

•Sources de l'avantage concurrentiel :

⇒Selon M.Porter, l'avantage concurrentiel est l'élément qui permet à une entreprise de se différencier et d'occuper une position dominante sur le marché. Il peut s'agir d'un **avantage lié au coût (prix)** ou d'un **avantage lié à l'offre**.

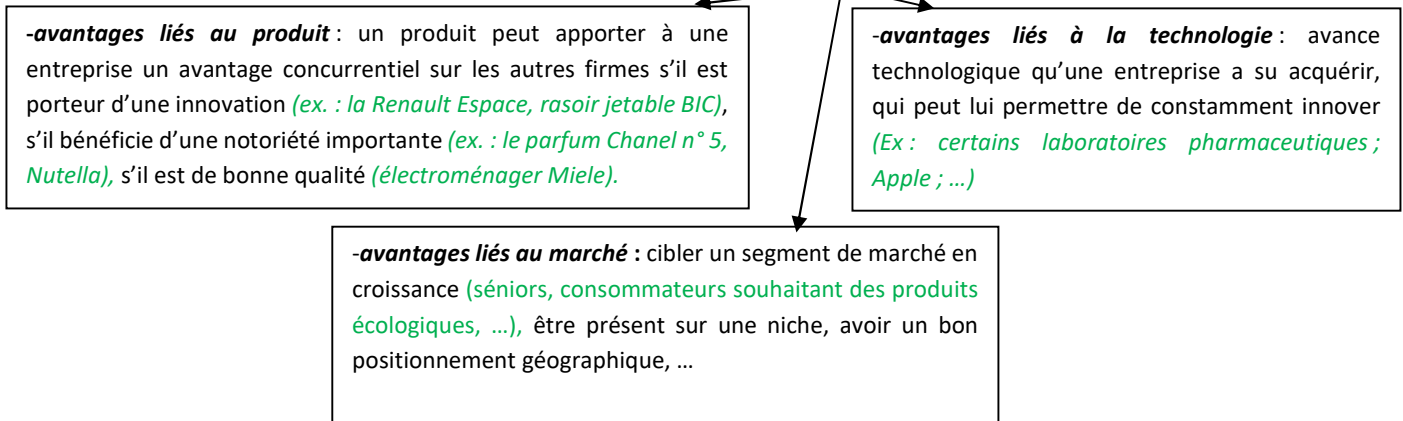


Illustration – Exercice C2.32 : La nature de l'avantage concurrentiel

Pour chaque exemple d'entreprise fourni ci-dessous, identifiez la nature de l'avantage concurrentiel.

Selon vous, quelles sont les ressources ou compétences distinctives correspondantes ?



Sur le marché de l'automobile, les deux grands concurrents que sont BMW et Mercedes ont opté pour des stratégies de différenciation. Relativement compliqué, l'avantage concurrentiel de ces deux marques repose sur des éléments comme la sécurité, la qualité de fabrication et de service, les technologies de fabrication, la distribution...

Avantage lié à l'offre (produit)

→ machines performantes (R tangibles)

→compétences spécifiques à la P°

Fondée en Chine en 2012, l'application **Shein**, qui a son siège à Singapour, a rapidement conquis le marché mondial de la mode éphémère ou « fast-fashion », basée sur le renouvellement rapide de collections à très petits prix. Un concept qui séduit dans les pays occidentaux, où l'inflation grève le pouvoir d'achat des consommateurs, mais est écrié par certains car il favoriserait une hyperconsommation du fait du renouvellement continu et rapide des collections. La force de frappe de Shein repose sur la Chine, qui dispose d'une vaste industrie textile à bas coûts et d'un réseau logistique particulièrement performant, dans un pays ultra-connecté où le commerce en ligne est particulièrement avancé.

avantage lié au coût → compétences transversales (fournisseurs à bas coûts)

Quelques pas dans la nouvelle usine de Valeo près de Nanjing suffisent à comprendre les ambitions de l'équipementier en Chine. Il a choisi d'implanter ce site près de celui de Chery, le plus important des constructeurs chinois. Ou'ils s'appellent Chery, Geely ou BYD, ce sont eux qui vont, dans les années à venir, afficher les plus forts taux de croissance de l'automobile chinoise. Ils sont friands de partenariats durables avec les équipementiers. Pour s'imposer sur le long terme, Valeo veut aussi profiter de son avance technologique pour décrocher des marchés face aux équipementiers chinois. Pour Christian Marsais, « la technologie est l'une des principales recettes du succès en Chine. Sinon, les constructeurs ne nous regardent même pas ! ». L'un des responsables du centre de développement de Shanghai en fait, lui, un avantage concurrentiel : « Les équipementiers chinois savent copier, mais ils manquent encore de créativité et d'inventivité. C'est une chance. »

www.usinenouvelle.com

Avantage lié à l'offre : au marché (situé près de constructeurs auto chinois) → Ressources tangibles (usines de production)

Avantage lié à l'offre : à la technologie → compétences spécifiques à la R&D



Les trois frères fondateurs de **Darty** partent du constat « qu'un client n'est satisfait que si le produit qu'il achète fonctionne et rend les services que l'on attend de lui ». Ils lancent donc en 1968 le premier centre de service après-vente. En 1973 c'est une première : Darty s'engage par écrit auprès du consommateur pour lui garantir les prix, le choix et le service.

www.darty.fr

Avantage lié à l'offre (produit : services)

→R tangibles (effectif important)