

COMMENT ANALYSER LA RENTABILITÉ (P&L)

DE VOS PROGRAMMES D'ACQUISITION **Hotsheets**

PAR CATHERINE LOUVET, Consultante en diffusion magazines

Face à la forte diminution des revenus publicitaires, la survie financière des magazines est largement dépendante des revenus provenant des lecteurs et abonnés. Les décisions quant aux campagnes d'acquisition d'abonnés à mettre en place, aux tarifs d'abonnement à établir, et aux occasions d'affaires à évaluer, devraient avoir pour objectif de rentabiliser chaque abonnement, sinon la première année, du moins sur sa durée de vie, avant même de tenir compte des revenus publicitaires.

L'approche simplifiée qui suit permet de se faire une idée claire de ce qu'il en coûte vraiment d'ajouter un abonné à son fichier, sans aller dans le même niveau de détail qu'une analyse traditionnelle de campagne. Une fois toutes les données nécessaires rassemblées, il suffira de revalider les hypothèses une fois par an, à moins que vous ayez modifié votre structure de coûts de façon notable.

Ces coûts sont regroupés en 3 grandes catégories; acquisition, gestion et exécution, et rétention. (Les frais généraux et coûts éditoriaux sont exclus de ces calculs car complètement indépendants du niveau de diffusion). Les chiffres entre parenthèses (1) renvoient aux colonnes du modèle Excel fourni en exemple.

ACQUISITION

1. Coûts de marketing

Alors que les envois postaux font place de plus en plus à des campagnes numériques et autres où le concept de taux de réponse a perdu sa signification, nous proposons une approche globale des coûts de marketing.

L'idée est de travailler avec un coût moyen d'acquisition par commande, et ce, pour chaque grand type de campagne, quels que soient les détails de l'offre. Vous pourriez par exemple différencier 3 grands types de campagnes : campagnes numériques, encarts non adressés et envois adressés.

Exemples de coûts entrant dans le coût total: (Ne pas inclure les coûts de primes ici – voir point 3)

- pour un publipostage ou des encarts : graphisme, location de listes, impression, personnalisation, fusion-épure, insertion, création de pages de commandes web, frais d'envoi, etc., et ce, pour l'ensemble de la campagne.
- pour une campagne numérique: graphisme, location de listes, médias sociaux et moteurs de recherche (SEM), déploiement de courriels, création de pages de commande Web, etc. et ce, pour l'ensemble de la campagne numérique.

Une fois établi le coût total de chaque grand type de campagne, estimer le nombre de commandes qu'une telle campagne génère normalement, soit en se basant sur l'historique, soit en bâtissant quelques scénarios 'maximum' et 'minimum'. En divisant le coût total de chaque type de campagne par le nombre de commandes générées, vous obtenez un coût de marketing d'acquisition moyen par commande, par type de campagne. (1)

2. Commissions d'agences (acquisition par tierce partie)

Pour les commandes provenant d'agences externes, le coût marketing est le montant de la commission retenue par ces tiers sur le prix payé par l'abonné. Pour assurer la rentabilité du programme, vous devrez peut-être renégocier le taux de commission à la baisse, ou augmenter les tarifs d'abonnement autorisés pour ces intermédiaires. (2)

3. Coûts de primes (cadeaux offerts à l'abonnement)

S'il est possible d'établir un coût moyen de marketing par type de campagne qui ne varie pas beaucoup selon l'offre (prix et durée), les coûts de primes eux peuvent varier grandement (de l'échantillon gratuit envoyé par un partenaire au coupon rabais électronique à l'objet promotionnel envoyé par la poste). Bien tenir compte de tous les coûts reliés à la manutention et à l'envoi de la prime. (3)

GESTION ET EXÉCUTION

1. Frais de cartes de crédit et de facturation

En se basant sur des résultats historiques par type de campagne, estimer le pourcentage d'abonnés qui paieront d'avance par carte de crédit (approche recommandée) et de ceux qui demanderont à recevoir une facture.

- a. Si vous exigez le paiement par CC à la commande (sur le Web ou par d'autres canaux), vérifier les frais de transaction de votre institution et/ou de votre fournisseur de solution de facturation (les coûts peuvent monter rapidement pour les paiements par mensualité). (4)
- b. Si vous offrez la possibilité d'envoyer une facture (de moins en moins populaire étant donné la complexité et le coût de gestion), établir le coût moyen de ce service par abonné: regrouper les coûts annuels de facturation (de la sélection des fichiers à l'envoi par la poste et par courriel) et diviser par le nombre d'abonnements vendus et facturés sur un an. (5)
- c. Si les abonnements viennent d'une tierce partie (agence), ils sont prépayés (après déduction de la commission qui entre dans les coûts de marketing) donc il n'y a aucun coût de carte de crédit ou de facturation.

2. Coûts de gestion de base de données et de service à la clientèle

Regrouper toutes les factures de gestion de base de données (fulfillment) et de service à la clientèle sur une année, de l'entrée des commandes à la sélection d'étiquettes en passant par la gestion de fichiers et le service clients (téléphone, web, courrier). Diviser ce grand total par le nombre d'abonnés actifs sur le système. Vous avez maintenant le coût moyen de gestion d'un abonné par année. (6)

3. Frais de service numériques

Il s'agit du coût d'envoi/d'accès à la version numérique que facture votre fournisseur à chaque numéro, à multiplier par le nombre de numéros de l'abonnement.

Si la version numérique de votre magazine est offerte gratuitement aux abonnés papier (Tout compris/All Access), et que vos frais sont calculés selon le taux d'ouverture, renseignez-vous sur le pourcentage d'abonnés papier qui choisissent d'ouvrir la version numérique en plus de recevoir leur exemplaire papier (Le fichier Excel joint assume 10%). Appliquer ce pourcentage aux frais numériques annuels. Typiquement, les frais numériques associés à un abonnement 'Tout compris' seront inférieurs au coût annuel d'un abonnement 'numérique seulement'. (7)

4. Coûts de livraison (abonnement papier)

Faire la moyenne des coûts d'envoi du magazine sur un an, que ce soit par Postes Canada ou d'autres services de livraison, pour amortir les variances de poids et de densité. Multiplier ce coût moyen au numéro, par la durée de l'abonnement. (8)

5. Coûts d'impression/production

Faire la moyenne des coûts d'impression du magazine sur un an, y compris les coûts de numérisation (minimes souvent), pour amortir les variances de poids et de coût de papier. Multiplier ce coût moyen au numéro, par la durée de l'abonnement. (9)

MARGE À L'ACQUISITION

Marge d'acquisition = Prix de l'abonnement moins Coûts d'acquisition, de gestion et d'exécution. (10)

La marge bénéficiaire est souvent négative la première année. L'acquisition d'un nouvel abonné est un investissement qui portera fruit une fois que l'abonné aura renouvelé au moins une fois.

RÉTENTION

La rentabilité à long-terme d'une campagne est fonction des revenus générés pendant toute la durée de vie de l'abonné, et des coûts de gestion, d'exécution et de renouvellement, sur la même période).

1. Coûts de renouvellement

Ajouter tous les coûts associés aux renouvellements sur une année (des coûts de sélection des fichiers aux envois postaux ou par courriel) et diviser par le nombre de commandes de renouvellement sur la même période, pour obtenir un coût moyen de renouvellement annuel. À noter que les agences s'efforcent généralement de renouveler leurs clients avant l'échéance, donc il est plus sage de considérer que le coût de renouvellement des commandes par agence est égal au coût d'acquisition (montant de la commission). (11)

Coûts totaux de rétention = Coût moyen de renouvellement annuel x (durée de vie de l'abonné en années moins Année 1 d'acquisition)

2. Durée de vie

Le nombre d'années passées sur le fichier, ou durée de vie de l'abonné, varie selon les taux de renouvellement moyens à la conversion et les années suivantes (Année 1, 2 et 3+). (Voir article [Taux de renouvellement types par Eithne McCredie sur les taux moyens](#)). Cette durée de vie peut être calculée ou fournie par votre gestionnaire de base de données. Comme ce chiffre a un impact important sur la rentabilité à long terme de la campagne, il devrait être validé pour chaque grand type de campagne.

Par exemple, pour une campagne de marketing direct typique, avec des taux de renouvellement de 40% Année 1, 52% Année 2 et 73% Année 3 et suivantes, la durée de vie moyenne des abonnés est de 2,1 ans. Les abonnés qui souscrivent à une offre de renouvellement automatique (mensuel ou annuel) sur leur carte de crédit, ou sur réception d'une facture avant l'échéance de l'abonnement, tendent à rester fidèles plus longtemps. Les abonnements-cadeaux sont renouvelés par les donateurs à des taux élevés également, et ont donc une durée de vie plus longue. (12).

VOS CAMPAGNES D'ACQUISITION SONT-ELLES RENTABLES?

La marge à long-terme de la campagne (13) est la différence entre les revenus totaux générés par les abonnés au cours des années où ils resteront abonnés (Valeur de la durée de vie) et les coûts engendrés pour les acquérir et les conserver pendant la même période de temps :

Valeur de la durée de vie = Prix d'acquisition, plus prix de renouvellement annuel multiplié par le nombre de renouvellements (nombre d'années sur le fichier moins l'année d'acquisition)

Coûts totaux = Coûts d'acquisition, plus coûts de gestion et exécution, plus coûts de rétention sur toute la durée de vie

Si la marge à long-terme d'une campagne est négative, vous perdez de l'argent pour chaque abonné que vous allez chercher à travers la campagne.

Cette perte peut être justifiée, jusqu'à un certain point, si vous allez chercher des abonnés qui vous 'rapporteront' beaucoup en dollars publicitaires, car recherchés par vos annonceurs.

Mais pour la majorité des magazines vivant des revenus de leurs lecteurs, il est vital que les campagnes d'acquisition génèrent un profit à long terme. Cette amélioration devra passer par l'augmentation des revenus et/ou la réduction des coûts : augmentation du prix de l'abonnement, remplacement de primes dispendieuses, renégociation à la baisse des taux de commission d'agences, voire élimination pure et simple de certains canaux et types de campagnes, réduction des coûts de gestion et d'exécution, et surtout amélioration des taux de renouvellement pour conserver les abonnés le plus longtemps possible sur la base de données.

