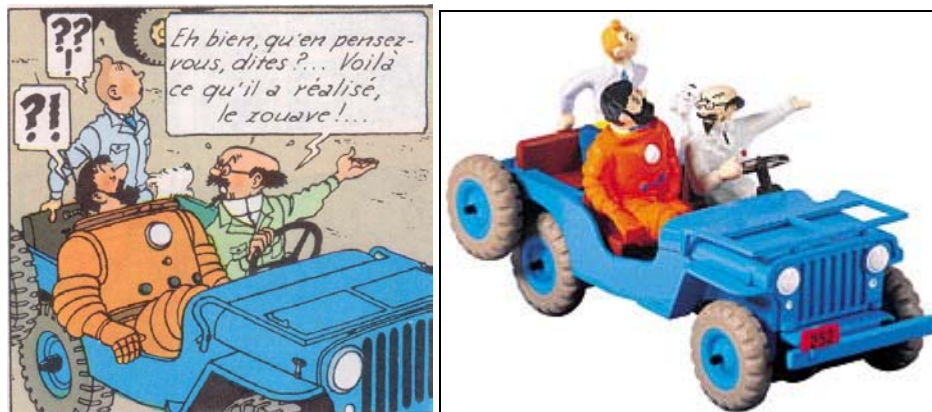


## Cas

# En Voiture Tintin



© Hergé-Moulinsart 2002

**Pierre-Marie AMAT<sup>a</sup> et Pierre DESMET<sup>b</sup>**

<sup>a</sup> Directeur AMAT-Conseil et <sup>b</sup> Professeur, Université Paris IX-Dauphine et ESSEC

Remerciements : Les auteurs remercient la société Editions Atlas pour sa collaboration à l'élaboration du cas. Toute erreur ou omission reste sous la seule responsabilité des auteurs.

# En voiture Tintin<sup>1</sup>

Isabelle Groseille avait un émerveillement enfantin face au modèle réduit de la fusée d'Objectif Lune qu'elle venait de recevoir en cadeau des Editions Moulinsart lorsque la sonnerie du téléphone la fit brutalement redescendre sur terre. Le directeur du département *collectibles* lui rappelait que sa recommandation était attendue sur le lancement de la nouvelle opération d'objets à collectionner sur le thème des voitures issues des dessins d'Hergé parus dans les albums de Tintin. En tant que chef de groupe, elle devait en discuter avec le Directeur des *collectibles*, André Ritz, pour l'adresser au Directeur de la VPC, Olivier Wilder qui déciderait alors des suites à donner avec le Directeur général opérationnel, Marie Rocher.

Alors que les résultats du test lancé le 10 septembre n'étaient pas encore définitifs, il lui fallait maintenant prendre des options pour la première généralisation de cette opération qui lui tenait à cœur mais où ses premières hypothèses ne répondaient pas aux objectifs ambitieux de rentabilité de la société. La réunion était prévue pour le 23 octobre pour un lancement en février 2002.

## La société

### *La société des Editions Atlas*

La société française des Editions Atlas, spécialiste de la vente à distance de « séries » de produits culturels, a réalisé un CA H.T. 2002 de 273 millions d'euros. Elle a pour actionnaire le groupe italien *de Agostini* fondé en 1901 à Milan, dont les activités, historiquement dans l'édition, sont aujourd'hui principalement dans l'édition de collections vendues chez les marchands de journaux, avec d'importantes diversifications récentes dans la télévision, Internet, les jeux et l'assurance.

Le pôle édition (40% du CA), outre une activité résiduelle d'imprimeur, regroupe trois grandes branches, la vente en kiosque, la vente à distance (VPC) et le courtage par un réseau de vendeurs. L'activité est très internationale, avec un marché principal surtout européen pour la VPC (plus de 20 pays) mais couvrant aussi l'Amérique du sud et le Japon pour l'activité kiosque (plus de 40 pays). Le groupe a adopté une approche orientée client avec une démarche en quatre phases : détecter les désirs, concevoir le meilleur produit, s'adapter au client, le satisfaire (consulter le site de la société <http://www.editionsatlas.fr>).

La société française, créée en 1954, occupe environ 300 personnes sur deux sites, Paris et Evreux. Après la fusion, en 1986, avec la Guilde Internationale du Disque, les Editions

---

<sup>1</sup> Ce cas a été préparé par Pierre-Marie AMAT et Pierre DESMET comme base pour une discussion en classe. Si les chiffres sont réalistes, certaines données ont cependant été modifiées pour respecter la confidentialité des informations.

Atlas deviennent un acteur majeur du marketing direct dans le domaine des loisirs et de la culture, tant en France qu'en Belgique et au Québec. L'activité d'édition et de commercialisation des produits thématiques, de fiches et encyclopédies de qualité destinés au grand public, s'effectue par la division VPC (60% du CA), par les kiosques et le courtage (35%) et accessoirement par Internet et les librairies (5%). L'activité de courtage, qui concerne environ 250 vendeurs, est directement dépendante de l'activité kiosque.

Le marché cible correspond aux adultes (produits s'adressant à des hobbies, passions, activités de loisirs) et aux enfants (nombreux développements de produits sous licence : Disney, Astérix, Barbie). Une activité de vente par catalogue de vêtements et accessoires pour hommes et de produits sur le concept de l'*outdoor* (*Atlas For Men*) a été créée en 1999. Enfin, la société a ouvert le premier site français d'encyclopédie gratuite en ligne (*Webencyclo*).

### *L'activité collectibles*

Le département *collectibles et AVM* (audio-vidéo et multimédia) est un département de développement lancé en 2000. Les produits AVM, en perte de vitesse, sont relancés par la proposition d'une offre en DVD. L'activité *collectibles* consiste à vendre à distance (VPC) des collections d'objets. Le savoir-faire de la société lui avait permis d'acquérir une position qui reste dominante même si l'arrivée d'éditeurs concurrents actifs en kiosque paraît imminente. Elle est encore en phase de construction et l'opération Tintin est la troisième offre après les collections d'avions (*Bombardiers et géants du ciel*) et de trains (*Locomotives de légende*). La décision de développer cette activité a été prise après l'important succès que certaines opérations d'objets à collectionner ont rencontré dans le réseau kiosque en France, avec l'opération *Robin des bois* (un château à construire), les *Dinosaures*, ou les *Soldats de plomb de Napoléon*.

Le choix des thèmes pour les objets est guidé par les thématiques ayant bien fonctionné dans le réseau kiosque. Il s'agit de faire une offre plus valorisée avec des objets plus grands, plus beaux et plus chers. La dépense moyenne constatée en kiosque est d'environ 11 € tous les 15 jours alors que la VPC peut atteindre une dépense mensuelle de 15 à 22 €. Le plan de développement à 3 ans est ambitieux et le budget correspond à un objectif de deux lancements par semestre.

Chef de groupe *collectibles*, Isabelle est sous les ordres d'André Ritz, tout comme le chef de groupe AVM (voir l'organigramme en *annexe 1a*). Elle a pour proches collaborateurs, un chef de produit « publicité » chargé de suivre les relations avec les agences et un chef de produit « pilote » dont la mission est d'analyser et de prévoir les résultats économiques des opérations. Un éditeur est aussi associé au département pour les aspects créatifs et éditoriaux ainsi qu'un responsable achats et fabrications pour l'approvisionnement des collections et l'achat des primes, le plus souvent en Asie.

### **La démarche marketing direct**

L'activité marketing direct consiste en une campagne de recrutement de prospects transformés en clients (*starters*) par une offre d'introduction comportant une forte réduction de prix puis en une campagne de fidélisation qui cherche, par l'envoi mensuel d'un objet, à leur vendre le plus grand nombre d'éléments de la série. Le fichier client comporte environ 10

millions d'adresses postales des clients (actifs et inactifs) des collections et 600.000 adresses électroniques (e-mail).

La démarche de marketing direct est menée avec beaucoup de rigueur. Avant le lancement d'une nouvelle collection de nombreuses études et tests sont effectués avec, en particulier, un test de concept (*dry test*) ne comportant que la campagne de communication puis un pré-test (test servi ou *wet test*) pour lequel il est nécessaire de fabriquer les objets qui seront vendus.

Pendant la campagne des projections de valeur client (LTV) sont régulièrement réalisées en fonction de l'évolution des deux leviers principaux, le taux de chute (taux regroupant les annulations simples, les retours avec annulation et les impayés) et le placement (équivalent au nombre moyen d'objets vendus au prix normal).

### *Les campagnes de recrutement*

Une collection est exploitée par des campagnes successives (généralisations) pendant plusieurs saisons pour un total de 40 à 50 millions de contacts. L'activité VPC, très saisonnière, est concentrée sur les deux périodes qui se sont historiquement révélées les plus efficaces : *Spring* (20 décembre-20 février) et *Fall* (20 août-20 octobre) et l'essentiel des campagnes de recrutement a lieu pendant celles-ci. L'importance relative des campagnes va décroissant tant en ce qui concerne le nombre de contacts que la contribution, géométriquement décroissante, à la contribution totale nette (*Life time value*). En cas d'échec relatif de la collection, comme c'était parfois le cas pour les produits destinés aux adultes, la troisième ou la quatrième généralisation n'était pas mise en œuvre. Ceci conduisait à ne prendre en compte dans le budget prévisionnel de l'opération que 90% du total des contacts prévus pour les trois premières généralisations soit une base prudente de 40 millions de contacts (encarts et pages presse, mailings, encarts colis...).

La stratégie média pour le recrutement évolue au fil des généralisations en utilisant tant les médias internes (fichier clients ou asiles colis et factures) que les médias de masse traditionnels de la vente par correspondance. Les supports les plus puissants (presse télévisée) sont utilisés en parallèle avec la presse spécialisée (encarts, 4èmes de couverture...), les asiles colis ou catalogues des sociétés de VPC. Les mailings sont réalisés tant sur les fichiers de la société (mise en place d'un scoring très efficace pour sélectionner les adresses) que sur les très nombreux fichiers du marché qui, après tests, viendront composer les campagnes de recrutements pour assurer la prolongation de la vie des collections. Le téléphone et un recrutement via internet, encore peu important, viennent compléter les plans médias.

L'offre d'introduction (*offre starter*) est très promotionnelle. Pour le recrutement d'un client entrant dans la collection (*starter*), deux techniques sont utilisées, le recrutement filtré ou le recrutement direct.

- *Le recrutement filtré* : c'est une opération en deux étapes. La première communication (*offre sifter*) n'évoque pas du tout la collection et n'engage pas l'acheteur : c'est une opération unique (*one-shot*) faite à des conditions promotionnelles très avantageuses (4,5€) soit le seuil de revente à perte pour le seul objet. Ensuite, sur la facture envoyée aux acheteurs, il leur est offert la possibilité d'entrer dans la collection, avec remise du paiement demandé pour l'offre sifter, ou de ne pas le faire en payant la somme demandée. Si le client accepte l'offre privilégiée qui lui a faite (*conversion*) il recevra un second envoi (*offre starter*) à des conditions de nouveau très promotionnelles : prix fortement réduit, par exemple 9 € au lieu du prix normal de 19,90€ et d'importants cadeaux



(primes), par exemple une sacoche Tintin et un set de jeux de cartes Tintin pour la collection « En voiture Tintin ». Dans le cas du paiement de l'offre sifter, le prix payé n'est pas considéré comme une recette mais comme une réduction du coût de recrutement.

- *Le recrutement direct* : la première communication est directement l'offre starter à 9€ au lieu des 19,90€ (prix de vente des envois suivants) avec les primes. L'offre présente toute la collection et en explique le principe des envois mensuels. Du fait de l'envoi unique (*pas de conversion à réaliser*), les frais de gestion sont un peu plus faibles.

Ces modes de recrutement conduisent à des différences significatives tant pour les résultats économiques que pour les comportements d'achat.

### *La fidélisation*

Chaque envoi est réalisé en examen gratuit et réglé ensuite par le client. Celui-ci peut arrêter sa collection quand il le désire (*taux d'annulation*) par lettre ou appel téléphonique au service client. Les clients peuvent garder l'objet payé ou le renvoyer (*taux de retour* avec annulation entre 1 et 6%) alors que certains refusent de payer tout en gardant l'objet (*taux d'impayés* entre 2 et 7%). Le *taux de chute* regroupe ces différents comportements et conduit à une baisse du nombre d'expéditions d'abord très rapide (moins d'un envoi sur deux starters pour le cinquième envoi), puis plus limitée.

### *Les indicateurs clés de la rentabilité*

Les indicateurs clés de la rentabilité d'une collection sont soit évalués en fonction de la réponse du marché soit déterminés par la société.

- Le recrutement : l'objectif est double, recruter le plus grand nombre de clients pour un coût de recrutement minimal. Le premier indicateur est le *taux de rendement*, rapport du nombre de remontées sur le nombre de contacts envoyés durant la campagne de recrutement. Ce taux, qui mesure l'efficacité de la campagne média, est évalué grâce aux résultats obtenus lors de tests (test de concept, pré-test). Pour l'offre *sifter*, un second indicateur est calculé : le *taux de conversion*, soit le pourcentage des acheteurs de la promotion entrant dans la collection. Il est évalué grâce aux résultats du pré-test.

- La fidélisation : pour chaque cohorte issue d'une campagne de recrutement, l'objectif est de maximiser la valeur unitaire moyenne vie entière (*Life time value*) qui se calcule par la marge totale réalisée sur tous les envois divisée par le nombre de clients recrutés. Le troisième indicateur, le *placement*, correspond donc au nombre moyen d'objets achetés par *starter*. C'est un équivalent de la LTV exprimé en nombre d'objets qui se calcule en cumulant sur l'horizon du nombre d'envois les montants achetés hors *sifter*, non retournés et payés, effectués aux clients non résiliés puis en divisant par le nombre de *starters* et en ramenant au prix normal unitaire (envois à prix plein) hors taxes et frais de port payés par les clients compris. Dans les historiques servant à effectuer des comparaisons entre collections différentes le placement est toujours calculé pour des collections comparables de 25 envois. Il n'est éclairé par aucun test et doit être évalué par expertise en fonction des résultats historiques d'autres opérations similaires.

Les décisions à prendre concernent d'abord l'*offre* (le concept, sa communication, les prix et les promotions) et le *plan média* de recrutement et son adéquation à la cible. Au vu des résultats des premiers envois de la première campagne, il est possible de modifier le nombre

*d'envois* (nombre d'objets dans la collection). Enfin, le dernier indicateur est *la pérennité du produit*, soit le nombre de campagnes successives utilisant le thème et la taille des campagnes en nombre de contacts.

Le tableau 1 présente quelques résultats illustratifs d'opérations réalisées tant sur les fiches que sur les objets. Les résultats sont, bien sûr, influencés par les autres caractéristiques des offres. Par exemple, en moyenne sur l'activité des fiches, un accroissement de prix de 15% se traduit par une baisse de 20% de la conversion et de 15% des placements. Pour les *collectibles*, un test comparable pour un prix supérieur de 20% avait conduit à des réductions de 15% et 10% respectivement.

Tableau 1 : Résultats standards de placement et de conversion

	Placement	Taux de conversion
	<i>nombre</i>	%
<b><i>Collectibles</i></b>		
- Avions	5,0	31%
- Trains	5,2	33%
<b><i>Fiches (moyenne)</i></b>	5,1	32%
- Avion	4,9	29%
- Trains	5,2	31%
<b><i>Fiches enfants</i></b>	4,8	29%
- Tintin	5,2	31%

*Source : données internes*

### *L'analyse économique d'une opération*

Les coûts de recrutement (*selling expenses*) comprennent les coûts des médias, les coûts des différents imprimés (encarts, mailings...), le coût du traitement des acheteurs (relances commerciales sur les *sifters*) et l'ensemble des coûts des primes offertes. Pour chaque support, le coût est ramené à un coût pour mille contacts (CPM °/°°). Les coûts de recrutements incluent aussi le coût de fabrication de l'objet retenu pour l'offre *sifter* diminué des paiements effectués par les acheteurs non convertis. Le coût unitaire de recrutement est un élément central du compte d'exploitation de l'opération.

Aux coûts variables (production et droits d'auteur ou de licence appelés royautés, droits de douane, transport et frais postaux) s'ajoutent les coûts directs des envois (traitement, emballage, retour) et les coûts de correspondance avec les clients (documents d'accueil ou de facturation, relances financières et leur affranchissement). Les coûts fixes (sculptures et moules des voitures, minimum garanti du contrat de licence avec les Editions Moulinsart) sont répartis en fonction des quantités vendues de chaque modèle.

Le chiffre d'affaires net est obtenu par soustraction des retours, avec et sans annulation, et des impayés. Après prise en compte des coûts des produits fixes et variables, il permet d'obtenir une marge brute (MBSE). Après avoir retiré les coûts de recrutement, on obtient alors la marge nette (GTP *gross trading profit*) qui est rapportée au CA brut (% de GTP) et aux dépenses marketing de recrutement pour obtenir un indicateur de rentabilité de ces investissements (% de ROI).

Les objectifs de rentabilité sont fixés par la direction générale à un minimum de 18% pour la marge commerciale (GTP) et de 45% de rentabilité (ROI) des investissements de recrutement. La contribution aux coûts informatiques, aux coûts de gestion (service clients,



stockage - expédition, préparation et expédition des envois...) et aux frais généraux est fixée à 13% du CA. Un exemple type de résultat d'une opération *collectible* figure en *annexe 2* et peut être chargé sur le site internet (<http://www.marketing-science-center.com/charge/Tintin.xls>).

### **L'opération « En voiture Tintin »**

L'origine du projet venait du grand succès rencontré lors de la campagne V.P.C. sur les fiches Tintin, une encyclopédie en fiches pour les 8-12 ans. La bonne collaboration entre les Editions Moulinsart, détenteur des droits, et les Editions Atlas avait conduit à initier une nouvelle coopération et des séances de créativité bien menées aboutirent au projet "En voiture Tintin". L'opération est décrite en *annexe 1b*.

#### *Les négociations*

Les éditions Moulinsart sont les protecteurs de l'œuvre d'Hergé. Leur positionnement est très qualitatif et la communication relative à Tintin doit être de même. Tout au long de l'opération, ils ont un droit de regard sur les offres et la communication et induiront la recherche d'un haut niveau de qualité, avec le souhait d'une communication peu promotionnelle et très sobre. De leur côté, les Editions ATLAS ont pour mission de réaliser des collections d'un très haut niveau de qualité et de sérieux. Editions ATLAS souhaitent rendre ces collections accessibles au plus grand nombre en utilisant des offres promotionnelles fortes, afin de séduire et convaincre leur clientèle potentielle.

Aussi, tout au long de la construction commune du projet, des solutions seront recherchées et trouvées pour répondre aux souhaits des deux partenaires. Ceci, conduira à un allongement de six mois de la durée des tests. Les droits (royautés) sont fixés par un pourcentage du chiffre d'affaires, avec une clause de minimum garanti qui accroît significativement le risque sur le lancement.

#### *Les coûts*

La création est réalisée en plusieurs étapes avec, pour cette collection, une étape supplémentaire de création 3D à partir du dessin de l'album. La création du moule, pour chaque objet, correspond ensuite à un poste budgétaire important.

La fabrication est habituellement réalisée en Chine et facturée en Dollars de Hong Kong. Les coûts de fabrication sont ainsi réduits même en tenant compte des coûts de transport et des frais de douanes mais le risque de change peut peser sur la rentabilité. De plus tant la qualité que le respect des délais doivent être particulièrement surveillés.

Comme pour toute société de V.P.C., les frais liés aux services communs (informatique, service clients, stockage expédition, préparation des expéditions) ainsi que les frais généraux et financiers doivent être strictement limités compte tenu de la concurrence de plus en plus forte avec la grande distribution.

#### *Les résultats des études et des tests*

Le projet "En voiture Tintin" était la seconde collection que les Editions Atlas désiraient lancer avec les Editions Moulinsart. Après la recherche de la "bonne idée" et les négociations du contrat de licence, des études qualitatives et quantitatives avaient été menées pour

optimiser le projet. Concrétisé par l'éditeur, le projet avait ensuite passé l'étape de l'étude économique de viabilité (dry-test). Les résultats des études avaient été très encourageants et c'est sur cette base que la décision de lancement d'un test servi avait été prise. Ce pré-test, qui comportait aussi un test de prix et un test d'offre directe, était maintenant en cours de lecture et ses résultats figurent dans le tableau 2.

L'analyse d'une opération est spécifique du fait des différences dans le mix médias, des écarts observés pour l'usure naturelle des collections et de la prise en compte des améliorations issues des tests réalisés durant toute la vie de la collection. Le taux de rendement initial prévu au démarrage de l'opération « En voiture Tintin » était de 0,33% pour une offre directe. Il est cependant important de noter que, pour construire le compte d'exploitation *life time*, c'est exactement le résultat extrapolé du test qui est pris en compte, l'expérience ayant montré que cette façon de faire, très simple, était pourtant proche de la réalité constatée.

Tableau 2 : Résultats du test sur le prix et sur l'offre

Offre	Filtrée		Directe	
	Sifter	Starter		
Prix <i>starter</i>		9 €	11 €	9 €
Prix suivant		19,90 €	23,00 €	19,90 €
	Taux de rendement	Taux de conversion	Taux de conversion	Taux de rendement
Réel	0,84%	35,0%	27,0%	0,24%
Prévision	0,88%	34,5%		0,33%

### *Les partenariats*

D'autres opérations de communication étaient envisagées en cas de décision de lancement. Par exemple, des contacts avec les Editions Casterman pour une opération promotionnelle croisée avec des bandes dessinées ou un projet de campagne de relation presse avec mise en avant d'un site internet spécifique au lancement, éventuellement en collaboration avec la fondation Hergé.

La préoccupation d'Isabelle concernait l'importance du budget déjà dépensé alors que les résultats qu'elle devait encore extrapoler étaient mitigés. Devait-elle arrêter une si belle aventure ou investir plusieurs millions d'euros en dépenses de recrutement pour le lancement de la première campagne et le coût de tous les moules sans être certaine d'atteindre les objectifs de rentabilité fixés ? Un résultat approchant la limite inférieure du ROI% ou du % de GTP acceptable (45% et 18%) conduirait au rejet ou à la mise en œuvre d'un nouveau test.

**Questions** : Vous devez présenter une recommandation comportant :

- L'analyse générale de la situation
- Un tableau permettant de déterminer le placement pour vingt cinq envois en tenant compte d'un taux d'annulation à imaginer en fonction du placement *a priori* que vous aurez retenu à partir des différents éléments contenus dans le cas.
- Un budget type
- Votre préconisation justifiée de la suite à donner au projet : abandon / lancement / nouveau test
- Si le lancement était retenu, quelle option recommandez vous pour l'offre et le prix ?
- Des propositions qualitatives sur les actions complémentaires à mener pour accroître l'efficacité de la campagne média et de la communication mais aussi pour réduire l'attrition et améliorer la fidélité.
- Une méthodologie décrivant les études et les tests (type d'information, méthode de recueil) à réaliser aux différentes étapes de la création, de la mise au point et du lancement d'une nouvelle collection.

### Bibliographie & Webographie

- "Atlas, petits objets mais gros succès", [Man@gement](http://www.management.com), janvier 2003, 20-22.
- Editions Atlas : <http://www.atlas.fr/>
- Site Editions Moulinsart – Fondation Hergé : <http://www.tintin.com/>

### Glossaire

AVM : audio-vidéo et multimédia ;

VAD : vente à distance ; VPC : vente par correspondance

GTP : *gross trading profit* - marge nette après coût de recrutement

MBSE : *margin before selling expenses*- marge nette avant coût de recrutement

ROI : *return on investment* - % de retour sur investissement (ratio de GTP sur les coûts de recrutement)

Asile : document promotionnel inséré dans un colis ou une facture

Collectibles : objets à collectionner

Conversion (*taux de*) : le pourcentage des acheteurs pour une offre *sifter* entrant dans la collection

Encart : document inséré dans une revue

Envois (*nombre d'*) : nombre d'objets dans la collection

Introduction (*offre d'*) : premier envoi aux acheteurs

Mailing : publipostage

Offre Sifter : (offre filtrante) offre unique à un prix très promotionnel dans laquelle la collection n'est pas évoquée et qui sera suivie d'une *Offre Starter* (Conversion).

Offre Starter : (offre d'introduction) premier envoi de la collection réalisé à un prix réduit et avec des primes.

Pérennité du produit : nombre de campagnes successives utilisant le thème

Placement : nombre moyen d'objets achetés *au prix standard de la collection (hors taxes, frais de port payé par le client compris.* par *starter* sur l'ensemble des envois

Prime : un objet offert lors d'un achat, sa valeur est limitée en fonction de la valeur de l'achat

Rendement (*taux de*) : pourcentage des remontées sur le nombre de contacts/messages ou asiles

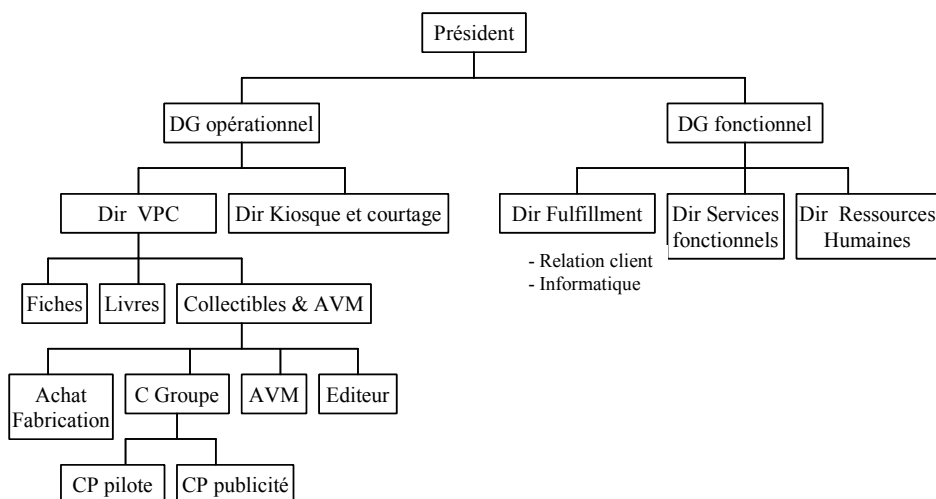
Selling expenses : dépenses marketing de recrutement

Sifter : acheteur d'une offre sifter

Starter : client du premier envoi de la collection (offre d'introduction)

## Annexe 1

### (a) Organigramme simplifié



### (b) Fiche descriptive de l'opération « En voiture Tintin »

**Cible** : Homme, 35-70 ans, nostalgique des années « 68 ».

**Positionnement** : Produit de qualité pour collectionneur adulte.

**Axe de communication** : (*sifter*) « Revivez une aventure unique et offrez-vous la jeep d'Objectif Lune, fidèle réplique métal au 1/43 pour seulement 4,50€ (aucune obligation d'acheter autre chose) »

**Principe** : réalisation d'un modèle 3D à partir d'une image de la bande dessinée. La voiture est présentée dans une boîte translucide dont le fond est aussi illustré. Elle est accompagnée d'un livret descriptif.

**Nombre d'envois** : 25

**Pérennité** : 3 à 6 campagnes de recrutement.

**Offre *sifter*** : la jeep d'*Objectif lune* au prix de 4,50 €.

*Prime* : un pin's Fusée

**Offre *starter*** : le bolide des *Cigares du Pharaon* au prix de 9 € plus frais de port (3 €).

*Prime* : un jeu de cartes Tintin et la sacoche Tintin.

**Envois suivants** : chaque mois, une nouvelle voiture et son livret au prix de 19,90 € plus frais de port (3 €).

**Coûts variables** (coût unitaire de fabrication, de transport, de douane et droits d'auteur) : 4,5 €

**Coûts des envois** (emballage et frais postaux, correspondance et relances clients) : 2,2 €

**Coûts fixes** (création et moules et du livret accompagnant chaque voiture) : 20.000 €

**Coûts de recrutement** (coûts média et impression, coûts de conversion et coût des primes, coût de l'offre *sifter* moins chiffre d'affaires généré par cette offre) : 115 € pour 1000 contacts.

Le taux de retour (échange marchandise) est évalué à 2,5% et le taux d'impayés à 4%.

## Annexe 2

(Téléchargement sur <http://www.marketing-science-center.com/charge/Tintin.xls>)

Budget type						
<b>Hypothèses et Recettes</b>						
<b>Recrutement</b>	40 000 000		(ttc)	Prix ttc	Frais de port	Prix HT
Nombre de sifers	0	0,00%	Sifter	4,50 €		
Conversion (starters)	0	0,00%	Starter	- €	- €	- €
Placement	0,00		Collection	- €	- €	- €
Nombre d'envois	25		taux tva	19,6%		
<b>Compte de résultat</b>						
	Quantités	Unitaire	€ par Starter	%	Total €	
Ventes brutes	0	0,00	0,00			0
- retours		0,00%				0
Ventes nettes	0		0,00	100%		0
- impayés		0,00%	0,00			0
<b>CA net</b>		0,00	<b>0,00</b>	0,0%		<b>0</b>
Coûts variables		0,00 €	0,00			0
Coûts fixes	0 €	0,00	0,00			0
<b>Total coût marchandise</b>		0,00		0,0%		<b>0</b>
Coût des envois		0,00 €	0,00			0
<b>MBSE</b>				0,0%		<b>0</b>
		Coût %/°°				
<b>Total Prospection</b>		<b>0 €</b>	<b>0,00 €</b>	0,00%		<b>0</b>
<b>GTP</b>				0,0%		<b>0</b>
<b>ROI% (GTP/PROSPECTION)</b>				0,0%		
Frais généraux (% ventes nettes)				13,0%		0
Contribution nette				0,00%		0