Énoncé

Le sujet proposé s'appuie sur une situation réelle d'entreprise, simplifiée et adaptée pour les besoins de l'épreuve. Pour des raisons évidentes de confidentialité, les données chiffrées et les éléments de la politique commerciale de l'entreprise ont pu être modifiés.
Il est demandé au candidat de se situer dans le contexte des données présentées et d'exposer ses solutions avec concision et rigueur en prenant soin de justifier ses démarches.

Après les Jeux olympiques de 1972 et les performances de Mark Spitz (7 médailles d'or), Horst Dassler (fils du fondateur d'Adidas) a l'idée, en 1973, de créer une marque spécialisée dans les sports d'eau (du loisir à la compétition haut niveau) : Arena.
Arena est connue pour avoir équipé des nageurs comme Mark Spitz, Shane Gould, Alexander Popov, Laure Manaudou et Alain Bernard.
L'entreprise, installée à Libourne près de Bordeaux, a fêté ses 40 ans en 2013. Son objectif est de conforter sa place sur un marché très concurrentiel : celui du swimwear[1].

Premier dossier

L'analyse du marché du swimwear

Afin d'apprécier la pertinence de leur positionnement, les dirigeants de l'entreprise souhaitent prendre en compte les évolutions du marché du swimwear.

Travail à faire (annexes 1 à 6) :

1. Analysez l'évolution de la demande en valeur du marché français du swimwear de 2010 à 2013.

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. Caractérisez les principaux concurrents d'Arena, sur le marché du swimwear.

5. Identifiez le positionnement de la marque Arena sur son marché.

6. Mettez en évidence la cohérence du marchéage des produits swimwear d'Arena avec le positionnement de la marque.

Annexes

Annexe 1
Demande en valeur du marché français du swimwear

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

Source interne.

Annexe 2
Les nouvelles tendances du swimwear
« 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 première 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. »

Source : d'après www.fashionunited.fr, mai 2012.

Annexe 3

Le maillot de bain ne connaît pas la crise !

« Et vous, quel maillot allez-vous porter cet été ? Voici quelques éclairages sur ce marché. Selon l'étude réalisée par Mode City, 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 ».

En revanche, les ventes de maillots de milieu de gamme (prix compris entre 30 et 50 €) diminuent au profit des maillots d'entrée de gamme (prix inférieurs à 30 €). Une tendance amorcée depuis 2008. Mode City souligne dans cette étude, que plus les femmes avancent en âge, plus elles dépensent.

Environ 50 % des achats de maillots de bain sont réalisés pendant le 3e 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. Les marques font d'ailleurs des efforts pour développer des fiches produits qui viennent éclairer le consommateur et le guider dans son choix. »

Source : d'après www.docnews.fr, juillet 2012.

Annexe 4

Speedo, leader mondial !

« Leader mondial de la natation sportive et du maillot de bain, Speedo® passionné par la vie dans, et en dehors de l'eau, met au point sans cesse de nouvelles technologies révolutionnaires et crée de nouveaux modèles. Côté français, Speedo® , qui domine le marché en valeur avec ses 32 % de part de marché, est l'une des marques les plus renommée.

Soutenant aussi bien la natation de masse que l'élite, tel que le phénoménal Michael Phelps, la marque Speedo® est entrée dans l'histoire dès les années 20, avec le célèbre Racerback, le premier maillot de compétition dégageant les épaules et offrant une grande liberté de mouvements. Une vraie révolution à l'époque...

En 2008, Speedo® révolutionne une fois de plus le monde de la natation avec la Fastskin® LZR RACER®. C'est la combinaison la plus rapide et la plus avancée technologiquement. Elle est vendue au prix moyen de 280 €. »

Source : www.speedo.fr.

Annexe 5

Nabaiji, une marque dynamique

« Nabaiji est la marque internationale de natation du réseau Oxylane[2] distribuée dans les magasins Decathlon et sur decathlon.com. Basée à Hendaye au Pays basque français, Nabaiji, dont les dirigeants sont tous des nageurs, certains même de haut niveau, s'est donnée pour mission de réinventer le monde de la nage.

Au-delà d'une identité forte et de ses couleurs assumées, Nabaiji recherche l'excellence dans la conception de ses produits auprès des meilleurs partenaires afin de les proposer par la suite au plus grand nombre et d'emmener tous les publics découvrir les plaisirs de la nage, de l'aquagym et des jeux collectifs aquatiques.

En signant avec le trio olympique constitué des nageurs Yannick Agnel et Camille Muffat et de leur entraîneur Fabrice Pellerin, la marque Nabaiji donne le ton de 2013 ! Ce sera une année consacrée à la recherche de l'excellence. En créant la marque Nabaiji, il y a 3 ans, les dirigeants se sont donnés comme mission de faire pétiller le monde de la nage, en lui apportant des couleurs et du dynamisme, mais aussi en le rendant ludique et attractif. La collaboration avec des champions de natation vient consolider le caractère technique de la marque et lui ouvre les portes de la compétition. Cela dit, cette quête d'excellence n'est utile que si Nabaiji peut en faire profiter tous les nageurs, tant au niveau du textile, du matériel que des entraînements. Un beau programme de co-conception pour ces

3 prochaines années avec 3 personnalités hors du commun ! Mais innovation ne veut pas dire prix élevés. Par exemple, les combinaisons sont vendues chez Decathlon autour de 80 €. »

Source : fr.nabaiji.com.

Annexe 6

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 ». Une stratégie payante au vu des résultats sur le chiffre d'affaires. D'ailleurs, la progression du chiffre d'affaires est de 5,6 % sur les 3 dernières années.

La natation fait partie des sports ayant le vent en poupe. Et la marque Arena est portée par cette vague. Ses ventes ont en fait progressé en France de 11 % l'an dernier. Elle réalise un chiffre d'affaires de 28,3 millions d'euros, sur un marché global du sport en hausse de 3 %. Un temps, elle s'était diversifiée dans le fitness et le surf. Elle a depuis rectifié le tir et s'est recentrée sur son métier d'origine, du maillot aux lunettes. »

Arena s'affirme comme spécialiste de la nage

« L'enjeu pour Arena est de s'adresser à des publics aux attentes différentes sans qu'aucun ne se sente exclu. Outre les athlètes de haut niveau, la France compte quelque 100 000 participants à des compétitions et 600 000 à 700 000 pratiquants intensifs. À distinguer des gens ne sortant leur maillot qu'aux beaux jours ou des fans d'aquagym, un sport en plein développement.

Produits techniques par excellence, les combinaisons font partie des produits phares de la griffe en dépit de leurs prix élevés (environ 300 €). Elles représentent désormais 7 % d'un chiffre d'affaires mondial de 88,6 millions d'euros. « Loin d'être seulement une vitrine, c'est une vraie activité. Comme si la formule 1 contribuait significativement au chiffre d'affaires de l'automobile », remarque Nicolas Préault, directeur général d'Arena France. Cette posture de spécialiste, la société va la renforcer en revenant en juin sur le créneau des produits destinés au triathlon qu'elle avait abandonnés il y a dix ans. »

Alain Bernard et la fédération américaine pour ambassadeurs

« Le sponsoring[3] 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[4] 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. »

Même sur des vêtements simples, cerner les attentes

« Arena se rêve aussi en marque d'accompagnement du nageur. Elle lance une gamme de produits pour les compétiteurs lorsqu'ils font de la musculation ou s'habillent chaudement après l'entraînement.

« Aujourd'hui, un maillot se doit à la fois d'être performant et d'avoir du style. Le côté émotionnel devient primordial pour les loisirs comme en compétition », relève Nicolas Préault. L'an dernier, Arena a ainsi cassé les codes en sortant sa combinaison Powerskin Carbon Pro dans des couleurs vives.

Pour les maillots classiques, les sources d'inspiration sont piochées aussi bien dans la mode que dans l'automobile. »

Source : d'après www.lesechos.fr, 26/04/2013.

Deuxième dossier

Le lancement d'une gamme de produits

Afin de conforter son image auprès des nageurs professionnels, Arena a lancé une nouvelle gamme de combinaisons pour femmes. Celle-ci sera d'abord commercialisée dans les 3 magasins en propre de la marque.

Travail à faire (annexes 7 à 10) :

1. Caractérisez les dimensions de la gamme des combinaisons Powerskin pour femmes d'Arena.

2. Expliquez comment la combinaison Powerskin Carbon Pro d'Arena permet aux consommatrices de vivre les différentes étapes de l'expérience de consommation.

3. Identifiez les composantes de la valeur perçue de cette combinaison.

4. Indiquez s'il est opportun pour Arena de mettre en place une promotion sur le prix pour la combinaison Powerskin Carbon Pro lors de son lancement dans les 3 magasins.

Annexes

Annexe 7

Gamme de combinaisons Powerskin pour femme d'Arena

	Photos	Modèles	Couleurs
Powerskin ST		Classique Short *À partir de 99 €*	Noir
Powerskin XP		Jambes courtes dos ouvert Jambes courtes dos fermé Jambes longues dos ouvert Jambes longues dos fermé *À partir de 129 €*	Noir
Powerskin R-EVO+		Dos ouvert Dos fermé *À partir de 299 €*	Noir
Powerskin Carbon Pro		Dos ouvert Dos fermé *À partir de 399 €*	Noir Bleu Framboise Vert Fuchsia Orange

Source : www.arena.fr.

Annexe 8

Présentation de la combinaison Powerskin Carbon Pro

« Arena a développé un tissu unique, ultra performant et puissant, dans lequel pour la première fois, des fils stretch sont tissés avec des fibres de carbone.

Cette combinaison permet :

- une compression dynamique : la combinaison offre une compression maximum sur les zones stratégiques augmentant le maintien, le contrôle et la puissance ;
- un retour de la force pendant les poussées et les virages : pas de perdition et placement idéal grâce à l'architecture interne composée de bandes élastiques qui structurent et modèlent le bassin et les fesses ;
- une glisse et une fluidité dans l'eau qui sont assurées par la composition de la matière et la construction du maillot de bain (coutures plates soudées).

Cela va même plus loin, car les bénéfices commencent dès qu'on enfile le maillot jusqu'au toucher final de la course.

La combinaison a été portée par Charlotte Bonet, Justine Bruno, Milène Lazare et Ophélie Aspord, membres de l'équipe française de natation aux Jeux Olympiques de Londres en 2012. »

Source : www.arena.fr.

Annexe 9

Avis de nageurs

« « C'est surprenant, quand je suis dans l'eau, la combinaison me donne la liberté et la vitesse d'un dauphin. Je l'ai trouvée un peu chère à l'achat, mais je ne regrette pas. La vendeuse avait raison, elle m'avait bien dit que les performances du produit valaient bien son prix ». Myriam de Sète.

« La combinaison Powerskin s'enfile facilement et quand je suis dans l'eau, je sens ma force et ma technique associées à une puissance que je n'avais jamais ressentie jusque-là ». Charlotte de Toulouse.

« Ça a été une compétition fantastique. Grâce à ma combinaison Powerskin Carbon Pro, je bats un record personnel, et le meilleur score de la compétition. Hier, j'ai fait le meilleur départ sur les mains de ma vie... Quelles sensations ! Je regarde la vidéo réalisée de ma compétition, en boucle... ». Jennifer d'Amiens. »

Source : Facebook.

Annexe 10

Éléments chiffrés pour la promotion de la combinaison Powerskin Carbon Pro

« Le coefficient d'élasticité estimé par Arena, sur la base d'études professionnelles sur le marché du swimwear, est de –0,2

Prix de vente public de la Powerskin Carbon Pro : 399 €

Promotion envisagée : 10 % »

Source interne.

Troisième dossier

La politique de distribution d'Arena

En parallèle du développement de son offre, Arena souhaite dynamiser sa distribution.

Travail à faire (annexes 11 à 15)

1. Présentez les deux types d'unités commerciales choisies par Arena pour commercialiser ses produits. Analysez leur complémentarité.

2. Qualifiez la stratégie de distribution d'Arena et justifiez-la.

3. Mettez en évidence les apports respectifs de la coopération entre Arena et GO Sport dans le cadre du concept GO Swim.

Annexes

Annexe 11

Où trouver les produits Arena ?

« Vous pouvez trouver nos produits dans de nombreux points de vente...
Dans notre espace de vente en ligne et dans nos 3 boutiques (Lyon, Marseille, Blagnac)...
Ainsi que chez nos partenaires du e-commerce :

- Akoah : www.akoah.com
- Les 3 Suisses : www.3suisses.fr
- PMR : www.pmr.fr/
- Nataquashop : www.nataquashop.com
- La Redoute : www.laredoute.fr
- Les 4 nages : www.les4nages.com
- Sarenza : www.sarenza.com
- Au vieux campeur : www.auvieuxcampeur.fr

Mais aussi dans les magasins de nos enseignes partenaires et sur leurs sites internet :
Decathlon
Intersport
GO Sport
Sport 2000
Sport Loisirs Leclerc »

Source : www.arena.fr.

Annexe 12

Extrait d'un communiqué de presse de GO Sport

« Pour l'année 2012, la Société GO Sport prévoit près de 15 millions d'euros d'investissements dont l'objectif principal est de maintenir la dynamique commerciale de son enseigne. Priorité sera donnée à la poursuite de l'implantation des nouveaux concepts GO Sport en France ; les magasins rénovés en 2011 dépassant de plus de 10 points de croissance de chiffre d'affaires les non-rénovés depuis leur réouverture.
La rénovation d'un magasin GO Sport représente environ 650 000 euros d'investissements (en partie financés par les marques participantes) et vise à déployer une présentation plus aérée, plus théâtralisée des produits des grandes marques, rompant avec les codes de l'hypermarché. Ceci passe notamment par la refonte des espaces afin de créer des zones événementielles et saisonnières, le changement de mobilier et l'implantation d'espaces dédiés (Miss GO, GO Foot, GO Swim, GO Run, GO Man, GO Kids, GO Shoes, etc.). Cette présentation est destinée à promouvoir une image plus jeune et dynamique de l'enseigne et des marques associées aux rénovations. »

Source : www.capital.fr.

Annexe 13

Le nouveau concept GO Sport vient d'être inauguré à La Défense

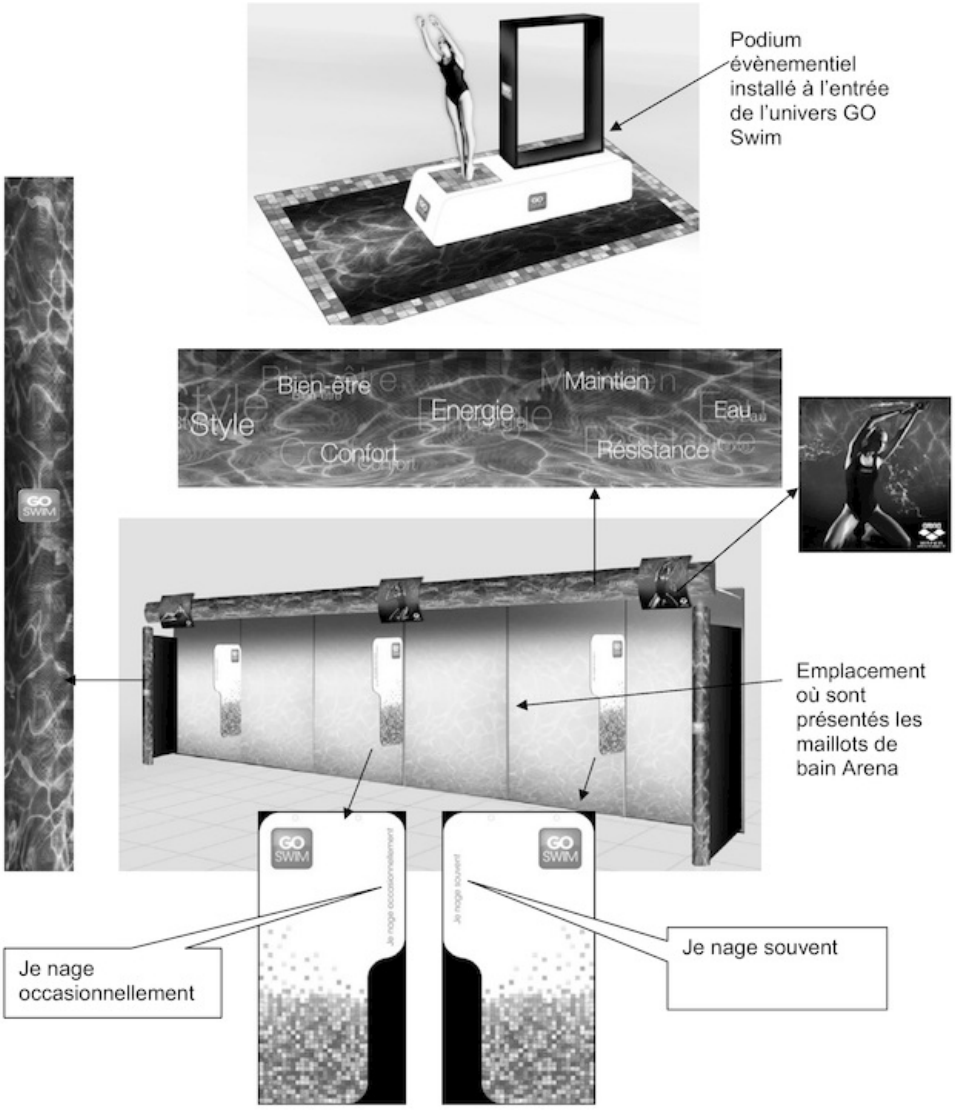
« C'est l'agence de design Market Value qui a conçu ce nouvel espace en 14 univers spécialisés autour de chaque pratique sportive : GO Run, GO Foot, GO Swim mais aussi GO Man ou encore GO Kids.
Situé dans le centre commercial des Quatre Temps à La Défense, le nouveau GO Sport se déploie sur 4 000 m^2 répartis sur deux étages. Il se positionne comme le sélectionneur des meilleures marques, et les clients, notamment les sportifs réguliers, sont très fidèles à certaines d'entre elles. Le nouveau concept en référence plus de 200, des plus accessibles aux plus performantes.
L'agence de design Market Value a travaillé autour d'idées fortes.

Casser les codes de l'hypermarché pour créer un esprit « grand magasin » plus urbain et technique. L'utilisation spectaculaire du bois brut au plafond donne ainsi une image de bien-être qualitative, chaleureuse et très contemporaine ;
Créer un écrin pour valoriser les grandes marques internationales de sport, comme Nike, Adidas, Reebok, Aréna, Speedo®... avec notamment, à l'entrée de chaque rayon, un podium événementiel représentant une marque, avec un écran TV et dans le rayon, un mobilier, de l'affichage... tout cela à l'effigie[5] de la marque.
Théâtraliser des pratiques sportives de manière originale et dynamique en mettant en scène, les articles de sports et les vêtements avec la participation et la caution des grandes marques (exemple : un mannequin jouant au foot habillé en Nike, une plongeuse vêtue d'un maillot et d'accessoires Arena...).
Structurer visuellement l'espace et tout le parcours client avec des grands marqueurs (les ateliers, les caisses, les cabines) pour rythmer la visite, entre les différents univers, avec une volonté de privilégier le bien-être et la facilité des achats.
Ainsi repensé, le flagship[6] de La Défense est un concentré de la nouvelle philosophie de GO Sport technique, chic et ludique. »
Source : www.e-marketing.fr, 21/05/2012.

Annexe 14

Présentation des produits Arena dans le concept GO Swim

« Pour le concept GO Swim dédié à Arena, il est prévu un podium, un habillage couleur eau, des affiches et des stops rayons, qui permettent de distinguer les produits de la marque et, aux clients, de se repérer. »



Source interne.

Annexe 15

Évolution des parts de marché et des ventes de GO Sport

Évolution des parts de marché des principales marques depuis le lancement du concept GO Swim

Marques	2010	2012
Arena	23 %	28 %
Speedo®	13 %	13 %

Adidas	**12 %**	**13 %**
Aquasphère	**8 %**	**10 %**

Évolution des ventes d'Arena chez GO Sport

Années	**2010**	**2012**
Montant des ventes en milliers d'euros	**4 798**	**5 871**

Source interne.

(1)Swimwear : maillot de bain.
(2)Réseau Oxylane : réseau de créateurs de produits sportifs qui en assure en partie la distribution en ligne et en magasins.
(3)Sponsoring : parrainage.
(4)Swim Academy : campagne événementielle organisée par la marque Arena.
(5)Effigie : représentation imagée.
(6)Flagship : magasin « porte-drapeau », vitrine de la marque à laquelle il est dédié.

© 2000-2024, rue des écoles