

LEXIQUE GÉNÉRAL

L'économie d'affaires est au cœur du business et suppose d'utiliser un certain nombre de fondamentaux formant le référentiel culturel du jeu commercial. Principales définitions utilisées en Economie d'affaires :

- . Bonus
- . Brief
- . B to B
- . B to C
- . Chiffre d'affaires (CA)
- . Client actif
- . Coef. d'augmentation des ventes
- . Compensation d'achat
- . Concession commerciale
- . Contrepartie d'affaires
- . Coût
- . Coût d'achat
- . Crédit client
- . Crédit fournisseur
- . Economie d'affaires
- . Effort commercial
- . Escompte commercial
- . Franchise
- . Gain de valeur ajoutée
- . Indice
- . Intérêt moratoire
- . Intérêt
- . Item
- . Jeu commercial
- . Marge commerciale
- . Moyenne pondérée
- . Niveau d'Offre (NO)
 - . Environnement d'affaires
 - . Garanties
 - . Modalités de paiement
 - . Prestation Avant-Vente
 - . Service Après-Vente
 - . Sécurités d'affaires
 - . Postes techniques & Qualité
- . Objectif de Marge brute
- . % PA
- . Part fournisseur en %
- . Point d'équilibre
- . Point mort
- . Pricing
- . Prix d'achat (PA)
- . Prix budgété
- . Prix cible
- . Prix marché
- . Prix moyenné
- . Prix de vente (PV)
- . Prix de revente
- . Prix de Revient
- . Profit brut sur achat
- . Prospect
- . Provision commerciale
- . Ratios du vendeur
- . Réciprocité
- . Remise
- . Révision de prix & Actualisation de prix
- . Seuil de rentabilité
- . Stratégie du vendeur
- . Taux de change
- . Taux d'augmentation du CA
- . Taux de Marque
- . TVA
- . Unité
- . Valeur ajoutée de l'entreprise
- . Valeur nominale ou faciale

. Bonus

Il consacre un geste commercial fort permettant d'agir directement sur le NO (Niveau d'Offre) au lieu du PV (Prix de Vente). Le bonus est la contre-mesure parfaite du vendeur pour éviter d'allouer une remise et subir ses effets destructeurs sur le TM (Taux de Marque). La nature du bonus peut être très variée et se puise directement dans les 6 bloc de contreparties du NO. Alors que la remise fait baisser le PV, le bonus augmente le NO tout en apportant :

- . Un gain réel pour l'acheteur $(\text{Valeur faciale} / \text{Mt initial HT}) \times 100$
- . Un coût réel minoré pour le vendeur $(\text{Coût réel du bonus} / \text{Mt initial HT}) \times 100$

L'usage systématique du bonus est recommandé, en premier réflexe, face à toute demande de remise directe sur facture. En économie d'affaires, l'usage du bonus (produit ou quantité supplémentaire, accessoire, service gratuit...) est toujours moins onéreux qu'une remise similaire appliquée sur le CA ou sur le Prix. Tout en conservant une valeur faciale attractive (tarif de base), le coût réel du bonus intègre «uniquement» son PA éventuel et certaines lignes de coûts propres au TM (temps consacré, emballage...) faisant qu'il coûte, en général, de %PA à 90 de son PV de référence. En cela, il permet d'économiser fortement sur l'impact économique de la concession commerciale.

. Brief

Document synthèse indiquant l'essentiel du module concerné en terme d'usage, d'intérêt pratique, d'exemple et de schématisation des notions utilisées. Il peut être également imprimé et/ou faire l'objet d'une fiche formation.

. B to B

Cette contraction de Business to Business concerne strictement les relations d'affaires entre professionnels et entreprises. Dans ce cas les prix et les montants figurant dans les simulations, offres et propositions sont toujours calculés en hors taxes (PV HT).

. B to C

Cette contraction de Business to Consumer concerne principalement les relations de vente et d'achats d'une entreprise ou d'un professionnel en direction des particuliers, des consommateurs, des usagers. Dans ce cas, les prix et montants figurant dans les simulations, offres et propositions sont toujours calculés toutes taxes comprises (PV TTC).

. CA (Chiffre d'affaires)

Terme spécifique de la vente indiquant un montant HT (en B to B) ou TTC (en B to C) déjà réalisé ou à réaliser par l'entreprise ou le vendeur avec un client, un portefeuille de clients, et ce dans le cadre d'une période donnée (mois, trimestre, année...). Par convention, le CA correspond à la somme des factures émises. Il ne prend pas en compte les prévisions de vente.

. Client actif

Client qui a réalisé x commandes ou y CA durant les 12 derniers mois (x et y restant à l'appréciation de l'entreprise).

. Coefficient d'augmentation des ventes

Il s'agit d'un coefficient multiplicateur (**kvx**) permettant de compenser intégralement l'impact d'une remise sur le TM (Taux de Marque). Son usage corrélatif de l'effort commercial permet un rattrapage à «zéro» de la perte de marge brute initiale en agissant sur le volume des ventes ou le CA (Chiffre d'affaires). $\text{Kvx} = \text{TM} / (\text{TM} - \% \text{Remise})$

. Compensation d'achat

Il existe 5 grands types de compensations dès lors que l'acheteur rencontre des problèmes de solvabilité ou de manque de moyens financiers. Entre professionnels et dans tous les cas, la TVA afférente à la compensation est due de la même manière que pour une transaction normale, ce qui implique d'établir une facture. Le vendeur doit restituer normalement le montant de la TVA, alors que l'acheteur peut ensuite la déduire selon les procédures fiscales habituelles. Il est donc important de se mettre préalablement d'accord sur le montant du bien objet de la compensation.

1. Troc, Barter ou échange marchandise

Il s'agit d'un échange simultané de marchandises (produit, matière première, service, prestation) de valeur équivalente ne donnant lieu à aucun règlement financier ou transfert de fonds entre parties. Ce type de transaction repose sur un contrat unique ou bon de commande à l'initiative du vendeur ainsi que sur un possible bon de livraison de la part de l'autre partie.

2. Compensation stricto sensu

Il s'agit d'une opération prévoyant, en partie, un échange de marchandises (produit, matière première, service, prestation) de valeur équivalente et, en partie, un règlement financier ou transfert de fonds de la part de l'acheteur. Ce type de transaction repose sur un contrat unique ou bon de commande à l'initiative du vendeur ainsi que sur un possible bon de livraison de la part de l'autre partie.

3. Contre-Achat (Counter purchase)

Il s'agit d'une opération dans laquelle le vendeur s'engage à acheter ou faire acheter ultérieurement des produits dont la contre-valeur atteint un pourcentage convenu de la valeur du premier contrat.

En réalité, l'acheteur devient ensuite vendeur et le vendeur initial un acheteur dans une totale inversion de rôle. Il s'agit là d'une parfaite situation de réciprocité lorsque l'acheteur demande à ce qu'on lui achète également partie de sa production. Ce type de transaction suppose 2 contrats distincts et 2 règlements séparés sachant que la nature des biens échangés et leurs délais de livraison peuvent être totalement différents.

4. Compensation industrielle ou Rachat (Buy-Back)

Il s'agit d'acheter en retour les produits fabriqués à l'aide des moyens préalablement vendus. Ce système de compensation concerne principalement les transferts industriels de technologie (usine clé en main, matériel de production ou d'extraction...). Il permet ainsi à l'acheteur d'obtenir facilement un marché d'écoulement d'une partie des biens produits, alors que pour le vendeur, il peut également s'agir de faire fabriquer en délocalisation des produits à tarifs très avantageux et à bas taux de main d'œuvre. Les profits pour le vendeur sont alors double en vendant, au départ, le process de fabrication puis en revendant des produits importés à forte marge bénéficiaire. Ce type de transaction nécessite 2 ou plusieurs contrats distincts liant ainsi les deux partenaires sur la durée et sur une obligation de qualité. Il s'apparente à un accord de coopération.

5. Opérations de switch

Il s'agit d'une opération au moins triangulaire par laquelle la créance en devises ou en produits sont dispose un pays A sur un pays B est transférée à un ou à plusieurs pays tiers. L'argent n'est pas encaissé par les fournisseurs mais sert à régler d'autres dettes ou fournisseurs. Ce type de transaction nécessite une série d'engagements contractuels multilatéraux réunis entre les mains de switcheurs agréés par toutes les parties. Le rôle du switcheur, sorte de comptable international, est de régler à date fixe les différends financiers par des accords dits de clearing. Entre temps, il fixe les parités monétaires, les valeurs de référence, propose des compromis, gère les dossiers techniques et fait travailler les créances sur les marchés financiers, bancaires et bourses du commerce.

. Concession commerciale

Terme générique indiquant les remises (discount, réduction), dons en nature, avantages, bonus, gratuités, reculs sur prétentions initiales, avantages commerciaux, techniques et/ou financiers acceptés, offerts ou négociés. Toute concession commerciale a forcément un coût économique pour le vendeur qu'il convient pour lui de chiffrer exactement avant de l'allouer dans le cadre d'une promotion et/ou d'une négociation.

Exemples de concessions commerciales courantes :

- . Remise sous condition (achat immédiat, remise dégressive selon quantité, nouveau client, produit ciblé, parrainage...)
- . Remise à la tête du client (négociation, césarisme de la part du vendeur, mauvaise habitude commerciale...)
- . 3 pour 2 (offre de quantité supplémentaire pour le même prix)
- . Réduction de caisse, avoir sur prochain achat, coupon de remboursement...
- . Points de fidélisation, client privilégié
- . Promotion ponctuelle (anniversaire, lancement produit, durée limitée...)
- . Solde, déstockage
- . Marge arrière, marge avant
- . Bonus, gratuités, cadeaux
- . Bakchich, pot-de-vin
- . Paiement différé ou adapté
- . Remerciement (service rendu, dédommagement pour une contrainte occasionnée ou subie...)
- . Aides à la vente (tête de gondole, mise en avant, financement opération publicitaire...)

. Contrepartie d'affaires

Base même de la réciprocité dans les affaires supposant qu'à tout produit, prestation, service, action engagée, correspond une contrepartie financière, commerciale ou relationnelle et inversement. Sous l'angle général du jeu commercial, la rémunération consacrant le PV (Prix de vente) s'applique à justifier, en face, la présence globale de contreparties provenant d'une combinaison spécifique de postes au sein du NO (Niveau d'Offre). Sous l'angle ciblé de la négociation, il est également possible de parler de contrepartie d'affaires lorsque, par exemple, face à une exigence de remise le vendeur demande en réciprocité, à son interlocuteur, un geste de tolérance sur tel point x ou un effort spécifique sur tel poste y.

. Coût

Traduit une dépense, une charge, une conséquence financière, des frais à supporter, un montant à régler, une perte économique quantifiée. TurboNego traite directement de 4 types de coûts :

- . **Coût Fixe (cf)** : Correspond aux charges invariables quels que soient le produit vendu et sa quantité : loyer, électricité, téléphone, équipements, personnel administratif, frais commerciaux spécifiques et non spécifiques...
- . **Coût variable (cv)** : Correspond aux charges directement liées au produit vendu et à sa quantité : emballage, commission, transport, royalties, conditions de paiement, garantie spécifique...
- . **Coût partiel (xcr)** : Représente x% du coût de référence (**cr**) en regard d'une fraction de quantité, de volume, de prestation, considérée comme une «unité partielle» (**xur**). Il se calcule de la manière suivante :

$$xcr = (xur / ur) \times cr \quad \text{ou } xcr = (cr \times \%ur) \times 100$$
- . **Coût de référence (cr)** : Représente la base initiale du prix à payer, de comparaison ou de chiffrage d'une unité de référence (**ur**). Il est toujours égal à 100% par convention.

$$cr = xcr / (\%xur/100) \quad \text{ou } cr = xcr / (xur/ur)$$

. Coûts d'achats

Ils comprennent les coûts d'approvisionnement (transport, douane, stockage, frais financiers, taxes diverses...) ainsi que les coûts d'acquisition (nouvel équipement en parallèle, fournitures nécessaires, formation, étude...). Ils se calculent en % du PA HT et s'ajoutent à lui pour former un coût global d'achat. C'est à partir de cette base que se calcule ensuite la partie Valeur Ajoutée de l'entreprise (TM).

. Crédit client

Détermine une durée théorique moyenne de règlement de la part des clients de l'entreprise en considérant le rapport entre le montant des factures émises non encaissées (**b**) et la somme des factures émises (**c**) dans le cadre d'une période définie (ex. : **360j**). Il se calcule de la manière suivante : **360 x (b/c)**

. Crédit fournisseur

Il correspond à une sorte d'arbitrage du crédit client en faisant supporter, de la même manière, aux fournisseurs de l'entreprise un délai moyen de règlement. Il tient compte du rapport entre le montant des factures reçues mais non réglées (**b**) et la somme des achats nets (**c**) dans le cadre d'une période définie (ex. : **360j**). Il se calcule de la manière suivante : **360 x (b/c)**

. Economie d'affaires

Concerne l'un des 2 principaux domaines du jeu commercial avec la **relation d'échange** (communication, relationnel, psychologie, techniques de vente et d'achats, cadre légal, usages). Elle recouvre le cœur du business avec l'ensemble des aspects économiques, commerciaux, techniques, financiers et de quantification ayant directement trait :

1. aux **chiffres** sous forme de montants ou d'unités de référence : PV, PA, coûts, %, k, valeur, TVA, quantité, poids, volume...
2. aux **contreparties d'affaires** inhérentes au NO (Niveau d'Offre) elles-mêmes affectées d'un coût et/ou d'un prix unitaire ou global

L'économie d'affaires dans le cadre de ses indicateurs, rapports, résultats, ratios, dispose de sa propre logique culturelle appliquée principalement aux actes de vente et d'achats, sans vraiment de liens directs avec les principes académiques animant la comptabilité, la gestion, la finance ou la fiscalité.

. Effort commercial

Traduit l'altération directe de l'intégrité du TM (Taux de Marque) sous l'effet d'une remise ou d'une concession lorsqu'elle est supportée économiquement par le vendeur. L'effort commercial est à la logique économique de la vente ce que la remise est à la logique économique de l'achat. Alors que la remise s'applique directement sur le PV (Prix de vente) et le montant total de la facture à régler, correspondant de ce fait au langage acheteur par l'économie réalisée, l'effort commercial s'applique uniquement la «partie» valeur ajoutée du PV représentée par son TM (ou Marge brute). Il traduit alors un impact destructif important pouvant être 2 fois, 3 fois ou x fois supérieur au taux de remise faciale consentie. Ainsi la «petite» remise anodine qui s'évalue par rapport à la base 100 de l'ensemble du PV peut représenter, en fait, une altération profonde de plusieurs lignes de coûts dans la construction initiale du PV de référence (marge, frais de structure, coûts variables, coûts fixes). Elle est de nature à anéantir ou réduire fortement le profit légitime souhaité par l'entreprise dans sa prise de risque en affaires.

Il se calcule de la manière suivante : **Ef = (%Remise / TM) x 100**

. Environnement d'affaires

Ensemble de contreparties d'affaires en amont, aval et périphérie du PV dont la spécificité recouvre les blocs de NO suivants :

La structure du prix (éléments décisifs contribuant à l'édification du PV final via) :

- . Efficience des achats, approvisionnements
- . Maîtrise du prix de revient et des coûts internes
- . Prix de vente marché, Tarifs adaptés (grand public, revendeur...)
- . Offre globale, forfait, package, tout compris
- . Evolutions tarifaires (niveau des hausses, fréquence, indexation, révision...)
- . Politique offensive de prix (low-cost, yield management, analyse de la valeur...)
- . Accords professionnels, pratiques du secteur

Les conditions tarifaires de base (Points forts commerciaux, accélérateurs de vente, artifices de vente, via) :

- . Remises qualitatives (promotions, actions ciblées...)
- . Remises quantitatives (dégressivité selon le volume, bonus...)
- . Rapidité du délai de livraison
- . Frais de transport/livraison (franco, port payé, port dû...)
- . Conditions de transport (route, poste, avion, fer, départ usine, recommandé, FOB, CIF...)
- . Offre de services payants (assurance, services de tiers, prestations...)
- . Offre de services gratuits (envoi de catalogue, hot line, paiement différé...)
- . Emballage, conditionnement (gratuit, payant, consigné, renforcé...)
- . Conditions générales et particulières (réglementaires, rigides, négociées...)
- . Aides et appuis directs à la vente (marketing, PLV...)

. Escompte commercial

Traduit une réduction en % consentie à l'acheteur pour un paiement anticipé, ou au comptant, en dérogation des conditions habituelles de règlement. Il se calcule théoriquement selon le principe du taux d'intérêt annuel (Ti) divisé par une année civile (360j), le tout multiplié par le nombre de jours concernés (nj) : $\% \text{ escompte} = (Ti / 360) \times nj$

. Franchise

En négociation d'affaires définit un % d'un montant donné n'intervenant pas dans le calcul en cours. Par exemple, 30% de franchise signifie que seulement 70% du montant considéré est pris en compte.

. Gain de valeur ajoutée

Cette notion est directement liée au profit brut sur achat en indiquant le % d'amélioration relative du Taux de Marque initial de l'entreprise acheteuse en un TM amélioré. Par exemple, si le TM initial passe de 30 à 33%, le % de gain global est de +10% (33/30). Le gain de valeur ajoutée correspond, en fait, à la contribution des achats à l'économie de l'entreprise ainsi qu'à donner potentiellement une plus grande latitude d'action au service vente dans 3 notions de pure négociation propre à l'acte de vente :

- . **Effort commercial compensé** (latitude supplémentaire offerte au vendeur dans l'altération du TM initial qui, si elle est utilisée, ne coûte rien à l'entreprise) ;
- . **Remise vente compensée** (traduction de l'effort commercial en remise directe applicable sur le PV dans les mêmes conditions) ;
- . **TM amélioré** (nouveau TM relatif)

. Garantie

Contrepartie d'affaires importante faisant partie des **sécurités d'affaires dans le NO**, dont le but est d'anticiper et de préserver l'avenir contre certains aléas, risque, erreur, échec, perte. Il s'agit le plus souvent de proposer une protection légale ou contractuelle contre un dommage possible, et/ou ses conséquences, face un type spécifique de problème en prévoyant une réponse financière, technique et/ou une solution adaptée. Dans le jeu commercial, les garanties (hors paiement, voir modalités de paiement) peuvent recouvrir un ou plusieurs domaines suivants :

- . Garanties légales
- . Garantie supplémentaire pièces et main-d'œuvre durant x années
- . Garanties SAV (délais, prix, maintenance, assistance, livraison...)
- . Garantie satisfait ou remboursé (ou échangé)
- . Garantie délai de livraison (ou remboursé)
- . Garantie remboursement de la différence (concerne le prix)
- . Garantie de prix (fixité ou prévisibilité du tarif sur ou dans n mois)
- . Garantie du cas le plus favorable (engagement à ne pas vendre à un prix plus bas dans un laps de temps précis et pour une clientèle donnée)
- . Garantie d'exclusivité (période, territoire, produit/service...)
- . Garantie technologique majeure (silence, anticorrosion, compatibilité...)
- . Garantie service prioritaire (conseils, informations, nouveautés...)
- . Garantie déontologique (respect d'une charte, obligations, procédures...)
- . Garantie de résultat ou de bonne fin (avec objectif prédéfini de gain, d'appui, de réussite...)
- . Garantie financière (prêt, emprunt, taux minimum, caution...)
- . Garantie "rush order" (livraison expresse sous 4H, 24H., 48H.)
- . Garantie de confidentialité (ne pas informer les tiers, clients, fournisseurs)
- . Garantie du mieux disant social ou tarifaire (s'aligner sur un seuil plancher légal ou contractuel fixé d'avance par l'acheteur public)
- . Garantie risques et dommages (protections de biens et/ou de personnes)
- . Garantie de rachat (double contrat en matière de réciprocité commerciale)
- . Garantie d'authenticité (certifié, original, nouveau, inédit...)
- . Garantie Win-Win (transparence honnête du rapport Prix / Niveau d'offre)

. Indice

Valeur statistique officielle, ou non, portant sur un élément constitutif du prix, du cours d'une matière première ou autre, à une date déterminée, en vue de traduire mathématiquement une évolution dans le temps. Les indices sont destinés à être utilisés dans des rapports (ex. révision de prix) incluant éventuellement une pondération avec un repère fixe à date n et un autre à date n+x.

. Intérêt moratoire

Traduit des pénalités de retard versées par le client, ou par le fournisseur, pour cause de non respect du délai contractuel dans l'exécution d'une obligation ou pour raison de différé anormal de paiement. Les intérêts moratoires en % se calculent comme l'escompte commercial à partir d'un taux d'intérêt annuel ou moratoire (a) rapporté à 360 jours et multiplié par le nombre de jours concernés (b) : $im = (a / 360) \times b$

. Intérêt

Définit en % ce que l'on doit gagner financièrement (placement) ou payer (dette) sur un période donnée L'intérêt peut être légal, contractuel, négocié. L'agio est une forme d'intérêt à payer et/ou de frais à régler à l'occasion d'une opération bancaire.

. Item

Il définit généralement un poste, une ligne de prestation, un produit, dans une liste globale ou dans une proposition commerciale. L'item comprend à la fois la référence, le libellé, la quantité et les éléments de prix.

. Jeu commercial

La notion de jeu commercial s'apparente à un jeu d'entreprise mené au cœur du Business via le rôle spécifique de plusieurs acteurs (acheteur, vendeur, consommateur, tiers, forces du marché...). Le «jeu» se traduit d'abord par une tactique et une stratégie centrée sur l'obtention d'avantages, de gains, de profit, d'économie, de réussite et/ou de résultats positifs ou négatifs pour chacun des acteurs. Il traduit également des règles, des actions décisives, des conventions déontologiques, des usages, des lois, des pratiques en matière commerciale, relationnelle et de négociation.

En fait, le jeu commercial repose sur 2 grands domaines ;

- . **L'économie d'affaires** : chiffrage et quantification économique, technique, monétaire et financière (PV, NO, coûts, contreparties...)
- . **La relation d'échange** : comportement, communication, psychologie, techniques de vente et d'achats, cadre légal, usages

Avec ou sans stratégie, le jeu commercial concerne la protection des intérêts des participants et la validation des engagements via :

- . **Un référentiel culturel** de base (notions, principes, éthique, droits et devoirs, valeurs morales...);
- . **Un double duo PV/NO, Acheteur/Vendeur** ;
- . **Un mode opératoire** précis pour chaque type d'opération menée (chiffrage, contreparties, modalités d'exécution...);
- . **Un comportement standardisé** (protocole de rencontre, disposition d'esprit, techniques de vente et d'achats, prise de décision, passage à l'acte, respect de la parole donnée et de la signature...)

Il ne pourrait y avoir de jeu commercial sans **finalité**, laquelle consiste à tendre pour soi comme pour ses partenaires de jeu vers un résultat de type gagnant, perdant ou donnant-donnant. Il existe, en fait, 7 postures majeures, 12 matrices universelles de négociation et 108 profils commerciaux pour chaque type d'acteur. Le jeu commercial intelligemment mené est le seul qui puisse conduire à un gagnant-gagnant entre les parties mais aussi, sans réelle intelligence, à un perdant-perdant collectif avec, au centre, tout un maquis de positions.

. Marge commerciale

La notion de marge définit une ou plusieurs lignes spécifiques de valeur ajoutée dans la construction du PV (marge bénéficiaire, marge de négociation, marge prévisionnelle ou provisionnelle). L'objectif de la marge commerciale est de produire les conditions de base d'un profit légitime, ainsi qu'une «marge» de manœuvre dans le but d'amortir, éventuellement, les impacts économiques de la remise et/ou les coûts induits imprévus de l'acte commercial.

. Modalités de paiement

Contreparties d'affaires essentielles au sein du NO concernant l'ensemble tout le bloc des postes liés au paiement. Le paiement est la contrepartie naturelle de la vente sachant que «Vendre c'est bien mais encaisser c'est mieux». Toutes les notions gravitant autour de l'argent et/ou de sa contre-valeur sont donc éminemment importantes en affaires. Il existe 7 grands aspects permettant de matérialiser les multiples options en matière de paiement :

- . **Manière d'être réglé** : Paiement comptant, intégral, différé, acompte...
- . **Moyen de règlement** : Espèces, chèque, carte de crédit, traite, billet à ordre, virement...
- . **Méthode de règlement** : Monnaie du pays, devise étrangère, crédit, emprunt, compensation...
- . **Dispositif accompagnant le règlement** : Escompte, mobilisation de créances, caution, hypothèque...
- . **Condition de paiement** : Fin de mois, le 10 du mois suivant, 30 jours, 45 jours, 60 jours...
- . **Nombre de jours de différé de paiement** : A date de signature, commande, livraison, facturation...
- . **Mode de calcul du nombre de jours différés** : A début d'échéance, à fin d'échéance

. Moyenne pondérée

Afin d'améliorer la pertinence d'une moyenne simple, la moyenne pondérée consiste à affecter chaque valeur prise en compte (v1, v2, v3, v4) d'un coefficient de pondération par le biais d'un coefficient (kv1, kv2, kv3, kv4) dont la somme des coefficients est égale 1.

. NO (Niveau d'Offre)

Seconde pierre angulaire de l'économie d'affaires, le NO correspond précisément au produit, au service ou à la prestation proposée par le vendeur. Il intègre, à l'idéal, 6 grands blocs de contreparties d'affaires :

1. **Techniques & Qualité**
2. **Environnement d'affaires**
3. **Prestations Avant-vente**

4. Services Après-Vente

5. Sécurités d'affaires

6. Modalités de paiement

En toute loyauté de la part du vendeur, le NO doit justifier l'intégrité du chiffrage du PV dans le cadre d'une équivalence parfaite. Il existe 3 sortes de NO :

- . **NO de référence** : L'offre de référence se caractérise par une configuration technique et commerciale source (écrite, officielle ou non dite) servant de point de repère objectif et constant durant tout l'acte commercial. Toute offre de référence correspond symboliquement à 100 quels que soient les éléments de son contenu et sa nature.
- . **NO initial** : Le NO initial peut intégrer une stratégie volontaire de hausse (changement supérieur de gamme, supplément de quantité, produits, services...) par rapport au NO de référence. Il peut également refléter une stratégie de baisse (changement inférieur de gamme, baisse de quantité, produits, services...) par rapport au NO de référence ou encore une erreur quelconque. Il correspond à 100 (+ ou - stratégie du vendeur).
- . **NO final** : Le NO représente l'arrivée de l'affaire après négociation éventuelle en incluant tous les compléments négociés facturés et non facturés (ajouts, retraits, gratuits, services ou produits suppl. offerts...). Il correspond à 100 (+ ou - stratégie du vendeur) avec (+ ou - suppléments/retraits) et (+ ou - remises).

. Objectif de Marge brute

Il se calcule toujours à partir du seuil de rentabilité, c'est-à-dire à partir du moment où l'ensemble des coûts d'achats sont réglés. Par convention en économie d'affaires, il ne peut y avoir de marge brute avant d'avoir réglé la totalité du PA. Par exemple, dans une affaire de revente de 10000€ comprenant 6000€ de coûts d'achats, le premier euro de marge brute est disponible lorsque 6001€ ont été encaissés. Une erreur commune consiste confondre le niveau de marge brute et l'objectif de Marge brute en considérant la part de MB dans le Prix unitaire et en la multipliant par telle quantité.

. PA (Prix d'Achat)

Le PA correspond par définition au montant total des achats HT figurant sur la facture du ou des fournisseurs concernés. Le PA comprend des éléments objectifs et identifiables (produit, matière première, prix unitaire, référence, quantité, remise...) acquis à l'extérieur de l'entreprise et constituant, le plus souvent, la base du NO dans les aspects techniques et qualité. Lorsque des prestations, services de tiers ou postes complémentaires viennent s'ajouter au PA HT (transport, stockage, taxes, douane, frais de banque...), ceux-ci intègrent alors la notion de coûts d'achats (Ca). Pour la simplification des opérations de calcul dans certains modules, $PA + Ca = PA_{HT}$ final. Dans le jeu commercial, il est interdit et surtout déconseillé de vendre à perte, c'est-à-dire en dessous du PA_{HT} final ou coût global d'achat HT.

. %PA

Pourcentage représentatif du montant total des achats HT intégrant éventuellement le coût d'approvisionnement. Le %PA est le premier socle du PV de référence, initial ou final, suivi ensuite par le second socle de la VA (valeur ajoutée). Par convention, le %PA est toujours inférieur au %PV, lui-même égal à 100% (PV de référence) ou à $[100 - (R + \text{ajouts})]$ pour le PV final.

Le %PA est égal à : $\%PA = (100 / k)$ ou $\%PA = (100 - TM)$

. PAV

Signifie «**Prestation Avant Vente**» et concerne les contreparties d'affaires au sein du NO proposées avant la signature de la commande ou du contrat. Il s'agit le plus souvent de prestations puisées dans les registres suivants :

- . Déplacement sur rendez-vous, renseignement téléphonique pertinent
- . Visite guidée de l'établissement, usine, site Internet, vidéoconférence...
- . Démonstration sur site (chez le client), envoi sur demande
- . Test, essai, simulation...
- . Devis chiffré, étude personnalisée, proposition détaillée
- . Echantillonnage, prototype, maquette
- . Prêt de matériel, équipement, location (payant, gratuit, remboursé...)
- . Envoi de documentation commerciale, technique, publicitaire, corporate...

. Part fournisseur en %

Indique le «poids» d'un fournisseur lambda dans la partie % PA inclus dans le PV final du produit ou de la ligne de produits concernés. Par exemple, tel fournisseur représente 50% des achats. La somme des fournisseurs doit faire obligatoirement 100%.

. Point d'équilibre

Pour se réapproprier le niveau de marge brute initiale, après l'impact de la remise sur le PV, il est nécessaire d'augmenter les quantités vendues (point d'équilibre en quantité) par conséquent, et proportionnellement, le CA HT. Il existe 2 principaux points d'équilibre permettant un rattrapage à «zéro» de l'objectif initial de marge brute, considérant que ces suppléments de quantité et de CA dans l'affaire en cours subissent eux-mêmes la pression implicite de la remise déjà consentie dans l'affaire en cours :

- . **Point d'équilibre en quantité** : $Qx = Qté\ initial \times [TM / (TM - \%Remise)]$
- . **Point d'équilibre en CA HT** : $Vx = (Qx \times PVHT\ unitaire) \times [(100 - \%Remise) / 100]$

. Point mort

Le ratio du point mort permet de définir la quantité minimum à vendre (ou à fabriquer) pour équilibrer l'ensemble des dépenses réalisées par la somme des coûts fixes (**a**) en regard du PV unitaire HT du produit considéré (**b**), lui-même affecté de coûts variables (**c**). Il se calcule selon la formule : $pm = a / (b - c)$. Le ratio suivant de seuil de rentabilité correspond à l'extension économique du point mort en terme de CA HT à réaliser et correspond à : $sr = b \times pm$

. Pricing

Les variations du marché en terme d'Offre ou de Demande dominante peuvent nécessiter de redéfinir une politique tarifaire en adéquation avec le pouvoir d'achat (B to C) ou le budget (B to B) immédiat des clients et acheteurs. Le Pricing induit la notion de différentiel latent entre le prix proposé (Offre) et la valeur perçue (Demande). Pour tenir compte de la position de la Demande, l'approche micro économique suppose de pouvoir modifier en temps réel le PV final à «la baisse» lorsque la position tarifaire de l'Offre dépend directement de la décision d'achat (Demande faible) ou, au contraire, à «la hausse» lorsque l'Offre profite de sa domination face à une Demande forte. Techniquement, le recours au Pricing permet de proposer plusieurs niveaux de prix ou de tarifs dits «relatifs» selon les conditions conjoncturelles réelles ou supposées d'achat, en jouant sur 2 principaux leviers :

- . **Une variation relative du Prix de Vente à la hausse ou à la baisse**
- . **Une variation relative de certains Prix de Revient intermédiaires**

Le Pricing s'inscrit clairement et proprement entre une offre tarifaire de base et le jeu normal des promotions. Cette «troisième voie» favorise une politique différenciée de prix volontariste devant s'obliger à respecter certaines règles internes ainsi que la réglementation tarifaire en vigueur et notamment :

- . **Définition claire d'une politique commerciale et marketing**
- . **Segmentation préalable de la clientèle**
- . **Contrôle de l'efficacité des prix et tarifs**
- . **Respecter la transparence vis à vis de la clientèle**
- . **Communication sur la segmentation et la politique tarifaire**

Il ne s'agit donc en aucun cas de prix «à la tête du client» ou de positions commerciales opportunes et isolées. La direction commerciale doit considérer le Pricing comme une action stratégique et non comme une approche purement statistique ou technique fondée sur des probabilités.

. Prix budgété (PB)

Définit dans l'acte d'achats un prix maximal et/ou admissible en provenance du fournisseur à partir duquel la négociation tarifaire tend obligatoirement vers une baisse imposée au vendeur. Les critères explicants le prix budgété sont divers : économie budgétaire, resserrement des conditions d'achats, limite fixée dans l'actualisation des prix...

. Prix cible

Dans le cadre d'une comparaison de prix entre fournisseurs, le prix cible concerne celui d'un fournisseur lambda que l'on souhaite analyser par rapport à un prix moyenné, un prix marché, un autre prix fournisseur plus haut ou plus bas.

. Prix marché

Prix fixe de référence déterminant le niveau concurrentiel de l'offre. Il correspond à une limite de prix arbitraire ou d'usage servant de repère vis-à-vis de la concurrence et d'arbitrage pour la négociation du prix en complément du prix moyenné.

. Prix moyenné

Prix variable de référence obtenu par l'addition de n prix différents divisé par n. Il s'agit d'une moyenne tarifaire permettant de comparer de manière plus objective tel prix cible ou tel prix marché par rapport à l'offre existante.

. Prix de Revient

Le Prix de Revient correspond à l'intégration successive (par étape) de tous les coûts et provisions inhérents à l'activité normale et/ou exceptionnelle d'une entreprise. Le Prix de Revient est toujours avant le Prix de Vente HT. Il n'inclue pas la ou les marges mais éventuellement les provisions (PR5).

Il existe 5 grandes étapes normalisées pour construire un Prix de Revient global :

- . **PR1** = Coûts d'achat (tout ce qui est acheté à l'extérieur de l'entreprise avant intégration)
- . **PR2** = Coûts de production (tout ce qui concerne l'outillage et le process de fabrication)
- . **PR3** = Coûts fixes de structure (tout ce qui concerne les frais et les charges fixes)
- . **PR4** = Coûts variables de prestation (tout ce qui concerne les frais et les charges ponctuelles)
- . **PR5** = Marges & Provisions (marge bénéficiaire et provisions par anticipation)

Pour rappel, le PR n'est ni le PA (Prix d'achat) ni le PV (Prix de Vente), ni le TM (Taux de Marque) ou valeur ajoutée de l'entreprise. Il correspond à une notion spécifique :

PR	= PV - Marge ou PR = PR1 à PR5 (Provisions)
PV	= PR1 à PR5 (Marge & Provisions) ou PV = PA + TM
TM	= PR2 à PR5 (Marge & Provisions)
PA	= PR1 (avec ou sans certains coûts d'achat)

. Profit brut sur Achat (PBSA)

Cette notion a pour but de transformer le % de remise obtenu du ou des fournisseurs et s'appliquant normalement sur le % PA en une donnée proportionnelle affectant la Valeur ajoutée (TM) de l'entreprise acheteuse. Par exemple, si le % de remise obtenu est de 15% avec un fournisseur représentant 35% au sein de la part achat, alors que celle-ci représente 70% du PV, le PBA est de 3.675% faisant ainsi passer le TM initial de 30% à 33.675% dès lors que le PV ne bouge pas.

Par principe en économie d'affaires, la contribution des achats dans le cadre plus global de l'entreprise ne se limite pas seulement à obtenir le meilleur rapport qualité/prix avec les fournisseurs. La fonction achats est foncièrement attachée à la défense de la valeur ajoutée de l'entreprise afin d'améliorer la productivité interne mais aussi en apportant sa contribution pour une plus grande compétitivité sur ses propres marchés concurrentiels. La notion de PBA fait sortir l'acheteur de sa position purement commerciale afin de l'impliquer dans les conséquences économiques impliquant l'entreprise toute entière. En réalité, l'amélioration de la situation économique de l'entreprise acheteuse par le biais des économies réalisées auprès des fournisseurs profite indirectement aux propres vendeurs de l'entreprise. C'est le cas notamment lorsque ceux-ci sont amenés à effectuer des concessions (remises) réduisant d'autant la rentabilité des affaires traitées en affectant la VA initiale des ventes concernées. Sous l'angle du TM (Taux de Marque), il existe en fait une relation directe entre le profit brut réalisé sur achat, notion d'achats, et l'effort commercial, notion de vente. Les 2 influencent directement le TM soit en le laissant intact ou en l'améliorant (aspect acheteur) soit en l'augmentant, le défendant ou en le dépréciant (aspect vendeur).

. Prospect

Un prospect est un client potentiel ou possible, au présent ou dans un futur proche, situé entre le client actif et le non-client. Il peut faire l'objet d'une graduation dans sa prévision d'engagement entre froid (0), tiède (50) ou chaud (100).

. Provision(s) commerciale(s)

En matière de construction de Prix de Vente et de Prix de revient, les provisions se déterminent juste avant la marge dans le PR5. Elles permettent d'amortir, anticiper d'éventuels coûts imprévus ou prévisibles (dépense supplémentaire, augmentation des prix, hausse des matières premières...). Dans le cas où le coût faisant l'objet d'une provision commerciale ne se réalise pas, ou de manière réduite, il est alors normal de le restituer au client qui l'a déjà financé en achetant le produit et ce, de différentes manières :

- . Ristourne
- . Pas d'augmentation ultérieure des prix
- . Différé de paiement plus long
- . Bonus, gratuité...

. PV (Prix de Vente)

Pièce maîtresse du jeu commercial, aussi bien pour le vendeur que pour l'acheteur, il correspond au prix à payer ou au montant dû pour acquérir un NO (produit, service, prestation).

Côté recto (chiffage), il correspond à la somme du %PA et du TM pour former une base virtuelle de 100, quel que soit le montant considéré. Dans sa version allégée, le PV comprend 7 niveaux :

1. PA
2. Coûts d'approvisionnement
3. Frais de fabrication & Main d'oeuvre
4. Coûts fixes
5. Coûts variables
6. Provisions
7. Marge bénéficiaire

Côté verso (produit), il représente la valeur monétaire, ou contre-valeur, s'appliquant au montage spécifique du NO dans une équivalence qui se doit d'être parfaite, c'est-à-dire loyale, juste et équilibrée, dans tout cadre déontologique. Il existe plusieurs types de PV :

- . **PV de référence** : Il correspond à la construction source «idéale» du prix incluant les coûts, dépenses, marges et provisions. Il est toujours égal à **100**
- . **PV initial (ou de base)** : Il correspond au PV de référence + ou - la stratégie de hausse ou de baisse du vendeur. Proposé dès le départ de l'offre, il est égal à **100+x** (ex. : 110) ou **100-x** (ex. : 95)
- . **PV remisé** : Il correspond au PV initial moins la déduction des remises. Il est égal à **100-R**
- . **PV final** : Il correspond au PV remisé + ou - les ajouts, retraits ou suppléments facturés non prévus au départ. Il est égal à **100 + (ajouts - remises) ou à 100 - (retraits + remises)**
- . **PV gonflé** : Il correspond à une volonté du vendeur d'augmenter artificiellement son PV de référence ou initial afin de pouvoir consentir ensuite une remise sans impact sur son TM. Il est égal à :

$$\text{PV HT gonflé (B to B)} = \text{PV HT de référence} \times [1 / ((100-R)/100)]$$

$$\text{PV TTC gonflé (B to C)} = \text{PV HT de référence} \times [1 + (\text{TauxTVA}/100)] \times [1 / ((100-R)/100)]$$
- . **PV marché** : Il correspond au PV moyen de la concurrence et/ou au pouvoir d'achat estimé de la cible. Lorsqu'il est pratiqué par l'entreprise, il ne correspond le plus souvent à aucune réelle construction de prix mais à un clonage du PV de la concurrence.

. Prix de Revente (PRV)

Cette notion s'utilise principalement dans la démarche Achats lorsque l'opérateur commercial associe directement son PA à son PV. Il s'agit alors d'acheter pour revendre en l'état, ou avec une plus-value de présentation, et non acheter pour consommer ou pour intégrer dans un process industriel ou de service plus complexe.

. Ratios du vendeur

Ensemble de rapports arithmétiques simples faisant intervenir chacun 2, 3 ou 4 facteurs économiques dans le but de déterminer un indicateur de performance, de rendement, de résultat ou de simple constat. Les ratios sont importants dans l'activité courante du vendeur, comme de l'entreprise, car ils fixent la ligne de conduite, la feuille de route à tenir et/ou balisent l'activité commerciale par un ensemble d'objectifs à atteindre.

. Réciprocité

La réciprocité est l'un des premiers fondements moraux de la négociation. Elle permet de passer du rapport animal dominant/dominé à une intelligence de la situation plus éthique, plus raisonnée et plus équitable. La réciprocité ouvre directement sur une **relation commerciale durable** dans le respect de la complémentarité des uns et des autres. Avec le principe actif de la réciprocité sous forme d'offre et de demande de contreparties, il n'existe en théorie ni perdant, ni rapport du fort au faible, ni domination de l'un sur l'autre, mais un rapport fondé sur le Donnant-Donnant, voire sur le Gagnant-Gagnant. Dans cet esprit, négocier ce n'est pas donner davantage mais donner autrement. Tout bon vendeur et négociateur doit s'inspirer constamment des 7 principes de réciprocité en affaires :

- 1^{er} principe** : A toute situation commerciale (ou autre) doit correspondre une recherche mutuelle d'égalité de traitement et/ou l'établissement d'un même niveau d'échange.
- 2^e principe** : A toute allocation de temps, conseil utile, produit, service, prestation, travail, concession, réduction, doit correspondre une valeur ou une contre-valeur d'échange et inversement.
- 3^e principe** : Toute commande, contrat, deal, doit être immédiatement accompagné d'engagements fermes ou de preuves tangibles de la part de l'acheteur.
- 4^e principe** : A toute action en réalisation de commande nécessitant un préfinancement spécifique de la part du vendeur ou du fournisseur doit correspondre un acompte ou un règlement partiel de la part du partenaire.
- 5^e principe** : A tout délai de livraison et de mise à disposition doit correspondre un délai de paiement adapté et/ou symétrique dans le meilleur des cas.
- 6^e principe** : A tout effort, réduction, concession allouée, doit correspondre une contrepartie adverse proportionnée.
- 7^e principe** : A toute disponibilité consacrée par le temps doit correspondre une réponse précise de la part du partenaire, quelle que soit la position prise par lui.

. Remise

Correspond à une diminution objective du PV de référence ou initial, quelle que soit la nature de sa justification (concession, promotion, ristourne, discount, marge arrière...), en impactant frontalement la valeur ajoutée du produit. La remise ressort principalement du langage acheteur et figure généralement dans le détail explicatif de la facture ou dans le discours implicite des acteurs du jeu commercial. Elle s'alloue soit de manière non discriminatoire (valable à l'identique pour tout le monde) dans un cadre précis et connu de tous, soit de manière discriminatoire (à la tête du client) selon les cas et/ou les pressions exercées. L'allocation d'une remise produit toujours 4 effets économiques directs et indirects :

. 2 effets négatifs dans l'absolu pour le vendeur :

- . Perte de CA obligeant celui-ci à vendre davantage pour compenser l'effet remise (**CA↓**)
- . Altération de la valeur ajoutée induisant un effort commercial et/ou un coût sur NO non compensé (**Ef**)

. 2 effets positifs dans l'absolu pour l'acheteur :

- . Economie directe sur facture (**Dépense↓**)
- . Gain objectif sur le NO (Niveau d'offre) par rapport à une situation normale dans laquelle le PV ainsi remisé correspond à un (autre) PV de référence plus bas donnant droit, habituellement, à un NO de référence plus bas (**NO relatif↑**)

Il existe 2 façons d'allouer une remise :

- . **Remise simple** : % fixe et unique s'appliquant directement sur le prix final. La remise en valeur correspond à :
$$R = PV \times (R\% / 100)$$
- . **Remise en «cascade»** : L'un des premiers principes en négociation d'affaires, du côté vendeur, est de toujours éclater une remise unique en plusieurs «petites» afin de bénéficier de l'effet en cascade. Il s'agit de bénéficier mécaniquement d'un effet arithmétique. Ainsi, alors que la 1^{re} remise s'applique pleinement sur le montant HT initial, la seconde s'applique logiquement sur le montant HT déjà remis et ainsi de suite pour chaque remise supplémentaire. Dans ce principe de remises en cascade, le total des réductions consenties est toujours inférieur à celui pouvant découler d'une remise unique globale. Le produit de la remise en cascade correspond à :
$$[1 - (100-R1/100) \times (100-R2/100) \times (100-R3/100) \times (100-BG4/100) \times (100-BG5/100) \times 100]$$

. Révision de prix & Actualisation de prix

La révision de prix permet une mise à jour temporelle des tarifs et des PV par l'utilisation d'une formule mathématique spécifique comprenant des indices officiels fondés sur des cours validés ou des valeurs statistiques dans un rapport de durée et de dates incluant :

- . Les derniers indices connus (DIC)
- . Les indices de base (Ib)

L'actualisation de prix est d'un maniement plus simple et s'applique à définir, via un pourcentage donné, un nouveau tarif ou PV initial pour l'année en cours ou pour une période donnée. Alors que la révision de prix est d'essence «scientifique», l'actualisation de prix est le plus souvent de nature empirique.

. SAV

Signifie «**Service Après Vente**» et concerne les contreparties d'affaires au sein du NO proposées après la signature de la commande ou du contrat. Il s'agit le plus souvent de prestations puisées dans les registres suivants :

- . Assistance clientèle gratuite (conseils, idées, infos, service consommateur, médiation...)
- . Assistance technique (maintenance, dépannage, réparation, prêt, location...)
- . Stock sécurité, diversité de pièces de rechanges
- . Engagement sur délai d'intervention, mise en service
- . Engagement sur période d'assistance
- . Facilité de mise en place des garanties
- . Training, formation, briefing
- . Suivi clientèle, système interne d'information, club, privilèges
- . Mises à jour (gratuite, à tarif réduit)

. Sécurités d'affaires

Ensemble important de contreparties d'affaires au sein du NO destiné à sécuriser foncièrement l'acte d'achat, comme celui de la vente, dans le cadre additionnel et complémentaire de 6 types de postes :

1. Distribution (Degré de proximité avec la clientèle, répartition des risques et des moyens via) :

- . Multiplicité des canaux de distribution
- . Pluralité des sources d'approvisionnement
- . Clauses de transfert de propriété/risques
- . Contrôle des délais de livraison, temps de réponse
- . Assistance possible de filiales à l'international
- . Affiliation à un groupement, charte, éthique...
- . Accords sélectifs avec fournisseurs, partenaires

2. Politique produit (Degré de spécialisation, innovation, puissance, dans le savoir-faire de l'entreprise par) :

- . Force de proposition technique, innovation, offre de marché prometteur
- . Niveau d'agilité et de réactivité face aux évolutions du marché
- . Forte spécialisation sur le cœur de métier
- . Diversification des activités
- . Politique générale de marque (image, notoriété)
- . Références clientèles nationales, internationales
- . R&D, brevet, licence, exclusivité

3. Politique commerciale (Dynamisme commercial de l'entreprise sur son marché et son segment d'activité via) :

- . Structure de l'entreprise (services, usine(s), agence(s), filiale(s), salariés...)
- . Précision des actions marketing (ciblage, créneau, fidélisation...)
- . Organisation commerciale (direction, réseau, force de vente, Internet...)
- . Assise juridique et financière, références bancaires
- . Degré réel de considération dans la profession, auprès des consommateurs, clients
- . Positionnement par rapport à la concurrence (suiveur, challenger, leadership...)
- . Chiffre d'affaires annuel, croissance, parts de marché, taux de pénétration
- . Suivi des commandes, respect des engagements

4. Hommes (Rôle, qualité, compétence, expérience des salariés et des dirigeants via) :

- . Niveau d'expertise des interlocuteurs, du dirigeant
- . Organigramme fonctionnel, rôles des principaux intervenants

- . Disponibilité, ponctualité, ratios de performance, écoute de la clientèle
- . Climat social interne, qualité des conditions de travail
- . Programme de formation, embauche, licenciement

5. Stratégie (Manière de coordonner et consolider les actions majeures de l'entreprise par) :

- . Actionnariat, solvabilité, maison-mère
- . Objectifs de cession, fusion, acquisition, rapprochement, bourse...
- . Développement externe, exportation
- . Transfert d'expérience, partenariat
- . Investissements, programme d'équipement
- . Actions publicitaires, promotionnelles, marketing, relation publique
- . Liens avec recherche, labos, organismes divers, lobby, réseaux

6. Garanties (Voir Garantie)

. Seuil de rentabilité

D'une manière générale, le seuil de rentabilité définit le montant à partir duquel il devient possible de réaliser de la Marge brute, du bénéfice ou du profit selon les critères choisis. Pour atteindre le seuil de rentabilité il est nécessaire d'obtenir le remboursement complet de sa mise financière, de ses achats, de certains coûts.

. Stratégie du vendeur

Il s'agit du jeu propre du vendeur face son client ou à sa clientèle en décidant, avant de proposer ses PV et NO initiaux dans le cadre de son offre de départ, de modifier ou non la nature du PV et NO de référence de manière masquée et non dite. La stratégie du vendeur s'établit selon 4 axes principaux en pouvant les combiner ou non :

. Stratégie de hausse du PV % (PV+)

- . Le vendeur utilise la hausse du PV initial par rapport à son PV de référence dans les cas suivants :
- . PV gonflé dans le but d'anticiper une future remise
- . Augmentation du tarif incluant une actualisation des prix pour plusieurs mois
- . Changement supérieur de gamme par intégration de nouveautés, composants de qualité, nouveaux services
- . Escroquerie pure et simple

. Stratégie de baisse du PV % (PV-)

- . Le vendeur utilise la baisse du PV initial par rapport à son PV de référence dans les cas suivants :
- . Alignement sur le prix du marché ou de la concurrence
- . Remise de base pour client fidèle, tarif privilégié sous conditions
- . Baisse justifiée de gamme par retrait d'éléments, composants, services
- . Politique commerciale délibérée de prix réduit, promotion, low cost misant sur le volume, la fréquence ou la fidélisation

. Stratégie de hausse du NO % (NO+)

- . Le vendeur utilise la hausse du NO initial par rapport à son NO de référence dans les cas suivants :
- . Alignement sur l'offre du marché ou de la concurrence
- . Opération qualité ou découverte de la gamme supérieure à tarif de base
- . Anticipation de remise en préférant « gonfler » matériellement certains items intéressant directement le client
- . Supplément promotionnel de quantité, produits services dans le cadre d'une durée limitée

. Stratégie de baisse du NO % (NO-)

- . Le vendeur utilise la baisse du NO initial par rapport à son NO de référence dans les cas suivants :
- . Réduction délibérée de l'offre par rapport aux coûts des matières premières, baisse de charges diverses
- . Retour à un NO jugé plus adéquat en fonction d'un PV non actualisé depuis longtemps ou déjà trop bas
- . Economies sur les coûts, quantités, produits, services
- . Escroquerie pure et simple

. Taux de change

Par convention internationale, la conversion des devises s'effectue principalement en multipliant la monnaie **A** (monnaie de référence) par le taux de change en vigueur des monnaies **B** ou **C** (monnaies cibles). Le taux de change résulte lui-même d'un rapport initial inversé entre la valeur monétaire de la monnaie cible et celle de la monnaie de référence. Exemple :

- . Taux de change pour trouver la monnaie A (ex. : €) **Monnaie B x (Monnaie A / Monnaie B)**
- . Taux de change pour trouver la monnaie B (ex. : \$) **Monnaie A x (Monnaie B / Monnaie A)**

. Taux d'augmentation du CA

Il s'agit d'un % (**Tvx**) indiquant, pour information, l'écart notable existant entre le CA HT initial non remisé et le CA HT final remisé afin d'envisager une action de rattrapage de la part du vendeur. Si Tvx peut se traduire en valeur son usage opérationnel, sous forme de coefficient multiplicateur, correspond exactement à Kvx (coef. d'augmentation des ventes).

Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Tvx} = 1 - \left[\frac{\text{Point d'équilibre en CA HT}}{\text{PV HT unitaire} \times \text{Qté initiale}} \right] \times 100$$

$$\text{ou } \text{Tvx} = 1 - \left[\frac{\text{TM}}{\text{TM} - \% \text{Remise}} \right] \times 100 \quad \text{ou } \text{Tvx} = (1 - \text{Kvx}) \times 100$$

. Taux de Marque

Notion fondamentale en négociation d'affaires définissant la Valeur Ajoutée de l'entreprise en % rapportée au PV. Le TM est le pivot économique du business, comme de la négociation d'affaires, en représentant l'ensemble des coûts, charges, provisions et marge de l'entreprise, en dehors de la partie purement achats. C'est en quelque sorte la raison d'exister de l'entreprise, son sanctuaire à défendre. Par convention internationale en économie d'affaires, tous les calculs vente et achats doivent être d'abord rapportés à un % du PV. Il en est ainsi pour le TM (ex.: 40%) et la Part Achat (ex.: 60%) dont la somme fait obligatoirement 100% avant toute forme de remise. Le TM peut ensuite se décliner en d'autres notions :

- . **k ou coef. Multiplicateur** lequel s'utilise pour aller arithmétiquement du PA au PV
- . **Tm ou Taux de marge** qui est un % appliqué sur le PA. Le Tm est la translation directe en % de k
- . **Mb ou Marge brute** qui est la valeur en monnaie du TM

Le Taux de Marque peut également se décliner en :

- . Taux de Marque initial (TMI)
- . Taux de Marque remisé (TMr) = TM - remise
- . Taux de Marque amélioré (TMA) = TM + PBA (profit brut sur achat)
- . Taux de Marque de référence ou marché

. Technique & Qualité

Ensemble de contreparties d'affaires au sein du NO concernant directement la partie technique, fabrication, production du produit et prenant en considération du bloc de postes suivants :

- . Attractivité, diversité gammes de modèles, produits, services, accessoires
- . Multiplicité des versions et options (standard, modifié, sur-mesure, neuf, occasion...)
- . Capacité d'adaptation aux besoins du client, personnalisation
- . Respect des spécifications, conformité
- . Interchangeabilité des pièces, éléments
- . Qualité des composants, matériau, matière première
- . Intégration du design, ergonomie, packaging, merchandising
- . Maîtrise technique (zéro erreur, rebut, retouche, six sigma...)
- . Fiabilité de la production (à façon, petite série, chaîne, continu, sous-traitance, numérique...)
- . Bureau d'études, conception et développement «maison»
- . Process qualité, contrôle, analyses
- . Normalisation, certification, attestation, agrément, homologations
- . Notice, documentation technique, schémas, plans

. TVA

Elle signifie «Taxe sur la valeur ajoutée» et correspond à un % de taxe officielle prélevé, au nom du Trésor Public, directement par l'entreprise sur la vente de tout produit, bien, marchandise, prestation, et ce au moment du paiement. Sorte de «taxe à l'achat» plus que de «valeur ajoutée», c'est l'acheteur qui paye la TVA et non l'entreprise qui vend, sachant au final, que si l'entreprise est obligée de la reverser, elle peut également en conserver une partie dans le cadre du dispositif fiscal en vigueur (coefficient de TVA, crédit de TVA...). Relativement transparente pour l'entreprise, voire financièrement bénéfique, c'est, en vérité, toujours le consommateur final et le particulier qui déboursent intégralement le montant de la TVA, augmentant ainsi pour eux les prix d'achat et réduisant d'autant leur pouvoir d'achat.

La TVA peut se calculer de 6 manières différentes :

- . Montant de la TVA à partir d'un montant HT : $[PVHT \times [1 + (TauxTVA/100)]] - PVHT$
- . Montant de la TVA à partir d'un montant TTC : $[PVTTC \times [1 / [1 + (TauxTVA/100)]]] - PVTTC$
- . Coef. pour calculer le Montant TTC à partir d'un MT HT : $1 + (Taux \text{ légal indiqué}/100)$
- . Coef. pour retrouver le Montant HT à partir d'un MT TTC : $1 / [1 + (Taux \text{ légal indiqué}/100)]$
- . Coef. pour calculer le Montant de la TVA à partir d'un MT HT : $(Taux \text{ légal indiqué}/100)$
- . Coef. pour retrouver le Montant de la TVA à partir d'un MT TTC : $1 - [1 / [1 + (Taux \text{ légal indiqué}/100)]]$

. Unité

En économie d'affaires, il existe 3 sortes d'unités :

1. Les 3 unités arithmétiques de base : **K** (coefficient) ; **%** (taux) ; **valeur** (monnaie, montant, prix, coût...)

2. Les 2 unités de rapport :

. **Unité partielle (xur)** : Représente x% de l'unité de référence (**ur**) et se calcule de la manière suivante :

$$xur = (ur \times \%ur) / 100 \quad \text{ou} \quad xur = (xcr / cr) \times ur$$

. **Unité de référence (ur)** : Représente la base initiale de comparaison ou de chiffrage de l'unité de compte considérée à 100%.

$$ur = xur / (\%ur/100) \quad \text{ou} \quad ur = xur / (xcr/cr)$$

3. Les unités de compte

: Monnaie, devise, quantité, poids, longueur, surface, volume, jour...

. Valeur ajoutée de l'entreprise

La valeur ajoutée (VA) est la différence entre le PV et le PA (on retire les 2 P et il reste VA). Elle représente la justification même de l'existence de toute entreprise (y compris commerce, artisanat et profession libérale) dont l'objet est d'acheter d'abord (achat, investissement, formation...) puis d'apporter sa «valeur ajoutée» (savoir-faire, outil de production, structure, réseau, clientèle...) pour enfin vendre ses produits, services ou prestations à sa marque ou à son nom. Grâce à cette triple opération réalisée sur un marché donné, l'entreprise et le vendeur justifient une espérance de gain à partir de laquelle ils entendent de retirer un profit légitime tout en payant les fournisseurs, les charges, les taxes et les multiples frais, coûts fixes et variables. La VA est le sanctuaire à défendre à tout prix par le vendeur dans le jeu commercial. Elle s'exprime selon 4 principales notions :

- . **TM (Taux de Marque)** : Traduit en % du PV la VA initiale (Tmi) ou remise (TMr)
 $TM = [100 - (100 / k)]$ ou $TM = (100 - \%PA)$
- . **Tm (Taux de marge)** : Traduit en % du PA la VA initiale (Tmi) ou remise (TMr)
 $Tm = (TM / \% PA) \times 100$ ou $Tm = (1 - k) \times 100$
- . **K (Coef. multiplicateur)** : Traduit la VA (TM, Tm ou Mb) dans une seule et même unité arithmétique en s'appliquant sur le PA HT ou le %PA afin de calculer le PV HT
 $K = (100 / \%PA)$ ou $K = 100 / (100 - TM)$ ou $K = 1 + (Tm / 100)$
- . **Mb (Marge brute)** : Traduit en unité monétaire la VA initiale (Mbi), finale, nette ou remise (Mbr) ou perdue (Mbp)
 $Mb = PV HT \times (TM / 100)$ ou $Mb = PV HT \times [(100 - \%PA) / 100]$

. Valeur nominale ou faciale

La valeur nominale ou faciale d'un item, d'un bonus, d'un produit ou d'une prestation, correspond à son montant unitaire HT, ou à son PV unitaire initial HT, tel qu'indiqué dans l'offre ou dans la grille tarifaire de l'entreprise, avant toute forme de réduction ou de modification de prix. La valeur nominale ou faciale est surtout utilisée pour une comparaison, dans l'absolu, entre le coût réel et son PV initial ou de référence.