Chapitre 11. La politique de distribution

CAS 1 : ÉTENDRE SON RESEAU DE DISTRIBUTION

Question

Quelle option recommanderiez-vous à Jean M. ?

Corrigé

Pour répondre à la question, il faut bien effectuer les prévisions de vente, estimer le coût de la distribution et le taux de rendement. Ces indicateurs figurent dans le tableau qui suit :

	Supermarchés	**Magasins Indépendants**
Évaluation taille du marché et prévisions de vente		
Taille totale du marché (euros) fin 2019	1 560 000 (croissance du marché de 4 % entre 2018 et 2019)	875 500 (croissance du marché de 3 % entre 2018 et 2019)
DV visée	65 %	100 %
Taille du marché visé par Jean M.	1 014 000	850 000
Coefficient de marge des intermédiaires et distributeur	1,65	1,87
Taille du marché visée par Jean M. et corrigée de la marge effectuée par les intermédiaires et détaillants	614 545	454 545
Part de marché espérée	2,5 %	4,9 %
Prévision de ventes (en euros)	**15 364**	**22 273**
Prix de cession corrigé des marges avant et arrière	0,7	0,8
Prévision de ventes (en litres)	21 948	27 841
Coût de la distribution		
Coût du broker	1 844	2 227
Marges avant et arrière (/litre vendu)	0,3	0,2
Coût des marges avant et arrières (Marges*Prévision de ventes en litres)	6 584	5 568
Coût total distribution	**8 428**	**7 795**
Taux de rendement en %	82,3	185,7

Au regard des objectifs fixés par Jean M. (doubler son chiffre d'affaires, et obtenir un taux de rendement > 150%), on constate que l'option 2 est celle qui permet d'atteindre ces objectifs. Avec un chiffre d'affaires de plus de 22 000 euros dans le réseau des magasins indépendants bio, Jean M. doublera son chiffre d'affaires s'il continue la vente sur le lieu de production (20 K euros + 22 K euros = 42 K euros). Le taux de rendement dans ce canal est de 186 %.

CAS 2 : ZALANDO ET SA STRATÉGIE E-COMMERCE ET M-COMMERCE

Questions

1. Quelle est la proposition de valeur de Zalando lors des principales étapes du parcours client digital ?
2. D'après les commentaires clients à l'égard de Zalando, comment améliorer le parcours client digital ?

Corrigé

Question 1 : Quelle est la proposition de valeur de Zalando lors des principales étapes du parcours client digital ?

Le parcours client digital se compose de plusieurs phases successives : 1) l'entrée dans le parcours client (recherche d'information et comparaison des offres), 2) la préparation et la facilitation des achats, 3) l'expérience sur le site e-commerce Zalando, 4) l'après-achat et l'écoute de la satisfaction client.

À chacune de ces phases du parcours client digital, Zalando se démarque par une proposition de valeur perçue par les consommateurs et résumée dans le tableau ci-dessous :

Phase du parcours client	Proposition de valeur de Zalando
1) l'entrée dans le parcours client (recherche d'information et comparaison des offres)	• Grâce aux technologies liées au shopping aux photographies, le consommateur peut identifier au sein de l'offre proposée par Zalando, les produits aperçus dans les magazines ou dans la rue qui ont plu au consommateur ; • Un assortiment large et profond de Zalando permettant au consommateur de ne pas être contraint dans ses choix et de pouvoir comparer les offres ; • Une offre de plus en plus conséquente de grandes marques disponibles sur le site e-commerce de Zalando.
2) la préparation et la facilitation des achats	• Grâce à la Data Management Platform, Zalando propose des offres et des communications ciblées en fonction du profil du consommateur et de son historique d'achat ; • Les risques financiers en cas d'insatisfaction à la réception sont levés grâce à la possibilité de retourner les produits sans frais pendant 100 jours ; • Les plateformes logistiques permettent une livraison rapide et fiable des produits commandés ; • Facilitation de l'achat renforcée par la possibilité de choisir son lieu de livraison des produits (chez soi, point relais et maintenant quelques boutiques de proximité partenaires).
3) l'expérience sur le site e-commerce Zalando	• L'application pour mobile modifiée afin d'être plus adaptée aux usages sur mobile ; • L'expérience sur le site est accentuée par la proposition d'actualités, de carnet de tendances en images et vidéos, d'articles écrits par des stylistes. Zalando passe d'un business model transactionnel à un business model davantage relationnel.
4) l'après-achat et l'écoute de la satisfaction client	• Une assistance téléphonique gratuite et réactive.

Question 2 : À partir des commentaires clients à l'égard de Zalando, comment améliorer le parcours client digital ?

Les commentaires clients plébiscitent le site e-commerce Zalando et la satisfaction client est au rendez-vous. Les notes attribuées par les consommateurs tournent autour de 4/5 ou de 5/5. Néanmoins, la lecture attentive des commentaires laisse apparaître deux sources potentielles d'insatisfaction qui ternissent le parcours client digital « sans couture » de Zalando :

- Les points relais parfois trop éloignés du lieu de résidence. Certains consommateurs soulignent que la livraison à domicile n'est permise qu'à partir d'un certain montant d'achat, ce qui peut être un frein à l'acte d'achat ;

- Lors de la phase après-achat, plusieurs consommateurs reconnaissent la difficulté de se procurer la bonne taille. Certains consommateurs achètent deux tailles différentes pour être sûrs d'en trouver une qui aille. Ils regrettent aussi un manque d'information concernant les tailles des vêtements portés par les mannequins sur le site.

Pour répondre à chacune de ces deux sources d'insatisfaction, plusieurs propositions peuvent être faites :

1. Renforcer le nombre de points relais pour mieux quadriller la France et poursuivre l'initiative d'avoir des points de vente physiques partenaires dans lesquels les consommateurs peuvent retirer leurs produits. À défaut, il faut peut-être penser à la livraison à domicile, quel que soit le montant dépensé (une analyse du coût et du retour sur investissement sur toute la durée de vie du client de cette mesure reste nécessaire) ;

2. Pour limiter l'insatisfaction liée à la réception d'un produit inadapté (taille qui ne convient pas) et pour éviter les coûts supplémentaires occasionnés par le retour des produits, il serait intéressant de proposer une meilleure information sur les tailles portées par les mannequins. De plus, il serait judicieux de demander aux consommateurs des mesures plus fines de leurs tailles afin de s'assurer que le vêtement ou la chaussure est bien adapté à la morphologie des clients. On pourrait même envisager le développement d'une application iOS et Android capable de produire une image virtuelle en 3D du client, afin d'essayer les vêtements et les chaussures en ligne.