

Brevet de Technicien Supérieur

ACTION COMMERCIALE

Session 2002

STRATEGIE ET GESTION COMMERCIALE

Epreuve 5 – Unité 5

Coefficient : 5

Durée : 6 heures

Calculatrice et plan comptable autorisés

Code : ACSTGC

NOTE AUX CANDIDATS

La dernière page du sujet de l'épreuve, numérotée 23/23 est peu lisible.

Vous trouverez au verso un tirage de cette page, qui remplace la page figurant dans le sujet.

Tournez la page s'il vous plaît →

Brevet de Technicien Supérieur

ACTION COMMERCIALE

session 2002

STRATEGIE ET GESTION COMMERCIALE

Epreuve 5 – Unité 5

Coefficient : 5

Durée : 6 heures

Calculatrice et plan comptable autorisés

Code : ACSTGC

Ce sujet comporte 23 pages



En 1907, Monsieur Abel Rossignol crée à Voiron (Isère) une fabrique de canettes et articles en bois pour l'industrie textile, et confectionne ses propres skis en bois massif. En 1956, l'entreprise confrontée à la régression de son activité traditionnelle se consacre uniquement à la fabrication de skis. Le lancement d'un nouveau type de ski compétition, « l'Allais 60 », vainqueur de la descente des Jeux Olympiques de 1960 (Squaw-Valley - Etats-Unis), confère une grande notoriété à Rossignol, tant en France qu'à l'étranger. De 1965 à 1968, la Société développe une nouvelle production de skis plastique, le ski Strato, l'un des plus grands succès industriels de l'histoire du ski. Elle prend le contrôle de la Société Skis Dynastar S.A. (Haute-Savoie) et met en place des filiales commerciales et de production, en Allemagne, Suisse et Italie. Elle devient le premier producteur mondial de skis plastique.

En 1972, Rossignol est numéro 1 mondial du ski. Durant les années 80, la Société et ses filiales poursuivent leur développement dans le domaine des articles de sport, avec une gamme de plus en plus large de produits, tels que le ski de fond, le bâton de ski, le tennis. Le Groupe Rossignol rachète le Groupe Lange (chaussure de ski) en 1989, la Société américaine Roger Cleveland Golf Company en 1990, puis la Société Look Fixations en 1994. L'acquisition des Sociétés Emery, en 1999, et Grand Chavin, en 2000, renforce la présence du groupe Rossignol sur le marché du snowboard. Le groupe initie aussi une nouvelle offre dans le vêtement, qui reçoit un excellent accueil du marché.

Rossignol, comme toute l'industrie de sport et de loisirs doit aujourd'hui relever deux défis majeurs pour assurer sa pérennité :

- mieux répondre aux exigences plus complexes des consommateurs, en développant les marchés les plus prometteurs ;
- faire face à la pression accrue imposée par les groupes de distribution spécialisés.

Vous êtes embauché(e) au sein du service commercial dirigé par Monsieur Reverchon. Il vous confie l'étude de trois dossiers qui visent à :

- situer l'entreprise sur le marché des articles de sport de neige
- gérer la saisonnalité de l'activité
- réaliser des actions mercatiques de promotion de la marque

DOSSIER 1 : SITUER ROSSIGNOL SUR LE MARCHÉ DES ARTICLES DE SPORT DE NEIGE

(Annexes 1 à 12)

Vous êtes tout d'abord chargé(e) d'étudier la situation du groupe Rossignol sur le marché des articles de sport de neige.

- 1.1. Dégagez les menaces et les opportunités du marché des articles de sport de neige.
- 1.2. Après avoir précisé la place du groupe Rossignol sur les marchés du ski alpin et du snowboard, analysez les évolutions des ventes.
- 1.3. En tenant compte des analyses précédentes, identifiez et justifiez les axes de la stratégie du groupe Rossignol.

DOSSIER 2 : GERER LA SAISONNALITE DE L'ACTIVITE

(Annexes 14 à 16)

Pour ce dossier, les montants obtenus seront arrondis à l'Euro le plus proche.

Le marché des articles de sport de neige présente des variations saisonnières. Vous êtes chargé(e) d'en analyser les conséquences financières pour la filiale Grand Chavin, productrice des snowboards de marques Hot, Hammer et A. Snowboard.

2.1. Budget des ventes :

- 2.1.1. Présentez sous forme de tableau le budget des ventes totales de Grand Chavin pour les mois de juillet 2001 à décembre 2001.
- 2.1.2. Identifiez les conséquences pour l'entreprise des variations saisonnières sur l'ensemble de l'année

2.2. Budget de trésorerie :

- 2.2.1. Présentez sous forme de tableau le budget de trésorerie de Grand Chavin, de juillet à décembre 2001.
- 2.2.2. Donnez les moyens permettant d'équilibrer la trésorerie.

2.3. Perspectives commerciales :

Proposez des solutions commerciales pour remédier à la saisonnalité de l'activité.

DOSSIER 3 : PROMOUVOIR LA MARQUE ET RECHERCHER LA PROXIMITE- CONSO
--

(Annexes 11 à 13 et 17 à 20)

3.1. Stratégie de marque :

Stimulée par la compétition, la marque Rossignol s'est imposée comme une référence de qualité et de technicité. Grâce aux rachats successifs, l'entreprise possède aujourd'hui plusieurs marques.

Présentez et justifiez la stratégie de marque du groupe Rossignol.

3.2. Actions auprès des distributeurs :

Rossignol décide de renforcer sa présence auprès des distributeurs. Le responsable commercial de la région de Grenoble, vous confie une action de mise en avant des produits du groupe Rossignol. Cette action concerne en particulier les snowboards et se déroulera dans le magasin Go Sport de Grenoble du 15 novembre au 15 décembre 2002.

3.2.1. Proposez les différentes actions que vous pensez mettre en place pour animer le point de vente.

3.2.2. Construisez trois arguments structurés afin de convaincre le responsable du magasin d'accepter l'opération d'animation.

3.2.3. Quelles contraintes matérielles doivent être prises en compte pour la réussite de cette opération ?

3.3. Actions auprès des consommateurs :

Rossignol a pour objectifs de consolider le leadership de la marque Rossignol en terme d'image et d'accélérer son rajeunissement. Pour cela, des centres de test ont été implantés et un site Internet a été ouvert.

3.3.1. Évaluez le coût moyen d'un centre de test pour la saison d'hiver. Justifiez l'intérêt de ces centres de test.

3.3.2. Présentez l'intérêt du site Internet Rossignol dans une optique de fidélisation du consommateur.

BAREME INDICATIF

Premier dossier :	30 points
Deuxième dossier :	25 points
Troisième dossier :	35 points
Forme	10 points
TOTAL	100 points

LISTE DES ANNEXES

Numéro	Titre	Pages
Annexe 1	Présentation du groupe Rossignol	5
Annexe 2	Panorama de l'activité du groupe Rossignol 2000-2001	6
Annexe 3	Rossignol prend le virage des nouvelles glisses	7
Annexe 4	Le marché mondial des articles de sport d'hiver connaît une embellie	8
Annexe 5	Ski : les fabricants innovent sur un marché en forte progression	9
Annexe 6	Sur la piste des skis du futur	10
Annexe 7	L'industrie française des sports d'hiver profite du renouveau du ski	11-12
Annexe 8	Les fabricants de skis surfent sur l'effet snowboard	13
Annexe 9	Rossignol numéro un mondial du ski	13
Annexe 10	Extraits du rapport annuel 2000-2001 du groupe Rossignol	14
Annexe 11	Extraits du magazine « Sport Première »	15
Annexe 12	A nouveau consommateur, nouvelle stratégie industrielle	16
Annexe 13	Portefeuille de marques du groupe Rossignol	16
Annexe 14	Chiffre d'affaires de Grand Chavin H.T.	17
Annexe 15	Prévisions de ventes pour Grand Chavin	17
Annexe 16	Prévisions de trésorerie	18
Annexe 17	La communication du groupe (2000-2001)	19
Annexe 18	Eléments pour le calcul du coût moyen d'un « test center »	20
Annexe 19	Extrait du guide de commerce électronique La Poste	21-22
Annexe 20	Extrait du site Internet Rossignol	23

ANNEXE 1**PRESENTATION DU GROUPE ROSSIGNOL***Extraits du rapport annuel 2000-2001.*

SKIS ROSSIGNOL S.A.
Rue du Docteur-Butterlin — 38500 Voiron
Adresse postale: B.P 329 — 38509 Voiron Cedex

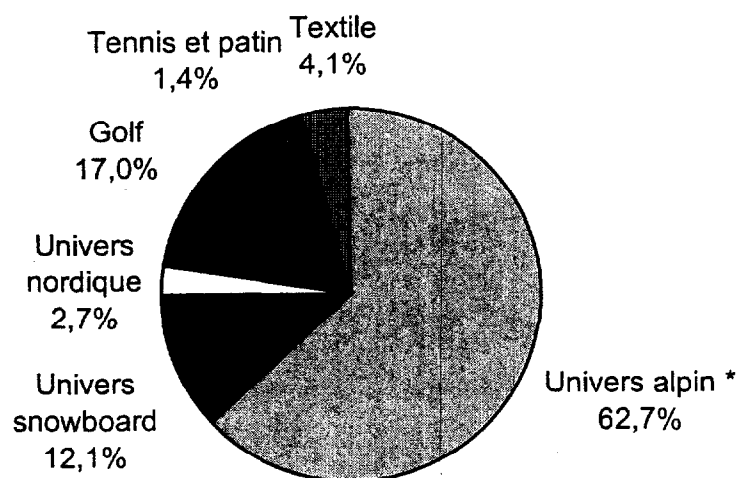
Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance

3 Jacques Henri RODET : Président du Directoire

4 Jean-Jacques BOMPARD : Secrétaire Général

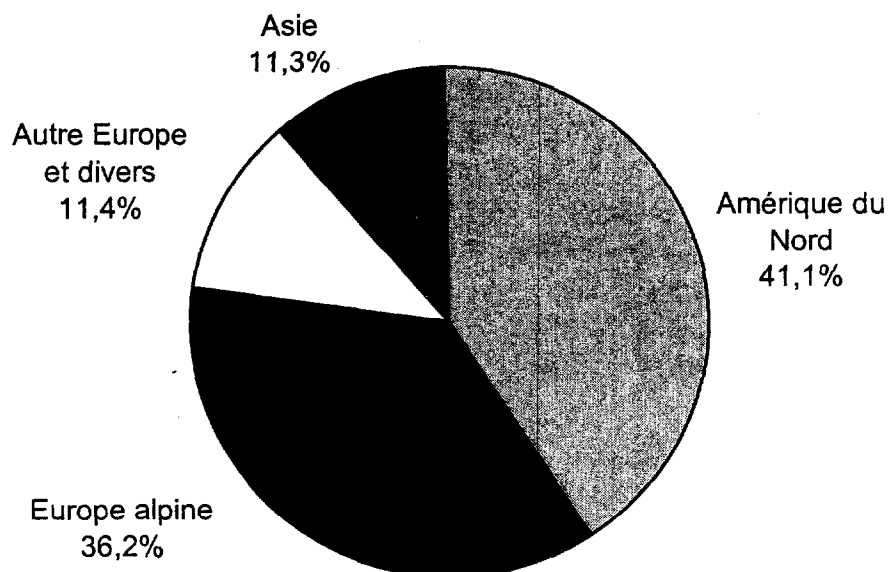
5 François CHAUVET : Directeur Financier

Nom des Sociétés	Type de filiale	Nationalité	% détenu par Skis Rossignol S.A.
Skis Rossignol S.A.		Française	Société mère
Skis Dynastar S.A.	Filiale de Production et Commercialisation	Française	99,21
Look Fixations S.A.	Filiale de Production et Commercialisation	Française	99,99
Emery S.A.	Filiale de Production et Commercialisation	Française	99,97
Grand Chavin Snowboard S.A.	Filiale de Production et Commercialisation	Française	89,97
Rossignol-Lange S.p.A.	Filiale de Production et Commercialisation	Italienne	99,45
Rossignol Ski A.G.	Filiale de commercialisation	Suisse	99,93
Lange International SA	Société commerciale	Suisse	100,00
Rossignol Sci S.p.A	Filiale de commercialisation	Italienne	99,45
Rossignol Ski Poles SpA	Filiale de Production et Commercialisation	Italienne	100,00
Skis Rossignol de Espania S.A.	Filiale de Production et Commercialisation	Espagnole	93,33
Rossignol Ski Deutschland GmbH	Filiale de commercialisation	Allemande	100,00
Rossignol Ski Company Inc.	Filiale de commercialisation	Américaine	100,00
Roger Cleveland Golf Company Inc.	Filiale de Production et Commercialisation	Américaine	63,63
Skis Dynastar Inc.	Filiale de commercialisation	Américaine	99,29
Skis Rossignol Canada Ltée (Ltd)	Filiale de commercialisation	Canadienne	100,00
Skis Dynastar Canada Ltée (Ltd)	Filiale de commercialisation	Canadienne	99,21
Rossignol Österreich GmbH	Filiale de commercialisation	Autrichienne	99,75
Meran S.R.L.	Filiale de Production et Commercialisation	Italienne	99,45

REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR LIGNE DE PRODUITS

(*) dont skis 36,4% - chaussures 14,7% - fixations 10,2% - bâtons 1,4%

REPARTITION GEOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES



Extraits du rapport annuel 2000-2001

(...) Fraîchement rescapé de la crise asiatique, le spécialiste mondial du ski alpin s'enorgueillit d'une hausse de 15,7 % de son chiffre d'affaires. Pour ses neuf premiers mois de l'exercice 1999-2000, il est en effet passé de 279 millions à 323 millions d'euros. Une croissance due notamment à la vente des snowboards (+ 35,5 %) sur laquelle le géant des slaloms alpins s'est positionné tardivement. Le groupe, auquel appartient notamment Dynastar, concentre en Espagne la plus grosse partie de sa production (au total 1,22 million de paires de ski et 180 000 planches). Seuls les skis haut de gamme sont encore fabriqués en France, sur les sites de Voiron et de Sallanches.

Sous la férule du marketing, Rossignol se déploie désormais sur toutes les formes de glisse comme le freeride et le free style, pour les amateurs de sensations fortes, ou le free trek venture. Il s'agit cette fois d'un nouveau concept de ski lancé par Rossignol. Equipé d'un système de fixation articulée et d'une sorte de peau de phoque, le ski n'est pas plus volumineux qu'une raquette. De quoi concilier le plaisir de la randonnée et celui de la glisse !

Passage obligé par la CAO. Avec l'apparition de skis plus courts arborant des formes plus larges aux extrémités mais plus étroites au patin, la conception assistée par ordinateur devient incontournable. D'autant que les délais de conception sont passés de deux ans à trois mois durant cette dernière décennie. Il faut aussi garder le même niveau de confort et la même résistance qu'un ski traditionnel. On comprend pourquoi le groupe consacre 4 % du chiffre d'affaires annuel à la recherche. Une centaine de personnes est mobilisée notamment sur la compréhension des phénomènes vibratoires et cinématiques, sur l'élaboration de nouveaux matériaux (structures composites, bois et collages) pour les skis et sur de nouveaux textiles pour sa ligne de vêtements d'hiver. «Nous travaillons avec l'Américain Gore, le fabricant de textile, sur de nouvelles membranes très légères et plus compactes qui améliorent la régulation thermique et la protection contre le froid, poursuit Jean-Claude Jantet. Nous avons démontré qu'il fallait rendre ce métier plus technologique afin d'améliorer la qualité des produits tout en abaissant les prix.»

Dans cette perspective, le groupe travaille à la conception d'un ski court intégrant une interface aujourd'hui vendue séparément, pour rehausser la chaussure. La prochaine étape étant d'intégrer par la suite les fixations. De manière à assurer au skieur un meilleur comportement sur la neige tout en enfermant l'utilisateur dans un système propriétaire.

Eliane Kan

La Tribune - 16/02/2000

ANNEXE 4 LE MARCHÉ MONDIAL DES ARTICLES DE SPORTS D'HIVER CONNAIT UNE EMBELLIE

(...) Les trois groupes leaders dans les articles de sport de neige, Salomon, Rossignol et Head Tyrolia Mares (HTM) annoncent tous de fortes progressions cette saison. Salomon devrait enregistrer pour 1999 un chiffre d'affaires de 533,6 millions d'euros réalisés pour 70 % dans les sports d'hiver, et revendique + 20 % dans les activités ski alpin, snowboard et fond. Rossignol attend pour l'exercice en cours clos au 31 mars 2000, un chiffre d'affaires de 358,3 millions d'euros dont 305 millions d'euros dans les sports d'hiver. Il prévoit une hausse de 7 à 8 % sur l'ensemble des produits alpins. Quant au groupe Head Tyrolia Mares (406,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 1999) son activité hiver s'établit à 157,7 millions d'euros (+ 22 %).

Marché dynamique. Parmi les différents sports de glisse, le snowboard s'affirme comme le plus dynamique. Chez Rossignol, cette activité tous produits confondus devrait progresser de 38,5 % pour l'exercice en cours avec un chiffre d'affaires de 37,4 millions d'euros. D'ici à deux ans, le leader mondial du ski vise un chiffre d'affaires de 76,2 millions d'euros dans le snowboard, après la reprise en décembre 1999 des actifs de la société Grand Chavin et de ses trois marques, Hot, Hammer et A.Snowboard. Afin de compléter son offre, HTM a également acquis en 1999 les marques de snowboard Blax et Generics.

Mais cet engouement pour le snowboard ne conduit pas inéluctablement au dépérissement du ski alpin. Cette discipline a beaucoup évolué, et tous les professionnels constatent que les passerelles se multiplient entre les pratiques sportives, favorisant la multi-possession de matériels par les amateurs. Les fabricants suivent en proposant des produits de plus en plus simples d'utilisation et capables d'apporter le maximum de sensations.

Vêtements en vogue. Après avoir enrichi leur offre de matériel, les marques se tournent aujourd'hui vers le vêtement. Les premières lignes lancées l'an passé par Rossignol sous les marques Rossignol et Cham généreront pour l'exercice en cours un chiffre d'affaires de 16,7 millions d'euros et cette activité devrait atteindre 30,5 millions d'euros d'ici deux à trois ans. De son côté, Salomon annonce sa première collection de vêtements pour l'été 2000. (...)

Hélène Goyet.

La Tribune - 08/03/2000

(...) « Avant, notre souci était surtout technique, nous ne nous soucions pas de savoir si le skieur allait ensuite se faire plaisir sur la neige. Depuis 1990, on fait l'inverse, on scrute son attente pour ensuite définir un produit », explique Jean-Renaud Daniel, responsable du marketing chez Dynastar. Même démarche pour Jean-Luc Diard, directeur de Salomon : « Notre objectif est que les gens se fassent plaisir, ce qui passe par des produits polyvalents, et que les skieurs aient l'impression de progresser et d'avoir des sensations nouvelles. »

Sur le plan économique, ces efforts se traduisent par un nouvel engouement du public pour le ski nouvelle génération et par « une significative progression en valeur » sur le marché français, comme l'attestent les chiffres de la Fifas (Fédération française des industries du sport et des loisirs) : en 1999 les ventes de skis en France ont progressé de 8,8 % en volume et de 17 % en valeur. Au niveau mondial, le marché tous produits de sport d'hiver confondus, s'établit à 1,6 milliard d'euros en 1998. Une croissance qui tranche avec la stagnation, voire la régression des années précédentes et qui se retrouve dans les résultats des leaders du marché. Ainsi Salomon a-t-il vu son chiffre d'affaires sports d'hiver progresser de 19 % en 1999 (à 414,1 millions d'euros) et Rossignol, leader mondial, a vu ce même secteur croître de 20,3 % (à 150,8 millions d'euros) au terme des six premiers mois de l'exercice 2000-2001 (1 Avril- 30 septembre).

Révolution dans la chaussure

Par ailleurs, les fabricants se soucient de la sécurité et du confort. Lange, filiale italienne de Dynastar, va commercialiser cette année une chaussure de ski qui sera équipée d'un système de déclenchement arrière pour limiter le nombre de blessures. Ce produit haut de gamme pour l'instant a été testé avec succès aux Etats-Unis et devrait, selon Bernard Liatti, directeur général de Dynastar, représenter à moyen terme un fort pourcentage des ventes.

Rossignol, la maison mère, prépare de son côté ce qui pourrait bien constituer une vraie révolution en s'apprêtant à lancer dès la saison prochaine une chaussure de ski alpin qui offrirait la légèreté et le confort de celle utilisée pour le snowboard. « En tant que leader mondial, Rossignol doit à la fois avoir une offre de produits qui corresponde à tous les rythmes de sa clientèle et, dans son orientation stratégique disposer d'une capacité à apporter des produits innovants », indique Jacques Rodet, président du directoire de Rossignol. Ce souci de non-spécialisation se retrouve chez les majors du secteur qui de plus en plus cumulent toute la panoplie de l'amateur de neige. (...)

Les industriels des sports d'hiver se sont aperçus que les pratiques de ski alpin, snowboard ou raquettes ne s'additionnaient pas et que le volume demeurait globalement stable autour de 7 millions d'engins de glisse vendus chaque année. La croissance des industriels se fait donc dans la valeur ajoutée d'une offre de plus en plus sophistiquée : « Notre ambition est d'avoir une offre qui dépasse largement le phénomène du ski », explique Jean-Luc Diard, pour Salomon. Tandis que Rossignol, tout en protégeant son statut de leader, joue à fond sa carte historique des sports d'hiver sans exclure, comme l'indique Jacques Rodet, « de s'intéresser à d'autres produits. » *Les Echos* - 3&4/11/2000

(...) Surfant sur le succès du snowboard, le groupe Rossignol attache également une importance grandissante aux phénomènes de mode et au design, devenus autant d'arguments de vente. «L'engouement autour du snowboard a forcément une influence sur nos recherches au niveau des formes et de la décoration, avec des reliefs sur la surface du ski, des motifs déclinés en fonction du type de ski et du niveau des skieurs. Cette approche marketing nécessite une veille stratégique et technologique permanente afin d'anticiper les nouvelles tendances. On est notamment très à l'écoute de ce qui se passe dans le monde de l'automobile, de la mode et de l'électroménager, mais aussi dans certaines régions comme l'Amérique du Nord, où l'on réalise 40% de notre chiffre d'affaires, et aux Pays-Bas, actuellement précurseurs sur le continent européen », confie Jacques Lacroix, estimant que l'on privilégie de plus en plus le «ski-plaisir au détriment de la performance pure.»

Dans cette optique, les fabricants cherchent actuellement à optimiser le contact ski-neige (en travaillant sur les carres et la semelle) tout en améliorant la sensation de toucher avec l'introduction de l'élastomère. Mais la vraie révolution des années 2000 viendra de l'avènement du concept de «prêt à skier» avec une réflexion «cohérente et globale» autour du triptyque ski-fixations-chaussures, réflexion engagée chez Rossignol avec le concept T-Power. A terme, chaque marque proposera des packages complets avec fixations intégrées aux skis et chaussures assorties. Un nouvel argument de vente pour les grandes marques mais aussi un gain en terme de confort et d'esthétisme pour les skieurs.

Le Figaro Rhône-Alpes - 4/11/2000

Amorcée en 2000 après des années de baisse, la reprise du marché mondial des sports d'hiver se confirme cette saison. Le nombre de commandes enregistrées par les fabricants est «en hausse de plus de 10 % par rapport à la saison dernière», annonce la Fédération française des industries du sport et des loisirs (Fifas).

L'Europe, en dépit d'un enneigement irrégulier, continue de progresser. Le marché américain, pénalisé durant l'hiver 1999-2000 par un manque de neige, offre des perspectives de croissance de l'ordre de 3 %, les marchés japonais et coréen sont en phase de reprise. Dans ce contexte, les deux leaders français, Rossignol et Salomon (racheté en 1997 par Adidas), confortent leur position de pointe.

A eux seuls, les deux groupes français détiennent environ 45 % du marché mondial.
(...)

Salomon revendique le titre de numéro un mondial des articles de sports d'hiver, détenant notamment la première place dans les chaussures et dans les fixations. Rossignol, avec sa deuxième marque Dynastar, demeure l'incontestable numéro un mondial du ski - «en volume mais de moins en moins en valeur», persifle un petit concurrent spécialiste du snowboard, le «surf des neiges».

Le marché, en moins de cinq ans, a connu une véritable révolution. Après s'être laissé grignoter pendant plusieurs années par le snowboard, le ski affiche aujourd'hui un taux de croissance qui réveille les appétits. « Les sports de glisse ont oxygéné l'industrie et l'ont fait gagner en créativité », confirme Pascal Aymar, directeur de la communication de Salomon.

En 1999-2000, les ventes mondiales de ski alpin ont augmenté de 4 % en volume (4,08 millions de paires, sans compter les bâtons, les fixations et les chaussures). Le marché français, à lui seul, a progressé, selon la Fifas, de 8,8 % en volume et de 17 % en valeur, le différentiel s'expliquant par le coût plus élevé des skis sophistiqués de la nouvelle génération. La part des skis d'un prix égal ou supérieur à 230 euros a ainsi augmenté de 25 %, tandis que celle des skis moins chers diminuait de 1,3 %. Plus courts et plus larges, directement inspirés de l'esprit snowboard, les nouveaux skis, notamment paraboliques permettent une pratique plus « fun » de la glisse.

Mené sous la pression, l'effort d'innovation consenti par les fabricants grâce à d'importants budgets de recherche et développement (7 % du chiffre d'affaires pour Salomon, 3,2 % pour Rossignol), s'est révélé payant. Le groupe Rossignol a annoncé, le 27 janvier, une augmentation du chiffre d'affaires de 25,7 % pour les neuf premiers mois de l'année de l'exercice en cours (clos le 31 mars). Le snowboard (10,1 % du chiffre d'affaires en 1999-2000) tire toujours la croissance (+ 57,8 %), mais le ski alpin affiche une hausse de 16,7 %. Rossignol table sur un chiffre d'affaires de 442 millions d'euros, en augmentation de 17 % en 2000-2001. (...)

Ce retour en grâce du ski fait paradoxalement rêver le président de l'Association nationale de l'industrie du snowboard (Anis), Ivan Cecotti : «Peut-être les majors vont-elles montrer moins d'intérêt pour le snowboard», espère-t-il. Rien n'est moins sûr. S'il enregistre un certain tassement cette saison, le marché du snowboard représente encore un quart du marché mondial des sports d'hiver en 1999-2000, à 400 millions d'euros.

Les fabricants de ski ont depuis longtemps cessé de considérer ce phénomène comme une mode passagère. En vingt ans, l'industrie, qui a compté jusqu'à 300 fabricants, s'est resserrée autour d'«une douzaine d'acteurs mondiaux dans les planches, une dizaine à peine dans les fixations et une autre dizaine dans les chaussures, comptabilise Jean-Jacques Bompard, secrétaire général de Rossignol. Ce phénomène de concentration autour de leaders qui disposent d'une offre technique complète devrait se poursuivre. C'est inéluctable», prédit-il.

Rossignol a racheté, en 2000, la société Emery, près de Grenoble, spécialisée dans la fixation de surf, et surtout le pionnier français du snowboard, le Jurassien Grand Chavin, avec ses trois marques Hot, Hammer, et A.Snowboard. Le groupe affiche l'intention d'occuper à moyen terme 20 % du marché mondial (contre 15 % cette saison). Il mise pour cela sur la nouvelle capacité de production, de 300 000 snowboards par an, de sa filiale espagnole, à qui l'essentiel de l'activité a été transféré. Sur ce terrain, son concurrent direct est l'Américain Burton, qui détient en volume près de la moitié du marché mondial. (...)

ANNEXE 8**LES FABRICANTS DE SKIS SURFENT SUR L'EFFET
SNOWBOARD**

(..) Les skis paraboliques, qui rendent le sport plus aisé, et autres skis «freeride», qui confèrent aux skieurs de nouvelles sensations, ont dopé un marché qui ressemblait à une belle endormie. Car cette frénésie d'innovation a eu pour effet corollaire d'accroître le prix moyen de vente.

Du coup, les particuliers, de plus en plus exigeants et qui prennent goût à tester les nouveautés, tout comme les loueurs, renouvellent leur matériel de plus en plus fréquemment. Le marché de la location représente ainsi désormais 40 à 50 % des ventes, contre 20 à 30 % environ il y a cinq ans.

Sans compter que «certains pratiquants, qui ont découvert la glisse avec le snowboard, ou qui s'étaient détournés du ski pour découvrir de nouvelles sensations, y reviennent aujourd'hui» explique Antoine Ballon, directeur marketing des marques autrichiennes Atomic et Dynamic (groupe Amer). (...)

C.M.

Le Figaro - 12/02/2001

ANNEXE 9**ROSSIGNOL NUMERO UN MONDIAL DU SKI**

Le groupe Skis Rossignol, qui coiffe les marques Rossignol, Dynastar, Lange (chaussures), Look (fixations), Hot, Hammer et A. Snowboard (surf), Emery (fixations de surf), Kerma (bâtons), reste cette année numéro un mondial du ski. C'est ce que Jacques Rodet, le président du directoire, a expliqué hier à Grenoble. «Nos estimations jusqu'au 31 mars 2001, a-t-il précisé, sont de 351 millions d'euros, pour les produits hiver, dont 55 millions d'euros pour le snowboard et 296 millions d'euros pour le ski, alors que notre suivant Atomic-Head a annoncé au 31 décembre un chiffre d'affaires de 330 millions d'euros.» Par ailleurs, Jacques Rodet a affirmé que le groupe allait tourner «une page de l'histoire du ski français.» Il a en effet annoncé que Michel Vion, directeur technique national (DTN) à la Fédération française de ski (FFS) depuis 1992, allait rejoindre son groupe en juin prochain. Michel Vion va devenir directeur compétition des marques Dynastar, Lange et Look. Depuis septembre dernier, Jacques Rodet a entrepris de reconstituer une équipe «capable de réinstaller les marques du groupe au plus haut niveau de la compétition.»

La Tribune - 06/03/2001

ANNEXE 10 EXTRAITS DU RAPPORT ANNUEL 2000-2001 DU GROUPE ROSSIGNOL
--

Ski alpin

L'univers du ski alpin comprend le ski alpin, la chaussure, la fixation ainsi que le bâton de ski. Pour cette grande famille de produits les ventes en valeur du groupe progressent de 14,9 % en 2000-2001. Pour le ski alpin, les marques du groupe, Rossignol et Dynastar ont réalisé des ventes de 1,309 million de paires de skis en 2000-2001, contre 1,22 million en 1999-2000 et 1,14 million en 1998-1999. En 2000-2001, le marché mondial du ski alpin a bénéficié de l'attrait suscité par les nouveaux concepts de skis et de la croissance de l'activité en Europe. Il est estimé à 4,32 millions de paires contre 4,08 millions en 1999-2000.

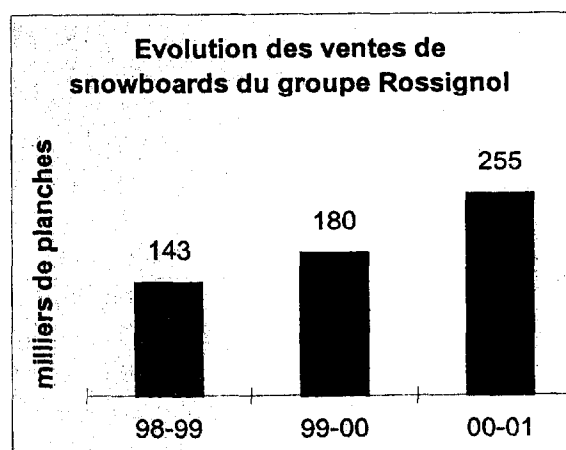
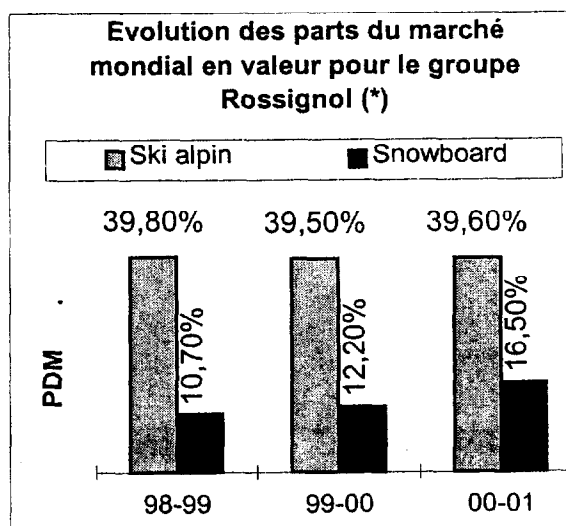
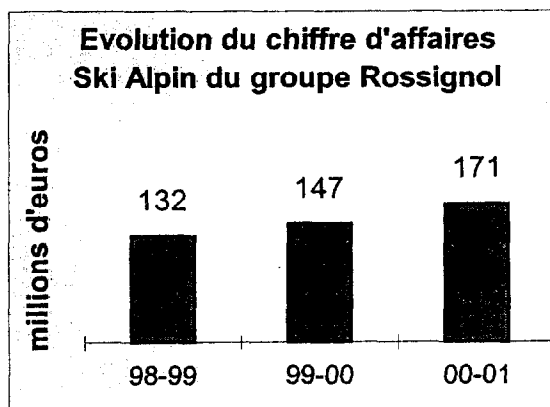
Snowboard

En 2000-2001, l'univers du snowboard (planche, chaussure, fixation) représente 25,7 % du marché mondial des sports d'hiver. Après plusieurs années de forte progression, le marché mondial du matériel pour le snowboard tend vers une croissance faible ou modérée.

Avec une offre complète multimarques (Rossignol, O'Sin, Emery, Hot, Hammer, A.Snowboard) et la maîtrise technologique des 3 produits, le groupe a, en 2000-2001, nettement renforcé sa position de N°2 mondial.

Au terme de la saison 2000-2001, le marché mondial de planches de snowboard est estimé à 1,53 million d'unités vendues contre 1,52 million la saison précédente.

Les ventes de snowboards du groupe Rossignol ont augmenté de 57,8 % en valeur après 40,1 % de progression l'an dernier.



(*) calcul effectué au prix de gros, incluant la marge des importateurs.

Rossignol fait un pas vers le soft

Rossignol dévoile la première chaussure de ski soft. La chaussure est construite sur la base d'une structure rigide, le cockpit, qui assure la transmission des forces d'appui, et d'une structure souple, pour le confort. Les clients de la marque ont eu l'occasion d'essayer cette innovation lors des journées test organisées en janvier à Crest Volant.

N° 203 - 02/2001

Dossier : Freeride spoken

Benjamin Thaller, directeur marketing de Salomon France.

«Le freeride est une vraie tendance lourde. C'est à mon avis la trame de fond des sports de glisse. Ma définition : la pratique en toute liberté d'un sport en utilisant toutes les possibilités qu'offrent les terrains de jeu. Bref, c'est l'évolution en toute liberté, sans contrainte. Chacun se crée son propre freeride, que ce soit dans la poudreuse au bord d'une piste, entre les sapins ou dans un couloir raide avec saut de barres rocheuses. Il n'y a pas de dogme.»

Yann Laphin, responsable marketing de Dynastar France.

«Le freeride traduit tout d'abord un mode de vie propre à une génération de skieurs et snowboarders pour qui la vocation première du sport est de donner un maximum de sensations dans un environnement naturel. Le freeride, c'est avant tout un état d'esprit. Le ski est né de cette attitude libre et proche de la nature. Il faut privilégier le grand ski, l'évasion et le dépaysement.»

N° 203 - 02/2001

Dynastar sur la bonne piste

(...) Selon Bernard Liatti, directeur général, «Dynastar a choisi de devenir un spécialiste plutôt qu'un petit généraliste. Cela implique de réduire le nombre de références avec une offre plus dense en haut de gamme. Désormais nous comptons 85 références mondiales (hiver 01-02). Sur les deux saisons précédentes, l'entreprise était passée de 140 à 110 références tout en progressant en volume de 370 000 à 410 000 paires, ainsi qu'en valeur. Aujourd'hui, nous proposons 8 modèles à plus de 460 euros. Etre spécialiste, c'est aussi être un révélateur de tendances. Soyons modestes, les marques ne créent pas les tendances, celles-ci sont latentes.»

(...) Dynastar s'est distingué cette année dans la marque conjointe (co-branding) en produisant des séries limitées pour la station voisine de Megève (400 paires), ainsi que pour la marque Hugo Boss (1 000 paires). « Ces opérations sont avant tout porteuses d'image », souligne Bernard Liatti. Le fabricant s'est également lancé dans le ski de prestige avec le modèle Avant Première fabriqué par le service course et vendu à 1 525 euros la paire. (...) La série était limitée à 200 paires, qui ont toutes été vendues.

Cet hiver a également été marqué par le lancement de la collection de vêtements Dynastar. Une initiative qui fait suite au test réalisé la saison dernière sous la marque Cham. Le lancement de la Dynastar Sport-line, composée de vêtements et de sacs à dos techniques, correspond à un objectif majeur : donner plus de visibilité à la marque. (...) Quant à Cham, la marque n'a pas été abandonnée, mais «seulement mise en sommeil, car il n'est pas impossible qu'on la réutilise un jour», sous licence par exemple...

N° 206 - 06/2001

ANNEXE 12	A NOUVEAU CONSOMMATEUR, NOUVELLE STRATEGIE INDUSTRIELLE
------------------	--

Analyse qualitative.

(..) Les consommateurs semblent également accorder un attachement plus prononcé aux marques, déjà important en matière de sport. Les marques sont non seulement recherchées pour la confiance qu'elles inspirent en matière de qualité et de sécurité mais aussi pour l'image qu'elles véhiculent (aventure, évasion, plaisir, dépassement de soi...). L'influence des marques joue à plein dans les sports de glisse où elles incarnent des valeurs auxquelles sont très sensibles les jeunes consommateurs. De même, le succès de fabricants comme Aigle ou Lafuma s'explique en partie par leur capacité à mettre en avant un style de vie « outdoor ».

(..) La technologie n'est pas achetée pour elle-même mais au travers d'un résultat (une « valeur d'usage » ou une « valeur sociale »), même si elle renvoie souvent une image de modernité du produit. Elle valorise son utilisateur en l'aidant à améliorer ses performances, ou encore le rassure en lui donnant une impression de sérieux quant à la qualité, ou en lui garantissant la sécurité d'emploi ou l'innocuité du produit. Lorsque la technologie confère au produit une amélioration véritable, le grand public s'y montre donc sensible, dès lors que cette amélioration lui est rendue repérable grâce à une « mise en scène », qui souvent se fonde sur un « mot vedette » à haute valeur ajoutée (« monocoque », « gore tex »). Certains articles comme les matériels de sports d'hiver confèrent même à la technologie un rôle de séduction important vis-à-vis d'une clientèle impliquée qui attend un renouvellement rapide des performances techniques. De même, en matière de vêtements, les consommateurs plébiscitent des matières high-tech qui associent modernité et praticité.

Extraits - Ministère de l'Economie et des Finances - 2000

ANNEXE 13	PORTEFEUILLE DE MARQUES DU GROUPE ROSSIGNOL
------------------	--

Univers	Produits	Marques
Ski alpin	Ski	Rossignol et Dynastar
	fixation	Rossignol et Look
	chaussure	Rossignol et Lange
	Bâton	Rossignol et Kerma
Snowboard	planche	Rossignol, O'Sin*, Hot, Hammer et A. Snowboard
	fixation + chaussure	Rossignol, Emery, O'Sin
Nordique	Ski	Rossignol
	fixation + chaussure	Rossignol
Autres	roller et tennis	Rossignol
	Golf	Cleveland
	patin à glace	Risport
	vêtement	Rossignol, Dynastar Sport-line et Cham

* O'Sin : Original Sin est une marque créée par Dynastar pour ce marché

ANNEXE 14 CHIFFRE D'AFFAIRES DE GRAND CHAVIN H.T. (*)

Chiffre d'affaires	2001 / 2000	2000 / 1999
	en milliers d'euros	en milliers d'euros
* France	2 270	1 924
* Etranger	4 432	3 944
Total	6 702	5 868

L'exercice comptable court du 1^{er} avril d'une année civile au 31 mars de l'année suivante.

(*) H.T. : Hors Taxes

ANNEXE 15 PREVISIONS DE VENTES POUR GRAND CHAVIN

Les coefficients saisonniers mensuels à retenir pour les ventes en volume de snowboards sont les suivants (*) :

	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
Coefficient saisonnier	1,4	1,2	0,95	0,85	0,6	0,5

	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE
Coefficient saisonnier	0,6	0	1,3	1,4	1,6	1,6

(*) Coefficients saisonniers obtenus par la méthode dite «des rapports à la moyenne».

- 37 200 snowboards ont été vendus au cours de l'exercice passé (du 1/04/2000 au 31/03/2001).
- Pour l'exercice 2001-2002, les ventes de snowboards devraient progresser de 30 % en volume, tandis que le prix de vente H.T. moyen d'une planche sera majoré de 2,2 %.
- Les ventes H.T. en France représenteront 1/3 du chiffre d'affaires H.T. prévu pour le mois. Seules les ventes réalisées en France sont soumises à TVA.
- Le taux de TVA applicable est de 19,6 %.

Délais de règlement ou d'encaissement

- Créances clients :
 - pour les ventes en France : 60 jours
 - pour les ventes à l'étranger : 30 jours
- Approvisionnements de matières : 20 % des achats du mois sont réglés à 30 jours, le reste à 60 jours
- Salaires : paiement le dernier jour du mois concerné
- Charges sociales : paiement le 15 du mois suivant le mois concerné
- Les autres charges sont payées comptant.

Prévisions de charges d'exploitation

- La production mensuelle prévue est de 5 300 planches de snowboard, pour la période juillet à décembre 2001.
- Les congés du mois d'août interrompent production et vente de snowboards, tandis que les charges fixes et les échéances sont maintenues.
- Les matières approvisionnées sont estimées à 77 euros T.T.C. (*) par planche produite durant le mois.
- Les services extérieurs T.T.C. (*) s'élèvent à 158 600 euros par mois.
- Salaires :
 - partie fixe 69 000 euros par mois
 - partie variable : 5 % du chiffre d'affaires H.T. du mois.
- Les charges sociales représentent 35 % des salaires du mois concerné.
- Diverses autres charges, non soumises à TVA, s'élèvent à 11 800 euros par mois.

Renseignements complémentaires

- De juillet à décembre 2001, il n'y aura pas de TVA à décaisser, l'entreprise bénéficiant d'un crédit de TVA. Par souci de simplification le budget de TVA n'est pas à faire.
- Au 30 juin 2001, figurent dans les comptes :
 - 466 900 euros de créances dont 343 000 euros encaissables en juillet, le reste en août
 - 486 300 euros de dettes dont 279 000 euros payables en juillet, le reste en août
 - 343 500 euros de disponibilités.

(*) T.T.C. : Toutes Taxes Comprises

Communication média

Le groupe privilégie la presse spécialisée qui offre une tribune d'expression positive tant pour ses marques que pour les athlètes qu'il parraine. Présent au cinéma, il a récemment investi le médium télévision avec un spot de 30 secondes sur M6.

Communication hors média

Une part significative du budget est allouée au parrainage de champions et à la participation à de grands événements sportifs (X Games, Gravity Games...).

Rossignol est un exposant régulier des salons professionnels (SIGPRO*...).

De nombreux outils d'aide à la vente sont aussi proposés aux distributeurs (cassettes vidéo, affiches, fiches produits, kakemonos (banderoles verticales), présentoirs...).

En outre, le groupe a mis en place des structures permanentes notamment des chalets au pied des pistes, ce sont les «test centers». Ils permettent aux «V.I.P.»** en priorité et aux particuliers, de tester pendant une journée les nouveaux matériels ; un questionnaire leur est ensuite soumis. La direction du groupe estime que cette formule «bénéficie d'un retour sur investissement très favorable.»

Extraits du rapport annuel.

* SIGPRO : Salon professionnel des sports d'hiver de Grenoble

** V.I.P. : Very Important Personality (cadre dirigeant, ancien champion, moniteur de ski, journaliste...)

(...) Décidé à «prendre la parole» pour séduire ce jeune public (la population des 15-20 ans), le groupe consacre désormais 12 % de son chiffre d'affaires en matière de communication et de marketing. Un budget qui n'avait jamais dépassé les 10 % jusqu'ici.

«Depuis deux ans, Rossignol communique sur un ton plus impertinent, qui change de son langage technique classique», note un distributeur spécialisé. «On ne lâche pas la proie pour l'ombre, rectifie Jean-Jacques Bompard, secrétaire général du groupe isérois. Nous avons toujours été bons en technique. Nous avons des efforts à faire en marketing. C'est chose faite. Désormais, nous avons tous les atouts dans la main.» (...)

Le groupe slalome entre les racines d'un fort passé industriel marqué par un culte de la compétition pour mener Rossignol dans l'ère de la communication et du marketing, les points forts des majors du sport.

Jean-Michel MEYER.

L'Usine Nouvelle - 15/06/2000

Le « test center » fonctionne de novembre à avril, soit 6 mois par an.

Local

Amortissement mensuel, mobilier inclus : 780 euros.

Décoration pour la saison :

- PLV lumineuse «T-Power» : 155 euros
- 5 cassettes vidéos à projeter, montant global : 40 euros
- 2 kakemonos (banderoles verticales) 150 x 50 cm, à 9 euros pièce
- 6 posters des « teams » Rossignol à 1 euro pièce.

Matériel testé

- 15 équipements de ski alpin
- 15 équipements de snowboard
- prix de vente moyen public d'un équipement de ski : 1136,20 euros
- prix de vente moyen public d'un équipement de snowboard : 920,92 euros
- coefficient multiplicateur appliqué par les distributeurs : 1,8
- le matériel testé est revendu en fin de saison à des loueurs ; son coût total pour Rossignol représente 60% du prix de vente H.T. aux distributeurs.

Personnel

- 2 personnes mobilisées pour la saison par centre de test
- coût mensuel moyen d'un salarié, charges sociales comprises : 2 440 euros.

Communication

- coût d'un questionnaire traitement compris : 0,60 euro
- nombre de questionnaires recueillis durant la saison : 3 800



A quoi sert un site

de commerce électronique ?

Un site Web ne sert pas seulement à vendre. Son intérêt est triple.

- Trouver/séduire une nouvelle clientèle
- Vendre
- Entretenir la relation client dans la durée

Trouver, séduire et qualifier une nouvelle clientèle



Aux Etats-Unis, fin 1998, 25% des achats d'automobiles résultent déjà d'une recherche préalable sur Internet (source : JD Powers). Tous les clients sont friands d'informations sur les produits. Internet peut les satisfaire. Si le site Web est suffisamment attractif, ils franchiront une autre étape et prendront contact avec l'entreprise. En 1998, Toyota US a généré 160 000 contacts qualifiés grâce à son site web, soit 40% de ses contacts aux Etats Unis. C'est énorme.

Pour parvenir à ce type de résultat, le site Web doit disposer a minima des fonctions suivantes :

Information :

- Catalogue des produits.
- Informations sur ces produits et sur leur environnement.
- Contacts commerciaux.

Interactivité :

- Possibilité pour le visiteur de demander en ligne une documentation complémentaire papier qu'il recevra ensuite chez lui.
- Possibilité pour le visiteur de recevoir régulièrement et par courrier électronique des informations sur les nouveaux produits de l'entreprise.

C'est la configuration minimale. Mais le service client peut migrer encore plus complètement sur le Web. Sur le site de Darty et de l'éditeur de logiciels Ciel, un client peut cliquer sur le site pour parler en direct avec un conseiller commercial. [www.darty.fr] [www.ciel.tm.fr]

Bon réflexe : la marque de chaussures Rockport dispose sur son site de la liste de tous les magasins qui revendent ses produits dans le monde. [www.rockport.com]

Vendre plus et à moindre coût

La vente par Internet permet d'attaquer le marché avec des éléments différenciateurs forts.

Un nouveau canal de distribution : un site Web est accessible depuis l'ensemble de la planète. De ce fait, le commerçant peut toucher des clients potentiels impossibles à toucher autrement. Le Web est un vecteur d'exportation important qui va s'affirmer dans les mois qui viennent.

Une vitrine infinie : la puissance des bases de données et des catalogues électroniques n'est limitée que par la capacité des commerçants à les remplir. La société Inktomi propose des outils qui ont permis de constituer des boutiques alignant 5 millions de produits. Aucun vénépéciste ni aucune grande surface n'atteignent cette diversité de choix.

Des gains de temps pour le client : pour lui, un site web permet de démultiplier les comparatifs de produits et de prix sans quitter son fauteuil et de gagner du temps sur des tâches peu gratifiantes (faire ses courses). Autant d'économies intéressantes.

Vendre à moindre coût : le tableau ci-dessous compare les coûts de fonctionnement et de distribution de cinq produits pour lesquels l'impact de la distribution électronique est phénoménal. Un bémol cependant : ces gains sur les frais de fonctionnement sont contrebalancés par des frais de marketing beaucoup plus élevés en ligne que pour un commerce traditionnel.

Frais de fonctionnement et de distribution [Source : OCDE]

PRODUITS & SERVICES	TRADITIONNEL	INTERNET	ECONOMIE
BILLET D'AVION	8 \$	1 \$	87%.
OPÉRATIONS BANCAIRES	1,08 \$	0,13 \$	89%.
RÈGLEMENT D'UNE FACTURE	2,22 À 3,32 \$	0,65 À 1,1 \$	67% À 71%.
CONTRAT D'ASSURANCE VIE	400 À 700 \$	200 À 350 \$	50%.
LOGICIELS	15 \$	0,2 À 0,5 \$	97 À 99%.

Le nouveau site "La Vague.com" recense 10 000 liens vers des sites de commerce dans le monde et propose des outils aux surfeurs pour accéder le plus directement possible à l'information. [www.lavague.com]

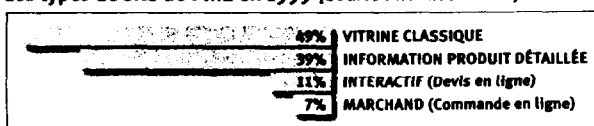




Le Web au secours du commerce de proximité?

Cette question est moins paradoxale qu'il n'y paraît. L'agence Harris Interactive vient de montrer qu'Internet profite plus au commerce traditionnel qu'aux achats en ligne : pour chaque dollar dépensé en ligne, un acheteur de jouet va dépenser plus de 9 dollars dans un magasin réel et un acheteur de vêtements, 4,4 dollars. Pour un internaute qui achète en ligne, 3 auront découvert et choisi en ligne, puis acheté en magasin. Les organismes de prospective, tel Forrester Research, sont formels : en 2004, les ventes en ligne des principaux sites marchands européens représenteront 180 milliards d'euros, mais leur impact économique sur les ventes de détail sera de 500 milliards d'euros.

Les types de site de PME en 1999 [Source : www.decllic.net]



Etude menée en 1999 auprès de 1 200 sites dans le Nord Pas-de-Calais.



Entretenir l'intérêt du client

Gagner un client c'est bien, le conserver, c'est mieux. Mais sur le Web, les clients sont encore plus volatils qu'ailleurs. Il faut donc entretenir leur intérêt par tous les moyens. On en citera deux principaux.

- Listes de diffusion : les clients reçoivent alors des informations régulières sur les produits, les promotions en cours ou les évolutions du site.
- Cartes de fidélité : possibilité d'agréger des commerçants aux quatre coins du web ou d'inventer de nouveaux modes de fidélisation. Le site Oh My Deal en est un exemple. [www.ohmydeal.com]

"Recevoir des courriers électroniques d'information, c'est une publicité légère et non intrusive. Elle ne gâche pas mon papier fax et je ne les lis que si j'en ai besoin. En plus, je peux les stocker facilement".

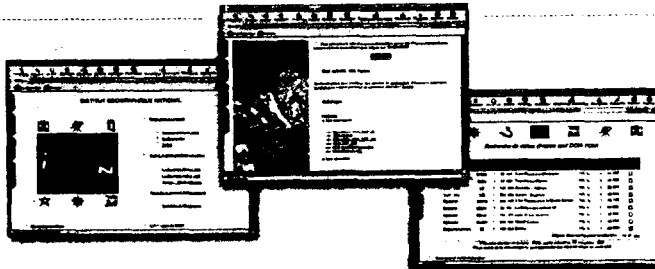
Gérard Meynant
acheteur.

INSTANTANE

Un impact positif sur les commandes.

"Nous réalisons plus de 100 000 francs de chiffre d'affaires par mps en vendant des cartes géographiques sur notre site. Nous avons mis en place une organisation importante pour gérer la relation avec les clients et les usagers et assurer la maintenance du site. Cela a un impact positif sur les commandes. Une personne à temps plein s'occupe de la mise en ligne des documents. Une autre personne s'occupe de monter des dossiers d'information, de développer la communication et de gérer le courrier. Par ailleurs, des spécialistes sont ponctuellement appelés pour répondre aux questions des internautes. Nous répondons à la plupart des questions dans la journée."

Serge Barth, Institut Géographique National [www.ign.fr]



ROSSIGNOL
S N O W B O A R D S

Boards
Boots
Bindings

Categories

Free Teams



NEWS

28/12/1999 - 1M78 76KG Qui est ce?

Yes it's TODD RICHARDS.

Nous sommes heureux de vous annoncer la venue de Todd dans notre team international Snowboard. Il ramera nos planches et nos fix... Alors, Todd bienvenue chez Rossignol.

Moonpark hotel...

Le site de nos amis, ça regorge d'une mine d'infos, vous y trouverez des jeux concours, des infos sur les prix, des plans d'accès au park et plein d'autres bonnes choses !!!

[MOONPARK](#)

© 2001-2002 Rossignol

SOURCE : www.rossignol.com