



BARON Nils

CHAPOLARD Alexis

LAFILLE Maxime

ROUME Benoit

TAMBELLINI Alexandre

Analyse de Marché & Simulation de Gestion



KALYPSO : Rapport d'activité – Entreprise J-Yachting

SOMMAIRE

1. Notre entreprise.....	5
1.1 Choix du nom de l'entreprise.	5
1.2 Répartition des tâches au sein de l'entreprise.	5
2. Action commerciale	6
2.1 Elaboration d'un mix commercial.....	6
2.2 Présentation d'exemple de supports de communication commerciale.....	7
3. Stratégie et résultats.....	8
3.1 Analyse de la situation initiale de l'entreprise	8
3.2 Analyse du marché via les études structurelles	8
3.3 Stratégie mise en œuvre : historique de l'année écoulée.....	9
• Décision n°1 :	10
• Décision n°2 :	11
• Décision n°3 :	12
• Décision n°4 :	13
BILAN :	14
4. Retour d'expérience.....	15
4.1 Points positifs de notre exercice	15
4.2 Points négatifs de notre exercice	16
ANNEXES :	17
Annexe 1 : Bilan sur l'exercice pour les coques de bateaux A.	17
Annexe 2 : Bilan sur l'exercice pour les coques de bateaux B.....	18
Annexe 3 : Bilan sur l'exercice pour les coques de bateaux C.....	19
Annexe 4 : Evolution des disponibilités au cours de l'exercice.	20
Annexe 5 : Bilan comparatif des ventes	21
Annexe 6 : Bilan comparatif des prix de ventes affichés sur les coques de bateaux A.	22
Annexe 7 : Bilan comparatif des prix de ventes affichés sur les coques de bateaux B	23
Annexe 8 : Bilan comparatif des prix de ventes affichés sur les coques de bateaux C	24

INTRODUCTION :

KALYPSO est un business game effectué dans le cadre du cours d'Analyse de Marchés et Simulation de Gestion.

Nous nous plaçons en tant que dirigeants d'une entreprise de fabrication de coques de bateaux de plaisance, en concurrence sur le marché avec neuf autres (dirigées par les autres personnes suivant ce cours). Toutes ces entreprises produisent trois types de coques différentes, destinées à la fabrication de trois types de bateaux différents : bateaux A, bateaux B et bateaux C. La production de l'entreprise est commercialisée auprès de détaillants ; il s'agit d'un modèle *B to B*. Dans ce modèle, la production nécessite deux types de matières premières : le plastique et le bois, ainsi que de deux unités de production distinctes : le poste de moulage et le poste de finition.

La gestion de notre entreprise s'étale sur une année civile complète. Les décisions que nous prenons (*contrôle de production, gestion des stocks de matières première, investissement, prix de vente des marchandises, délais de paiement, publicité, force de vente ou encore financement*) sont effectuées par trimestre. Il y a donc un total de quatre décisions prises. Ces décisions, auxquelles s'ajoutent aussi celles des entreprises concurrentes sont par la suite traitées par le logiciel de simulation. Initialement à égalité avec la concurrence, notre entreprise va alors voir son bilan évoluer en fonction des décisions que nous avons prises, ainsi que de celles de nos concurrents. L'objectif est d'obtenir au final de l'année civile la meilleure situation nette (*=capital + bénéfices accumulés*) parmi les dix entreprises présentes sur ce marché des coques de bateaux.

Pour aider à cette prise de décisions, de nombreuses informations sont disponibles (gratuitement ou à l'achat) auprès de nos partenaires. Ainsi la Société d'études des marchés propose des études permanentes et structurelles sur le marché des coques de bateaux (marché potentiel, prix, force de vente...), l'expert-comptable réalise des comptes détaillés de l'entreprise, l'ingénieur de production présente une analyse de nos structures, l'I.I.P.I permet une protection commerciale efficace et enfin la Banque est consultable afin de débloquer des liquidités ou de placer les bénéfices réalisés.

Le présent document va s'attacher à rapporter le processus qui a été le nôtre dans la gestion de l'entreprise au cours de cette année, en exposant à la fois nos décisions et les raisons de celles-ci, puis en exprimant les résultats. Au-delà de l'aspect « fictif » de cette simulation, nous nous efforcerons à donner un aspect professionnel à ce compte rendu d'activité, destiné dans une situation réelle aux associés de l'entreprise.

1. Notre entreprise.

1.1 Choix du nom de l'entreprise.

Le choix du nom de l'entreprise a fait l'objet d'un débat concerté entre tous les membres de notre équipe. Bien qu'il n'influe pas sur le déroulement de cette simulation, ce nom d'entreprise s'avère être dans la réalité d'une importance capitale. Élément majeur de la communication commerciale, ce nom devient très souvent à l'usage une marque qui permet d'identifier auprès des clients les produits proposés à la vente. Ce nom se doit notamment d'être simple à retenir, accrocheur, et évoquer au moins un aspect de l'activité, à savoir la fabrication de coques de bateaux. C'est pourquoi, notre choix s'est arrêté sur un nom évocateur du secteur de la navigation maritime, court, et à la sonorité anglo-saxonne (pour une exposition plus aisée à l'international) tout en restant compréhensible en français pour le marché domestique. Notre entreprise a été nommée :

« J-Yachting »

Le logo de notre entreprise, qui a vocation à être représenté sur tous les produits et supports de communication est le suivant :

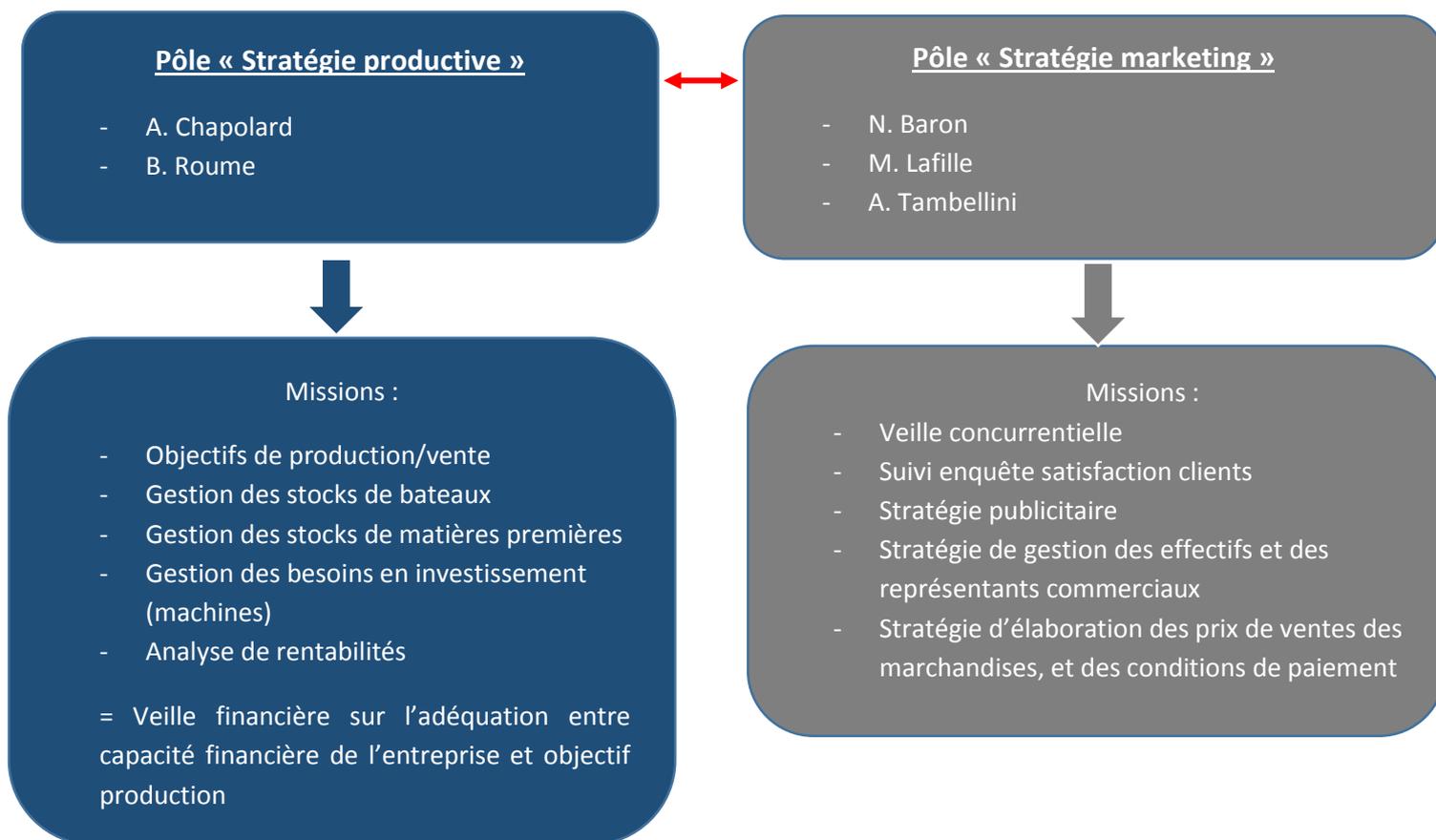


1.2 Répartition des tâches au sein de l'entreprise.

Lors de la première décision, il y a tout d'abord eu un premier temps sans réelle distinction des rôles au sein de l'entreprise. Il s'est principalement agi de s'imprégner collectivement des différents aspects relatifs d'une part à l'historique de l'entreprise (découverte du point zéro) ainsi que des spécificités du marché.

Une fois cet instant de « découverte » effectué, une première répartition s'est effectuée avant de valider la première décision. Une partie des membres (N. Baron et A. Chapolard) se sont attachés à relever les différentes informations utiles parmi le grand nombre de documents disponibles sur la plate-forme (trésorerie, coûts de production,...). En parallèle, le reste de l'équipe (M. Lafille, B. Roume et A. Tambellini) recoupait ces informations dans un tableur d'aide à la décision intégrant le plus de paramètres possibles, et qui nous a servi pour toutes les décisions suivantes.

Cet outil perfectionné, la répartition des tâches pour les trois autres décisions a été la suivante :



2. Action commerciale

2.1 Elaboration d'un mix commercial

La réussite de notre entreprise dépend, au-delà de la qualité de la production en elle-même, de sa visibilité auprès des acteurs du marché, et plus particulièrement auprès des clients. Nous devons donc nous attacher à promouvoir nos produits. Ceci passe à la fois par la mise en œuvre d'une communication institutionnelle visant à développer et valoriser l'image de notre groupe, et par une campagne publicitaire visant à informer et inciter l'achat de nos produits.

En tant que fournisseur de coques à des détaillants, ce sont bien évidemment ces derniers qui doivent constituer le cœur de cible de ces actions commerciales.

Ainsi nous avons décidé du mix commercial suivant :

- La réalisation de flyers et d'affiches, dont l'exposition se concentrera à proximité de sites de production de bateaux et des ports de plaisance, afin de toucher au plus près les clients potentiels
- La mise en œuvre d'une campagne de publicité au sein de la presse spécialisée (Bateaux magazine, Voile magazine, Nautic, YouBoat...)

- Présentation directe de l'entreprise et de ses produits dans les salons spécialisés (NAUTIC- Salon nautique de Paris, Festival de la plaisance de Cannes, Grand Pavois de la Rochelle...)
- Mise en œuvre d'un site internet destiné aux professionnels du secteur, présentant en particulier l'entreprise, ses différents produits, les prix et un onglet permettant les commandes en lignes.
- Publicité sur internet sur sites web spécialisées dans les petites annonces de matériel nautique (annonces-maritimes.com...)
- Mise en œuvre d'un partenariat avec la Fédération des industries nautiques (F.I.N)

2.2 Présentation d'exemple de supports de communication commerciale

J-Yachting

The perfection on the sea since 1933

Créée en 1933 dans le but de produire les voiliers les plus performants au monde et remporter l'Américas Cup, J-Yachting est mondialement reconnu pour son expérience dans l'excellence nautique.

Aujourd'hui, J -Yachting met en place son savoir faire afin de proposer des yachts de plaisances qui allient fiabilité, style et confort.

Les bateaux J-Yachting vous permettent d'obtenir une nouvelle vision de la navigation tout en respectant les valeurs du yachting de luxe.

Associant la performance, grâce aux nouvelles coques brevetées PRO-X, et l'esthétisme, avec la finition réalisée sur mesure par nos charpentiers, les modèles J-Yachting vous offriront une expérience unique de la mer.






<p>B J-Yacht 7m, moteur V6 225 cv, coque PROX X, 1 cabine luxe équipée prix sur demande</p>	<p>C J-Yacht 12m, moteur V8 350 cv, coque PROX X, 3 cabines luxes équipées prix sur demande</p>
--	--

J-Yachting, 40 Berth Eastern Docks, Southampton - contact@jyachting.uk

3. Stratégie et résultats

3.1 Analyse de la situation initiale de l'entreprise

<u>Effectif de l'entreprise</u>		<u>Stock de matières premières</u>	
Directeur	1	Plastique (tonnes)	78.20
Cadre	2	Bois (m ³)	76.60
Employés	5	<u>Stock de produits finis</u>	
Représentants commerciaux	7	Bateaux A	0
<u>Structure des ateliers</u>		Bateaux B	0
Machines de moulage	4	Bateaux C	2
Machines de finition	6		
<u>Trésorerie</u>		Livret : 1 100 000€	Compte : 116 349.53€ ⇒ Disponibilités : 1 216 349.53€

Au moment où nous prenons les rênes de l'entreprise, celle-ci vient de réaliser des bénéfices, qui restent néanmoins assez réduit au vu du chiffre d'affaire réalisé. La rentabilité est donc un point qu'il sera souhaitable d'améliorer dans la mesure du possible. D'autres part, les disponibilités sont importantes, et les emprunts légèrement inférieurs aux capitaux propres. L'entreprise peut donc mener un effort d'investissement assez conséquent sans se créer de lourds problèmes de trésorerie. Il serait aussi possible de rembourser l'emprunt par anticipation et réduire ainsi les intérêts.

Les salaires annuels du personnel de l'entreprise s'élèvent à 1 210 675€, soit 18.28% du chiffre d'affaire.

Les coques produites au cours de l'exercice précédent ont toutes été vendues, exception faites de 2 bateaux C qui restent donc en stock. Concernant les matières premières, une commande importante a été réalisée en fin d'année, laissant à notre disposition des quantités confortables de ressources.

Le parc matériel de l'entreprise est à première vue un facteur limitant à une production plus élevée, notamment au niveau du poste de moulage (800 htm disponible/mois).

3.2 Analyse du marché via les études structurelles

Une de nos premières actions a été de se procurer les différentes études structurelles disponibles afin de s'imprégner des spécificités du marché. Ces dernières nous ont permis d'encadrer par des minimum/maximum certaines variables telles que les prix de ventes ou le nombre de représentants commerciaux. Elles nous ont également fournis des informations concernant les modalités de publicité vis-à-vis des différents produits (montants mensuels, efficacité des axes

choisis pour une campagne...). La satisfaction des clients en fonction des délais de paiement est aussi présentée dans ces études.

Ces études nous ont également fournis des éléments de prévision des ventes sur lesquelles nous nous sommes basés dans la réalisation de nos décisions.

Les principaux enseignements retirés de cette analyse du marché sont les suivantes :

- Le marché est extrêmement saisonnier, avec une saison haute sur un trimestre (printemps), une moyenne saison sur le trimestre suivant (été) et un semestre où les ventes sont beaucoup plus faibles (automne-hiver). La production devra autant que faire se peut être lissée afin d'éviter les périodes de creux et de plein régime.
- Les trois produits ont des caractéristiques très distinctes. Le bateau A est un produit d'entrée de gamme, en phase de déclin. Le bateau B est un modèle intermédiaire, en pleine maturité. Enfin le bateau C est le plus haut-de-gamme est entre dans sa phase de croissance suite à son lancement au cours de l'année passée. Il nous est apparu dès lors qu'une spécialisation à court terme dans une voie A-B ou B-C sera nécessaire, afin de ne pas brouiller l'image de marque voulue en s'implantant sur toute la gamme du marché.

3.3 Stratégie mise en œuvre : historique de l'année écoulée.

Notre premier objectif a été de réaliser comme exprimé précédemment un outil d'aide à la décision, sous la forme d'un tableur. A ce titre, nous avons préalablement déterminé les coûts de production (matière première et main d'œuvre) de chaque type de bateau, en fonction du délai de paiement aux fournisseurs (*cf. ci-contre*). Une détermination actualisable des coûts fixes (achat d'études, coût de la publicité, salaires des employés, assurances...) a également été mise en œuvre.

Le second onglet du tableur prenant en variables d'entrée le nombre de coques produites visé (établi à partir des données des études structurelles), permettait de connaître en sortie les besoins en matières premières et en nombre de machines, comme présenté ci-dessous

	Bateau A	Bateau B	Bateau C
Quantité bois	0,1	0,2	0,3
Quantité plastique	0,2	0,4	1
coût P1	4100	4100	4100
coût P2	4200	4200	4200
coût P3	4300	4300	4300
coût B1	1300	1300	1300
coût B2	1450	1450	1450
coût B3	1600	1600	1600
durée moulage	8	12	28
durée finition	10	14	28
coût MO moulage	200	300	700
coût MO finition	350	490	980
coût total unitaire (au comptant)	1500	2690	6430
coût total unitaire (à 30j)	1335	2760	6603
coût total unitaire (à 60j)	1570	2830	6780

			Total mois	Total trimestre	Nombre machines dispo	Nombre machines nécessaires	Besoin en machine	Coût besoin machine
PRODUCTION VISEE	25	40	10					
Stock actuel (à établir sur 3 mois)	0	0	2					
Besoin en prod	0	40	8					25000
consa en bois (m ³)	0	8	4	12	36			
consa en plastique (tonnes)	0	16	8	24	72			
consa en MO (euros)	0	31600	13440	45040	135120			
taux occupation en HTM moulage	0	480	224	704	2112	5	3,52	0,00
taux occupation en HTM finition	0	560	224	784	2352	6	3,92	0,00

Des résultats de ce tableau pouvait alors se calculer les quantités de matières premières à commander pour permettre la production visée (avec du stock supplémentaire de matière si besoin),

STOCKS				
STOCKS fin trimestre précédent				
plastique (tonnes)	78,2			
bois (m³)	76,6			
STOCKS visé fin de trimestre suivant				
plastique (tonnes)	40			
bois (m³)	30			
Commande MP trimestrielle nécessaire				
	soit au mois	Coût à prévoir	total/mois	
plastique (tonnes)	33,8	11,3	47520	
bois (m³)	9,4	3,1	4548	51868

MSCV unilaire			
	A	B	C
estimation PV	3499	5999	18999
coût MP/MOUL	1515	1780	6805
pub	1000	2000	10000
coût	-9%	9%	9%
PV-Cy	1679	2645	9994

ainsi que la marge sur charge variable de chaque type de bateau.

- **Décision n°1 :**

Pour cette décision, le temps imparti pour l'exercice ne nous avait pas permis de terminer l'outil présenté ci-dessus. Nous avons donc du opter pour une stratégie assez empirique. Au vu de l'absence de stocks de produits finis (seulement deux C) et des grandes quantités de matières premières, **l'objectif était de commencer à réaliser un stock de marchandises, en prévision de la forte activité attendue pour le second trimestre**. La production effectuée a donc été calibrée en excès par rapport à la demande relativement faible du premier trimestre. De même, toujours en prévision du pic de production à atteindre le second semestre, **un début d'investissement a été réalisé avec l'achat d'une cinquième machine de moulage**, via le déblocage de 200 000€ auprès de la banque. **Des commandes de matières premières** ont également été réalisées, bien que les stocks disponibles soient suffisant à la production de ce premier trimestre, la encore afin de lisser ces dépenses au vu du fort besoin pour le second trimestre.

Nous n'avions pas à ce stade choisi quelle orientation nous souhaitions donner à l'entreprise, et de fait nous avons donc pour ce trimestre continué **la production des trois type de coques**.

Concernant les prix de vente, nous avons effectué les modifications suivantes (en euros) :

- Bateau A : 3600 -> 3499
- Bateau B : 6000 -> 5999
- Bateau C : 19000 -> 18999

L'objectif était ici de garder l'ordre de prix déjà utilisé auparavant afin de tester nos décisions de production par rapport à la concurrence. Le fait de diminuer uniquement de 1 € les prix des bateaux B et C permet de rester compétitif et de jouer sur la psychologie du client. Par ailleurs, nous avons diminué le prix du bateau A de 101 € afin d'être le plus compétitif possible, en prévision d'un arrêt de sa production.

Concernant la publicité, nous avons décidé de doubler celle concernant le bateau B (soit 1000 € de plus) afin d'anticiper sur le pic de vente du trimestre suivant. Nous avons donc orienté nos axes de communication sur le prix et l'esthétique.

- **Décision n°2 :**

Comme prévu, nous attaquons cette seconde décision avec un stock de produits finis (A et B) et de matières premières.

Après comparaison grâce à notre tableur, nous nous sommes orientés vers **une production centrée sur les produits B et C**. L'entreprise prend donc le pari de s'orienter vers une production dont le fonds de commerce est assuré par les coques pour bateaux B, et dont la cible principale est le développement de l'activité concernant les coques pour bateaux C, modèle de luxe. En effet, bien que les coques de bateau C consomment plus de matières premières (5 fois plus) et que le temps de fabrication total d'une coque C permet de fabriquer trois coques A ; la marge sur charges variables réalisée pour un bateau C est plus de six fois supérieure à celle réalisée pour un A. Il est donc plus avantageux pour l'entreprise de produire une quantité plus réduite mais plus rentable de coques pour bateau C, que pléthore de coques peu rentables pour bateau A. Cette décision s'est vue confortée face à nos bons résultats de vente au cours du premier trimestre sur les coques B et C. La stratégie marketing présentée par la suite s'est donc elle aussi adaptée à l'orientation prise.

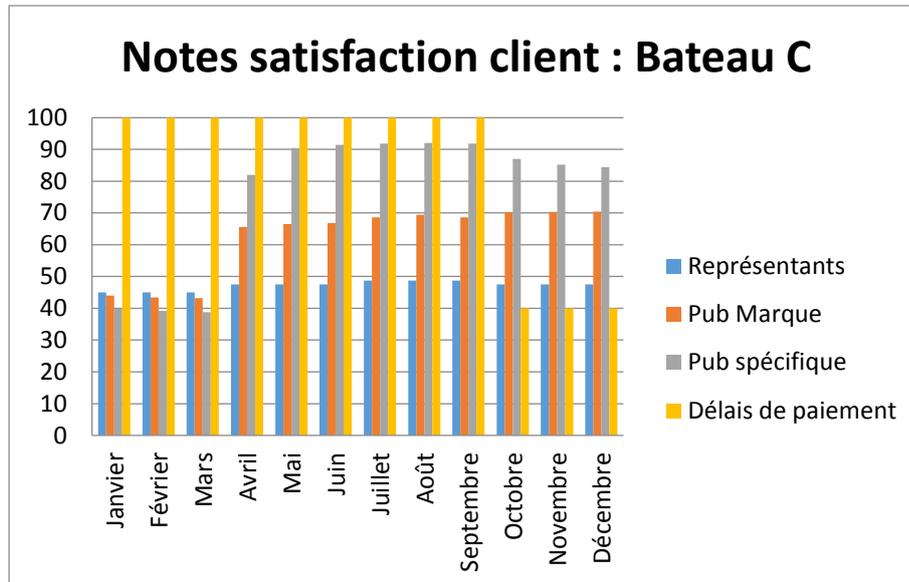
Afin de pouvoir satisfaire les objectifs de production visés, élaborés à partir d'une majoration des objectifs estimés par les études structurelles, un important effort d'investissement s'avérait nécessaire. Nous avons décidé de débloquer l'intégralité des 900 000€ restant sur le livret bancaire, afin d'acheter le nombre de machine nécessaire à la réalisation de la production visée. Ceci s'est traduit **par l'achat de cinq machines de moulage et de sept machines de finition**.

La production visée a été calibré de sorte à avoir le taux d'occupation optimal des machines. De cette production a également découlé le besoin de commande mensuel en matières premières, le stock constitué n'étant bien évidemment pas suffisant.

C'est à ce stade la prise de décision qu'a eu lieu une erreur aux conséquences dramatiques. En effet, lors de la manipulation du tableur, **nous avons oublié d'actualiser le stock restant à la fin du trimestre précédent**. Autrement dit, au lieu de rentrer la valeur des stocks de plastique et de bois présent début Avril, notre oubli nous a fait commander des ressources en se basant sur le stock (évidemment plus élevé) de début Janvier. Cette erreur a eu pour effet de bloquer notre production de coques en raison d'un manque de bois. De nombreuses coques qui devaient être produites se sont retrouvées bloquées au stade de la finition et non donc pas pu être mise en vente. Cet accident a donc eu des effets très importants sur le chiffre d'affaire réalisé au cours de ce trimestre, qui s'avérait être le plus important de l'année.

Afin de nous assurer les ventes de bateaux B et C durant la période estivale, nous avons une fois de plus mis l'accent sur la publicité spécifique du bateau C, en passant à un budget de 16 000 €. Nous avons par ailleurs orienté nos axes publicitaires sur l'esthétique et le confort (produits de luxe). Nous avons également pris le parti de mettre le prix de vente du bateau C à 19 999 €, ce qui nous a assuré d'être dans les prix les moins chers du marché.

Nous avons de plus intégré sept représentants supplémentaires afin de nous assurer les meilleurs résultats de vente. Malheureusement, ce point n'a pas été un facteur de satisfaction suffisamment conséquent, comme on peut le voir sur le graphique suivant :



Cependant, on remarque que de manière générale, notre politique de publicité et nos délais de paiement (3 mois) sont des points qui nous permettent une bonne satisfaction auprès des clients.

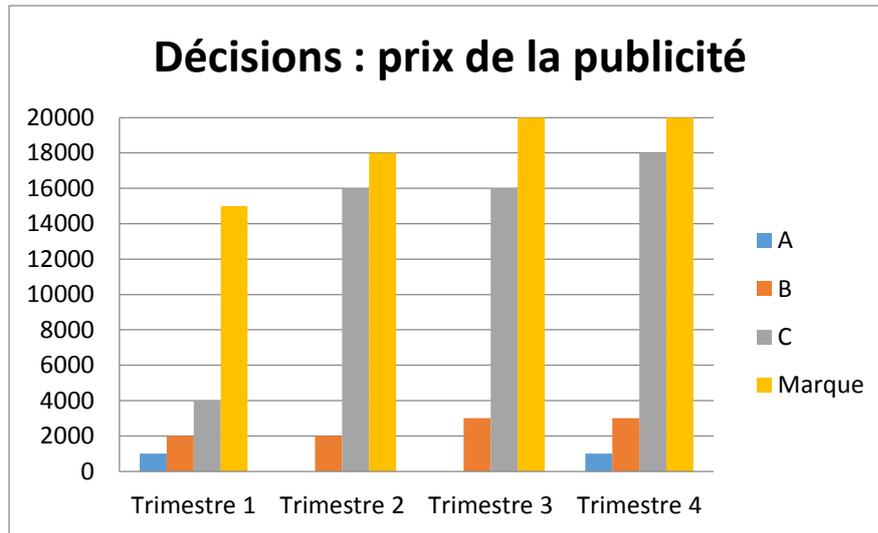
- **Décision n°3 :**

Les décisions prises ce trimestre ont eu pour objectif principal de limiter les conséquences de l'erreur réalisée au trimestre précédent. Malgré cette dernière, nous avons toujours **une trésorerie positive**, l'intégralité des coques qui avait pu être produites ayant été vendues. Ces chiffres de ventes, notamment lors du mois d'Avril où le manque de stock n'était pas encore effectif, validaient d'ailleurs notre stratégie initiale (production visée et marketing mis en œuvre...). Cependant, **nous avons soixante-trois coques en cours de production (56 B et 7 C), en attente au niveau du poste de finition.**

La demande étant plus faible pour ce trimestre, et notre potentiel de production ayant été fortement augmenté par l'achat des machines, **nous n'avons plus besoin d'investir de nouveau.**

La problématique pour ce trimestre a alors été d'évaluer le besoin de production, à la fois au vu de la demande estimée dans les études structurelles, ainsi qu'en prenant compte des pièces en cours de fabrication dans nos ateliers. Ceci nous a amené à définir un objectif de production en deçà des ventes estimées, afin de pouvoir désengorger les postes de finition des pièces encore en cours de production. Tout l'enjeu a résidé dans le fait de trouver le bon équilibre entre le flux de productions neuves (moulage + finition) et le flux de productions ne nécessitant que la finition, pour ne pas se retrouver avec une activité trop ralentie un deuxième trimestre consécutif.

Etant donné que la concurrence sur le marché était très compétitive en termes de ventes, il nous a fallu investir d'avantage dans la publicité, comme le montre le graphique suivant :



Par ailleurs, nous nous sommes rendu compte que les sept représentants que nous avons embauchés précédemment ne nous permettaient pas nécessairement d'augmenter notre poids sur le marché. Nous avons donc décidé de nous en séparer, et avons pris le parti de modifier les conditions qui concernaient leurs commissions. Nous avons donc augmenté leur indice salarial à 133 et baissé leur commission à 7 %. Ce changement a été effectué de manière à ce que leur salaire soit le même sur la base d'une vente de bateau C (nouveau prix de vente pris en compte).

Afin de compenser les pertes du mois précédent, nous avons aussi augmenté le prix de vente du bateau C, en le passant à 21 999 €, ce qui nous a permis de nous aligner avec la moyenne des prix de vente de nos concurrents.

- **Décision n°4 :**

La stratégie de « rattrapage » réalisée au troisième trimestre a plutôt bien porté ses fruits, puisque le stock de coques en cours de production a été entièrement évincée de nos ateliers. Néanmoins **le creux d'activité du mois de Juin** du fait des délais de paiement mis en place (3 mois pour les coques de bateau C, production la plus rentable), conjugué à **l'effort financier réalisé dans l'achat de matières premières** dû à l'absence totale de stock en début de troisième trimestre se sont fait ressentir au niveau **de la trésorerie, qui a diminuée sur l'ensemble de la période.**

L'objectif pour ce trimestre fût donc de tenter de regonfler les disponibilités en réalisant le maximum de ventes possibles en cette fin d'année peu porteuse. De fait, nous avons décidé qu'au vu des capacités de production, **il serait profitable de relancer pour ce trimestre la production de coques de bateaux A**, en plus de celle des bateaux B et C.

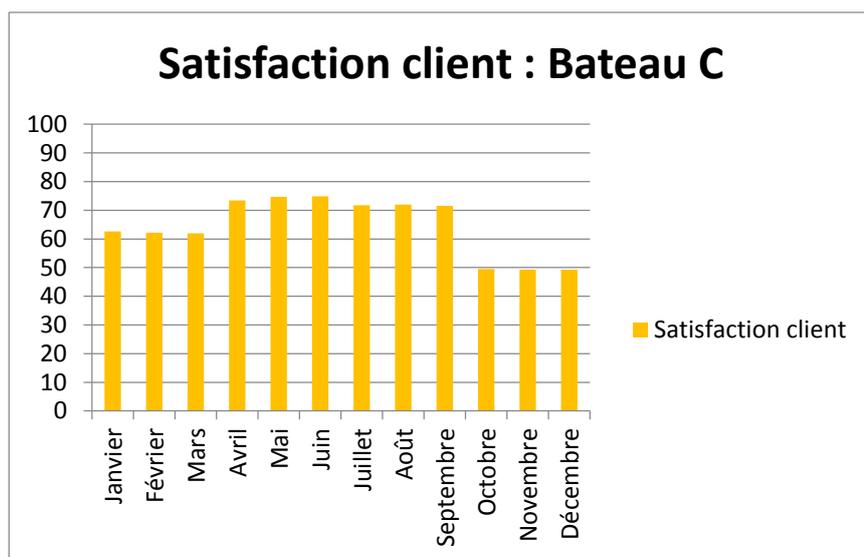
Nous avons de plus pu profiter d'une offre d'achat lancée par une entreprise concurrente de 80 tonnes de plastique à un prix plus avantageux que celui du fournisseur. Nous avons donc « tenté un coup » en dépensant au comptant une somme dépassant nos disponibilités (autrement dit en nous endettant) afin de booster notre production pour ce dernier trimestre.

Il nous a donc fallu relancer la publicité concernant le bateau A, afin de nous assurer les ventes prévisionnelles. Nous avons également augmenté à hauteur de 18 000 € la publicité pour le bateau C et à 20 000 € la publicité de marque. Par ailleurs, afin de nous assurer une entrée d'argent

durant ce dernier trimestre, nous avons baissé le délai de paiement du bateau C à 1 mois. Nous avons aussi augmenté le prix de vente du bateau C, en le portant à 23 499 €.

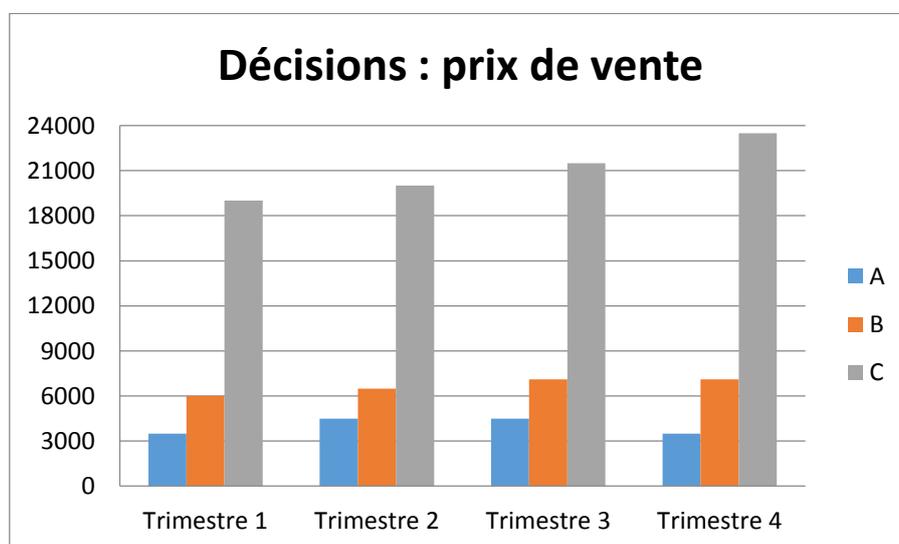
Au final, cette stratégie plutôt risquée a permis de « limiter la casse », puisque nos productions se sont relativement bien vendues (un peu de stock en coques A et C, toute la production vendue en B) et ont permis de reprendre de l'air au niveau de la trésorerie. Le pari porté sur les bateaux A reste cependant peu déterminant, puisque les coûts de production engagés ne sont pas compensés (- 3 000€ au final) par les ventes. Néanmoins le stock de 33 bateaux réalisés sera écoulé l'année prochaine et viendra alors alimenter la trésorerie.

BILAN :



On peut dire que notre stratégie marketing a porté ses fruits en termes de satisfaction client, comme le montre le graphique précédent. La baisse que l'on remarque à la fin de l'année peut s'expliquer par la modification des délais de paiement, qui sont passés de 3 à 1 mois. On constate de plus que notre politique publicitaire a été très appréciée durant la période estivale.

Le graphique qui suit présente l'évolution de nos prix de vente durant l'année :



Nous avons progressivement augmenté le prix du bateau C, tout en restant toujours plus compétitif que nos concurrents. Il est à noter que durant les trimestres 2 et 3, nous n'avons pas produit de bateau A, même si le prix de vente figure sur le graphique.

Le bilan comparatif des ventes par équipe, disponible en annexe, montre que nous avons une bonne performance de vente pour le bateau C. Le facteur limitant pour être leader du marché s'est finalement trouvé dans notre capacité de production.

4. Retour d'expérience

4.1 Points positifs de notre exercice

A la fin de cette première année à la tête de l'entreprise, nous allons nous attacher dans cette partie à porter un regard critique sur les différentes décisions qui ont été prises. Dans un premier temps, exposons les points positifs :

- Malgré des péripéties sur lesquelles nous reviendrons par la suite, **nous concluons cette première année en ayant augmenté la situation nette de l'entreprise**, ce qui n'est pas négligeable. De même, les efforts d'investissements réalisés cette année dans l'achat de matériel (pour un total de 975 000€) permettent d'envisager les années à venir plus sereinement, de telles dépenses ne s'avérant plus nécessaires dans l'immédiat. Cette capacité de production fortement augmentée permet également de lisser la production et les dépenses liées sur l'ensemble de l'année (via la création de stock lors des périodes creuses) pour éviter leur accélération subite au cours du trimestre très porteur.
- Encore une fois au dépit des problèmes de production rencontrés, **notre stratégie marketing s'est avérée satisfaisante**. Les efforts financiers consentis dans la publicité de marque en général, et au niveau des produits en particulier s'est avérée bénéfique. Le ciblage des thèmes sur lesquels l'accent a été mis pour la publicité des coques de bateaux B et C notamment s'est avéré très pertinent. Nos bons résultats en termes de vente s'expliquent donc grandement par ces décisions marketing. A ceci s'est ajouté les efforts mis en œuvre au niveau de la force de vente avec l'embauche d'un fort contingent de représentants commerciaux pendant les trimestres porteurs (peut-être un peu trop élevée cela dit, 2 ou 3 représentant en trop)
- Avec le recul, nous sommes également convaincus que **le positionnement de l'entreprise sur les secteurs des coques pour bateaux B et C est le positionnement le plus rentable**. Premièrement, comme calculé au cours de l'année écoulée, la production en plus petit nombre de coques C reste au final plus rentable au niveau des marges réalisées que la production d'un grand nombre de coques A. De plus, ce constat se trouve conforté sur des projections à moyen terme par le dynamisme des deux marchés. Au vu du déclin du bateau A et de la pleine croissance du bateau C, il s'avérera probablement très intéressant de s'être situé sur cette activité depuis le début des prémices du marché C. Notre

entreprise pourra en effet faire valoir son expérience sur ce type de production face à de nouveaux clients.

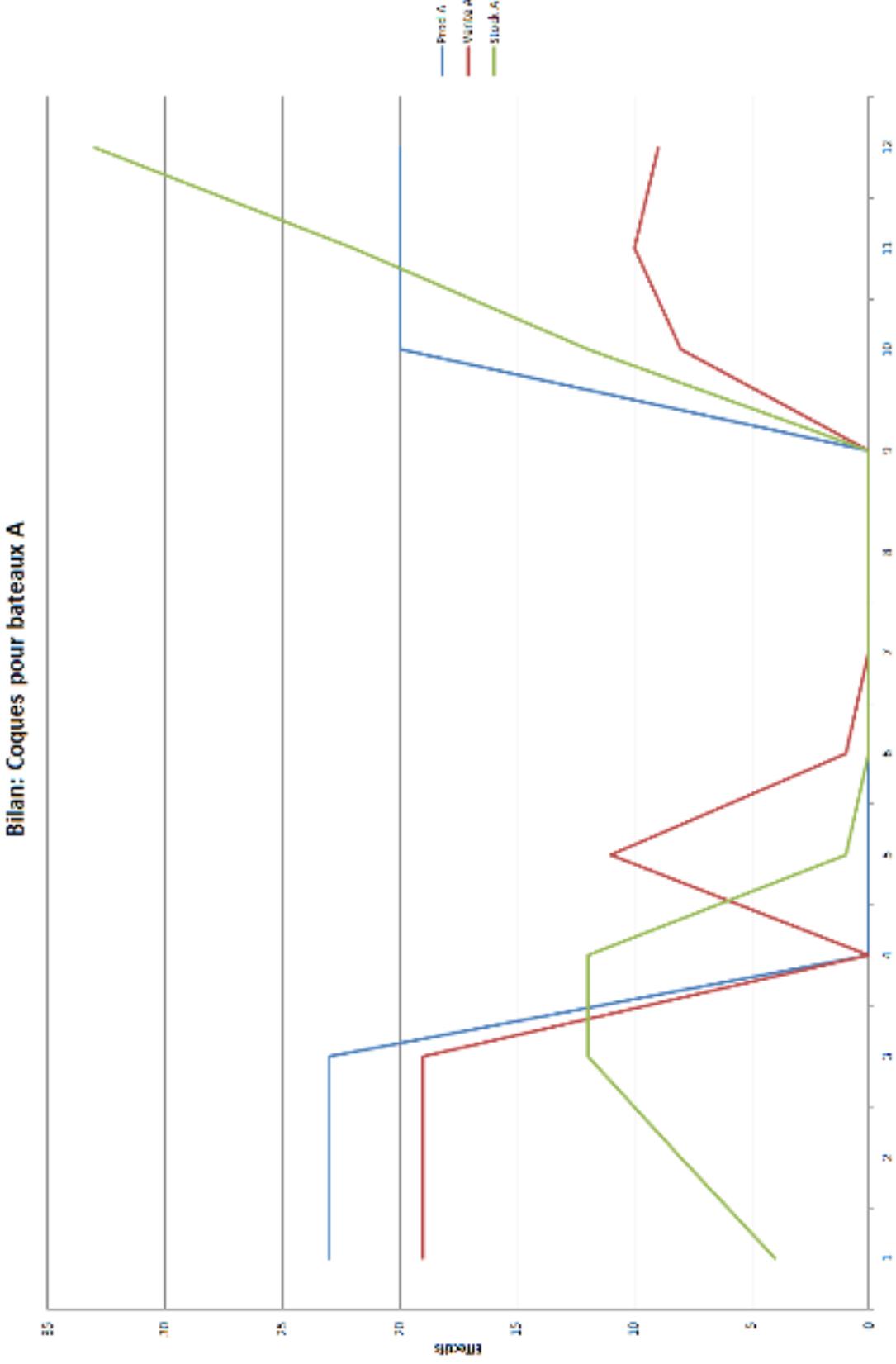
- Enfin, notre entreprise a su **gérer de manière plutôt satisfaisante le péril apparu suite à l'erreur de commande de stock de matières premières lors du second trimestre**. Si celle-ci reste dommageable et devra porter les décisionnaires à plus d'attention à l'avenir, elle n'a pas condamné définitivement l'entreprise, dont la trésorerie est restée positive et dont le positionnement sur le marché n'est pas le plus mauvais parmi le reste des concurrents. La confiance peut donc être de mise pour la seconde année à venir...

4.2 Points négatifs de notre exercice

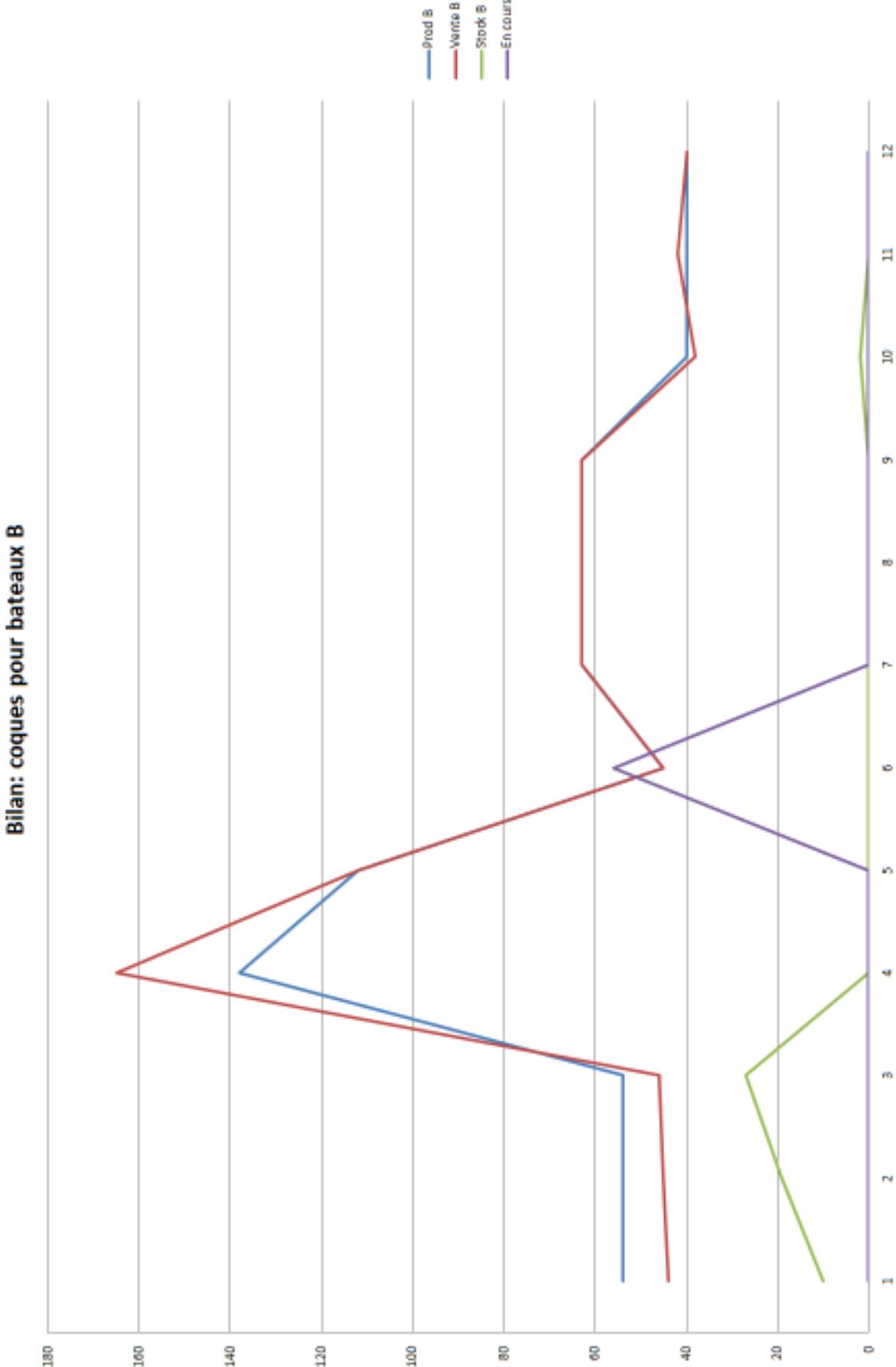
- Le principal point de regret à mettre en lumière sur cette première année est bien évidemment **l'erreur de gestion des stocks de matières premières issue d'une mauvaise manipulation de l'outil de décision**. Cette erreur a d'une part impacté négativement nos résultats sur le second trimestre (le plus important de l'année) et d'autre part remis en cause le plan préétabli pour la suite de l'année. Il s'est en effet plus agité de rattraper ses conséquences que de mettre en place la stratégie voulue au cours des deux derniers trimestres.
- Un second point de regret concerne **notre décision peu pertinente de ne pas modifier les délais de paiement lors du second trimestre**, en particulier pour les coques de bateau C (paiement à 3 mois) où la demande est très élevée. Si ce choix a permis de recevoir de bonnes satisfactions clients, le déphasage des paiements par rapport aux investissements lourds (achats de machines) a déséquilibré la trésorerie en milieu d'année.
- Avec le recul, et les études issues de la veille concurrentielle, **notre politique de prix de vente aurait pu être optimisée au cours du second trimestre**, où nous nous situons dans la fourchette basse sur les produits. Le fait de se trouver dans la moyenne basse est une volonté de l'entreprise, mais il aurait été possible de relever les prix de ventes tout en restant cohérent avec cette politique, ce qui aurait de fait amélioré notre rentabilité.
- A plus forte raison, nous pouvons également regretter après coup **notre stratégie un peu trop « frileuse » au premier trimestre**. Nous sommes restés un peu trop dans l'expectative et dans l'attente des mouvements de la concurrence. Il aurait été plus intéressant au final de procéder directement à un investissement plus lourd (achat de machines réparti équitablement entre premier et second trimestres, en nombre plus restreint et avec mis en place d'un stock conséquent au cours du premier trimestre ; au lieu d'un investissement concentré quasi-uniquement au second trimestre comme effectué).
Au final, nous concluons l'année en ayant « limité la casse » par rapport à notre erreur, mais en retard par rapport à de nombreuses entreprises concurrentes. Cette situation peut s'avérer être un handicap non négligeable au vu de l'objectif d'augmenter nos parts de marché à l'avenir...

ANNEXES :

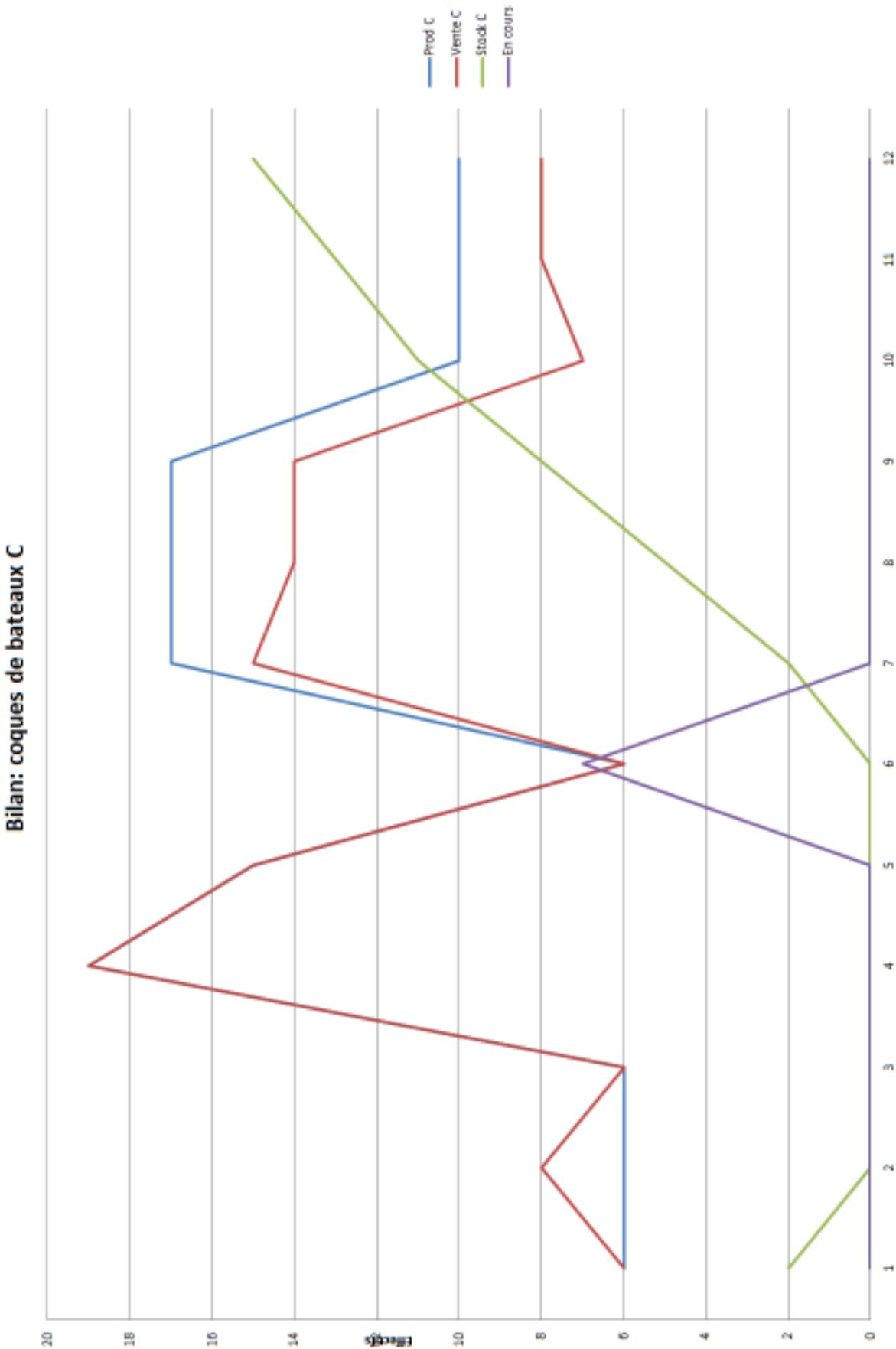
Annexe 1 : Bilan sur l'exercice pour les coques de bateaux A.



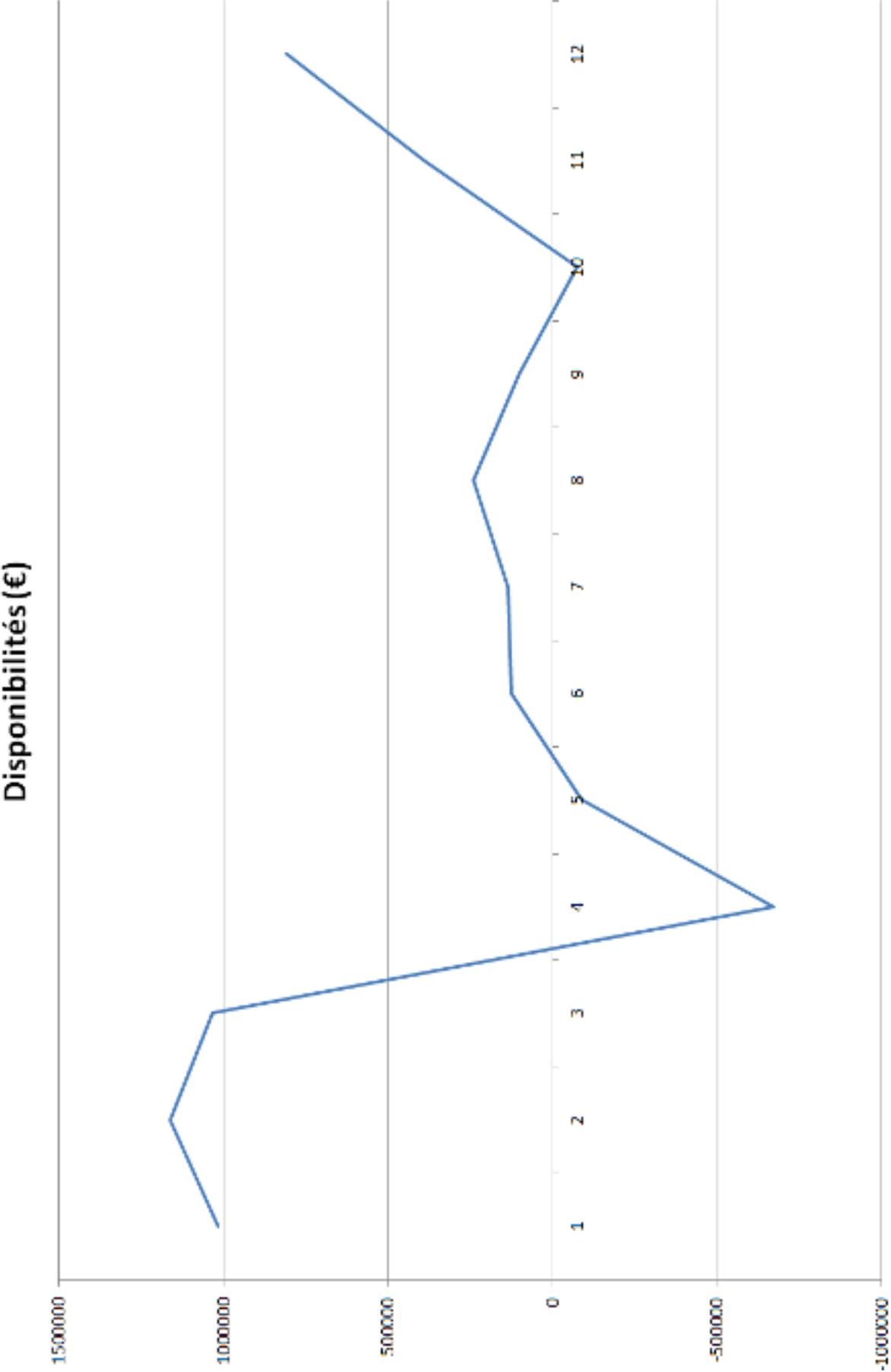
Annexe 2 : Bilan sur l'exercice pour les coques de bateaux B.



Annexe 3 : Bilan sur l'exercice pour les coques de bateaux C.

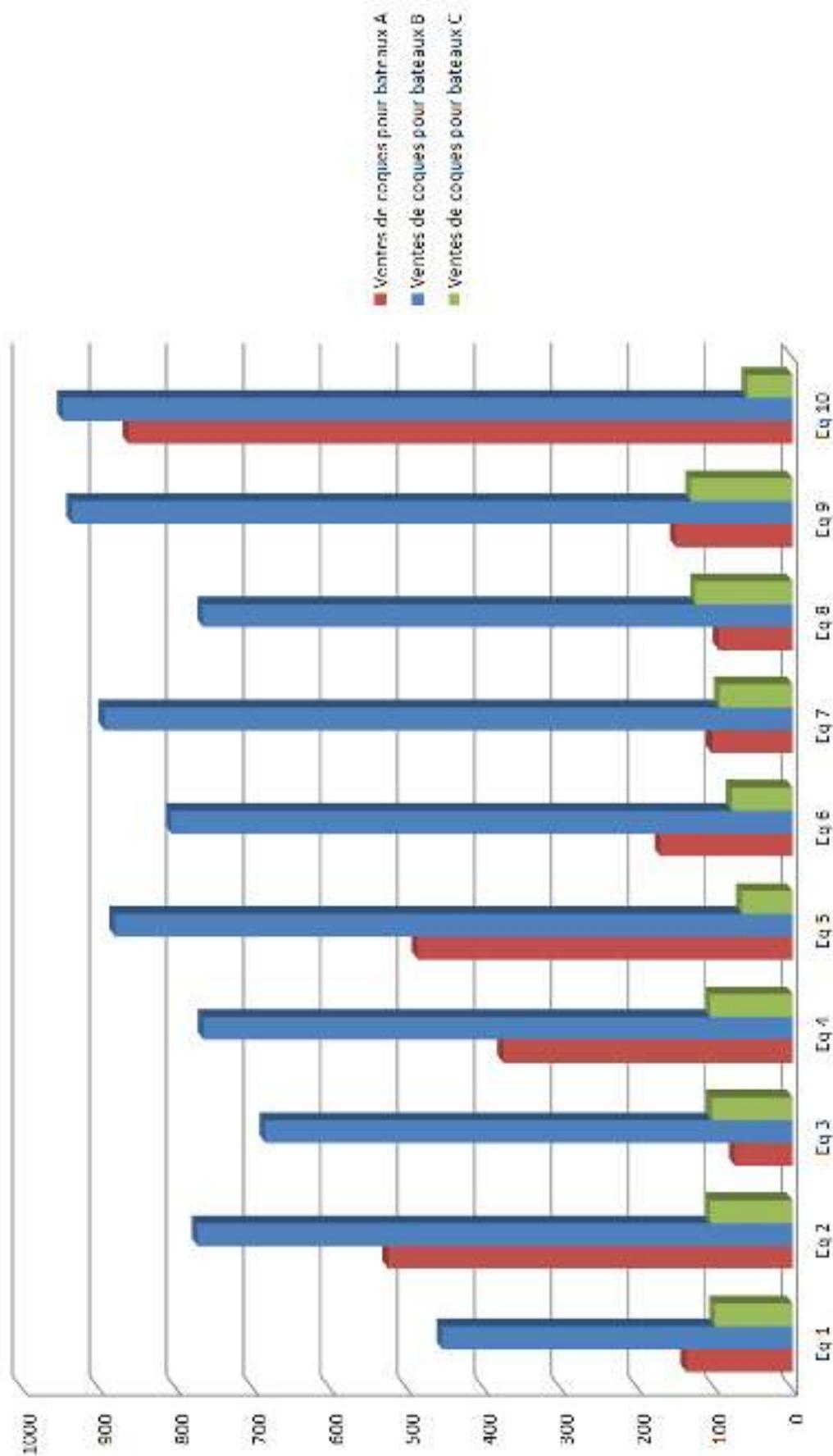


Annexe 4 : Evolution des disponibilités au cours de l'exercice.



Annexe 5 : Bilan comparatif des ventes

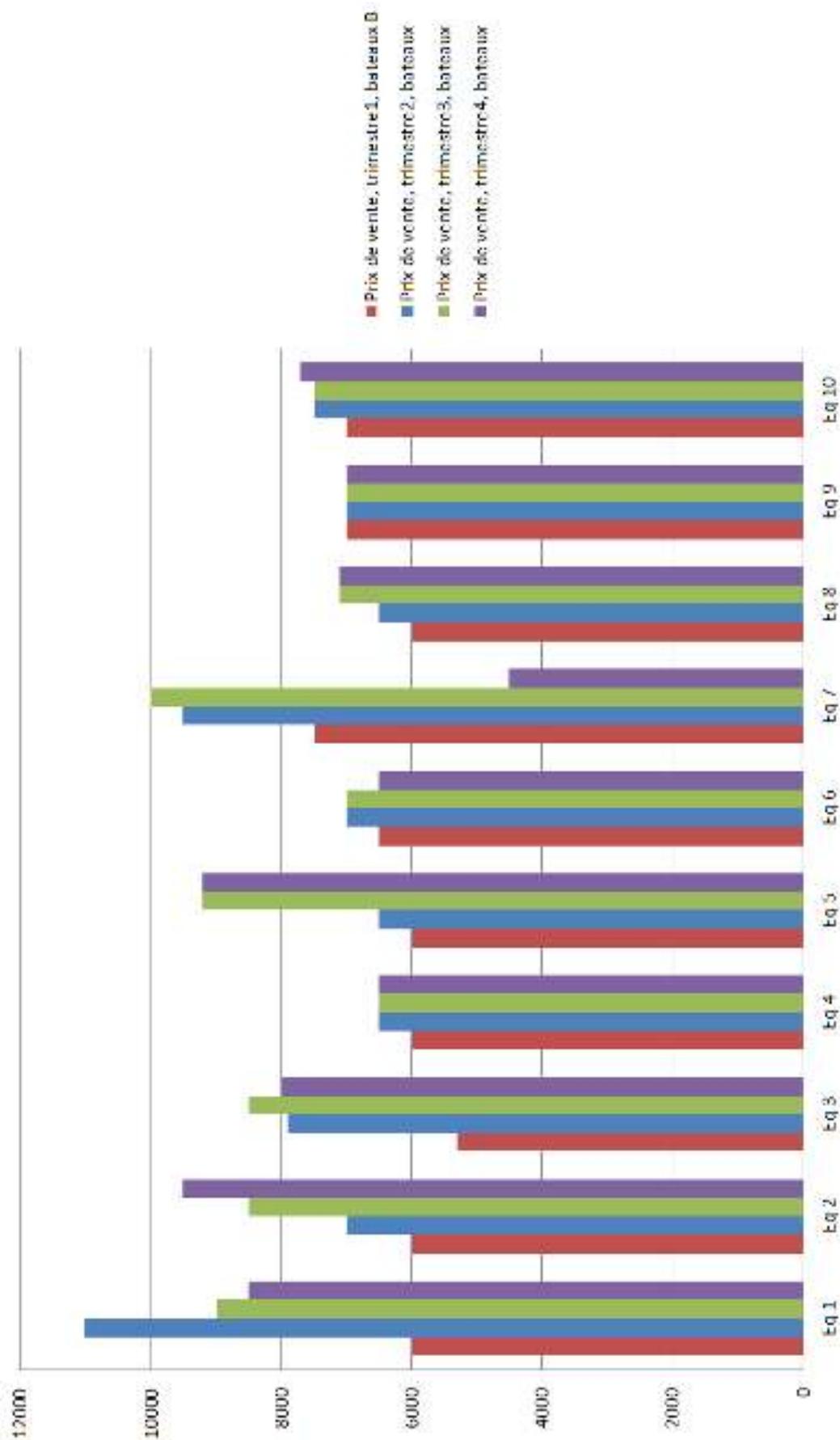
Annexe: Bilan comparatif des ventes des entreprises



Annexe: Bilan comparatif des prix de vente trimestriels pour les coques de bateaux A



Annexe: Bilan comparatif des prix de vente trimestriels pour les coques de bateaux B



Annexe: Bilan comparatif des prix de vente trimestriels pour les coques de bateaux C

