Étude de cas 4 J'aime mon jardin

RÉFÉrentiel

ANALYSER LES PERFORMANCES

|  |
| --- |
| Compétences |
| Concevoir et analyser un tableau de bord  Analyser la rentabilité de l’activité Exploiter et enrichir le système d’information commerciale  Proposer des mesures correctrices  Rendre compte |

Vers l'épreuve E5

Dossier 1 Analyse des performances commerciales et préparation d’une promotion

1.1. Construisez et complétez un tableau de bord pour l’ensemble des familles de produits de la gamme Gros outillage de jardin proposées aux clients en utilisant les indicateurs que vous jugerez pertinents.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Familles** | **Indices de prévision**  **de CAHT N**  **(base 100 en N–1)** | **CA HT réalisé**  **1er trimestre N** | **CA HT réalisé**  **1er trimestre N–1** | **Coût d'achat HT des marchandises vendues**  **1er trimestre N** | **Objectif de CA**  **1er trimestre N** | **Écart sur objectif** | **Taux de réalisation** | **Panier moyen** |
| Débroussailleuses | 105 | 29 259 | 28 680 | 16 050 | (1) 30 114 | (2) – 2,84 % | (3) 97,16 % | (4) 186,36 € |
| Tondeuses | 108 | 162 682 | 166 575 | 85 068 | 179 901 | – 9,57 % | 90,43 % | 334,05 € |
| Tracteurs tondeuses | 110 | 50 108 | 42 600 | 22 440 | 46 860 | 6,93 % | 106,93 % | 2 178,61 € |
| Taille-haies/tronçonneuses | 108 | 17 679 | 17 100 | 12 636 | 18 468 | – 4,27 % | 95,73 % | 184,16 € |
| Aspirateurs et souffleurs | 105 | 4 266 | 1 680 | 2 634 | 1 764 | 141,84 % | 241,84 % | 164,08 € |
| Total |  | 263 994 | 256 635 | 138 828 | 277 107 | – 4,73 % | 95,27 % | 334,59 € |

(1) 28 680 x 1,05 = 30 114

(2) (29 259 – 30 114)/30 114

(3) (29 259/30 114)/100

(4) 29 259/157

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Familles** | **Contribution au CA N** | **Marge N** | **Contribution à la marge N** | **Marge N–1** | **Évolution marge**  **N–1/N** | **Évolution CA**  **N–1/N** | **Taux de marque N** |
| Débroussailleuses | (1) 11,08 % | (2) 13 209 | (3) 10,55 % | 12 897 | (4) 2,42% | (5) 2,02% | (6) 45,15% |
| Tondeuses | 61,62 % | 77 614 | 62,01 % | 79 654 | – 2,56 % | – 2,34 % | 47,71 % |
| Tracteurs tondeuses | 18,98 % | 27 668 | 22,11 % | 23 556 | 17,46 % | 17,62 % | 55,22 % |
| Taille-haies/tronçonneuses | 6,70 % | 5 043 | 4,03 % | 4 843 | 4,13 % | 3,39 % | 28,53 % |
| Aspirateurs et souffleurs | 1,62 % | 1 632 | 1,30 % | 778 | 109,77 % | 153,93 % | 38,26 % |
| Total | 100,00 % | 125 166 | 100,00% | 121 728 | 2,82 % | 2,87 % | 47,41% |

(1) 11,08 % = (29 259/263 294) x 100

(2) 13 209 = 29 259 – 16 050

(3) 10,55 % = (13 209/125 166) x 100

(4) 2,42 % = (13 209 – 12 897)/12 897

(5) 2,02 % = (29 259 – 28 680)/28 680

(6) 45,15% = (13 209/29 259)

1.2. Analysez pour Monsieur Dubois les résultats obtenus.

**Performances globales de la gamme**

On constate une légère augmentation du chiffre d'affaires en N (+ 2,87 %), mais le magasin n'atteint pas ses objectifs de chiffre d'affaires pour la gamme sur les trois premiers mois de l'année (écart de – 4,73 %)

Le taux d'avancement sur l'objectif annuel s'établit à 31,62 % (263 994/1 113 335). Après trois mois d'activité (un quart de l'année), le magasin est donc légèrement en retard par rapport à l'objectif annuel de CA en supposant que l'activité soit régulière.

La marge commerciale de la gamme augmente dans la même proportion que le chiffre d'affaires (+ 2,82 %).

Le taux de marque des trois premiers mois N (47,41 %) est conforme à l'objectif (47 %).

**Performances par famille de produits**

Les tondeuses représentent la plus forte contribution au chiffre d’affaires (61,62 %) et à la marge (62,01 %). Cette activité n’atteint pas l’objectif de chiffre d’affaires (écarts de – 9,57 %), son chiffre d’affaires diminue par rapport à N–1 (– 2,34 %) et sa marge dans les mêmes proportions (– 2,56 %). Ce secteur subit peut-être un phénomène concurrentiel, mais cette famille est probablement cannibalisée par la famille des tracteurs tondeuses qui a un taux de marque important.

Les tracteurs tondeuses représentent près de 19 % du CA et environ 22 % environ de la marge. Le panier moyen est important, ce qui explique ce différentiel. Avec une progression de 17,62 %, le chiffre d’affaires réalisé est supérieur à l’objectif (écart de + 6,93%). C’est une gamme qui fonctionne bien.

Seuls les aspirateurs et souffleurs dépassent nettement les objectifs, mais ne représentent qu’une faible part du CA total et de la marge (1,5 % environ) du fait du faible volume vendu, le panier étant comparable à celui des taille-haies.

Les deux familles les plus dynamiques en termes d'évolution de chiffre d'affaires et de marge (tracteurs tondeuses et aspirateurs et souffleurs) ne contribuent qu'à 20 % environ du chiffre d'affaires et qu'à 24 % environ de la marge. Par contre la famille tondeuses est critique : elle représente près de deux tiers de la marge et du chiffre d'affaires, mais elle est en recul par rapport à N–1 et n'atteint pas son objectif.

1.3. Proposez des actions correctrices

1. Dynamiser la famille des tondeuses

Porteuse de marge mais subissant une baisse du chiffre d’affaires, la famille des tondeuses doit être redynamisée par des actions promotionnelles.

Pour éviter les effets de cannibalisation sur la gamme des tracteurs tondeuses qui a un taux de marge intéressant, ces actions promotionnelles doivent être effectuées sur des entrées de gamme qui ne sont pas en concurrence avec cette gamme.

2. Capitaliser sur la famille des aspirateurs et souffleurs

Cette famille affiche une belle croissance, même si le chiffre d’affaires reste modeste encore. Il faut profiter de cette augmentation de la demande en communiquant sur cette gamme de produits et en lui réservant une place plus importante en magasin que son seul chiffre d’affaires ne le justifierait.

1.4. Calculez le nombre de produits à vendre lors de l'opération promotionnelle pour atteindre l'objectif de rentabilité.

**Calcul de la marge hors promotion**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PV normal TTC |  | 210 |
| PV normal HT | (210/1,2) | 175 |
| Coût d'achat normal | 175 x (1 – 0,47) | 92,75 |
| Marge commerciale unitaire normale |  | 82,25 |

**Calcul de la marge sur la promotion**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PV HT remisé | 175 x (1 – 0,15) | 148,75 |
| Coût d'achat remisé | 92,75 x (1 – 0,05) | 88,11 |
| Marge commerciale unitaire promotion |  | 60,64 |

**Objectif de marge à atteindre**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objectif de marge commerciale | 10 x 82,25 x 1,1 | 904,75 |

**Seuil de rentabilité**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Seuil de rentabilité | 904,75/60,64 | 14,92 |

Pour atteindre l’objectif de rentabilité (augmentation de la marge hebdomadaire habituelle de 10 %), le magasin doit vendre 15 produits en période de promotion (soit 5 produits supplémentaires par rapport à l’activité hors promotion).

Dossier 2 Développement des ventes en ligne

2.1. Analysez l’attractivité et l’efficacité commerciale du site marchand J’aime mon jardin.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Année** | **Visiteurs uniques** | **CA (€)** | **Paniers créés** | **Paniers finalisés** | **Panier moyen** | **Taux de paniers créés** | **Taux de conversion** |
| N–5 | 3 107 | 350 | 31 | 4 | (1) 88 | (2) 0,998 % | (3) 0,1287 % |
| N–4 | 8 223 | 850 | 84 | 9 | 94 | 1,022 % | 0,1094 % |
| N–3 | 17 281 | 1 728 | 180 | 16 | 108 | 1,042 % | 0,0926 % |
| N–2 | 27 085 | 2 680 | 280 | 20 | 134 | 1,034 % | 0,0738 % |
| N–1 | 34 287 | 3 555 | 350 | 24 | 148 | 1,021 % | 0,0700 % |

(1) 350/4

(2) 31/3 107

(3) 4/3 107

Objectif de doubler les ventes chaque année

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Année** | **Visiteurs uniques** | **Objectif** |
| N–5 | 3 107 | 3 107 |
| N–4 | 8 223 | 6 214 |
| N–3 | 17 281 | 12 428 |
| N–2 | 27 085 | 24 856 |
| N–1 | 34 287 | 49 712 |

**Analyse**

– Une croissance du nombre de visites du site (11 fois plus), des paniers créés (10 fois plus), des paniers finalisés (6 fois plus) et du CA (11 fois plus).

– Une croissance inférieure aux objectifs puisque aujourd’hui le nombre de visiteurs uniques est de 34 287, alors qu’il devrait être de 49 712 selon l’objectif fixé.

– Le chiffre d'affaires augmente quand le nombre de visites du site augmente. Le nombre de visites, le nombre de paniers créés et le CA augmentent dans la même proportion.

– Le panier moyen est en progression également (+ 69 %).

– Le taux de paniers créés reste stable aux environs de 1 %, alors que le taux de conversion baisse significativement.

Au total, on peut faire deux conclusions :

– Attractivité : l’attractivité du site n’est pas au niveau des objectifs qui avaient été fixés par Monsieur Dubois car le développement du nombre de visiteurs uniques est insuffisant.

– Efficacité : il y a un problème d’abandons de paniers qui créent un écart croissant entre les paniers créés, proportionnels au nombre de visiteurs et les paniers validés. Il y a donc un problème au niveau du tunnel de paiement.

2.2 Rédigez une note énumérant les actions à mettre en place pour améliorer l’attractivité et l’efficacité du site.

De : XX

À : M. Dubois

Objet : Actions pour améliorer l’attractivité et l’efficacité du site

Les actions pour améliorer l’efficacité du site doivent permettre d’augmenter le nombre de visites du site et la concrétisation des paniers.

*Développer l’attractivité du site*

– Inscription sur les annuaires Web.

– Meilleur référencement des liens croisés avec les partenaires, notamment les constructeurs et les sites spécialisés dans le jardinage (backlinks).

– Amélioration du référencement (naturel ou payant).

– Publicités Google adwords.

– Développer l’activité sur les réseaux sociaux, Facebook pour l’essentiel, et créer du contenu pour faire venir les internautes sur le site (« 10 conseils pour acheter une tondeuse », par exemple).

– Création d’une newsletter pour véhiculer les événements et les promotions.

– Communication directe auprès des clients boutique n’utilisant pas le site (mails, lettre d'information, information par l'équipe commerciale…).

– Améliorer l’ergonomie du site.

– Développer les offres commerciales Web : promotions, les Up et Cross selling.

– proposer une gamme en exclusivité Web, pour pouvoir faire ces offres tarifaires sans concurrencer le magasin.

*Améliorer l’efficacité du tunnel de paiement*

– Faciliter les possibilités de livraison : retrait en magasin, en point relais, livraison à domicile selon plusieurs formules de rapidité.

– Proposer des Call to action sur les paniers abandonnés : livraison gratuite, adhésion à la newsletter, promotion.

– Faciliter et sécuriser le paiement (e-carte bleue, 3D secure, Paypal, etc.).

XX

2.3 Choisissez une solution « Annuaires » adaptée à la situation de J’aime mon jardin.

Compte tenu de la situation du magasin, la solution des annuaires généralistes ne semble pas pertinente, car la cible de clientèle est très délimitée à la fois dans l’espace et dans sa segmentation.

La bonne solution pourrait être un couplage annuaires thématiques, qui doivent sûrement exister dans le jardinage, et surtout annuaires locaux qui permettent une meilleure implantation régionale, ce qui semble être la vocation de J’aime mon jardin.