

Remarques préliminaires :

Ce corrigé est UNE manière cohérente et structurée de traiter ce cas. En aucun cas, il ne s'agit d'un corrigé type.

Ce cas propose volontairement de nombreuses séries de statistiques. Parmi elles, certaines n'ont qu'un intérêt limité pour le traitement du cas (par exemple : « la production de vin dans le monde », « les principaux pays exportateurs » ou encore « le prix d'un Château d'Yquem »). Le correcteur sera donc sensible à la pertinence des données étudiées et à leur utilisation pour construire un raisonnement marketing clair, structuré et cohérent. Les candidats « tartinant » leur examen en reprenant en vrac les chiffres et données seront pénalisés.



1. Commentez les deux tableaux ci-dessous issus du panel de consommateurs Secodip concernant les AOC et les VDQS en 2005.

Achetés par près d'un ménage français sur quatre, les vins d'Alsace ont une part de marché valeur supérieure à leur part de marché volume, preuve de leur positionnement dans le moyen/haut de gamme des vins français. Cela est confirmé par le prix moyen de 3,89 € par bouteille (vs 2,96 € pour les autres vins AOC et VDQS).

Dans l'univers des vins blancs, les vins d'Alsace sont leaders en valeur, ils sont cependant devancés en volume par les Loire blancs.

En comparant ces deux régions viticoles qui ont des parts de marché et un nombre d'acheteurs proches, on constate que les vins d'Alsace sont handicapés par une plus faible fréquence d'achat (2,3 achats par an contre 3,6) et par des achats portants sur des quantités moindres (5,3 bouteilles contre 7,2).

2. Établissez un diagnostic interne et externe de l'exploitation Clos du Franckenbourg

Dans l'introduction, en plus du rappel des caractéristiques principales de l'exploitation, Il conviendra de relativiser la position concurrentielle du *Clos du Franckenbourg*. Si celui ci-a une superficie nettement supérieure à la moyenne des exploitations, il n'en reste pas moins un (très) petit intervenant qui réalise un millième de la production de vin d'Alsace et 0,002 % de la production française. Le marché du vin (et particulièrement celui du vin d'Alsace) est très fortement atomisé et, dans le Plan d'actions commercial, il faudra en tenir compte pour la fixation d'objectifs réalisables et pour une allocation de moyens réaliste.

Forces :

Vigneron indépendant situé sur la route du vin (vente directe aux touristes supérieure à la moyenne, or celle ci est plus lucrative qu'une vente au hard discounters..) ayant quasiment toute la palette de cépages à sa disposition.

Ses vins sont, comme tous les vins d'Alsace, classés AOC qui sont le seul segment qui progresse (faiblement) sur le long terme.

Il est présent sur certains marchés lucratifs (cavistes, vente directe dans la région) et exporte, notamment vers la Russie où les vins français sont en pleine expansion.

Faiblesses :

Dépend trop de centrales d'achat pour 45 % de sa production (on ne connaît pas le nombre de centrales, mais celles ci se comptent généralement sur les doigts d'une main).

Insuffisamment présent à l'export (10 % vs 25 % pour le reste des vins d'Alsace) et présent sur des marchés qui s'essoufflent (Allemagne, Suisse).

Ne produit pas de crémant d'Alsace, un vin « effervescent » qui connaît un réel succès en France comme à l'étranger et qui procure des marges supérieures aux vins blancs « tranquilles ».

Menaces – opportunités :

Les candidats pourront ordonner les opportunités et les menaces dans une matrice. Au chapitre menaces, il conviendra de ne pas oublier :

- La baisse constante de la consommation en France, amplifiée récemment par la lutte contre l'alcool au volant ;
- La concurrence des vins du nouveau Monde, sur les marchés étrangers comme sur le marché domestique.

3. À partir de votre diagnostic, présentez un Plan d'Actions Commercial structuré et cohérent incluant objectifs et cibles

Vous justifierez les actions proposées.

Les objectifs :

Quantitatifs :

Sur les trois prochaines années *Le Clos du Franckenbourg* entend :

- développer le chiffre d'affaires de 4 % par an,
- augmenter la rentabilité de 10 % par an.

Qualitatifs :

- maintenir la production du domaine à 1 200 hl pour conserver la qualité,
- acheter du raisin à des petits vignerons de manière à augmenter les quantités commercialisées,
- augmenter le nombre de centrales d'achat partenaires, tout en conservant ou diminuant les quantités commercialisées par ce canal,
- produire (et commercialiser) du crémant d'Alsace,
- développer la vente aux touristes de passage sur la célèbre Route des Vins,
- exporter les éventuels stocks invendus auprès de hard discounters uniquement dans des pays où *Le Clos du Franckenbourg* ne commercialise pas encore ses vins.

D'autres objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs peuvent être proposés par les candidats. Le correcteur appréciera leur cohérence et leur pertinence.

Les cibles :

- centrales d'achat non encore clientes,
- choisir un nouveau pays tiers, en accompagnement du CIVA, qui constituera un autre marché à forte croissance pour demain. (Pourquoi pas la Chine ou l'Inde, mais, compte tenu des faibles quantités produites, un petit marché en croissance (Kazakhstan ?) pourrait également offrir de belles opportunités,
- restaurateurs, notamment dans les région côtières car le vin d'alsace se marie bien avec poissons et fruits de mer,
- tours opérateurs proposant des voyages (en car) sur la route des vins.

Mix Marketing :

Contrairement à ce que pense et dit Jacques Adam, il est possible d'innover en terme de produit, de communiquer et de travailler la composante Prix.

Produit :

Outre la production de crémant d'Alsace, qui en soit est déjà une innovation pour *Le Clos du Franckenbourg*, il est possible d'innover sur le packaging :

- si la forme de la flûte d'Alsace est réglementée, pourquoi ne pas jouer sur la couleur et remplacer le traditionnel verre vert par un bleu profond ou un jaune doré ?
- pourquoi ne pas remettre au goût du jour la bouteille de 1 l ou au contraire celle de 37,5 cl ?
- une approche créative de l'étiquette (en s'éloignant de la traditionnelle alsacienne en habit) peut permettre d'être repéré au premier coup d'œil dans un linéaire ;
- enfin, pour les nouveaux marchés n'ayant pas notre culture viticole et nos connaissances œnologiques, pourquoi ne pas créer un vin de marque à partir d'assemblages de cépages, pour lequel la notion AOC Alsace pourrait être superflue ? Aisément reconnaissable et identifiable, il pourrait séduire le consommateur asiatique ou américain à l'image du Red Bicycle ou du French Rabbit, commercialisés aux USA par les caves coopératives de Limoux et un négociant bourguignon.

Communication :

La communication sur le vin est en effet très fortement réglementée.

Il existe cependant des occasions de communiquer au travers d'évènements tels des rallyes ou des courses dans le vignoble (parfois organisés ou parrainés par le CIVA) permettant aux viticulteurs de mettre en avant leurs produits.

Pour les pays occidentaux, qui connaissent des réglementations comparables à celle de la France, le plus simple est de se couler dans le sillage de la communication du CIVA.

Sur les marché émergents, 2 stratégies possibles : lancer une politique de marque ou capitaliser sur la communication des « Vines of France » ou du CIVA (mais que signifie l'Alsace pour un habitant de Bombay ?)

Prix :

Difficile de toucher au prix, et surtout pas à la baisse, ce qui serait contradictoire avec le positionnement moyen / haut de gamme du vin d'Alsace.

Distribution :

En revanche, il est possible de dégager des marges de rentabilité en modifiant la structure des ventes pour les orienter vers les marchés et les segments et les canaux de distribution les plus rentables (ventes directes aux touristes, cavistes) et pour que les stocks ne viennent pas grever la rentabilité, Hard discounters (dans des pays où l'on ne commercialise pas par un autre canal).

Volontairement nous n'avons pas parlé de commercialisation par Internet. Les candidats ne manqueront pas de se jeter sur cette piste qui n'est certainement pas à exclure sur le moyen et long terme !