

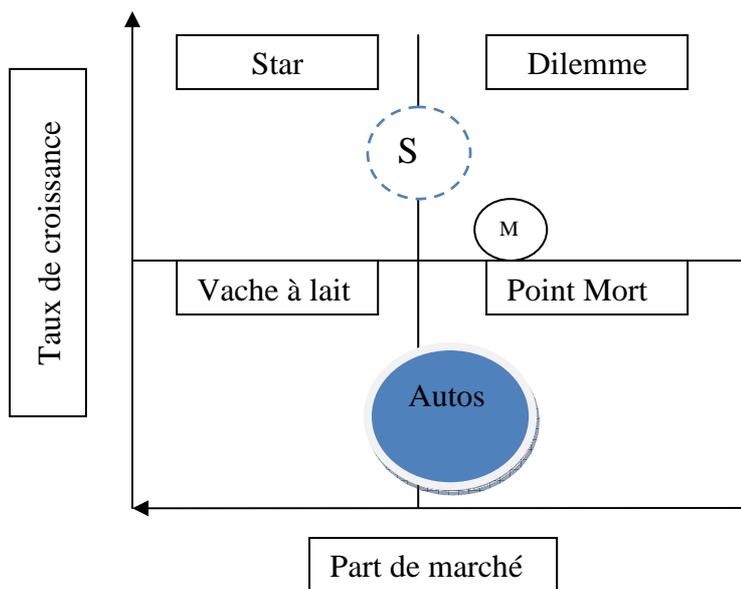
Stratégie : TD7 CAS BMW

a. Matrice BCG

**Construction de la matrice**

La matrice BCG, du Boston Consulting Group est une matrice particulièrement adaptée pour les marchés de volume.

	<b>Voitures</b>	<b>Motos</b>	<b>Services financiers</b>
<b>Taux de croissance de l'activité</b>	<b>Faible</b> Croissance égale à 2% depuis plusieurs années	<b>Moyenne</b> Croissance de 4,4% sur le segment de BMW	<b>Très fort</b> Croissance supérieure à 10%
<b>Part de marché relative dans l'activité</b>	<b>Faible</b> "Le groupe vend beaucoup moins de véhicules que ses concurrents"	<b>Faible</b> "BMW est loin d'être leader sur ce marché"	<b>Faible</b> "BMW est loin d'être leader sur ce marché"



**Analyse de la matrice :**

On nous informe clairement dans le sujet que sur ces 3 DAS, BMW est loin d'être leader ce qui a pour effet de directement placé ses DAS en dilemme ou en Point Mort ou du moins sur des parts de marchés corrects mais pas importants. Nous disposons des informations concernant les taux de croissance.

Ainsi, on a :

- DAS Voitures : positionné entre la vache à lait et le point mort.
- DAS Services : positionné entre Star et Dilemne.
- DAS Motos : positionné entre Dilemme et Point Mort.

On remarque que la matrice BCG montre que BMW n'a pas un ensemble de DAS stratégiquement bien placé par l'approche BCG dont le critère important est la part de marché. Ainsi, on peut dire que cette matrice BCG n'est pas adaptée à BMW car la stratégie de la marque allemande est basée sur de la différenciation et non sur des volumes ou des parts de marchés.

La matrice BCG doit être utilisée pour des marchés de volume.

## b. Matrice Mc Kinsey

### Construction de la matrice

Cette approche est plus qualitative que les autres matrices. En effet, que ce soit pour les atouts ou les attraits, il faut définir des critères d'évaluation qui vont permettre de noter l'entreprise sur chaque critère. A ces critères sont affectés des coefficients suivant leur importance.

Voici, pour chaque activité, les différents critères avec les coefficients et les notes obtenues par l'entreprise sur chaque critère.

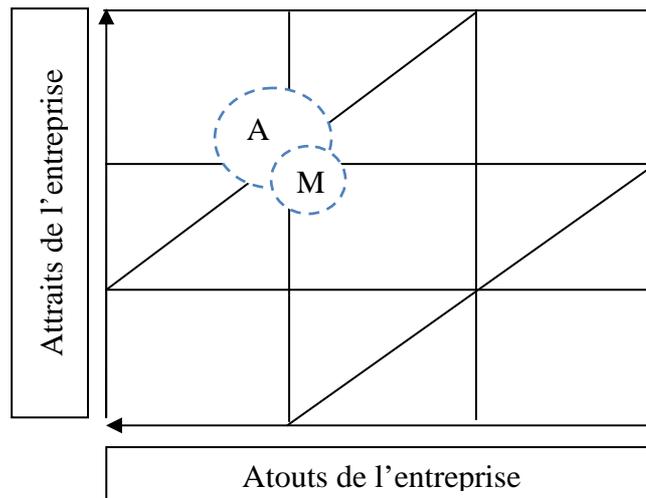
#### Activité voitures

	critères	coefficient	notes (de 0 à 5)	moyenne (note x coef.)	note
Attraits du marché	croissance	5	3	15	71%
	taille (volume)	3	2	6	
	taille (géographique)	4	5	20	
	intensité concurrentiel	3	5	15	
	technologie	3	4	12	
Atouts de l'entreprise	part de marché	5	2	10	76%
	notoriété	5	5	25	
	maitrise des technologies	3	5	15	

#### Activité motos

	critères	coefficient	notes (de 0 à 5)	moyenne (note x coef.)	note
Attraits du marché	croissance	4	4	16	65 %
	taille (volume)	4	2	8	
	taille (géographique)	4	4	16	
	intensité concurrentiel	3	3	9	
Atouts de l'entreprise	part de marché	5	2	10	65 %
	notoriété	4	4	16	
	maitrise des technologies	4	4	16	

**Matrice Mc Kinsey :**



**Activité services financiers :**

Manque d'informations sur le marché des services financiers.

**Analyse de la matrice :**

On place les DAS grâce aux notes sur les différents axes attraits et atouts. On remarque que BMW possède un DAS Voitures placé à cheval sur le Maintien du DAS et le Développement et un autre DAS Motos placé dans la zone de Maintien.

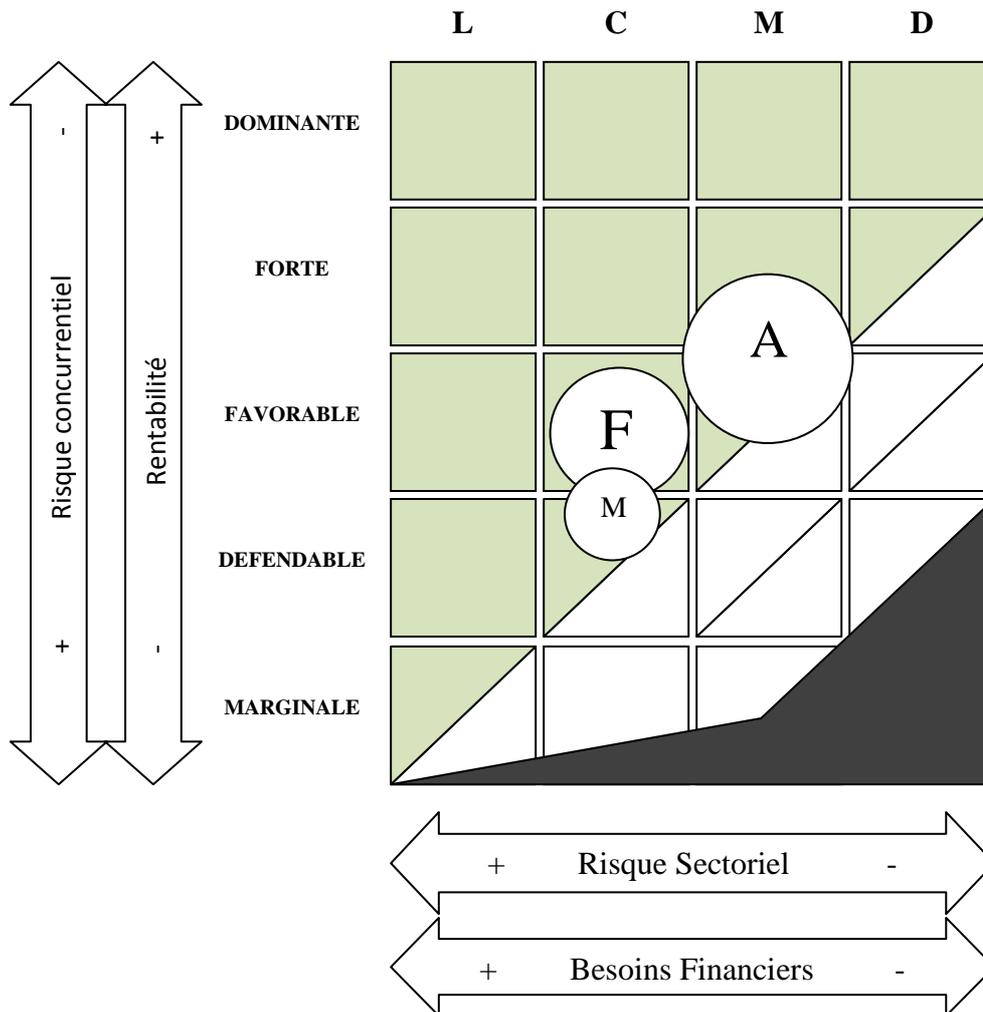
Attention, il faut se méfier du résultat de la matrice, puisqu'elle est construite à partir de critères qui doivent prendre en compte les FCS des marchés ainsi si on choisit les mauvais critères, la matrice ne donnera pas une représentation réelle du positionnement des DAS. De plus la notation est laissée à l'appréciation de celui qui réalise la matrice et fait appel à des données qualitatives qui sont plus difficiles à estimer. Etant donné, que la Matrice Mc Kinsey est très subjective, pour réaliser cette matrice il est nécessaire d'avoir un maximum d'informations sur le marché, les DAS concernés et la Corporate Strategy.

**c. Matrice A D Little**

**Construction de la matrice**

La matrice AD Little est une matrice qui propose d'analyser les activités d'une entreprise selon la position concurrentielle divisée en 5 parties : Marginale, défendable, favorable forte ou dominante. Cette analyse s'effectue aussi par rapport au degré de maturité de l'activité qui se divise en 4 phases : Lancement, croissance, maturité, déclin.

	voitures	motos	services financiers
position concurrentielle	favorable	Défendable	Favorable
degré de maturité de l'activité	maturité	Croissance	croissance



### Analyse de la matrice :

Le DAS Voitures est une activité qui arrive désormais maturité, BMW de part sa renommée, ses capacités techniques et ses compétences arrive à développer une différenciation qui lui permet d'avoir une bonne rentabilité. Cependant il faut prendre en compte la concurrence importante de la part d'Audi et de Mercedes.

Le DAS Motos est une activité en croissance, grâce à ses compétences de motoristes, la marque arrive à commercialiser des produits qui lui permettent de réaliser une bonne rentabilité, cependant elle doit faire face à une concurrence encore plus importante que pour l'activité Voitures, puisqu'elle se bat avec Honda, Yamaha qui sont des concurrents beaucoup plus réputés pour cette activité.

Pour le DAS Services Financiers, il bénéficie de la croissance du marché, d'une rentabilité importante mais là aussi, BMW rencontre une concurrence importante qui l'éloigne du leadership.

Cette matrice permet de définir le positionnement concurrentiel des différents DAS d'une entreprise en prenant en compte le cycle de vie du DAS, les facteurs clés de succès. Le positionnement est à l'intersection de ces paramètres.

La matrice A.D. Little peut être utilisée sous 2 formes :

- La vision stratégique : développement naturel, développement sélectif, redressement ou abandon de l'activité.
- La vision financière : Rentabilité, Besoin de Trésorerie, Importances des risques.

## **Conclusion**

L'analyse de la société BMW part les 3 matrices BCG, Mc Kinsey et A.D. Little ont mis en évidence 3 visions différentes et complémentaires.

La matrice BCG met en évidence les effets de volume, on a pu remarquer que celle-ci n'était pas adaptée à BMW puisque la production de grand volume ne correspond pas à la stratégie de BMW. C'est pour cette raison que l'on trouve BMW « mal positionné » après l'analyse BCG.

La matrice Mc Kinsey met en évidence les atouts et les attraits de l'entreprise pour le marché, ce qui permet de répondre à la question : « Vers quelle orientation stratégique peut-on se diriger en fonction des compétences que l'on possède ? ». Pour être efficace cette matrice doit être réalisée avec des critères correspondants aux FCS du marché concerné. Et il est nécessaire d'avoir le plus d'informations possibles au sujet du marché, des DAS et de la Corporate Strategy.

La matrice A.D. Little met en évidence le positionnement concurrentiel des DAS, en confrontant le cycle de vie de l'activité avec les FCS du marché concerné. Elle permet de répondre aux questions : « Quels DAS doivent-êtré développés ou supprimés ? », « Quantité de financement, pour quels risques, quels objectifs ? ». Afin d'être le plus représentatif de la réalité cette matrice doit comme pour la matrice Mc Kinsey se baser sur le plus d'informations afin de limiter l'erreur lors de la notation des différents critères, et donc réduire la subjectivité de cette approche.