

## Le secteur du matériel de ski



Groupe 9 : Queré Gwendoline – Godart Audrey –  
Ibouily Coralie – Krzyzyk Maxime – Pouthou Aude

## Sommaire

- 1) Quelles sont les principales caractéristiques de cette industrie?
- 2) Les principales spécificités de l'offre et de la demande dans ce secteur
- 3) Les points communs dans l'évolution des stratégies et des performances des principaux leaders du marché?
- 4) Les principaux critères permettant de différencier les stratégies des E du secteur?
- 5) En vous basant sur les stratégies génériques suivies par les entreprises du secteur, proposez la carte des groupes stratégiques dans cette industrie. Vous prendrez soin de justifier vos choix pour au moins 5 entreprises de votre choix

Le secteur du matériel de ski est une industrie très importante. Elle évolue sur un marché saisonnier, fortement corrélée aux conditions météorologiques. Le matériel de ski représente 25% du marché total de l'outdoor, ce qui offre un réel potentiel économique. Il existe aujourd'hui près de 200 marques de matériels de ski, que se partagent différents groupes de l'industrie : Amer, Rossignol, K2... Derrière leur production, on retrouve chaque fois une technologie importante. Certains de ces groupes sont également des acteurs importants du marché global du sport. L'intensité concurrentielle de cette industrie est donc forte, les acteurs usent de différentes stratégies afin d'absorber la demande. Cette dernière est d'ailleurs en pleine expansion, la pratique de ski se démocratisant au fur et à mesure des années et les dépenses en produits sportifs croissent.

Dans cette étude, nous analyserons en premier lieu les caractéristiques de cette industrie, avant de nous intéresser aux spécificités du marché. Nous nous focaliserons ensuite sur les différents groupes de cette industrie en analysant les disparités et similitudes observables entre ces acteurs. Enfin, nous proposerons une carte exposant les stratégies de ceux-ci.

## 1) Quelles sont les principales caractéristiques de cette industrie?

Une des caractéristiques principales de cette industrie c'est que sa demande est liée à l'intensité de la pratique des sports d'hiver et à la saisonnalité. Elle dépend donc de la pratique de ses sports par les consommateurs. Ainsi la demande est induite par les prévisions météo et dans un second temps de la météo effective. C'est une variable aléatoire qu'il est très difficile de prédire, il faut donc être prudent quant aux prévisions de vente ainsi que les coûts engagés.

De plus il faut noter que cette industrie dépend énormément du pouvoir d'achat des consommateurs. En effet cette industrie se situe sur un secteur touchant beaucoup le tourisme et le loisir qui sont des postes de dépense très élastique aux coûts de la vie.

Cette industrie représente 25% du marché total de l'outdoor et connaît une forte croissance (plus forte que les sports traditionnels) de 7%. Ceci représente une réelle opportunité pour les industries de ce secteur.

Cette industrie est en perpétuelle évolution en effet le marché du matériel de ski fluctue avec les saisons. Un produit ne reste en rayon qu'une seule saison car au-delà le matériel sera considéré comme obsolète et difficile à écouler. L'industrie se doit d'innover constamment même si ce ne sont pas des innovations radicales. Cela impose donc aux entreprises d'avoir une stratégie de recherche et développement efficace ainsi qu'une politique de différenciation qui puisse rendre le produit unique pour le consommateur.

De plus elle doit analyser au mieux les tendances du marché afin de répondre le mieux possible à la demande. Ce qui nous amène à une autre caractéristique de cette industrie. En effet ce marché est extrêmement concurrentiel avec environ 200 marques différentes. Il est important de signaler ici que du fait de cette pression il y a eu en 2007 une surproduction de 20%.

L'industrie du ski se caractérise aussi par une gamme très large de produit. Cela va du tourisme à la compétition en passant par le loisir et la détente. Il y a donc une gamme de prix très large (100€ - 1000€ environ). Le fait qu'un grand nombre d'acteurs interagisse sur ce secteur contribue à étendre l'offre.

Elle distribue ses produits grâce à plusieurs canaux de distribution : A la fois dans des magasins de sport généralistes dominé par Décathlon, Intersport etc ; mais aussi dans les commerces spécialisés ; enfin la vente directe grâce au e-commerce ce développe énormément depuis quelques années. La distribution directe des fabricants dans leurs propres magasins reste marginale. A cause de l'intensité concurrentielle du marché, les entreprises lutte sur les prix. Cela impose aux industries de minimiser leurs couts de production afin de pratiquer le prix le plus concurrentiel possible. Les entreprises peuvent donc choisir une stratégie de domination par les couts.

Cette industrie doit faire face au développement du marché de la location et particulièrement en France car celui-ci augmente la durée d'utilisation du matériel.

Une autre caractéristique particulière de cette industrie est le sponsoring. En effet c'est un élément important de la démarche commerciale des marques du secteur. Cette action a un fort impact sur les ventes car cela donne aux marques une excellente visibilité. Il faut noter ici que les marques se font aussi une concurrence sur ce domaine car il s'agit de sponsoriser les plus grands champions.

Les Européens sont les pionniers et les leaders de ce marché avec notamment les marques comme ROSSIGNOL crée en 1907.

## 2) Les principales spécificités de l'offre et de la demande dans ce secteur

### Spécificités Offre et Demande

- FOCUS SUR L'OFFRE :

La principale particularité du marché du matériel de ski est que **la production des entreprises excède largement la demande**. La concurrence est donc très forte sur ce secteur où la technicité des produits joue un rôle majeur.

Différents fabricants se sont développés au fil des années, essentiellement dans des pays montagneux où la pratique de ski est courante : Etats-Unis, France, Autriche, Slovénie... On compte aujourd'hui plus de 200 marques de matériel de ski à travers le monde, ce qui constitue une offre

très importante. Concernant les vêtements spécialisés pour la pratique de ski, il existe plus de 70 marques.

Au niveau des produits, on note une obsolescence très rapide : les skis ne restent qu'une saison, avant d'être considéré comme obsolète et connaître une baisse de prix. Il y a donc chaque année des innovations réalisées par les fabricants or celles-ci sont souvent incrémentales.

La distribution des produits se fait majoritairement en grande surface spécialisée (Go Sport, Decathlon, etc.), comme le sont la plupart des produits sportifs. Seuls quelques petits fabricants distribuent leur produit via un commerce indépendant. Le circuit du produit n'est donc pas direct et compte de nombreux intermédiaires (excepté pour les marques de distributeur : Wed'ze par exemple chez Decathlon, qui est vendu directement du fabricant au client final). C'est pourquoi les vendeurs en magasin ont une importance capitale, ils ont un rôle de conseil et sont prescripteurs pour les marques, d'où l'intérêt pour les fabricants d'entretenir de bonnes relations avec ses distributeurs, notamment en proposant un SAV performant.

Nous pouvons également observer un développement croissant des entreprises de location de ski. Contribuant fortement à la mise en circuit du produit, ils sont également prescripteurs pour les clients (la demande croît de façon exponentielle ces dernières années). On voit même apparaître des chaînes spécialisées, où la mise en place d'une stratégie low cost et la réservation sur internet sont les dernières tendances du marché. Il existe donc un véritable intérêt et un fort potentiel de référencement pour les fabricants proposant des prix bas à qualité convenable.

Le marché compte un large éventail de prix, cependant le matériel de ski représente l'un des équipements sportifs les plus chers, compte tenu de la technicité du produit. La moyenne des prix des skis de piste s'élève à 670€ (l'écart entre le ski le plus cher et le moins cher est de 611€) et celle des chaussures est de l'ordre de 370€ pour les hommes et 284€ pour les femmes.

Concernant la communication, on remarque une similitude au niveau de la stratégie adoptée par les producteurs de matériel de ski : tous s'associent à de grands sportifs du domaine ou à de grands événements du même acabit. La médiatisation de ces derniers à un avantage certain : il permet d'augmenter la notoriété du matériel promu mais a aussi un effet très positif sur ses ventes.

- FOCUS SUR LA DEMANDE :

La pratique s'est démocratisée plutôt récemment, ainsi il n'est pas étonnant de voir que la demande est pour sa plus grande partie jeune. En effet la demande la plus forte est représentée par les 15-24 ans mais cette demande tendra à vieillir au fil des années, suivant l'évolution de cette génération de skieurs. Des nouveaux looks sont observés (favorisant la demande en vêtements de ski) et de nouvelles pratiques se développent : snowboard, ski freeride, ski court...

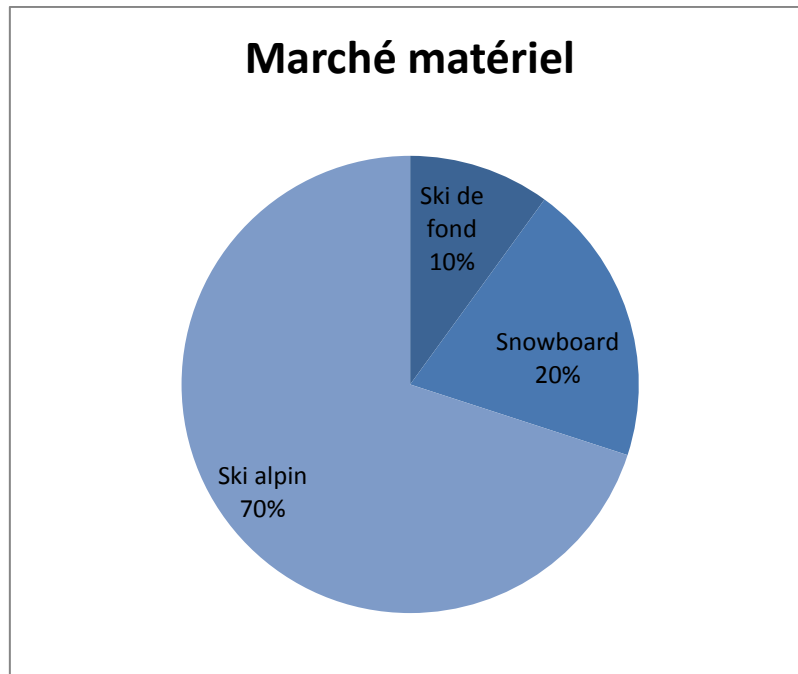
Concernant la pratique du sport en général, les dépenses des ménages français ont fortement augmenté, elles sont trois fois plus élevées qu'il y a 30 ans. Et la France n'est pas une exception : l'Europe et les Etats-Unis à eux seuls représentent près de ¾ de la demande mondiale pour les biens sportifs. L'engouement récent pour les sports outdoor, expliqué par la montée des préoccupations environnementales et de l'individualisme, contribue à l'augmentation de cette demande.

En France, la montagne reste la destination privilégiée pour les vacances d'hiver. Pour leur voyage, les français sont de plus en plus nombreux à opter pour des séjours courts (inférieur ou égal à 4 jours). Cette tendance pourrait d'ailleurs expliquer la forte demande pour la location (près de 70%).

Pour leur matériel de ski, les attentes de la demande sont pour leur plus grande part orientées vers la facilité d'utilisation et l'adaptabilité du ski à la morphologie physique du skieur. Or les attentes

divergent selon le sexe : les hommes attendent une segmentation de l'offre selon leur pratique du sport et leur niveau et les femmes privilégient du matériel léger et un design recherché.

Voici comment se divise la demande globale en matériel selon la pratique du sport :



Par ailleurs, on observe une participation des stations de ski à la création de demande : les investissements destinés à améliorer l'offre (damage, remontées mécaniques, etc.) des stations existantes ont considérablement augmenté et de nouvelles stations émergent dans les pays d'Europe de l'Est jouant la carte des bas prix.

### 3) Les points communs dans l'évolution des stratégies et des performances des principaux leaders du marché?

#### Leaders du marché :

**Le groupe AMER** sport est présent au départ dans de nombreux domaines industriels et de services puis en 1980, l'entreprise décide de se spécialiser dans le matériel de sport. Il fait l'acquisition en autres de Salomon et d'Atomic. C'est le leader du matériel sportif avec 1.6 mds d'€ de CA en 2008.

En 2008, plan de restructuration : fermeture de 4 sites de production et délocalisation en Chine, Bulgarie et Autriche.

Investissement contrats athlètes et contrats avec des ligues professionnelles.

- **Atomic** : D'abord des fixations et skis en bois, chaussures et skis haut de gamme. Offre complète skis chaussures fixations. Dynamisé ses ventes grâce à la réputation des skieurs qui

ont portés les skis Atomic. L'entreprise s'est lancée dans la production de snowboards et ski free ride et free style.

- **Salomon** a commencé à concevoir des machines fabriquant des carres de skis en 1952 et depuis, n'a cessé de s'appuyer sur des innovations technologiques (surtout pour les fixations). Salomon aussi a associé son image à celle d'un sportif de haut niveau. Offre complète : skis alpins, chaussure et fixations. L'entreprise s'est lancée dans la production de snowboards et ski free ride et free style.  
1990 difficultés éco puis 2004 délocalisations Chine et Roumanie  
Rachat raté par Adidas, les résultats chutent

### **Points communs :**

- Forte croissance due à une innovation révolutionnaire puis difficultés au niveau des résultats commerciaux et financiers
- Partenariat avec des sportifs de haut niveau
- Investissements importants (R&D, innovation, rachat d'entreprise...) et donc alourdissement du poids de l'endettement et des dettes financières
- Délocalisations de la production en Asie et en Europe de l'Est et sous-traitance d'une partie de la fabrication

Fischer a une usine de fabrication en Ukraine et en Autriche.

- Des plans de restructuration qui échouent : En 1990 plan de restructuration pour Fischer qui souhaite se séparer de certaines filiales.
- Volonté de proposer aux clients une offre complète : chaussures, fixation, skis voire snowboards.

Fischer commercialise des skis, fixations, bâtons, et des ski et chaussures de ski de fond et enfin des vêtements pour le ski.

- Rachat de fabricants par les grands groupes
- Volonté de se moderniser : free style, free ride, communauté de skieurs.
- Différenciation : sports d'hiver mais aussi randonnée, vélo, tennis, sports nautiques (pour Head) ou encore golf.

- **4) Les principaux critères permettant de différencier les stratégies des E du secteur?**

-

### **Les principaux critères permettant de différencier les entreprises du secteur**

- Le secteur du matériel de ski alpin comptant environ 200 marques. Nous allons aborder les différences selon les groupes.
- **Positionnement, prix et esprit de la marque** : Les positionnements peuvent varier d'un groupe à un autre. Ainsi l'entreprise française **Lacroix** est spécialisée dans la production de ski haut de gamme et de luxe. Elle recherche un ski d'antan, artisanal et cible une clientèle en

spécifique. Le prix moyen des skis est de 600 euros et peut aller jusqu'à 50 000 euros. A l'inverse, le groupe **Skimar – Elan** a fait de ses prix de ventes imbattables, un atout succès. Les prix des skis s'étalent de 90 à 790 euros.

- **Structure et histoire** : Les structures des entreprises sont très diverses, elles résultent du cœur de métier de l'entreprise mais surtout de l'histoire du groupe, qui font partie intégrante de la stratégie actuelle. Certaines entreprises avaient pour cœur de métier de départ des activités très différentes de celles connues maintenant. Prenons l'exemple du groupe AMER Sports qui était à la base une compagnie de tabac. C'est ensuite qu'elle décide de se focaliser sur le matériel de sport, aujourd'hui c'est le leader mondial sur le matériel de sport. AMER Sports est un véritable conglomérat présent sur différents secteurs du sport. Le groupe intersport est un GIE. Tous n'ont pas la même visibilité sur le marché et sur les clients.
- **Diversification produit** : On distingue 2 types de diversification. Celle au niveau du domaine du ski et celle hors ski (tous domaines confondus). Ainsi certains groupes ont préféré miser sur une stratégie de diversification ski approfondie. Alors que d'autres sont restés basique et ont privilégié un étalement de tous les types de sport sans vraiment de distinction. Les degrés de diversification sont différents.
- **Production et matériaux** : Pour certains produits des groupes ont voulu produire sur leur lieu d'implantation garantissant une meilleure main d'œuvre et ont refusé de céder aux sirènes de la délocalisation. Les matériaux utilisés ne sont pas les mêmes pour tous, certains travaillent avec des matériaux nobles et coûteux
- 

5) En vous basant sur les stratégies génériques suivies par les entreprises du secteur, proposez la carte des groupes stratégiques dans cette industrie. Vous prendrez soin de justifier vos choix pour au moins 5 entreprises de votre choix

Groupe/ Société	Stratégie globale				Stratégie par DAS		
	Diversification	Intégration	Spécialisation	Externalisation	Focalisation	Domination par les coûts	Différenciation
Groupe AMER Sports:							
Groupe ROSSIGNOL							
Groupe K2							



Société Fischer				
Groupe HEAD				
Groupe Skimar - Elan				
Société Lacroix				
Société Quechua - groupe décathlon				
Groupe Intersport				
Groupe Tecnica	Stratégie globale de diversification : Chaussure – patins en ligne – sport wear- chaussure de sport – chaussure de ski - ski			
Nordica				
Dolomite Blizzard				
Société Dalbello				
Société Garmont				
Société Dynafit				
Société Scott				

**Domination par les coûts :**

La stratégie de domination par les coûts consiste, pour l'entreprise, à réduire ses coûts au maximum afin de proposer des prix de vente plus bas que ceux de ses concurrents, pour un même niveau de

**Différenciation :**

La stratégie de différenciation consiste, pour l'entreprise, à rendre son produit unique et valorisant aux yeux des consommateurs. La différenciation peut être technologique ou commerciale. Elle peut porter sur le produit

qualité. Elle est recherchée à tout niveau : coûts de production ; d'approvisionnement, de distribution, de gestion.  
Le prix de vente devient l'avantage compétitif de l'entreprise dans sa confrontation avec les concurrents.

lui-même, les services associés au produit, sa marque, son image, son mode de distribution. Il n'y a réellement de différenciation que si le caractère unique de produit est significatif et perçu par le client.

### **Focalisation :**

La stratégie de focalisation consiste, pour l'entreprise, à limiter son activité à un segment de marché très spécifique. L'entreprise se concentre sur un groupe de clients particuliers, un segment de la gamme de produits ou un marché géographique bien spécifique.

Cette stratégie consiste pour l'entreprise à refuser la confrontation directe avec les concurrents, en proposant une offre très particulière qui ne peut attirer qu'une partie de la clientèle.

Pour être efficace, elle doit respecter des conditions :

- marché doit être suffisamment réduit pour ne pas attirer de concurrents puissants
- niche doit être protégée.
- le segment de la clientèle doit être bien identifié

## **1. Différenciation**

**Groupe Amer Sport** : est le leader mondial du matériel de sport avec un CA de 1,6 milliard d'euros. Le groupe opte pour une stratégie globale de diversification en effet elle dispose des marques comme : Salomon, Dynamic Wilson, Swinto, Précor, Mavic, Arc'Tery et Atomic.

Nous allons maintenant nous intéresser à deux de ses marques :

-**Salomon** : est une marque innovante, et précurseur elle invente notamment la butée de sécurité appelé la skrade, la première fixation lift, la nouvelle révolution technologique : 1<sup>ère</sup> fixation à talonnière à déblocage automatique, le premier ensemble intégré chaussure, innovation chaussures à entrer arrière et skis monocoques.

-**Atomic** : propose une offre complète de skis – chaussures – et fixations. Elle a atteint sa réputation grâce à des grands noms de la compétition. Elle opte pour une stratégie de DAS au niveau de la différenciation : free- ride, free style, All Mountain, skis femmes, skis juniors, skis de fond.

Ces deux marques optent pour une stratégie de DAS de différenciation par la sophistication. La marque propose un produit au service dont la valeur est jugée supérieure à celle des offres des concurrents. Cette stratégie permet de pratiquer des prix de vente élevés avec de

fortes marges, puisque ces marques sont spécialisées dans leur domaine. Cela permet donc d'éviter la confrontation directe avec les concurrents et d'échapper à la guerre des prix, en effet la différenciation protège l'entreprise car il n'existe pas d'autres produits de substitution sur le marché cela crée donc des barrières à l'entrée pour les autres entreprises

**Groupe TECNICA** : a pour cœur de métier la fabrication de chaussures de ski (28%). Elle est aujourd'hui le leader mondial des chaussures de skis. Elle a diversifiée son offre notamment au ski, dans les outdoor, les patins en ligne, sportswear, chaussure de sport et distribution.

Elle a beaucoup de marque au sein du groupe : Nordica, Blizzard, Kaestle, Dolomite, Nitro, Lowa, Rollerblade et Think Pink.

**Marque Nordica** : commercialise essentiellement des chaussures ou elle est d'ailleurs numéro un et des skis. Elle opte pour une stratégie de DAS de différenciation. Notamment sur les skis : line race, ligne performance, All Mountain, femme, junior, free ride, freestyle backcountry.

**Marque Dolomite** : elle a opté pour une différenciation dans la fabrication de chaussure : montagne, ski en cuir, ski à ouverture arrière.

**Marque Blizzard** : a opté pour une différenciation au niveau des skis : ski de compétition luxueux et exclusif en édition limité.

Le groupe Technica a une opté pour une stratégie globale de diversification et au niveau de ses DAS pour une différenciation.

## 2. Domination par les coûts

**Groupe Décathlon** : **stratégie globale de diversification** (sport d'eau, montagne, tennis, golf, fitness, sports co, nature) le concept de Décathlon est d'équiper au meilleur prix tous les sportifs du débutant au passionné.

Conception d'article de sport : **stratégie de DAS de domination par les coûts**

**Marque Décathlon** :

Décathlon développe sa marque propre en 1988. Ses produits sont pour la plupart fabriqués à bas coût en Asie du Sud-est. La marge est beaucoup plus forte, la marque peut donc se permettre de vendre ses produits moins chers.

**Quechua** : héberge la marque de ski du groupe, elle adopte elle aussi une stratégie de DAS de domination par les coûts grâce à la marque de ski Wed'ze. La production de la gamme de ski Wed'ze est sous-traitée en Europe de l'est et en Chine. Les prix sont également bas, mais avec une qualité égale à celle de ses concurrents. Cependant, la marque n'a pas encore

beaucoup de légitimité sur le marché des matériel de ski puisque dans les magasins décathlon, les marque les plus vendues sont : Rossignol, Dynamic, Salomon, les si Wed'ze ne représentent que 1 % des ventes.

En effet le groupe Décathlon propose grâce à ses différentes marques des produits dont la valeur est comparable à celle des offres concurrentes mais à un prix inférieur. Les deux marques explicitées dans ce cas ont opté pour une stratégie de domination par les coûts. Elles diminuent leurs coûts d'approvisionnement grâce à l'internationalisation des sites de production où la main d'œuvre est moins chère. Des économies d'échelle sont donc possibles et les marques voient donc leur nombre de vente augmentées à même titre que leur PDM. Cette stratégie augmente donc leur rentabilité. De ce fait se crée le phénomène de barrière à l'entrée sur le marché et l'élimination des entreprises concurrentes ayant des coûts trop élevés.

**Groupe SKIMAR ELAN** : il propose une offre très diversifiée. Il commercialise de skis, snowboard, coques de bateau, raquette de tennis, badminton, sac à dos, vélos, activités nautique.

Il propose des prix de 10/15 % moins cher que les concurrents à une qualité équivalente. Son objectif est de fabriquer un million de paires de ski et de devenir numéro un mondial. Il a un budget important pour l'innovation. Les équipes élans dessinent 40 nouveaux types de skis chaque année. Il mise donc sur son innovation et ses prix moins cher que les concurrents pour conquérir le marché.

### 3. La focalisation

**LACROIX** : C'est une entreprise Française spécialisée dans la production des skis haut de gamme de luxe. Elle utilise donc une stratégie de focalisation, en effet elle s'intéresse au le marché du ski de luxe. Elle se développe sur un segment rentable, car il est encore inexploité. Peu de grandes entreprises s'intéressent à ce segment du marché du fait de son étroitesse.

Elle fabrique des skis de prestige associant l'innovation technologique avec une esthétique très raffinée et une finition parfaite. Elle connaît parfaitement les besoins de la cible à laquelle elle s'adresse et peut s'adapter. Certains de ses produits sont même aujourd'hui des objets de collection. Les prix varient de 1000€ à 50 000€.

On y trouve :

- le modèle de grand luxe de carving sous la marque Courchevel : 10 exemplaires/an : vendu exclusivement sur mesure à base de bois
- le modèle de la gamme ultime (modèle unique et réalisé sur mesure à base de bois précieux)

-Gamme Allure Titane (ski haut de gamme de nouvelle génération très désigné, résistant, précis et d'une durabilité exceptionnelle

L'entreprise utilise des bois rares, un processus de fabrication soigné, un assemblage et un polissage manuel et l'utilisation de fibres prépolymérisées ; elle utilise des machines spécialisées qui nécessite un certain savoir-faire qui permet d'éviter la concurrence des grandes entreprises. LACROIX opte donc pour une stratégie de niche qui consiste à proposer une offre très fortement différenciée et se protéger de ses concurrents.