

REX MCKINSEY septembre 2022 (visio)

Tour 1 - Refus

Code couleur :

- Échanges
- Commentaires / Ce que j'ai fait

Tour 1

Refusée à cause du 1^{er} entretien : n'était pas convaincu par mon PEI et trouvait que j'avais oublié trop de leviers dans ma structure.

Conseil : bosser vraiment les PEI, ça ne pardonne pas. Et ils sentent quand c'est un peu « léger ». Bien insister sur ce qu'on a apporté individuellement surtout sur la question en équipe. Dire « je » tout le temps.

Entretien 1) François le Vu

Q° PEI : Entrepreneurial Drive

Racontez-moi une expérience très challengeante avec une vraie contrainte de temps (2 semaines, 3 mois). Je veux que ce soit vraiment challenging.

Case :

Client Kitchen Blight. Retailer qui a 5 lignes de produits

- Cookware (casseroles/poêles)
- Electronics (electroménager)
- Cooking Tools (ustensiles)
- Bakeware (moule à gâteaux)
- Dinnerware (assiettes/couteaux...)

2 canaux de distribution :

- 100 magasins aux US
- site web e-commerce

Depuis 3 ans connaissent une baisse des ventes. Ont une hypothèse forte : vient d'une baisse du trafic en magasins (physique et online). Ils cherchent à retourner à la croissance.

Vous avez la charge du segment « fidélité » et vous rencontrez la responsable projet qui nous consulte pour savoir **quels facteurs il faut considérer lorsqu'on veut concevoir un programme de fidélité ?**

Clarification :

- Résumé du cas
- Est-ce qu'on a déjà un pgm de fidélité ? Non mais nos concurrents directs oui (appli/cartes)

M'oriente vraiment vers peu de questions et d'aller directement lui lister les facteurs à considérer donc je pose vraiment peu de questions de clarification

Structure proposée des facteurs à analyser :

1° Analyse du portefeuille clients

- Qui (segmentation âge / socio professionnelle)
- Critères d'achat (qualité produits / image marque / prix)
- Où sont nos clients (zones urbaines/péri urbaines)

2° Parcours client

- en magasin : on cherche à augmenter la fidélité donc proposer système de cumul de points à chaque passage en caisse par exemple
- en ligne : pgm de fidélité avec peut-être livraison gratuite

3° Fidélisation post-achat

- relance marketing : proposer des newsletters avec des recettes à nos clients fidélisés pour les maintenir dans le processus d'achat

Globalement j'avais peu d'idées, je ne suis pas contente de ma structure et j'étais pas du tout à l'aise donc ne vous basez pas là-dessus. Il a repris les éléments en les complétant

Éléments manquants qui sont venus en compléments avec les échanges :

- format fidélité : cartes/appli et points/cagnotte/vente par lots
- design des interventions :
- business plan du programme de fidélité
- IT : dispose des ressources / formation des vendeurs en magasin

Analyse de documents :

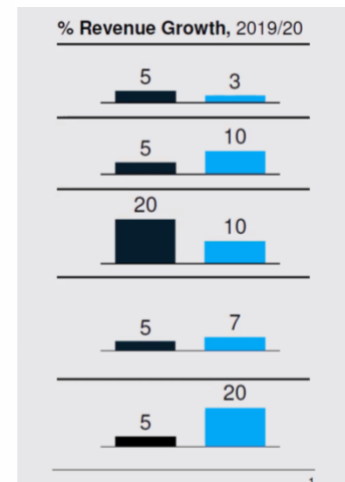
Exhibit 1 – Information by segment

Product Segment	% New* Customers	% Repeat Customers	% Total KD Revenue	% Buying Products from KD from other Segments	% of Purchases Online	% of Purchases in Store
Cookware	25	75	30	64	36	64
Electronics	20	80	25	21	18	82
Cooking Tools	10	90	5	94	55	45
Bakeware	15	85	25	56	30	70
Dinnerware	5	95	15	18	14	86

* New to KD in the last year; they are not classified as Repeat Customer until after a full year

En noir : Kitchen Blight (client)

En bleu : pool de concurrents online



I : Voilà un document, est ce que vous pouvez me donner des idées d'interventions fidélité qu'on pourrait faire, et les justifier surtout à partir du graphique. Pas besoin de me présenter le document, je le connais par cœur. Prenez un peu de temps pour l'analyser.

O : Je vous propose déjà de nous intéresser au segment des Cooking Tools parce qu'on note que c'est le segment qui contribue le + à la croissance du CA de KB sur 19/20. On note sur ce segment qu'il y'a peu de nouveaux clients (par comparaison à d'autres segments) mais qu'ils sont très fidèles (90%) et que ces clients font beaucoup de ventes croisées (94%). Donc l'idée ça serait de réussir à faire croître le nombre de nouveaux clients de ce segment.

I : d'accord et concrètement ?

(Je préviens les idées vont être fouillis je ne savais pas trop où j'allais)

O : Il faut attirer de nouveaux clients pour acheter des ustensiles, donc je proposerais de mettre en place un système de « cagnotte » et par exemple de reverser sur le compte fidélité 5% ou 10% des montants dépensés sur la gamme « Cooking Tools ». Et qu'ensuite cette cagnotte cumulée puisse être utilisée dans l'ensemble du magasin.

I : Ok et sur les segments Cookware et Electronics ?



O : Alors ces 2 segments représentent 55% du CA de KD. Le segment Electronics tout d'abord on note qu'il génère peu de ventes croisées donc on pourrait mettre en place un pgm pour booster ce point. Donc par exemple offrir un bon d'achat sur tel ou tel segment à l'achat d'un robot de cuisine.

(Là je regrette de pas avoir parlé du fait qu'il fallait booster la fidélité online mais bon, pas eu le temps d'y réfléchir)

Pour le segment Cookware on note qu'on a moins d'achat en ligne, et au global la majorité des segments performe moins bien en ligne qu'en magasin, donc l'idée ça serait de renforcer les ventes en ligne de ce segment, surtout qu'il génère beaucoup de ventes croisées (64%). Le pgm de fidélité il pourrait proposer des offres spéciales réservées aux clients qui ne sont valables que pour les achats en ligne sur cette gamme, ou une livraison offerte dès l'achat d'un produit de cette gamme.

I : Okay on passe à la suite. Quel est l'impact sur le CA de la carte de fidélité ?

Pour information le Test Group : on leur donne la carte de fidélité. Le control Group : pas de carte de fidélité.

	2019 purchase data per customer			2020 predicted change from 2019			
	Total purchase	Average order value per visit	Number of visits	Test group		Control group	
				Average order value	Number of visits	Average order value	Number of visits
 Online	60\$	15\$	4	-20%	25%	0%	-20%
 In-store	40\$	20\$	2	0%	0%	0%	-10%

O : Alors déjà pour donner une vision un peu plus qualitative, je remarque que, si on ne met pas en place de pgm de fidélité, la tendance constatée par le client va se pérenniser à savoir que la fréquentation va baisser en ligne et en magasin.

Maintenant si on entre dans les calculs, je vous propose de procéder en 3 étapes :

- 1° Regarder les revenus pour chaque segment au sein du Test Group
- 2° Regarder les revenus pour chaque segment au sein du control Group
- 3° Comparer les 2 pour mesurer l'impact

I : Okay allons y

O :

1° Online : $15\$ \times 0,8 = 12\$$ de panier moyen // $4 \times 1,25\% = 5$ visites

Donc $12\$ \times 5$ visites = 60\$ de dépense moyenne par client

In store : reste à 40\$

Donc en moyenne un client consommera 100\$/an. On note que la carte permet de maintenir le niveau de 2019.

2° Si on ne met pas en palce de carte on voit que, pour l'online on va avoir une baisse de fréquentation à 3,2 visites. Donc $3,2$ visites * panier moyen qui reste à 15\$ = 48\$ de dépenses pour l'online

En magasin on va avoir désormais 1,8 visites*20\$ de panier moyen = 36\$ de dépenses en physique

Donc en moyenne un client consommera 84\$/an

3° La différence est de 16\$/client/an et c'est l'impact en CA de la carte de fidélité par client

Fin, pas de conclusion

Entretien 2) Alice Renard (Case en anglais)

Q° PEI :

Expérience en équipe challengeante et ce que vous avez apporté au groupe

Case :

Client CCC (Private Hospital) dans une ville de taille moyenne SunCity aux US. Etait leader mais ses pdm s'érodent. Nous consulte pour savoir comment regagner des pdm d'ici 2/5 ans.

Qu'est-ce que devrait faire CCC ?

Clarification :

- Pas d'objectif précis
- Localisation uniquement à SunCity : centre urbain et sa périphérie rurale

Business Model :

- 4 cliniques, même situation dans les 4
- services de consultations et d'opérations uniquement

Q1° CEO veut creuser Q° médecins. A Sun City forte concurrence pour attirer les médecins. Quels sont les facteurs essentiels à considérer pour attirer un médecin dans une clinique plutôt qu'une autre ?

1° Salaire

- 1.1 Salaire de base compétitif
- 1.2 Autres avantages : leur laisser l'option de pratiquer les prix qu'ils souhaitent (penser aux médecins conventionnés/non conventionnés)

2° Equipements

- 2.1 Qualité : équipement dernier cri
- 2.2 Disponibilité : s'assurer qu'on a pas de manque de masques/seringues etc.. tout le nécessaire de base pour travailler

3° R&D

- 3.1 Hypothèse que les meilleurs médecins : chercheurs/doctorants donc leur offrir une structure pour continuer leur recherche
- 3.2 Et avoir un département R&D > signe que la clinique cherche à rester à la pointe de la technologie et recherche = critère pour des médecins d'être à l'avant-garde des évolutions

4° Nombre de patients

- 4.1 En volume : portefeuille de clients suffisant pour ne pas devoir dvlp sa propre clientèle par ex
- 4.2 Dans leur spécialité : attirer suffisamment pour des spécialités parfois de pointe / spécifique à une catégorie (penser à la chirurgie esthétique)

Me dit que globalement j'ai cerné tous les facteurs.

Q2 : Partnership avec une clinique de médecins spécialistes des problèmes cardiaques. Est-ce que c'est intéressant pour CCC ?

Indications : +10M\$ de profil annuel avec ce partenariat.

Elle me montre un graphique mais je n'ai pas les infos

Logique : comparer les 2 scénarios

1° Profit avec partenariat

2° Profit CCC sans partenariat

1° Profit avec partenariat ; 2 étapes

1.1 Calcul Profit CCC post partnership

- Revenus futurs (là on avait une baisse des revenus parce qu'on partage la clientèle, c'était indiqué sur le graph)

$$24M\$ * 0,67 = 16M\$$$

- Coûts futurs

11M\$ (les coûts augmentaient de 10%, indiqué sur le graph)

- Profit = Revenus – Coûts (à bien rappeler)

$$= 5M\$ / an$$

1.2 Ajout Profit partenariat

10M\$ profit supplémentaire (donnée fournie)

Maintenant on compare avec le scénario où CCC ne réalise pas le partenariat. Même logique on calcule le profit.

- Revenus : 24M\$ (pas de baisse de la clientèle)

- Coûts (10M\$ pas de hausse des coûts)

$$\text{Profit} = 14M\$$$

Donc écart de profit est de 1M\$ soit environ +7% (connaissez globalement vos fractions type 1/15 etc ça aide parfois pour impressionner, j'ai eu un super retour sur ça dans mon feedback)

Q3 :

J'ai très mal compris cette question. J'avais un exhibit avec les fréquences de typologies de cancer (sein, prostate etc) par ratio rural/urbain et j'avais un graphique où on voyait % Rural et % Urbain évoluer selon les stages du Cancer (1 à 5). Tendances c'est que les stages les + avancés : en zones rurales.

Conclusion en speed elle avait un entretien.