

La politique de distribution

EXERCICE 49 Problème de DN

Henri et Berthe Joyeux-Noël produisent du miel à Troyes. Actuellement, plusieurs restaurants (sur les 200 présents en région Champagne) passent régulièrement commande du miel « Joyeux-Noël ». Ces derniers achètent aussi du miel à deux autres producteurs concurrents, « LE miel » et « les abeilles ». En outre, le fils Joyeux-Noël, Richard, qui vient de se lancer dans la restauration, a promis de commander de leur bon miel à ses parents.

Vous disposez des mesures suivantes :

Producteurs	Prix	Quantités vendues (en litres/an)	Nombre de restaurants où la marque est présente
Joyeux-Noël	10 €	5 000	60
LE miel	15 €	5 000	120
Les abeilles	5 €	15 000	200

- Quelles sont les parts de marché en volume et en valeur des trois marques ?
- Calculez la DN de chacune des trois marques sur les restaurants de la région.
- Suite au lancement de son restaurant, Richard commande 20 hectolitres par an de miel à ses parents. Calculez l'évolution des parts de marché (volume et valeur) et de la DN des trois marques de miel. Que pensez-vous de l'apport de Richard pour ses parents ?
- Quel gain de part de marché Joyeux-Noël doit-il réaliser pour dégager 10 000 € de marge nette ? Quel conseil pouvez-vous donner aux parents de Richard ?

1 – Le calcul des parts de marché en volume et en valeur

Le marché total en volume est de : $15\,000 + 5\,000 + 5\,000 = 25\,000$ litres

Les parts de marché en volume sont donc :

- pour Joyeux-Noël, $5\,000/25\,000 \times 100 = 20\%$;
- pour LE miel, $5\,000/25\,000 \times 100 = 20\%$;
- pour les abeilles, $15\,000/25\,000 \times 100 = 60\%$.

La valeur totale du marché est égale à la somme des chiffres d'affaires, soit :

$$(10 \times 5\,000) + (15 \times 5\,000) + (5 \times 15\,000) = 200\,000 \text{ €}$$

Les parts de marché en valeur sont donc :

- pour Joyeux-Noël, $50\,000/200\,000 \times 100 = 25\%$;
- pour LE miel, $75\,000/200\,000 \times 100 = 37,5\%$;
- pour les abeilles, $75\,000/200\,000 \times 100 = 37,5\%$.

2 – Le calcul des DN

La DN des trois marques est :

- pour Joyeux-Noël, $60/200 \times 100 = 30\%$;
- pour LE miel, $120/200 \times 100 = 60\%$;
- pour les abeilles, $200/200 \times 100 = 100\%$.

Producteurs	Prix	Quantités vendues	Nombre de restaurants où la marque est présente	DN
Joyeux-Noël	10 €	5 000	60	30 %
LE miel	15 €	5 000	120	60 %
Les abeilles	5 €	15 000	200	100 %

Joyeux-Noël est donc présente dans seulement 30 % des restaurants de la région alors que ses concurrents sont beaucoup mieux implantés.

3 – Le calcul des nouvelles parts de marché et de la nouvelle DN

Il faut refaire les mêmes calculs avec la nouvelle information :

Producteurs	Prix	Quantités vendues	Nombre de restaurants où la marque est présente	Part de marché (en volume)	Part de marché (en valeur)	DN
Joyeux-Noël	10 €	7 000	61	25,9 %	31,8 %	30,3 %
LE miel	15 €	5 000	120	18,5 %	34,1 %	59,7 %
Les abeilles	5 €	15 000	200	55,5 %	34,1 %	99,5 %

L'achat exclusif de miel Joyeux-Noël par Richard ne fait quasiment pas évoluer la DN du restaurant de ses parents (ce qui est normal car l'ajout d'un seul nouveau restaurant sur 200 passe relativement inaperçu). En revanche, ses parents gagnent 6 points de part de marché volume et 7 points de part de marché valeur au détriment de leurs deux concurrents.

4 – Le calcul du gain de part de marché

Actuellement, la marge nette réalisée par les parents de Richard est de :

$$MN = CA - (CF + CV)$$

$$MN = (\text{Prix de vente} \times \text{quantités vendues}) - (CF + \text{Coût de production} \times \text{quantités vendues})$$

$$MN = 7\,000 \times 10 - [25\,000 + (7\,000 \times 7)] = -4\,000 \text{ €}$$

Les parents de Richard ont donc une marge nette négative...

S'ils veulent réaliser une marge nette de 10 000 €, il faut vendre :

$$10\,000 = (10 \times \text{quantités vendues}) - [25\,000 + (7 \times \text{quantités vendues})]$$

$$\text{Quantités vendues} = X$$

$$10\,000 = 10X - (25\,000 + 7X)$$

$$35\,000 = 3X$$

$$X = 35\,000/3$$

$$X = 11\,667 \text{ litres, soit } 11\,667/27\,000 = 43,2\% \text{ de part de marché.}$$

Il faut donc accroître la part de marché volume de + 17,3 points ou encore un taux de variation de $(43,2\% - 25,9\%)/25,9\% = +66,8\%$ de croissance de la part de marché...

Compte tenu de ces résultats, nous pouvons conseiller aux parents de Richard d'essayer d'accroître sensiblement leur distribution numérique. Faute de quoi il faudra diminuer les coûts ou accroître les prix pour obtenir une marge nette positive.

EXERCICE 50

Concurrence et stratégie de distribution

Le marché des producteurs d'appareil photo numériques au Zoomland se divise entre trois acteurs, BleuClair, Verdâtre et Blafard. Vous êtes jeune embauché au service marketing de BleuClair et vous cherchez à analyser les stratégies de chacun des concurrents. Vous disposez des données suivantes :

Concurrents	Volume de ventes (en nombre d'appareils)		Prix (en euros)	
	N - 1	N	N - 1	N
BleuClair	211 000	286 000	75	81
Verdâtre	326 000	363 000	91	85
Blafard	441 000	312 000	62	76

- Calculez les parts de marché en volume et en valeur sur les deux années.
- Calculez les taux de croissance des ventes et des prix.
- Calculez l'élasticité de la demande par rapport au prix des trois marques.
- Calculez les élasticités croisées :
 - entre la demande de BleuClair et la demande de Verdâtre
 - entre la demande de Blafard et la demande de (BleuClair + Verdâtre)
 - entre la demande de Verdâtre et la demande de Blafard
 - entre la demande de BleuClair et la demande de Blafard
- Analysez l'évolution du marché.
- Proposez une stratégie de distribution à BleuClair.

CORRIGÉ

1 - Le calcul des parts de marché

Les parts de marché en volume se déduisent de la comparaison des volumes de vente des entreprises rapportées au marché total (en nombre d'appareils photo) :

Marques	Volume de ventes		Part de marché (en volume)	
	N - 1	N	N - 1	N
BleuClair	211 000	286 000	21,6 %	29,8 %
Verdâtre	326 000	363 000	33,3 %	37,8 %
Blafard	441 000	312 000	45,1 %	32,4 %
Total	978 000	961 000	100,0 %	100,0 %

Les parts de marché en valeur nécessitent au préalable le calcul des chiffres d'affaires réalisés par chaque marque afin de les rapporter à la valeur du marché (en euros) :

Marques	Prix		CA		Part de marché (en valeur)	
	N - 1	N	N - 1	N	N - 1	N
BleuClair	75 €	81 €	15 825 000	23 166 000	21,7 %	29,8 %
Verdâtre	91 €	85 €	29 666 000	30 855 000	40,7 %	39,7 %
Blafard	62 €	76 €	27 342 000	23 712 000	37,6 %	30,5 %
Total			72 833 000	77 733 000	100,0 %	100,0 %

2 - Le calcul des taux de croissance

Les taux de croissance se calculent simplement d'une année sur l'autre :

Marques	Volume de ventes		Taux de croissance	Prix		Taux de croissance
	N - 1	N	N - 1/N	N - 1	N	N - 1/N
BleuClair	211 000	286 000	+ 35,5 %	75 €	81 €	+ 8,0 %
Verdâtre	326 000	363 000	+ 11,3 %	91 €	85 €	- 6,6 %
Blafard	441 000	312 000	- 29,2 %	62 €	76 €	+ 22,6 %

3 – Le calcul des élasticités prix de la demande

Pour BleuClair : $e = [(286\,000 - 211\,000)/211\,000]/[(81 - 75)/75] = 4,44$

Pour Verdâtre : $e = [(363\,000 - 326\,000)/326\,000]/[(85 - 91)/91] = -1,72$

Pour Blafard : $e = [(312\,000 - 441\,000)/441\,000]/[(76 - 62)/62] = -1,29$

4 – Le calcul des élasticités croisées

Élasticité croisée entre la demande de BleuClair et la demande de Verdâtre :

$e = [(286\,000 - 211\,000)/211\,000]/[(363\,000 - 326\,000)/326\,000] = 3,13$

Élasticité croisée entre la demande de Blafard et la demande de (BleuClair + Verdâtre) :

$e = [(312\,000 - 441\,000)/441\,000]/[(649\,000 - 537\,000)/537\,000] = -1,40$

Élasticité croisée entre la demande de Verdâtre et la demande de Blafard :

$e = [(363\,000 - 326\,000)/326\,000]/[(312\,000 - 441\,000)/441\,000] = -0,39$

Élasticité croisée entre la demande de BleuClair et la demande de Blafard :

$e = [(286\,000 - 211\,000)/211\,000]/[(312\,000 - 441\,000)/441\,000] = -1,21$

5 – L'analyse des évolutions du marché

On note les évolutions suivantes :

- hausse des parts de marché en volume de BleuClair et Verdâtre au détriment de Blafard ;
- hausse de la part de marché en valeur de BleuClair au détriment de Blafard ;
- BleuClair possède une forte élasticité, positive, de sa demande par rapport à son prix : une faible hausse de prix a provoqué une hausse de la demande (d'où une forte hausse du CA) ;
- Verdâtre et Blafard ont une élasticité plus classique, négative, plus importante pour Verdâtre que pour Blafard : une faible baisse du prix de Verdâtre provoque une faible hausse des ventes et une forte hausse du prix de Blafard provoque une forte baisse des ventes ;
- les demandes de BleuClair et Verdâtre sont corrélées, la demande de Verdâtre entraînant celle de BleuClair dans une proportion trois fois supérieure ;
- la chute des ventes de Blafard est trois fois plus imputable à la hausse de BleuClair qu'à celle de Verdâtre.

6 – Les recommandations stratégiques

La stratégie de BleuClair correspond à une marque qui peut se permettre d'augmenter ses prix tout en profitant de ventes supérieures (effet d'image ou produit poussé par les distributeurs car parmi les meilleures marges par exemple) : le bénéfice est immédiat en termes de chiffre d'affaires. On peut donc lui conseiller soit une stratégie de distribution sélective pour profiter de son image d'exception, soit, à l'inverse, une stratégie de distribution intensive puisqu'elle semble être préférée et sera mise en avant par les distributeurs (stratégie push).

La stratégie de Verdâtre correspond à une stratégie privilégiant les volumes (part de marché en volume en hausse) plutôt que les bénéfices (part de marché en valeur en baisse).

Enfin la stratégie de Blafard peut être vue comme un repositionnement : on passe du bas de gamme au milieu de gamme, ce qui provoque des pertes de part de marché mais peu de pertes financières.