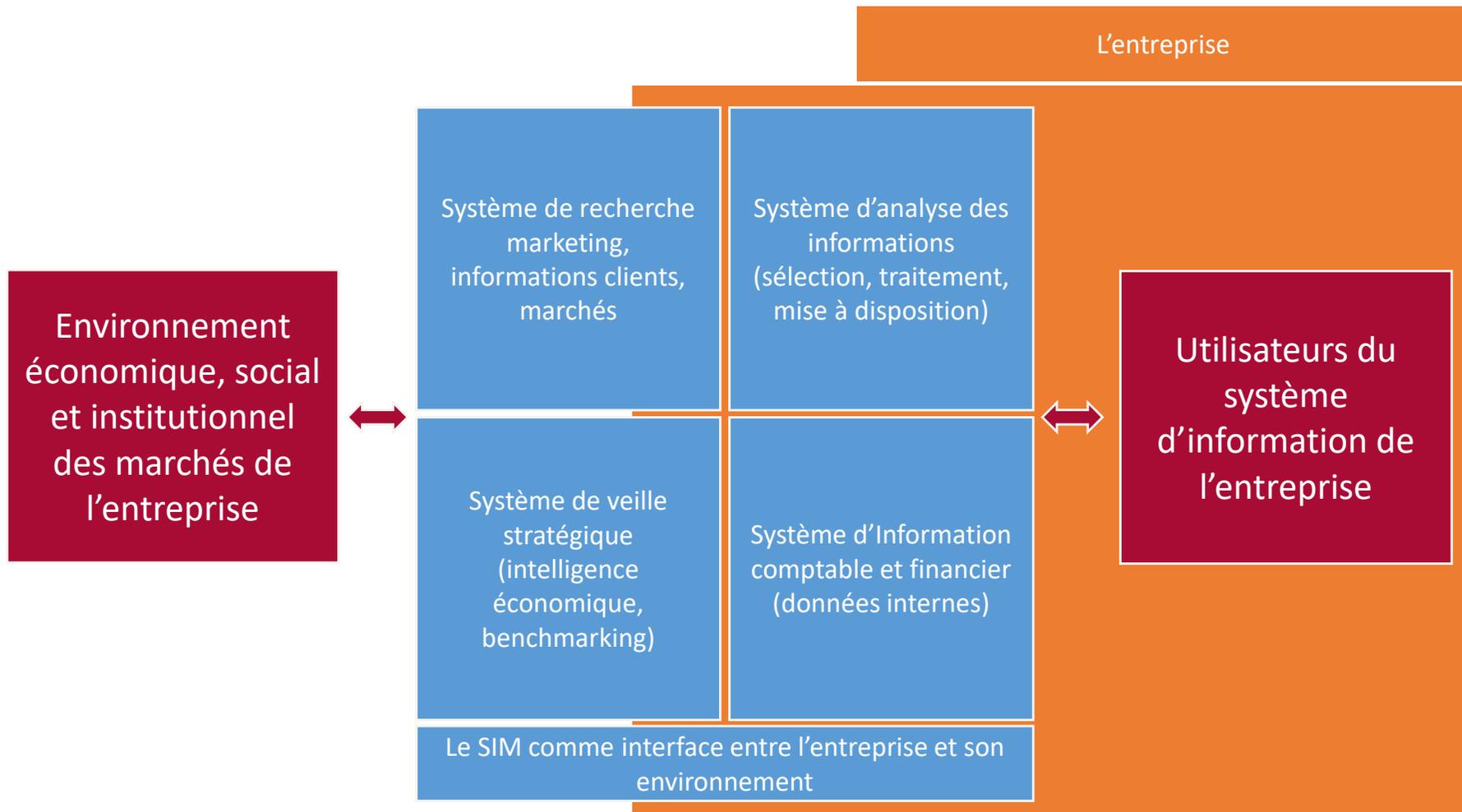






## Intelligence économique

### ✓ Composantes du SIM :





## Intelligence économique

- ✓ Le rôle du SIM :
- Le SIM doit contribuer à faciliter et **améliorer** la **prise de décision** en réduisant l'**incertitude** grâce à la collecte d'une information **pertinente**
- Il permet de :
  - **Détecter** rapidement les **opportunités**
  - **Planifier** plus justement les **objectifs**
  - **Contrôler** en temps réel en comparant les résultats **obtenus** et les objectifs **fixés**







## Intelligence économique

- ✓ Les formes, les données et les sources :
- L'information **disponible** dans l'entreprise est **+ facile à obtenir** et la **moins coûteuse**
  - Le rôle du SIM est d'organiser la mise à **disposition interne** et de **collecter** l'information **externe** en com/supplément
- Les sources peuvent être **régionales, nationales** ou **internationales**
- Elles sont soit :
  - **Internes** : documents comptables, statistiques de vente, fichier clients, rapport de commerciaux, relevés de caisse, enquête interne...
  - **Externes** : études clientèle, foires et salons, concurrents, consultants, CCI, syndicats professionnels, étude de marché...







## Internationalisation

- ✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :
- **5 façons d'accéder** aux marchés étrangers visés :

Exportation  
indirecte

Exportation  
directe

Cession de  
licence

Partenariat

Investissement  
direct

Degré d'engagement, de risque et de rentabilité potentielle



## Internationalisation

- ✓ L'échelle internationale :
- Une des **principales explications** concerne les **modèles d'internationalisation** fondés sur l'existence de **coûts de transaction**
  - Un **coût de transaction** = **coût** lié à un **échange sur le marché**, qui existe du fait d'**imperfection** sur les marchés, des biens et des facteurs :
    - coûts **recherche** et d'**information** (études marché, coûts négociation, décision)
    - rédaction et conclusion **contrat**
    - coûts **surveillance** et **exécution**
- L'existence de tels coûts incite les firmes à chercher la **forme d'organisation optimale**, c'est-à-dire les **coûts de transaction** les **plus faibles**





## Internationalisation

- ✓ L'échelle internationale :
- L'on distingue **2 modes d'organisation** alternatifs : le **marché (M)** et l'**entreprise (E)**
  - **Arbitrage** entre **exportation** (marché) et **investissement à l'étranger** (internationalisation entreprise)
- Mais entre **marché** et **entreprise**, des **formes intermédiaires** peuvent être rencontrées :
  - joint venture
  - sous-traitance
  - concession
  - réseau...
- Le **risque inefficience** marché **accru** en **échanges internationaux** (langue, culture)
- L'**exportation avant échange** engendre des **coûts d'information** (réglementation, prix, barrières tarifaires et non tarifaires... ) et **après échange** (en cas de difficulté) des **coûts d'arbitrage** (coûts juridiques pour résolution contentieuse commerciale)

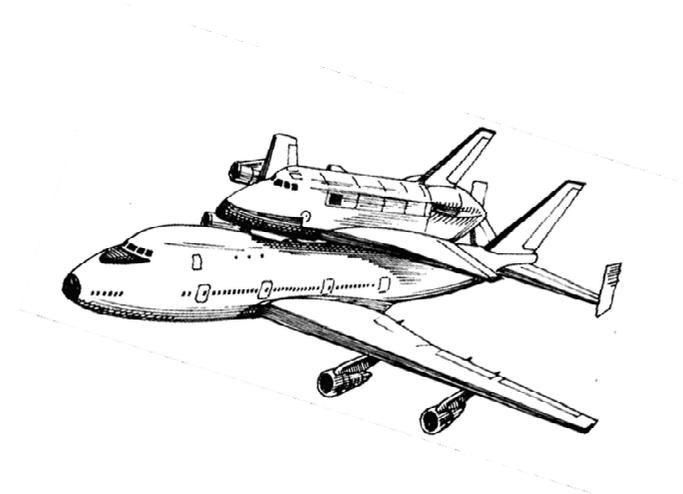




## Internationalisation

---

- ✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :
- L'exportation **indirecte** (passer par des **intermédiaires**)
  - Exportation **passive** (écouler de **temps en temps** un surplus de production)
  - Exportation **active** (**s'attaquer** volontairement à un **marché donné**)
- Comment **s'adresser** à des **intermédiaires** ?
  - **Contact**er un **exportateur** dans son propre pays
  - **Contact**er un **agent** exportateur
  - Se **joindre** à une **coopérative**





## Internationalisation

- ✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :
  - L'exportation **directe**
    - Créer un **service export** (chargé des ventes à l'étranger)
    - Créer une **filiale commerciale** à l'étranger (contrôle directement les opérations internationales)
    - Avoir recours à des **représentants de commerce** internationaux (prospector la clientèle à l'étranger et prendre des commandes)
    - Passer des **contrats** avec des **distributeurs** ou des **agents locaux** (assurent la distribution des produits)





## Internationalisation

✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :

■ Les **accords de licence**

■ **Définition**

« Le fabricant conclut un **accord** avec un **partenaire étranger** qui, en échange d'un **droit** ou d'une **redevance**, obtient l'**autorisation d'utiliser** un **processus de fabrication**, une **marque**, un **brevet** ou tout autre élément ayant une **valeur marchande** »





## Internationalisation

---

- ✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :
  - Les accords de **licence** portant sur la **fabrication**
    - **Cessions** de licence ou **transfert** de **technologie**
    - Moyennant une **redevance**, **droit** d'utiliser une invention protégé par un **brevet** ou un **savoir-faire** portant sur la fabrication d'un produit
  - Les **franchises internationales**
    - Moyennant une **redevance**, obligation de **concéder** au franchisé, sur un **territoire limité**, le **droit exclusif** d'**exploiter** ses droits de **propriété industrielle**





## Internationalisation

---

✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :

■ Le **partenariat**

■ **Définition :**

« Consiste à **s'associer** avec des **partenaires locaux** pour créer une affaire dont ils **partagent la propriété et le contrôle** » (**Joint Venture**)





## Internationalisation

✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :

■ **L'investissement direct**

■ **Définition :**

« Consiste à investir dans une unité de **production** située à **l'étranger** » (**IDE**)

### TOP 10 DESTINATIONS - H1 2015

COUNTRY	CAPEX (SBN)*
India	31
China	28
US	27
UK	16
Mexico	14
Indonesia	14
Vietnam	8
Spain	7
Malaysia	7
Australia	7



## Internationalisation

---

- ✓ Choix des marchés :
  - Pour élaborer son **plan international**, l'entreprise doit **considérer** :
    1. la part des **ventes** réalisées à l'**étranger** sur le chiffre d'affaires total
    2. le nombre de **pays concernés**
    3. le **type** de **pays** concernés
      - Estimation du **potentiel actuel**
      - Prévion du **potentiel futur**
      - Prévion de la **part de marché**
      - Prévion des **coûts** et des **bénéfices**
      - Estimation de la **rentabilité** des **investissements**





## Internationalisation

---

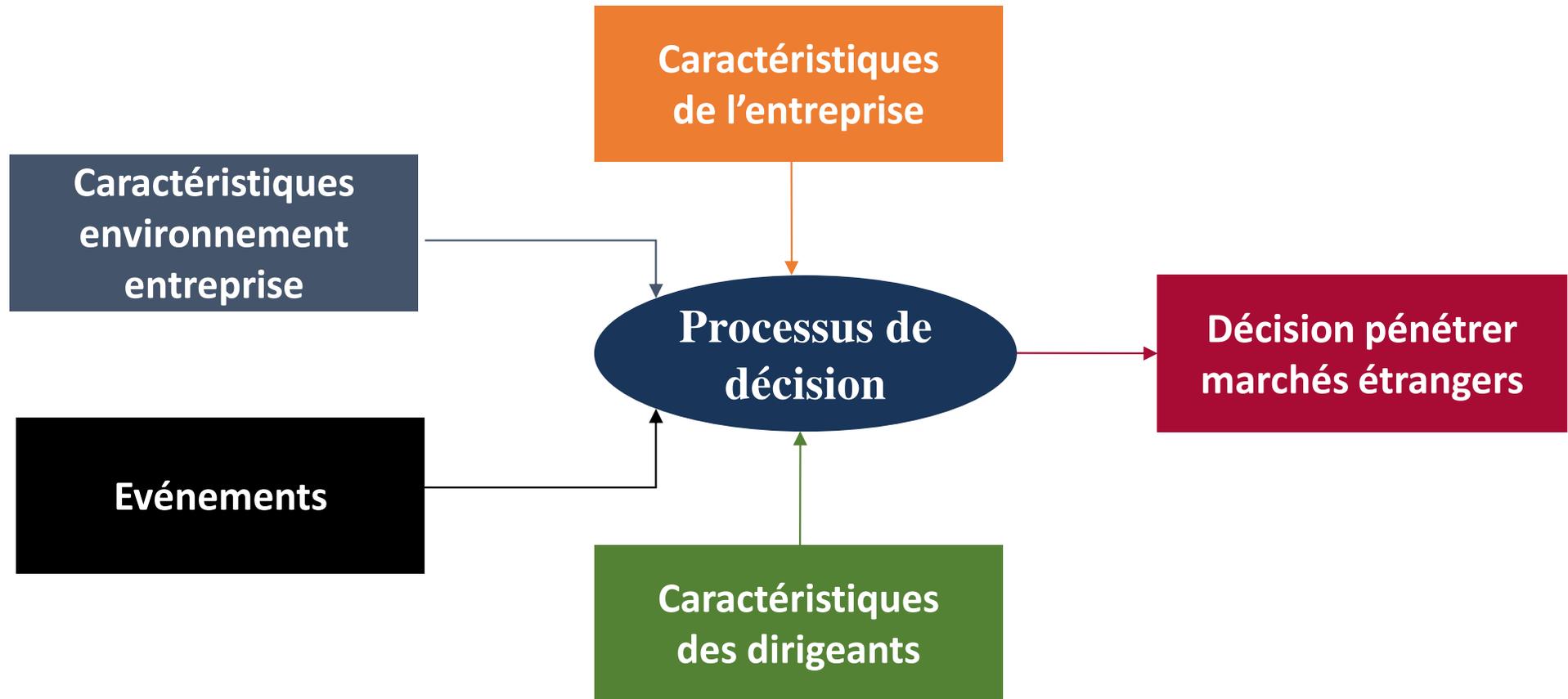
- ✓ Marketing international :
  - Le **choix** des **marchés**
  - les **modes d'accès** sur les marchés étrangers
  - Les **politiques d'internationalisation**
    - La **standardisation**
    - La **glocalisation**
    - L'**adaptation**





## Internationalisation

✓ Politiques d'internationalisation :







## Area Sales Management

✓ Présentation Bilan Zone Export :

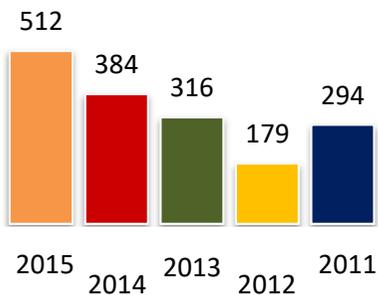
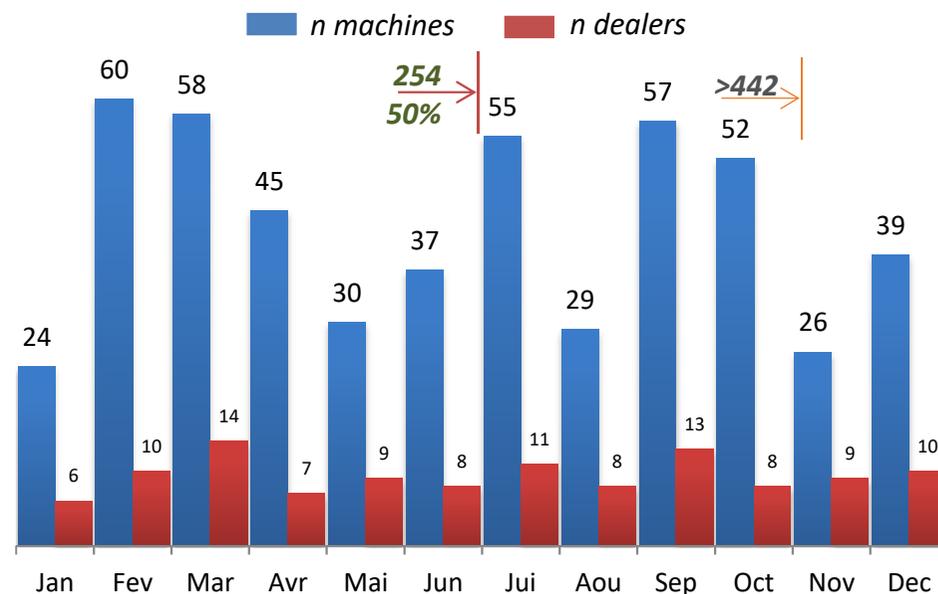
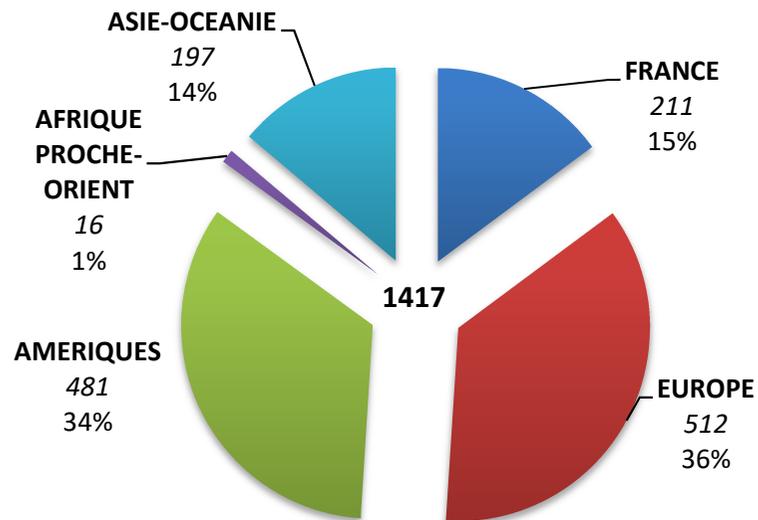


**Zone « Europe 2015 »**  
(Europe + CEI + Turquie + Israël)



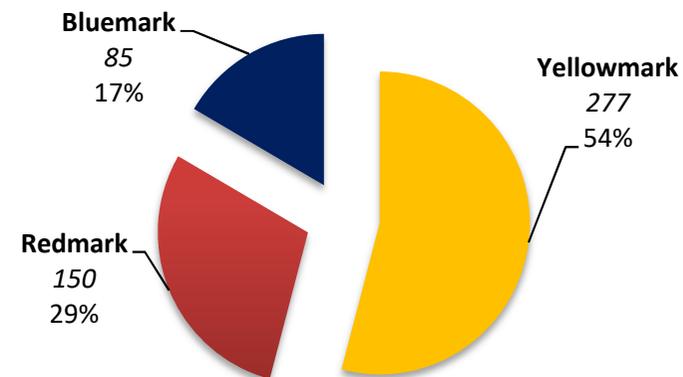
## Area Sales Management

### ✓ Présentation Bilan Zone Export :



Année	moyenne mensuelle
2015	42,7
2014	32
2013	26,3
2012	14,9
2011	24,5

n AR Commandes	211
moyenne n machine/AR	2,42
CA net sur Zone (hors SCAV)	1 912 625 €
CA net machines sur Zone	1 612 310 €
Prix moyen machine	3 149 €



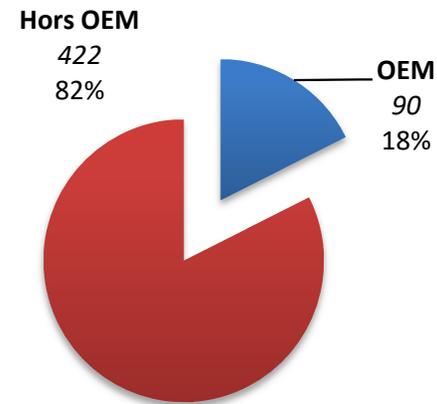


## Area Sales Management

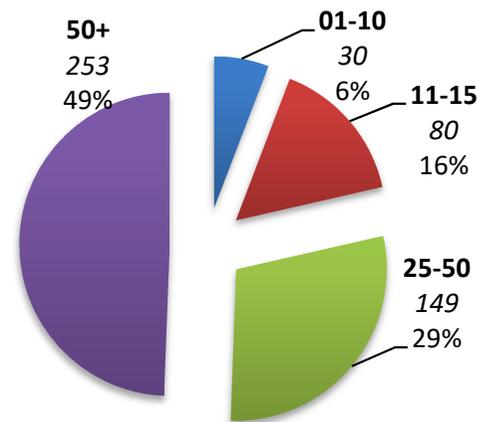
### ✓ Présentation Bilan Zone Export :



1	RU	103	20,1%
2	IT	100	19,5%
3	CZ	49	9,6%
4	DE	42	8,2%
5	PL	39	7,7%
6	NO	32	6,3%
7	SE	27	5,3%
		<hr/>	
		392	76,6%
		<hr/>	
		512	



<b>Italie</b> 19,5%		<b>Russie</b> 20,1%	
Σ	100	Σ	103
<b>Dealer</b>	10,2%	<b>Blu</b>	1 1%
Σ	52	<b>Yel</b>	101 98%
<b>Blu</b>	43 88%	<b>Red</b>	1 1%
<b>Yel</b>	2 4%	<b>Pologne + Rep Tchèque</b> 19,1%	
<b>Red</b>	7 15%	Σ	98
		<b>Blu</b>	0 0%
		<b>Yel</b>	48 58%
		<b>Red</b>	50 42%



#### Club des 1-10

UK & IE	6
Bielorussie	4
Finlande	7
Hongrie	1
Luxembourg	3
Portugal	3
Roumanie	1
Suisse	4
Turquie	1

#### Club des 11-15

Autriche	14
Belgique	15
Danemark	13
Espagne	12
Hollande	15
Ukraine	11

#### Club des 25-50

Allemagne	42
Italie OEM	48
Norvège	32
Suède	27

#### Club des 50+

CZ/SK/PL	98
Italie dealer	52
Russie	103

#### Club des 0 pointés

SLO	0
1	0

#### Cibles - non présents

BG/CS/EE/LT/LV/IL/HR/HU	
8	



## Area Sales Management

### ✓ Présentation Bilan Zone Export :

#### Echecs :

- EE/LV/LT -> choix du concurrent UK
- HU -> choix du concurrent FR
- SLO -> 0 machines vendues
- CH DE -> incommunicado



#### Succès :

- NL/DK/AT/BY -> bon démarrage (1H)
- Bonne adhésion au programme Blue de Dealer IT
- Formation Mars/Juin -> esprit Club
- Qualité leads Internet -> démo/ventes rapides



#### En cours :

- UK & IE -> phase de démarrage
- HU -> phase de redémarrage
- CS/HR -> phase de prédémarrage



#### Pays non ouverts :

- EE/LV/LT -> nouveaux contacts à qualifier
- BG -> contacts à requalifier
- IL -> pas d'actions en 2015
- AL/CY/GR/IS/LI/MK/MT/MD/ME -> pays non cibles





## Area Sales Management

✓ Présentation Bilan Zone Export - perspectives 2016 :

### Relais de Croissance principaux :

- UK & IE -> Yellow & Red -> +60 à 140x machines en 2016
- DE -> Yellow -> +5 à 50x machines en >2016
- PL -> Yellow -> +20 à 40x machines en >2016
- RU -> Yellow -> + 10 à 15x machines en 2016

### Axes de progression :

- AT/BE/DK/FI/NL -> Consolider et aller vers un rythme de 25x machines/an
- BY/CH/TR/UA -> Monter en puissance vers 5 à 15+x machines/an
- HU/HR -> Démarrer rapidement et aller vers 5+x machines en année 1

### Zones sensibles :

- SP/PT/IT -> Fonction aleas économiques
- BE -> Garder Dealer à un niveau de motivation suffisant
- SLO -> Trouver une alternative à Dealer et/ou aller en direct client
- CH -> Trouver une alternative à Dealer sur la Red





## Area Sales Management

- ✓ Présentation Bilan Zone Export - perspectives 2016 :

### Points d'améliorations :

- Attractivité économique Blue (cumul marges, modèle économique) et synergies France
- Partage/fréquence/canaux d'information (trop long, fréquents, touffus)
- Réactivité en baisse (cf. Etude annuelle), hiérarchisation, et escalades (CZ, BE, IT...)
- Besoins vidéo accessoires et « non-courant » (Axe, Chargeur, Auto, 200, ...)
- (récurant) Benchmark concurrents, extranet, support opérationnel (e.g. Axe), CRM...
- Attention niveau d'anglais (proscrire Google Translation), « anglais comme langue de travail »





## Area Sales Management

✓ Présentation Bilan Zone Export - perspectives 2016 :

### Hypothèses de travail :

- *mis en œuvre en 2016, de 2+1 « chantiers » principaux :*

- A. Labellisation** de notre réseau de Représentations
- B. Elargissement** de la **gamme** vers « Red » et « Entry Level » (Yellow)
- C. + Chantier « Grands Comptes »**, également adressé, mais sous forme de référencements GC majeurs/Pays (démarche initiée en 2015)

- **analyse par pays** dans leur entier (multi canaux potentiels OEM commercial / industriel, canal Red, canal EL) :

➤ **objectifs de Taux de pénétration Pays (Parts de Marché)**



## Area Sales Management



### ✓ Perspectives 2016 - Analyse par Pays :

#### Positionnement gamme :

Préconisation Volume = 90% Red + 10% Yellow

#### Labellisation :

**Dealer :** Redescendre vers « Dealer » avec focus sur Badden Wurtemberg

**OEM :** Confirmer en OEM Commercial

#### Top 10 Grands Comptes :

source: The Global 2000 - Forbes

Rang	Nom	Secteur	Sales (\$ bil)	Rang	Nom	Secteur	Sales (\$ bil)
15	Volkswagen Group	Consumer Durables	158.40	267	Porsche	Consumer Durables	11.63
35	Siemens	Conglomerates	108.76	318	Linde	Conglomerates	17.62
83	Daimler	Consumer Durables	133.43	377	MAN	Capital Goods	20.81
169	ThyssenKrupp Group	Conglomerates	75.14	390	Deutsche Lufthansa	Transportation	34.57
238	BMW Group	Consumer Durables	74.04	863	Continental	Consumer Durables	33.76

**VW, ThyssenKrupp Group et MAN** me semblent les 3 premiers GC à étudier, de part notre historique avec chacun et leurs présences en 3 secteurs d'activité (Automobile, Métal, Maritime & PL).

#### Support & Budget :

**Support :**

- Salon : MEDTEC, Stuttgart, 22-23 Mars, Prospection MEDikal - 2 jours
- Support : OEM/Dealer, 23-24 Mars, Business review / Sortie de contrat - 2 jours
- Salon : Blechexpo/OEM, Stuttgart, 06-08 Juin, Prospection SI/Business review - 3 jours
- Salon : Innotrans, Berlin, 23-24 Juin, Prospection SI - 2 jours
- Salon : EMO, Hannover, 19-24 Sep, + Distributor's meeting? - 5 jours
- Salon: Motek/OEM, Stuttgart, 10-13 Oct, Support NR + Prospection SI/EL - 3 jours
- Salon: Airtek, Frankfurt, 02-03 Nov, Prospection SI - 2 jours

-> Soit **19** jours de déplacements

**Budget :** Déplacements + Hébergements + Frais de vie : 4 200€



## Area Sales Management



✓ Perspectives 2016 - Analyse par Pays :

### Potentiel sur Pays :

	<u>Gamme Red</u>		<u>Gamme Yellow</u>		<u>Total</u>	<u>PdM</u>
<b>Haute</b>	<b>110</b>	<b>20x Dealer + 75x OEM + 15x SI</b>	<b>3</b>	<b>12x3/12</b>	<b>113</b>	<b>8,7%</b>
<b>Moyenne</b>	<b>65</b>	<b>10x Dealer + 50x OEM + 5x SI</b>	<b>2</b>	<b>7x 3/12</b>	<b>67</b>	<b>5,1%</b>
<b>Basse</b>	<b>37</b>	<b>0x Dealer + 35x OEM + 2x SI</b>	<b>1</b>	<b>4x 3/12</b>	<b>38</b>	<b>2,9%</b>

### Poids Budget Support souhaité :

<b>4 200 € - DE</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>H</b>
CA 2016 Prévisionnel	226 520 €	399 391 €	673 600 €
% CA 2016 - Prévisionnel	1,9%	1,1%	0,6%

### Stratégie 2016 :

- A. Confirmer OEM, Construire réseau régional Entry Level, Rechercher 1x ABP V3
- B. Etoffer notre présence/reconnaissance SI/Roboticiens
- C. Travailler sur 3 dossiers Grands Comptes (analyse structurelle, potentiels, stratégie d'approche...)





## Discussions & Cas pratiques



### ✓ Situations expérimentées :

- **Allemagne** : 1 distributeur (exclusif) A) occupe 1.5% du marché, B) fait écran avec Clients Finaux
- **Italie / Angleterre** : Marché atomisé avec 50% du marchés avec confrères « locaux »
- **Pays-Bas / Danemark** : Arrivée tardive sur marché de taille réduite
- **Espagne / Portugal** : Pays en crise avec acteurs nationaux
- **Turquie** : Marché pas encore « mature »
- **Rep. Tchèque** : Distributeur, co-leader du marché, (patron) très malade et agé
- **Japon** : 2 année d'homologation produit
- **Chine / Hongrie** : Distributeur joue double jeu
- **Pologne** : Pays sous adressé depuis pays tier





## Conclusion

- ✓ Le rôle de la veille concurrentielle à l'international :
- Un **contexte** qui renforce l'**utilité** de la veille
  - L'information est au cœur de la **compétitivité** des entreprises
  - La mondialisation impose une **approche globale** des marchés et nécessite la **gestion d'infos** de plus en plus nombreuses pour détecter les **opportunités** et les **risques**
  - Les marchés **évoluent**
  - Les **goûts/contraintes** des consommateurs **changent**
  - Les **innovations** sont de plus en plus **nombreuses**
  - Les entreprises doivent **capter** et **anticiper** les évolutions de l'environnement





## Conclusion

- ✓ Le rôle de la veille concurrentielle à l'international :
- Le **traitement** de l'information est donc au cœur de la **production** de **richesse**
  - Se développent les technologies de l'information : l'**économie** de la **connaissance**
  - Le corollaire de cette surabondance d'**infos**, n'est plus l'accès à l'info mais son **traitement**
  - Appel à des **spécialistes** capables de découvrir, recueillir, analyser l'info pertinente pour en faire un **avantage concurrentiel**





## Conclusion

---

- ✓ Les 4 grandes fonctions de la veille concurrentielle :
  1. **Anticiper** : les actions des **concurrents**, les changements de l'**environnement**
  2. **Découvrir** : ses **concurrents**, ses **partenaires**
  3. **Surveiller** : l'évolution de l'**offre**, des **technologies**, de la **législation**
  4. **Apprendre** : les caractéristiques du **marché**, les **erreurs** et **succès** des autres
  
- 2 démarches **complémentaires** :
  - **Alerter** & attirer l'attention....
  - **Suivre** les évolutions





## Conclusion

---

