

MARKETING

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

- Licence 3 AES ;
- Licence 3 Économie/Gestion ;
- MSG ou Miage ;
- Tout étudiant en licence ou master ayant suivi les concepts de base de marketing.

NATURE DE L'ÉPREUVE

L'épreuve est basée sur une petite étude de cas présentant une situation d'entreprise. À partir de cette présentation, les étudiants sont amenés à répondre à des questions.

PROGRAMME

- Les fondements du marketing ;
- L'analyse du marché, essentiellement : les études et recherches commerciales, les comportements d'achat, les marchés cibles et la segmentation ;
- Les éléments du marketing mix, essentiellement : la gestion des produits et des marques, la fixation des prix, choisir et animer les circuits de distribution, concevoir une stratégie de communication, gérer les vendeurs ;
- L'élaboration et la mise en place d'une stratégie marketing.

CONSEILS DE PRÉPARATION

- S'entraîner à la méthodologie de cas, ce qui signifie :
- Être capable de synthétiser des données de nature différente et provenant de multiples sources ;
 - Se préparer à rédiger un plan d'action argumenté et cohérent ;
 - Comprendre les principaux concepts de marketing définis dans le programme indiqué ci-dessus ;
 - Être capable d'utiliser les concepts marketing dans l'analyse de la situation d'entreprise présentée ainsi que dans l'argumentation des préconisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Lendrevie et Lindon, *Le Mercator*, éd. Daloz.
- Koetler et Dubois, *Marketing Management*, éd. Publiunion.
- U. Mayrhofer, *Marketing*, éd. Bréal.
- Lovelock, Wirtz et Lapert, *Marketing des services*, éd. Pearson.

MARKETING

Ce cas a été rédigé par l'IECS – École de Management de Strasbourg.

Durée : 2 heures.

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

AVERTISSEMENT : *Le cas Clos du Franckenbourg a pour but de repérer la capacité à organiser une réflexion autour d'un sujet neuf. Il ne s'agit donc pas de faire la preuve de ses connaissances œnologiques, mais de **proposer une méthodologie d'analyse et d'approche de ce marché.***

*Ce cas présente des divergences d'appréciation entre des protagonistes d'une réunion. **Le candidat ne doit pas s'attarder sur d'apparentes contradictions du cas.** Celles-ci font partie de la réalité de la vie professionnelle et il lui appartient de faire preuve d'esprit critique.*

Les données du cas sont des faits et chiffres réels, mais les noms et marques cités sont purement fictifs.

SUJET

CAS CLOS DU FRANCKENBOURG

1. PRÉSENTATION DU DOMAINE

Le Clos du Franckenbourg est un domaine viticole situé sur la route des vins, au cœur de l'Alsace. Il est exploité depuis quatre générations par la famille Adam. Aujourd'hui, les frères Pierre et Jacques, vigneron-indépendants, assurent à la fois la récolte, la vinification et la commercialisation de la production. Le Clos a une superficie de 15 ha, ce qui le place dans la moyenne supérieure des exploitations alsaciennes.

Il produit 1 200 hectolitres soit 160 000 bouteilles de vin d'Alsace AOC, issus de plusieurs cépages :

- Sylvaner,
- Riesling,
- Gewurztraminer,
- Pinot gris,
- Pinot Blanc,
- Muscat pour lequel il bénéficie de l'appellation Grand Cru.

Il ne produit pas de crémant d'Alsace (élaboré selon la méthode champenoise à partir de plusieurs cépages).

Ses ventes sont réalisées principalement	Structure	Évolution
– aux centrales d’achats des grandes surfaces	45 %	+ 0,8 %
– à des hard discounters	3 %	NS
– à des cavistes	15 %	+ 0,1 %
– à des restaurateurs	12 %	+ 0,5 %
– en vente directe à des habitants de la région ou à des touristes visitant la route du vin	15 %	- 1 %
– à des négociants à l’export (Allemagne, Suisse, Benelux et depuis 3 ans Russie)	10 %	+ 0,5 %
Total	540 000 €	+ 0,5 %

Il a dégagé un résultat de 30 000 € en 2005 (+ 0,7 % sur 2004).

2. LE VIN DANS LE MONDE

Le marché mondial du vin a connu de profondes mutations au cours des vingt dernières années. De nouveaux pays producteurs, principalement du nouveau monde et de l’hémisphère austral, sont apparus (États-Unis, Australie, Chili, Argentine, Afrique du Sud...) tandis que les pays européens ont diminué leur production. La commissaire européenne à l’agriculture, Mariann Fischer Boel prône un arrachage massif de 400 000 ha de vigne sur l’ensemble de l’Union européenne ces prochaines années (soit près de 4 fois la superficie du vignoble bordelais).

Pays producteurs	en milliers d’hl
Afrique du Sud	8 300
Allemagne	9 100
Argentine	15 200
Australie	14 000
Chine	12 000
Chili	7 900
Espagne	35 300
États-Unis	23 500
France	50 500
Grèce	4 000
Hongrie	3 800
Italie	50 600
Portugal	7 100
Autres	35 900

Parallèlement, la consommation a chuté dans les pays à forte tradition viticole, alors que de nouveaux marchés sont apparus :

Consommation de vin par habitant en litre/an

Afrique		Europe	
Afrique du sud	9,1	Allemagne	24,4
Tunisie	2,3	Autriche	30,7
		Belgique	24,1
Amérique		Danemark	28,9
Canada	9	Espagne	34,6
USA	7,4	Finlande	7,4
Argentine	32,1	France	57,1
Brésil	1,8	Grèce	27,7
Chili	14,6	Hongrie	32,3
Uruguay	29,3	Irlande	12,2
Asie Pacifique		Italie	53
Australie	20,6	Luxembourg	58,6
Chine	0,9	Pays-bas	20,9
Chypre	14,6	Pologne	1,3
Japon	2,2	Portugal	46,8
Kazakhstan	2,1	Rép. Tchèque	6,4
Nouvelle-zélande	15,9	Roumanie	21
		Royaume-Uni	16,9
		Russie	3,5
		Suède	15,9
		Suisse	42,9

Il en résulte une mondialisation des échanges du vin avec ses gagnants et ses perdants. Les pays d'Europe Occidentale voient en 20 ans passer leur part de marché mondial de 75,6 % à 62,1 % ; alors que sur la même période les vins des États-Unis et de l'hémisphère Sud progressent de 1,6 % à 25,5 %.

L'Italie reste le premier exportateur mais sa part de marché mondiale est tombée de 35 % à 19 % en 20 ans (en France, quasi stabilité : 21 % à 18 %) alors que des pays comme l'Allemagne, le Portugal et l'Espagne progressent.

Les 18 premiers pays exportateurs de vin

	en hectolitres	var. annuelle
Italie	15 371	4,7%
France	15 126	0,6%
Espagne	9 946	15,0%
Australie	3 750	20,6%
Chili	3 089	16,7%
USA	2 844	2,7%
Allemagne	2 420	-2,2%
Afrique du sud	1 773	25,8%
Portugal	1 672	-13,9%
Moldavie	1 368	37,9%
Hongrie	901	12,3%
Argentine	882	4,6%
Macédoine	806	-2,3%
Bulgarie	802	4,6%
Grèce	750	7,1%
Autriche	524	51,5%
Roumanie	230	5,7%
Géorgie	216	-11,4%

Les 10 premiers pays importateurs de vin

	hectolitres	Origine
Allemagne	11,3	It- Fr - Esp
Royaume-Uni	10,2	Aust- Fr - It - Esp
France	5,2	Port - Esp - It - Aust
États-Unis	4,9	It - Fr - Aus - Chili
Pays-Bas	3	Fr - Esp - All
Belgique	2,7	Fr - It - Port
Canada	2,4	Fr - It - USA - Chili
Suisse	1,9	Fr - It - Esp
Danemark	1,8	ND
Japon	1,75	Fr - It - USA - All
Total	59	100 %

3. LE VIN EN FRANCE

3.1 La production

Fort d'une longue tradition viticole, la France dispose, avec 470 AOC et VDQS (Appellation d'origine contrôlée et Vin de Qualité Supérieure) et près de 200 vins de pays, d'un vignoble très diversifié. 183 600 vigneron sont répertoriés. Pour certains la vigne est une activité d'appoint (salarié ET vigneron...), mais la plupart des vignerons sont aujourd'hui des professionnels maîtrisant les différents aspects de leur métier (entretien des vignes, récolte, vinification, commercialisation...) et ayant modernisé et agrandi leurs exploitations. Certains se regroupent dans des coopératives qui s'occupent de la vinification et de la commercialisation, d'autres sous-traitent la commercialisation à des négociants.

Production des vignobles	en milliers d'hl
Languedoc-Roussillon	15 900
Bordeaux	5 800
Val de Loire	3 700
Vallée du Rhône	3 146
Sud Ouest	3 300
Provence	1 500
Champagne	1 200
Bourgogne	1 514
Beaujolais	1 400
Alsace	1 210
Corse	385
Savoie - Jura	247

Les prix à la production varient fortement suivant les labels (AOC, VDQS, vins de pays, vins de table), les terroirs et les appellations... et peuvent s'envoler pour certains vins d'exception : jusqu'à 5 000 € pour un Château d'Yquem.

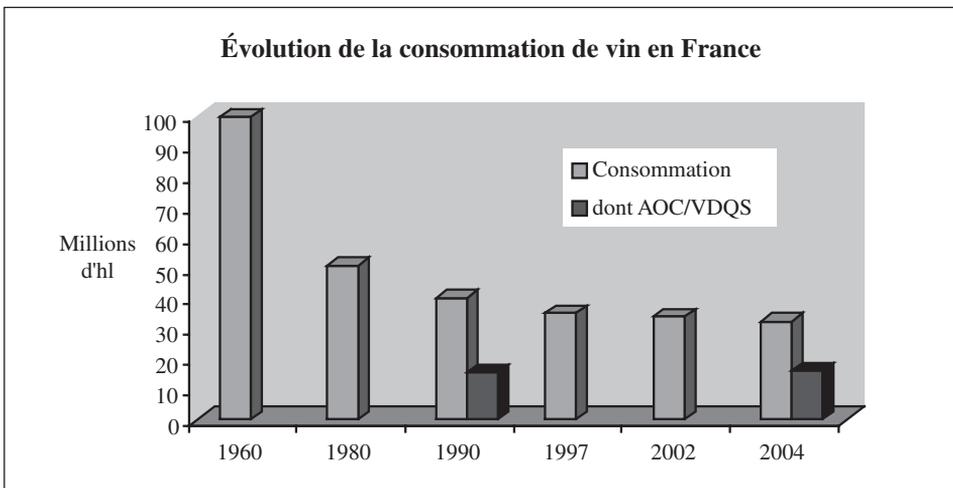
Les belles récoltes des dernières années ont offert à la fois une qualité souvent exceptionnelle et une surproduction qui a eu un effet modérateur sur les prix. C'est pourquoi la profession, avec les pouvoirs publics, cherche à limiter la production en distillant (300 000 hl de Bordeaux sont passés dans les alambics en 2005), en diminuant les rendements et en arrachant des vignes. Cette décision, douloureuse, est pourtant indispensable : le Bordelais par exemple produit 7 millions d'hectolitres et n'en commercialise que 5,8.

Prix à la production par litre		
AOC et VDQS	blanc	rouge
Champagne	18,4 €	
Alsace	3,9 €	3,7 €
Anjou Saumur	1,9 €	
Beaujolais		3,6 €
Bergerac	2,1 €	2,6 €
Bordeaux	3,0 €	7,7 €
Bourgogne	6,1 €	10,7 €
Cahors		3,1 €
Côte de Provence		3,0 €
Côte du Rhône	3,9 €	3,5 €
Languedoc-Roussillon	2,5 €	2,2 €
Vin de pays	1,9 €	1,8 €
Vin de table	1,2 €	1,4 €

Pour adapter le vin aux goûts des nouveaux consommateurs, les producteurs réagissent en travaillant la qualité, en simplifiant leur offre souvent difficile à comprendre pour des clients étrangers (assemblage de vin vendu sous une marque forte avec une étiquette simple et repérable) et, depuis 2005, la possibilité d'ajouter des copeaux de bois. Cette dernière technique permet de baisser les prix par rapport aux vins élevés en fûts de chêne tout en donnant le goût boisé tant apprécié par les palais étrangers.

3.2 La consommation

La consommation de vin ne cesse de chuter en France. Seuls les vins AOC et VDQS tirent leur épingle du jeu et connaissent une faible croissance.



Les vins étrangers commencent à percer sur le marché français. Ils ne représentent encore que 3 % du chiffre d'affaires dans la grande distribution, mais de 10 % à 20 % chez les cavistes et autres magasins spécialisés. La motivation des acheteurs d'aujourd'hui n'est pas le prix, mais la curiosité et l'ouverture d'esprit.

Le renforcement de la lutte contre l'alcool au volant a contribué à la baisse de la consommation de vin, notamment lors des repas pris dans les restaurants qui aujourd'hui commercialisent plus fréquemment des bouteilles de 37,5 cl.

4. LE VIN EN ALSACE

4.1 La production

Abrité des influences océaniques par le massif vosgien, le vignoble d'Alsace bénéficie d'un climat semi-continental, ensoleillé, chaud et sec. Planté entre 200 et 400 mètres d'altitude, il profite d'un ensoleillement maximal grâce à la hauteur particulièrement élevée de ses vignes. Par ailleurs, la géologie alsacienne présente une mosaïque des sous-sols (granit, calcaire, grès, argile, schistes...) propices à l'épanouissement de nombreux cépages.

Les vins d'Alsace bénéficient de l'Appellation d'Origine Contrôlée depuis 1962.

Leurs étiquettes, contrairement aux autres régions françaises, mentionnent le cépage (Riesling, Gewurztraminer, Muscat, Pinot gris...). Depuis 1972, les vins d'Alsace sont obligatoirement mis en bouteille sur les lieux de production et dans un seul type de contenant, la flûte d'Alsace (75 cl, 1 litre et 37,5 cl pour répondre à la demande des restaurateurs).

Depuis 1976, le crémant d'Alsace se développe rapidement (+3,3 % en 2005) et représente désormais 16 % de la production de vin d'Alsace.

Sur les 5 350 viticulteurs que comporte la région :

- 3 460 exploitent moins de 2 ha. Ils ont une autre activité agricole ou sont salariés et la vigne est pour eux une activité d'appoint. Ils vinifient et commercialisent leur raisin par l'intermédiaire d'une coopérative.
- 1 890 disposent de 89 % du vignoble et ont une surface moyenne de 7,2 ha. Quelques grands domaines ont plus de 30 ha.

Les producteurs et négociants alsaciens sont rassemblés au sein du CIVA (Centre Interprofessionnel des Vins d'Alsace) qui concourt à la promotion et au rayonnement des vins d'Alsace dans le monde.

4.2 La commercialisation

1 000 opérateurs commercialisent les bouteilles d'Alsace, parmi eux :

- 210 vignerons-indépendants qui, comme le *Clos du Franckenbourg*, vinifient eux-mêmes leur récolte pour la vendre en bouteilles ;
- 370 coopératives viticoles qui vinifient et commercialisent la récolte de leurs sociétaires ;
- 420 producteurs-négociants qui, en plus de leur propre récolte, achètent raisins et vins auprès de petits viticulteurs.

75 % de la production est consommée en France :

- 20 % en restauration ;
- 42 % en hypers et supermarchés ;
- 15 % en hard discount ;
- 9 % par des cavistes et des supérettes ;
- les ventes directes s'élèvent à 14 % dont 4 % aux touristes étrangers visitant la Route du Vin.



Les catégories moyennes supérieures et aisées sont sur-consommatrices de vins d'Alsace, de même que les plus de 50 ans et les habitants du Nord et de l'Est de la France.

En 2005 les ventes sur le marché français sont en progression de 1,6 %.

Prix moyen des vins blancs	€/75 cl
Edelzwicker	3,61 €
Sylvaner	2,57 €
Pinot blanc	3,82 €
Riesling	2,52 €
Pinot gris	5,44 €
Muscat d'Alsace	4,25 €
Gewurztraminer	5,28 €
Crémant d'Alsace	6,32 €
Moyenne vin d'Alsace	3,89 €
Loire blanc	2,30 €
Bordeaux blanc	3,91 €
Bourgogne blanc	5,03 €
Moyenne vins blancs	3,31 €

Source : SIVA 2006.

25 % de la production est exportée : Les exportations sont stables (+0,5 % en volume). Sur les marchés des pays tiers les vins d'Alsace progressent de 9 %.

Chiffres 2005	Structure en Volume	Structure en Valeur	Variation valeur
Belgique	23,4%	20,4%	3,5%
Pays-Bas	19,0%	15,4%	4,7%
Allemagne	12,2%	9,7%	-6,8%
Danemark	10,3%	8,6%	-6,8%
USA	8,8%	13,5%	16,4%
Grande Bretagne	5,0%	5,8%	5,9%
Suède	4,0%	4,1%	-1,2%
Canada	3,7%	4,8%	4,9%
Suisse	2,3%	2,6%	-0,6%
Italie	1,4%	1,0%	-0,1%
Japon	1,0%	1,9%	14,0%

Source des tableaux génériques : *Quid 2006*.

5. COMPTE RENDU DE LA RÉUNION CONSACRÉE AU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DU *CLOS DU FRANCKENBOURG* (OCTOBRE 2007)

Participent à cette réunion : M. Pierre Adam directeur général du *Clos du Franckenbourg*, Jacques Adam, son directeur commercial et vous même, M^{lle} Lefranc, jeune diplômée d'école supérieure de commerce, récemment embauchée par Pierre Adam pour seconder son frère Jacques et développer les ventes.

- Pierre A : Nous venons de finir les vendanges, et déjà le cru 2007 s'annonce exceptionnel tant par sa qualité que par sa quantité.
La commercialisation de notre production devra être étudiée avec soin car nous ne pouvons nous permettre ni de gonfler nos stocks ni de sacrifier nos marges.
- Jacques A. : Nous sommes déjà présents sur 6 pays étrangers où nous commercialisons 10 % de notre production. Il y a une bonne cinquantaine d'autres pays avec un marché solvable où, si nous les prospectons rapidement, nous pourrions aisément passer à 15 % de nos ventes à l'export, ce qui représente 50 % d'augmentation.
- Vous même : Prospector 50 pays risque d'être long et coûteux...
- Jacques A. : C'est un investissement pour les années futures et je suis prêt à m'engager personnellement pour voyager en Amérique du Sud et en Océanie, deux continents qui découvrent les plaisirs de l'œnologie et qui ne demandent qu'à connaître nos crus.
- Pierre A. : Et sur nos marchés classiques (Allemagne, Benelux, Suisse) ?

Jacques A. : Je propose de développer nos ventes chez les hard discounters. J'ai déjà pris contact avec Aldi, Lidl et Norma en ce sens.

Vous même : Nous y commercialisons déjà nos vins par l'intermédiaire de cavistes et de restaurateurs. Cela ne posera-t-il pas problème ?

Jacques A. : Au contraire, les consommateurs seront heureux de retrouver moins cher le même vin qu'ils auront goûté au restaurant.

Pierre A. : N'avions-nous pas également parlé de revoir notre packaging ?

Jacques A. : J'ai bien relu les textes, nous sommes obligés de vendre notre vin en flûtes d'Alsace. La forme est clairement définie par la loi, pas d'innovation possible. Et c'est tant mieux, j'aime lorsque je visite les rayons des hypermarchés, voir nos bouteilles vertes parmi les bouteilles vertes de nos concurrents. Cette uniformité permet d'afficher notre respect de la tradition.

Vous même : Et pour le prix, pensez-vous que...

Jacques A. : Croyez en mon expérience, il vaut mieux ne pas toucher au prix. La surproduction des autres régions françaises ne nous permettra pas d'augmenter nos prix, quand à les baisser, c'est contraire à nos objectifs stratégiques.

Vous même : En matière de communication...

Jacques A. : Navré de vous décevoir, mais la loi Evin nous interdit quasiment toute communication. En Russie, ils n'ont pas encore ces contraintes, mais je ne me vois pas tourner un film pour la télé russe !

Vous même : Pas d'innovation en terme de produits, pas de latitude en terme de tarifs, pas de communication possible, ma tâche ne sera pas simple...

Jacques A. : Il va falloir remonter les manches et travailler. Le commercial, c'est 90 % de sueur !

6. TRAVAIL DEMANDÉ

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

N.B. : PdM = part de marché (en valeur et en volume)

NA = nombre d'acheteurs. Il mesure la pénétration en %

QA/NA = quantité achetée par ménage acheteur

Acte/NA = nombre moyen d'actes d'achat par ménage acheteur

	PdM valeur	PdM volume	NA en %	QA/NA	Acte/NA	Prix / 75 cl
AOC et VDQS	100%	100	80,4%	30,3	10,2	2,96 €
dont Rouges	66,1%	63,3%	68,8%	22,4	7,8	2,98 €
dont Rosés	12,0%	15,9%	41,1%	9,4	4,3	2,43 €
dont Blancs	21,9%	20,8%	54,4%	9,4	4,2	3,31 €
dont Alsace	6,2%	5,1%	23,4%	5,3	2,3	3,89 €



	PdM valeur	PdM volume	NA en %	QA/NA	Acte/NA	Prix/75 cl
AOC et VDQS Blancs	100 %	100	54,4 %	9,4	4,2	3,31 €
dont Alsace	28,9 %	24,6 %	23,4 %	5,3	2,3	3,89 €
dont Loire blanc	26,0 %	38,0 %	26,8 %	7,2	3,6	2,30 €
dont Bordeaux blanc	10,8 %	9,2 %	13,8 %	3,4	1,8	3,91 €
dont Bourgogne blanc	14,5 %	9,6 %	10,5%	4,7	2,1	5,03 €

(4 points)

Le candidat pourra esquisser une comparaison entre les Alsace et les Loire blancs.

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

(6 points)

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

Vous justifierez les actions proposées.

(10 points, dont 3 pour les objectifs et 2 pour les cibles)

Les correcteurs seront sensibles à la capacité de synthèse des candidats.

Les chiffres et les faits cités devront être pertinents et serviront à étayer votre raisonnement marketing.