

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

Zatise Catering (République Tchèque)

Martina L. Jakl
University of Economics, Prague

Sascha Kraus
University of Liechtenstein

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
 - respectant la propriété intellectuelle *et la paternité* de l'œuvre d'origine
 - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
 - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

ZATISI CATERING

Introduction

Petr Štefan jette sa veste sur une chaise de son bureau, ouvre sa messagerie et décide de boire un petit café avant de commencer sa journée. Il a passé celle d'hier à l'extérieur, à un événement organisé par l'un de ses plus gros clients. Il sait qu'il devra rattraper tout son retard aujourd'hui. Petr est le directeur général de Zátiší Catering, un groupe basé en République tchèque proposant des services de traiteur organisateur de réception. Il est chargé de gérer et d'entretenir les relations avec les clients, ce qui implique également de superviser la gestion de toutes les prestations. La réunion hebdomadaire de l'équipe de direction générale commence à 14 h. Petr doit y faire une présentation, mais celle-ci n'est pas encore complètement terminée. Lors de la dernière réunion d'équipe, les résultats financiers de chaque division de l'entreprise ont été dévoilés. Celle de Petr montrait une baisse du nombre d'événements et du chiffre d'affaires global. La réunion d'aujourd'hui sera cruciale : c'est là que sera décidée la prochaine orientation de la division, et peut-être le prochain tournant de la carrière de Petr Štefan. Petr est un peu nerveux, mais soucieux de réussir.

Petr se renforce dans son fauteuil, sa tasse de café à la main. Il se remémore les récents événements qui ont marqué sa branche. Le secteur de la restauration événementielle ralentit considérablement depuis un an, apparemment en raison de la crise financière. Malgré ce déclin s'ouvrent de nouvelles opportunités d'affaires, notamment hors de la République tchèque. Zátiší Catering a été sollicité par bon nombre de ses clients existants pour organiser des événements à l'étranger. Au cours de la dernière réunion de la direction, Petr a accepté de préparer une stratégie commerciale qui exposerait les grandes lignes du marché potentiel et la capacité de Zátiší Catering à fournir des prestations à l'étranger. À peine la réunion terminée, il a chargé deux employés de son département de rechercher les différentes possibilités que présente le secteur de la restauration événementielle dans les autres pays. Il y a deux jours, il a reçu les deux propositions de recherche, chacune donnant un aperçu des opportunités du marché extérieur et des voies à emprunter pour y entrer. Petr présentera son analyse des propositions lors de la réunion de cet après-midi. Tout en sirotant son café, il relit les documents dans leurs menus détails. Il reste moins de cinq heures avant la réunion, et il veut présenter à la direction générale un argumentaire convaincant sur la stratégie qu'il a choisie pour Zátiší Catering. Sa présentation doit être impeccable. Cette décision aura un impact considérable sur

le groupe et la marque, sur la croissance à long terme de l'entreprise, mais aussi sur sa propre carrière.

Contexte du secteur

Le secteur des traiteurs organisateurs de réception est relativement récent dans les pays d'Europe centrale et orientale, tels que la Hongrie, la Bulgarie, la Roumanie, l'ex-Tchécoslovaquie, la Pologne, l'Albanie et les pays de l'ex-Yougoslavie (Slovénie, Croatie, Monténégro, Serbie, Kosovo, Bosnie-Herzégovine et Macédoine). Ce type d'industrie était presque inconnu avant l'avènement des nouveaux marchés dans cette région du monde, et l'absence de normes de qualité internationales dans ce secteur est directement due à l'expérience limitée des entreprises. Ainsi, certaines sociétés offrent uniquement des produits alimentaires tout prêts (et non pas frais) et ne proposent pas de services supplémentaires de base, tels que la fourniture de couverts, de verres, etc. Les prestataires de restauration événementielle sur le marché d'Europe centrale et orientale ont tendance à proposer uniquement une cuisine traditionnelle de leur pays d'origine, ce qui est restrictif en soi. Les opportunités supplémentaires d'offrir un éventail de services plus large sont souvent ignorées. On observe un manque de qualité des aliments et de développement des services, et les clients se sont tout simplement habitués à des produits et à des services de qualité inférieure. La qualité exécrable des produits vendus dans les magasins de détail n'arrange pas la situation. Il existe peu d'exigences liées à des facteurs concurrentiels qui obligerait les entreprises à innover et à améliorer leur choix et leurs normes de qualité. Les étrangers en visite en Europe de l'Est découvrent un secteur disposant d'une certaine marge d'amélioration, mais aussi d'un potentiel de croissance considérable. Certains profitent de l'occasion pour établir plusieurs entreprises de restauration événementielle dans la région. Le groupe tchèque Zátisí est de ceux-là. Son propriétaire, M. Suri, en visite à Prague, a évalué les opportunités d'établir un service de restauration événementielle sur un marché presque inexistant. À l'issue d'une longue réflexion, il a décidé d'ouvrir le restaurant V Zátisí en 1991, en vue d'introduire innovation et cuisine internationale sur le marché tchèque.

Le secteur a connu de profondes mutations au fil du temps, avec notamment une amélioration des normes de qualité. Petr craint que l'industrie ne finisse par reculer face à la crise financière et au ralentissement économique. La crise incite de nombreux clients professionnels à réduire leurs budgets de manifestations d'affaires ; le montant moyen dépensé par personne diminue. Avec la

réduction des dépenses, les traiteurs baissent leurs prix afin de gagner des contrats soumis à concurrence, ce qui a souvent des conséquences négatives sur la qualité et le niveau de service. Les clients alimentent encore cette tendance en accordant la priorité au prix au détriment de la qualité. Les traiteurs organisateurs de réception sont généralement évalués en fonction des critères suivants :

- être capable d'assurer la restauration lors d'événements ponctuels de grande envergure,
- être qualifié à la préparation et à la livraison des repas,
- respecter les normes d'hygiène européennes,
- attester de bonnes relations de travail avec les entreprises,
- être capable de travailler avec le client en respectant les restrictions budgétaires.

Petr sait qu'en réalité, c'est ce dernier élément qui préoccupe le plus les clients et à moins que l'entreprise soit compétitive sur les prix, les autres critères ne seront même pas pris en compte.

Le contexte

Au moment de la création de Zátíší Catering en 1997, le secteur est un marché attractif, loin d'être saturé. Chaque nouvel arrivant semble pouvoir trouver une niche et y monter une affaire rentable. Au cours des quatorze dernières années, le secteur de la restauration événementielle de la région de Prague et dans d'autres grandes villes tchèques a vu nombre de ses acteurs clés entrer en concurrence sur la qualité, avec en ligne de mire créativité, innovation et cuisine internationale. En effet, la situation en République tchèque reflète fortement celle de la majorité des pays d'Europe de l'Est : on trouve désormais dans toutes les grandes villes de cette région de nombreuses entreprises de restauration événementielle qui offrent des services de qualité, comparables à ceux du groupe Zátíší Catering.

Petr est fier de pouvoir dire que les prestations de restauration offertes par le groupe Zátíší ont toujours suivi les normes les plus strictes en termes de qualité, de professionnalisme et de service, qu'il s'agisse d'événements importants rassemblant plusieurs milliers de personnes ou de déjeuners d'affaires de moindre envergure. Le groupe Zátíší peut concevoir un système de « ligne de production » afin de traiter plusieurs milliers de portions, ou si nécessaire préparer des plats maisons de qualité pour de plus petits comités. Tous les produits Zátíší conviennent au processus de production, car ils sont relativement faciles à préparer, à manipuler et à transporter (le transport ne

nuit pas à la qualité). Les plats sont à base d'ingrédients locaux et importés finement sélectionnés ; le groupe Zátíší fait partie des pionniers qui ont imposé les standards du secteur de la restauration et des traiteurs de luxe en République tchèque. Il occupe le segment haut de gamme et offre des prestations de qualité avec un large éventail de services et de produits alimentaires. Parmi ses clients figurent de grandes entreprises, des institutions gouvernementales et des particuliers, une stratégie qui obtient d'excellents résultats. Cependant, le groupe Zátíší connaît actuellement des problèmes de développement. Il est à de nombreux égards victime de son propre succès, car incapable de faire la promotion de ses services haut de gamme à des clients plus petits. Bien que le message semble avoir été mal interprété, la société reste profondément axée sur la satisfaction de ses clients. Par exemple, l'ensemble de l'équipe de production reflète cette orientation en s'efforçant à chaque contrat de répondre à tous les besoins du donneur d'ordre. Chez Zátíší, le client est avant tout un partenaire.

Organigramme

Le groupe Zátíší se compose de trois divisions distinctes : Restaurant, Catering et Convenience food. La division Restaurant de la marque Zátíší possède trois restaurants : « V Zátíší », « Bellevue » et « Mlýnec », tous situés à Prague, à proximité du pont Charles. Ils appartiennent à la catégorie des restaurants haut de gamme fréquentés par les classes supérieures tchèques et les touristes. La division Catering porte également la marque Zátíší. Cette division relativement séparée se compose de deux groupes : « Zátíší Catering » et « Žofín Catering » (ce dernier offrant des services de restauration uniquement sur l'île pragoise de Žofín). La troisième division constitue l'acquisition la plus récente. Elle n'est pas estampillée Zátíší, car elle est considérée comme une menace potentielle pour cette marque de luxe. Elle propose des plats cuisinés sous le nom « Fresh & Tasty ». Zátíší Catering est le département le plus grand et le plus rentable du groupe. Il couvre tout le territoire tchèque, y compris des sites parmi les plus réputés, comme le Centre des congrès de Prague, la bibliothèque Strahov, l'Opéra national, le musée Kampa et de nombreux châteaux et palais tchèques. Le siège social de l'entreprise se trouve à Prague. Zátíší Catering possède également une succursale commerciale à Budapest qui propose des services de traiteur sur les bateaux « Europa » et « Zsófia », aux bains Gellért, au Vam Design Center et dans divers musées. À Vienne, Zátíší Catering propose ses services de restauration événementielle au château de Neuwaldegg, au Palais Niederösterreich ou encore au Palais Liechtenstein. L'entreprise propose une large gamme de services et bénéficie d'une grande expérience dans l'organisation de dîners de gala

et de soirées d'entreprises, ainsi que dans la restauration pour des événements de moindre envergure, tels que cocktails, buffets et mariages.

En République tchèque, la production et la préparation de toutes les denrées ont lieu au Centre des congrès de Prague. C'est ici que les plats sont préparés, stockés et expédiés. En 2009, Zátiší Catering était le traiteur officiel de l'Union européenne au cours de la présidence tchèque. Zátiší fournit des repas au congrès républicain tchèque à l'occasion de conférences et de séminaires. Les contrats peuvent inclure le petit-déjeuner, le déjeuner, le dîner et les pauses café. La restauration en plein air, par exemple au Jardin royal, est un autre type d'événement que Zátiší Catering est en train d'explorer. Zátiší propose également des services de livraison à domicile et au bureau. Malgré la variété et la diversité des services offerts par le groupe, les clients continuent à réduire leur budget pour les manifestations d'affaires. Les commandes ont tendance à être moins importantes, ou pire, annulées. Ce prestataire de services de restauration événementielle haut de gamme se voit confronté à de lourdes pertes financières en raison de la conjoncture. Les clients accordent une plus grande priorité au prix qu'à la qualité, et remplacent donc des services haut de gamme par des prestations moins chères et de qualité inférieure.

Une tendance aux investissements étrangers

Un grand nombre de clients professionnels de Zátiší Catering, y compris des multinationales disposant d'un siège régional en République tchèque, choisissent de se développer sur les marchés européens, notamment en Europe centrale et orientale : Slovaquie, Hongrie, Roumanie et Bulgarie. Tandis que ces entreprises évaluent les nouveaux marchés, elles y préparent des réunions d'affaires et des conférences. Basés en République tchèque, ils éprouvent des difficultés à trouver des services de traiteur fiables et de qualité qui répondraient à leurs besoins sur les nouveaux marchés. Zátiší Catering est donc sollicité pour ces événements à l'étranger sur la base de la réputation de qualité, de fiabilité et de confiance de la marque. Il pourrait s'agir d'un débouché commercial très prometteur, mais la décision n'est pas à prendre à la légère. Petr cultive depuis des années ses relations avec ses clients professionnels et il craint que décliner cette demande ne soit préjudiciable à la réputation et à l'image de marque de l'entreprise, d'autant plus que son modèle commercial est axé sur la satisfaction des besoins de la clientèle. Cependant, si le groupe décide de proposer ses prestations à l'étranger, il sera confronté à un grand nombre de défis organisationnels inédits. Actuellement, il reçoit un grand nombre de demandes de la part de sa clientèle professionnelle.

L'entreprise a conscience de se trouver devant une opportunité unique : s'étendre à de nouveaux marchés émergents et donc se développer et renforcer sa marque dans une grande partie de l'Europe centrale et orientale. Mais avant de pouvoir proposer ces nouveaux services et les ajouter à son portefeuille, il est nécessaire d'analyser les avantages et inconvénients de ce développement.

Petr demande à deux de ses meilleurs employés de réserver du temps sur leurs activités quotidiennes pour examiner le marché extérieur potentiel. Ils identifient des forces clés pour l'entrée de l'entreprise sur les marchés émergents, fondées sur les éléments suivants :

- Marque et qualité des produits : le groupe Zátisí symbolise une ambiance agréable allié à un service parfait et à des produits exceptionnels.
- Fidélité de la clientèle : les clients reviennent chez Zátisí en raison des produits inhabituels qu'ils y trouvent et sont prêts à payer un prix adéquat pour un service de très haute qualité.
- Esprit d'innovation : le groupe Zátisí utilise des méthodes innovantes pour préparer les repas, satisfaisant les clients demandant des recettes spéciales à base d'ingrédients exotiques.
- Fort engagement social : le groupe Zátisí reverse 20 % de son bénéfice annuel à différents organismes à but non lucratif, tels que le projet Life « Sance » de l'UNICEF, ou le projet « Street Children » de la fondation Tereza Maxova.
- Importance accordée aux besoins du client : l'ensemble de l'équipe de production est profondément axé sur les besoins des clients et fait tout ce qui est en son pouvoir pour dépasser leurs exigences.

Petr est tout à fait d'accord avec cette analyse, mais il s'inquiète de l'impact de la crise économique. En effet, les clients du groupe Zátisí en République tchèque appartiennent aux classes sociales supérieures, hommes d'affaires et visiteurs étrangers. Les dépenses dans ces segments ont considérablement baissé en raison de la crise financière. Il a également le sentiment que la vision de l'entreprise n'est pas claire : celle-ci s'est agrandie rapidement en adoptant une stratégie de différenciation qui a mené l'équipe de direction à ignorer ses créneaux de base. On peut également

lui reprocher une mauvaise communication et un mauvais marketing auprès de ses prospects : il n'existe aucune promotion marketing ciblée sur un type de produit ou service particulier à destination de certains segments de la clientèle. Pour Petr, il est de son devoir d'élaborer un modèle stratégique en vue de s'étendre sur les marchés extérieurs de la restauration événementielle tout en prenant garde aux faiblesses qu'il a identifiées.

Il jette sur son bloc-notes les opportunités suivantes pour s'y référer si nécessaire au cours de la réunion :

- **Avantage concurrentiel :** étendre les services de restauration événementielle aux pays occidentaux (par exemple l'Allemagne et l'Autriche) pourrait permettre de diversifier la clientèle et de pénétrer sur de nouveaux marchés, au sein desquels le groupe Zátíší Catering pourrait fournir des prestations haut de gamme. Son avantage concurrentiel serait son bon rapport qualité-prix.
- **Expansion dans le marché d'Europe de l'Est en développement :** il est possible de s'étendre à de nouveaux marchés d'Europe de l'Est qui connaissent une croissance rapide (Pologne, Slovaquie, Hongrie, Roumanie et Bulgarie).
- **Travailler avec les nouveaux membres de l'Union européenne :** le groupe Zátíší Catering n'est pour le moment pas en mesure de proposer ses services en dehors de l'UE en raison des obstacles qui se dressent devant le commerce avec ces pays. Mais avec l'élargissement de l'Union se créent de nouveaux marchés pour le groupe.

Petr prévoit que certains membres de la direction souligneront les risques liés à cette stratégie. Il sait mieux que quiconque que le comportement des clients est un aspect crucial ; s'ils abandonnent le groupe Zátíší Catering en raison du prix, cela posera un réel problème à l'avenir. Sans oublier les problématiques liées aux ressources humaines nécessaires pour entretenir l'image de marque et la réputation de l'entreprise à l'étranger. Petr est indiscutablement sous pression : ses ventes sont en baisse et il doit explorer un débouché commercial qui nécessiterait une collaboration avec un réseau de personnes de confiance. Cependant, l'entreprise ne connaît pas bien ces nouveaux marchés et surtout, Petr sait peu de choses de ses concurrents potentiels. Il doit convaincre l'équipe soit de s'étendre aux marchés extérieurs, soit de se recentrer sur leurs créneaux de base afin d'éviter la stagnation.

Problématiques à prendre en compte

Dans le cœur de métier de Zátiší, la restauration pour dîners de gala, le risque de substitution est relativement faible, car les acheteurs perçoivent les produits Zátiší comme supérieurs en termes de qualité. Bien qu'il ne coûte presque rien de passer à un autre fournisseur, la propension à changer est faible tout simplement parce qu'il existe très peu de prestataires de restauration événementielle de qualité en République tchèque. C'est particulièrement le cas dans le segment de luxe, où les acheteurs sont moins sensibles au prix et où la réputation est essentielle. Toutefois, Petr a gardé contact avec ses clients tout au long de la crise financière et certains d'entre eux envisagent de passer à des fournisseurs moins chers et de moyenne catégorie. La division Restaurant connaît une tendance similaire, mais la concurrence est plus rude dans ce secteur. Cependant, la menace représentée par les nouveaux arrivants est relativement élevée dans les segments restauration événementielle et restauration en raison du faible investissement en capital nécessaire pour s'installer. Actuellement, la part de marché de Zátiší Catering s'élève à environ 22 % du marché de la restauration événementielle (75 % du marché des dîners de gala et 20 % du marché des buffets). Le marché des restaurants est très fragmenté et proche de la saturation. En 2009, le marché tchèque des services de restauration événementielle et de conférences a baissé de 9 % par rapport à l'année précédente. La rentabilité de ce segment dépend de la maîtrise des coûts et de l'efficacité de la stratégie marketing. Alors que Petr apporte la touche finale à sa présentation, il prend quelques minutes pour revoir les quatre pistes à explorer pour l'internationalisation de l'entreprise. Chaque alternative nécessite un niveau d'investissement différent. L'équipe devra se mettre d'accord sur l'option qui constituerait la meilleure base pour leur stratégie d'internationalisation. Petr a déjà une préférence, mais un consensus est nécessaire. Dans le cas contraire, l'entreprise serait bloquée à cette étape et la stratégie ne pourrait pas être intégrée au plan stratégique révisé. Petr est gagné par l'enthousiasme : il se voit déjà à la réception de lancement sur le marché.

La première solution consiste à utiliser les locaux pragois existants de l'entreprise, où les plats seront toujours préparés et expédiés directement vers le lieu de l'événement. Les produits pourront être finalisés sur le lieu de l'événement, mais la plus grande partie de la production sera effectuée au siège, avec les touches finales apportées sur place. L'équipe chargée de la préparation sera également responsable du transport des repas, des accessoires, des ustensiles, etc. Petr soulignera l'importance de disposer d'une base stratégique en Hongrie, même s'il s'agit uniquement d'un bureau de vente. Il laissera entendre que cette base pourra à l'avenir servir de centre de préparation. Pour le

groupe, cette option n'implique pas d'investissement significatif. Son succès repose sur une exploitation efficace du site existant, qui pourrait voir sa taille multipliée par six avec l'augmentation des commandes. Utiliser le même site permettra de garantir une qualité et des standards élevés grâce à l'équipe de préparation experte déjà en place. L'inconvénient de cette solution réside dans le temps de transport des produits. Le transport fera augmenter considérablement le prix final du service et exigera des procédures de gestion de la qualité supplémentaires. Actuellement, la limite est d'environ 7 heures de transport à partir du lieu de préparation, ce qui restreint la superficie du marché potentiel. À ce jour, Zátíší Catering garantit la qualité des aliments pendant 24 heures après préparation.

La deuxième alternative consiste à créer une nouvelle succursale commerciale à Bucarest ou à Varsovie. L'idée s'inspire du développement rapide des marchés bulgares, roumains et polonais, qui ne sont pas à la portée du site de Prague au vu de leur distance. En parallèle à l'ouverture d'un bureau de vente dans l'une de ces villes, un centre de préparation complet doit être ouvert à Budapest pour approvisionner les nouveaux sites en Roumanie et en Bulgarie. Cette solution nécessite des investissements technologiques et matériels, ainsi que de nouvelles équipes opérationnelles et de direction. Il faudra également modifier la structure organisationnelle et les pratiques de gestion. Les différences culturelles pourront poser problème. Malgré ces obstacles, cette solution garantirait le respect de normes de qualité élevées et permettrait à l'entreprise de se rapprocher de ses nouveaux prospects sur ces marchés en pleine croissance. Ces deux succursales seraient le point de départ d'une expansion et d'une croissance futures, par exemple vers de nouveaux pays de l'UE comme la Croatie ou la Serbie, où les coûts de main-d'œuvre sont encore bas. Le groupe Zátíší Catering pourrait commencer à consolider ses services de restauration événementielle pour ses clients en République tchèque tout en acquérant une nouvelle clientèle locale, formant ainsi son propre réseau. Ces nouveaux clients pourront tirer profit d'une structure d'envergure et en pleine croissance qui propose des services dans toute l'Europe centrale et orientale. Petr pense qu'il faudra contracter un prêt d'investissement à long terme pour mener à bien cette entreprise.

La troisième option consiste à former des partenariats avec des traiteurs organisateurs de réception locaux. Dans chaque pays, Zátíší Catering choisira un fournisseur local dont la philosophie et les normes de qualité correspondent aux siennes. Un partenariat stratégique sera ensuite établi avec chaque société. Celle-ci devra prendre en charge les services de restauration dans son pays, mais

toute demande concernant la République tchèque ou la Hongrie reviendra à Zátiší Catering. Dans les deux cas, le partenaire recevra un pourcentage des recettes convenu à l'avance. Cette solution ne nécessite pas d'investissement significatif et peut être mise en place en un temps relativement court. Le principal défi à relever serait de choisir le bon partenaire dans chaque pays et d'entretenir l'image de marque à l'étranger. La première préoccupation pour Zátiší Catering serait la capacité des partenaires locaux à fournir un bon niveau de qualité et de service à la clientèle.

La dernière solution que Petr proposera cet après-midi est la suivante : Zátiší Catering fournira un service avec son propre savoir-faire et sa propre équipe de projets, mais les plats seront préparés sur place en coopération avec un traiteur organisateur de réception local assurant une qualité identique. Si nécessaire, la nourriture pourra être préparée par l'équipe Zátiší dans le pays concerné, en coopération avec le partenaire local. Cela garantira le niveau de qualité élevé que Zátiší Catering considère comme son avantage concurrentiel dans le secteur, et entretiendra la réputation de qualité de ses produits et services. Le seul obstacle à cela serait la qualité des produits. Pour minimiser ce risque, il faudra choisir uniquement des partenaires respectant les normes de qualité élevées imposées par Zátiší Catering. Dans le cadre de ce modèle de collaboration, Zátiší achèterait les services du partenaire étranger à des prix plus bas et participerait à la préparation des plats. Cette solution pourrait être mise en place en un temps relativement court.

Conclusion

En tant que directeur général du groupe Zátiší Catering, Petr Štefan a pour mission de proposer à l'équipe de direction plusieurs alternatives de développement en cette période d'incertitude économique. La société dispose d'un petit fonds de réserve, mais ses marges se réduisent comme peau de chagrin. Avec le recul, Petr reconnaît qu'il a consacré trop de temps à renforcer les relations avec ses clients existants et pas assez à l'acquisition de nouveaux prospects. L'entreprise se fie trop au bouche-à-oreille au lieu de mener des campagnes marketing plus intenses. Il a maintenant l'opportunité de changer sa façon de faire des affaires. Il a travaillé très dur pour satisfaire ses clients existants et construire la marque. Les grandes entreprises sont fidèles au groupe depuis des années, ce qui représente pour Petr une assise sûre pour se développer sur de nouveaux marchés, avec le même type de clients. Alors qu'il nettoie les miettes de son sandwich, un nouvel e-mail arrive dans sa boîte de réception. Il s'agit du client d'hier, qui remercie Zátiší Catering pour la qualité et le professionnalisme du service fourni. Drôle de coïncidence : il demande s'il serait

possible de fournir des prestations de restauration pour la cérémonie d'ouverture de sa nouvelle succursale à Bucarest. « *Que la fête commence* », se dit Petr Štefan, en ajustant sa cravate. Il se met en route vers la salle de réunion où va se jouer dans quelques instants l'avenir du groupe Zátise Catering.

Auteur : Dr Martina L. Jakl

Établissement : Université d'économie, Prague

Pays : République tchèque