

## Sujet de type BAC

**Arena (extrait du sujet de la session 2014) - Arena, l'analyse du marché du swimwear****Questions (documents 1 à 4)**

1. Analysez l'évolution de la demande en valeur du marché français du swimwear.
2. Calculez le chiffre d'affaires prévisionnel du marché pour 2014 à l'aide de la méthode des moindres carrés. Appréciez la pertinence de cette prévision pour Arena.
3. Mettez en évidence les facteurs explicatifs du comportement du consommateur de swimwear ?
4. Mettez en évidence la cohérence du marchéage des produits swimwear d'Arena avec le positionnement de la marque.

**DOCUMENT 1**

Années	2010	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires	450	432	442	451

Source interne

**DOCUMENT 2**

Mode City, le salon international du swimwear, dévoile une étude inédite sur la consommation du maillot de bain. L'étude montre que le marché du bain ne connaît pas la crise et insiste sur les raisons d'une croissance pérenne du secteur dans les années à venir :

- le swimwear est un secteur porteur de la consommation des produits de bain. Il est important de noter que les chiffres sont meilleurs que ceux du textile dans son ensemble sur la même période ;
- la France est le premier marché européen du swimwear, suivie de près par l'Italie ;
- la Française est la 1<sup>re</sup> consommatrice de maillots de bain en Europe ! Le maillot de bain est un vrai achat plaisir. Cette étude nous précise qu'entre 13 % et 17 % des femmes (de 14 ans et +, pour un usage loisir) en France ont acheté au moins un maillot de bain sur les 12 derniers mois. La Française fait son shopping maillot presque autant sur avril/mai/juin que sur juillet/août/septembre. C'est un phénomène culturel, lié aux nombreux week-ends rallongés en mai ainsi qu'à un fort taux d'équipement en piscines individuelles.

www.fashionunited.fr, mai 2012

**DOCUMENT 3**

Le bikini est toujours le maillot de bain préféré des Françaises avec 70 % des ventes ; les 30 % restant portent sur le maillot de bain une pièce. Le haut de gamme ne connaît pas la crise car les maillots achetés d'un montant de plus de 50 € représentent 24 % du chiffre d'affaires « bain loisir ». Environ 50 % des achats de maillots de bain sont réalisés pendant le 3<sup>e</sup> trimestre (juillet/août/septembre). Le salon met en avant de nouvelles catégories de maillots, destinées à renforcer l'achat plaisir : le maillot « bijou », véritable accessoire de mode ; le maillot « ethnique » qui met en avant un univers visuel d'imprimés et coloris ethniques... Il n'en reste pas moins que les attentes premières des nageurs restent la simplicité, le confort et la lisibilité pour trouver le maillot de bain adapté à leur pratique et qui met en valeur leur silhouette.

www.docnews.fr, juillet 2012

#### DOCUMENT 4

##### Arena surfe sur la vague de la natation

La marque de maillots renforce son rôle de spécialiste par ses lancements, tout en jouant la carte de la griffe « style de vie ». Arena s'affirme comme spécialiste de la nage : produits techniques par excellence, les combinaisons font partie des produits phares de la griffe en dépit de leurs prix élevés (environ 300 €).

Alain Bernard et la fédération américaine pour ambassadeurs

Le sponsoring reste une valeur sûre de la stratégie marketing des équipementiers sportifs. Arena est ainsi devenue cette année partenaire de la Fédération américaine de natation, détrônant son concurrent, Speedo®. Jérémy Stravius, athlète français, est l'un des ambassadeurs de la marque. Et bien qu'il ait quitté la compétition, Alain Bernard est consultant technique et expert natation. Il s'associe à la Swim Academy<sup>4</sup> qui fait étape dans 5 villes. À chaque fois, une quarantaine d'enfants et adolescents, sélectionnés par leur club, passent une demi-journée avec le champion, qui explique sa carrière et les entraîne. Au total, les dépenses d'Arena en sponsoring représentent 10 % de son chiffre d'affaires.

www.lesechos.fr, 26/04/2013

#### CORRIGÉ

##### 1. Évolution des ventes

Années	2010	2011	2012	2013
Taux d'évolution		- 4,0 %	2,31 %	2,04 %
Taux d'évolution global	0,22 %			

Le marché est en très faible progression (voire en stagnation) sur 4 ans car l'évolution globale est de 0,22 %. Cependant, on distingue plusieurs phases : après une régression en 2011 (- 4 %), le marché semble repartir à la hausse, avec une progression moyenne de 2 % par an depuis 2 ans (2012 et 2013).

##### 2. Prévision des ventes

Calcul du CA prévisionnel 2014 à partir des moindres carrés :  $y = a + b$

Années	x (rang)	y (CA)	X (x - x <sub>m</sub> )	Y (y - y <sub>m</sub> )	XY	X <sup>2</sup>
2010	1	450	- 1,5	6,25	- 9,375	2,25
2011	2	432	- 0,5	- 11,75	5,875	0,25
2012	3	442	0,5	- 1,75	- 0,875	0,25
2013	4	451	1,5	7,25	10,875	2,25
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>1 775</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6,5</b>	<b>5</b>
<b>Moyenne</b>	<b>2,5</b>	<b>443,75</b>	<b>Clé de contrôle</b>			

$$a : 6,5/5 = 1,3.$$

$$b : 443,75 - (1,3 \times 2,5) = 440,5.$$

$$\text{Droite de tendance : } y = 1,3x + 440,5.$$

$$\text{CA prévisionnel 2014 : } y = (1,3 \times 5^{\text{e}} \text{ rang}) + 440,5 = 447 \text{ millions d'euros.}$$

**Pertinence de la prévision :** la prévision n'est pas significative car elle ne correspond pas à la tendance amorcée depuis 2011 (une progression d'environ 2 %). Cette prévision est faussée par la prise en compte de l'année 2011 qui a accusé une diminution du chiffre d'affaires.

De plus, cette prévision ne tient pas compte des évolutions de l'environnement du marché (exemple : arrivée de nouveaux concurrents, innovations...).

**3. Facteurs explicatifs :** plusieurs facteurs interviennent dans le comportement du consommateur de *swimwear*.

Parmi eux, les **facteurs individuels** (motivations hédonistes et d'auto-expression) : l'achat d'un maillot de bain est un plaisir et constitue un accessoire de mode. Les consommateurs sont également à la recherche d'un maillot simple, confortable et permettant la pratique du sport (amateur ou professionnel). Adapté à la silhouette pour la mettre en valeur, il doit être performant et avoir du style. Toutefois, le prix peut rester un frein pour le *swimwear* de milieu de gamme (délaissé au profit des petits prix).

Quant aux **facteurs socioculturels**, on peut noter l'âge et le sexe. Plus les femmes avancent en âge, plus elles dépensent. La **culture** a aussi son importance : la femme française est la première consommatrice de maillot de bain en Europe (13 à 17 % des femmes achètent au moins un maillot de bain par an). Les **saisons** jouent également un rôle dans le comportement des consommateurs. En effet, on constate deux périodes de consommation importantes : outre les mois d'été (juillet/août/septembre) qui représentent environ 50 % des ventes, les achats s'effectuent aussi au printemps en raison des week-ends rallongés. Un autre facteur intervient également : la **progression des pratiques aquatiques** qui s'explique par l'augmentation de l'équipement en piscines et aux diverses activités proposées (aqua-gym...). Enfin, le recours par la marque à des **leaders d'opinion** (champions) influence également l'acte d'achat.

**4. Cohérence du plan de marchéage :** le marchéage des produits *swimwear* d'Arena est cohérent avec son positionnement de spécialiste de la natation.

En termes d'offre, la marque intensifie ses efforts sur des produits techniques et innovants pour les compétiteurs et les pratiquants intensifs. L'offre s'élargit à des produits complémentaires utiles aux compétiteurs de natation et à d'autres activités sportives comme le triathlon.

En termes de prix, certains sont élevés comme ceux des combinaisons vendues à environ 300 €, prix que la marque justifie par la technicité de ses produits.

La communication, quant à elle, est essentiellement tournée vers le sponsoring de nageurs compétiteurs ou de fédérations de natation, donc des spécialistes de la natation.

Remarque : les documents ne mentionnent pas d'information sur la distribution.

## Sujet de type BAC

**Piola : un marché en évolution (extrait du sujet de la session 2014)****Questions (documents 1 à 6)**

1. Qualifiez la stratégie de distribution retenue par Piola et présentez-en les avantages pour l'entreprise.
2. Calculez le taux de marge de Piola et commentez ce résultat.
3. Montrez que les différents moyens de communication mis en œuvre par Piola sont complémentaires.
4. Justifiez la participation de Piola au salon Mess Around au regard du seuil de rentabilité de l'opération.
5. Montrez que les choix de marché sont cohérents avec le positionnement de Piola : produits éthiques, durables et plutôt haut de gamme.

**DOCUMENT 1****Produits et cible de Piola**

Piola conçoit des chaussures plutôt haut de gamme et mise sur un véritable marketing éthique et durable. Elle cible essentiellement une population aisée, jeune, urbaine et sensible aux valeurs du développement durable.

Entretien avec M. Burnier

**DOCUMENT 2****Piola sélectionne ses distributeurs**

**Comment choisissez-vous ces distributeurs de la marque Piola ?** Nos ventes sur Internet n'ont pour l'instant pas décollé. Nous préférons être référencés par des points de vente en centre-ville et connus par les sites web de ces boutiques. Nous sélectionnons nos distributeurs sur la base de plusieurs critères : l'assortiment et le panier moyen, l'univers de marque, l'aspect et l'ambiance du point de vente, l'implantation et l'environnement local. La raison de cette forme de distribution tient dans le fait qu'elle permet un conseil quant aux produits et une présentation de la marque. Aujourd'hui, le client n'achète pas un produit mais une histoire.

<http://www.so-dude.fr/interviews/piola-sneaker/>

**DOCUMENT 3****Où trouver les produits Piola ?**

Les chaussures Piola sont distribuées dans des lieux incontournables de la mode tels que les Galeries Lafayette Haussmann, Citadium (filiale du groupe Printemps), l'Espace Kiliwatch, the Tube, Menlook (uniquement sur le site internet Menlook.com) et dans d'autres boutiques sélectives présentes sur l'ensemble du territoire français.

**The Tube** : la boutique The Tube est un concept de chaussures de loisir et de confort qui distribue des marques de sneakers et de chaussures ayant une distribution très sélective.

Elle propose « une niche » de produits dont la vocation est d'offrir au consommateur une gamme d'articles rares et différents qui s'opposent à une distribution de masse pour une clientèle exigeante et souvent très informée.

**Citadium** : plus qu'un magasin, Citadium est aujourd'hui un véritable lieu de vie où shopping rime avec mode, musique et événements. Citadium transgresse et bouscule les codes établis et s'installe comme un lieu en mouvement perpétuel.

Filiale du groupe Printemps, Citadium exprime sa vision de la mode à travers deux magasins (quartiers Haussman/Caumartin et Beaubourg/Les Halles) et un site de vente en ligne e- : Citadium.com.

**Menlook** : Menlook est un grand magasin pour hommes sur Internet. Il propose une sélection de marques tendances choisie avec soin par une équipe de passionnés de mode, de stylistes et d'acheteurs. Menlook, c'est aussi deux boutiques, situées à Paris, où vous découvrirez une sélection de vêtements et d'accessoires à la pointe provenant des plus belles marques que nous avons en stock.

Source interne

#### DOCUMENT 4

##### **Données sur la rentabilité d'une paire de chaussure Piola Slippery**

- Prix public TTC en magasin d'une paire de chaussures Piola Slippery : 140 € (TVA : 20 %).
- Marge réalisée par le distributeur d'une paire de chaussures Piola Slippery : 60,67 €.
- Coût de production d'une paire de chaussures Piola Slippery : 34,40 €.
- Taux de marge moyen du secteur de la chaussure : 31,30 %.

Source interne

#### DOCUMENT 5

##### **La communication de Piola**

- Site internet Piola.
- Présence sur 5 réseaux sociaux : Facebook, Twitter, Pinterest, Tumblr, Instagram.
- Communiqués de presse transmis à des médias en lien avec la mode et l'éthique :
  - 180 parutions dans des blogs professionnels ;
  - de très nombreuses parutions dans des webmagazines ;
  - 45 parutions dans des magazines de mode : (*Paris-Match*, *Marie-Claire*, *Elle...*) ;
  - une présentation de la marque diffusée sur la chaîne Canal +.
- Participation à des salons professionnels du marché de la mode.
- Envoi de newsletters.

Source interne

#### DOCUMENT 6

##### **Informations sur la participation de Piola au salon Mess Around**

- Frais d'inscription au salon : 2 500 € HT.
- Frais de déplacement et d'installation : 1 500 € HT.
- Frais d'hébergement et de restauration : 1 000 € HT.
- Invitations et cadeaux prévus pour les clients et prospects : 2 200 € HT.
- Charges variables : 62 % du chiffre d'affaires HT.
- Prix de vente moyen sur le salon : 56 € HT.
- Ventes de paires de chaussures prévues lors du salon : 350 paires.

Entretien avec M. Burnier

**CORRIGÉ**

**1. Stratégie de distribution** : il s'agit d'une **distribution indirecte** car elle n'assume pas elle-même la distribution de ses produits, **sélective** car elle réserve le choix de distribution de ses chaussures à quelques boutiques sélectionnées et **multicanale** car elle recourt à deux types d'UC complémentaires : les UC physiques (The Tube), les UC virtuelles (Menlook), les UC physiques et virtuelles (Citadium). Cette stratégie présente **plusieurs avantages** : elle n'investit pas dans un réseau de distribution, elle contrôle néanmoins son image sur le point de vente, elle bénéficie des atouts de chacun des canaux de distribution, elle accroît sa visibilité, donc sa notoriété, elle multiplie les occasions de vendre ses produits et, enfin, elle répond aux attentes et aux comportements hétérogènes d'un maximum de consommateurs.

**2. Taux de marge**

- Prix de vente HT au client :  $140/1,2 = 116,67 \text{ €}$ .
- Prix d'achat du distributeur à Piola :  $PVHT - 60,67 = 56,00 \text{ €}$
- Marge de Piola : prix de vente aux distributeurs - 34,40 €
- Taux de marge de Piola :  $(\text{marge de Piola}/34,40) \times 100 = 62,8 \%$

Le taux de marge de Piola est très largement supérieur au taux de marge moyen du secteur.

**3. Moyens de communication** : pour communiquer, Piola utilise principalement Internet avec son site, les blogs, les newsletters, les webmagazines, les réseaux sociaux. Elle est également présente dans les médias traditionnels (presse, TV) au travers d'articles dans des magazines de mode et la présentation de la marque sur Canal +. Elle participe à des salons professionnels de la mode. Ces moyens sont complémentaires en termes de cibles (particuliers/professionnels), de consommateurs (tous ne fréquentent pas les mêmes supports), d'interactivité (forte sur le web, faible dans la presse), de modes de diffusion (traditionnelle/virale).

**4. Participation de Piola au salon Mess Around** au regard du seuil de rentabilité : *le compte de résultat différentiel n'est pas demandé mais peut être utilisé.*

Éléments	Calculs	Montant (€)	%
CAHT	$350 \times 56$	19 600	100
Charges variables	$0,62 \times 19\,600$	12 152	62 %
MSCV	$19\,600 - 12\,152$	7 448	38 % = TMSCV
Charges fixes	$2\,500 + 1\,500 + 1\,000 + 2\,200$	7 200	-
Résultats	$7\,448 - 7\,200$	248	1,27 %

MSCV : marge sur coût variable ; TMSCV : taux de marge sur coût variable ; CF : charges fixes.

Seuil de rentabilité :  $CF/TMSCV = 7\,200/0,38 = 18\,948 \text{ €}$ .

La participation au salon n'est pas d'un grand intérêt financier puisqu'elle ne génère qu'un bénéfice de 248 €. En effet, pour couvrir ses charges, l'entreprise devait atteindre un CAHT de 18 948 € or, elle l'a tout juste dépassé (19 600 €). En revanche, au niveau commercial, la participation de Piola reste intéressante car la marque rencontre des distributeurs potentiels, accroît sa notoriété...

**5. Cohérence du plan de marchéage de Piola** : les variables du marchéage rappellent le positionnement éthique, durable et haut de gamme de la marque. L'offre est composée de **produits** porteurs de valeurs éthiques vendus à des **prix** élevés (taux de marge supérieur à

celui du marché). La stratégie de **distribution** préserve l'image éthique et haut de gamme et utilise les compétences des vendeurs pour bien expliquer aux clients le concept de la marque et apporter les conseils nécessaires souvent appréciés par une cible aisée. Les différents moyens de communication initiés par Piola cherchent à asseoir son positionnement haut de gamme puisque la marque recourt à des supports correspondant à sa cible jeune, urbaine et aisée (Canal +, web). De plus, elle renforce ses valeurs éthiques en utilisant des moyens de communication très peu coûteux.

## Sujet de type bac

## Extrait du sujet de bac Delos, session 2014

## Sous-partie 1 – Sujet de gestion : La dimension multicanale – Questions (Documents 1 et 2)

L'entreprise Delos commercialise des parapluies Carré Delos au concept innovant auprès de deux segments de clientèle : les distributeurs par le biais de magasins spécialisés, et les particuliers par le biais de son site marchand. Gérard Delos souhaite privilégier sa distribution directe en s'investissant davantage dans l'e-commerce.

1. Présentez les avantages et les inconvénients d'une stratégie de distribution directe.
2. Après avoir calculé la marge unitaire dégagée par l'entreprise Delos pour chaque canal de distribution, justifiez le choix de développer une distribution directe.
3. Expliquez l'intérêt pour la SARL Delos France d'avoir développé une distribution multicanale.
4. Après avoir caractérisé la politique tarifaire choisie, présentez ses intérêts et limites pour l'entreprise.

## DOCUMENT 1

## Éléments de calcul du prix « Carré Delos »

Coût de revient du producteur : 37 €

- Les magasins spécialisés :

Prix d'achat HT à la SARL Delos : 59 € HT

Prix de vente public : 90 € TTC

- Le site internet :

Prix de vente public : 90 € TTC

Taux de TVA normal : 20 %

## DOCUMENT 2

## Informations sur la participation de Piola au salon Mess Around

[...] Les Français s'acclimatent aux nouveaux canaux de distribution. Si le web est depuis longtemps ancré dans leur quotidien, la tablette, le drive ou le smartphone émergent, ouvrant une infinité de possibilités. La bonne nouvelle, c'est que le magasin reste au centre du dispositif et qu'il est très largement plébiscité par les consommateurs, qui y cherchent une « réassurance » physique et du lien commercial [...].

Extraits d'une étude réalisée auprès d'un échantillon de 1 015 personnes représentatives des Français :

- 44 % des Français réalisent des achats sur Internet au moins une fois par an ;
- 97 % des Français fréquentent les points de vente physiques au moins une fois par an ;
- 71 % des Français ont fréquenté des magasins spécialisés au moins une fois au cours des 12 derniers mois ;
- Le client français préfère toucher, essayer le produit (53 %), avoir les conseils d'un vendeur (37 %).

Répartition du chiffre d'affaires (CA) des entreprises positionnées sur le haut de gamme :

- CA en magasin : 70 % ;
- CA e-commerce : 30 %

www.lsa-conso.fr



## CORRIGÉ

### 1. Avantages :

- contrôle total de la distribution (pas d'intermédiaires) ;
- contrôle de l'image véhiculée par l'entreprise ;
- contact direct avec le marché et donc avec les clients : meilleure connaissance du marché ;
- réduction de certains frais de distribution (notamment pour le canal internet) ;
- marges plus intéressantes.

### Inconvénients :

- augmentation des frais de distribution pour les unités commerciales détenues en propre ;
- nécessaire acquisition de savoir-faire et compétences propres à la distribution ;
- couverture géographique du territoire parfois difficile à assurer ;
- impossibilité de tester ou de prendre en main le produit (pour le canal internet).

### 2. Marge en UC physiques :

- PVHT de la SARL Delos au distributeur = 59 € (= prix d'achat HT des magasins spécialisés) ;
- Coût de revient du producteur = 37 € ;
- Marge =  $59 - 37 = 22$  €.

### Marge en UC virtuelles :

- PVHT au consommateur =  $90 / 1,20 = 75$  € ;
- CRHT = 37 € ;
- $75 - 37 = 38$  €.

La marge unitaire est plus importante quand l'entreprise Delos propose ses produits sur le site marchand (38 € contre 22 €). Le choix de l'entreprise d'opter pour le développement d'une stratégie directe se justifie sur le plan financier.

3. La distribution multicanale combine la vente en UC physiques et virtuelles, lesquelles sont complémentaires. Les UC physiques sont incontournables (selon le site lsa-conso.fr, 97 % des Français fréquentent les points de vente physiques au moins une fois par an et, sur le haut de gamme, 70 % du chiffre d'affaires est réalisé en magasin). Les consommateurs recherchent en effet du lien commercial. Par exemple, le parapluie Carré Delos, qui est un concept novateur, peut nécessiter des explications pouvant être fournies par le vendeur dans le magasin. 37 % des personnes fréquentent un point de vente spécialisé pour obtenir les conseils d'un vendeur. Par ailleurs, les clients peuvent venir acheter des pièces détachées servant aux éventuelles réparations.

Mais Internet séduit de plus en plus de consommateurs. 44 % des Français réalisent des achats sur Internet au moins une fois par an. Ce canal de distribution peut permettre à Delos de développer son portefeuille de clientèle et de développer ainsi son chiffre d'affaires. La stratégie multicanale permet de bénéficier d'une complémentarité entre les différents canaux afin de répondre ainsi à une hétérogénéité des comportements d'achat.

Meilleure couverture géographique : la trentaine de magasins spécialisés où sont vendus les parapluies Delos ne touchent pas forcément une clientèle internationale. D'où l'intérêt de distribuer également par Internet.

4. Il s'agit ici d'un prix unique. Cela consiste à proposer, à un moment donné, à tout consommateur, quel que soit son lieu d'achat, un prix unique pour un produit déterminé. Le client ne peut pas négocier le prix du produit ( $90 \text{ € TTC}$ ,  $75 \times 1,20 = 90$ ). Cette politique de prix est cohérente avec le positionnement de l'offre basée sur le haut de gamme.

Intérêts pour l'entreprise	Limites pour l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"><li>- Fixation du prix plus simple</li><li>- Proposition d'une offre claire</li><li>- Communication simplifiée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Perte de rentabilité si certains clients sont prêts à payer plus cher</li><li>- Pas toujours d'adaptation aux différentes cibles et canaux</li></ul>