

COMMENT VAINCRE LA CONCURRENCE À PRIX BAS



COMMENT VAINCRE LA CONCURRENCE À PRIX BAS

Depuis une décennie, les distributeurs à prix bas ont crû en importance dans tous les pays. Les hard-discounters dans nombre de pays européens, des enseignes à gamme large et prix bas, Walmart, les clubs entrepôts et les « dollar stores » aux Etats-Unis, ont crû plus rapidement que leurs concurrents. La croissance des e-commerçants agressifs en prix a été encore plus spectaculaire.

Ces enseignes à prix bas sont capables de réussir avec des marges plus réduites que celles des enseignes traditionnelles. Dans la plupart des cas, elles ont un modèle opérationnel simple avec des frais généraux limités au maximum, un CA au mètre carré élevé, des rotations des ventes élevées et un fonds de roulement négatif. Certaines enseignes à prix bas ont en outre les caractéristiques suivantes :

- Une gamme restreinte de produits pour réduire les coûts d'approvisionnement et d'exploitation de magasins
- Dans le cas des enseignes de type « club », une formule d'abonnement qui absorbe nombre de coûts
- Dans le cas des e-commerçants, des centres de préparation de commandes aux coûts moins élevés que ceux des magasins

L'ensemble de ces différences aboutit à un écart de coût significatif. Si les coûts d'exploitation d'une enseigne traditionnelle représentent entre 15 et 25% de son chiffre d'affaires, ils ne représentent qu'entre 10 et 15% de celles d'un acteur à prix bas (voir Illustration 1). Les modèles économiques des enseignes discount sont différents de ceux des enseignes traditionnelles. Cependant, du point de vue des clients, ces enseignes offrent une proposition de valeur très attractive. Les enseignes généralistes sont challengées : toute perte minime de volume amoindrit fortement l'efficacité de leur modèle économique.

Illustration 1 : L'avantage coût des enseignes à prix bas

| | SUPERMARCHÉ À GAMME LARGE | HYPERMARCHÉ À GAMME LARGE | HYPERMARCHÉ À PRIX BAS | HARD- DISCOUNTER |
|---|------------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------|
| Ventes | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |
| Coût des produits vendus et de la démarque | -69.0% | -73.5% | -76.0% | -81.0% |
| Marge brute | 31.0% | 26.5% | 24.0% | 19.0% |
| Coût du personnel | -13.5% | -12.5% | -8.0% | -4.0% |
| Frais généraux | -14.0% | -12.5% | -10.0% | -8.0% |
| Bénéfice opérationnel* | 3.5% | 1.5% | 6.0% | 7.0% |

* Avant impôts, taxes et amortissements

RIPOSTER

Face à ce challenge, nombre d'enseignes ont remplacé leur positionnement discount. Certaines progressent en particulier face aux « hard-discounters » : en France, les enseignes des groupes Leclerc, Intermarché, Auchan, Carrefour et Casino font reculer les hard-discounters. Il en est de même en Amérique du Nord pour Kroger, Whole Foods et Nordstrom, en Allemagne pour Rewe et Edeka. C'est également vrai d'un certain nombre d'enseignes de bricolage dans le monde. Ces enseignes ont eu recours à différents leviers, mais leurs stratégies ont plusieurs points communs fondamentaux.

De façon résumée, les enseignes se concentrent essentiellement sur quatre leviers pour lutter contre la concurrence à prix bas :

1. **Réduire l'écart de prix** : les enseignes doivent éviter de donner aux consommateurs, et en particulier à leurs clients, des raisons de faire leurs courses ailleurs. Quand elles ne peuvent pas éliminer l'écart de prix, en raison de la différence de structure de coût, elles doivent le réduire à un minimum. C'est vital.
2. **Jouer sur ses atouts** : il faut non seulement donner le moins de raisons possibles aux clients de se rendre chez les concurrents, mais surtout les convaincre de préférer vos magasins. Il faut montrer aux clients les avantages que vous lui offrez. Pour cela, il est nécessaire d'innover sans cesse dans les domaines valorisés par la clientèle.
3. **Gagner en efficacité** : il est nécessaire de gagner en efficacité pour rester compétitif. Les coûts d'exploitation doivent être examinés de près et il faut notamment s'assurer que chaque activité réalisée est valorisée par le client au-delà de son coût.
4. **Prendre une perspective de long terme** : gagner face à la concurrence à prix bas peut prendre du temps. Il s'agit d'un défi considérable pour une grande enseigne qui a le plus souvent des objectifs de résultats – parfois trimestriels – stricts. Mais il est essentiel d'investir sur le long terme en donnant priorité à la satisfaction des clients et au futur plutôt qu'aux résultats financiers immédiats.

Ces leviers peuvent nécessiter des changements majeurs dans la culture et l'état d'esprit d'une enseigne. Mais ils représentent bien plus qu'une stratégie défensive par rapport à de nouveaux concurrents à prix bas – il s'agit aussi d'une posture d'action et de prise de part de marché, non seulement vis-à-vis des discounters mais également vis-à-vis des autres distributeurs.

La suite de cet article détaille ces différents leviers.

UNE ENSEIGNE NON ALIMENTAIRE UTILISE LA CONCURRENCE À PRIX BAS COMME MOTEUR DE CROISSANCE

LE CONTEXTE

Une enseigne non alimentaire spécialisée en équipement de la maison, produits techniques et habillement était menacée par le développement de la concurrence en ligne et physique. Ces concurrents incluent Amazon et Ikea, avec des modèles opérationnels à coûts plus bas. La récession qui a suivi la crise économique a joué en faveur des enseignes à prix bas. C'est pourquoi l'enseigne devait agir pour conserver et développer sa position sur le marché.

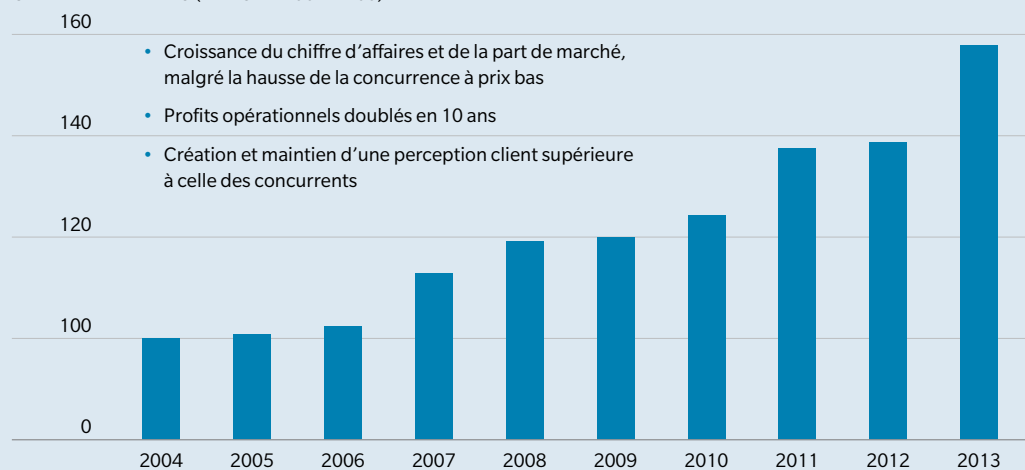
CE QU'A FAIT L'ENSEIGNE

- L'enseigne a agi sur la valeur offerte aux clients et sur son image-prix
 - Elle a baissé ses prix, de manière ciblée et particulièrement sur les produits à élasticité prix plus élevée tels que l'électro-ménager (qui bénéficie d'une transparence de prix élevée en ligne)
 - Elle a maximisé l'utilisation et la communication de sa garantie de prix (qui existait)
- L'enseigne a retravaillé ses gammes de produits pour s'assurer qu'elles satisfassent les différents besoins des consommateurs
 - Elle a créé des gammes de produits discount offrant des prix comparables à ceux des enseignes à prix bas
 - Elle a amélioré ses cœurs de gammes pour conserver un avantage et une différenciation vis-à-vis de ses concurrents et des clients
- L'enseigne a optimisé son modèle opérationnel pour offrir un meilleur service clientèle
 - Elle s'est assuré que ses coûts de main d'œuvre plus élevés se traduisent en une expérience client supérieure, valorisée par ceux-ci
- L'enseigne a accéléré sa stratégie multicanal
 - Elle avait été parmi les premières enseignes à développer une stratégie multicanal, elle a continué à investir pour conserver une longueur d'avance par rapport à la concurrence
 - Ayant pris une longueur d'avance, elle a été moins impactée par le développement de la concurrence en ligne

LES RÉSULTATS

Illustration 2

CHIFFRE D'AFFAIRES (INDICE À 2004 = 100)

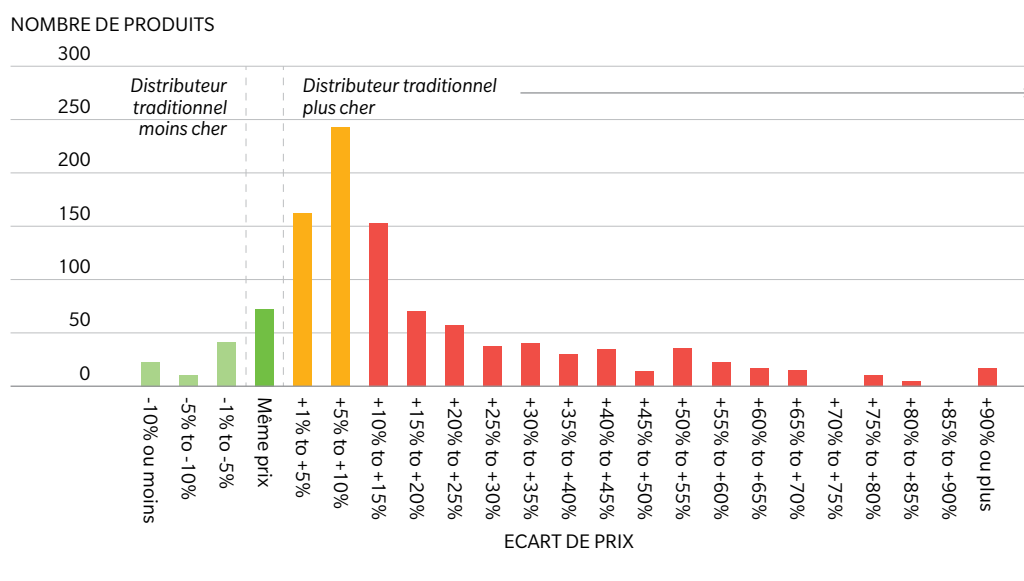


RÉDUIRE L'ÉCART PRIX

L'attrait principal des enseignes à prix bas est évidemment le niveau de prix qu'elles pratiquent. Pour éviter de donner aux consommateurs des raisons d'aller dans ces magasins, la première priorité est de réduire l'écart prix. Bien entendu, ce n'est pas aisé. Proposer des prix similaires à ceux de telles enseignes n'est pas facile compte tenu des différences de coût entre les modèles opérationnels. De plus, les enseignes à prix bas pourraient contre-attaquer en réduisant davantage leurs prix.

En fait, une grande partie de la clientèle est prête à payer un peu plus pour un produit clairement supérieur. Le problème est qu'aujourd'hui certaines enseignes proposent des produits significativement plus chers pour une qualité à peine supérieure. Pour pouvoir être à nouveau concurrentiel, il est nécessaire de réduire l'écart de prix à un niveau que les clients pourront accepter, en mettant l'accent sur les gammes cœur. Comment y parvenir ? La différence de prix jugée « acceptable » varie selon les clients, la catégorie de produits qu'ils achètent et la manière dont ils consomment. Elle dépend aussi de la manière dont vous vous distinguez de la concurrence sur les autres aspects de votre offre et vos services. Aujourd'hui, dans nombre de situations, l'écart de prix entre enseignes est souvent de 10%, parfois même de 20% ou plus (voir Illustration 3). Cette différence est trop élevée pour la majorité des clients. Pour leur sembler intéressante, cette différence doit être réduite à quelques pourcents et doit devenir quasi-inexistante pour les produits directement comparables et les produits les plus emblématiques, en songeant peut-être aussi à inclure une garantie de prix. C'est ce qu'ont déjà fait et que font déjà un certain nombre d'enseignes. Cela implique donc de donner priorité à l'investissement en prix de manière rigoureuse et soutenue.

Illustration 3 : Exemple d'écarts de prix produits entre deux distributeurs, l'un traditionnel et l'autre à prix bas



Pour cela, il faut introduire une marque « premier prix » d'entrée de gamme, si vous n'en avez pas déjà une. Il est nécessaire d'identifier avec soin la stratégie par catégorie pour cette marque, puisque qu'elle induira un certain coût, en particulier dans les premiers temps lorsqu'il pourra être difficile de s'approvisionner en produits de qualité adéquate. Il faut en outre que les nouvelles gammes soient comparables en termes de qualité à celles que proposent les concurrents : proposer des produits de qualité inférieure à des prix identiques n'aboutira pas au résultat escompté, au contraire, cela s'avérera nuisible à la marque. Etant donné que la concurrence à prix bas possède des compétences d'approvisionnement organisées dans le but d'identifier les produits offrant le meilleur rapport qualité-prix, elle détient souvent un avantage certain au niveau du coût de fabrication, au moins dans un premier temps.

La gestion de l'impact financier lié à la création ou au développement d'une marque d'entrée de gamme est donc essentielle. Elle requiert une bonne compréhension des déplacements de volume qui ont lieu au sein de certaines catégories de produits et du volume de produits qui se retrouvera vendu en entrée de gamme, ou en gamme cœur dans le cas où les prix de certains produits ont été fortement réduits.

Il est aussi important de prendre en considération l'effet que cela aura sur les perceptions clients : si vous ne proposez qu'un nombre restreint de produits à prix bas dans un océan de produits à prix plus élevés, les clients n'y verront pas un bon rapport qualité-prix. La solution est de s'assurer que la structure de gamme et l'architecture des prix soient cohérentes de l'entrée de gamme jusqu'au haut de gamme en proposant du choix entre les deux, notamment en entrée et milieu de gamme.

Des considérations stratégiques sont importantes également. Si votre investissement provoque une guerre des prix avec vos concurrents sur tous les marchés, il ne sera alors ni rentable ni soutenable. Il est donc indispensable de s'assurer que vos concurrents ne seront pas en position de réagir à votre offensive ou seulement en partie. Pour y parvenir, il vous faut sélectionner avec soin les produits à mettre en avant, estimer de manière fiable l'impact financier et planifier méticuleusement les changements de prix.

Enfin, et surtout, l'investissement sur les prix n'est certainement pas un investissement ponctuel. Pour que cet investissement soit efficace, il est indispensable de maintenir des prix bas sur tous les produits et pas seulement sur les produits vendus par les concurrents, bien que ces derniers représentent probablement une priorité.

JOUER DE VOS FORCES

La réduction de l'écart prix est une démarche défensive. Il est difficile pour une enseigne à offre large de proposer des prix plus intéressants que les enseignes les plus « discount » ou certains concurrents en ligne. L'enseigne à offre large doit faire en sorte que ses prix ne jouent pas en sa défaveur. Pour convaincre la clientèle d'acheter chez elle, une enseigne doit miser sur les domaines dans lesquels elle a un avantage par rapport à la concurrence. En d'autres termes : les coûts de votre enseigne sont plus élevés, il est primordial d'en tirer parti.

Ce qui fait une différenciation réussie varie d'un secteur à l'autre. En non alimentaire, cette différenciation est le produit d'un meilleur niveau de service, d'une compétence supérieure des équipes, d'une gamme étendue et pertinente de produits, ainsi que d'une expérience client agréable que ne peuvent pas égaler les enseignes en ligne ou à prix bas. Une enseigne à offre large a plusieurs avantages : elle est plus à même de générer des achats d'impulsion et des paniers importants (voir Illustration 4). Voir et toucher le produit représente une valeur tangible pour les clients. Dans un certain nombre de catégories, le service après-vente reste important.

Puisque les clients ont déjà une raison de se rendre dans le magasin, une enseigne peut maintenir sa compétitivité si elle parvient à limiter le « showrooming ». Bien entendu, cela nécessite un écart de prix réduit, éventuellement accompagné d'une garantie de prix.

Dans la grande distribution alimentaire, le facteur de différenciation le plus important consiste à proposer une offre de produits frais de qualité. C'est dans ce domaine que se sont distingués les supermarchés et hypermarchés qui sont restés compétitifs face à la concurrence des enseignes à prix bas et des « dollar stores ». En proposant une meilleure qualité, du choix, des services et une expérience client plus agréable, ces enseignes sont parvenues à augmenter la fréquentation de leurs magasins.

Illustration 4 : Le magasin représente un environnement propice pour générer des paniers importants

| | PANIER TYPE EN MAGASIN CONTENANT UNE TÉLÉVISION | PANIER TYPE EN LIGNE CONTENANT LA MÊME TÉLÉVISION |
|--|--|--|
| Nombre d'articles dans le reste du panier | 4.8 | 1.3 |
| Chiffre d'affaires du reste du panier | 103 € | 45 € |
| Marge sur le reste du panier | 39 € | 17 € |

Il est crucial de maintenir les coûts à leur minimum en même temps que l'on renforce sa proposition de valeur client. Pour générer davantage de visites en magasin, il faut aussi comprendre à quels éléments les clients prêtent de l'importance et à quel degré. En d'autres termes, vous devez savoir comment ils valorisent la présence d'employés à qui demander conseil, une attente en caisse courte, ou la possibilité de pouvoir choisir parmi un large éventail de produits.

Armé de ces connaissances au sujet de votre clientèle, il vous faudra alors identifier les façons les plus rentables de vous différencier de la concurrence dans les domaines que les clients valorisent. Il faut rester réaliste : est-ce que les clients vont mettre sur ces services une valeur plus élevée que leur coût ? Si la réponse est non – ou si l'on ignore la réponse – il faudra trouver d'autres manières de se différencier de la concurrence. Développer ceci est un travail difficile qui combine une compréhension approfondie de la clientèle et des analyses des résultats de chaque magasin.

DEVENIR BEAUCOUP PLUS EFFICACE

Toutes les stratégies décrites jusqu'ici ont un coût. Les baisses de prix ne paient jamais réellement pour elles-mêmes ; elles doivent être une composante d'une stratégie de long terme qui propose aux clients un très bon rapport qualité-prix. De plus, investir dans de meilleurs services, une qualité de produits supérieure et de nouveaux formats est également coûteux. Le défi de financer de tels investissements peut sembler insurmontable pour les enseignes dont les coûts salariaux augmentent constamment et plus rapidement que les prix.

Dans un tel contexte, la seule solution est d'élaborer un modèle opérationnel moins coûteux. Il ne s'agit pas nécessairement de réduire les coûts au niveau de ceux des concurrents aux prix les plus bas mais de réduire l'écart qui existe, comme pour les prix. Les enseignes à prix bas éliminent sans remords les frais des activités qui ne sont pas valorisées par les clients. Pour pouvoir les concurrencer, les grandes enseignes doivent faire de même.

La création d'un modèle opérationnel à faible coût et la construction d'une offre commerciale qui se distingue de celle de la concurrence sont étroitement liées : dans les deux cas, il faut comprendre ce qui est valorisé par les clients et ce qui ne l'est pas. Une enseigne qui propose, par exemple, des produits de qualité supérieure et qui place davantage d'employés à disposition des clients en rayon fait ce choix dans le but de satisfaire sa clientèle, mais il faut que ceci soit vérifié, preuves à l'appui. Des études et mesures quantitatives et qualitatives doivent être effectuées pour affiner et faire évoluer la proposition faite aux clients. L'objectif est d'optimiser les frais d'exploitation de manière à ce que la valeur créée pour la clientèle soit toujours supérieure au prix que cela coûte de la réaliser.

Dans quels domaines les enseignes établies ont-elles tendance à trop dépenser par rapport à ce qui est important aux yeux de la clientèle ? Cela varie, mais dans notre expérience, les domaines sont le personnel en magasin qui n'est pas en contact direct avec les clients (voir Illustration 5), les achats de produits et de prestations non destinés à la revente, et une construction des assortiments de produits qui pèse inutilement sur la rentabilité.

Par exemple, une pratique répandue dans la grande distribution alimentaire est de proposer un trop grand nombre de références parmi les produits frais périssables. En cherchant à proposer « plus de choix », ces enseignes réduisent la rotation de leurs produits, ce qui réduit leur qualité et leur fraîcheur, et a au final un impact négatif sur l'expérience client et sur les ventes.

L'activité promotionnelle est un domaine qui offre également des opportunités d'optimisation, étant donné qu'elle donne souvent l'impression d'être plus rentable pour l'enseigne qu'elle ne l'est réellement. Les promotions cannibalisent davantage de volume de produits de la même catégorie qu'on ne le reconnaît habituellement, en particulier si on prend en compte les achats futurs qui sont anticipés (l'effet de stockage). La complexité du processus promotionnel entraîne aussi des coûts dissimulés dans toutes les activités de l'entreprise ; la plupart du temps ces coûts ne sont pas pris en compte. Le temps utilisé pour prévoir et mettre en place les promotions représente une lourde charge pour les acheteurs, les fluctuations de volumes importantes causées par les promotions engendrent davantage de travail de la part de la chaîne d'approvisionnement et des magasins. Réduire sélectivement les promotions peut améliorer l'activité et les résultats.

Illustration 5 : Différence entre le coût du personnel en magasin d'une enseigne à gamme large et de celui d'un concurrent à prix bas

| | ENSEIGNE À GAMME LARGE | CONCURRENT À PRIX BAS | | FACTEUR CLÉ DE COÛT | ENSEIGNE À GAMME LARGE | CONCURRENT À PRIX BAS |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|-------|---|------------------------|-----------------------|
| Passage en caisse | -2.5% | -1.5% | +1.0% | <ul style="list-style-type: none"> Temps d'attente à la caisse Taux d'occupation caissier | 8 sec 85% | 4 sec 90% |
| Réapprovisionnement des rayons | -4.5% | -3.5% | +1.0% | <ul style="list-style-type: none"> Volume entreposé manuellement Volume sur des palettes | 50% 5% | 25% 30% |
| Service | -3.5% | -1.5% | +2.0% | <ul style="list-style-type: none"> ETP/ 10 millions de ventes | 4.6 | 2.4 |
| Gestion | -3.0% | -1.5% | +1.5% | <ul style="list-style-type: none"> ETP des managers/ 10 millions de ventes | 4.5 | 1.7 |
| Total | -13.5% | -8.0% | +5.5% | | | |

JOUER POUR LE LONG TERME

Les stratégies décrites supposent des investissements et des changements d'organisation significatifs. Il est préférable d'actionner ces stratégies de façon volontariste plutôt que d'être contraint de le faire plus tard. Ceci requiert de prendre une perspective de long terme, ce qui peut être difficile à réconcilier avec les pressions quotidiennes auxquelles doit faire face une enseigne établie. Quand cela devient difficile, le risque est de sacrifier le long terme en augmentant les prix et en diminuant les promotions pour atteindre les objectifs de court terme. Par ailleurs, investir dans la protection de sa part de marché requiert de reconnaître que sa position future est déjà sérieusement challengée – ce qui n'est jamais une perspective facile à accepter. Néanmoins, prendre une perspective de long terme est essentiel pour trois raisons.

Premièrement, nombre de nouveaux concurrents ont des moyens modestes dans les premiers temps (voir les Illustrations 6 et 7). Tous ne disposent pas immédiatement du capital et de l'infrastructure logistique nécessaires pour ouvrir plusieurs magasins à la fois. En général, il faut tout d'abord que ces nouvelles entreprises connaissent un certain succès avant de pouvoir se développer davantage. C'est pourquoi lorsqu'un concurrent à prix bas entre sur le marché, les enseignes préexistantes peuvent saisir cette opportunité pour l'empêcher de s'y établir.

L'une des façons d'y parvenir est de focaliser sur quelques magasins les premières améliorations : établir des priorités en ce qui concerne la rénovation des magasins, améliorer le niveau de service, mettre en place des programmes de fidélisation ou des activités promotionnelles localisés. Bien entendu, pour cela il faut admettre que le nouveau venu sur le marché est un danger, au lieu de l'ignorer en raison de sa petite taille, et il faut être prêt à investir immédiatement pour éviter une menace beaucoup plus importante dans le futur.

Illustration 6 : En Allemagne, les enseignes à prix bas ont démarré modestement pour occuper aujourd'hui 40% du marché

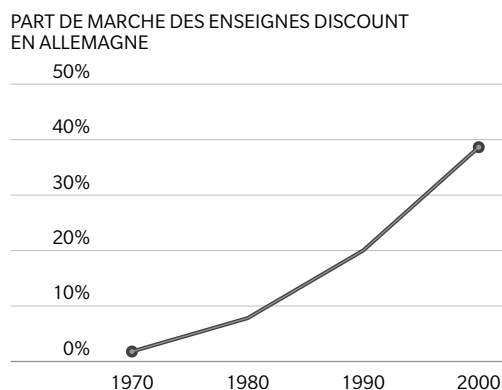
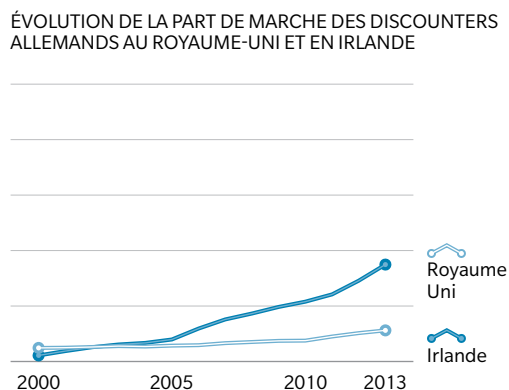


Illustration 7 : Actuellement, d'autres marchés sont aussi témoins du développement des discounters d'origine allemande, par exemple le Royaume-Uni et l'Irlande



Deuxièmement, les habitudes de l'ensemble des clients évoluent lentement : bien qu'une partie des clients réponde rapidement aux changements, ce n'est pas le cas de la plupart d'entre eux. C'est pourquoi cela peut prendre de deux à trois ans. Ces effets peuvent être encore plus lents si la nouvelle concurrence à prix bas démarre avec un désavantage, par exemple la stigmatisation sociale associée aux enseignes à prix bas pendant plusieurs années au Royaume-Uni, ou le manque de confiance envers les achats en ligne au lancement d'Amazon.

Du point de vue d'une enseigne traditionnelle, ce phénomène est à la fois positif et négatif. D'un côté, cela signifie qu'un manque de compétitivité au niveau des prix n'est pas synonyme d'une diminution immédiate de la clientèle. D'un autre, il est plus difficile d'identifier tôt les points faibles de sa stratégie, puisque l'effet de ceux-ci ne se manifestera que plus tard. Cela signifie aussi que lorsque vous renforcez la proposition client, il vous faudra patienter pour en constater les résultats. C'est pourquoi patience et efforts prolongés sont essentiels.

Troisièmement, vous pouvez apprendre beaucoup de choses de vos concurrents à prix plus bas. Certaines innovations peuvent avoir plus de valeur pour vous que pour les nouveaux venus sur le marché car vous possédez déjà des centaines de magasins dans lesquels vous pouvez les introduire. De plus, si leur nouveau concept permet d'acquérir de la clientèle, vous serez en mesure de développer le vôtre en vous inspirant de leurs meilleurs atouts. Les concepts qu'un nouveau concurrent à prix bas utilise contre vous peuvent devenir vos armes contre vos autres rivaux – moyennant le temps et l'investissement que cela nécessite.

Au final, la riposte aux concurrents hard-discount a requis et requiert un engagement résolu sur le long terme : un investissement dans la compétitivité en prix, des produits et services améliorés et redéfinis, une amélioration de l'efficacité de fonctionnement. L'étude de cas n°2 donne un exemple concret de cette stratégie.

CONCLUSION

Pour nous, les stratégies décrites dans ce document représentent la meilleure manière de vaincre les concurrents hard-discount pour les enseignes à offre large. La réduction de l'écart de prix, le renforcement de l'offre et la diminution constante des coûts opérationnels font la différence, permettent d'échapper à un déclin lent mais inévitable et sont le fondement d'un retour à une croissance rentable. Ce n'est pas une tâche aisée puisque ces changements imposent de considérables contraintes financières, culturelles et d'organisation. Mais plusieurs enseignes y sont parvenues et gagnent vis-à-vis des enseignes hard-discount, des concurrents en ligne ainsi que des autres distributeurs traditionnels.

UNE ENSEIGNE DE GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE FAIT FACE AVEC SUCCÈS À L'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ D'UNE ENSEIGNE HARD-DISCOUNT

LE CONTEXTE

Une enseigne de grande distribution comptant plus de 800 magasins était le numéro deux dans un marché concentré. L'enseigne, qui souffrait d'une baisse de ses ventes totales à périmètre constant, était aussi menacée par l'entrée sur le marché de hard-discounters. L'enseigne était reconnue pour la qualité de ses marques et pour le choix qu'elle offrait, ceci à des prix supérieurs de 5% à ceux du numéro un du marché. L'écart de prix avec les enseignes à prix bas était encore plus important. Cette enseigne a donc reconnu qu'elle devait devenir plus compétitive pour pouvoir redresser ses ventes.

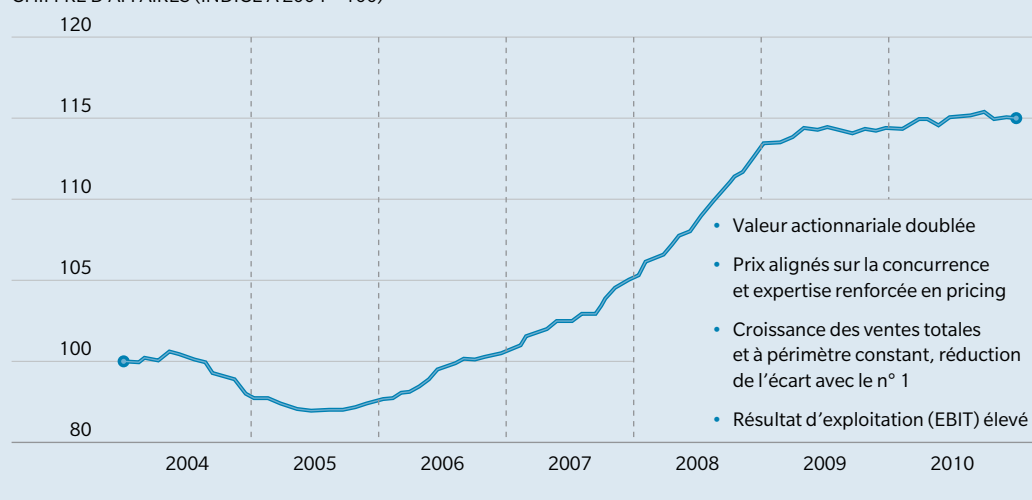
QU'A FAIT CETTE ENSEIGNE ?

- Elle a agi rapidement, avant que les enseignes à prix bas n'aient pu faire une percée importante dans le marché
 - L'enseigne a mis en place un cycle vertueux de croissance et de financement de celle-ci sur plusieurs années
- Elle a ramené à zéro l'écart de prix
 - Elle a investi plus de 10% de ses ventes dans les prix sur cinq ans
 - Elle a développé sa marque propre d'entrée de gamme pour mieux concurrencer les enseignes à prix bas
- Elle a augmenté sa différenciation par son offre
 - L'enseigne s'est redéfinie comme étant « au service de ses clients »
 - Elle a retravaillé ses gammes de produits et a lancé plus de 20 nouvelles gammes de marques propres pour satisfaire les besoins de sa clientèle
 - Elle a adapté l'offre et l'allocation de l'espace dans chacun de ses magasins pour « coller » au mieux aux besoins et désirs locaux
- L'enseigne a dégagé les ressources nécessaires à l'investissement dans la croissance
 - Elle a développé plusieurs initiatives de financement et une amélioration des compétences
 - Les leviers d'amélioration et de financement ont inclus : l'optimisation des promotions, la refonte des gammes, l'amélioration des conditions d'achats et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement

LES RÉSULTATS

Illustration 8

CHIFFRE D'AFFAIRES (INDICE À 2004 = 100)



A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

www.oliverwyman.com

CONTACTS

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

MATTHEW HAMORY

North American Retail Practice Co-Leader
matthew.hamory@oliverwyman.com
+1 617 424 3254

NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

JOEL RAMPOLDT

North American Retail Practice Co-Leader
joel.rampoldt@oliverwyman.com
+1 212 345 8237

SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

Copyright © 2014 Oliver Wyman. All rights reserved.