



Sommaire

Introduction

- a) Le marché et ses acteurs
- b) Company statements
- c) Structure de l'industrie

I- Analyse stratégique

- a) Le Pestel
- b) Scénarios et variables pivots
- c) Structure de la clientèle

II- Le DAS d'Innocent France

- a) Les 5+1 forces de Porter
- b) Les FCS
- c) Le SWOT
- d) Le Trièdre d'Abell

III- 1^{er} entrant, un avantage concurrentiel ?

IV- Innovation produits / innovation de procédé

- a) L'horloge stratégique
- b) Quel référentiel stratégique ?

V- Quelle réponse face aux concurrents à bas prix ?

VI- Le cycle de vie

VII- La chaîne de valeur de Porter

VIII- L'Océan bleu

IX- La matrice Mc Kinsey

X- La matrice BCG

XI- Le Business Model

XII- le « VRIN »

Conclusion



- Innocent: N°2 du marché français des « smoothies fruits et légumes » après Tropicana (groupe PepsiCo),
- Position de leader en Europe,
- Siège en Grande Bretagne,



Une entreprise éthique et responsable - ou qui se prétend l'être ?

Le Marché & ses Acteurs

Marché générique	Marché des boissons rafraîchissantes sans alcool (BRSA)
Marché principal d'Innocent	Marché des boissons 100% fruits frais réfrigérés
Marchés périphériques / substituts	Marché des jus de fruits « ambiants », jus ABC, des nectars, des sodas fruités, boissons aux fruits plates, sirops, boissons lactées à base de fruits etc...

Les acteurs du marché principal

816,57 millions de litres de purs jus de fruits vendus en 2011, soit 49,8% de PdM du marché global des jus de fruits

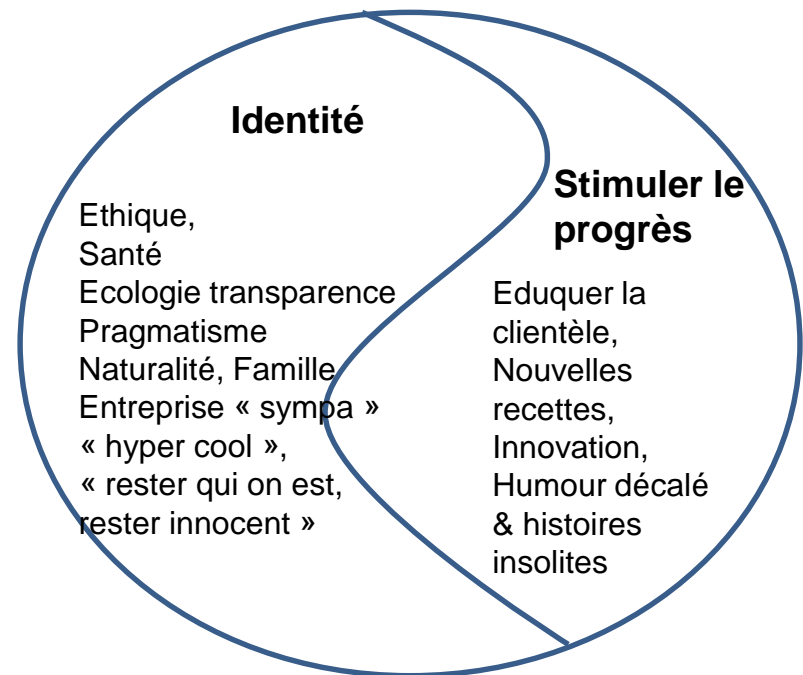
La niche smoothie :

8,25 millions de litres de smoothies vendus en 2011, soit 0,5% de PdM (0,44% en 2010) du marché global des jus de fruits

Tropicana (PepsiCo)	Smoothies, jus de fruits frais, sodas etc,
Innocent (Coca Cola Company)	Smoothies, jus de fruits frais
Immedia (Danone)	Smoothies et smoothies « bio », yaourts etc,
Andros	Smoothies, jus de fruits frais, compotes
SmooVie	Smoothies,
Michel & Augustin	Smoothies, yaourts à boire, biscuits,
MDD (Leclerc, Auchan etc) & MDD low cost (Leader Price, Dia etc.). Uniquement en GMS.	Smoothies, jus de fruits frais.

Company Statements

- **Mission** : contribuer à la santé et au respect de l'environnement, « *des fruits, des fruits, et pas de chichi* » « We promise that everything innocent ever make will always be natural, delicious, healthy and sustainable ».
- **Vision** : « éduquer la clientèle Française » quant à la naturalité du produit et devenir la marque « *sympa* » préférée des Français, révolutionner le marché des boissons en France.
Vision Groupe: "**To be the Earth's favourite little food company**".
- **Valeurs** : Esprit de communauté, de *famille* : entreprise « *sympa* », « *hyper cool* », « *Rester qui on est, rester innocent* », Honnêteté, simplicité, *transparence*, pragmatisme.
Entrepreneuriat : cultive le mythe de sa création, culture start-up,
Proximité clients, humour décalé.
Amélioration continue : Kaizen,
Naturalité, éthique, consommation écologique et socialement responsable
Générosité: fondation Innocent et partenariats
Rainforest Alliance, Petits frères des pauvres.



Structure de l'industrie Smoothies & Jus de fruits frais

Producteurs de
matières 1ères
(fruits et
légumes)

Fabricants de
« fruits à
boire » :
Smoothies &
Purs jus de
fruits frais

Embouteille-
ment

Prestataires
logistiques
et transport

Canaux de
commerciali-
sation

Client final

= Innocent = Innocent

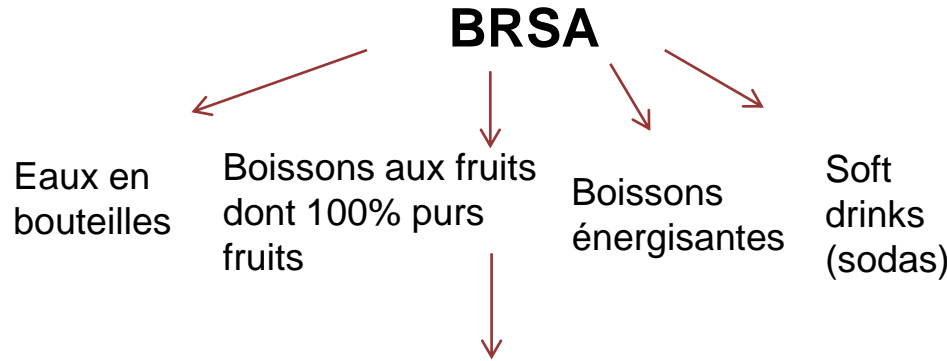
GMS

Restauration
hors domicile
(vente à
emporter /
CHR /
Restauration
collective)

Consommateurs
Clients urbains
plutôt CSP+

&
Fournisseurs
d'emballages
cartons et
plastiques

Analyse Stratégique



DAS

Boissons « 100% purs fruits » réfrigérées

Innocent Pionnier des 100% « fruits à boire »

Segments stratégiques

Smoothies fruits & légumes frais mixés à boire (nourrissant)

Purs jus de fruits frais réfrigérés (désaltérant)

Lignes Produits / segments mkt

Segments marché / mkt

Smoothies fruits
 Smoothies « enfants »
 P'tit Smoothie »

Smoothies fruits & légumes

Consommation au domicile

Snacking (consommation hors domicile)

Saveurs orange

Saveurs autres fruits

Circuits de distribution

Analyse des influences environnementales - Le Pestel

POLITIQUE

- Loi sur la politique de santé publique du 11 août 2004 (encadrement de la distribution de confiseries dans les établissements scolaires),
- Programme National Nutritionnel Santé (PNNS initié en 2001)
- Plan anti-obésité (2010-2013)
- 2010 la commission européenne interdit l'ajout de sucres dans certains jus de fruits,
- Taxe sur les sodas avec sucres ajoutés ou additifs : une opportunité pour les smoothies qui sont parvenus à passer à travers les mailles du filet.
- Eventuelles taxes sur les produits importés.

SOCIOLOGIQUES

- Manger sainement devient une véritable exigence sociétale (CSP+), évolution des goûts,
- Retour au «fait maison»: fruits mixés à la maison,
- Rythmes de vie urbains des grandes métropoles (recherche de solutions rapides pour s'alimenter),
- Sensibilité écologique de plus en plus importante,
- Phénomène des « locavores »(manger « local »),
- Vieillesse de la population: recherche de solutions pratiques et rapides pour s'alimenter sainement.

ENVIRONNEMENTALES

- Eventuelles mesures restrictives sur le type d'agriculture, l'utilisation d'engrais et de pesticides chimiques,
- Restrictions sur le bilan carbone (acheminement, lieux et conditions de transformation des produits)

ECONOMIQUE

- Crise du pouvoir d'achat : risque de reports des consommateurs sur substituts (eau, fruits)
- Soumission aux cycles économiques : cours du carton et du plastique qui explosent, cours des fruits et légumes soumis à aléas (mauvaises récoltes, spéculation), pétrole cher etc...
- Guerre des prix des acteurs du marché,
- Impact de la hausse de la demande des économies en développement (BRICS, notamment) sur le marché des jus de fruits ?

TECHNOLOGIQUES

- Congélation, transformation, pasteurisation: processus de pointe qui pourraient évoluer pour une DLC toujours plus performante,
- Conditionnement (packagings 100 % naturels recyclés et recyclables) en constante évolution.

LEGALES

- Taxe sur les boissons sucrées et contenant additifs
- Réglementation de la dénomination « smoothie ».: bientôt contrôlée ?

Les scénarios possibles

Domination des valeurs liées au manger sain, éthique, écologique et responsable

Affaiblissement de l'injonction du manger sain, éthique et responsable

Marasme économique

- Maintien des valeurs existantes afin de préserver sa différenciation
- Renforcement communication sur bienfaits du produit et sa naturalité
- Rationalisation relative de la politique d'approvisionnement (fruits et légumes moins lointains, moins coûteux) en surfant sur la vague des « locavores »
- Attention à la « diabolisation du sucre » (sucre ajouté et sucre naturel).

- Guerre des prix et combat sur les marges
- Rationalisation absolue de la politique d'approvisionnement
- Abandons de certaines initiatives responsables.

Stabilité ou croissance économique

- Maintien et renforcement des valeurs existantes afin d'accentuer sa différenciation
- Utilisation de la « puissance de frappe » du Groupe Coca Cola pour multiplier les points de vente,
- Intensification de l'effort de transparence
- Multiplication des actions responsables
- Développement d'un segment marketing « agriculture biologique ».

- Politique intensive de diversification sur de nouveaux segments
- Abandon de certains procédés coûteux en raison de leur impact mesuré sur l'environnement.

Structure de la clientèle

Supermarchés et Hypermarchés (GMS), enseignes centre ville (Monoprix), supermarchés virtuels	Forte compétition des marques et MDD. En progression: 1 md de litres vendus en 2011, soit + 2,4% vs 2010.
Epicerie, primeurs	Forte sélection: représentation uniquement des produits qui se vendent le plus. Les produits vendus en épicerie ou chez les primeurs sont plus chers que dans la gde distrib., un débouché intéressant pour Innocent.
Hard discount	Forte compétition axée sur les prix. Repli de -8,21% vs 2010, 425 M de litres de jus de fruits vendus en 2011.
Cafés, hôtels, restaurants (CHR) (*)	Nombreux débouchés mais consommation en baisse (contexte de crise économique)
Restauration rapide, collective Cinémas, musées, Eurostar... (*)	Nombreux débouchés: regain de fréquentation, arrivée de nouveaux opérateurs et extension du nombre de points de vente. Montée en gamme de l'offre.

Gde distrib. = 63% du marché en volume,
Hard Discount = 27%,
CHD = 10%

(*) Consommation hors domicile (CHD) en légère croissance avec 173,61M de litres de jus de fruits vendus en 2011, soit +0,85% vs 2010.


Le Domaine d'Activité Stratégique d'Innocent France

Le DAS « Boissons 100% Purs Fruits réfrigérés » « Ethically aware business »

Segments stratégiques

S e g m e n t s m a r c h é	Smoothies fruits,	Purs Jus de fruits réfrigérés frais orange,
	Smoothies fruits & légumes,	Purs Jus de fruits frais réfrigérés pomme,
	Smoothies (conditionnements « consommation domicile »),	Purs Jus de fruits frais réfrigérés pommes & framboises,
	Smoothies (conditionnements «snacking» consommation hors domicile),	
	Smoothies (conditionnements « enfants » P'tit Smoothie)	

Segmentation des activités d'Innocent France

		Même DAS	
			
FCS	Fruits mixés "nutritifs" / Jus de fruits frais "désaltérant" DAS		
Clientèle	Consommateurs urbains, jeunes, CSP+ et ++, sensibles aux produits "santé" & "natures"	Consommateurs urbains, jeunes, familles, CSP+, sensibles aux produits "santé"	
Périmètre géo	Paris IDF & Grandes agglomérations	Tout le territoire: grandes agglomérations et province	
Distribution	Distribution sélective gdes villes et toutes GMS	Toutes GMS	
Concurrence	Tropicana, Immédia, Andros, Smovie, Michel & Augustin, MDD	Tropicana, Andros, MDD	
Technologies	Matériels de pointe pour extraire saveurs et vitamines. Maîtrise des processus de transformation et de conservation.	Centrifugeuses de pointe. Maîtrise des processus de transformation et de conservation.	
Compétences	Distinctives : R&D, achats, log, Ventes & Mkt	Distinctives : R&D, achats, log, Ventes & Mkt	
Synergies	R&D, Achats/appros, production (jusqu'à la mise en bouteille) log, Ventes & Mkt	R&D, Achats/appros, production (jusqu'à la mise en bouteille) log, Ventes & Mkt	
Structures de coûts	Coûts spécifiques prépondérants (MP/R&D) éco. d'échelle, Gros volumes et marges ++	Coûts spécifiques prépondérants (MP/R&D) éco. d'échelle, Gros volumes et marges ++	
Chaîne de valeur	Même chaîne de valeurs	Même chaîne de valeurs	

La Segmentation

DAS « 100% pur fruits à boire » réfrigérés

« Fruits à manger »

Segment stratégique
« Smoothies fruits & légumes mixés »
(nourrissant)

Segment stratégique
« Pur jus de fruits frais »
(désaltérant)

FCS
SWOT*

P'tit Smoothie

250ml

FCS
SWOT*

900ml

Pur jus orange avec pulpe

« sachets morceaux fruits »

« Ready to blend »

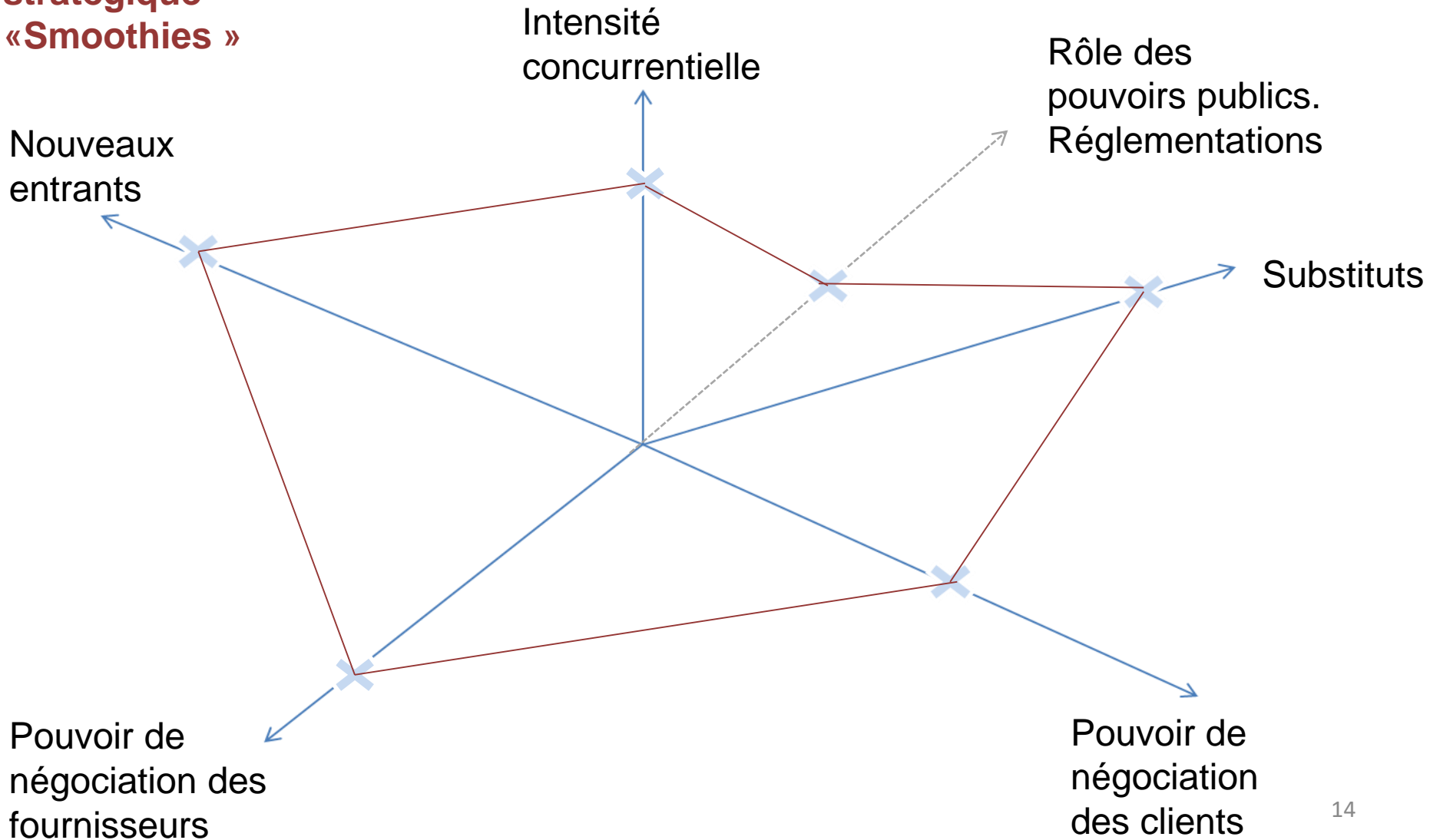
Compotes

Segts marché/mkt
(Lignes produits)

(*) Swot à considérer pour chaque segment stratégique

Les 5+1 forces de Porter

**Segment
stratégique
«Smoothies »**



Les 5+1 forces de Porter

➤ Force des clients:

Les clients distributeurs peuvent décider ou pas de mettre en avant la marque Innocent. Risque de perte du référencement en magasin. Les MDD occupent de plus en plus de place dans les rayons. A priori, c'est une menace forte mais Innocent, qui communique étroitement vis-à-vis des consommateurs sur sa gamme « smoothies », accroît sa notoriété, les distributeurs doivent approvisionner les marques « populaires ». Les marques « premium » sont nécessaires aux distributeurs pour « pousser » leurs marques MDD. La menace est donc modérée.

➤ Force des Fournisseurs :

Innocent a à priori une position forte vis-à-vis de ses fournisseurs (essentiellement les producteurs « fruits») mais le poste matières 1ères est le premier poste de dépense avec le transport. Les prix de ces matières 1ères est soumis à des aléas. Certes Innocent peut facilement changer de fournisseurs, les coûts de transferts sont peu élevés, mais trop de changement peut nuire à la qualité et à l'image des produits. Toute rupture d'approvisionnement serait très mal perçue et Innocent perdrait la maîtrise de la matière 1ère qui est la base principale de ses smoothies. La force des fournisseurs est donc maîtrisable mais bien réelle. Pression également des fournisseurs d'emballages plastiques et cartons (hausse des prix).

➤ Menace de Nouveaux Entrants :

Marché très fragmenté, nombreux acteurs locaux. Peu de barrières à l'entrée pour les spécialistes de la branche BRSA, peu d'investissements nécessaires. La menace est forte. Innocent peut contrer cette menace en déployant de nouvelles gammes fréquemment. Cette prolifération oblige les nouveaux entrants à adopter le nouveau rythme et à engager des frais. Les barrières à la sortie sont également faibles (ex. sortie des marques Knorr, Cidou et Pampryl). Pour les non spécialistes BRSA les barrières sont fortes.

➤ Menace de substituts :

Les substituts sont nombreux : jus de fruits divers, compotes, yaourts à boire etc mais surtout les kits smoothies (fruits « ready to blend ». Le coût de transfert pour le client distributeur ou consommateur est faible. La menace est donc forte.

➤ Force de la concurrence :

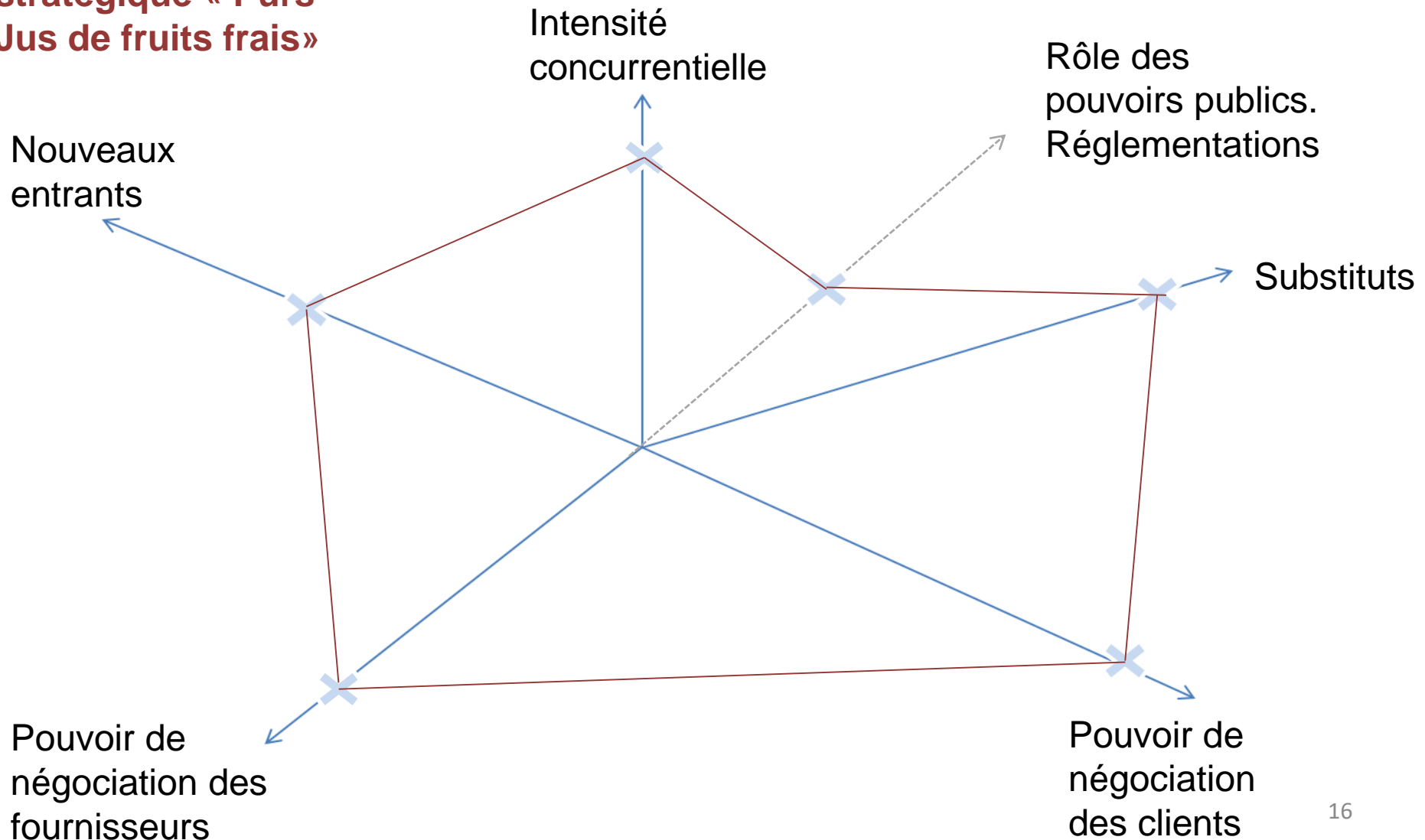
L'intensité concurrentielle est forte: concurrence des marques « haut de gamme » comme Tropicana ou Andros, concurrence des marques « confidentielles » telles que SmooVie et Michel & Augustin et concurrence des marques à prix modéré des MDD.

➤ Réglementation:

La composition du Smoothie n'est à ce jour pas réglementée. Unijus pourrait inciter à une appellation contrôlée ce qui pourrait favoriser Innocent. En outre, le PNNS (5 fruits et légumes par jour) doit être renforcé d'ici à 2015.

Les 5+1 forces de Porter

**Segment
stratégique « Purs
Jus de fruits frais »**



Les 5+1 forces de Porter

➤ **Force des clients:**

Menace forte. Le segment purs jus de fruits frais est nouveau pour Innocent en France. Les clients distributeurs peuvent décider de ne pas référencer la marque qui est méconnue sur ce segment. Les MDD sont historiquement très présentes sur ce segment. Innocent doit accentuer sa communication vis-à-vis des consommateurs sur sa gamme « purs jus de fruits frais ».

➤ **Force des Fournisseurs :**

Même situation que pour les Smoothies. Le poste matières 1ères est le premier poste de dépense avec la transport et les prix de ces matières 1ères risquent de s'envoler. Les coûts de transferts sont peu élevés mais trop de changement peut nuire à la qualité et à l'image des produits. La force des fournisseurs est donc maîtrisable mais bien réelle notamment celle des fournisseurs d'emballages plastiques dont le coût augmente.

➤ **Menace de Nouveaux Entrants :**

Les marques implantées sont fortes et reconnues par les clients distributeurs et consommateurs. Les barrières à l'entrée sont plus fortes que pour les smoothies. Seules les marques renommées peuvent prétendre à se lancer sur ce segment. La menace est donc de plus en plus modérée.

➤ **Menace de substituts :**

Les substituts sont nombreux : jus de fruits divers et les jus à base de concentré au rayon « ambient », compotes, yaourts à boire etc. Le coût de transfert pour le client distributeur ou consommateur est faible. La menace est donc forte.

➤ **Force de la concurrence :**

L'intensité concurrentielle est forte: concurrence des marques « haut de gamme » comme Tropicana ou Andros et concurrence des marques à prix modéré des MDD.

➤ **Réglementation:**

La réglementation « pur jus de fruits frais » est favorable aux jus « tout fruits » de Innocent. Une réglementation renforcée pourra aider à renforcer la marque Innocent.

Les Facteurs Clés de Succès - FCS

Force de la Concurrence	FCS dont dispose Innocent pour contrecarrer les forces de la concurrence
Menace de substituts	Différenciation (accentuation du rapport qualité/plaisir/prix), fidélisation des consommateurs (réputation, image, qualité), « Innovation » produits, écologie, commerce « éthique ». Surprendre et étonner les clients avec des saveurs régulièrement renouvelées.
Menace de nouveaux entrants	Accroître la fidélisation des clients , Recettes multiples pour établir des coûts de transfert que les nouveaux entrants devront affronter (dissuasion), Savoir faire protégé sur le conditionnement 100% recyclé (barrière à l'entrée).
Pouvoir de négociation des acheteurs	Devenir une marque « incontournable », Multiplication de sa « visibilité » et de ses réseaux de distribution.
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Multiplication des sources d'approvisionnement., intégration vers l'amont?
Intensité concurrentielle	Innovation: recettes, saveurs, textures, emballages etc, Fidélisation des clients: travail sur la notoriété et l'offre, Maîtrise des approvisionnements. (mat. 1ères) et réduction des coûts fixes (mat. 1ères, Transport).
Rôle des pouvoir publics (réglementation)	L'instauration d'une appellation contrôlée permettra à Innocent d'accentuer ses capacités distinctives et l'aspect « les fruits tout nus »

SWOT – segment « Smoothies fruits & légumes »

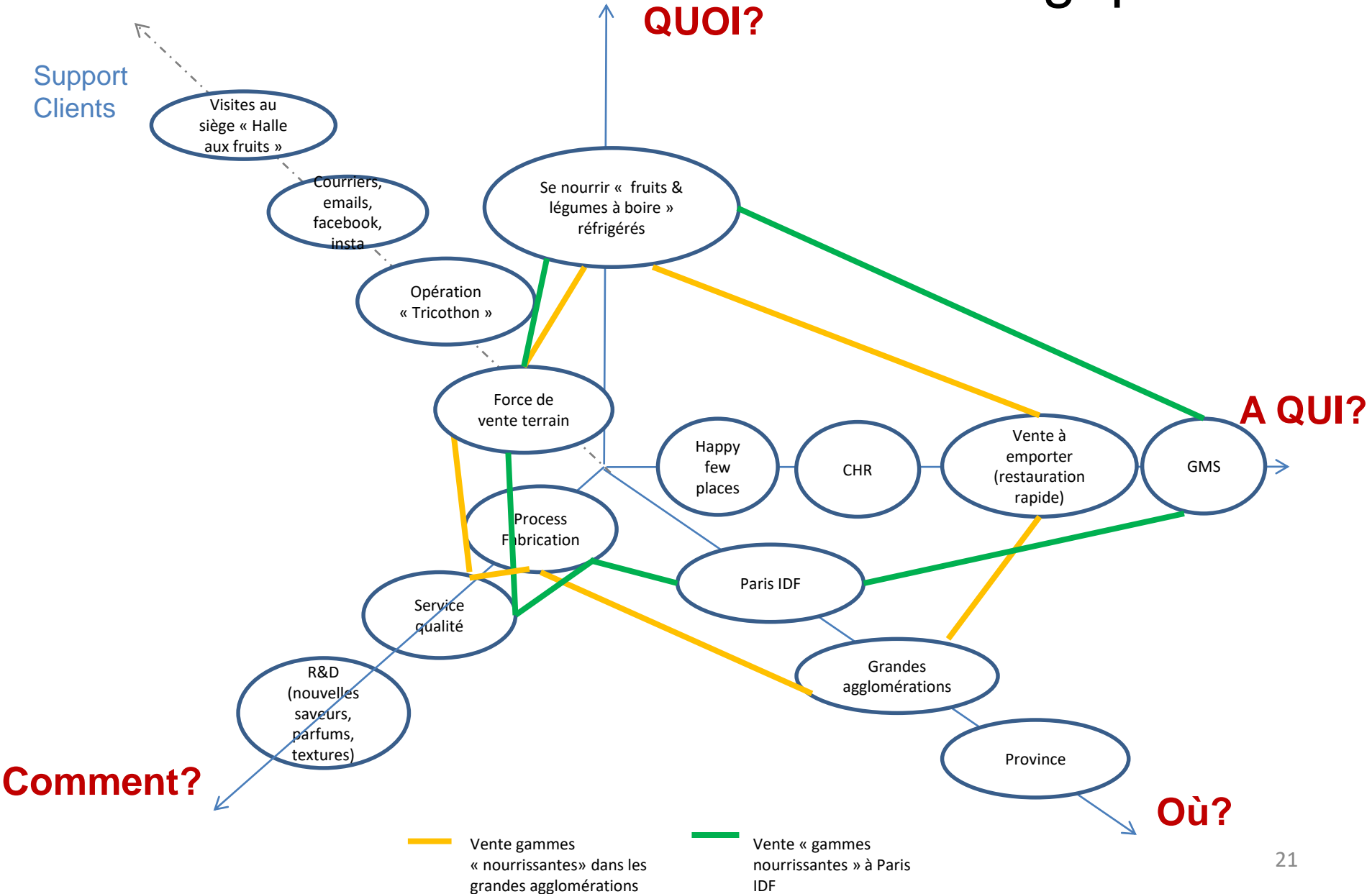
STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> -Position de « pionnier », -Positionnement « santé » : dimension « nutritionnelle » (produits « vitaminés », 100% fruits), -Produits 100% naturels: pas d'additifs, ni conservateurs -Image de produits sains (PNNS), respect de l'environnement, socialement responsables (10% des profits reversés à des association caritatives), -Packagings variés: 100% recyclés, gammes enfants et familles, -Large variété des recettes par rapport aux concurrents, -Participation de Coca Cola (moyens renforcés), 90% des distributeurs se disent intéressés par les « smoothies ». 	<ul style="list-style-type: none"> -Prix élevés, Cibles restreintes : CSP+ voire ++, « adolescents », jeunes actifs urbains, femmes essentiellement, sensibles aux arguments « santé » et « développement durable », -60% du CA réalisé à Paris IDF, faible positionnement en province, image encore très « parisienne », image de produit « urbain », -Date limite de consommation réduite (15js), -Toute la fabrication est faite à l'étranger, critère transport important (fortes critiques sur les rejets carbone), -Forte présence dans la vente à emporter, présence faible en GMS, -Marque encore trop récente en France.
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> -Marché à forte potentiel de croissance, forte tendance à une alimentation saine et équilibrée, -Nouvelles habitudes alimentaires: clientèle urbaine, pressée, temps consacré à l'alimentation réduit (snacking), -Forte présence d'Innocent en centre ville : certains clients préfèrent réduire leurs coûts de déplacement mais favoriser une alimentation saine et y mettre le prix, -Importance croissante de l'écologie et d'une consommation « éthique », la consommation répond à de nouvelles motivations), -Renforcement du PNNS à l'horizon 2015, appellation contrôlée sans doute à venir (Unijus), opportunité de subventions?, -Arrivée de Tropicana et des MDD qui font un travail de « pédagogie », de « démocratisation » du smoothie, 	<ul style="list-style-type: none"> -Hyper compétition, faibles barrières à l'entrée (nombreux acteurs), forte présence des MDD, -Concurrents avec une grande capacité d'investissement (ex. Tropicana), -Risque d'être considéré comme un produits pour l'été (saisonnalité), contexte de crise économique: produits « superflus » (les consommateurs font du prix un critère d'achat déterminant), -Augmentation du coût des matières 1ères: impossibilité d'augmenter les prix et baisse des marges, -Smoothie : produit décrié car « calorique », critiques sur l'intensité de la flash pasteurisation et sur le rejet carbone, -Appellation non réglementée pour le moment, -Le smoothie reste une « niche »: seul 1 foyer / 10 consomme des smoothies. -Forte concurrence des « softs drinks » (positionnement prix plus attractif dans les hyper et supermarchés).

SWOT – segment « Purs jus de fruits frais »

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> -Segment lancé pour diversifier les gammes de Innocent en France et accroître la notoriété de la marque, -Segment complémentaire du segment « smoothies », -Une déclinaison déjà réalisée par la maison mère: économies d'échelle, -Synergies avec le segment « smoothies », -Positionnement « santé & bien être », Produits 100% naturels: pas d'additifs, ni conservateurs Image de produits sains (PNNS), -Appui sur le réseau de distribution de Coca Cola. 	<ul style="list-style-type: none"> -Prix élevés, -Nouvelle activité en France, -Les marques fortes telles que Tropicana ou Andros sont déjà bien implantées, -Variétés restreintes : seulement 4 recettes, -Le réseau de distribution reste limité, -Forte présence dans la vente à emporter, présence encore très faible en GMS.
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> -Segment porteur pour accroître la notoriété de l'ensemble des gammes, -Fort potentiel: 42% des Français boivent quotidiennement du jus de fruits, -Purs jus de fruits frais très consommés par les jeunes urbains (cible historique d'Innocent), -Forte tendance à une alimentation saine et équilibrée, Renforcement du PNNS à l'horizon 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> -Grande intensité concurrentielle, -MDD historiquement très présentes, Concurrents avec une grande capacité d'investissement (ex. Tropicana), -Augmentation du coût des matières 1ères: impossibilité d'augmenter les prix et risque de baisse des marges. -Contexte de crise économique: les consommateurs font de plus en plus du prix un critère d'achat déterminant. -Forte concurrence des « soft drinks » (positionnement prix plus attractif dans les hyper et supermarchés).



Trièdre d'Abell – Segment stratégique 1



Trièdre d'Abell – Segment stratégique 2

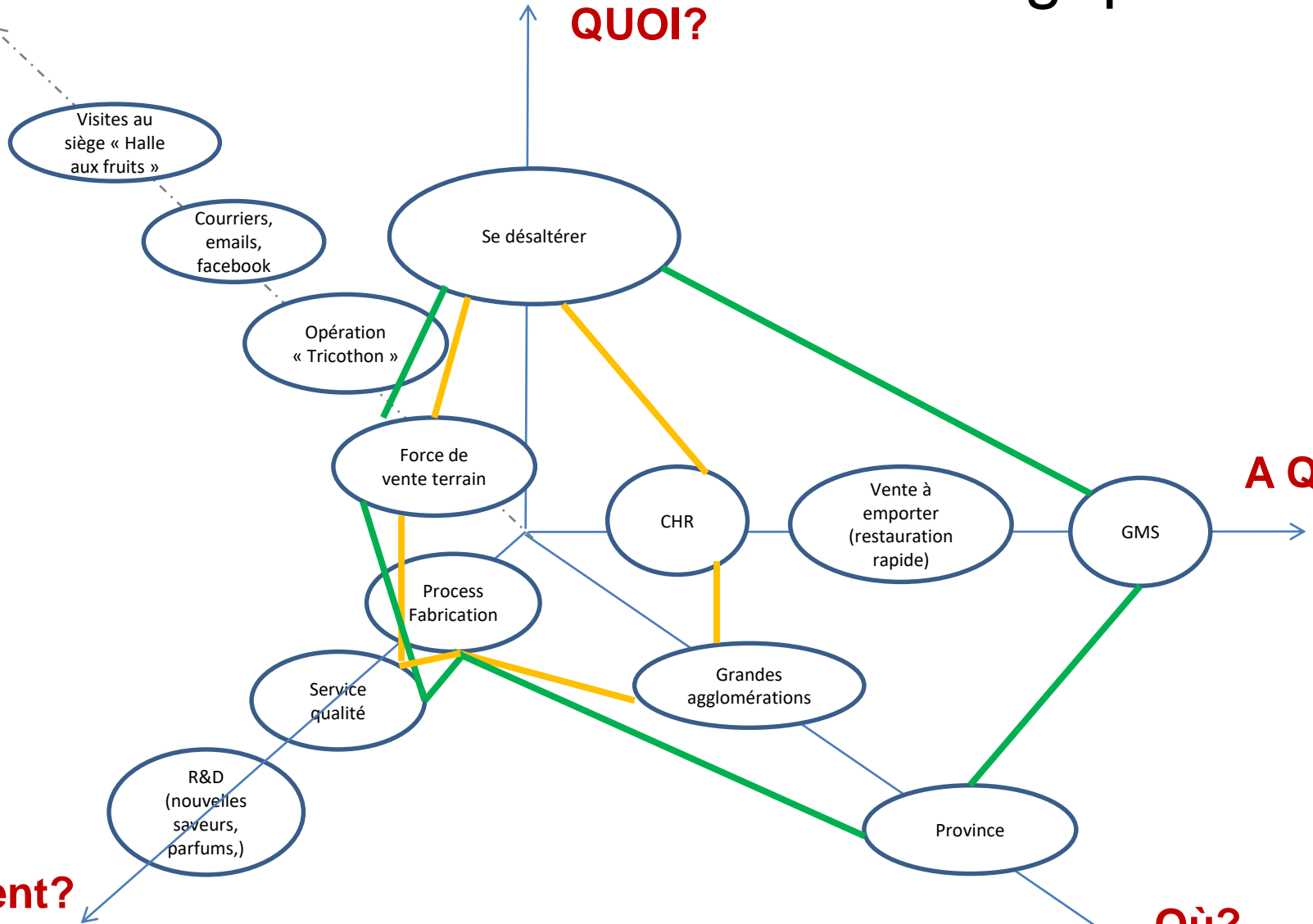
Support Clients

QUOI?

A QUI?

Comment?

Où?



— Vente gammes désaltérantes à des hôtels dans les grandes agglomérations

— Vente gammes désaltérantes en province

1^{er} entrant, un avantage concurrentiel ?

- **Innocent bénéficie de l'avantage du 1^{er} entrant:** dans l'esprit des consommateurs CSP+, Innocent est le pionnier et a donc l'expérience et l'expertise,
 - **Innocent peut à priori bénéficier d'un effet d'échelle:** ses volumes sont plus importants que ceux des concurrents nouvellement entrés sur le marchés,
 - **Préemption des ressources « rares »:** le 1^{er} entrant bénéficie des « meilleurs » réseaux d'approvisionnement » en matières 1^{ères} (excepté les spécialistes BRSA qui bénéficient aussi d'un réseau étendu de qualité),
 - **Réputation:** les clients consommateurs associent la marque Innocent aux « smoothies », les coûts de transfert sont faibles mais l'association qualité et valeurs nutritionnelles de la marque bénéficie à Innocent.
- Innocent peut continuer à se différencier et à maintenir son positionnement prix élevé mais dans un contexte de forte concurrence et de morosité économique, la marque devra justifier toujours plus la valeur ajoutée « qualité » de ses produits et le rapport qualité / plaisir (bienfait) / prix.

Innovation produit / Innovation de procédé?

Problématique d'Innocent : parvenir à produire ses smoothies de la manière la plus efficiente possible, notamment en termes de coûts fixes et de qualité.

L'innovation de ses produits doit aller de concert avec l'innovation de ses procédés.

L'innovation de procédé : devra être priorisée pour faire face à une intensité concurrentielle très forte, à des coûts de matières 1ères (fruits) et des conditionnements soumis à des aléas et à une impossibilité de répercuter d'éventuelles augmentations de coûts sur ses prix de vente. L'innovation de procédé peut consister à développer de nouveaux modes de fabrication, à étendre les réseaux de distribution etc.

L'innovation permet aussi de contrer les éventuels nouveaux entrants, qui en phase de conquête, privilégieront uniquement l'innovation produits et ne pourront pas à terme s'installer durablement. La phase d'innovation des procédés bénéficiera en effet aux acteurs établis.

Positionnement « santé » et « naturalité » : Innocent doit davantage encore focaliser sur le « green business » qui est un critère très différenciant.

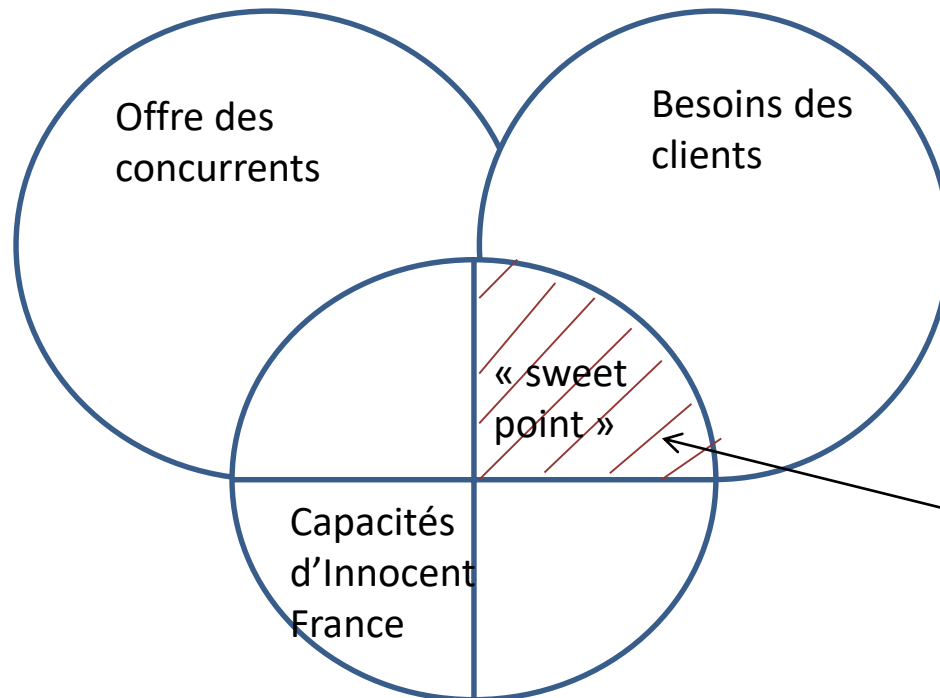
Engagements écologiques et sociaux à mettre en avant sur tous les maillons de chaîne de valeur (critères de conditions de travail, d'agriculture durable, de protection de la bio diversité etc). Fondation Innocent & partenariat Rainforest Alliance.

Positionnement prix à justifier et à asseoir :

- Inciter les consommateurs à privilégier le goût / la qualité / le plaisir / la variété Vs le prix,
- Une marque établie Vs les MDD,
- Des saveurs nouvelles et innovantes Vs des saveurs plus « classiques ».

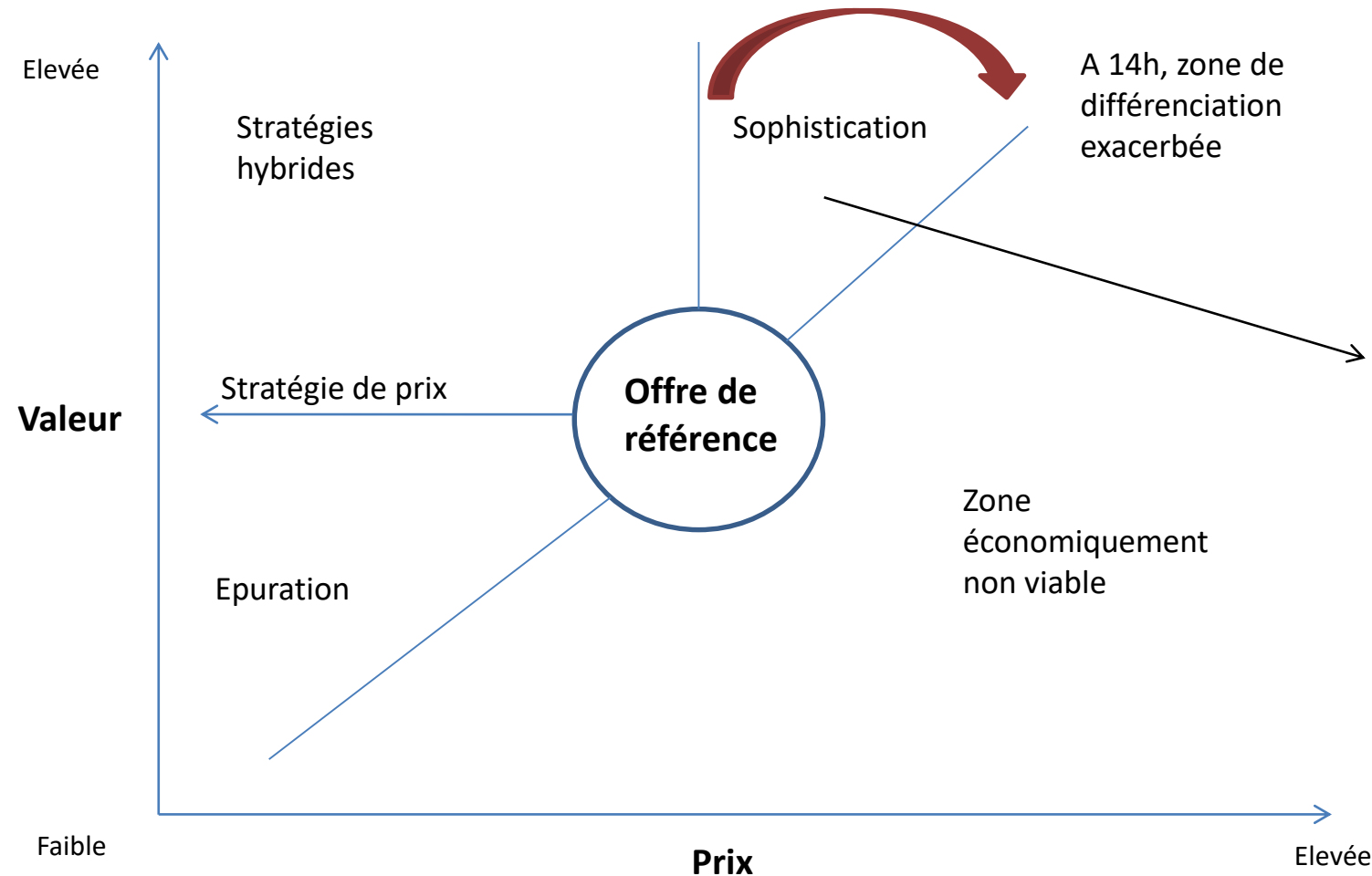
Innocent France : Capacités distinctives

- 1^{ère} marque à avoir lancé le smoothie en France,
 - 1^{ère} marque à proposer un emballage 100% recyclé,
 - 1^{ère} marque à proposer des smoothies « enfants ».
- Innocent doit parvenir à maintenir son image de « pionnier » et ainsi garder son avance et sa spécificité.



Zone où Innocent peut parvenir à satisfaire certains besoins spécifiques des clients non comblés par les produits concurrents (renouvellement permanent des variétés des saveurs, rapport qualité/plaisir/prix). Zone où Innocent peut déployer des capacités distinctives pour se différencier, déceler le(s) besoin(s) non satisfaits et susciter l'adhésion et la fidélité durable des consommateurs. La fidélité des distributeurs deviendrait dès lors acquise.

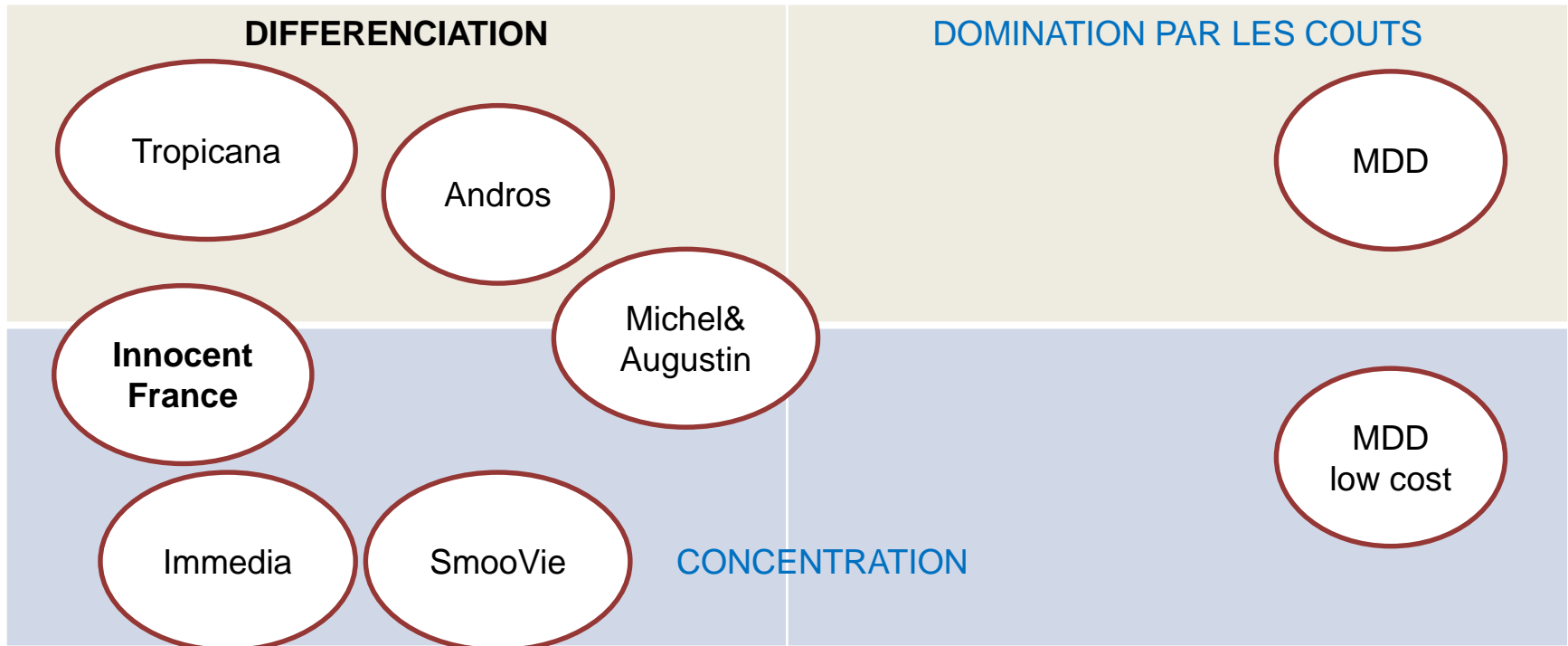
L'horloge stratégique d'Innocent France



Dilemme d'Innocent : accroître la valeur de ses produits sans incidence sur ses coûts et ses prix. Innocent doit poursuivre une stratégie de différenciation et accroître la valeur de ses produits perçue par les consommateurs. Dans un contexte économique morose et de forte concurrence, Innocent ne peut augmenter ses prix. Attention donc à ne pas accroître les coûts.

Différenciation vers le haut par une stratégie de **sophistication**: exploiter la niche « 100% fruits » en proposant des produits aux caractéristiques (goût, textures, onctuosité, variétés etc) supérieures à celles des produits concurrents qui seront valorisés par les consommateurs et donc par les clients distributeurs.

Quel référentiel stratégique ?



Innocent doit accroître la valeur de ses produits par rapport à ses concurrents en réduisant ses coûts (optimisation de la chaîne de valeur, les produits de plus en plus élaborés étant les plus chers à produire).

Quelle réponse face aux concurrents à bas prix

Les nvx entrants peuvent ils convaincre les clients actuels d'Innocent?

Non (observer le marché mais ne pas répliquer). Le marché est en pleine évolution, Innocent ne peut se permettre d'observer et de voir venir.

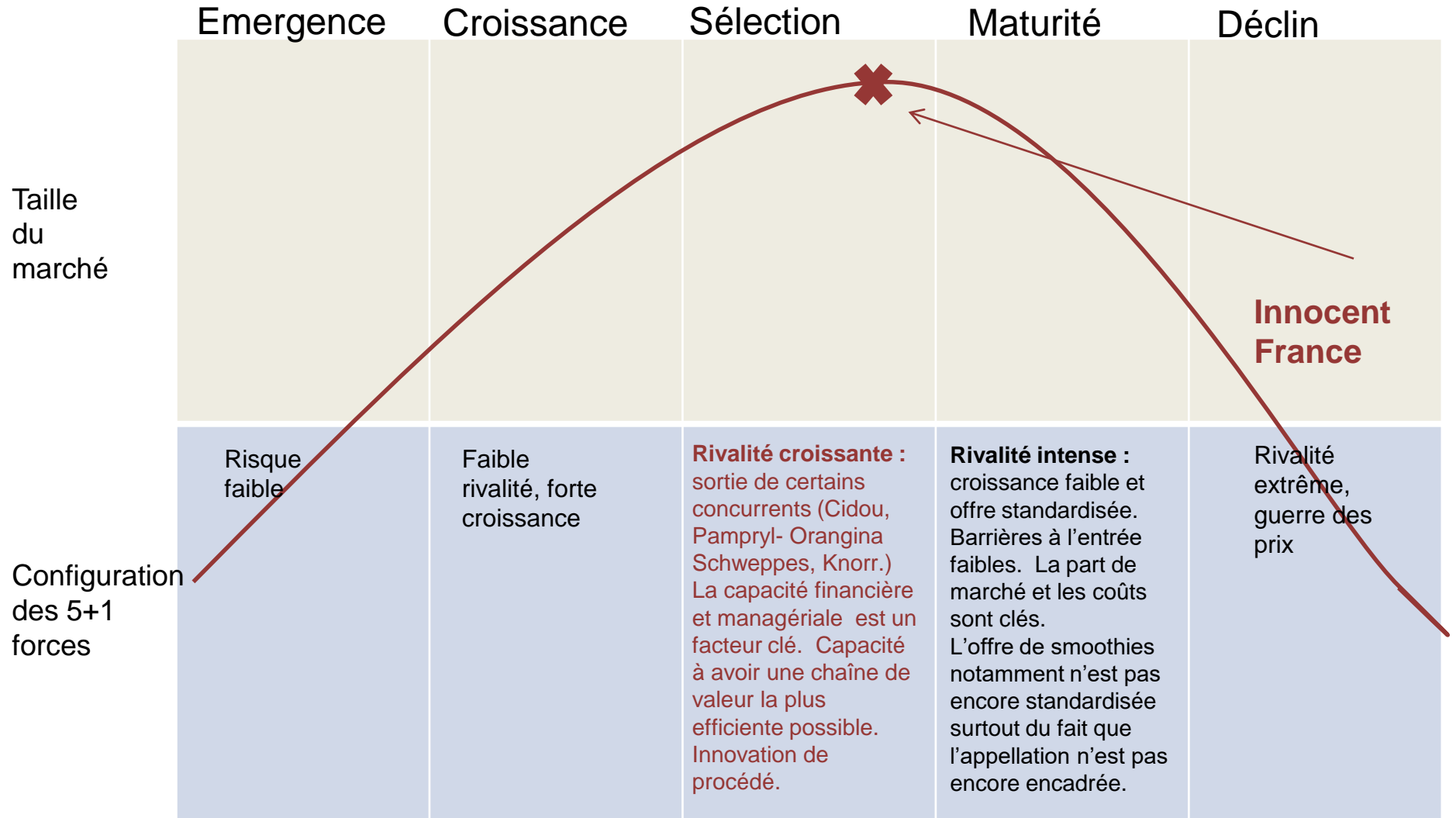
Oui (ne pas déclencher de guerre des prix mais accroître la différenciation)

Y a-t-il assez de clients disposés à payer un surprix pour les produits Innocent?

Oui (le prix est un gage de qualité mais Innocent doit accroître sa différenciation, améliorer son efficacité afin de maîtriser voire de réduire les coûts pour ne pas augmenter ses prix – éventuellement les baisser « symboliquement »).

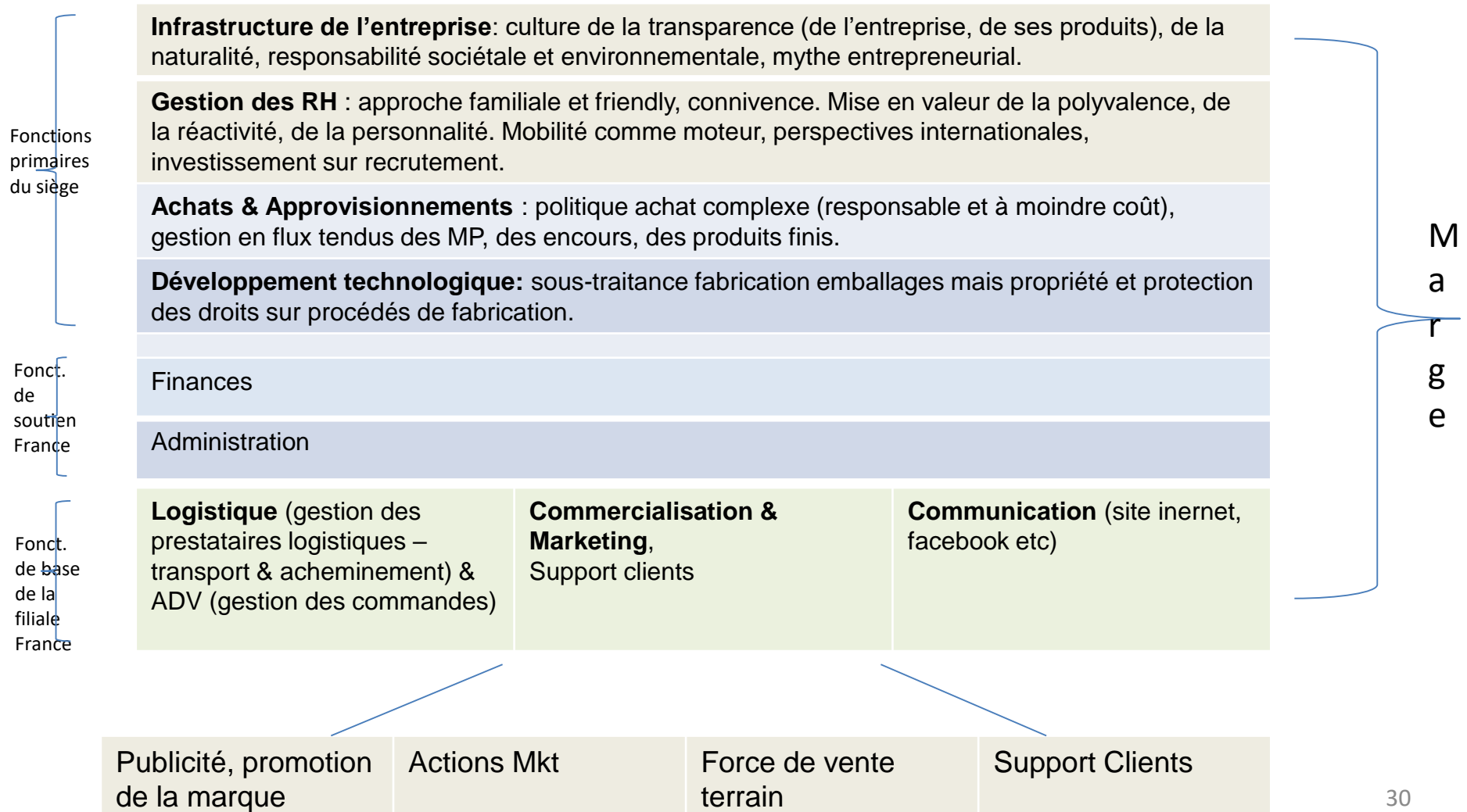
Innocent pourra bénéficier de la « force de frappe » du groupe Coca Cola pour faire face à un marché en perte de vitesse. Innocent ne pourra pas concourir sur les prix en lançant une activité à bas prix : risque de se décrédibiliser et de ternir irrémédiablement son image. Innocent doit axer sa stratégie sur le rapport **qualité-plaisir-prix** : offre de gammes larges, renouvellement des variétés (surprise et étonnement avec de nouvelles saveurs).

Le Cycle de Vie

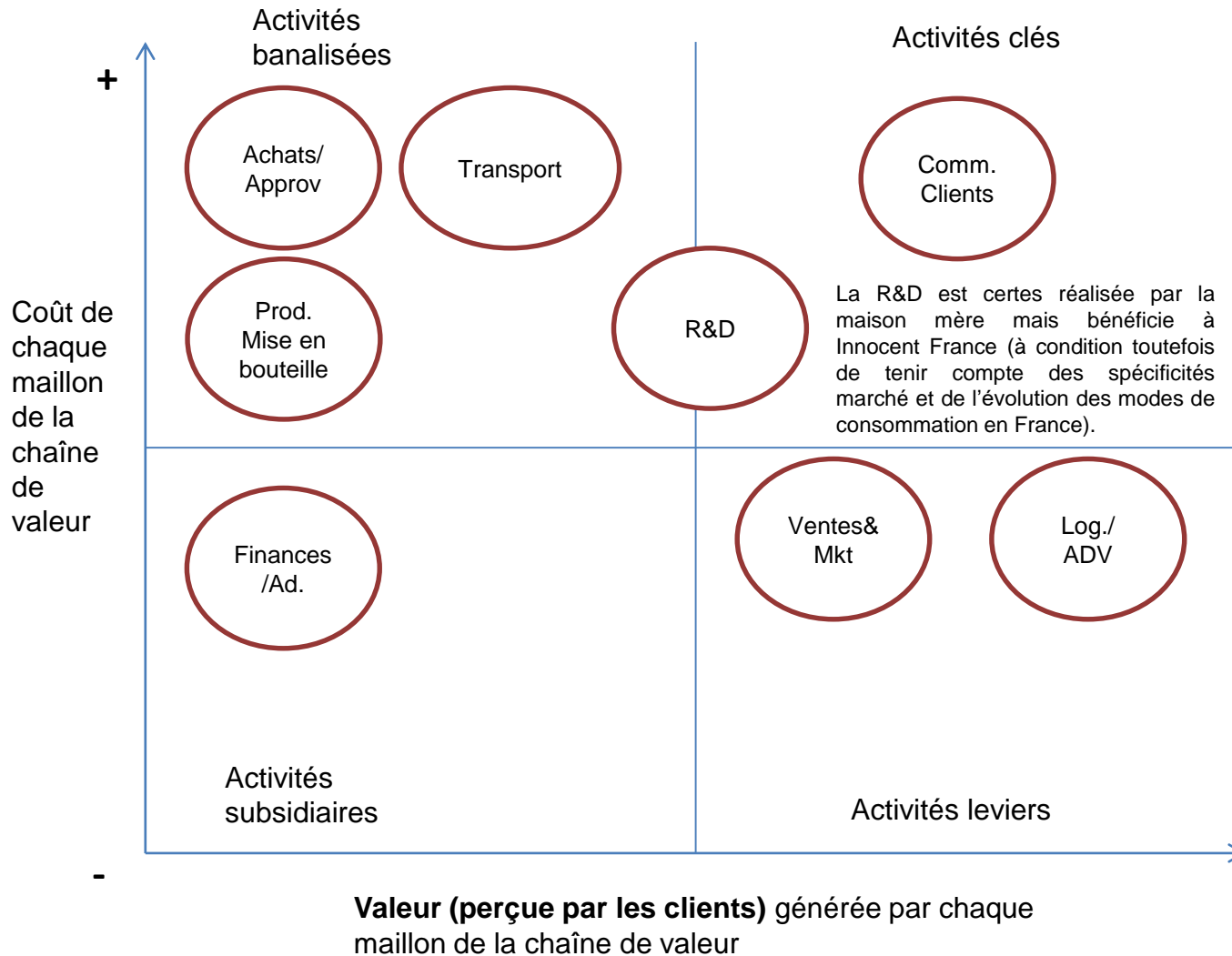


La chaîne de valeur de Porter

Les différentes étapes pour obtenir une offre valorisée par les clients:



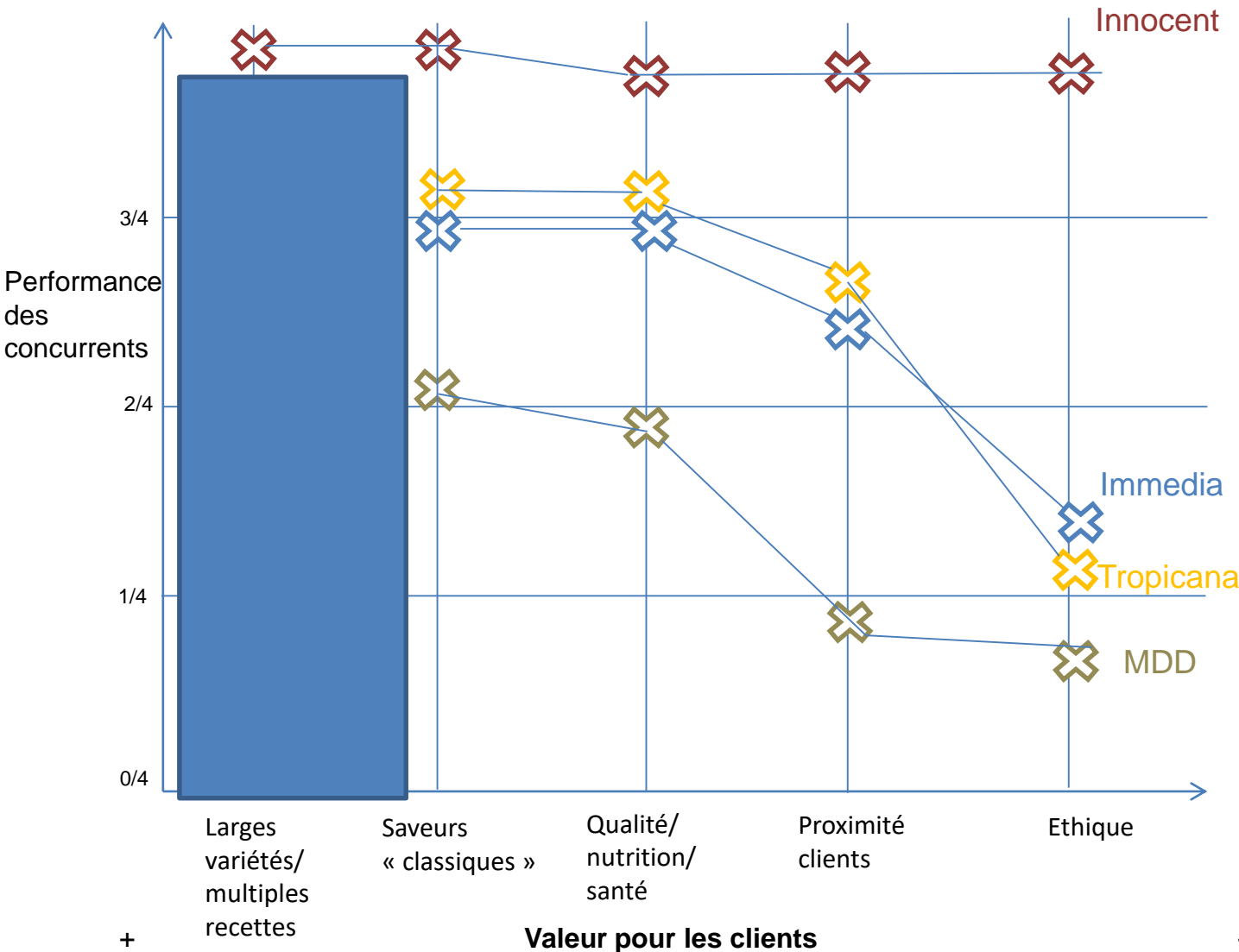
La Chaîne de valeur d'Innocent France



Les activités qualifiées ici de « **banalisées** » sont celles réalisées à l'étranger, par la maison mère. Innocent France n'a aucun contrôle et peut être tributaire des éventuels dysfonctionnements (or ce devrait être des activités « clés » maîtrisées par Innocent France).

Les **achats** et le **transport** ont un coût dangereux pour la rentabilité car soumis à aléas. Les ventes et le marketing ainsi que la logistique et l'ADV sont des **activités leviers** qui génèrent de la valeur. **La communication client** est une activité clé en France.

L'Océan bleu des « smoothies » d'Innocent France



Innocent parvient, par déplacement de la chaîne de valeur, à se dégager un avantage concurrentiel bien plus qu'un véritable « océan bleu »

Cet avantage concurrentiel repose sur la recherche de **recettes sans cesse renouvelées**. Innocent surprend et étonne les consommateurs avec des saveurs nouvelles et apporte donc plus de valeur à ses clients. En se positionnant ainsi Innocent peut satisfaire le **besoin de nouveautés et de surprises de ses clients**.

Atouts / Attraits

Atouts d'Innocent (échelle de 1 à 4) :

- FCS 1 Variétés sans cesse renouvelées = 4/4
- FCS 2 Qualité / Nutrition / Santé = 3/4
- FCS 3 Proximité clients = 3/4
- FCS 4 Ethique (sociale et écologique) = 3/4

Total 13/16

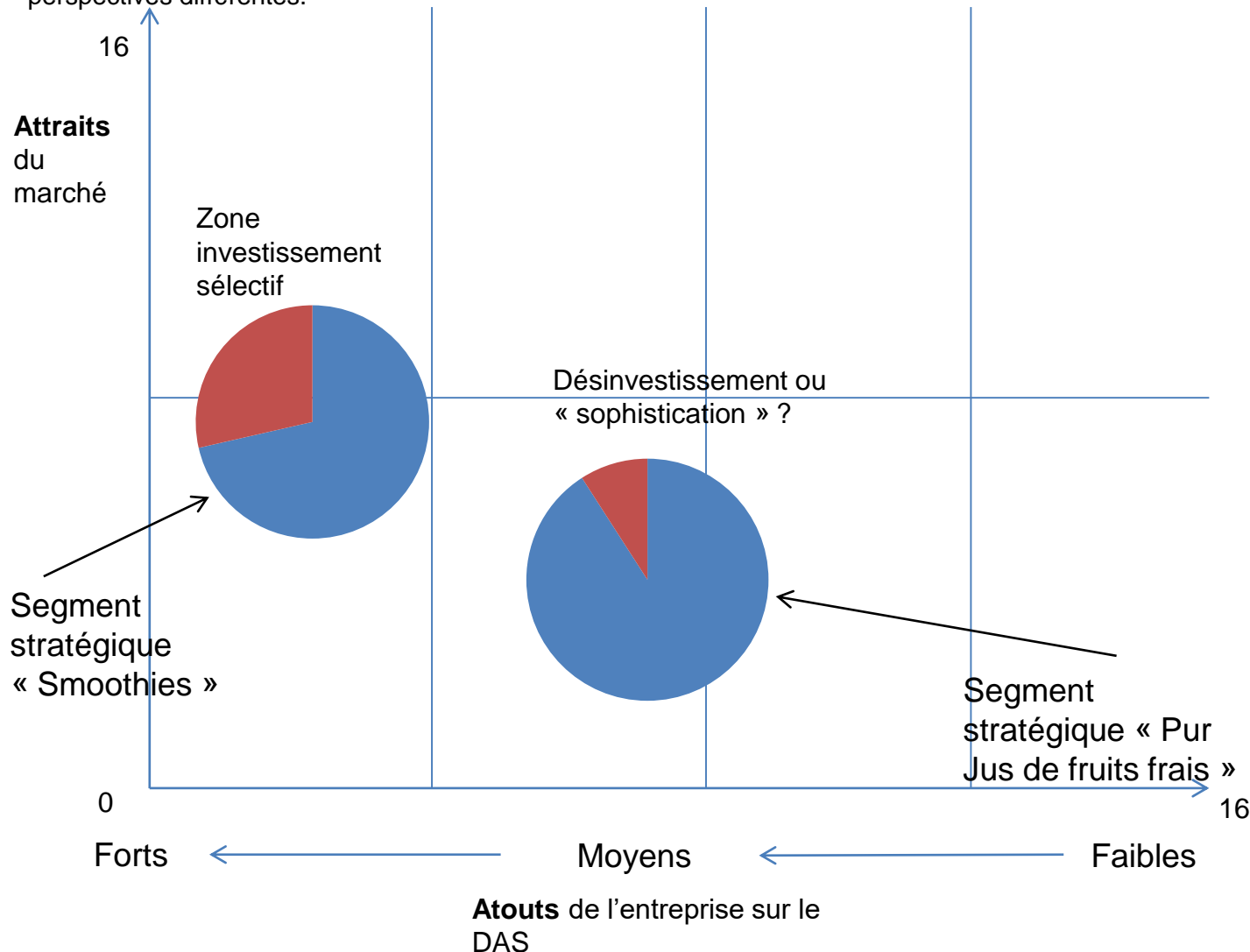
Attraits du Marché (échelle de 1 à 4) :

- Taille du marché = 1/4
- Intensité concurrentielle = 4/4
- Croissance = 2/4
- Rentabilité = 2/4

Total 9/16


La matrice Mc Kinsey

Plutôt que de faire apparaître le DAS uniquement, nous avons fait le choix de décliner les 2 segments stratégiques qui présentent des perspectives différentes.

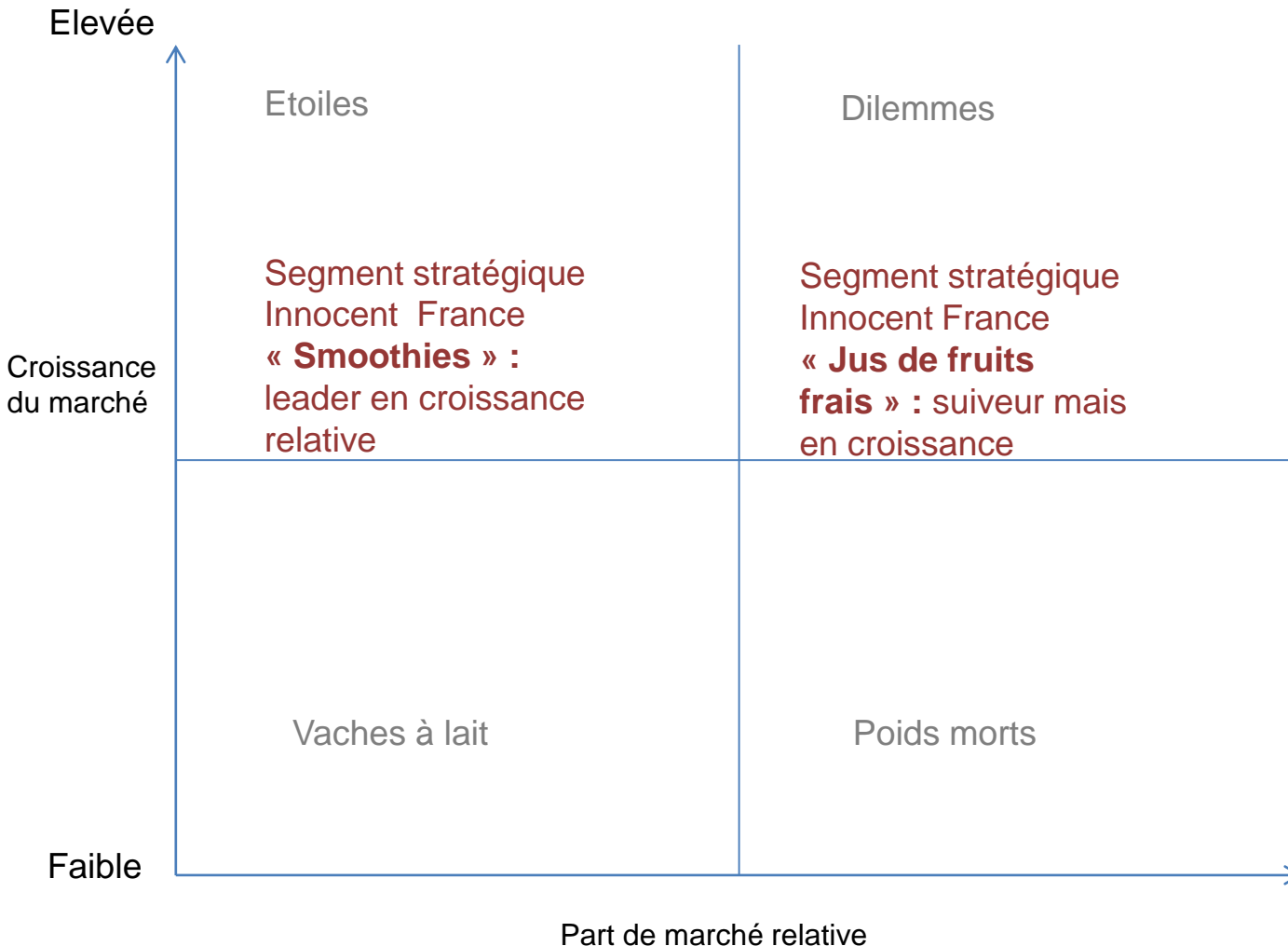


Le segment « smoothies » est viable. Il est en phase de sélection, Innocent doit se distinguer et accroître ses atouts pour espérer persister en phase de maturité.

Le segment « Purs jus de fruits frais » est une diversification naturelle pour Innocent. Attention il faudra à terme soit se contenter d'une présence « symbolique » soit se sophistication pour se distinguer par rapport à la multitude d'acteurs.

 PdM d'Innocent

La matrice BCG



Le DAS d’Innocent France se divise en 2 segments stratégiques. Celui des **smoothies** reste **leader** sur un marché en croissance certes relative. Il faut que Innocent investisse lourdement pour conserver sa position. Le segment stratégique des « **purs jus de fruits frais** » est un **dilemme** pour Innocent car il est en position de suiveur en France : se maintenir en tant que simple suiveur ou se différencier en « sophistiquant » son offre ?

Le Business Model d'Innocent France

Quel modèle économique ?

Un modèle basé sur l'innovation continue et la proximité clients

Sur quels métiers se spécialiser?

Smoothies: « 100% fruits à boire »
Conditionnements variés (consommation domicile et snacking),
Déclinaison jus de fruits frais
Déclinaison « snacking à manger » (fruits en sachets, compotes etc.) ?
Dilemme : accroître les profits par intégration sur métiers production et embouteillage ?

On se distingue par la qualité (sans additifs),
La variété des goûts et des packagings
L'éthique (écologique et socialement responsable)
L'Esprit de communauté, de famille. Sympathie, transparence, histoires insolites.

Quelle valeur proposer aux clients?

Quelle chaîne de valeur interne?



L'achat, la fabrication et le stockage sont des fonctions clés que la filiale France ne contrôle pas...

Nécessité de se focaliser sur son métier (les 100% fruits mixés) pour proposer une valeur ajoutée aux clients. Intégration vers l'amont de la production de fruits? (difficile à envisager) et de la fabrication d'emballages (plus facilement réalisable? coûts élevés).

Le modèle VRIN

V	Valeur: les capacités stratégiques d’Innocent France génère une valeur pour les consommateurs.
R	Rareté: les capacités d’offre variée, de qualité nutritionnelle, de proximité clients et d’éthique sociale et environnementale est détenue par un nombre limité d’acteurs, Innocent en tête.
I	Inimitabilité: les concurrents imitent Innocent. Michel & Augustin a copié le modèle communicationnel d’Innocent notamment. Tropicana copie les aspects « qualité nutritionnelle » et « éthique » mis en avant par Innocent. Savoir faire protégé sur les conditionnements 100% recyclés. Les concurrents auront de plus du mal à imiter l’offre variée d’Innocent.
N	Non-substituabilité: le risque de substitution des smoothies est fort, le créneau « 100% fruits frais » se retrouve dans les compotes, les kits « smoothies » prêts à mixer, les purs jus de fruits frais. Les boissons « nourrissantes » ou « désaltérantes » sont constamment menacées par les « soft drinks ».

Solidité de l’avantage concurrentiel obtenu

L’avantage concurrentiel d’Innocent demeure dans la variété et le renouvellement permanent de son offre de recettes de « smoothies ».



Conclusion

- Un marché très fragmenté et fortement concurrencé, en pleine phase de sélection,
- De nombreux acteurs sortent ne pouvant se distinguer et perdurer sur le marché: Cidou, Pampryl, Knorr..., d'autres marques comme Immedia sont rachetées,
- Les Smoothies et les purs jus de fruits frais gardent une bonne image nutritionnelle auprès des consommateurs,
- Renforcement envisagé du PNNS et réglementation de la dénomination « smoothie » : favorables à Innocent,

Le PNNS préconise toutefois de « privilégier l'eau, la seule boisson indispensable »: opportunité à double tranchant...

- Innocent est en position difficile, à une période charnière qui va impliquer une différenciation accentuée pour maintenir son positionnement qualité/plaisir/prix, se distinguer et créer de la valeur pour les consommateurs.

La perspective d'une acquisition totale par le groupe Coca Cola Company est très probable...