

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

Joyful Drinks (Roumanie)

Virginia Maracine

Emil Scarlat

Camelia Delcea

Iulia Maries

Bucharest University of Economics

Luca Iandoli

University of Naples Federico II

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
 - respectant la propriété intellectuelle *et la paternité* de l'œuvre d'origine
 - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
 - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

JOYFUL DRINKS

Aperçu de la problématique

Nous sommes vendredi après-midi, la pluie se mêle à la neige en ces derniers jours de l'hiver rigoureux 2007. Radu Mincu entre dans son bureau en tenant dans une main la pile de feuilles qu'il vient d'imprimer et dans l'autre un thé bien chaud. Il s'assied dans son fauteuil à son bureau, pose les papiers sur le bureau et fait pivoter lentement son fauteuil en regardant par la fenêtre. Ce bureau, décoré avec des œuvres contemporaines, il l'aime et s'y sent vraiment comme chez lui. Il lui procure une impression de confiance en soi inexplicable. Il se sent soulagé car il a réussi à terminer la rédaction des deux dossiers qu'il devait préparer pour deux cadres supérieurs de l'entreprise et les deux dossiers sont prêts à être présentés à la prochaine réunion de direction. Néanmoins, il est loin d'être parfaitement tranquille car ses rapports présentent en fait deux variantes qui, en bien des points, proposent des stratégies incompatibles entre elles et Radu ne sait pas du tout laquelle des deux il doit préférer et défendre lors de la réunion de direction. Il se dit qu'après avoir fait une pause en buvant un thé il devrait être en mesure de prendre une bonne décision.

Tout en buvant son thé lentement, Radu se lève et se met à marcher dans le bureau en long et en large. Sa pensée retourne neuf ans en arrière lors de sa nomination en tant qu'adjoint au directeur marketing après une âpre lutte contre les autres prétendants au sein de Joyful Drinks Srl (JD)¹, filiale roumaine d'une société étrangère appelée Joyful Drinks International Ltd (JDI Ltd), très renommée grâce à sa longue tradition de producteur de bière. Or, durant toutes les années qui ont suivi au sein de JD, Radu n'a jamais été confronté à une décision aussi critique aussi bien pour sa propre carrière que pour le futur de la société. Huit années ont passé depuis l'inauguration de la première unité de production en Roumanie en 1999. En 2007, JD Srl se trouve à un moment décisif pour son développement futur. Une réunion du conseil de direction de la société doit se tenir lundi, dans le but de discuter et de définir l'orientation future de la société. Les membres de la direction ont invité Radu à participer à la réunion en tant que directeur des ventes.

¹ À la demande de l'équipe dirigeante, les véritables noms de la société, de sa marque et des personnages ne sont pas mentionnés dans cette étude. L'analyse n'en pâtira pas pour autant car, bien au contraire, le fait de « déguiser » ainsi les noms nous donne plus de latitude pour jeter un regard « derrière les coulisses » sur un certain nombre d'informations et de faits.

Radu a 39 ans. Il est ingénieur de formation, avec un master en marketing. Dans la hiérarchie de l'entreprise, son chef direct est Ioan Ghinea, économiste de 46 ans, titulaire d'un master en finances d'entreprise et actuel directeur du marketing de JD Srl (depuis septembre 2003). Le PDG de la société s'appelle Andrei Popescu, 53 ans, titulaire d'un diplôme en gestion d'ingénierie et d'un master en marketing stratégique. Depuis qu'il travaille chez JD Srl, Radu a toujours apprécié le fait de travailler à la fois avec M. Ghinea et M. Popescu qui, bien souvent, lui ont beaucoup appris. De manière assez surprenante, bien que plusieurs échelons hiérarchiques les séparent, il a souvent l'occasion d'avoir des réunions et des discussions avec le PDG de la société. Radu a toujours apprécié la disponibilité de M. Popescu et le fait qu'il souhaite discuter librement et directement avec ses subordonnés sur tous les aspects liés à la marche de l'entreprise. Ce mode de collaboration a institué et entretient une véritable culture et une confiance parmi les collaborateurs de l'entreprise, les faisant considérer le PDG comme beaucoup plus que leur employeur. De plus, Radu et M. Popescu sont liés d'une manière particulière en raison de leur passion commune pour l'étude de l'histoire, tout particulièrement de l'histoire nationale de la Roumanie. Radu Mincu a beaucoup travaillé à la fois avec M. Ghinea et avec le PDG pour préparer la réunion de direction qui approche. De façon surprenante, ces deux dirigeants lui ont tous les deux demandé de les aider à rédiger un argumentaire pour ce qui apparaît comme deux options de développement stratégique très différentes, voire antagonistes.

Tout en buvant lentement son thé parfumé et en regardant son reflet dans la fenêtre du bureau, toute son attention est concentrée sur cette réunion de direction toute proche. Il se rend bien compte qu'il s'agit là de l'événement le plus important de sa carrière professionnelle et espère que sa contribution sera à la hauteur de la confiance et des attentes des dirigeants de l'entreprise. Seulement voilà, on est déjà vendredi et il n'a toujours pas pris sa décision quant à la stratégie idéale pour l'entreprise. Il commence à ressentir quelque inquiétude sur ce qu'il y a lieu de faire à présent. Il n'est pas préparé à cela, malgré ses années d'expérience du travail avec les collègues et les cadres supérieurs de l'entreprise. « *Comment ai-je pu me mettre dans une telle situation ?* », se demande-t-il. « *En définitive, est-ce qu'on attend vraiment de moi que je prenne une décision ? Est-ce que je ne pourrais pas me borner à élaborer un argumentaire pour chacune des options ? De cette façon, je serais tout simplement en mesure de répondre aux questions que les membres de la direction pourront me poser lundi.* » Cette idée d'élaborer deux argumentaires le soulage d'un grand poids. Il sait maintenant ce qu'il lui reste à faire : être l'avocat des deux stratégies. Il va essayer d'esquisser le futur de l'entreprise dans les deux cas, en argumentant les avantages et les inconvénients,

tout en adoptant un comportement neutre. Il retourne à son bureau, décroche le téléphone et appelle sa femme pour lui dire qu'il va rentrer tard. Il sait qu'il va y passer la nuit et qu'il reste encore beaucoup de travail, mais il ressent à cet instant encore l'adrénaline et l'enthousiasme des premières années de sa carrière chez JD, lorsqu'il venait au travail en bus en chantonnant, son salaire ne lui permettant pas à l'époque de s'acheter la voiture qu'il possède aujourd'hui.

Il respire profondément et observe les deux dossiers posés sur le bureau : à gauche, le dossier demandé par Andrei Popescu, le PDG de JD Srl, et à droite celui qu'a demandé Ioan Ghinea, le directeur du marketing de JD Srl. « *La stratégie conservatrice et la stratégie visionnaire* », pense-t-il, et il décide de commencer par la stratégie conservatrice. Il décide cependant de ne pas employer ces termes dans la présentation qu'il va en faire au comité de direction, afin de ne pas amener de biais, ni en ce qui concerne la décision ni sur sa propre position car, de nos jours, aucun manager n'aime être catalogué conservateur et tous adorent se définir comme des visionnaires, au moins en paroles. Non, il va s'en tenir à une appellation plus neutre et plus technique (la qualité premium face à la diversification). Voilà comment il va s'y prendre pour présenter les deux options. Il se réjouit d'avoir trouvé une appellation pour chaque proposition. Voilà qui va l'inspirer.

La société

Joyful Drinks Srl (JD Srl) est la filiale roumaine d'une société étrangère, Joyful Drinks International Ltd (JDI Ltd). JD Srl a été créée en 1997 à Bucarest. Pendant deux années, elle a distribué les marques de bière importée produite par JDI Ltd dans plusieurs pays d'Europe centrale et orientale. En 1999, JD Srl a commencé à produire de la bière sur un nouveau site de fabrication construit en Roumanie. À la fois la politique de développement de JDI Ltd et le PDG de JD Srl sont de fervents défenseurs des normes de qualité élevées dans le domaine de la production de bière. Il en résulte que la nouvelle usine construite en Roumanie a été un vrai projet « greenfield »² qui a permis de créer l'une des usines de production de bière les plus modernes d'Europe à l'époque, pour un investissement initial d'environ 56 millions de dollars US. Depuis lors, la société a poursuivi le développement de son activité, tout en augmentant le volume de ses ventes en produisant et en distribuant une large gamme de produits,

² On parle de projet « greenfield » dans un grand nombre de domaines lorsqu'il s'agit d'un projet n'ayant pas à supporter les contraintes imposées par un ouvrage préexistant. Il s'agit d'une construction sur un terrain vierge où il n'est pas nécessaire de procéder à la reprise ou à la démolition d'une structure existante.

composée de marques premium et super-premium, des produits conçus pour les clients roumains ayant des revenus supérieurs à la moyenne. Lors de son entrée sur le marché roumain de la bière, JD Srl a dû faire face à la forte concurrence à la fois des distributeurs de marques internationales et des producteurs de marques locales très appréciées par les clients roumains. Le marché est néanmoins en expansion avec des perspectives de poursuite de cette expansion, d'un côté dues à la préférence des Roumains pour cette boisson et, de l'autre, à l'insuffisance de l'offre jusqu'en 1990.

En 2007, JD Srl dispose d'une gamme de dix marques, ce qui représente une évolution considérable par rapport à 1997, année de son entrée sur le marché, lorsque la société n'avait qu'une marque. La capacité de production de l'usine roumaine a rapidement augmenté depuis ses débuts, passant de 0,4 million d'hectolitres en 1999 à 0,59 million d'hectolitres en 2001, 0,72 million d'hectolitres en 2002, 1,08 million d'hectolitres en 2003 et 2,1 millions d'hectolitres à la fin 2007, pour un investissement total de 173 millions de dollars US. La croissance des ventes et du volume d'activité s'est accompagnée d'une expansion des effectifs, qui sont passés de 310 personnes en 1999 à 530 en 2003 et 950 en 2007.

Le taux de croissance de JD Srl place la société parmi les plus grands producteurs de bière de Roumanie, passant de la 13^e place en 1999 à la 4^e place en 2007. En 2003, JD Srl est devenue le leader du marché dans le segment des bières de qualité internationale en Roumanie. À la fin 2006, JD Srl a atteint une part de marché de 8,7 pour cent du total des ventes de bière en Roumanie, tout en dépassant les 50 pour cent de part de marché pour les bières internationales produites en Roumanie. En 2007, le volume des ventes est huit fois plus important qu'en 1997 et la part de marché cinq fois supérieure. Aujourd'hui, un parc de camions cinq fois plus nombreux qu'il y a 10 ans transporte les marques de la société pour livrer de la bière de qualité aux amateurs présents dans tout le pays. L'usine roumaine de bière JD Srl est classée parmi les dix usines les plus florissantes du Groupe JDI Ltd, sur un nombre total de 55 usines implantées dans différents pays. Sa capacité de production permet à la société d'atteindre un niveau de ventes de 1,83 million d'hectolitres, un chiffre d'affaires de 105 millions de dollars US (7,5 fois supérieur à son niveau de 1997) et un bénéfice de 13,46 millions de dollars US (5,4 fois supérieur à ce qu'il était en 1997). La consommation annuelle moyenne de bière par habitant est en Roumanie la même que la moyenne européenne (75 à 80 litres par personne et par an). Les études ont cependant démontré qu'il existait un potentiel de croissance pour la consommation de la bière, celle-ci pouvant atteindre 85 à 90 litres par personne en 2008.

La stratégie Premium

La stratégie proposée par Andrei Popescu se fonde sur une analyse de l'entreprise JD Srl au cours de la période 1999-2007, années pendant lesquelles la société a produit de la bière dans son usine de Roumanie. Radu a été très heureux lorsque, voici deux mois, le PDG de la société s'est adressé à lui pour lui demander de participer à une telle analyse rétrospective. Il prévoit une fois de plus d'analyser les résultats de l'étude réalisée au cours des deux mois précédents et de retracer les moments les plus importants qui ont marqué la vie de l'entreprise. Pour JDI Ltd, la décision d'entrer sur le marché Roumain a été prise après avoir considéré de nombreux aspects de cette industrie. Tout d'abord, des études de marché ont fait remarquer au groupe international que les roumains avaient une forte tendance à consommer de la bière de qualité premium (la Roumanie occupe une des premières places au sein du groupe international en termes de ventes de bière de qualité premium, derrière le Danemark, l'Allemagne, l'Italie et la Turquie). Ensuite, il s'est avéré qu'il s'agissait d'un marché compétitif sur lequel beaucoup d'acteurs interviennent. Enfin, JDI a trouvé en Roumanie toutes les qualifications et les compétences nécessaires pour construire une usine moderne.

La stratégie de développement de JD Srl se fonde sur trois principes : la qualité, les standards internationaux et l'innovation. Dans le but d'améliorer la qualité du procédé de fabrication de la bière, la société a décidé de construire sa propre brasserie au lieu d'en moderniser une ancienne pour la production de marques premium et super-premium, en ciblant les consommateurs roumains de la classe supérieure, à hauts revenus. Au bout de dix ans, on peut dire que les sommes importantes investies dans la construction de la brasserie de JD Srl en Roumanie, devenue la plus moderne d'Europe, ont été rentabilisées. La réalisation d'une nouvelle unité de fabrication s'est accompagnée de nombreuses initiatives traduisant la responsabilité sociale de l'entreprise :

1. Soutien apporté à la culture et à l'art roumains : la zone de production abrite une galerie d'art permanente destinée aux jeunes artistes roumains sponsorisés par la société ;
2. Souci de l'écologie : il a été construit un système de flux inverse pour la récupération et la réutilisation des déchets organiques issus de la fabrication de la bière. De plus, JD Srl poursuit son implication active au sein d'organisations nationales et internationales, dans le but d'élaborer des standards de qualité et de participer à la recherche dans le domaine de l'assurance qualité, ainsi qu'à la protection de l'environnement des écosystèmes naturels de la région de la Mer noire (en identifiant les méthodes et les techniques de préservation et de réhabilitation permettant de maîtriser et d'évaluer le niveau de la pollution, ainsi que les techniques de protection de l'environnement utilisées en Roumanie) ;

3. La conception de programmes sociaux, culturels et humanitaires venant étayer l'implication de JD Srl dans la revitalisation du voisinage ainsi que dans la solution des problèmes économiques de certains des membres de ce voisinage (étudiants, jeunes artistes, personnes issues du monde rural et ayant des difficultés économiques).

Toutes ces actions sont le fruit de la vision du PDG : « *Nous ne pouvons pas vendre un produit à nos clients et leur demander de l'apprécier tant qu'ils sont malheureux socialement et économiquement* ». Selon la vision de l'entreprise, la qualité de la vie doit aller de pair avec la qualité des produits. Les efforts consentis par JD Srl pour maintenir le niveau de qualité des produits ont été récompensés par les certificats internationaux de conformité aux groupes de normes ISO 14 000 et EN 45 000. Par ailleurs, il arrive souvent que des prix nationaux lui soient décernés pour l'excellence de sa qualité.

Il est évident que le premier objectif de JD Srl lors de son entrée sur le marché roumain des boissons a été de dégager la profitabilité visée, avec une bonne pénétration du marché. Le marché de la bière en Roumanie a connu en 2003 un taux de croissance de 12 pour cent, tandis que JD Srl a connu, elle, un taux de croissance de 23 pour cent, c'est-à-dire un taux beaucoup plus important que celui du marché. Cette constatation faite, la direction générale de l'entreprise considère que 2003 était l'année durant laquelle l'entreprise a dépassé ses objectifs, qui étaient de devenir leader sur le segment de la bière de qualité internationale en Roumanie. Les trois années qui ont suivi ont été marquées par des investissements dans la capacité de production, lesquels ont conduit à une augmentation des ventes à un rythme annuel moyen de 18 pour cent. À la fin 2006, JD Srl a atteint une capacité de production de 1,4 million d'hectolitres par an, avec une part de marché de 8,7 pour cent du total des ventes de bière en Roumanie, tout en dépassant les 50 pour cent de part de marché pour les bières internationales produites en Roumanie.

La proposition du PDG est de poursuivre cette stratégie de croissance sur le segment premium. Si au début de l'année 2007 le montant total des investissements de JD Srl sur le marché roumain était de 115 millions de dollars US, la réalisation de la deuxième usine et d'un centre logistique d'une superficie de 3,6 hectares représenterait un montant total d'investissement de 173 millions de dollars US à la fin 2007, et une capacité de production atteignant les 2,1 millions d'hectolitres. Cette capacité permettrait à la société d'atteindre un niveau de ventes de 1,83 million d'hectolitres, un chiffre d'affaires de 105 millions de dollars US (7,5 fois supérieur à son niveau de 1997) et un bénéfice de 13,46 millions de dollars US (5,4 fois supérieur à ce qu'il était en 1997). Cependant, pour parvenir à cette croissance, il y a un certain nombre de choses à réaliser :

1. Il faut que JD Srl parvienne à maintenir son profil cible de client actuel et à trouver la méthode lui permettant d'augmenter raisonnablement sa part de marché jusqu'à 12 à 13 pour cent de la totalité de la production de bière au niveau national.
2. La gamme de produits doit demeurer inchangée, seules des marques premium et super-premium doivent être fabriquées.
3. Les marques super-premium et premium sont beaucoup plus profitables que les marques de qualité moyenne. Leur fabrication et leur vente devraient pratiquement suffire à dégager les résultats visés par la société au cours des prochaines années et à maintenir le statut d'excellence de la qualité de JF Srl.
4. L'implication de la société dans la vie socioculturelle du voisinage doit être maintenue voire diversifiée. D'autres clients, partenaires et collaborateurs pourront venir s'ajouter ou être davantage impliqués (par exemple, les milieux universitaires).
5. La consolidation de l'esprit de la « famille JD Srl » au sein des collaborateurs se renforcera grâce à leur plus grande implication dans la prise des décisions relatives à l'avenir de la société et dans leur mise en œuvre.

Radu referme le dossier en pensant que ces dernières lignes reflètent tout à fait l'opinion du PDG, Andrei Popescu. Il lui semble l'entendre : « *Pour que nos clients soient prêts à payer le prix de notre bière, nous devons les convaincre de sa qualité. Or la qualité signifie connaître et satisfaire toutes les attentes du client* ».

La stratégie de diversification

Radu Mincu s'enfonce dans son fauteuil, ferme les yeux pendant quelques instants et se reverse une tasse de thé. La lecture qu'il vient de faire a été intéressante, peut-être même trop dense. Il lui faut une courte pause avant de « sauter » dans le document de Ioan Ghinea décrivant la proposition alternative du directeur du marketing. Il ouvre le dossier et s'arrête quelques instants sur le titre : « *L'alternative de développement de JD Srl pour 2008-2012* ». « *L'alternative...* », se surprend-il à répéter dans sa tête à plusieurs reprises. Ce titre donne immédiatement l'impression qu'il s'agit bel et bien de stratégies concurrentes proposées par les deux représentants de la direction de JD Srl.

La première partie de l'étude contient pour l'essentiel les mêmes données historiques concernant le développement de JS Srl, que Radu connaît bien. Pourtant, elles sont formulées différemment et exposées sous la forme d'un argumentaire. Ioan Ghinea soutient que la production de la bière se caractérise par une forte saisonnalité, qu'il explique de la façon suivante : « *Malgré le développement spectaculaire des activités de la société durant la*

période 1999-2007 (faisant référence aux mêmes données que celles présentées dans l'étude effectuée pour le PDG, Andrei Popescu), le capital technique, humain, informatique de l'entreprise ainsi que sa logistique sont à peine utilisés à 60 pour cent de leur capacité dans l'année, le plus gros des ventes se réalisant aux beaux jours et durant les vacances d'hiver (voir figure 1) ». Les coûts supportés par des ressources financières (les salaires) et du capital permanent évoluent linéairement dans l'année. Il faut rembourser le capital permanent, payer les intérêts des prêts bancaires, payer les salaires des employés, que l'on soit au mois d'août lorsque les ventes culminent à 160 000 litres ou au mois de février alors qu'elles descendent à 76 000 litres. « Une croissance moyenne de 9 pour cent au cours des 5 dernières années montre que le marché de la bière en Roumanie est proche de la maturité. » Hormis les avantages liés au développement observé, JD Srl est confrontée aux risques normalement inhérents à une présence sur le marché restreinte à un seul type de produit. Toute baisse importante de la consommation peut compromettre la rentabilité de l'entreprise. Sur le marché de la bière en Roumanie, JD Srl s'est positionnée sur le segment de niche des marques premium et super-premium, en négligeant le potentiel représenté par les consommateurs aux revenus plus faibles, qui sont beaucoup plus nombreux que dans d'autres pays d'Europe.

La multitude des données et des informations recueillies et traitées durant ces derniers mois, les études et simulations fournies par Radu au directeur du marketing débouchent sur des conclusions brèves, avec des phrases concises complétées par une section jointe en annexe. Le directeur du marketing a aussi analysé le graphique d'évolution des coûts par rapport aux recettes, mais en y incluant cette fois les tendances de consommation d'autres boissons comme les boissons non alcoolisées, les eaux minérales et même le lait. La conclusion est aussi compacte que le document dans sa totalité. Une diversification pourrait faire passer à 80 pour cent (par rapport aux 60 pour cent actuels) le taux d'utilisation des ressources de la société, se répartissant dans ce cas entre bière et boissons non alcoolisées, à savoir :

1. la main d'œuvre,
2. l'informatique et les télécommunications,
3. la logistique et le conditionnement (transport, entrepôts, étiquetage, palettisation, manutention, etc.),
4. l'administration économique et financière,
5. le service clients,
6. le service contrats,
7. les fournisseurs de matériels auxiliaires.

Le directeur du marketing envisage deux problèmes principaux mentionnés à la fin du rapport :

1. une évaluation de l'investissement dans des ressources strictement nécessitées par la production de boissons non alcoolisées (la ligne de fabrication du produit et la ligne d'embouteillage),
2. une estimation de l'effort représenté par le changement de culture d'organisation, à partir d'une culture de producteur exclusif de bière.

Ce sont là des défis sérieux face à une diversification de la gamme de produits mais les fruits à en retirer représentent un potentiel très attirant.

Conclusion

Radu referme le dossier, ses pensées étant prises par un tourbillon d'idées, de réflexions et d'impressions. Il ressent alors le besoin de ramener de l'ordre dans tout cela et il commence à rédiger l'ossature d'une analyse d'avantages et d'inconvénients pour les deux stratégies qu'il vient de lire. Force est d'admettre qu'il est influencé par la stratégie de développement du PDG Andrei Popescu. C'est si facile pour lui de s'identifier au comportement élitiste de la société ne souhaitant faire aucun compromis avec la qualité. Car ce sont bien là les qualités qui ont assuré le succès de l'entreprise et l'ont amenée à figurer parmi les plus grands producteurs de bière de Roumanie. Jusqu'à ses amis, en face desquels il se sent fier d'arborer un T-shirt ou un logo de JD Srl, ou encore les slogans des différentes agences de publicité chargées d'assurer la promotion des différentes marques produites et commercialisées par l'entreprise... Il a entière confiance dans les produits de la société ainsi que dans les capacités de gestion de M. Andrei Popescu, dont le leitmotiv « *moins de quantité, mais très bonne* » est devenu, avec le temps, sa propre raison d'être.

De plus, en ce moment-même, il est incapable de s'imaginer dans la peau d'un producteur de limonade ou de boisson pour enfants, comme il a l'habitude d'appeler les boissons non alcoolisées, qu'elles soient naturelles ou artificielles. Ce nouveau mix signifierait un risque de perte de contrôle sur les objectifs clairs et précis qui ont toujours été suivis par l'entreprise. De plus, rien qu'à la pensée de l'investissement en temps et en argent, et à tout le travail nécessaire pour entrer sur un nouveau marché, il en a presque un frisson.

D'un autre côté, le fait que la stabilité de l'activité de JD Srl dépende d'un seul type de produit le rend anxieux quant aux perspectives de croissance de l'entreprise et aux effets d'une éventuelle réduction de la demande des consommateurs roumains. « *Il ne faut pas*

mettre tous ses œufs dans le même panier », dit le vieil adage. En général, ces vieux proverbes se trompent rarement. Cependant, la décision d'entrer sur le marché des boissons non alcoolisées lui semble un bond trop grand pour JD Srl par rapport à son activité, sa vision et sa politique de développement actuelles. Radu s'arrête un instant pour réfléchir : « *Il se peut que ma confiance et mon attachement au PDG de la société m'empêchent d'accepter, d'une façon plus rationnelle, la viabilité d'une telle stratégie de diversification. Ou bien encore, il y aurait peut-être même une troisième stratégie de croissance sur le marché des boissons en Roumanie ?* » Radu se dit qu'il doit réfléchir à tout cela durant le week-end. Il quitte son bureau et, pendant qu'il ferme la porte, il réfléchit à la portée que son opinion et sa présentation vont avoir sur la stratégie de développement futur de JD Srl. Radu n'a pas encore une opinion bien arrêtée au sujet des deux propositions ni sur l'opportunité d'une troisième approche, mais il faut qu'il se fasse une idée d'ici à lundi matin.

Auteur : Luca Iandoli Établissement : Université de Naples Pays : Italie	Auteur : Virginia Maracine Établissement : Université d'économie de Bucarest Pays : Roumanie
Auteur : Emil Scarlat Établissement : Université d'économie de Bucarest Pays : Roumanie	Auteur : Camelia Delcea, étudiante en thèse Établissement : Université d'économie de Bucarest Pays : Roumanie
Auteur : Iulia Maries, étudiante en thèse Établissement : Université d'économie de Bucarest Pays : Roumanie	

Figure 1 : Évolution comparée de la consommation de bière et des coûts fixes sur l'année

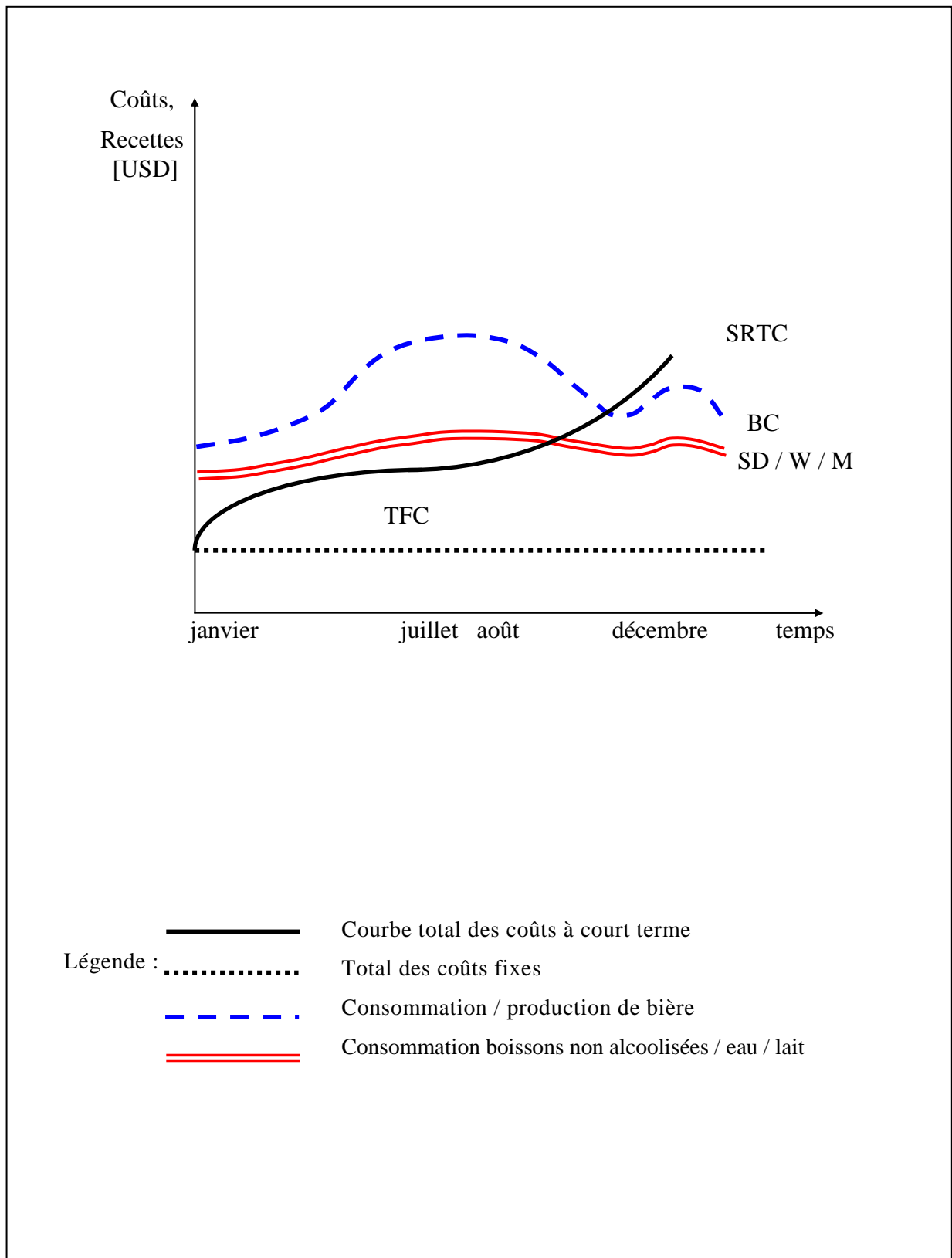


Figure 2 : Évolution comparée des consommations diversifiées par rapport aux coûts fixes sur l'année

