

TD- étude de cas

Parcours : SRI

N° TD / Nom EDC :

**Diagnostic des ressources et compétences chez
Groupon**

N° groupe : 5

Etudiant : Antoine CLEMENT-MALICK

Etudiant : Mouléro DEGBEGNI

Etudiant : Alexis GIBERT

Etudiant : Eliot PAZZÉ

Table des matières

1	Critères VRIO	3
2	Pourquoi les investisseurs n'ont-ils pas cru Andrew Manson ?.....	4
3	Les ressources et compétences à développer.....	5
4	Conclusion.....	7

1 Critères VRIO

Pour évaluer les capacités stratégiques de Groupon en utilisant le modèle **VRIO (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Organisation)**, examinons chaque critère pour l'entreprise :

Critère	Description
V	<ul style="list-style-type: none">50 millions d'adhérents (pour négocier des réductions plus importantes et d'attirer de nouveaux clients)
R	<ul style="list-style-type: none">La base de clients massive (plus le nombre de clients était élevé, plus il était coûteux pour les concurrents de reproduire ces offres)L'infrastructure opérationnelle mondiale avec des milliers d'employés dans de nombreux pays.
I	<ul style="list-style-type: none">Ressources technologiques et complexité opérationnelle difficile à imiter.Infrastructure mondiale avec des milliers d'employés et négociations avec des milliers de prestataires chaque jour.
O	<ul style="list-style-type: none">Capacité organisationnelle solide (Entreprise mondiale avec des milliers d'employés dans 46 pays).Nécessité de négocier avec de nombreux prestataires, de former et d'entretenir des relations complexes dans le monde entier

TABLEAU 1 : ANALYSE DES CAPACITES STRATEGIQUES VIA LE CRITERE VRIO

En conclusion, les capacités stratégiques de Groupon semblaient posséder une valeur considérable et être relativement rares et difficiles à imiter. Cependant, la question de savoir si Groupon était suffisamment organisé pour exploiter pleinement ces capacités est sujette à débat, étant donné les fluctuations et les difficultés qu'ils ont rencontrées pour maintenir leur position concurrentielle. La gestion interne et la capacité à adapter leur modèle face à la concurrence ont été des facteurs déterminants pour leur succès continu.

2 Pourquoi les investisseurs n'ont-ils pas cru Andrew Manson ?

La perception des investisseurs sur la difficulté d'imiter Groupon peut être influencée par plusieurs facteurs. Bien qu'Andrew Mason ait affirmé que la complexité opérationnelle rendait difficile l'imitation du modèle de Groupon, les investisseurs peuvent avoir eu des préoccupations pour plusieurs raisons. Selon nous, les différents paramètres qui auraient poussé les investisseurs à ne pas croire Andrew Manson sont :

Paramètres	Description
Historique de concurrence agressive	Malgré la difficulté rencontrée à imiter Groupon, l'existence de centaines d'imitateurs a pu démontrer que même si le modèle était complexe à répliquer, il n'était pas impossible à copier. Les investisseurs peuvent avoir été préoccupés par l'ampleur de la concurrence et la capacité des imitateurs à grignoter la part de marché de Groupon.
Défi de maintenir l'avantage concurrentiel	La vitesse à laquelle les imitateurs ont émergé a peut-être semé le doute quant à la capacité de Groupon à maintenir son avantage concurrentiel à long terme. Même si le modèle était complexe, sa durabilité face à une concurrence toujours croissante pouvait être mise en question.
Performance financière et gestion interne	Les investisseurs regardent également la performance financière et la capacité de l'entreprise à convertir ses ressources en revenus et bénéfices. Si la gestion interne, la rentabilité ou la croissance ne correspondaient pas aux attentes, cela aurait pu affecter la confiance des investisseurs.
Facteurs externes et changements du marché	Les investisseurs sont sensibles aux changements du marché et aux tendances. Si le marché des coupons de réduction montrait des signes de saturation ou si de nouveaux modèles concurrents émergeaient, cela aurait pu susciter des inquiétudes quant à la viabilité du modèle de Groupon.
Changements de direction fréquents	Le fait qu'Andrew Mason ait été contraint à la démission en 2013 peut avoir été interprété comme un signe de défis majeurs au sein de l'entreprise. Les investisseurs peuvent avoir été préoccupés par la stabilité et la direction de l'entreprise.

TABEAU 2 : PARAMETRES QUI ONT PU INFLUENCER LES CROYANCES DES INVESTISSEURS

Ainsi, comme le présente le Tableau 2, bien que Groupon ait revendiqué la complexité de son modèle et la difficulté à l'imiter, les investisseurs ont probablement examiné divers autres facteurs pour évaluer les risques et la capacité de l'entreprise à maintenir son avantage concurrentiel dans un paysage concurrentiel en constante évolution.

3 Les ressources et compétences à développer

Selon nous, pour nous procurer un avantage concurrentiel durable, il est nécessaire de développer les ressources et compétences inscrites dans le tableau ci-dessous.

Point d'amélioration	Description
Technologie avancée et personnalisation	Investir dans des technologies de pointe pour améliorer la personnalisation des offres. Développer des algorithmes et des systèmes d'apprentissage automatique pour cibler de manière plus précise les besoins et préférences des clients.
Expansion de l'écosystème de partenaires	Élargir le réseau de partenariats avec des entreprises locales et internationales dans divers secteurs pour offrir une gamme variée d'offres attractives. Travailler sur des accords exclusifs pour différencier les offres de Groupon de celles des concurrents.
Expérience client améliorée	Mettre l'accent sur l'expérience utilisateur en améliorant l'interface utilisateur, la facilité de recherche et de réservation, ainsi que le service client. Offrir une valeur ajoutée aux clients fidèles pour les inciter à rester et à recommander Groupon.
Diversification des services	Explorer de nouveaux domaines de services et d'offres, au-delà des simples coupons de réduction, tels que des expériences exclusives, des abonnements premium ou des services spécifiques.
Innovation continue	Encourager une culture d'innovation au sein de l'entreprise pour rester en avance sur la concurrence. Investir dans la recherche et le développement pour découvrir de nouveaux modèles commerciaux ou de nouvelles fonctionnalités technologiques.
Analyse de données approfondie	Utiliser l'analyse de données avancée pour comprendre les tendances du marché, les comportements des utilisateurs et l'efficacité des offres. Utiliser ces informations pour affiner et améliorer les stratégies marketing et les offres.
Gestion agile et réactive	Adopter une approche agile pour s'adapter rapidement aux changements du marché et aux retours des clients. Être réactif aux nouvelles tendances et aux besoins émergents des consommateurs.

TABEAU 3 : POINTS D'AMÉLIORATION À DÉVELOPPER POUR LA PROCURATION D'UN AVANTAGE DURABLE

En résumé, si nous venions à être nommé directeur général de Groupon, nous aurions mis l'accent sur plusieurs points clés pour garder un avantage concurrentiel important tels que :

- L'amélioration continue de l'expérience client.
- Une mise en place de partenariats stratégiques solides
- Une expansion géographique sélective en fonction des populations visée.
- Un système de fidélisation des clients innovant.
- Former son propre personnel
- Diversifier ses offres

En fin de compte, la clé pour Groupon serait de rester adaptable, innovant et axé sur l'amélioration constante de l'expérience client tout en développant des partenariats stratégiques et des technologies différenciatrices pour maintenir un avantage concurrentiel dans un marché concurrentiel et changeant.

4 Conclusion

Le parcours de Groupon souligne la difficulté de maintenir un avantage concurrentiel durable malgré un départ fulgurant grâce à une idée innovante. Le modèle de coupons de réduction a attiré des millions de clients et a propulsé une croissance exponentielle, mais l'entreprise a rapidement été confrontée à des défis majeurs.

L'émergence rapide de concurrents imitateurs a mis en péril la singularité de son offre. La complexité opérationnelle vantée comme une barrière à l'entrée n'a pas suffi à empêcher l'arrivée de ces imitateurs, remettant en question la solidité de ces prétendues barrières.