

Chapitre 6. La dynamique du portefeuille de produits

CAS 1 : DIVERSIFIER SON ACTIVITÉ

Questions

1. La décision du P-DG de diversifier son activité est-elle légitime ? En vous appuyant sur une analyse du cycle de vie du produit, de l'attractivité du marché et des atouts de TrottiJet, analysez la situation.
2. En tant que membre de l'équipe stratégique de TrottiJet, déterminez quels secteurs d'activité privilégier pour mener à bien la stratégie de diversification.

Corrigé

Questions 1 : La décision du P-DG de diversifier son activité est-elle légitime ? En vous appuyant sur une analyse du cycle de vie du produit, de l'attractivité du marché et des atouts de TrottiJet, analysez la situation.

Pour répondre à cette question, de nombreux indicateurs ont été calculés : taux de croissance annuel des ventes de TrottiJet, taille du marché, taux de croissance annuel du marché, part de marché relative (cf. tableau ci-dessous).

| | Année N-3 | Année N-2 | Année N-1 | Année N |
|--|-----------|-----------|-----------|---------|
| Ventes valeur TrottiJet | 130 000 | 128 000 | 120 000 | 115 000 |
| Taux de croissance annuel des ventes de TrottiJet | | -1,5 | -6,3 | -4,2 |
| Part de Marché TrottiJet | 25 | 23 | 23 | 22 |
| Part du marché du principal concurrent | 18 | 19 | 20 | 27 |
| Taille du Marché | 520 000 | 556 522 | 521 739 | 522 727 |
| Taux de croissance annuel du marché | | 7,02 | -0,06 | 0,00 |
| Part de Marché relative | 1,4 | 1,2 | 1,2 | 0,8 |
| Prix de vente consommateur (euros) TrottiJet | 999 | 919 | 899 | 799 |
| Part de ventes sous promotion TrottiJet | 5 % | 5 % | 10 % | 20 % |
| Part de voix TrottiJet | 15 % | 15 % | 5 % | 5 % |

Au regard des chiffres clés du tableau, nous pouvons observer que les scooters TrottiJet sont en phase de déclin. De nombreux éléments appuient cette conclusion :

- Taux de croissance annuel des ventes de TrottiJet négatif depuis N-3 ;
- Baisse du prix de vente des scooters TrottiJet depuis N-3, symptomatique des produits en phase de déclin ;
- Part des ventes en promotion qui ne cesse de croître depuis N-3 ;
- Part de voix qui décline depuis N-3.

Par ailleurs, l'attractivité de TrottiJet sur le marché des trottinettes électriques diminue. Si on mesure cette attractivité par le calcul de la part de marché relative (part de marché de l'entreprise / part de marché du principal concurrent), on constate que la part de marché relative de TrottiJet est inférieure à 1 depuis l'année N, ce qui atteste d'une position médiocre de l'entreprise.

Enfin, le calcul du taux de croissance du marché montre que ce dernier ne croît plus depuis l'année N-1 (taux de croissance proche de 0 %), d'où une attractivité limitée du marché.

À la lumière de tous ces indicateurs, le P-DG de TrottiJet a raison de se poser des questions. La stratégie de diversification reste une solution possible et adaptée à la situation afin de retrouver une croissance de TrottiJet grâce à de nouvelles activités stratégiques.

Question 2 : En tant que membre de l'équipe stratégique de TrottiJet, déterminez quels secteurs d'activité privilégier pour mener à bien la stratégie de diversification.

Pour déterminer les secteurs d'activités préférables, il est important de calculer la part de marché relative de TrottiJet dans chacune de ces activités.

| Secteur d'activité | Taux de croissance du marché | Part de marché du principal concurrent | Part de marché de TrottiJet au bout de 5 ans d'activité | Part de marché relative |
|-------------------------|------------------------------|--|---|-------------------------|
| Assurances | 10 % | 20 % | 5 % | 0,3 % |
| Location de voitures | 2 % | 15 % | 10 % | 0,7 % |
| Éoliennes | 5 % | 15 % | 10 % | 0,7 % |
| Voitures électriques | 5 % | 10 % | 2 % | 0,2 % |
| Logiciels informatiques | -1 % | 6 % | 8 % | 1,3 % |
| Moteurs | 6 % | 7 % | 9 % | 1,3 % |
| Pneus | 6 % | 6 % | 8 % | 1,3 % |

Pour apprécier l'intérêt stratégique de chaque secteur d'activité, établissons la matrice de portefeuille de produits. Cette matrice croise l'évaluation des atouts de l'entreprise (évaluée au moyen de la part de marché relative) et l'évaluation de l'attractivité du marché (évaluée au moyen du taux de croissance du marché). Les atouts de TrottiJet sont jugés forts si la part de marché relative de TrottiJet est supérieure à 1. Par ailleurs, l'attractivité du marché est forte si le taux de croissance du marché est supérieur au taux de croissance moyen des six activités considérées ($(10+2+5+5-1+6+6)/7 = 4,7\%$). On obtient ainsi la matrice suivante :

| Attractivité du marché | Atouts de l'entreprise | |
|------------------------|-------------------------|---|
| | Forts | Faibles |
| Forte | Moteurs Pneus | Assurances Éoliennes Voitures Électriques |
| Faible | Logiciels informatiques | Location de voitures |

Deux activités sont à privilégier dans le cadre de la stratégie de diversification : les moteurs et les pneus.

CAS 2 : AIRBNB, ET SA STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION

Questions

1. Quelle est la stratégie de diversification adoptée par Airbnb ?
2. Est-elle pertinente au regard du positionnement de la marque Airbnb ?

Corrigé

Question 1 : Quelle est la stratégie de diversification adoptée par Airbnb ?

Airbnb a procédé successivement à trois types de diversification :

- Airbnb a tout d'abord mis en place une **diversification de marché** avec l'établissement de partenariat avec les hôtels. Il s'agissait de diversifier la nature des logements loués en passant de la location de logement privé de particuliers à celui de chambre d'hôtels.
- Airbnb a ensuite adopté plus récemment une **diversification produit** en s'attaquant au marché du transport.
- Airbnb a enfin adopté un autre type de diversification marché en proposant des aides à la rénovation énergétique à ses clients.

Question 2 : Est-elle pertinente au regard du positionnement de la marque Airbnb ?

Le positionnement de Airbnb à l'origine était à l'origine une plateforme communautaire payante de location et de réservation de logements de particuliers. Via cette stratégie de diversification, Airbnb transforme en profondeur son positionnement qui devient dès lors une plateforme payante proposant des solutions d'hébergement, d'activité de transport et de services. Ainsi, la stratégie de diversification de Airbnb risque de rendre plus flou son positionnement auprès de sa cible originelle, les détournant vers d'autres acteurs.