

# Entreprise

## Management

### >> Prix et concurrence

#### >> L'AUTEUR

Valérie Duphot

## Prix et concurrence : analyser les forces et les faiblesses de la clinique

**Face à la concurrence des pharmacies, des animaleries, des jardinerias et d'Internet, le vétérinaire doit ajuster au mieux sa politique de prix. Il doit pour cela analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la clinique.**

« Le vétérinaire, protégé par le Code de déontologie pour la délivrance des soins, est confronté à la concurrence – confrères, pharmaciens, animaleries, jardinerias, Internet - dans la délivrance de médicaments et d'aliments », a rappelé notre confrère Michel Meunier (responsable des affaires vétérinaires, Hill's), le 11 octobre, à Paris, lors d'une réunion du Germ\* sur le thème « *Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le prix sans jamais oser le demander* ». « *La concurrence et la zone de chalandise sont deux notions liées ; la première ne se raisonne pas au niveau national – sauf pour Internet – mais à proximité de la clinique* », souligne Michel Meunier.

**«Les animaleries et les jardinerias appliquent une politique de promotion plus ou moins permanente, octroient des cartes de fidélité... Les consommateurs les perçoivent comme moins chers que les vétérinaires.»**

La concurrence prend en compte tous les points de vente dans le périmètre de la clinique. Le vétérinaire doit ajuster sa politique de prix en fonction de la concurrence et des caractéristiques socio-démographiques des individus de la zone de chalandise concernée. « *Le praticien doit se poser plusieurs questions pour ajuster ses prix et éventuellement les diminuer: quelle attitude avoir face à la concurrence ? Quels outils sont mis en place par mes concurrents ? Quel est le point de vue de mon client ? Comment réagir ?* », explique Michel Meunier.

### Antiparasitaires externes et aliments physiologiques

La concurrence des pharmacies constitue une réelle préoccupation en exercice rural. Si la problématique est différente en canine, les pharmaciens vendent tout de même certains blockbusters de l'industrie du médicament vétérinaire.

La concurrence des animaleries et des jardinerias concerne surtout les antiparasitaires externes et les aliments physiologiques. « *Si les prix sont comparables à ceux des vétérinaires, ces magasins appliquent une politique de promotion plus ou moins permanente, octroient des cartes de fidélité... Les consommateurs les perçoivent comme moins chers que les vétérinaires* », indique Michel Meunier.

«La bonne solution consiste à développer et valoriser une offre de service à la clientèle», a rappelé notre confrère Michel Meunier, responsable des affaires vétérinaires chez Hill's.



« *La construction de l'image prix s'appuie sur trois leviers* », indique Michel Meunier. Les paramètres liés à l'offre (prix, structure et amplitude de la gamme, services offerts) forment le premier levier et ceux liés au point de vente (implantation, personnel, environnement d'achat) représentent le deuxième. Interviennent enfin les paramètres liés à la communication (discours publicitaire et politique promotionnelle). Ces signaux doivent être cohérents.

### Un personnel formé aux techniques de vente

Face à la concurrence, le vétérinaire peut réagir en s'alignant sur les prix, en proposant un système de remises ou de ristournes, en vendant moins cher que les concurrents (ce qui n'a pas d'intérêt) ou en développant une offre de service à la clientèle. S'aligner sur les prix pratiqués est la solution la plus immédiate mais n'offre aucune garantie d'efficacité.

Si les ristournes sont interdites par le Code de déontologie, le praticien peut effectuer des réductions sur ses produits mais attention : une baisse de prix de 10 % implique qu'il doit en vendre 44 % de plus pour gagner autant, ce qui demande beaucoup d'énergie. « *La bonne solution consiste à développer et valoriser une offre de service à la clientèle* », explique Michel Meunier.

**«S'aligner sur les prix pratiqués est la solution la plus immédiate mais n'offre aucune garantie d'efficacité.»**

Le vétérinaire ne doit pas perdre de vue ce qu'attend le propriétaire et garder à l'esprit qu'il vend d'abord « de la santé », même si le propriétaire apprécie de plus en plus la prise en charge globale de son animal. Le choix des clients n'est pas forcément le moins cher. Les zones publiques et semi-publiques de la clinique doivent être aménagées en tenant compte du consommateur. Le personnel doit être disponible et formé sur les produits et les techniques de vente.

« *L'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de la structure constitue la clé marketing* », conclut Michel Meunier. ■

\* Germ : Groupe d'études et de recherches sur le management de l'Association française des vétérinaires pour animaux de compagnie.