

LTR 111 – LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION ANNEE 2009-2010



**CHAIRE LOGISTIQUE-
TRANSPORT-TOURISME**

Philippe Duong

- 1 Les liens entre marketing et logistique**
- 2 L'intégration du marketing et de la logistique**
- 3 Logistique et cycle de vie du produit**
- 4 Le management au service du client**

1.1. L'enjeu de l'aval et du marché

La logistique est un sous-système au sein du système de management global.

C'est dans l'interface de l'entreprise et de son marché que découle la légitimité de la logistique moderne : elle doit donc appréhender et maîtriser le processus et l'organisation des relations entre acheteurs et vendeurs, au service desquels elle est.

L'étalon de la performance logistique est le niveau de service offert à des interlocuteurs extérieurs. L'enjeu n'est pas uniquement dans l'entreprise, mais à l'interface entre celle-ci et ces interlocuteurs.

Le pouvoir est de moins en moins entre les mains des gestionnaires et de plus en plus entre celles des consommateurs et surtout des organisations et firmes qui en sont les fournisseurs (les distributeurs).

On passe d'une organisation hiérarchisée à une organisation négociée.

A partir de la seconde moitié du XXème siècle, on passe d'un monde organisé autour de la production (au nom des machines) à un monde organisé autour du marché (au nom des clients), construit sur la consommation et l'abondance et la trilogie désir-besoin-pouvoir d'achat.

La production doit offrir la possibilité de satisfaire les besoins de façon rentable.

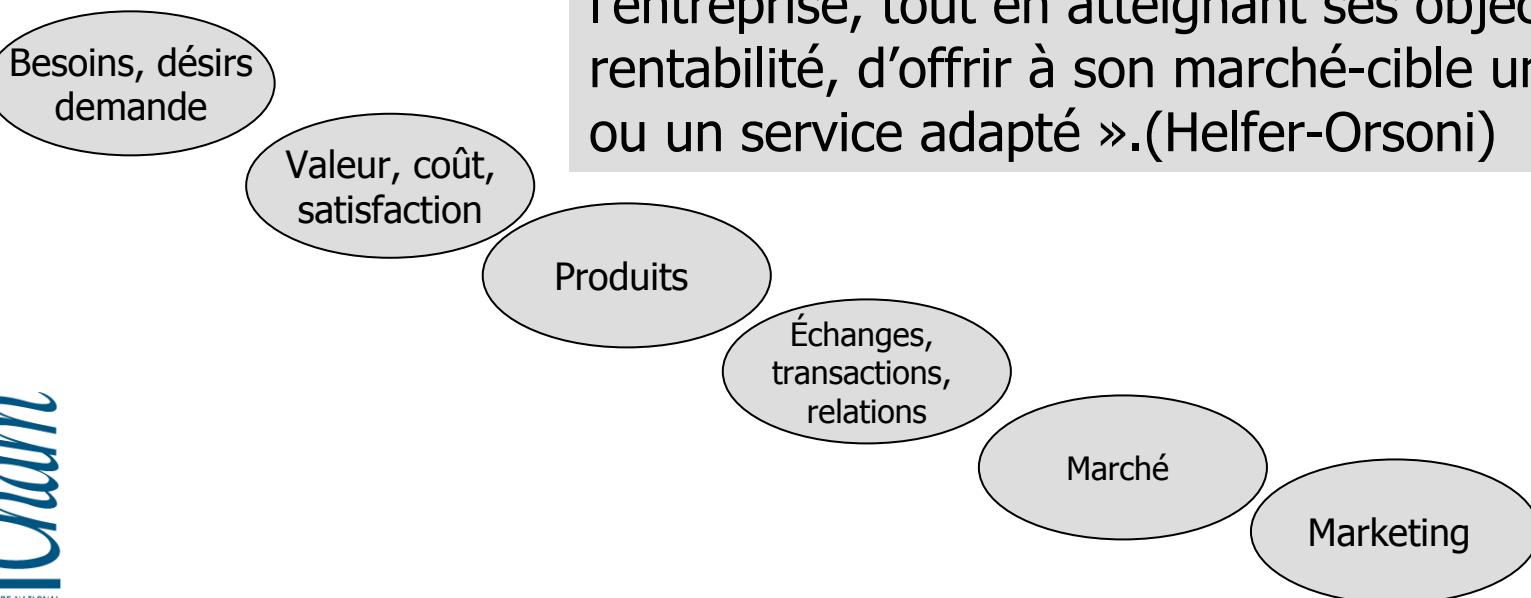
Les rapports compliqués entre les acteurs de la commercialisation et de la production se concrétisent par **la confrontation des contraintes de l'offre et de celles de la demande : la logistique a pour objectif de les ajuster et de faire les arbitrages.**

Mais le management moderne est lui-même confronté aux « insuffisances » du marketing (insatisfaction du consommateur, montée d'aspirations alternatives au consumérisme et à un développement durable...) vis à vis desquelles la logistique peut jouer un rôle utile, plus pragmatique que la seule vision du client omnipotent.

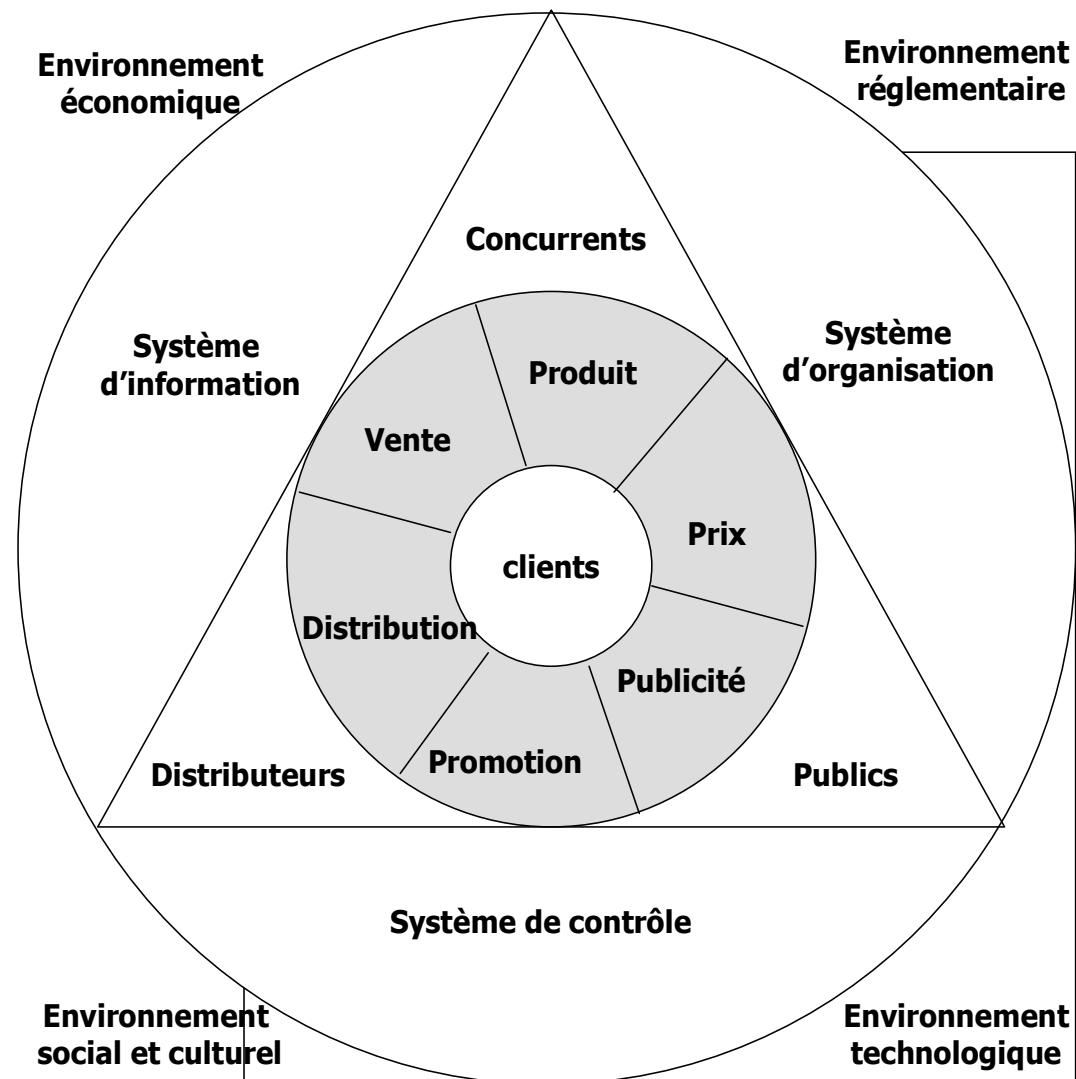
1.2. La définition du marketing

« Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel les individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui». (Kotler-Dubois)

6 concepts clés



1.3. La démarche marketing



d'après
Kotler-Dubois

1.4. Le marketing mix

Le marketing des producteurs se structure autour du concept de marketing mix , qui donne au marketing 4 dimensions pour structurer sa réflexion, les 4P :

- Le produit (product)
- Le prix (price)
- La promotion (promotion)
- La mise en place (place)

Product (produit)	Price (prix)	Promotion (promotion)	Place (mise en place)
Qualité Caractéristiques Gamme de produits Style Marque Conditionnement Garanties SAV	Tarif Remises Rabais Ristournes Conditions de paiement Crédit accordé	Publicité Promotion des ventes Relations publiques Équipes de vente Sponsoring	Canaux de distribution Détailants Entrepôts et stockage Modes de livraison Techniques de vente Merchandising

1.5. Le marketing management

- C'est l'effort accompli en vue d'obtenir les résultats souhaités des échanges avec les marchés visés. Il concerne la régulation du niveau, la répartition dans le temps et la nature de la demande d'un produit ou d'un service.
- Cinq optiques sont possibles dans la conduite des activités d'échange :
 - **L'optique production** : le consommateur choisit le produit en fonction de son accessibilité ; il faut accroître la production et réduire les prix.
 - **L'optique produit** : le consommateur répond de lui-même aux produits performants, peu d'efforts marketing sont nécessaires.
 - **L'optique vente** : le consommateur n'achète pas suffisamment de lui-même, ce qui suppose un effort d'action et de promotion suffisant.
 - **L'optique marketing** : la tâche fondamentale est d'identifier un ensemble de besoins du consommateur et de s'adapter pour les satisfaire.
 - **L'optique du marketing sociétal** : engendrer la satisfaction du client et le bien-être à long terme du consommateur et de la société dans son ensemble.

1.6. Marketing et fonctionnement de l'entreprise

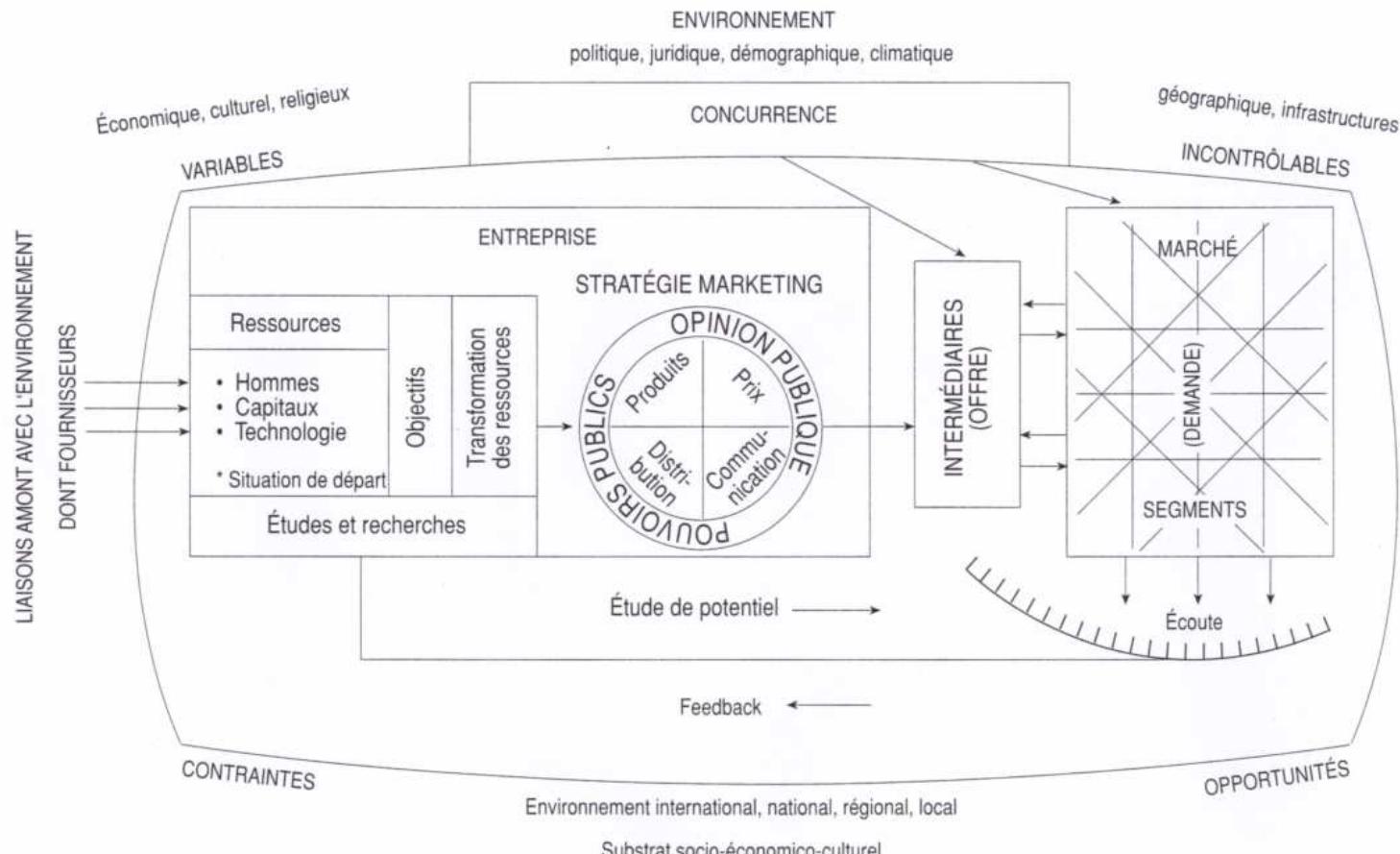


Figure 1.1 – Le fonctionnement d'une organisation

Source : Mathe, Tixier, Colin

- Une entreprise a pour but de transformer ses ressources ; le management a pour objectif d'optimiser cette transformation -> consommer le moins de ressources possibles pour un objectif donné.
- Toute organisation doit se donner un objectif social, qui fait de l'entreprise une personne morale ; la fixation des objectifs se fait en fonction de l'environnement.
- Les ressources : hommes, capital, technologie, sont transformées dans le cadre de l'organisation et sont interdépendantes entre elles.
- Segmentation du marché au cœur de la démarche marketing : permet d'identifier des besoins spécifiques auxquels le marketing s'appliquera.
- Le marketing est la fonction de liaison entre l'entreprise et son marché.

- 1 Les liens entre marketing et logistique**
- 2 L'intégration du marketing et de la logistique**
- 3 Logistique et cycle de vie du produit**
- 4 Le management au service du client**

2.1. Logistique et marketing : une vocation commune

Marketing et logistique se sont nés à la même époque (après-guerre) en étroite inter-relation.

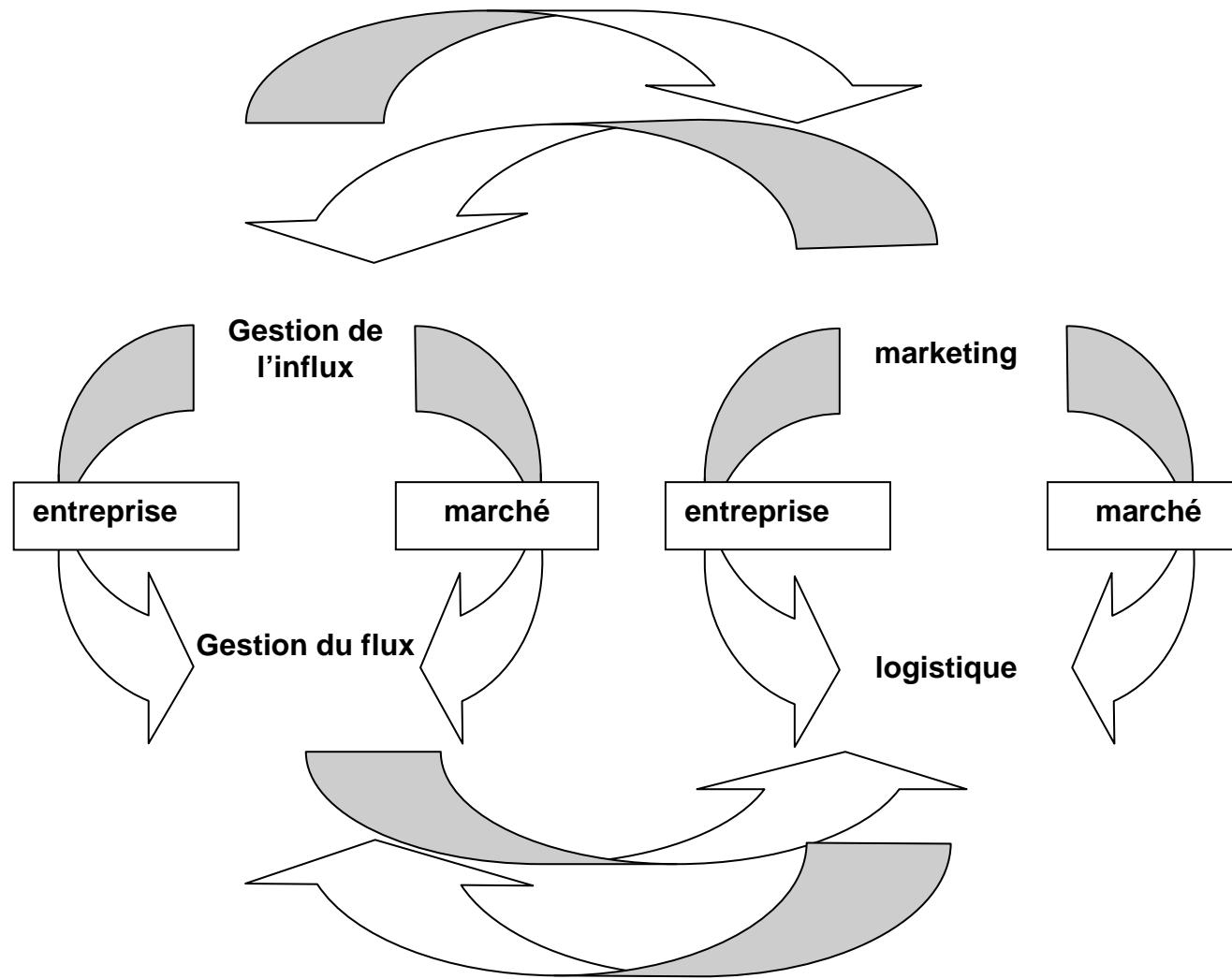
Une vocation commune : la satisfaction du client -> valeur créée par la disponibilité du produit au bon moment et au bon endroit.

Le marketing génère l'influx, la logistique génère le flux.

La logistique s'est toujours sentie organiquement liée au marketing

Le marketing s'est longtemps désintéressé de la dimension distribution et donc de la logistique. Celle-ci est souvent considérée comme un pré-requis par les clients dans les rapports industriels-distributeurs.

- Le marketing génère l'influx (déetecte les besoins commerciaux), la logistique génère les flux (opérations physiques en découlant)



Pour augmenter la satisfaction du client, créer un étalon permettant de mesurer la performance du système :

- Coordonner les différentes dimensions du marketing : **le marketing mix** (les 4 P).
- Mettre en place un outil de minimisation des coûts logistiques pour accroître la rentabilité de l'entreprise en fonction de la stratégie marketing : **le mix logistique**.

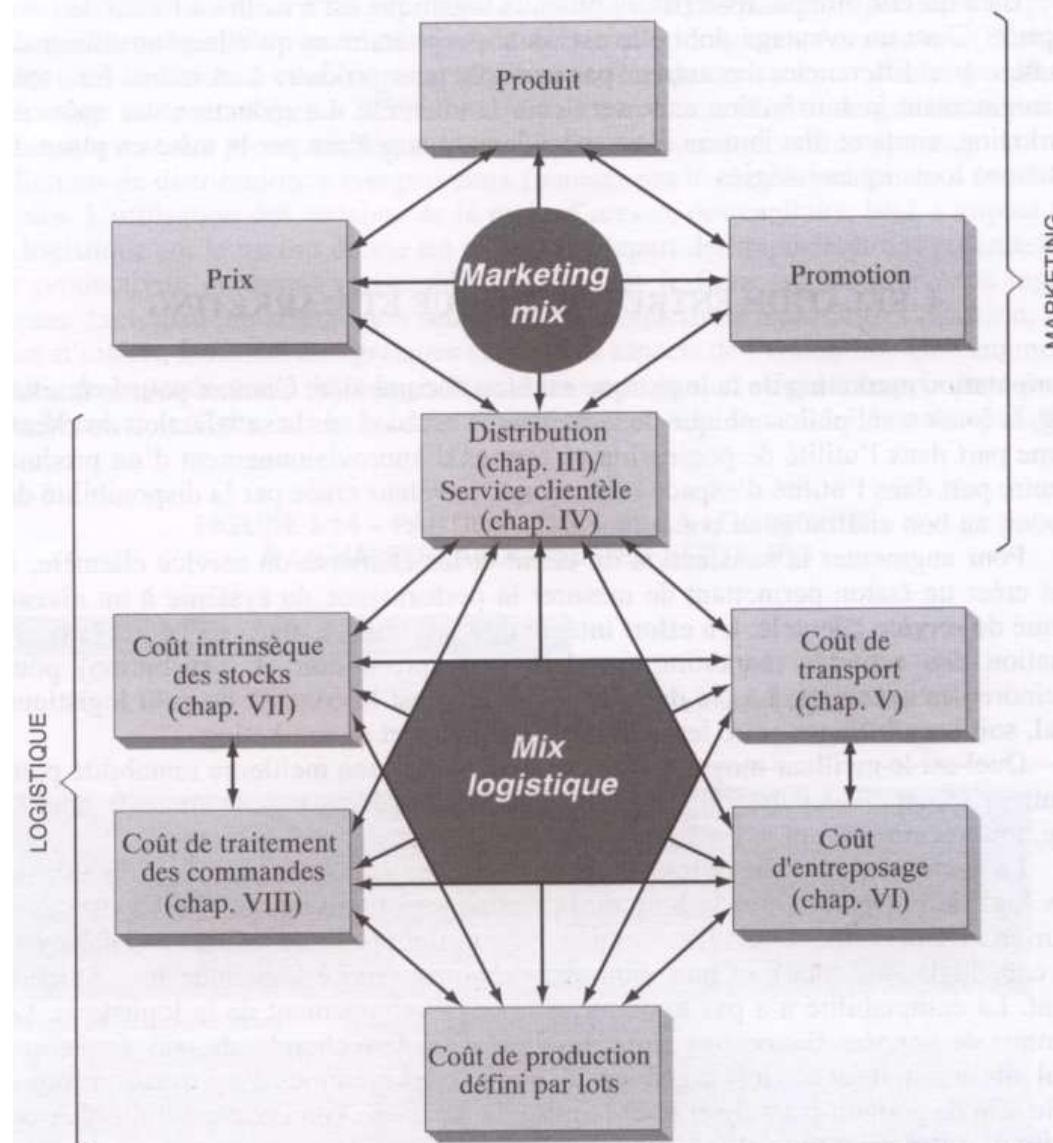
Le mix logistique est un élément de l'intégration de la logistique. Il est en interface avec le mix marketing au travers de sa dimension distribution.

5 composantes à prendre en compte :

- Le coût de production défini par lots
- Le coût de traitement des commandes
- Le coût des stocks
- Le coût d'entreposage
- Le coût de transport

... et dont il faut minimiser la somme et non chacune d'entre elle individuellement.

Les "4P" du marketing et les 6 composantes de la logistique



Source : Samii

2.2. La logistique et le marketing mix

• La logistique et la variable produit

Stratégies industrielles et stratégies marketing influent directement sur les choix et organisations logistiques.

L'action marketing et commerciale sur le produit amène une caractérisation des produits et gammes, qui induit une approche logistique adaptée.

La variable produit influe sur la logistique sous trois aspects :

- **Largeur et profondeur de la gamme** : assurer une disponibilité permanente des produits à des conditions de coût acceptables, possible que grâce à une logistique efficace.
- **Packaging** : fort contenu marketing et contraintes logistiques spécifiques (volume, adaptation aux moyens logistiques opérationnels, fragilité, retour et recyclage...).
- **Cycle et durée de vie du produit** : adaptabilité, disponibilité de stock en fonction des phases commerciales, soutien du produit, gestion des pièces détachées...

Évolutions produit et conséquences logistiques

Évolution produit	Objectifs	Conséquences	Impacts logistiques
Réduction de la durée de vie des produits	Différenciation Suivre le rythme de renouvellement des technologies	Time to market Peu de régime stable pour les ventes	Adaptation permanente de la logistique au cycle de vie du produit
Multiplication du nombre de références commerciales	Réponse spécifique par micro-marché	Adaptation et personnalisation	Différenciation retardée Opérations logistiques plus complexes et variées
Vente de fonctionnalité	Soutenir le produit pendant sa phase d'utilisation	Poids croissant du SAV dans les revenus et les coûts	Mise en place du soutien logistique intégré

D'après Dornier et Fender

• **La logistique et la variable prix**

Les barèmes de prix et les conditions commerciales induisent la taille des commandes (seuils tarifaires).

Ils ne peuvent être conçus en dehors des aspects logistiques, ce qui aurait pour conséquence de remettre en cause une utilisation rationnelle des moyens opérationnels (stockage, préparation de commande, transport...).

Les changements de prix peuvent inciter aux achats spéculatif, ce qui empêche le lissage de la charge.

• **La logistique et la variable promotion**

Les promotions peuvent avoir un effet perturbant pour la logistique :

- Mise en place de post manufacturing (ex 3 pour le prix de 2)
- Présentation spécifique en linéaire
- Incertitude de la demande et difficulté dans les prévisions et la gestion des stocks

2.3. La logistique composante majeure du niveau de service

• Logistique et qualité de service

Le client recherche non seulement le produit qui correspond à sa demande, mais des prestations qui vont être un complément indispensable à l'offre du fournisseur (délais, services, fiabilité...).

Cela concerne en particulier la variable **produit** (services associés au produit, SAV...) et la variable **distribution** du marketing mix.

La qualité de service est largement fonction de la qualité de la logistique :

- Conformité du produit (référence, qualité, quantité)
- Ponctualité
- Délais
- Disponibilité
- Suivi et fiabilité

Si une logistique optimale est invisible, une logistique déficiente est source de conflits.

Critères pertinents de niveau de service pour une entreprise de produits cosmétiques

Attente des clients			Critère de niveau de service pour le service expédition de la logistique commerciale	Position face aux concurrents			Évolution		
Peu important	Important	Très important		-	=	+	-	=	+
			Délai commande-livraison						
			Respect des heures de livraison						
			Fréquence des livraisons						
			Adaptation des véhicules						
			Compétence du conducteur						
			Conformité des produits						
			Erreurs qualitatives de préparation						
			Ruptures annoncées à la commande						
			Ruptures constatées à la livraison						
			Présentation des produits						
			Identification des produits						
			Identification des palettes						
			Qualité des contacts téléphoniques						
			Réponse aux litiges						
			Réactivité en cas de problème						
			Clarté et lisibilité des documents de livraison						
			Qualité des documents de nomenclature						
			Niveau global de qualité perçue						

- **Le trade marketing**

L'excellence logistique devient un élément essentiel dans les négociations entre clients et fournisseurs. Elle devient pour le producteur un moyen d'établir un partenariat sur la durée.

Cela donne naissance à une nouvelle forme de marketing : le **trade marketing** :

- le producteur doit mettre en place une organisation permettant des relations personnalisées (responsables d'enseigne, account managers, directeurs des clientèles...)
- Le distributeur met en place des responsables par catégories de produits (category managers)

Le trade marketing peut donner lieu à des actions communes entre industriels et distributeurs : marques cogérées, lancement de gammes communes, opérations promotionnelles, développement de l'EDI et toutes les démarches de logistique collaborative.

2.4. La logistique à l'interface du marketing et de la production

Le marketing et la production ont des logiques différentes, même si les objectifs sont communs.

Les impacts en matière opérationnelle peuvent être contradictoires.

La logistique est à l'interface des deux fonctions : elle joue un rôle de médiation et d'arbitrage. Pour ce faire elle doit porter un regard global sur l'ensemble des flux.

Les questions logistiques à l'interface production/marketing

Problèmes	Marketing	Production	Questions logistiques
Catalogue produit	Augmentation des références permet de mieux répondre à l'attente des clients	Limiter la gamme pour éviter la production sur mesure	Comment tenir compte des contraintes de flux dans la gestion du catalogue ?
Prévisions	Prévisions s'affinent avec le temps, les outils de production ne savent pas s'adapter	Trop d'incertitudes Outils de production trop sollicités pour réagir à court terme	Quel processus de gestion des prévisions pour approcher au mieux les marchés ?
Disponibilité des produits	Trop de ruptures et de délais de réappro Nécessité délais plus courts	La fabrication assure la sortie des produits en fonction de la demande	Quels niveaux de service et comment les réaliser ?
Stocks	Stocks trop élevés mais nécessaires pour se prémunir des aléas de production	Stocks d'en-cours trop élevés, mais nécessaires pour répondre à aléas du marketing	Comment réduire les aléas et arbitrer entre stocks d'en-cours et de PF ?
Coûts	Prix sortie usine trop élevés	Les demandes trop particulières du commercial augmentent les prix de revient	Que représentent les coûts logistiques et par quoi sont-ils générés ?

- 1 Les liens entre marketing et logistique**
- 2 L'intégration du marketing et de la logistique**
- 3 Logistique et cycle de vie du produit**
- 4 Le management au service du client**

3.1. Les phases du cycle de vie d'un produit

Le cycle de vie d'un produit identifie les différentes phases de l'histoire d'un produit. A chaque phase correspondent des opportunités et problèmes distincts.

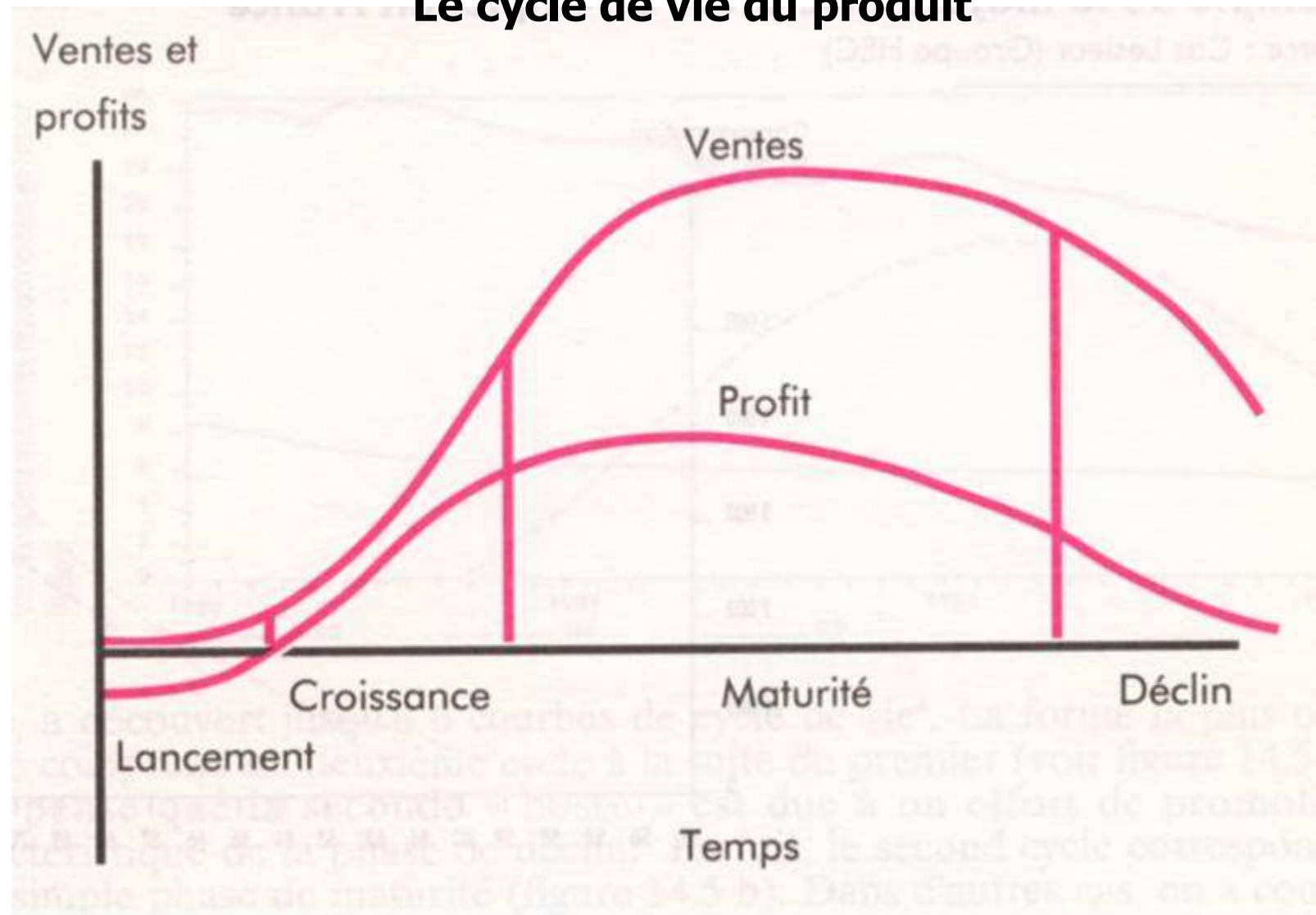
La notion de cycle de vie est conditionnée par :

- La durée de vie limitée du produit
- Ses ventes passent par différentes phases d'évolution
- Son niveau de profit varie selon les différents stades
- Les stratégies de gestion diffèrent à chaque étape

On identifie quatre phases :

- La phase de lancement
- La croissance
- La maturité
- Le déclin

Le cycle de vie du produit



Source : Kotler Dubois

3.2. Les spécificités du cycle de vie

Le concept s'applique de façon différente selon :

- La classe de produit (l'ordinateur, la bière conditionnée)
- Le type de produit (la micro-ordinateur fixe ou portable, la bière en bouteille de verre ou en canette)
- La marque (Dell, Kronenbourg)
- Le modèle (Optiplex, canette de 0,25 ou 0,33 cl)

Les classes ont une durée plus longue que les types (les plus proches de la courbe standard) qui ont en général une durée de vie plus longue que les marques (leur courbe est plus irrégulière).

Certains produits ont des courbes spécifiques :

- croissance très rapide dès le début (pas de phase de lancement) : disques, livres, jeux vidéo...
- Nouvelle période de croissance après phase de maturité (effort de promotion avant phase de maturité)

Le cycle de la mode :

- Les styles (jazz, rock) : fluctuations
- Modes (coiffures, ameublement) : proche de la courbe standard
- Les gadgets : cycle de vie court et saccadé (Rubik's cube)

3.3. La phase de lancement et les impacts logistiques

- Lent démarrage des ventes, mise en place progressive sur le marché, seuls les « innovateurs achètent »
- Facteurs expliquant la lente croissance :
 - Délais de montée en puissance de l'appareil de production
 - Problèmes techniques
 - Délais de distribution
 - Résistance du consommateur (réticence à modifier habitudes d'achat)
 - Faible nombre d'acheteurs prêts à innover
 - Coût élevé des produits
- Beaucoup d'investissements techniques et promotionnels
- Mais peu de concurrence, prix élevés
- Stratégies possibles :
 - Écrémage rapide : logistique liée à rapidité de satisfaction
 - Écrémage progressif : logistique personnalisée
 - Pénétration massive : logistique de masse type grande distribution promotionnelle
 - Pénétration progressive : logistique de type grande distribution
- L'enjeu logistique est lié à la réactivité au marché et à la capacité à faire évoluer rapidement le système de distribution

3.4. La phase de croissance et les impacts logistiques

- De nouveaux consommateurs apparaissent (les «adopteurs précoces»), les ventes montent en puissance.
- Les concurrents entrent sur le marché, ce qui pousse au développement du nombre de points de vente et pousse à la croissance des ventes.
- Les prix stagnent voire baissent, mais sous l'effet de la croissance des volumes et des économies d'échelle, les marges croissent.
- Plusieurs façons de soutenir la croissance :
 - Attaquer de nouveaux segments
 - S'introduire dans de nouveaux circuits de distribution
 - Publicité de persuasion et non plus de notoriété
 - Baisser progressivement les prix pour conquérir de nouveaux consommateurs
- Enjeux logistiques liés à la capacité d'accompagner une montée en puissance des ventes, développer une logistique de production permettant des économies d'échelle, à mettre en œuvre une logistique de distribution massive et à minimiser les ruptures dans un contexte de croissance

3.5. La phase de maturité et les impacts logistiques

- C'est la phase la plus longue, on a gagné une nouvelle catégorie d'acheteurs, la « majorité précoce », petit à petit, on est surtout sur des ventes de remplacement
- La plupart des produits sont en phase de maturité et le marketing a surtout pour objet de gérer des produits mûrs. On a 3 périodes :
 - **La maturité croissante** (croissance continue mais plus faible)
 - **La maturité stable** (stagnation : marché de renouvellement)
 - **La maturité déclinante** (diminution des ventes, consommateurs vont vers des produits de substitution)
- Développement de surcapacités, qui avivent la concurrence (promotion, baisse des prix), disparition des plus faibles, création d'oligopoles (ex grande distribution)

- 3 stratégies possibles :
 - **Modification du marché :**
 - jouer sur nb d'utilisateurs : convertir nouveaux utilisateurs, pénétrer de nouveaux segments, gagner sur la concurrence)
 - Jouer sur le taux d'utilisation (augmenter la fréquence d'utilisation, augmenter le niveau de consommation à chaque occasion, multiplier les usages des produits)
 - **Modification du produit ou relance :**
 - Amélioration de la qualité
 - Adjonction de caractéristiques
 - Recherche de style
 - **Modification du mix** (modifier un ou des éléments) : les 4P
- La logistique joue un rôle important car elle doit accompagner l'évolution des stratégies et l'adaptabilité des flux : nouveaux circuits de distribution, personnalisation, customisation, plus de services. Durant cette phase, l'excellence logistique sera une variable clé dans la compétitivité de l'offre globale de l'entreprise

3.6. La phase de déclin et les impacts logistiques

- Tous les produits sont concernés ; le déclin peut être lent (la farine) ou accéléré (produits de mode) et les ventes retomber à zéro.
- Certaines firmes peuvent se retirer du marché, mais les entreprises n'aiment pas retirer un produit de la vente.
- Continuer à vendre un produit déclinant peut coûter cher : monopolise des ressources de l'entreprise, réajustement fréquent prix et stocks, séries de production limitées, effort publicitaire disproportionné, obsolescence peut nuire à l'image de la firme.
- L'entreprise doit abandonner à temps les produits défaillants pour éviter de prendre du retard dans le lancement de produits de substitution et que la position commerciale de l'entreprise ne soit affaiblie.
- La logistique permet d'une part d'assurer les prestations des produits en fin de vie, tant au niveau de la distribution des produits neufs (il s'agit souvent d'une logistique subsidiaire, complémentaire de celle des principaux produits de la firme), que pour le soutien aux produits en cours d'utilisation (ex contrainte d'assurer 10 ans de disponibilité de pièces de rechange)

- 1 Les liens entre marketing et logistique**
- 2 L'intégration du marketing et de la logistique**
- 3 Logistique et cycle de vie du produit**
- 4 Le management au service du client**

La globalisation des marchés et l'ouverture permanente à de nouveaux concurrents introduit **une logique de prix de marché.**

Les entreprises n'ont plus la maîtrise des prix.

Cela pousse à une **baisse permanente des prix**, accompagnée d'une forte différenciation -> multiplication des références.

Il est de plus en plus difficile de compenser la baisse des prix par la croissance des ventes.

Seule riposte possible :

- Se différencier par une meilleure connaissance du client
- Développer une offre différenciée
- Développer le service au client

4.1. Le management au service du client

Les produits physiques représentent une valeur limitée pour le client, s'ils ne sont pas positionnés dans un espace géographique et temporel pour que le client se les approprie.

La notion de **service-client** est une dimension essentielle dans la démarche marketing.

Ce sont « les fonctions d'une activité qui ont la satisfaction du client comme responsabilité et fournissent cette satisfaction en traitant les commandes et les besoins en informations. » (International Customer Service Association).

Les services logistiques sont partie intégrante, traitent spécifiquement les dimensions quantité, temps et lieu et intègrent l'ensemble des composantes de la logistique intégrée amont, production, aval, après-vente :

- Services permettant adaptation et différenciation d'un produit générique.
- Délai et fiabilité des délais
- Disponibilité des produits
- Qualité du transport
- Information sur le produit dans le processus logistique

4.2. Le Customer Relationship Management (CRM)

Le CRM est un progiciel de gestion intégrée qui permet de connecter la gestion des clients avec la totalité de l'organisation d'une entreprise.

Le CRM a 2 objectifs :

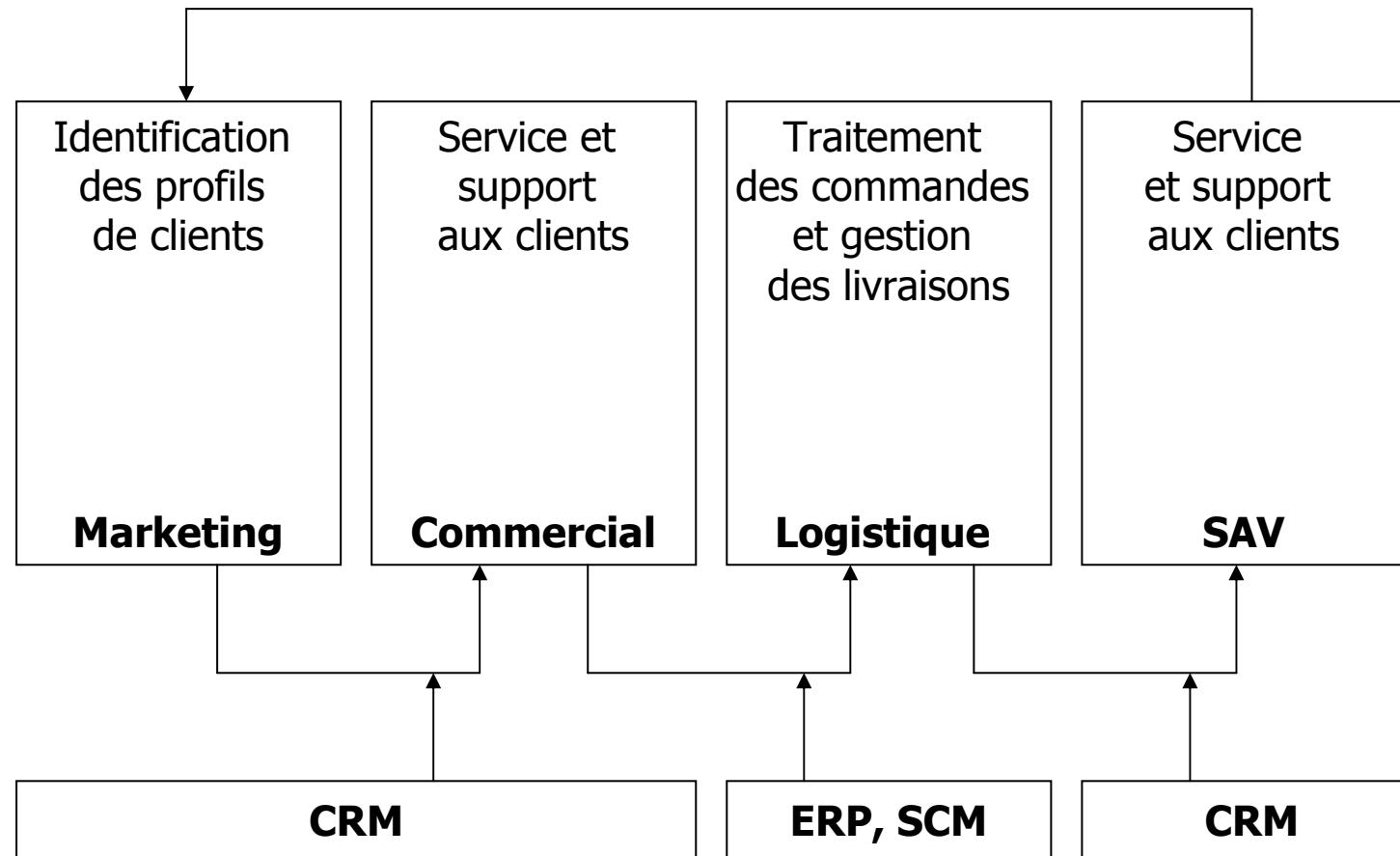
- Élaborer une base de données commune au marketing, au commercial et au SAV et à l'opérationnel (pilotage des flux)
- Mettre en place un pilotage commun et cohérent entre la gestion des clients et le développement des produits pour améliorer le service-client

La base de données du marketing concernant l'identification des profils des clients est directement accessible au commercial et au SAV.

Le CRM connecte directement ces bases de données avec la planification, la programmation et les livraisons clients.

La liaison client se fait par internet. Les communications clients sont remontées systématiquement vers le marketing, le SAV et la logistique.

Le processus de gestion clients du CRM



D'après Fiore

4.3. L'offre de service en logistique

- Quatre niveaux de services logistiques

Niveau 1

Services logistiques d'initialisation commerciale

- échantillons
- produits tests
- Produits en démonstration

Niveau 2

Services logistiques transitoires de lancements commerciaux

- lancements commerciaux
- Supports de merchandising

Services logistiques en régime permanent stable

- Commandes régulières
- Traitement des flux d'emballage

Niveau 3

Services logistiques de réponses aux aléas

- promotions
- support de merchandising
- retours commerciaux

Niveau 4

Services logistiques d'arrêt de commercialisation

- retour des produits

D'après Dornier et Fender