

MegaStore Manager

Simulation de gestion d'un hypermarché



Manuel du Participant

1. Introduction

1.1. La simulation de gestion

Vous allez participer à une **simulation de gestion**. Cette activité se propose de vous mettre en situation en tant que directeur d'un hypermarché. Dans cette simulation vous serez amené à travailler en groupe en définissant le rôle de chaque participant du groupe. Les décisions concernent les principales variables marketing dans la gestion d'une entreprise de distribution, aussi bien que la gestion des ressources humaines et financières de l'entreprise.

L'objectif de la simulation est de vérifier la capacité de chaque groupe à maîtriser les outils de gestion d'un magasin de grande taille en garantissant un rendement du capital investi à travers la satisfaction de la clientèle.

Un deuxième objectif de la simulation est aussi d'apprendre à gérer une entreprise à travers un travail en équipe, dans laquelle les rôles sont bien définis et coordonnés de manière efficace.

Votre activité sera définie de manière cyclique sur la base de périodes, **chaque période correspondant à un trimestre**.

Vous définirez tout d'abord **votre stratégie à moyen terme** à partir d'un diagnostic initial de la situation de votre entreprise.

Puis à chaque période, vous aurez à :

- **Analyser la situation** de votre entreprise (comptabilité, études,..)
- **Adapter votre stratégie** à la situation
- **Prendre des décisions** opérationnelles (finances, approvisionnement, marketing, R.H. ...) et les reporter

Le simulateur répartira les parts de marché et produira la situation finale de chaque entreprise. Cette situation devient alors le point de départ de la période suivante.

En fin de session (5 à 6 périodes) vous présenterez un compte rendu de gestion.

2. La situation initiale

2.1. Votre magasin

Votre magasin appartient à une chaîne nationale très connue et parmi les leaders de cette formule en France. La chaîne laisse une grande autonomie à chaque magasin pour lui permettre de s'adapter à sa zone de chalandise, mais demande à ses points de vente de respecter une image nationale qui est caractérisée par le choix offert aux consommateurs, les prix en ligne avec la moyenne du secteur, une politique de service assez développée.

Votre entreprise a été constituée par un apport en capital social de 15.000.000 €. Elle supporte annuellement des frais de structure fixes de 600.000 € et variables de 3% de son Chiffre d'Affaires.

Initialement, une partie importante (8.000.000 €) du capital a été utilisée pour acquérir votre magasin, d'une taille de 8.000 m² de surface de vente. Vous aurez la possibilité de modifier cette taille pour l'adapter à votre stratégie et aux évolutions du marché, mais ces éventuelles décisions devront être autorisées par vos actionnaires sur la base d'un plan stratégique détaillé.

L'organisation du magasin est classique, avec un directeur, quatre chefs de secteur, un chef de rayon pour chaque rayon qui compose l'assortiment, un chef des caisses et services, un responsable administratif, un responsable de la manutention, un responsable de la sécurité.

Votre magasin est localisé à la périphérie ouest d'une ville de taille moyenne située dans le nord de la France. L'accessibilité du magasin est facile parce que vous êtes desservis par une route nationale importante qui relie la ville avec d'autres villes de la Région.

Le magasin se situe dans un Parc d'activités commerciales très important, composé par un ensemble de grandes surfaces spécialisées dans différents secteurs, de l'habillement au bricolage, du sport à l'aménagement de la maison.

3. Concepts principaux

3.1. L'assortiment du magasin

Vous aurez à construire votre offre, et pour cela à déterminer l'assortiment du magasin, composé de 1 à 10 rayons, parmi lesquels :

- **Des rayons alimentaires**
 - Viandes
 - Fruits et légumes
 - Pain et pâtisserie
 - Charcuterie et fromages
 - Epicerie et Boissons
- **Des rayons non alimentaires**
 - Textile (habillement et textile maison)
 - Electroménager (Grand et petit électroménager, téléphonie, téléviseurs, ordinateurs, etc..)
 - DPH (droguerie, parfumerie, hygiène)
 - Bazar (Bricolage, Auto, jardin, papeterie, etc..)
 - Articles culturels (livres, Cd, Dvd, etc.)

Pour chaque rayon et pour chaque période, la nature de l'offre sera caractérisée par la largeur et la profondeur de l'assortiment proposé. La largeur a un impact sur le nombre de catégories ou familles de produits que vous proposez tandis que la profondeur influence le nombre de références que vous proposez à l'intérieur de chaque catégorie ou famille.

Il est rappelé que :

- la largeur donne une réponse aux **besoins** des consommateurs
- la profondeur donne une réponse aux **préférences** des consommateurs.

Bien entendu, le mix largeur/profondeur doit toujours être géré de manière cohérente pour construire l'image de l'entreprise.

Le niveau de largeur et profondeur choisis ont également une influence évidente sur le niveau de stock demandé pour présenter et vendre les produits pendant la période et sur la rotation du stock. (normalement le taux de rotation du stock est corrélé inversement avec la largeur et profondeur de l'assortiment)

3.2. La clientèle potentielle

Les habitants de la zone de chalandise se répartissent en cinq grandes catégories :

- Le segment A est caractérisé par un revenu mensuel supérieur à la moyenne nationale et un niveau de scolarité élevé. Les habitants de ce segment habitent surtout dans la périphérie sud et est de la ville, dans des maisons mono familiales. Ce segment est très sensible à la qualité des produits offerts dans les magasins et à l'ambiance des magasins ; il a aussi une sensibilité faible aux prix pour les produits les plus impliquants. Ces consommateurs sont très mobiles, mais seulement pour des catégories de produit à haute valeur ajoutée.

- Le segment B possède des revenus mensuels supérieurs à la moyenne nationale et un niveau de scolarité élevé. Les habitants de ce segment habitent surtout la périphérie ouest de la ville. Ce segment est sensible à la profondeur de l'offre et aux marques proposées, mais ne néglige pas le prix, surtout pour les produits à achat constant.
- Le segment C possède des revenus mensuels en ligne avec la moyenne nationale. Il s'agit de personnes qui habitent surtout dans la ville, mais plutôt dans les quartiers à l'est, proche de la périphérie la plus résidentielle. Le comportement d'achat de ces clients est très attentif aux prix et aux MDD, mais le confort d'achat est aussi important.
- Dans le segment D se trouvent des personnes aux revenus mensuels inférieurs à la moyenne nationale. Ces consommateurs habitent la partie ouest de la ville, sont très sensibles aux prix et aux promotions, et ils ne sont pas très mobiles pour leurs achats.
- Dans le segment E se trouvent des personnes aux revenus mensuels faibles par rapport à la moyenne nationale; il s'agit de consommateurs très sensibles aux prix et aux promotions et disponibles à se déplacer pour trouver les offres les meilleures. Ils habitent surtout dans la périphérie nord de la ville.

Une description plus détaillée de ces segments vous est fournie en annexe (voir document 33 : Etude Segments de Clientèle)

La **demande potentielle** (moyenne par entreprise) du marché est définie à partir des revenus des différents segments de population et de leurs habitudes de consommation.

Pour chaque segment est défini un taux de consommation, c'est-à-dire de transformation de ces revenus en dépenses commercialisées. Les dépenses commercialisées sont ensuite attribuées aux différentes catégories de produits vendus dans le magasin, selon un taux qui lie les postes de consommations des habitants avec les rayons.

En cumulant les budgets potentiels attribués aux rayons par les différents segments de clientèle, on arrive donc à définir la demande potentielle théorique du marché. Puis on considère un taux d'évasion lié aux achats réalisés près du lieu de travail, les achats réalisés en dehors de la zone de chalandise parce que l'offre de ces concurrents est plus efficace que celle des firmes du jeu, et on arrive donc à la demande potentielle pour toutes les entreprises de distribution qui se trouvent dans la zone de chalandise de votre implantation.

Pour définir la part théorique de cette demande qui s'adresse aux magasins de même type que le vôtre, et non pas aux autres canaux de distribution présents dans la zone, on doit enfin considérer les parts de marchés des différents canaux de distribution en France. **Cette part est « théorique », puisqu'elle s'adaptera à la qualité globale des positionnements marketing des offreurs. Par exemple, elle sera améliorée si l'ensemble des entreprises en concurrence est particulièrement performant.**

3.3. La concurrence

Votre magasin est en concurrence directe avec d'autres hypermarchés de la même taille (leur nombre vous sera précisé par votre animateur en début de votre intervention) qui se situent à la périphérie de la ville ou à l'extérieur. Les autres magasins appartiennent à des chaînes nationales très connues par les consommateurs et avec des positionnements partiellement différenciés.

Vous êtes également en concurrence indirecte avec :

- Huit supermarchés de tailles différentes (de 400 à 1.500 m²) qui se situent à l'intérieur de la ville ou dans les zones résidentielles les plus importantes.
- Une dizaine de discount, hard et soft, dont 5 situé dans la ville et les autres à proximité des hypermarchés ; vous avez un hard discount qui s'est installé dans la même ZAC dans laquelle se situe votre magasin.

Complètent l'offre alimentaire une dizaine de magasins spécialisés situés dans la ville et un marché non sédentaire qui se tient une fois par semaine dans la principale place de la ville ; dans ce marché il y a une quinzaine de points de vente de produits alimentaires.

L'offre commerciale de la ville ne comporte pas des vides évidents, ni pour les magasins d'articles pour la personne qui se situent surtout en centre ville, ni pour les GSS qui se situent plutôt à la périphérie, comme c'est le cas pour la ZAC dans laquelle votre magasin se situe.

Dans votre zone de chalandise, existe un grand centre commercial avec un hypermarché de 12.000 m² ; ce centre commercial exerce une attraction significative sur les habitants de la zone, surtout quand il y a des promotions importantes ou pour les activités fortes des commerçants de la galerie commerciale.

3.4. La Gestion de l'Espace

L'espace est défini normalement en mètres linéaires au sol, mais ici nous utiliserons une équivalence simplificatrice, mesurée en m².

Pour chaque décision vous devez définir à chaque rayon :

- L'espace alloué à un rayon particulier est défini en pourcentage de l'espace total. Il devra laisser libre l'espace disponible à la circulation et au confort de la clientèle, et bien entendu respecter les limites de l'espace total.
- L'espace « promo » définira la part de l'espace alloué qui sera traitée en « promo » (généralement de l'ordre de 5 à 10%).

L'« espace promo » est supposé :

- 1,5 fois plus efficace et attractif que l'espace dédié non promotionnel,
- 2 fois plus coûteux en terme d'entretien
- 3 fois plus coûteux en terme de montage/démontage

N'oubliez pas de tenir compte de la « productivité/m² », Chiffre d'Affaires maximum possible par m².

L'espace optimal est fonction :

- du rayon
- de l'assortiment offert

La densité de l'espace a tendance à améliorer le rendement au m², mais par contre peut influencer de manière négative le confort d'achat (couloirs étroits et donc circulation de la clientèle difficile, manque d'espace pour s'arrêter et lire de manière complète l'offre). Vous devez donc rechercher l'espace optimal en fonction de l'assortiment proposé (des mètres insuffisants impliquent un nombre de facings limités et donc un manque de visibilité des références ou l'impossibilité d'exposer tout votre assortiment du rayon), mais aussi en fonction du confort d'achat que vous souhaitez offrir à vos clients.

Chaque décision sur la gestion de votre espace entraîne des conséquences sur les supports utilisés pour l'exposition des produits. Nous avons retenu deux équipements fondamentaux :

- Les gondoles et armoires « standard » pour la présentation des produits d'épicerie et pour les produits non alimentaires ;
- Les armoires et bacs pour exposer les produits réfrigérés et surgelés.

Les coûts de ces supports sont différents selon les rayons aussi bien à l'achat que pour l'entretien. Il y a aussi un coût lié au montage et démontage des supports qui s'applique chaque fois que l'espace alloué change par rapport à la période précédente.

Les différences dans l'espace par rapport à la période précédente seront calculées de manière automatique, de même que les besoins d'augmenter ou de réduire les supports pour la présentation des produits. Les achats et ventes de supports aussi bien que les coûts de montage et démontage seront également calculés. Les équipements vendus sont pris en compte avec un taux de dévalorisation par rapport au prix d'achat.

Il n'est pas possible de transférer des supports d'un rayon à l'autre sur différentes périodes, étant donné que chaque rayon est géré, de ce point de vue, de manière complètement autonome.

3.5. Le personnel

A chaque période, vous définissez le nombre de caissiers total et, pour chaque rayon, le nombre de vendeur.

Vous ne pouvez pas modifier le nombre de personnes d'encadrement et des services dans le magasin, sauf si vous avez une proposition de modification radicale du point de vente qui devra alors être validée par vos actionnaires. Les coûts de ces personnes sont inclus dans les frais généraux de l'entreprise.

Les vendeurs et les caissières sont supposés homogènes, avec des coûts minima définis par la convention collective (Etude de Conjoncture). La seule différence est entre les vendeurs des rayons moins spécialisés et les vendeurs employés dans les rayons spécialisés, qui ont un coût différent pour l'entreprise en conséquence de leur professionnalité et du temps nécessaire pour les former. Vous n'avez pas la possibilité d'utiliser des temps partagés, toutes les personnes sont à temps plein.

Dans vos prévisions de besoins en vendeurs et en caissiers, n'oubliez pas que l'amplitude d'ouverture du magasin dépasse très largement le temps de travail d'une personne, et que donc il y aura nécessairement plus de personnes que de postes de travail, pour assurer la rotation nécessaire.

Il existe un coût d'embauche et un coût de licenciement pour les caissiers (taux en paramètres de conjoncture) et pour les vendeurs (taux dépendant du rayon).

Le transfert de vendeurs d'un rayon à un autre entre deux périodes entraîne l'imputation de frais de reconversion, pratiquement équivalents à la somme des frais de licenciement sur le premier rayon et d'embauche sur le second.

A chaque période vous devrez définir aussi un indice salarial et un budget social. L'indice salarial est en pourcentage par rapport à la convention collective, avec une base 100 qui est le salaire minimum défini dans la convention. Vous êtes donc libres, à chaque période, de définir si vous payez vos vendeurs dans les différents rayons et vos caissières selon la convention collective ou si vous leur donnez une amélioration par rapport au minima du marché.

Il est évident que si vous réduisez l'indice salarial par rapport à la période précédente (sans aller en dessous de 100 parce qu'il est interdit de payer moins que le minimum national) la motivation de votre personnel en sera affectée et vous pourrez avoir des conséquences comme une baisse de la productivité individuelle, ou même des grèves.

Le Budget Social, en euros, exprime les avantages non monétaires que vous offrez à votre personnel (formation, assurance complémentaire, ticket repas, etc.) . En pratique, selon les entreprises, ce budget pourra varier entre 0 et 10% de la masse salariale.

Les services ainsi offerts au personnel ont pour effet d'améliorer le climat social à l'intérieur de l'entreprise, aussi bien que la motivation du personnel et sa fidélité à la firme, donc il peut y avoir une influence indirecte sur la productivité individuelle. Par contre ces services représentent un coût pour l'entreprise et peuvent entraîner un effet de démotivation si vous les réduisez.

Le personnel est une variable stratégique pour deux raisons différentes :

- Il représente une composante essentielle de la politique de service de l'entreprise ; si vous avez peu de caissières, par exemple, le temps d'attente en caisse par les clients augmente et donc le

niveau de satisfaction baisse de manière significative. Si vous avez peu de vendeurs même dans les rayons à libre service vous augmentez le risque d'avoir des ruptures de stock et donc de perdre de ventes et d'endommager l'image du magasin. En pratique, vous devrez donc tenir compte de la « productivité » des vendeurs (Chiffre d'Affaires maximum par vendeur) pour décider de l'effectif approprié à votre stratégie.

- Il y a un niveau de productivité maximum par personne et donc vous avez besoin d'un nombre de personnes par rayon en ligne avec les objectifs de CA que vous avez prévus. Si vous n'avez pas ce numéro minimum, vous ne pourrez pas atteindre le niveau de ventes souhaitez parce que le logiciel ne vous permettra pas de dépasser le seuil fixé par les personnes existantes.

3.6. La T.V.A.

Votre activité est soumise à T.V.A., selon les modalités suivantes :

1. TVA collectée sur les ventes, aux divers taux applicables selon les rayons
2. TVA déductible sur les achats, aux mêmes taux selon rayons
3. TVA déductible sur autres charges, au taux unique défini aux paramètres de conjoncture (en principe 19,6%)

L'assiette de la TVA sur autres charges comprend :

- 100% des charges suivantes : Coût d'achat d'Espace, Publicité, Promotions, Accessoires, Budget social, Etudes.
- 20% des charges suivantes : Frais de structure (fixes et variables), Frais de gestion de l'espace.

3.7. Vos sources d'information

Pour vous fournir l'information nécessaire à votre gestion, vous disposez de 4 études principales :

- Une **Etude « Conjoncture »**, qui vous fournit des indications générales sur les aspects Economiques (telles que l'indice de prix, le coût immobilier d'acquisition de surface supplémentaire) Financiers (divers taux liés aux opérations financières) ou Sociaux (coûts « standard » des vendeurs ou des caissiers, frais de gestion du personnel)
- Une **Etude « Segments de Clientèle »** qui définit :
 - Pour chaque segment de clientèle, son importance (en % de la population totale concernée) et ses caractéristiques telles que C.S.P., Revenu annuel et habitudes de consommation.
 - Pour chaque Catégorie Socio-Professionnelle (C.S.P.) la ventilation des dépenses par nature (Déduites des données fournies par la Comptabilité Nationale)
 - Par Rayon la ventilation des dépenses par nature (Déduites des données fournies par la Comptabilité Nationale)
- Une **Etude « Indices Marketing »** qui fournit pour chaque segment de clientèle et par rayon, le C.A. potentiel correspondant, et, pour chacun des éléments du marketing-mix :
 - La sensibilité, caractérisée par un « Poid relatif » (importance relative dans la prise de décision d'achat)
 - Une valeur de référence permettant d'évaluer un positionnement approprié.
- Une **Etude « Rayons »** qui vous fournit, pour chaque rayon :

- Des données dites stables (qui s'appliqueront sur l'ensemble de la simulation) : frais de structure, coûts d'ouverture ou de fermeture, délais de livraison et de règlement du fournisseur)
- Des données « période » (qui pourront évoluer d'une période à l'autre) telles que les C.A. Potentiels annuels, divers postes de frais ou éléments de gestion des stocks.

Pour le premier trimestre de votre action, ces études vous sont fournies (voir documents joints). Vous pourrez ensuite en obtenir l'actualisation en passant commande avec vos prises de décisions.

Une cinquième étude, dite « **Etude Concurrence** », pourra également vous fournir des informations chiffrées sur votre position et contexte concurrentiel.

4. Les décisions de l'entreprise

4.1. Généralités

Pour chaque période de la simulation, les décisions à prendre se situent dans les domaines suivants :

- Marketing et commercial : quantité et budget d'achat par rayon, choix de l'assortiment, niveau du prix de vente, dépenses de communication, promotions, espaces (m²) dédiés à chaque rayon.
- Ressources humaines et niveau de service: nombre d'employés affectés à chaque rayon (y compris les caisses), niveau de rémunération, budget social (formation et autre)
- Finance : délai de paiement fournisseurs, emprunts pour la gestion de la trésorerie ou pour investissements, etc...

Ces décisions seront classées en :

- décisions **générales** concernent l'entreprise dans sa globalité
- décisions **Rayons** concernent chaque rayon

L'ensemble de ces décisions sera porté sur une « Feuille de Décisions » et remise à votre animateur pour traitement, en veillant bien à respecter les délais qui vous seront imposés.

4.2. Modèle de Feuille de Décisions

| MagMax 1.0 | | 01-Décisions de l'Entreprise | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------|--|------------------------------|---------------------|------------------|-----------------|----------|---------|----------------|-----|---------------|-------|
| [1] Simulation de Distribution | | Décisions par Rayon | | | | | | | | | |
| | | 01-2006/T1 | | | | | | | | | |
| Rayon | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Désignation | | Viande | Charcuterie/Fromage | Fruits & Legumes | Pain/Pâtisserie | Epicerie | Textile | ElectroMenager | DPH | Art. Culturel | Bazar |
| C.A. Prévu | | | | | | | | | | | |
| Espace | | | | | | | | | | | |
| % Espace Alloué | | | | | | | | | | | |
| % Espace Promo | | | | | | | | | | | |
| Achats | | | | | | | | | | | |
| Budget Achats | | | | | | | | | | | |
| % Remise Fournisseur | | | | | | | | | | | |
| Largeur Achetée | | | | | | | | | | | |
| Profondeur Achetée | | | | | | | | | | | |
| Vente | | | | | | | | | | | |
| Coefficient de Prix Vendeurs | | | | | | | | | | | |
| Vendeurs Temporaires | | | | | | | | | | | |
| Promotion (% CA) | | | | | | | | | | | |
| Services (% CA) | | | | | | | | | | | |
| Décisions Générales | | | | | | | | | | | |
| Finance | | | | | | | | | | | |
| - Montant Emprunt | | | | | | | | | | | |
| - Taux (% annuel) | | | | | | | | | | | |
| - Durée (en mois) | | | | | | | | | | | |
| % Escompté | | | | | | | | | | | |
| Social | | | | | | | | | | | |
| Indice des Salaires | | | | | | | | | | | |
| Caissiers | | | | | | | | | | | |
| Budget Social | | | | | | | | | | | |
| Autres décisions | | | | | | | | | | | |
| Espace Créé | | | | | | | | | | | |
| Budget Publicité | | | | | | | | | | | |
| Demande d'Etudes | | | | | | | | | | | |
| Conjoncture Générale | | | | | | | | | | | |
| Segments de Clientèle | | | | | | | | | | | |
| Indices Marketing | | | | | | | | | | | |
| Rayons | | | | | | | | | | | |
| Concurrence | | | | | | | | | | | |
| D:\2006\MagMax VS2005\Développement\Data\Base Test.MDB | | | | | | | | | | | |
| Réservé à : Georges BESSIS | | | | | | | | | | | |

4.3. Saisie sous Excel

Dans la plupart des sessions, il vous sera proposé de saisir vous-même vos décisions. Pour cela, l'Animateur vous remettra (sur votre clef USB par exemple) une feuille de Décisions XLS vierge.

Remplissez-la avec soin, (vous devenez responsable de la qualité de la saisie !). N'oubliez pas d'identifier votre entreprise (N° et Nom) et la période concernée. Veillez aussi à libeller le nom de fichier de manière non ambiguë (par exemple « Décisions E02 – T03.XLS » pour les décisions de l'entreprise 2 à la période 3)

A l'heure prévue, remettez votre clef USB à l'Animateur qui importera les décisions saisies.

4.4. Les décisions générales

4.4.1. Financier

Si le niveau d'autofinancement de votre entreprise ne vous permet pas de financer totalement vos investissements, vous aurez la possibilité d'avoir recours à certaines possibilités de financement externe :

- obtenir un **emprunt** de votre banque (voir les animateurs) qui devra être remboursé au cours des périodes ultérieures et portera intérêt au taux en vigueur (amortissement constant)
- obtenir, très exceptionnellement, une **subvention d'exploitation**

L'ensemble de ces décisions est soumis à des conditions diverses, et nécessitent l'accord des animateurs.

4.4.2. Personnel de Caisse

Votre décision indiquera le nombre de caissiers du magasin.

Vous pouvez décider de faire varier votre effectif de caissiers. Cette variation sera calculée automatiquement par différence avec l'effectif de la période précédente. Des frais d'embauche ou de licenciement vous seront alors éventuellement imputés.

Il n'est pas prévu d'embauche d'**intérimaires** pour ces postes.

4.4.3. Salaires et politique sociale

A défaut de décision particulière, les coûts salariaux des personnels de votre entreprise sont automatiquement déterminés, en fonction des coûts salariaux du marché.

A ce niveau de base est associé un indice général des salaires du marché, résultant de la conjoncture. Vous pouvez décider de mettre en œuvre une **politique salariale** propre à votre entreprise en fixant un indice salarial.

Ces indices agiront immédiatement (période en cours) sur la masse salariale et sur la **productivité** .

Vous pouvez aussi allouer un **budget social** (formation, œuvres sociales), de 1 à 4 % de la masse salariale, il influera la productivité de l'entreprise, mais avec un décalage dans le temps d'une période.

4.4.4. Création d'Espace

Vous pouvez procéder à l'**acquisition** d'un nouvel espace en addition à l'espace actuellement disponible.

Les espaces dont l'acquisition a été décidée en période N (payable en N) ne seront **effectivement opérationnels qu'en période N+1**. Ceci est dû aux délais nécessaires à la livraison et à l'installation de ces espaces.

4.4.5. Publicité

Vous devez définir pour chaque période un budget de communication **pour l'ensemble du magasin** ; ce budget concerne toutes les activités de communication du magasin : publicité, animations, RP, prospectus, etc.

Le budget doit être cohérent avec le CA prévisionnel du magasin, mais aussi avec la stratégie marketing suivie et donc les objectifs en terme de pénétration, part de marché, image du magasin.

4.5. Les décisions par rayon

Pour chaque rayon vous aurez à fixer à chaque période :

4.5.1. L'approvisionnement

Vous aurez à décider :

- Un budget d'achat
- La largeur et la profondeur de l'assortiment acheté

En présence de stocks, l'assortiment du stock offert sera la moyenne (pondérée par les quantités respectives) de l'assortiment en stock et de l'assortiment acheté.

Par principe, le tarif du fournisseur est identique pour toutes les entreprises en concurrence. Mais, dans certaines situations, vous pourrez éventuellement obtenir des remises de votre fournisseurs, ce qui diminuera d'autant votre prix de revient.

4.5.2. L'espace dédié

Pour chaque décision vous devez définir à chaque rayon :

- L'espace alloué à un rayon particulier est défini en Pourcentage de l'espace total.
- L'espace « promo » définira la part de l'espace alloué qui sera traitée en « promo ».

4.5.3. La politique de prix

Vous choisirez librement le coefficient de prix applicable. Ce coefficient est défini par :

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| $K = \text{Prix de Vente T.T.C.} / \text{Prix de revient H.T. des produits vendus}$ |
|-------------------------------------------------------------------------------------|

Les documents comptables évoqueront, selon le cas :

- La « valeur » des marchandises , calculée au prix « tarif » hors remises
- Le « coût » des marchandises, calculé en intégrant les remises

4.5.4. La Force de Vente

Pour chaque décision vous devez définir à chaque rayon :

- Le nombre de vendeurs permanents.
- (éventuellement) Le nombre de vendeurs temporaires.

4.5.5. La Promotion et les Services

A chaque période vous devez définir aussi pour chaque rayon un budget de promotions et un budget correspondant aux Services. Ces budget sont ici exprimés en % du C.A. prévu T.T.C..

Attention : ne pas confondre ce Budget de Promotions avec le coût spécifique de l'espace « Promo ». Il s'agit de deux postes bien distincts.

Les Promotions et les Services aux clients ont pour effet d'augmenter la capacité d'attraction du magasin, surtout vers les segments de clientèle qui y sont sensibles, mais en même temps ont une influence évidente sur les marges du rayon.

Le niveau de promotion et de services par rayon doit être cohérent avec la stratégie marketing suivie et avec les autres outils du retail mix ; une forte pression sur ces facteurs avec une manque de cohérence avec les autres critères du marketing-mix affaiblit l'effet de cette variable.

4.6. Mode d'Emploi de la feuille de Décisions

Décisions par Rayon

| | |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C.A. Prévu | Indiquer en euros le Chiffre d'Affaires prévu pour le rayon. |
| Espace | |
| % Espace Alloué | Indiquer le pourcentage de l'espace total du magasin dédié à ce rayon (attention : veiller à laisser de l'espace disponible pour la circulation et le confort de vos clients!) |
| % Espace Promo | Indiquer le pourcentage de l'espace dédié qui sera traité en espace promotionnel. |
| Achats | |
| Budget Achats | Indiquer le Budget alloué aux achats de la période (en euros H.T.) |
| Largeur Achetée | Indiquer la Largeur de l'assortiment acheté (valeur de 0 à 100) |
| Profondeur Achetée | Indiquer la Profondeur de l'assortiment acheté (valeur de 0 à 100) |
| Vente | |
| Coefficient de Prix | Indiquer le Coefficient de Prix (Ratio : Prix de Vente TTC/ Coût d'Achat HT) |
| Vendeurs | Nombre de vendeurs affectés à ce rayon (nombre entier) |
| Vendeurs Temporaires | Nombre de vendeurs temporaires affectés à ce rayon (ce nombre peut être décimal pour des temps partiels) |
| Promotion (% CA) | Indiquer l'effort de Promotion spécifique sur ce rayon (en % du C.A. Prévu.) |
| Services (% CA) | Indiquer l'effort de Services spécifiques sur ce rayon (en % du C.A. Prévu.) |

Décisions Générales

| | |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finance | |
| Emprunt : Montant | Montant de l'emprunt |
| Emprunt : Taux annuel | Taux annuel de l'emprunt |
| Emprunt : Durée (en mois) | Durée de l'emprunt |
| Social | |
| Indice des Salaires | Indice général des salaires (autour de la valeur 100, qui désigne le niveau défini par la Convention Collective) |
| Caissiers | Indiquer le nombre de Caissiers |
| Budget Social | Indiquer en euros le budget consenti en effort social (Formation, C.E., etc..) |
| Autres décisions | |
| Espace Créé | Indiquer le nombre de mètres carrés à acquérir |
| Budget Publicité | Indiquer (en Euros) le budget consenti à la publicité générale sur le magasin. |
| Demandes d'Etudes | Cocher les études souhaitées (coder 1). Laisser vierge ou coder 0 si non souhaitée |
| Conjoncture | |
| Rayons | |
| Segments de Clientèle | |
| Indices Marketing | |
| Concurrence | |

4.7. Les limites dans la prise de décisions

Les limites dans la prise de décisions sont les suivants :

- Respecter la fonction commerciale du point de vente dont vous avez la direction (un hypermarché de taille moyenne)
- Ne pas changer la structure de direction et des services de votre magasin, sauf si vous présentez un plan stratégique cohérent et qui est approuvé par vos actionnaires
- Si vous souhaitez agrandir ou réduire la surface de vente, un plan doit être soumis au préalable à vos actionnaires pour autorisation

4.8. Les interdits

- Vous ne pouvez pas vendre l'entreprise
- Vous ne pouvez pas prendre des participations ou acheter une autre entreprise de l'univers
- Vous ne pouvez pas réaliser d'autres activités que le commerce au détail
- Les ententes avec les autres firmes de l'univers sont interdites et le Conseil de la Concurrence peut vous sanctionner en cas d'infraction
- Les ententes sont interdites aussi pour la réalisation d'achats en commun ou pour la collaboration dans d'autres domaines marketing
- Vous ne pouvez pas louer une partie ou toute votre surface de vente

5. Les Documents et résultats

5.1. Les documents Participants

A chaque fin de période, après traitement des feuilles de décisions, un ensemble de documents sera disponible pour décrire la nouvelle situation de votre entreprise en fin de période. Ces documents vous seront fournis par les animateurs ou, dans certains cas, vous aurez à les reconstituer. Ils comprennent :

5.1.1. Les Décisions de l'entreprise

Ce tableau rappelle les décisions de l'entreprise.

Il conviendra de bien vérifier ce document pour signaler dans les meilleurs délais possibles toute éventuelle anomalie ou discordance par rapport aux décisions prises.

5.1.2. Les Tableaux de Bords

Ces tableaux fournissent les informations sur la situation de l'entreprise et ses résultats globaux et commerciaux. Ils permettent l'analyse détaillée de votre situation et comprennent :

- Le Tableau de Bord des Ressources
- Le Tableau de Bord des Ventes.

D'autres tableaux (Tableau de Bord Global par exemple) peuvent vous être fournis sur demande

5.1.3. Les documents financiers et comptables

Ils vous permettent de connaître la situation comptable en fin de période et de la comparer à la période précédente.

Certains documents comptables sont disponibles : Compte de résultats, Bilan, Compte de Trésorerie. D'autres, optionnels, vous seront éventuellement proposés par votre animateur.

Ces documents vous sont remis soit directement par votre animateur, soit à votre demande en cours de session.

5.1.4. La gestion de l'espace

Ce tableau concerne l'ensemble des données vous permettant de suivre la gestion de votre espace, aussi bien global que dédié spécifiquement aux rayons. Il peut vous être fourni sur demande

5.1.5. Les études demandées

Ces études renseignent sur la période écoulée et sont remises avec les résultats de fin de période (pas de prospectives sauf pour la demande potentielle). Aux 4 études principales s'ajoute l'étude de concurrence.

Les études commandées vous seront fournies avec les résultats de la période, et facturées au tarif suivant :

| | |
|-----------------------|----------|
| Conjoncture | 5.000 € |
| Segments de Clientèle | 5.000 € |
| Indices Marketing | 5.000 € |
| Rayons | 4.000 e |
| Concurrence | 15.000 € |

Certaines autres informations vous seront éventuellement rendues disponibles selon le déroulement de la session.