

2008 -2009

Entreprise Geyer Frères



Modèles d'analyse
stratégique

Mme Motelay

Aurélie Brikiné
Jérémy Brossaut
Elise Caron
Baptiste Levavasseur
Julien Loisel

Université du Havre
Pôle International de Management

Sommaire

I.	Présentation de l'entreprise Geyer Frères	
II.	Diagnostic stratégique de l'entreprise	
1.	Analyse externe de l'entreprise Geyer Frères	
2.	Analyse interne de l'entreprise de Geyer Frères	
3.	La stratégie	
III.	Analyse du marché des Boissons Rafraichissantes Sans Alcool et du marketing mix de l'entreprise Geyer Frères.....	
1.	Tendances du marché français	
2.	Structure du secteur des BRSA en France	
3.	Dynamique du secteur des BRSA en France	
4.	Cohérence du marketing mix de Geyer	
•	Produit	
•	Prix	
•	Distribution	
•	Communication	
IV.	Analyse du secteur de la limonade traditionnelle en France.....	
1.	La concurrence	
2.	Circuits de distribution de la limonade traditionnelle	
3.	Fournisseurs nécessaires aux entreprises du secteur	
4.	Entrants potentiels sur le segment de la limonade traditionnelle en France.....	
5.	Produits substitués à la limonade traditionnelle	
6.	Schéma de Porter : situations de force et de faiblesse de l'entreprise Geyer Frères.....	
V.	Analyse des stratégies génériques sur le secteur des soft-drinks	
1.	Définition de la stratégie numérique selon Michael Porter :	
1.	La stratégie de domination par les coûts :	
2.	Les stratégies de différenciation	
3.	La stratégie de focalisation (ou de concentration).....	
2.	La stratégie générique de l'entreprise Geyer frères,	
3.	Comment Geyer pourrait-il faire évoluer sa stratégie aujourd'hui ?	
VI.	Etude des alliances et partenariats sur le secteur des BRSA	
1.	Les alliances de Geyer Frères	
2.	Les alliances existantes sur le marché des BRSA.....	
3.	Les alliances possibles pour Geyer Frères	

I. Présentation de l'entreprise Geyer Frères

La limonaderie Geyer Frères, installée à Munster (Moselle) depuis 1895, est une fabrique artisanale qui produit de la limonade, sous la marque Lorina. La recette est simple et ancestrale « De l'eau, de l'essence de citron, quelques gouttes d'acide citrique, un peu de sucre ».

En 1995, Jean-Pierre Barjon, alors cadre dans une grande entreprise, lit par hasard un article sur les limonaderies Geyer dans le journal. C'est le coup de foudre : il décide de racheter l'entreprise. Jean-Pierre Barjon mise sur la nostalgie des consommateurs qui veulent retrouver le goût de leur enfance. Il appelle cela la "rétro-innovation".

A force de persévérance, Jean Pierre Barjon a réussi à imposer Lorina dans les rayons de supermarchés français. Pour répondre à la demande, une nouvelle usine est construite en 2002. Elle est capable de produire 7 formats de bouteilles et 10 parfums différents. Une trentaine de personnes se relayent pour faire fonctionner la chaîne de production 24 heures sur 24. Plus de 15 millions de bouteilles sortent chaque année de l'usine pour être expédiées aux quatre coins du monde. On est bien loin des débuts des frères Geyer en 1895.

Mais c'est lors d'un salon que Lorina va s'imposer dans le reste du monde. En effet un consommateur américain repère la limonade et en remporte un échantillon aux Etats Unis. C'est le début d'un succès à l'étranger : aujourd'hui Lorina est présente dans 35 pays et réalise la moitié de ses ventes en dehors de France.

Cette « Success story » nous amène à nous poser une question, comment l'entreprise artisanale Geyer Frères et la volonté de son dirigeant, Jean Pierre Barjon, ont pu remettre au goût du jour le produit simple mais traditionnelle qu'est la limonade ?

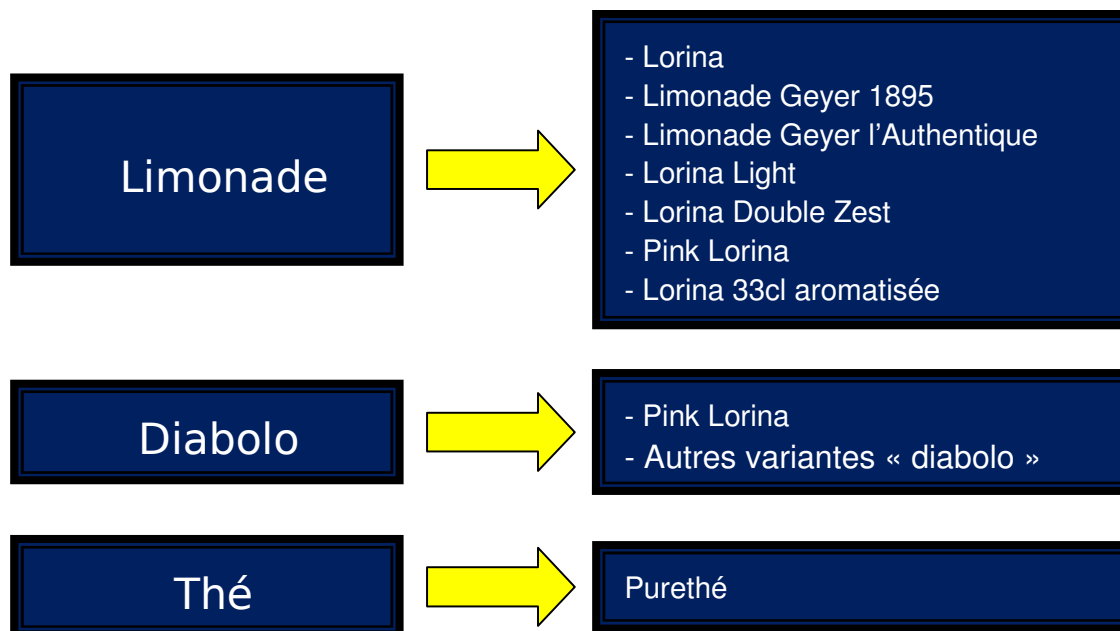
Cinq thèmes sont à étudier, avant de pouvoir s'interroger sur les stratégies à venir de l'entreprise Geyer Frères pour son développement à l'international et vers d'autres segments du marché des Boissons Rafraîchissantes Sans Alcool (BRSA) :

- Diagnostic stratégique de l'entreprise Geyer Frères
- Analyse du marché des Boissons Rafraîchissantes Sans Alcool et du marketing-mix de l'entreprise Geyer Frères
- Analyse du secteur de la limonade traditionnelle en France
- Analyse des stratégies génériques sur le secteur des soft-drinks
- Etude des alliances et partenariats sur le secteur des BRSA

II. Diagnostic stratégique de l'entreprise

L'entreprise Geyer Frères est présente sur le marché BSRA. Elle produit et vend de la limonade sur le segment du traditionnel sous le nom « Lorina ». Même si son principal métier reste la limonade, elle commercialise également, depuis peu du thé sous le nom « Purethé ». L'entreprise commercialise aussi depuis peu une limonade au pamplemousses sous le nom « Pink Lorina » qui est un véritable succès depuis son lancement aux Etats-Unis.

Geyer Frère dispose par conséquent de ~~trois~~ deux domaines d'activité stratégiques



Les différents produits commercialisés permettent à l'entreprise de travailler sur les insatiables envies de consommation des individus. Mais aussi de répondre aux envies de chaque membre de la famille : les adolescents (double zest), les femmes soucieuses de leur ligne (Lorina light), les amoureux du thé (Purethé)...

1. Analyse externe de l'entreprise Geyer Frères

	Opportunités	Menaces
Le marché	<ul style="list-style-type: none"> - Marché de la limonade en croissance (12%/an) - Opportunités importantes de développement à l'étranger - Présence sur un marché « fort » : les Etats-Unis - Goût pour les produits « traditionnels » 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché des soft-drinks très vaste : nombreux produits de substitution.
Existence des besoins insatisfaits	<ul style="list-style-type: none"> - Création de produits basés sur la santé et le bien-être. (Pureté et Pink Lorina) - Travail sur l'instant de consommation 	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin primaire satisfait
Présence des concurrents	<ul style="list-style-type: none"> - Marché de la limonade traditionnelle peu concurrentiel 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché du BRSA dominé par les grands groupes (Coca Cola, Orangina Schweppes...) - Guerre des prix notamment avec les marques de distributeurs : (A quel prix le consommateur est-il prêt à acheter de la limonade traditionnelle ?)
Réglementations	<ul style="list-style-type: none"> - Produits contrôlés 	<ul style="list-style-type: none"> - Manger-Bouger : mauvaise image des soft drinks

L'entreprise dispose de nombreuses opportunités de développement, notamment à l'étranger, plus particulièrement au Japon et en Europe. Elle est aussi présente durablement sur des marchés « forts » tels que les Etats-Unis et l'Europe du nord. L'entreprise Geyer Frères a su également travailler sur les instants de consommation et le segment bien-être. Pourtant, elle doit prendre en compte la présence de grands groupes proposant des produits de substitution.

2. Analyse interne de l'entreprise de Geyer Frères

	Forces	Faiblesses
Situation financière	- Augmentation du CA d'année en année ainsi qu'à l'international.	- Capacité financière limitée
Implantation industrielle	- Propriétaire de la source à la base de la limonade - Augmentation de la capacité de production	- Les coûts de fabrication élevés
marketing et performances commerciales	Série spéciale - Manutention facilitée - Nombreux partenariats - Réseau de distribution fort (Ex : WAL-MART aux Etats-Unis) - Segment « traditionnel » - Développement de partenariat	- Moyens financiers alloués au marketing inférieur à celui des grands groupes (ex : communication)
Ressources humaines	- Augmentation des effectifs	- Main d'œuvre coûteuse
Recherche et développement	- Bouchon en céramique - Bouteilles gravées - Lancement de nouveaux produits - Conception de la bouteille par une école	- Imitation de la marque par les MDD - Budget R&D limité
Image de marque	- Image haut de gamme, de marque - Image limonade traditionnelle et artisanale - Image « french touch »	

L'entreprise Geyer Frères a su se développer grâce à une stratégie d'expansion internationale. Grâce à son image haut de gamme, mais aussi grâce aux efforts réalisés en termes de recherche et développement, elle augmente son chiffre d'affaires au fil des années. Malgré la décroissance du segment quelques années auparavant, l'entreprise se distingue de la concurrence par son unicité.

3. La stratégie

L'entreprise Geyer Frères met en avant son aspect traditionnel et artisanal. Grâce à un marketing cohérent, elle a pu se développer à l'étranger et conquérir des marchés durablement. Toujours dans une optique de croissance et de développement, elle a choisi de travailler sur les instants de consommation de la famille. La Lorina peut ainsi satisfaire une même marque toute la famille grâce à une gamme diversifiée. Malgré une concurrence internationale importante, la limonade Lorina connaît une croissance de son CA significative. Son expansion est aussi le fruit d'un réseau de distribution diversifié et d'un souci d'innovation constant.

III. Analyse du marché des Boissons Rafraichissantes Sans Alcool et du marketing mix de l'entreprise Geyer Frères

Le marché des BRSA est un marché très segmenté, mais qu'entendons-nous par BRSA. Les B.R.S.A. (boissons rafraîchissantes sans alcool) désignent des boissons élaborées à partir d'eau, de sucre, de CO² et de plantes aromatiques, on y trouve aussi les eaux minérales, il faut distinguer :

- La limonade : eau + sucre
- Les colas : eau + feuille de coca + caramel + sucre | Coca-cola, Pepsi
- Les tonics : eau + gingembre + sucre | Schweppes, Canada Dry
- Les limes : eau + sucre + citron vert | Sprite
- Les bitters : eau + plante amère | San Pellegrino
- Les eaux minérales : plate ou gazeuse | Vittel, Perrier

1. Tendances du marché français

En 2006, les BRSA représentaient 50.78 % du rayon liquide pour un CA de 2.3 milliards d'euros, la répartition est la suivante :

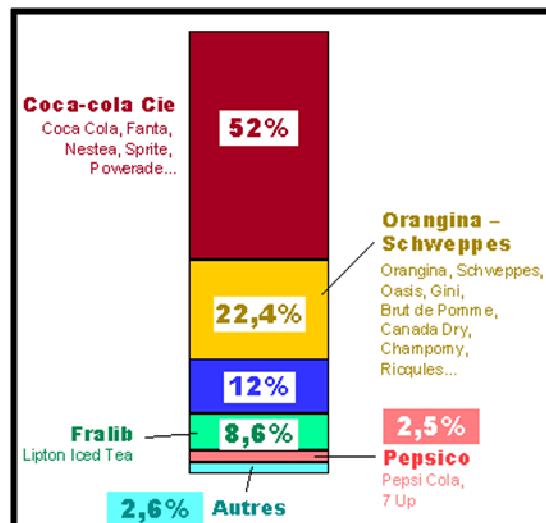
	% volume	% CA
Jus et nectars	21.6%	27.0%
Boissons aux fruits	27.0%	25.0%
Colas	25.3%	19.2%
Limonades	7.3%	3.0%
Sirops	6.1%	14.3%
Tonics	6.0%	7.5%
Sodas	5.1%	2.7%
Limes	1.6%	1.3%
CA en Millions F	2300 millions d'euros	

Le marché français est dominé par les jus et nectars qui représentent 27 % du CA. En ce qui concerne les limonades elles ne pèsent que 3 % du CA total et à peine 7.3% du volume. Selon une étude du bureau du vin et des autres boissons de la Direction générale des politiques agricoles, agroalimentaires et des territoires on constate une augmentation des ventes, aussi bien en volume qu'en valeur, sur tous les segments de marché, à l'exception de celui des boissons au thé.

Cette expansion est due au développement de boissons « light » (sans sucres ajoutés) à teneur réduite en sucre, à la diversification des emballages et des saveurs ainsi qu'à une communication axée sur la « naturalité ». Ainsi, les colas « light » représentent 22% des colas, contre 20% il y a deux ans. Pour les boissons aux fruits gazeuses, la part du « light » est passée de 7% en 2003 à 15% en 2006.

2. Structure du secteur des BRSA en France

Le secteur est dominé par de grandes entreprises multinationales telles que Coca Cola, Danone (France), Nestlé (Suisse), Orangina (France), Pepsico (USA) ou Unilever (NL). Pour certaines productions, telle la limonade, il s'agit de petites et moyennes entreprises (PMI).



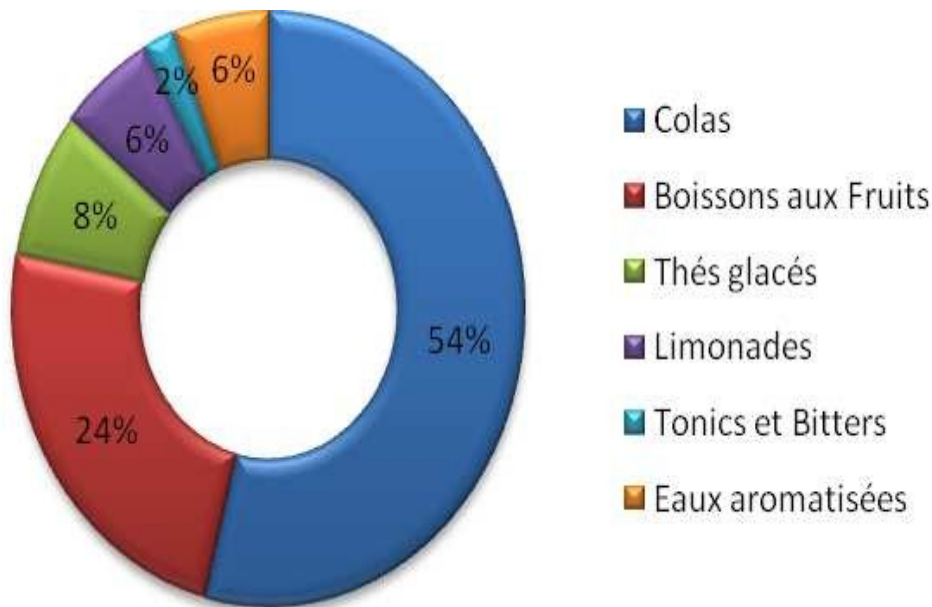
Position concurrentiel et poids de chaque acteur

On constate que la marque Coca cola se distingue des autres marques, elle détient 37% de part de marché. De plus, cette marque regroupe également des marques comme Fanta, Sprite. Ce qui fait de Coca cola Cie le premier acteur sur le marché des BRSA. Concernant les limonades elles représentent seulement 10.7% de part de marché.

Marques	Part de marché en volume
Coca cola	37,00%
Orangina	7,50%
Pepsi	6,00%
Swcheppes	3,20%
Liptonic (Unilever)	2,80%
Seven Up (Pepsi)	1,70%
Fanta (Coca cola)	1,60%
Canada Dry	1,30%
Sprite (Coca cola)	0,90%
Gini	1,10%
Ricgles	0,40%
Total Limonades	10,70%
Autres marques	25,90%
Total marché	100%

3. Dynamique du secteur des BRSA en France

Le secteur des BRSA est très dynamique en France. Il est dominé par des entreprises multinationales qui développent une politique innovante de production et de marketing. En 2006, la production française de 3,560 milliards de litres s'est répartie comme suit.



Concernant le segment des sirops, son CA est de 221.1 millions d'euros en 2006. Malgré la domination des marques de distributeurs (53.4% en volume), des marques commerciales ont permis le développement de ce marché. En effet, des produits innovants ont fait leur apparition, il s'agit de sirops light, offrant de nouveaux parfums et présentés en doses individuelles.

Pour le marché des boissons aux fruits plates, le CA est de 142,7 millions d'euros. Les boissons classiques ont été repositionnées sur le marché par une campagne d'information axée sur la « naturalité » et l'utilisation d'eau de source. Par ailleurs, le développement des boissons aux fruits à base d'eau minérale, des boissons énergisantes et des concentrés de boissons ont permis une expansion importante du segment de marché.

Le marché des Boissons gazeuses est le premier marché au sein du marché des BRSA, avec un CA de 1310 millions d'euros. Cela est dû au goût très prononcé des consommateurs pour les boissons gazeuses.

Les colas enregistrent une croissance de 5,9% en volume avec notamment la commercialisation du « Coca zéro ». Ce segment de marché, au contraire des autres, est faiblement pénétré par les MDD (16,1% en volume et 3,5% en valeur) du fait de la puissance de la marque Coca Cola à laquelle les consommateurs sont attachés et fidèles.

Les boissons gazeuses aux fruits marquent la hausse la plus spectaculaire des ventes (en volume et +10,8% en valeur). La marque Orangina domine le marché. De plus, l'émergence des eaux minérales gazeuses aux fruits et des eaux aromatisées sans sucre le marché (Perrier Fluo, Contrex Frisson, Taillefine Fizz) et attire des consommatrices jusqu'alors absentes. Cette catégorie de produits, intermédiaire entre l'eau minérale et le soft drink, permet de valoriser le produit en positionnant la publicité sur un argument de régime et de bien-être.

4. Cohérence du marketing mix de Geyer

- Produit

Comme nous l'avons évoqué dans la présentation de l'entreprise, la Lorina est une limonade artisanale. La recette est la même depuis les débuts avec les frères Geyer en 1895, « de l'eau, de l'essence de citron, quelques gouttes d'acide citrique, un peu de sucre ». Les fournisseurs sont également restés les mêmes selon Yves Kessler. L'eau jaillit du grès vosgien, l'essence de citron est distillée à Grasse et le sucre provient de Erstein, petit village alsacien.



La Lorina est présentée dans une bouteille en verre de 75 cl munie d'un bouchon mécanique en porcelaine avec trois étiquettes : l'une sur le col, pour sceller le système de fermeture, les deux autres sur le corps du flacon.

Contrairement à ses rivales la Lorina ne s'adresse pas aux enfants mais plutôt « aux ménagères de plus de 50 ans et leurs maris ». La Lorina les invite à redécouvrir « le goût de leur enfance ». On parle de retro-innovation en langage marketing ou l'effet « made in Proust » selon Jean Pierre Barjon.

Néanmoins, coincé entre les limonades premiers prix et les softs drinks, comme Seven et Sprite, Jean Pierre Barjon a dû élargir sa gamme, en proposant une bouteille en verre à bouchon vissé et de nouveaux parfums.

- Prix

La Lorina est vendue à un prix de vente consommateur de plus de 1.7 euros. Selon les chiffres de Geyer Frères, 39% des magasins vendent la bouteille entre 1.3 et 1.6 euros, 61% la vendent entre 1.6 et 2.5 euros TTC. La Lorina se situe donc sur un segment haut de gamme, ce prix se justifie par l'aspect artisanal du « pétillant breuvage ». A travers cette stratégie prix, la Lorina vise une cible de couples aisés de plus de 35 ans. Contrairement à ses concurrents dont le prix moyen d'une bouteille d'un litre et demi en plastique (PET) est de 0.5 euros.

- Distribution

Une fois les premières bouteilles de Lorina « new look » sorties des chaînes de production de la petite usine de Munster, Jean Pierre Barjon s'attaqua aux épicerie fines de la capitale. Ses premiers clients furent « le Bon Marché » puis « Lafayette Gourmet ». Pour des questions de rentabilité Jean Pierre Barjon à partir de 1996 cherche à distribuer la Lorina en GMS (Grandes et Moyennes Surfaces). Très vite, mais sans quelques difficultés, la Lorina arriva à s'imposer dans les linéaires de Monoprix dans un premier temps, suivi par Leclerc, Carrefour puis toutes les autres enseignes. Ce circuit fut mis en place car c'est stratégiquement intéressant, aussi bien pour Geyer que pour les GMS. En effet, le distributeur réalise une marge de 6 à 7 fois plus importante qu'avec une limonade de premier prix. Cela nous amène au constat suivant : Aujourd'hui la Lorina est présente dans 8000 points de vente et représente une valeur 22.5% du marché de la limonade et même jusqu'à 42% à Paris. Cela montre l'importance de la grande distribution pour la Lorina. Le groupe Carrefour a même été plus loin en développant un partenariat avec Geyer Frères.

Au niveau international, ce n'est pas l'aspect « madeleine de Proust » mais son côté exotique qui explique son succès. Au Japon elle est distribuée dans les boîtes de nuit. C'est aux Etats Unis que Jean Pierre Barjon a réussi un coup de maître. En 1997, la Lorina est distribuée de manière saisonnière dans le réseau des épicerie fines. Devant un tel succès dû à son système d'ouverture qui fait de la bouteille « une pièce de collection », Jean Pierre Barjon décide d'ouvrir une filiale commerciale à Atlanta. Ce qui lui permet de distribuer la limonade chez le géant de la distribution mondiale Wall Mart. Il va même s'offrir le luxe de placer la Lorina en tête de gondole dans 450 « Supercenters ». Cela fait des Etats Unis le premier marché à l'export de Geyer Frères. Après cette réussite la Lorina s'impose en Europe, Espagne, Allemagne et Angleterre.

Partant d'un circuit de distribution correspondant tout à fait aux caractéristiques du produit, l'entreprise Geyer Frères a su développer son circuit de distribution, aussi bien sur son marché domestique qu'à l'export.

- Communication

Jusqu'en 2002 l'entreprise Geyer Frères ne faisait aucune publicité, la Lorina a fondée son développement sur le bouche à oreille. Cependant la « Success story » de la société a suscité l'intérêt des médias, de nombreux articles sont parus dans la presse.

Néanmoins si la société ne fait pas de « Pub », Jean Pierre Barjon n'oublie pas la promotion des ventes. En proposant des présentoirs de bouteilles simples d'utilisation, des lots promotionnels permettant à la Lorina d'apparaître dans les catalogues promotionnels et des animations commerciales «Les années limonades » avec des spectacles sur les années 50 et des dégustations. Ces éléments permettent d'augmenter les ventes de limonades de plus de 20 %. Enfin, régulièrement la société propose des bouteilles en séries spéciales sur différents thèmes comme Halloween et Noël.

En 2004 Geyer frères a lancé « Freshhh », un soda peu sucré aux couleurs « flashy » pour les jeunes. Afin de faire connaître sa nouvelle boisson auprès de la jeunesse, ils ont obtenu le label « boisson officielle » de la tournée de la « Star Academy 1 ». Mais le succès ne fut pas au rendez vous.

La politique de communication est donc en total cohérence avec les caractéristiques du produit.

IV. Analyse du secteur de la limonade traditionnelle en France

1. La concurrence

La concurrence directe sur le segment de la limonade traditionnelle en France se compose de peu d'acteurs :

- Limonade 1905, commercialisée par Lancelot (Breizh Cola)
- Elixia, créée en 1856, distribution très élitiste et contrôlée
- Limonade Surfine, Brasserie Greff, 1856
- Limonade de Savoie, Brasseurs Savoyards

Ces marques sont souvent méconnues du grand public et ont souvent une stratégie niche et sont positionnées plutôt haut de gamme, tout comme Lorina.

Un deuxième type de concurrence directe pour la limonade traditionnelle en France est la limonade proposée par les grands distributeurs. Les MDD représentent une réelle concurrence puisqu'elles sont bien visibles par le consommateur et surtout moins chères qu'une marque propre comme celles ci-dessus.

2. Circuits de distribution de la limonade traditionnelle

Lorsque l'on fait de la limonade traditionnelle, les circuits de distribution utilisés ne sont pas forcément destinés au grand public compte tenu du positionnement haut de gamme. En général, les producteurs de limonade traditionnelle vendent en premier lieu leurs bouteilles directement sur le lieu de production. Puis ils distribuent leurs produits chez des détaillants régionaux. Lorsque la marque gagne en notoriété, leur marque peut se retrouver dans les circuits linéaires des épiceries fines et éventuellement dans les grands hôtels et restaurants.

Cependant, lorsque l'on a une marque qui devient une référence en terme de limonade traditionnelle comme c'est le cas pour Lorina, il devient souvent indispensable d'être présent en GMS ou au moins en magasins de ville comme Monoprix.

3. Fournisseurs nécessaires aux entreprises du secteur

Matières premières	Fournitures
- fruits (citron, orange...)	- bouteille en verre (St Gobain)
- sucre	- étiquette
- acide citrique	- bouchon

La limonade est contenue dans une bouteille de verre fermée par un bouchon mécanique en porcelaine et étiquetée. Les fournisseurs concernés dans le processus de production sont donc les suivants : Fournisseurs de la bouteille, du bouchon et des étiquettes.

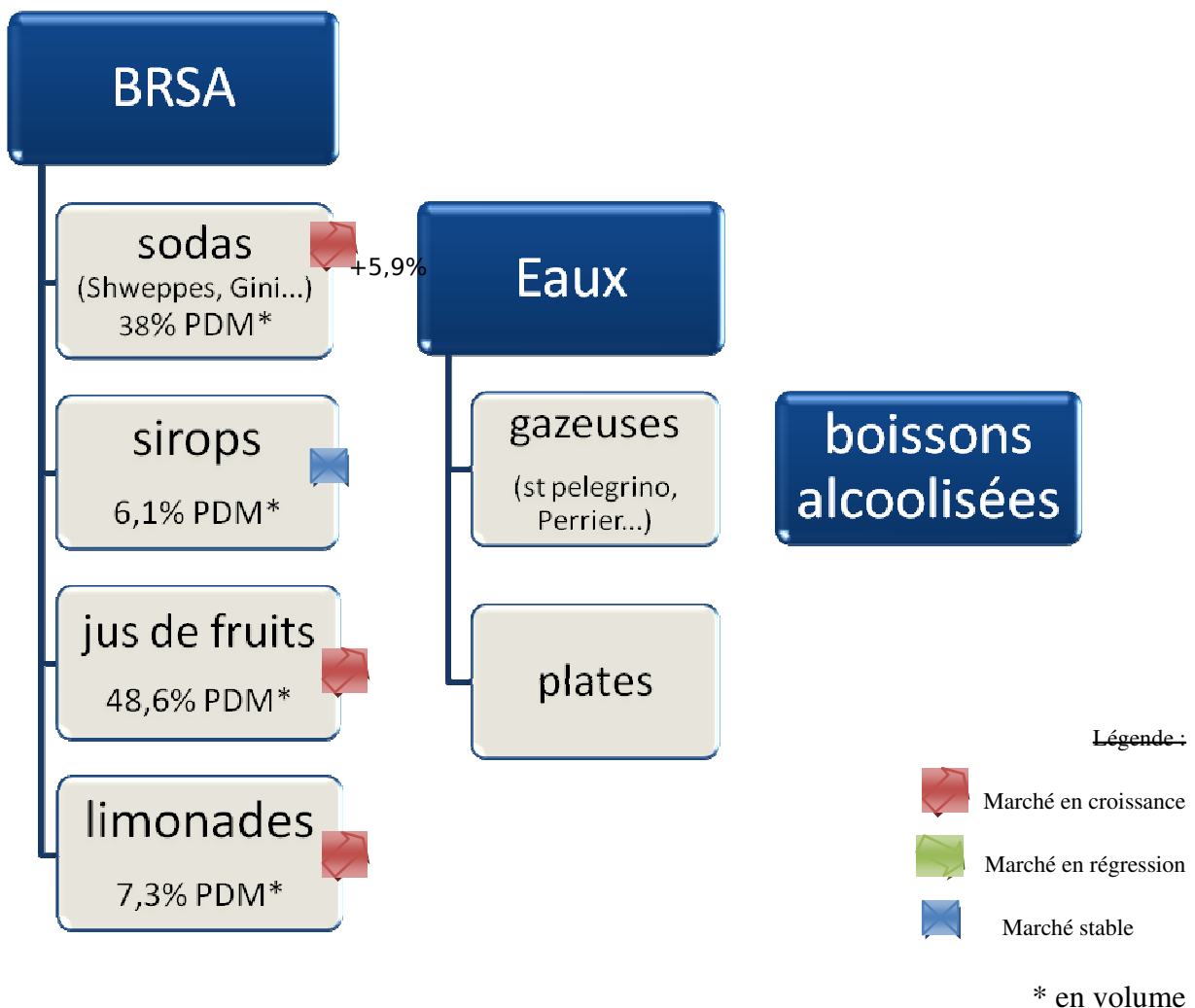
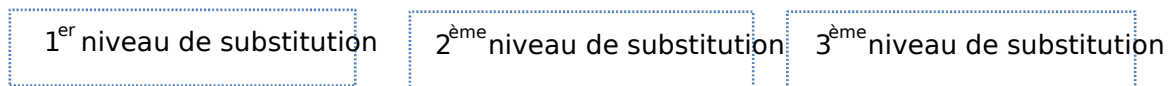
4. Entrants potentiels sur le segment de la limonade traditionnelle en France

Les nouveaux entrants sur le segment de la limonade traditionnelle en France sont potentiellement peu nombreux. En effet, pour pénétrer ce segment, il faut bénéficier d'une renommée et aussi d'un savoir faire. Il est préférable d'avoir une entreprise relativement ancienne pour assoir l'effet « traditionnel ».

Cependant le risque existe, que ce soit du point de vue d'un nouvel acteur français avec une nouvelle marque de limonade ou du point de vue d'un nouvel acteur étranger qui importe en France.

5. Produits substitués à la limonade traditionnelle

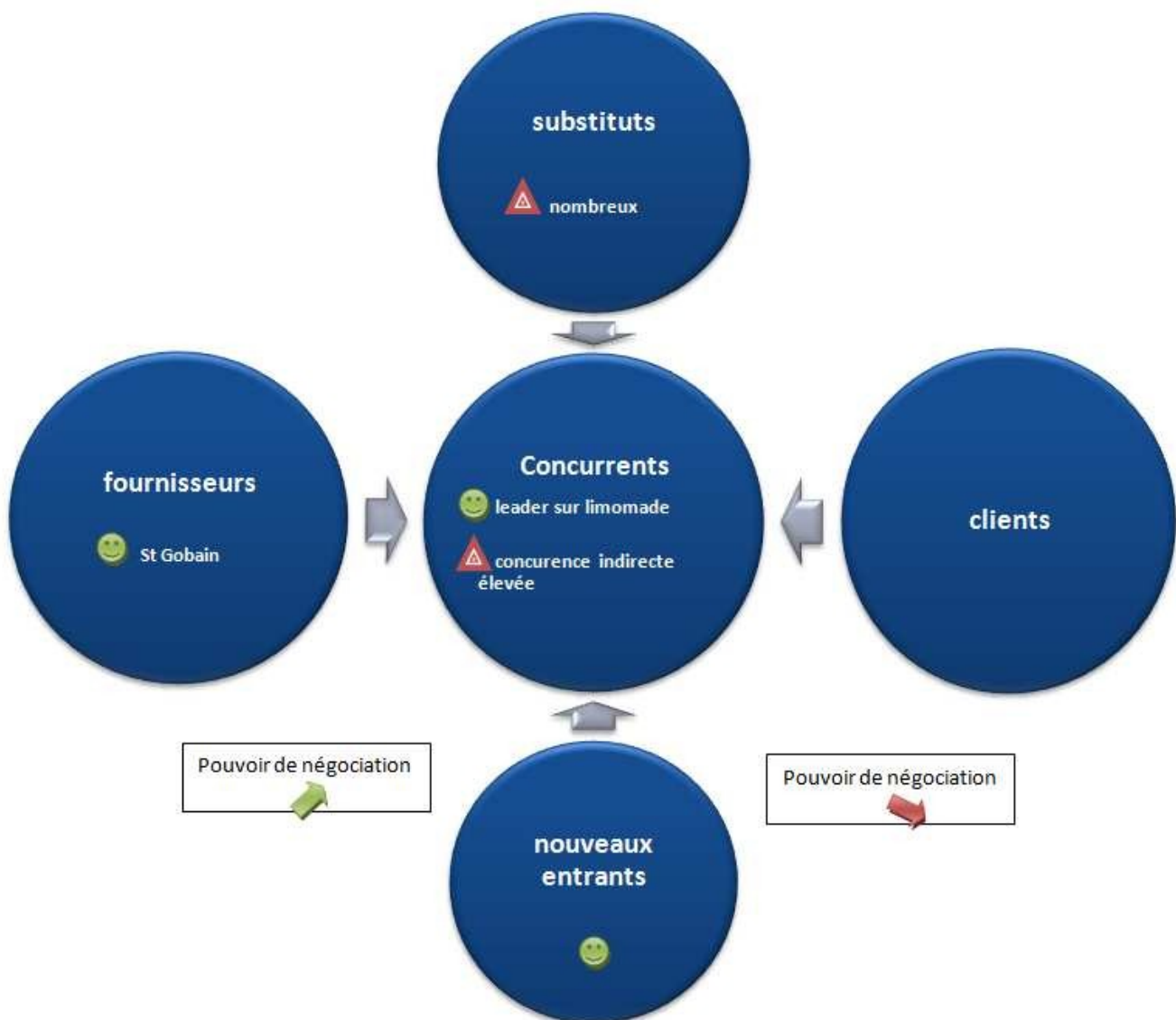
Par ordre d'importance



Ainsi les produits de substitution se trouvent principalement dans le segment des boissons rafraichissantes sans alcool. C'est un segment très dynamique, la plupart de ses branches sont en croissance. Notamment les jus de fruits et les sodas qui progressent chaque année. Le segment des eaux représente un deuxième niveau de substitution mais dans une moindre mesure puisqu'il n'y a pas l'idée de dégustation plaisir et de goût prononcé dans ces produits.

Enfin, le troisième niveau de substitution concerne les boissons alcoolisées et surtout faiblement alcoolisées comme les bières.

6. Schéma de Porter : situations de force et de faiblesse de l'entreprise Geyer Frères.



Légende :



Fort



Faible



Peu de risques, bonnes relations



Forte menaces, relations conflictuelles

La situation de Lorina est plutôt positive. En effet, la marque est soumise à relativement peu de risques. Les nouveaux entrants sont potentiellement peu nombreux. Les relations avec les fournisseurs sont bonnes et durables. Ce sont des relations de partenariats qui se sont installées.

Du point de vue de la concurrence, Lorina est leader sur son segment. Cependant la concurrence indirecte et les produits de substitutions sont très nombreux.

V. Analyse des stratégies génériques sur le secteur des soft-drinks

1. Définition de la stratégie numérique selon Michael Porter :

La théorie des stratégies génériques furent très populaire au début des années 80. Elle les trois principales options stratégiques ouvertes aux entreprises désirant acquérir un avantage concurrentiel durable. Chacune de ces trois options sont le résultat du croisement de deux aspects de l'environnement concurrentiel :

- Avantage concurrentiel- vos produits sont-ils différenciés d'une façon ou d'une autre ou êtes-vous le producteur le meilleur marché de votre secteur?
- Cible- votre entreprise cible-t-elle un marché dans sa globalité ou se concentre-t-elle sur une partie seulement, une niche ?

		Avantage Stratégique	
		Lié au Coût	Lié à la Différentiation
Cible	Front Large	Domination par les Coûts	Différentiation
	Front Etroit	Concentration	

Les **stratégies génériques** (Porter)

1. Domination par les coûts, 2. Différentiation, 3. Concentration

1. La stratégie de domination par les couts :

Cette stratégie consiste à atteindre de façon durable, un coût unitaire inférieur à celui de ses concurrents pour un même niveau de qualité et ceci pour une cible large (tous les segments du marché ou un grand nombre d'entre eux). Grâce à l'effet d'expérience, et la mise en œuvre d'économies d'échelle, les prix baissent sans altérer la réputation de ses produits.

- Les différentes stratégies de domination par les coûts.

Stratégie de volume : produire plus & stratégie d'efficience : produire mieux (technologie, organisation)

- Les avantages et les risques des stratégies de domination par les coûts.

Les "plus" par rapport à la concurrence rentabilité importante protection contre les concurrents, position de force vis à vis des fournisseurs et position forte face à une guerre des prix.

Les "moins" remise en question si changement de technologie, évolution des attentes du marché, apparition de nouveaux segments, apparition de produits de substitution, apparition d'un concurrent plus performant, innovation technologique trop privilégiée par rapport aux autres innovations et mobilisation de ressources considérables

- Exemple de domination par les coûts sur marché BRSA :

Sur le marché des BRSA, ce sont les distributeurs eux même qui pratiquent la stratégie de domination par les coûts au travers de leurs marques propres communément appelées MDD. Intermarché avec la marque Cotterley, Auchan et Carrefour avec leur nom propre proposent une offre de boissons sans alcools. L'offre MDD est une offre alternative aux marques dites « nationales ». C'est une offre à bas prix puisque les distributeurs n'ont pas à supporter des coûts de communication, de distribution ou de développement. Le segment des « Limes » et des boissons au thé sont particulièrement touchés parce que banalisés par les consommateurs. En effet, Les MDD de boissons au thé représente 60% de PDM en 2018.

2. Les stratégies de différenciation

La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix pour rendre un produit ou un service difficilement comparable de ceux des concurrents.

- Les facteurs qui permettent cette stratégie
 - L'entreprise est bien située sur la courbe d'apprentissage
 - L'entreprise sait contrôler ses activités en amont et en aval par : des efforts de R&D, d'innovation, un degré de maîtrise de la qualité et de l'information interne et externe performante
- Les différentes stratégies de différenciation reposent sur une segmentation du marché :
 - Valoriser les produits vers le haut. Les stratégies d'amélioration qui font jouer la marque, le prix et la qualité
 - Les stratégies de spécialisation qui répondent à un besoin spécifique, pour un segment de marché qui est disposé à en payer le prix.
 - Différencier le produit vers le bas. Les stratégies d'épuration pour présenter un prix inférieur à celui des concurrents (le prix est ici la seule motivation d'achat). Les stratégies de limitation présentent un produit basique, dépouillé, simplifié et à un prix bas.

- La stratégie de différenciation oblige à des efforts de R&D, d'innovation, contrôle de la qualité, et une politique de communication.
- Les avantages et les risques de la stratégie de différenciation

Les "plus" : protège de la concurrence, rend difficile l'entrée de nouveaux concurrents, éloigne la menace de produits de substitution et échappe à une guerre sur les prix

Les "moins" : écart de prix trop important par rapport aux concurrents qui éloigne d'une catégorie de clientèle, risque d'imitation, risque de banalisation des techniques ou produits qui retire l'avantage de la différenciation

- 3 conditions doivent être satisfaites :
 - Etre significative pour se faire repérer facilement par l'acheteur
 - Etre viable économiquement (demande suffisante)
 - Etre défendable à long terme, grâce à une part de marché suffisante par rapport aux concurrents
- Exemple de la stratégie de différenciation sur marché BRSA

Les boissons énergisantes sont en plein essor, notamment en France avec le lancement en 2008 de la boisson autrichienne très controversée REDBULL de l'entreprise de Dietrich Mateschitz utilise la stratégie de différenciation avec brio. Elle s'appuie sur deux avantages concurrentiels forts : la molécule « Taurine » et la notoriété de sa marque « REDBULL ». Certes d'autres marques de boissons énergisantes existent sur le marché français (Daredevil) et utilisent la même molécule de Taurine (Burn) mais Redbull se distingue en tant que leader historique de ce segment et ceci grâce à une stratégie de communication « hors-média » spécifique à la marque. Cette stratégie lui permet de justifier d'un prix relativement élevé malgré la concurrence.

3. La stratégie de focalisation (ou de concentration)

La stratégie de focalisation consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment limité, voire unique, de manière à se créer une "niche" sur le marché. (Exclusivité de la production)

- Les conditions pour mettre en œuvre une stratégie de focalisation :
 - Sélectionner un type de produit
 - Sélectionner un type de client ou une zone géographique
 - L'entreprise doit maîtriser un savoir-faire, à défaut d'une taille et de moyens suffisants.

- Les avantages et les risques d'une stratégie de focalisation :

Avantages spécifiques : une bonne connaissance du marché, qui permet de réagir et de s'adapter très rapidement, en gardant une certaine indépendance.

Risques spécifiques un segment trop étroit qui risque d'être remis en cause par l'émergence de sous-segments

- Exemple de Stratégie de focalisation / Concentration sur marché BRSA

L'entreprise britannique « Innocent drinks » est spécialisée dans le segment des « smoothies ». Innocent drinks a initié ce marché en France. Elle a su s'affirmer face aux grandes entreprises du marché des BRSA, et des jus de fruits notamment, grâce à une stratégie de concentration en créant un nouveau segment : les smoothies, des boissons à base de fruits frais mixés sans additif, conservateurs ou colorants.

Aujourd'hui avec l'arrivée de la concurrence et notamment celle de PepsiCo avec Tropicana smoothie, Innocent drinks va plus loin dans la stratégie de concentration en proposant des boissons créées uniquement à base de fruits certifiés biologique, des packagings en PET recyclés et une communication humoristique.

Une entreprise peut cependant évoluer d'une stratégie vers une autre ou cumuler plusieurs d'entre elles.

Un premier exemple est celui de l'entreprise Coca-Cola. L'entreprise commercialise aujourd'hui en France, les marques Coca-Cola, Fanta, Sprite, Nestea, Minute Maid, Burn, Powerade, Chaudfontaine, Capri-sun. La variété de son portefeuille de marques fait aujourd'hui la diversité de ses stratégies. Powerade est une boisson pour le sport, isotonique. Elle propose aux sportifs de les réhydrater rapidement. Cette marque utilise une stratégie de différenciation. Elle s'adresse en effet à une cible précise : les sportifs et propose une valeur ajoutée de réhydrater en plus de désaltérer.

Si la marque Coca-Cola depuis longtemps repose sa force sur une stratégie de différenciation « le goût unique de Coca-Cola et sa recette » originale. Elle doit aujourd'hui faire évoluer sa stratégie. Coca-Cola est leader du segment des Colas et est aujourd'hui un produit d'appel incontournable pour les distributeurs. Elle doit désormais faire face au développement des MDD et de ses concurrents. C'est pour quoi elle développe une dimension de domination par les coûts dans sa stratégie. Par exemple, sur le site de production de Socs, sont rassemblés les fabricants d'emballages, le site d'embouteillage, les plateformes logistiques afin de réaliser des économies d'échelles.

Un autre exemple d'entreprise qui fait évoluer sa stratégie est le groupe PepsiCo qui a fait la commercialisation de la marque Lipton au groupe Unilever. Cette nouvelle acquisition permet à PepsiCo de se différencier en proposant une gamme plus large et plus complète.

BRSA (Pepsi, Seven UP, Lipton) et ainsi prendre plus de part de marché sur le marché de la limonade.
BRSA.

2. La stratégie générique de l'entreprise Geyer frères,

Geyer Frères est producteur de la marque Lorina, l'entreprise a choisi une stratégie de différenciation. Ils se sont spécialisés sur leur cœur de métier : la fabrication artisanale de limonade. Les facteurs clés de succès de la stratégie de Lorina sont :

- D'avoir valorisé son savoir-faire : la fabrication artisanale de limonade. Et surtout d'avoir su communiquer sur ce savoir-faire qui constitue un pilier de l'image de la marque aujourd'hui.
- D'avoir positionné sa gamme de limonades comme des produits « Haut de gamme » apportant ainsi un avantage concurrentiel notable sur le segment de plus en plus banalisé des limonades.
- D'avoir su s'adapter avec sa stratégie de différenciation au marché avec le lancement de la Pink Lorina par exemple ou le développement des présentoirs de 120 bouteilles pour ses clients de la grande distribution.

3. Comment Geyer pourrait-il faire évoluer sa stratégie aujourd'hui ?

L'entreprise Geyer Frères suit aujourd'hui une stratégie de différenciation en proposant des limonades haute gamme. Elle a déjà commencé à faire évoluer sa stratégie vers une stratégie de domination par les coûts en proposant la limonade Lorina sous formes de canettes 33cl. Ce nouveau format va lui permettre de produire plus (et vendre plus) de limonade, lui permettant ainsi de réaliser des économies d'échelle.

Geyer pourrait développer le thème « Boire utile » avec son produit « pureté », et dans une stratégie de concentration développer une offre spécifique « santé » dans la lignée des marques comme Glacéau, Coca-Cola light Plus, Lipton Antioxydant...

VI. Etude des alliances et partenariats sur le secteur des BRSA

1. Les alliances de Geyer Frères

L'entreprise Geyer Frères a conclu nombreux partenariats ou alliances afin de se consacrer à son cœur de métier, à savoir la production de limonade et autres boissons rafraichissantes.

Le premier partenariat qui est à souligner est celui conclu avec la société Saint Gobain, spécialiste mondial du verre, pour la réalisation des bouteilles de verres. Il s'agit ici d'un partenariat complémentaire, puisque les compétences de Saint Gobain sont totalement différentes de Geyer Frères. La société a également passé un partenariat complémentaire avec une école de design. Afin de trouver une nouvelle bouteille. Jean Pierre Barjon a proposé son produit comme objet d'étude. Ces deux partenariats sont extrêmement importants pour la Lorina, car ils portent tout les deux sur la bouteille, véritable ambassadrice de la marque auprès du consommateur. Elle a permis de renforcer l'idée du produit.

Un des partenariats le plus important de Geyer Frères est celui passé avec le groupe Carrefour en 1998. En effet, l'entreprise alsacienne fournit une limonade en bouteille de verre, « l'authentique ». Il s'agit de la même limonade qui fait également appel au même principe de « retro-innovation », seul l'emballage diffère. Ainsi la société a pu fortement augmenter son volume de production depuis la mise en place de ce partenariat ou alliance additive.

Enfin, le partenariat avec le géant mondial de la distribution, Wall Mart, a permis de faire connaître et surtout de vendre la Lorina aux quatre coins du monde. Grâce à ce partenariat l'entreprise réalise 40% de son chiffre d'affaires à l'export. Puisque, le géant est présent un peu partout dans le monde.

2. Les alliances existantes sur le marché des BRSA

Sur le marché des BRSA, de nombreux partenariats ont été conclus du côté des concurrents directs de Geyer. Coca Cola Cie est sans nul doute le pionnier, « Coca Cola » est la boisson officielle de l'équipe de France de football. Coca Cola est également la boisson officielle de nombreux événements sportifs comme la coupe du monde de football, les jeux olympiques. Coca Cola est le premier partenaire du sport. Néanmoins, si Coca Cola est très présent dans le domaine sportif il est également un acteur dans « l'art » et la musique. En effet, dernièrement Coca Cola a proposé à Nathalie Rykiel de réaliser le graphisme de la nouvelle bouteille de Coca-Cola light. Pour ce qui est de la musique c'est le groupe du moment du monde de la nuit, Justice, qui a conçu la nouvelle bouteille de Coca Cola distribuée en discothèque, la « Club Coke ».

De son côté le numéro deux du marché, Orangina & Schweppes assure son activité de production au travers d'une joint venture avec l'Européenne d'Embouteillage.

3. Les alliances possibles pour Geyer Frères

On a vu que les voies de croissance possibles pour Geyer Frères étaient de développer la production et la vente de cannettes de 33 cl ainsi que de développer le concept de « boire utile » avec sa gamme « purethé ».

Concernant la vente des cannettes de 33 cl, un partenariat pourrait être conclu entre Geyer Frères et un grand groupe pétrolier, comme Total, pour vendre ces cannettes dans les stations services du groupe. En effet, les stations services constituent un précieux relais de croissance, puisque l'on suit le consommateur là où il est. On ne compte pas moins de 100 000 stations services en France, dont 8700 appartenant à des grandes compagnies pétrolières (70 % du parc). Chaque jour c'est plus de 3 millions d'automobilistes qui s'arrêtent dans les stations services, pour faire une pause, boire un café ou une boisson gazeuse.

Pour distribuer nos cannettes on pourrait également conclure un partenariat avec des sociétés de distributeurs automatiques comme : ProdiaPlus, Autobar, Dalliance ou Qualia. On compte plus de 500 000 distributeurs automatiques sur tout le territoire. Ils sont partout : hall de gare, aéroport, métro, hôpitaux, musées. Aujourd'hui ils font partie intégrante du paysage commercial français. Ce circuit représente 11 % de part de marché avec un taux de croissance de 12 %.

Enfin, concernant le concept de « boire utile », nous pourrions sponsoriser un événement sportif, reprenant nos valeurs. Faire en quelque sorte comme « Perrier » avec le tournoi de tennis de Roland Garros.

En conclusion, nous pourrions renommer cette étude en « La saga pétillante de Lorina » avec un chiffre d'affaires multiplié par 110 en neuf ans, le développement des limonades Lorina de Geyer Frères à tout du conte de fée. La preuve qu'une idée un peu folle au début peut, avec un brin d'audace, contaminer toute la planète.