

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.

B.T.S. N.R.C. – SESSION 2008 - MGAC
Commission nationale de barème du 21/05/2008
Corrigé indicatif - Pole Sud (remplace et annule le corrigé précédent)

DOSSIER 1 - Evoluer du terrain au multicanal

Partie 1 : Evaluer l'efficacité des commerciaux

1.1 Analyse des résultats de l'opération de prospection sous l'angle individuel et collectif

Analyse des résultats de l'opération de prospection

Commerciaux	Age	Secteur	Taux de réalisation des objectifs clients	Taux de réalisation des objectifs chiffre d'affaires	Taux de transformation	Qualité de la prise de rendez-vous par téléphone	Qualité des entretiens en face à face	Panier moyen
Baudin	21	Lozère	75.00%	68.97%	6.00%	50.00%	12.00%	888.89
Saria	45	Pyrénées-Orientales	78.95%	97.22%	7.58%	29.29%	25.86%	1 400.00
Jourdan	42	Aude	50.00%	101.77%	3.33%	17.00%	19.61%	2 300.00
Pinsch	48	Hérault	70.00%	94.74%	4.31%	16.92%	25.45%	1 800.00
Guil	46	Gard	57.89%	71.30%	5.50%	27.50%	20.00%	1 400.00
TOTAL			65.56%	89.04%	5.03%	25.06%	20.07%	1 569.49

Analyse des performances individuelles

	Chiffre d'affaires – réalisation des objectifs	Téléphone	Concrétisation	Panier moyen	Observations
M. Baudin	Chiffre d'affaires le plus faible	Très bonne efficacité (50%)	Très mauvaise capacité à concrétiser (12%)	A des difficultés à augmenter le montant des commandes clients (889€)	Panier moyen trop faible Vendeur jeune Secteur en déclin
M. Saria	Pratiquement aux objectifs (97%)	Relativement efficace au téléphone (29%)	Performances assez bonnes (26%)	Pourrait être améliorée (1 400€)	
M. Jourdan	Dépasse l'objectif	Trop peu efficace (17%)	Assez bon en négociation (20%)	Très bon en concrétisation (2 300€)	Ils privilégient la réalisation du CA/client ce qui lui évite d'avoir à prospecter de nombreux clients.
M. Pinsch	CA le plus important Atteint presque l'objectif.	Pas assez efficace au téléphone (17%)	Relativement bon en négociation (25%)	Pourrait obtenir de meilleurs résultats (1 800€)	
M. Guil	2 ^{ème} plus mauvaise situation en termes de chiffre d'affaires	Assez efficace au téléphone. (28%)	Assez bon difficultés dans le face à face. (20%)	Panier moyen des clients insuffisant qui doit être amélioré (1 400€)	N'obtient pas un CA suffisant par commande

Performance globale de l'équipe commerciale

Les résultats globaux ne sont pas satisfaisants. La performance globale de l'équipe est caractérisée par une certaine hétérogénéité et ne permet d'atteindre que 89% des objectifs en terme de CA. Les objectifs en termes de nombre de clients ne sont pas du tout atteints puisque l'équipe n'a réalisé que 66% de ses objectifs. La présence sur le terrain n'est pas suffisante. Les performances au téléphone expliquent aussi cette situation.

1.2 Proposition d'actions d'amélioration de l'efficacité des commerciaux (budget disponible 2 500 € HT)

Propositions individuelles :

M. Baudin : Il faut profiter des compétences de M. Baudin au téléphone. Par ailleurs son âge laisse entrevoir des possibilités d'évolution et de progrès. A court terme, on peut envisager une formation sur l'entretien de vente et l'argumentation.

Proposition en termes de formation : 500 €

M. Saria : Il faut former M. Saria au téléphone pour lui permettre d'augmenter son CA en multipliant le nombre de RV obtenus.

Proposition en termes de formation : 480 €

M. Jourdan : Il faut absolument former M. Jourdan au téléphone. Il peut lui aussi avec davantage de RV améliorer ses performances en termes de CA.

Proposition en termes de formation : 480 €

M. Pinsch : Il faut former M. Pinsch au téléphone pour lui permettre d'augmenter son CA en multipliant le nombre de RV obtenus.

Proposition en termes de formation : 480 €

M. Guil : M. Guil doit être formé pour améliorer ses performances pour prendre des RV par téléphone. Il peut aussi profiter d'une formation sur la négociation car il doit améliorer ses résultats en termes de CA.

Proposition en termes de formation : 480 €

Total des propositions en termes de formation : 2 420 €

*Le candidat doit opérer un arbitrage pour respecter le budget Guil.
Toute proposition pertinente sera acceptée.*

Partie 2 : S'orienter vers le multicanal

2.1 Proposition d'une réorganisation de l'équipe commerciale permettant d'utiliser au mieux toutes les compétences. Justification.

Le constat :

« Trois mois plus tard, **les résultats de l'équipe commerciale ont peu évolué** par rapport à ceux de janvier 2007 ».

Le commercial en charge du département de **la Lozère connaît toujours une situation inquiétante** et il semble que le potentiel de ce secteur soit surestimé. Ce département ne connaît pas le même niveau de développement touristique que les quatre autres. Il semble de plus en plus **difficile de le maintenir comme un secteur à part entière.**

En outre, les quatre autres vendeurs se plaignent du **manque de temps à consacrer aux activités sur le terrain** pour réaliser le chiffre d'affaires demandé. »

Proposition :

Il découle de ce constat et des calculs effectués en partie 1 les propositions suivantes :

- La Lozère : il faut donc envisager son découpage et en attribuer une partie au secteur du Gard et une autre à celui de l'Hérault.
- M. Baudin ne peut pas continuer à travailler sur un secteur du Languedoc Roussillon. Son secteur étant supprimé, ses compétences au téléphone trouveront à s'employer dans une cellule de télévente comme suggéré dans l'annexe 3. L'âge de M. Baudin laisse par ailleurs entrevoir une capacité d'adaptation plus importante.

- Une cellule de télévente permettrait aux vendeurs efficaces sur le terrain de consacrer plus de temps à cette activité. Elle présente de nombreux autres avantages : prospecter des zones écartées, gérer les petits clients, faire face aux imprévus avec plus de réactivité, instaurer un point de contact permanent pour tous les clients de la région Languedoc. La direction de l'entreprise dispose d'une autre source que celle des commerciaux terrains pour la remontée d'informations.

Toute proposition pertinente qui tient compte du constat et des calculs effectués doit être acceptée.

2.2 Elaboration d'une nouvelle solution pour le système d'information utilisé par les membres de l'équipe commerciale. Tenir compte de la réorganisation de l'équipe commerciale proposée.

Le constat :

« Le système d'information utilisé par les membres de l'équipe commerciale repose sur les applications suivantes : **un logiciel de gestion commerciale** couplé avec **le site Internet** pour gérer les commandes clients ; **un tableur** pour gérer les coordonnées des clients par secteurs. »

Proposition :

Il découle de ce constat et des propositions faites à la question 1 de la partie 2 les propositions suivantes :

- Il est nécessaire d'implanter une architecture clients-serveur.
- **Il faut que l'entreprise dispose d'une base de données en accès partagé pour centraliser les informations émanant des différents points de contact avec les clients : cellule télévente, commerciaux terrains.**
- **Le site Internet ne comprend pas de module nomades permettant la communication entre l'entreprise et les commerciaux itinérants. Il faut donc prévoir un module offrant à ces derniers la possibilité de renseigner la base de données en accès partagé.**
- Ceci présente l'avantage de se passer du tableur pour gérer les adresses clients de l'entreprise.

La réponse "logiciel de GRC" n'est pas suffisante, on préférera la logique architecture client-serveur.

Partie 3 Améliorer la gestion du portefeuille du commercial du Gard

3.1 Analyse de l'extrait du fichier clients restaurateurs de Monsieur Guil.

Clients	Chiffre d'affaires	CA cumulés	% CA cumulés	% clients
Brasserie Thor	5350	5350	19%	3%
Restaurant Prat	4700	10050	35%	7%
Brasserie Ara	4500	14550	51%	10%
Restaurant Olan	3950	18500	65%	13%
Café Rabot	2650	21150	74%	17%
Restaurant Colle	840	21990	77%	20%
Restaurant Cerda	720	22710	79%	23%
Restaurant Colin	680	23390	82%	27%
Pizzeria Jean	610	24000	84%	30%
Brasserie Biard	560	24560	86%	33%
Café Maurin	520	25080	88%	37%
Brasserie Elie	500	25580	89%	40%
Restaurant Basset	490	26070	91%	43%
Restaurant Molina	450	26520	93%	47%
Restaurant Bigou	400	26920	94%	50%
Brasserie Cros	220	27140	95%	53%
Restaurant Such	180	27320	95%	57%
Restaurant Paulo	130	27450	96%	60%
Café Oms	120	27570	96%	63%
Restaurant Olive	120	27690	97%	67%
Restaurant Duclos	120	27810	97%	70%
Restaurant Roy	120	27930	97%	73%
Restaurant Roux	110	28040	98%	77%
Restaurant Froger	110	28150	98%	80%
Restaurant Saignes	100	28250	99%	83%
Café Font	100	28350	99%	87%
Brasserie Rey	90	28440	99%	90%
Restaurant Pagès	80	28520	100%	93%
Restaurant Vidal	80	28600	100%	97%
Restaurant Zani	60	28660	100%	100%

Les clients peuvent être classés en deux ou trois catégories de clients selon leur poids en terme de chiffre d'affaires.

Clients A qui représentent en nombre 17 ou 20% (5 ou 6 clients) pour 74 ou 77% du chiffre d'affaires

Clients B qui représentent en nombre 30 ou 33% du fichier clients (8,9 ou 10 clients) pour environ 15% du chiffre d'affaires

Clients C représentent environ 50% de l'effectif pour 5% du chiffre d'affaires.

3.2 A partir de cette analyse, détermination des modes de contact clients appropriés.

- Auprès des clients A : en face à face (forts enjeux pour l'entreprise) et télévente (pour les commandes régulières)
- Auprès des clients B : télévente (pour la fidélisation) et en face à face pour la conquête (en fonction du potentiel de chacun des clients de cette catégorie)
- Auprès des clients C : site Internet et télévente. le face à face paraît improductif.

Dossier 2- Développer l'activité

Partie 1- Développement du concept « Louise »

1.1 Identification des critères de sélection des distributeurs suspects

Critères de sélection :

- Financiers : Capacité à payer, en particulier les fournisseurs,(trésorerie), capacité à investir (23 000 et 30 000 €)
- Compatibilité avec l'activité principale
- Image du distributeur suspect
- Emplacement (centre ville, touristique...)
- Potentiel de clientèle
- Matériels et humains : Effectif (minimum 2), qualité du personnel (expérience, accueil, ...), surface de vente disponible (6 à 20 m²), hygiène, compétences
- Présence de concurrents sur la zone de chalandise

1.2 Analyse de la situation de chaque distributeur. Conclusion.

La présentation sous forme de tableau n'est pas obligatoire. Le candidat n'est pas obligé d'attribuer une note pour justifier son choix : la notation et les coefficients de pondération sont donnés à titre indicatif.

Boulangerie "Au bon pain"

Critères de sélection	1	2	3	4
Compatibilité avec l'activité principale, image du distributeur suspect		x		
Emplacement (centre ville, touristique...), potentiel de clientèle		x		
Financiers : Capacité à payer (trésorerie), capacité à investir (23 000 et 30 000 €)	x			
Matériels et humains : Effectif (minimum 2), qualité du personnel (expérience, accueil, ...), surface de vente disponible (6 à 20 m ²)			x	
Présence de concurrents sur la zone de chalandise				

Ce distributeur suspect ne répond pas au niveau commercial aux exigences du concept. De plus, sa trésorerie est négative (0) et sa capacité d'investissement est insuffisante (Fonds de roulement = - 20 000, besoin en fonds de roulement = - 20 000). Pas d'informations pour apprécier la concurrence dans la zone. Il ne peut pas être retenu.

Torréfaction "Le maitre"

Critères de sélection	1	2	3	4
Compatibilité avec l'activité principale, image du distributeur suspect				x
Emplacement (centre ville, touristique...), potentiel de clientèle				x
Financiers : Capacité à payer (trésorerie), capacité à investir (23 000 et 30 000 €)				x
Matériels et humains : Effectif (minimum 2), qualité du personnel (expérience, accueil, ...), surface de vente disponible (6 à 20 m ²)				x
Présence de concurrents sur la zone de chalandise				x

Ce distributeur suspect répond parfaitement aux exigences commerciales.

De même, sa situation financière est saine : sa trésorerie est positive (20 000) et sa capacité d'investissement est importante (Fonds de roulement = 175 000, besoin en fonds de roulement = 155 000). Absence de concurrence dans la zone. Pole sud peut envisager d'engager un partenariat avec ce distributeur..

Confiseur chocolatier Bertrand

Critères de sélection	1	2	3	4
Compatibilité avec l'activité principale, image du distributeur suspect				x
Emplacement (centre ville, touristique...), potentiel de clientèle				x
Financiers : Capacité à payer (trésorerie), capacité à investir (23 000 et 30 000 €)		x		
Matériels et humains : Effectif (minimum 2), qualité du personnel (expérience, accueil, ...), surface de vente disponible (6 à 20 m ²)				x
Présence de concurrents sur la zone de chalandise	x			

Ce distributeur suspect répond parfaitement aux exigences commerciales.

Cependant, sa situation financière est contrastée: sa trésorerie est positive (15 000) mais paraît faible par rapport au montant des dettes à court terme et sa capacité d'investissement est satisfaisante (Fonds de roulement = 80 000, besoin en fonds de roulement = 65 000). Présence d'un concurrent à forte notoriété dans la zone. Compte tenu de ces éléments, Pole sud peut envisager avec prudence un partenariat avec ce distributeur.

Les calculs financiers peuvent s'appuyer sur d'autres ratios

Partie 2 : Participation au SIAL

2.1 : Etude de l'opportunité de participer au SIAL du point de vue commercial, managérial et financier

Au niveau commercial

- **salon spécialisé : efficacité dans le ciblage,**
- **possibilité de développer sa notoriété auprès de la cible de la restauration hors foyer,**
- **développement des ventes (commandes et devis réalisés sur salon),**
- **constitution d'un fichier prospects pour des actions de relance,**
- veille concurrentielle (mettre en place une démarche d'intelligence économique : s'informer des dernières innovations des concurrents),
- veille commerciale (s'informer des tendances d'un marché en perpétuelle évolution),
- possibilité de toucher des prospects étrangers (notamment des cibles européennes),
- Présence de chefs, de décideurs
- Vitrine,
- Nouveaux distributeurs potentiels.
- Espace tendance et innovation adapté à notre activité

Au niveau managérial

- Stimulation de l'équipe,
- Cohésion de l'équipe,
- Possibilité de voir les commerciaux dans leur activité.
- Aide à la réalisation des objectifs des commerciaux

Au niveau financier :

Coût de la participation :

Frais d'aménagement du stand+frais de participation	7 500
Déplacements (260*8)	2 080
Hôtel (80*8*5)	3 200
Repas (40*8*5)	1 600
Total	14 380

Marge par commande :

$$1400 * 0.35 = 490$$

Nombre de commandes :

$$229 \text{ visites} \times 0,51 = 116,79 = 117$$

$$117 / 4 = 29,25 \text{ arrondi à } 29 \text{ ou à } 30$$

Marge totale réalisée sur le salon : 29 commandes * 490 euros = 14 210 €

La marge est inférieure de 170 € au coût de participation au salon pour 29

La marge est supérieure de 320 € si 30 commandes

Conclusion : Le coût de participation n'est qu'à peine supérieur (ou légèrement inférieur) à la marge dégagée.

Compte tenu de son intérêt sur les plans commercial et managérial, il est important d'y participer

Partie 3 - Analyse de la valeur client

3.1 – Calcul de la valeur client prévisionnelle sur 3 ans pour les dix restaurateurs

Années	N	N+1		N+2	
Nombre de clients (taux d'attrition 20%)	10	8	8	7	7
Nombre de clients à fidéliser		8	10	7	8
CA	45 300,0	37 327,2		33 641,1	
Marge brute	11 325,0	9 331,8		8 410,3	
Coût d'acquisition	2 000,0				
Coût fidélisation		1 408,0	1760	1 232,0	1408
Marge nette	9 325,0	7 923,8	7571,80	7 178,3	7002,3
Marge nette actualisée	9 325,0	7 475,3	7143,21	6 388,6	
					23 188,9
					6232,02
					22 700,23

3.2 – Justification de l'opportunité de travailler avec ces clients

La valeur client sur 3 ans pour le très haut de gamme est légèrement inférieure aux attentes du directeur commercial.

Les restaurants nouvellement conquis sont de très haute qualité (positionnement très haut de gamme + prix, distinctions). Leur potentiel commercial ne peut que se développer.