**Chapitre 1 : Le positionnement stratégique des formules de distribution et des enseignes**

Le positionnement stratégique des formules de distribution peut se définir à partir des éléments suivants :

* Prix
* Choix
  + Qualité de service
* Proximité
  + Délai
* Degré de spécialisation de l’assortiment
* Trafic et segmentation
* Stratégies de coût

1. **Le positionnement à partir des critères de prix, choix et proximité.**

Le positionnement d’une formule de distribution s’établie par rapport à ces critères et traduit la réponse aux attentes des consommateurs. L’idée est d’avoir le prix le plus bas possible à qualité égale et service équivalent, offrir le plus grand choix possible et avoir la meilleure proximité possible qui va être évaluée par la distance moyenne à parcourir pour atteindre un point de vente (PDV) de la formule de distribution ou en terme de délai pour atteindre le produit.

PRIX

e-commerce

**-**

HM

Supérette

HD

SM

**+**

**+**

**- + -**

PROXIMITE et DELAI

CHOIX et SERVICES

HM: Hypermarché

SM: Supermarché

HD: Hard Discount

Chaque forme de distribution est conçue avec un élément fort de sa stratégie:

* HM : choix (et prix)
* HD : prix (et proximité)
* Supérette : proximité
* SM : compromis
* E-commerce peut être parfait

Il faut comprendre que le positionnement par rapport à l’un de ces 3 axes est directement lié ou dépendant du positionnement par rapport aux 2 autres axes.

Par exemple, si on veut augmenter le choix, ça aura un impact sur la structure de coût donc sur les prix qui augmenteront.

Ces axes renvoient aussi à la surface du PDV et au lieu d’implantation. Vouloir plus de choix veut dire vouloir une plus grande surface. Se positionner par rapport à la proximité est lié au lieu d’implantation.

1. **Positionnement, choix et degré de spécialisation**

L’idée est de compléter l’analyse dans le domaine du choix en prenant en compte les degrés de spécialisation. Comprendre, par exemple, qu’une enseigne fortement spécialisée peut dominer en terme de choix, dans un domaine très précis, une enseigne qui, pourtant, à des surfaces de ventes supérieures.

Exemple : Container Store aux USA, spécialisé dans le rangement, avec des magasins de 1500 m², domine les enseignes comme Home Dépôt qui font plus de 10000 m² dans le domaine du rangement.

La stratégie des distributeurs, va se définir dans ce domaine, par rapport aux deux éléments de l’assortiment :

* La largeur : nombre de gammes de produit proposées par le magasin.
* La profondeur : nombre d’articles disponible de chaque gamme.

PROFONDEUR

Ultra spécialiste (Lapeyre)

Hyper Spécialiste (IKEA)

Spécialiste généraliste (But, Conforama)

Multi spécialistes (Grand magasin)

HM, généralistes

LARGEUR

…

TV

Hi-Fi

Maison

Habillement à la personne

Bricolage

…

Le choix d’un degré de spécialisation est à rapproché du *seuil de population minimum* de la zone de chalandise (ZC). La ZC dépend du degré d’attraction du PDV.

Il faut donc calculer le seuil de population minimum ; les étapes :

1. CA du PDV = CA souhaitable au m² \* surface optimum du PDV
2. Nombre de débits (ou passage en caisse) = CA du PDV / panier moyen réalisé dans ce

type de PDV

1. Nombre de clients = Nombre de débits / Fréquence moyenne d’achat par client
2. *Seuil de population minimum* = Nombre de clients / PDM habituelle du PDV

Exemple :

* + - 1. 56 000 000 = 8000 € au m² \* 7000 m²
      2. 933 333 = 56 000 000 / 60 €
      3. 25 925 = 933 333 / 36 visites par an par client (tous les 10 jours)
      4. *172 839 habitants* = 25 925 clients / 15% de PDM

Il faut qu’il y ait au minimum 172 839 habitants dans la ZC du PDV.

Si on conçoit un degré de spécialisation très fort qui conduit à avoir 3 millions de clients dans la ZC alors que celle-ci se délimite à 15 minutes autour du PDV, il n’y aura aucun endroit où s’implanter, la stratégie est trop pointue, il faut la revoir et élargir la clientèle.

Pour un HM de 10000m², on estime que sa ZC est de 20 minutes autour du point de vente est que le seuil minimum est compris entre 150 000 et 200 000 personnes.

Pour un SM de 1500m², on estime que sa ZC est de 10 minutes autour du point de vente est que le seuil minimum est compris entre 20 000 et 30 000 personnes.

Pour une GSS, on estime que sa ZC est de 30 minutes autour du point de vente est que le seuil minimum est compris entre 150 000 et 200 000 personnes.

Pour un IKEA, on estime que sa ZC est de 60 minutes autour du point de vente est que le seuil minimum est compris entre 500 000 et 1 000 000 personnes.

Pour un HD, on estime que sa ZC est de 10 minutes autour du point de vente est que le seuil minimum est de 20 000 personnes.

Ce calcul influence le positionnement du PDV. Certaines enseignes, compte tenu de leur positionnement, de leur degré de spécialisation, ne peuvent pas s’implanter en dehors des grandes villes. Ça s’explique qu’il y a dans certains pays des degrés de spécialisation plus fort qu’on peut connaître en France (USA).

Le e-commerce a une ZC très importante et ça permet d’avoir des degrés de spécialisation plus élevés qu’en magasin.

1. **Le positionnement stratégique et les notions de trafic et de segmentation de la clientèle.**

Cette partie complète l’analyse précédente en terme d’assortiment, de surface, d’implantation et de proximité.

On entend par trafic, le flux de clients vers ou dans une zone commerciale ou un PDV. Certains PDV, compte tenu de leur taille, réussissent par eux-mêmes à créer leur propre trafic (HM, GSS). Par contre, d’autres PDV plus petits profitent du trafic crée par une zone commerciale (centre commercial, centre ville,…) et ces petits PDV participent avec les autres enseignes à créer le trafic.

La segmentation de la clientèle est le fai que certaines formules de distribution et/ou enseignes, s’adressent à une clientèle spécifique. Dans le domaine de l’habillement, certaines enseignes ciblent les enfants, d’autres les jeunes femmes, d’autres les hommes,… D’autres ne segmentent pas et s’adressent à tous les clients de la ZC. Dans l’habillement, une enseigne comme C&A s’adresse à toute la population.

Concept segmentant

**2**

**1**

Bénéfice d’un trafic existant (PS)

Création d’un trafic propre (GS)

**4**

**3**

Concept à cible large

**1** : ***Stratégie d’émergence*** : magasins de petite taille qui ont une faible capacité d’attraction propre, qui vont donc s’implanter dans des zones à fort trafic (zone commerciale…) ou à proximité d’autres magasins concurrents de même type. Ces magasins ont besoin de réaliser un faible CA en comparaison au CA que va réaliser la zone, et décident donc de se différencier pour se distinguer de leurs concurrents directs. Ils vont rechercher des produits spécifiques, originaux (marques enseignes : l’enseigne devient une marque et on ne retrouve que les produits de cette marque dans le PDV). L’adaptation locale est faible voire nulle : on retrouve les mêmes magasins avec presque le même assortiment dans les différentes zones ou villes => affirmer une identité au niveau national.

**2**: Avoir un concept segmentant mais avec une grande surface : c’est la ***stratégie d’affirmation***. C’est ce qui crée une segmentation. Dans ce cas, la forte attractivité se fait par le choix et aussi par l’affirmation d’un style spécifique. Le magasin doit réussir à créer une forte attractivité pour fonctionner. La difficulté réside dans le fait d’avoir une stratégie segmentante et d’avoir une clientèle large, nécessaire à la survie d’une grande surface. Cette stratégie est donc imitée aux grandes agglomérations (H&M, IKEA,…). L’adaptation locale est faible.

**3** : La ***stratégie de domination locale*** : grande surface, offre très large. Ces enseignes visent potentiellement tous les clients de la ZC. Elles n’ont donc pas une politique segmentante même si on peut considérer qu’elle cherche à se différencier pour affirmer une identité propre. Néanmoins, elles ne doivent pas exclure une partie de la clientèle. Elles vont être positionner sur un marché important (le 1er marché : l’alimentaire, suivi du bricolage ou du sport par exemple). L’offre est large, multimarque, qui essaient de couvrir tous les besoins. Les enseignes adoptent une politique commerciale agressive (prix les plus compétitifs du marché). L’objectif est de dominer le marché local. Cette stratégie les oblige à adapter localement leur politique, leur assortiment.

**4** : Petits PDV qui ne réussissent pas à créer leur propre trafic et s’adresse à une clientèle large : la ***stratégie de flux***. 2 analyses :

**4** : la ***stratégie de flux*** : il s’agit de petites boutiques (clés minute, développement photo,…) qui vont être bas&es sur des concepts peu différenciés et qui profitent du trafic crée par la zone commerciale. On ne se déplace pas forcément pour cette enseigne.

4 bis : la ***stratégie de proximité*** : ce sont des petites ou moyennes surfaces, elles vont souvent être gérées par des indépendants. Leurs forces principales sont la proximité du domicile ou du lieu de travail, la qualité relationnelle et la qualité des produits ou des savoir-faire. Ces formules de distribution ont peu recours à des concepts différenciant et s’adressent à tout les clients de leur ZC (de fait, qui est réduite).

1. **La stratégie de domination par les coûts**

Dépend de la structure des coûts. Cette stratégie est une stratégie majeure dans le domaine de la distribution. Les nouvelles formules de distribution veulent s’imposer par les prix grâce à une structure de coûts plus favorables que celles des formules existantes.

Stratégie ancienne, ce sont les grands magasins qui ont appliqués en premier cette stratégie. Elle repose sur différents principes :

* Changement de politique commerciale : on décide de réduire la marge. On gagnera moins sur chaque produit vendu, mais on en vendra beaucoup plus. On espère gagner plus sur la marge globale grâce à un cercle vertueux
* S’appuyer sur les économies d’échelle qu’on peut réaliser :
  + Sur les achats (accélérer la rotation des stocks, répartir ses frais fixes sur un CA plus important,…).
  + Eliminer certains coûts (passer au Libre Service, emplacement en périphérie, éliminer certains intermédiaires,…)

L’agrandissement de GSS ou GSA existantes :

* + - Accroître l’offre
    - Bénéficier de nouvelles économies d’échelle
    - CA doit accroître en proportion

Une des forces du commerce associé et du commerce intégré, par rapport au commerce isolé, est la capacité à dupliquer les PDV similaires à différents endroits nombreux du territoire et cette politique de standardisation et de duplication permet d’amortir de nombreux coûts fixes. Le coût de conception est pour un magasin seulement. Ça permet d’amortir sur un plus grand nombre de PDV les coûts, et mutualiser les dépenses. Ça va être un élément déterminant dans la compétitivité en terme de coûts entre les enseignes, ce qui explique que le commerce isolé éprouve beaucoup de difficultés, et a perdu beaucoup de PDM durant ces 30 dernières années.

L’élargissement de l’offre : création d’un rayon de téléphone portable dans un HM par exemple. Elle peut améliorer la compétitivité coût des PDV. Ça se produit en augmentant le CA et la marge dans une proportion supérieure à l’augmentation du coût d^à cet élargissement.

Les achats peuvent communément représenter 80% des coûts d’un distributeur d’où des efforts important des distributeurs pour les réduire. Dans cet objectif, le commerce intégré doit croître rapidement, multiplier les succursales afin de massifier leurs achats et d’obtenir de meilleures conditions. Parallèlement, les commerçants indépendants se regroupent dans le même but, pour massifier leurs achats et rester compétitifs. Ca donne lieu à la création de centrales d’achats, à la suppression d’intermédiaires.

La logistique prend une importance particulière dans l’optique de coûts. Les distributeurs vont créer des entrepôts, des plateformes pour réduire les coûts de livraison et de stockage du magasin. L’EDI ou la coopération distributeur/fournisseur permettent de réduire les stocks. Il y a aussi des innovations technologiques. (Il y a longtemps il y a eu le code barre pour ne plus étiqueter les produits)

Les RFID (antennes placées sur les produits qui vont permettre d’améliorer la gestion de la logistique)

La politique d’implantation des magasins a beaucoup d’importance au niveau logistique. Des enseignes comme Darty ou Aldi font en sorte de créer des points de vente en grappe autour d’un entrepôt dans le but de réduire les coûts de logistique, comme le SAV pour Darty.

Toutes les formules n’obtiennent pas les mêmes résultats dans la réduction des coûts, ce qui va expliquer les positionnements prix. Les mieux positionnés : Les hypermarchés, les grandes GSS, les hard discounters (=> champion dans ce domaine)

Le E-commerce est également très bien placés.

Cette recherche constante d’une baisse des coûts a bouleversé la distribution, les points de vente (Avènement libre service et l’abandon du vrac, avènement grandes surfaces)

La réduction des coûts a eu pour conséquence la réduction du nombre des acteurs qui ont vu leurs tailles croître.

Effet : les distributeurs ont un poids plus important face aux fabricants qu’il y a. Il y a élimination de certains intermédiaires et ça encourage le phénomène de concentration du secteur. (Fusions et acquisitions ou association des distributeurs)

Chapitre 1 : la fixation des prix

Le prix constitue l’un des paramètres clef de l’offre de l’unité commerciale. Le niveau de prix retenu influence les quantités achetées par les consommateurs, il permet d’assurer la marge et la rentabilité du poids de vente. Pour fixer un prix, il est nécessaire de prendre en compte un certain nombre de facteurs externes (des clients, la concurrence, la réglementation), et interne = cout de production.

1. Les facteurs externes

L’entreprise exerce le plus souvent son activité dans un univers concurrentiel pour fixer ses prix. Elle doit tenir compte de la concurrence, des intermédiaires, de l’attitude des clients et des marchés.

1. La mesure de l’élasticité

Les calculs d’élasticité permettent de mesurer l’effet sur les ventes d’un produit de la variation d’un ou plusieurs facteurs. Deux approches utilisées :

* L’élasticité simple : c’est le rapport entre le % d’évolution de la demande et le % d’évolution du prix. Elle se mesure par un coefficient d’élasticité :

e = ( q/q) /( p/p)

Ex : le prix d’un produit passe de 10€ à 10,50€ et la demande de 20 000 à 18 000.

-2 000/20 000 = -0,1

0,5/10 = 0,05

e = -0,1/0,05 =-2

Nous sommes en présence d’une demande élastique. En effet une augmentation des prix de 5% entraine une baisse de la demande de 10%. La variation de la demande est proportionnelle à la variation du prix quand e = -1. Mais quand e <-1, la demande est très élastique. Une faible variation du prix entraine une forte variation de la demande. Quand -1<e<0, la demande est peu élastique, l’augmentation des prix a peu d’influence.

* L’élasticité croisé ; c’est le rapport entre le % de l’évolution de la demande et le % d’évolution du prix d’un produit :

ec =( Qx/Qx ) / ( Py / Py)

Cette analyse permet de mettre en évidence les liens entre deux produits différents.

x peut être un lien de substitution de y ou x et y peuvent être complémentaire. Enfin x et y peuvent ne pas être liés et appartenir a des marchés différents.

1. Les facteurs environnementaux

Le code de commerce pose le principe de la libre détermination des prix par la libre concurrence. Cette liberté des prix existe depuis le 1er janvier 1987 sauf pour certains secteurs limités où les prix demeurent réglementés (taxis, tabac, médicaments,…)

1. La loi Galland (01/07/96)

Elle avait pour objectif d’établir un meilleur équilibre entre les fabricants et distributeurs et fixait les principes suivants :

* modalité d’application d’interdiction de vente à perte
* encadrement des pratiques commerciales liées au référencement des productions dans le cadre d’un dispositif de lutte contre les prix abusivement bas.

Cette loi a fait l’objet de critiques car elle avait contribué au renchérissement de l’inflation

1. la circulaire Dutreil (16/05/03)

Elle avait pour objectif de régler le problème des marges arrière dans la grande distribution. Donc son acception le plus large, la marge arrière inclus la rémunération des prestations de coopérations commerciales ainsi que des remises aux factures. Ces sommes obtenues par les distributeurs en rémunération de services rendues (catalogue promotionnel, mise en avant dans les rayons,…) n’apparaissent pas sur les factures initiales de vente. Dans la grande distribution, les avantages commerciaux obtenus des fournisseurs sont désignés sous termes « avant » et « arrière » :

* marge avant : réduction des prix accordés par les fournisseurs sur la vente de marchandises (ex : remise sur quantité commandée)
* marge arrière : elle comprend les éléments suivants : réduction et remises perçues à postériori et apparaissant sur une facture d’avoir et accordée par un producteur à un distributeur. Souvent accordé en fin d’année ou en raison du volume globale acheté pendant l’année.

Les coopérations commerciales : prestations fournies par le distributeur et prise en charge par le producteur (ex : référencement, mise en avant d’un produit en rayon, présence dans un catalogue,…)

Cette circulation a précisé de nouvelles règles de calcul du seuil de revente à perte. Les réductions différées sont intégrées dans le calcul à partir du moment où elles sont acquises. La coopération commerciale n’est pas à prendre en compte.

1. La loi moderne de l’économie (05/08/08)

Elle comporte plusieurs volets, dont un relatif aux relations producteurs – distributeur. Le législateur attend un effet de baisse sur les prix de vente des produits. Les marges arrière sont abolies et les délais de paiement sont raccourcis.

1. Les facteurs internes
2. Les couts et les marges

La connaissance du cout d’achat du produit est essentielle pour fixer le prix de vente. Traditionnellement, le prix de vente est déterminé en ajoutant à ce cout, la marge que l’entreprise souhaite dégager. C’est normal que cette marge et ce prix de vente doivent être compatibles avec les facteurs externes (client, règlementation,…)

Prix de vente = cout d’achat + marge

La marge commerciale est la différence entre prix et cout. Elle sert à couvrir les autres charges (salaires, publicité, loyer,..). Cette marge peut s’exprimer en %.

Taux de marge = marge/cout X 100

Taux de marque = marge / prix de vente X 100

1. Le coefficient multiplicateur

Le coefficient multiplicateur appliqué au cout d’achat des produits indique le prix de vente à proposer aux clients, il tient compte des charges engagées, de la marge souhaitée et de la TVA.

Prix de vente TTC = cout d’achat HT X coefficient multiplicateur

Ce coefficient s’obtient par le calcul :

(1 + taux de marge) X (1 – taux de remise) X (1+ taux de TVA) = coefficient multiplicateur

Ex : l’entreprise Duchemin pratique sur la vente de ses produits, un taux de marge de 20%, un taux de remise de 5%, et la TVA à 19,6%. Calculer le coefficient multiplicateur et le prix de vente TTC pour un prix d’achat HT de 300€.

Coefficient = (1 + 0,2) X (1 – 0,05) X (1 + 0,196) = 1,36344

PVTTC = 300 X 1,36344 = 409,03€

Remarque : dans un univers concurrentiel, les entreprises sont souvent amenées à raisonner sur la base d’un prix imposé par le marché, d’où :

Le prix de vente souhaité par le marché – la marge souhaitée = un cout cible (c’est un cout à ne pas dépasser)