

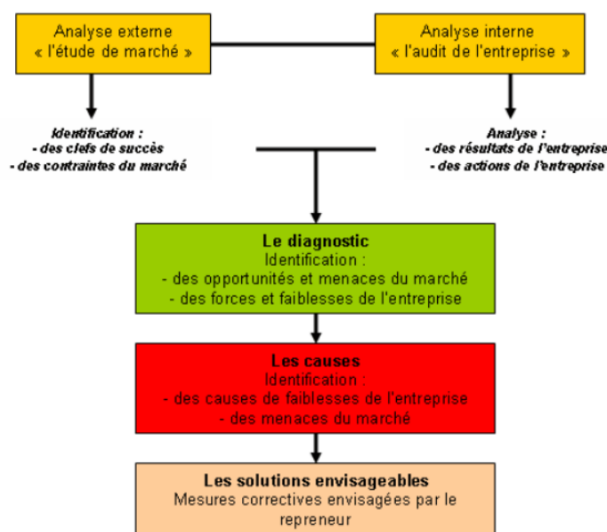
La stratégie commerciale

La stratégie d'une PME consiste essentiellement à définir des objectifs, des ressources (financières, techniques, humaines, ...) et une perspective. Les PME doivent faire face à l'évolution de leur environnement qui nécessite de repenser leur développement commercial. Pour cela, le diagnostic commercial est une étape essentielle dans la mise en œuvre de la stratégie commerciale.

A – L'utilité d'un diagnostic commercial

Le collaborateur de la PME pourra être amené à construire un diagnostic commercial. Il s'agit à la fois de définir les objectifs stratégiques de la PME, d'estimer sa compétitivité et son potentiel et de mesurer le potentiel du marché dans lequel évolue l'entreprise (évaluation de la concurrence et des risques du marché).

B – Les étapes



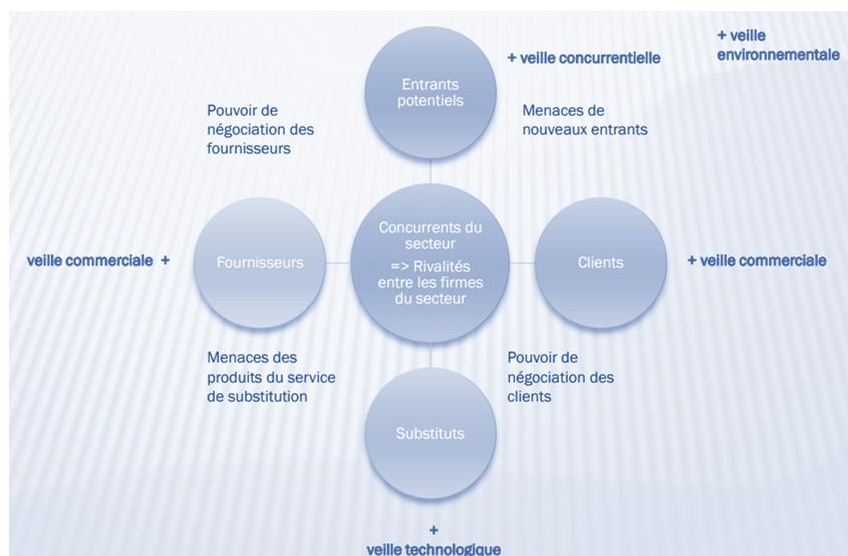
B – L'élaboration du diagnostic

- La matrice MOFF ou SWOT (en anglais) présente dans un tableau un diagnostic externe (opportunités-menaces) et un diagnostic interne (forces-faiblesses).

Diagnostic externe	Diagnostic interne
Etude du macro-environnement	Etude du micro-environnement
Variables externes qui influencent la	Variables internes (étude des points

performance de la PME		positifs et négatifs du potentiel de la PME)	
Opportunités	Menaces	Forces	Faiblesses
Etude de la concurrence, des produits, de la réglementation, des échanges commerciaux, des marchés, ...		Etude la zone géographique, du savoir-faire, de la qualité, des produits et services, des canaux de distribution, de la marque, ...	

▪ **La matrice de Porter :**



E – La définition du plan d’action de la stratégie commerciale

Pour être efficace, la stratégie commerciale ne doit pas être une succession de décisions isolées mais un ensemble d’actions qui tendent vers un objectif commun. Le plan d’action dressé par le collaborateur doit prendre en compte le coût, le délai et les ressources humaines nécessaires pour atteindre le ou les objectifs fixés.

1 – Plan de marchéage (marketing-mix)

Il s'agit d'un plan d'action mettant en œuvre les principaux moyens « marketing » maîtrisables par la PME. Il s'agit de la politique des 4 P : Product (produit), Price (prix), Promotion (communication) et Place (distribution) :

Produit	Prix	Communication	Distribution
Caractéristiques Design Packaging Choix de la marque Normes et labels Gamme	Coûts ou prix de revient Image du produit Distribution Marges Etudes consommateurs Concurrence Veille sur le prix	Actions de publicité, de marketing direct et de promotion des ventes	Canaux utilisés Actions marketing (communication, animation, merchandising fabricant,..) et commerciales (référencement centrales, pratiques tarifaires) entreprises à destinations des distributeurs

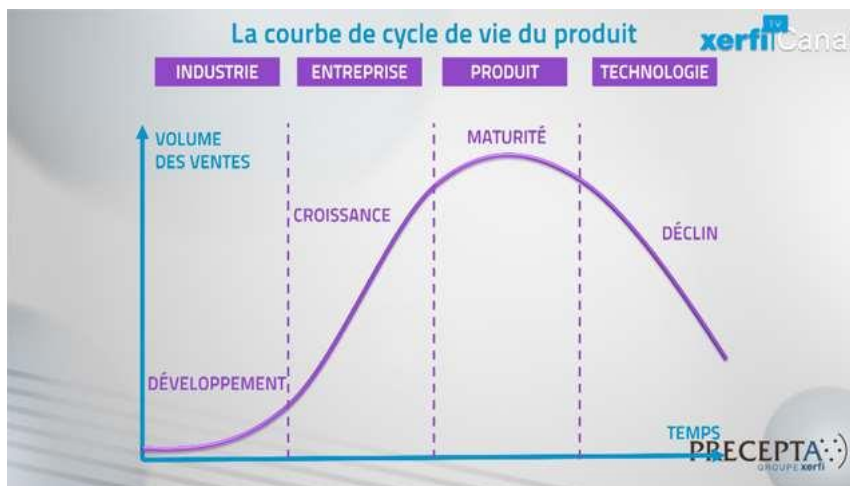
2 – Exemple de décisions prises sur plusieurs aspects :

Les produits ou services	Le prix	La publicité et la communication	Le mode de distribution
<i>Lancement d'un nouveau produit ou abandon d'un produit non conforme à la demande, ...</i>	Mise en place d'actions de promotion pour cibler de nouveaux clients, ...	Encarts publicitaires, carte de fidélité, réseaux sociaux, ...	Nouveau point de vente, vente par internet, ...

La cohérence entre ces différents leviers constituera le gage de l'efficacité de la stratégie de la PME. Une action de promotion non relayée en publicité aura ainsi peu de chances de fonctionner.

Il est donc important de bien comprendre le cycle de vie du produit qui regroupe les diverses étapes par lesquelles passe un produit, de sa mise en place sur le marché jusqu'à la fin de sa production.

Le cycle de vie d'un produit comprend généralement 4 phases et la PME peut se servir de ce cycle afin de gérer son portefeuille de produits. Elle peut ainsi prévoir le lancement de nouveaux produits pour remplacer les produits en phase de déclin. Aussi, la PME mènera des actions commerciales adaptées à la phase de vie de chaque produit.



E – Les actions correctives envisageables

Le collaborateur peut alors synthétiser les actions correctives à mener, leur degré d'urgence, évaluer le budget nécessaire et définir un calendrier de mise en œuvre.



Définir ou optimiser sa stratégie commerciale réclame une certaine prise de recul, mais aussi, des méthodes d'investigation précises pour mesurer techniquement les meilleures orientations à prendre.