Colle EC1 – Stratégie

Diagnostic externe et stratégies concurrentielles

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 :

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 suivi 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 substituts : 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 probablement de brevets : Glass Jug, gourde connectée, 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 accroitre 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