

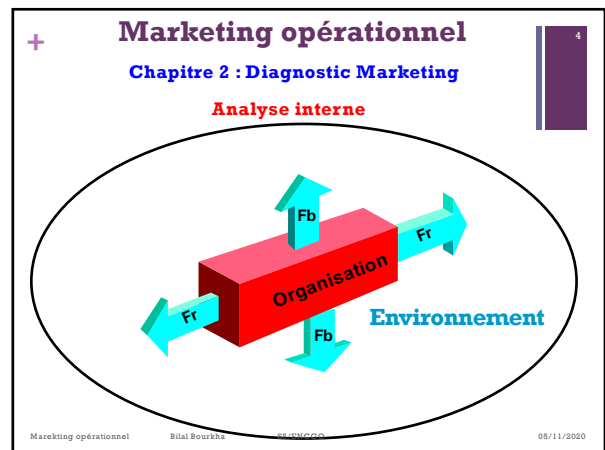
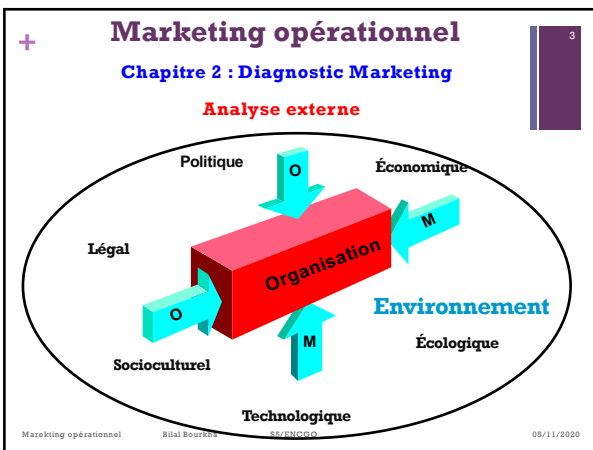
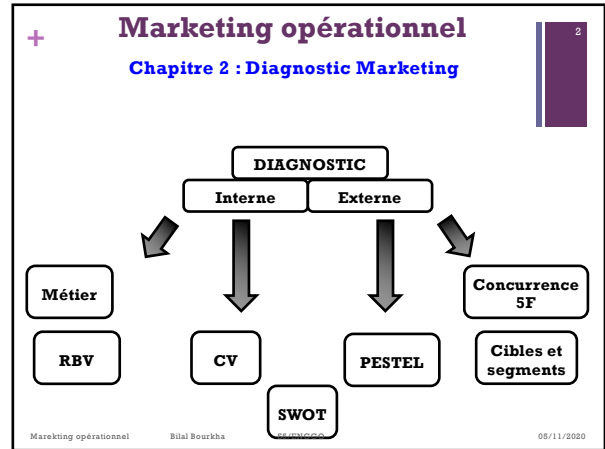
Marketing opérationnel

S5
COMMERCE ET GESTION



Module
Management des organisations III

Bilal BOURKHA
b.bourkha@ump.ac.ma



Marketing opérationnel

Chapitre 2 : Diagnostic Marketing

COMMENT FAIRE UN DIAGNOSTIC EXTERNE ?

L'environnement général est multiple

Le marché est le lieu où se rencontrent l'offre et la demande

La demande a des besoins explicites et implicites

L'offre des concurrents a des atouts et des lacunes

D'autres acteurs pèsent sur le marché

Marketing opérationnel
Bilal Bourkha
SS/ENCGO
05/11/2020



Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
Le marché est le lieu où se rencontrent l'offre et la demande

La taille du marché (même très localement) :

- Quel est son chiffre d'affaires ?
- Quel est son volume (en unités pour les biens ou en nombre de transactions ou clients pour les services) ?
- Quelle est sa croissance ?

Les caractéristiques du marché :

- Qui sont les clients ?
- Qui sont les concurrents ?
- Comment est-il segmenté par client ?
- Comment est-il structuré par entreprise ?
- Qui sont les fournisseurs ou distributeurs incontournables ?
- Quels sont les principaux produits ou services vendus ?
- Idéalement, quelles sont les parts de marché (valeur, volume, relative) ?

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
Le marché est le lieu où se rencontrent l'offre et la demande

L'état du marché :

- Est-il un marché nouveau ? mature ? saturé ? déclinant ?

La rentabilité du marché :

- Comment vont les entreprises qui opèrent sur ce marché ?
- Sont-elles rentables ?

L'intensité concurrentielle du marché :

- Est-il très concurrenté ?
- Y a-t-il une guerre des prix ?
- Le ticket d'entrée est-il élevé ?
- La « porte de sortie » est-elle encombrée ?

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
1+5 forces concurrentielles – M. Porter

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
Le marché est le lieu où se rencontrent l'offre et la demande

La distribution :

- Quels sont les circuits de distribution accessibles ?
- Sont-ils coûteux ? exclusifs ?
- Peut-on vendre en ligne ?

La communication :

- Quelles sont les méthodes de communication ?
- Presse, TV, mail, salons, foires, etc. ?
- Quels sont les types de promotion utilisés ?

Le degré d'innovation :

- Quels sont les développements en cours ?
- Quels types de nouveaux produits ou services sont lancés ?
- Quelle technologie faut-il maîtriser ?

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
La demande a des besoins explicites et implicites

L'étude du comportement des clients au sens large :

- Qui achète ?
- Qu'est-ce que les clients achètent ?
- Combien achètent-ils ? Où ? Quand ? Comment ?

L'étude des besoins et motivations répond, elle, à la question « pourquoi ? » :

- Pourquoi achètent-ils ?
- Quels sont les besoins des clients (ce dont ils manquent) ?
- Quelles sont leurs motivations (le plaisir qu'ils recherchent) ?
- Quelles sont les évolutions passées et futures de ces besoins ou motivations ?
- Quels sont les besoins explicites et surtout implicites ?

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
COMMENT FAIRE UN DIAGNOSTIC INTERNE?

L'historique et le cadre de référence créent des contraintes

L'analyse par fonction délimite le champ du possible

L'analyse du mix marketing est le cœur du diagnostic

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
L'historique et le cadre de référence créent des contraintes

L'analyse de l'historique et, surtout, du cadre de référence actuel doit permettre de dégager une conclusion partielle :

- Quelles sont les principales contraintes « politiques » de l'entreprise ?

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
L'historique et le cadre de référence créent des contraintes

le « cadre de référence fondamental de l'entreprise » recouvre ce que la firme fait aujourd'hui :

- Les types de clients visés (qui sont-ils ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Combien ?)
- Les besoins satisfaits,
- Le savoir-faire technologique acquis,
- Les zones géographiques d'influence,
- La structure organisationnelle,
- Le système de valeurs des dirigeants,
- Les moyens financiers, technologiques, humains et commerciaux,
- Évolution des ventes et des profits par produit ou transaction,

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
L'analyse par fonction délimite le champ du possible

Recherche et développement : nombre de brevets ou licences, nombre de nouveaux produits lancés, capacité d'innovation ;

Production, approvisionnement et logistique : évolution des quantités produites, niveau de stocks, effets d'expérience ;

Finance : évolution des grands ratios (excédent brut d'exploitation, trésorerie, fonds de roulement, cash flow, chiffre d'affaires, coûts, marges, etc.) ;

Ressources humaines : évolution des effectifs, climat social, pyramide des âges, motivation, culture d'entreprise ;

Commercial : conditions commerciales, coûts commerciaux, nombre de vendeurs.

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
L'analyse du mix marketing est le cœur du diagnostic

Élément	Critères	Fr	Fb
Produit	➤ Évolution du nombre de produits ;		
	➤ Nombre de nouveaux produits lancés ;		
	➤ Attributs objectifs et tangibles ;		
	➤ Profondeur de la gamme.		
	➤ Performances : est-ce que les produits actuels satisfont les besoins des clients ? Sous-entendu, pour plus tard, faut-il les modifier ou en lancer de nouveaux ? ;		
	➤ Emballages, etc.		

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
L'analyse du mix marketing est le cœur du diagnostic

Élément	Critères	Fr	Fb
Prix	➤ Historique des prix ;		
	➤ Prix de vente et coûts de revient ;		
	➤ Structure des coûts.		
	➤ Prix par rapport aux concurrents ;		
	➤ Élasticité de la demande au prix.		

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
L'analyse du mix marketing est le cœur du diagnostic

Élément	Critères	Fr	Fb
Communication et promotion	➤ Positionnement publicitaire des produits ;		
	➤ Positionnement publicitaire des concurrents ;		
	➤ Stratégie publicitaire ;		
	➤ Budget média (GRP) ;		
	➤ Évolution des dépenses publicitaires et promotionnelles ;		
	➤ Évolution des supports utilisés.		
	➤ Pourcentage du chiffre d'affaires consacré à la publicité ou promotion ;		
	➤ Notoriété et image des produits, des services ou de l'entreprise (comment est-elle perçue sur son marché par rapport aux concurrents ?) ;		
➤ Notoriété et image des concurrents.			

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
L'analyse du mix marketing est le cœur du diagnostic

Élément	Critères	Fr	Fb
Distribution	➢ Nombre de points de vente, DN/ DV ;		
	➢ Distributeurs par circuit et par zone géographique ;		
	➢ Couverture du marché ;		
	➢ Pénétration du marché.		
	➢ Part de linéaire (pour les biens) ;		
	➢ Méthode de vente (pour les services) ;		
	➢ Conditions et budgets commerciaux ;		
	➢ Services aux clients.		

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
Synthèse (exemple)

	Forces de l'entreprise	Faiblesses de l'entreprise
Production, supply chain	Des coûts de production très bas.	Une logistique qui ne couvre pas l'ensemble du territoire.
Finance	Une rentabilité des capitaux de 19 %.	Un taux d'endettement trop fort.
R&D	Six nouveaux produits lancés par an.	Pas assez de brevets déposés.
Ressources humaines	Facilité à recruter le personnel d'exécution et les vendeurs.	Une proportion de personnel qualifié insuffisante.
Marketing : Produit	➢ Une gamme large ;	➢ Déclin de notre produit leader ;
Prix	➢ Des prix supérieurs à la moyenne du marché ;	➢ Une notoriété inférieure à notre principal concurrent ;
Communication	➢ Une image moderne ;	
Distribution	➢ Des parts de linéaire élevées.	➢ Une DN encore insuffisante.

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
Resource Based View (RBV)

La compétence ou la source est-elle ?

- Oui → Pertinente
- Oui → Rare
- Oui → Non imitable
- Oui → Non transférable
- Oui → Non substituable

Valeur stratégique d'une compétence ou d'une source

Forte / Faible

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
Quelques exemples de compétences distinctives

Activités	Ex. Compétences distinctives	Ex. E/se
RH	Savoir-faire en formation et en développement des RH rares	IBM
R&D	Capacité de développer des produits entièrement nouveaux	Sony
Conception	Originalité du design et esthétique industrielle	Apple
Logistique	Capacité d'optimiser les coûts de logistique et d'approvisionnement	Carrefour
Vente et distribution	Maitrise d'un réseau multi-canal	Apple
	Maitrise de la vente directe	DELL
Marketing	Création et gestion des marques	L'oréal
Service	Service après vente	Darty

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
Le modèle SWOT

Origine	Interne	S Forces (strengths)	W Faiblesses (weaknesses)
	Externe	O Opportunités (opportunities)	T Menaces (threats)
		Positives	Négatives

Forces

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020

Marketing opérationnel
Chapitre 2 : Diagnostic Marketing
Le modèle TOWS
Interprétation

		Facteurs internes	
		Forces	Faiblesses
Facteurs externes	Opportunités	Actions à caractère offensif Priorité de l'entreprise	Actions à caractère offensif Second choix
	Menaces	Actions à caractère défensif Zone à moindre risque	Actions à caractère défensif Zone à haut risque

Marketing opérationnel Bilal Bourkha SS/ENCGO 05/11/2020