

LA ROUTE VERS LE CLIENT

Nous proposons au cours de ce chapitre d'aborder la notion de route et l'analyse de l'existant.

En référence au chapitre précédent, nous disposons à ce stade de couples « produit-segment ». C'est-à-dire d'un produit défini, testé, dont les segments de marché sont identifiés et le revenu prévisionnel établi.

L'écosystème de l'utilisateur est bien cerné et nous connaissons le degré de maturité du produit sur sa courbe de vie. Il faut maintenant passer à l'action, identifier et déployer les ressources de commercialisation.

La direction générale dispose de prévisions de revenu, étalées dans le temps, établies par l'équipe produit. Il faut déterminer le budget consenti à la commercialisation et arbitrer entre les différents types de dépenses : la publicité, le marketing, les ventes directes ou indirectes sont autant de leviers disponibles et prêts à se développer.

Par expérience, les départements estiment que leur budget et leurs ressources sont toujours insuffisants. Chaque fonction,

convaincue de son efficacité (sur la base de quelle mesure ?) prône un redéploiement en sa faveur. Il est vrai qu'en théorie, plus on dépense, plus on fait croître le chiffre d'affaires. Mais le retour constaté n'augmente pas de manière linéaire avec la dépense, et le budget total n'échappe pas aux contraintes de rentabilité.

L'absence de méthode intégrée prenant en compte tous les aspects de la commercialisation conduit souvent les entreprises à débattre, lors des comités de direction du lundi matin, sur des sujets récurrents.

- Considérant le manque de performance d'un produit, chaque fonction ayant justifié sa bonne exécution et sa propre efficacité, la solution politiquement correcte prend vite le chemin du renforcement des ressources. Oui mais lesquelles ?
 - Est-ce le niveau des ressources qui est en cause ou la bonne synchronisation des actions ?
 - Faut-il augmenter le budget consacré à la publicité au détriment des demandes du marketing direct dont le directeur veut augmenter les effectifs ?
 - Avons-nous une bonne motivation des partenaires commerciaux et devons-nous lancer une nouvelle promotion ?
- Comment ne pas partager la perplexité du directeur général face à toutes ces suggestions ? S'il lui est possible de modifier des budgets, il faut également savoir quels sont les départements qui devraient en bénéficier et dans quelle mesure ?

Il existe de nombreuses méthodes (et une littérature abondante) pour définir et optimiser les méthodes de production. Il est vrai que ce domaine d'activité bénéficie d'une grande quantité de données puisque la comptabilité analytique permet des mesures très précises des coûts de production.

Ce n'est pas le cas pour les dépenses de commercialisation : les dépenses totales sont connues, généralement par fonction, mais leur ventilation par produits ou ligne de produits, par segment de marché et mode de commercialisation est plus rare. L'enjeu est d'importance puisque ces postes représentent usuellement de l'ordre de 10 à 20 % du revenu, ce qui est souvent un montant supérieur au profit de l'entreprise.

Une analyse a posteriori des dépenses, issue de la comptabilité analytique, fournit des éléments de diagnostic. C'est un effort louable qui peut être assimilé au pilotage d'une voiture en regardant dans le rétroviseur. L'établissement d'un plan de commercialisation, intégré au processus budgétaire, est indispensable à la recherche d'une meilleure répartition des ressources consacrées à la commercialisation. Il est rare que le plan de commercialisation fasse l'objet de planification et d'optimisation en tant que processus de l'entreprise, intégrant toutes les fonctions concernées.

La « méthode des routes » que nous allons présenter, permet de prévoir, coordonner et mesurer les actions de toutes les fonctions impliquées dans la commercialisation.

Nous allons au cours de ce chapitre :

- structurer le cycle de vente pour mieux cerner les différentes étapes ;
- analyser l'existant et déterminer le profil du modèle commercial en place dans l'entreprise.

1. La notion de route

Qu'entendons-nous par route ?

Il s'agit de la combinaison particulière des ressources nécessaires à la réalisation du cycle de vente, structuré en étapes distinctes, de la génération de la demande au support client.

La méthode des routes, objet de cet ouvrage, permet de définir qualitativement puis quantitativement les ressources pertinentes pour chaque étape du cycle de vente et de les faire intervenir avec le maximum d'efficacité.

Le cycle de vente : les 5 étapes – un principe fondateur

De manière simpliste, on assimile souvent la vente à la seule étape finale de la conclusion d'un acte d'achat. C'est un raccourci qui ignore toutes les actions qui sont intervenues avec succès pour en arriver à la décision finale de l'acheteur.

Le cycle de vente reprend et structure les étapes qui conduisent à la conclusion de la vente et les prolongent par les actions de livraison et de suivi du client.

Quel que soit le produit ou le service vendu, destiné à des consommateurs ou à des entreprises, le cycle de vente est identique et consiste en cinq étapes distinctes.

1. *Générer la demande* : l'objectif de cette phase est d'informer la cible et de susciter de la curiosité pour une offre.
2. *Qualifier des retours* : un client potentiel a manifesté de l'intérêt à la suite des actions de génération de la demande, la

qualification d'un retour permet de valider et renforcer la réelle volonté d'achat.

3. *Conclure la vente* : elle se matérialise par une commande ou un achat dans un point de vente.
4. *Livrer le client* : la commande est enregistrée, le client reçoit et installe le produit commandé.
5. *Suivre le client* : le client bénéficie de l'assistance pour la mise en œuvre, la garantie et la maintenance des produits.

Nous insistons sur cette structure simple en cinq étapes car elle a fait ses preuves. Des variantes ont été essayées avec un plus grand nombre d'étapes ou avec des structures différentes. Elles se sont avérées trop compliquées, trop difficiles à communiquer, trop difficiles à appréhender ou à mesurer.

Ce ne sont pas les mêmes ressources qui vont intervenir à chaque étape.

- Une publicité dans un journal ou la participation d'une entreprise à un salon professionnel servent à faire connaître une offre, ce sont des ressources pour « générer de la demande ».
- « Qualifier un retour » peut être effectué par un consultant de haut niveau ou tout simplement assuré par un vendeur de grande surface ou un téléacteur dans un centre d'appels téléphoniques.
- « Conclure la vente » peut être une opération effectuée sur Internet ou auprès d'un partenaire extérieur.
- « Livrer le client » est une opération effectuée par une logistique interne, des entreprises spécialisées ou par des canaux de distribution.
- « Suivre le client » peut être réalisé par un centre d'appels.

Toutes ces ressources sont bien distinctes et ne vont intervenir qu'à certaines étapes du cycle de vente.

À titre d'exemple le tableau suivant décrit une route simple, reposant sur une prise de commande par Internet, à l'issue d'une campagne de communication auprès des dirigeants d'entreprises moyennes. C'est le modèle de base pratiqué par DELL pour vendre des PC aux Petites et Moyennes Entreprises sans inclure de revendeur ni de distributeur dans le cycle de vente.

	Générer la demande	Qualifier les retours	Conclure la vente	Livrer le client	Suivre le client
Résumé de la route	<ul style="list-style-type: none"> - Publicité - Mailings - Catalogues 	<ul style="list-style-type: none"> - Centre d'appels 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet - Centre d'appels 	<ul style="list-style-type: none"> - Logisticiens 	<ul style="list-style-type: none"> - Centre d'appels

Le choix des acteurs pertinents et leur enchaînement au long du cycle de vente constituent ce que nous avons dénommé une « ROUTE ».

L'efficacité et donc la rentabilité de la route dépendent de la bonne performance et de la bonne synchronisation des acteurs. La pertinence du choix des ressources est propre à chaque couple « produit-segment ».

Un peu de recul

Cette notion de route hybride est assez récente. Le modèle classique de commercialisation a longtemps reposé sur une force de vente s'adressant aux clients importants (vente directe), ou à des revendeurs pour les autres clients (vente indirecte).

Le représentant ou le commercial de la firme avait toute latitude sur un territoire convenu pour identifier des prospects, les

convaincre, prendre la commande et la transmettre au service administratif pour assurer la livraison et la facturation.

	Générer la demande	Qualifier les retours	Conclure la vente	Livrer le client	Suivre le client
Résumé de la route	– Ingénieur commercial – Salons	– Ingénieur commercial	– Ingénieur commercial	– Service administratif	– Ingénieur commercial – Service maintenance

Ce modèle a souvent été utilisé pour la couverture de grands comptes. Lorsque les entreprises ont cherché à étendre leur couverture commerciale à de plus petites entités, elles ont constaté que le montant moyen des commandes était moins élevé et qu'il fallait donc rendre les commerciaux plus productifs en les déchargeant de tâches administratives. C'est pourquoi on a créé des postes d'assistantes commerciales chargées de contacter des clients par téléphone. Si ces assistantes ont, dans un premier temps, uniquement pris des rendez-vous pour les ingénieurs commerciaux, elles ont rapidement été capables de valider si un contact était réellement intéressé et donc de prendre un rendez-vous uniquement dans le cas où la visite d'un ingénieur commercial serait réellement utile.

	Générer la demande	Qualifier les retours	Conclure la vente	Livrer le client	Suivre le client
Résumé de la route	– Assistante commerciale – Ingénieur commercial	– Assistante commerciale	– Ingénieur commercial	– Service administratif	– Ingénieur commercial – Service maintenance

L'étape suivante consiste à ne pas se limiter à des appels sortants mais à lancer des campagnes de communication sous forme de publicité ou d'opérations de marketing direct, afin d'inciter les prospects intéressés à entrer en contact téléphonique avec le centre d'appels, de leur propre initiative. Ce sont des appels entrants.

	Générer la demande	Qualifier les retours	Conclure la vente	Livrer le client	Suivre le client
Résumé de la route	- Campagnes de marketing direct	- Centre d'appels	- Ingénieur commercial	- Service administratif	- Ingénieur commercial - Service maintenance

Identifier et employer des ressources commerciales appropriées permet de couvrir des marchés de plus en plus vastes tout en contrôlant les dépenses de commercialisation.

Chacune de ces ressources a des coûts unitaires différents. Ainsi, une visite commerciale de haut niveau en face-à-face chez un client coûte entre 200 et 400 €, alors qu'une discussion téléphonique avec un télévendeur coûte dix fois moins, c'est-à-dire 20 à 40 €.

Il en est de même pour les opérations de « génération de demande » : il faut dépenser 5 € par contact pour une campagne de marketing direct et de 15 à 20 € pour qualifier un prospect qui contacte de lui-même un Centre d'appels (appel entrant). Des moteurs de recherche comme GOOGLE ou YAHOO permettent de générer des annonces dites contextuelles pour des montants d'environ 0,25 € à quelques euros par clic selon les produits et le budget des annonceurs.

Si nous reprenons l'exemple de la visite en face à face, on peut estimer qu'il faut réaliser cinq visites pour identifier un client réellement intéressé et un client intéressé sur cinq passera une commande. Si une visite commerciale coûte 400 €, le contact qualifié coûtera donc 2 000 € et une commande 10 000 €.

Utiliser un commercial de haut niveau dans une route ne se justifiera que si le montant de la commande et les marges dégagées le permettent.

Prenons maintenant le cas d'un achat de 100 000 contacts à 0,25 € via GOOGLE. En supposant qu'il y ait 2 % de succès, nous obtiendrons 2 000 retours pour 25 000 €, soit un coût du retour non qualifié de 12,50 €. Dans ce cas précis, nous entendons par retour le fait qu'en réponse à une annonce, le client manifeste son intérêt en laissant ses coordonnées pour un suivi ultérieur.

S'il faut dépenser 10 € pour qualifier le retour et si le taux de qualification des retours clients est de 10 %, le coût du retour qualifié sera donc à 112,50 €. Enfin, si le taux de conversion de retours en commande est de 30 %, le coût d'une commande comprenant génération de la demande, qualification des retours et conclusion de la vente s'élèvera à 337,50 €.

Il faut tenir compte de la capacité disponible pour chaque ressource. Ainsi un commercial peut réaliser en moyenne 3 visites par jour, un téléacteur peut passer de 10 à 15 appels significatifs sur la même période. Il faut donc prendre la précaution de dimensionner les ressources en fonction des volumes attendus.

C'est un des rôles fondamentaux du marketing client de fournir ce type d'information au service commercial pour permettre de dimensionner les ressources de la route à chacune des étapes du cycle de vente.

IBM avait lancé en 1989 le PS/1, un ordinateur personnel destiné au grand public, par une série de publicité à la télévision. Utiliser ce média était une première pour IBM qui ne disposait pas d'historique pour évaluer l'impact d'une publicité produit à la télévision. La demande s'est avérée plus importante que prévue ce qui a conduit des milliers de prospects dans des grandes surfaces en rupture de stocks.

Il faut également réaliser que toutes ces ressources ne sont pas substituables. Ce n'est pas parce que la prise de commande par un téléacteur dans un Centre d'appels coûte 20 fois moins qu'une visite commerciale qu'il sera possible de ne plus effectuer de visite face à face et de se limiter exclusivement à des relations téléphoniques. Certains produits sont trop complexes pour que l'ensemble du cycle de vente puisse se faire sans intervention en face-à-face, en particulier dans les services.

Encouragés par le succès des PC mobiles connus sous la marque THINKPAD, IBM avait lancé dans les années quatre-vingt-dix un portable sous UNIX. Le même système d'exploitation équipait les stations de travail utilisées par les ingénieurs pour des calculs scientifiques ou des programmes de simulation. La marge attendue sur ce produit était faible. IBM a essayé de confier la commercialisation de ce portable à des téléacteurs chargés de contacter une clientèle ciblée, composée de bureaux d'études. Cette opération n'a pas réussi car la complexité du produit exigeait une démonstration et l'intervention d'un spécialiste d'UNIX.

Aux États-Unis, des sondages ont mis en évidence la méfiance des clients face aux vendeurs de voitures. Se déplacer chez un concessionnaire pour choisir un véhicule n'est pas vécu comme une expérience agréable. Les principaux constructeurs comme FORD ou GENERAL MOTORS ont donc créé des halls d'exposition uniquement consacrés à informer les clients. Ceux-ci sont accueillis par des « conseillers » à l'écoute de leurs besoins et leur font essayer des véhicules. À l'issue de l'entretien, ils communi-

quent aux visiteurs une liste de revendeurs susceptibles de prendre la commande et d'assurer la livraison.

En distinguant les acteurs qui interviennent pour les phases de qualification et de prise de commande, FORD et GENERAL MOTORS ont réussi à rétablir un sentiment de confiance indispensable pour leurs clients.

	Générer la demande	Qualifier les retours	Conclure la vente	Livrer le client	Suivre le client
Résumé de la route	- Publicité	- Halls d'exposition constructeurs	- Revendeur	- Revendeur	- Constructeur

DELL a réalisé que son modèle de vente par téléphone ou par Internet présente des limitations et ne convient pas aussi bien aux nouveaux produits lancés par le constructeur : écrans plats d'ordinateur ou de télévision et assistants personnels. Il s'agit de produits que le consommateur souhaite voir et toucher avant d'acheter. DELL a mis en place depuis une dizaine d'années aux États-Unis 160 kiosques dans des grandes surfaces permettant de choisir et de commander les produits. DELL prépare également l'ouverture de deux grandes surfaces spécialisées.

	Générer la demande	Qualifier les retours	Conclure la vente	Livrer le client	Suivre le client
Résumé de la route	- Publicité	- Boutique spécialisée	- Boutique spécialisée	- Service logistique	- Centre d'appels

L'implication de commerciaux traditionnels est nécessaire avec des clients qui justifient un suivi de projet. Le montant du chiffre d'affaires réalisé avec une entreprise petite ou moyenne ne

rentabilise pas un suivi commercial permanent. Le vendeur se déplace si nécessaire, à l'issue d'un entretien téléphonique avec un télévendeur. Cette route classique peut se représenter comme suit :

	Générer la demande	Qualifier les retours	Conclure la vente	Livrer le client	Suivre le client
Résumé de la route	- Campagnes de marketing direct	- Centre d'appels	- Ingénieur commercial	- Service administratif	- Ingénieur commercial - Service maintenance

Ventes indirectes

Le marché des PME exige la proximité et la disponibilité de ressources susceptibles de fournir des applications et des solutions clés en main. Le recours à des revendeurs permet d'assurer cette démultiplication. Ils sont eux-mêmes nombreux, plusieurs centaines au niveau national. On recourt alors à des grossistes qui assurent la logistique et, dans certains cas, le recrutement et la formation des revendeurs.

	Générer la demande	Qualifier les retours	Conclure la vente	Livrer le client	Suivre le client
Résumé de la route	- Campagnes de marketing direct	- Revendeur	- Revendeur	- Revendeur - Grossiste	- Centre d'appels

Les combinaisons sont multiples et le coût de la route varie du simple au triple. Il peut être tentant de choisir, une fois pour toutes, la « route » la moins coûteuse.

La complexité des couples « segment-produit » et l'écosystème de l'utilisateur imposent cependant le recours à des acteurs différents. La maturité du produit au long du cycle de vie conduit également à une évolution continue de la « route ». Optimiser le coût de la « route » n'est pas le seul critère pour couvrir le marché et assurer la croissance du revenu.

Nous reviendrons au chapitre 4 sur la prise en compte des critères les plus structurants pour dessiner une route optimisée tant sur le plan qualitatif que financier.

2. L'analyse de l'existant

Même si une entreprise n'a pas mis en place la méthode des routes, elle exerce cependant une activité commerciale. Elle déploie donc des routes implicites.

En pratique, il est possible de façon simple et rapide d'évaluer le modèle commercial de l'entreprise en reconstituant a priori les dépenses liées à chaque étape de la route.

Prenons les postes budgétaires classiques du compte d'exploitation. Les dépenses correspondant au développement des produits, les coûts de fabrication, la finance, les services généraux, les locaux... ne sont pas spécifiques à un couple « produit – segment ». Nous ne les prendrons pas en compte pour cette analyse.

Nous ne retiendrons que les dépenses ayant trait à la commercialisation et au suivi des clients, dans la mesure où nous pouvons les ventiler par produit ou famille de produits.

À ce stade, la précision comptable est inutile. Une évaluation est suffisante et fera l'objet d'un approfondissement unique-

ment pour les éléments critiques à la qualification du modèle commercial.

Dans une première approche de l'analyse de l'existant, nous nous limiterons à des routes segmentées par produits. Dans un deuxième temps, si les données sont disponibles, nous effectuerons une ventilation par segments afin de respecter les couples « produit-segment ».

Budget marketing et communication

Le coût des campagnes, les salons, la publicité produit sont affectés à l'étape « génération de la demande », après ventilation par produit.

En revanche, la publicité institutionnelle, les salons sans procédure de suivi des contacts, les relations publiques... qui servent à la promotion de l'image générale de l'entreprise n'entrent pas dans le chiffrage des routes. Ces dépenses constituent des frais fixes de commercialisation qui ne servent pas spécifiquement un couple produit-segment. Le ratio des frais fixes de commercialisation par rapport au coût total des routes constitue une bonne indication de l'équilibre entre les ressources directes et les ressources consacrées au développement de son image et de sa notoriété. Un ratio de 20 à 30 % représente le seuil maximum au-delà duquel il y a un risque de perte d'efficacité.

Le budget de marketing du département en charge des canaux de distribution, les supports de vente destinés aux partenaires sont à imputer à l'étape « conclure la vente » après ventilation par produit.

Budget forces de ventes

Il s'agit du coût de la force de vente et d'avant vente, frais d'encaissement inclus, soit l'ensemble de la structure commerciale.

Un simple sondage auprès des commerciaux permet d'identifier la répartition du temps passé par activité et par famille de produits :

- la recherche de prospects est une activité de génération de demande au sens des routes,
- la prise de contact au téléphone ou en face à face est une activité de « qualification des retours »,
- les activités conduisant à la signature du contrat : démonstrations, visites, repas d'affaire... sont à imputer à la « conclusion de la vente »,
- les activités de réponse aux clients concernant la garantie, le support technique, les relations administratives... sont imputées à l'étape « suivi du client ».

Connaissant le coût total de la force de vente et la répartition en pourcentage du temps passé par produit et par activité, on peut déduire, en première approximation, la contribution de la force de vente à chaque étape de la route.

Les ressources commerciales dédiées aux canaux doivent être imputées également à l'étape « conclusion de la vente », après ventilation par produit. Les activités de formation, animation, convention... suivent la même règle.

Si la ventilation par produit n'est pas possible, ces dépenses rejoindront la catégorie dépenses institutionnelles qui n'entre pas dans l'exercice des routes.

Le budget de co-marketing avec les partenaires commerciaux, toujours après ventilation par produit est attribué à l'étape

« génération de la demande », à condition que les règles élémentaires d'une campagne soient observées : suivi des retours et mesure des conclusions de ventes.

Budget centre d'appels

Ce département dispose généralement d'une profusion de statistiques ce qui simplifie d'autant l'analyse. Les coûts doivent inclure les frais de fonctionnement : les coûts de personnel, l'encadrement, le management des campagnes, les coûts d'infrastructure et de télécommunication.

Toujours en nous limitant à une ventilation par produit, on répartit les activités au titre des étapes de la route de la manière suivante :

- la gestion de la base de données client est à imputer à la « génération de demande », ainsi que les campagnes et les appels sortants de prospection,
- la prise en compte des retours, leur qualification par téléphone, courrier ou Internet rejoint les dépenses de « qualification des retours »,
- la télévente est comptabilisée dans « conclure la vente »,
- la prise d'appels clients, non sollicités, quelle que soit leur nature, y compris les supports techniques utilisateurs ou revendeurs, est imputée à l'étape « suivi du client », après ventilation par produit.

Budget administratif

Nous retiendrons toutes les activités, liées à la prise de commande, la livraison, la logistique, le stockage, la facturation et le recouvrement pour cerner l'étape « livraison ». Les services

généraux, les locaux, même ceux de la logistique, tous les frais fixes en général, ne sont pas intégrés.

Récapitulatif

Générer la demande	Qualifier les retours	Conclure la vente	Livrer le client	Suivre le client
<ul style="list-style-type: none"> - Campagnes de marketing direct - Salons professionnels - Temps passé par les différentes équipes sur des opérations de génération de demandes - Salons professionnels - Budget de co-marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources du centre d'appels affectées à la qualification des retours - Temps passé par les différentes équipes sur des opérations de qualification des retours 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps passé par les différentes équipes sur des opérations de conclusion de la vente - Ressources consacrées aux canaux externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources consacrées à la gestion des commandes, la livraison, la logistique et le recouvrement des créances 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources affectées au suivi des clients - Temps passé par les ressources techniques sur des opérations de suivi de client non facturé

Le ratio dépense directe sur revenu : une qualification du modèle commercial

Par produit ou famille de produits, nous disposons d'un chiffrage pour chacune des étapes du cycle de vente. Le total des étapes rapporté au revenu du produit ou de la famille du produit donne une indication du ratio dépense de commercialisation sur revenu.

Un ratio dépense directes de commercialisation sur revenu inférieur à 5 % est exceptionnel pour un fabricant, c'est un ratio de

grossiste ou de revendeur à forte composante logistique, à peu de valeur ajoutée et en particulier peu de génération de demande.

Un ratio de 5 à 10 % est caractéristique des produits en phase 4 et 5 lorsque celui-ci est devenu une commodité. Le produit est connu donc la génération de demande est usuellement une activité très productive. Enfin, les étapes du cycle de vente utilisent les canaux externes, et en particulier des structures de distribution à deux niveaux.

Un ratio de 10 à 15 % se rencontre couramment pour un produit en phase 3. Les volumes sont déjà établis, les canaux sont en place, la marge permet encore des actions de génération de demande importantes pour tenir les concurrents à distance.

Au-delà de 15 %, nous sommes en phase 1 et 2, en cours de lancement de produit. C'est une phase d'investissement commercial.

Le profil de la route

Nous connaissons maintenant le coût total de la route et sa répartition par étape. On peut recenser quelques profils types de route pour des produits technologiques (PC, écrans plats...).

Route A : Forte génération de demande

- Produit en phase 2
- Volumes : 40 000 unités
- Revenu : 50 M€
- Total des dépenses : 12,5 M€
- Ratio dépenses sur revenu : 25 %

	Générer la demande	Qualifier les retours	Conclure la vente	Livrer le client	Suivre le client
Route A	20 % 2,5 M€	12 % 1,5 M€	16 % 2 M€	32 % 4 M€	20 % 2,5 M€

Route B : Conquête de marché

- Produit en phase 3
- Volumes : 100 000 unités
- Revenu : 100 M€
- Ratio dépenses sur revenu : 20 %
- Total des dépenses : 20 M€

	Générer la demande	Qualifier les retours	Conclure la vente	Livrer le client	Suivre le client
Route B	23 % 4,6 M€	12 % 2,4 M€	20 % 4 M€	25 % 5 M€	20 % 4 M€

Route C : Faible marge et grands volumes

- Produit en phase 4
- Volume : 130 000 unités
- Revenu : 100 M€
- Ratio dépenses sur revenu : 15 %
- Total des dépenses : 15 M€

	Générer la demande	Qualifier les retours	Conclure la vente	Livrer le client	Suivre le client
Route C	22 % 3,3 M€	5 % 0,75 M€	28 % 4,2 M€	25 % 3,75 M€	20 % 3 M€

OPTIMISEZ VOTRE STRATÉGIE COMMERCIALE

Récapitulatif de ces exemples

	Route A	Route B	Route C
Volumes	40 000	100 000	130 000
Revenu en M d'€	50	100	100
Total des dépenses	12,5	20	15

Dépenses totales en M d'€

Générer la demande	2,5	4,6	3,3
Qualifier les retours	1,5	2,4	0,75
Conclure la vente	2	4	4,2
Livrer le client	4	5	3,75
Suivre le client	2,5	4	3
Total	12,5	20	15

Dépenses Unitaires en €

Générer la demande	62,5	46	25,4
Qualifier les retours	37,5	24	5,8
Conclure la vente	50	40	32,3
Livrer le client	100	50	28,8
Suivre le client	62,5	40	23,1

Ratio Qualification des retours/
Génération de demande

60 %	52 %	23 %
------	------	------

Prix unitaire moyen du produit

1 250 €	1 000 €	769 €
---------	---------	-------

Quelques commentaires sur ces exemples

À chaque industrie correspond un modèle commercial spécifique. La maturité des produits et les segments de marché cibles interdisent la définition d'une route optimale unique. Toutefois quelques règles de cohérence permettent de s'interroger sur la validité du modèle commercial révélé par l'analyse de l'existant :

- Toutes les routes doivent avoir un bon équilibre entre génération de demande et qualification des retours pour obtenir une bonne efficacité des campagnes. Avec l'évolution de la notoriété et de l'acceptation du produit, la qualification des retours devient plus facile. La génération de demande fournit des retours plus nombreux et de meilleure qualité. Il faut moins de dépenses de qualification par rapport aux dépenses de génération de demande. C'est ce que nous voyons dans notre exemple puisque ce ratio passe de 60 % à 52 % puis 23 %.
- Le ratio dépense de commercialisation sur revenu diminue avec la montée en puissance du revenu. Dans notre exemple, le ratio est passé de 25 %, puis 20 % puis à 15 %.
- Le montant des dépenses baisse en valeur absolue en phase 4, de 20 M€ à 15 M€, quand le produit devient une commodité et que les prix moyens baissent. Cette réduction de dépenses permet de maintenir la marge nette.
- Les dépenses de livraison n'augmentent pas autant que les volumes. Dans nos exemples, le coût de livraison unitaire baisse de 100 à 50 puis 28,80 €.
- Les dépenses de conclusion de la vente augmentent moins vite que les volumes, donc le canal de distribution gagne en efficacité. À nouveau, les coûts unitaires de conclusion passent de 50 à 40 puis 32,20 €.

- Enfin, avec la stabilisation du produit, le coût unitaire du suivi des clients diminue alors que les volumes augmentent.

Nous allons maintenant aborder la phase de planification proprement dite au cours du chapitre suivant.