



Federation for **ED**ucation in Europe
Fédération Européenne Des Ecoles

FEDERATION EUROPEENNE DES ECOLES
FEDERATION FOR EDUCATION IN EUROPE

ONG dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe
INGO enjoying participatory status with the Council of Europe

UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES

Bachelor européen en marketing

UC D31

Corrigé

Type d'épreuve : Rédaction (Etude de cas)

Durée : 6 heures

Session : Juin 2019

Question 1

Définissez le concept de la matrice SWOT et expliquez-en les objectifs principaux dans sa mise en œuvre pour une entreprise.

9 points :

6,5 points pour le concept de la matrice

2,5 points pour les objectifs de la matrice pour une entreprise

On tiendra compte de toutes les réponses cohérentes et pertinentes

Concept de la matrice SWOT

C'est un outil d'analyse stratégique qui permet la réalisation de 2 diagnostics fondamentaux pour une entreprise :

- un diagnostic externe qui consiste en l'étude des opportunités et des menaces du marché,
- un diagnostic interne qui consiste en l'étude des forces et des faiblesses de l'entreprise.

Son nom vient de l'acronyme anglophone de Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats.

Objectifs principaux pour une entreprise

Cette matrice a de nombreux objectifs pour l'entreprise :

- connaître l'évolution de l'environnement dans lequel elle évolue (veille informationnelle),
- mieux cibler les atouts de la concurrence,
- faire un point précis sur ses forces et ses faiblesses,
- prendre des décisions stratégiques appropriées au marché et à l'entreprise,
- suivre une démarche stratégique rationnelle,
- bien connaître ses possibilités avant de lancer un nouveau projet,
- croiser des données internes et externes pour la prise de décisions,
- préserver sa compétitivité,
- développer des facteurs clés de succès,
- adapter sa stratégie...

Question 2

Réalisez le diagnostic externe de l'entreprise en valorisant les opportunités et les menaces du marché des tartinables au vu de la matrice PESTEL. Concluez sur la situation actuelle du marché.

7 points :

5 points pour la matrice PESTEL et opportunités/menaces

2 points pour la conclusion sur le marché

	Opportunités	Menaces
Politique	Non précisé dans les annexes	Non précisé dans les annexes
Economique	<ul style="list-style-type: none"> • Les tartinables réalisent de belles performances. • La montée en puissance de 3 catégories de tartinables : le bio, les produits moins sucrés et les offres régionales. • 1^{er} segment des tartinables : les pâtes à tartiner qui enregistrent une croissance de 3,8 % en valeur. • Perte de part de marché pour le leader Ferrero avec Nutella (1 % en valeur et 2,6 % en volume). 	<ul style="list-style-type: none"> • La concurrence accrue. • La place de leader incontesté pour les pâtes à tartiner Nutella de Ferrero (74,2 % de PDM en volume et 73,6 % en valeur). • La croissance en volume sur ce marché reste faible il faut donc trouver de nouveaux acteurs. • Les concurrents développent de nouveaux concepts comme le challenger (marché de la confiture) Lucien Georgelin qui se lance dans des produits plus sains.

	<ul style="list-style-type: none"> • Le marché du bio permet de relancer les ventes et permet à certain une forte croissance (60 % de croissance pour Rigoni di Asiago). • Le développement de nouveaux parfums permet de valoriser les produits de petites marques. • On enregistre une bonne croissance des petites marques régionales au détriment des marques de distributeurs qui sont en retrait. • Certaines marques valorisent la montée en gamme plutôt que le bio pour gagner des parts de marché (ex : Bonne Maman pour les confitures). • Le renouveau du rayon tartinables est désormais possible avec le développement de nouvelles opérations marketing (animations, merchandising...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Le développement de nouveaux parfums pour les pâtes à tartiner permet à certain de gagner des parts de marché (ex : Lotus avec sa pâte à tartiner au spéculoos). • Les petites marques arrivent désormais à se faire une place mais cela impose l'originalité. • Le développement par les MDD de produits bio (ex : Casino). • Les concurrents cherchent tous de nouveaux créneaux à développer pour faire face à la concurrence (ex : le bio chez Rigoni di Asiago, la différenciation chez Lotus, la montée en gamme chez Bonne Maman...). • Les tartinables ont besoin d'un coup de jeune marketing car le rayon a peu évolué.
Sociologique	<ul style="list-style-type: none"> • Les consommateurs cherchent des produits de qualité. • Ils veulent des recettes simples. • Ils valorisent le sans conservateur et le sans colorant. • Le manque de transparence de certaines marques pousse les consommateurs à trouver d'autres marques plus saines. • Les consommateurs veulent des produits plaisirs et sains. 	<ul style="list-style-type: none"> • De nouvelles exigences qui obligent les fabricants à revoir les recettes (sans conservateur, sans colorant, sans huile de palme...). • Les marques doivent être transparentes pour valoriser leur produit pour éviter la méfiance des consommateurs ; ce qui n'est pas toujours facile à mettre en place. • Aujourd'hui, il faut arriver à conjuguer, plaisir, goût, sain et naturel ; un nouveau défi pour les fabricants.
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Le packaging est un moyen efficace de faire vivre une expérience au client et de le séduire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut désormais innover sur le merchandising et le packaging pour faire vivre une expérience au client à l'instar d'Andros qui a déjà testé le concept.
Ecologique	<ul style="list-style-type: none"> • Le bio permet le développement du marché des tartinables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de partenariats fiables avec des producteurs locaux.
Légal	Non précisé dans les annexes	Non précisé dans les annexes

En conclusion, le marché des tartinables offre de réelles opportunités. Il faut donc investir sur ce marché, mais cela ne peut être efficace que si l'on sait développer un concept innovant qui permet de valoriser le client (le bio, le « sans », l'expérience client...).

Question 3

Réalisez le diagnostic interne de l'entreprise Rigoni di Asiago en valorisant ses forces et ses faiblesses principales. Concluez sur la situation actuelle de l'entreprise.

7 points :

2,5 points pour les forces

2,5 points pour les faiblesses

2 points pour la conclusion

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Production familiale créée dans les années 20.• Entreprise qui valorise l'innovation et qui crée de nouveaux concepts sur le marché comme le miel mono fleurs à partir de 1979.• Entreprise qui valorise la nature et les plaisirs sains.• L'entreprise propose une large gamme de produits bio.• Création d'un nouveau site de production dans les années 90.• Présent dans l'ensemble des systèmes de distributions italiens.• Présent en France grâce à une filiale ouverte en 2009 à Marseille.• Depuis 1992, tous les produits sont certifiés bio par une certification officielle et reconnue.• En 2005, ouverture d'un nouveau centre de logistique.• En 2006, la confiture innovante de la marque devient le produit leader du marché en Italie.• Une qualité accrue qui correspond aux valeurs de la grand-mère Nonna Elisa qui permet de donner des produits de grandes saveurs et authentiques. La qualité est soumise à une surveillance accrue et un contrôle continu.• Une des premières entreprises à choisir le bio en Italie ce qui lui permet de devenir rapidement le leader du marché.• L'ensemble des matières premières est issu de l'agriculture biologique.• L'entreprise investit énormément dans le développement durable et réduit son impact sur l'environnement comme le montre son usine d'Asiago qui a un certificat environnemental Emas 14000.• L'entreprise a une vraie finalité sociale et investit pour le bien-être de ses salariés autant dans le confort que dans les conditions de travail.• L'entreprise valorise également le développement économique des pays à qui elle achète les matières premières comme la Bulgarie.• L'entreprise a une totale maîtrise de son processus de fabrication.• Le cycle de production est entièrement automatisé et contrôlé par ordinateur.	<ul style="list-style-type: none">• Au départ spécialisé dans le domaine du miel grâce à l'activité d'apicultrice de la grand-mère de la famille.• Expansion à l'internationale limitée à la France pour le moment.• Une gamme de produit assez courte qui se concentre sur les tartinables et l'édulcorant, ce qui peut porter préjudice si ces marchés s'effondrent.• Pour chaque gamme notamment pour la gamme Mielbio et Fiordifrutta, les gammes se déclinent selon les parfums avec le même nom de marque (marque gamme) qui peut perdre le consommateur.• L'entreprise est vue comme un spécialiste des tartinables, sa proposition d'édulcorant peut perdre le consommateur.• Le développement de nouvelles recettes prend beaucoup de temps (exemple 2 ans pour la nouvelle pâte à tartiner Nocciolata bianca).• De lourds investissements de prévus en communication pour le lancement du nouveau produit Nocciolata Bianca...• Les compositions naturelles et l'agriculture biologique imposent des matières premières plus chères.• L'entreprise est obligée de se soumettre aux exigences des labels bio de chaque pays concerné.• L'entreprise doit faire face à une importante concurrence notamment en France avec Ferrero pour la pâte à tartiner ou encore Bonne maman pour la confiture...

- Pour une meilleure traçabilité, toutes les opérations sont enregistrées.
- La capacité de mise en pot est de 18 000 unités par heure.
- L'entreprise dispose d'un centre logistique de 25 000 m² dernière génération pour une meilleure gestion des stocks.
- L'entreprise dispose d'un laboratoire pour tester les produits créés mais aussi pour trouver de nouveaux processus de fabrication.
- Pour garantir toujours plus la qualité, l'entreprise fait effectuer plus de 100 analyses par an à ses produits par des laboratoires indépendants agréés...

On constate donc que l'entreprise a de nombreuses forces qui reposent sur son histoire et sur ses valeurs, notamment son engagement sociétal. Mais qu'elle doit aussi s'adapter aux exigences que propose chaque marché ; cela peut être un frein à son développement international.

Question 4

Après avoir défini la notion de finalités et avoir présenté les finalités possibles pour une entreprise, justifiez les finalités poursuivies par Rigoni di Asiago.

10 points :

1 point pour la définition de la finalité

3 points pour les finalités possibles

6 points pour les finalités de Rigoni di Asiago (2 points par finalité bien justifiée)

Définition de la finalité

Une finalité est la raison d'être d'une entreprise ; ce qu'elle aimerait être. Attention, cette notion ne doit pas être confondu avec la notion d'objectif car un objectif est concret et doit être atteint à une échéance précise.

Finalités possibles pour une entreprise

On distingue 3 finalités principales :

- la finalité économique : elle consiste à la recherche de la rentabilité pour une entreprise, elle est poursuivie par toutes les entreprises quelle que soit leur activité,
- la finalité sociale : il s'agit pour l'entreprise d'assurer le bien-être de ses salariés. Cela passe le plus souvent par des actions de formation, de motivation et des actions d'amélioration des conditions de travail...,
- la finalité sociétale : l'entreprise a une responsabilité envers la société et elle doit contribuer au respect et au soutien de l'environnement humain (sponsoring, parrainage) et au respect de l'environnement naturel (développement durable).

Finalités de l'entreprise Rigoni di Asiago

L'entreprise Rigoni di Asiago développe les 3 finalités et peut être qualifiée d'entreprise citoyenne :

- la finalité économique : toutes les entreprises poursuivent cette finalité. On constate que c'est une vraie volonté pour Rigoni di Asiago qui souhaite maintenir sa position de leader et détenir 10 % de parts de marché en France avec le lancement de sa nouvelle pâte à tartiner.
- la finalité sociale : l'entreprise investit énormément pour le bien-être de ses salariés. Elle garantit ainsi le respect des hommes, elle s'engage à ne pas employer des mineurs, à offrir des conditions de travail et une rémunération équitable, des formations sont proposées au personnel, il existe un dialogue social interne et des efforts continus sont faits pour aller dans le sens d'une diminution de la pénibilité du travail.

- la finalité sociétale : l'entreprise s'engage aux 2 niveaux de l'environnement :
 - l'environnement naturel en investissant dans le développement durable avec par exemple ses sites de production qui valorisent la protection de l'environnement. En effet, son site d'Asiago détient un certificat environnemental Emas 14000.
 - l'environnement humain en investissant dans des produits plus sains et plus naturels avec des produits bio certifiés pour le bien être des consommateurs.

Question 5

Définissez les 4 mesures de l'assortiment de Rigoni di Asiago.

8 points (2 points par mesure)

Les mesures de l'assortiment de Rigoni di Asiago :

- la diversité/ampleur : 4 familles de produits proposées :
 - Mielbio,
 - Fiordifrutta,
 - Nocciolata,
 - DolceDi.
- la Largeur (L) : la largeur totale est de 39 produits ; elle se divise selon les familles proposées :
 - Mielbio : 12 parfums différents,
 - Fiordifrutta : 24 variétés de fruits,
 - Nocciolata : 2 variétés de pâte à tartiner,
 - DolceDi : 1 édulcorant.
- la Profondeur (P) : la profondeur est de 1 marque par famille de produit car l'entreprise propose des marques gammes.
- la hauteur : le haut de gamme avec des produits bio certifiés et hautement qualitatifs.

Question 6

Définissez et justifiez les corporate strategy et business strategy poursuivies par Rigoni di Asiago.

12 points :

6 points pour corporate strategy (3 points par stratégie correctement expliquée)

6 points pour business strategy (3 points par stratégie correctement expliquée)

Stratégies globales (corporate strategy)

Rigoni di Asiago poursuit une stratégie de spécialisation de l'agro-alimentaire et développe ainsi un seul DAS pour ses 4 gammes de produits. Sa fabrication est maison, une partie des matières premières est fabriquée par l'entreprise dans ses propres cultures de fruits en Bulgarie. Cependant, pour les autres, Rigoni di Asiago a des accords avec des agriculteurs / apiculteurs bio ; l'entreprise développe ainsi une stratégie d'externalisation.

Stratégies de domaine (business strategy)

Le marché du bio peut encore être qualifié de marché de niche même si son expansion remettra à terme cette qualification ; on peut ainsi valider que Rigoni di Asiago poursuit une stratégie de focalisation. Sur ce marché et sur le marché général par la suite (quand le bio ne sera plus classé comme une niche de marché), l'entreprise Rigoni di Asiago s'affiche avec une stratégie de différenciation car elle propose des produits différents sur le marché avec des produits bio et plus sains.

Question 1

Récapitulez le marketing mix de cette nouvelle pâte à tartiner.

7 points :

3,5 points pour la politique produit

1 point pour la politique prix

1,5 point pour la politique communication

1 point pour la politique distribution

Politique produit	<ul style="list-style-type: none"> • Pâte à tartiner. • Nom : Nocciolata Bianca. • Un taux réduit de 30% en sucre par rapport à la moyenne des pâtes à tartiner vendues sur le marché. • Le sucre a été remplacé par de l'inuline, une fibre naturelle soluble provenant du topinambour. • La baisse du taux de sucre a été compensée par la valeur nutritionnelle. • La noisette, récoltée en Italie et en Turquie, riche en antioxydants et en acide gras insaturés, en vitamine E et en magnésium, est le premier ingrédient (30%). • Les quantités de sucres rapides et d'acides gras saturés ont diminué, alors que l'apport en protéines a augmenté (13 g pour 100 g). • 2 conditionnements proposés : un pot de 270 g et un pot de 350 g.
Politique de prix	<ul style="list-style-type: none"> • Le pot de 270 g sera proposé au prix de vente conseillé de 3,75 € et celui de 350 g au prix indicatif de 4,75 €.
Politique de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Le lancement français, qui intervient un mois après la sortie en Italie. • L'affichage dans le métro parisien, début novembre. • Communication sur les réseaux sociaux.
Politique de distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Les enseignes de grandes distributions. • Dans les magasins spécialisés comme les magasins bio.

Question 2

Après avoir rappelé le nom du concepteur de la matrice des forces concurrentielles, ses composantes, ses limites, réalisez la représentation graphique (graphique radar) de la matrice des forces concurrentielles de votre Nocciolata Bianca à partir du scoring établi par votre service en annexe 6.

11 points :

1 point pour le nom du concepteur de la matrice

6 points pour les composantes de la matrice bien expliqué (on accordera un bonus au candidat qui présentera son explication sous forme de schéma. Attention, on accordera que la moitié des points à un candidat qui ne donnera que les éléments de la matrice sans les expliquer)

1 point pour les limites

3 points pour le graphique radar

Nom du concepteur de la matrice des forces concurrentielle : Porter.

Composantes de la matrice

Selon l'analyse de Porter, 5 forces agissent sur la position concurrentielle d'une entreprise :

- l'intensité de la concurrence : on analyse si le marché est saturé ou s'il y a encore des possibilités.
- l'influence des nouveaux entrants potentiels : l'entreprise doit limiter les possibilités d'accès au marché de nouveaux entrants potentiels grâce à des barrières (exemple : dépôt d'un brevet pour protéger un produit).

- l'influence des produits de substitution ou de remplacement : ces produits répondent aux mêmes besoins que ceux de l'entreprise représentant ainsi un risque pour elle (les clients pourront acheter les produits de la concurrence). Toutefois, le niveau de concurrence dépend du degré de substituabilité.
- le pouvoir de négociation des fournisseurs : en fonction de leur puissance, de leur taille, les fournisseurs pourront imposer leur volonté à l'entreprise.
- le pouvoir de négociation des clients : en fonction de leur qualité, les clients pourront obtenir des prix bas, d'excellentes conditions commerciales et des délais de règlements favorables.

A ce schéma, il faut ajouter une autre composante qui est le rôle de l'Etat. En effet, celui-ci peut limiter le pouvoir de l'entreprise en raison de la législation (ex : SMIC, loi de la concurrence...).

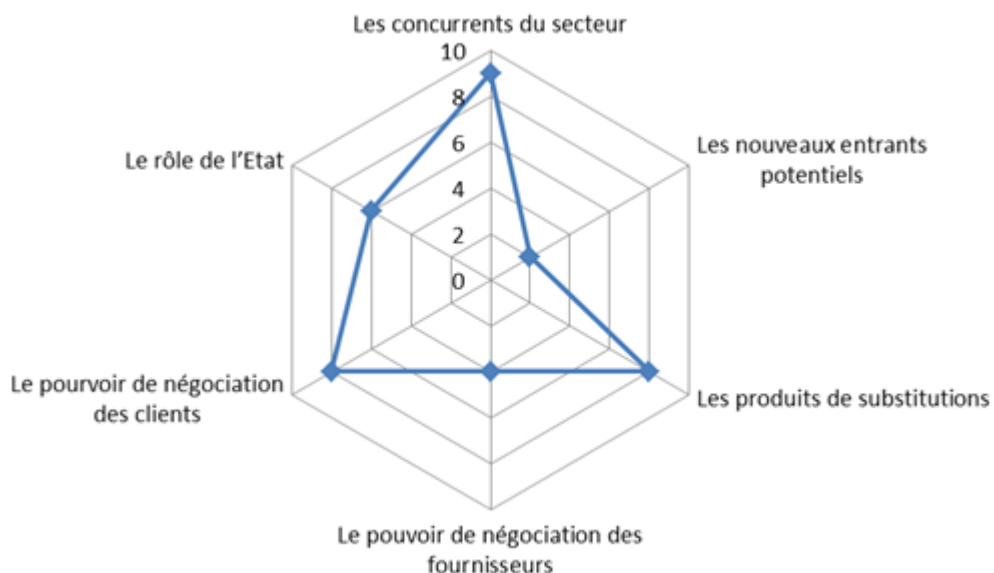


Limites de la matrice

Cette matrice est critiquée pour deux raisons :

- on ne peut faire l'analyse que sur un secteur à la fois alors qu'aujourd'hui la plupart des entreprises ont plusieurs DAS.
- cette analyse ne porte que sur la concurrence : cela pose un problème car aujourd'hui pour analyser une entreprise il faut prendre en compte une multitude de facteurs et le fait que certaines entreprises concurrentes collaborent (coopétition ou trade marketing).

Graphique radar des forces concurrentielles de Rigoni di Asiago



Question 3

Définissez la copy strategy idéale pour ce nouveau produit.

10 points (2 points par élément bien expliqué et cohérent)

Les 5 rubriques principales à définir pour une copy strategy sont :

- la cible : c'est un produit pour les femmes qui souhaitent garder la forme et manger sainement (célibataire). C'est aussi un produit pour la famille, pour les parents qui souhaitent réduire le sucre proposé aux enfants.
- l'axe publicitaire : « c'est une petite révolution ».
- le bénéfice : un moment de plaisir, une réduction de la consommation de sucre pour lutter contre l'obésité.
- la preuve de la promesse : un taux réduit de 30 % en sucre par rapport à la moyenne des pâtes à tartiner vendues sur le marché. Le sucre a été remplacé par de l'inuline, une fibre naturelle soluble provenant du topinambour.
- le ton : il faut mettre en avant le côté authentique du produit avec le packaging conforme aux valeurs de la marque. Il faut mettre l'accent sur le produit sain et bio et insister sur les dangers du sucre. Le ton doit centrer l'enthousiasme sur la légèreté.

⇒ Dossier 3 - Développement à l'international

Question 1

Quels sont les risques et limites à prendre en compte avant de se lancer à l'international. Pour chaque élément, expliquez brièvement.

15 points (5 points par élément bien expliqué)

On acceptera toutes propositions cohérentes et bien justifiées dans la limite de 3 risques.

- La sous-estimation des coûts : l'information sur les marchés étrangers est parfois difficile à obtenir. Il faut procéder à une étude de marché fiable pour déceler les coûts cachés, les concurrents déjà présents et leurs forces, les différences culturelles de la population...
- L'environnement international est souvent soudain et imprévisible : variation des taux de change – modifications des réglementations – instabilité politique.
- De nombreux états appliquent toujours ou ponctuellement des mesures protectionnistes : droits de douane pour protéger la production nationale – contingentements des importations – mise en place de normes – multiplication des formalités et procédures.

Question 2

Vous hésitez entre 2 formes d'implantations à l'étranger : l'exportation et la cession de licence. Réalisez un tableau comparatif de ces 2 formes de modes d'entrée à l'étranger et concluez sur le choix d'implantation le plus pertinent.

14 points :

1 point pour le principe

2 points pour les avantages

4 points pour les inconvénients

6 points pour les raisons du choix de l'exportation

1 point pour le choix justifié

	Exportation	Cession de licence
Principe	<p>On a plusieurs solutions pour vendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • vendre directement auprès de magasins sélectionnés, • passer des accords avec un ou plusieurs distributeurs : les distributeurs achètent les produits importés et les revendent en prenant une marge. Une politique de promotion et de communication peut être mise en place entre l'exportateur et le distributeur, • passer des accords avec des agents locaux : les agents ont un rôle de courtier, ils sont rémunérés par une commission. 	<p>L'entreprise accorde le droit à une entreprise locale de fabriquer et vendre des produits dont elle détient les brevets, la marque, le savoir-faire, pour une période déterminée et moyennant le versement de royalties.</p>
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Conservation du processus de production. • Garantit de la qualité. • Choix des distributeurs selon des critères. • De nombreuses possibilités de vente sur place... 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'investissement d'un service export nécessaire car l'entreprise locale gère. • Gain de royalties. • Bonne connaissance du marché locale. • Bonne maîtrise de la culture...
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile maîtrise du marché local. • Création d'un service export dans l'entreprise pour une meilleure gestion (coût important). • Avoir un salarié spécialisé pour chaque pays à l'export pour négocier. • Coûts pour gérer des allers retours nécessaires aux négociations avec les distributeurs locaux. • Besoin en recrutement car actuellement pas de personnel qualifié pour l'export. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte du processus de fabrication. • Remise en question du côté familiale de l'entreprise. • Perte possible des valeurs et de la qualité des produits. • Difficultés pour s'assurer de la fiabilité du distributeur local. • Remise en question de la stratégie. • Chaque pays et chaque distributeur risque de développer son propre concept. • Perte du secret quant à la fabrication des produits...

La solution la plus pertinente est l'exportation car :

- on conserve la maîtrise du processus de production,
- on garantit l'histoire, les valeurs et la qualité des produits,
- plusieurs possibilités s'offrent à nous sur place : vente directe, accords avec des distributeurs, agents locaux.

Mais cela nécessite obligatoirement :

- la création d'un service export,
- le recrutement de spécialistes des pays visés,
- des coûts importants.

La cession de licence n'est pas envisageable car elle remettrait en question l'histoire et l'authenticité de la marque mais aussi la qualité de ses innovations car l'entreprise serait obligée de dévoiler ses secrets de fabrications.

GRILLE DE NOTATION
- Etude de cas (Bachelor MA) -

NOM ET PRENOM DU CORRECTEUR _____

N° de candidat _____

Dossier	Note attribuée	Observations obligatoires
Dossier 1 - Le marché des tartinables	/53	
Dossier 2 - Le lancement de la pâte à tartiner Nocciolata Bianca	/28	
Dossier 3 - Le développement à l'international	/29	
Présentation et orthographe	/10	
TOTAL	/120	

Appréciation générale :

Fait à _____ le _____

Signature :