



Stratégie de prix et business models

Laurent Botaya

Octobre 2021



Introduction : marketing mix - Les 4 “P”

La mise en oeuvre des actions du plan stratégique selon 4 axes

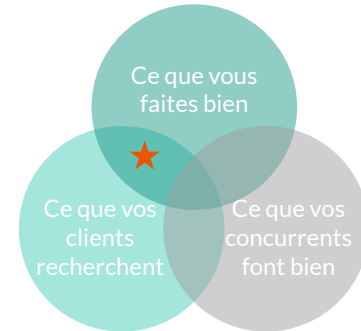
- **Produit**
 - choix gamme produits et services
- **Prix**
 - stratégie de prix
- **Promotion**
 - communication / publicité
- **Place**
 - choix du mode de distribution



Introduction : marketing mix - Les 4 “P”

La mise en oeuvre des actions du plan stratégique selon 4 axes

- **Produit**
 - choix gamme produits et services
- **Prix**
 - stratégie de prix
- **Promotion**
 - communication / publicité
- **Place**
 - choix du mode de distribution

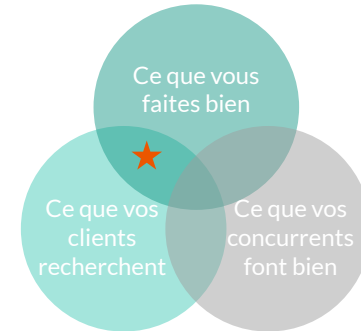


**Positionnement
retenu**

Introduction : marketing mix - Les 4 "P"

La mise en oeuvre des actions du plan stratégique selon 4 axes

- **Produit**
 - choix gamme produits et services
- **Prix**
 - stratégie de prix
- **Promotion**
 - communication / publicité
- **Place**
 - choix du mode de distribution



**Positionnement
retenu**

La stratégie de distribution



La stratégie de distribution

La Distribution

Distribution physique, commercialisation,
promotion...

Activités nécessaires à l'acheminement et à la
vente du produit à l'utilisateur final

- Un ou plusieurs canaux de distribution pour maximiser son chiffre d'affaires
- Des acteurs indépendants au sein d'un même circuit parfois sans recherche de collaboration pour améliorer la performance globale
- Potentiellement une perte de contrôle sur la communication et l'interaction client



Le choix des canaux de distribution

Vente directe

Producteur

e-commerce
forces de ventes propres
boutiques propres
brocantes/marchés...

Utilisateur final

Circuit court

Producteur

Détaillant / Distributeur

Utilisateur final

Circuit long

Producteur

Grossiste

Détaillant / Distributeur

Utilisateur final

La vente directe

Vente directe

Producteur

e-commerce
forces de ventes propres
boutiques propres
brocantes/marchés...

Utilisateur final

Avantages	Inconvénients
Connaissance client	Budget marketing
Cross-selling	Budget logistique
Test de nouveaux produits	Budget commercialisation (force de vente ?)
Meilleures marges (vs circuit long)	Plus faibles volumes vendus
Gestion des stocks/de la production au plus près de la demande	
Délais de paiement courts	



Illustration d'une vente directe originale

La boutique éphémère

- Boutique physique ouverte sur une durée courte
- Permet de posséder une boutique lorsqu'il est impossible financièrement de se le permettre à l'année
- Location d'un espace de vente dans une ville un mois ou deux (ville trop petite pour rendre une boutique permanente rentable)
- Communication locale
- Reproduction du schéma dans d'autres villes



Les acteurs de la vente indirecte

Détaillants (ou distributeur en BtoB)

- Boutiques, magasins, sites e-commerce etc... conditions commerciales meilleures que chez les grossistes et grande distribution

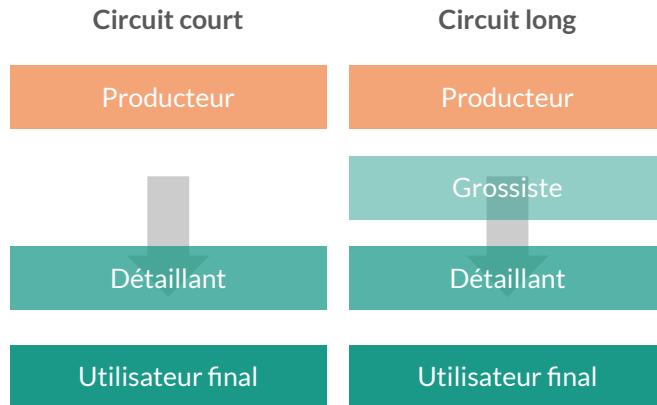
Les centrales d'achat / grossistes

- Achètent en grande quantité pour revendre ensuite à d'autres intermédiaires ou aux détaillants

La grande distribution

- Achète directement au producteur et prend en charge la distribution : elle est à la fois grossiste et détaillant.

La vente indirecte



Avantages	Inconvénients
Effet démultiplicateur (ventes à l'étranger)	Dégrade la marge (circuit long)
Marketing et commercialisation pris en charge par les partenaires	Dépendance aux intermédiaires : pas d'accès à la base de données des détaillants et/ou clients finaux
Logistique contraignante (détaillants physiques)	Grande distribution : tendance à la baisse de prix. Pas toujours adapté aux produits dont l'argumentaire de vente repose sur la qualité
	Délais de paiement longs ?
	Circuit courts - détaillants boutiques : logistique compliquée

La distribution dans le mobilier domestique

CIRCUIT DE DISTRIBUTION DU MOBILIER DOMESTIQUE EN 2020

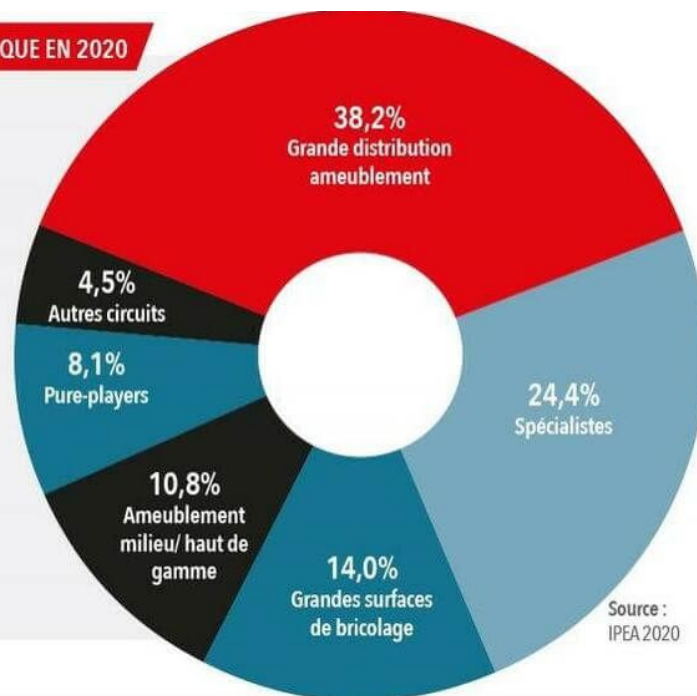
Grande distribution ameublement : Alinéa, But, Conforama, Ikea, Maisons du Monde, etc.

Spécialistes : tous magasins spécialisés tels que les spécialistes cuisine, literie, salon, bains, etc.

Ameublement milieu et haut de gamme : Mobilier de France, Monsieur Meuble, petits magasins de meubles généralistes, Ligne Roset, Roche Bobois, etc.

Pure-players : enseignes vendant uniquement des meubles en ligne.

Autres circuits : artisans, magasins non spécialisés meubles dont grandes surfaces alimentaires, discounters, etc.



Source :
IPEA 2020

Selon le chiffre d'affaires 2020

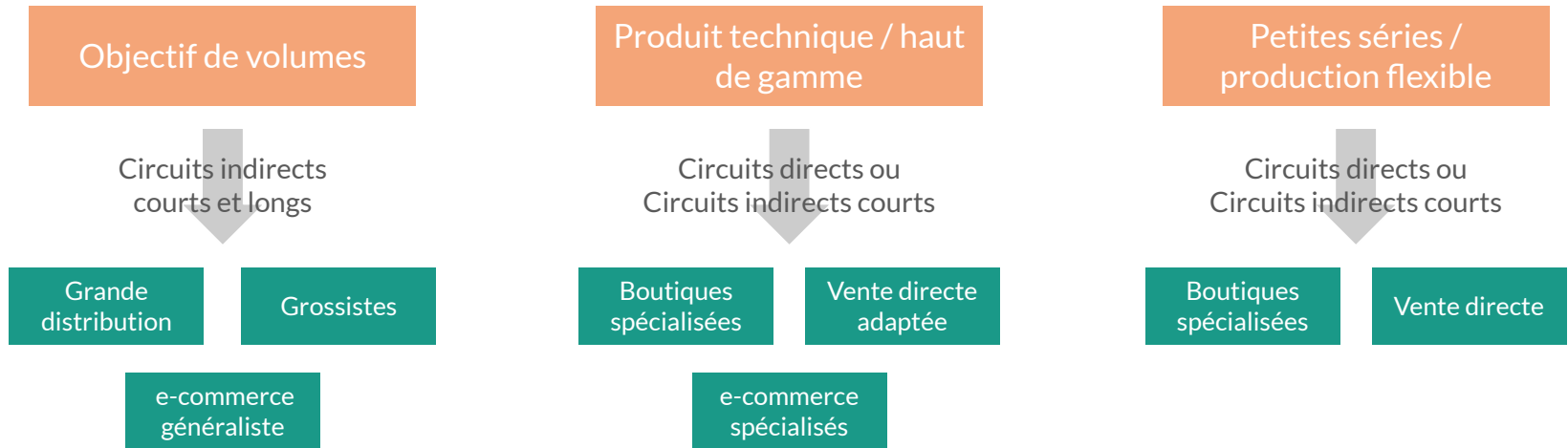


Mais comment choisir un ou plusieurs canaux ?

Tout dépend de votre objectif, de votre positionnement, du comportement de vos clients...

- **Etude de la concurrence** : un concurrent utilise-t-il ce canal ? Si oui le canal est à priori pertinent mais est-ce possible de le concurrencer, ou faudrait-il en choisir un autre pour éviter la concurrence frontale ?
- Le ou les canaux sont-ils adaptés à l'**image du produit** ? Exemple : positionnement haut de gamme
- Est-ce que vos **clients** utilisent ce canal de vente ou seraient-susceptibles de l'utiliser ? Ont-ils besoins de conseils ? Où se situent vos clients (grandes villes, province...) ? En BtoB, avec quels grossistes vos clients travaillent ?
- **Compétences techniques et commerciales** le cas échéant : est-ce que le canal choisi les possède ?
- **Conditions commerciales** : pourrez vous fournir la production demandée par le canal ? Et aurez vous la trésorerie pour supporter les délais de paiement négociés ? Votre marge est-elle suffisante ?

Mais comment choisir un ou plusieurs canaux ?



Mais comment choisir un ou plusieurs canaux ?

Objectif de volumes

Circuits indirects
courts et longs

Grande
distribution

Grossistes

e-commerce
généraliste

Distribution intensive
un maximum de points de vente

Produit technique / haut
de gamme

Circuits directs ou
Circuits indirects courts

Boutiques
spécialisées

Vente directe
adaptée

e-commerce
spécialisés

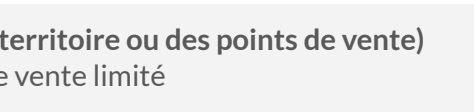
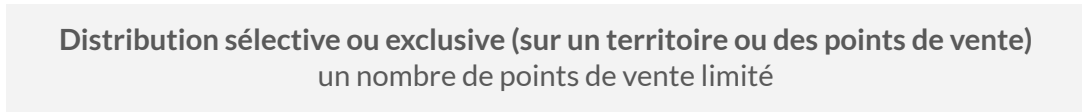
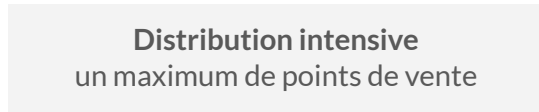
Distribution sélective ou exclusive (sur un territoire ou des points de vente)
un nombre de points de vente limité

Petites séries /
production flexible

Circuits directs ou
Circuits indirects courts

Boutiques
spécialisées

Vente directe





Mono-canal / multi-canal / cross-canal

Mono-canal

- Forme la plus simple : concentrer ses efforts sur un seul mode de distribution
- Ne pas se tromper de canal (étude de marché)
- Chaque canal a ses contraintes.

Multi-canal

- Le client peut acheter en ligne, en boutique etc... Multiplication des opportunités
- Attention à la cohérence des messages sur chacun des canaux et la coordination (promotions, nouvelles gammes...)

Cross-canal

- Plusieurs canaux dans le parcours client. Ex : commande sur internet, retrait et paiement en boutique



Quelques risques à anticiper

Risque de concentration de ses clients

- Avoir un client qui représente une part trop importante de son chiffre d'affaire rend trop dépendant et limite votre pouvoir de négociation.
→ *diversifier ses canaux de distribution et/ou ses clients*

Sous estimation du besoin en fonds de roulement

- Une des raisons principales de faillites pour les entreprises en forte croissance :
- Face à un intermédiaire/client qui demandera des gros volumes et donc souvent des délais de paiements longs (ex: grande distribution), risque d'augmentation trop rapide du BFR avec la croissance des ventes
→ *attention à la négociation des délais de paiement*

Conflits entre canaux de distribution

- A anticiper, notamment en cas de conflits territoriaux, en cas de pression sur les volumes, ou de différences entre les prix fournisseurs



La cohérence avec le mix marketing

Le choix du canal de distribution impacte l'ensemble du mix marketing

- **Prix** : doit être cohérent avec votre choix de canal
- **Produit** : votre packaging doit être adapté à votre mode de distribution
- **Promotion** : votre choix de vente directe / indirecte, circuit court/long, impactera toute votre communication

Des questions ?

La stratégie de prix



Qu'est-ce qu'un prix ?

Un prix que le client est prêt à payer (**prix juste**) a peu de lien avec le coût de production :

il repose sur la valeur que le client accorde au produit ou service



La politique de prix fournisseur (vente indirecte)

2 niveaux

- prix de vente au réseau de distribution
- prix de revente des distributeurs aux clients finaux

Prix de vente au réseau de distribution

- Nécessité de pouvoir faire varier votre prix de vente au réseau (adaptation à l'environnement économique)
 - clause contractuelle possible : indexation sur les indices matières premières, énergie, salaires etc...
 - Source : INSEE, Ministère du travail, Fed Fr Bâtiment...

Prix de revente des distributeurs aux clients finaux

- Peut-on influencer le prix de revente au client final (en adéquation avec le positionnement et l'image de marque) ?
- **Il est interdit (droit de la concurrence) qu'un fournisseur indique un prix de revente fixe ou minimal à ses distributeur (entente verticale)**, de même qu'il est interdit de s'entendre sur les prix entre concurrents (entente horizontale). Ex : Leroy Merlin / PVG / Ligne Plus : 9 millions d'€ d'amende
- Mais un fournisseur peut "imposer un prix de vente maximal ou recommander un prix de vente, à condition que ces derniers n'équivaillent pas à un prix de vente fixe ou minimal sous l'effet de pressions exercées ou d'incitations par l'une des parties" (UE 330/2010 du 20 avril 2010) - voir lien ci-dessous



Calculer son coût de revient

Coûts directs (variables)

- Matières premières (frais de douane, transport)
- Emballage
- Main d'oeuvre directe

Charges d'amortissement

- Amortissement des installations et des équipements de production

Coûts indirects (plutôt fixes ou semi-variables)

- Frais de distribution, forces de vente
- Frais marketing
- Frais généraux
 - loyer, impôt foncier, équipement informatique, fournitures
- Frais administratifs
 - salaires personnel administratif



Calculer son coût de revient

Prédiction de volumes

Coûts directs (variables)

- Matières premières (frais de douane, transport)
- Emballage
- Main d'oeuvre directe

Charges d'amortissement

- Amortissement des installations et des équipements de production

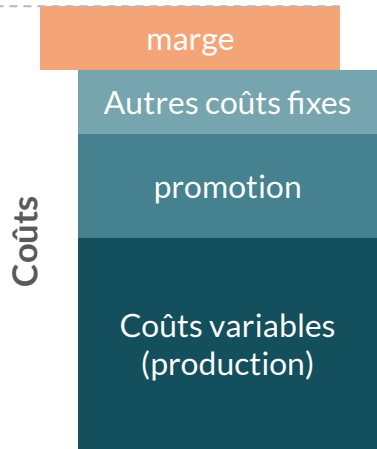
Coûts indirects (plutôt fixes ou semi-variables)

- Frais de distribution, forces de vente
- Frais marketing
- Frais généraux
 - loyer, impôt foncier, équipement informatique, fournitures
- Frais administratifs
 - salaires personnel administratif

Prédiction de volumes

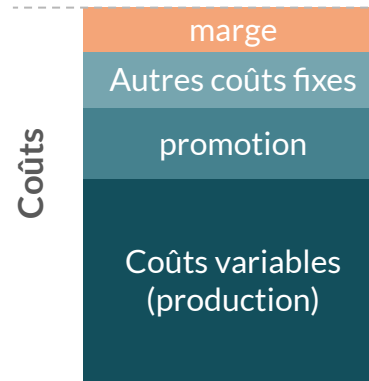
Comment construire un prix ? 2 grands principes

Prix de vente
pour X unités



Majoration des coûts
(bottom-up)

Prix de vente cible
pour X unités



Prix cible
(top-down)



Quelles stratégies pour fixer un prix ?

Prix calculé (bottom-up)

1. Majoration des **coûts**
 - le plus simple mais le moins efficace ?

Prix cible (top-down)

2. Prix en fonction de la **concurrence**
 - selon les caractéristiques de votre produit par rapport à la concurrence : attribuer une valeur financière en plus ou en moins selon vos différences avec les produits de la concurrence

3. Stratégie de **pénétration**
 - attaquer un marché avec un prix agressif puis l'augmenter par la suite
4. Stratégie d'**écrémage**
 - prix élevé justifié par une image de marque ou un positionnement premium
5. Stratégie d'**économie**
 - produits simples, prix plus bas que la moyenne des concurrents
6. Prix en fonction de la **valeur du produit pour le client**
 - Prix psychologique, propension à payer



Cas d'une stratégie de prix différencié

Pas de prix unique, mais différents prix pour différentes cibles

Le produit

- le prix peut varier en fonction des options, des versions ou modèles du produit

Les canaux de distribution

- A associer à un produit légèrement différent pour chaque canal. Potentiellement prévoir une marque par canal et des communications différentes.

Les segments de clients

- Plutôt pour les services. Âge, situation familiale, profession, chômeurs.... Ex : cinémas, billets de train...

Périodes d'achat

- Saisons

Prestations associées

- réduction si le client se charge du transport, du montage etc... ou majoration du prix pour offrir ces services



Calcul du seuil de rentabilité

Les coûts directs sont les plus faciles à identifier, mais les coûts indirects peuvent affecter la rentabilité.
Votre marge brute doit pouvoir couvrir vos coûts fixes

Marge brute (sur coûts variables)

$$\text{Revenus} = (\text{prix unitaire} - \text{coût variable unitaire}) \times \text{quantité vendue} - \text{coûts fixes}$$

Seuil de rentabilité : Revenus = 0

En quantité : *quantité pour être rentable = coûts fixes / (prix unitaires - coût variable unitaire)*

Exercice

La société ABC espère de générer cette année des revenus de 1 000 000 € grâce à la vente de 10 000 tables au prix de 100 € chacune.

Ses coûts fixes sont de 250 000 € par an.

Sa marge brute prévue sur coûts variables (prix des ventes - coûts variables) est de 200 000 € pour 10 000 tables.

Quel est son seuil de rentabilité ? (en quantité)

quantité pour être rentable = coûts fixes / (prix unitaires - coût variable unitaire)

Exercice

La société ABC espère de générer cette année des revenus de 1 000 000 € grâce à la vente de 10 000 tables au prix de 100 € chacune.

Ses coûts fixes sont de 250 000 € par an.

Sa marge brute prévue sur coûts variables (prix des ventes - coûts variables) est de 200 000 € pour 10 000 tables.

Quel est son seuil de rentabilité ? (en quantité)

quantité pour être rentable = coûts fixes / (prix unitaires - coût variable unitaire)

$$Q = 250\,000 / 20 = 12\,500 \text{ unités}$$

Exercice 2

La société ABC a un contrat pour vendre cette année 4 000 tables au prix de 100 € chacune, avec une marge brute sur coûts variables de 50€, et lance un nouveau produit, les tabourets, dont elle espère en vendre 5 000 unités à 20€ avec une marge sur coûts variables de 10 €.

Ses coûts fixes sont de 300 000 € par an.

Quel est son seuil de rentabilité ? (en quantité)

quantité pour être rentable = coûts fixes / (prix unitaires - coût variable unitaire)

Exercice 2

La société ABC a un contrat pour vendre cette année 4 000 tables au prix de 100 € chacune, avec une marge brute sur coûts variables de 50€, et lance un nouveau produit, les tabourets, dont elle espère en vendre 5 000 unités à 20€ avec une marge sur coûts variables de 10 €.

Ses coûts fixes sont de 300 000 € par an.

Quel est son seuil de rentabilité ? (en quantité)

$$\text{quantité pour être rentable} = \text{coûts fixes} / (\text{prix unitaires} - \text{coût variable unitaire})$$

Hypothèse : 4 000 tables vendues = $50 \times 4000 = 200\,000$ € de marge brute sur coûts variables pour payer une part des 300 000 € de coûts fixes : il reste 100 000€ de coûts fixes à payer avec les tabourets.

$$Q = 100\,000 / 10 = 10\,000 \text{ unités}$$

Il faut revoir les prévisions de vente à la hausse ou baisser les coûts.

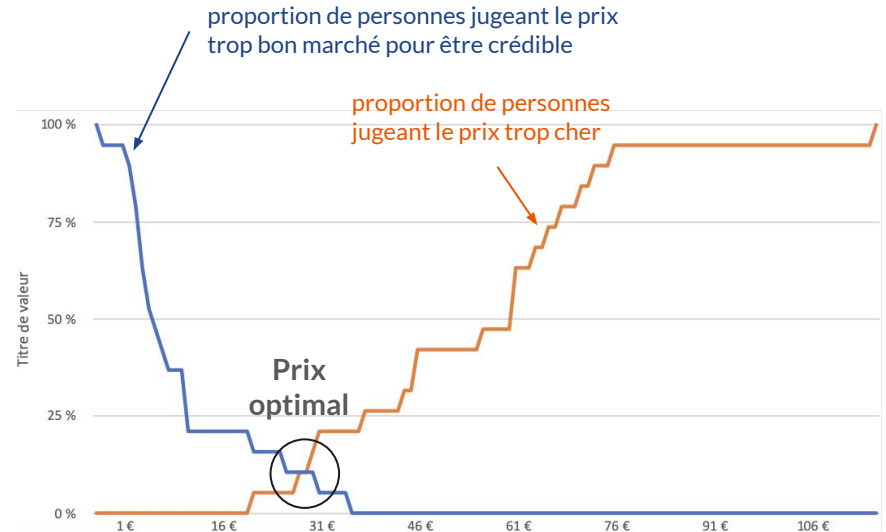
Déterminer son prix psychologique en interrogeant ses clients

Technique simple

- Sondage : quel est selon vous un “prix juste” pour ce produit
- Ne pas dire “combien seriez vous prêts à payer”

Technique Van Westendorp

- Sondage avec 2 questions
 - Au dessous de quel prix le produit vous semblerait trop bon marché pour être de bonne qualité ?
 - Au dessus de quel prix le produit vous semblerait trop cher ?

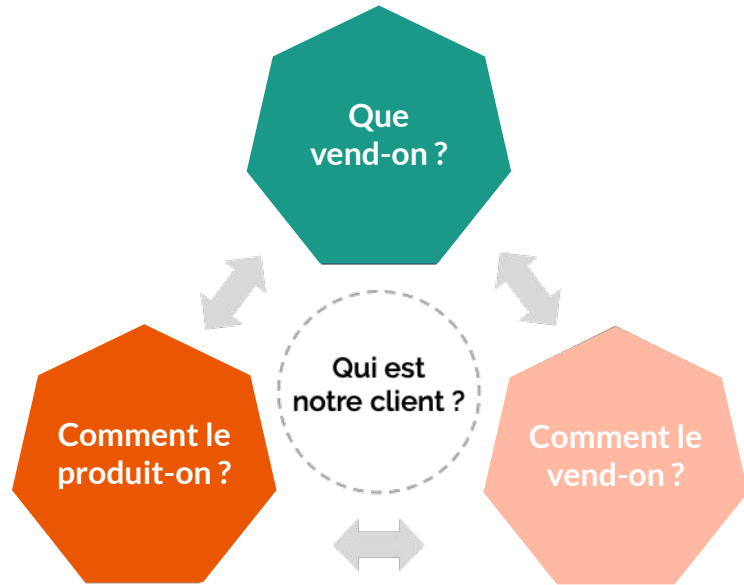


Des questions ?

Synthèse de votre business model : le business model canevas

Rappel : qu'est-ce qu'un modèle économique ?

Un modèle économique représente la manière dont une entreprise crée de la valeur **selon 4 composantes principales**

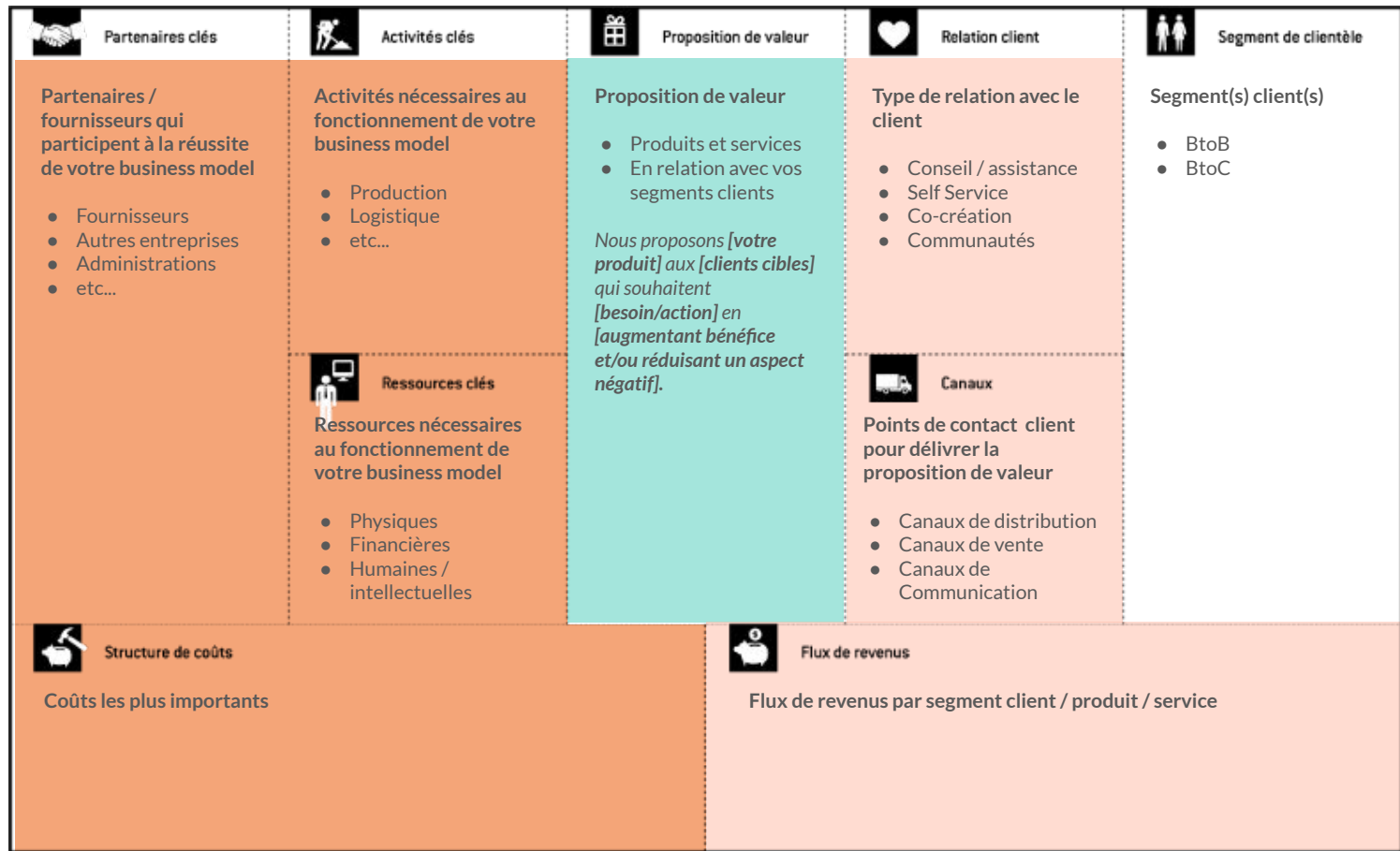




Le business model canevas : pour quoi faire ?

Outil qui permet de retranscrire de manière simple et visuelle l'ensemble des aspects de votre business model

- Outil de communication, étant la base de la réflexion, et de l'analyse simplifiée. Permet de verbaliser le projet, de le partager en interne ou à des partenaires
- Ça s'applique au modèle existant, et peut également servir à décrire de nouveaux modèles
- C'est évolutif



Challengez votre business model



1 Barrière de coût (switching cost)

- A quel point est-il facile pour un client/utilisateur d'aller chez un concurrent ?

2 Revenus récurrents

- Est-ce que chaque vente est un nouvel effort ou existe-t-il de forte probabilité de renouveler ces ventes pour un même client ?

3 Trésorerie

- Pouvez vous supporter le BFR lié à votre activité ?

4 Structure de coûts

- Est-ce que votre structure de coûts est meilleure que celle de la concurrence (achats, investissements...)

5 Faire travailler les autres

- A quel point votre modèle fait-t-il appel à la contribution de tiers (partenaires, utilisateurs, clients...)

6 Passage à l'échelle

- Pouvez vous facilement développer à plus large échelle votre modèle sans rencontrer d'obstacles (infrastructure, service client, personnel...)

7 Se faire copier

- Jusqu'à quel point est-il facile pour un concurrent de copier votre business model ?

Des questions ?

Les indicateurs de performance



Quelques bonnes pratiques

Si possible, privilégier les ratios et les taux

- Les ratios et les taux sont plus facilement comparables, et parfois plus significatifs qu'un nombre. Ex: le pourcentage de clients récurrents plutôt que le nombre de clients récurrents.

Eviter les KPI « orgueilleux »

- Un KPI « orgueilleux » ne reflète pas un réel succès ou n'apporte pas d'information importante. Ex : le “panier moyen” de vos clients, n'apporte pas d'information sur la satisfaction des clients, contrairement au NPS (Net Promoter Score qui mesure la recommandation)



Quelques bonnes pratiques

Employer des KPI qui reflètent le passé et le futur

- Certains KPI comme les revenus, les coûts, illustrent la santé actuelle du projet et le résultats d'actions passées. D'autres KPI sont utiles pour prédire l'avenir, comme par exemple le taux de clients récurrents peut prédire la fidélité future des nouveaux clients sur les mois qui viennent.

Et défini dans le temps

- Comme pour les objectifs business, les KPI doivent avoir un horizon de temps précis. Exemple : le taux de transformation sur le trimestre.



Quelques indicateurs de performance intéressants

Commercial

% de nouveaux clients sur un trimestre
% de clients récurrents sur une année
Taux de transformation sur la semaine (vente par internet)
Durée d'un cycle de vente moyen sur le mois
% de commandes annulées sur le mois

Production

Taux d'utilisation effective d'une machine sur le trimestre (tps utilisé/tps disponible)
Taux de disponibilité d'une machine sur le trimestre (temps fonctionnement / temps total de production possible)

SAV

Délai moyen de réponse à une réclamation sur le mois
Croissance / décroissance du nombre de réclamations sur le trimestre



Quelques indicateurs de performance intéressants

Financier

Délai moyen de paiement client sur trimestre
Montant des créances clients sur le mois
Trésorerie prévisionnelle sur le mois
Taux de profitabilité (EBE / Chiffre d'affaires) sur l'année

Merci

Des questions ?