

CAS

7

Samsung



Présentation

Problématique

Comment réussir le lancement du Netbook ?

Synthèse

Cette étude de cas revient sur le lancement du premier Netbook chez Samsung, avant que la gamme ne soit étendue.

Ce nouveau segment de produits de la catégorie des PC portables est d'ores et déjà très concurrentiel. En effet, il faut investir le marché rapidement afin de gagner des parts de marché importantes pour à terme devenir le leader de ce marché et faire de Samsung une référence incontestée sur le segment du Netbook.

L'objectif de cette étude de cas est de réfléchir au lancement de produit afin de maintenir une position sur un marché.



Objectifs d'apprentissage

Cette étude de cas est conçue pour la mise en pratique des notions liées à l'analyse de l'environnement d'une entreprise (interne et externe) ainsi qu'aux politiques et stratégies de commercialisation.

Elle doit permettre à l'étudiant de s'entraîner à :

- analyser l'environnement global d'une entreprise (interne et externe) ;
- réaliser une analyse de la concurrence ;
- calculer les indicateurs de rentabilité ;
- construire un plan de communication pour le lancement d'un produit.

Outils mobilisés

- analyse PESTEL ;
- matrice SWOT ;
- taux de marque ;
- matrice d'Ansoff ;
- méthode des moindres carrés.

Public visé

Cette étude de cas peut être traitée par des étudiants ayant une connaissance des fondamentaux du marketing. Des connaissances additionnelles en matière de vente et des indicateurs de performance sont nécessaires pour résoudre certaines questions. Il n'est pas nécessaire d'avoir une connaissance particulièrement poussée de l'industrie des ordinateurs, même si cela pourrait permettre de proposer des solutions originales.

1 L'entreprise Samsung

La Corée du Sud est parfois appelée « la République Samsung » tellement la réussite du groupe est puissante, Samsung représente un cinquième de l'économie du pays. Samsung est la fierté du peuple Coréen.

Cette entreprise est cependant une entreprise familiale, dirigée par la famille de Lee Kun Hee. Samsung est le numéro un mondial dans les secteurs des téléviseurs (notamment avec les écrans plats), des supports de mémoire vive, des smartphones et plus généralement numéro deux des téléphones et des réfrigérateurs. Au total, la part des exportations de Samsung est de 20 % en volume. Il y a 250 000 employés de Samsung dans le monde.

1.1 L'histoire de Samsung

En 1938, une épicerie de riz, sucre et de poisson séché nommé Samsung soit « trois étoiles » en Corée, est créée. Par la suite, le gouvernement finance les entreprises afin d'aider le pays dans son développement économique.

Aujourd'hui, Samsung est le numéro un mondial des technologies. L'entreprise appelle à un dévouement total de ses employés : « C'est une organisation de type militaire. Lee Kun-hee est un empereur, les employés suivent et exécutent ses ordres. »

1.2 Les valeurs et la culture de l'entreprise

■ *Les valeurs*

La déclaration du président Lee Kun-hee met en avant les valeurs défendues par l'entreprise : « Les biens les plus importants d'une entreprise se trouveront dans ses capacités de conception et de créativité. ». L'entreprise est convaincue qu'il ne peut y avoir d'entreprise performante sans valeurs solides.

Samsung souhaite contribuer à un monde meilleur. Pour cela, l'entreprise tire profit des compétences humaines et des ressources technologiques dont elle dispose afin de créer de nouveaux produits et services. Ces nouveaux produits vont rendre meilleur le quotidien des utilisateurs. Dans cette optique, l'entreprise envisage d'investir massivement dans les années à venir en R&D et en design.

Samsung s'assure de développer le potentiel de ses employés faisant office de mesure de la grandeur de l'entreprise. Les 5 000 nouveaux salariés débutent leur insertion par un stage intensif de trois semaines durant lesquelles ils assistent à des cours et participent aux travaux en groupes la nuit. À proximité de ses usines de

production existant en Corée, les employés travaillent au sein des 8 villes (Samsung Cities) où sont à disposition des bars, restaurants, hôpitaux, stades... Ces villes sont devenues des villes dans la ville.

L'excellence est également une valeur importante pour Samsung, car elle permet de développer les meilleurs produits et services sur un marché très concurrentiel.

Samsung souhaite être une entreprise visionnaire, anticiper les besoins émergents des consommateurs afin de garantir son succès à long terme.

■ ***La culture***

Dans la culture coréenne (pays d'origine de l'entreprise), la morale est un pilier. La culture de l'entreprise y est très forte. Ceci est retracé au niveau de la politique de l'entreprise, et toutes les activités sont réalisées selon un code éthique et une transparence absolue. Samsung est également une société responsable qui se préoccupe de l'environnement et des communautés des régions où elle s'est implantée (voir annexe 1).

De plus, l'entreprise permet à ses employés de vivre dans des complexes où des écoles et transports sont mis à leur disposition.

■ ***Les avantages concurrentiels de Samsung***

Les trois points forts de Samsung sont :

- « dernières avancées technologiques » ;
- « produits innovants » ;
- « solutions créatives ».

Samsung recherche systématiquement l'excellence en matière de design. Pour cela, elle crée une université de design, DASI, formant ainsi 30 000 designers par an reconnus dans le monde. L'entreprise a réussi à s'imposer sur le marché mondial grâce au marketing, créant des publicités propres aux pays en utilisant des stars ou en sponsorisant des événements sportifs. L'objectif de Samsung à travers le monde est de vendre des produits de qualité et bon marché.

■ ***Les activités du groupe aujourd'hui***

Le groupe Samsung est omniprésent, il possède une cinquantaine de filiales qui ont des activités dans l'électronique, la construction navale, le textile, la finance, les assurances, l'immobilier, la chimie, mais aussi l'armement, l'hôtellerie, et même les parcs d'attractions.

Voici le détail des performances pour l'année 2008 pour les gammes de produits fabriqués par Samsung, résumant le montant total des ventes (en millions de \$) et la part dans le chiffre d'affaires (2008).

Performances de Samsung par activité en 2008

	Ventes (en millions de \$ en 2008)	Part dans le chiffre d'affaires
Moniteurs	96	50 %
Péphériques de stockage	39	21 %
Impression	32	17 %
PC portables	23	12 %
Total	190	100 %

Source : LSA magazine, mars 2008.

L'entreprise anticipe aujourd'hui ce que les clients du monde entier demanderont demain, c'est ce qui fait sa force.

■ *Les chiffres clés de Samsung*

Le chiffre d'affaires de Samsung est de 172,5 milliards de dollars et son bénéfice de 13,8 milliards de dollars pour l'année 2010. Nous observons une évolution constante de l'activité de l'entreprise avec cependant une baisse en 2009 due à la crise économique. Mais comparé aux autres entreprises, l'impact de la crise n'a eu que peu de répercussions sur le chiffre d'affaires de Samsung, son chiffre étant relativement bien réparti sur l'ensemble des continents (*site Internet de Samsung, 2011*).

Comme tous les industriels, Samsung reste réticent à vendre ses produits sur Internet car les prix sont constamment tirés vers le bas et la marge des produits est donc toujours réduite. Samsung préfère donc vendre en grandes surfaces et revendeurs spécialisés. Ainsi, l'entreprise réalise 45 % de son chiffre d'affaires chez les multi-spécialistes, 26 % chez les hypermarchés, 21 % sur Internet seulement et 7 % dans les computers shops.

2 Le marché de l'ordinateur portable grand public

2.1 Définition du marché

Le marché de l'ordinateur portable est un marché dynamique en croissance constante depuis quelques années. Ainsi, en 2008 en France, le PC portable représente 60 % des ordinateurs vendus, alors qu'en 2009, il représentait 68 % des ordinateurs vendus. Par contre, le prix moyen ne cesse de baisser puisqu'il passe de 1 205 € en janvier 2005 à 639 € en décembre 2009. Le marché est donc fortement concurrentiel et il faut parvenir à se distinguer par d'autres facteurs que celui du prix.

2.2 La concurrence

Les principaux concurrents sont HP, Acer, Toshiba, Asus, Packard Bell et Sony (voir annexe 3).

2.3 La typologie des clients

Nous classons les clients selon six catégories. La première correspond à celle des personnes dites « branchées ». Si nous cherchons à définir leurs attitudes, **les branchés** sont ceux qui souhaitent avoir le PC portable dernier cri et avoir toujours une longueur d'avance sur leur voisin. Ils doivent posséder la toute dernière technologie. Ce sont par exemple les jeunes issus de familles aisées, qui disposent d'un fort pouvoir d'achat et qui sont toujours à l'affût des dernières technologies qui sont proposées sur le marché. Ils aiment regarder des films et lire des magazines, regardent MTV et passent du temps sur Internet, à utiliser des *chat* ou à jouer sur leur PC. Cette catégorie est typiquement celle des technophiles, des *gamers* et des passionnés d'informatique. La puissance est un élément important, le PC doit pouvoir permettre de tout faire.

Il y a ensuite la **génération M**, qui cherche la Mobilité. Ce qui est important pour eux, c'est d'avoir la nouvelle technologie. Leur style de vie est plutôt mouvementé et dynamique. Cette génération est donc à la recherche d'un PC petit, transportable, et ultra-connecté. Les personnes classées dans cette catégorie appartiennent typiquement à la tranche des 18-34 ans et sont en général célibataires. Ils lisent les magazines branchés, fréquentent les bars à la mode, vont assez souvent sur Internet et regardent les chaînes de sport.

La troisième catégorie concerne les « **fashions technophiles** ». Ils cherchent à avoir la dernière technologie, mais elle doit s'accompagner de raffinement et de beauté. Il faudra donc soigner le design et les matières utilisées. Cette catégorie a entre 21 et 39 ans. Ils lisent des magazines de mode et des magazines people, aiment participer à des événements, et suivent l'actualité. Nous trouverons donc dans cette catégorie une part importante de femmes, qui cherchent de la couleur, des formes arrondies et une facilité d'utilisation.

Viennent ensuite ceux pour qui l'**usage familial** est important. Ils veulent acheter un PC portable pour la famille et la maison, qui servira à tout le monde. Il doit donc être polyvalent et ne changera pas souvent d'emplacement. La taille et le poids importeront donc peu, et un écran assez large sera privilégié pour profiter des films et des jeux vidéo. Nous avons dans cette catégorie les 21-49 ans ayant en moyenne deux enfants ou plus. Ils fréquentent les parcs d'attraction, regardent les chaînes d'informations et utilisent modérément Internet.

La cinquième catégorie est celle des **entrepreneurs et hommes d'affaires**. Nous touchons donc le segment des professionnels, pour qui la technologie est un outil essentiel pour les réseaux d'affaires. Nous sommes dans la tranche d'âge 21-49 ans qui est un peu plus aisée, et qui cherche un outil fiable avec une durée de vie relativement longue. La sécurité est un élément important, l'ordinateur doit être solide et résister aux chocs et au temps, mais il doit également proposer différentes solutions de protection, que ce soit une protection physique (clé Kensington) ou logicielle (un mot de passe au démarrage de l'ordinateur). Cette catégorie lit des revues professionnelles, fréquente les bars branchés et pratique le golf et la voile.

La dernière catégorie sera la catégorie « Premium ». Les personnes concernées veulent le meilleur, sans distinction de prix. Leurs revenus sont élevés, aussi ils veulent se faire plaisir. Ils cherchent la meilleure technologie avec un design de qualité et une ergonomie satisfaisante. L'essentiel n'est pas vraiment d'avoir un outil performant, mais c'est d'avoir le meilleur produit du marché. On touche une population un peu plus âgée, entre 35 et 60 ans. Ils fréquentent les musées et vont à des expositions d'art et voyagent souvent. La mobilité sera donc à prendre en compte.

2.4 L'offre produits du marché

Nous allons voir dans cette partie comment est segmenté le marché des ordinateurs portables. Nous distinguerons les notebooks, les netbooks, les ultra-portables et les portables professionnels.

■ *Les notebooks*

Les notebooks sont les ordinateurs portables « classiques ». Ils répondent à plusieurs types d'usage et à plusieurs segments de prix. Ils ont en règle générale un écran allant de 15" à 17", possèdent un processeur relativement puissant et une carte graphique. Il faut cependant distinguer les notebooks selon leur tranche de prix.

Tout d'abord, nous trouverons des notebooks entre 400 et 600 euros. Ces notebooks correspondent à l'entrée de gamme et peuvent toucher la catégorie « fashions technophiles » comme la catégorie « usage familial ». Ce sont des PC assez polyvalents, avec un processeur rapide mais qui n'est pas non plus le dernier sorti. Il servira à aller sur Internet, à faire de la bureautique et à visionner du contenu multimédia de qualité standard.

Nous aurons ensuite les notebooks entre 600 et 1 000 €. La catégorie visée sera la même que pour l'entrée de gamme, mais concernera aussi les « branchés ». Ces ordinateurs commencent à être plus puissants et permettent de visionner du contenu multimédia haute qualité (du full HD par exemple). Le processeur est plus performant, et une carte graphique permettra de faire tourner des jeux peu gourmands en termes de puissance. Les deux catégories précitées rentreront dans la « Série R », qui représente pour Samsung la gamme de PC portables abordables et performants, proposant le meilleur rapport qualité/prix possible.

Enfin, nous aurons les PC portables à plus de 1 000 €. Ces PC s'adressent davantage aux branchés. Ils intègrent les dernières technologies, permettent la lecture de fichiers multimédias de haute qualité et la carte graphique peut supporter des jeux récents et gourmands en termes de puissance. Les gamers et les technophiles se tourneront davantage vers ce type d'ordinateurs portables. Ce segment sera celui de la « Série X », qui est la gamme Performance et qui s'attache à proposer des PC portables puissants au design accrocheur.

Les notebooks représentent l'essentiel des ventes car en 2008 nous comptons environ 2,5 millions d'unités vendues en France pour un marché des PC portables de 4 millions d'unités.

C'est pour cette raison que la direction de Samsung a décidé d'élargir son offre à ce segment de marché.

Exemples

- Le R60plus, dont les trois arguments principaux sont le style, la qualité et le prix abordable.
- Le groupe cible défini par Samsung est le particulier, l'étudiant et le salarié. Les utilisations pour lesquelles ce PC est prévu sont : la navigation Internet mobile, l'envoi et la réception de mails ainsi que la bureautique.
- Le X65, dont les trois arguments principaux sont la légèreté, les performances et la mobilité. Le groupe cible est les joueurs, les managers et les ingénieurs/développeurs informatiques. En somme, tous les utilisateurs ayant besoin de performances et de mobilité.

■ *Les netbooks*

Les netbooks correspondent à des ordinateurs portables de plus petite taille, entre 10" et 13". Ils sont par ailleurs moins puissants car ils intègrent des processeurs beaucoup moins véloces. Cela s'explique par l'usage auquel ils se prédestinent, à savoir un usage mobile orienté vers la consultation de contenu. Le netbook servira davantage à surfer sur Internet, à consulter ses emails et à écouter de la musique ou à regarder des vidéos. La bureautique reste bien sûr possible, et c'est d'ailleurs pour cette raison que les étudiants apprécieront ce type de PC portable, car l'ordinateur étant beaucoup plus petit et donc plus léger, cela facilite grandement son transport.

La génération M appréciera tout particulièrement ce type d'ordinateurs. C'est le nouveau segment sur lequel la société souhaite se lancer. Avec la « Série N », le premier netbook proposé étant le NC10, les dirigeants de la société pensent pouvoir toucher très largement le grand public.

La fourchette de prix sera comprise entre 200 et 400 € afin d'avoir une gamme de PC portables plus accessibles et surtout de toucher un cœur de cible, constitué principalement d'étudiants et de nomades qui souhaitent avoir un outil pratique, simple et idéal pour rester connecté en dehors de chez soi.

Pour ce produit, le prix de vente public TTC (TVA à 19,6 %) moyen envisagé sera compris entre 350 et 400 euros.

Le coût de fabrication d'un tel produit est de 15 % du prix de vente hors taxe du produit.

Des directives de Samsung Corée obligent la filiale française à lancer le NC10 au prix le plus élevé possible.

Par ailleurs la société Samsung France estime que les charges fixes pour le lancement de cette gamme seront de 800 000 euros.

Les budgets de lancement publicitaire et promotionnel selon une estimation de la direction marketing doivent représenter 50 % de la marge commerciale réalisée chaque mois durant le trimestre du lancement. Après cette période il est prévu de réduire ce montant à 50 % de la marge commerciale.

Exemple

Les principaux arguments du NC10 sont un design élégant, proposé dans différents coloris, une excellente autonomie car sa batterie lui permet de tenir 8 h 30 et enfin une mobilité sans compromis, car il est léger et peu volumineux, ce qui est le principe même d'un Netbook.

■ *Les ultras portables*

L'ultra portable est un PC portable répondant à une demande de mobilité. Ce qui le distingue du netbook est que les performances ne sont pas sacrifiées, nous cherchons à avoir un PC idéal pour le nomade, mais performant et capable d'assurer de lourdes tâches. En conséquence, le prix ne sera pas le même, nous serons plutôt aux alentours de 1 000 € et plus. Cette catégorie de PC portables concerne les professionnels, mais aussi les personnes étant souvent en déplacement, les ingénieurs et développeurs ayant besoin de puissance et de mobilité, ou les étudiants ayant un budget un peu plus important. Ce segment sera occupé par la « Série Q », gamme de l'ultra portable chez Samsung.

Exemple

Le Q45 est un ultra-portable ayant un écran de 12", il est performant et mobile.

Les groupes ciblés sont les étudiants, les professionnels et les voyageurs. Il est parfaitement adapté au surf sur Internet et à la bureautique.

■ *Les portables professionnels*

Les portables professionnels sont des PC dont la fiabilité est au centre des préoccupations. Les PC doivent être robustes, avec un design sobre, et proposer un ensemble d'outils utiles pour le professionnel. Par exemple, la possibilité d'utiliser une clé Kensington pour attacher son ordinateur via un cadenas est très souvent souhaitée par le professionnel. Les services proposés avec ce type d'ordinateurs sont également très importants. Le professionnel doit se sentir en sécurité, et avoir accès à un service après-vente de qualité et d'une grande réactivité. En effet, il s'agit d'un outil de travail qui doit pouvoir être utilisé en permanence par son possesseur. Ce segment est couvert par la « Série P ».

Exemple

Le P500 est un portable professionnel fiable au rapport qualité prix intéressant. La cible est le salarié, qu'il soit employé de bureau ou qu'il soit amené à se déplacer régulièrement. C'est l'outil idéal pour avoir un PC solide et efficace en usage bureautique.

Les performances de tous ces produits sont résumées dans le tableau ci-dessous.

	Poids	Taille d'écran	Autonomie	Performances	Performances graphiques
Notebooks					
R60plus	**	****	**	****	**
X65	***	****	***	*****	***
Ultras portables					
Q45	****	**	****	*****	**
Portables professionnels					
P500	**	****	**	****	**

2.5 La structure du système de distribution des ordinateurs portables

Les consommateurs peuvent acheter leurs ordinateurs portables sur les sites e-commerce, ce canal de distribution a d'ailleurs une croissance en volume d'environ 19 % tandis que les autres canaux de distribution s'essoufflent. Les circuits traditionnels tels que les magasins spécialisés dans la vente d'ordinateurs, les multispécialistes comme la Fnac et les hypermarchés ne sont pas en croissance mais représentent quand même la majeure partie des ventes (voir annexe 3).

Entre janvier 2009 et décembre 2010, Internet enregistre une croissance importante mais ce circuit de distribution ne représente qu'environ 22 % des ventes d'ordinateurs portables, contre 78 % pour les circuits traditionnels. Nous retrouvons environ la même proportion en ce qui concerne le chiffre d'affaires des différents canaux de distribution.

Quel que soit le type de produits, les hypermarchés représentent 30 % du volume des ventes et les magasins spécialisés dans les ordinateurs font un volume de 6 %.

La plus grande partie des ventes est réalisée par les magasins multispécialistes (tel que Fnac, Darty) qui représentent environ la moitié des ventes totales (voir annexe 3).

■ ***Les concurrents de Samsung sur le segment du Netbook***

Le marché du Netbook est pour l'instant principalement occupé par Asus et Acer, qui détiennent à eux deux 70 % du marché. Samsung n'étant pas encore présent sur ce marché, étudier la concurrence est d'autant plus important pour se fixer des objectifs cohérents.

Asus est le leader incontesté sur le marché du Netbook. Il est le pionnier du marché puisqu'il a lancé le premier Netbook le 23 janvier 2008**, le Eee PC, qui est le premier d'une longue série. Il est lancé à 299 € et séduit l'ensemble de la presse spécialisée de par son faible encombrement et son prix réduit.

Fin 2009, date à laquelle Samsung arrive sur ce nouveau marché avec son NC10, Asus propose deux modèles, le Eee PC 901 et le Eee PC 1000H. Le Eee PC 901 est un Netbook de taille particulièrement réduite, avec un écran de 8.9". Le Eee PC 1000H est la référence du marché. C'est un Netbook avec un écran de 10", et il a été plébiscité par tous les magazines spécialisés. Il est assez puissant par rapport à la concurrence, a une très bonne autonomie – 4 h 42 en lecture vidéo – mais pèse 1,45 kg, ce qui est assez lourd pour cette catégorie de PC portables (Asus Eee PC 1000H, lancé à 379,00 €).

Du côté de chez Acer, le modèle référence est le Aspire One A150-Bb. Ce modèle concurrence directement le Eee PC 901 de chez Asus, possédant un écran de même dimension et des performances similaires. Par contre, l'autonomie est beaucoup moins bonne, ce qui laisse l'avantage à Asus assez largement (A150-Bb, lancé à 399,00 €).

MSI, pour sa part, propose un netbook existant en plusieurs couleurs, le Wind U100, ce qui le distingue de ses concurrents. Il est plus léger que le modèle phare d'Asus, mais a une moins bonne autonomie, point très important pour un Netbook (MSI Wind U100, lancé à 399,00 €).

En ce qui concerne HP, il propose un tout nouveau modèle en décembre 2008, le Compaq Mini 700. HP se distingue de la concurrence par un design très élégant et beaucoup plus soigné, et propose un clavier plus large et donc plus confortable, point qui est souvent reproché aux netbooks concurrents dont le clavier est étroit. Par contre, son autonomie ne peut pas rivaliser avec les deux modèles d'Asus (HP Compaq Mini 700, lancé à 399,00 €).

Samsung arrive donc sur un marché en pleine croissance, où la concurrence est déjà assez bien installée, avec à sa tête Asus, qui récupère tous les éloges de la presse spécialisée.

Questions

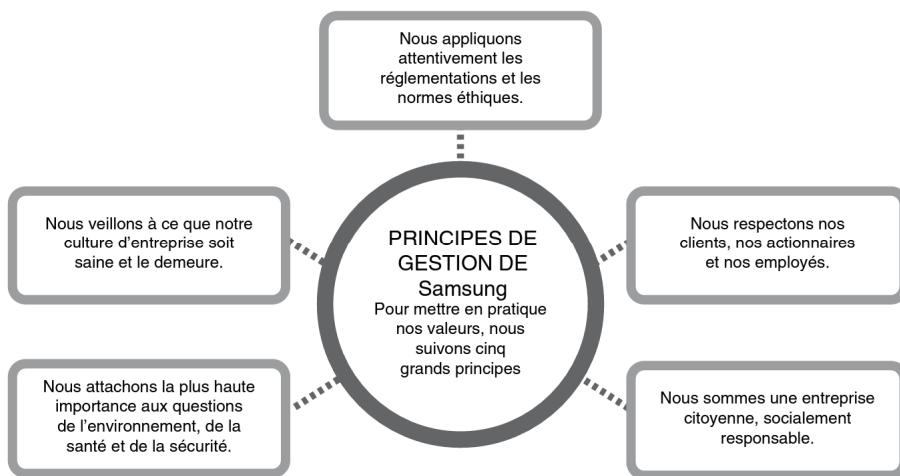
- 1 ■ Conduisez le diagnostic interne et externe de l'environnement et présentez votre analyse grâce à l'outil SWOT.
- 2 ■ Réalisez l'étude de la concurrence afin de mettre en lumière les critères les plus discriminants pour définir votre produit par rapport à ses concurrents.
- 3 ■ Mettez en place une stratégie de lancement pour répondre aux objectifs fixés par la direction générale de Samsung France.
- 4 ■ Effectuez la prévision des ventes pour les trois premiers mois de lancement. Définissez un budget promotionnel mensuel de lancement en fonction de ces prévisions.
- 5 ■ Calculez également le taux de marque afin de vérifier si le taux défini par la direction générale, qui est de 50 %, est ou non respecté.
- 6 ■ Mettez en place une campagne de communication pour le lancement de ce Netbook pour les trois premiers mois de lancement.

ANNEXE 1 – Caractéristiques techniques du Samsung NC10

Les points clés :

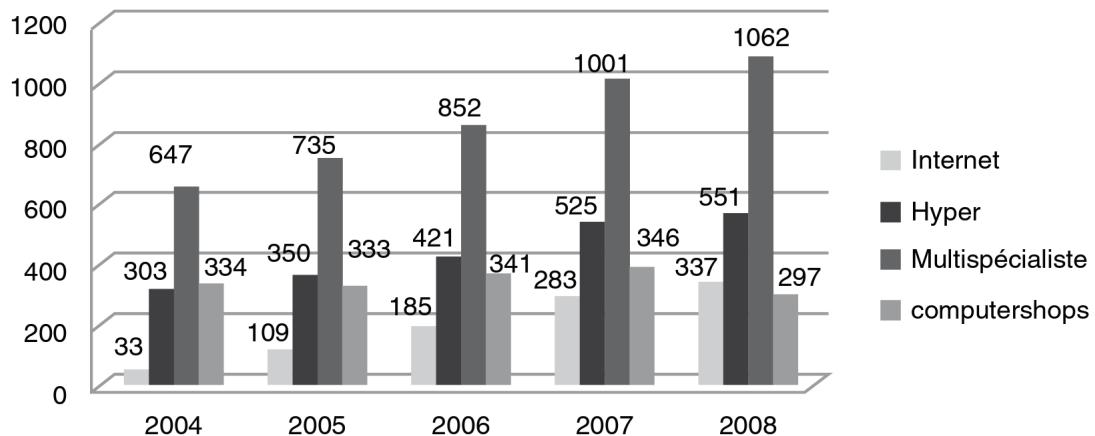
- disponible dans différents coloris ;
- autonomie de 4 h 49 en lecture vidéo ;
- clavier étendu ;
- plus léger que le Asus Eee PC 1000H.

ANNEXE 2 – Principes de gestion de Samsung



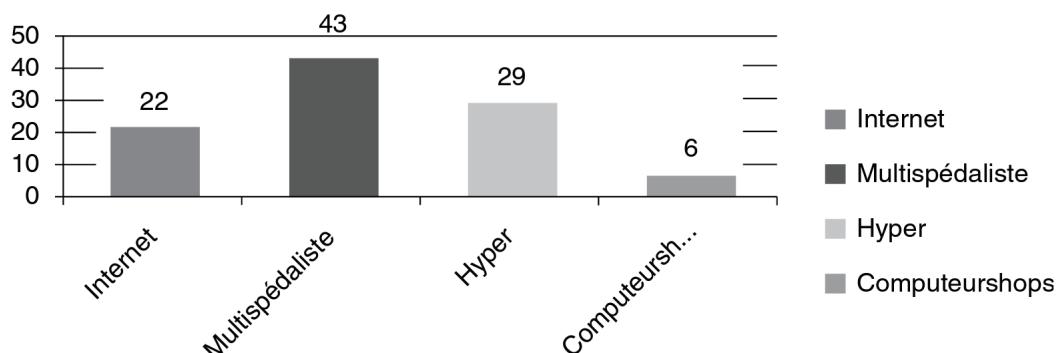
Source : Site Internet de Samsung.

ANNEXE 3 – Canaux de distribution des ordinateurs en France



Source : Données GFK 2009 et Entreprise 2010.

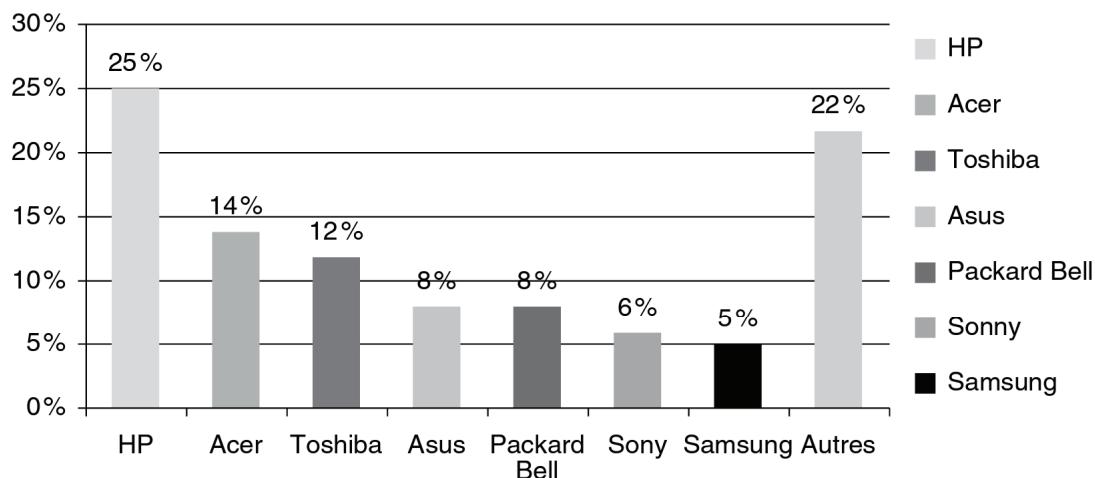
Ventes en volume par canal de distribution



Source : Données GFK 2009 et Entreprise 2010.

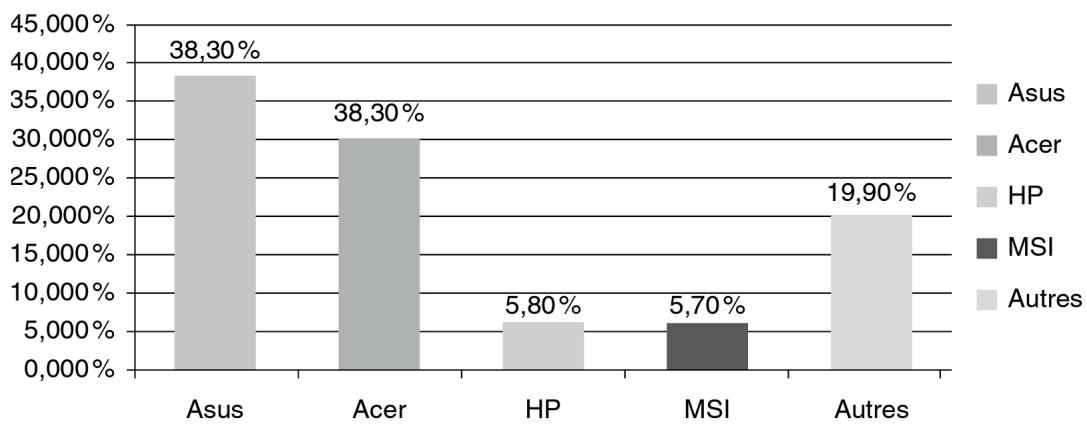
Répartition des ventes par canal de vente

Samsung ■ Cas 7



Source : GFK 2009.

Vente de PC portables en valeur des principaux concurrents en 2008



Source : DisplaySearch 2009, Lesnumeriques.com.

Parts de marché sur les Netbooks, fin 2008