



Structure commerciale idéale en fonction de votre réalité et de vos objectifs d'affaires

Présenté par Monsieur Georges Poulin, Associé

Altitude Conseil

17 février 2016



L'objectif



Permettre aux participants, à l'aide d'exemples concrets, d'avoir une bonne compréhension des différents types de structures de ventes avec leurs avantages et leurs limites respectifs.

- Notre présentation sera axée sur la réalité concrète des PME manufacturières œuvrant dans le marché nord-américain.
- Nous porterons une attention particulière au marché des US.



L'opportunité US (1)

- La dépréciation du dollar canadien offre aux manufacturiers canadiens un avantage concurrentiel indéniable.
- Compte tenu de la conjoncture mondiale, du prix du pétrole et des matières premières, le dollar canadien devrait demeurer faible en rapport avec le dollar US pour un certain temps.
- Cela représente donc une opportunité extraordinaire pour les manufacturiers québécois.



L'opportunité US (2)

- Le prix sera toujours un élément clé du processus de prise de décision mais la valeur et le juste prix permettront de bâtir des relations à long terme.
- En d'autres mots, il ne faut pas juste couper les prix.
- Il faut saisir cette opportunité pour développer des relations à long terme.



Le marché US (1)

- C'est un très grand marché qui n'est pas facile à pénétrer.
- Il faut une offre concurrentielle : il faut donc bien connaître les prix de la concurrence, tous frais confondus (ex: prix livré).
- Il faut déterminer notre avantage concurrentiel, soit notre proposition de valeur, et s'assurer que le prospect ait la même compréhension que nous de cette valeur.

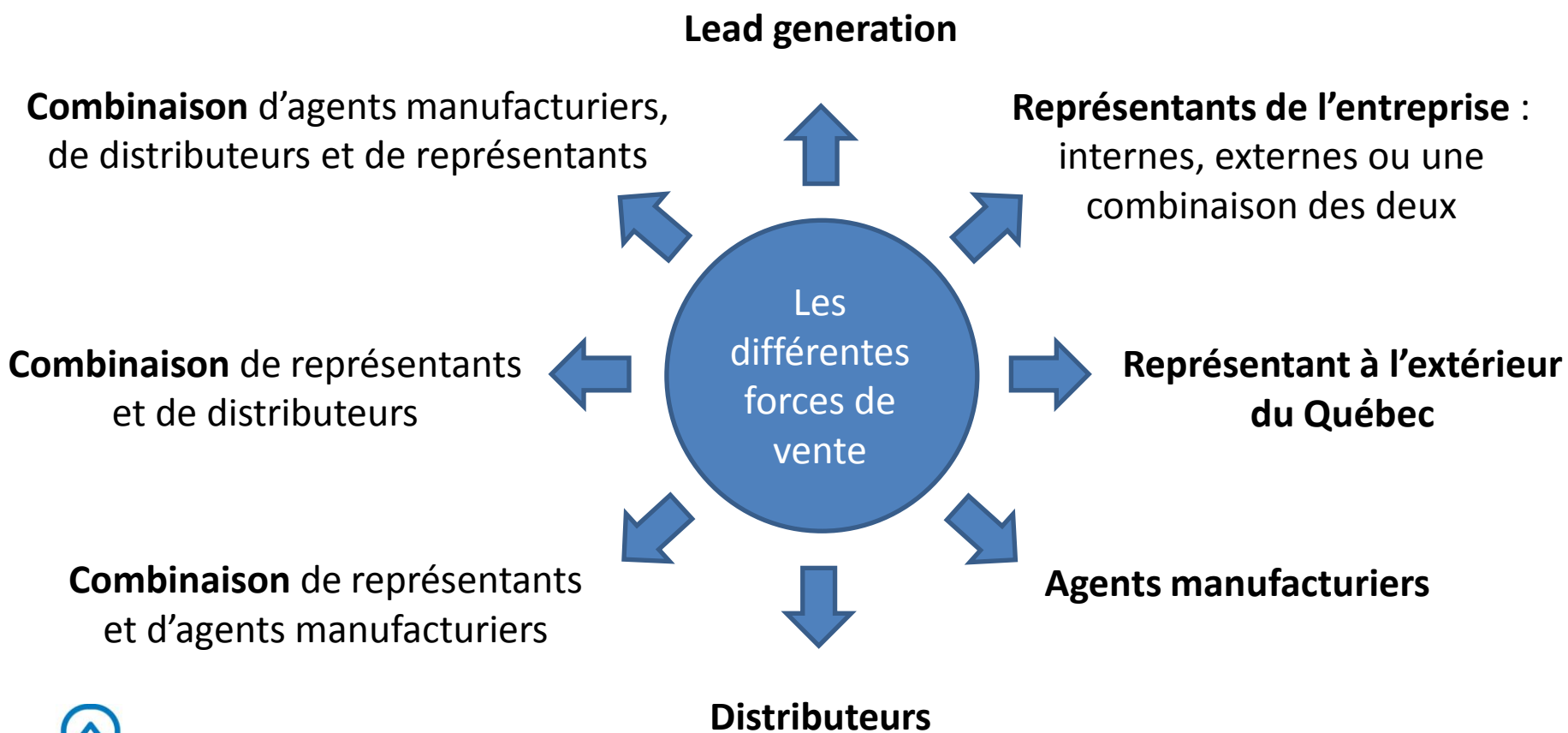


Le marché US (2)

- Il faut identifier le profil des prospects pour lesquels notre offre aura une telle valeur.
- Les américains ne sont pas faciles à travailler mais dès que nous avons leur confiance, ils sont généralement honnêtes et de parole.
- Par ailleurs, le fournisseur doit lui aussi respecter son engagement.



Les différentes forces de ventes



Le « Lead generation »

La solution pour des produits ou services dont les cycles de vente sont longs (6-24 mois) mais qui, une fois obtenus, génèrent une vente importante ou des ventes répétitives à long terme

Avantages

- Procédé assez économique: pas de dépenses de déplacements
- Permet de bâtir une relation de confiance à travers des suivis systématiques et du relationnel
- Permet de construire une base de données sérieuse (décideur, concurrence, critères de succès, etc...) : donc une meilleure connaissance de l'industrie
- Suivis clairement identifiés

Limites

- C'est un art : Il faut avoir la bonne ressource.
- Il faut être patient : dans la majorité des cas, il y a déjà un fournisseur présent.



Représentant interne

Avantages

- Contacts réguliers avec les clients
- Rapidité de livraison/expédition
 - Ex: pièces d'autos
- Coût relativement faible/moyen
- Souvent du conseil technique
- Inclus souvent du SAC

Limites

- Beaucoup de prises de commandes/réponses au téléphone
- Les ressources sont presque toujours meilleures lorsqu'elles reçoivent des appels (appels entrant).
- Généralement peu de développement de nouvelles opportunités



Représentant externe : chasseur

Point d'ancrage : Bureau ou satellite proche

Avantages

- Développeur
- Intéressé seulement par les nouveaux clients
- Veut faire beaucoup d'argent
- Généralement payé aux résultats: Beaucoup de commissions

Limites

- Peu d'intérêt pour la gestion et le développement du client
- Dès qu'on l'a obtenu, il est généralement pris en charge par un représentant avec un profil fermier ou par les ventes internes.
- Pas facile à gérer car il est payé aux résultats : Il faut un bon plan de match et un patron fort (balises précises).



Représentant externe : fermier

Point d'ancrage : Bureau ou satellite proche

Avantages

- Excellent pour gérer les clients existants
- Généralement bon pour développer le client existant: différentes divisions/différents produits et services (ex. : l'alimentation – gamme de produits variée)
- A souvent un salaire de base plus élevé avec bonification

Limites

- N'est pas un développeur de nouveaux clients
- Il faut lui donner des objectifs spécifiques précis (SMART).



Représentant qui opère à partir de chez lui à Toronto ou aux États-Unis

Avantages

- Si on a la bonne personne qui connaît les clients/l'industrie (track record) et si on a une stratégie, des objectifs, des cibles et des budgets spécifiques
- Si on a la bonne personne qui connaît les clients/l'industrie (track record) pour gérer ou supporter les distributeurs (ex. : compétences techniques)

Limites

- Très difficile à gérer : Il faut un CRM et un encadrement serré.
- Ça peut coûter rapidement cher sans produire de résultats :
Minimum 6 mois mais souvent 1 an (salaire + dépenses ????)
Facilement 100-150K)
- Si on n'a pas une stratégie et des objectifs précis, c'est très dangereux.



Agent manufacturier

Avantages

- Connait l'industrie et les acheteurs de plusieurs clients sur un territoire géographique
- Spécialiste du relationnel : spécialement aux États-Unis
- A besoin du support du manufacturier : Il ouvre des portes et identifie des opportunités
- Généralement payé seulement à la commission
- Le manufacturier connaît les clients car c'est lui qui facture.

Limites

- Il travaille pour lui-même.
- Il a tendance à toujours dire oui au client.
- Peu d'information sur les efforts réalisés donc, travaille-t-il vraiment pour développer vos affaires ou saisit-il seulement les opportunités ?
- Faible compétence technique
- Sa loyauté va avant tout à son contact client.



Taille de l'agent manufacturier

Petit

- Quand vous avez besoin d'un missionnaire pour propager la bonne nouvelle : Beaucoup de travail de terrain pour faire démarrer les affaires
- Pourquoi veut-il votre ligne? Pour l'enlever au concurrent ou pour la développer – Si pour la développer : quelle est la stratégie ? Le plan ? Etc.

Gros

- Quand vous avez une gamme de produits qui peut produire des résultats importants rapidement
- Méfiez-vous de la rencontre avec le patron, spécialement aux États-Unis : enthousiasme débordant
- Pourquoi veut-il votre ligne? Pour l'enlever au concurrent ou pour la développer – Si pour la développer : quelle est la stratégie ? Le plan ? Etc.



Distributeur

Avantages

- Fait de l'achat/revente
- Fait de l'entreposage
- Fait de la livraison au client ultime
- Permet d'avoir des minimums de livraison acceptables pour les plus petits clients
- Un territoire géographique généralement déterminé
- Pas nécessairement d'exclusivité : ça dépend du produit

Limites

- Vous ne connaissez pas ou peu ses clients.
- Peu d'information sur le marché autre que celle fournie par le distributeur (n'y comptez pas trop)
- Vos produits ne sont qu'un parmi plusieurs gammes de produits.
- Vous ne contrôlez pas le prix de revente.



Profil #1

- **Produits/composants de commodités, à volumes élevés et faible valeur ajoutée :**
 - Des marges faibles
 - Un contrôle des coûts important
 - Des frais de ventes bas
 - Le prix = + gros facteur de différenciation
 - Si on rencontre la spécification du client)

Solution - Plusieurs options :

- ✓ **Lead generation** : + rencontres de clients occasionnels
- ✓ **Si exportable** : distributeurs/revendeurs locaux



Profil #2

- **Produits/composants spécialisés à forte compétence technique et à valeur ajoutée - volumes de faibles à moyens :**
 - De bonnes marges
 - Des partenaires qui vont rechercher votre expertise à un prix concurrentiel

Solution - Plusieurs options :

- ✓ **Lead generation** pour identifier les clients intéressés : le personnel de vente du Québec pourrait se déplacer (chaque client n'exige pas nécessairement plusieurs déplacements)
- ✓ **Agent manufacturier + personnel de vente du Québec** qui pourrait se déplacer (chaque client n'exige pas nécessairement plusieurs déplacements)
- ✓ **Votre propre personnel aux USA**
- ✓ **Votre service technique et SAC** à l'interne en support



Profil #3

- **Équipements à la fine pointe de la technologie pour la production de produits spécialisés à moyenne ou forte valeur ajoutée – volumes faibles à moyens :**
 - De bonnes marges
 - Des partenaires qui vont rechercher votre compétence à un prix concurrentiel

Solution - Plusieurs options :

- ✓ **Lead generation** pour identifier les clients intéressés : le personnel de vente du Québec pourrait se déplacer (chaque client n'exige pas nécessairement plusieurs déplacements)
- ✓ **Agent manufacturier + personnel de vente du Québec** qui pourrait se déplacer (chaque client n'exige pas nécessairement plusieurs déplacements)
 - ✓ **Votre propre personnel aux USA**
- ✓ **Votre service technique et SAC à l'interne en support**



Profil #4

- **Produits/marques de commerce vous appartenant dont vous voulez augmenter la distribution/le territoire géographique (recherche de revendeurs) :**
 - Des marges moyennes
 - Souvent une forte concurrence de marques établies (nationales)
 - Ex. : chariots élévateurs

Solution - Plusieurs options :

- ✓ **Souvent un directeur /représentant US** qui va connaître le marché, la culture et qui va savoir à quelles portes frapper



Profil #5

- **Fabricant d'équipements spécialisés qui veut augmenter son territoire géographique :**
 - Des marges moyennes à fortes
 - Bâtir la crédibilité
 - Ex. : équipements de production

Solution - Plusieurs options :

- ✓ **Agent manufacturier** qui est déjà présent dans les usines et qui connaît l'Industrie
- ✓ **Souvent un directeur /représentant US** qui va connaître le marché, la culture et qui va savoir à quelles portes frapper



La clé sur le marché US et ROC (1)

La qualité de la gestion

- La langue est un enjeu important.
- Il faut une stratégie réaliste, des objectifs SMART, un territoire géographique limité et des outils de mesure de la performance.
- Il faut une bonne présence sur le terrain pour former les ressources et visualiser les efforts.



La clé sur le marché US et ROC (2)

La qualité de la gestion

- Lorsque cela est possible, il faut trouver le moyen de documenter les efforts.
- Il ne faut pas avoir peur d'investir, comme par exemple offrir un montant de base aux agents manufacturiers en contrepartie de documentation et d'efforts spécifiques.



Quelques outils essentiels

- Un CRM pour documenter toutes les activités et les suivis à faire.
- Des KPI: c'est ce qui va vous permettre d'anticiper les résultats
 - Efforts requis pour atteindre les objectifs - à titre d'exemple :
 - Nombre d'appels de clients potentiels
 - Nombre de rencontres clients
 - Nombre de soumissions
- Un directeur des ventes de métier qui met en place les stratégies, les budgets, forme les ressources, révise les activités et les résultats sur une base hebdomadaire, donne de la formation et apporte les ajustements au besoin.



Avez-vous un plan?

- Quelles est votre proposition de valeur (vos avantages distinctifs) ?
- Quelle est la valeur de l'opportunité ?
- Quelle est votre environnement concurrentiel ?
- Votre cible est-elle bien identifiée ?
- Quel est votre terrain de jeux ?
 - Limites territoriales – Ex. : frein = frais de transport
- Quelle est votre stratégie de pénétration ?
- Quels sont vos objectifs ? Sont-ils réalistes ?
- Avez-vous les bonnes ressources ?



Merci!

