

MODULE 2 : LE MARCHÉ

CHAPITRE 12 : L'offre.

I. La notion de concurrence.

L'offre comprend la production, assurée par l'ensemble des fabricants ou prestataires de services, et la distribution assurée par l'ensemble des intermédiaires chargés de l'approvisionnement du marché.

Offre = concurrence

A. Les situations classiques de concurrence.

1. Les situations de marché.

Situation de marché	Nom	Illustration
Un seul offreur, une multitude de demandeurs	Monopole	Avant : EDF, France Telecom
Quelques offreurs, une multitude de demandeurs	Oligopole	La distribution, l'automobile
Une multitude d'offreurs, quelques demandeurs	Oligopsonie	Sous-traitance (quelques fournisseurs de la grande distribution, équipementiers)
Un seul demandeur, une multitude d'offreurs	Monopsonie	Avant EDF qui du fait de sa situation de monopole devait acheter toute la production d'électricité à des fournisseurs

2. Les formes de concurrence.

La concurrence de l'entreprise peut prendre plusieurs formes.

Type de concurrence	Caractéristiques	Exemple
Directe	Même produit ou service, même marché	Nestlé et Danone sur le marché de l'eau en bouteille
Indirecte	Même marché, produit ou service différent	Hôtels et chambres d'hôtes sur le marché de l'hébergement de loisirs.

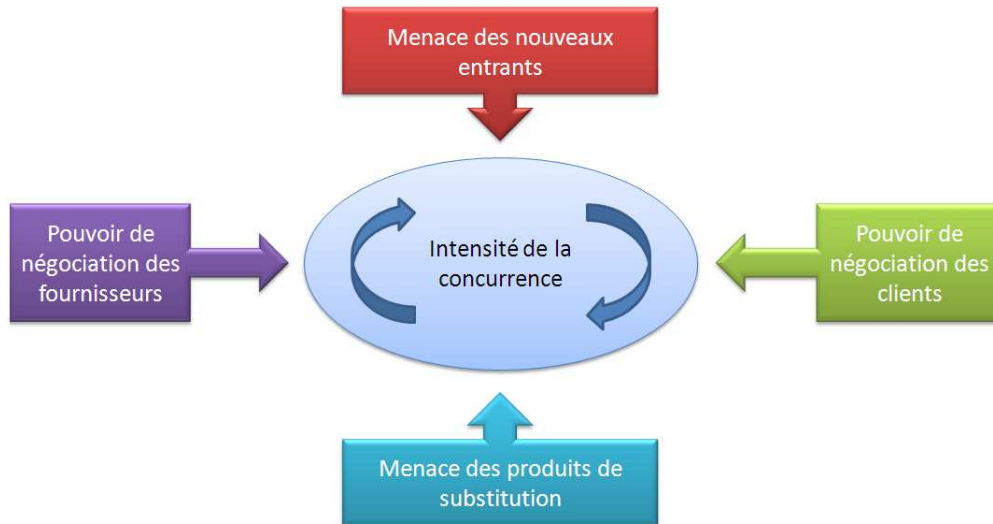
B. La connaissance de l'offre sur le marché.

Le manager doit connaître les concurrents présents sur son marché afin d'apprécier sa position concurrentielle et anticiper les modifications de son environnement pour à terme pouvoir modifier sa stratégie.

1. Le modèle des 5 forces de Porter.

Michael PORTER identifie 5 forces qui agissent et exercent une pression concurrentielle sur l'entreprise et ses produits. Il s'agit du modèle des 5 forces de Porter. Il est nécessaire d'identifier et mesurer avec précision ces forces.

Le modèle des 5 forces de Porter :



Pour lui, ces 5 axes stratégiques représentent les facteurs clés de succès de l'entreprise. Mieux ces éléments sont maîtrisés, plus forte sera la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché.

Concrètement, que signifient les 5 forces dont Porter parle :

1. **Le pouvoir de négociation des clients** : quelle influence ont vos clients sur le marché ? Ont-ils la capacité de mettre la pression sur votre entreprise, par exemple pour vous faire revoir vos prix à la baisse ?
2. **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : idem les clients. Vos fournisseurs contrôlent-ils le marché ? Sont-ils organisés entre eux ou avez-vous une large marge de manœuvre ?
3. **La menace des produits ou services de substitution** : quels risques courez-vous de vous voir supplanter par des produits de substitution ?
4. **La menace d'entrants potentiels sur le marché** : un secteur qui connaît de fréquentes entrées réduit la profitabilité potentielle des entreprises présentes. Quid de votre domaine d'activité : entre-t-on facilement sur votre marché ou pas ?
5. **L'intensité de la rivalité entre les concurrents** : comment se passe la compétition entre vous et vos concurrents ?

2. Le benchmarking concurrentiel.

Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel est une démarche de comparaison utilisée essentiellement pour évaluer la performance des processus d'une entreprise, vis-à-vis du concurrent « leader », dans une logique de quête des "bonnes pratiques".

Cette étude permet ainsi de qualifier les processus, d'en préciser les avantages et les faiblesses et d'identifier les voies d'amélioration continue.

3. Le mapping concurrentiel (ou carte de positionnement).

Le mapping concurrentiel est un outil de représentation de la concurrence en fonction de deux axes déterminants pour l'entreprise. Par exemple, pour un restaurant cela peut être le nombre de couverts annuels et le ticket moyen.

L'objectif est d'identifier un grand nombre de concurrents, pour pouvoir déterminer des groupes stratégiques.

II. Les indicateurs concurrentiels.

Indicateur	Définition
Chiffre d'affaires	Comparaison des performances commerciales de chaque concurrent par rapport à l'entreprise. $((CA \text{ de l'entreprise} - CA \text{ du principal concurrent}) / CA \text{ du principal concurrent}) \times 100$
Taux d'évolution du marché	Croissance en valeur et en volume du marché sur lequel intervient l'entreprise. Cet indicateur mesure l'attractivité du secteur et donc la concurrence potentielle. $((Ventes \text{ de l'entreprise} - Ventes \text{ du principal concurrent}) / Ventes \text{ du principal concurrent}) \times 100$ <i>Ventes en valeur ou en volume</i>
La profitabilité	Ce ratio permet d'évaluer l'efficacité de l'entreprise sur son marché et sa capacité à créer des ressources financières supplémentaires. Une profitabilité supérieure à la moyenne du marché témoigne de la possibilité pour l'entreprise de résister ou lancer une guerre des prix ou d'investir dans l'agrandissement d'un réseau de distribution. $(Résultat \ N / CA \ N)$
La part de marché en volume	Indique un rapport de force industriel (capacité de production) $(Volume \ vendu \ marque \ x \ année \ N / volume \ vendu \ toutes \ marques \ année \ N) \times 100$
La part de marché en valeur	Exprime un rapport de force commercial car il tient compte de la politique tarifaire de l'entreprise. $(CA \ marque \ x \ année \ N / CA \ toutes \ marques \ année \ N) \times 100$

La part de marché relative	<p>Compare le challenger au leader.</p> <p><i>(Part de marché de l'entreprise x / Part de marché du principal concurrent) x 100</i></p>
Coefficient d'occupation de la marque (ou de l'entreprise)	<p>Ratio qui permet d'apprécier la position de la marque (ou de l'entreprise) sur le marché au travers de sa diffusion. Plus le ratio est proche de 1 plus la marque est dominante sur son marché.</p> <p><i>Nombre d'acheteurs de la marque x / Nombre d'acheteurs du produit du marché de référence</i></p>
Taux d'exclusivité de la marque	<p>Ratio qui mesure la fidélité à une marque ou un produit. Plus il est proche de 1, plus la préférence pour la marque est forte.</p> <p><i>Consommation moyenne de la marque x par les acheteurs de la marque x / Nombre d'acheteurs du produit du marché de référence</i></p>
Taux d'intensité	<p>Indice de consommation des acheteurs à la marque. Supérieur ou égal à 1, il indique un positionnement de la marque sur les segments les plus fertiles.</p> <p><i>Consommation moyenne toutes marques par les acheteurs de la marque x / Consommation moyenne des acheteurs du produit du marché de référence</i></p>
Taux de fidélité	<p>Mesure les déplacements d'une marque vers une autre grâce à une enquête de consommation réalisée sur 2 périodes.</p> <p><i>% d'acheteurs de la marque à la période T continuant à consommer la même marque en T+1</i></p>
Taux d'attraction	<p>Mesure les déplacements d'une marque vers une autre grâce à une enquête de consommation réalisée sur 2 périodes.</p> <p><i>% d'acheteurs de la marque à la période T+1 ayant consommé une autre marque en T</i></p>
Poids des clients dans le CA	<p>Mesure le degré de dépendance aux clients. Un client qui pèse plus de 50 % du CA met l'entreprise en situation de risque si un concurrent lui ravit le client.</p> <p><i>(CA réalisé par le client x pour l'année N / CA</i></p>

	total de l'année N) x 100)
Poids des fournisseurs dans les achats	<p>Mesure le degré de dépendance aux fournisseurs.</p> <p>(Achats fournisseurs pour l'année N / L'ensemble des achats de l'année N) x 100)</p>