DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE AU PLAN MARKETING

# Finalités du diagnostic stratégique

L’avantage concurrentiel peut être interne : maitrise des coûts de fabrication ou pouvoir de marché  
🡪 Stratégie de domination par les coûts (*ex : Apple*)

L’avantage concurrentiel peut être externe : qualités distinctives du produit ayant une valeur pour l’acheteur ou pouvoir de marché 🡪 Stratégie de différenciation.

## Analyser l’intensité de la concurrence.

Il faut tenir compte des six contraintes soulignées par Michael Porter :  
- Fournisseurs (pouvoir de négociation)  
- Clients (pouvoir de négociation)  
- Nouveaux entrants  
**-** **Produits de substitution** (menace : un nouveau produit peut complètement casser le marché)  
🡪 Produit qui va répondre au même besoin mais ayant plus d’impact sur le consommateur.   
- Concurrence directe  
- Rôles des pouvoirs publics (menace (clients + fournisseurs + produits de substitution) : nouvelles lois).

## Le diagnostic stratégique selon Michaël Porter (externe).

On parle d’opportunités et de menaces sur des situations sur lesquelles on n’a aucune influence.  
On peut rassembler l’ensemble des données sur les six forces su secteur dans un tableau et mettre une « note » à chacune concernant leur influence.  
🡪

On peut ainsi :

* Déterminer l’attractivité (ou au contraire la non-attractivité) du secteur.
* Décider si on investit
* Voir comment agissent les concurrents.

## Le diagnostic stratégique selon Michaël Porter (interne).

L’objectif est de déterminer les capacités stratégiques de l’entreprise.

Le diagnostic interne repose sur l’analyse de la chaîne de valeur et le diagnostic des ressources et des compétences.

Il s’agit d’analyser les sources de l’avantage concurrentiel de l’entreprise ou d’un DAS (domaine d’activité stratégique) qu’elle occupe.  
**Entreprise = ensemble d’activités destinées à réaliser un produit.**

### Les 5 + 1 forces de Porter.

### Sources de l’avantage concurrentiel (Chaine de valeur de M.P).

Conception 🡪 Fabrication 🡪 Commercialisation 🡪 Distribution 🡪 Soutien du produit. L’interdépendance de ces activités crée de la valeur (de la marge). Il s’agit donc de découper l’entreprise en identifiant les fonctions qui dégagent la plus grande marge.

*SELON PORTER :  
Les activités principales sont : la logistique interne et externe, la production, la commercialisation, la vente et les services.   
Les activités de soutien sont : l’infrastructure de l’entreprise, la gestion des RH, le développement technologique, l’approvisionnement et le système d’information.*

### Points forts et points faibles.

Cet outil permet des comparaisons avec les concurrents ou avec les performances globales du secteur : les points forts ou les points faibles. Ainsi, l’entreprise pourra externaliser les activités où elle n’a pas d’avantage compétitif.

* Les ressources sont des actifs stratégiques de quatre catégories :
  + Immatérielles : image de marque, réputation,… Elles sont « intangibles » car moins visibles, elles sont très importantes dans un diagnostic.
  + Humaines : analyse quantitative (effectif, pyramide des âges,…) ou qualitative (flexibilité, redéploiement, adaptation des compétences au marché et nouvelles stratégies,…)
  + Financières : source de financement CT et LT (banque, fournisseurs, actionnaires, état). Quelles sont les ressources existantes ? Quelles capacités pour les mobiliser ?
  + Physiques : équipement (installations, bâtiments), matériels de fabrication et de traitement de l’information (ordinateurs et réseaux). Ressources tangibles et peu flexible : facteurs de risques.
* L’évaluation d’une ressource :

Elle se fait par rapport à deux critères   
🡪 sa valeur pour le marché pour créer une différence) pour les clients et un avantage pour l’entreprise. *Ex : sophistication d’un produit (image) = Apple.*🡪 Son exclusivité pour l’entreprise : ressource technologique (détention de brevets = atout protégé des concurrents). Une ressource est stratégique si elle est : source de valeur, rare et non substituable.

## Compétences et facteurs clés du succès.

Compétence de base et facteurs clés du succès : FCS.   
Il faut savoir les distinguer : CB (vision interne) ; FCS (vision externe qui consiste à hiérarchiser les facteurs de réussite les plus importants pour élaborer une stratégie).

# La réussite d’un diagnostic repose sur la réponse à différentes questions.

L’identification des compétences de base est-elle possible ? La stratégie repose-t-elle sur ces compétences ? Les compétences sont-elles codifiées (analysées et connues) ? Les valeurs de l’entreprise vont-elles renforcer ces compétences ?

# De la stratégie au plan marketing.

## Les objectifs du plan Marketing stratégique.

Il s’agit d’exprimer d’une manière claire et systématique les options choisies par l’entreprise pour assurer son développement à moyen et long terme. Ces options seront ensuite traduites en décisions et programmes d’actions. Il s’agit du plan marketing opérationnel.

## La structure du plan Marketing stratégique.

Le plan marketing stratégique s’articule autour de six questions :  
1/ Quel est le marché de référence et quelle est la mission stratégique de l’entreprise sur ce marché ?   
2/ Dans ce marché de référence, quelle est la diversité des offres et quels sont les positionnements susceptibles d’être adaptés ?   
3/ Quels sont les attraits des produits-marchés et quelles sont les opportunités et menaces de leur environnement ?  
4/ Par produit marché, quels sont les atoutes de l’entreprise, ses forces et ses faiblesses et le type d’avantage concurrentiel détenu ?   
5/ Quelle stratégie de couverture et de développement adopter ?   
6/ Comment traduire les objectifs stratégiques retenus au niveau de chacun des moyens du marketing opérationnel : produit, distribution, communication, prix ?

## Le plan marketing stratégique : quels moyens mettre en œuvre ?

