

### 1. Identifiez le (ou les) DAS de Brita.

Brita produit et vend des systèmes de filtration d'eau pour usage domestique et usage professionnel, ainsi que des fontaines à eau. Les clients ciblés sont différents, mais les savoir-faire sont proches et les concurrents semblables. Il est donc possible de dire qu'il s'agit d'un même DAS (le DAS des systèmes de filtration d'eau).

*Rq : distinguer 2 ou 3 DAS n'est pas non plus une erreur, tant que la réponse est justifiée (clients, concurrents et savoir-faire différents)*

### 2. Identifiez les opportunités et menaces de l'environnement.

#### INFLUENCES DU MACRO-ENVIRONNEMENT :

##### •Influences économiques :

- La baisse du pouvoir d'achat a entraîné une baisse de la consommation des bouteilles d'eau. Les consommateurs peuvent alors choisir des solutions plus économiques, telles que les carafes filtrantes. (opportunité)

##### •Influences socio-culturelles :

-Les consommateurs recherchent une eau saine, sans goût de chlore, ce que permet l'usage des carafes filtrantes. (opportunité)

##### •Influences écologiques :

-Les consommateurs souhaitent acheter des produits plus respectueux de l'environnement, ce qui les incite à réduire leur consommation de plastique et donc de bouteilles d'eau. Les carafes filtrantes sont ainsi présentées comme une solution écologique. (opportunité)

-La production « made in France » est valorisée par les consommateurs puisqu'elle permet d'éviter l'importation et donc la pollution liée au transport de produits (menace pour Brita qui produit à l'étranger).

-Les informations relayées par les médias concernant la pollution aux pesticides de l'eau du robinet peut inciter certains consommateurs à ne plus utiliser l'eau du robinet et à consommer de l'eau en bouteille. (menace)

#### INFLUENCES DU MICRO-ENVIRONNEMENT :

☛ *\*Il faut bien réfléchir en amont (au brouillon) à la structure de votre réponse.*

##### •Rivalité entre les concurrents :

-La structure de marché est plutôt oligopolistique, Brita n'est suivie que par quelques concurrents (Terraillon, ...)

Malgré cela, *l'intensité concurrentielle est relativement forte*. Les entreprises se font concurrence en qualité, il s'agit d'une course à l'innovation.

-Cette forte intensité concurrentielle s'explique par un marché relativement saturé, la demande stagne.

##### •Pouvoir de négociation des clients :

-Les clients directs sont principalement les grandes enseignes de distribution (GSA, GSS telles que Darty...). Ces enseignes sont concentrées et ont donc un pouvoir de négociation important.

-L'entreprise vend également à des magasins spécialisés plus dispersés, tels que Cuisine plaisir, détenant probablement un plus faible pouvoir de négociation.

-Les concepteurs de carafes peuvent vendre également directement aux clients, à l'instar de Brita qui dispose d'un site de vente en ligne. Les ménages recherchent désormais des produits innovants, avec plus de design.

##### •Pouvoir de négociation des fournisseurs :

La production des carafes est souvent sous-traitée. Les fournisseurs ont probablement peu de pouvoir car le secteur des carafes filtrantes est oligopolistique.

##### •menace des nouveaux entrants :

La menace est plutôt faible en raison de quelques barrières à l'entrée.

Il y a une barrière commerciale liée à la forte notoriété de Brita, et des barrières technologiques car la plupart des concurrents ont breveté des innovations.

•**menace des produits substitués** : Le secteur de l'eau embouteillée représente une forte concurrente indirecte.

•**[Conclusion :** ] Les forces les plus menaçantes sont principalement la concurrence directe et indirecte, ainsi que le fort pouvoir de négociation des GSA et des GSS.

### 3. Identifiez les ressources et les compétences de l'entreprise.

•Les ressources peuvent être classées en deux catégories selon la typologie de Penrose.

⇒Ressources tangibles :

(-L'entreprise détient probablement beaucoup de ressources financières pour investir autant en R&D)

⇒ **Ressources intangibles :**

- Elle dispose d'un site internet marchand qui lui permet de vendre directement son produit aux clients, et de contourner ainsi le fort pouvoir de négociation des distributeurs.
- Sa marque est très connue du grand public, ce qui lui permet de conserver une part de marché confortable.
- Elle dispose de brevets : Brita Meter, nouvelle matière tritan pour faire des carafes avec plus de design, ...

• **Compétences liées au marketing :** Elle parvient à mettre en place un important plan de communication dans les magasins avec un merchandising adapté pour accroître les ventes.

• **Compétences liées à la R&D :** Elle a mis en place un concept innovant de bureaux pour stimuler l'innovation (« campus Brita »).

**4. Quelle est la stratégie générique poursuivie par Brita pour s'imposer sur ce marché ? Cette stratégie est-elle pertinente ?**

• L'entreprise mène une stratégie de **différenciation vers le haut**, car elle vend des produits de valeur supérieure à ceux des concurrents, des carafes plus innovantes.

↖ • *\*Pour justifier votre réponse, faites le lien entre la définition et l'entreprise.*

• Cette stratégie est pertinente car :

⇒ l'entreprise a la capacité à innover (compétences en R&D, ressources financières)

⇒ la clientèle est sensible à ces innovations, recherche des produits plus modernes.

↖ • *\*Si vous êtes interrogés sur la pertinence d'une stratégie, il faut faire le lien avec le diagnostic interne et/ou externe.*

**Autres questions possibles s'il reste du temps :**

⇒ **Quelle est la stratégie globale de Brita ?**

• spécialisation, un seul DAS, avec un développement de produits selon la matrice d'Ansoff

⇒ **Stratégies de développement ?**

• externalisation d'une partie des ventes (ou intégration verticale d'une partie des ventes avec son site de vente en ligne)

• internationalisation de la production + des ventes