

Éléments de correction – RAIDLIGHT (80 points)

1. Présentez de manière structurée les forces et les faiblesses de l'entreprise (16 points)

1 point pour la structure (= critères) ; si seulement forces/faiblesses = 0

1 point pour la conclusion

14 points pour les items (0,5/idée)

UC41CP5 Analyser et établir la synthèse de l'information collectée

UC41AP3 Adopter un mode de raisonnement commercial

Critères	Forces	Faiblesses
Notoriété et image 1 point	<ul style="list-style-type: none"> -entreprise créée il y a plus de 20 ans : forte notoriété - leader de trail running 	
Portefeuille produits 4 points	<ul style="list-style-type: none"> - produits conçus et réalisés par l'entreprise : bonne maîtrise de la chaîne de la valeur - forte capacité d'innovation : brevets déposés - produits innovants, performants, astucieux - gamme large (vêtements, chaussures, sacs à dos) - 20% de la collection textile est réalisée en polyester recyclé - produit respectueux de l'environnement - un nom anglophone - Co-conception de l'offre 1200 propositions de la Team RaidLight 	<ul style="list-style-type: none"> - prix plutôt élevé 54,90€
Communication 2 points	<ul style="list-style-type: none"> - marque communautaire « team RaidLight » - forte communauté (10 000) - présent lors d'événements sportifs prestigieux - sponsor de sportifs internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> - 73% du capital est détenu par des actionnaires
Commercialisation/ Distribution 3 points	<p>France :</p> <ul style="list-style-type: none"> - distribution diversifiée : vente en ligne via site marchand, grands comptes, GSS - B2C conséquent : 30 % (indépendance) <p><u>Export</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertise export (Espagne, UK, Japon) 	<p>France :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des distributeurs qui peuvent être déstabilisés par la cession de la marque - Made in France (uniquement 10%) <p><u>Export</u></p> <p>Seulement 3 pays concernés</p>

Ressources financières et matérielles 3 points	<ul style="list-style-type: none"> - capital social élevé donc bonne capacité de remboursement - Forte croissance entre 1999 et 2016 - apports personnels des créateurs - compte de résultat prévu à la hausse en 202 - maîtrise de toute la chaîne de valeur (R&D à production) : adaptabilité, flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> - baisse conséquente du CA -50 % en raison du Covid donc des ressources financières - un site au cœur de la montagne
Ressources humaines 1 point	<ul style="list-style-type: none"> - dirigeant sportif et engagé - personnel qualifié et reconnu pour son savoir-faire - personnel très passionné et impliqué (sportifs pratiquant ce sport) 	

Conclusion : Raidlight possède beaucoup d'atouts pour se développer à l'export. Elle peut s'appuyer sur sa notoriété et son expérience dans le domaine du trail running.

2. Estimez le chiffre d'affaires prévisionnel de Raidlight pour l'année 2022, puis évaluez la pertinence de vos résultats (6 points = 4 pts calculs + 2 pts conclusion)

UC41CP5 Analyser l'information collectée et en établir la synthèse

► MÉTHODE DES MOINDRES CARRES :

Années xi	ventes yi (en milliers d'€)	$(xi - \bar{x}_i)$	$(yi - \bar{y}_i)$	$(xi - \bar{x}_i)(yi - \bar{y}_i)$	$(xi - \bar{x}_i)^2$
1	7760	-2	1632.8	-3265.6	4
2	7700	-1	1572.8	-1572.8	1
3	7796	0	1668.8	0	0
4	3420	1	-2707.2	-2707.2	1
5	3960	2	-2167.2	-4334.4	4
X moy : 15/5 = 3	30636/5 = 6127.2			-11880	10

$$Y = a.x + b$$

$$a = -11880/10 = -1188 \quad \text{1 point}$$

$$b = \text{moy } y - a \cdot \text{moy } x = 6127.2 - (-1188 \times 3) = 9691.2 \quad \text{1 point}$$

$$\text{Droite de prévision : } y = -1188x + 9691.2 \quad \text{1 point}$$

$$\text{Prévisions pour 2022 : } (-1188 \times 6) + 9691.2 \quad \text{Soit : } 2563.2 \text{ milliers d'€} \quad \text{1 point}$$

► Autre méthode possible : MÉTHODE DE LA DOUBLE MOYENNE/ Méthode de Mayer

$$1^{\text{ère}} \text{ droite de régression : } 7730 = 1.5 a + b \text{ (années 1 et 2)}$$

$$2^{\text{e}} \text{ droite de régression : } 5058.6 = 4 a + b \text{ (années 3, 4 et 5)}$$

$$\text{D'où } 2 - 1 \quad -2671.4 = 2,5 a \quad a = -1068.56 \quad \text{1 point}$$

$$\text{Alors } b = 9332.84 \quad \text{1 point}$$

Donc les prévisions pour 2022 (année 6) $y = (-1068.56 \times 6) + 9332.84 = 2921.48$ 1 point

Pour 2022, le CA prévisionnel est de 2921.48 milliers d'€

► Conclusion/ Analyse :

Pertinence du résultat : cette prévision ne semble pas très fiable car elle intègre la baisse liée au COVID (période exceptionnelle) qui a engendré une chute de 56% du CA en 2020 : événements sportifs annulés, magasins de sport fermés.

Même si les activités liées au sport sont reparties normalement, les habitudes de consommation ont évolué, le contexte est toujours incertain, il semble donc difficile de réaliser une prévision fiable ; on peut cependant supposer que le CA 2022 sera plus élevé que la prévision. 2 points

3. Analysez la qualité des sources d'informations fournies dans les annexes 4 à 13 (13 points)

UC41CP1 Mener une veille commerciale permanente (recherche documentaire), collecter l'information à l'étranger, s'assurer de leur fiabilité et de leur pertinence au regard de la recherche

1 point par source (x 10) correctement analysée et 3 points pour la structure

Annexes	Récence	Fiabilité	Pertinence
4- acteurs du marché	NC -	Document interne : ++ subjectif	Analyse sectorielle : concurrence +++
5- la Suisse	2021 +++ 2019 ++	Coface : Cie d'assurance du Cce ext - privé mais reconnu +++ Le MOCI magazine professionnel très sérieux ++	Fiche pays +++ Fiche pays +++
6- logistique et douane	2020 +++ NC	Diplomatie.gouv +++ CCI haute savoie +++	Procédures douane suisse +++
7- consommateur suisse	2018 +	OFS statistiques suisse /gouvernemental +++	Etude sectorielle/demande +++
8- sport en Suisse	Juin 2020 +++	Journal le temps, presse suisse ++	Etude sectorielle/demande +++
9- outdoor market data	2019 mais chiffres de 2016 -	OSV outdoor sport valley accélérateur région Rhône alpes +++	Etude sectorielle offre segments de produits +++
10- trail/running en Suisse (let nature lead the way)	2021 +++	Site internet de l'Office du tourisme suisse ++	Etude pays ou sectorielle +
11- magasins de sport en suisse	NC -	ASMAS + Site internet de la Suisse romande +	Etude sectorielle Distribution mais uniquement pour la Suisse romande + Importance des 3 zones linguistiques ++
12- vente en ligne	Juillet 2020 +++	Journal "la tribune de Genève" Voir le sérieux du journal et l'objectivité du journaliste +	Etude sectorielle Distribution ++

13- Conseil d'entrepreneur	NC -	Publié par CCI France suisse sérieux – source Journal Aspect Sérieux et objectivité ? +	Utile pour les préconisations ++ (vérifier néanmoins le statut de l'interviewé)
----------------------------	------	---	---

**4. Étudiez les opportunités et les menaces que présente la Suisse. Concluez.
(15 points)**

UC41CP2 Analyser et sélectionner l'information commerciale et repérer des contraintes réglementaires sur les marchés étrangers

UC41AP2 Etre attentif aux opportunités et aux menaces détectées dans l'environnement

UC41CP5 Analyser l'information collectée et en établir la synthèse

STRUCTURE : 2 points (1 + 1)

Structure obligatoire : avec opportunités et menaces (1 point) et accessibilité, potentialités, risques du marché ou PESTEL ou toute structure pertinente (1 point)

FOND : 13 points

- Accessibilité (4 points)
- Potentialité (5 points)
- Risques (2 points)
- Conclusion (2 points)

	OPPORTUNITÉS	MENACES
Accessibilité 4 points 0,5/idée	<ul style="list-style-type: none"> - anglais et français : langues des affaires - proximité géographique, pays limitrophe - relation privilégiée avec l'UE - la Suisse est un des meilleurs espaces de trail/running au monde grâce à ses 48 sommets de + de 4 000 m, et ses 3 000 m² de glaciers. - un réseau de transport public très développé qui permet d'accéder aux principales vallées suisses - procédures transfrontalières rapides, et bon respect des exigences de documentation = facilité et rapidité du passage en douane - Doing Business 26^{ème} (+13) 	<ul style="list-style-type: none"> - plusieurs langues nationales et une majorité de la population d'origine suisse allemande = pb traductions - devise différente (Franc Suisse) implique contrainte - nécessité de passer par un prestataire local - Procédures + complexes, plus longues et plus couteuses que dans UE - confédération de 26 cantons, décentralisation forte = pas d'uniformisation, adaptation nécessaire
Potentialité 5 points 0,5/idée	<ul style="list-style-type: none"> - 4^{ème} PIB/hab. du monde (64 649 USD) - pays à revenu élevé, membre de l'OCDE - croissance prévue en 2022 : +2,3 % - IDH 3/ 188 - dette publique assez stable à 45 % du PIB et plus faible que dans les autres pays - inflation faible <1 - l'UE est le 1^{er} fournisseur de la Suisse (53 %) et les exportations françaises sont en hausse de 11 % en 2019 - baisse du PIB liée à la Covid (-9 %) moins importante que dans le reste de l'UE (-15 %). Rebond rapide - appétence pour les produits de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - population totale de seulement 8,6 millions d'habitants = potentiel faible - République fédérale basée sur une démocratie parlementaire donc lenteur des décisions et différences locales - vieillissement démographique - balance commerciale excédentaire en 2018 (les exportations augmentent de 6,7 %, plus que les importations +4,9 %)

Risques 2 points 0,5/idée	<ul style="list-style-type: none"> - évaluation par la Coface : risque pays : A2 - environnement des affaires : A1 - stabilité politique, économique et sociale 	- risque de change
--	--	--------------------

Conclusion :

La Suisse est un petit pays stable, très proche avec une économie solide, très ouverte. Elle a certes été touchée par la crise du Covid, mais moins que ses voisins (baisse du PIB de 9 % contre 15 % dans la zone euro).

Les suisses ont un pouvoir d'achat élevé et un développement humain très favorable.

Les risques identifiés sont liés à l'adaptation probable à des « sous-cultures » différentes selon les cantons (langues, habitudes culturelles) et un potentiel moindre (8.6 millions d'habitants)

2 points

Accepter toute conclusion pertinente.

5. Réalisez une étude sectorielle structurée du marché du sport outdoor en Suisse.

Concluez.

(16 points)

UC41CP2 Analyser et sélectionner l'information commerciale et repérer des contraintes réglementaires sur les marchés étrangers

UC41AP2 Etre attentif aux opportunités et aux menaces détectées dans l'environnement

UC41CP5 Analyser l'information collectée et en établir la synthèse

UC41AP3 Adopter un mode de raisonnement commercial

STRUCTURE : 2 points (1 + 1)

Structure obligatoire : Offre, Demande, Distribution **(1 point)**

Structure attendue : Opportunités et Menaces **(1 point)**

FOND : 14 points

- Demande **6 points** : 1 point / idée
- Offre : **3 points**, 1 point/idée
- Distribution : **3 points** / idée
- Conclusion : **2 points**

	Opportunités	Menaces
Demande 6 points	<p>a/- marché de l'outdoor estimé à 670 millions d'EUR, en hausse de 2,4 %</p> <ul style="list-style-type: none"> - en 2019, le secteur des équipements de sport a affiché une progression des ventes de 1,4 %, - le consommateur suisse a l'un des + forts pouvoir d'achat au monde - les Suisses consacrent un budget de 2500 francs par an au sport <p>b/ Comportement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la Suisse occupe la 2^{ème} place des pays les + sportifs du monde, puisqu'ils ne sont que 16 % à ne jamais pratiquer de sport. (En Europe, seules la Finlande et la Suède font mieux) 	<ul style="list-style-type: none"> - marché potentiel limité du fait de la faible population totale - poussée en popularité du « Swiss made » - conformisme : attirance pour des marques connues

	<ul style="list-style-type: none"> - les Suisses sont de + en + sportifs : 51 % en font plusieurs fois par semaine, trois heures ou plus en 2020, contre 44 % en 2008 - évolution en partie expliquée par l'évolution de la pratique des femmes et des personnes âgées (+ de 65 ans voire + de 75 ans) - les Suisses pratiquent 4,5 sports en moyenne. Il s'agit surtout de sport-santé et de sport-loisir - le jogging/running est le 5ème sport le + pratiqué (27 % des personnes interrogées) - les motivations pour le sport sont prioritairement la santé, le plaisir de bouger, la détente ou le contact avec la nature bien avant des notions comme « atteindre des objectifs sportifs » ou «se mesurer à d'autres » - la culture locale pousse à la recherche de la performance, de l'innovation, - appétence forte pour les produits de très grande qualité, à forte valeur ajoutée, - le prix est secondaire 	
Offre 3 points <ul style="list-style-type: none"> - Offre locale - Offre étrangère 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché de l'outdoor estimé à 670 millions d'EUR, en hausse de 2,4 % - Les segments de produits en croissance les + importants sont les vêtements (50,5 % en valeur) avec une hausse de +3 % et les équipements (23,5 %) en hausse de 7 %. Le segment des chaussures qui représente 26 % est en diminution de -2,7 % 	<ul style="list-style-type: none"> - marché concurrentiel - Présence de 2 marques suisses, concurrentes directes de Raidlight et bénéficiant de la préférence nationale - concurrence de toutes les grandes marques internationales comme Salomon et autres
Distribution 3 points	<ul style="list-style-type: none"> - les magasins de sport de plein air sont moins impactés par la crise de la Covid que les autres - montée en puissance des ventes en ligne en 2019 +25 % - Distribution en Suisse romande : <ul style="list-style-type: none"> . réseau de distribution développé (Decathlon, Intersport, sportXX, Ochsner Sport) . réseau de distribution spécialisé préférable pour se distinguer des grandes enseignes 	

Conclusion :

2 points

Le secteur d'activité du sport outdoor présente des opportunités pour RaidLight. Le marché est important et en croissance. Le positionnement de la marque correspond aux attentes du marché. Le réseau de distribution (en ligne et spécialisé) semble adapté aux pratiques de l'entreprise. Attention toutefois, les informations données sont spécifiques à la Suisse romande, soit 25 % de la population.

22CIE4DME

L'entreprise va, par ailleurs, se heurter à une forte concurrence et à une préférence nationale montante.

6. Identifiez les informations manquantes pour compléter l'étude de marché (6 points)

UC41CP1 *Mener une veille commerciale permanente (recherche documentaire), collecter l'information à l'étranger, s'assurer de leur fiabilité et de leur pertinence au regard de la recherche*

UC41CP3 *Elaborer le cahier des charges pour sous-traiter des études et assurer le suivi de sa mise en œuvre sur le marché étranger.*

Les **informations manquantes** sont par exemple (accepter toutes autres réponses cohérentes) :

Sur la demande : **1 point (0,5 pt par idée)**

- Nombre de pratiquants de trail running, nombre de clubs
- Quantités achetées par type de produits par consommateur par an et panier moyen (vêtements, chaussures, sacs...)
- Valeur perçue du « made in France » par les consommateurs suisses
- Les communautés locales sur les réseaux sociaux

Sur l'offre : Peu d'informations sur la concurrence **2 points (1 point / idée)**

- les gammes proposées par la concurrence et les labellisations locales
- les prix des produits concurrents
- la composition des produits concurrents
- poids des produits recyclés
- les parts de marché des concurrents
- profil des deux acteurs locaux Compressport et Scott

Distribution ou réglementation : 2 points (1 point / idée)

Sur la distribution :

- Informations sur la distribution dans les deux autres régions suisses
- parts des ventes par circuit de distribution
- poids des différents distributeurs
- marques distribuées par réseau
- distributeurs spécialistes de l'outdoor (sport de plein air)

Sur la réglementation :

- normes locales
- les contraintes d'étiquetage
- montant des droits de douane
- réglementation/norme sur les vêtements/équipement de sport

Autres : 1 point

- les événements sportifs phares
- les sportifs locaux
- les salons professionnels et grand public

7. Formulez des recommandations opérationnelles pour aborder le marché suisse (8 points)

UC41CP4 Formuler des recommandations pour établir un plan d'action opérationnel conforme à la politique commerciale de l'entreprise et aux conclusions de l'analyse diagnostique du marché étranger

2 points sur le produit

2 points sur le prix

2 points communication

2 points sur la distribution

L'offre RaidLight correspond bien aux attentes des consommateurs suisses, les efforts devront principalement porter sur la communication et la distribution.

Produit : 2 points

- adapter l'étiquetage aux langues du pays
- lancer régulièrement de nouveaux produits (les Suisses recherchent l'innovation)

Prix : 2 points

- Conserver une stratégie de prix premium, voire l'adapter (après étude) au pouvoir d'achat Suisse (rappel : le prix est secondaire)
- Le prix doit pouvoir couvrir les surcoûts à l'export (montant des droits de douane)

Communication : Rappel : attirance des Suisses pour les marques connues 2 points

- Adapter le site internet en allemand (l'italien est déjà disponible)
- Adapter les messages : communiquer sur les bienfaits liés au trail via un axe santé/nature (vs esprit de compétition)
- Communiquer sur la technicité (innovation) des produits
- Renforcer la communication sur les réseaux sociaux
- Communiquer sur des sites/appli comme Suisse rando
- Participer à des salons professionnels ou grand public autour du bien-être/santé par exemple
- Communiquer sur le « made in France » et la qualité de fabrication (si caution qualité pour les Suisses)
- Participer (voire organiser) des événements locaux avec possibilité de tester les produits
- Publicité média : presse sportive, presse santé et presse féminine
- Sponsoriser des athlètes suisses

Distribution : 2 points

- Choisir des distributeurs positionnés plutôt haut de gamme par exemple les spécialistes de l'outdoor (sport de plein air)
- Optimiser le référencement du site internet

Accepter toutes autres réponses cohérentes