

B.T.S. N.R.C. – SESSION 2008
Management et gestion d'activités commerciales

Corrigé indicatif - Pole Sud

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

Nom	Age	Secteur	Réalisation/Objectifs Clients	Réalisation/Objectifs Chiffre d'affaires	RV/contacts	Concrétisations de RV	Panier moyen	Total CA
Baudin	21	Lozère	75%	69%	50%	12%	889	8000
Saria	45	Pyrénées-Orient	79%	97%	29%	26%	1 400	21000
Jourdan	42	Aude	50%	102%	17%	20%	2 300	23000
Pinsch	48	Hérault	70%	95%	17%	25%	1 800	25200
Guil	35	Gard	58%	71%	28%	20%	1 400	15400
Total			66%	89%	25%	20%	1 569	92600

Analyse des performances individuelles

	Chiffre d'affaires – réalisation des objectifs	Téléphone	Négociation	Concrétisation	Observations
M. Baudin	Chiffre d'affaires le plus faible	Très bonne efficacité	Très mauvais en entretien en face à face	Très mauvais	Panier moyen trop faible Vendeur âgé Secteur en déclin
M. Saria	Pratiquement aux objectifs (97%)	Relativement efficace au téléphone	Performances assez bonnes	Pourrait être améliorée	
M. Jourdan	Dépasse l'objectif	Trop peu efficace	Assez bon en négociation	Très bon en concrétisation	
M. Pinsch	CA le plus important Atteint presque l'objectif.	Pas assez efficace au téléphone	Relativement bon en négociation	Pourrait obtenir de meilleurs résultats	
M. Guil	2 ^{ème} plus mauvaise situation en termes de chiffre d'affaires	Trop peu efficace au téléphone.	Des difficultés dans le face à face.		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 terme 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 terme 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 terme 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 terme de CA.

Proposition en terme 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 terme de formation : 480 €

M. Guil : M. Guil est perfectible à tous les niveaux. Il 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 terme de CA.

Proposition en terme de formation : 480 € + 500 € = 980 €

Total des propositions en terme de formation : 2 920€

Le candidat devra proposer des arguments de négociation pour un budget supérieur ou opérer un arbitrage notamment dans le cas de M. 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 tienne 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
Clients A		
Restaurant Prat	4700	4700
Brasserie Thor	5350	10050
Café Robot	2650	12700
Brasserie Elie	5500	18200
Brasserie Ara	4500	22700
Restaurant Olan	3950	26650
Clients B		
Restaurant Molina	450	27100
Restaurant Colin	680	27780
Café Maurin	520	28300
Restaurant Bigou	400	28700
Pizzeria Jean	610	29310
Restaurant Basset	490	29800
Restaurant Cerda	720	30520
Brasserie Biard	560	31080
Restaurant Coille	840	31920

Clients C

Café Font	100	32020
Café Oms	120	32140
Restaurant Such	180	32320
Brasserie Cros	220	32540
Restaurant Saignes	100	32640
Restaurant Paulo	130	32770
Restaurant Olive	120	32890
Restaurant Roux	110	33000
Brasserie Rey	90	33090
Restaurant Duclos	120	33210
Restaurant Pagès	80	33290
Restaurant Zani	60	33350
Restaurant Froger	110	33460
Restaurant Roy	120	33580
Restaurant Vidal	80	33660

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 20% (6 clients) pour 80% du chiffre d'affaires (26 650 €)

Clients B qui représentent en nombre 30% du fichier clients (9 clients) pour 15% du chiffre d'affaires (5 270 €)

Clients C représentent 50% en nombre (15 clients) pour 5% du chiffre d'affaires (1 740 €)

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) ou 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 :

- Compatibilité avec l'activité principale
- Image du distributeur suspect
- Emplacement (centre ville, touristique...)
- Potentiel de clientèle
- Financiers : Capacité à payer, en particulier les fournisseurs,(trésorerie), capacité à investir (23 000 et 30 000 €)
- Matériels et humains : Effectif (minimum 2), qualité du personnel (expérience, accueil, ...), surface de vente disponible (6 à 20 m²)
- 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	Coefficient de pondération	Total
Compatibilité avec l'activité principale, image du distributeur suspect		x			4	8
Emplacement (centre ville, touristique...), potentiel de clientèle		x			3	6
Financiers : Capacité à payer (trésorerie), capacité à investir (23 000 et 30 000 €)	x				2	2
Matériels et humains : Effectif (minimum 2), qualité du personnel (expérience, accueil, ...), surface de vente disponible (6 à 20 m ²)			x		1	3
Présence de concurrents sur la zone de chalandise					1	?
Total / 40						19

Ce distributeur suspect ne répond 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	Coefficient de pondération	Total
Compatibilité avec l'activité principale, image du distributeur suspect				x	4	16
Emplacement (centre ville, touristique...), potentiel de clientèle				x	3	12
Financiers : Capacité à payer (trésorerie), capacité à investir (23 000 et 30 000 €)				x	2	8
Matériels et humains : Effectif (minimum 2), qualité du personnel (expérience, accueil, ...), surface de vente disponible (6 à 20 m ²)				x	1	4
Présence de concurrents sur la zone de chalandise				x	1	4
Total /44						44

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	Coefficient de pondération	Total
Compatibilité avec l'activité principale, image du distributeur suspect				x	4	16
Emplacement (centre ville, touristique...), potentiel de clientèle				x	3	12
Financiers : Capacité à payer (trésorerie), capacité à investir (23 000 et 30 000 €)		x			2	4
Matériels et humains : Effectif (minimum 2), qualité du personnel (expérience, accueil, ...), surface de vente disponible (6 à 20 m ²)				x	1	4
Présence de concurrents sur la zone de chalandise	x				1	1
Total /44						37

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,
- Vitrine,
- Nouveaux distributeurs potentiels.

Au niveau managérial

- Motivation de l'équipe,
- Cohésion de l'équipe,
- Possibilité de voir les commerciaux dans leur activité.

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 :

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

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

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

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

Conclusion : Le coût de participation n'est qu'à peine supérieur 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	7	
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	1 232,0	
Marge nette	9 325,0	7 923,8	7 178,3	
Marge nette actualisée	9 325,0	7 475,3	6 388,6	23 188,9

Valeur actuelle des dix clients: 23 188,9€

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.

Il faut essayer de contribuer à l'augmentation de la valeur en essayant soit d'augmenter le volume et la fréquence des achats ou en diminuant le coût des actions commerciales à réaliser.

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

On peut aussi jouer sur le coefficient d'attrition (20%) en veillant tout particulièrement à la fidélisation de ces clients.