

## Sommaire

-

## Introduction

Le monde des nouvelles technologies est un domaine où les innovations se succèdent à un rythme important. Il faut donc trouver l'innovation qui va différencier une société de ses concurrents et la placer en tant que leader d'un nouveau type de matériel. L'étude analytique stratégique de Samsung nous permettra de mieux visualiser les développements et les choix de ces innovations.

Le groupe Samsung étant très diversifié, nous avons choisi de nous concentrer sur la filiale « maîtresse » du groupe : Samsung Electronics, afin de mieux synthétiser notre analyse et de nous focaliser que sur les technologies électroniques et numériques.

Samsung Electronics est devenu, depuis quelques années, un acteur important dans le milieu du High Tech mondial. Ainsi, face à une concurrence toujours plus féroce, il est nécessaire que l'entreprise conserve cette capacité d'innovation.

Comment les initiatives présent par Samsung vont être perçues par leurs concurrents et leurs clients ?

## I. Présentation de l'entreprise

Samsung a été créée en 1938 par un entrepreneur, Byung Chull Lee (1910-1987) et est dirigé actuellement par Lee Kun-Hee, fils du fondateur. C'est un groupe qui possède 120 filiales dans 65 pays du monde, dont le siège est situé à Séoul, et qui concentre 275 000 employés dans le monde entier. Le chiffre d'affaires de Samsung s'élève à plus de 170 milliards de dollars par an depuis 2007<sup>1</sup>.

Samsung a été, au départ, une société de commerce d'import-export d'alimentation<sup>2</sup>. Durant près de 30 ans, Samsung exploite le secteur d'importation de produits de première nécessité indispensables et le secteur industriels (fabrication d'engrais) et forme le plus grand conglomérat de Corée. Ce n'est seulement qu'à la fin des années 1960 que Byung Chull Lee se lance dans l'électronique en débutant par une coopération avec Sanyo Electronic (firme japonaise).

Dès lors, Samsung s'est développé et diversifié dans des secteurs plus tourné vers l'électronique, l'informatique et les télécommunications. Samsung a d'abord été connu pour ses produits bas de gamme et bon marché, le groupe s'est ensuite imposé pour ses produits à la pointe de la technologie grâce à un modèle industriel efficace. Il est devenu l'un des leaders mondiaux de l'ère numérique, notamment à travers sa principale filiale Samsung Electronics<sup>3</sup>.

Samsung est présent dans les secteurs d'activités d'électronique (42.6% du chiffre d'affaire), d'industrie lourde et biens équipement (7.7%), d'ingénierie génie-civil (5.7%), de services financiers (37.8%), et divers (textile, hôtellerie, communication)

---

1

<http://www.samsung.com/fr/aboutsamsung/corporateprofile/ourperformance/samsungprofile.html>

2 <http://www.samsung.com/fr/aboutsamsung/corporateprofile/history06.html>

3 Rang-Ri PARK, « Samsung, l'œuvre d'un entrepreneur hors pair Byung Chull Lee », *introduction*

(6.2%). Samsung est devenu l'un des principaux *chaebols* et le plus ancien de Corée. Les chaebols sont des conglomérats ou ensembles d'entreprise, de domaines variés, liées entre-elles par des participations croisées et des liens financiers tissés à partir d'une banque.

Samsung Electronics CO. Ltd., la filiale la plus important du groupe Samsung, est un chef de file mondial dans les technologies des semi-conducteurs, des télécommunications, des médias numériques et de la convergence numérique, employant approximativement 190 000 salariés sur 185 sites répartis dans 65 pays et avec un chiffre d'affaires de 116,8 milliards de dollars<sup>4</sup>. Reconnu parmi les marques mondiales affichant la croissance la plus rapide, Samsung Electronics est un des principaux fabricants de téléviseurs numériques, de puces mémoire, de téléphones mobiles et d'écrans TFT/LCD.

L'action de Samsung Electronics est cotée en bourse est actuellement à 810.000 wons<sup>5</sup>. Voici la variation de l'action Samsung Electronics durant les 5 dernières années.

Figure 1 : Action de Samsung Electronics depuis 2005

---

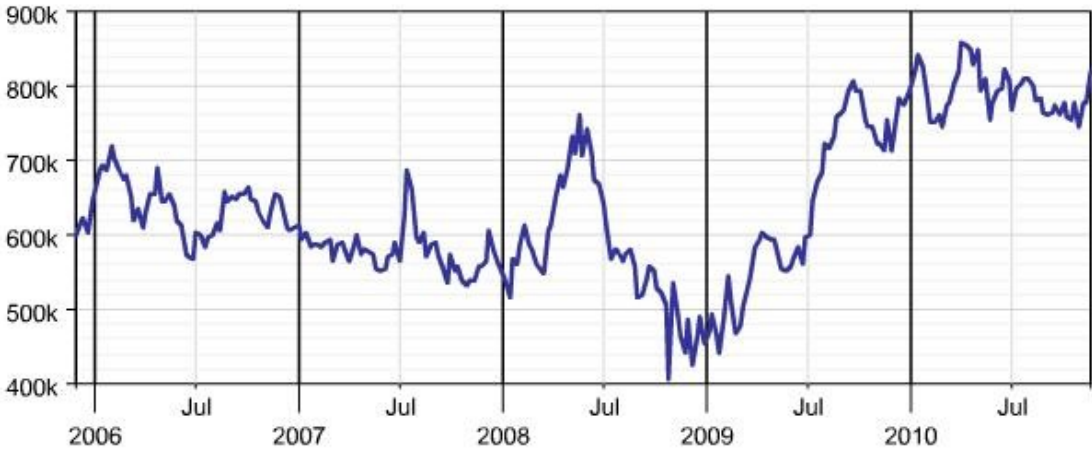
4 Dossier Samsung, *Capital*, N° 222 mars 2010, pp 28-37

5 <http://www.capital.fr/bourse/actualites/benefice-record-pour-samsung-au-2e-trimestre-519415>

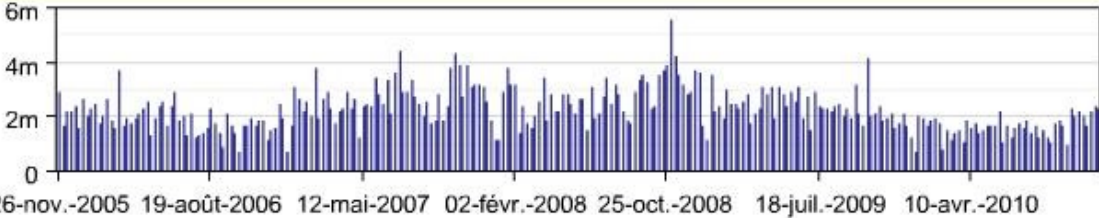
Cours

005930.KS - Samsung Electronics Ord Shs

KSC- Korea Exchange - KSE



volume



Cours hebdomadaires: 24-nov.-2005 - 24-nov.-2010

## **II. Découpage en Domaines d'Activités Stratégiques**

Samsung Electronics se décompose en 5 domaines d'activités stratégiques :

1. **Téléviseurs** (Ecrans LCD principalement)
2. **Appareils ménagers** (Réfrigérateurs)
3. **Semi-conducteurs** (mémoires RAM, Flash, les cartes graphiques, etc.). Ils sont surtout destinés aux professionnels et fabricants d'ordinateurs.
4. **Réseaux et Télécom** (Equipements pour entreprises – WMAX, etc. – téléphones portables)
5. **Supports numériques** (Appareils photos numériques, caméra numériques, imprimantes, etc.)

Historiquement, Samsung Electronics commence à lancer ces premiers produits en 1970, qui sont les téléviseurs car à cette époque, ces produits étaient innovateurs et très stimulés par les concurrents japonais. Samsung connaît une nouvelle période de croissance avec l'avènement de l'électronique grand public. L'entreprise, déjà bien implantée sur le marché coréen, commence alors à exporter ses produits en moins de 10 ans.

Ensuite, Samsung Electronics se lance dans la production de lave-linge et de réfrigérateurs (1974) et acquiert 50% des parts de Korea Semiconductor, consolidant ainsi la prééminence de Samsung Electronics dans le domaine de la fabrication de semi-conducteurs, qui deviendra une entité bien distincte en 1978.

Ce n'est qu'en 1987 que naît Samsung Aerospace Industries (connu sous le nom de Samsung Techwin et intégré à Samsung Electronics que depuis 2008) qui n'a cessé de poursuivre sa conquête de l'espace et du numérique. Les premiers téléphones mobiles de Samsung apparaissent en 1992 et les premiers appareils numériques en 1994.

Le portefeuille d'activités de Samsung Electronics est formé ainsi car les différents domaines étaient à l'origine des entités distinctes de Samsung. Puis, lorsque le fils de Byung Chull Lee prend la tête du groupe en 1987, il décide de restructurer et de réunifier les secteurs d'activités.

Analyse Corporate

Figure 2 : Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation par division (en milliers de milliards de wons) au 2e trimestre 2009<sup>6</sup>

Division	2T08	2T09	Variation (2008 / 2009)
Appareils ménagers	0,86	1,03 *	+20%
Semi-conducteurs	5,73	6,14	+7,2
LCD	5,51	5,10	-8,1
Réseaux & Télécom	7,88	10,04	+27,4
Supports numériques	10,34	11,77	+13,8

1 won = 0.0007 euros.

\* Valeur  
approximative du  
chiffre d'affaires

Ces chiffres sont tirés de plusieurs sites différents révélant les mêmes chiffres, nous constatons que nous n'avons pas le chiffre d'affaires de la DAS Appareils ménagers mais juste sa variation et que le chiffre d'affaires total donné dans les articles (32 510 milliards de wons) est inférieur à la somme des chiffres d'affaires des DAS.

De ce fait, nous établirons que : **Figure 3 : Chiffre d'affaires par division (en milliers de milliards de wons en 2007)**

1. le chiffre d'affaires de la DAS

Appareils ménagers s'élève à environ 1,03 milliards de wons (en augmentant son chiffre d'affaires de 20% par rapport à 2008 et en présumant que le chiffre d'affaires du 4<sup>e</sup> trimestre 2007 soit égal à celui du 2<sup>e</sup> trimestre 2008 – voir tableau).

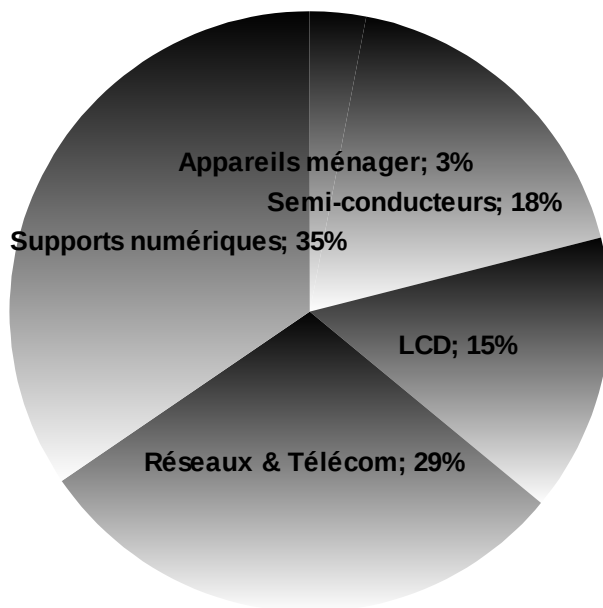
2. le chiffre d'affaires global de Samsung Electronics s'élève à 34 080 milliards de wons au 2<sup>e</sup> trimestre 2009.

Division	4T06	3T07	4T07	Variation	
Appareils ménagers					
Semi-conducteurs	5.42	5.01	4.91	(9%)	(2%)
Écrans LCD	3.18	4.02	4.46	40%	11%
Télécommunication	4.65	5.08	5.37	15%	6%
Appareils numériques	1.45	1.48	1.64	13%	11%
Appareils ménagers	0.79	0.93	0.86	9%	(8%)
CA total	15.69	16.68	17.48	11%	5%

Représentation de la part du chiffre d'affaire de chaque DAS en 2009 :

6 <http://www.itrmobiles.com/articles/93974/samsung-realise-excellent-deuxieme-trimestre-2009.html>  
<http://www.journaldunumerique.com/08/2009/samsung-electronics-communique-ses-resultats-du-deuxieme-trimestre-2009/>

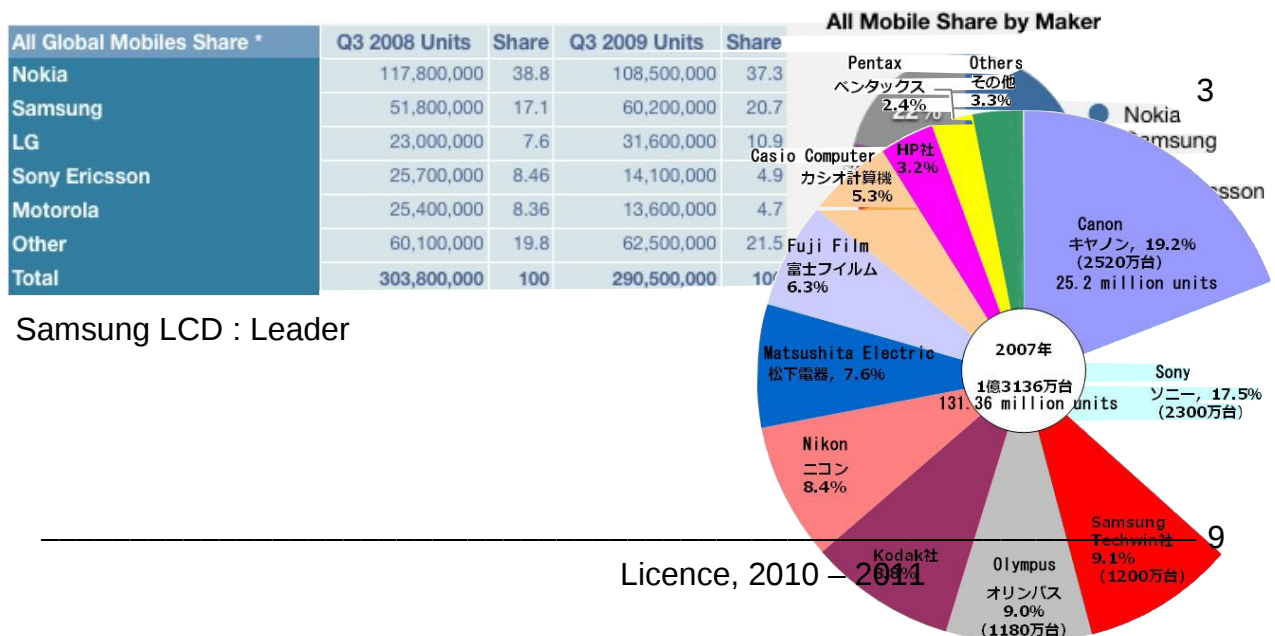




Nous pouvons remarquer que les domaines d'activités stratégiques les plus importantes au niveau du chiffre d'affaires au 2<sup>e</sup> trimestre 2009 sont les supports numériques, les réseaux et télécoms, et les semi-conducteurs.

De plus, Samsung occupe des places importantes sur les marchés où leurs DAS produisent un chiffre d'affaire important :

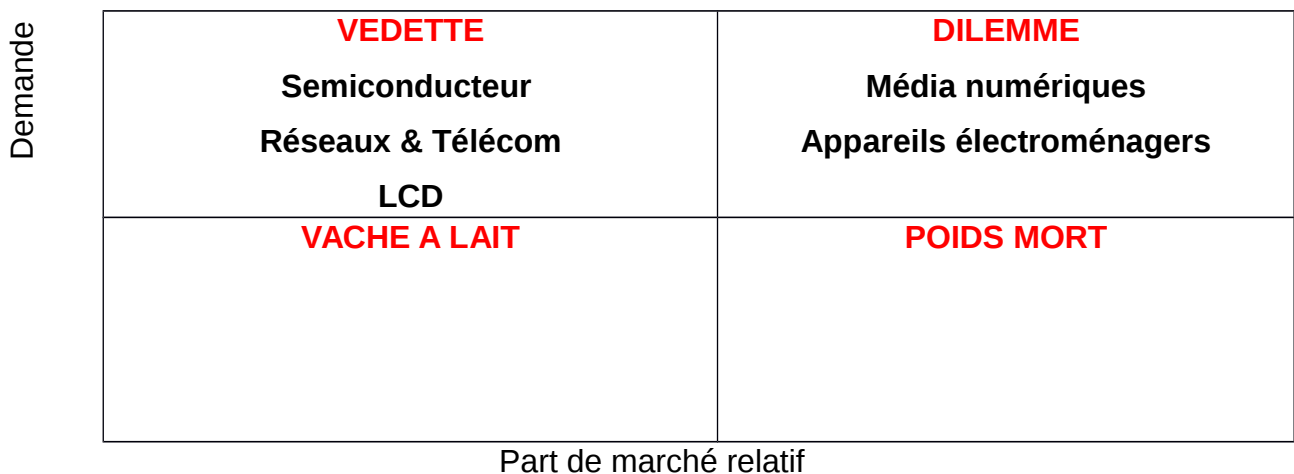
- 1 Samsung Semiconducteurs : 2<sup>ème</sup> mondial derrière Intel
- 2 Samsung Réseaux et Télécoms : Leader en France, 2<sup>ème</sup> dans le monde derrière Nokia.



- 4 Samsung Média Numériques : Leader pour multifonctions lasers, derrière Toshiba pour les disques durs, 3<sup>e</sup> mondial (2007)

On peut donc établir une matrice BCG pour les DAS de Samsung Electronics.

Matrice BCG

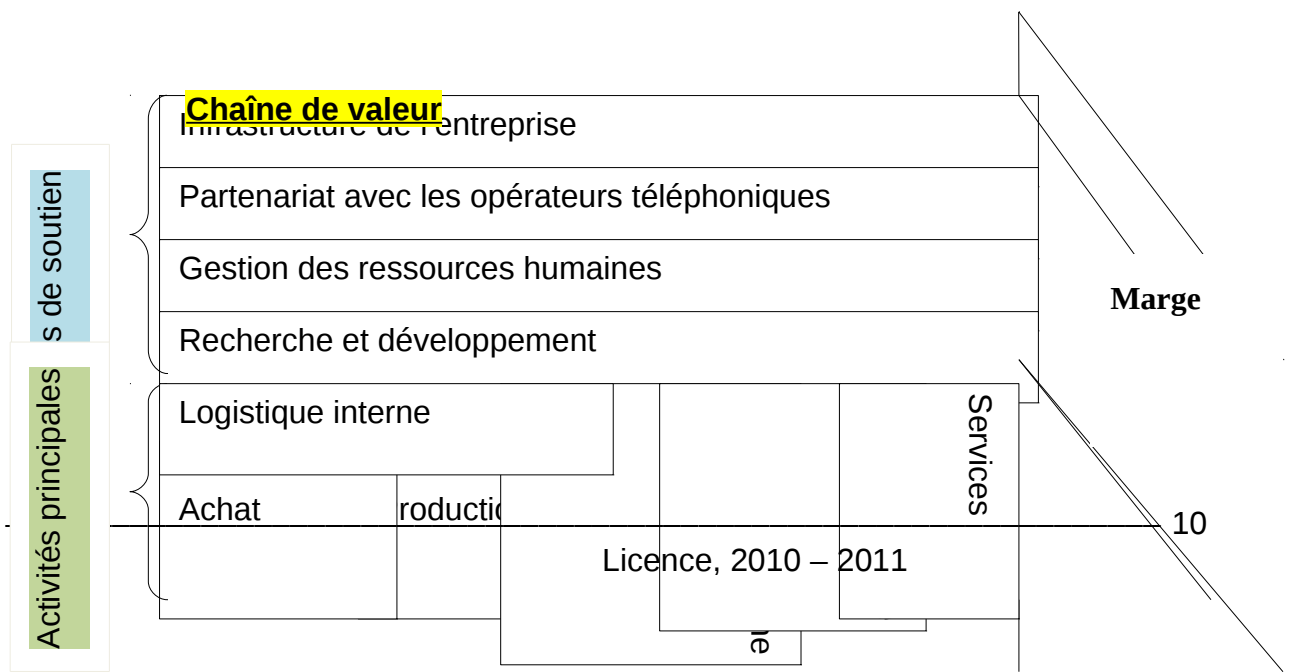


Nous choisissons par la suite d'étudier la DAS Réseaux et Télécommunication car c'est l'un des DAS qui a le plus évolué ces 5 dernières années et dont on parle beaucoup ces derniers temps.

### III. Diagnostic stratégique du DAS Télécommunication

#### Diagnostic interne

Identifier les forces et faiblesse des appareils mobiles de Samsung Electronics.



Activités Principales :

1. Logistique interne :

a) Achat :

Samsung produit eux-mêmes tous les composants électroniques de leurs mobiles (écrans, processeurs, mémoires, etc.)

b) Production :

Samsung produit ses propres mobiles (assemblage des pièces)

2. Logistique externe :

Distribution aux revendeurs tels que les grandes surfaces (Carrefour, Auchan) et les opérateurs téléphoniques (SFR, Bouygues, Orange). Mais aussi aux sites internet spécialisés dans la mobilité (ThePhoneHouse, PhoneAndPhone, etc.)

Cette distribution est effectuée à l'aide de sociétés externes. En France, c'est la société Geodis qui est chargée de la logistique de Samsung Electronics, donc de la mobilité Samsung.

3. Marketing Vente :

Le marketing de Samsung s'appuie sur les solutions offertes par la société Neolane. Neolane est une société de conseil qui répond aux enjeux stratégiques des directions marketing et communication grâce à la seule plateforme d'entreprise permettant de gérer et de coordonner les campagnes à la fois sur les canaux traditionnels d'interaction client et sur les canaux innovants comme les canaux mobiles.

Pour appuyer son image de marque, Samsung a mis fin à tous ses contrats existants avec 55 agences de publicité et a signé un contrat de 400 millions de dollars avec l'agence FCB Worldwide. Les publicités Samsung sont présentes sur de nombreux évènements sportifs (Jeux Olympiques en 2016, Coupe du monde 2010...)

#### 4. Service :

- a) Service après vente pour les produits Samsung.
- b) Garanties

#### Activités de Soutien :

#### 5. Infrastructure de l'entreprise :

Stratégie et structure (organisation) de l'entreprise

#### 6. Partenariat avec les opérateurs téléphoniques :

- Orange, SFR, Bouygues en France
- Vodafone, O2 en Angleterre
- Autres opérateurs mondiaux

#### 7. Gestion des ressources humaines :

Samsung Electronics adopte un système de traitement efficace : les employés sont mieux payés par rapport à la moyenne sur le marché. Cela vise à accroître leurs compétences et la sensibilisation de la qualité.

#### 8. Recherche et développement :

C'est le facteur clé de Samsung, rechercher continuellement de nouvelles technologies. En 2006, Samsung a défini un budget de 5, 58 milliards de dollars pour la recherche et développement.

### **Stratégie Générique :**

Samsung Electronics a favorisé la différenciation par les coûts car l'entreprise a toujours été connue pour ses produits bons marchés et « bas de gamme », bien qu'à présent Samsung se révèle une image de produits à la pointe de la technologie.

D'autre part, au niveau de la télécommunication, Samsung Electronics tente d'apporter des différenciations dans ses produits, en ajoutant des fonctionnalités spécifiques. Donc Samsung approche les deux moyens d'avantages stratégiques pour une cible large : domination par les coûts et différenciation, bien que la domination par les coûts prône.

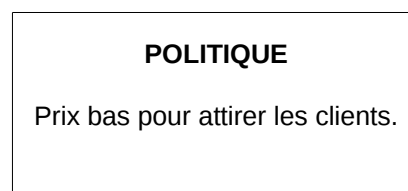
### **Un exemple de stratégie adopté pour le mobile Samsung Wave :**

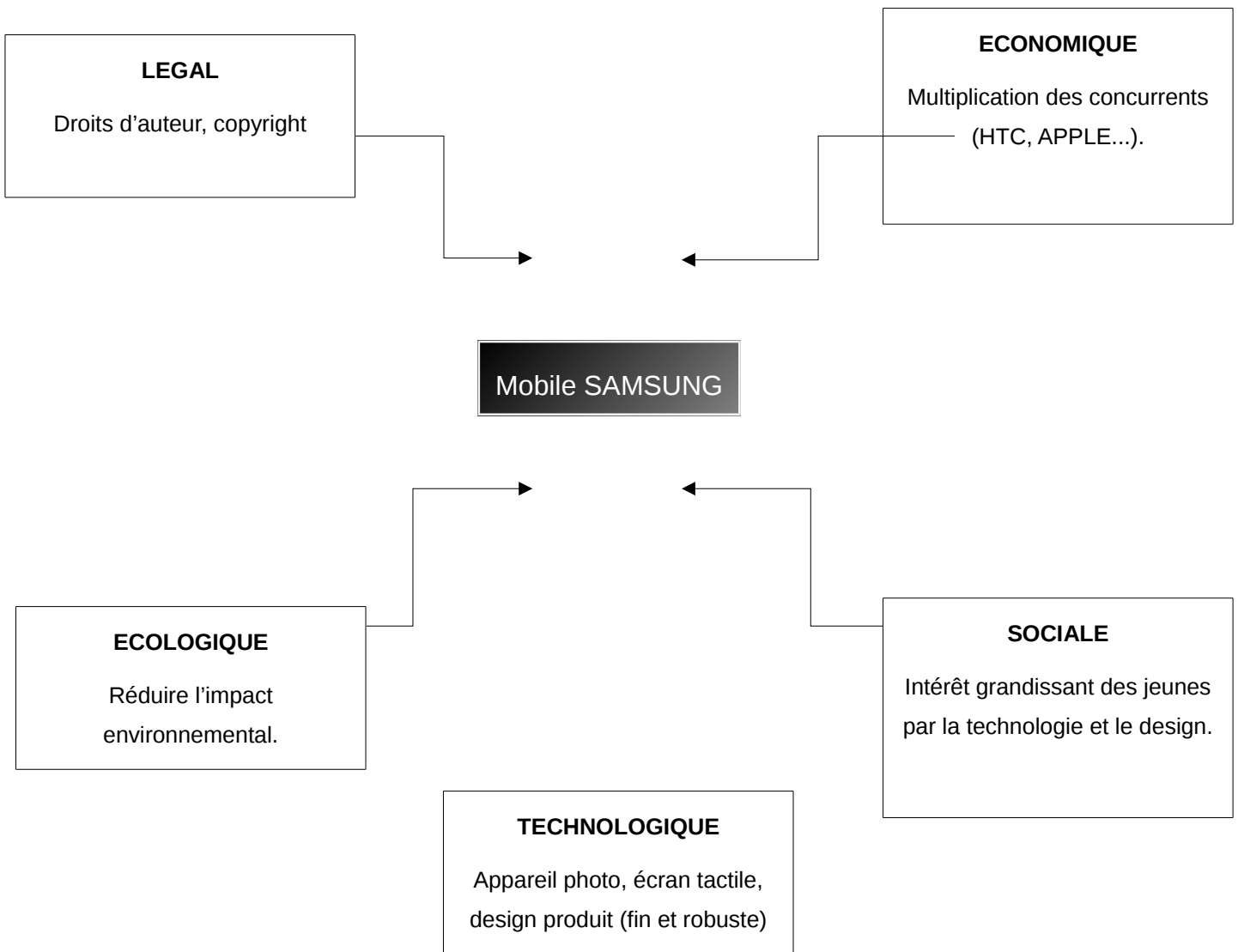
Pour cet appareil innovant Samsung propose de plus en plus de services et fonctionnalités pour attirer de nouveaux clients et s'imposer dans le marché très concurrentiel de la téléphonie. Afin de se distinguer par rapport à la concurrence, Samsung a décidé de développer son propre système d'exploitation mobile (**Bada** sorti en 2009) avec ses différents services : applications, plateforme en ligne, etc.

D'après Lee Young-Hee, Directrice marketing de la branche téléphonie de Samsung, Bada devrait représenter 40% à 50% du volume de ventes Samsung mobile. De plus, les mobiles Samsung sont constitués entièrement de composants de la marque. Samsung étant le deuxième constructeur de composants au monde après Intel, ceux incorporés dans leurs mobiles sont de très bonnes qualités. Il s'agit par exemple d'un écran Super AMOLED et d'un capteur HD sur le Wave.

### **Diagnostic Externe**

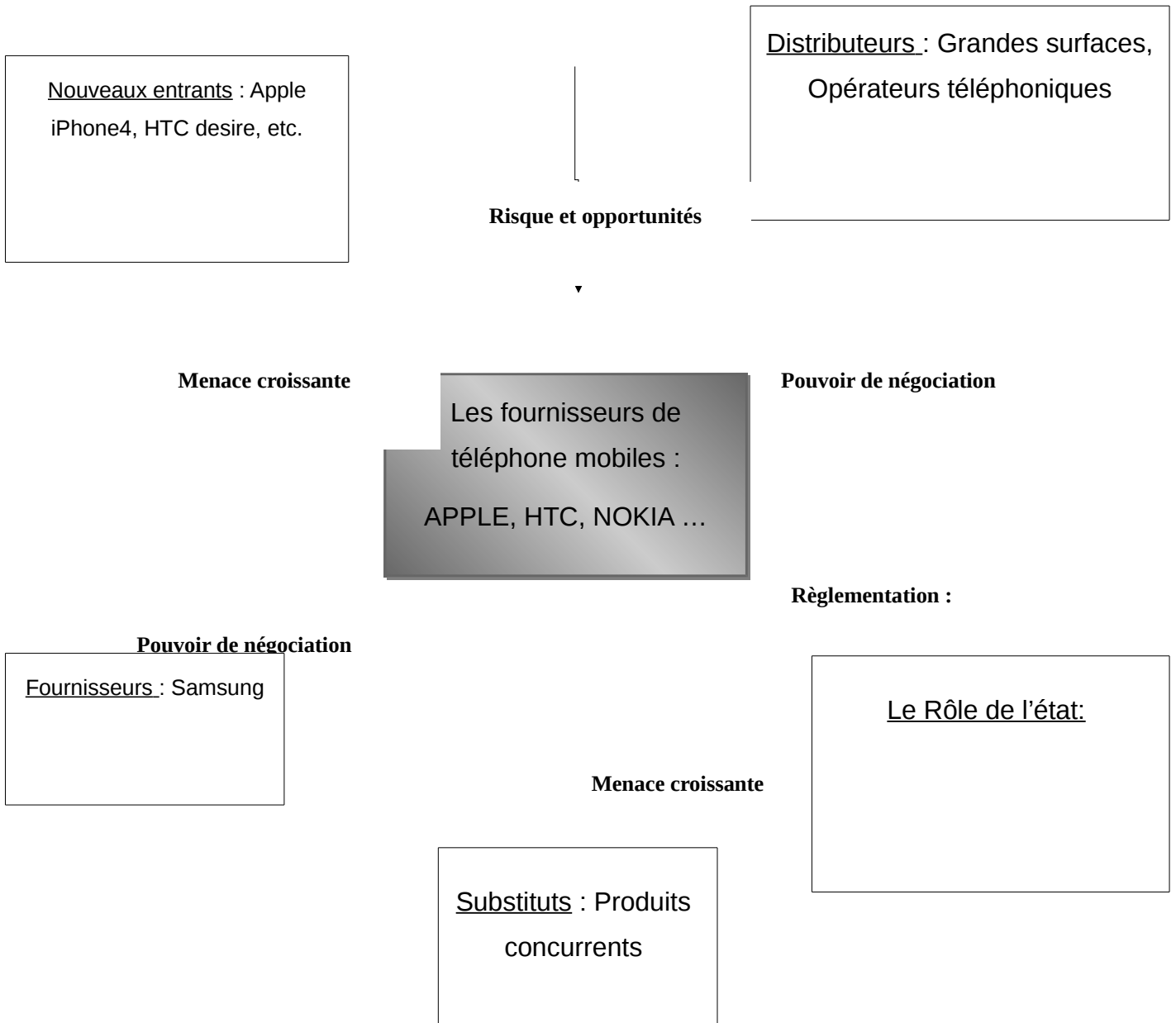
#### **Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL**





## Analyse de l'industrie : les 5 +1 forces concurrentielles :

Samsung se retrouve dans sur un marché fortement concurrentiel correspondant à une concurrence pure et parfaite puisque nous avons un nombre important de fournisseurs en mobilité, répondant à une demande importante, que ce soit les particuliers ou les professionnels.



#### IV. Evaluation critique des choix stratégiques

##### **Stratégie Corporate**

Samsung Electronics adopte une stratégie particulière, on tente à dire qu'elle observe ses concurrents et leurs nouveaux produits, afin de le lancer plus tardivement et avec éventuellement des améliorations. Ceci pour qu'au moment où les autres produits sont devenus des poids morts, son produit sera en phase de

maturité. La société Samsung n'est jamais la première à lancer un nouveau produit. Nous allons expliquer ceci avec la mise sur le marché des nouveaux écrans 3D.

Le tableau ci-dessous indique les prévisions de parts de marché prévu par Samsung concernant les écrans LCD et Plasma.

### Prévisions de croissance pour les ventes d'écrans à affichage dynamique par catégorie<sup>7</sup>

Type	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
LCD	1 381 000	1 931 000	2 658 000	3 648 000	5 028 000	6 715 000	8 201 000
	61,9 %	70,7 %	76,4 %	81,3 %	85,5 %	88,5 %	90,3 %
Plasma	850 000	799 000	820 000	838 000	854 000	870 000	885 000
	38,1 %	29,3 %	23,6 %	18,7 %	14,5 %	11,5 %	9,7 %
<b>Total</b>	<b>2 231</b>	<b>2 729</b>	<b>3 479</b>	<b>4 486</b>	<b>5 883</b>	<b>7 585</b>	<b>9 086</b>

On constate que Samsung prévoit, pour les Plasma, une diminution de part de marché. Ce qui signifie que ce produit est voué à devenir un produit dilemme ou un produit poids mort. Tandis que pour les écrans LCD, la prévision de part de marché augmente.

Afin de proposer de nouveaux produits à ses clients et d'avoir de nouveaux bénéfices, Samsung annonce au mois de mars qu'il est prêt pour le lancement de ses téléviseurs 3D. Mais Samsung n'est pas le premier sur le marché de ces écrans puisqu'en Février, Panasonic présente le premier téléviseur 3D à sortir en France. Samsung suit ses concurrents en indiquant que ses lunettes ne seront pas compatibles avec d'autres marques. Une manière de piéger les concurrents et les consommateurs.

---

<sup>7</sup> <http://microblog.abricocotier.fr/samsung-renforce-son-leadership-sur-le-marche-de-laffichage-dynamique>



C'est un système dangereux, puisqu'il désavantage Samsung au niveau de la nouveauté, mais l'entreprise garde sa place dans les développements numériques et électroniques.

Voici la matrice SWOT de Samsung Electronics :

<p><b>FAIBLESSES</b></p> <p>Appareils de qualité moyenne, garde pas assez diversifiés, produits « connus » car déjà proposés par d'autres</p>	
<p><b>OPPORTUNITÉS</b></p> <p>Marché émergents et expansion à l'étranger</p>	<p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compétitions</li> <li>Ralentissement économique</li> <li>Changements extérieurs</li> <li>Guerre des prix</li> <li>Cycle vie produit court</li> </ul>

**Stratégie Business**

Il est vrai qu'au niveau du DAS Télécommunication, nous pourrions en dire autant puisque Samsung reprend un peu les idées des concurrents pour ces téléphones, comme par exemple le nouveau smartphone de Samsung qui « copie » l'aspect et les fonctionnalités de l'iPhone d'Apple.

Toutefois, en ce qui concerne leur stratégie générique, le choix de Samsung Electronics de créer son propre système d'exploitation et de garder des coûts raisonnables permet une vision nouvelle de la marque. Ce renouvellement d'image a permis à Samsung de dépasser Motorola l'année précédente. Il n'est pas certain que la situation de Samsung reste ainsi, étant donné la multiplication des concurrents et des nouveautés technologiques en ce qu'il concerne la téléphonie et les réseaux. Toutefois, nous pourrions établir une analyse de la matrice SWOT de ce DAS afin de mieux cerner l'environnement de Samsung Electronics dans le domaine de la télécommunication.

**SWOT**

	<b>FAIBLESSES</b>	
ur la recherche et l'innovation, de	La plupart des appareils de Samsung	ont peu performants au niveau de la batterie et frag
<b>OPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>	
Plateforme de téléchargement pour mobile	Nouveaux concurrents.	
<a href="http://www.01net.com/editorial/505608/samsung-voit-les-avantages-de-ses-appareils">http://www.01net.com/editorial/505608/samsung-voit-les-avantages-de-ses-appareils</a>	Politique de bas prix	= iPhone de Apple récupère beaucoup de part de marché.

## Conclusion

Samsung Electronics a eu un parcours sans fautes, et a su s'imposer dans le marché de l'électronique et du numérique avec des renouvellements de matériels toujours innovateurs.

Samsung Electronics se lance tout d'abord dans l'électroménager, ce qui modernise l'habitat et qui vise une majorité de la population. Puis dans les semi-conducteurs, afin de les utiliser dans la fabrication des appareils. Enfin, l'entreprise se lance dans le multimédia et la téléphonie mobile afin de viser une population plus jeune. Donc grâce aux différents domaines d'activités stratégiques de Samsung Electronics, la société s'adresse aux consommateurs de tout âge.

On constate pourtant que Samsung Electronics lance ses nouveaux produits après le lancement de produits similaires effectué par ses concurrents. C'est notamment le cas dernièrement de l'écran 3D de Samsung.

Il a pourtant surpris ses concurrents avec la création de son système d'exploitation mobile, qui a connu un grand développement remarquable et qui est maintenant bien implanté dans ses téléphones.

Ainsi les derniers choix de Samsung Electronics ont été bien accueillis par ses consommateurs fidèles puisqu'il garde sa position avancée dans son domaine. Toutefois Samsung n'a pas évincé tous ses concurrents et n'est pas sauf d'être un jour basculé par de nouveaux arrivants. Mais là encore, saura t-il trouver des initiatives qui puissent lui permettre d'étendre ses diversifications de produits ?