

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, les savoir-faire ainsi que les concurrents sont (probablement) différents, il s'agit donc de deux DAS différents.

Rq : les systèmes de filtration pour usage domestique et professionnel font partie en revanche du même DAS, seuls les clients sont différents.

Rq : Il n'y a pas une seule bonne réponse, tout dépend de la justification.

Il était également possible d'utiliser la typologie d'Abell :

Qui ? (entreprises, particuliers...) Quoi ? (besoins satisfaits différents) Comment ? (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)

-Les informations relayées par les médias concernant la pollution aux pesticides/PFAS 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 :

•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.

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

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