

Correction ASI :

1. Analysez comment la concurrence s'exerce sur le marché d'Aquatique Show International.

ASI est présent sur le secteur des spectacles visuels faisant appel à l'eau (avec fontaines, ou écrans d'eau, ..). Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter permet d'analyser la concurrence qui s'exerce sur ce secteur.

⇒ Rivalité entre les firmes concurrentes :

Bien qu'ASI soit soumis à la concurrence d'une société américaine, **l'intensité concurrentielle ne semble pas très élevée en raison d'un marché oligopolistique** et d'une **croissance de la demande**.

Cette concurrence ne s'exerce **pas en prix, mais en qualité** : c'est l'originalité des prestations et l'image de l'entreprise qui permettent de remporter des contrats, les clients ne s'intéressent que très peu au prix.

⇒ Pouvoir de négociation des clients :

☛ **Vous devez dire qui ils sont...**

Les clients potentiels sont nombreux car le marché est international. Il peut s'agir de comités organisateurs pour de grands événements ou de parcs d'attraction. **Chaque client représente néanmoins une part importante du CA annuel des entreprises du secteur, leur pouvoir est donc relativement important**. Certains clients peuvent être tenus par des procédures spécifiques (appels d'offres).

Qu'il s'agisse d'institutions publiques ou d'entreprises privées, ils sont très **exigeants en termes de qualité et d'originalité** des prestations. Certains **risques politiques** peuvent conduire les clients à écartier d'un contrat une entreprise.

☛ **... et ce qu'ils souhaitent.**

⇒ Pouvoir de négociation des fournisseurs :

Il est **probablement inexistant** car il y a peu de matières premières et elles **varient d'un spectacle à l'autre**.

⇒ Menace des nouveaux entrants :

Il existe de **fortes barrières commerciales et technologiques** : l'image de marque, les connaissances en matière d'effets spéciaux et la capacité d'innovation sont indispensables pour entrer sur ce marché. **La menace de nouveaux entrants est donc faible**.

⇒ Menace des produits substitués :

Les services de substitution sont nombreux : concerts, feux d'artifice et jeux de lumière permettent en effet de satisfaire un même besoin de divertissement.

☛ **Les parcs de loisirs ne sont pas un substitut, mais un client d'ASI !**
La technologie 3D n'est pas un substitut mais une compétence utilisée dans les shows d'eau.

Les forces concurrentielles les plus menaçantes dans ce secteur sont le pouvoir de négociation des clients et, dans une moindre mesure, la rivalité concurrentielle avec la société américaine.

2. Identifiez les choix stratégiques d'ASI et étudiez leur pertinence.

(pour étudier la pertinence : faire le lien avec des éléments du diagnostic interne ou externe)

• **STRATEGIE CONCURRENTIELLE** : ASI mène une **stratégie de différenciation vers le haut** : spectacles de valeur supérieure à ceux des concurrents, plus innovants, avec une équipe de conception à l'écoute des clients

⇒ pertinent car compétences en R&D (projection lettres en 3D, ...) + compétences marketing (réactivité et sens du relationnel)

• **STRATEGIE GLOBALE** : stratégie de **spécialisation** (présente sur un seul DAS) **avec un développement de produits selon la matrice d'Ansoff** (car innove constamment : ballets d'eau, scènes flottantes, fontaines interactives, miroirs extravagants, rideaux d'eau animés de projections mouvantes, rivières à bulles, chutes d'eau animées, architectures de lumières, labyrinthes aquatiques, brouillards artificiels, etc) + **avec un développement de marchés** (contrats à l'international)

⇒ pertinent car entreprise française qui profite d'une bonne image pour exporter ses spectacles...

• **STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT** :

- **intégration verticale vers l'aval** : elle vend elle-même ses produits, sauf dans certains pays où représentants indépendants

⇒ pertinent car permet d'être à l'écoute des clients et de développer une relation de confiance indispensable pour développer de tels spectacles = compétences commerciales détenues par ASI

- **internationalisation dans le monde entier** (Asie, Etats-Unis, ...)