

BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES TERTIAIRES

1/12

ACTION et COMMUNICATION COMMERCIALES

ÉTUDE DE CAS



Durée : 4 heures

Coefficient : 8

L'usage de la calculatrice est autorisé conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999. Le plan comptable n'est pas autorisé.

L'étude de cas s'appuie une situation réelle d'entreprise. Cette situation a été simplifiée et adaptée pour les besoins de l'épreuve. Pour des raisons de confidentialité évidentes, les données chiffrées et les éléments de la politique commerciale de l'entreprise ont pu être modifiées.

Il est demandé aux candidats de se situer dans le contexte des données présentées et d'exposer leurs solutions avec concision et rigueur en prenant soin de justifier leurs démarches.

Le sujet comporte 12 pages numérotées de 1 à 12



Inventeur en 1969 de la machine à café expresso à pompe électromagnétique, **Riviera & Bar** bénéficie d'un savoir-faire et d'une expérience spécifiques dans le domaine du café. **Riviera & Bar** commercialise sa première machine à café expresso ménagère en 1970. Trente ans plus tard, **Riviera & Bar** maintient son avance technologique, proposant des machines toujours plus élaborées. Spécialiste de l'expresso, la société compte aujourd'hui parmi les cinq premières marques d'expressos.

Les marques Riviera & Bar et Astoria appartiennent au groupe Astoria. Chaque marque est dédiée à un type de produit : R&B pour les expressos, et Astoria pour les centrales vapeur (fer à repasser disposant d'un système de production de vapeur séparé).

M. Daniel Laslot, PDG du groupe Astoria souhaite harmoniser la politique industrielle et commerciale du groupe. Dans cette optique, il prend la décision de désengager R&B du réseau des hypermarchés au profit des distributeurs spécialistes et des grands magasins. Il en résulte, pour l'année 2000, une baisse très importante du chiffre d'affaires de R&B.

Vous êtes en mission auprès de M. Jean-Michel Loger, Directeur mercatique de la marque Riviera & Bar, pour préparer la reconquête du marché des machines à expressos.

À cette fin, celui-ci vous confie plusieurs dossiers :

- l'étude de la demande, de l'offre du marché des cafetières et des expressos,
- la mise en place d'un plan de marchéage pour réussir l'entrée sur le marché d'un nouveau produit : le Palladio,
- l'organisation de la force de vente pour augmenter la diffusion de la marque.

PREMIÈRE PARTIE : l'étude de marché.

1.1 Analyse de la demande (annexes : 2 et 3)

- 1.1.1 Caractérisez l'évolution du marché du petit électroménager (le PEM).
- 1.1.2 Regroupez dans un tableau les informations relatives à la famille petit déjeuner, aux segments expressos et cafetières. Le tableau comportera les critères suivants : valeur, volume, évolution et poids de chaque élément étudié.
- 1.1.3 Commentez les informations que vous avez collectées.
- 1.1.4 Expliquez la différence de progression en volume et en valeur du segment expresso.

1.2 Analyse de l'offre d'expressos (annexes 1 et 3)

- 1.2.1 Présentez la position des offreurs sur ce marché et analysez leur situation.
- 1.2.2 Calculez les parts de marché en valeur de Riviera & Bar pour l'année 2000, sur le marché total des expressos.

1.3 Conclusion.

Concluez sur l'opportunité, pour R&B de lancer un nouveau produit. Vous préciserez sur quel segment du marché pourrait intervenir ce lancement.

M. J. M. Loger a pris la décision de lancer une nouvelle machine à café expresso sur le marché. Vous êtes chargé(e) de préparer les politiques de produit, prix, distribution et communication de ce nouveau produit : le combiné Palladio.

Il s'agit d'une machine simple d'utilisation, susceptible de fabriquer une excellente qualité de café, comparable à celle qui est servie par les professionnels, dans les cafés. Le combiné Palladio permet de faire du café pour 10 à 12 personnes avec le système classique du filtre à café, et deux tasses d'expressos avec le système à pompe.

2.1 La politique produit (annexes : 1, 6 et 7)

Présentez le positionnement du Palladio.

2.2 La politique prix.

2.2.1 M. J.M. Loger Directeur mercatique de R & B, vous donne les éléments suivants :

- Coût de revient du Palladio : 107 €ht.
- Taux de marque de R&B : 18 %.
- Taux de marque moyens des distributeurs : 35 %.

Calculez le prix de vente public TTC du modèle Palladio.

2.2.2 Déterminez si ce prix est en adéquation avec le positionnement du Palladio, sachant que le prix public moyen des combinés sur le marché est de 210 €ttc.

2.3 La politique de distribution (annexes 1 et 2)

Justifiez la politique de distribution de Riviera & Bar, décidée par la direction générale d'Astoria.

2.4 La politique de communication (annexe 4)

2.4.1 M. J. M. Loger, Directeur mercatique de R&B désire orienter sa campagne de communication en direction d'une seule des cibles de consommateurs définies par la SOFRES.

Sélectionnez la cible offrant ayant le plus fort potentiel de vente et adaptée au positionnement du Palladio.

Justifiez votre choix.

2.4.2 Proposez deux opérations de promotion des ventes en direction de la cible consommateur. Justifiez votre choix.

2.4.3 Afin de redynamiser son réseau de distribution, M. Loger souhaite mettre en place des opérations de promotion des ventes en direction des revendeurs spécialistes.

Proposez deux actions de promotion des ventes en direction des distributeurs spécialistes. Justifiez votre choix.

La société Riviera & Bar met en place une nouvelle organisation de sa force de vente, et souhaite fixer des objectifs quantitatifs précis à ses commerciaux. Par ailleurs, elle souhaite que les objectifs de vente du Palladio soient prioritaires.

3.1 L'argumentaire de vente du Palladio (annexes : 5-6)

Présentez l'argumentaire de vente en suivant la typologie SONCAS, du combiné Palladio.

3.2 Les objectifs de la force de vente (annexes 3 et 7)

Déterminez l'objectif en volume fixé à la force de vente *Ile de France*. Vous disposez des informations suivantes :

- Progression prévue sur le marché des expressos à pompes, pour 2001 : + 7 % en volume.
- Objectif de parts de marché de R & B pour 2001 : 5 % en volume, des expressos à pompes.

3.3 Le seuil de rentabilité du commercial Ile de France

3.3.1 Vous disposez des renseignements suivants sur la rémunération de ce commercial :

- Fixe mensuel brut, charges comprises : 2 450 € sur 12 mois.
- Frais de déplacement forfaitaires sur 10 mois : 810 € par mois (charges fixes).
- Taux de marge sur coût variable 15 % (après commission sur vente).

Calculez le seuil de rentabilité du commercial ayant en charge la région parisienne (Ile de France).

3.3.2 Commentez ce seuil de rentabilité en sachant que l'objectif de chiffre d'affaires est fixé à 500 000 €ht pour le commercial de l'Ile de France.

Barème :

Première partie	50 points
Seconde partie	50 points
Troisième partie	50 points
Forme	10 points

Liste des annexes :

Annexe 1	Le groupe Astoria.
Annexe 2	Le petit électro rapporte gros.
Annexe 3	La famille petit déjeuner.
Annexe 4	SOFRES : les Français bien dans leur électro...
Annexe 5	Les machines à expressos R&B.
Annexe 6	Le combiné Palladio de R&B.
Annexe 7	La force de vente d'Astoria et Riviera & Bar.

La situation du groupe Astoria.

Les deux entreprises sont petites mais apparemment, elles tiennent la route dans le cercle fermé des fabricants de petit électroménager présents sur le marché français. « *Il n'y a presque plus d'indépendants dans notre métier. Face aux grands groupes généralistes comme Seb et Moulinex, nous avons l'impression d'être les derniers des Mohicans avec des entreprises comme Magimix ou Doména. Nous sommes des marques avec des vocations de spécialistes* » avoue Daniel Naslot, PDG du groupe Astoria qui regroupe les marques Astoria et Riviera & Bar. La première a connu une croissance en passant de 15,2 millions de chiffre d'affaires en 1999 à 17,5 millions d'euros en 2000.

La seconde marque a subi une baisse de chiffre d'affaires passant de 2,5 millions d'euros en 1999 à 1,8 millions d'euros en 2000. Cette chute est due essentiellement au désengagement de Riviera & Bar du réseau des GSA¹ (principalement des hypers) où elle réalisait 25 % de son chiffre d'affaires, au profit de celui des spécialistes.

« *Nos produits sont vendus par prescription des distributeurs. Les spécialistes sont donc notre réseau naturel. Notre objectif est de préserver la marge du distributeur avec notre positionnement moyen/haut de gamme qui nécessite du conseil. Avec le PEM² libre-service des hypermarchés, il est impossible pour le consommateur de se faire une idée précise des qualités intrinsèques des produits. Les appareils Astoria et Riviera & Bar ont besoin de conseils et d'explications* », expose Johannes Roussel, chef de produits d'Astoria. Cette décision fait partie de la nouvelle stratégie du groupe qui veut harmoniser les politiques commerciales des marques.

RIVIERA & BAR 2001

Non seulement le groupe Astoria va harmoniser les politiques commerciales de ses marques, mais va également harmoniser sa politique industrielle. Riviera & Bar ne fait plus fabriquer à Luynes et Tarascon ses appareils. Ils sont montés désormais en Italie dans la même entreprise qui fabrique les centrales vapeur d'Astoria depuis une dizaine d'années. « *Cette entreprise qui a la norme ISO 9002 est le premier fabricant au monde de centrales vapeur. Nous avons grandi ensemble et notre travail en commun a été profitable à nos deux entreprises, il devrait l'être aussi pour Riviera & Bar.* » affirme le PDG d'Astoria.

Riviera & Bar qui a toujours eu la maîtrise de la production de ses appareils expresso devrait bientôt recevoir la certification alle-

mande VDE pour ses produits. La certification VDE est une norme «de luxe» reconnue dans le métier des fabricants d'électroménager.

Les objectifs de Riviera & Bar en 2001 sont de retrouver un chiffre d'affaires de 2,3 millions d'euros, voire plus. Avant d'en arriver là, le groupe va continuer à faire évoluer ses deux marques, car sur le marché du PEM, l'innovation et la qualité des produits font loi. L'autre passage obligé est la communication, nerf de la guerre pour vendre. Le savoir-faire est là, encore faut-il le faire savoir haut et fort. Les marques Astoria et Riviera & Bar ont l'avenir devant elles. Daniel Naslot et son équipe, qui compte une quarantaine de personnes, sont prêts à relever le défi du nouveau millénaire.

¹ Grandes surfaces alimentaires

² petit électro-ménager

GIFAMGROUPEMENT INTERPROFESSIONNEL
DES FABRICANTS D'APPAREILS
D'EQUIPEMENT MENAGER**LE PETIT ÉLECTRO
RAPPORTE GROS.**

Traduit en nombre d'appareils vendus, le marché du PEM (petit électroménager) est annuellement d'environ 35 millions d'appareils. Le marché total du petit électroménager est évalué à 1,1 milliards d'euros en 2000, soit des résultats en progression de 2 % par rapport à 1999. « *Le marché des petits appareils électroménagers se singularise par sa continuité et sa solidité* » souligne Alain Grimm Hecker, Vice Président du Gifam.

Le PEM est en effet, un marché porteur qui a connu une expansion régulière, ses ventes ont progressé à un taux de croissance annuel moyen de 4 % entre 1996 et 2000.

Le succès des ventes de produits PEM est dû au fait que ce sont des appareils de plus en plus attractifs, les produits se transforment en beaux objets participant à l'art de vivre des consommateurs. De plus en plus soucieux de leur bien-être et de leur apparence, les Français ont plébiscité les appareils liés à la beauté et au soin de la personne.

Poids des circuits de distribution pour le PEM
en fonction du chiffre d'affaires réalisé

	1999	2000	évolution
Hypers	52	49	- 6.7 %
GMS (1)	27	26	- 4.7 %
Traditionnels	9	11	+ 23 %
Grands magasins	3	5	+ 35 %
VPC	6	6	=
Supermarchés	3	3	=

Conjoncture GfK pour le GIFAM

*(1)GMS (Grands MultiSpécialistes) selon le GIFAM
Traditionnels (indépendants).*

Le Petit-Déjeuner, la diète !

La famille petit déjeuner

Bouilloires
Cafetières filtrés
Centrifugeuses
Chauffe croissants
Cuiseurs d'œufs
Expressos
Grille-pain
Moulins à café
Presse-agrumes
Théières
Thermoplongeurs

2000 a été pour la famille du petit-déjeuner l'année du recul avec près de 1 % de baisse de ses ventes. La faute à qui ? Au marché de la cafetière qui a fortement chuté l'an dernier (- 8.7 % en valeur) et a entraîné le reste de la famille petit déjeuner dans le négatif. Ce produit très convoité est l'objet d'une concurrence sauvage des premiers prix. Le marché du petit-déjeuner qui pèse 183 millions d'euros est estimé à plus de 6 millions de pièces sur un marché global du PEM de 35 millions de produits, reste toutefois très porteur car il est de plus en plus un moment privilégié de la journée pour le consommateur. C'est aussi le domaine de nombreuses innovations (produits et stylique) qui restent l'apanage des marques.

Cafetière : la chute.

Selon des sources fabricants, qui prennent en compte les ventes en magasin (à prix de cession aux distributeurs), le marché 2000 de la cafetière filtre est estimé à 3,623 millions de pièces (-8.3 %) pour un chiffre d'affaires de 95,6 millions d'euros.

Ce marché aurait connu une chute de - 8.7 % en valeur par rapport à l'année 1999. Cette conjoncture négative ne date pas seulement de l'année 2000 car cette décroissance a déjà été constatée au cours de l'année précédente. Le marché de la cafetière est de plus en plus mature et connaît un taux d'équipement important. Selon l'Insee et la Sofres, ce taux est de 83 % en 2000, il était de 80 % en 1999 et 87 % des achats de cafetières sont des achats de remplacement.

L'expresso : le café comme on l'aime.

C'est un des marchés du petit-déjeuner qui s'est le mieux comporté en 2000 avec 13 % de croissance en volume et près de 22 % en valeur. Un marché, jusqu'à présent réservé aux amateurs de vrai café, mais qui a tendance à se démocratiser.

Le marché des expressos est sans aucun doute l'un des plus performants de la famille du petit-déjeuner. Il est selon les fabricants, qui prennent en compte les ventes en magasins, en volume de 445 000 pièces pour un chiffre d'affaires de 69,4 millions d'euros (à prix de cession aux distributeurs). Le dynamisme de ce marché s'est réalisé sous l'effet du segment des expressos « purs » (à pompes, dont combinés à pompes et capsules) qui a connu une croissance de 25 % en volume et 31 % en valeur.

Nespresso, le système.



Le choix... La simplicité... Le plaisir.

Le taux d'équipement de ces amateurs de "vrai" café atteindrait 20 % (tous systèmes confondus). C'est avant tout un marché de premier équipement qui promet de belles perspectives d'évolution dans l'avenir.

En France, le partenariat entre Nespresso, Krups et Magimix est exemplaire. L'an dernier les deux marques ont vendu 60 000 appareils avec le système à capsules Nespresso soit une progression de

près de 30 % en valeur et 45 % en volume sur la fin de l'année 2000. Roberto Eggs, directeur général de Nespresso France nous donne une des raisons du succès de son produit. «Nespresso est un produit de connaisseurs qu'ils recommandent à leurs amis. Notre succès est donc fondé sur le bouche-à-oreille.» (les capsules -doses prêtes à l'emploi- de café sont en vente dans les grandes surfaces alimentaires).

Sur le marché des expressos à pompes (qui produisent de l'eau sous pression pour préparer le café), les marques règnent en maîtres car ce produit très technique, sollicité plusieurs fois par jour, est complexe à réaliser. Les « sans marque propre » se contentent du segment des chaudières et pression en pleine baisse. Sur le segment des expressos à pompe, les marques rivalisent d'innovations pour prendre de nouvelles parts de marché. « C'est devenu un marché stratégique en termes de chiffre d'affaires. Nous avons une image et une crédibilité à défendre car l'expresso vient de chez nous. Qui mieux qu'un Italien peut faire un expresso » affirme Dali Dalla Vedova, directeur du département Pem chez DeLonghi. Sur ce marché, la première place est tenue par la marque allemande Krups avec 46 % de part de marché (en valeur) qui réalise près d'une vente sur deux en France. Vient ensuite les Français Magimix et Calor à égalité avec chacun 15 %.

Les consommateurs veulent de « vrais expressos »

Marché expressos en volume	1 999	2000	Variation 2000/99	Poids
Expressos à pression				
Pression	62 883	44 500	-29%	10%
Combinés à pression (café « normal » + café pression)	25 429	18 563	-27%	4%
Expressos à pompes				
Pompe	142 400	178 000	25%	40%
Capsules (doses de café prêtes à l'emploi)	61 379	89 000	45%	20%
Combinés à pompe (café « normal » - pompe)	101 714	114 937	13%	26%
Total marché	393 805	445 000	13%	100%
<i>Données fabricants & GIFAM</i>				

Il ne faut surtout pas confondre expressos à pression et expressos à pompes. Les premiers font un café amélioré et les seconds un vrai expresso.

« Il s'est longtemps vendu dans la distribution des machines soi-disant expresso qui n'en étaient pas. On proposait des systèmes à pression à 4 bars avec un résultat de café décevant. C'est pourquoi les consommateurs déçus préfèrent renouveler leur produit sur des véritables machines à pression à 15 bars, plus chères, mais qui font du vrai café expresso. » explique Jean-Michel Loger,

directeur mercatique et technique de **Riviera & Bar**.

Ce que demande avant tout le consommateur, c'est d'être sûr d'avoir un bon café facilement et une machine simple d'utilisation. Les expressos à capsules, répondent parfaitement à cette demande. « Pour le goût, le consommateur français désire le même expresso que celui qu'il boit dans les cafés. C'est sa référence. Pour le design des appareils, c'est la même chose, il veut un look classique, sérieux et professionnel qui colle à l'univers du café. En fait, il voudrait une machine de pro chez lui. » analyse Vincent Destouches chef de produit France sur les expressos Calor.

Le consommateur demande à sa machine expresso d'avoir en effet des lignes raffinées, ainsi, le noir et le chrome sont souvent de rigueur comme au café. « Les consommateurs veulent du costaud dans l'expresso véhiculé par du métal et surtout un design qui leur donne un côté pro. Toutefois la durabilité des appareils nous pénalise pour leur renouvellement » précise Fric Lorthioir, directeur mercatique de Magimix

Produits : à toutes pompes !

La montée en gamme sur les expressos s'est faite sur les machines à pompes avec l'impulsion très forte des modèles capsulés et cela au détriment des machines à pression moins chères mais tellement déceptrices. L'important est que la machine marche toute seule.

SOFRES : les Français bien dans leur électro...

La Sofres livre chaque année au Gifam une photographie de l'équipement électroménager des ménages français. Dotés à près de 100 % des appareils « basiques » pour lesquels ils montrent unanimement un taux de satisfaction très élevé, ils révèlent au quotidien des comportements beaucoup moins homogènes...

Une enquête réalisée au cours de l'année 2000 auprès d'un échantillon de 10 000 foyers représentatifs des foyers français a révélé des taux de satisfaction produits extrêmement élevés 90 % des Français sont contents de leur cafetière électrique, 86 % de leur brosse à dents électrique et hydrojet combinés, 72 % des appareils d'épilation féminine et 79 % de leur cuiseur-vapeur.

La Sofres a identifié 5 groupes d'utilisateurs d'appareils ménagers

Les exigeants (35 % de la population). Des ménages avec enfants dont le chef de famille est âgé de 45 à 54 ans, disposant d'un revenu mensuel moyen entre 1 800 € et 3 800 € et habitant une maison dont ils sont propriétaires. Ils sont plus équipés en appareils encastrables que la population française moyenne, 93 % d'entre eux possèdent par exemple une table de cuisson encastrée alors que le taux d'équipement moyen est de 41 %, 82 % disposant d'un four et d'une hotte (contre une moyenne qui est respectivement de 33 % et de 49 %).

Les soucieux de leur santé (6 % de la population). Le plus souvent des retraités à revenu élevé (3 800 € par mois et plus), propriétaires et possèdent une résidence secondaire. Ils révèlent un suréquipement d'appareils, 100 % d'entre eux disposant d'un appareil de mesure de la tension, 67 % d'un thermomètre, 57 % d'un pèse-personne mécanique (contre une moyenne de 42 %) 26 % d'une brosse à dents électrique/hydropulseur etc.

Les coquettes (3 % de la population) Des maîtresses de maison actives avec de un à trois enfants, âgées de 35 à 54 ans évoluant dans des foyers où le chef de famille est cadre supérieur, commerçant ou profession intermédiaire. Résidant dans le Sud-Est de la France ou dans l'Ouest parisien, elle disposent de revenus moyens-supérieurs (entre 2 600 et 3 800 €). Elles collectionnent les petits appareils, notamment ceux ayant trait aux soins et à la beauté : 100 % d'entre elles disposent d'appareils électriques de massage-relaxation-amincissement, 61 % d'appareils d'épilation (alors que la moyenne d'équipement est de 29 %), 51 % d'un pèse personne à affichage digital, 26 % d'une machine expresso avec moulin intégré présente en moyenne dans 0,5 % des foyers...

Les basiques électriques (32 % de la population). Des foyers ne comptant qu'une personne de moins de 35 ans, locataire, sans enfants, employée avec un revenu mensuel inférieur à 1 200 €. Leur équipement est très proche de la moyenne française pour les appareils basiques tels que le micro-ondes ou le lave-linge : 72 % d'entre eux disposent d'une cuisinière à four électrique (alors que la moyenne française est de 28 %), 99 % d'un réfrigérateur/congélateur, 71 % d'une cafetière électrique, respectant la moyenne qui est de 69 % pour ce produit.

Les basiques au gaz ou modestes (16 % de la population). Ils ressemblent aux basiques électriques, personne seule sans enfant, moins de 35 ans, locataire, revenu inférieur à 1 200 €, mais entrant dans la catégorie des ouvriers. Leur équipement est sensiblement le même, sauf en ce qui concerne la cuisinière avec four à gaz présente dans 100 % de leurs foyers (alors que la moyenne française d'équipement pour ce type de produit est de 19 %).

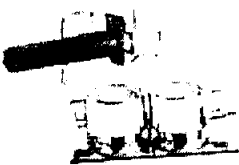
Étude annuelle réalisée par la SOFRES à la demande du GIFAM auprès d'un échantillon de 10 000 foyers représentatifs des 24.1 millions de ménages français.

Les exclusivités*Riviera & Bar*

Toutes les machines à café expresso sont équipées d'une pompe électromagnétique de 15 bars et chacune d'entre elles bénéficie d'atouts spécifiques, avec pour dénominateur commun la réussite d'un expresso comme au comptoir !

**Porte-filtre en laiton chromé**

Pour plus de robustesse et une meilleure stabilité en température. Il se verrouille aussi bien vers la droite que vers la gauche.



Filtre Spécial Crème : sa conception particulière donne la garantie d'un expresso toujours crémeux.

EXCLUSIVITÉ
R&B



Chauffe-tasses instantané : par simple pression, la tasse atteint la température idéale en quelques secondes. Couvercle pivotant de fermeture.

BREVETÉ
R&B



Porte-filtre Magnum : avec un filtre intégré, il permet de réaliser simultanément 5 à 6 véritables expressos.

EXCLUSIVITÉ
R&B

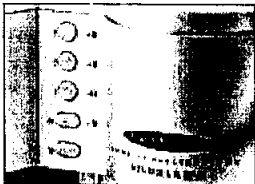
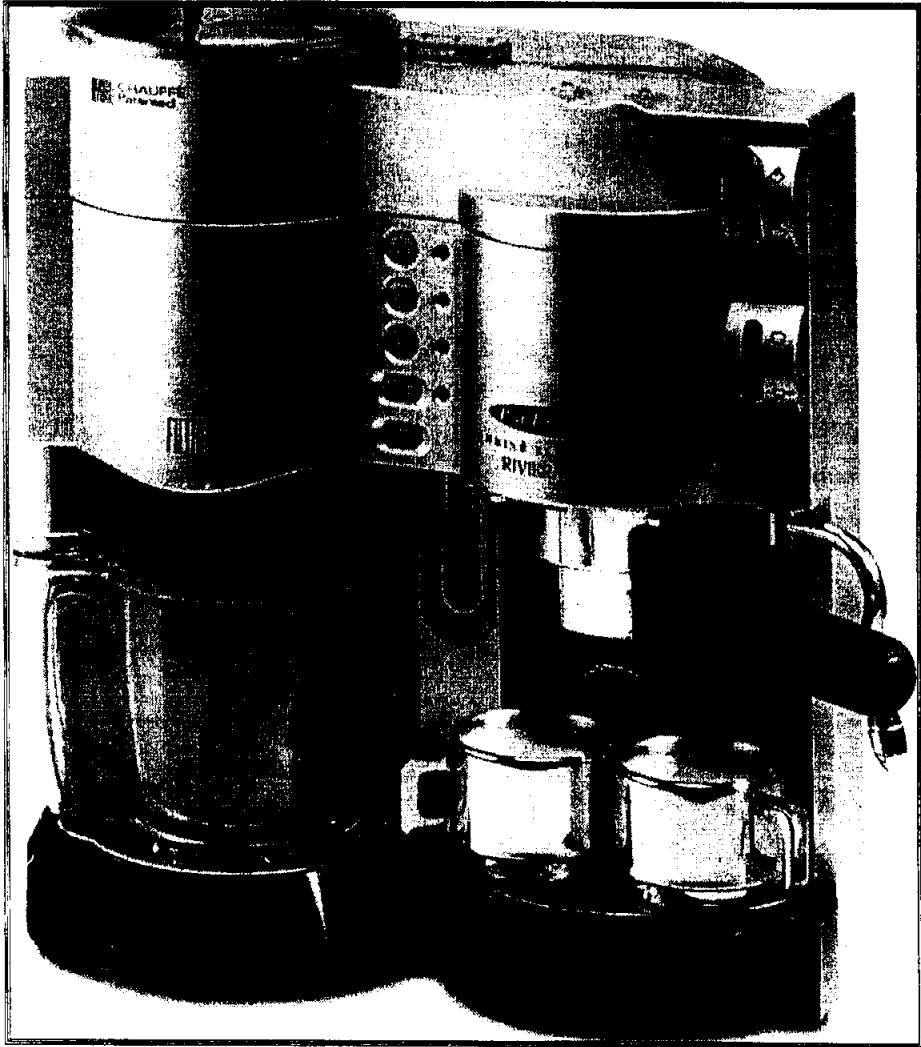


Buse professionnelle : son embout émulsionneur en laiton chromé possède trois sorties de vapeur pour une mousse plus onctueuse.

R&B

Signe votre différence

Le combiné Palladio de Riviera & Bar.



Programmation digitale pré-réglée et personnalisation du volume de café (fonction espresso et filtre)



Chauffe-tasses instantané. Par simple pression, un jet d'eau chaude pré-chauffe la tasse en quelques secondes. Couvercle de fermeture pivotant



Verseuse isolante Zoom. Sa double paroi et son couvercle permettent de conserver le café filtre au chaud plus d'une 1/2 heure



La force de vente d'Astoria et Riviera & Bar

L'équipe commerciale est composée de huit commerciaux ayant chacun une région à sa charge.

Répartition des ventes en volume par région prévue pour 2001	
• Île-de-France	34 %
• Nord-Pas de Calais	6 %
• Est-Alsace.	15 %
• Ouest Bretagne.	8 %
• Centre-Limousin	7 %
• Rhône-Alpes	12 %
• Sud-Ouest Pyrénées	8 %
• Sud-PACA	10 %