



LE TAGÈTE

Marcel JB Tardif

Vol. 5 n° 22, 15 novembre 2015

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LES COÛTS INSOUÇONNÉS

Des opportunités de marché se présentent dans des secteurs d'activité où il y existe une telle complexité, que les concurrents n'arrivent plus à évaluer correctement leurs coûts d'opération. Les secteurs de l'assurance-vie, de l'aviation commerciale, de l'immobilier et de la grande distribution comptent parmi ceux-là.

Les concurrents peuvent avoir une gamme extraordinairement élargie de produits, que cela leur impose une multitude de processus de production-distribution difficiles à réconcilier en termes de gestion économique des affaires. Des différences énormes peuvent exister en termes de marketing, entre leurs différents produits, que cela deviendra un casse-tête effroyable pour eux. Leurs coûts généraux d'administration peuvent être tellement indirects, qu'ils n'arriveront plus à en estimer l'impact réel sur leur profit (dès que les coûts indirects excèdent 50 %, les mauvaises allocations de charges sont fréquentes). Le coût des ventes, d'entretien des inventaires et de services est difficile à cerner, et plus encore s'il s'agit de produits d'offre spéciale, de retours de produit ou d'escomptes sur volume. La rémunération sous forme de commissions et bonus rend les choses moins claires, et le prix des produits risque d'apparaître suffisant pour dégager une marge convenable alors qu'il n'en est rien. Or, dans le marché de la consommation courante, la concurrence s'établit le plus souvent sur une base de prix d'offre, même si les coûts de production-distribution, eux, sont non comparables. Et lorsque la demande est forte, les pratiques de management sont peu remises en cause, parce que les ventes sont à la hausse. Mais les coûts peuvent l'être encore plus.

Dans des secteurs d'activité où il n'existe que deux, trois ou quatre concurrents majeurs, chaque intervenant a généralement une idée assez précise sur les capacités et les potentialités de marché de ses rivaux. Lorsque le nombre excède cinq, déjà les choses se complexifient. Et la détermination des prix d'offre, parce que les techniques de vente et les procédés de gestion sont plus différenciés, devient en soi plus difficile à justement maîtriser.

Les offrants devraient développer des techniques de gestion des coûts fondées sur les processus de production-distribution que leurs produits supposent. Connaître d'avance la taille de la demande réelle, c'est pouvoir s'armer mieux en termes de flux de production-distribution. Avoir moins de clients, mais des clients plus fiables, financièrement parlant, et mieux engagés eux-mêmes dans leurs marchés de distribution, cela vaut son pesant d'or pour tout producteur. Élever la qualité de ses produits et contenir leurs prix à des niveaux plus concurrentiels, cela peut garantir une meilleure rétention de la clientèle à long terme. Mieux vaut retenir des clients à fort volume sur prix net moyen, parce que satisfaits par la qualité de l'offre, que de courir après une foule de clients à volume variable sur prix cassés parce qu'en quête de négociation permanente sur tous les termes de l'offre ou presque.

Quand les prix sont au plus bas, les bons clients exigent...de la qualité. Non des escomptes. Les marchés s'ouvrent par le haut (qualité) ou par le bas (prix). Le gouffre est, lui, au centre.