

Évolution de la stratégie multicanal chez Vedia S.A.



Ch. de la Voie-Creuse 14
1211 Genève 2

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :
Nicole HUG

Conseiller au travail de Bachelor :
Jean-Claude MORAND, Vacataire EE

Genève, le 04 juin 2009
Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)
Filière économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'économiste d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 04 juin 2009

Nicole HUG

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu la société Vedia S.A. de m'avoir permis de réaliser mon travail au sein de l'entreprise. L'aide fournie et la confiance qu'a eue la société à mon égard m'a permis d'obtenir beaucoup d'informations précieuses pour la réalisation de mon travail de Bachelor.

De plus je tiens à remercier la responsable Marketing de Vedia, Madame Marianne Marguerite, qui m'a donné de son temps pour me transmettre toutes les données dont j'avais besoin et d'avoir été à ma disposition en cas de problèmes ou de questions liés à mon travail.

Pour le suivi de mon travail, je désire remercier Monsieur Jean-Claude Morand, vacataire à la Haute Ecole de Gestion et de m'avoir donné des conseils quant à la réalisation de ce rapport et des éléments constituant ce rapport.

Pour terminer je voudrais remercier toutes les personnes ayant donné de leur temps pour répondre à mes deux questionnaires qui m'ont permis de compléter mes données dans le travail.

Sommaire

La société Vedia S.A. est active dans le domaine de la vente par correspondance sur le territoire Suisse. Elle vend des articles de tout genre pour une utilisation quotidienne sous deux noms de marque : Vedia et Kays. La nouvelle stratégie qu'aimerait poursuivre la société est de se lancer dans le multicanal de distribution en ouvrant un magasin qui lui permettra en partie de liquider de la marchandise à prix réduit.

Lors d'une analyse de l'environnement démographique et économique il en est ressorti qu'il existe une augmentation de moyens pour s'informer sur des produits et sur leur prix. De plus, on observe actuellement une baisse du pouvoir d'achat actuellement due à la crise financière. L'analyse SWOT a permis d'aller en profondeur et de faire ressortir l'opportunité du multicanal, solution au Channel hopping. Une tendance en augmentation vers le low-cost permet également à la société de réaliser sa stratégie.

Toutefois, il ne faut pas laisser de côté la concurrence très présente dans le domaine de la vente par correspondance ainsi que des magasins en Suisse. Elle peut représenter une menace importante.

Grâce à une étude de marché et à l'aide de statistiques internes, « Renens », dans la région lausannoise, est ressorti comme étant le lieu idéal pour l'implantation d'un nouveau magasin. Par la suite, nous avons effectué un plan d'approvisionnement pour le magasin. Le calcul du seuil de rentabilité a permis de déterminer que le magasin aura besoin de 81 clients par jours ouvrables.

Entant donné que nous parlons d'une stratégie multicanal il a fallu prendre en considération les aspects de la cannibalisation des canaux entre eux. Celui-ci est toutefois très limité.

Une stratégie de la gestion de la relation client a été mise en place afin de fidéliser ceux-ci et sur le long terme diminuer les coûts liés à la production des catalogues.

Afin de garantir une inauguration réussie nous allons activer le mix-communication en faisant de la publicité dans la presse, par catalogue, sur les sites internet, par RP et marketing direct.

Pour terminer Vedia envisage l'ouverture de plusieurs magasins dont la gestion se fera au moyen d'une franchise ou par une coordination à l'interne de tous les magasins.

6. Contribution à la stratégie du CRM (Customer Relationship Management)	27
6.1 Gestion des réclamations.....	28
6.2 Marketing personnalisé	28
6.3 Commande directe	28
6.3.1 GRC Multicanal	29
6.4 Cartes de membres	30
7. Plan de lancement du magasin	30
7.1 Stratégie de l'enseigne	30
7.2 Stratégie de communication	31
7.2.1 Publicité dans la presse	32
7.2.2 Publicité dans le catalogue.....	32
7.2.2.1 Asile colis.....	32
7.2.3 Publicité sur les sites Internet.....	33
7.2.4 Relations Publiques.....	33
7.2.5 Promotion et Marketing direct	33
7.2.6 Coûts du Mix-Communication	34
7.3 Merchandising	35
8. Ouverture de plusieurs magasins sur le long terme.....	36
8.1 Élaboration d'une franchise	36
8.2 Coordination des magasins	37
Conclusion	39
Bibliographie.....	40
Annexe 1 Organigramme Vedia S.A.....	43
Annexe 2 Kaufvorbereitende Information in einem anderen Vertriebskanal	44
Annexe 3 Kaufimpulse in Multi-Channel-Systemen im Einzelhandel	45
Annexe 4 Concurrence au niveau du secteur	46
Annexe 5 Questionnaire adressé à la clientèle du magasin	47
Annexe 6 Analyse résultats questionnaire du magasin.....	49
Annexe 7 Questionnaire adressé à la clientèle VPC	54
Annexe 8 Évaluation du questionnaire distribué aux clients de la vente par correspondance.....	56
Annexe 9 Carte géographique du canton de Vaud.....	63
Annexe 10 Attentes des clients	64
Annexe 11 Nouvel Organigramme	65

Liste des Tableaux

Tableau 1	SWOT	12
Tableau 2	Répartition des charges futures	23
Tableau 3	Mix-Communication	31
Tableau 4	Coûts du Mix-Communication.....	34

1. Introduction

La société Vedia S.A., vente par correspondance active dans le domaine du commerce de détail, désire se lancer dans le multi-canal de distribution en ouvrant un deuxième point de vente fixe de commerce de détail dans une région de la Suisse-romande. Étant donné que la société n'est pas active dans ce domaine, ce travail consiste à mesurer la faisabilité d'un tel projet, ainsi que sa viabilité. Pour cela il faut tout d'abord présenter la société dans son ensemble et comprendre son fonctionnement. Après cela on doit analyser la situation générale du magasin dont dispose déjà la société à Genève. Cela permet de comprendre au mieux la philosophie de la société. Par la suite il est important de trouver un emplacement pour pouvoir garantir un succès. A cela s'ajoute qu'il faut trouver un mode de fonctionnement à l'interne afin de pouvoir gérer la nouvelle activité de la société. Un plan de lancement doit être établi afin de pouvoir assurer les débuts de la vie du magasin.

1.1 Description de l'entreprise

1.1.1 Historique

La maison de vente par correspondance a été créée en 1971¹, à Genève, par Ramon Keller, sous l'appellation «CVC» (Centre de vente par correspondance). La société vendait alors essentiellement des livres et des gadgets. Peu après son lancement elle fut transformée en VEDIA (**V**ente **D**irecte **S**A) et elle a élargi sa gamme. Les catalogues de format A5 furent édités en français et allemand.

Dans les années suivantes, le chiffre d'affaires progressa d'une manière inattendue. En 1979, les locaux commerciaux actuels sont construits au bord des voies de chemin de fer.

Étant donné que la société était de petite taille, elle a commencé à collaborer avec un partenaire anglais «GUS» (Great Universal Store), qui lui fournissait des articles tel que du textile. Le géant anglais a en 1982 repris les actions de la société Vedia S.A. En 1988 le premier catalogue sous le nom de marque «Kays» a été créé, offrant de la mode sur plus de 100 pages.

¹ VEDIA S.A. HISTORIQUE, *L'historique de Vedia S.A.*, <http://www.vedia.ch/Histoire--604f.html> (consulté le 12 décembre 2008)

En 2001, la société est reprise par des Suisses. Elle est alors rachetée par les deux directeurs N. Hug et H. Weber. A partir de ce moment-là le chiffre d'affaires de Vedia S.A. à progressé de plus de 25% passant de 48 millions à 60 millions² de CHF.

En 2006 la société a élargi son éventail en coopérant avec une agence de voyage du nom de « Click & Travel » afin de créer l'agence « VediaTours ». Cette coopération a duré environ deux ans.

La même année, en 2006, le directeur Monsieur Weber a pris sa retraite. De ce fait, la société est gérée par Monsieur Hug.

1.1.2 Présentation générale de l'organisation

Vedia S.A. a ses locaux au 14, chemin de la Voie-Creuse à 1211 Genève 2. Vedia S.A. est constituée d'un capital-actions de 7'000 actions à 100.- CHF. Toutes les actions sont nominatives et pourvues d'un nombre de voix égales³.

La société Vedia emploie 145 employés fixes répartis en 7 départements⁴. (Voir Organigramme Annexe 1). La société a comme activité principale la vente par correspondance (VPC), d'une part par le biais de catalogues et d'autre part par l'intermédiaire de ses deux sites Internet. La société commercialise ses produits sous deux noms de marques : Vedia et Kays. De plus, en tant qu'activité secondaire, elle gère un magasin Vedia dans ses locaux.

Le catalogue Vedia, avec en moyenne 200 pages, est distribué huit fois par année, tandis que le catalogue Kays, avec en moyenne 320 pages, deux fois par année. A cela s'ajoute une distribution de quatre « Tout Ménages » par année⁵. Les catalogues sont distribués en allemand et en français proportionnellement à la taille géographique. La répartition client se fait dans les mêmes proportions. Les catalogues présentent plus de 1'000 produits qui facilitent la vie courante, aménagent la maison et le jardin, amènent du bien-être et de la santé⁶.

² Chiffres de l'année 2008

³ REGISTRE DU COMMERCE DU CANTON DE GENEVE, *Site officiel du registre du Commerce de Genève* : <http://rc.ge.ch/> (consulté le 12 décembre 2008)

⁴ Marianne Marguerite, responsable Marketing de Vedia, entretien avec l'auteur, Genève 17 novembre 2008

⁵ Source interne à l'entreprise

⁶ _VEDIA S.A. SUR VEDIA, *Description des activités de Vedia S.A.* <http://www.vedia.ch/Sur-VEDIA--603f.html> (consulté le 12 décembre 2008)

Les commandes se font par téléphone, par Internet ou par courrier et sont saisies au département du service client. Avant l'envoi de marchandises les clients sont contrôlés sur leur aptitude à payer la facture. Il est alors envisageable que certains clients doivent payer un acompte ou la totalité de la facture avant de recevoir la marchandise. Ceci est le cas lorsque le client est connu comme mauvais payeur. La distribution se fait par la poste, c'est la raison pour laquelle la société se situe au bord des rails, afin de pouvoir le plus rapidement possible mettre la marchandise dans les wagons de la poste. En cas de non paiement des factures par leurs clients, Vedia confie la procédure de recouvrement à une société spécialisée du nom de Proforex S.A.⁷, société détenue par Vedia.

Le département des achats s'occupe du choix et de l'achat des produits, des commandes auprès des fournisseurs et du suivi de celles-ci. La marchandise est généralement livrée par bateau et/ou camion selon sa provenance. Les catalogues et les sites Internet sont créés, rédigés et agencés par le département du marketing. C'est à ce niveau que sont photographiés, si nécessaire, les articles puis mis en page en y ajoutant un texte en français ou en allemand selon la version.

En ce qui concerne la vente en magasin, celle-ci est gérée comme une entité de l'activité principale de la vente par correspondance. Le magasin a une fonction de liquidation, permettant de vendre à prix très bas les articles n'ayant eu que peu de succès et dont les quantités varient. En parallèle le magasin propose un très grand assortiment de produits du catalogue à prix régulier. Le magasin est une source de revenu intéressante pour les articles dont la vente par un autre biais est difficile.

Vedia S.A. est membre de l'ASVPC⁸ (Association Suisse de Vente par Correspondance), ce qui garantit l'engagement à respecter son code moral, qui permet de donner une certaine confiance et sécurité au client.

Le cycle de vie de la société se trouve en phase de maturité⁹, en raison de sa longue expérience dans le domaine de la vente par correspondance et d'autre part par sa stabilité financière dans laquelle elle se trouve actuellement. La croissance est ralentie dans la VPC, mais la stratégie poursuivie par la société constituant à s'étendre vers d'autres domaines ou canaux de distribution lui permettra d'augmenter ses parts de marché.

⁷ REGISRE DU COMMERCE, *Site officiel du registre du commerce de Genève*, <http://rc.ge.ch/> (consulté le 20 mai 2009)

⁸ ASSOCIATION SUISSE DES VENTES PAR CORRESPONDANCES, *Association pour les sociétés de ventes par correspondance*, http://www.asvpc.ch/ehrenkodex_fr.cfm (consulté le 17 janvier 2009)

⁹ JOHNSON, Gerry et al. *Stratégique*. 8^{ème} éd. Paris : Pearson, 2008, p. 85

Le groupe cible¹⁰ de Vedia sont les femmes et hommes de toutes catégories d'âge avec un revenu moyen-bas qui désirent acquérir à petits prix des articles de tous genres. Le client type est une femme dont l'âge moyen est de 41 ans ce qui est connu par la société du fait qu'ils ont la date de naissance d'environ 75% de leurs clients dans leur base de données.

2. Analyse de l'environnement

En premier lieu il est important d'identifier les tendances macro environnementales afin de pouvoir justifier un tel projet.

2.1 Environnement démographique

Une augmentation de la population a été constatée ces dernières années. Ceci est lié en grande partie à une espérance de vie de plus en plus élevée. Cette croissance¹¹ entraîne alors un accroissement des besoins à assouvir. Il est alors nécessaire de développer l'économie, à condition que le pouvoir d'achat reste suffisant.

Une baisse du nombre de personnes par ménage¹² est également un critère très important pour analyser l'environnement démographique. Cela montre qu'il existe un accroissement des ménages donc une augmentation de la consommation de certains produits ménagers ou autres. Il en découle que le nombre de clients pour ce genre de produits a alors augmenté.

Le développement et la diversification des moyens de transports¹³ ont permis aux consommateurs une mobilité facilitée afin de pouvoir se rendre vers les distributeurs. Ceci a entraîné une augmentation de la taille des agglomérations. La tendance est alors de ne plus créer des points de vente uniquement dans les villes, mais également à l'extérieur de celles-ci.

Une meilleure connaissance et des méthodes de distribution et d'information très variées amènent le consommateur à pouvoir se renseigner sur un produit avant de l'acheter. Une étude publiée par ECC Handel Deutschland (E-Commerce-Center Handel) montre qu'avec

¹⁰ Source interne à l'entreprise

¹¹ OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, *Portrait démographique de la Suisse*, <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/news/publikationen.Document.102625.pdf> (consulté le 15 février 2009)

¹² ASSOCIATION SUISSE DES VENTES PAR CORRESPONDANCES, *Association pour les sociétés de ventes par correspondance*, http://www.asvpc.ch/ehrenkodex_fr.cfm (consulté le 17 janvier 2009)

¹³ OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, *Transports et Mobilité*, <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/news/publikationen.Document.91944.pdf> (consulté le 15 février 2009)

l'augmentation des possibilités d'informations et des moyens de comparaisons, les consommateurs se préparent à un achat en comparant les différentes offres faites par les divers canaux de distribution. Cette étude a été menée en 2008 sur un échantillon représentatif des entreprises allemandes, sous le contrôle du « Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Deutschland »¹⁴ (Voir Annexe 2) On peut en déduire que le distributeur doit offrir au client le meilleur produit au meilleur prix.

2.2 Environnement économique

La crise financière actuelle a amené les consommateurs à diminuer leurs dépenses superflues. Cette situation est apparue et s'est de plus en plus renforcée depuis la fin de l'année 2008. La peur instaurée par la crise financière, l'augmentation du nombre de personnes sans emploi¹⁵ et une diminution du pouvoir d'achat amène les clients à être très sensibles aux prix. Les nouvelles technologies, telles qu'Internet, aident le client à comparer les prix et la qualité et influence donc son choix en matière de consommation.

Les recherches effectuées par ECC Handel Deutschland¹⁶ (E-Commerce-Center Handel) ont aussi démontré que le consommateur ayant le choix en matière de canal de distribution ne garde pas toujours le même, mais plutôt passe de l'un à l'autre selon l'offre qu'il y trouve. Ceci découle de la culture du « zapping ». Il est alors judicieux pour une société comme Vedia de couvrir tous les canaux de distribution afin d'avoir une couverture globale de son marché. (Voir Annexe 3)

3. Problématique

Vedia étant propriétaire d'un magasin à Genève, peut-on développer cette approche dans d'autres villes de Suisse ?

¹⁴ E-COMMERCE-CENTER-HANDEL, *E-Commerce-Informationen für den Handel*, <http://www.ecc-handel.de/index.php> (consulté le 16 mars 2009)

¹⁵ Le chômage continue à grimper en Suisse, *RSR.ch*, 9 mars 2009, http://info.rsr.ch/fr/news/Le_chomage_continu_de_grimper_en_Suisse.html?siteSect=2010&sid=10426215&cKey=1236602449000 (consulté le 04 mai 2009)

¹⁶ ONLINE-HANDEL 2009, *Erste Prognosen und Trends für 2009*, http://www.managementforum.com/onlinehandel_2009_14513/Hudetz.pdf (consulté le 16 mars 2009)

3.1 Analyse SWOT

Une analyse SWOT permet, grâce aux forces et faiblesses de l'entreprise, de contrecarrer les menaces et de saisir des opportunités.

Tableau 1
SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Grande capacité d'adaptation- Situation financière stable- Notoriété élevée- Environ 12.5% parts de marché en suisse de la VPC- Phase de maturité	<ul style="list-style-type: none">- Délais de livraison relativement longs- Absence de fidélité des clients en Vente par correspondance- Peu de connaissances dans la gestion de magasins- Risque de cannibalisation des canaux de distribution
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">- Multi-channel¹⁷- Channel-hopping¹⁸- Couvrir tous les moyens de distributions- Répartition géographique- Tendances low-cost	<ul style="list-style-type: none">- Concurrence accrue- Diminution du pouvoir d'achat- Entrants potentiels

Source : Kotler, P. (2006, p. 63)

¹⁷ Gerrit HEINEMANN, Multi-Channel-Handel, Wiesbaden, 2008, p.9

¹⁸ Gerrit HEINEMANN, Multi-Channel-Handel, Wiesbaden, 2008, p.47

3.1.1 Forces

Vedia S.A. est actuellement en phase de maturité ce qui lui permet de bénéficier d'une stabilité financière suffisante pour contrecarrer les menaces potentielles. La société bénéficie également d'une notoriété forte sur le marché suisse ce qui est démontré par une part de marché de près de 12,5% en comparaison avec les sociétés actives dans le même domaine.

3.1.2 Faiblesses

La société doit tout de même faire face à quelques faiblesses dues à son activité telles que des délais de livraison parfois très longs pour le client. Cet aspect amène à un manque de fidélisation du client qui a de plus en plus de possibilités de changer de canal de distribution ou de société lorsqu'il trouve une meilleure offre ailleurs ou des délais plus courts. Il est également à souligner que l'entreprise n'a que peu d'expérience dans la gestion de magasins. De plus, il y a un risque potentiel de cannibalisation au niveau des canaux de distribution si ceux-là évoluent à grande échelle.

3.1.3 Opportunité

En ce qui concerne les opportunités pour Vedia, il est à noter qu'une tendance forte va vers le « multi-channel ». Ceci permettrait alors à l'entreprise de couvrir au maximum tous les canaux de distribution. Ce « multi-channel » permet également d'agir face au « channel-hopping ». La société bénéficie d'un avantage, car elle dispose d'une grande répartition géographique des clients en Suisse. Depuis la crise financière, on constate une tendance vers les produits low-cost avec la baisse du pouvoir d'achat.

3.1.4 Menaces

Une concurrence de plus en plus accrue et une surface de vente au mètre carré par habitant très élevée¹⁹, peuvent constituer une menace très importante. De plus de nouveaux entrants potentiels dans différents domaines peuvent influencer négativement le comportement de la société. Il faut également noter que la diminution du pouvoir d'achat peut amener les clients à moins dépenser ce qui amènerait la société à ne pas vendre ses produits.

3.1.5 Synthèse

La société étant dans une situation financière stable avec une notoriété très importante, il est tout à fait envisageable pour elle de pouvoir saisir les opportunités en élargissant les

¹⁹ VOGEL BUSINESS, Der Detailhandel ist gesättigt, In: *IT Reseller*, 2008, http://www.itreseller.ch/archive/ar_single.cfm?Ar_id=25114&sid=0 (consulté le 25 mars 2009)

différents canaux de distribution et se lancer dans le multi-channel. La tendance low-cost est également une opportunité pour Vedia de vendre son surplus de stock qui devient de plus en plus important. Ceci permettrait à la société de réagir face à la faiblesse du manque de fidélisation du client. De plus, cette opportunité permettrait d'acquérir de nouveaux clients et donc d'élargir sa base de données.

3.2 Analyse de la concurrence

La grande diversité de l'offre de produits et un nombre toujours croissant de canaux de distribution font que l'on ne peut pas uniquement définir la concurrence directe. L'analyse doit porter sur tout le secteur du commerce de détail. Toutefois, il est important d'analyser d'abord la concurrence au niveau du secteur de la VPC en prenant en considération la branche d'activité principale de Vedia. Par la suite elle pourra analyser la concurrence au niveau du marché des ventes par enseignes qui sont repartis en concurrents directs et indirects.

3.2.1 La concurrence au niveau du secteur de la vente par correspondance²⁰

La société Vedia se trouve en concurrence parfaite, car il existe un grand nombre d'entreprises concurrentes, telle que « Tchibo²¹ », « La Redoute²² » ou « Ackermann²³ » pour n'en citer que quelques-unes, qui différencient leur offre en grande partie. De plus, chaque concurrent essaie d'atteindre une clientèle légèrement différente, soit en pratiquant des prix variés, soit en proposant des produits différents. Il faut tout de même noter que malgré une offre différenciée, on peut considérer les produits comme de proches substituts.

Pour une entreprise de vente par correspondance telle que Vedia les capitaux investis sont très importants²⁴, ce qui constitue une barrière à l'entrée pour tout nouveau concurrent. Il existe également pour un tel domaine d'activité une barrière qui est constitué par le fait que le fichier client²⁵ doit être très important pour pouvoir mener une telle activité. Une autre limite est la réputation, car il est très important dans ce domaine d'activité que les clients

²⁰ KOTLER, Philip et al. *Marketing management*, 12^e éd. Paris : Pearson, 2006, p. 394

²¹ TCHIBO, *Société de vente par correspondance internationale*, <http://www.tchibo.ch> (consulté le 16 février)

²² LA REDOUTE, *Site internet de la Redoute*, <http://www.laredoute.ch/CH/fr/home/index.aspx> (consulté le 16 février 2009)

²³ ACKERMANN, *Société de vente par correspondance Suisse*, <http://www.ackermann.ch/> (consulté le 16 février 2009)

²⁴ Source interne à l'entreprise

²⁵ PDG de Vedia, entretien avec l'auteur, Genève le 23 mars 2009

aient confiance en la société. Vedia a alors un avantage du fait qu'elle est déjà active dans ce domaine depuis plus de 35 ans. Par sa longue expérience elle a également réussi à maîtriser les coûts de la création du catalogue qui représentent approximativement 11 millions de CHF annuel²⁶.

Vedia n'étant active qu'au niveau national, elle ne bénéficie pas d'aussi grandes économies d'échelles, dans l'achat des produits, que ses concurrents tels que « Quelle²⁷ » ou « Neckermann²⁸ » qui sont actifs au niveau international. La concurrence au niveau sectoriel dans l'activité de la vente par correspondance est très vaste et très présente. (Voir Annexe 4)

3.2.2 La concurrence au niveau du marché des magasins

On peut identifier deux niveaux de concurrence au niveau du marché. Premièrement il y a la concurrence directe qui vend un produit similaire. Deuxièmement il existe la concurrence indirecte qui vend des produits considérés comme des substituts.

3.2.2.1 Concurrence directe

La concurrence directe de Vedia magasin est limitée aux sociétés qui sont actives dans la vente à distance et qui ont des points de ventes fixes. Avec l'évolution d'internet le nombre de magasins en ligne a énormément évolué. De nos jours plus de 23%²⁹ des entreprises vendent leur marchandise par le biais d'internet ce qui montre qu'il existe une multitude de magasins ayant une partie de leur gamme proposée sur internet. Dans cette catégorie il s'agit avant tout d'entreprises dont les produits sont très similaires à ceux proposés par Vedia. La concurrence pratique des prix bas afin d'attirer la même clientèle cible. On peut alors compter parmi les concurrents « Fnac³⁰ », « Ottos³¹ » et bien d'autres.

²⁶ Données internes à la société

²⁷ QUELLE, *Société de vente par correspondance internationale*, <http://www.quelle.ch/> (consulté le 16 février 2009)

²⁸ NECKERMANN, *Société de vente par correspondance Suisse*, http://www.neckermann.ch/index2.mb1?mb_f020_id=hB5LEwD-Q0FsLcZ74hCQW0PazazaDs8&aufloesung=1024 (consulté le 16 février 2009)

²⁹ OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, *Entreprise – Commerce électronique*, http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30204.302.html?open=1 (consulté le 18 mars 2009)

³⁰ FNAC, *Entreprise de commerce de détail*, <http://www.fnac.ch/index0.php> (consulté le 16 février 2009)

³¹ OTTO'S, *Entreprise de commerce de détail* <http://www.ottos.ch> (consulté le 16 février 2009)

3.2.2.2 Concurrence indirecte

On peut considérer comme concurrents indirects de Vedia magasin toutes les entreprises qui utilisent comme moyen de distribution des points de vente fixes. Cela représente un nombre élevé de concurrents dont la gamme de produits peut également varier. Cela peut alors être aussi bien « Manor³² » qu' « Interdiscount³³ » en passant par « Promod³⁴ » ou « Hennes et Mauriz³⁵ ». Il faut toutefois noter que les magasins alimentaires ne font pas partis des concurrents. Les catégories non-alimentaires de « Migros³⁶ » ou « Coop³⁷ » peuvent alors compter parmi les concurrents de Vedia magasin.

3.3 Situation actuelle de la gestion du surstock

L'entreprise Vedia présente sur le marché depuis plus de 35 ans dans le domaine de la vente par correspondance a vu son chiffre d'affaires augmenter de plus de 25% durant ses huit dernières années³⁸. Cette augmentation a engendré une adaptation majeure au niveau de la structure interne ainsi que de la gestion du stock.

Jusqu'à ce jour, afin de s'adapter au mieux à l'augmentation des marchandises commandées qui engendre un « surstock » grandissant lorsque la marchandise est invendue, la société a alors eu recours à son magasin. Celui-ci ayant en partie un statut de liquidateur.

En parallèle, une fois par année Vedia organise une braderie³⁹ qui lui permet de vendre sa marchandise restante à prix cassés. Ceci a pour but de liquider le stock de marchandise textile « dormante » qui coûte à la société et prend de la place dans l'entrepôt.

Par le passé, lorsque les invendus représentaient des quantités importantes et que le magasin ne pouvait pas vendre de tels volumes, l'entreprise faisait appel à des personnes

³² MANOR, *Entreprise de commerce de détail*, <http://www.manor.ch> (consulté le 16 février 2009)

³³ INTERDISCOUNT, *Vente d'électronique*, <http://www.interdiscount.ch> (consulté le 16 février 2009)

³⁴ PROMOD, *Vente de vêtements et accessoires*, <http://www.promod.com> (consulté le 16 février 2009)

³⁵ HENNES & MAURIZ, *Vente de vêtements et accessoires*, <http://www.h&m.ch> (consulté le 16 février 2009)

³⁶ MIGROS, *Entreprise de commerce de détail*, http://www.migros.ch/FR/Offres_actuelles/Paques/Seiten/Apercu.aspx (consulté le 16 février 2009)

³⁷ COOP, *Entreprise de commerce de détail*, <http://www.coop.ch/> (consulté le 16 février 2009)

³⁸ PDG de Vedia, entretien avec l'auteur, Genève le 18 février 2009

³⁹ Marianne Marguerite, responsable marketing, entretien avec l'auteur, Genève le 19 janvier 2009

spécialisées dans la revente de marchandise dans les pays de l'Est et en Afrique⁴⁰. L'entreprise obtenait alors environ 20% du prix de revient pour cette marchandise.

Suite à l'ouverture des marchés de l'Est, la liquidation du « surstock » par le biais du « jobbing off », comme appelée dans le jargon, a été de plus en plus difficile et moins lucrative pour les intermédiaires. Alors ce système ne pouvait plus fonctionner de la même manière que par le passé. De ce fait l'entreprise a dû trouver des solutions différentes afin de pouvoir liquider la marchandise tout en limitant les pertes sur cette liquidation. D'où l'origine de la braderie.

3.4 Opportunité à saisir

En prenant en considération la baisse du pouvoir d'achat actuel, il est très intéressant pour un commerçant de pouvoir vendre sa marchandise à des prix plus bas que la concurrence. De plus, le consommateur, comme indiqué précédemment, a la possibilité de pouvoir s'informer sur les produits et de ce fait choisir le canal de distribution qui lui convient le mieux.

Afin de pouvoir trouver une solution à un surstock grandissant, il est envisageable de retenir l'opportunité du multi-channel, cité ci-dessus. Cela consiste non-seulement à avoir une distribution Online⁴¹ d'une vente à distance, c'est-à-dire par Internet, déjà actuelle, mais également une distribution Offline de la vente stationnaire représentée par le catalogue et un point de vente fixe. Ceci a pour avantage d'être présent sur tous les canaux de distribution principaux. Pour une société telle que Vedia cela permettrait d'augmenter ses parts de marché et d'élargir éventuellement sa clientèle. De plus, avec un tel concept, le consommateur pourra à son gré choisir son canal de distribution selon ses propres critères personnels. De ce fait, Vedia évite de perdre les clients dont la fidélité n'est plus démontrée.

3.5 Méthodologie

Afin de soutenir au mieux cette opportunité il était judicieux de pouvoir analyser, par le biais d'un questionnaire, les raisons pour lesquelles les clients fréquentent le magasin déjà présent à Genève. (Voir Annexe 5). Le questionnaire qualitatif a été distribué à un échantillon de 70 personnes fréquentant le magasin Vedia sur une période de plusieurs jours. Le choix des personnes était totalement aléatoire. Cette population est constituée de la cible à laquelle le magasin s'adresse. Ce questionnaire a été distribué aussi bien aux

⁴⁰ PDG de Vedia, entretien avec l'auteur, Genève le 18 février 2009

⁴¹ HEINEMANN, Gerrit, *Multi-Channel-Handel*, 2^{éd.} Wiesbaden: Gabler, 2008, p.19

personnes fréquentant le magasin pour la première fois qu'à la clientèle fidèle à cette enseigne depuis longtemps.

En analysant les résultats, il en est ressorti que les clients venaient en majorité pour le bon rapport qualité / prix qu'offrent les produits. De plus, le déplacement de ce client-type se fait en grande partie en voiture. Ceci peut avoir une influence quant à l'implantation d'un nouveau magasin dans l'avenir. L'analyse complète est à consulter dans l'annexe 6.

4. Business model

Le business model est divisé en deux parties. Premièrement on analyse la situation actuelle de la société, soit sa manière de gérer son magasin actuellement. Deuxièmement on se représente le futur, soit la gestion d'un nouveau magasin et les étapes nécessaires à franchir pour l'établissement de celui-ci.

4.1 Situation actuelle de la gestion du magasin⁴²

Le magasin de Genève vend deux groupes d'articles distincts. A plus de 50% du chiffre d'affaire il est constitué d'articles récents se trouvant dans le catalogue. Ces articles sont vendus à prix régulier. Le client peut de cette manière venir dans le magasin et voir les produits avant de les acheter. Les autres articles, constituant l'autre moitié du chiffre d'affaire, sont des articles de liquidation, dont le prix de vente est souvent en dessous du prix de revient. Ces articles sont des fins de séries ou des produits dont le succès était limité.

Les articles de liquidation étant invendables par le biais de la vente par correspondance ils sont transférés dans le magasin qui les vend à prix fortement réduits. La valeur de cette marchandise est alors calculée de la même manière que si elle était vendue à un tiers. Celui-ci ne serait prêt à payer que 20% du prix de revient. En vendant la marchandise par ses propres moyens, la société en retire un bénéfice plus élevé que ces 20%. Cette manière de calculer est un mode courant lorsqu'il s'agit de produits de liquidation.

Cette situation est viable pour la société, car il faut noter que l'activité du magasin ne représente que 3% du chiffre d'affaires annuel total.

En ce qui concerne la comptabilité du magasin, celle-ci est en commun avec celle de la vente par correspondance. La marchandise transférée dans le magasin est alors comptabilisée comme une vente à somme nulle, dans le compte de la VPC et comme une entrée marchandise dans le compte du magasin. Lorsque la marchandise est vendue dans

⁴² PDG de Vedia, entretien avec l'auteur, Genève le 18 février 2009

le magasin, cette somme est transférée dans le compte de la VPC comme un gain à part entière.

La marchandise de liquidation est vendue à prix bas, mais malgré cela il est préférable pour la société de vendre ce stock par ses propres moyens plutôt que de le vendre à un tiers. La marchandise peut être vendue à une somme plus élevée que ces 20%. De plus, les clients peuvent acheter d'autres produits qu'ils n'auraient pas achetés autrement.

4.2 Analyse de la situation géographique pour un magasin futur

4.2.1 Analyse des statistiques internes

Sur la base de la liste interne de l'entreprise concernant la distribution et les pourcentages de ventes faites par la distribution de catalogues « Tout Ménages⁴³ » nous avons analysé tout d'abord uniquement les régions les moins éloignées du siège genevois : le canton de Vaud puis le Valais. Il a fallu également, à l'aide de liste de « Promo Post⁴⁴ » nous donnant le nombre de boîtes aux lettres par code postal, comparer la liste donnée par l'entreprise. Suite à un entretien avec Mme Marguerite (responsable marketing chez Vedia) il en ressort que le standard de taux de retour de commandes des catalogues était de 2% par code postal. Pour définir l'implantation du futur magasin les zones géographiques ayant un taux de retour plus élevé ont été sélectionnées, certains atteignant les 7%. Il est alors apparu qu'une forte concentration de clients se trouvent dans les régions de Lausanne et d'Yverdon.

Cette information a permis de limiter le champ d'intervention et de concentrer l'étude uniquement sur le canton de Vaud. Il n'est pas négligeable que le canton de Vaud avec la région de Lausanne et d'Yverdon soit proche de Genève ce qui faciliterait l'approvisionnement de la marchandise depuis l'entrepôt.

4.2.2 Etude de marché client

Afin d'affiner le résultat de l'implantation géographique et de mesurer l'intérêt du client pour un tel projet nous avons rédigé un questionnaire quantitatif destiné aux clients de la vente par correspondance. Celui-ci a représenté un envoi de 10'732 e-mails dont 782 réponses ont été données après une semaine. Ce questionnaire a été envoyé par le biais d'un e-mail à tous les clients du canton de Vaud dont l'adresse e-mail était connue de la société. (Voir questionnaire annexe 7)

⁴³ Données internes à l'entreprise

⁴⁴ POSTE, PROMOPOST, *Service de la Poste pour améliorer les envois de publicité*, <http://www.poste.ch/fr/pm-promopost-broschuere.pdf> (consulté le 18 décembre 2008)

Lors de l'analyse des résultats du questionnaire (voir annexe 8) il est clairement ressorti que les personnes intéressées venaient majoritairement de la région Lausannoise ce qui représente plus de 33% des répondants et que très peu de personnes venaient des autres régions du canton. De plus, on peut considérer que la région de Morges est très proche de la région Lausannoise, ce qui augmenterait le nombre de personnes intéressées. Ce résultat est probablement légèrement biaisé par le fait que 40% du total des envois d'e-mails ont été envoyés aux habitants de la région lausannoise. Cela peut expliquer une légère différence. Il est tout de même bon de noter que la différence est quasi le double des autres régions. Ceci montre qu'il existe un intérêt pour un magasin dans cette région.

Le site Internet de Vedia, grâce à Google Adwords⁴⁵, a permis de montrer à la société qu'il y a eu plus de 1'000 visiteurs sur le site en moins d'un mois. Par cette méthode nous pouvons démontrer qu'il existe dans cette région un potentiel de clients élevé.

Dans ce questionnaire nous avons également testé l'intérêt porté sur un tel magasin auprès des clients. Il est clairement ressorti que l'intérêt est fortement présent avec un pourcentage de 85% de oui.

En prenant toutes ces informations en considération, on peut recommander une nouvelle implantation du magasin dans la zone géographique de Lausanne.

Il est alors important de pouvoir définir plus précisément le lieu de l'emplacement. Dans la région Lausannoise il existe une grande zone industrielle à proximité de la ligne ferroviaire et de l'autoroute. Lorsque l'on regarde géographiquement la ville de Lausanne et ses alentours il en ressort que Renens serait, pour les besoins de Vedia, une localisation optimale par son accès facilité via la route, mais également par le train (Voir Carte géographique annexe 9). De plus, cette ville a selon les listes internes à la société un taux de retour des commandes de 7%. Afin de pouvoir satisfaire au mieux les habitudes des clients il est important d'avoir un parking à disposition du local commercial.

4.3 Stratégie à adopter par le magasin

Le magasin prévu va avoir une fonction, tout comme le magasin de Genève, d'une part de liquider la marchandise invendue et d'autre part, de vendre les produits d'actualité du catalogue. Cette stratégie appelée de promotion⁴⁶ permet non seulement d'attirer les clients dans le magasin grâce à de très bons prix, quelques fois allant jusqu'à des réductions de

⁴⁵ Source internet à la société

⁴⁶ DIOUX, Jacques, DUPUIS, Marc, *La distribution*. Paris:Pearson, 2005, p.220

plus de 75% du prix de vente d'origine, mais également de libérer la société d'un surstock représentant une charge financière. Afin d'atteindre le seuil de rentabilité, plus de 50% des articles⁴⁷ vendus seront des produits d'actualité au prix catalogue. Ceci permettra également aux clients de trouver les articles qu'il a pu découvrir dans le catalogue. Les charges seraient de cette manière couvertes et la société pourra également en tirer un profit additionnel. Il est clair que le magasin ne fera pas de bénéfice à proprement parlé du fait de nombreux produits vendus à un prix inférieur à leur prix de revient. Ce système apporte à la société un revenu plus élevé que si elle vendait cette marchandise à des tiers. Il faut tout de même que la marchandise vendue au prix de liquidation ait une valeur supérieure à 20% du prix de revient, sinon il serait plus judicieux pour la société de la revendre à des tiers.

Le magasin devrait avoir une comptabilité analytique permettant d'identifier son activité comme un centre de profit. Cela permet à la société d'avoir une vision très claire sur les ventes mensuelles du magasin en fonction des charges. La comptabilité doit être reliée à celle de l'activité principale du fait que la marchandise doit être comptabilisée comme une perte dans la comptabilité VPC et comme stock de la comptabilité du magasin. Les comptes doivent alors être très clairement identifiables.

4.4 Moyen d'approvisionnement du nouveau magasin

Afin de pouvoir obtenir des charges fixes réalistes il faut définir un système d'approvisionnement du nouveau magasin. En comparant la camionnette avec les transports en CFF il en est ressorti que le transport ferroviaire doit être combiné avec un autre moyen de transport entre la gare et le lieu du magasin, ce qui prolonge le temps de trajet et le complique lorsque la quantité de marchandises est trop importante. Les frais par container pour le transport, représentent une somme importante, qui se situe aux alentours de 240.- CHF par trajet pour la distance prévue⁴⁸. De plus, s'ajoutent également les frais d'un autre moyen de transport tel qu'un camion. Il est alors plus simple et plus lucratif pour la société d'investir dans une camionnette, qui économise du carburant et dont l'entretien est également moins coûteux. Les coûts engendrés par celle-ci sont mentionnés ci-dessous. Cette camionnette devrait permettre de transporter le plus rapidement possible la marchandise de Genève jusqu'au magasin à Renens. Afin d'effectuer l'approvisionnement, la société aura besoin d'un employé qui préparera la marchandise et effectuera le transport de celle-ci. Un employé à mi-temps sera donc nécessaire. L'approvisionnement pourrait

⁴⁷ PDG de Vedia, entretien avec l'auteur, Genève 18 mars 2009

⁴⁸ SBBCARGO, *Tarifs sur l'envoi de la marchandise par les voies de chemin de fer*, http://www.sbbcargo.com/fr/tarif800_09_f.pdf (consulté le 18 mars 2009)

s'effectuer tous les deux jours, cela signifie trois fois par semaine étant donné que le magasin sera ouvert six jours sur sept. Un système de commande doit être mis en place pour que le magasin puisse indiquer les marchandises nécessaires pour le jour d'après, afin que les rayons ne soient jamais vides. Ce système se ferait de la manière informatisée connecté au système de commande utilisé actuellement par Vedia pour traiter les commandes des clients. A travers ce système les mouvements de stocks peuvent également être enregistrés. Ceci permet à l'entreprise d'avoir une idée précise des ventes du magasin. La fonction connectée au système de « ADMS »⁴⁹ utilisé par la société permet de ne pas devoir changer le programme utilisé. Il serait bien d'avoir un compte fonctionnant de la même façon que le compte client, sauf que le traitement se fera à part et ne sera pas envoyé par courrier. Les employés du magasin pourront de cette manière voir également si la marchandise est disponible en stock. Le mouvement de stock se fait alors en temps réel. La commande arrivera alors par voie informatique dans l'entreprise où elle sera sortie du stock et préparée pour le transport. En parallèle cette sortie de stock sera enregistrée comme une vente à somme nulle. Quelques temps plus tard, cette marchandise sera vendue aux clients dans le magasin. Cette vente sera enregistrée par la suite dans le compte du magasin comme une vente.

En cas de problème avec la camionnette, il faut avoir une solution de secours. Pour ceci il y aurait la possibilité d'utiliser une petite camionnette qui est déjà en possession de Vedia⁵⁰ afin de transporter le minimum nécessaire à l'approvisionnement du magasin. Du fait de la petite taille de cette camionnette, cette solution ne peut être que de courte durée.

Le risque d'avoir des problèmes avec la camionnette est tout de même limité car celle-ci sera neuve. Le risque n'étant jamais nul il faut prendre en compte toutes les éventualités.

⁴⁹ ADMS : système informatisé qui permet la gestion des commandes et du mouvement de stock. Ce système est utilisé par tous les départements de la société.

⁵⁰ Source interne à l'entreprise

4.5 Estimation du seuil de rentabilité

Il est nécessaire tout d'abord d'énumérer les charges fixes et les charges variables.

Tableau 2
Répartition des charges futures

Charges fixes		Charges variables
Loyer :	38'440.- CHF	PRAMV prix catalogue : 620'000.- CHF
Parkings :	21'600.- CHF	
Meubles :	10'000.- CHF	
Salaires :	210'000.- CHF	PRAMV prix liquidation : 270'200.- CHF
Publicité :	55'000.- CHF	
Amortissement Camionnette :	5'275.- CHF	
Entretien camionnette :	20'000.- CHF	
Autres charges :	36'740.- CHF	
Total charges fixes :	397'055.- CHF	Total charges variables : 890'200.- CHF

Le total des charges variables se compose du Prix de Revient d'achat des marchandises vendues (PRAMV), vendues en une année par le magasin de Genève.

Charges Fixes totales : 397'055.- CHF

Loyer ⁵¹: avec un prix au m² de 160.- CHF par année et une surface d'environ 240m² on obtient un loyer de 38'440.- CHF par année.

⁵¹ IMMOSTREET, Agence immobilière en ligne, <http://www.immostreet.ch> (consulté le 15 février 2009)

Parkings ⁵²: Il faut compter une quinzaine de parkings à un prix de location de 120.- CHF pièce, ce qui revient à 1'800.- CHF mensuel et à un montant de 21'600.- CHF annuel.

Meubles ⁵³: l'ameublement comporte toutes les étagères dont nécessite la société. Pour cela nous avons compté environ 100'000.- CHF à amortissement constant⁵⁴ sur 10 ans ce qui revient à 10'000.- CHF annuel.

Salaires ⁵⁵: afin d'avoir deux personnes présentes par jours ouvrables le magasin a besoin de trois employés à temps plein. 185'000.- CHF par année pour 3 employés. Plus une personne à mi-temps, responsable de l'approvisionnement : 25'000.- CHF

Publicité ⁵⁶: 55'000.- CHF par année environ, c'est ce qui est investi actuellement dans le magasin à Genève. Le budget pour la première année ne sera pas réparti équitablement durant l'année du fait qu'une grande somme sera investie lors de l'ouverture.

Camionnette ⁵⁷: 52'745.- CHF neuve, amortissement constant sur 10 ans : 5'275.- CHF annuel

Entretien camionnette ⁵⁸: 20'000.- CHF, se rapporte au trajet hebdomadaire de 120 km environ aller-retour, ceci trois fois par semaine, ce qui fait environ 20'000 km annuel à 1.- CHF/km en comptant l'assurance, l'essence et l'entretien.

Autres charges constituées par le ménage fait par un professionnel, les cornets ou sacs en plastique pour emballer les articles achetés, l'électricité, papier ou emballage cadeau, réparations éventuelles et la caisse enregistreuse : environ 2% du Chiffre d'affaire annuel actuel: 36'740.- CHF Chiffre repris de l'estimation du magasin de Genève.

Frais variables ⁵⁹: représentants le PRAMV (Prix de revient d'achat des marchandises vendues): 620'000.- CHF Ceci représente tout le PRAMV de tous les articles vendus au prix

⁵² IMMOSCOUT24, *Agence immobilière en ligne*, <http://www.immoscout24.ch> (consulté le 24 mars 2009)

⁵³ GAERNER, *Fournisseur de meubles pour bureau*, <http://www.gaerner.ch/> (consulté le 24 mars 2009)

⁵⁴ SCHUMACHER, Jean-Jacques, DONZE, Jean-Pierre, *TQG II Problèmes de comptabilité et d'arithmétique*, Lausanne : 11^{ème} Edition, Collection 2005, p.218

⁵⁵ Source interne à l'entreprise

⁵⁶ Montant utilisé actuellement pour la publicité par le magasin de Genève

⁵⁷ CAR4YOU, *Site internet pour la vente de voitures*, <http://www.car4you.ch> (consulté le 20 février 2009)

⁵⁸ Source interne à l'entreprise

catalogue. A ceci il faut ajouter la valeur de liquidation des articles vendus à une valeur inférieure à son prix de revient. Il est estimé que les articles de liquidations ont une valeur d'environ 20% si la marchandise était vendue à des tiers. De ce fait l'on prend en considération le 20% de 1'351'000.- CHF, ce qui représente environ 270'000.- CHF. Ces chiffres proviennent des ventes effectuées entre 2007 et 2008 dans le magasin de Genève. Ceci donne une idée de la valeur résiduelle des ventes éventuelles possibles.

Le total des Frais variables s'élève à 890'200.- CHF

Chiffre d'affaires réalisé : 1'697'339.- CHF (sans TVA). Ce chiffre d'affaires est celui réalisé durant l'activité 2007-2008 dans le magasin de Genève.

Marge Brute : 807'139.- CHF (= 1'697'339.- CHF – 890'000.- CHF) ce qui représente 47,55% du Chiffre d'affaires.

$$\frac{CF \times 100}{MB} = \text{Chiffre d'affaires au point mort}^{60}$$

Point mort : 834'850.- CHF est le chiffre d'affaires minimum à atteindre pour couvrir toutes les charges pour un deuxième magasin.

Si un client dépense en moyenne par achat une somme de 34,03⁶¹.- l'on nécessite alors **24'533** clients par année, ce qui représente **81** clients par jour réparti sur une année à 304⁶² jours ouvrables annuels.

4.6 Estimation de l'évolution du Chiffre d'affaires

Basé sur le calcul de rentabilité du futur magasin, le chiffre d'affaires de 834'850.- représente environ 49.2% du chiffre d'affaires du magasin de Genève. Il est alors important que le nouveau magasin couvre les frais engendrés par sa création. Il est toutefois suffisant pour la première année que ce chiffre d'affaires ne dépasse pas le point mort. Nous attendons pour les deux années suivantes une augmentation de 10% chaque année. Ce taux est très élevé pour le commerce de détail, mais tout à fait envisageable du fait qu'il s'agit d'articles de

⁵⁹ Données relatives au magasin de Genève

⁶⁰ BADOE, Michel; SELEZNEFF, Isabelle, *du Marketing pour les créateurs d'entreprise*, Paris : Organisation, 2005, p.89

⁶¹ Montant moyen dépensé par un client dans le magasin de Genève

⁶² 52 semaines à 6 jours ouvrables = 312 jours, moins 8 jours fériés durant l'année, ce qui fait 304 jours ouvrables

liquidations ce qui attire les clients. A la fin de la troisième année il est attendu d'atteindre un chiffre d'affaires d'1 million de CHF.

4.7 Frais d'investissements de départ

S'agissant d'un nouveau magasin cela engendre des coûts d'investissements de départ importants. Il est nécessaire de compter parmi les frais de départ l'ameublement cité ci-dessus à 100'000.- CHF, la camionnette à 52'745.- CHF et une caisse enregistreuse⁶³ à environ 500.- CHF. Il faut également ajouter une caution loyer de 6 mois ce qui s'élève à 19'220.-. On arrive alors à un investissement de départ de **172'465.- CHF**.

5. Risque de cannibalisation⁶⁴

La vente par correspondance en suisse représente environ 3,5% à 4%⁶⁵ du commerce de détail en Suisse. Ceci montre que le risque de perdre des clients n'est pas très élevé, vu que les consommateurs en général préfèrent consommer par d'autres canaux de distribution. Il faut plutôt voir un nouveau point de vente, comme une possibilité d'atteindre une nouvelle clientèle qui n'aurait jamais pu le devenir par le biais de la vente par correspondance. Il est clair que le risque n'est pas nul, et que fort probablement il va y avoir des clients qui vont changer de canal de distribution. Il faut toutefois faire en sorte que les clients restent dans la même société, simplement pas au même niveau.

D'autre part, il faut relever également que lors de la vente en magasin le client paie majoritairement au comptant, à l'exception de la carte de crédit. De ce fait, il n'existe pas de risque de non-paiement. Ceci est un problème important dans la vente par correspondance. Le nombre de clients ne payant pas leurs factures représente en moyenne 1%⁶⁶ du chiffre d'affaires annuel ce qui est une perte considérable pour la société. Les sommes perdues à ce niveau sont produites par des clients que la société n'a pas besoin de garder ou de fidéliser. Il est alors plus avantageux pour la société que ce type de client change de canal de distribution. L'on peut alors constater que les pertes de non-paiement diminueraient s'il existait un petit risque de cannibalisation. Ceci pourrait alors être considéré comme un avantage pour la société.

⁶³ WEBMARCHAND.CH, *Annuaire du commerce en ligne*, http://www.webmarchand.ch/caisses_enregistreuses.htm (consulté le 27 mai 2009)

⁶⁴ ACTIVED, *Internet comme canal de distribution*, http://www.acted.fr/perform_marketing/articles/Internet%20comme%20canal%20de%20distrib.pdf (consulté le 16 avril 2009)

⁶⁵ Statistiques de l'ASVPC, donnée interne à la société de Vedia

⁶⁶ PDG de Vedia, entretien avec l'auteur, Genève le 18 mars 2009

De plus, il faut noter que la société ne gagne rien sur les envois des colis par la poste⁶⁷. Tous les colis sont facturés au client à prix fixe de 6.95.- CHF et de ce fait la taille et le poids n'ont pas d'importance. Pour Vedia, il n'est alors pas avantageux d'envoyer des colis par poste surtout avec l'augmentation constante des prix des tarifs de la poste. De plus, les marchandises encombrantes de grandes valeurs que le client aimerait pouvoir tester doivent être transportées par livreur ce qui représente un coût très important⁶⁸. Si le client ne désire pas garder la marchandise, il la retourne à ses frais. De ce fait la facture n'est alors pas payée et les frais d'envois initiaux restent à la charge de Vedia. De plus, lorsque certains articles d'une commande ne sont pas immédiatement disponibles ils sont envoyés séparément quelques temps après au frais de Vedia. Ces frais restant alors à la charge de la société, ils viennent grever la marge. Dans un magasin ce risque n'existe plus. Pour les articles très grands et lourds, il serait alors très avantageux que le client puisse les acheter en magasin, pour autant qu'il assume lui-même la charge du transport à l'image d'IKEA⁶⁹ par exemple. Lors d'un risque de cannibalisation, les charges concoctées par l'envoi par poste diminueraient ce qui serait un avantage pour la société.

Un risque minime de cannibalisation reste présent par le fait qu'une partie de la clientèle de la vente par correspondance va changer de canal de distribution. Afin de pouvoir trouver de nouveaux clients, ce risque est à prendre.

6. Contribution à la stratégie du CRM (Customer Relationship Management)

Afin de pouvoir garantir une acquisition de nouveaux clients et un suivi régulier des ventes, il serait judicieux d'instaurer une gestion de la relation client (GRC) fiable qui véhicule l'image que veut refléter la société à travers son magasin. Pour cela on peut utiliser le marketing relationnel⁷⁰. Il est important de permettre au consommateur d'être en étroite relation avec la société. Afin que le client puisse s'identifier à la marque il doit pouvoir se sentir impliqué.

Le magasin est l'occasion pour le client de pouvoir voir les produits. Cela donne à la société une présence sur le marché et une image humaine auxquelles les clients peuvent s'identifier et se lier. De plus, la GRC permet une génération de trafic dans le magasin.

⁶⁷ PDG de Vedia, entretien avec l'auteur, Genève le 18 février 2009

⁶⁸ Source interne à l'entreprise

⁶⁹ IKEA, *Site internet d'IKEA*, <http://www.ikea.com/ch/fr/> (consulté le 26 mars 2009)

⁷⁰ MERCATOR, *Théories et pratiques du marketing*, <http://www.mercator.fr/IMG/pdf/17.pdf> (consulté le 04 mars 2009)

L'annexe 10 montre les attentes des clients lors de leurs achats. Il est du devoir de la société de couvrir au mieux ces attentes et d'aller au-delà en proposant des services inattendus.

6.1 Gestion des réclamations

Avant tout il est très important que les vendeurs du magasin soient à l'écoute du client. Celui-ci doit pouvoir venir au magasin non seulement pour acheter un produit, mais également pour des réclamations concernant un article ou une activité engendré par la VPC. Le client doit sentir une unité entre les différents canaux de distribution. Le personnel du magasin doit être flexible et permettre au client de venir le voir en cas de problème également autre que celui concernant le magasin. Ces réclamations ou commentaires doivent alors être enregistrés ou notés sur un document permettant de transmettre l'information directement au service client du siège social. Le département peut alors, selon l'importance de la réclamation, contacter le client par écrit ou par téléphone en faisant ses excuses ou en lui demandant plus de renseignements concernant la nature du problème. Le client se sent alors compris et sait que le message n'est pas simplement resté dans le magasin, mais a bien été transmis. Ce système permet au client de se sentir valorisé et comme un membre actif de la société. La communication entre les différents canaux de distribution est une condition sine qua non pour le succès du multicanal.

6.2 Marketing personnalisé

Toute information supplémentaire que l'entreprise peut récolter sur les clients lui permet de le connaître de mieux en mieux et de tendre sur le long terme sur du marketing personnalisé⁷¹ en leur proposant uniquement certains produits dont son utilité est prouvée, ceci par exemple par le biais d'une newsletter. Pour ce faire il est nécessaire de connaître les habitudes d'achats des clients et de les analyser. Chaque mouvement du client doit alors être connu.

Une telle stratégie permet une réduction des coûts pour la société et une augmentation des bénéfices engendrés. Cette option est à prendre en considération sur le long terme.

6.3 Commande directe

Le client peut bénéficier d'un service de commande direct. Le client peut ainsi commander les articles du catalogue via le magasin si ceux-ci ne se trouvent pas en magasin. Ces articles sont alors amenés au magasin depuis Genève avec la prochaine livraison. L'attente

⁷¹ TISSIER-DESBORDES Elisabeth, HEILBRUNN Benoît, *Comportement du consommateur*, Orléans : Pearson, 2005, p.12

est d'environ 2 jours et les frais de port ne sont de ce fait pas à la charge du client. Ce système permet aux clients de venir récupérer les articles après deux jours et ainsi de les voir avant de les payer. C'est très avantageux pour l'entreprise, car les articles sont payés immédiatement et le client bénéficie d'un service supplémentaire. S'ajoute à ceci que le client est, par ce procédé, contraint de revenir au magasin récupérer sa marchandise. Il peut donc acheter d'autres articles qu'il n'aurait pas acheté s'il avait commandé par correspondance. Cela favorise également les achats impulsifs⁷² spécialement sur les articles à prix réduits.

Afin de pouvoir coordonner le tout au niveau logistique, il est important de créer un système informatisé, comme mentionné précédemment, qui enregistre les commandes du magasin. Elles sont ensuite traitées comme une commande particulière et préparées pour le transport. Les commandes clients doivent être prises en considération aussi bien dans le mouvement de stock que dans le mouvement financier de la vente par correspondance. En parallèle les articles sont enregistrés par la caisse du magasin. Il faut trouver un système qui permette de bien différencier les deux enceintes.

6.3.1 GRC Multicanal

Afin de recueillir un maximum d'informations sur le client, il serait également possible pour l'entreprise d'enregistrer dans le système informatique tous ses achats dans un fichier client, que ces achats viennent de la VPC ou du magasin. Cet historique des achats pourrait se faire dans le magasin lors du paiement et lors de la commande par VPC comme cela se fait actuellement. Cela permettrait non seulement d'avoir un suivi des achats de ce client, mais également d'obtenir les renseignements tels que son adresse ou son adresse E-mail afin de lui envoyer des messages personnalisés. L'enregistrement des commandes par tous les canaux de distribution permet également d'analyser le « channel-hopping » et de voir si le client a acheté plus ou moins dans le nouveau canal de distribution qu'il utilise. Pour ce faire la société doit améliorer sa GRC en mettant en place un logiciel informatique qui permet de contrôler les mouvements des clients. Ceci peut se faire en adaptant le programme informatique dont dispose la société actuellement. A cela s'ajoute qu'il est nécessaire d'avoir une personne experte, responsable du GRC de tous les canaux de distribution qui analyse les données et les informations récoltées. (Voir annexe 11, Nouvel Organigramme)

Une fois les informations traitées il est tout à fait envisageable d'informer les clients du magasin par mailing sur les nouveaux produits se trouvant en magasin ou sur les dates des

⁷² DEFINITIONS MARKETING, *Définition de l'achat impulsif*, http://www.definitions-marketing.com/popup.php3?id_article=202 (consulté le 16 avril 2009)

prochaines soldes. Dans le call-center, les téléphonistes pourraient en fonction du code postal du client, l'informer de l'existence d'un magasin se trouvant près de chez lui. Cela donnerait au client la sensation d'être impliqué dans les activités de la société.

6.4 Cartes de membres

Pour augmenter son attractivité, le magasin peut pratiquer un système de cartes de membre. Celle-ci peut offrir au client la possibilité de commander des produits avant les autres clients. Cela avantage le client par le fait qu'il est considéré comme VIP. Par cette carte de membre il est également possible pour le client d'avoir des informations concernant les changements au sein de l'entreprise. Par la suite, il est possible de créer une communauté sur internet en créant un forum pour que les clients puissent échanger leurs expériences avec les produits. Cette carte de membre peut aussi offrir une réduction à partir d'un certain montant d'achats. La réduction pourrait se faire uniquement sur des articles non soldés et serait d'un montant de 20.- CHF lorsque les achats précédents auraient atteint la somme de 200.- CHF. Ceci représente alors une réduction de 10%. Cette carte de membre ne peut être utilisée que sur des articles vendus à prix régulier, car ce sont les articles ayant le plus de marge. Cette carte de membre, qu'elle soit informatisée ou physique, permet également de récolter des données personnelles sur le client.

Ces systèmes permettent d'alimenter la base de données de la société afin que par la suite elle puisse leur envoyer un catalogue. Le magasin n'étant pas le cœur du business de la société il permet néanmoins d'acquérir de nouveaux clients pour la vente à distance.

7. Plan de lancement du magasin

7.1 Stratégie de l'enseigne

Une fois que l'entreprise a trouvée un local convenant à ses besoins, dans la région de Renens, on va pouvoir commencer à l'aménager. De plus, il est important pour la société d'élaborer une stratégie de communication.

Le magasin va jouer principalement sur une stratégie de différenciation par les prix⁷³. Ceci est déductible par le fait qu'une partie de la gamme, celle pour attirer les clients dans le magasin, sera vendue à prix bas. Les prix pratiqués ne peuvent que difficilement être copiés

⁷³ DIOUX, Jacques, DUPUIS, Marc, *La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes*, Paris : Pearson, 2005, p. 226

par la concurrence. La société doit alors impérativement réduire ses coûts pour ne pas engendrer une plus grande perte financière de par sa logistique.

S'ajoute à cela une stratégie de différenciation par le service⁷⁴. Ceci vient du fait que le magasin propose à sa clientèle la possibilité de commander par leur biais des articles qui ne se trouvent pas dans le magasin. En plus de cela elle garantie que le magasin et la vente par correspondance s'échangent les informations, respectivement les réclamations. Il ne s'agit alors pas d'un simple magasin relié uniquement à l'activité principale de la société, mais d'un ensemble lié.

Afin de pouvoir offrir aux clients un service de qualité, nous avons décidé de faire l'inauguration officielle non pas le jour de l'ouverture, mais deux jours plus tard. Cela limite le risque de surcharge pour les employés. De plus, cela permet aux vendeurs de pouvoir se familiariser avec les lieux et les produits, avant d'avoir un grand nombre de clients présents sur le site.

7.2 Stratégie de communication

Afin d'obtenir une stratégie de communication qui porte ses fruits on a décidé d'activer le mix de communication. Ceci permettra de faire une communication très ciblée tout en informant les clients déjà présents dans la base de donnée de Vedia, et également afin d'acquérir de nouveaux clients.

Tableau 3
Mix-Communication

Mix communication	J - 5 jours	Jour J+2	J + 1 mois
Publicité → Presse Catalogues Internet	Information Page Web	Article	Article Information
Relation Publique → Communiqué	Journaliste	Invitation	
Promotion / Marketing direct	Newsletter	Cadeau	Newsletter

⁷⁴ DIOUX, Jacques, DUPUIS, Marc, *La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes*, Paris : Pearson, 2005, p. 227

7.2.1 Publicité dans la presse

Afin d'avoir un taux de pénétration élevé il serait judicieux pour la société de mettre dans le quotidien gratuit « 20 minutes » une annonce 3 à 4 jours avant l'inauguration afin d'informer les habitants de la région Lausannoise de l'évènement. Ceci est un moyen très efficace pour s'adresser à une multitude de personnes. Le quotidien étant distribué par zones géographiques, la communication sera ainsi très ciblée. Le taux de pénétration de l'édition « Vaud » est d'environ 37.2% avec environ 166'000 lecteurs⁷⁵.

Une relance d'un article de presse environ 1 mois après l'ouverture du magasin permettrait au lecteur de se rafraîchir la mémoire. De plus, celui-ci augmenterait le taux de pénétration et permettrait de maintenir un flux constant de clients dans l'enseigne.

7.2.2 Publicité dans le catalogue

Afin d'informer les clients Vedia de l'ouverture du magasin, il serait éventuellement possible de créer une demi-page dans le catalogue indiquant la date d'ouverture avec l'adresse exacte du magasin. Ceci doit se faire dans le catalogue distribué durant le mois de l'ouverture. Cette version devrait figurer uniquement dans les catalogues adressés aux clients recevant un catalogue en français. Ce qui limite la distribution sur la zone géographique romande.

7.2.2.1 *Asile colis*

Si, pour des raisons financières, cette possibilité n'est pas envisageable on pourrait ajouter une page amovible, type flyer ou autocollants, dans la série de catalogues adressés aux clients habitants dans la région de Lausanne. Cette publicité serait alors ajoutée manuellement avant l'envoi. Les flyers ou autocollants peuvent être insérés dans les catalogues selon leur numéro de code postal.

Environ un mois après l'ouverture du magasin, on pourrait envisager de refaire un tel envoi par catalogue. De cette manière les personnes n'ayant pas porté attention à l'information la première fois soient amenées à la noter cette fois-ci. De plus, ceci permettrait, de remémorer aux clients l'existence d'une telle enseigne près de chez eux.

⁷⁵20 MINUTES, *Information sur le taux de pénétration du journal local de « 20 minutes »*, http://www.20min.ch/ro/media/publicite/impact_cible.pdf et http://www.cominmag.ch/wp-content/uploads/2009/03/20-minuten_ma_leader_2009_fr_def.pdf (consulté le 09 mars 2009)

7.2.3 Publicité sur les sites Internet

Les sites Internet de Vedia et Kays devraient être mis à jour environ 1 semaine avant l'inauguration afin d'annoncer aux lecteurs la date et le lieu. L'information devrait figurer quelque part sur la page d'accueil des sites Internet, pour bien véhiculer le message. Ce lien est alors relié directement à la page sur laquelle est détaillée l'information.

De plus, par la suite on pourrait créer une page web de garde consacrée uniquement aux magasins. Celle-ci donnerait des informations concernant les différentes offres ou les adresses des magasins. Le site serait rattaché par un onglet aux sites Internet de Vedia ou de Kays.

7.2.4 Relations Publiques

Peu avant l'ouverture une invitation peut être envoyée aux journalistes afin qu'ils y assistent. Si les journalistes viennent, cela permet d'obtenir un article aux frais du journal. De plus, cela fait parler du magasin ce qui attire des nouveaux clients.

Le jour de l'ouverture, la société devrait envoyer un communiqué de presse aux journalistes de la région Lausannoise. Afin de susciter l'intérêt des journalistes il faut que la société mette l'accent sur le changement de stratégie de Vedia en se lançant dans le multicanal. Ceci permettrait de s'adresser pas uniquement à des petits journaux locaux, mais également à des magazines spécialisés tels que PME magazine ou le Bilan magazine. Un tel article ne devrait alors pas uniquement porter sur l'ouverture d'une enseigne dans la région mais principalement parler du changement de stratégie de la société elle-même. De plus, il sera possible d'y ajouter la fonctionnalité du magasin, afin que le lecteur soit au courant que le magasin proposera des articles à très bas prix. Il sera nécessaire de mettre en relation l'activité de la vente par correspondance avec le magasin. Un tel communiqué de presse permettra à la société d'obtenir éventuellement un article gratuit dans un journal ce qui lui fera de la publicité en même temps.

7.2.5 Promotion et Marketing direct

Afin de pouvoir informer les clients de Vedia VPC il est possible d'envoyer par Internet une Newsletter 1 semaine avant l'inauguration. Cet e-mail permet d'informer sur la date et le lieu d'ouverture, mais également sur une petite surprise les y attendant. Il est alors important de pouvoir offrir au client un petit cadeau d'une faible valeur pour le remercier de sa visite. Sachant qui sont les clients informés par e-mail une liste avec tous les noms serait préparée et le vendeur pourrait indiquer la visite d'un client sur cette liste. Puis après l'ouverture on peut relancer un e-mail pour informer les personnes n'ayant pas encore visité le magasin

que leur cadeau les attend. Ceci permet non seulement d'attirer les clients au magasin le jour de l'ouverture, mais également par la suite. En sachant exactement qui est venu récupérer son cadeau le deuxième mailing se fera d'une manière plus personnalisée. Le client, qui se sentira ainsi valorisé.

7.2.6 Coûts du Mix-Communication

La stratégie de communication présentée ci-dessus engendre un coût initial pour la publicité. Le budget annuel étant de 55'000.- CHF, il faut noter que le lancement nécessitera une somme initiale plus importante. Cela signifie que lors de l'évolution de la première année les dépenses seront moins importantes. Le tableau ci-dessous résume les dépenses prévues pour le mix-communication du lancement.

Tableau 4
Coûts du Mix-Communication

Publicité presse	2 x 3'000.- CHF ⁷⁶
Publicité catalogue	2x 1'000.- CHF ⁷⁷
Publicité par internet	250.- CHF ⁷⁸
Relations publiques par communiqué de presse	300.- CHF ⁷⁹
Promotion / Marketing direct	2x 750.- CHF ⁸⁰
Total coûts du mix-communication	10'050.- CHF

Les coûts engendrés par le mix-communication pour l'ouverture du magasin s'élèvent à 10'050.- CHF. Ceci représente 1/5 du budget annuel prévu pour la publicité du magasin. Ce montant est nécessaire afin de pouvoir garantir un succès minimum lors du lancement. La communication faite lors de l'ouverture permet de limiter le nombre de publicité nécessaire tout au long de l'année.

⁷⁶ 20 MINUTES, Site internet pour du journal 20 Minutes pour les tarifs publicitaires, http://www.20min.ch/ro/media/publicite/Tarif_complet_SR_09.pdf (consulté le 09 mars 2009)

⁷⁷ Informations internes à l'entreprise

⁷⁸ Frais internes engendrés par le temps de travail pour la mise en place

⁷⁹ Frais internes engendrés par le temps de travail pour la mise en place

⁸⁰ Informations internes à l'entreprise

En ce qui concerne la communication presse, le montant est constitué par la publication d'une bande publicitaire sur une page du journal « 20 minutes ». Ce moyen de communication étant prévu deux fois lors du lancement, la somme est multipliée par deux.

Pour la communication par catalogue, le coût est constitué par la création d'une page dans la version française du catalogue. Pour ce faire il est important de compter le temps nécessaire à la création de cette page à l'interne. Ce temps est compté dans le temps de travail de la vente par correspondance, car la création de cette page est comme si l'on créait une page de catalogue pour la VPC. A ceci s'ajoute le montant de l'impression qui ne peut pas non plus être calculé séparément du fait que le coût est unitaire par catalogue. C'est la raison pour laquelle la somme de 1'000.- CHF est une estimation globale.

La publicité par internet est constituée de la mise en page de la page web dont l'initial est déjà créé du fait de l'existence du magasin de Genève. Le travail serait alors d'actualiser la page en ajoutant l'adresse du nouveau magasin. Il est également envisageable de mettre sur la page d'accueil de la société un onglet ou pop up avec l'information de l'ouverture du nouveau magasin. Le montant est alors calculé en fonction du nombre d'heures que doit passer le responsable des sites internet pour la mise en page de ces informations.

Le communiqué de presse doit être rédigé par une personne interne à la société ce qui constitue un coût de personnel et d'heures de travail. Pour l'invitation des journalistes il faut compter une boisson pour les convaincre de venir à l'ouverture et de rédiger un article. Toutefois ceci constitue une somme d'environ une centaine de francs déjà inclus dans les 300.- CHF.

Le marketing direct, par le biais de Newsletter constitue des coûts d'heures de travail pour la rédaction de l'E-mail. A cela s'ajoute, les frais engendrés par les petits cadeaux d'une très faible valeur. C'est pour cela que la somme s'élève à 1'500.- CHF pour environ 10'000 clients. Nous estimons qu'environ 20% des clients invités par ce biais viendront récupérer leur cadeau.

7.3 Merchandising

Une fois le local aménagé de façon idéale, l'heure est à l'approvisionnement. Les rayons doivent être remplis et aucun article ne doit être en quantités restreintes. Le système informatisé doit être installé et testé avant le lancement. De plus le mobilier doit être aménagé de façon à ce que le client ait la place de circuler entre les rayons. L'aménagement doit se faire de manière à ce que les articles appartenant au même département soient regroupés. Il va de soi que les vêtements se trouvent d'un côté et les appareils électroménagers d'un autre. De cette manière, le client peut trouver plus facilement l'article

ou le groupe d'articles qui l'intéresse. Vers l'entrée du magasin, pour attirer l'œil du client, il est judicieux de mettre les articles en liquidation dont le prix est fortement baissé. De grandes pancartes indiquant les articles baissés permettent également d'attirer l'attention du client.

8. Ouverture de plusieurs magasins sur le long terme

8.1 Élaboration d'une franchise

Afin d'aborder tous les aspects possibles concernant l'ouverture du magasin, il est intéressant de prendre en considération une éventuelle franchise du magasin. La franchise permettrait à la société de bénéficier d'un revenu régulier pour l'exploitation de la propriété intellectuelle⁸¹ et d'une augmentation de sa notoriété. Les magasins seraient alors répartis dans toute la Suisse. Cela permettrait d'augmenter la clientèle de Vedia. En même temps une telle franchise permettrait à la société d'écouler son stock de marchandises invendues sans devoir accumuler des charges pour l'entretien d'un magasin et des locaux commerciaux. La société pourrait de cette manière étendre son activité secondaire à plus grande échelle, tout en limitant en tant que franchiseur les risques pris. Ce sera au franchisé de supporter les charges.

Pour une telle franchise il est alors important que la société s'axe sur une nouvelle stratégie et engage de ce fait une personne ayant comme fonction de gérer les différents franchisés et s'occupe du manuel opératoire des franchises.

D'autre part, il ne faut pas oublier le rôle principal du magasin Vedia de liquider des invendus qui sont cédés en partie en dessous du prix de revient. De ce fait il est difficile pour un franchisé de pouvoir supporter les pertes engendrées par la marchandise. De plus la société ne pourra pas garantir une quantité élevée de certains produits ni toutes les tailles si l'on parle du textile. Le franchisé ne pourra alors pas savoir à l'avance quels sont les produits dont il pourra disposer.

L'idée de la franchise serait applicable et plus judicieuse lorsque le magasin vendrait uniquement des articles présents dans le catalogue, donc des produits vendus à prix réguliers et dont les quantités sont suffisantes. Dans ce cas-là, la société devrait changer la stratégie de vente du magasin.

⁸¹ FRANCHISEVERBAND, *Site internet de l'association des franchises en Suisse*, <http://www.franchiseverband.ch/neue-pdf/SFV%20Ehrenkodex%20f.pdf> (consulté le 25 mars 2009)

8.2 Coordination des magasins

Sur le long terme il est envisageable pour la société d'ouvrir plusieurs points de ventes en Suisse. Cela est dû à un surstock de plus en plus important pour la société et qui engendre des coûts très importants. Pour ce faire il est nécessaire que la société mette en place une coordination de ses enseignes au siège de la société.

Une personne devrait alors être employée pour superviser le travail fait dans les magasins et gérer les employés des magasins. De plus, cette personne aurait comme tâche de contrôler les mouvements de stock entre les magasins et le stock principal de la société, ce qui éviterait une gestion peu transparente de la gestion des magasins. Cette personne serait également responsable d'instaurer une politique de prix pour les articles de liquidation. De cette manière, la société peut à tout moment de l'année avoir une vision sur les prix effectués dans ses différents magasins. La politique des prix devrait alors être instaurée dans tous les magasins de la même manière. Cela permet également à la société de fixer des prix plus élevés sans que le gérant du magasin le fasse lui-même. Sans la pratique d'une politique des prix cela entraînerait des problèmes. Le même produit ne serait pas vendu au même prix selon les enseignes. Cette personne serait alors responsable du CRM des magasins en même temps que du CRM de la vente par correspondance afin que la société travaille comme une seule unité.

Il faudrait également avoir des données telles que des statistiques de ventes par vendeurs. Ces données seraient un outil pour mesurer l'efficacité des employés. En parallèle, il serait judicieux d'instaurer une liste des ventes hebdomadaires afin de comparer les différents magasins entre eux. Ceci permettrait d'analyser les raisons du succès d'une enseigne par rapport à une autre vendant exactement les mêmes produits. Les différentes enseignes pourraient ainsi améliorer ou corriger certaines erreurs commises dans la gestion du magasin ou d'autres détails pouvant faire la différence.

La personne de coordination aurait le devoir de contrôler ces listes régulièrement et de faire des analyses approfondies des différences éventuelles qui peuvent apparaître. En effectuant ces analyses elle doit toutefois prendre en compte les différences géographiques ou démographiques des régions d'implantation des magasins.

Afin de pouvoir comparer au mieux les magasins, il serait important qu'ils soient tous aménagés de la même manière. Cela signifie que les articles doivent tous être présentés de la même façon. Seules les dispositions dans les rayons peuvent varier car, du fait que Vedia ne compte pas construire ses propres magasins et que la disposition de la surface de vente de chaque enseigne varie selon le local à disposition.

Ce sera le choix du responsable du magasin de quelle manière il veut faire la décoration afin d'attirer les clients. Celle-ci peut être changée ou adaptée selon ce que le coordinateur ou la coordinatrice trouve comme éléments pour augmenter les ventes.

Conclusion

En résumé, avec la crise financière actuelle et un pouvoir d'achat en baisse, les consommateurs sont à la recherche d'articles de bonne qualité à bas prix. La société, elle, vit une situation financière stable et a une part de marché dans son domaine relativement importante. De ce fait et pour d'autres raisons évoquées tout au long de ce rapport, il serait pour la société Vedia S.A., tout à fait envisageable d'ouvrir un deuxième magasin afin de liquider à bas prix son surplus de stock. Par ce moyen elle peut établir une stratégie multicanal.

Après des recherches approfondies il en est ressorti que la région lausannoise était une bonne zone géographique pour s'implanter. « Renens » plus précisément. De par sa situation géographique proche de l'autoroute et des chemins de fer c'est une région à grand trafic. De plus, la société compte déjà un grand nombre de clients dans cette région.

Un plan de lancement, avec un mix communication couvrant tous les moyens de communication permet d'attirer un maximum de clients, nouveaux ou déjà clients de la VPC. La société peut alors acquérir de nouveaux clients par ce biais.

Une fois que la société sera établie sur son nouveau marché elle pourra, par la gestion de la relation client, diminuer le nombre de catalogues et augmenter le panier moyen des clients.

Il va falloir par la suite traiter le sujet de la gestion des points de ventes et la gestion de la caisse. De plus, il est important de parler du point de vue plus financier, c'est-à-dire d'aborder le thème de l'identification et des impacts qu'a l'ouverture d'un tel magasin dans la comptabilité analytique de la société.

La réunion d'informations n'a pas été facilitée en raison de la confidentialité de certains éléments, source de données auxquelles je n'ai pas eu entièrement accès.

De mon point de vue il a été difficile de pouvoir tenir compte de tous les aspects de la société et de sa gestion, car les informations ne sont pas toujours données et que l'on ne connaît pas tout le fonctionnement interne de la société. J'ai toutefois eu la chance de pouvoir écrire ce rapport sur cette société dont je connais une partie du fonctionnement interne du fait que j'y ai effectué un stage d'une année. Ce stage m'a permis de pouvoir travailler dans les achats, le service clients et le marketing afin d'avoir une vision d'ensemble des différents travaux effectués et nécessaires pour mener à bien un tel business.

Bibliographie

Ouvrages :

BADOC, Michel; SELEZNEFF, Isabelle, *du Marketing pour les créateurs d'entreprise*, Paris : Edition Organisation, 2005

DIOUX, Jacques, DUPUIS, Marc, *La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes*, Paris : Edition Pearson, 2005

Gerrit HEINEMANN, *Multi-Channel-Handel*, Wiesbaden: Edition Gabler, 2008

JOHNSON, Gerry et al. *Stratégique*. 8^{ème} éd. Paris : Edition Pearson, 2008

KOTLER, Philip et al. *Marketing management*, 12^e éd. Paris : Edition Pearson, 2006

SCHUMACHER, Jean-Jacques, DONZE, Jean-Pierre, *TQG II Problèmes de comptabilité et d'arithmétique*, Lausanne : 11^{ème} Edition, Collection 2005, p.218

TISSIER-DESBORDES Elisabeth, HEILBRUNN Benoît, *Comportement du consommateur*, Orléans : Edition Pearson, 2005

Support électronique :

ACKERMANN, *Société de vente par correspondance Suisse*, <http://www.ackermann.ch/> (consulté le 16 février 2009)

ACTIVED, *Internet comme canal de distribution*, http://www.acted.fr/perform_marketing/articles/Internet%20comme%20canal%20de%20distrib.pdf consulté le 16 avril 2009

ASSOCIATION SUISSE DES VENTES PAR CORRESPONDANCES, *Association pour les sociétés de ventes par correspondance*, http://www.asvpc.ch/ehrenkodex_fr.cfm (consulté le 17 janvier 2009)

CAR4YOU, *Site internet pour la vente de voitures*, <http://www.car4you.ch> (consulté le 20 février 2009)

COOP, *Entreprise de commerce de détail*, <http://www.coop.ch/> (consulté le 16 février 2009)

DEFINITIONS MARKETING, *Définition de l'achat impulsif*, http://www.definitions-marketing.com/popup.php3?id_article=202 (consulté le 16 avril 2009)

E-COMMERCE-CENTER-HANDEL, *E-Commerce-Informationen für den Handel*, <http://www.ecc-handel.de/index.php> (consulté le 16 mars 2009)

FNAC, *Entreprise de commerce de détail*, <http://www.fnac.ch/index0.php> (consulté le 16 février 2009)

FRANCHISEVERBAND, *Site internet de l'association des franchises en Suisse*, <http://www.franchiseverband.ch/neue-pdf/SFV%20Ehrenkodex%20f.pdf> (consulté le 25 mars 2009)

GAERNER, *Fournisseur de meubles pour bureau*, <http://www.gaerner.ch/> (consulté le 24 mars 2009)

HENNES & MAURIZ, *Vente de vêtements et accessoires*, <http://www.h&m.ch> (consulté le 16 février 2009)

IKEA, *Site internet d'IKEA*, <http://www.ikea.com/ch/fr/> (consulté le 26 mars 2009)

IMMOSTREET, *Agence immobilière en ligne*, <http://www.immostreet.ch> (consulté le 15 février 2009)

IMMOSCOUT24, *Agence immobilière en ligne*, <http://www.immoscout24.ch> (consulté le 24 mars 2009)

INTERDISCOUNT, *Vente d'électronique*, <http://www.interdiscount.ch> (consulté le 16 février 2009)

LA REDOUTE, *Site internet de la Redoute*, <http://www.laredoute.ch/CH/fr/home/index.aspx> (consulté le 16 février 2009)

Le chômage continue à grimper en Suisse, *RSR.ch*, 9 mars 2009, http://info.rsr.ch/fr/news/Le_chomage_continu_de_grimper_en_Suisse.html?siteSect=2010&sid=10426215&cKey=1236602449000 (consulté le 04 mai 2009)

MANOR, *Entreprise de commerce de détail*, <http://www.manor.ch> (consulté le 16 février 2009)

MERCATOR, *Théories et pratiques du marketing*, <http://www.mercator.fr/IMG/pdf/17.pdf> (consulté le 04 mars 2009)

MIGROS, *Entreprise de commerce de détail*, http://www.migros.ch/FR/Offres_actuelles/Paques/Seiten/Apercu.aspx (consulté le 16 février 2009)

MOISAND, Dominique, CRM un engouement contrasté, *La Revue*, 2001, <http://www.afai.fr/public/doc/112.pdf>, (consulté le 11 mars 2009)

NECKERMANN, *Société de vente par correspondance Suisse*, http://www.neckermann.ch/index2.mb1?mb_f020_id=hB5LEwD-Q0FsLcZ74hCQW0PazazaDs8&aufloesung=1024 (consulté le 16 février 2009)

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, *Entreprise – Commerce électronique*, http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.302_04.302.html?open=1 (consulté le 18 mars 2009)

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, *Les familles en Suisse*, <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/news/publikationen.Document.114236.pdf> (consulté le 15 février 2009)

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, *Transports et Mobilité* <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/news/publikationen.Document.91944.pdf> (consulté le 15 février 2009)

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, *Portrait démographique de la Suisse*, <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/news/publikationen.Document.102625.pdf> (consulté le 15 février 2009)

ONLINE-HANDEL 2009, *Erste Prognosen und Trends für 2009*, http://www.managementforum.com/onlinehandel_2009_14513/Hudetz.pdf (consulté le 16 mars 2009)

OTTO'S, *Entreprise de commerce de détail* <http://www.ottos.ch> (consulté le 16 février 2009)

POSTE, PROMOPOST, *Service de la Poste pour améliorer les envois de publicité*, <http://www.poste.ch/fr/pm-promopost-broschuere.pdf> (consulté le 18 décembre 2008)

PROMOD, *Vente de vêtements et accessoires*, <http://www.promod.com> (consulté le 16 février 2009)

QUELLE, *Société de vente par correspondance internationale*, <http://www.quelle.ch/> (consulté le 16 février 2009)

REGISTRE DU COMMERCE DU CANTON DE GENEVE, *Site officiel du registre du Commerce de Genève* : <http://rc.ge.ch/> (consulté le 12 décembre 2008)

SBBCARGO, *Tarifs sur l'envoi de la marchandise par les voies de chemin de fer*, http://www.sbbcargo.com/fr/tarif800_09_f.pdf (consulté le 18 mars 2009)

TCHIBO, *Société de vente par correspondance internationale*, <http://www.tchibo.ch> (consulté le 16 février)

Université populaire de Lausanne, *Site internet de l'université populaire de Lausanne*, http://www.uplausanne.ch/images/carte_vd.gif, (consulté le 11 mars 2009)

VEDIA S.A. HISTORIQUE, *L'historique de Vedia S.A.*, <http://www.vedia.ch/Histoire--604f.html> (consulté le 12 décembre 2008)

VEDIA S.A. SUR VEDIA, *Description des activités de Vedia S.A.* <http://www.vedia.ch/Sur-VEDIA--603f.html> (consulté le 12 décembre 2008)

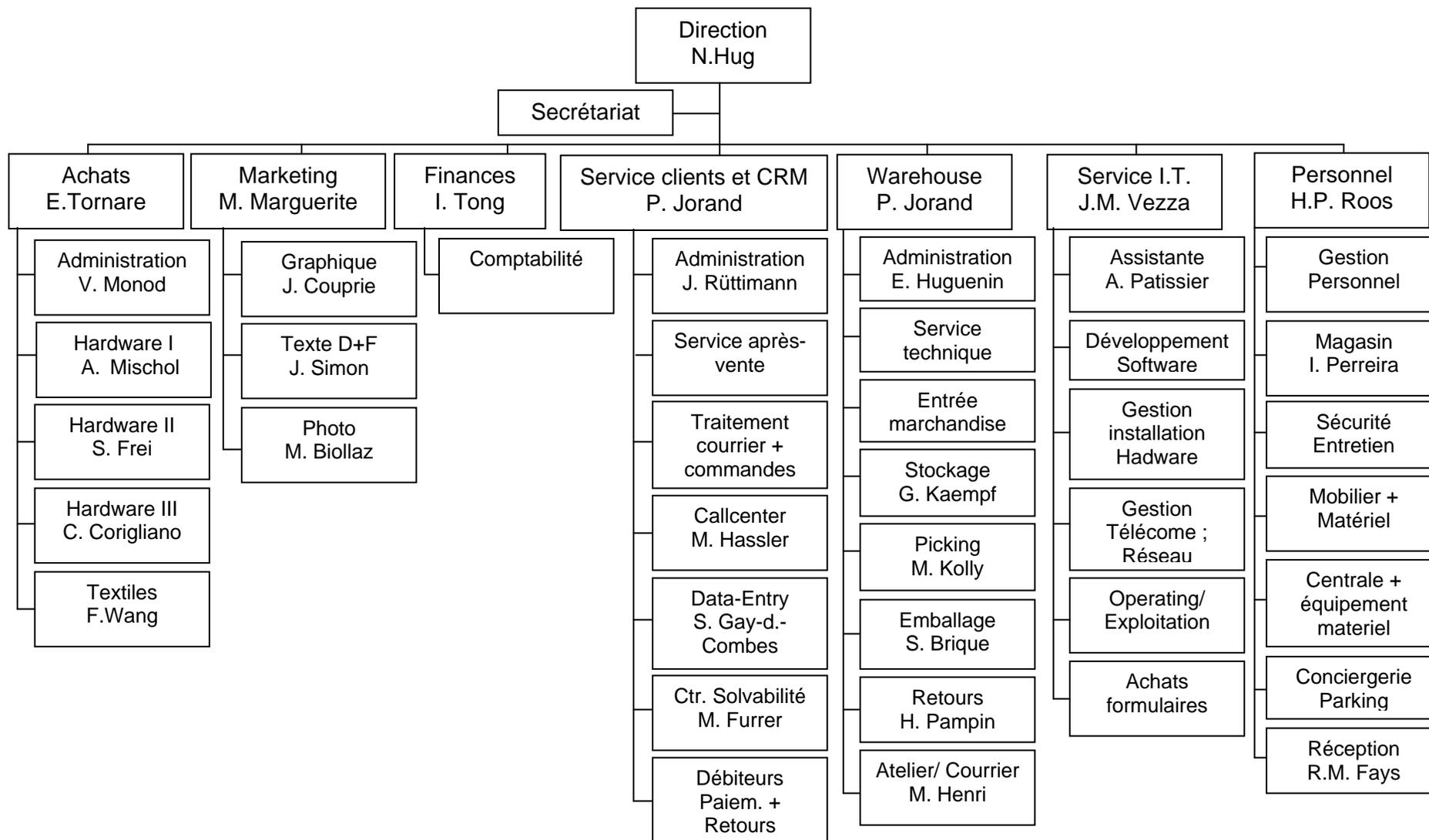
VOGEL BUSINESS, *Der Detailhandel ist gesättigt*, In: *IT Reseller*, 2008, http://www.itreseller.ch/archive/ar_single.cfm?Ar_id=25114&sid=0 (consulté le 25 mars 2009)

WEBMARCHAND.CH, *Annuaire du commerce en ligne*, http://www.webmarchand.ch/caisses_enregistreuses.htm (consulté le 27 mai 2009)

20 MINUTES, *Information sur le taux de pénétration du journal local de « 20 minutes »*, http://www.20min.ch/ro/media/publicite/impact_cible.pdf et http://www.cominmag.ch/wp-content/uploads/2009/03/20-minuten_ma_leader_2009_fr_def.pdf (consulté le 09 mars 2009)

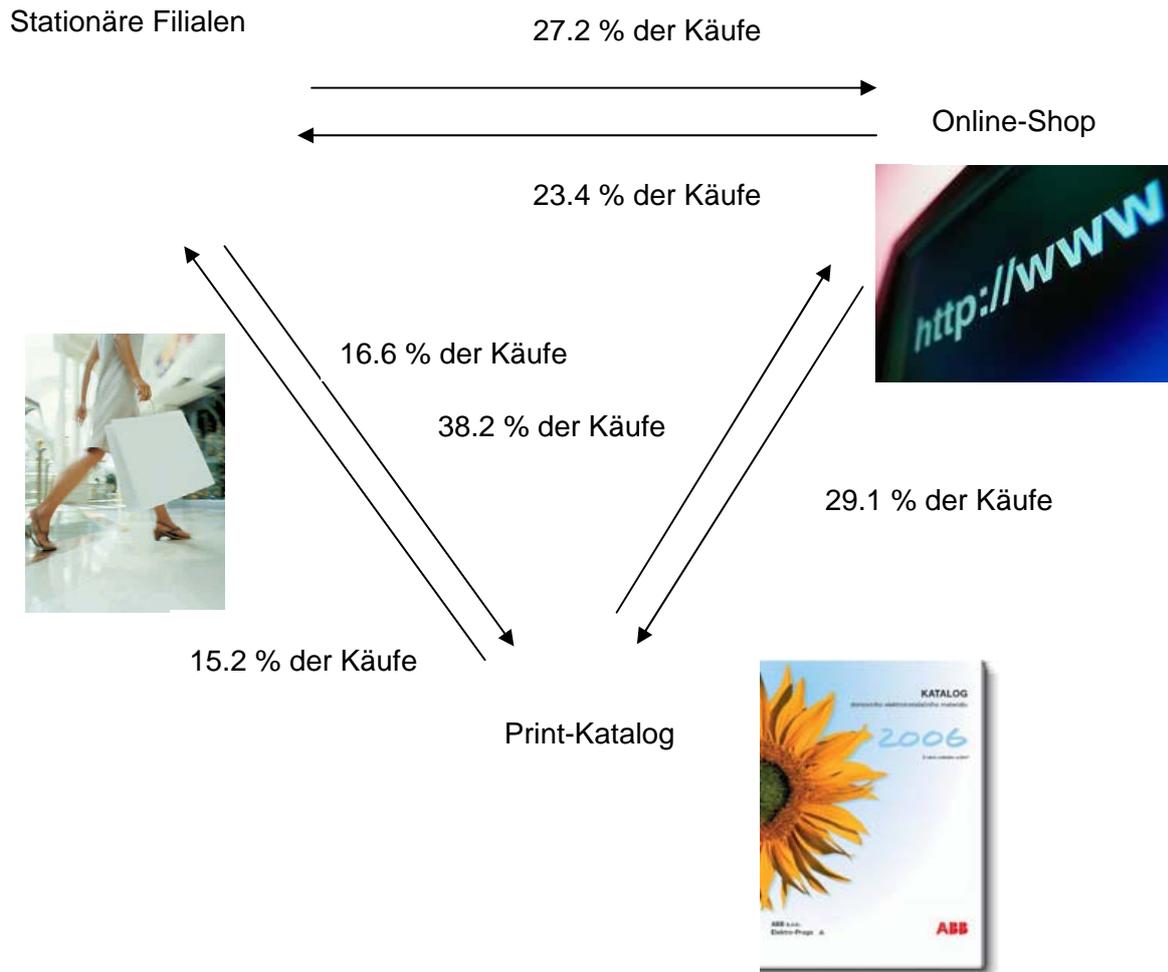
20 MINUTES, *Tarifs pour de la publicité dans le journal du « 20 minutes »*, http://www.20min.ch/ro/media/publicite/Tarif_complet_SR_09.pdf (consulté le 09 mars 2009)

Annexe 1 Organigramme Vedia S.A.



Annexe 2

Kaufvorbereitende Information in einem anderen Vertriebskanal



Lesebeispiel:
Bei 27,2% der Käufe in Online-Shops wurde vor dem Kauf der stationäre Handel aufgesucht, um weitere Informationen zum Produkt einzuholen.

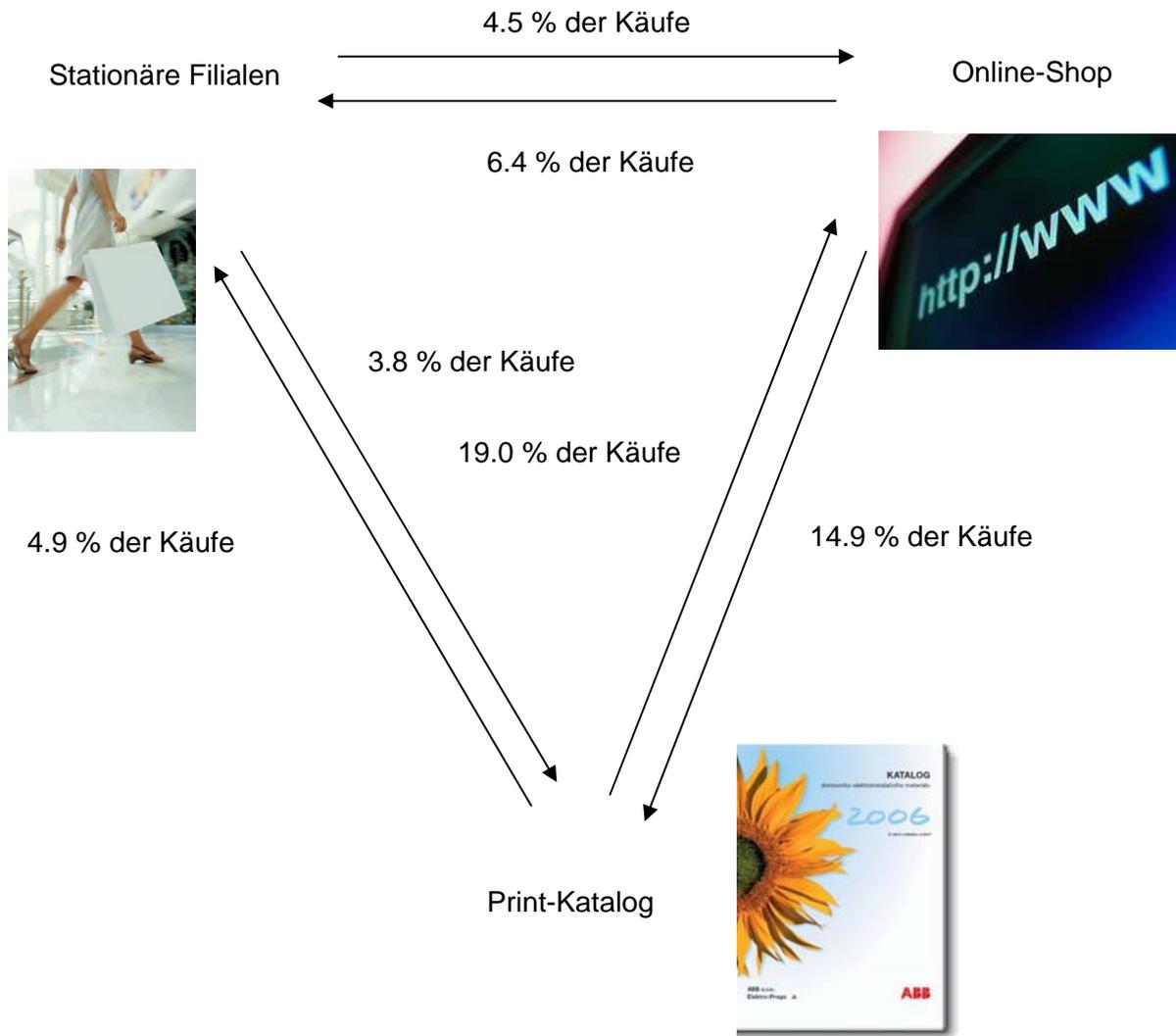
Source :

http://www.managementforum.com/onlinehandel/2009_14513/Hudet2.pdf

consulté le 27 janvier 2009

Annexe 3

Kaufimpulse in Multi-Channel-Systemen im Einzelhandel



Lesebeispiel:
 Bei 6,4% der Käufe in einer stationären Filiale lieferte ein Besuch im Online-Shop desselben Anbieters den tatsächlichen Impuls, bei diesem Anbieter im Ladengeschäft zu kaufen.

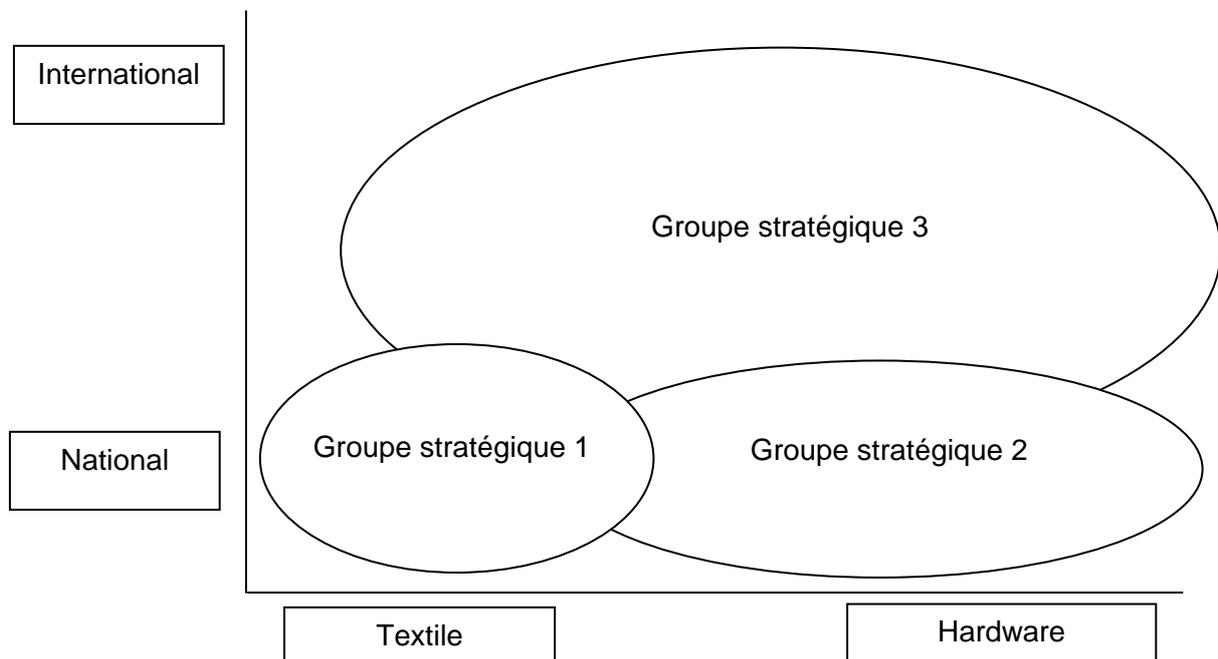
Source :

http://www.managementforum.com/onlinehandel_2009_14513/Hudetz.pdf

H consulté le 27 janvier 2009

Annexe 4

Concurrence au niveau du secteur



Tous les concurrents énumérés ci-après font partis de l'ASVPC (Association Suisse des ventes par correspondance).

Groupe stratégique 1 :

Ce groupe prend en considération toutes les entreprises de vente par correspondance actives sur le plan national et dont le produit vendu est du textile. Ce panel regroupe les entreprises telles que : Alba Moda AG, Beyeler Modehaus et Ronja Versand

Groupe stratégique 2 :

Le groupe numéro 2 prend en considération les entreprises de vente par correspondance actives uniquement sur le plan national, dont l'activité peut être variée, mais similaire à celle pratiquée par la société Vedia. Les entreprises sont : Cornelia Versand GmbH, Veillon, Haus und Hobby, Heine, Jelmoliversand, Lehner Versand, Pro Idee GmbH, Vac et Angela Bruderer.

Groupe stratégique 3 :

Ce groupe prend en compte les entreprises de ventes par correspondance actives sur le plan national et international. Leur activité porte sur le textile et le hardware. Se sont : Quelle Versand, La Redoute, Tchibo et Neckermann.

Annexe 5

Questionnaire adressé à la clientèle du magasin

Sondage **VEDIA** Magasin

Cette enquête est menée par VEDIA, auprès de sa clientèle. La confidentialité et l'anonymat des données sont garantis

1. Comment connaissez-vous le magasin Vedia ?

- Flyers Journal Bouche à oreille Par des amis Autre

2. Pour quel motif venez-vous au magasin ?

- Économie des frais de port Convivialité
 Le choix des produits Solderie
 Rapport de qualité Bonnes affaires
 Raison de proximité Autre.....

3. Quel type de produits achetez-vous ? (plusieurs choix)

- Produits à prix réduit Hardwear
 Produits à prix réguliers Autre.....
 Textile

4. Quel est votre comportement d'achat dans notre magasin ?

- Vous acheter Vous commander Les deux

5. Quel moyen de transport utilisez-vous pour venir chez Vedia ?

- Voiture TPG Train
 À Pied Vélo Autre.....

6. Combien de fois par mois venez-vous ?

- 1 fois 2-3 fois 4-5 fois 6 et +

7. Quelle somme dépensez-vous en moyenne par visite ?

- 0-30.- 31-70.- 71-120.- +120.- varie

8. A quelle période de l'année venez-vous au Discounter ?

- Sortie du nouveau catalogue Soldes, solderie Période de fêtes Autre

9. Etes-vous satisfait du magasin ?

- Pas du tout satisfait Peu satisfait Satisfait Très satisfait

10. D'après vous que pourrait être amélioré au magasin ?

- Manque de vendeurs Manque de produits du catalogue
 Décoration Rien
 Visibilité dans les étagères Autres.....
 Taille du magasin

11. Si Vedia ouvrait un magasin, combien de temps seriez-vous prêt à consacrer au trajet ?

- 10 minutes 10-20 minutes 20-30 minutes 30 et plus

12. Catégorie d'âge

- 18-25 ans 26-35 ans 36-50 ans 51-65 ans +65 ans

13. Sexe

- Homme Femme

14. Revenu annuel par ménage

- 30'000.- 30'000.- à 50'000.- 50'000.- à 70'000.- 70'000.- à 90'000.- 90'000.- et plus

15. Nombre de personnes par ménage

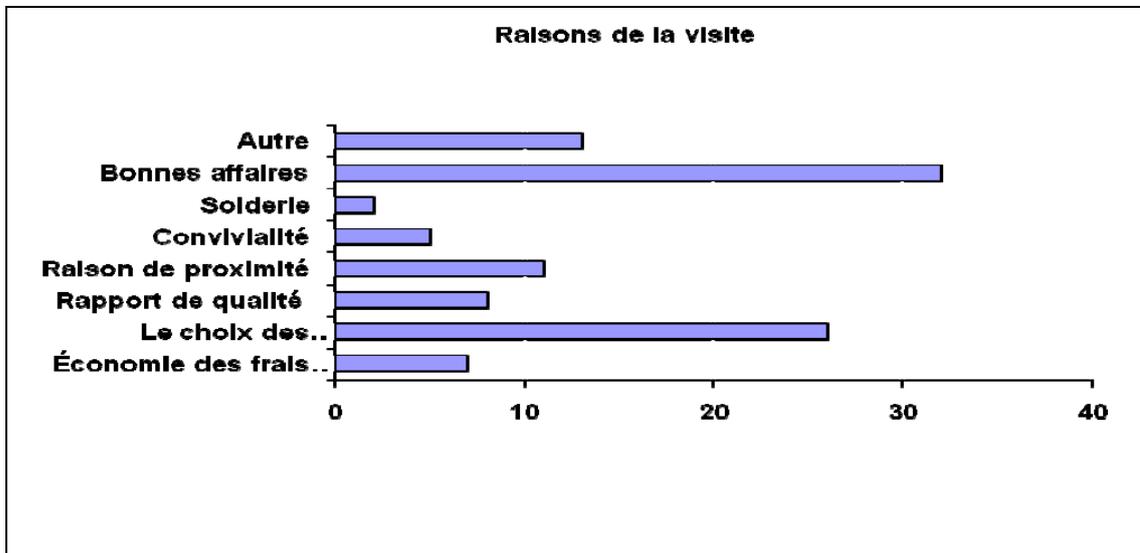
- 1-2 3-4 5 et +

16. Seriez-vous intéressé par des newsletters, vous informant des promotions ?

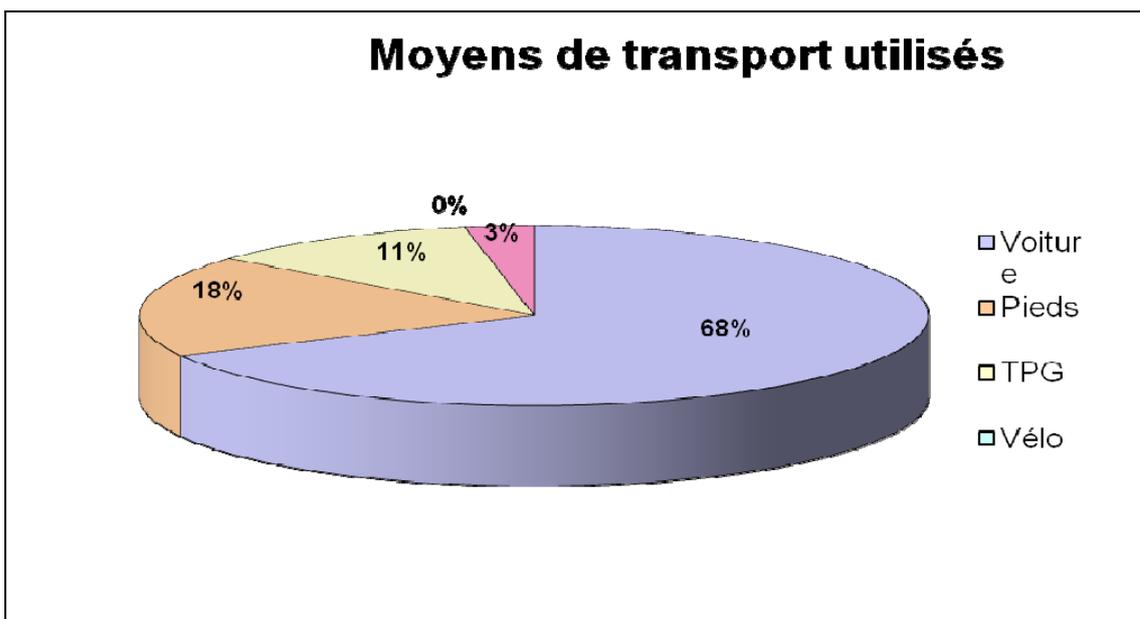
- Non
 Oui, adresse E-mail :

Annexe 6

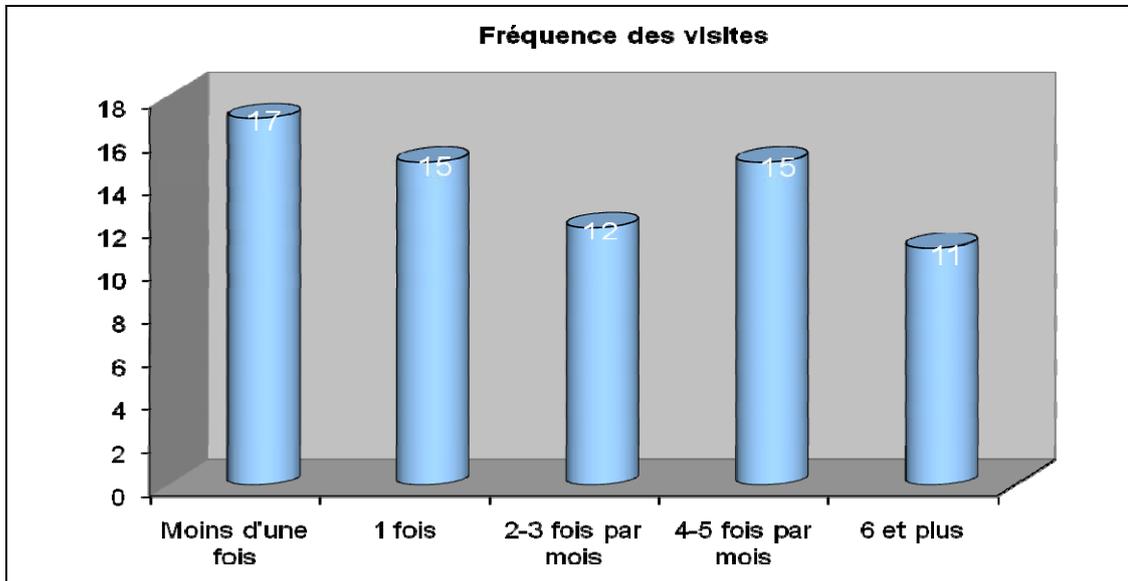
Analyse résultats questionnaire du magasin



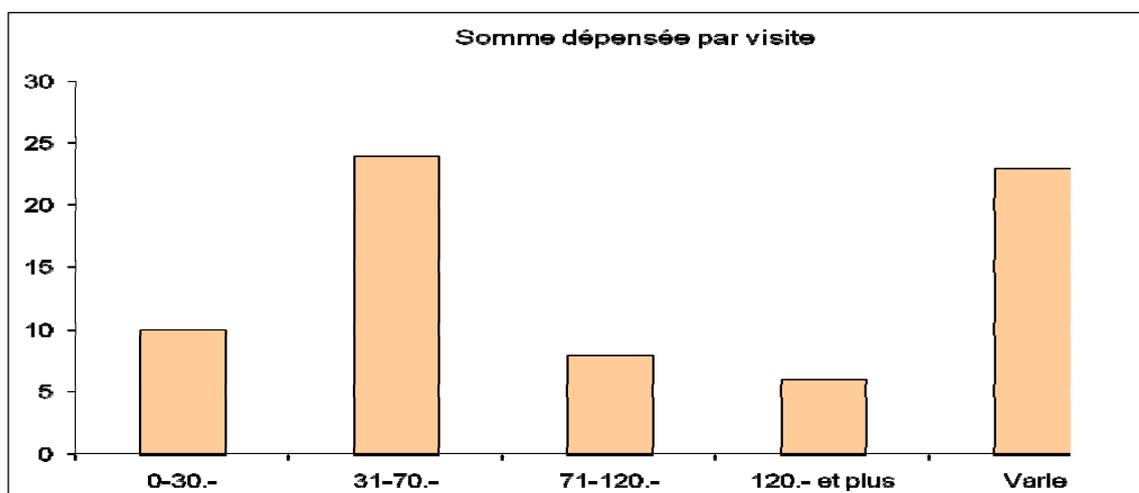
Sur ce graphique l'on peut reconnaître les raisons principales pour lesquelles les clients visitent le magasin. Il apparaît clairement que les principales raisons sont les bonnes affaires que l'on peut y faire, ainsi que le choix des produits. Cela montre que le client vient principalement pour les prix bas que pratique le magasin. Ce graphique représente le but du magasin, des bons produits à prix bas.



Ce camembert démontre que 68% des clients se déplacent en voiture pour se rendre au magasin. La présence d'un parking est impératif afin de pouvoir satisfaire les clients.

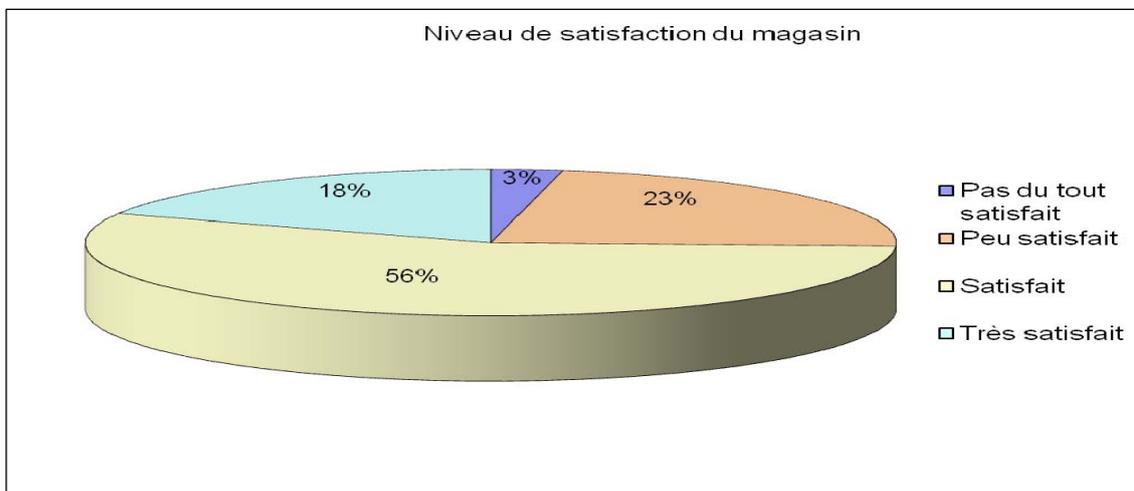


L'analyse des visites montre à quelle fréquence les clients viennent visiter le magasin. Les réponses sont plutôt homogènes et ceci montre qu'une grande partie des clients, sont des consommateurs fidèles. Le nombre de visites est en moyenne de 2 à 3 fois par mois, soit 87% plus souvent qu'un client de la vente par correspondance qui ne commande en général qu'une à deux fois par semestre. (Voir graphique page 6 Annexe 8)



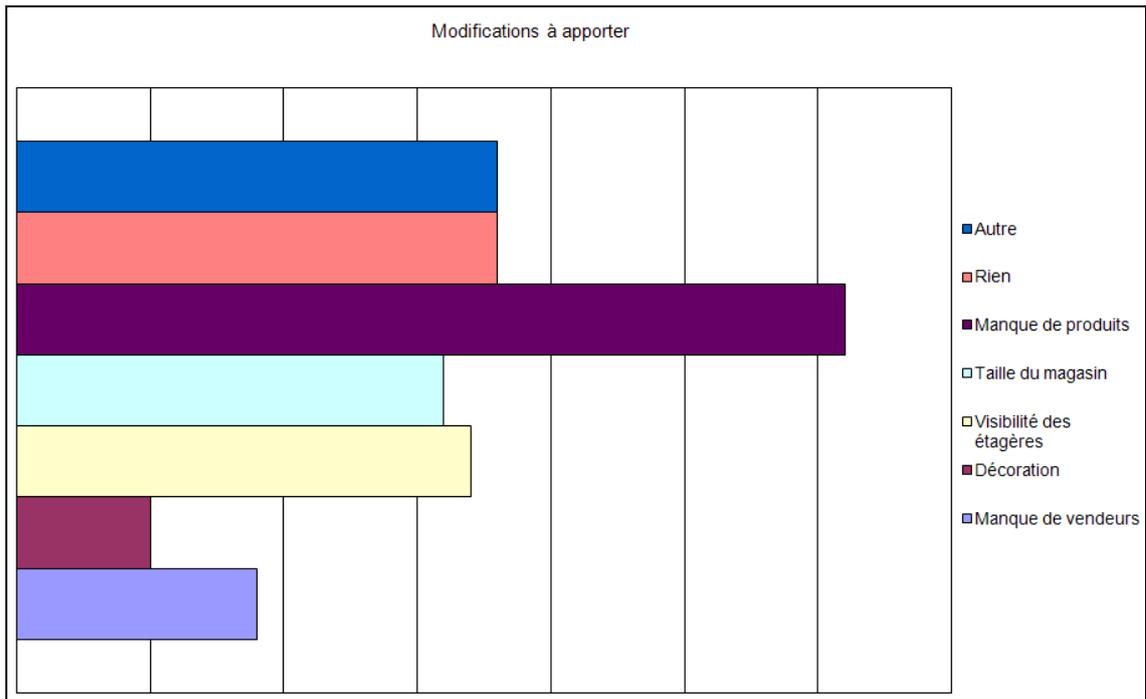
Ce graphique représente la somme dépensée en moyenne par le client lors de sa visite en magasin. Il a été très difficile pour le client de répondre à cette question du fait que généralement la somme variait. Il est tout de même remarquable qu'en moyenne

la somme varie entre 31.-CHF et 70.-CHF. Cela correspond avec le ticket moyen de 34.03 CHF dépensé par un client lors d'un achat et qui m'a été communiqué lors d'un entretien avec le PDG du 12 février 2009.



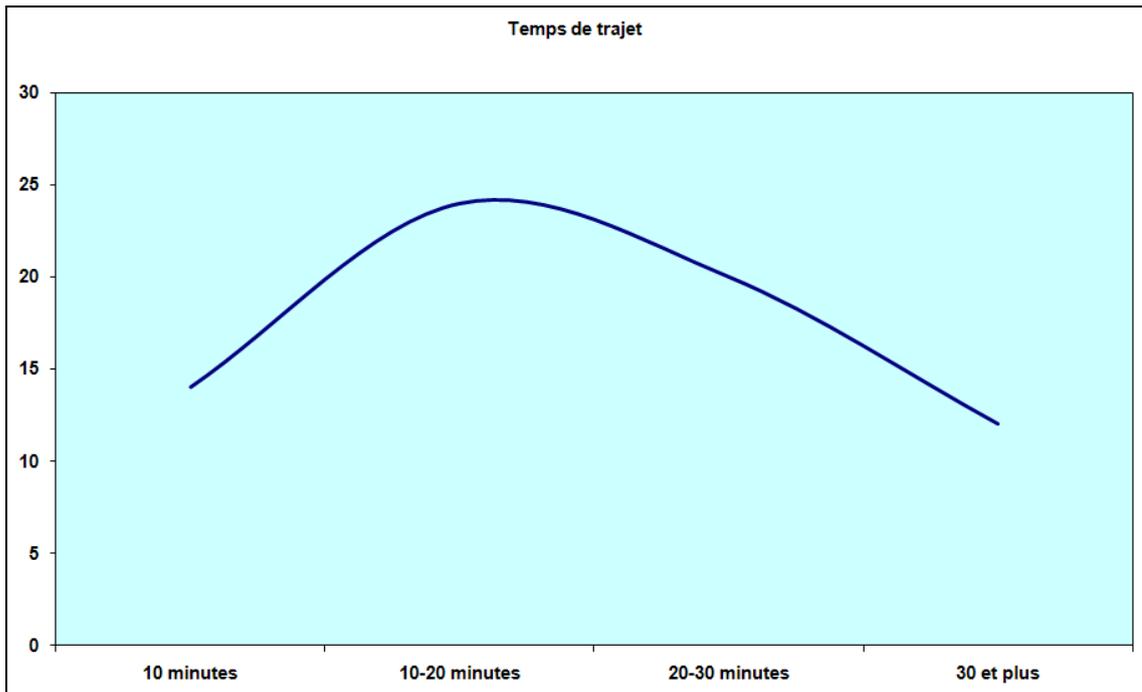
Avec ce graphique on peut en déduire que la clientèle est en grande majorité satisfaite du magasin tel qu'il se présente actuellement. Dans le questionnaire il ressorti clairement que le magasin devait être agencé simplement. Les articles peuvent être dans des cartons, afin que les clients se sentent bien et qu'ils aient l'impression de faire de très bonnes affaires.



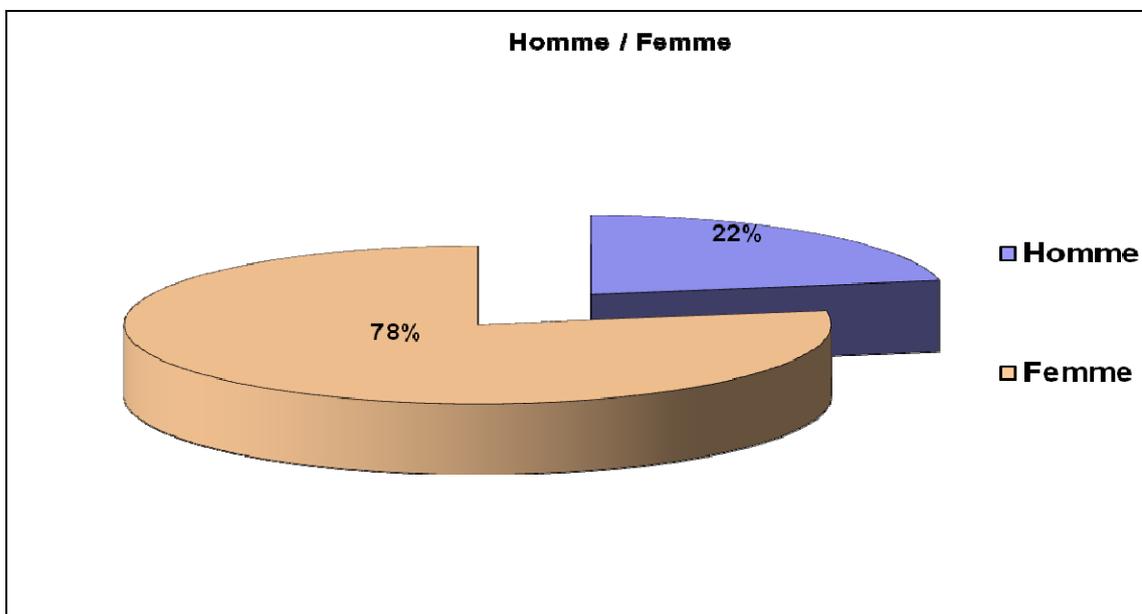


Ce graphique permet d'identifier quels sont les éléments que les clients désirent changer dans le magasin. Le manque de produits par rapport au catalogue est clairement démontré. De plus, l'on constate qu'un très grand nombre de personnes ne désirent rien changer à l'aménagement du magasin. Un grand nombre de personnes m'ont dit que le magasin devrait rester comme ceci du fait qu'il reflète très bien la philosophie du concept.





Cette trajectoire représente le temps moyen que consacrent les personnes lorsqu'elles viennent dans le magasin de Genève. Un très grand nombre consacrent entre 10 et 20 minutes pour s'y rendre. Ceci démontre que la proximité et un accès facilité sont des atouts.



La proportion Homme / Femme est d'environ respectivement 1/5 et 4/5. On en déduit clairement que les femmes sont celles qui fréquentent le magasin le plus souvent. Il faut alors en tenir compte lors de la communication.

Annexe 7

Questionnaire adressé à la clientèle VPC

1. Sondage sur la clientèle de Vedia

Cette enquête est menée par VEDIA S.A., auprès de sa clientèle, afin de connaître au mieux ses habitudes d'achats. La confidentialité et l'anonymat des données sont garanties.

*** 1. Combien de fois par semestre (6 mois) commandez-vous chez Vedia?**

Jamais
 1-2 fois
 3-4 fois
 5-6 fois
 plus de 6 fois

*** 2. Commandez-vous:**

Pour commander un produit particulier
 Pour des occasions spéciales
 Lors de la sortie d'un nouveau catalogue

*** 3. Commandez-vous le plus fréquemment**

A prix régulier
 A prix réduit

*** 4. Quel type de produits achetez-vous en particulier? (Plusieurs réponses possibles)**

Appareils électroménagers
 Articles de jardinage
 Meubles
 Articles décoratifs
 Articles de fitness
 Textiles d'intérieur
 Vêtements

Autre

*** 5. Seriez-vous intéressé-e par un magasin Vedia près de chez vous?**

Oui
 Non

*** 6. Combien de fois par mois iriez-vous dans le magasin?**

Moins d'une fois
 1-2 fois
 3-4 fois
 plus de 4 fois

*** 7. Si un magasin Vedia ouvrait dans votre région combien de temps consacriez-vous pour vous y rendre?**

moins de 10 minutes
 10-15 minutes
 15-20 minutes
 20-30 minutes
 plus de 30 minutes

*** 8. Lors d'une visite dans un magasin, quel degré d'importance accordez-vous aux éléments suivants?**

	Très important	Assez important	Moyennement important	Assez peu important	Pas important du tout
Prix des produits	<input type="radio"/>				
Qualité des produits	<input type="radio"/>				
Design du magasin	<input type="radio"/>				
Visibilité des étagères	<input type="radio"/>				
Amabilité des vendeurs/vendeuses	<input type="radio"/>				

*** 9. Lors d'une visite dans un magasin Vedia, à quelle fréquence achèteriez-vous ces produits?**

	Très souvent	Souvent	Quelques fois	Rarement	Jamais	Je ne sais pas
Produits à prix soldés	<input type="radio"/>					
Produits à prix réguliers	<input type="radio"/>					
Vêtements	<input type="radio"/>					
Produits de jardinage	<input type="radio"/>					
Appareils de fitness	<input type="radio"/>					
Appareils électroménagers	<input type="radio"/>					
Articles de décoration	<input type="radio"/>					
Textiles d'intérieur	<input type="radio"/>					

*** 10. Vous êtes**

une femme

un homme

*** 11. Catégorie d'âge**

18-25 ans

26-35 ans

36-50 ans

51-65 ans

plus de 65 ans

*** 12. Nombre de personnes par ménage**

1-2 personnes

3-4 personnes

5-6 personnes

plus de 6 personnes

*** 13. Revenu annuel net par ménage (en CHF)**

moins de 30'000.-

30'000.- à 50'000.-

50'000.- à 70'000.-

70'000.- à 90'000.-

plus de 90'000.-

*** 14. Dans quelle région habitez-vous?**

Région de Nyon

Région de Rolle-
Morges

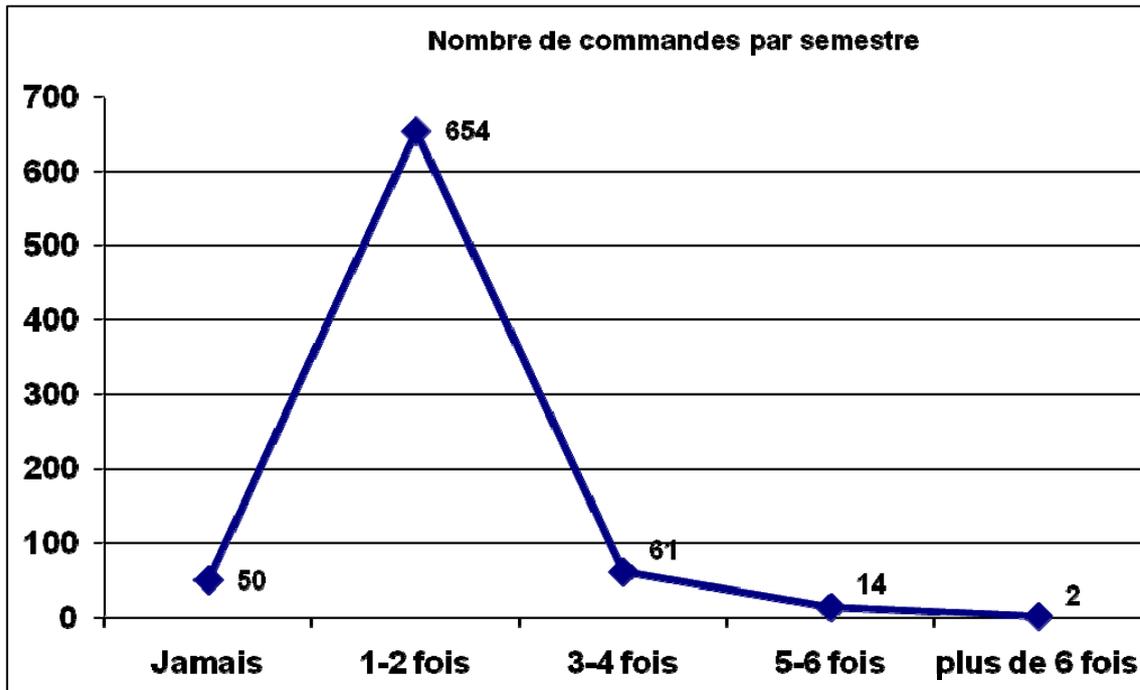
Région de
Lausanne

Région de
Montreux-Vevey

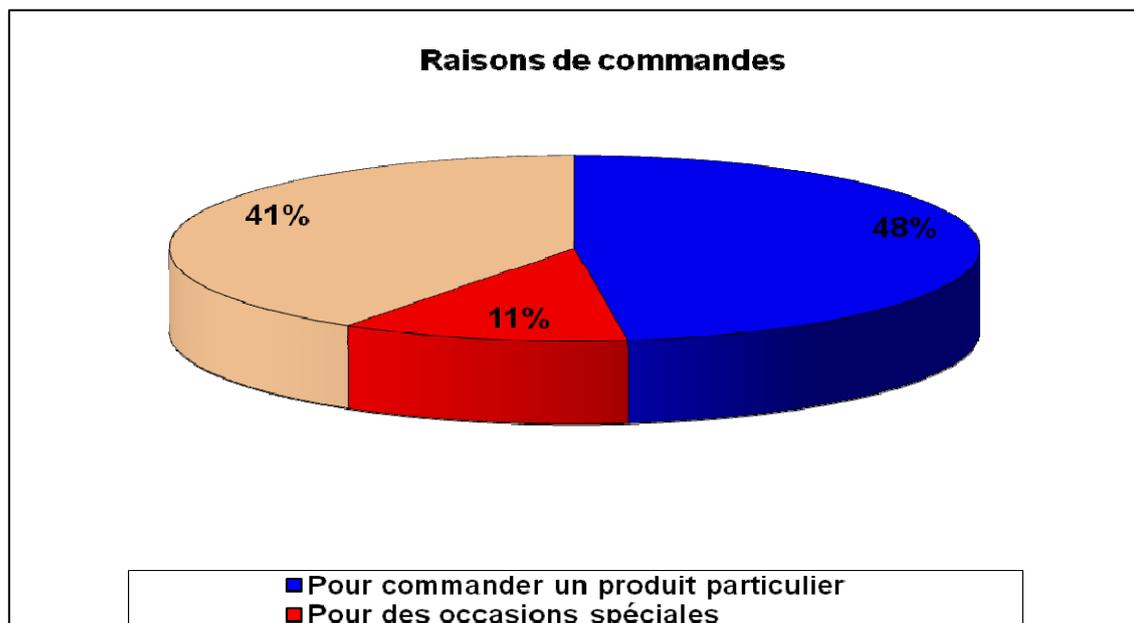
Région d'Yverdon

Annexe 8

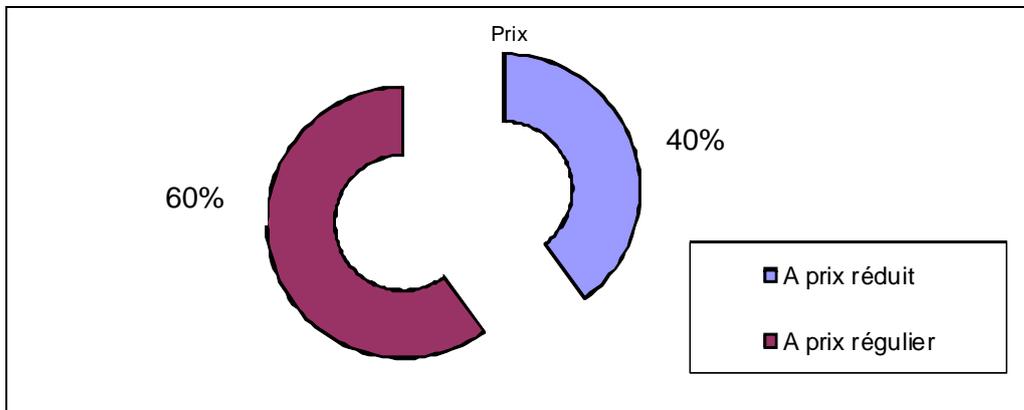
Évaluation du questionnaire distribué aux clients de la vente par correspondance



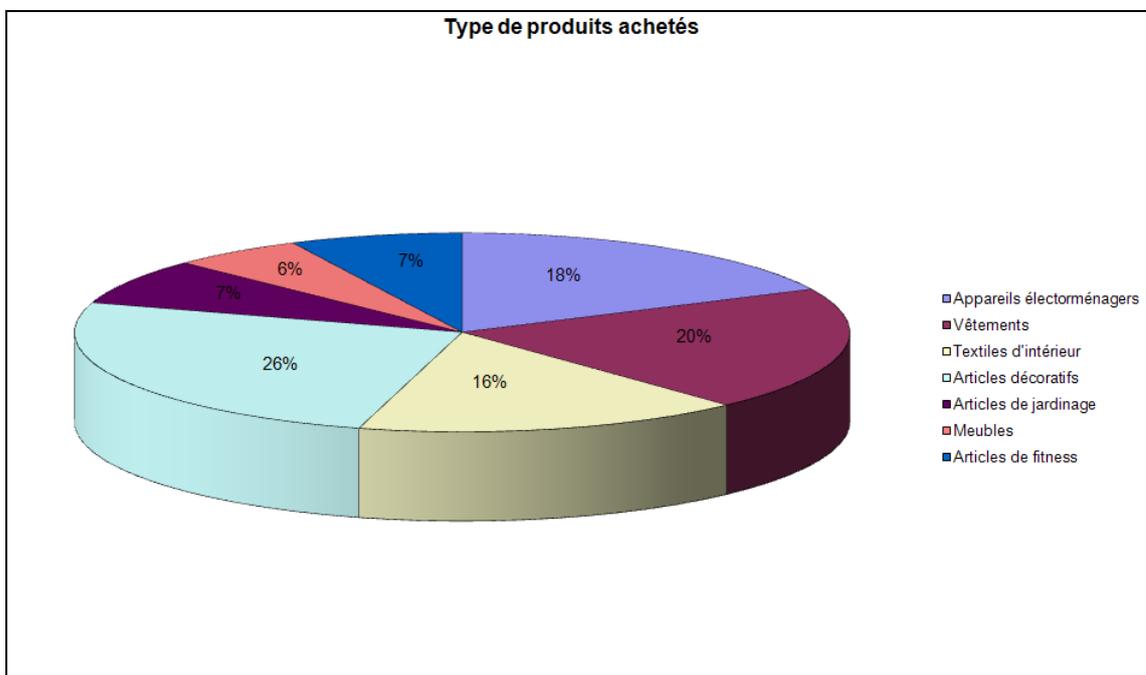
Ce graphique représente le nombre de personnes faisant une commande par le biais de la vente directe par semestre. Il est très nettement à relever qu'un très grand nombre de personnes interrogées commandent 1 à 2 fois par semestre.



Ce graphique montre les différentes raisons pour lesquelles les clients commandent en vente directe. Avec 41% et respectivement 47% la sortie d'un nouveau catalogue et la commande d'un produit en particulier sont les principales raisons d'achat.

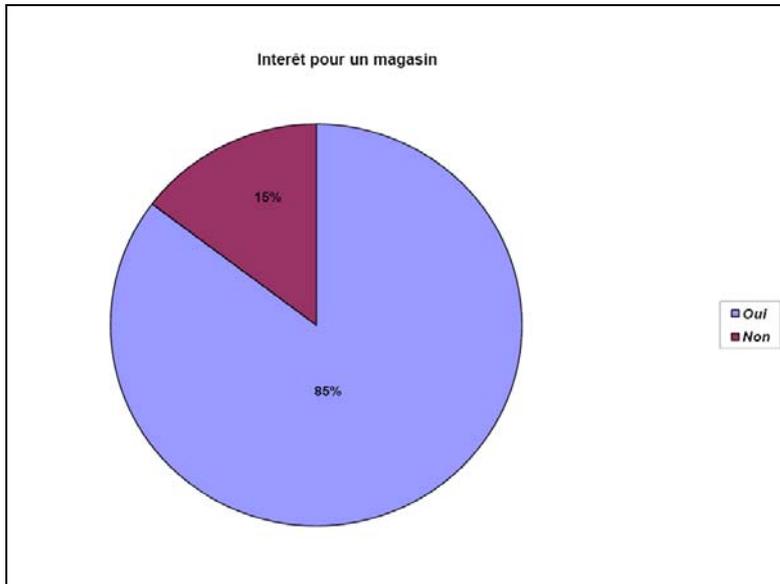


Cette figure montre sans une nette différence que les clients commandent généralement plus souvent des produits à prix réguliers et légèrement moins fréquemment à prix réduits. Cette différence peut toutefois également provenir du fait qu'une plus petite quantité d'articles sont à prix réduits dans les catalogues ou sur internet.

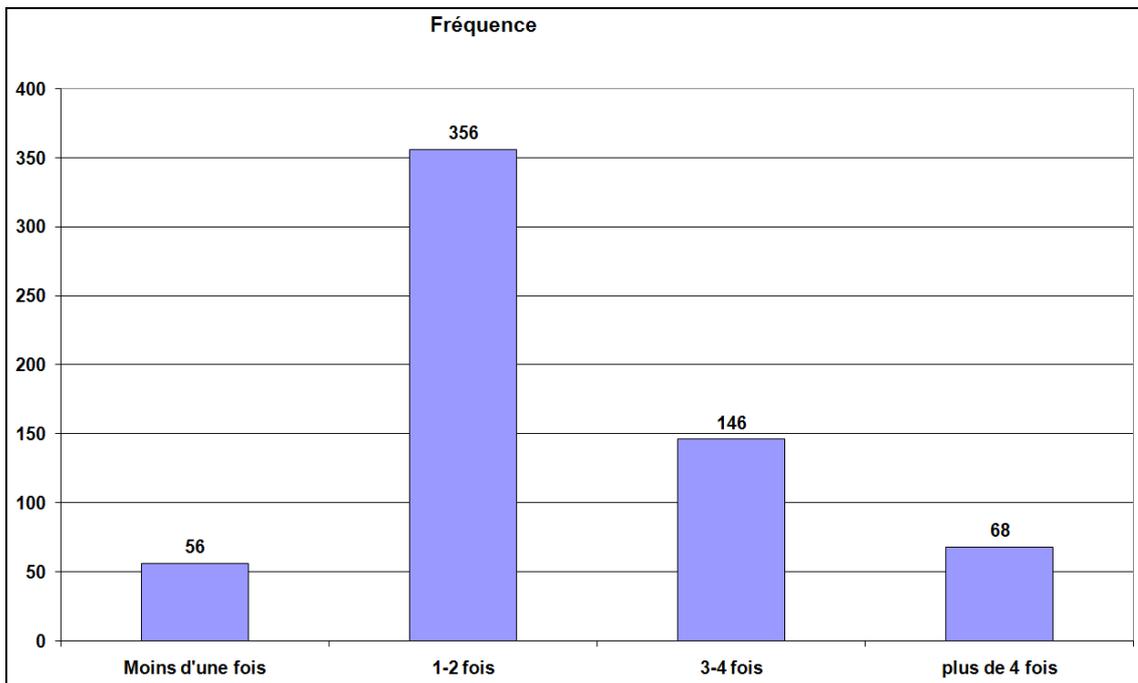


Pour ce graphique, il était important de connaître s'il existait une catégorie de produits en particulier plus achetés par le client Vedia, mais on constate que des différences flagrantes ne sont pas à relever. Il est tout de même à relever que le client-type commande quatre fois plus souvent des articles décoratifs que des meubles. Cette différence ne doit tout de même pas être considérée telle quelle, car les meubles

représentent aussi une bien plus petite partie des articles proposés dans l'assortiment Vedia.



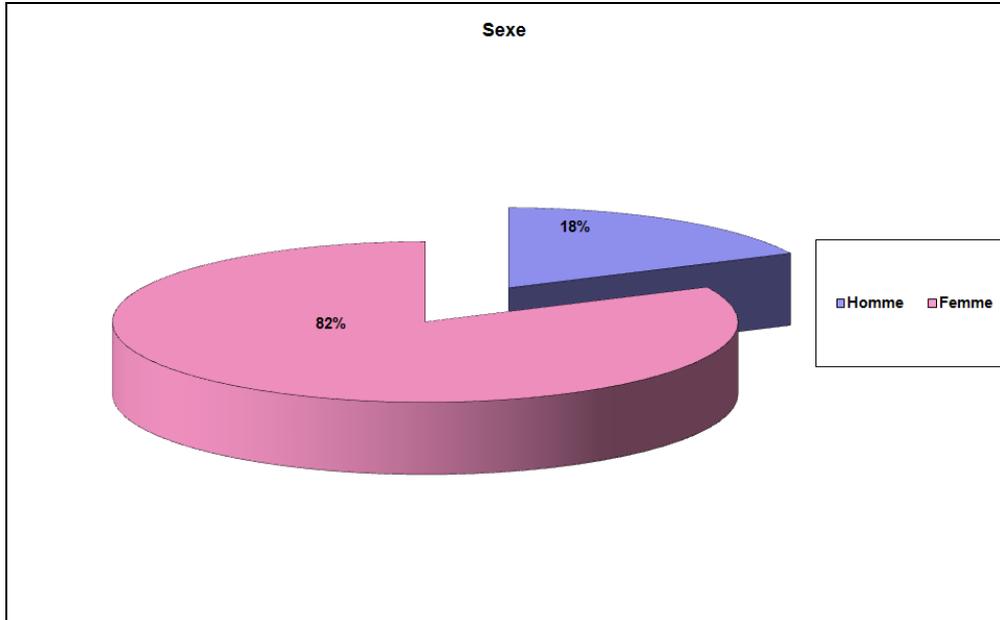
Un magasin dans la région du client serait-il d'un intérêt pour celui-ci ? L'on constate que 85% des clients seraient intéressés par un magasin Vedia dans leur région.



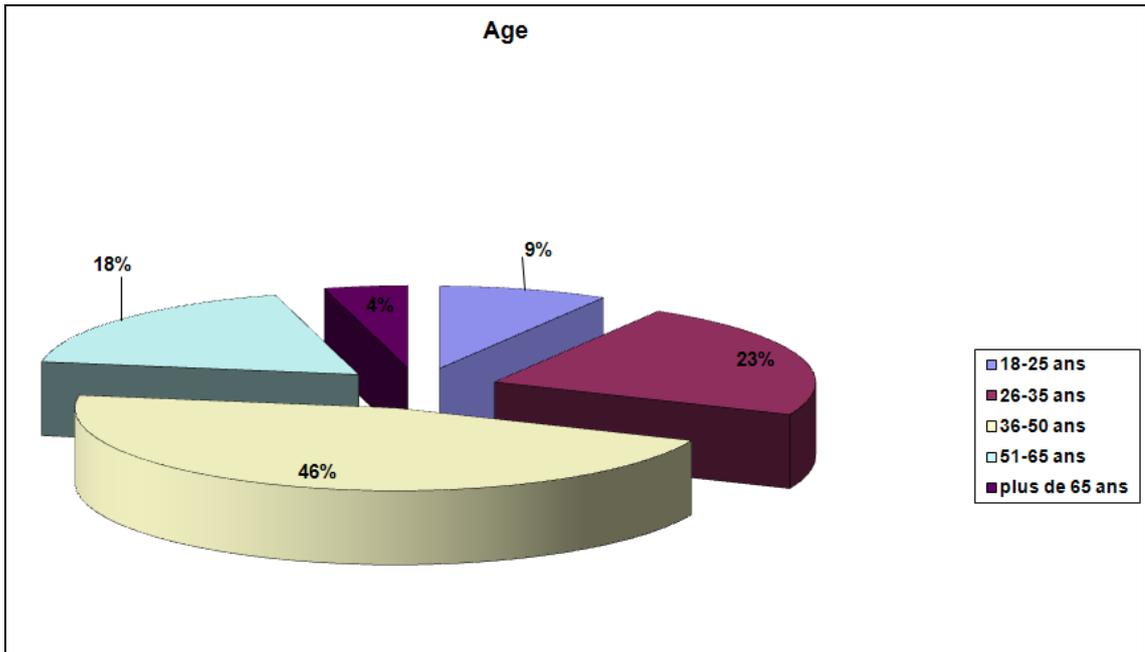
Ce graphique représente la fréquence à laquelle les clients pensent venir visiter le magasin si celui-ci était dans leur région. Il est à noter que ces réponses sont basées sur des hypothèses de la part des répondants ayant un intérêt positif pour l'ouverture d'un magasin dans leur région.

	Critères d'importance					Pas important du tout
	Très important	Assez important	Moyennement important	Assez peu important		
Prix des produits	396	199	27	1	2	
Qualité des produits	450	168	6	0	2	
Design du magasin	73	214	253	59	19	
Visibilité des étagères	212	312	83	12	6	
Amabilité des vendeurs / vendeuses	459	143	17	5	2	

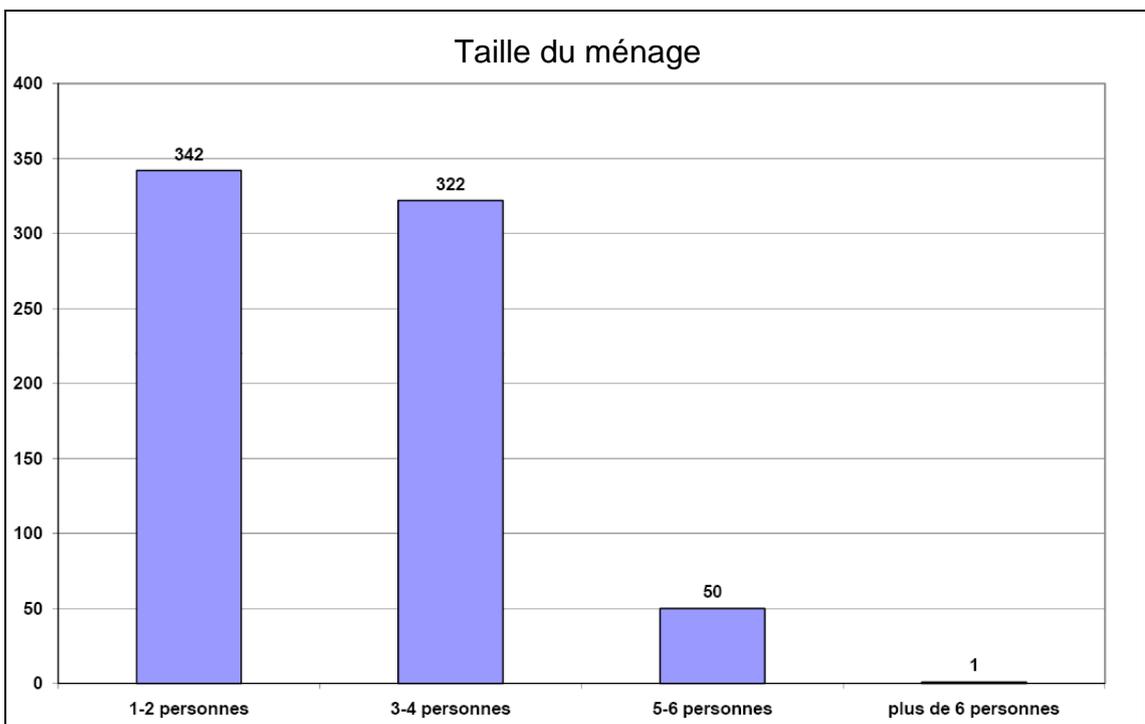
Ce tableau montre quels sont les éléments auxquels le client porte un intérêt particulier lors de sa visite dans un magasin. Il est alors à relever que le prix ainsi que la qualité des produits sont très importants. De plus l'amabilité des vendeurs / vendeuses ont une très grande influence lors de la visite dans un magasin. Le design n'a qu'une importance très moyenne, ce qui est bon à savoir lors de l'aménagement d'un magasin. La visibilité des étagères est catégorisé dans la colonne des assez important et de ce fait également à prendre en considération lors de la mise en place du magasin.



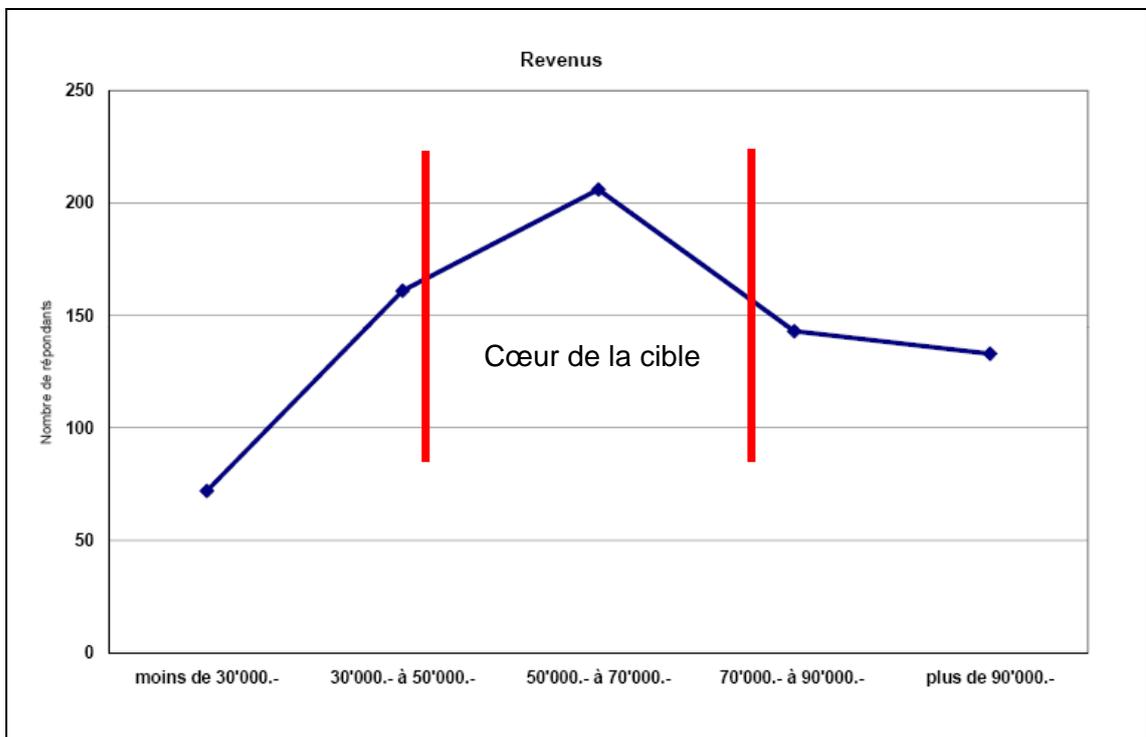
Le questionnaire ayant été envoyé à un échantillon de la population totalement homogène, les réponses obtenues sont réparties en très grande majorité par les femmes.



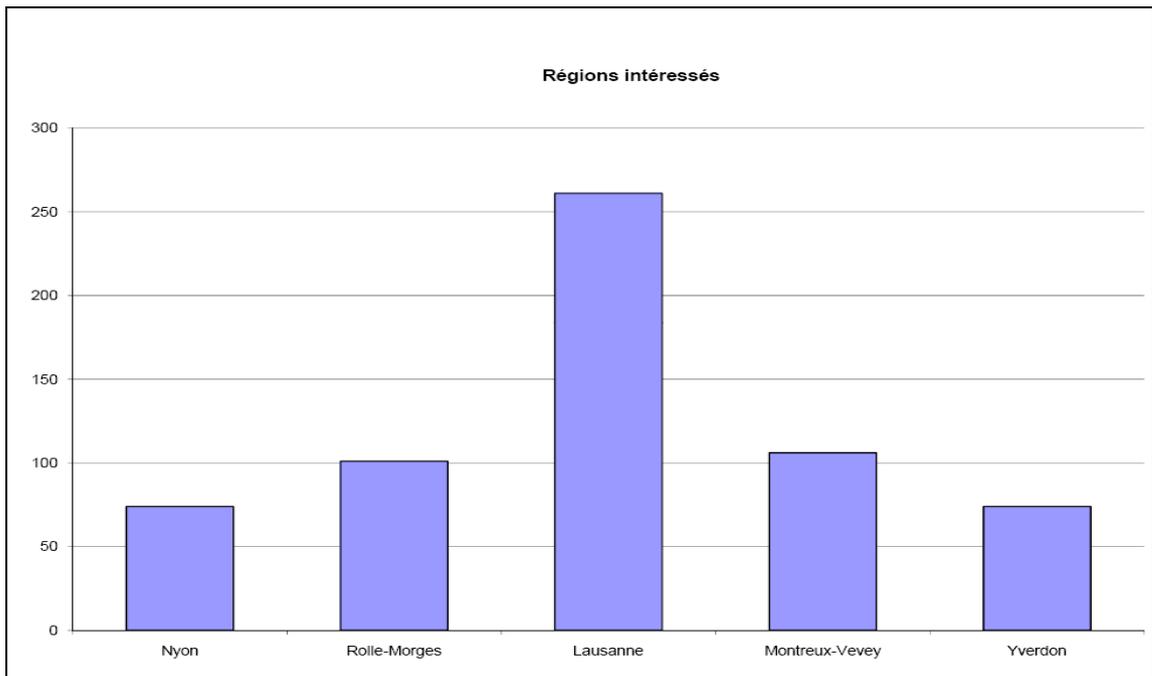
L'âge nous renseigne sur le groupe cible de Vedia. La grande partie avec plus de 46% sont d'âge moyen de 43 ans. Cela montre bien que la clientèle recherchée ne sont pas a priori des personnes ayant plus de 65 ans. Ce résultat peut toutefois être trompeur car les personnes d'un certain âge ne sont pas automatiquement des adeptes d'internet et vu que le questionnaire a été envoyé par e-mail, les réponses peuvent être biaisées. Il est alors à noter que cette classe d'âge ne doit pas être négligée.



Le graphique indique que les ménages moyens des clients de Vedia sont composés de 1 à 4 personnes. Cela permet, avec l'association des revenus du ménage, de calculer approximativement ce que les clients peuvent dépenser à leurs fins personnelles.



La répartition des revenus annuels nets disponibles par un ménage nous permet d'identifier le client cible. Ceci est également important afin de pouvoir définir plus précisément dans quelle région de suisse-romande il serait plus judicieux de s'implanter en fonction du niveau de revenu des habitants.



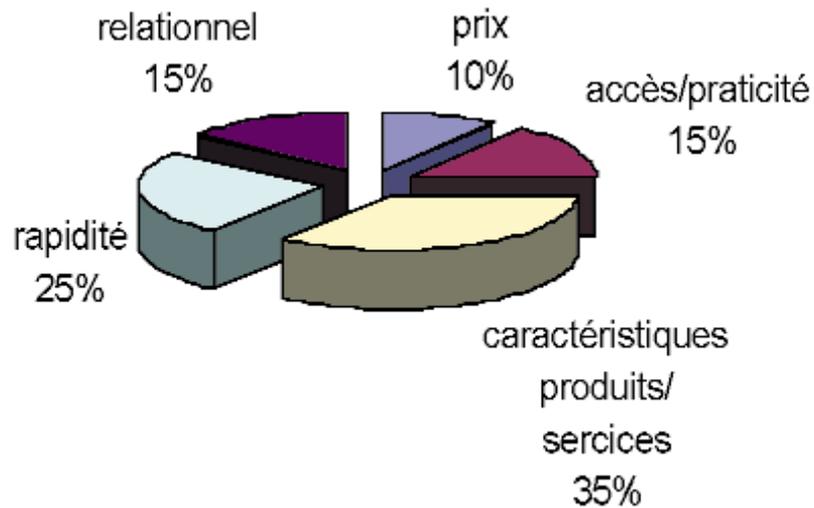
Ce graphique montre les régions d'habitations des personnes ayant un intérêt pour un magasin près de chez eux. Il ressort clairement que Lausanne est la région qui aurait le plus de succès. Cette information va pouvoir permettre de limiter la zone géographique dans cette région du fait du nombre important de personnes intéressées.

Annexe 9 Carte géographique du canton de Vaud



Source : Université populaire de Lausanne, *Site internet de l'université populaire de Lausanne*, http://www.uplausanne.ch/images/carte_vd.gif, (consulté le 11 mars 2009)

Annexe 10 Attentes des clients



Source : MOISAND, Dominique, CRM un engouement contrasté, *La Revue*, 2001, <http://www.afai.fr/public/doc/112.pdf>, (consulté le 11 mars 2009)

Annexe 11 Nouvel Organigramme

