

Coquelet Sophie
Law Thu Christophe
Mussard Nicolas
Tiq Najoua

MSG 1
Février 2007

Mr Bénévent

STRATEGIE ET POLITIQUE D'ENTREPRISE

QUIKSILVER



SOMMAIRE

Introduction	Page	3
I. Environnement et Marché	Page	4
A. Analyse externe	Page	4
B. Analyse interne	Page	6
II. Stratégie de développement de Quiksilver	Page	9
A. La stratégie	Page	10
B. Une évolution décisive	Page	11
Conclusion	Page	14
Bibliographie	Page	15

INTRODUCTION

A la fin des années 60, à Torquay en Australie, un jeune surfeur nommé Alan GREEN fait le constat que la pratique de ce sport en pleine expansion est rendue malaisée en raison d'un matériel inadéquat, notamment un short qui est très inconfortable et gêne les mouvements. Afin de pallier ce handicap, Alan GREEN va décider de fabriquer une combinaison de baignade spécialement adaptée à ce sport : le wet suit. Le succès des immédiat, afin de pouvoir distribuer ce short, il va créer sa propre marque : QUIKSILVER vient de naître et va être à l'origine d'une nouvelle mode le surf wear.

En 1974, sa rencontre avec le champion de surf américain Jeff HACKMAN va changer l'histoire de la petite entreprise et permettre de lui donner une impulsion décisive. C'est ainsi que l'aventure de Quiksilver commence. L'association de la marque et du sportif fera connaître la marque dans le monde entier, faisant de Quiksilver un des leaders sur le marché du surf wear.

Depuis 25 ans, le secteur économique n'a pas cessé de croître. Cependant le marché actuel a atteint aujourd'hui sa maturité. Ceci implique un ralentissement de la croissance bien qu'elle reste encore forte. En Europe, l'industrie du surf wear connaît une croissance de 7% par an depuis maintenant 4 ans. En comparaison, le marché des articles de sport croît en moyenne de 2,5% par an (source Eurostar).

De nos jours, l'extension du groupe Quiksilver lui permet d'être est un acteur de référence dans les produits et événementiels sportifs liés à la « glisse ».

Quiksilver est leader sur le marché de l'outdoor (sports d'extérieur), mais il est confronté à un problème : comment une entreprise dont l'image est extrêmement liée au surf peut-elle conserver sa place de leader sur ce marché et se développer à long terme?

Dans cette étude, nous allons donc mettre en évidence la stratégie adoptée par Quiksilver pour évoluer, tout en respectant ces contraintes.

Dans une première partie, nous analyserons l'environnement externe puis interne de l'entreprise, permettant ainsi de dégager un différentiel de compétence pour Quiksilver. Dans une seconde partie, nous étudierons la stratégie de croissance choisie par le groupe.

I. ENVIRONNEMENT ET MARCHÉ

A. ANALYSE EXTERNE

Nous allons établir une analyse de l'environnement et du marché de QUIKSILVER à court et à moyen terme.

Le consommateur :

les principales cibles sont les personnes exerçant des activités « outdoor », des activités en plein air, notamment les sports de glisse que sont le surf, le skateboard, ...

Depuis quelques années, ces sports sont très en vogue et se développent fortement. Toutes les sociétés sur ce marché connaissent une croissance de l'ordre de 20 à 30% par an.

Ce marché concerne plus particulièrement les adolescents et les jeunes adultes : la moyenne d'âge se situant entre 15 et 30 ans.

A noter également que ce marché du surf ne se contente pas uniquement du phénomène « surfboard », il profite du phénomène du sportswear qui est une tendance qui se développe chez les jeunes gens de nos jours. Il constitue aujourd'hui un véritable segment stratégique à mi-chemin entre le sport et la mode. L'enjeu pour les marques outdoor est d'élargir la clientèle au-delà des seuls pratiquants et pour cela, le sportswear mise sur l'effet de mode, la dimension technique et la différenciation.

Il est important de noter que bien que le marché du sportswear soit essentiellement masculin, il s'ouvre désormais à une clientèle féminine et également se développe sur le créneau des vêtements d'enfants.

L'offre et la concurrence :

C'est un marché ultra concurrentiel.

Dans le domaine du surf, les concurrents directs sont: Oxbow, Rip Curl, Billabong, ... Ses concurrents indirects dans le domaine de l'outdoor sont notamment: Aigle, Timberland, ... et enfin dans le sportswear des géants tels que : Nike, Adidas, ...

De plus, avec l'émergence des pays asiatiques fabriquant des produits dont les coûts de production sont moindres, la concurrence s'est intensifiée.

Les Influences :

Sur ces marchés alliant à la fois mode et sport, les principaux facteurs d'influence sont d'ordre sociologique. Les jeunes sont attachés aux valeurs véhiculées par la marque et ont le sentiment d'appartenir à une « tribu » : celle des surfeurs. Mais également d'ordre technologique, le groupe étant sans cesse en recherche d'innovation afin de conserver une haute technologie pour les produits commercialisés. Ce sont les caractéristiques d'une concurrence par la différenciation.

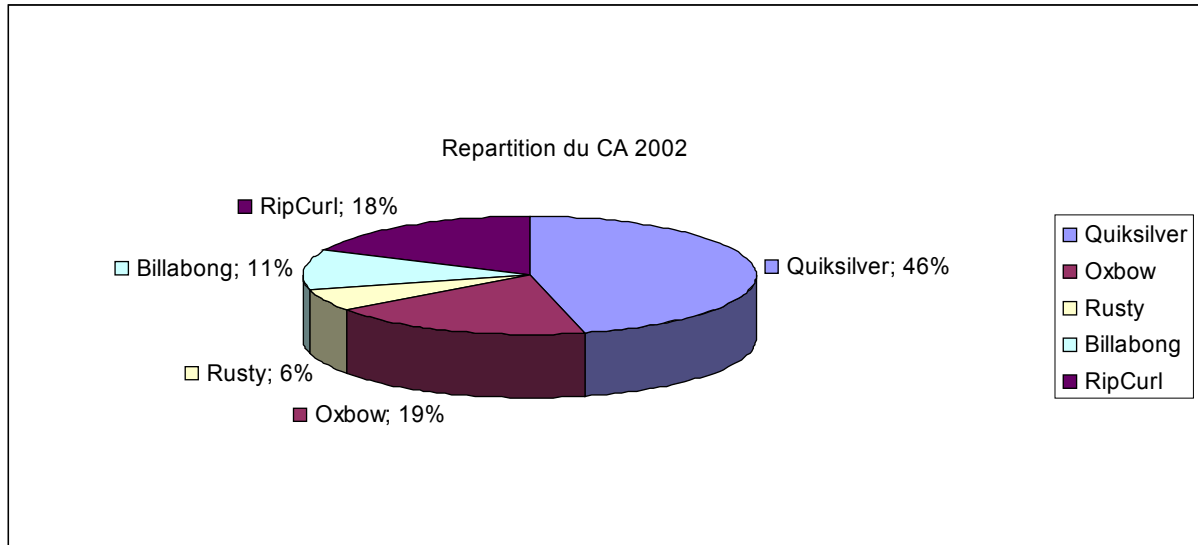
Menaces et opportunités :

	Opportunité	Menace
Demande	<ul style="list-style-type: none">• Touche un marché en forte croissance• Marché potentiel (femmes, enfants)• Jeunes en quête de valeur et d'idées fortes	<ul style="list-style-type: none">• Versatilité de la demande
Offre	<ul style="list-style-type: none">• Jouir d'une position favorable de leader	<ul style="list-style-type: none">• Concurrence intense• Concurrence des pays asiatiques
Influence	<ul style="list-style-type: none">• Tendances de la mode	<ul style="list-style-type: none">• Influence des medias (mode)

On peut identifier au travers de cette analyse du secteur, les facteurs clé de succès :

Le marché du textile est très porteur, mais est également soumis à une concurrence très forte. Cette situation rend la position de chaque concurrent très importante, afin de lutter pour se maintenir ou croître. Pour cela il est nécessaire de se démarquer au travers de son positionnement, ainsi que de suivre les tendances actuelles.

B. ANALYSE INTERNE



Quiksilver a une position de leader sur le marché du surfwear, il représente 46% du chiffre d'affaire sur ce marché, contre 19% pour Oxbow et 18% pour RipCurl, ses concurrents directs.

Cette réussite est justifiée par des forces qui caractérisent l'entreprise :

Nous allons établir une analyse interne de Quiksilver en déterminant les forces et les faiblesses qui la caractérise, puis nous ferons une analyse du mix marketing.

Forces et faiblesses :

<i>Forces</i>	
Données financières	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du résultat net de 80% en 2005 par rapport à 2002 • Chiffre d'affaire répartis selon des zones géographiques : Amérique Australie et Europe • Cash-flow important et cotation en bourse permettant le financement de la croissance externe et l'acquisition de d'autres firmes
Production	<ul style="list-style-type: none"> • Sous traitance • Qualité supérieure des produits • Main d'œuvre qualifiée

Stratégie marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Position de leader sur le marché du surfwear • Stratégie Managériale adaptée et indépendante (meilleure réactivité à la demande) • Forte image de marque fondée sur la communauté de surf et qui suit les tendances de la mode • Stratégie marketing indépendante selon les zones géographiques adaptées à la culture de chaque pays • Distribution sélective • Communication appuyée sur le sponsoring
<i>Faiblesses</i>	
Demande	<ul style="list-style-type: none"> • Demande volatile
Image de marque	<ul style="list-style-type: none"> • Image de marque basée sur une communauté du surf limitant l'ouverture sur d'autres marchés.

FORCES

Données financières :

Le résultat net est passé de 59.516 \$ en 2002 à 107.120 \$ en 2005 (en milliers).

Production :

Chaque zone a le choix des entreprises. En général, ils font **sous-traiter** dans des pays où la main-d'œuvre est bon marché comme dans les pays de l'Est ou comme au Portugal.

Quiksilver accorde aussi une grande importance à la qualité, et de la qualification de la main d'œuvre.

Stratégie marketing :

Quiksilver est découpé en zones géographiques indépendantes en terme de création et de stratégie marketing. Chaque zone dispose d'une licence d'exploitation lui permettant de créer une nouvelle marque et de s'adapter aux autres cultures, tout en gardant l'esprit Quiksilver et en conservant ses valeurs et une cohérence générale entre les gammes dans leur conception.

La stratégie marketing adoptée par Quiksilver lui permet de mieux répondre aux attentes des consommateurs et surtout d'adapter sa stratégie en fonction de la culture du pays ciblé. Par exemple, en France, les sports d'hiver sont plus développés que les sports de plage. Par conséquent, le développement des vêtements de surf y est moins rapide.

FAIBLESSES

Malgré tous ces points forts, Quiksilver connaît aussi quelques faiblesses auxquelles elle tente de remédier, à savoir :

- Une image de marque basée sur la communauté du surf, limitant l'ouverture sur d'autres marchés.
- Un positionnement beaucoup trop « ado » puisqu'elle cible une tranche d'âge de 15 - 30 ans donc une demande volatile.

Analyse opérationnelle (mix marketing) :

Produit :

Les produits Quiksilver sont fondés sur les valeurs de la communauté du surf et sur une forte authenticité. Ce sont des produits de bonne qualité, confortables principalement orientés surfwear. L'entreprise innove perpétuellement afin de proposer de nouveaux produits à la pointe de la technologie.

La gamme sportswear a un design sportif et moderne rappelant la mer et la nature, cela confère une image très jeune et décontractée des produits.

Prix :

L'entreprise essaye de réduire ses coûts en s'implantant dans d'autres pays présentant des avantages en matière de main d'œuvre. Si on tient compte du rapport qualité / prix des produits proposés, on peut remarquer que les prix pratiqués par Quiksilver sont abordables, tout en conservant l'image plutôt haut de gamme.

Distribution :

L'entreprise distribue ses produits en les commercialisant dans ses propres boutiques, portant son enseigne. Elle délivre également des franchises : il existe un réseau de 100 magasins Boardriders en Europe dont 40 en France. Quiksilver vend également ses produits dans le circuit de distribution dont les enseignes les plus connues sont :

- Intersport
- Sport 2000
- Technicien du sport
- Groupe Go Sport

Communication :

L'entreprise sponsorise certains



événements sportifs et compétitions de surf tout en maintenant son refus de s'adresser aux médias tel que la télévision, exception faite d'une publicité de Peugeot qui proposait aux jeunes d'acheter une voiture Peugeot 106 Quiksilver.

Quiksilver jouit d'une telle notoriété auprès des surfeurs qu'elle suffit à elle seule à faire la promotion de la marque. A l'évocation du nom Quiksilver, dans l'esprit des gens l'amalgame se fait naturellement entre le sport associé à son nom, le surf mais également les vêtements portant son logo.

Quiksilver véhicule des valeurs d'authenticité et d'appartenance à une communauté. Porter la marque Quiksilver signifie pour les jeunes appartenir au groupe des surfeurs et par extension s'identifier à un style de vie sportif et décontracté.



II. STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE QUIKSILVER

La marque Quiksilver a été créée au début des années 70 par Alan Green. En 1974, Jeff Hackman, un surfer professionnel, légende du surf a fait connaître la marque dans le monde entier. Au départ, Quiksilver est une marque réservée aux sportifs, pratiquant le surf. Le short adapté à la pratique du surf qu'elle propose connaît un véritable succès. Mais vendre uniquement des shorts de surf empêche l'entreprise de se développer. Comment cette marque qui est née sur la plage, a-t-elle réussi à conquérir la rue ?

Les fondateurs se sont lancés le pari de vendre aux adolescents du monde entier des vêtements dédiés à un sport que seulement quelques initiés pratiquent.

En vendant ses premiers t-shirts, le chiffre d'affaire de Quiksilver est passé de 40 000 \$ en 1977 à 10 000 000 \$ en 1981.

A. LA STRATEGIE

Histoire et image de Quiksilver

Quiksilver se différencie de ses concurrents grâce à son histoire et son image (représente un avantage concurrentiel considérable pour l'entreprise). Son authenticité se reflète dans ses produits innovants, les événements qu'elle parraine et ses points de vente aux quatre coins du monde. Elle revendique un style de vie décontracté hérité d'une longue tradition dans les sports de glisse.

Harry HODGE, co-fondateur de QUIKSILVER déclare : « Ce qui nous différencie des autres marques de vêtement, c'est notre longue histoire dans le sport et dans la pratique du surf. De nombreuses marques dans ce segment n'ont ni l'héritage, ni l'authenticité de QUIKSILVER.» En achetant la marque Quiksilver, les adolescents ont l'impression d'appartenir à la tribu des surfers !!!





Extension de la gamme

Afin de cibler une clientèle plus diversifiée, Quiksilver a choisi d'étendre sa gamme.

En 1991, Bernard Mariette, formé chez l'Oréal (qui est aujourd'hui président directeur général de Quiksilver Inc) est embauché pour renforcer le marketing. Il va alors créer la première marque de surf pour femme : Roxy. Cette marque cible les jeunes femmes actives et sportives. Elle propose une gamme complète (vêtements, accessoires...) pour les sports d'extérieur et une ligne de vêtements décontractés pour tous les jours. Elle propose même de la décoration pour la chambre. Elle représente un mode de vie auquel les jeunes filles peuvent s'identifier.

DC Shoes a été fondé en 1993. Il est devenu leader sur le marché du skateboard grâce à de nombreuses innovations technologiques. Il cible les enfants et les jeunes pratiquant le skateboard.

Roxy		Créé en 1991, Ligne de vêtements pour jeunes femmes. Le logo est celui de Quiksilver reproduit deux fois pour former un cœur.
DC Shoes		Fondé en 1993, spécialisé dans les chaussures de skateboard



Sponsoring

Pour faire face à ses concurrents directs (Rip Curl, Billabong ...) et mieux se faire connaître, Quiksilver a mis en place une stratégie qui s'est avérée par la suite très bénéfique : sponsoriser un champion de surf. La société a signé un contrat d'exclusivité d'un million de \$ avec Kelly Slater, un champion du monde de surf, connu dans le monde entier grâce à ses apparitions dans la série américaine « Alerte à Malibu ». Ce contrat a permis à Quiksilver de multiplier ses revenus par 5. Aujourd'hui, la marque est toujours sous contrat avec Kelly Slater, qui apparaît dans les publicités. Elle sponsorise d'autres grands sportifs et des événements tels que les compétitions de surf ou de snowboard.

B. UNE EVOLUTION DECISIVE

Au début des années 80, Harry Hodge et Jeff Hackman créaient une filiale en France, à Biarritz. Mais, en France, le surf est une activité sportive saisonnière. Le challenge pour eux est donc de trouver comment faire vivre leur marque toute l'année.

Ils remarquent qu'à cette époque, les vêtements de ski sont très stricts et sombres. Ils ont eu alors l'idée géniale de transposer les couleurs vives provenant des shorts des surfers sur les combinaisons de ski. Ce fut un énorme succès pour l'entreprise : les snowboarders se sont approprié rapidement ces nouvelles combinaisons.

C'est ainsi qu'afin de développer cette nouvelle activité, l'entreprise a mis en place une stratégie de diversification en rachetant des entreprises produisant des vêtements et de l'équipement pour les sports d'hiver. Toutes les entreprises ciblées et rachetées par Quiksilver sont à la pointe de la technologie

Marques de sports d'hiver :

Rossignol		Racheté par Quiksilver en 2005 Spécialiste de l'équipement pour le ski : vêtements, ski....
Dynastar		Spécialisé de l'équipement de ski (pour toutes les formes de glisses)
Lange		Spécialisé dans les chaussures de ski
Look		Spécialisé dans l'équipement de haute qualité et technologie pour les compétition de ski
Kerma		Complète la production de ski du point de vue technique et esthétique
Lib Technologies		Marché du snowboard
Gnu		Marché du snowboard
Bent Metal		Marché du snowboard

Le 31 juillet 2005, Quiksilver fait l'acquisition de Rossignol et de Cleveland Golf.

Le Groupe ROSSIGNOL est leader mondial de l'équipement pour les sports d'hiver depuis plus de trente ans. Très pointu dans le domaine du ski, il a développé une réputation d'excellence, de savoir faire, tant au niveau de l'innovation que de la technologie. Il a développé une gamme de produits couvrant toutes les formes de glisse à la montagne : ski alpin, ski nordique, snowboard et patin à glace, ainsi qu'une gamme pour toutes les saisons avec des accessoires symboles du style de vie alpin (skis, chaussures, fixations, accessoires et vêtements dans les activités).

Afin de faire connaître la marque, Rossignol avait adopté la même stratégie que Quiksilver pratique aujourd'hui : sponsoriser de très grands champions (les soeurs Goitschel, Tomba, Bjorndalen...)

La société a acquis de nombreuses marques prestigieuses afin de compléter l'offre produits sport d'hiver qui est maintenant complète.

Les marques du groupe sont : Rossignol, Look, Lange, Dynastar

Rossignol, Dynastar, Lange, Look, et Kerma représentent 10% du chiffre d'affaire de Quiksilver.

Cleveland Golf est une filiale du groupe Rossignol, spécialisée dans le golf. Elle produit depuis 25 ans des équipements de haute performance avec une technologie de pointe pour le matériel. Elle vise tous les joueurs, de tous niveaux et tous âges, hommes et femmes confondus.

Cette marque représente 2% du Chiffre d'affaire de Quiksilver.

Autres marques de vêtements :

Raisins		Marque de vêtements de natation pour les enfants
Radio Fiji		Marque de vêtements de natation pour les enfants
Leilani		Marque de vêtements de natation pour les adultes
Hawk		Ligne pour le Skateboard, inspiré par Tony Hawk, un skateboarder célèbre Cette marque cible les adolescents et les jeunes hommes
Fidra		Spécialisé dans l'équipement de golf
Gotcha		le groupe dispose d'une marque européenne qui s'inspire du surf pour décliner des collections textiles résolument urbaines pour adolescents et jeunes hommes distribués en Europe.
Cleveland golf		Produit des équipements de golf avec de nouvelles technologies. Entreprise acquise par Quiksilver le 31 juillet 2005 et filiale du groupe Rossignol. Représente 2% des « revenus » du groupe en 2005.

Gotcha, Fidra, Raisins, Radio Fiji, Hawk, Leilani, Lib Technologies, Gnu et Bent Metal représentent 5% du chiffre d'affaire de Quiksilver.

Avec le rachat de Skis Rossignol par l'américain Quiksilver, un leader mondial des activités d'extérieur (matériels, équipements, vêtements de sport et activités de plein air) vient de naître. L'alliance des deux groupes couvrira la totalité des segments de l'outdoor : neige, urbain, mer, campagne. Bernard Mariette affirme qu' « à travers ce projet d'alliance stratégique, Quiksilver apporte une dynamique de croissance sans égale à Rossignol.

CONCLUSION

Aujourd'hui, avec 2 milliards d'euros de chiffre d'affaire, Quiksilver est un géant du textile, côté en bourse et qui emploie plus de 5 000 personnes, toutes marques confondues.

Quiksilver possède 200 boutiques « Quiksilver Boardriders Club » en Europe et près de 600 à travers le monde, dans de grandes villes d'Australie, autour de l'océan Pacifique, en Europe, Amérique du Nord et Asie. Le groupe possède également les boutiques ROXY ainsi que le réseau Andaska.

Un an après l'acquisition du fabricant de matériel de ski Rossignol, Quiksilver l'inclut petit à petit, moyennant des restructurations, dans ses choix industriels et commerciaux. En 2007, Quiksilver fera bénéficier Rossignol d'une stratégie mondiale d'approvisionnement pour le textile et l'accessoire. Il en attend des économies d'échelle.

Grâce à cette acquisition, Quiksilver veut renforcer son leadership dans les activités de pleine nature et veut diversifier les gammes de Rossignol vers le textile, de nouvelles formes de glisses d'hiver, cibler un public plus féminin et imposer d'avantage le groupe aux Etats-Unis afin d'arriver à un volume de vente équivalent des deux côtés de l'Atlantique (les ventes ont augmenté de 28% aux Etats-Unis et de 43% en Europe).

Interparfums (spécialisé dans la conception, le développement et la distribution de parfums sous licence exclusive) et Quiksilver ont signé un accord de licence exclusif et mondial portant sur la création, le développement et la distribution de parfums, produits solaires et cosmétiques. Les projets initiaux des 2 sociétés prévoient, avant la fin 2007, le lancement d'une ligne de parfums sous la marque Roxy et des produits de protection contre le soleil sous la marque Quiksilver.

Après ses différentes acquisitions, le groupe continue de se développer et confirme sa stratégie de se positionner sur de nouveaux secteurs d'activités.

BIBLIOGRAPHIE

Documents

Rapport annuel 2005

Articles de Presse

Le Monde
Les Echos

Sites internet

www.quiksilver.com
www.wikipédia.com

Documentaire télévisé

Reportage sur Quiksilver dans l'émission CAPITAL
Sur la 6