



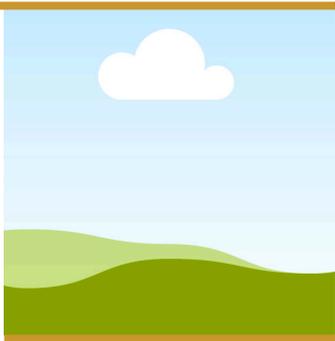
# MARINE

Naviguez vers l'excellence.





# LETTRES AUX actionnaires



## LE MOT DE LA PRÉSIDENTE

Chers actionnaires,

Il y a 10 ans, nous avons choisi de challenger nos jeunes équipes avec un défi ambitieux : conquérir le marché hautement concurrentiel du téléphone mobile en Europe et en Asie. Nous savions que la concurrence serait rude et agressive, mais nous étions certaines de nos compétences et prêts à bousculer les acteurs du secteur.

Plutôt que de chercher à concurrencer frontalement les leaders du secteur "Flowers", nous avons choisi de les prendre à contre-courant en commercialisant des téléphones ultra performants, ciblés et accessibles.

L'essence de notre démarche a été de se centrer sur le développement de nouvelles technologies et d'optimiser la performance des téléphones portables. Nous avons réalisé le choix courageux d'investir en Recherche & Développement. Notre différenciation technologique pourrait à long terme déstabiliser nos concurrents.

Notre mission : Commercialiser des téléphones aux plus proches des besoins des consommateurs et en avance sur leur temps, tout en gardant à l'esprit les changements des habitudes des consommateurs et des tendances.

Portés par des valeurs innovantes, nous avons pris des décisions rapides pour construire la téléphonie de demain.

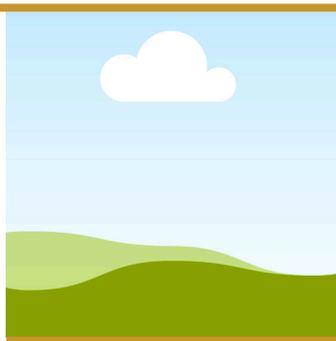
Grâce à nos dix années d'efforts, de remise en question, de décisions difficiles, nous sommes convaincus que notre vision sur le long terme sera différenciatrice. Certes, les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous mais notre stratégie s'est développée et a permis de bâtir une culture d'entreprise basée sur la détermination et l'intégrité.

Malgré des manquements en communication et en distribution, nos ventes et nos politiques RSE, nous ont permis d'affronter sereinement un repositionnement de nos produits face à un marché arrivé à maturité.

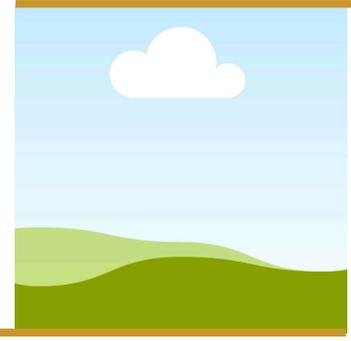
Nous croyons fermement à un rebond pour les 5 prochaines années, permettant à notre entreprise de performer autant sur son image de marque qu'en volume de vente.



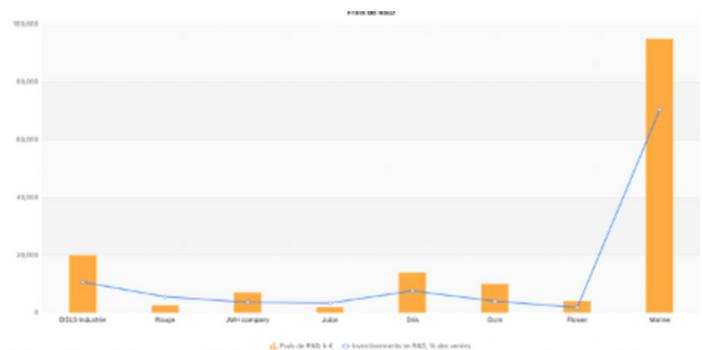
# AU COEUR DE LA CRISE SALARIALE



*“Nous sommes une entreprise engagée auprès de nos collaborateurs”*



Au cours des 5 premières années d'activité, MARINE s'est illustré par sa stratégie offensive en Recherche & Développement (R&D). Grâce à notre investissement massif, nous avons déstabilisé la concurrence en créant des appareils en avance sur leurs homologues. Cette dynamique a rencontré nos segments cœurs cibles (Impulsifs, fidèles et innovateurs) à travers l'Europe et l'Asie, en quête constante de performance et d'options innovantes, confirmant notre stratégie. Nous nous intégrerons comme les futurs challengers du marché.



Toutefois, nous avons dû faire face à une crise de l'emploi lors de notre septième année. La main d'œuvre qualifiée est devenue plus coûteuse et rare. Ce phénomène nous a confronté à un choix cornélien : baisser nos coûts de production et économiser sur notre politique salariale ou absorber les dépenses liées aux difficultés du marché qui d'après les économistes français seraient temporaires.

Plutôt que de perdre nos compétences internes et notre avantage concurrentiel, nous avons fait le choix de préserver nos salariés. Nous avons conscience que la survie de notre pôle R&D dépendrait de notre capacité à fidéliser notre main d'œuvre. Pour ce faire nous avons centré notre réflexion sur une politique RSE augmentant la qualité de vie au

travail et fournissant un équilibre vi pro /perso. Il s'agit d'une notion recherchée par nos jeunes recrues. Grâce à nos efforts nous avons pu conserver 80% de nos effectifs.

Nos profils les plus expérimentés, désormais recrutés par la concurrence, marque le ralentissement de notre pôle R&D.

Néanmoins, grâce à notre anticipation de l'évolution des besoins technologiques de nos consommateurs, nous avons su mettre en avant des produits cohérents avec la demande et soutenir la qualité des produits proposés par nos concurrents.



# POSITIONNEMENT DES TÉLÉPHONES

## NOS CIBLES :

En Asie, nous avons identifié des consommateurs économes, impulsifs, socialement responsables et innovateurs. Ces groupes présentent des attentes variées : certains privilégient des produits basiques à prix raisonnable, tandis que d'autres recherchent des technologies de pointe ou des produits respectueux de l'environnement. Le design classique est particulièrement apprécié dans cette région, et la communication doit rester mesurée car les consommateurs asiatiques ne sont pas très réceptifs à une publicité trop intrusive. Ils préfèrent des services spécialisés et une expérience client renforcée par un support logiciel de qualité, une réparabilité accrue et des coûts de réparation réduits.

Par ailleurs, l'achat en ligne est en pleine expansion dans cette région, ce qui nous a offert une opportunité importante pour développer nos canaux numériques.

En Europe, les consommateurs se distinguent par leur attachement au design sportif et à un emballage tendance, perçu comme un moyen d'expression personnelle.

Ce marché regroupe des profils rationnels, impulsifs, fidèles et innovateurs. Les consommateurs européens recherchent des smartphones performants avec une autonomie de batterie élevée et un large éventail de fonctionnalités avancées. Ils sont également sensibles aux efforts en matière de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Contrairement à l'Asie, une communication publicitaire plus importante est nécessaire pour capter leur attention, bien que certains segments préfèrent également des services spécialisés. Comme en Asie, l'achat en ligne est une tendance forte qui continue de se développer. Sur le plan global, tous les segments partagent un intérêt commun pour la performance et l'innovation technologique. Ils souhaitent des produits dotés d'une autonomie accrue, de fonctionnalités évoluées et d'une réparabilité facilitée. Cependant, la sensibilité au prix varie: certains segments sont très attentifs au coût tandis que d'autres privilégient la qualité et l'innovation sans accorder trop d'importance au prix.

## NOS TÉLÉPHONES :

### Maximus



maximus

Un téléphone à la pointe de la technologie avec un design élégant. Mettant l'accent sur une performance unique, il offre un compromis entre technologie et praticité. Il s'est classé parmi les 8 meilleurs produits sur le marché dès son lancement (2ème années d'activité).

### A-Phone +



A-phone +

Exclusif au marché Asiatique au contraire de ces petits frères. Ce smartphone prime sur une performance de pointe et ses fonctionnalités variées pour un marché en plein essor

### Eco-Phone



Eco-phone

Un téléphone dédié aux des consommateurs aux tendances eco-responsable et rationnel européens avec un rapport qualité/prix imbattable, il englobe toutes les caractéristiques essentiels d'un téléphone performant à un prix séduisant.



# L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ

Dans le contexte international actuel et hautement concurrentiel, nous avons assisté à une mutation du marché et du comportement des consommateurs. En Europe, le segment des Rationnels a considérablement augmenté, tandis qu'en Asie celui des Économies s'est amplifié. C'est pourquoi nos téléphones sont apparus comme au-dessus du budget des consommateurs, suscitant une baisse de notre attractivité. Une guerre des prix a alors débuté.

Ne pouvant renoncer à nos marges, nous avons misé sur le rapport qualité-prix. Pour ce faire nous avons opté pour une augmentation de notre enveloppe publicitaire ainsi que de notre budget de distribution. Contrairement à la tendance de nos concurrents, nous avons maintenu notre position : **la qualité suppose un investissement, au bénéfice de la longévité de l'appareil.**

En effet, sur la quatrième année, nous étions à 540 milles euros de publicité alors que nos concurrents étaient bien au dessus de nous. Nous avons donc directement réagi en donnant une impulsion considérable à notre publicité. Durant la sixième année, nous étions à 16 500 millions d'euros pour la publicité.

<b>Année 4</b>	Publicité	2 095	10 180	35 700	46 300	1 035	46 300	16 095	520
<b>Année 6</b>	Publicité	6 650	16 580	62 900	61 300	1 045	115 000	52 350	16 500

Des acteurs majeurs sont devenus les leaders du marché en Europe et en Asie. Ils ont su séduire ces nouveaux segments avec une offre design et valorisée. Ce changement nous a fait prendre conscience de la nécessité de revoir notre positionnement marketing et de privilégier les marchés autrefois populaires : les Impulsifs et les Fidèles.

Nous avons donc directement réagi en donnant une impulsion progressive à notre publicité.

Ce repositionnement a donné naissance à une collaboration inédite avec un consultant extérieur. Faisant le point grâce à l'outil **SWOT** sur les forces et les faiblesses de **MARINE**.

Tout ceci s'est traduit par :

- Une campagne de communication ciblée
- Une refonte des designs de la gamme
- Une attention particulière sur nos canaux de distribution et augmentation du budget

Nous avons également fait le choix temporaire de quitter le marché Asiatique afin de réduire nos charges fixes. En effet, deux concurrents majeurs Flowers et Ocre se partagent le porte-monnaie des consommateurs de ce marché.

## Forces

- Avance technologiques
- Politique RSE
- R&D

## Faiblesses

- Distribution
- Publicité
- Ventes en volume

## Opportunités

- Innovations permanentes
- Demandes croissantes
- Corrélation entre les ventes et nos prix

## Menaces

- Hautement concurrentiel
- Le prix des fournisseurs
- Consommateurs fugaces



# NOS AMBITIONS POUR LES 5 PROCHAINES ANNÉES

Ces dix dernières années ont été marquées par des défis constants, des sacrifices nécessaires, mais également de belles réussites. Grâce à notre engagement collectif, nous avons su maintenir le cap, renforcer notre savoir-faire, et poser les bases d'une croissance durable.

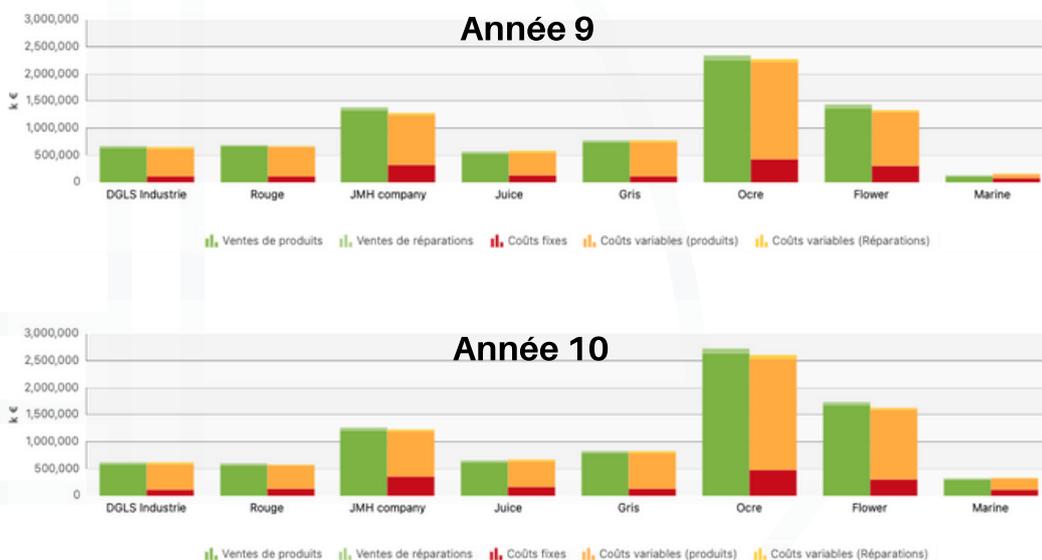
Aujourd'hui, alors que les marchés européen et asiatique traversent une période de ralentissement caractérisée par une baisse de l'innovation et une demande accrue pour des produits à la fois performants et accessibles, nous voyons émerger une opportunité stratégique. En proposant des produits de qualité à des prix compétitifs, notre entreprise est idéalement positionnée pour capter cette nouvelle demande et consolider sa part de marché.

Nous avons su faire preuve de résilience face aux difficultés. Bien que certains résultats aient pu être en dessous de nos attentes, un véritable tournant est en cours.

Le changement de direction récemment opéré porte déjà ses premiers fruits.

Cette première année sous une nouvelle impulsion nous inspire confiance : les signaux sont encourageants et laissent entrevoir des perspectives de croissance solides pour les cinq prochaines années.

Parmi nos priorités stratégiques figure le renforcement de notre présence sur le marché asiatique. Notre retour sur cette zone au cours de la dixième année a été une réussite : +138,70 % de croissance du chiffre d'affaires entre les années N-9 et N-10.





# NOS AMBITIONS POUR LES 5 PROCHAINES ANNÉES

Ces résultats confirment l'attractivité de nos produits et valident pleinement notre stratégie d'expansion ciblée. Nous allons donc intensifier nos efforts et déployer massivement notre gamme de téléphones dans cette région à fort potentiel.

Néanmoins, notre analyse stratégique a mis en évidence un levier de croissance longtemps sous-exploité : la publicité. Durant les cinq premières années consécutives, notre leadership en matière de recherche et développement a constitué un avantage concurrentiel indéniable. Mais cette orientation, bien que pertinente, s'est faite au détriment de notre visibilité sur le marché. Elle a laissé la place à des concurrents moins innovants, mais davantage ancrés dans l'esprit des consommateurs.

Il est désormais impératif de faire de la communication un pilier central de notre stratégie. La publicité ne peut plus être une variable d'ajustement : elle devient un investissement stratégique. Cette démarche nous permettra de combler notre retard en notoriété, et de positionner notre marque à la hauteur de la qualité reconnue de nos produits.

En résumé, nous aborderons les cinq années à venir avec lucidité, ambition et détermination.

## Budget Prévisionnel sur 5 ans

Année	Prévisions de ventes Europe & Asie	Chiffre d'affaires (k€)	Charge Fournisseurs (k€)
Année N+1	300000	86100	30000
Année N+2	600000	172200	60000
Année N+3	900000	258300	90000
Année N+4	1200000	344400	120000
Année N+5	1500000	430500	150000

Charge Distribution Global (k€)	Charge R&D (k€)	Total Charges (k€)	Résultat Net (k€)
6000	5000	49000	37100
12000	5200	87200	85000
18000	5400	125400	132900
24000	5600	163600	180800
30000	5800	201800	228700



# REMERCIEMENT

---

Au terme de cette rétrospective de ces dix dernières années, la direction tient à exprimer sa profonde gratitude envers l'ensemble des investisseurs pour la confiance renouvelée qu'ils témoignent à l'entreprise, année après année. Leur engagement à nos côtés est un pilier essentiel de notre développement et de notre capacité à bâtir une stratégie solide sur le long terme.

Nous souhaitons également adresser nos remerciements à toutes les parties prenantes qui participent activement à notre réussite. En particulier, nous saluons l'engagement et la force de nos collaborateurs, dont le professionnalisme, la créativité et l'esprit d'équipe continuent de faire la différence dans un environnement en constante évolution.

C'est grâce à cette mobilisation collective que nous aborderons l'avenir avec confiance, détermination et ambition. Ensemble, l'avenir de notre entreprise Marine n'est que prometteur.