

CORRIGE

- **Ces éléments de correction n'ont qu'une valeur indicative. Ils ne peuvent en aucun cas engager la responsabilité des autorités académiques, chaque jury est souverain.**

Éléments de corrigé du sujet n° 5

Question 1 : Présentez les principaux outils de mesure et de suivi de la performance commerciale.

La performance est le niveau de résultat obtenu par l'activité de l'unité commerciale. Elle se mesure au travers de 2 notions **l'efficacité** qui sanctionne le niveau atteint des résultats objectivés et **l'efficience** qui mesure le résultat obtenu par rapport aux ressources utilisées et à leur combinaison..

Le manager doit disposer d'outils et d'indicateurs pertinents pour mesurer la performance de son unité commerciale, de son équipe commerciale et ainsi suivre l'évolution de son activité. Les indicateurs **sont nombreux** : (Nombre de clients par jour, nombre de ruptures de stock, volume de vente par jour, chiffre d'affaires...) Leur **observation régulière** permet d'alerter le manager et de corriger ainsi la trajectoire de l'évolution de l'activité commerciale lorsque celle-ci s'éloigne des prévisions.

La performance se mesure principalement avec **un outil : le tableau de bord** qui fournit de façon permanente les écarts entre les objectifs fixés et leur réalisation.

Ce tableau est un **ensemble d'indicateurs** utilisés afin de permettre l'analyse, d'assurer le suivi et le contrôle de l'activité commerciale

Le tableau peut comporter 2 types **d'indicateurs**

- des **indicateurs de résultat** (Nombres de clients nouveaux, Chiffre d'affaires, Nombre de chambres louées...)

Ceux-ci permettent de mesurer la performance en fonction de la réalisation d'objectifs (quantitatifs ou qualitatifs) ;

- **des indicateurs de suivi**, qui permettent d'évaluer la progression (ou au contraire la régression), qui alertent le manager, lui permettant ainsi d'anticiper, ou de préconiser les actions correctrices nécessaires (% de nouveaux clients, Taux de chambres louées comparé à la moyenne de l'année précédente à la même période ...)

On distingue généralement **3 Catégories d'indicateurs** :

- Les **indicateurs commerciaux quantitatifs** (Volume d'activité au travers la fréquentation, Nombre de clients, Quantités vendues, Nombre de prestations de services ou de contrats signés...de nuitées... et **qualitatifs** (au travers d'études mesurant le degré de satisfaction de la clientèle au niveau des prix, de la disponibilité des produits, du temps d'attente, disponibilité des commerciaux...)
- **Les indicateurs financiers** (qui renseignent sur la rentabilité de l'unité commerciale : marge commerciale, coûts d'achat, taux de marge et taux de marque, coûts des actions commerciales et promotionnelles, charges du personnel, d'autres encore qui permettent d'évaluer et de suivre l'équilibre financier et la trésorerie...)
- **Les indicateurs managériaux** qui permettent d'évaluer le climat social de l'équipe commerciale, vecteur essentiel de la performance de l'unité commerciale (Taux d'absentéisme, Taux de rotation du personnel, indicateurs révélateurs d'un climat social ou encore d'autres indicateurs comme un nombre de journées de formation par an et par salarié, le nombre d'accidents, les frais de personnel qui permettent de situer l'unité dans un environnement spatio-temporel)

Associé à ce tableau de bord, le manager peut construire **un plan d'action** qui permet de mieux gérer la performance de chaque salarié.

Le principe est simple : une action, dispose d'un responsable, qui doit atteindre un objectif dans un délai clairement identifié, avec des moyens et des points de contrôle pour évaluer l'atteinte ou la réalisation des tâches, des missions ou des actions commerciales.

Cet outil de gestion favorise la réalisation de l'action, clarifie les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour le collaborateur et enfin favorise l'autocontrôle

En conclusion les indicateurs sont nombreux, la **difficulté pour le manager est de choisir les indicateurs pertinents** qui figureront dans son tableau de bord.

Une autre difficulté est la contrainte d'effectuer le reporting régulièrement. Les outils informatisés de suivi des performances lui faciliteront la tâche.

Question 2

- Complétez le tableau de l'annexe.

	Hôtel Accor		Concurrent 1		Concurrent 2		Concurrent 3		Total Zone	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Nbre de véhicules en location	87	87	47	47	72	72	46	46	252	252
Nbre de journées de location	23 632	23 838	11 969	11 633	21 143	20 944	12 005	12 638	68 749	69 055
Prix moyen	52,20	53,86	48,84	53,62	49,01	54,75	48,85	51,27	50,05	53,62
Nbre de véhicules disponibles	31 755	31 755	17 155	17 155	26 280	26 280	16 790	16 790	91 980	91 980
Taux de location (%)	74,42	75,07	69,77	67,81	80,45	79,70	71,50	75,27	74,74	75,07
Part de capacité	34,52	34,52	18,65	18,65	28,57	28,57	18,25	18,25	100	100
Part de marché	34,37	34,52	17,41	16,85	30,75	30,33	17,46	18,30	100	100
Performance	-0,15	-0,00	-1,24	-1,80	2,18	1,76	-0,79	0,05		

- **Analysez et commentez les résultats obtenus.**

- L'agence Hertz est la plus grande, c'est ce qui explique sa **part de capacité**. Comme le nombre de véhicules sur la zone ne se modifie pas, la position de chaque concurrent est stable

- L'agence Hertz a mené une politique de prix plus agressive en 2005 : le prix moyen est supérieur à la moyenne en 2004 et inférieur en 2005. C'est elle qui augmente le moins ses prix sur la période par rapport à l'ensemble des concurrents

- Le **taux de location** : l'agence Hertz a connu une augmentation mais reste en deçà du concurrent n° 2. Forte progression sur concurrent 3 : on peut noter que ces 2 concurrents ont certes augmenté de manière sensible leur prix mais que cela n'a pas eu de conséquences négatives sur leur taux de location.

- **Part de marché** : avec ses efforts sur les prix, légère augmentation de la part de marché en volume de l'agence Hertz.

Le concurrent 2 : légère dégradation de la part de marché mais l'augmentation de ses prix n'a eu qu'un impact relatif sur le taux de location. Donc on peut penser qu'il mène un politique marketing lui permettant d'éviter une trop forte élasticité (Yield Management, politique de fidélisation, services supplémentaires...).

Le concurrent 3 : semble suivre la même stratégie que le précédent ce qui lui permet d'accroître sa part de marché en volume.

- **Performance** : celle de l'agence Hertz montre une cohérence entre la part de marché et la part de capacité. Néanmoins le concurrent 2, même s'il voit son score baisser, reste très en avance sur ses compétiteurs : il peut en effet augmenter ses prix et limiter l'impact sur ses locations.

Le concurrent 3 a connu une bonne progression en terme de performances puisque sa part de marché a cru de 0,86 points : augmentation du prix ET du taux de location.

Le concurrent 1 quant à lui semble être décroché.

Notons que l'agence Hertz n'a pu améliorer sa situation qu'avec un effort sur les prix. On peut discuter de l'opportunité de cette politique.

- **Formulez des propositions afin d'améliorer l'indicateur « Performance ».**

- Fidélisation : mercatique directe, promotions...

- Recrutement de nouveaux clients : communication médias / hors médias

Question 3 : A partir de votre expérience en entreprise et de vos connaissances, montrez l'intérêt de la mesure et du suivi de la performance commerciale.

- Mesurer l'efficacité des décisions de l'entreprise concernant le plan de marchéage dans le temps & par rapport à la concurrence

- Outil de management : élément de la rémunération, outil de motivation, d'évaluation.

- Permettre de mettre en place des stratégies de remédiation

Sujet n° : 6**Éléments de corrigé****Thème : La mercatique après-vente****Question 1 :**

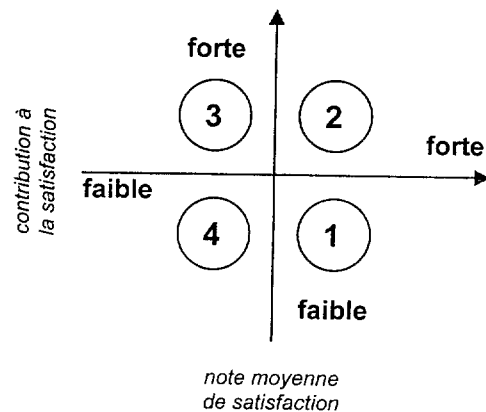
Les thèmes que l'étudiant peut aborder sont :

- La définition de la fidélisation :
 - axes comportemental et attitudinal de la notion ;
 - liaison satisfaction/fidélisation pas aussi mécanique qu'on pourrait le penser ;
 - la fidélisation est parfois « imposée » (barrière à la sortie) ;
- L'enjeu de la fidélisation pour les unités commerciales :
 - versatilité du client, contexte concurrentiel ;
 - intérêt de la fidélisation (un client fidèle coûte moins cher...).
- Les stratégies réactives de fidélisation (gestion du SAV, garanties légale et commerciale).
- Les stratégies proactives de fidélisation :
 - les outils mis en œuvre (écoute client, connaissance – géomarketing, scoring, datamining... –, action – cartes de fidélité, clubs, marketing direct...)
 - les limites des programmes (« multicartisation » de la clientèle) ;
 - le CRM.

Question 2 :**1. Interprétation de la carte de satisfaction.**

L'objectif de la question est essentiellement de vérifier que l'étudiant est capable d'identifier clairement les quatre quadrants de la matrice, de leur attribuer une signification correcte et d'avoir une action de conseil cohérente avec ce repérage.

- quadrant 1, « axes prioritaires d'action » (important pour le client / entreprise mal notée) : l'entreprise doit faire un effort important sur ses tarifs et la qualité de ses fournisseurs ;
- quadrant 2, « points forts à valoriser » : l'agence apparaît très professionnelle ; la qualité des sous-traitants peut éventuellement être améliorée ;
- quadrant 3, « acquis superflus » : ces points permettent une différenciation de la concurrence mais ne nécessitent pas d'effort particulier ;
- quadrant 4, « points faibles secondaires » : là non plus, pas d'effort particulier.

**2 Intérêt d'un logiciel de GRC en matière de satisfaction des clients**

Automatisation des procédures de tri et sélection des clients pour réaliser des actions commerciales courantes : relances, propositions commerciales, invitations, etc.

La personnalisation du suivi des clients est un outil essentiel pour assurer une politique de fidélisation. : Historique des achats des clients, intégration des données personnelles sur le client (date anniversaire, préférences, etc.).

Accès à des fonctionnalités spécifiques : évaluations des actions commerciales, évaluation de la valeur des clients, mesure de la performance des commerciaux, etc.

Fonctions spécifiques de prospection pour intégrer des fichiers de prospects externes.

3 Impact de l'achat du logiciel

Il ne faut pas attendre du candidat un calcul de choix d'investissement complet faisant appel aux mathématiques financières, ce qui relève de l'épreuve de MGUC.

Dans les deux hypothèses l'achat est intéressant si l'on considère que le supplément de marge généré est entièrement affecté à l'amortissement de l'achat.

La marge annuelle est de 9000 €, l'investissement de 2000 €, l'augmentation attendue de la marge est d'au moins 10% soit 900 € par an et suffit donc à amortir l'achat en un peu moins de 3 ans (2700 € de marge supplémentaire en 3 ans).

La deuxième hypothèse, 900 € la première année et 990 la deuxième année, etc., amortit l'achat en un peu plus de 2 ans (2979 € de marge supplémentaire en 3 ans).

Question 3 :

La qualité de la relation commerciale se mesure à partir de plusieurs indicateurs :

La satisfaction et la fidélité des clients apparaissent comme des indicateurs évidents, mais ils ne suffisent pas.

Les performances commerciales et financières de l'unité sont essentielles en la matière, en particulier la capacité de l'unité commerciale à valoriser son capital client.

Le candidat doit dépasser le lieu commun de l'intérêt absolu de la fidélisation et de la satisfaction du client.

Sujet n°7
ELEMENTS DE CORRIGE - Session 2006

Question n° 1

- **Définissez la notion de zone de chalandise et expliquez son intérêt pour l'unité commerciale**

La zone de chalandise est l'aire géographique d'influence et d'attraction de l'unité commerciale dans laquelle résident les clients actuels et potentiels.

La zone de chalandise est le territoire d'où proviennent 90 % des clients. La connaissance de cette espace est donc essentiel pour l'unité (culture, spécificités régionales, droit local, profil de clientèle....)

Question 2

- **Présentez les éléments à prendre en compte pour évaluer la clientèle potentielle et le chiffre d'affaires prévisionnel d'un point de vente**

Les éléments à prendre en compte pour évaluer la clientèle potentielle :

- la structure de la population (répartition par classe d'âge, profession, niveau de revenu)
- mouvements de population vers et en dehors de la zone
- les habitudes de consommation
- le niveau de concurrence
- les obstacles matériels, psychologiques qui freinent les déplacements de personnes.

Les éléments à prendre en compte pour évaluer le chiffre d'affaires potentiel :

- les dépenses commercialisables en tenant compte du revenu moyen par foyer et de l'indice de pouvoir d'achat de la région
- le niveau d'épargne
- le chiffre d'affaires capté par les concurrents...

- **Evaluez le chiffre d'affaires du futur point de vente en estimant un taux d'emprise de 30% du futur point de vente.**

Caractéristiques des sous-zones	ZONE 1	ZONE 2	ZONE 3	total
Nb d'habitants	2000	1550	3500	
Nb de personnes par ménage	1,5	2	2,2	
Nb de ménages	1333	775	1591	
Taux d'attraction	95%	72%	54%	
nb de ménages captifs	1266,00	558,00	859,00	
IDC	102	125	97	
depenses de la zone par ménage en 2005	246,33	301,88	234,26	
marché théorique	311853,78	168446,25	201225,05	681525,08
CA potentiel				204457,52

$$1333 = 2000/1.5$$

$$1266 = 1333 * 0.95$$

$$246.33 = 230 * 1.05 * 102 / 100$$

- **Sachant que le chiffre d'affaires moyen au mètre carré de ce type de point de vente est de 400 euros, calculez la surface du futur point de vente.**

La surface du point de vente : $204457.52 / 400 = 511.14$ mètres carrés.

Question 3

- **A partir de votre expérience en entreprise et de vos connaissances, montrez pourquoi les études de marché peuvent influencer les performances commerciales.**

Les études permettent de mieux connaître le marché (offre et demande). Elles contribuent à donner au manager une meilleure image de l'environnement.

Elles sont nécessaires pour établir des prévisions : calculer le chiffre d'affaires potentiel et dimensionner la surface de vente...

Elles permettent d'offrir les biens et les services correspondant à une demande réelle des consommateurs et choisir le mode de communication adapté.

A terme elles influencent l'augmentation du CA...

Eléments de corrigé du sujet n° 8

Question 1 : Montrez la nécessité de l'adaptation de l'offre au marché local.Raisons liées à la demande.

- pour s'adapter aux nouvelles tendances de consommation (exemple : développement des photos numériques),
- pour s'adapter au marché local (caractéristiques de la zone de chalandise),
- pour donner une impression de renouvellement et de nouveauté,
- pour améliorer la convivialité : favoriser l'achat d'impulsion,
- pour augmenter la visibilité ou la « lisibilité » du linéaire,
- parce que les produits sont saisonniers : les appareils photos jetables pour les vacances, pour aller sous l'eau, etc.
- pour mieux répondre à un évènement : fête des mères, anniversaire du magasin.

Raisons liées à l'offre.

- pour implanter de nouveaux produits,
- pour mieux écouler certains produits : mise en tête de gondole quand les stocks sont trop importants par exemple,
- pour inciter le consommateur à choisir les produits à forte marge (les MDD par ex),
- pour mieux rentabiliser les linéaires : produits sous-exposés ou surexposés.
- parce que les conditions faites par un fournisseur ont changé : réduction ou augmentation de la part de linéaire,
- en cas de changement de fournisseur.

Question 2

- Calculez les seuils de revente à perte (SRP) et repérez les produits pour lesquels il n'est pas possible de s'aligner. Comment expliquez-vous que certains concurrents puissent pratiquer des prix plus bas ?

	Nikon Coolpix 5600	Nikon Coolpix 7600	Olympus C370Z	Olympus C310Z	Konica Dimage Xg	Konica Dimage A51
Expert	249	329	149	135	199	249
Darty	250	350	149	134	205	250
Electrolux	259	-	140	139	229	269
Conforama	249	349	145	139	-	249
KingPhoto	270	349	179	175	189	245
Prix de Vente HT King Photo	225,75	291,81	149,67	146,32	158,03	204,85
S.R.P. H.T.	179,17	231,59	118,78	116,13	125,42	162,58
S.R.P. TTC	214,29	276,98	142,06	138,89	150,00	194,44
Prix de Vente TTC King Photo après alignement	249,00	329,00	142,10	139,00	189,00	245,00
Taux de marge après alignement	16,20%	18,78%	0,03%	0,08%	26,00%	26,00%

S.R.P. H.T. (1) = Prix de Vente HT / 1,26

Commentaires :

Il n'est pas possible de s'aligner sur les prix les plus bas des produits de la marque Olympus car KingPhoto pratiquerait la vente à perte ce qui est interdit par la loi. Apparemment ce fournisseur propose à nos concurrents des conditions plus avantageuses, soit parce qu'ils achètent en plus grande quantité, soit parce qu'ils ont mieux négocié les conditions d'achat.

- **Proposez des solutions pour les produits pour lesquels vous ne pouvez pas vous aligner ?**

- dans l'immédiat :

- fixer les prix au niveau du SRP
- et dans la mesure où KingPhoto s'aligne sur les prix les plus bas sur l'ensemble de l'offre, l'unité commerciale doit proposer au client de lui rembourser la différence s'il trouve moins cher. Le remboursement se faisant sous forme d'un avoir.

- à court terme :

- renégocier les conditions de vente des produits Olympus,
- si ce n'est pas possible réduire sa place dans le linéaire, voire envisager l'abandon de cette marque.

- **Calculez le taux de marge brute après alignement. Qu'en concluez-vous ?**

Voir tableau ci-dessus pour les calculs.

Conclusions :

- Pour les produits Olympus, KingPhoto vend à prix coûtant ce qui peut être une bonne formule publicitaire pour attirer les clients.
- Pour les produits Nikon le TMB diminue, mais on peut supposer que la demande est suffisamment élastique pour compenser, par l'augmentation des quantités vendues, ce que l'unité commerciale perdra au niveau de la marge unitaire.

Question 3 : A partir de votre expérience en entreprise et de vos connaissances, montrez que la gestion de l'offre concourt à la fidélisation de la clientèle.

L'unité commerciale par la gestion de l'offre se différencie de la concurrence. Elle peut élaborer une offre de services élargies (au delà des services de base) en offrant des services facilitateur, différenciateur : ces services constituent le plus de l'unité et permettent de fidéliser la clientèle.

La personnalisation de l'offre permet d'adapter les services aux caractéristiques de la clientèle de l'unité commerciale. L'individualisation de l'offre est souvent source de reconnaissance par le client, donc un moyen de fidélisation.

L'adaptation de l'assortiment, « offrir les bons produits à la clientèle de la zone de chalandise », est également un moyen de fidélisation.