

La stratégie de l'offre : une réponse à la compétition des marchés

Jacques Mathé, économiste

Dans un environnement économique caractérisé par une abondance de biens et de services, la stratégie des entreprises doit se focaliser sur la pertinence de leur offre. Aperçu des écueils à éviter et des stratégies gagnantes à méditer.

L'instabilité économique actuelle contraint les entreprises à repositionner l'offre pour déplacer la compétition dans un espace qui leur est plus favorable (moins de pression sur les prix, amélioration des marges...). Attention cependant **à ne pas surpromettre pour se différencier de la concurrence**, c'est-à-dire à intégrer dans le produit des valeurs non demandées par les clients, ou bien ne pas tenir réellement les promesses faites au client. Le risque est de générer de l'insatisfaction, d'augmenter les réclamations et au final de dégrader l'image de l'entreprise et/ou de ses produits.

L'autre écueil pour les entreprises est de s'arc-bouter sur leur position dominante sans faire bouger leur offre. Le problème, c'est que tout bouge autour d'elles et que cette rente de situation peut être mise à mal par le déplacement de la demande. Le risque encouru : ne plus être attractif.

S'adapter avec clairvoyance

Pour s'adapter à ce contexte mouvant, les chefs d'entreprise doivent faire preuve d'agilité et de clairvoyance **en apportant des réponses innovantes à des besoins mutants**. Ce sont ces entreprises qui résistent le mieux à la crise. Renault est un cas d'école avec son offre de voiture low cost Dacia. Une stratégie qui avait été décriée et qui s'avère gagnante. Les stratèges de ce constructeur avaient parfaitement anticipé l'évolution de la demande dans les pays de l'Est, et même sous-estimé le déplacement de cette demande au sein même de leurs clients historiques sur le marché français. Renault a choisi de **simplifier son offre pour diminuer ses prix**, des choix opérés aussi dans le transport aérien avec des compagnies comme Ryanair. Le produit dans ce cas ne doit intégrer ni plus ni moins de valeurs que le client veut y trouver.

Au contraire, d'autres entreprises choisissent d'**élargir leur offre** en ajoutant des services complémentaires à leur offre initiale. Un garagiste proposera un service de dépannage à domicile, un chauffagiste une prestation dépannage en week-end... Ces nouvelles prestations nécessitent un effort de logistique, d'organisation, de partenariats pour être mises

en œuvre, donc souvent des remises en cause des routines et des rigidités de fonctionnement de l'entreprise.

L'impact de l'innovation

Un autre axe stratégique consiste à **innover pour créer une nouvelle offre**. Le e-commerce est en train de révolutionner l'offre des secteurs des biens de consommation et des services aux personnes. Les commerçants qui ont innové en déplaçant la relation client du magasin au clic ont pris une longueur d'avance sur les enseignes concurrentes. Et à l'intérieur même de l'offre e-commerce, l'innovation est permanente et les positions concurrentielles sont bousculées comme dans aucun autre secteur. On est ici face à une mutation sans précédent du fonctionnement du commerce de proximité. Bien souvent d'ailleurs, les innovations les plus impactantes sont d'ordre organisationnel plutôt que technologique.

Quelle que soit la stratégie de l'offre retenue, l'essentiel est d'être centré en continu sur ses clients et de bien appréhender la hiérarchie de leurs besoins. On peut même bâtir son offre en fonction des caractéristiques des clients (pouvoir d'achat, localisation, niveau culturel...). Enfin, une offre évolutive, adaptable est une exigence dans un contexte économique aussi mouvant et instable.

L'essentiel est d'être centré en continu sur ses clients et de bien appréhender la hiérarchie de leurs besoins.

J'AIMÉRAIS UN VÉHICULE
QUI NE CONSOMME RIEN
TRÈS, TRÈS FACILE
À GARER QUI NE COÛTE
RIEN EN RÉPARATION,
QUI NE POLLUE PAS ET QUI...

Les fournisseurs d'accès internet sont coutumiers du fait en promettant des débits rarement disponibles pour les internautes. Le législateur va d'ailleurs s'emparer du sujet pour limiter ces surpromesses dans les offres des opérateurs.



AH ! MAIS
J'AI CE QU'IL VOUS FAUT !!

