

Club du Pricing Français

Gwenaël Loussouarn, Practice Director EMEA

9 avril 2019



Ordre du jour

- Comment diagnostiquer votre performance pricing et définir votre feuille de route ?
- Maîtriser la data : avez-vous les données essentielles ? Quels proxys et solutions en cas de données manquantes ?
- Quel est le meilleur moment pour lancer votre projet pricing ?

Comment diagnostiquer votre performance pricing et définir votre feuille de route ?

Le diagnostic doit identifier les éventuels problèmes de gestion

Entretiens et sondages : 8 dimensions

Processus

Incitations

Technique algorithmique

Organisation

Données

Mesure des résultats

Formation

Leadership

Analyse des données

Évolution des types de prix (% ventes et % lignes)

Dispersion / Under pricing / Over pricing

Mauvais alignement des prix

Marge minimum

Pricing réflexe

Produits finis

Benchmark

Verbatim

Exemples

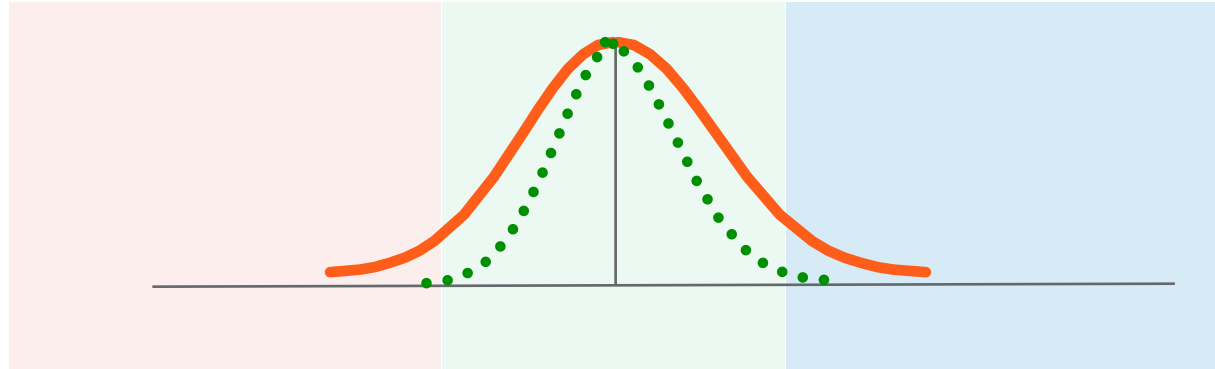
Synthèse des entretiens

Diagnostic de la fonction et des pratiques : 8 dimensions à évaluer

Facteurs/ Score	1 Moins bon	...	5 Meilleur
Technique algorithmique	Cost Plus Pricing, augmentations générales des prix		Segmentation automatisée utilisant des algorithmes d'IA, règles d'alignement et de contraintes prenant en compte l'élasticité, changements de prix en fonction de la sensibilité du segment fondée sur l'historique des transactions et la stratégie pricing
Leadership	Délégation totale		Formalisation des stratégies de vente et de prix, intégration et suivi des indicateurs de performance pricing dans le tableau de bord de la DG, communication de l'importance de la contribution de la fonction pricing aux résultats de l'entreprise
Formation	Formation sur le tas		Formation périodique, utilisation du retour d'expérience pour former les nouveaux vendeurs et les vendeurs récalcitrants
Données	Rafraîchissement manuel des données en entrée, selon un calendrier irrégulier, problèmes de format et de valeur		Rafraîchissement automatique des données en entrée, selon un calendrier régulier, haut niveau de qualité de données avec contrôle automatique de la qualité
Incitations	Pas d'incitation pour utiliser les recommandations de prix mais des incitations générant des comportements contre-productifs (e.g. sur CA uniquement)		Une partie de la rémunération variable est liée au respect des recommandations de prix, reconnaissance par le top management des comportements souhaités (e.g. prime pour les vendeurs qui suivent les recommandations), plan formel de ludification sur le suivi des recommandations de prix
Processus	Toutes les activités se font de manière ad hoc		Processus définis et documentés avec des responsables métiers clairement identifiés
Mesure des résultats	Approche ad hoc et variable d'une période à l'autre		Rapports validés pour la mesure de l'adoption des recommandations et du CA/marge/taux de marge, envoyés avec une granularité grandissante des détails du top management au vendeur, de façon automatique
Organisation	Pas d'équipe pricing dédiée		L'équipe Pricing (ou Sales Operations) est appropriée et capable de jouer son rôle critique pour l'entreprise, elle reçoit l'attention nécessaire de la part de la direction générale et l'intégrer est considéré comme une bonne étape pour la carrière des meilleures recrues

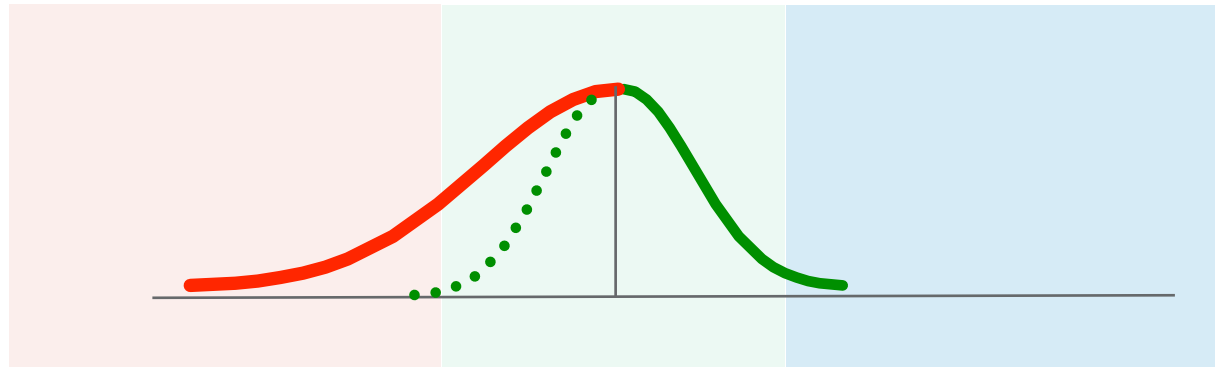
Théorie : 3 profils de dispersion

Dispersion Excessive
Symétrique



Chaque segment peut être caractérisé selon son spectre de dispersion

Under pricing
Tendance de prix sous-évalués

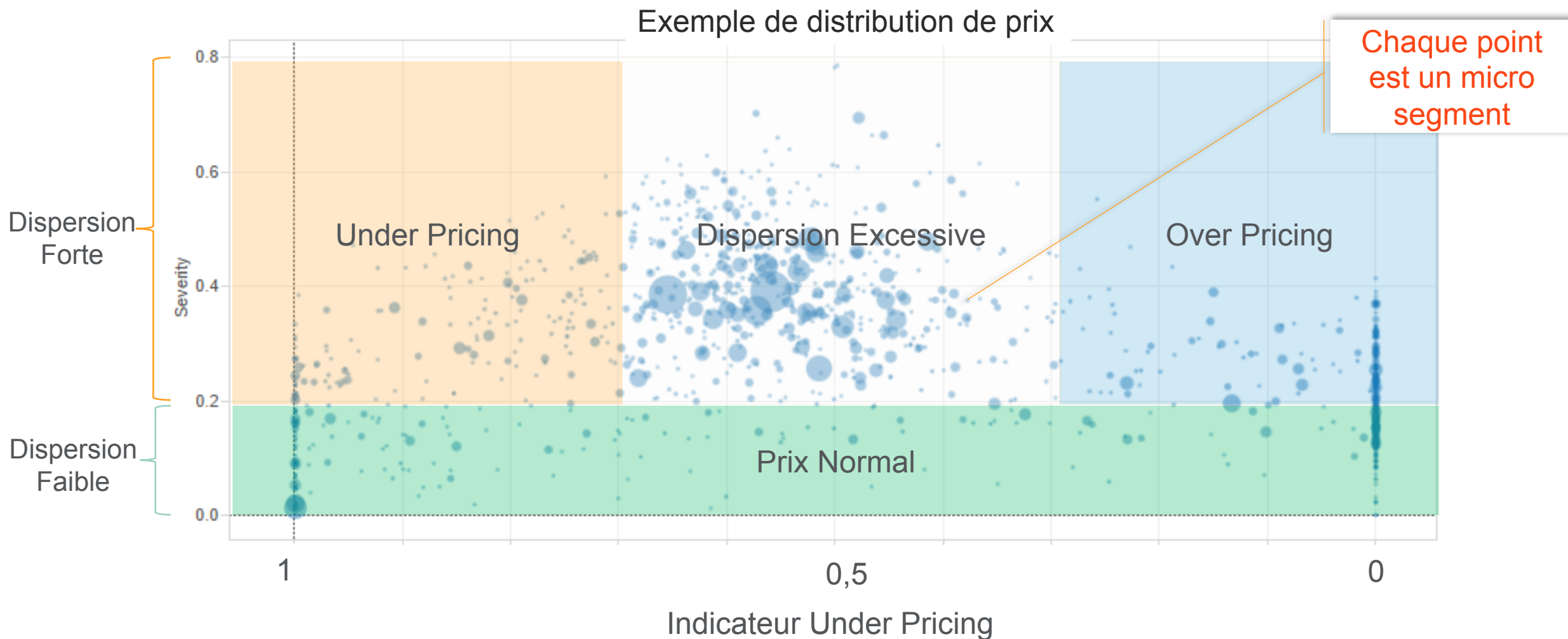


- Par la sévérité de la dispersion (écart-type)
- Par le taux de distorsion:
$$\frac{\text{CA Under pricing}}{\text{CA Over pricing} + \text{CA Under pricing}}$$

Over pricing
Tendance de prix surévalués

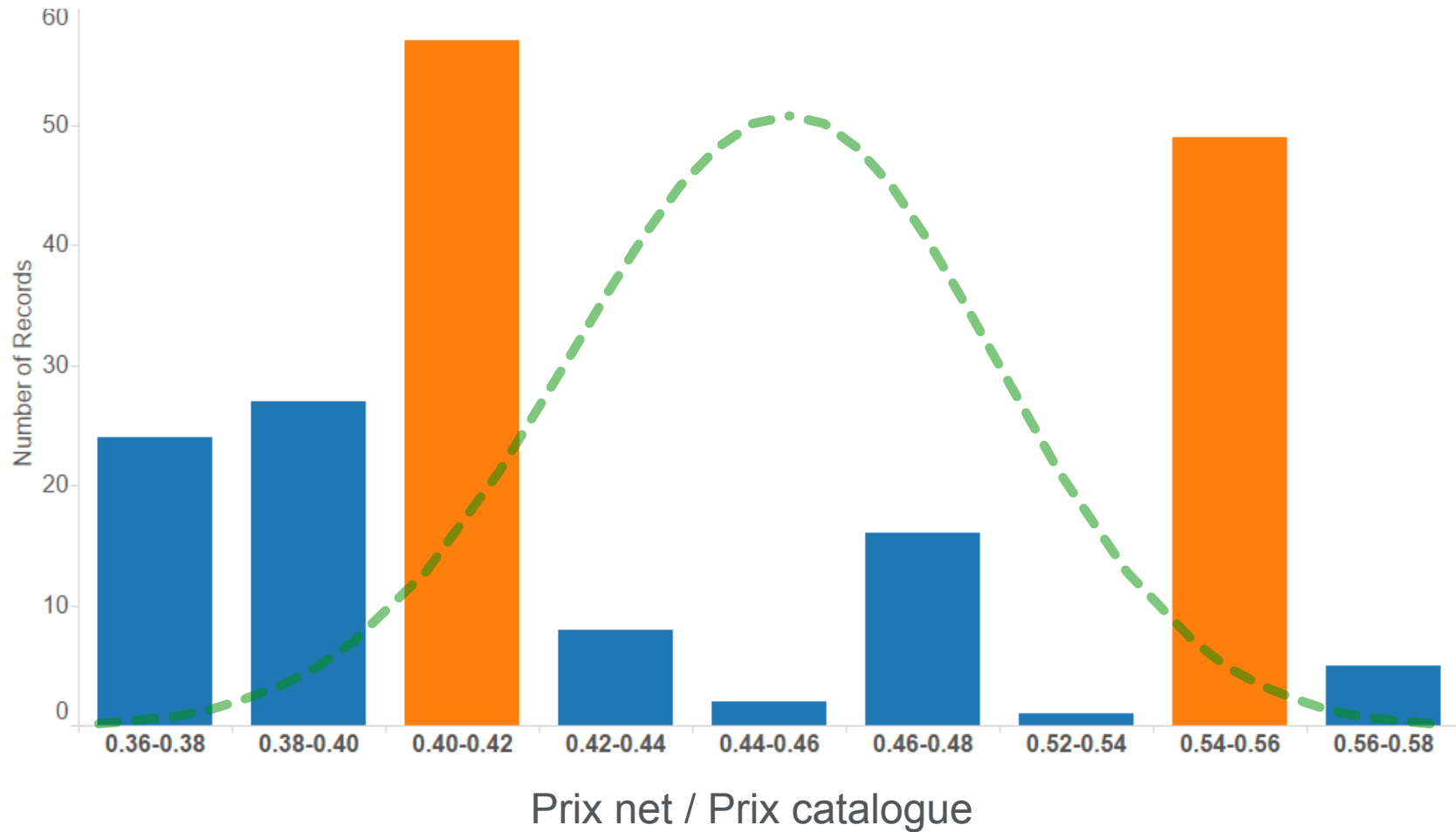


Mesure de la dispersion des prix



Source : données Zilliant
analyse Zilliant

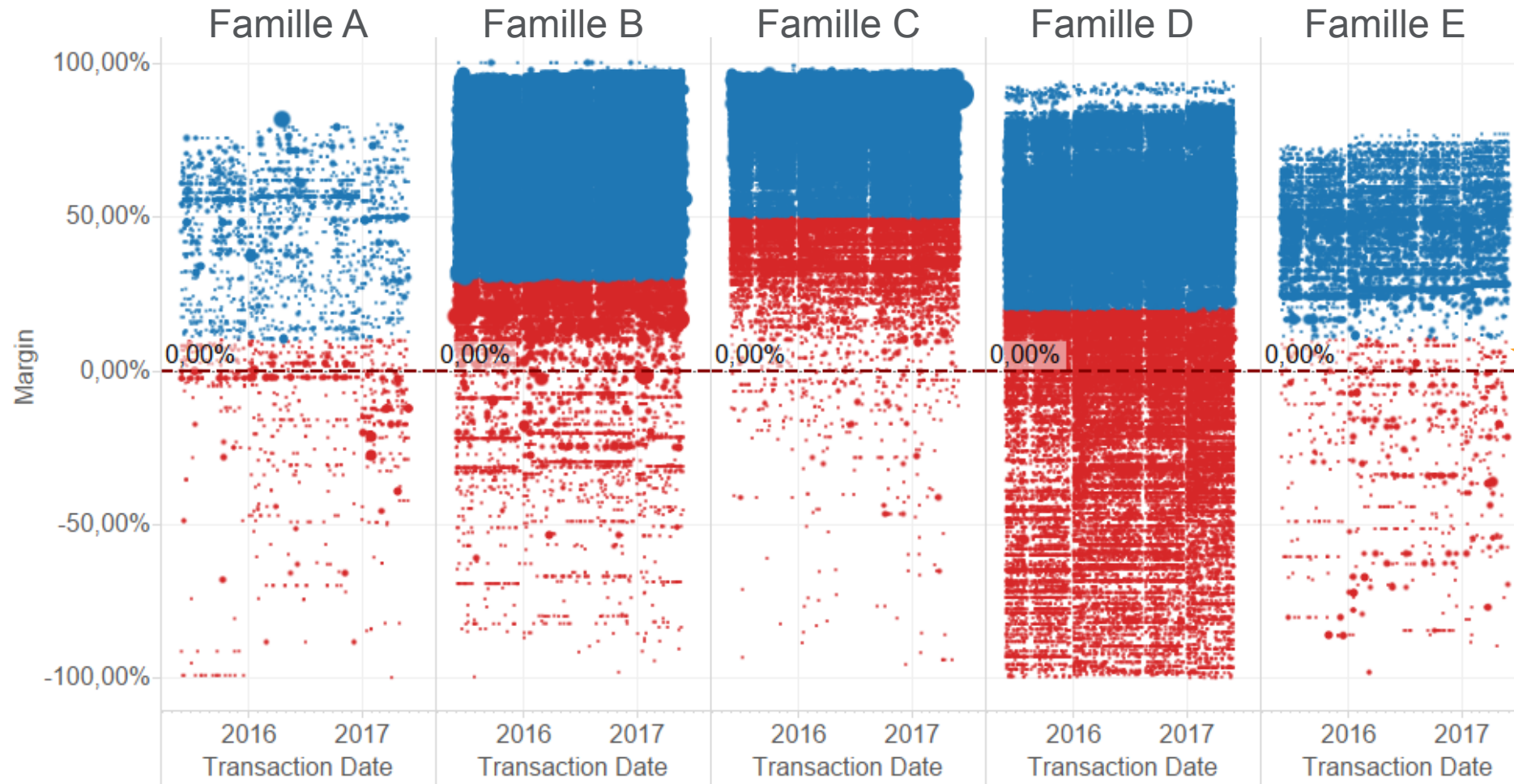
Visualisation du pricing « réflexe »



Des transactions concentrées sur des valeurs spécifiques plutôt que réparties sur une gaussienne

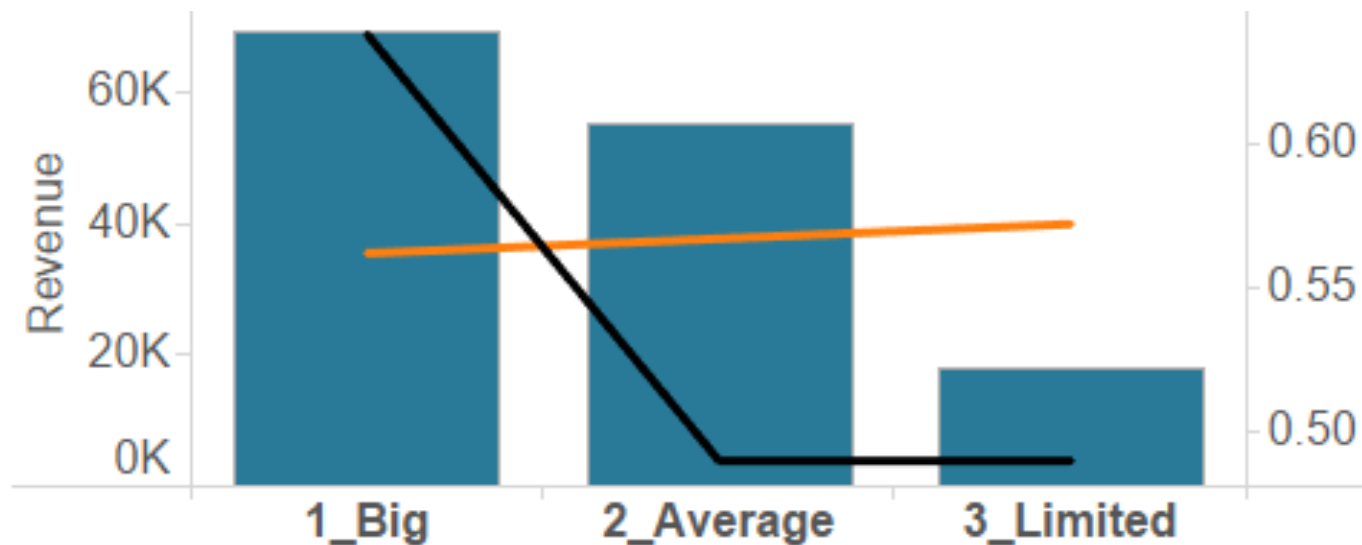
Visualisation d'une marge minimum

Exemple



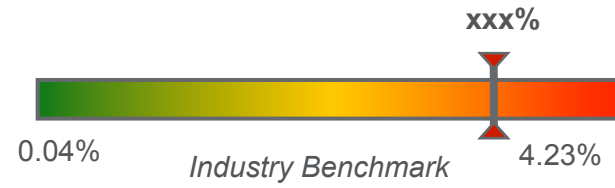
Des transactions significativement en dessous d'un objectif de marge minimum

Visualisation de l'alignement des prix



Des prix moyens plus élevés pour les grands clients que pour les petits clients

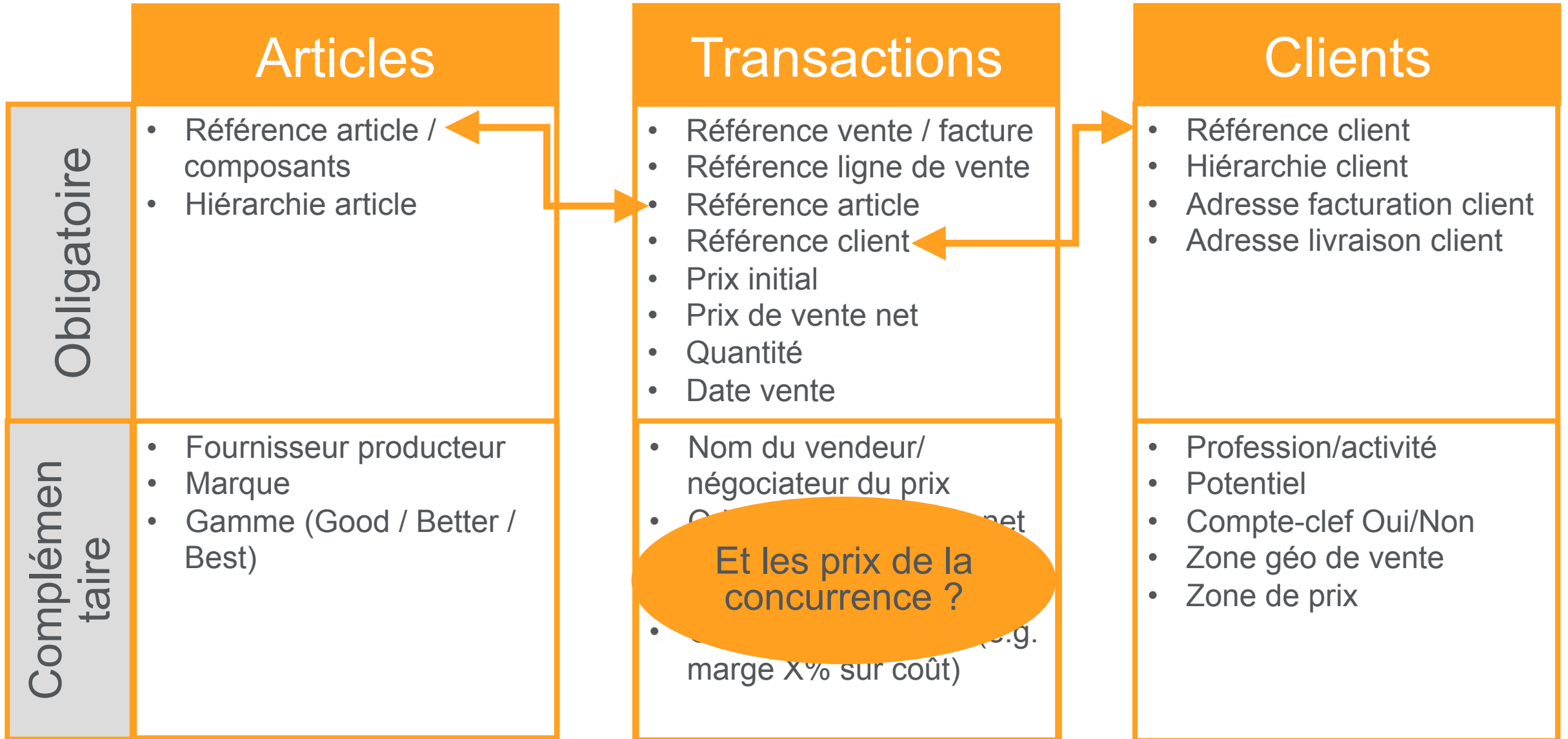
Comparaison avec des benchmarks dans l'industrie



Impact xxx M € du CA

Maîtriser la data : avez-vous les données essentielles ? Quels proxys et solutions en cas de données manquantes ?

Quelles sont les données essentielles ?



Que faire quand il manque certaines données ?

Dériver des approximations

Classification client	→	Répartition des familles de produits en importance de consommation (primaire / secondaire)
Potentiel client	→	CA cumulé (6 ou 12 mois)

Substituer des éléments

Good / Better / Best	→	Marque
----------------------	---	--------

Utiliser des critères de segmentation alternatifs

Sensibilité prix	→	Vélocité / fréquence d'achat des produits
Sensibilité prix	→	Valeur de prix unitaire / ligne de transaction

Prédire certaines valeurs (clustering, Natural Language Programming)

Potentiel client	→	Fonction du nb de couverts, type de restaurant, etc.
Famille article pour génériques	→	Reconnaissance de mots-clefs

Que faire quand il n'y a pas suffisamment de données au sein d'un segment ?

Regrouper des valeurs

Remonter dans l'arbre de segmentation

Avoir un arbre de segmentation moins détaillé pour les articles moins vendus

Une segmentation tirée par le code article et la vélocité

- Vélocité produit calculée sur le code article d'origine
- Redéfinition du code article pour les produits peu vendus

Product Velocity	Product Id count
Fast	11,023
Medium	32,667
Slow	135,278

Attributs de Segmentation	Fast XX+ txns	Medium YY-XX txns	Slow <YY txns
Product ID	Original Product ID	Original Product ID	Concatenation of Set+Group+Brand+Velocity+CostBin
Customer Spend Code Group	✓	-	✓
Customer Spend Code	✓	-	✓
Line Order Qty Bin	✓	-	✓
	Full segmentation	Price recs at Product ID level	Full segmentation for mix of similar products

Business Impact

- Pricing strategy can be defined according to product velocity (via SI)
- Improvement of price rec suitability:
 - Fast and Medium – txns from different products are not mixed-up
 - Slow – aggregation of very similar products only
- Higher segmentation power and more adapted price recommendations



Quel est le meilleur moment pour lancer votre projet pricing ?

Tout vient à point à qui sait attendre

- Conditions incompatibles

- ➔ Mise en place ERP / CRM < 6 mois Disponibilité des équipes DSI

- Focus de la direction générale/commerciale

- ➔ Direction générale < 1 an en poste

- Focus de la direction générale/commerciale

- Maturité de la stratégie pricing

- ➔ Revente prévue de la société < 1 an

- Focus de la direction générale/commerciale

- Conditions favorables

Objectifs ambitieux
de croissance du CA
et/ou de la marge

Prise de conscience
partagée d'un problème

Baisse du taux
de marge

Synchronisation du projet avec les
campagnes de hausse tarifaire /
renégociation de contrat

Croissance de la part de
CA en prix négocié