

TACTIQUES POUR DES TEMPS DIFFICILES

NOUVELLES SOURCES DE CROISSANCE ET
GISEMENTS DE RÉSULTAT EN DISTRIBUTION



CLOSED

La pression sur les distributeurs est plus intense que jamais dans les pays matures. Pour atteindre leurs objectifs de part de marché, de croissance, de chiffre d'affaires et de résultat, la plupart doivent trouver des moyens d'améliorer rapidement leur performance. Le problème est que les actions tactiques à court terme peuvent, dans de nombreux cas, infliger des dommages sérieux et durables à l'enseigne et à sa position aux yeux des consommateurs. Cette note décrit certains des défis auxquels font face les distributeurs dans cet environnement particulièrement difficile. Elle met en lumière quatre gisements de valeur à court terme et sans risque.

L'actualité le montre, l'avenir ne s'annonce pas des plus serein dans la distribution. Les dépenses de consommation sont atones et la concurrence se durcit à mesure que chaque enseigne continue à ajouter des mètres carrés, des « drives » et de l'« omni-canal ». Ce dernier continue à gagner en importance et représente une évolution majeure dans la plupart des secteurs d'activité. Dans un tel contexte, obtenir les résultats escomptés est de plus en plus difficile, surtout lorsque les volumes baissent.

Un des risques les plus importants, dans une situation de ce type, est de recourir à des méthodes « faciles » d'amélioration de la performance. La réaction intuitive consiste souvent à tailler dans les dépenses discrétionnaires tout en restant ferme sur les objectifs, dans l'espoir de les atteindre autant que possible. Mais si ces deux actions peuvent effectivement améliorer les résultats à court terme, elles créent souvent plus de problèmes au-delà. Couper dans les dépenses discrétionnaires signifie le plus souvent renoncer à des investissements vitaux pour l'enseigne et ses compétences, et endommager sa capacité à se maintenir au niveau de concurrents et fournisseurs qui continuent à s'améliorer. Mettre la pression sur les équipes pour atteindre des objectifs irréalistes a des effets plus subtils, mais sans doute plus préjudiciables encore : les conséquences involontaires les plus fréquentes sont un coup de pouce à la hausse sur les prix, une multiplication des promotions destinée à accroître les ventes, et une influence accrue des grands fournisseurs sur leurs catégories en échange de financements supplémentaires. La résultante est qu'on donne alors aux clients finaux moins que ce qu'ils attendent réellement.

Tailler dans les investissements destinés à l'entreprise ou à ses clients peut tout à fait entraîner des améliorations à court terme de la rentabilité : des capacités amoindries

n'entraînent pas de changement radical mais une érosion progressive de la performance, et la perception des consommateurs prend du temps à se modifier. Pour autant, ces bénéfices à court terme hypothèquent la bonne marche future de l'entreprise. Et parce qu'une perception positive du consommateur est toujours bien plus facile à perdre qu'à regagner, le risque sur une longue période est de saper la valeur de l'enseigne.

La bonne nouvelle est qu'il existe des tactiques nettement plus sûres – quoique moins évidentes – qui permettent d'augmenter rapidement la performance tout en permettant de mettre en place les nécessaires améliorations pour le futur. Ces actions « tactiques » ne requièrent ni bouleversement complet de l'entreprise, ni réécriture de sa stratégie.

Quatre initiatives clés devraient figurer dans la « boîte à outils » de tout distributeur. Chacune représente au minimum 50 points de base supplémentaires de marge ou un gain de chiffre d'affaires. Le gain peut être réinvesti dans des baisses de prix ou venir augmenter le résultat. Prises ensemble, ces initiatives peuvent donc modifier du tout au tout la performance. S'attaquer à ces sujets ne remplace en rien une stratégie pertinente à terme mais cela permet d'avoir davantage de temps pour élaborer ses plans – et apporter des moyens pour investir.

ILLUSTRATION 1 : DES OPPORTUNITÉS D'AMÉLIORATION

OPPORTUNITÉ	D'OÙ VIENT LA VALEUR ?	VALEUR CRÉÉE
Rééquilibrer les investissements « prix » selon les produits, les magasins et les catégories	Comprendre les arbitrages entre sensibilité au prix (élasticité) et marge dans chaque catégorie et chaque magasin pour rééquilibrer l'investissement au profit des catégories et magasins à rendement plus élevé, le tout à positionnement prix global constant	<ul style="list-style-type: none"> • 50 à 100 points de base • La moitié au bout de 3 à 6 mois • Plein rendement en 12 à 18 mois
Reconfigurer le programme promotionnel pour identifier les actions les plus efficaces et se concentrer sur elles	Comprendre de façon détaillée les différents effets promotionnels (gain des volumes, cannibalisation, effets de stockage, halo, financement) et distinguer le « cœur » de promos rentables de la « traîne » des promos non rentables	<ul style="list-style-type: none"> • 80 à 120 points de base • La moitié au bout de 6 à 9 mois • Plein rendement au bout d'un an
Redéfinir l'espace alloué et l'assortiment pour mieux coller aux besoins des consommateurs dans chaque magasin	Comprendre comment chaque produit génère des ventes et de la marge additionnelle en ajoutant un choix véritable après cannibalisation des autres produits de la gamme, et comment les variations de la demande d'un magasin à l'autre peuvent être prises en compte sans complexité excessive	<ul style="list-style-type: none"> • 50 à 150 points de base • Montée en puissance progressive entre 6 mois et deux ans
Renégocier les conditions commerciales avec les fournisseurs pour réduire les coûts à l'achat	Mieux comprendre la structure des conditions fournisseurs ; libérer la prise de décision de sa dépendance à l'égard des données fournisseurs ; mieux comprendre les données économiques relatives aux différents fournisseurs ; développer un processus structuré de négociation	<ul style="list-style-type: none"> • 50 à 300 points de base selon le secteur d'activité • La moitié au bout de 6 mois, les 2/3 au bout d'un an • Plein rendement en 3 ans

DES SOURCES D'AMÉLIORATION DE PROFIT SÛRES ET DURABLES

Les opportunités mises en lumière ici n'affectent pas la valeur de l'enseigne aux yeux des clients et n'hypothèquent pas sa performance future. Au contraire, elles améliorent la valeur perçue par les clients et créent une progression durable de cette perception. Elles ne nécessitent pas de détourner les équipes de management de leur mission, ni ne nécessitent de changements fondamentaux dans la stratégie. Elles offrent des améliorations de chiffre d'affaires, de part de marché, de résultat et de capacité à investir, avec un très faible risque. L'illustration 1 décrit chacune d'elles en détails en soulignant d'où vient la valeur et quels sont les gains financiers à attendre sur différentes échelles de temps.

Pourquoi de telles opportunités existent-elles ? Parce que malgré l'amélioration continue des savoir-faire des

distributeurs au fil du temps, cette progression n'a pas suffi, dans la plupart des cas, à créer un avantage face à des concurrents eux aussi sans cesse plus affûtés.

La prise de décision repose trop souvent sur des informations imparfaites et sur une compréhension partielle des données économiques, en particulier quand les comportements des consommateurs sur une longue période ou les transferts de volume entre produits sont concernés. Remédier à ces faiblesses entraîne des améliorations notables de la performance financière, soit en réorientant l'investissement d'un volet de l'offre à faible rentabilité vers un volet à forte rentabilité (par exemple, d'actions promotionnelles improductives vers des actions productives), soit en procédant à des changements dans la proposition commerciale pour les clients qui permettent à la fois une meilleure profitabilité et une satisfaction accrue du consommateur (par exemple, en faisant mieux correspondre l'assortiment aux besoins des consommateurs).

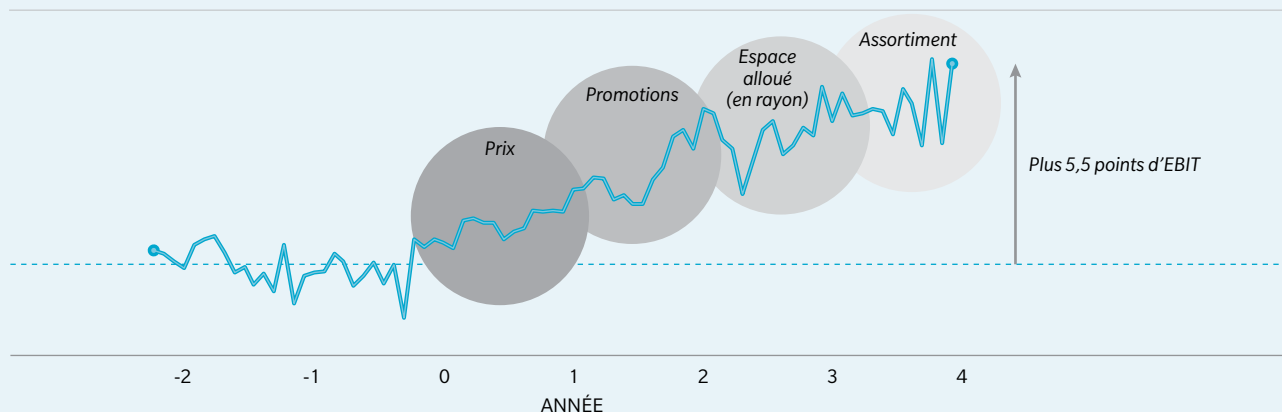
ETUDE DE CAS : UN DISTRIBUTEUR ALIMENTAIRE

L'illustration 2 montre comment, en s'attaquant en séquence à plusieurs opportunités d'amélioration, cette enseigne a augmenté sa performance de manière décisive. Cette enseigne, un de nos clients, cherchait à relancer la croissance de son activité et de son résultat et à gagner en part de marché après une période de

stagnation. Une série d'initiatives, conçues chacune pour éviter tout risque sur la position de l'enseigne à long terme, a eu un impact décisif. Sur trois ans, les ventes par magasin ont bondi de 12% et le résultat par magasin a progressé de 5,5 points d'EBIT.

ILLUSTRATION 2 : RÉSULTAT MOYEN PAR MAGASIN

RÉSULTAT PAR PÉRIODE



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.

MATTHEW ISOTTA
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+971 4425 7026

JAMES BACOS
EMEA Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

PAUL BESWICK
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

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

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

RICCARDO TRENTINI
Italian and Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

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

www.oliverwyman.com

Copyright © 2013 Oliver Wyman

All rights reserved. This report may not be reproduced or redistributed, in whole or in part, without the written permission of Oliver Wyman and Oliver Wyman accepts no liability whatsoever for the actions of third parties in this respect.

The information and opinions in this report were prepared by Oliver Wyman. This report is not investment advice and should not be relied on for such advice or as a substitute for consultation with professional accountants, tax, legal or financial advisors. Oliver Wyman has made every effort to use reliable, up-to-date and comprehensive information and analysis, but all information is provided without warranty of any kind, express or implied. Oliver Wyman disclaims any responsibility to update the information or conclusions in this report. Oliver Wyman accepts no liability for any loss arising from any action taken or refrained from as a result of information contained in this report or any reports or sources of information referred to herein, or for any consequential, special or similar damages even if advised of the possibility of such damages. The report is not an offer to buy or sell securities or a solicitation of an offer to buy or sell securities. This report may not be sold without the written consent of Oliver Wyman.