

Cours Stratégie d'entreprise

**1 - Définir l'activité
de l'entreprise**

**2- Analyse
stratégique**

**3- Etude d'un
marché / culture
agro-alimentaire**



Strategos, pluriel **strategoi**

(Grec : στρατηγός, pl. στρατηγοί)

le général, celui qui conduit
l'armée

La stratégie: un peu d'histoire

- Le mot « stratégie » vient du grec *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui signifie « conduire ».
- Pour les militaires la stratégie est l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix.

- 500 av JC: Sun Tzu décrit les principes de la guerre
- 1810: Le mot « stratégie » entre dans le dictionnaire d'Oxford
- 1832: L'ouvrage *De la Guerre* de Carl Von Clausewitz est publié
- 1963: Alfred Chandler fait entrer le terme de stratégie dans la sphère économique avec son ouvrage *Strategy and Structure*
- 1965: Igor Ansoff publie *Corporate Strategy*



Carl Von Clausewitz

A quoi sert la stratégie?



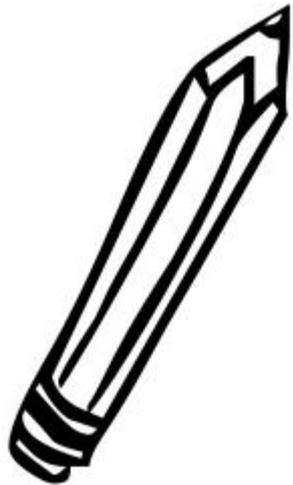
Henry Mintzberg

« La stratégie est à l'organisation ce que les œillères sont aux chevaux: un élément qui les force à aller tout droit »

- **La stratégie donne une orientation**
La fonction essentielle de la stratégie est de servir de boussole à une organisation pour qu'elle maintienne son cap dans son environnement. (Où devons-nous aller ?)
- **La stratégie concentre les efforts**
La stratégie favorise la coordination des activités. Sans elle on risque de tomber dans le chaos, tout le monde allant dans des directions différentes. (Qui fait quoi ?)
- **La stratégie est source de cohérence**
La stratégie sert à simplifier et à appréhender le monde de l'entreprise. En cela elle facilite l'action (Que devons-nous faire ?)
- **La stratégie définit l'organisation**
Elle constitue pour les gens un moyen pratique de comprendre leur entreprise et de la distinguer des autres (Qui sommes-nous? Quelle est notre mission ?)

DÉFINITION

→ UNE DÉFINITION DE LA STRATÉGIE



Elaborer la stratégie de l'organisation, c'est choisir les **domaines d'activité** dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources qui l'engagent dans le **long terme**.

Dans chacun des domaines d'activité, il s'agira de définir un **positionnement** à même de permettre la constitution d'un **avantage concurrentiel**.



1 - Définir l'activité de l'entreprise

- Mission / Métier
- Secteur/ Marché

Définition de l'activité de l'entreprise

- « L'incertitude créée par la multitude et la complexité des opportunités offertes à une entreprise peut être réduite en délimitant le domaine où l'entreprise aura à intervenir » :
 - c'est l'objet de la mission
 - = la première étape

Mission de l'entreprise

- « La mission est la traduction des besoins et Attentes des acteurs et populations que l'entreprise entend ou doit satisfaire »
 - Koenig 1996
 - =
- les prestations que l'entreprise offre a ses clients

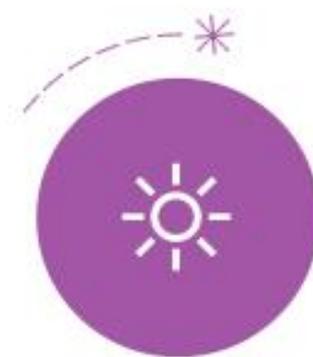
Mission de l'entreprise

- Dans la pratique,
- elle peut être centrée sur le marché ou sur la technologie,
- Ex: Bonduelle:
- le légume → le végétal



Mission

assurer le bien vivre par l'alimentation végétale



**Une mission : assurer le bien-vivre
par l'alimentation végétale**

Fondé en 1853 par Louis Bonduelle, notre groupe fournit aux consommateurs de plus 100 pays des produits préservés grâce à des procédés naturels de conservation, dans le respect des valeurs fondatrices qui ont présidé à sa création et à son développement.



9569

COLLABORATEURS

En équivalent temps plein



Partout dans le monde, en nous appuyant sur un savoir-faire agro-alimentaire unique et un sens de l'innovation permanent, nous nous engageons pour promouvoir un meilleur équilibre alimentaire avec l'exigence de nous adapter aux spécificités culturelles et agro-industrielles des zones géographiques où nous sommes implantés.

**3 440 agriculteurs avec qui nous entretenons une coopération
étroite, reposant sur la contractualisation**

Mission de l'entreprise

- Dans la pratique,
- elle peut être étroite ou limitative...

- Ex: Flanquart : fournir des matières premières à l'industrie agro-alimentaire ou fournir des graines ?
 - Ex: Matra = société de communication ou concepteur de satellite, de papier journal ?
 - SNCF ? TF1 ? Informatique ?

Métier

- **Ensemble des activités stratégiques qui partagent les mêmes ressources et compétences**
 - « se recentrer sur son métier »
- = concentrer des acquisitions de compétences et ressources sur les Techno clés partagées par les différents segments stratégiques ou la firme exerce son activité
 - Ex: Danone
 - Historiquement emballage ? Ou alimentaire ?
 - maintenant affiche 3 métiers (autour de synergies):
 - Les produits laitiers frais
 - Les boissons santé
 - Les biscuits snacks céréaliers
 - Ex: Picard .. Maitrise du surgelé



Développer nos marques et nos légumes sous toutes leurs formes

Nos marques internationales bénéficient d'une stratégie sur-mesure pour chaque marché, intégrée à un positionnement international, conformément à la feuille de route VegeGo! C'est tout le sens de notre engagement à proposer le légume sous toutes ses formes et d'élargir notre offre au végétal, d'appliquer le bien-vivre à nos

BONDUELLE

< Retour

Bonduelle en bref

Mission

Stratégie

Valeurs

Gouvernance

Historique

Organisation

500 variétés de légumes au travers de nos gammes de produits

Bien sûr, nous mettons un point d'honneur à commercialiser nos légumes dans toutes les technologies afin d'offrir le panel le plus large de possibilités de modes de consommation à nos clients, dans le respect constant de leurs besoins.



4 technologies pour satisfaire tous les goûts



CONSERVE



SURGELES



FRAIS



TRAITEUR

HAUT
DE PAGE

Mission et Métier

- Mission et métier sont en interaction puisque ce sont les ressources que peut mobiliser l'entreprise qui définit son ou ses métiers et que ces mêmes ressources sont consommées dans la mise en œuvre de sa ou ses missions

- **Metier**

- Syst d'offre de l'ent prestations syst d'usage des clients

»

Mission

Le Secteur

Ses limites

- Définition

- L'activité économique d'une unité de production est le processus qui conduit à la fabrication d'un produit ou à la mise à disposition d'un service.
Dans la plupart des statistiques, on repère l'activité principale d'une entreprise ou d'une unité locale ou d'un établissement, il s'agit alors d'un classement par secteur
- Un secteur regroupe des établissements de fabrication , de commerce ou de service qui ont la même activité principale (au regard de la nomenclature d'activité économique considérée). L'activité d'un secteur n'est donc pas tout à fait homogène et comprend des productions ou services secondaires qui relèveraient d'autres items de la nomenclature que celui du secteur considéré. Au contraire, une branche regroupe des unités de production homogènes

- Une vision économique basée sur la nomenclature des activités économiques en vigueur en France (NAF rév. 1)

INSEE

http://www.insee.fr/fr/nom_def_met/nomenclatures/nomenclatures.htm

Industrie alimentaire : principales données par secteur d'activité – 2001

En millions d'euros

secteurs d'activité nomenclature d'activité française NAF	nombre entrep.	effectif salar.moyen	C.A. H.T. (M.euros)	ventes export	taux V.A. %	investis. (M.euros)
151. Industrie des viandes	1048	142566	30291	3112	15,9	631
dont 151A Prod. viandes de boucherie	438	51236	14108	1318	12,9	186
151C Prod. viandes de volailles	178	37012	6331	1332	16,5	149
151E Prépar.indus.prod.base viande	432	54318	9852	462	19,9	296
152. Industrie du poisson	141	15209	2871	270	17,8	117
153. Industrie fruits & légumes	153	26193	6023	1064	18,3	253
dont 153A Transf.conserv.pomm. terre	9	3360	726	180	21,8	87
153C Prépar.jus de fruits et légumes	15	1999	690	72	18,8	26
153E Transform.conserves légumes	78	14433	3044	546	17,4	99
153F Transform.,conserves fruits	51	6401	1563	286	18,1	41
154. Industrie des corps gras	24	3606	3137	423	10,1	42
dont 154A Fab.huiles et graisses brutes	12	842	s	s	s	s
154C Fab.huiles et graisses raffin.	10	2478	2260	263	10,2	18
154E Fabrication de margarine	2	286	s	s	s	s
155. Industrie laitière	321	66162	23987	3579	13,0	525
dont 155A Fabric.lait liquide, produits frais	61	21520	8647	977	13,2	194
155B Fabrication de beurre	17	2827	2033	206	3,5	19
155C Fabrication de fromages	200	31634	9864	1634	14,7	233
155D Fab. autres produits laitiers	24	3729	1871	615	9,2	39
155F Fab. glaces et sorbets	19	6452	1572	147	18,7	38
156. Trav.grain.pr.amylacé	124	12453	4564	1845	21,7	345
dont 156A Meunerie	90	4833	1542	174	20,8	40
156B Autr.activité travail des grains	25	2682	s	s	s	s
156D Fabrication produits amylacés	9	4938	s	s	s	s
157. Fab.alim. animaux	231	18466	8334	966	11,9	158
dont 157A Fab.alimem. animaux de ferme	210	13659	8782	433	10,0	107
157C Fab.aliments autres animaux	21	4807	1552	533	20,6	51
158. Aut. indust. aliment.	733	105143	26096	5061	23,4	832
dont 158A Fab.indust.,pain,pâtiss.fraîche	288	29895	3799	401	26,3	195
158F Biscottes,biscuit.,pâtiss.cons.	107	16749	3280	280	23,9	83
158H Fabrication de sucre	17	8467	3528	768	22,8	144
158K Chocolaterie, confiserie	106	24416	7620	2045	22,7	172
158M Fab. pâtes alimentaires	27	3936	980	86	19,2	34
158P Transformation thé et café	42	4729	2102	128	22,3	38
158R Fab.condiments et assaison.	24	3127	831	101	22,1	30
158T Fab.alim.enfants et diététiques	32	4364	1079	125	28,4	30
158V Industries alimentaires n,c,a	90	9460	2877	1127	22,9	108
159. Industrie des boissons	430	42135	17399	5157	29,2	741
dont 159A Prod.eaux de vie naturelles	49	3533	1936	1376	35,3	30
159B Fabrication de spiritueux	23	4280	1482	499	35,1	35
159D Prod.alcool éthyliq.ferment.	21	874	371	59	15,9	18
159F Champagnisation	91	6261	3284	1275	28,9	110
159G Vinification	155	5204	1853	361	18,6	124
159J Cidrie	7	881	s	s	s	s
159L Prod.autres boiss.fermentées	2	305	s	s	s	s
159N Brasserie	15	5008	2019	122	43,1	160
159Q Malterie	6	846	479	368	9,0	10
159S Industrie des eaux de table	39	9319	3047	782	35,5	141
159T Prod.boissons rafraichissant	22	5824	2687	280	17,3	106
Ensemble des secteurs IAA	3205	431933	122703	21478	18,8	3643

- Données couvertes par le secret statistique

Entreprises de 20 salariés et plus.

Exclus : entreprises artisanales de charcuterie (15.1F), boulangerie et pâtisserie (15.8C et 15.8D) et des terminaux de cuisson des produits de la boulangerie (15.8B).
Ces données, concernant les entreprises classées selon leur activité principale, concernent l'ensemble du chiffre d'affaires des entreprises et diffèrent parfois sensiblement des statistiques relatives aux branches. Les différences entre les deux types de statistiques peuvent aller du simple au double.

Source ANIA, d'après SCEES-EAE 2001

Industrie alimentaire : principales données par secteur d'activité – 2002

R:STAT:2002:25 activite 2002.doc

En millions d'euros

secteurs d'activité nomenclature d'activité française NAF	nombre entrep.	effectif employé	C.A. H.T. (M.euros)	ventes export	taux V.A. %	investis. (M.euros)
151. Industrie des viandes	1027	142548	29841	3257	16,3	648
dont 151A Prod. viandes de boucherie	427	53299	13803	1425	14,0	242
151C Prod. viandes de volailles	170	35823	6120	1262	14,2	118
151E Prépar.indus.prod.base viande	430	53426	9918	570	20,8	288
152. Industrie du poisson	140	15146	2858	277	19,2	76
153. Industrie fruits & légumes	153	26382	6228	1095	19,4	223
dont 153A Transf.conserv.pomm. terre	8	3013	708	151	22,4	47
153C Prépar.jus de fruits et légumes	15	2009	694	85	17,3	22
153E Transform.conserves légumes	81	14819	3141	592	20,0	103
153F Transform.,conserves fruits	49	6541	1685	267	18,0	50
154. Industrie des corps gras	25	3615	3483	491	11,7	39
dont 154A Fab.huiles et graisses brutes	s	s	s	s	s	s
154C Fab.huiles et graisses raffin.	11	2450	2501	304	12,3	15
154E Fabrication de margarine	s	s	s	s	s	s
155. Industrie laitière	325	65737	24097	3478	12,9	461
dont 155A Fabric.lait liquide, produits frais	57	20049	8394	930	14,3	147
155B Fabrication de beurre	16	2679	1921	217	0,9	21
155C Fabrication de fromages	208	33488	10325	1621	14,2	212
155D Fab. autres produits laitiers	25	3725	1837	574	7,1	41
155F Fab. glaces et sorbets	19	5796	1620	137	17,8	40
156. Trav.grain.pr.amylacé	112	12580	4505	1919	21,7	348
dont 156A Meunerie	82	4745	1514	171	21,4	40
156B Autr.activité travail des grains	s	s	s	s	s	s
156D Fabrication produits amylacés	s	s	s	s	s	s
157. Fab.alim. animaux	225	18925	8398	912	12,1	197
dont 157A Fab.alimem. animaux de ferme	200	13556	6580	252	9,5	116
157C Fab.aliments animaux compagnie	25	5369	1817	659	21,3	81
158. Aut. indust. aliment.	751	107732	26486	5150	23,4	906
dont 158A Fab.indust.,pain,pâtiss.fraîche	291	32739	4283	396	26,1	261
158F Biscottes,biscuit.,pâtiss.cons.	107	16712	3233	250	23,8	111
158H Fabrication de sucre	16	8175	3366	732	21,8	122
158K Chocolaterie, confiserie	108	23956	7501	2112	23,1	188
158M Fab. pâtes alimentaires	28	3975	1029	86	18,1	37
158P Transformation thé et café	44	4854	2052	125	24,9	42
158R Fab.condiments et assaison.	25	3206	861	106	23,7	30
158T Fab.alim.enfants et diététiques	34	4481	1182	163	25,5	29
158V Industries alimentaires n,c,a	98	9634	2978	1180	21,8	86
159. Industrie des boissons	433	43198	18361	5399	28,4	727
dont 159A Prod.eaux de vie naturelles	50	3871	2145	1527	35,4	35
159B Fabrication de spiritueux	23	4114	1426	397	33,6	39
159D Prod.alcool éthyliq.ferment.	21	843	415	89	15,2	15
159F Champagnisation	92	6323	3621	1372	28,1	101
159G Vinification	158	5557	1910	366	18,0	118
159J Cidrie	s	s	s	s	s	s
159L Prod.autres boiss.fermentées	s	s	s	s	s	s
159N Brasserie	14	4834	2004	116	42,8	154
159Q Malterie	7	674	499	373	15,1	18
159S Industrie des eaux de table	38	9782	3080	803	35,5	116
159T Prod.boissons rafraichissant	21	6067	3034	315	15,8	121
Ensemble des secteurs IAA	3191	435863	124259	21978	18,9	3626

- Données couvertes par le secret statistique

Entreprises de 20 salariés et plus.

Exclus : entreprises artisanales de charcuterie (15.1F), boulangerie et pâtisserie (15.8C et 15.8D) et des terminaux de cuisson des produits de la boulangerie (15.8B).
Ces données, concernant les entreprises classées selon leur activité principale, concernent l'ensemble du chiffre d'affaires des entreprises et diffèrent parfois sensiblement des statistiques relatives aux branches. Les différences entre les deux types de statistiques peuvent aller du simple au double.

Source ANIA, d'après SCEES-EAE 2002

Le marché

Ses frontières

- Définition
 - « ensemble multiforme dont la surface varie avec la caractéristique utilisée pour le définir » (Vernette, Edition d'organisation)
- Les caractéristiques utilisées pour définir un marché
 - **Les caractéristiques utilisées pour définir un marché**
 - **Le type de produit offert (quoi)**
 - **Le type d'acheteur (qui)**
 - **Les situations de consommation (quand, ou)**
 - **Les objectifs de consommation (pourquoi)**
 - voire le concept de besoin
 - voire le concept de bénéfices

Qu'est-ce que le Marché d'un produit ?

C'est l'ensemble des intervenants ayant une influence sur la consommation d'un un produit ou une classe de produit pour un LIEU géographique donné

Ex: le marché de la dentelle en France...

Le Lieu de rencontre entre une DEMANDE et une OFFRE

LA DEMANDE

=

les clients ou prospects
(acheteurs,
consommateurs...),

+

les prescripteurs
(ceux qui recommandent
l'achat du produit)

+

voire les distributeurs ou
intermédiaires....

L'OFFRE

=

La Concurrence actuelle

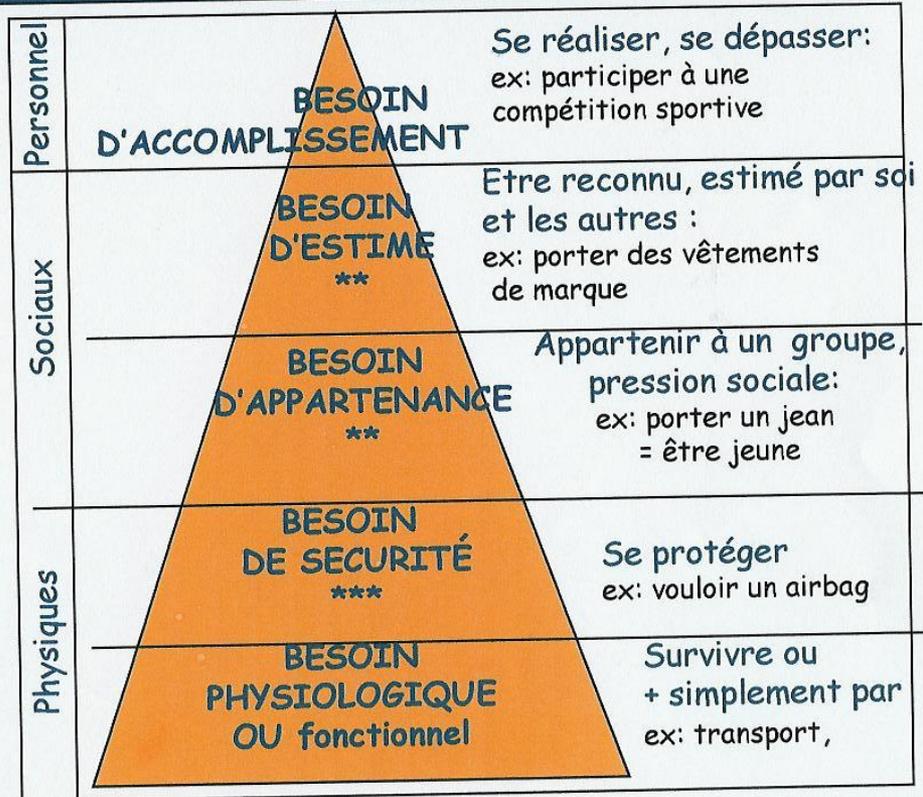
+

La concurrence
potentielle
(substituts, nouveaux
entrants ...

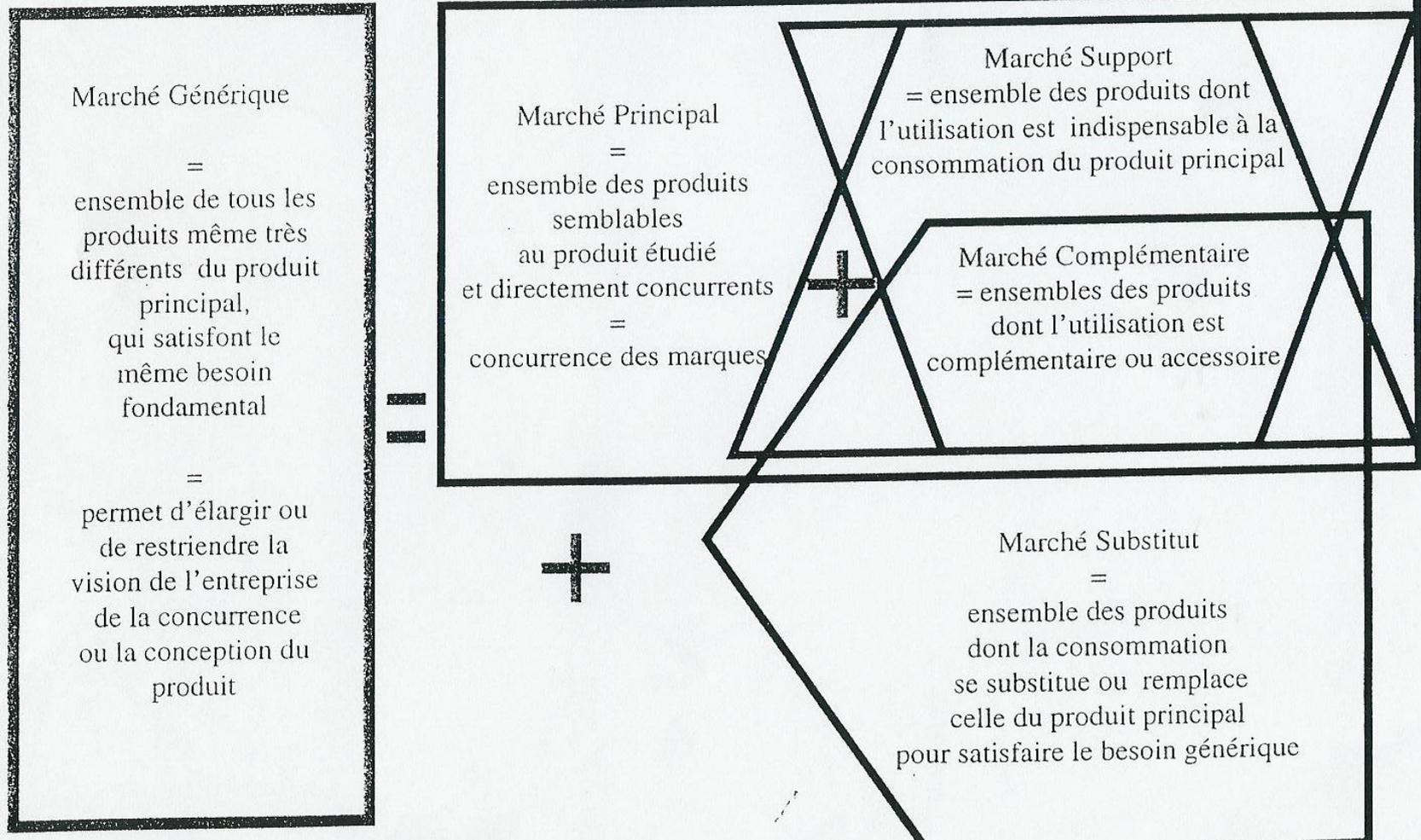
Qu'est-ce qu'un Besoin ?

C'est la reconnaissance d'un **état de tension vécu comme un problème, un manque...**
 C'est un sentiment de manque, alors que le désir est le moyen utilisé pour satisfaire le manque ressenti
 Les besoins sont en nombre limité... alors que les désirs sont illimités.
 Exemple: au besoin de prendre un petit déjeuner peuvent s'associer le désir de pain, de croissants etc..

- Les besoins peuvent être:
- **innés** (liés à la physiologie de l'homme)
ou **acquis** cad sociaux
 - **exprimés** (connus de l'individu)
ou **latents** (doivent être révélés à l'individu)
 - d'origine **physique** (naturel)
ou d'origine **psychique & psychologique**
 - **vitaux** ou plus ou moins **prioritaires**
(physique, social, personnel)
- Les besoins peuvent être **hiérarchisés...**
 ... voire la pyramide de Maslow
- Un produit peut être conçu différemment
 selon le besoin à satisfaire



Quels sont les différents niveaux de marché à analyser? ?



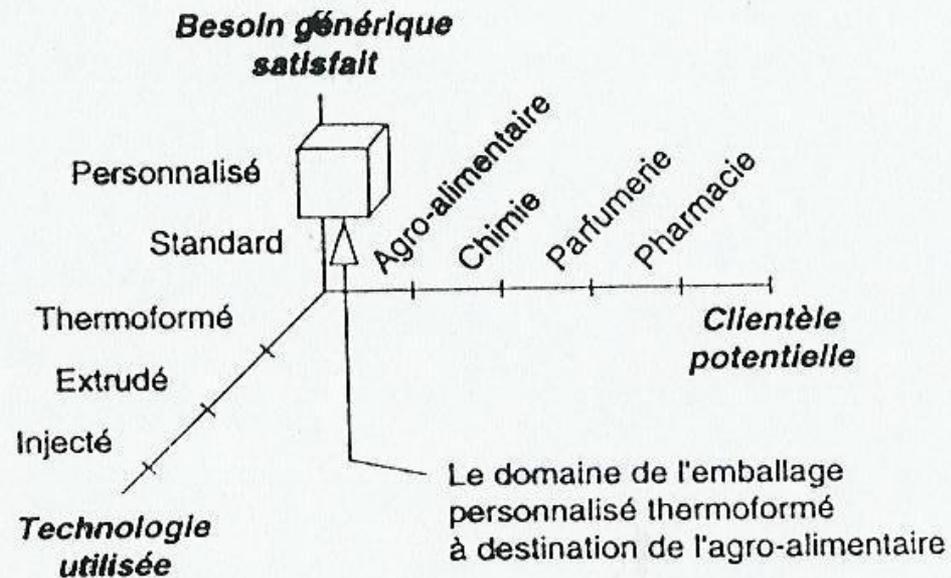
Le DAS

- Ou
- la segmentation stratégique

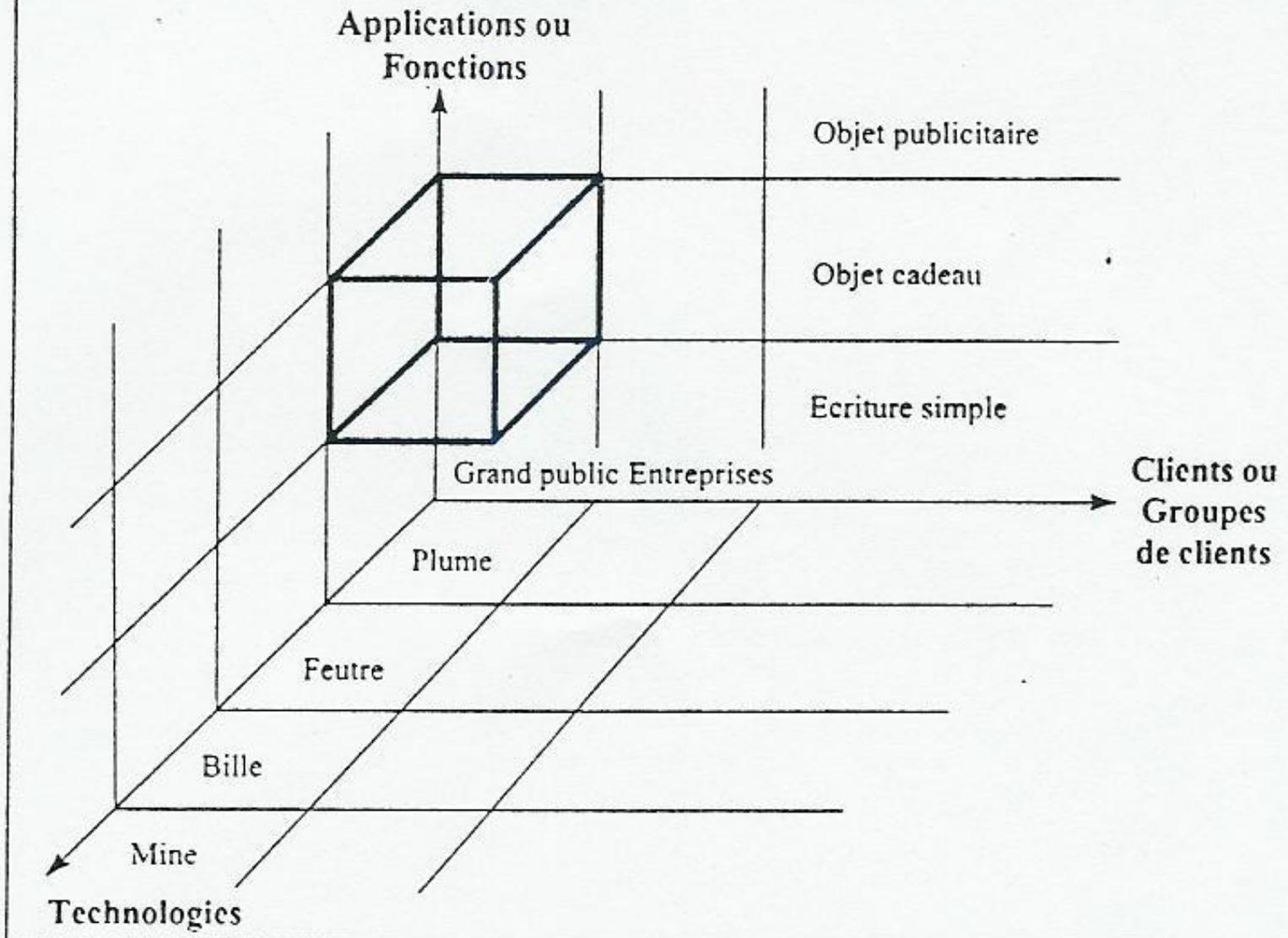
Il y a donc inévitablement dans le processus de segmentation stratégique une forte part d'intuition.

Le domaine d'activité se définit essentiellement par rapport à trois axes : la clientèle potentielle, le besoin générique (la fonction de base) satisfait, la technologie utilisée.

Les domaines
d'activité
de l'emballage
plastique

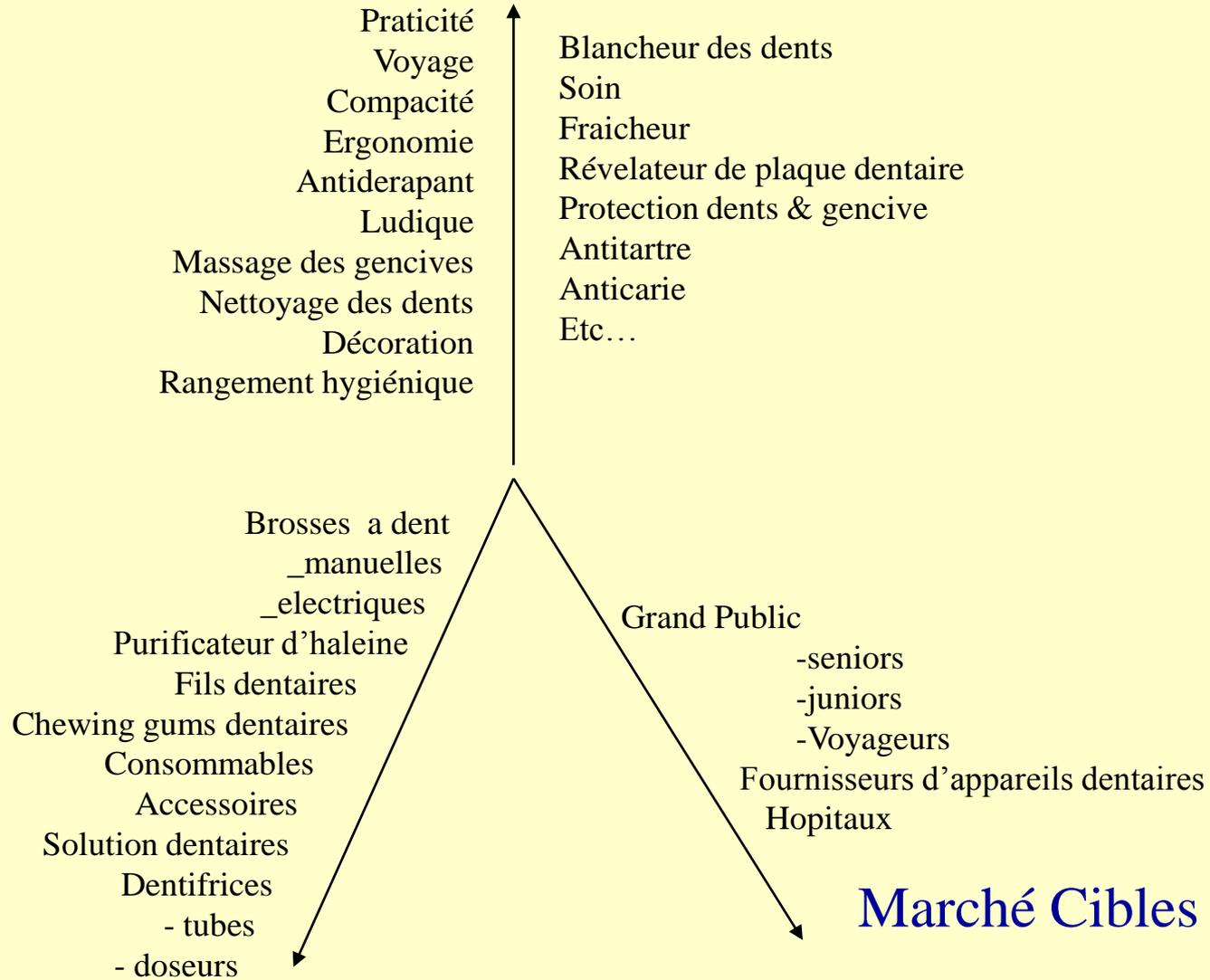


Encadré 10.3. La triade technologies, applications, marchés



Les DAS de l'hygiène dentaire

Fonctions, Besoins, Applications, Produits



Technologies, Metiers, Compétences, Produits

Fonctions, Besoins, Applications, Produits

Les DAS de Bonduelle

Legumes
Epinards choux fleurs
Petits pois carottes
Haricots verts
Mais champignons
brocolis
Lollo laitue chicorée feuilles de chene
Roquette cerrfeuil mache frisée
Courgettes celeri
Taboulé etc ..
Sauces (lardons)

Santé
Snacking
Praticité
Sécurité
Bien etre-equilibre

TRAITEUR

4 EME GAMME

APPERTISES

-Bocaux
-Conserves

SURGELES

-Gallettes
-Galets
-poelees

Fr

All

Ital

Belgique

Espagne

Europe est

Argentine

Bresil

usa

Grand Public

RHF

Marché Cibles

Technologies, Metiers, Compétences, Produits

LE DAS DE MATINES



Produits



Les Gros Œufs Bio

Les Gros Œufs Plein Air



Les Gros Œufs Label Rouge



Les Gros Œufs Fraicheur Coque

Démarche qualité et sécurité sanitaire

Créneau santé et environnement

Adaptabilité

au marché

Compétences

Tendance

Nouveauté

Santé/Naturel/Bio

Goût/Plaisir

Alimentation des poules 100% végétale

Traditionnel/Authenticité

Tous les français

Sous forme d'ovoproduits :
(Groupe GLON)

GMS, Restauration Hors

Domicile

Restauration



France

Zone Géographique

Marché

Matines



DAS DE COCORETTE

Produits

Œuf fermier

Œuf Label rouge

Œuf fermier bio

Œuf biologique

Techniques traditionnelles

(poules sur paille; ramassage des œufs à la main)

Innovation

Tendance

Poules Plein air

Tradition, authenticité

Produits sains

Production locale

Alimentation 100% végétale



Nord Picardie

Alsace Lorraine

Bretagne Normandie

Charente Atlantique

Midi Pyrénées

Alpes

Provence

Population sensible à la valeur ajoutée sur les œufs

Population sensible aux poules élevées en plein air

Marchés cibles

Zone

géographique

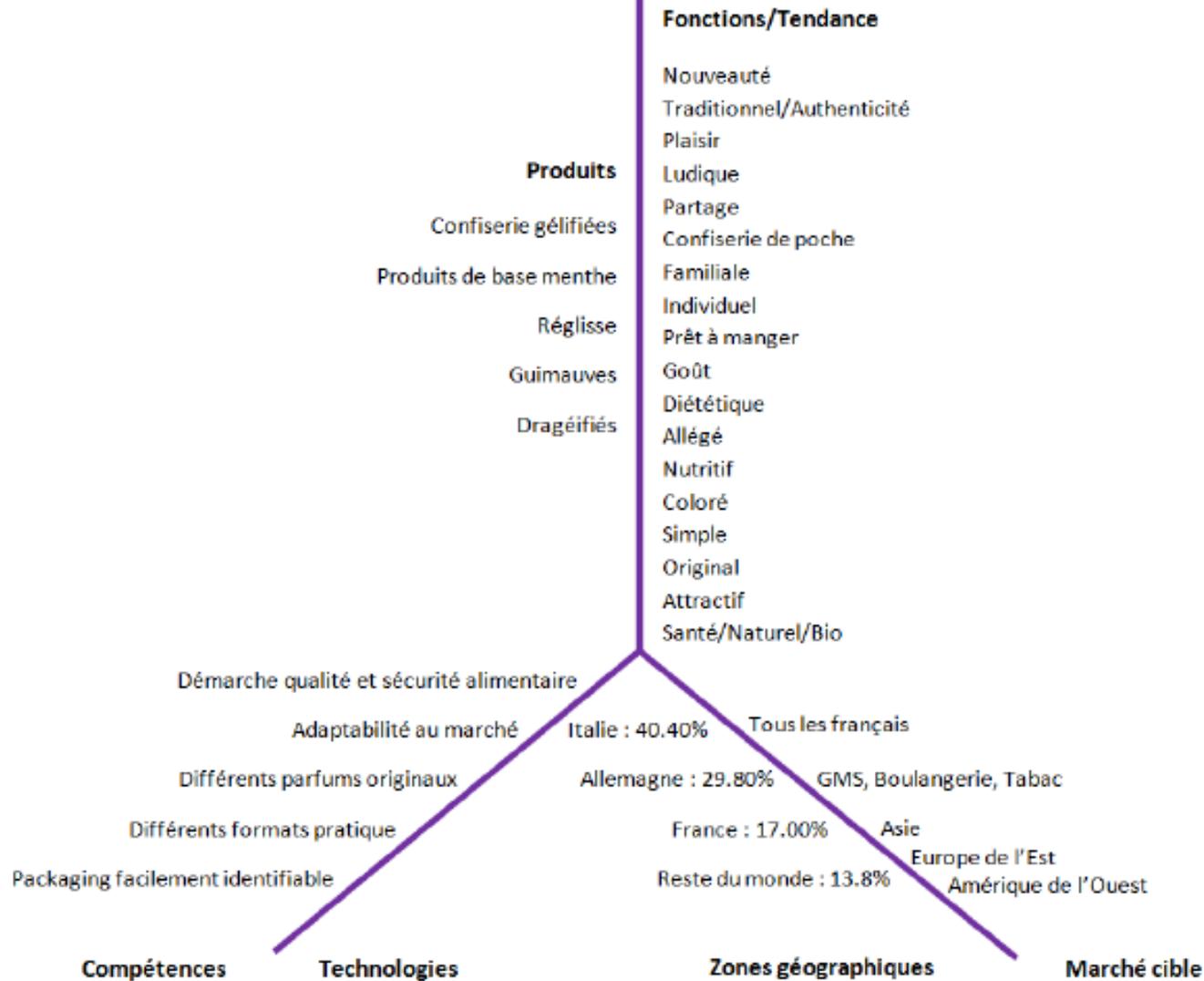


Cocorette Compétence

La vraie nature de l'œuf



DAS Haribo



DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE DE BONDUELLE

Domaine d'activité : les légumes



Bonduelle

Produits

Légumes en conserve
(mélanges, légumes secs, cuisiné, bio)
Légumes sous vide
Légumes surgelés
(mono, mélanges, poêlés, à réchauffer,
purée fromage juste à gratiner)
Les plats cuisinés
(barquettes, d'aucy bio, d'aucy sélection,
timbales et boîtes)

Tendances

Pratique et simple d'utilisation
Rapidité
Bonne qualité nutritionnelle
Frais, léger
Gourmand, généreux
Responsable
Transparent
Convivial, aimé des enfants
Convenience food

Notoriété
Traçabilité produits
Position au sein d'une coopération
Qualité et sécurité alimentaire
surgélation
appertisation
blanchiment vapeur
conditionnement sous vide

Compétences

Technologies

Grand public
Europe
Afrique
Restauration hors foyer
Brésil

Marchés cibles

Zone géographique

Besoins, fonctions ou applications

- Intégrer un plat
- Naturalité
- Nouveau
- Adapté
- Saisonnier
- Festif
- Authentique
- Traditionnel
- Rustique
- Familial
- Individuel
- Recherché
- Équilibré
- Attractif
- Santé
- Sécurité
- Goût
- Plaisir
- Environnement
- Détachable
- Allégé
- Nutritif
- Exotique
- Prêt à cuire
- Cuisiné
- Prêt à manger
- Biologique
- Pratique
- A emporter
- Ludique
- Préemballé
- Hygiénique
- Forme
- Nutraceutique
- Cosmetofood
- Sophistiqué
- Simple
- Original
- Défendre les droits des enfants
- Phytothérapie

Poulet (Label Rouge, certifié, standard et halal) :

- * Fabrication d'aliments
- * Elevage

- * Abattage
- * Découpe

Conditionnement

Lapin (Certifié, standard et halal) :

- * Fabrication d'aliments
- * Elevage

- * Abattage
- * Découpe

Conditionnement

Dinde (Standard) :

- * Négoce

Dinde et Chapon (Produits festifs Label Rouge) :

- * Fabrication d'aliments
- * Elevage

- * Abattage
- * Découpe

Conditionnement

Charcuterie de poulet, lapin et halal :

- * Hachage
- * Mélange

- * Poussage

- * Cuisson, fumaison

- Conditionnement

- Surgeté

Technologie employée

Magasins et entrepôts

Restauration collective :

- * Hôtels

- * Etablissements scolaires

- * Casernes

- * Maisons de retraite

- * Prisons

- * Entreprises

- * Catering

- Boucheries

- Rôtisseries

- Traiteurs

- Export

- Internaute

- Fast food, snacking

- Brasseries

- Restaurants

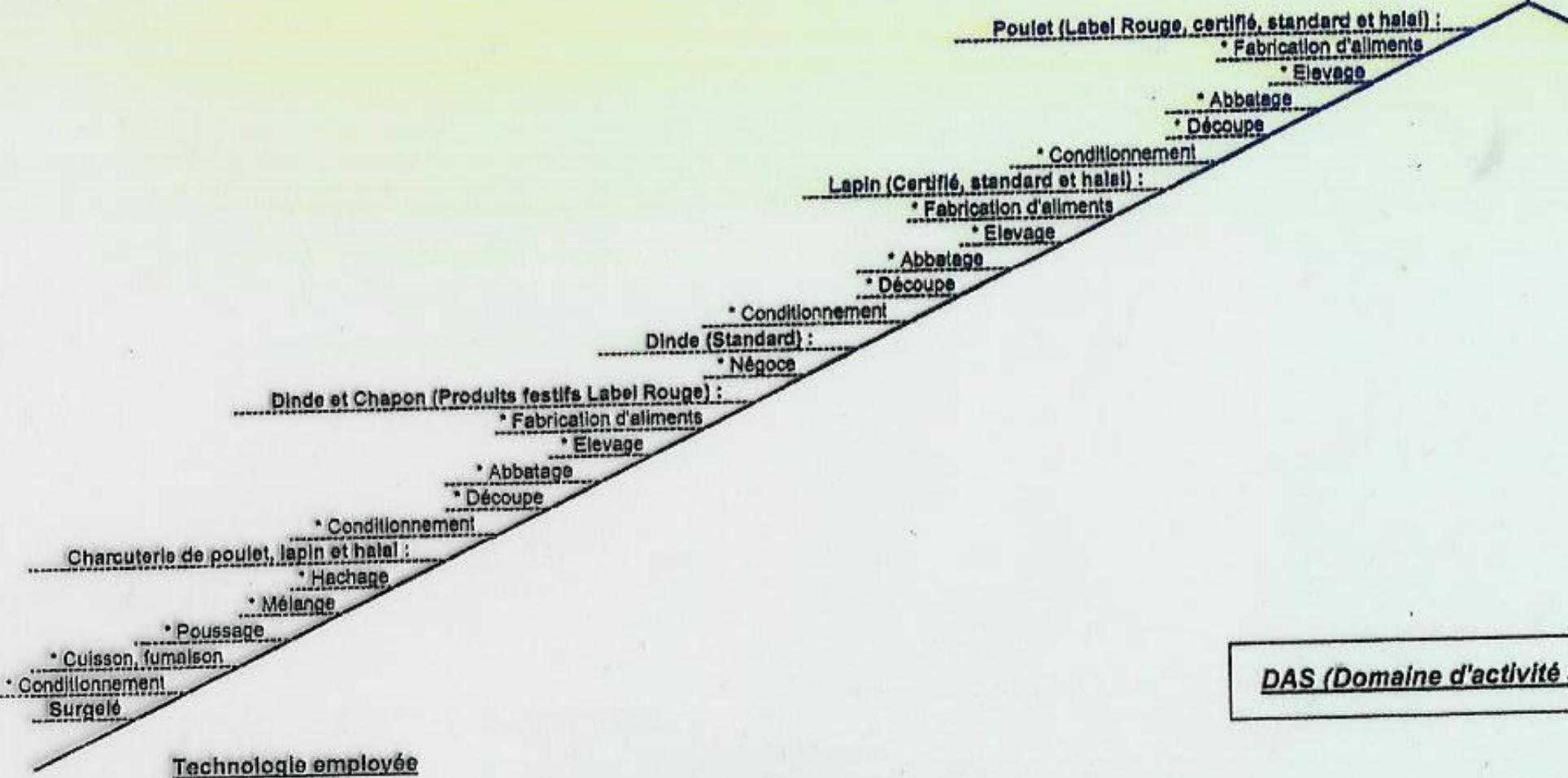
- Industriels

- Halal

- Petfood

Marchés et Clients

DAS (Domaine d'activité stratégique) per produits



DAS (Domaine d'activité)

A
Lud
Pr
Hy
Fo
Nut
Co
Se
Sl
Or
P

Besoins, fonctions ou applications

- Intégrer un plat
- Naturalité
- Nouveau
- Adapté
- Saisonnier
- Festif
- Authentique
- Traditionnel
- Rustique
- Familiale
- Individuel
- Recherché
- Équilibré
- Attractif
- Santé
- Sécurité
- Goût
- Plaisir
- Environnement
- Diététique
- Allégé
- Nutritif
- Exotique
- Prêt à cuire
- Cuisiné
- Prêt à manger
- Biologique
- Pratique
- A emporter
- Ludique
- Préemballé
- Hygiénique
- Forme
- Nutraceutique
- Cosmetofood
- Sophistiqué
- Simple
- Original
- Défendre les droits des enfants
- Phytothérapie

Poulet (Label Rouge, certifié, standard et halal) :

• Fabrication d'aliments

Magasins et entrepôts

Restauration collective :

• Hôpitaux

- Prêt à cuire
- Cuisiné
- Prêt à manger
- Biologique
- Pratique
- A emporter
- Ludique
- Préemballé
- Hygiénique
- Forme
- Nutraceutique
- Cosmetofood
- Sophistiqué
- Simple
- Original
- Défendre les droits des enfants
- Phytothérapie

Magasins et entrepôts

Restauration collective :

- Hôpitaux
- Etablissements scolaires
- Casernes
- Maisons de retraite
- Prisons
- Entreprises
- Catering

Boucheries

Rôtisseries

Traiteurs

Export

Internautes

Fast food, snacking

Brasseries

Restaurants

Industriels

Halal

Petfood

Marchés et Clients

CHOIX DU TERRITOIRE = savoir où combattre

1 ère étape : SEGMENTATION STRATEGIQUE OU MACROSEGMENTATION(a)

METHODE

- ① Découpage a priori du marché en segments de marché
 - basé sur le tryptique d'Abell (fonctionnalités-besoins/ segments de marché-clientèle/ technologies exploitées)
- ② Recherche d'informations, analyse et sélection des segments de marché en fonction de critères
 - d'INTERET (potentiel, taille, maturité, rentabilité potentielle)
 - des CONTRAINTES & CONDITIONS D'ACCES (FCS, vulnérabilité, accessibilité, intensité concurrentielle & degré de concentration = degré d'occupation etc...)
 - de la CRITICITE & IMPORTANCE STRATEGIQUE du segment de marché pour conquérir le marché (exemplarité, tête de pont ou tête d'avant-garde)
- ③ Ciblage & choix stratégique
 - détermination du nombre de segments à conquérir
 - choix nominatif des segments à conquérir
- ④ Timing de couverture de marché (programmation dans le temps du nombre et du type de segments à couvrir)

Questions à se poser

Comment découper le marché en besoins, applications/ clientèles ou technologies exploitées ?

Sur quels critères choisir les segments de marché à attaquer ?

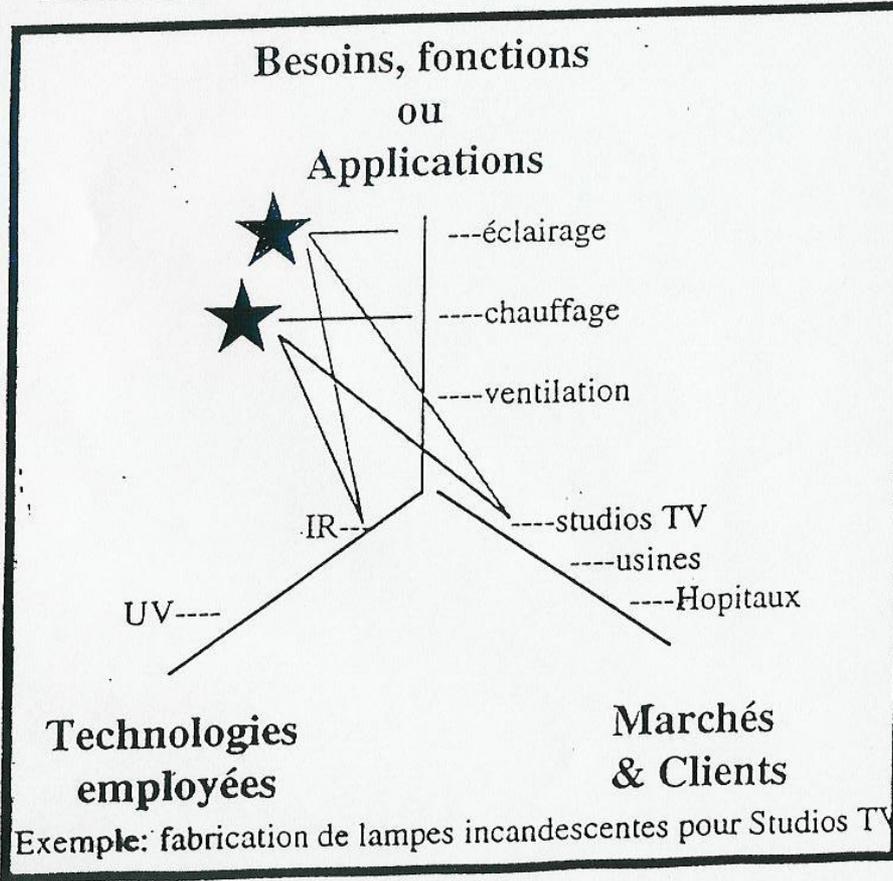
Faut-il se spécialiser sur une niche ? entrer sur le marché par une niche ? Rester sur une niche ou évoluer ?

Comment verrouiller un marché si l'on veut devenir leader du marché ?

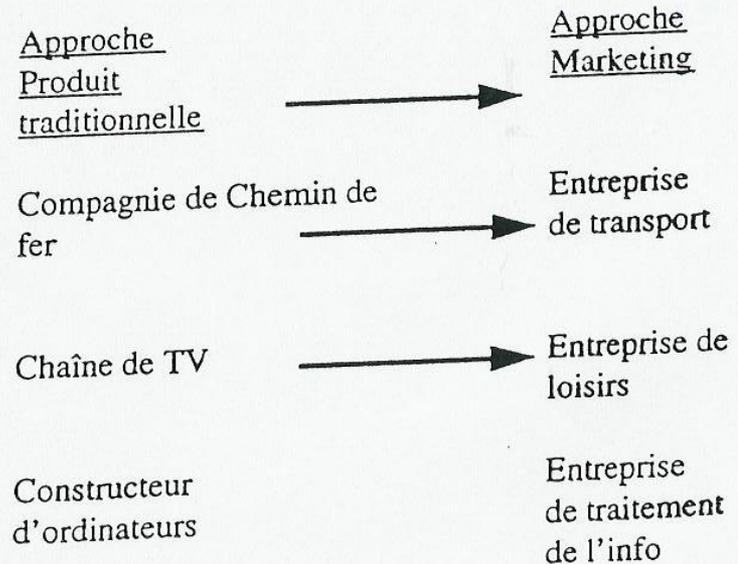


Comment identifier une source de concurrence ? par la détermination du Domaine d'Activité Stratégique DAS

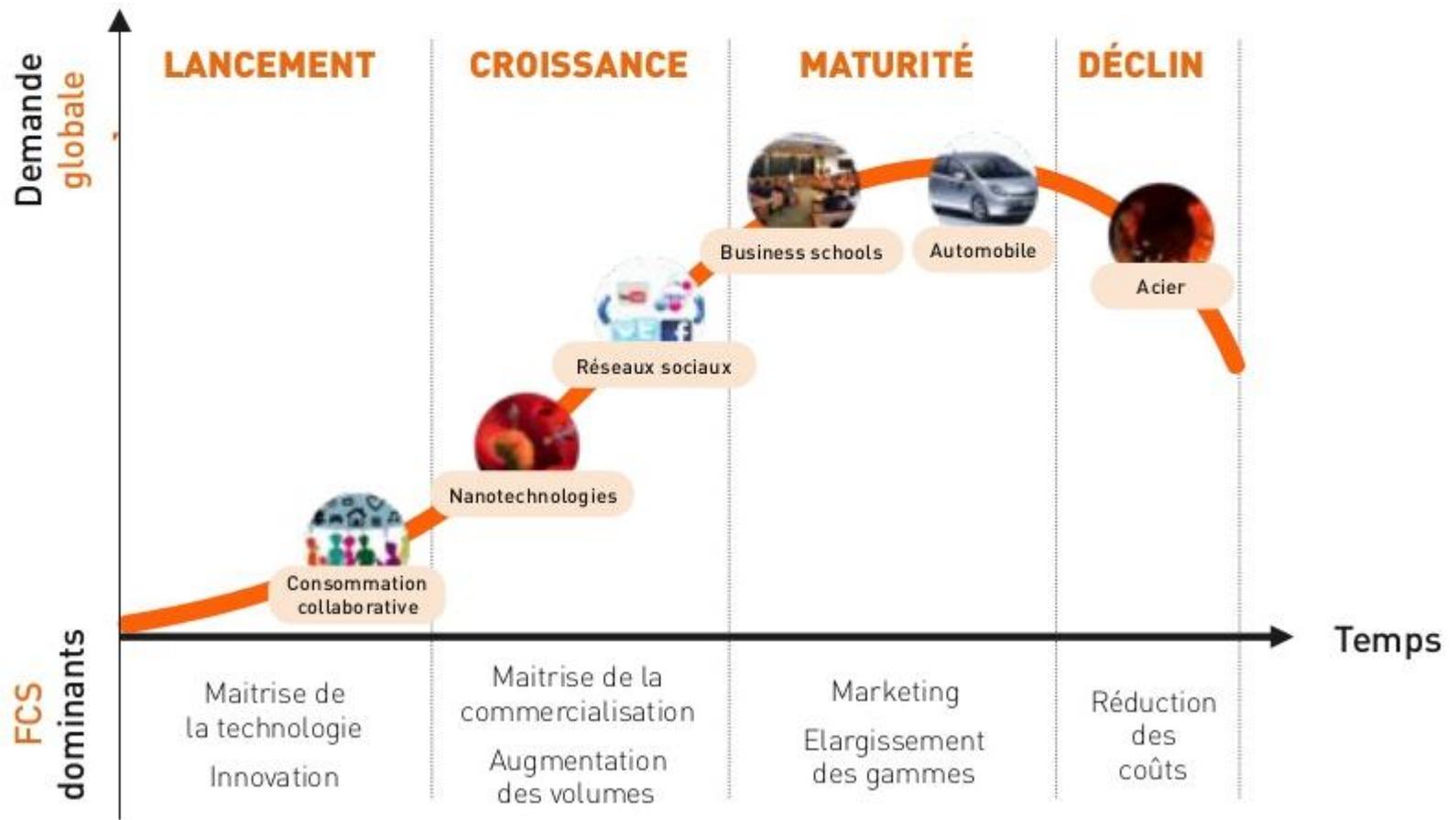
Selon Abell



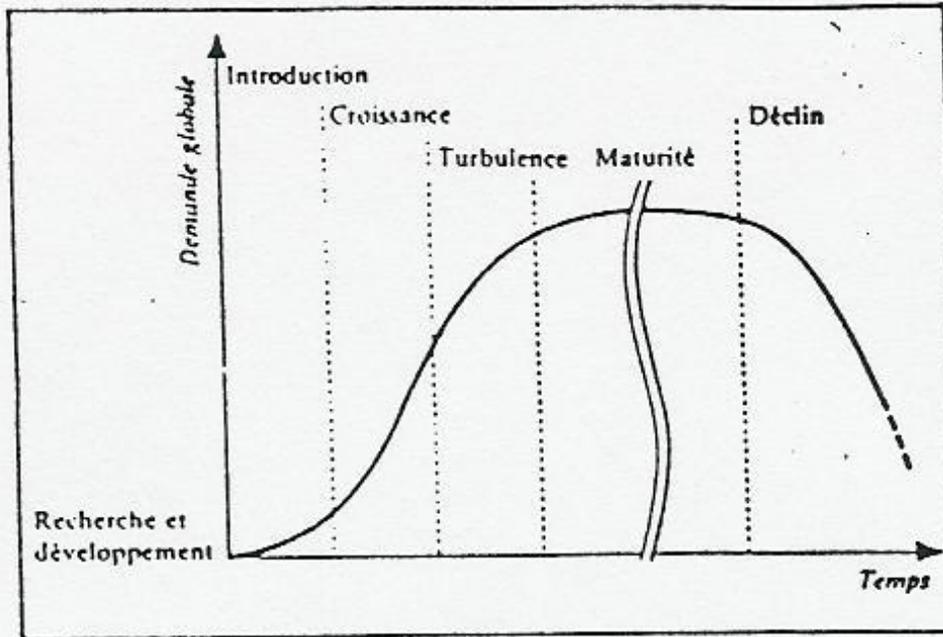
Matra se définit comme une société de communication avec des produits allant du papier journal au satellite



→ CYCLE DE VIE



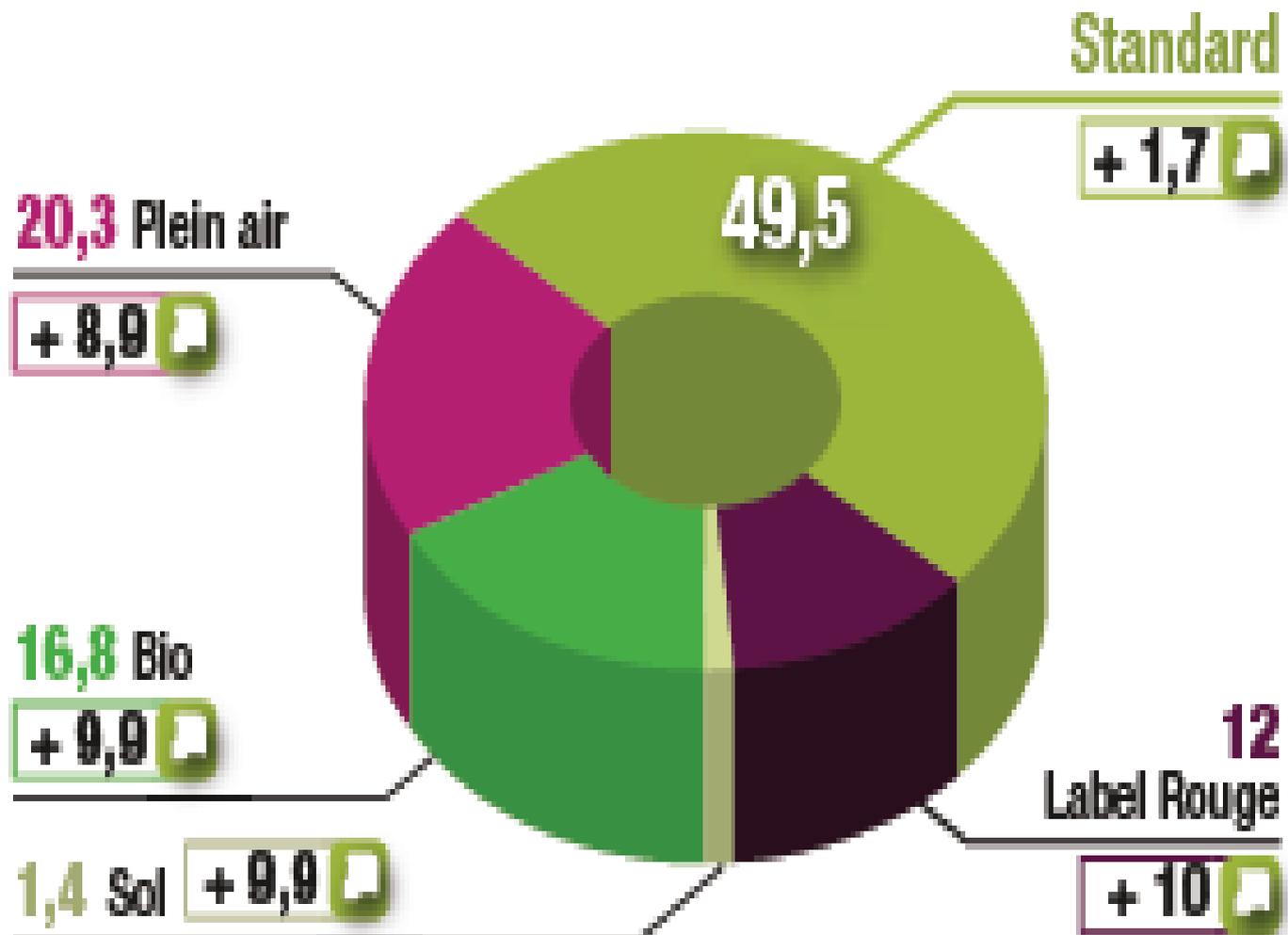
Niveau de developpement



Représentation idéalisée du cycle de vie d'un produit.

Exemple du marché des œufs .

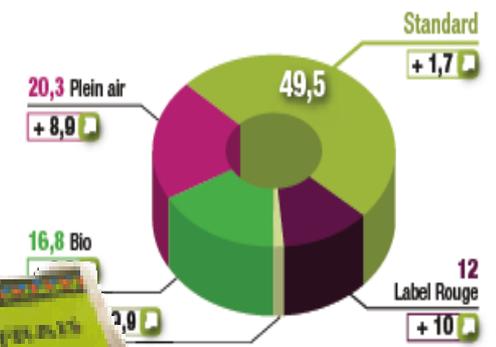
L'ALTERNATIF DÉPASSE LE STANDARD



CYCLE DE DÉVELOPPEMENT

Part de marché des différents segments du marché des œufs en valeur, en %, CAM à fin juin 2012, et évolution vs 2011, en %
 Source : SymphonyIRI ; origine : fabricants

L'ALTERNATIF DÉPASSE LE STANDARD



Demande Global



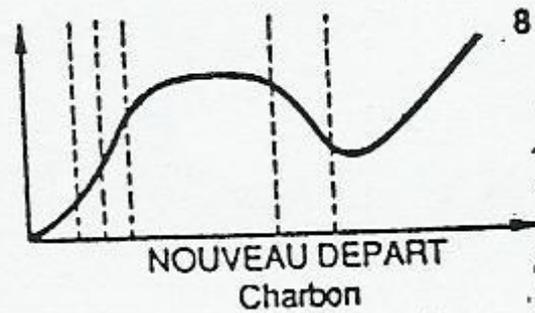
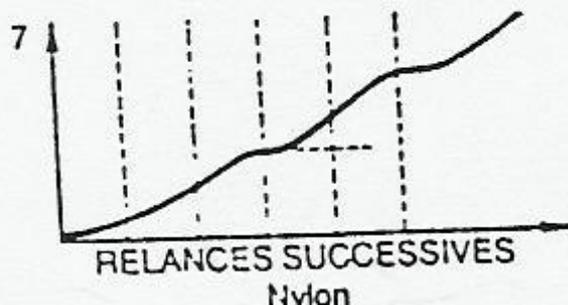
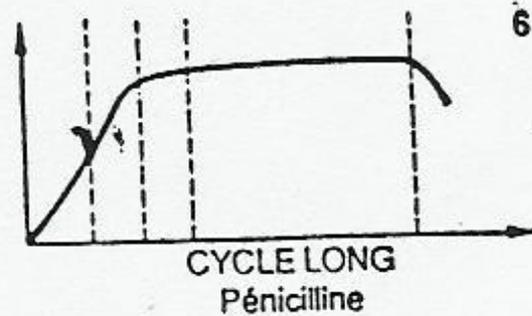
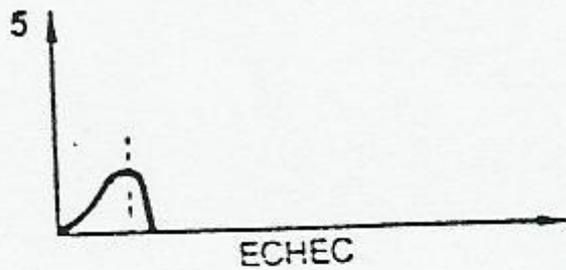
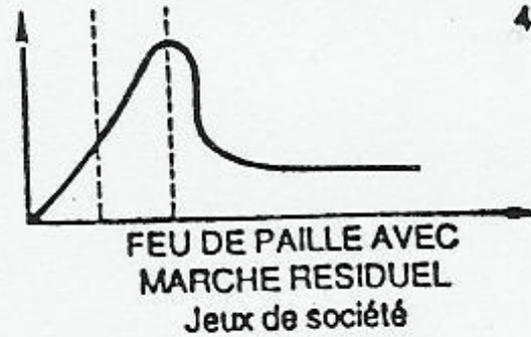
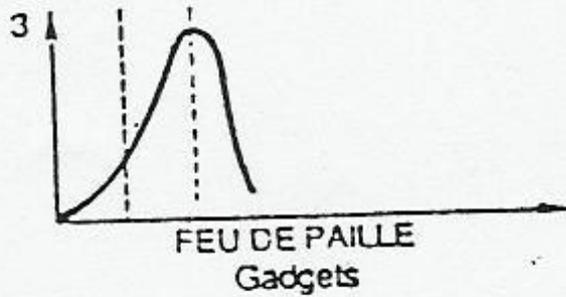
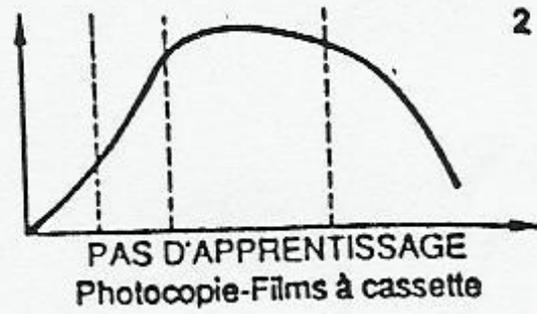
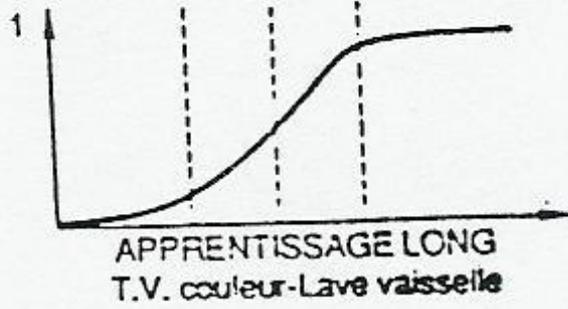
Cycle de vie du bonbon

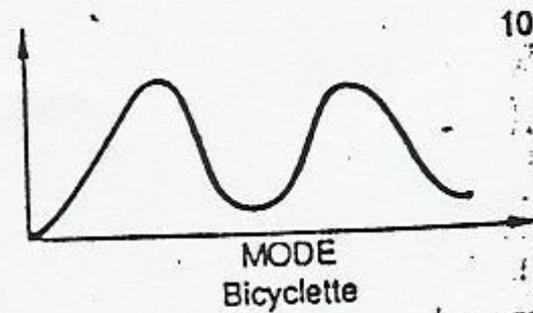
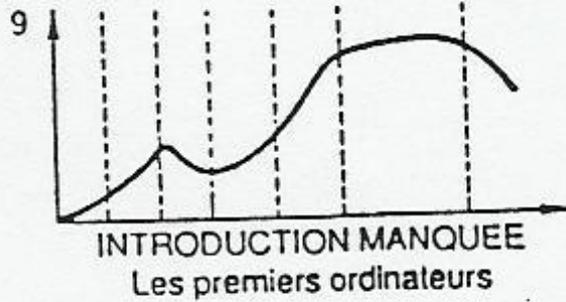
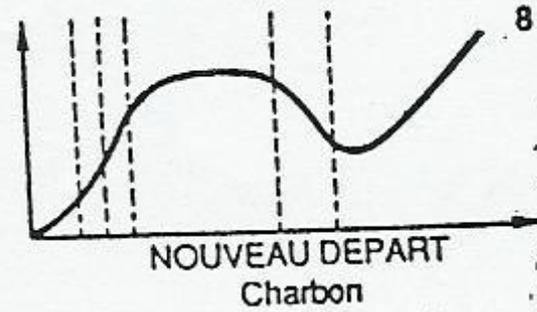
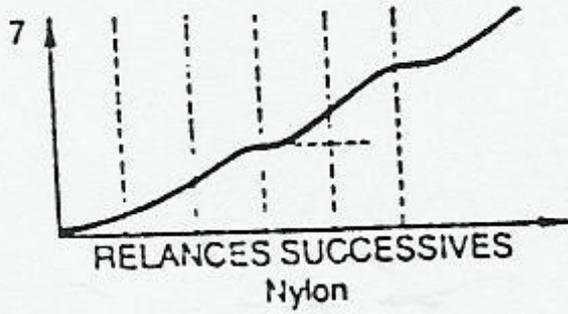
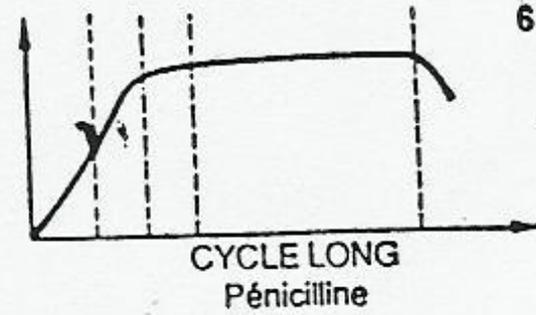
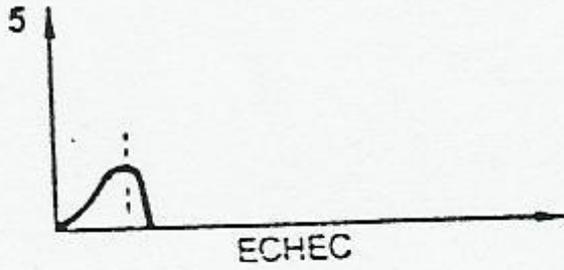
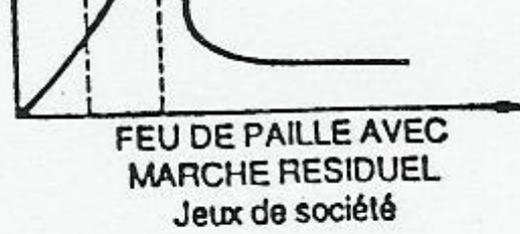
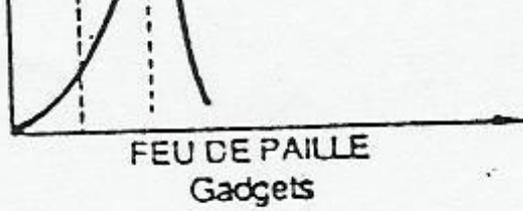


Les produits phares dont les Français ne se lassent pas sont les gommages gélifiés type crocodile, schtroumpf, fraises tagada et les bonbons acides .

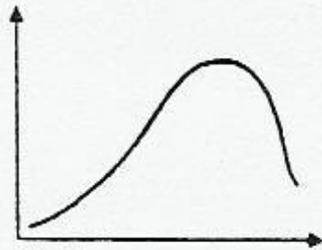
CYCLE DE DÉVELOPPEMENT





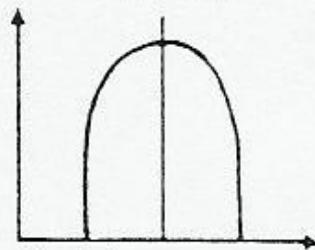


COURBES DE VIE

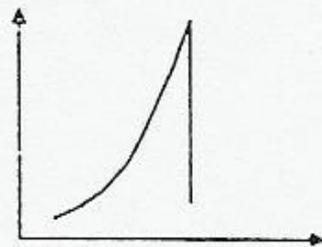


Courbe a

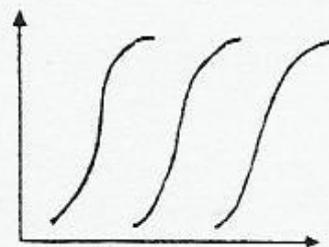
HIGH TECH



Courbe b



Courbe c



~~XXXXXXXXXX~~

NOUVEAUTE CROISSANCE MATURITE DECLIN

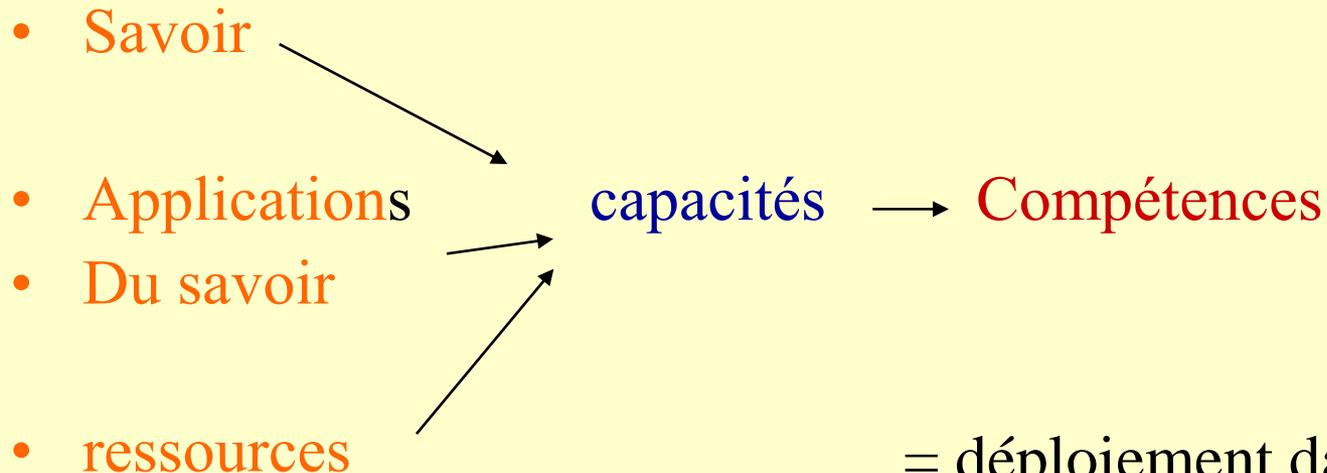
États-Unis (USA)	Injecteur double	G II	Lame double inoxydable Techmatic	Lame double carbone
Europe de l'Ouest		G II	Lame double inoxydable Techmatic	Lame double carbone
Amérique latine	G II	Lame double inoxydable Techmatic	Lame double carbone	
Afrique et Asie	Lame double inoxydable	Lame double carbone		

Source : Leroy-Sallenave-Richard, *La Conquête des marchés extérieurs*, Éditions d'Organisation, 1980.

Compétences

• =

- des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs. Elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage...



= déploiement dans différents domaines d'activités

Compétences clés,

- = compétences principales , importantes pour l'entreprise
 - donne accès a une grande variété de marché,
 - contribue de façon significative a la valeur des produits offerts,
 - est difficile à imiter ou à acquérir par des concurrents

Compétences de base,

- = les savoirs, systèmes techniques, systemes de management, valeurs et normes
- = les racines de l'entreprise percue comme un arbre

Compétences clés distinctives

- = les domaines d'excellence grâce auxquels une entreprise se distingue de manière radicale des concurrents

Evolution de la définition du territoire

D'un portefeuille d'activités

À un portefeuille de Compétences

- Ex: abribus
- Waterman et Bic