
STRATEGIE

Concepts, Modèles et Outils

par Philippe LÊ

Dpt Management Technologique
& Stratégique

Objet de la séance

La source des profits : l'avantage concurrentiel

Objectif :

Montrer qu'une position concurrentielle durable dépend de la réalisation d'un avantage concurrentiel durable.

Celui-ci est la conséquence d'un leadership de coûts ou d'une différenciation.

Définition

Un avantage concurrentiel est une caractéristique d'une entreprise qui la différencie par rapport aux autres entreprises du secteur d'industrie.

Exemples :



Nom de marque



Coûts bas



Prestige



Technologie

Les deux grands types d'avantage concurrentiel

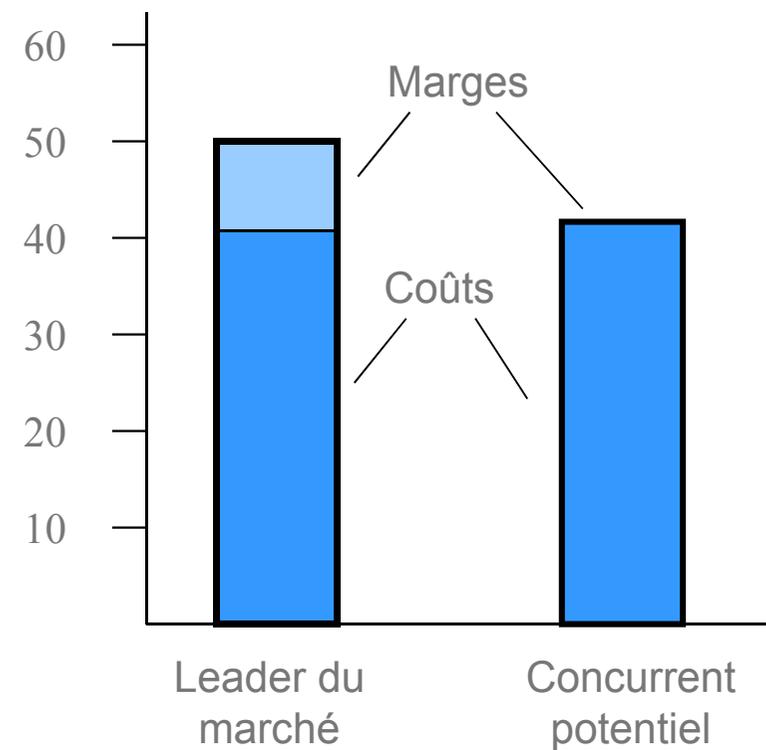
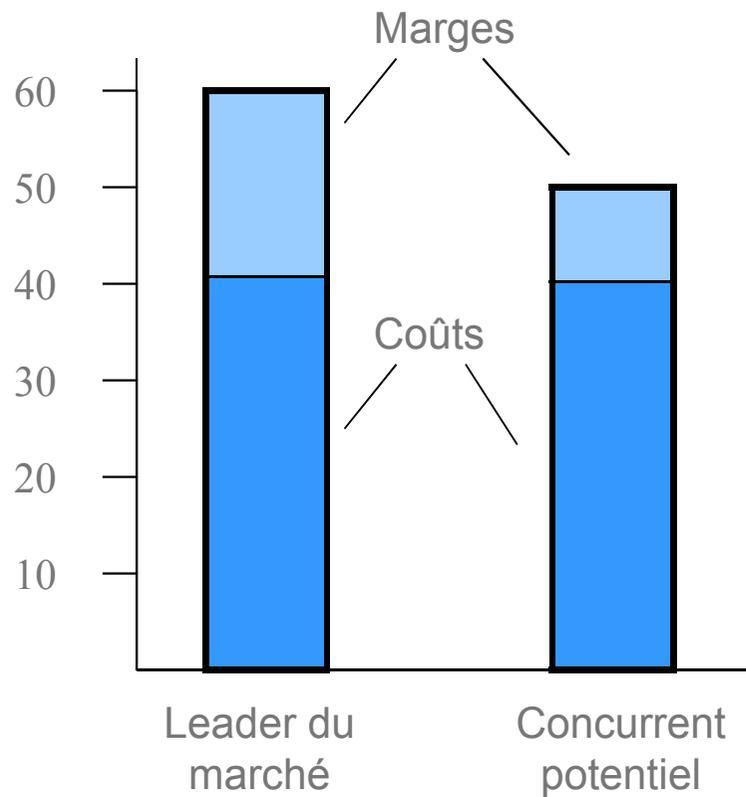
- **La différenciation :**

Différencier le produit du point de vue des clients

- **La domination par les coûts :**

Obtenir des coûts d'exploitation plus bas que ceux des autres concurrents

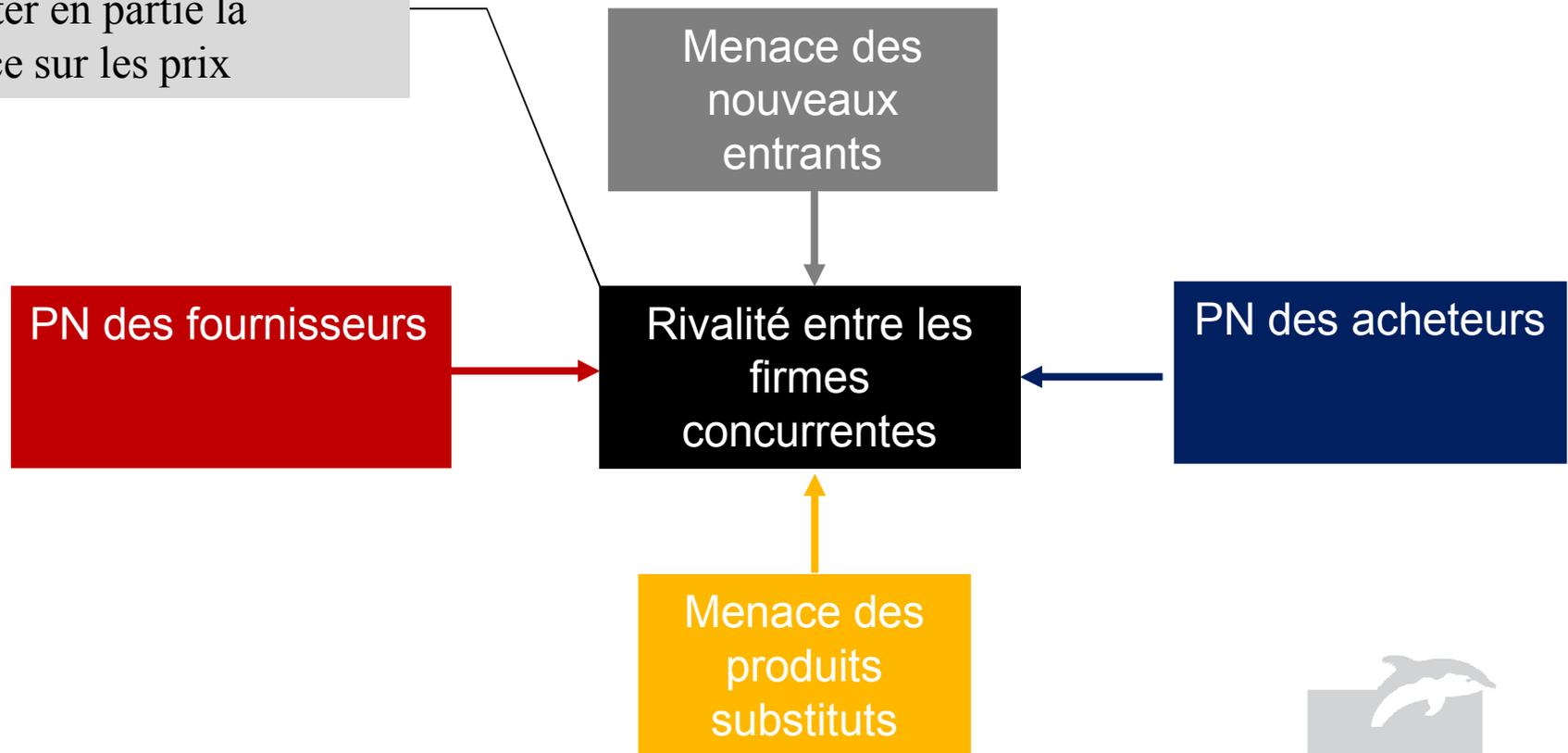
La différenciation et le bénéfice soutenu



Bénéfice à maintenir pour une entreprise différenciée

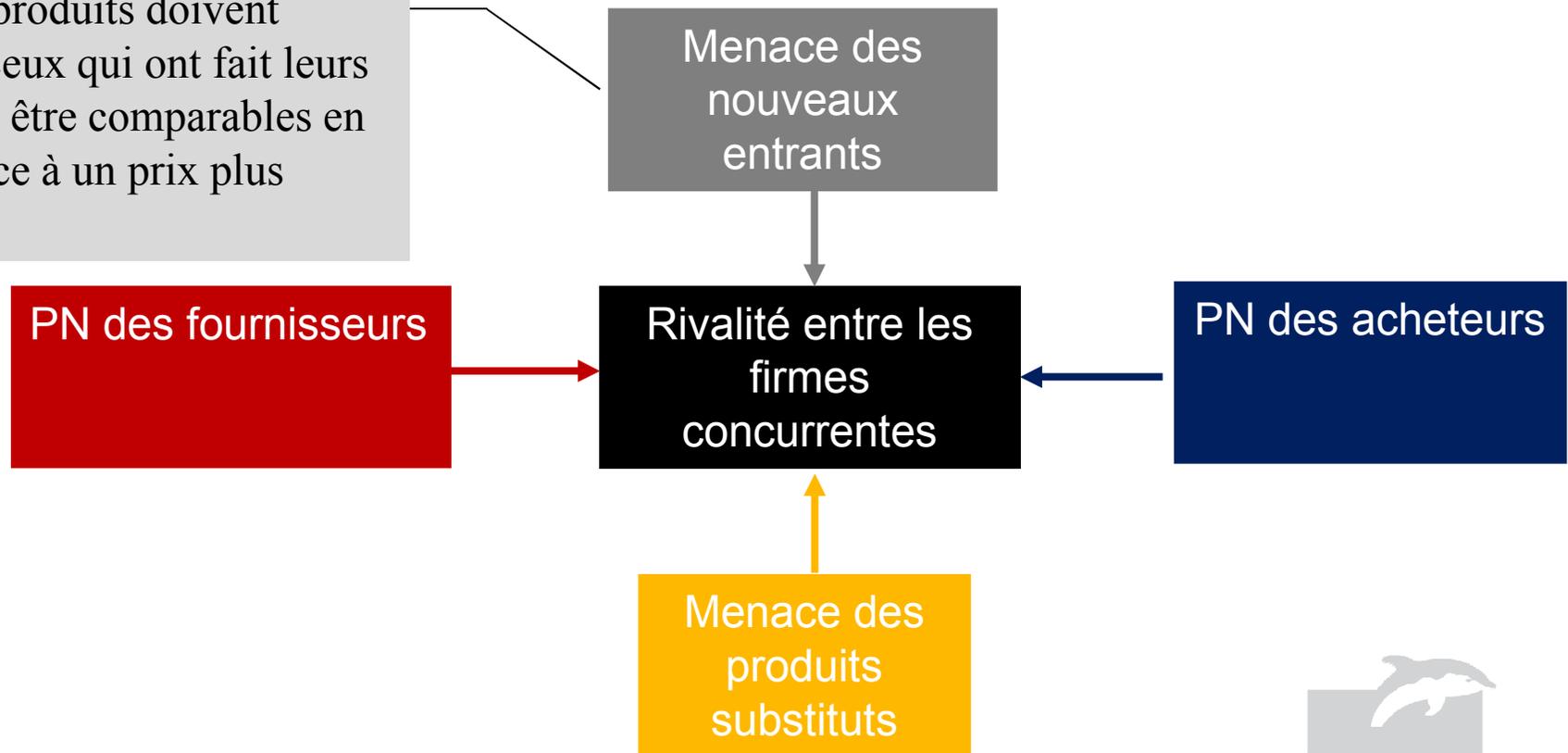
Comment une stratégie de différenciation permet-elle de faire des profits alors que le potentiel de profit du secteur est faible ?

La fidélité à la marque permet de surmonter en partie la concurrence sur les prix



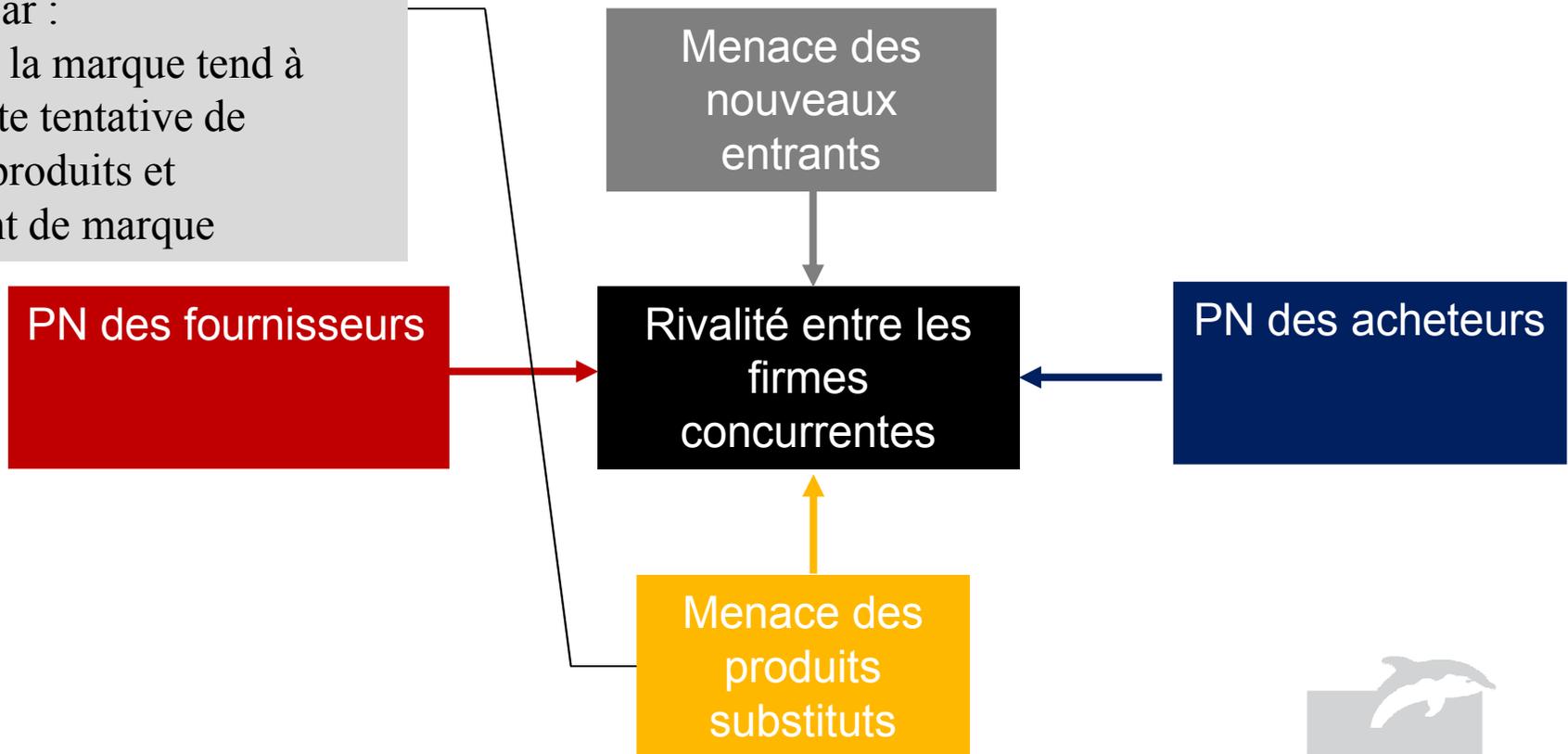
Comment une stratégie de différenciation permet-elle de faire des profits alors que le potentiel de profit du secteur est faible ?

Peut parer cette menace car: les nouveaux produits doivent surpasser ceux qui ont fait leurs preuves ou être comparables en performance à un prix plus faible



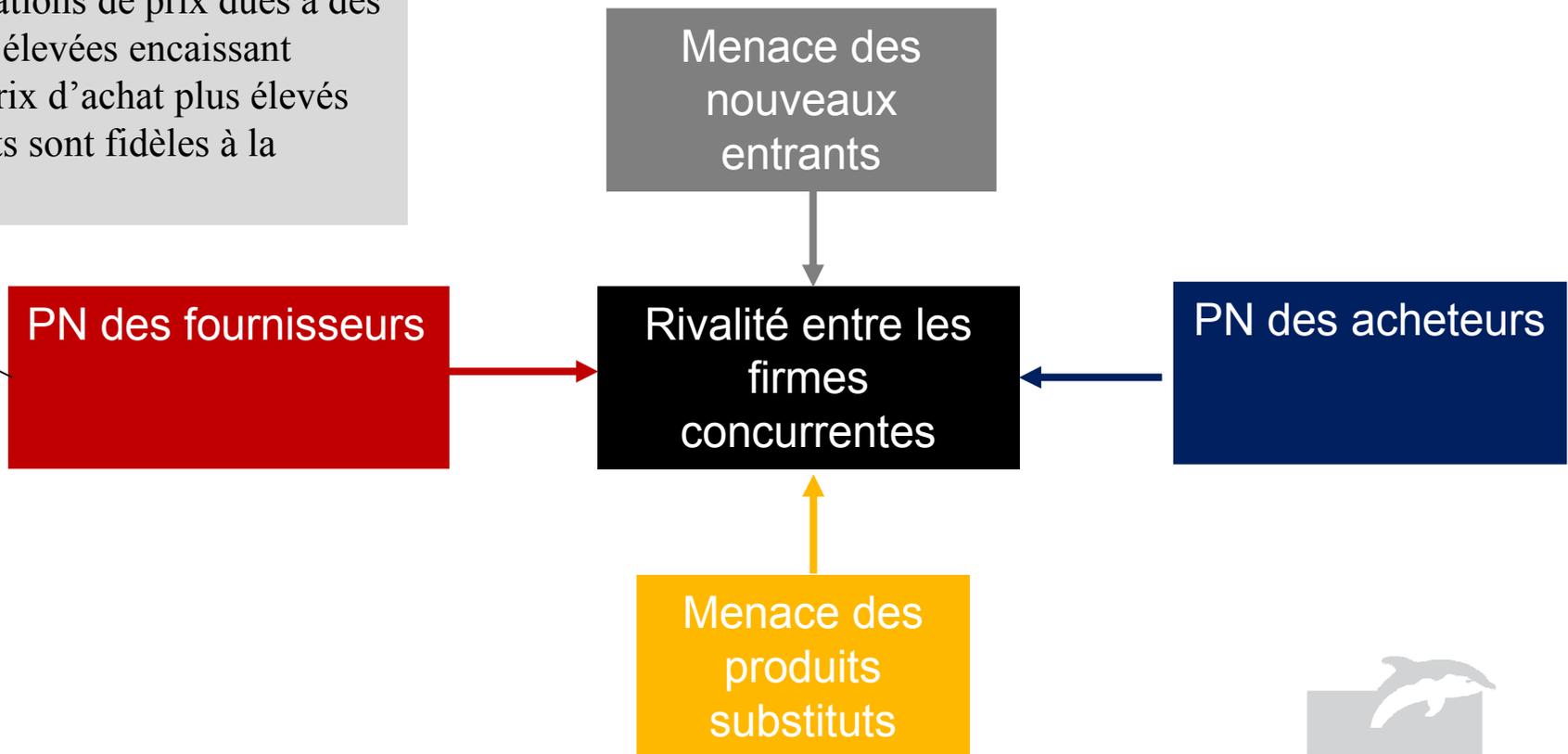
Comment une stratégie de différenciation permet-elle de faire des profits alors que le potentiel de profit du secteur est faible ?

Bien positionné par rapport aux substituts car :
- la fidélité la marque tend à réduire toute tentative de nouveaux produits et changement de marque



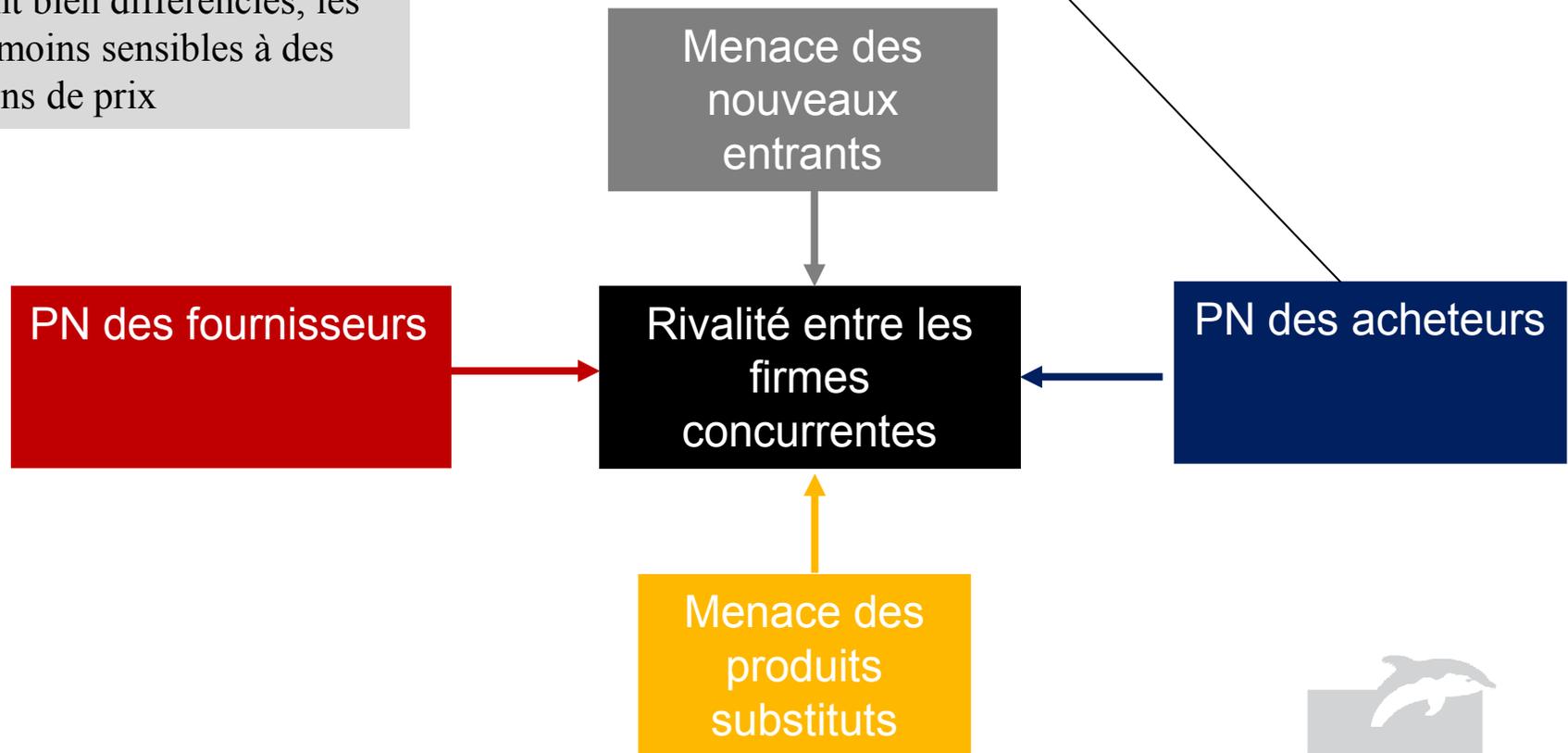
Comment une stratégie de différenciation permet-elle de faire des profits alors que le potentiel de profit du secteur est faible ?

Peut atténuer le PN en : absorbant les augmentations de prix dues à des marges plus élevées encaissant mieux des prix d'achat plus élevés car les clients sont fidèles à la marque



Comment une stratégie de différenciation permet-elle de faire des profits alors que le potentiel de profit du secteur est faible ?

Peut atténuer le PN parce que, les produits étant bien différenciés, les clients sont moins sensibles à des augmentations de prix



Facteurs structurels rendant une stratégie de différenciation possible

Facteurs structurels rendant une stratégie de différenciation possible

- Importance de la qualité du produit pour les consommateurs

Facteurs structurels rendant une stratégie de différenciation possible

- Importance de la qualité du produit pour les consommateurs
- Pas de possibilités d'apprécier directement la qualité du produit
→ confiance à la réputation de la marque

Facteurs structurels rendant une stratégie de différenciation possible

- Importance de la qualité du produit pour les consommateurs
- Pas de possibilités d'apprécier directement la qualité du produit
→ confiance à la réputation de la marque
- Importance de l'image de marque

Facteurs structurels rendant une stratégie de différenciation possible

- Importance de la qualité du produit pour les consommateurs
- Pas de possibilités d'apprécier directement la qualité du produit
→ confiance à la réputation de la marque
- Importance de l'image de marque
- Possibilité d'appliquer différentes technologies

Facteurs structurels rendant une stratégie de différenciation possible

- Importance de la qualité du produit pour les consommateurs
- Pas de possibilités d'apprécier directement la qualité du produit
→ confiance à la réputation de la marque
- Importance de l'image de marque
- Possibilité d'appliquer différentes technologies
- Utilisation du produit pour se différencier

Facteurs structurels rendant une stratégie de différenciation possible

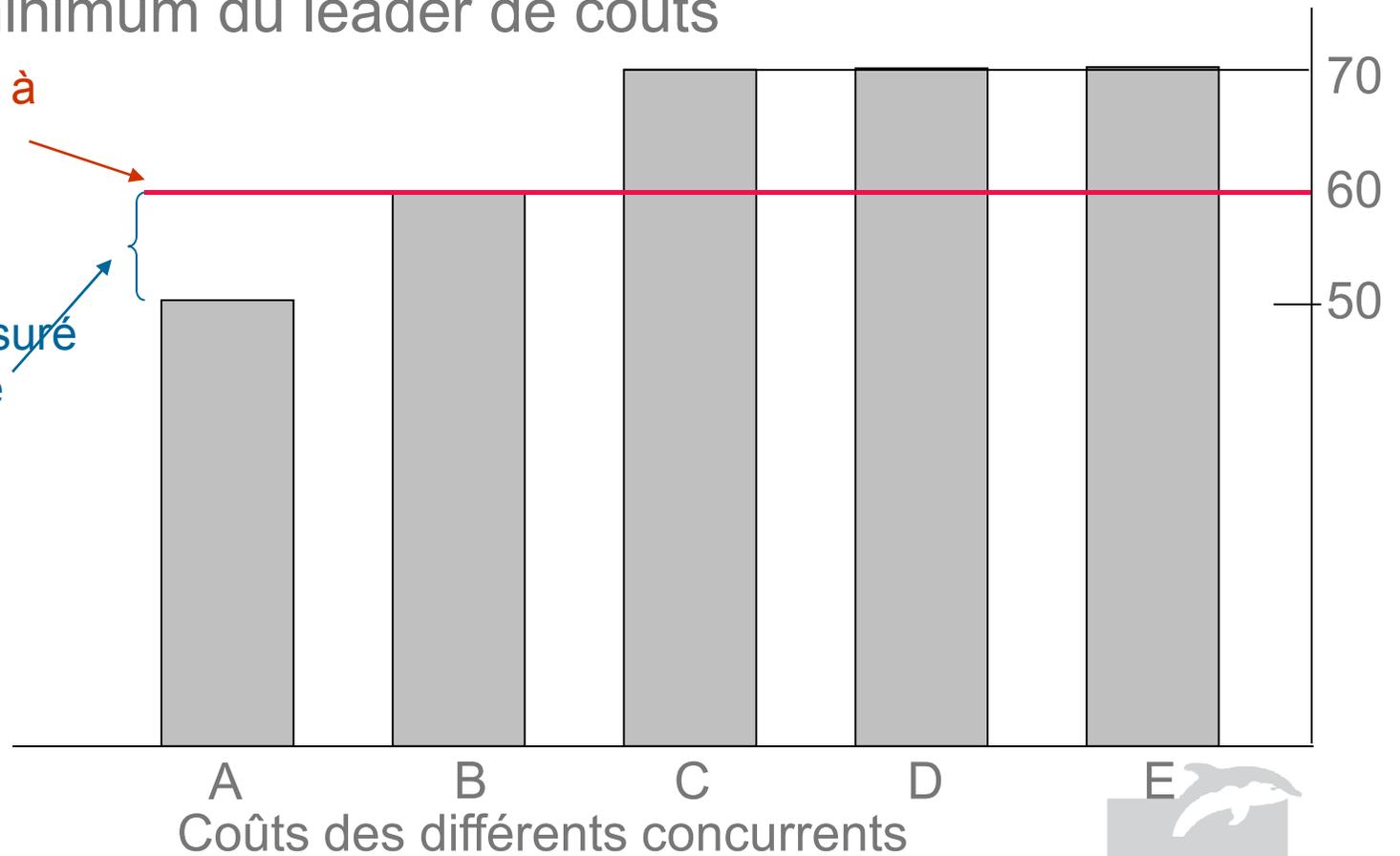
- Importance de la qualité du produit pour les consommateurs
- Pas de possibilités d'apprécier directement la qualité du produit
→ confiance à la réputation de la marque
- Importance de l'image de marque
- Possibilité d'appliquer différentes technologies
- Utilisation du produit pour se différencier
- Opportunités d'améliorer un service grâce à une technologie complexe

Les avantages de coûts

Marge minimum du leader de coûts

Prix minimal à long terme

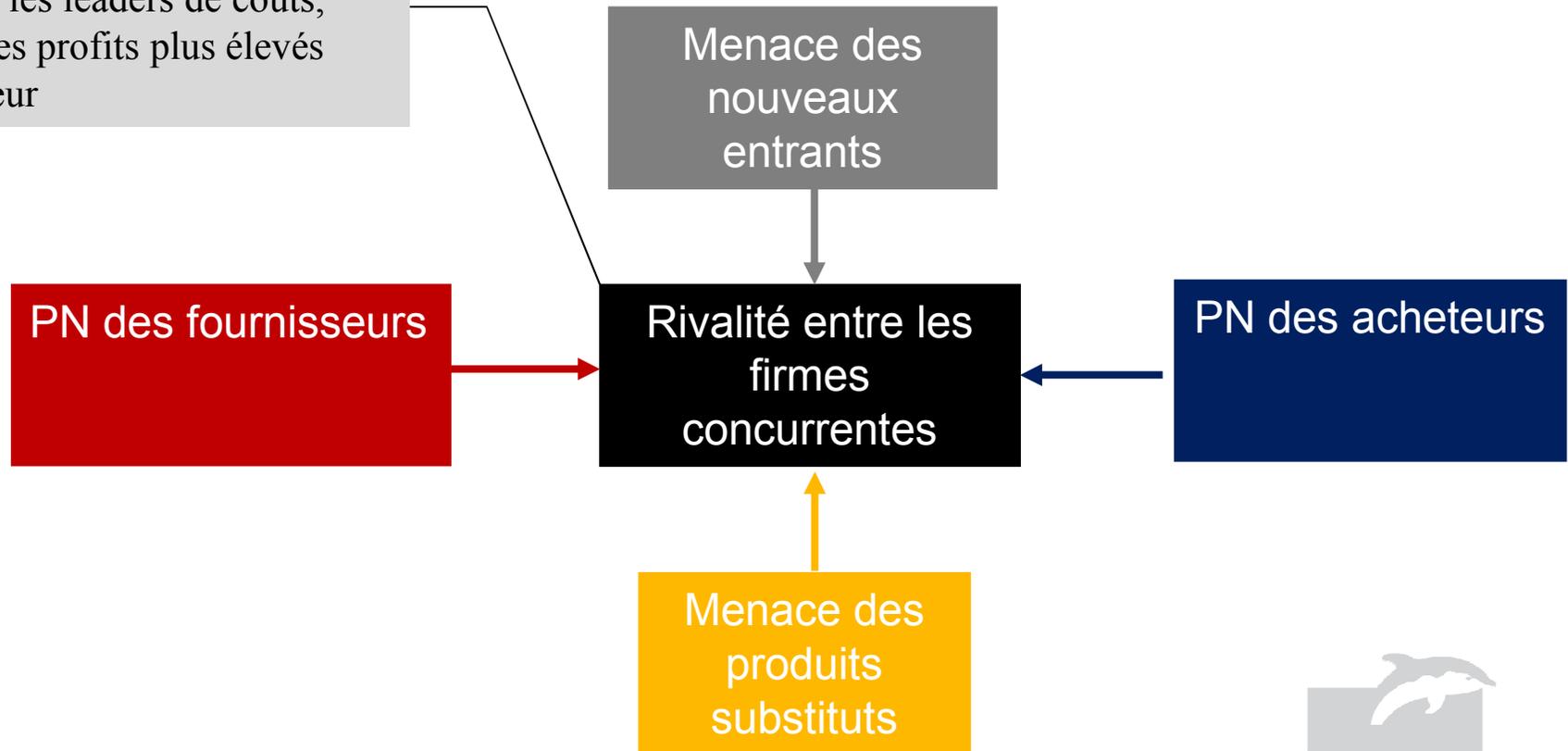
Bénéfice assuré du leader de coûts



Coûts des différents concurrents

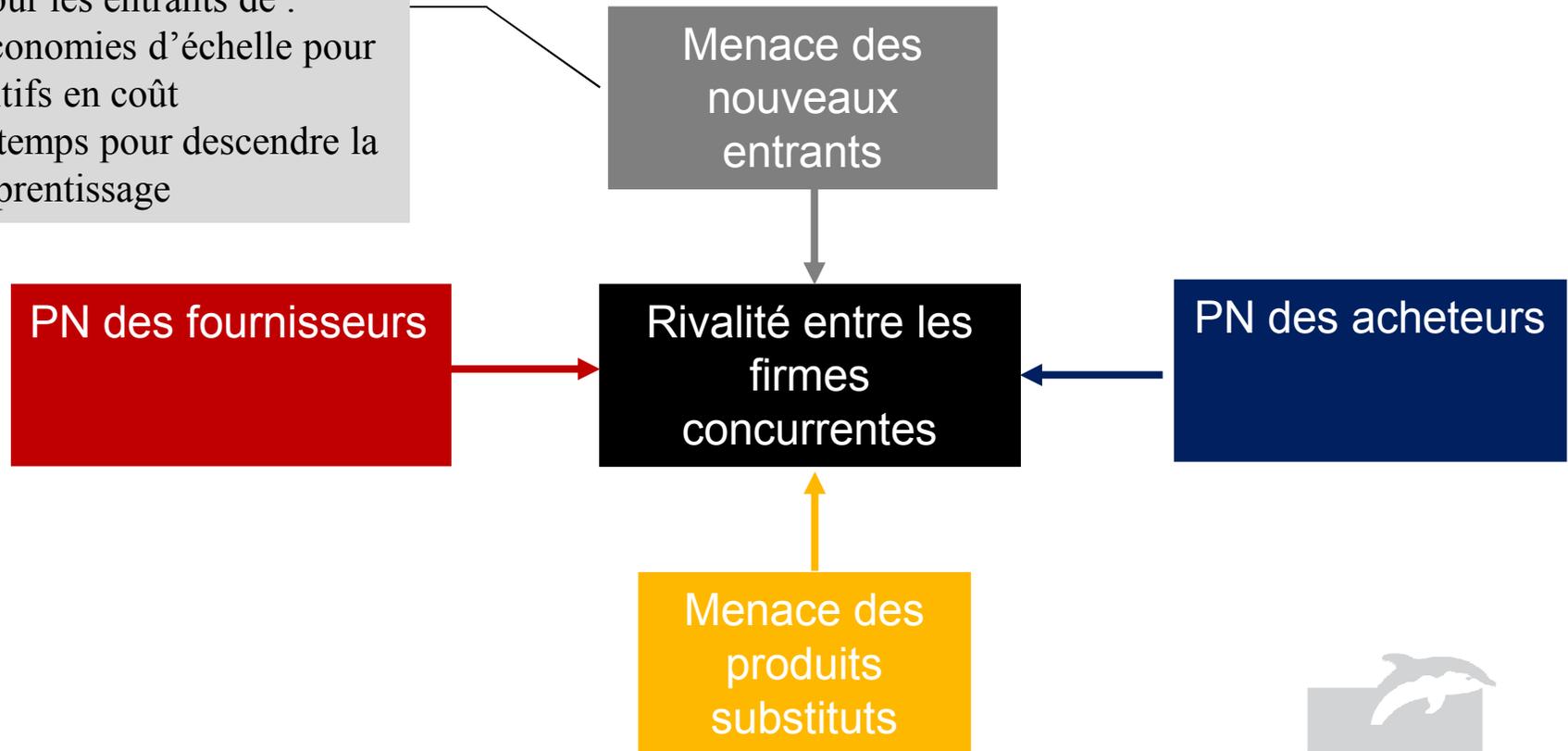
Comment une stratégie de leadership de coûts permet-elle de faire des profits alors que le potentiel de profit du secteur est faible ?

Les concurrents évitent les guerres de prix avec les leaders de coûts, entraînant des profits plus élevés dans le secteur



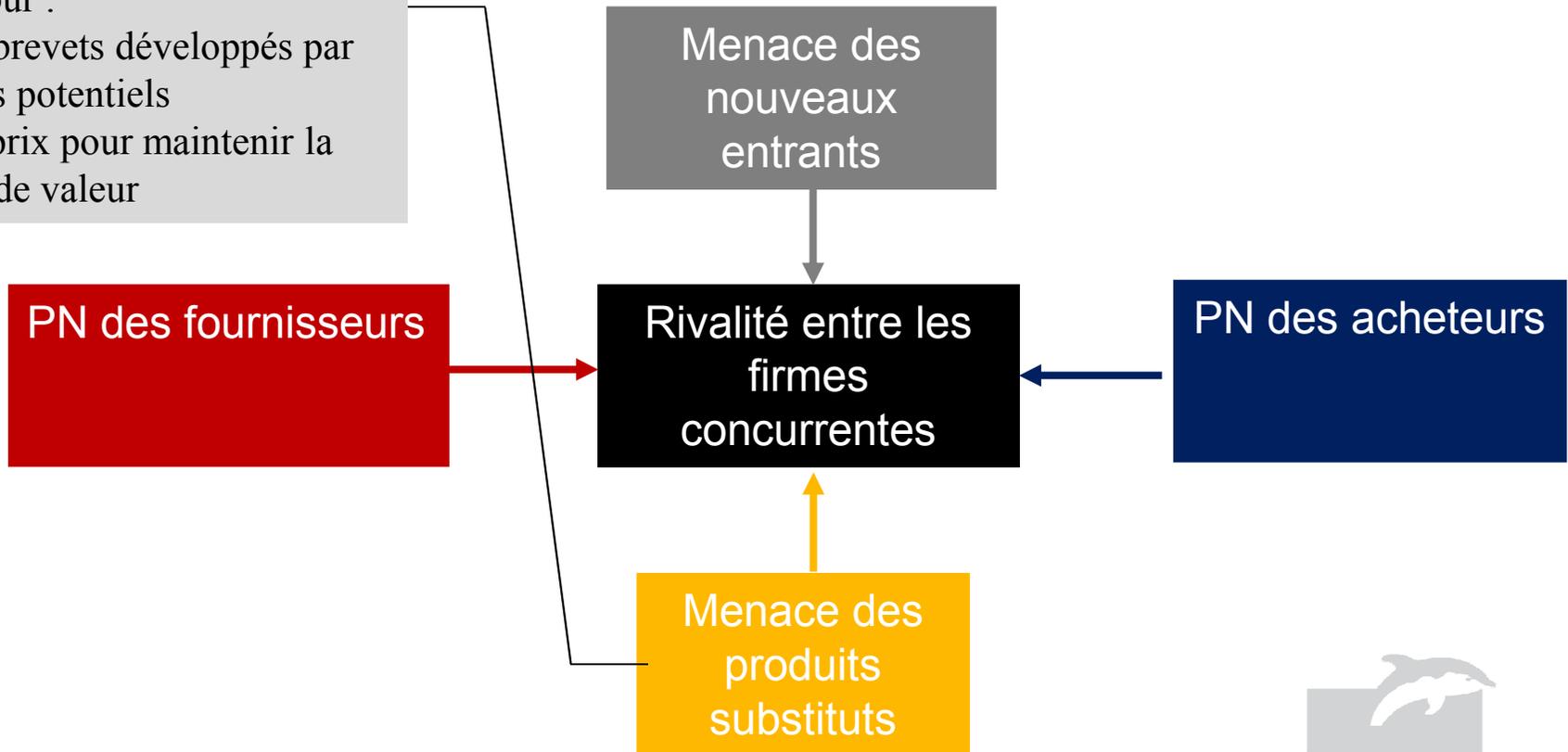
Comment une stratégie de leadership de coûts permet-elle de faire des profits alors que le potentiel de profit du secteur est faible ?

Peut élever des barrières à l'entrée.
Nécessité pour les entrants de :
avoir des économies d'échelle pour être compétitifs en coût
prendre du temps pour descendre la courbe d'apprentissage



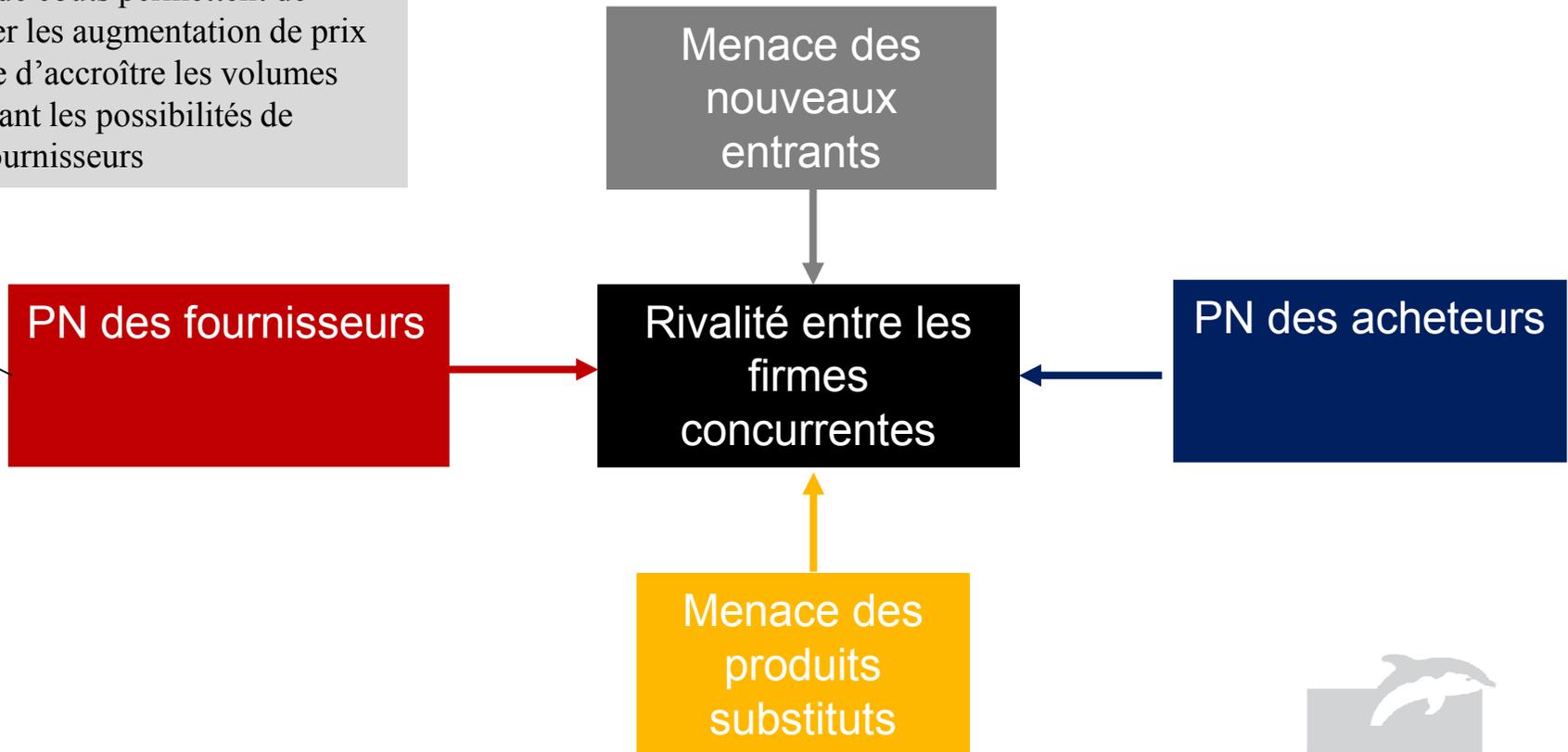
Comment une stratégie de leadership de coûts permet-elle de faire des profits alors que le potentiel de profit du secteur est faible ?

Bien positionné par rapport aux substituts pour :
acheter les brevets développés par les substituts potentiels
baisser les prix pour maintenir la proposition de valeur



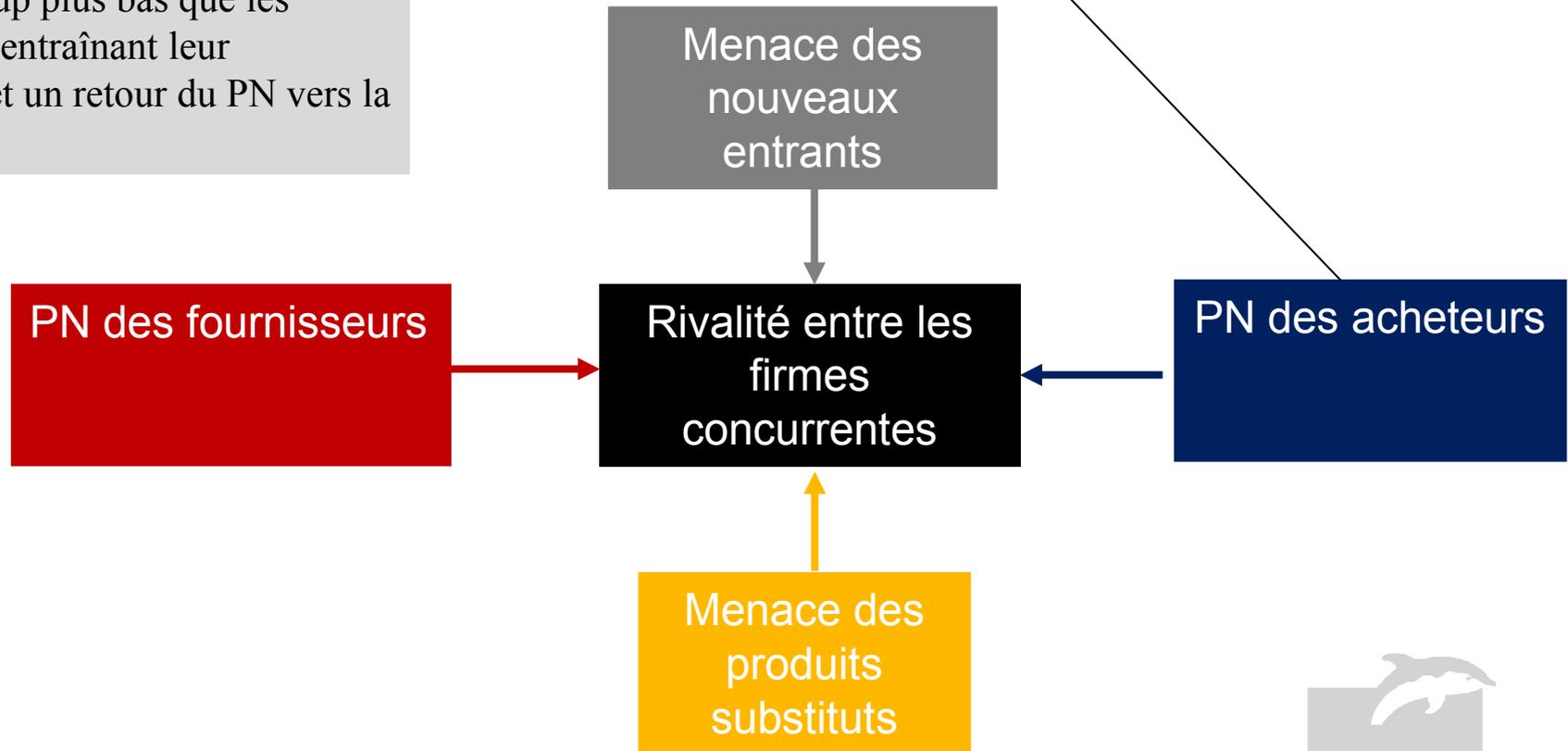
Comment une stratégie de leadership de coûts permet-elle de faire des profits alors que le potentiel de profit du secteur est faible ?

Peut atténuer le PN :
les avantages de coûts permettent de mieux absorber les augmentations de prix, plus de chance d'accroître les volumes d'achat réduisant les possibilités de pouvoir des fournisseurs



Comment une stratégie de leadership de coûts permet-elle de faire des profits alors que le potentiel de profit du secteur est faible ?

Peut atténuer le PN en : poussant les prix beaucoup plus bas que les concurrents entraînant leur disparition et un retour du PN vers la firme



Facteurs structurels permettant le leadership des coûts

Facteurs structurels permettant le leadership des coûts

☞ La technologie permet l'obtention d'économies d'échelle (ou plus exactement la TME est relativement grande par rapport au marché global)

Facteurs structurels permettant le leadership des coûts

☞ La technologie permet l'obtention d'économies d'échelle (ou plus exactement la TME est relativement grande par rapport au marché global)

☞ Il est possible d'obtenir des matières premières à des prix avantageux

Facteurs structurels permettant le leadership des coûts

☞ La technologie permet l'obtention d'économies d'échelle (ou plus exactement la TME est relativement grande par rapport au marché global)

☞ Il est possible d'obtenir des matières premières à des prix avantageux

☞ Il est possible d'établir des relations privilégiées avec les clients ou les fournisseurs, permettant de réduire les coûts totaux finaux.

Facteurs structurels permettant le leadership des coûts

☞ La technologie permet l'obtention d'économies d'échelle (ou plus exactement la TME est relativement grande par rapport au marché global)

☞ Il est possible d'obtenir des matières premières à des prix avantageux

☞ Il est possible d'établir des relations privilégiées avec les clients ou les fournisseurs, permettant de réduire les coûts totaux finaux.

☞ Il est possible de développer ses propres processus de design, de production ou de marketing qui réduisent les coûts

Conclusion

Conclusion

- Les entreprises n'emploient pas les mêmes caractéristiques structurelles d'un secteur pour avoir le même avantage. Certaines sont capables d'obtenir un avantage concurrentiel durable sur leurs concurrents.

Conclusion

- Les entreprises n'emploient pas les mêmes caractéristiques structurelles d'un secteur pour avoir le même avantage. Certaines sont capables d'obtenir un avantage concurrentiel durable sur leurs concurrents.

- L'A.C. est une caractéristique d'une entreprise qui la protège d'une attaque directe de la concurrence et qui lui assure des profits au dessus de la moyenne. Il y a deux types d'AC – le leadership de coûts et la différenciation.

Conclusion

- Les entreprises n'emploient pas les mêmes caractéristiques structurelles d'un secteur pour avoir le même avantage. Certaines sont capables d'obtenir un avantage concurrentiel durable sur leurs concurrents.
- L'A.C. est une caractéristique d'une entreprise qui la protège d'une attaque directe de la concurrence et qui lui assure des profits au dessus de la moyenne. Il y a deux types d'AC – le leadership de coûts et la différenciation.
- Ces deux types d'avantage sont, du point de vue conceptuel, différents, mais combinables.