

LETTRE P M E

LETTRE D'INFORMATION POUR LE CHEF D'ENTREPRISE

LES ASSOCIATIONS DE PRODUITS-MARCHÉS

LA CROISSANCE SUR LA BONNE VOIE



ERNST & YOUNG

LETTRE D'INFORMATION BIMENSUELLE en collaboration avec BACOB Banque, ERNST & YOUNG et Les AP Assurances. Editeur: AKSIS Ne paraît pas en juillet.

La priorité de nombreuses entreprises consiste à assurer leur croissance. La croissance est alors mesurée en termes de ventes, de valeur ajoutée, de marge brute, de personnel et de bénéfice avant impôts. La croissance génère l'enthousiasme des chefs d'entreprise et du personnel, car elle offre de nouvelles perspectives, de nouveaux défis et de nouvelles compensations. Ne pas croître est d'ailleurs déconseillé, car les concurrents sont prêts à s'emparer de la part de marché d'une entreprise et/ou à reprendre cette entreprise.

La stratégie de la croissance est donc la plus indiquée pour une entreprise. L'élaboration de cette stratégie exige d'ailleurs un effort régulier du chef d'entreprise et des cadres. Le présent article traite de la méthodique de marketing de l'association de produits/marchés, qui permet de répertorier l'offre d'une entreprise et d'orienter sa croissance en faisant des choix ciblés, avec le degré de réussite le plus élevé.

La décision de l'association de produit/marché dans laquelle une entreprise veut être (continuer à être) active est le premier choix stratégique que doit faire tout chef d'entreprise ambitieux.

ÉLÉMENTS QUI DÉTERMINENT UNE STRATÉGIE

Etablir une stratégie, c'est **faire des choix pour l'entreprise**. Ces choix se situent en premier lieu au niveau des associations de produits/marchés dans lesquelles une entreprise souhaite évoluer.

Un deuxième volet des décisions stratégiques se base sur une autre série de choix, dans des domaines tels que le niveau des investissements, les

LES ASSOCIATIONS DE PRODUITS-MARCHÉS: LA CROISSANCE SUR LA BONNE VOIE

1. Éléments qui déterminent une stratégie.
2. Qu'est-ce qu'une association de produit-marché?
3. Avantages d'un processus de réflexion stratégique.
4. Analyse du produit-marché de la concurrence.
5. L'approche par niche.
6. Associations de produits-marchés et croissance.
7. Conclusion.

compétences stratégiques, le développement d'une synergie entre les différentes associations de produits/marchés, etc.
 Nous aborderons ce deuxième volet dans un prochain article sur le marketing.

QU'EST-CE QU'UNE ASSOCIATION DE PRODUIT-MARCHÉ ?

Toute entreprise ne produit pas, mais toute entreprise vend des biens ou des services. Les biens ou les services qui sont éventuellement produits mais en premier lieu vendus, s'adressent à un marché cible ou à un produit-marché qui peut se composer d'autres entreprises ou de particuliers.

EXEMPLE

Une usine de torréfaction peut importer du café, le torréfier et l'emballer pour une chaîne de grands magasins. Elle a un acheteur fixe, mais ne s'adresse pas au consommateur final, elle reste sciemment en dehors de ce marché, elle évite ainsi le marketing et une série de coûts variables. Elle fonctionne donc sur un autre produit-marché que le café de marque, qui doit développer son image de marque, mener des actions de promotion, etc.

Le mode de vente, la compréhension des besoins de la clientèle sont différents pour chaque association de produit-marché. Il est dès lors important pour une entreprise de diviser le marché en segments. Cette segmentation peut se faire de différentes façons. En voici un exemple à titre explicatif :

TABLEAU 1: ASSOCIATIONS DE PRODUIT-MARCHÉ

	segmentation des utilisateurs finaux	segmentation de l'application des produits	segmentation selon l'envergure de la clientèle
	industrie automobile	produits semi-finis	grande industrie
entreprise d'aluminium	habitations	matériaux de construction	clients moyens
	canettes de boisson	mobiliers en aluminium	petits clients

L'entreprise productrice d'aluminium de notre exemple s'adresse avec divers produits à diverses associations de produits-marchés. La segmentation de ses activités peut se faire en termes de

- utilisateurs finaux (quels seront les utilisateurs finaux de ce type de produit ?),
- applications des produits (produit semi-fini, produit simplement fini, produit fini avec une haute valeur ajoutée)

- envergure de la clientèle (gamme de produits destinée à la grande industrie, produits de base finis destinés à la construction, canettes de boisson destinées aux particuliers)

AVANTAGES D'UN PROCESSUS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

En premier lieu, il est important pour une entreprise de savoir dans quelle(s) association(s) de produit-marché elle est active,

Ensuite, il est nécessaire de rassembler plusieurs données de base telles que: la part de marché, l'analyse de la concurrence, les perspectives d'avenir du marché.

EXEMPLE

Le producteur de T-shirts blancs réalisés en vue d'être imprimés ne fait donc pas concurrence aux créateurs qui ont des T-shirts à la mode dans leur gamme. Il doit calculer sa part de marché sur la base d'autres chiffres et doit aussi surveiller les autres concurrents.

Ces données récoltées offrent à leur tour de la matière pour une phase de réflexion plus approfondie et créative, à savoir chercher la valeur ajoutée qui permet à une entreprise de mener sa stratégie de croissance (ou sa stratégie de maintien) dans un produit-marché.

EXEMPLE

Nous poursuivons l'exemple ci-dessus : le producteur peut essayer de garder un stock plus élevé que son concurrent afin de répondre plus rapidement à une demande. Il peut vraisemblablement imputer le coût du stockage car il s'agit d'un avantage non négligeable.

Une fois que la direction de l'entreprise a déterminé la stratégie qu'elle appliquera avec quels produits et dans quel marché, elle peut en déduire des actions et les mener à bien.

CONSEIL

Il n'est pas simple d'apprendre à connaître son marché. Les fédérations professionnelles offrent souvent une grande quantité de chiffres absolus. Les écoles supérieures et les universités constituent aussi une source d'information importante : en effet, les étudiants réalisent des mémoires et des thèses et dénichent souvent des chiffres que plus d'un chef d'entreprise cherchait depuis longtemps. La principale source d'information provient toutefois des propres vendeurs. Vous devez leur demander régulièrement leurs constatations et en tenir compte. Vous pouvez entreprendre des actions sur cette base.

CONSEIL

Un acteur de niche travaille sur un marché où il est apprécié et donc où il peut générer une marge. Ces associations de produits-marchés sont souvent négligées par les grands acteurs car le marché est considéré comme trop restreint, ou il n'est pas encore connu parce qu'il est apparu à la suite de changements de circonstances. Tout l'art consiste à découvrir de tels marchés et à être le premier à s'y développer. Il n'est pas téméraire de dire que l'approche des niches constitue la seule garantie de croissance pour les PME dans notre pays.

ASSOCIATIONS DE PRODUITS-MARCHÉS ET CROISSANCE

Le choix des associations de produits-marchés est donc essentiel dans une stratégie de croissance. L'important est qu'**une entreprise progresse par étapes**, en partant d'associations de produits-marchés évidentes et qu'elle ne passe à des scénarios plus complexes que quand elle a épuisé les possibilités.

Le tableau 4 indique les différentes voies possibles qui peuvent être suivies, avec leur degré de difficulté et les investissements nécessaires.

Les choix repris ci-dessus évoluent selon le degré de difficulté. L'expérience apprend que l'intégration verticale et la diversification sont les plus difficiles, avec le plus d'échecs. L'intégration verticale en avant signifie que l'entreprise de production qui fournit à quelques grandes organisations de vente commence à organiser elle-même les ventes. Inversement, une organisation de vente peut chercher à fabriquer ses propres produits. Il s'agit alors d'une intégration verticale en arrière.

TABLEAU 4: STRATÉGIES DE CROISSANCE POSSIBLES

1. CROISSANCE DANS LES PRODUITS-MARCHÉS EXISTANTS

- A. Augmentation de la part de marché
- B. Augmentation de l'utilisation du produit
 - 1. Augmentation de la fréquence d'utilisation
 - 2. Augmentation de la quantité utilisée
 - 3. Nouvelles applications pour les utilisateurs existants

2. DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS

- A. Ajouter des propriétés au produit ou affiner le produit
- B. Elargir la gamme de produits
- C. Développer une nouvelle génération de produits
- D. Développer de nouveaux produits sur le même marché

3. DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ

- A. Expansion géographique
- B. Traiter de nouveaux segments

4. INTÉGRATION VERTICALE

- A. Intégration en avant
- B. Intégration en arrière

5. DIVERSIFICATION IMPLIQUANT DE NOUVEAUX PRODUITS ET DE NOUVEAUX MARCHÉS

- A. Apparentés
- B. non apparentés

CONCLUSION

L'association de produit-marché est le choix stratégique le plus important que doit faire une entreprise. L'association de produit-marché appropriée répond à la question la plus fondamentale que se pose une entreprise: comment **atteindre le rendement et/ou financer la croissance**.

Tous les autres choix, tels que aborder des marchés étrangers, fusionner ou acheter des sociétés, déplacer certains services, conclure un contrat de distribution etc., dépendent de ce choix fondamental et doivent toujours tenir compte des options de base qu'un chef d'entreprise ou un Conseil d'Administration a approuvées.

Texte: Louis Delcart, Développement des Marchés Corporate Banking, BACOB Banque

LETTRE D'INFORMATION BIMENSUELLE de AKSIS, en collaboration avec BACOB Banque, ERNST & YOUNG et Les AP Assurances.
ÉDITEUR RESPONSABLE: Ivo Ribbens, AKSIS sprl, Achterheide 9, 2870 Puurs.
PRIX: 2500 BEF/an, TVA comprise. (ne paraît pas en juillet)

ABONNEMENTS:

- BACOB Banque S.C., Direction de la Communication, Rue de Trèves 25, 1040 Bruxelles. Tél. 02/285.15.49. Fax 02/285.15.70. e-mail: communication@bacob.be.
- ERNST & YOUNG, Avenue Marcel Thiry 204, 1200 Bruxelles. Tél. 02/774.91.11. Fax 02/774.90.90. e-mail: info@ey.be.
- Les AP Assurances, Service Corporate, Avenue Livingstone 6, 1000 Bruxelles. Tél. 02/286.68.66. Fax 02/286.70.69. e-mail: info@dvvlap.be.

Les articles de cette publication peuvent être utilisés en dehors du cadre de celle-ci, avec mention de la source d'information. Les conseils contenus dans cette publication sont fournis uniquement à titre d'information. Nous déclinons toute responsabilité quant à leur exactitude. Le traitement de vos données à caractère personnel est soumis à la loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée. Elles sont reprises dans notre fichier marketing. Vous pouvez exercer votre droit de contrôle et de rectification par écrit.

