

Examen ou concours : Capet Eco Gestia Série :
Spécialité/Option : Commerciale (C)
Repère de l'épreuve : 1A62-30
Épreuve/sous-épreuve : Etude de Cas
(Prendre soin si il y a lieu, le sujet choisi)

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles intercalaires dans le bon sens

Note : 13 / 20

Appréciation du correcteur (uniquement s'il s'agit d'un examen)

* Uniquement s'il s'agit d'un examen

T 2002

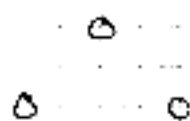
Etude de cas :

Introduction :

Avec 40000 collaborateurs et 9000 magasins, Carrefour est devenu le leader Européen de la Grande - Distribution . Sa fusion récente avec Promodis (marque phare "Champion") a renforcé ce leadership - mais sur un marché oligopolistique fortement concurrentiel , Carrefour doit continuer à se battre sur l'ensemble de ses atouts concurrentiels - domination par les coûts , différenciation par diversification , domination par la taille et l'internationalisation . Au cœur de la problématique concurrentielle de Carrefour se trouve bien sûr le client (Dossier 3 - la gestion de la relation clients) mais aussi le merchandising et l'optimisation

N°
1 / 24
.....

des ventes au mètre linéaire (Dossier 2 - la
gestion du rayon des huiles) et puis le
maintien d'enseignes à forte notoriété
(Champion) mais dont le positionnement
n'est pas toujours en phase avec les
objectifs du Groupe Carrefour (Dossier 1)



Conclusion :

Le Groupe Carrefour est soucieux de maintenir son leadership Européen et cherche à renforcer ses positions et sa rentabilité par des actions très poussées de marketing relationnel (ex. Carte de fidélité Champion), une optimisation de ses achats et tout en continuant à s'étendre (7 nouveaux magasins prévus en Chine en 2003), veut placer le client au cœur de sa stratégie présente et à venir.

NE
RIEN
ÉCRIRE

D
LA P
BAR

N°

4

2h

.../...

Dossier 1 - Champion au sein du groupe Carrefour

1.1. Justifiez les principales orientations stratégiques du groupe Carrefour

(cf. page 6)

les principales orientations stratégiques de Carrefour se justifient par la mise en oeuvre des trois principaux avantages concurrentiels décrits par M. Porter :

- Domination par les coûts
- Différenciation
- Concentration

Stratégies mises en place par Carrefour :

Stratégies de développement

Stratégies marketing

Forces concurrentielles (selon M. Porter)

Caractéristiques

Prix bas

Dominance par les coûts

Economies d'échelles (massification des achats)

Recherche d'une globalisation transversale

Bon positionnement sur courbe d'apprentissage (ex. 1er en Chine)

La plus large couverture géographique - 9000 magasins

Campagne de communication axée sur les coûts

Internationalisation

1er à s'être implanté en Chine - 70 ouvertures prévues en 2003

Différenciation

Accent sur marketing relationnel ("univers de consommation") et régionalisation

Croissance interne

Diversification horizontale (différentes formes de commerce intégré (hypermarchés, supermarchés, etc.))

N°	
6	24
	...

Stratégies
de développement

Stratégies
marketing

Forces concurrentielles

Caractéristiques

Diversification vers d'autres
formes de commerce :
internet, RHF

Diversification verticale :
intégration logistique, etc.

Diversification sur
d'autres marchés (recherche
de services associés à
l'offre alimentaire de
base (assurances, vacances,
etc.))

Rachat d'enseignes
Fusion avec Promodes
(maintien des marques
magasins à forte
notoriété).

Concentration

Leader européen sur
marché oligopolistique

Produit

Accent sur sécurité
alimentaire (litière
Qualité Carrefour)

Présent sur l'ensemble
du segment des
marques :
marques enseignes /
marques distributeurs
(Rellets de France) /
marques premiers
prix / marques
producteurs

Promotion

Campagnes de
communication
(tires publicités sur
les chaînes câblées)

Carte fidélité

Croissance
externe

1.2. Analysez le positionnement de l'enseigne Champion

Analyse du classement selon baromètre d'image de Taylor Nelson Sofres :

Classement de Champion :

Catégorie

Domaine

n° 1

Le journal

Communication

n° 2

L'europa

Promotion

L'information

Communication

Qualité prix
MDD

Produits

Carte fidélité

Relations clients

moderne

Confort d'achat

Citoyenneté /
solidarité

Valeurs

n° 3

Prospectus

Communication

Accueil
Amabilité
Disponibilité

Relations Clients

Suivi des
produits
Praticité
Facilite la vie

Confort d'achat

Santé / confiance

Valeurs

n° 4 et 5

Promotions
Produits
Confort d'achat

N°
8 24
1

NE
RIEN
ÉCRIRE

DA
LA P
BAR

1.2 (suite)

Positionnement souhaité
par Champion

Spécialiste alimentaire
(gamme large et profonde*)
Spécialiste des frais

Discount en prix

{ Proximité client
Fidélisation

Positionnement réel

Obtient de mauvaises
notes (4/5) sur les
critères choix/qualité
franchise/nouveaux
produits.

Reconnu pour la
qualité (pas MDD)

Ne se positionne
qu'en 4^{ème} place

Notes moyennes sur
le service client (3)

Est reconnu pour
sa communication
(1er pour son journal
et sa communication)

* Large assortiment alimentaire - Grand choix de marques

Conclusions :

Une enseigne qui voudrait se positionner comme
"customer focus" mais est en réalité "communication
focus".

Décalage entre la communication, la recherche de
fidélisation et l'offre réelle produits/prix/
promotion.

Sur les quatre éléments du mix marketing,
un seul semble satisfaisant : la communication*.

Champion devrait revoir sa politique
commerciale afin de mieux ajuster son
offre aux attentes créées chez les clients.

* hors service client.

1.3 Affinez votre analyse pour les magasins
de la région parisienne :

	Critères étudiés	Pondération de l'importance du critère par la satisfaction*
Classement national**		
3	l'accueil	$1,3 \times 3,7 = 4,81$ 4
4	le Service	4 5
3	L'amabilité	8,58 3
3	Disponibilité	10,73 2
2	<u>Carte de fidélité</u>	10,92 1

* 1 = très satisfaisant 4 = indice satisfaction maximum

Conformément au classement national, la carte
de fidélité arrive en tête, suivie par la disponibilité
et l'amabilité - qui sont les deux critères les plus
importants et leur indice de satisfaction (2,9 et
2,2) est légèrement supérieur à la moyenne nationale
l'accueil.



NE
RIEN
ECRIRE

DA
LA PA
BAR

N°

12

.../...

Dossier 2 - la gestion du rayon des huiles

2.1. Calcul du prix de vente au consommateur

Réf.	Quantité hebdomadaire	Quantité 4 semaines ③	Prix d'achat HT total E. (4 semaines)	en % sous-total ①
1	9	36	$36 \times 1,25 = 45$	8,18%
2	3	12	17,28	3,14%
3	6	24	58,32	10,61%
4	41	164	147,60	26,95%
5	25	100	118	21,47%
6	19	76	163,40	29,73%

Sous-total 549,60 ①

Taux de marque 15% $\times 1,15$

Prix de vente HT famille de produits 632,04

TVA 5,5% \Rightarrow Prix de vente TTC famille de produits 666,80 ②

Ref.	Prix de vente TTC €	Prix unitaire de vente au consommateur (divisé par ③) €
1	54,74 ^②	1,52
2	20,93	1,74
3	70,74 63,84 - 6,9	2,95 → 2,66 €
4	179,03	1,09
5	143,16	1,43
6	198,24 178,60 - 19,64	2,61 → 2,35 €

Réallocation des ressources pour tenir compte de la concurrence :

Ref.	Prix de vente TTC €	Prix unitaire de vente TTC €
1	61,37	1,70
2	27,59	2,30
3	63,84	2,66
4	185,66	1,13
5	149,79	1,50
6	178,60	2,35

Conclusions :

Pour une marge globale de la famille de produits de 15% avec une contrainte concurrence / chalandise qui ramène la marge de deux produits aux alentours de 9% , nous obtenons une forte disparité de marge sur les produits restants tout en respectant la hiérarchie des prix.

2.2 linéaire optimal

Ref.	Marge	Quantité	linéaire développé actuel (m)	Commentaires
η_1	1.20	40	1,5	linéaire en phase avec marge Décalage entre surface linéaire et quantités pour marges similaires
η_2	1.03	10	0,9	
η_3	1.03	14	0,45	
η_4	1.02	6	0,20	
η_5	1.02	30	0,45	

Proposition :

Ref:	linéaire développé: (m)
η_1	1,5
η_2	0,90
η_3	0,45
η_4	0,15
η_5	0,50

limites :

Manque cruel d'informations :

Quid marques MDD versus autres marques ?

Quid dimension unitaire des produits ?

etc.

2.3. Seuils de revente à perte :

Facture des 250 000 unités :

Prix d'achat 5 €
HT

Remise 4%
en € 0,20

Remise pour accord
de gamme 3%
en euros 0,15

Promotions sur facture 0,09

Total remises 0,44

Prix d'achat hors
remises en euro 4,56

Facture de 70 000 unités
(Total de 320 000 unités) 4,56

Facture d'avoir
6% commandes facturées
car > 300 000 19 200 euros

1er seuil de revente à perte
jusqu'au 30/11/2003 en €
(hors taxes et transport) 4,56

2ème seuil de revente à perte 4,29

Reintégration des 19 200 € dans
le prix d'achat des 70 000
unités supplémentaires (hypothèse
que les 250 000 unités ont déjà
été vendues)

⇒ 0,27 € par unité

4,56 - 0,27 =

2.4 Taux de marque global

Prix d'achat moyen HT en euros :

$$[(320\,000 \times 4,56) - 19\,200] - [(320\,000 \times 4,56) \times 22\%]^*$$

* coopération commerciale

$$= 1\,440\,000 - 321\,024$$

$$= \underline{\underline{1\,118\,976}}$$

Prix de vente HT en euros :

$$320\,000 \times 6,33 = \underline{\underline{2\,025\,600}}$$

Marge HT (en euros) :

$$2\,025\,600 - 1\,118\,976 = 906\,624$$

Taux de marque global :
en euros

$$906\,624 / 2\,025\,600 = \underline{\underline{44,75\%}}$$

2.5 Cinq thèmes clés pour la prochaine négociation de référencement :

1. le prix d'achat unitaire en prenant en compte l'augmentation des commandes en 2003 et la pression concurrentielle.
2. les opérations de marchandisages :
 - = coopération commerciale
 - Présence sur le stand
 - Têtes de gondole
 - PLV
3. Augmentation des réductions différées ou abaissement du plafond de commandes
4. Amélioration de la logistique (EDI, etc)
5. Inclure dans réductions sur factures un programme de partenariat sur base d'une approche ECR (Efficient Consumer Response)

Nº

19

24

.../...

NE
RIEN
ÉCRIRE

D
LA P
BAI

N°

20

2h

.../...

3 - Gestion de la Relation Client

3.1. La base de données clients peut être alimentée par :

- la carte de fidélité ou carte de crédit enseigne
- des jeux / concours avec coordonnées des participants
- les coordonnées clients figurant sur leurs moyens de paiement (voir accord de la CNIL)
- un site internet avec inscription à une newsletter
- Systèmes de scanning en caisses avec analyse du panier du consommateur
- Enquêtes en sortie de magasin

Domaines d'application :

- Optimisation des horaires d'ouverture du magasin et des services offerts par l'analyse de la zone de chalandise
- Optimisation de l'assortiment par analyse CSP des consommateurs / analyse du panier moyen
- Fidélisation des clients avec promotions ciblées (ex. couponnage)

3.2 le programme de fidélisation Champion

Points forts

Gratuité, (motivation plus forte des clients pour l'acquiescer)

Outil de marketing relationnel : actions ciblées / individualisées (ex. couponage)

Valable dans tous les magasins : approche nationale

Fidélisation clients (actions de reconnaissance et récompense)

Points faibles

N'est pas une carte de paiement (les clients peuvent préférer la carte d'autres enseignes qui inclut le paiement)

Amélioration de la rentabilité : les réductions et bons d'achat ont plus un objectif de fidélisation que de rentabilité

Idem pour l'augmentation du CA - Ne participe pas de à l'acquisition de nouveaux clients.

3.3 Profil type d'acheteurs présentant le meilleur potentiel pour le magasin

Fréquence :

n° 1	8 fois	58 pts
n° 2	6 fois	36 pts
n° 3	1 fois	6 pts
n° 4	3 fois	18 pts
n° 5	4 fois	24 pts

Montant :

n° 1	165 E	23 pts
2	91 E	13 pts
3	46 E	6 pts
4	113 E	16 pts
5	192 E	27 pts

Sous-total points:
81 pts
49 pts
12 pts
34 pts
51 pts

Récence :

n° 1
2
3
4
5

6 pts
- 6
- 6
- 6
6 pts

les meilleurs profils sont les profils 1 & 5

3.4. Rentabilité du publi-postage :

Coût opération :

€

Conception 220

Photocomposition 500

Impression 0,09/1500 135

Enveloppes 38/1000 57

Mise sous pli 30/1000 45

Aff. 0,66/1500 990

1947

CA mensuel : 45 300 €

Tx de marque 38%

Marge 17 214 €Tx utilisation 35%, soit $1500 \times 35\% = 525$ pers.

Hausse du CA :

 $(525 \times 30,20) + 30\% = 20 611,5 €$ $(650 \times 30,20) + 15\% = 22 574,5 €$ $(325 \times 30,20) = 9 815 €$

53.001

Tx de marque 38% = 20 140,38 (marge)

Marge - coût opération - utilisation des bons :

 $20 140,38 - (1947 + (525 \times 2,50)) = \underline{\underline{16 880,88}}$ Une opération rentable mais une perte de margede 2% (16 881 € contre 17 214 € habituellement)par rapport à sa marge mensuelle habituelleNE
RIEN
ÉCRIRED.
LA F
BAI

N°

24

24

.../...