



Chapitre 1 Quels produits ou quels services pour quels besoins ?

Corrigé du devoir de management
Mercredi 16 octobre 2024 (2 heures)
Groupe 1

Etude de cas sur Ikéa



Situation

Pour répondre aux attentes des clients qui réclamaient des meubles de style et de qualité, à un prix raisonnable et aisément disponibles, Ikea a développé un concept innovant qui incite les clients à participer eux-mêmes à la création de leurs meubles, en leur confiant des tâches traditionnellement dévolues au fabricant ou au distributeur, comme l'assemblage et la livraison des produits.

I. A l'aide des documents répondez aux questions suivantes : **15 pts**

1. À quel besoin répond le nouveau meuble robotique Rognan d'Ikea ? **2 pts**

Ikea présente un nouveau robot baptisé **Rognan**, ou plus exactement ce qui est qualifié de meuble robotique. **Il se destine aux espaces de vie dont la taille a tendance à diminuer afin de faire face à l'accroissement de la population dans les villes.** Dans le cadre de cette problématique d'urbanisation galopante, Rognan ambitionne de proposer une solution multifonctionnelle et confortable. Un meuble de rangement, un lit, un canapé ou encore un bureau, c'est un peu tout cela à la fois.

Ainsi, le **nouveau meuble robotique Rognan d'Ikea répond au besoin de créer un logement de rêve avec de nombreuses fonctionnalités dans des espaces de plus en plus réduits.**

2. Montrez que le nouveau meuble robotique Rognan est le résultat d'une démarche marketing. **2 pts**

La démarche marketing consiste à identifier des besoins, puis à y répondre.

Pour concevoir son nouveau meuble Rognan, Ikea est parti du constat que de plus en plus de personnes vivaient dans des logements de petite taille. Dès lors, les consommateurs sont plus sensibles aux meubles petits et fonctionnels, étant donné que la taille des appartements diminue. **Ikea s'adresse aujourd'hui à une cible citadine**

Le nouveau meuble est **le résultat d'une démarche marketing, car il répond à un besoin détecté chez de nombreux consommateurs.**

3. Identifiez-la ou les approches marketing mises en œuvre par Ikea. Justifiez votre réponse. **3 pts**

Avec le meuble robotique Rognan, Ikea propose une solution pour répondre à un besoin existant. La société suédoise est partie du fait que de plus en plus de personnes vivent ou vont vivre dans des espaces réduits et vont avoir besoin d'optimiser leur logement.

Deux réponses possibles :

– **l'approche marketing mise en œuvre par Ikea est réactive, car elle permet de satisfaire un besoin existant qu'elle a détecté ;**

– cette approche peut également être qualifiée d'anticipatrice, car elle appréhende une tendance du marché qui va se développer.

Remarque : l'approche marketing d'Ikea peut également être qualifiée de médiatrice, car l'entreprise fait participer ses clients à la création de valeur en les impliquant dans l'assemblage final des meubles.

4. Identifiez l'avantage concurrentiel d'Ikea. 3 pts

Au cœur du succès d'Ikéo se trouve **la valeur de ces produits** (large gamme de produits qualitatifs : Salle de bain, cuisine, salon...). Sa stratégie, qu'on pourrait qualifier de **stratégie de différenciation par les coûts**, consiste à proposer **simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix**, par rapport aux offres concurrentes.

Un avantage concurrentiel est un facteur de réussite qui va permettre à une entreprise d'être plus compétitive que ses concurrents. L'avantage concurrentiel d'Ikea réside dans **sa capacité à réduire les coûts pour maintenir des prix bas**. Pour réussir ce pari, Ikea propose aux clients de prendre en charge la livraison et l'assemblage des meubles, ce qui réduit les coûts.

5. Quelles sont les finalités de l'entreprise Ikea ? 2 pts

L'entreprise a pour **finalité d'améliorer le quotidien du plus grand nombre en proposant des meubles de qualité à des prix bas**. L'aspect **environnemental**, les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux **produits eco-friendly**. La transparence sur la fabrication des produits, les **matériaux utilisés** sont aujourd'hui des critères d'achats pour les consommateurs.

6. La nouvelle offre d'Ikea est-elle cohérente avec ses finalités et son avantage concurrentiel ? Justifiez votre réponse. 3 pts

La nouvelle offre d'Ikea consiste à **proposer un meuble multifonctionnel pour les personnes qui vivent dans des espaces réduits**.

Cette nouvelle offre correspond à l'ambition de la firme suédoise **d'améliorer le quotidien des clients**.

Grâce à son avantage concurrentiel, l'objectif d'Ikea est de **baissier le prix du produit pour le rendre accessible à des clients** qui ont un budget limité. Si Ikea y parvient, **cette nouvelle offre sera cohérente avec ses finalités** et son avantage concurrentiel. **L'image du magasin** est aussi un élément déterminant dans les achats des consommateurs. C'est un outil clé pour atteindre un avantage concurrentiel, qui peut aider Ikea à devancer ses concurrents. Enfin, la majorité **des clients** viennent chez Ikea car ils savent qu'ils vont **trouver chaussures à leurs pieds** parmi des milliers de références et de produits innovants.

Document 1

Ikea lance un meuble robotique pour les petits espaces

Document 2



La population se concentre de plus en plus dans les villes, où les logements sont généralement plus petits. En 2020, Ikea lance en collaboration avec la jeune entreprise Ori, le meuble robotique Rognan, qui permettra de condenser dans dix mètres carrés les fonctionnalités de lit, de bureau, de canapé et d'espace de rangement. L'idée du groupe suédois est de permettre à de nombreuses personnes de créer le logement de leur rêve en optimisant la place dans des espaces de plus en plus réduits. Le prix de ce meuble révolutionnaire qui va intéresser de nombreux étudiants au budget limité n'a pas été communiqué. Partenaire d'Ikea dans cette création, Ori commercialise une solution similaire à partir de 17 000 \$. Ikea devra faire baisser la note.

Document 3

La dimension stratégique des choix marketing

Les choix marketing déterminent l'offre de l'entreprise et engagent l'ensemble de l'organisation pour produire et commercialiser l'offre définie. Du fait de leur importance et de leur influence sur l'organisation, ces choix doivent être cohérents avec les finalités de l'entreprise et avec ses orientations stratégiques, en particulier avec ses avantages concurrentiels.

Les secrets d'Ikea

Ikea vend des canapés, des fauteuils et des tables pour environ la moitié de ce que font ses concurrents. Mais compte tenu du prix [...], la qualité est étonnamment élevée. [...] Ikea choisit le prix auquel il veut vendre un produit avant de le concevoir et de le fabriquer, et les designers et fournisseurs travaillent ensemble pour s'assurer que le produit final corresponde à ce prix. Ikea est également en mesure de réduire les coûts et de maintenir les prix bas en raison de la façon dont sont vendus les produits. [...] Assembler des meubles vous-même peut sembler pénible, mais cela permet à Ikea de facturer moins cher.



Jessica Tyler, « Voici les secrets d'Ikea pour proposer des prix aussi bas », www.businessinsider.fr, 15 octobre 2018.

Contrôle des connaissances : Répondez aux questions suivantes 25 pts

1. En quoi consiste la démarche marketing pour les organisations ? 2 pts

Une démarche marketing est l'ensemble des champs d'actions marketing prises dans le but de répondre aux besoins des consommateurs, mais aussi de les anticiper et les stimuler. Elle part d'une étude des attentes du marché et prend en compte la réaction du marché avant de lancer une offre. La démarche marketing est ainsi, un ensemble de procédés qui fait intervenir le marketing stratégique et le marketing opérationnel. Pour conclure, La démarche marketing a pour but de détecter des besoins, puis d'y répondre.

2. Quelles sont les différentes étapes de la démarche marketing ? 4 pts

La démarche marketing permet d'orienter l'entreprise quant aux décisions stratégiques à prendre. Ces décisions stratégiques sont risquées, portent sur le long terme, et sont irréversibles. Elles mettent en jeu la pérennité de l'entreprise ; la performance commerciale et financière de l'entreprise.

La démarche marketing consiste à détecter les besoins et les tendances du marché pour y répondre en élaborant une offre adaptée. La démarche marketing comprend plusieurs étapes :

- 1. Connaître le marché : études de marché, veille commerciale, Big data
- 2. Identifier des besoins
- 3. Concevoir une offre qui satisfait les besoins repérés



3. Après avoir donné une définition du diagnostic stratégique externe (5 pts), présenter le micro environnement (4 pts)

Le diagnostic stratégique externe concerne l'environnement des organisations. Il permet d'identifier et de distinguer, parmi les éléments de l'environnement de l'organisation, ceux qui constituent des opportunités et

ceux qui constituent **pour elle des menaces**. On distingue : **2 pts**

- **Le micro-environnement** est donc constitué **des acteurs qui entretiennent des relations de proximité** avec l'organisation. **1,5 pt**
- **Le macro-environnement** désigne **l'environnement au sens large de l'organisation**. On l'analysera à travers ses composantes politique, économique, socioculturelle, technologique, écologique et légale (**PESTEL**). **1,5 pt**

En voici **quelques exemples pour le microenvironnement** : **(4 pts)**

	Opportunités	Menaces
Clients (1 pt)	Un client régulier augmente le volume de ses commandes.	Perte d'un grand client qui va contracter avec un concurrent.
Fournisseurs (1 pt)	Réduction des prix pratiqués par les fournisseurs, partenariats avec les fournisseurs pour améliorer la qualité des produits...	Concentration d'entreprises de fournisseurs qui réduit la capacité à faire jouer la concurrence pour bénéficier de tarifs plus compétitifs.
Financeurs (1 pt)	Augmentation des subventions accordées par la mairie à une association.	Réduction des montants de découvert autorisé par la banque.
Autres parties prenantes (1 pt)	Implantation d'entreprises sur le territoire d'une collectivité locale, source de revenus et d'emplois pour les administrés.	Voisinage des entrepôts se plaignant des nuisances dues à l'activité de l'entreprise (bruit...), usagers d'une mairie se plaignant d'un projet de fermeture d'école.

4. Le marketing crée-t-il le besoin ou y répond-il ? Expliquez. 2 pts

Selon les approches adoptées, le marketing peut répondre ou créer un besoin.

Dans l'approche réactive, le marketing va **proposer une offre qui répond à un besoin existant**.

Dans l'approche anticipatrice, le marketing répond à un **besoin non encore exprimé**.

Dans l'approche créative, le marketing propose une **solution innovante qui crée un nouveau besoin**.

5. Quels sont les différentes approches marketing des organisations à l'aide d'exemples ? 4 pts

On distingue alors les approches réactive, anticipative, proactive ou médiatrice :

- **L'approche réactive** : l'entreprise identifie **un besoin exprimé**, puis le satisfait. L'offre est conçue en réaction aux offres concurrentes ou en réaction aux demandes exprimées par le consommateur. Exemple : le yaourt nature. **1 pt**

- **L'approche anticipative** : l'entreprise **détecte un besoin non encore exprimé** par le consommateur et conçoit une offre de nature à favoriser l'émergence, le développement et la commercialisation d'un produit pour répondre à ce besoin latent. Exemple : le smartphone. **1 pt**

- **L'approche proactive** : l'entreprise **recherche une solution à proposer aux clients afin de créer un nouveau besoin** (forcément non exprimé) sur un nouveau marché (innovation radicale). Exemple : la montre connectée. **1 pt**

- **L'approche médiatrice** : L'entreprise recherche la participation du client dans la création de la valeur de l'offre, soit en impliquant directement le client, soit en observant ses comportements. Exemple : les sneakers personnalisés. . **1 pt**

6. Donner une définition des stratégies (avantage et limite) à l'aide d'exemples de : **4 pts**

- Spécialisation **1 pt**

Spécialisation	<p><u>Définition</u> : La spécialisation consiste à maintenir l'organisation sur un seul domaine d'activité stratégique sur lequel elle estime avoir un avantage concurrentiel.</p> <p><u>Avantages</u> : La spécialisation simplifie la gestion de l'organisation, permet de concentrer les ressources sur un métier unique et donne une image de spécialiste, donc de performance (ex : Rolex, Lego, Ferrari, Faber Castell).</p> <p><u>Limites</u> : Cette stratégie comporte toutefois des risques car l'entreprise est dépendante des ventes sur un seul segment d'activité (ex : L'entreprise Kodak s'est trop spécialisée dans la photo argentique, et a fait faillite après avoir raté le virage du numérique).</p>
----------------	---

- Diversification **1 pt**

Diversification	<p><u>Définition</u> : La stratégie de diversification conduit l'entreprise à être présente sur plusieurs Domaines d'Activité Stratégique (DAS) et à varier ses produits (ex : Microsoft qui vend des logiciels, des tablettes et consoles de jeu vidéos), voire ses métiers (ex : le groupe Leclerc s'est beaucoup diversifié ces dernières années : auto, parapharmacie, optiques, voyages, espace culturel).</p> <p><u>Avantages</u> : Ne pas être dépendant d'une seule activité, d'un seul métier, procure à l'entreprise des nouvelles sources de profit (ex : Sony avec la Ps4).</p> <p><u>Limites</u> : Nécessite des investissements importants pour gérer plusieurs DAS et peut conduire l'organisation à se disperser sur trop d'activités trop éloignées les unes des autres.</p>
-----------------	---

- Intégration **1 pt**

Intégration	<p><u>Définition</u> : L'intégration verticale consiste à internaliser (faire soi-même) des activités situées en amont et/ou en aval. (ex : Total s'occupe de l'extraction du pétrole dans les océans, du raffinage du pétrole pour le transformer en essence, et de la distribution du carburant dans ses propres stations services. Intermarché produit et vend plus de 50% des articles présents dans ses magasins, l'enseigne a même sa propre flotte de bateaux de pêche).</p> <p><u>Avantages</u> : Maîtriser ses approvisionnements ou sa distribution, en faisant tout elle-même, l'entreprise contrôle toute la filière.</p> <p><u>Limites</u> : Nécessite des investissements importants pour contrôler tous les maillons de la chaîne, l'entreprise peut devenir moins flexible.</p>
-------------	---

- Domination par les coûts **1 pt**

Domination par les coûts	<p><u>Définition</u> : La stratégie de domination par les coûts consiste pour l'entreprise à vendre un bien ou un service comparable à celui de ses concurrents à un prix inférieur. Pour obtenir des coûts plus bas que ceux de ses concurrents, l'entreprise s'appuie sur une stratégie de volume (produire et vendre en grande quantité) ainsi que sur une politique de minimisation de tous les coûts (ex : chez Easyjet, les pilotes sont moins bien payés que chez Air France, les hôtessees une fois au sol doivent également s'occuper du ménage dans l'avion, cela permet à l'entreprise d'économiser des salaires pour afficher des prix bas).</p> <p><u>Avantages</u> : Permet à l'entreprise d'accroître ses parts de marché face à des concurrents qui ne peuvent pas pratiquer les mêmes prix.</p> <p><u>Limites</u> : Peut entraîner une guerre des prix (ex : Wiko et Free sur leur marché respectif), en se focalisant sur la baisse des coûts, l'entreprise devient incapable de s'adapter à son marché et n'innove plus (ex : Archos était leader sur le marché des tablettes low costs, mais a été détrônée par des concurrents plus innovants comme Asus et Apple qui proposent des tablettes de bien meilleures qualité).</p>
--------------------------	---