Colle EC1 – Stratégie - Diagnostic stratégique – Cas Zara

C'est un brouillon, il faut faire des phrases sur une copie !

1.Analysez brièvement le macro-environnement de l'entreprise.

Intro : l'entreprise est présente sur le secteur de … ; ce secteur fait face à des influences du macro-environnement, que l'on peut classer avec la méthode PESTEL :

Influences politiques : /

Influences économiques :

-baisse du pouvoir d'achat et inflation ⇨baisse de la demande de vêtements et les clients sont sensibles aux prix bas (↗ ventes ultra fast fashion) (menace)

-en revanche, hausse du PA en Asie ⇨hausse des ventes de vêtements (opportunité)

Influences socioculturelles :

-consommateur caméléon : goûts changent en permanence… ⇨les fabricants de vêtements doivent sans cesse renouveler leurs collections (menace)

Influences technologiques :

-les consommateurs achètent de plus en plus sur internet, notamment les articles de prêt à porter (menace pour les magasins physiques)

Influences écologiques :

-préoccupations écologiques des consommateurs ⇨ hausse des ventes de vêtements de seconde main (menace)

Influences légales :

-loi contre l'ultra-fast-fashion, malus ⇨ impacte négativement les ventes de concurrents tels que Temu, Shein (opportunité pour les autres enseignes)

Transition : ces influences du macro-environnement ont un impact sur le micro-environnement…

2. A l'aide de vos connaissances et des documents fournis, analysez brièvement le micro-environnement de l'entreprise.

Rivalité entre les concurrents :

-forte intensité concurrentielle en prix, car structure concurrentielle (beaucoup d'entreprises….) et stagnation de la demande (crise…)
+ forte pression à la baisse sur les prix exercé par l'ultra fast-fashion (Shein, Temu)

Pouvoir de négociation des clients directs :

-Les clients directs sont ici les ménages. Ils recherchent des prix faibles mais également une consommation plus écologique.

Pouvoir de négociation des fournisseurs :

-production souvent sous-traitée, nombreux sous-traitants en Espagne, Portugal, en Chine, … donc peu de pouvoir

Menace des nouveaux entrants :

Juste quelques barrières : financières (il faut un bon système logistique, SI), et commerciale (notoriété des entreprises existantes)
⇨puisque peu de barrières, forte menace

Menace des produits de substitution : vente de vêtements d'occasion par des particuliers sur des plateformes telles que Vinted

Conclusion : Les forces les plus menaçantes sont celles des nouveaux entrants et de la rivalité entre concurrents.

3.Présentez de manière structurée les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Les ressources peuvent être classées en deux catégories selon la typologie de Penrose :

•**Ressources tangibles :**

- ***bénéfice élevé*** et en progression, peut permettre d'investir (notamment dans des boutiques vitrines, dans de grandes avenues…)
- plusieurs ***boutiques dans le monde***, notamment en Asie où la croissance de la demande est forte (répartition des risques)
+***magasins dans les grandes avenues*** (Champs-Elysées, 5e avenue, …) ce qui permet d'acquérir une forte notoriété
- ***300 stylistes*** parviennent à modifier en permanence les collections

•**Ressources intangibles :**
-forte ***notoriété***, diverses marques reconnues qui permettent de cibler différents segments de marché
-***site internet***, permet de vendre des vêtements en ligne (canal de distribution en forte croissance), avec ***fonctionnalité utilisant l'IA*** pour améliorer l'expérience d'achat du consommateur

Elle détient aussi plusieurs compétences.
•**Compétences marketing :** analyse rapidement les meilleures ventes et adapte en conséquence les collections
•**Compétences logistiques,** grâce probablement à un bon SI, parvient à rafraichir en permanence les collections en fonction des achats effectués par les clients en magasin (en 24h, confection lancée)
•**Compétences transversales :** parvient à obtenir des productions rapides auprès ***de ses sous-traitants dans le bassin méditerranéen (notamment en Espagne***), proches des lieux de ventes, ce qui permet d'acheminer rapidement les vêtements.

•**Faiblesses :**
-manque de contrôle sur l'activité des fournisseurs, accusation de déforestation au Brésil
-accusé parfois de plagiat des designers de grandes marques

4.Quelles activités de la chaîne de valeur de Porter créent de la valeur pour l'entreprise ? Quelles sont celles qui n'en créent pas et que l'entreprise externalise ? Quelles sont celles qui ne sont pas mentionnées dans les documents ?
•La chaîne de valeur de M.Porter permet d'identifier les différentes activités qui contribuent à créer de la valeur pour les clients. Il peut s'agir d'activités de base ou d'activités de soutien.

-Grâce à ses compétences en marketing, ses boutiques dans le monde entier et son site de vente en ligne et fonctionnalité Try-on, l'entreprise crée de la valeur via son **activité de commercialisation.**
-Elle crée également de la valeur avec son **activité approvisionnement.** Elle parvient en effet à trouver des sous-traitants proches du continent Européen qui peuvent répondre rapidement aux commandes données.
-Son **activité logistique** créé également de la valeur puisqu'elle fait parvenir très rapidement les commandes dans les différentes boutiques (grâce à des compétences en logistique.)
-Enfin, elle crée de la valeur via son **activité de R&D** car elle parvient à renouveler très rapidement sa gamme grâce aux 300 stylistes du groupe.

Faites le lien avec les ressources et compétences !
Une activité crée de la valeur si l'entreprise dispose, pour cette activité, de ressources ou compétences distinctives.

•En revanche**, l'activité production de vêtements ne crée pas de valeur** pour l'entreprise, elle a donc décidé de l'externaliser.

*(**•non mentionnées :**-Services, infrastructures, RH)*

5.Quelle est la nature de l'avantage concurrentiel de Zara ?
[Commencer par donner la définition]
Selon le modèle VRIO de Barney, un avantage concurrentiel est une ressource ou compétence exploitable par l'organisation, qui crée de la valeur, est rare et inimitable.
Selon Porter, l'avantage peut être lié au coût ou à l'offre.
L'entreprise ici semble avoir un ***avantage concurrentiel lié à l'offre.*** Elle ***renouvelle très rapidement ses collections*** et parvient donc à proposer des vêtements répondant bien aux attentes des clients qui changent constamment, et ce grâce à ses nombreux stylistes, à des sous-traitants implantés en méditerranée, probablement à un bon SI qui permet de transmettre les ordres rapidement…
*(**Elle a aussi un avantage lié au coût car elle parvient à proposer des prix bas** grâce à l'externalisation de sa production. Elle profite également probablement d'économies d'échelle.)*

6.Quelle est la stratégie concurrentielle menée par l'entreprise (i.e. comment se différencie-t-elle de ses concurrents) ?
L'entreprise mène une **stratégie de domination par les coûts** car elle propose des vêtements de qualité et répondant bien aux attentes des clients à un prix inférieur à ceux des concurrents.