

Enoncé

10 min de préparation - 5 min de restitution

Contexte

Votre client, FilmsCo, est un acteur exploitant un complexe cinématographique. Ce dernier est implanté dans une agglomération de taille moyenne où sont installés deux autres concurrents directs.

Voyant son chiffre d'affaires diminuer au fil des années, votre client vous sollicite afin de **comprendre la situation et identifier de potentiels leviers d'amélioration.**

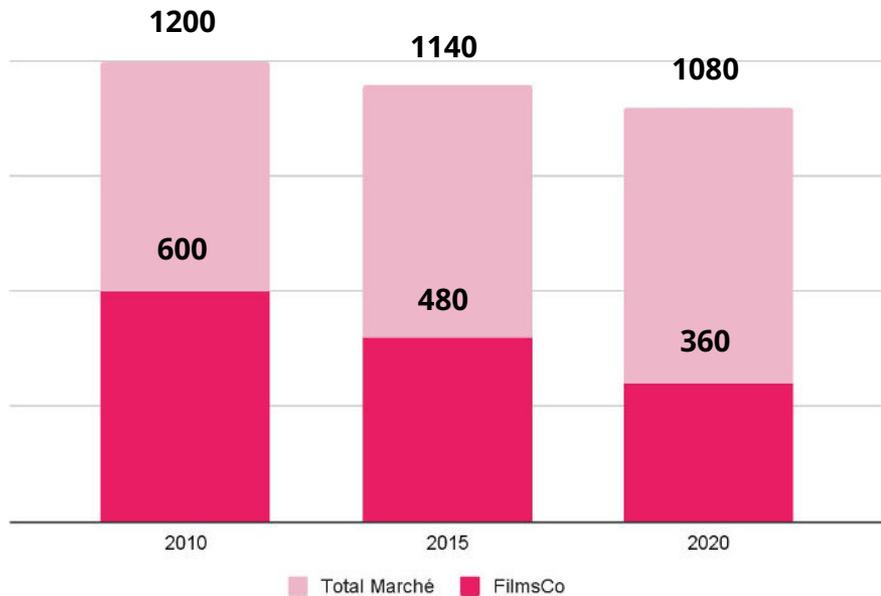
Consignes

A partir des données des 3 slides suivantes, **déduisez les enseignements clés de chacune des slides** et formalisez-les dans un titre.

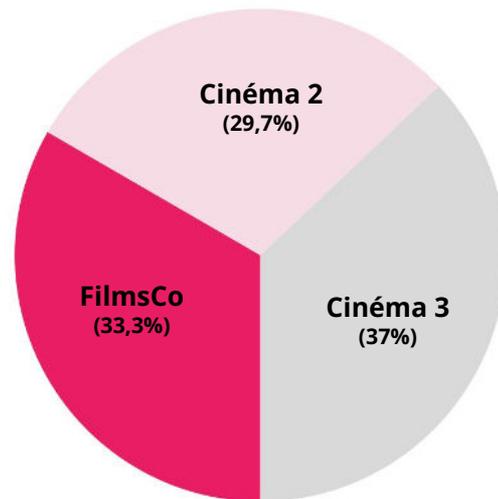
Par rapport aux enseignements précédents, **proposez différentes mesures marketing qui pourraient aider votre client** à améliorer sa situation.

Titre à formuler

Évolution du C.A. généré par année
(en milliers d'euros)



Répartition du C.A. généré en 2020
(Total Marché)



Titre à formuler

Évolution du panier moyen

	<i>Panier moyen par entrée</i>			CAGR
	2010	2015	2020	
FilmsCo	11,20€	13,90€	14,50€	2,62%
Cinéma 2	7,50€	9,80€	11,20€	4,09%
Cinéma 3	11,30€	12€	13,80€	2,02%
Moyenne	10€	11,90€	13,17€	2,79%

Évolution du nombre d'entrées

	<i>Nombre d'entrées annuel</i>			CAGR
	2010	2015	2020	
FilmsCo	53 571	34 532	24 830	-7,40%
Cinéma 2	45 333	33 673	28 571	-4,51%
Cinéma 3	23 009	27 500	28 986	2,34%
Total	121 917	95 705	82 387	-3,84%

Titre à formuler

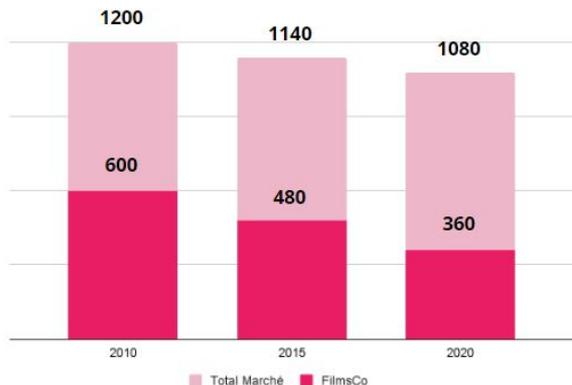
Décomposition du panier moyen selon l'année

	2010			2015			2020		
	Place	Extras	Total	Place	Extras	Total	Place	Extras	Total
FilmsCo	9,40€	1,80€	11,20€	12,20€	1,70€	13,90€	12,50€	2€	14,50€
Cinéma 2	6,50€	1€	7,50€	8,50€	1,30€	9,80€	9€	2,20€	11,20€
Cinéma 3	10€	1,30€	11,30€	10,50€	1,50€	12€	11€	2,80€	13,80€
Moyenne	8,63€	1,37€	10€	10,40€	1,50€	11,90€	10,83€	2,33€	13,16€

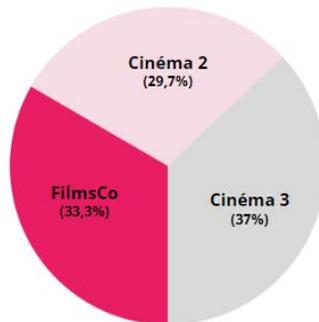
Corrigé

Dans un contexte global en régression, **FilmsCo décroît plus vite que le marché** en matière de chiffre d'affaires et perd sa position de leader

Évolution du C.A. généré par année
(en milliers d'euros)



Répartition du C.A. généré en 2020
(Total Marché)



JUSTIFICATIONS :

- En 10 ans (de 2010 à 2020), FilmsCo a perdu 40% de son CA tandis que sur la même période, le marché a diminué de 10%
- En 2010, FilmCo était le premier acteur par rapport à Cinéma 2 et 3 en terme de CA généré (50% de parts de marché)
- En 2020, FilmCo se retrouve à la seconde place derrière Cinéma 3 avec 33% de parts de marché

Corrigé

FilmsCo a perdu la moitié de sa fréquentation annuelle en 10 ans, et ces pertes ne sont pas compensées par la hausse de son panier moyen

Évolution du panier moyen

	Panier moyen par entrée			CAGR
	2010	2015	2020	
FilmsCo	11,20€	13,90€	14,50€	2,62%
Cinéma 2	7,50€	9,80€	11,20€	4,09%
Cinéma 3	11,30€	12€	13,80€	2,02%
Moyenne	10€	11,90€	13,17€	2,79%

Évolution du nombre d'entrées

	Nombre d'entrées annuel			CAGR
	2010	2015	2020	
FilmsCo	53 571	34 532	24 830	-7,40%
Cinéma 2	45 333	33 673	28 571	-4,51%
Cinéma 3	23 009	27 500	28 986	2,34%
Total	121 917	95 705	82 387	-3,84%

JUSTIFICATIONS :

- FilmsCo a presque divisé par 2 son nombre d'entrées depuis 10 ans. Le taux croissance annuel moyen de FilmCo (-7,4%) décroît près de deux fois plus vite que le marché (-3,84%). Il se retrouve désormais dernier vs. la concurrence en nombre d'entrées.
- Dans le même temps, le panier moyen par entrée a augmenté progressivement (2,62% en CAGR). Il reste le plus haut en 2020 par rapport à la concurrence.

Corrigé

Le **prix de la place** est désormais sensiblement plus cher chez FilmsCo que dans les autres cinémas, alors que la vente d'extras est plus limitée

Décomposition du panier moyen selon l'année

	2010			2015			2020		
	Place	Extras	Total	Place	Extras	Total	Place	Extras	Total
FilmsCo	9,40€	1,80€	11,20€	12,20€	1,70€	13,90€	12,50€	2€	14,50€
Cinéma 2	6,50€	1€	7,50€	8,50€	1,30€	9,80€	9€	2,20€	11,20€
Cinéma 3	10€	1,30€	11,30€	10,50€	1,50€	12€	11€	2,80€	13,80€
Moyenne	8,63€	1,37€	10€	10,40€	1,50€	11,90€	10,83€	2,33€	13,16€

Extras = popcorns, boissons, etc.

JUSTIFICATIONS :

- Le panier moyen du marché a augmenté de 30% en 10 ans, lié à une augmentation de 25% du panier moyen des places et de 70% des extras.
- Pour FilmCo, le panier moyen des places est le plus haut depuis 2015 et reste supérieur à la moyenne du marché en 2020 de près de 25%, ce qui peut être un facteur explicatif de la baisse du nombre d'entrées.
- Les achats d'extras chez FilmCo (+11%) n'ont pas augmenté aussi vite que le marché (+70%).

Corrigé

Exemples de mesures marketing à proposer

Recruter des nouveaux spectateurs ...

- Baisser les prix des places de cinéma pour s'aligner sur les prix de la concurrence
- Mettre en place des réductions pour certaines catégories de populations (billets duo, 2ème place à 50%, etc.)
- Communiquer auprès de la population ciblée les actualités du cinéma (sorties de films, projections spéciales, etc.) à travers l'envoi de mails éditorialisés par exemple
- Organiser des soirées thématiques pour créer l'événement et attirer plus de spectateurs, comme des avant-premières ou des séances de discussion avec des réalisateurs
- Offrir aux clients des services supplémentaires, exemple : proposer de choisir son siège, acheter les places en ligne
- Se démarquer de la concurrence en diversifiant l'offre de films, en améliorant l'expérience client, etc.

...

... les fidéliser ...

- Développer un programme de fidélité récompensant la fréquence d'achat de places (par exemple : offre d'abonnement illimité ou offre de -50% sur votre prochaine séance pour les primo acheteurs)
- Communiquer avec les clients détenteurs d'une carte par SMS ou e-mails sur les prochaines sorties, offres promotionnelles ou encore proposer des recommandations de films
- Proposer aux clients fidèles des avantages dédiés : avant premières privées, rencontre avec les acteurs, etc
- Améliorer l'expérience client en cinéma (ex : rénover une salle pour la rendre premium en terme de confort et qualité audiovisuelle)

...

... et valoriser leur panier moyen

- Inciter les vendeurs à proposer plus régulièrement des extras : formation, challenges commerciaux, primes selon résultat, etc.
- Inciter les spectateurs à dépenser plus : mettre en place des offres combinant plusieurs produits/places avec un tarif promotionnel
- Diversifier l'offre d'extras : boissons, goodies (affiches, mugs, etc.), etc.
- Intégrer les extras au parcours d'achat : digital (Pathé le propose lors de l'achat des billets en ligne) ou physique (mis en avant et place dans les cinémas)

...