

L'esprit de conquête est fondamental dans l'ambiance d'une entreprise. Xavier FONTANET		
Xavier FONTANET	COURS DE STRATEGIE	version : 1 date : 1/2019 page : 1 / 1 auteur : gg
BFM TV	L'émergence du phénomène low cost	Cours 30

(1 mn) Moyennite et low cost

La part de marché a une énorme valeur en principe... ...mais il y a aussi la vie réelle !
 Les dangers pour le leader : 1 Orgueil 2 Gestion des fournisseurs 3 Complexité du métier

(2 mn) La complexité entraîne la «moyennite».

Une structure de coût typique d'un leader : 50 % commerciaux 50 % Technique pour un prix de vente à 120.

Un concurrent malin segmente le marché :

Structure de coût Entrée de gamme : 25 % commerciaux 50 % Technique => Total 75

Structure de coût Haut de gamme : 75 % commerciaux 50 % Technique => Total 125

**(4 mn)
Le concurrent malin**

	Leader entrée	Concurrent malin entrée gamme	Leader haut	Concurrent malin haut de gamme
Prix de vente	120	90	120	120
Coûts				
Commerciaux	50	25	75	50
Techniques	50	50	50	50
Total coûts	100	75	125	100
Marge	20 %	15 %	- 5 %	20 %

En faisant de la moyennite, le leader :

- Perd de la part de marché sur l'entrée de gamme
- Perd de l'argent sur le haut de gamme à cause de ses coûts trop élevés

(6 mn) Position sur la courbe d'expérience

Par sa structure de coûts optimale, le petit descend sur la courbe d'expérience :

Il peut avoir des coûts de revient identiques à un concurrent quatre fois plus gros, en se spécialisant.

(7 mn) Un exemple dans l'aérien

Nombre de voyageurs en millions	2004	2018
Air France	30	41
Ryanair	10	129

Air France a fait de la moyennité => une croissance de 2,5 % l'an, soit 30 % en 14 ans.

Raynair s'est spécialisé => une croissance de 20 % l'an, soit 1 300 % en 14 ans.

Raynair a multiplié par 13 dans ces mêmes quatorze années en se spécialisant sur l'entrée de gamme.

Raynair a une capitalisation 6 fois plus importante que Air France.

Raynair pourrait racheter Air France à tout moment. Le leader a changé.

A l'erreur stratégique, Air France a ajouté l'erreur opérationnelle des grèves à répétition : assez pour couler !

Nous avons connu la même évolution avec le commerce et les boutiques spécialisées.

(10 mn) La parade pour le leader : des structures spécialisées

Une filiale spécialisée haut de gamme, une autres spécialisée entrée de gamme.

Le grand sujet est **l'humilité** : Il faut que l'humilité croisse avec le carré de la part de marché.

Il est bien plus difficile de défendre que de d'attaquer. Louis XIV

Pour écouter ce cours aller sur le site <https://strathena.fr/>

Ou <https://bfmbusiness.bfmtv.com/>

Replay

BFM Stratégie