

Ne vous noyez pas dans la cascade de réductions

Sous l'effet des réductions, le prix facturé au client est rarement le 'prix standard'. Ces réductions sont négociées et sont connues du client et de l'entreprise. L'équipe de vente dispose toutefois d'autres réductions qui peuvent être faites au client pour conclure la vente. Et c'est là que se cache le danger des frais cachés!

Frais connus

L'élément principal de la cascade des prix (voir illustration) est généralement le coût des marchandises vendues. Ici, il convient de faire d'emblée la distinction entre, d'une part, les coûts liés au produit et, d'autre part, les coûts spécifiques au client. On retrouve généralement le coût des marchandises vendues dans les systèmes traditionnels de coûts et/ou calculs effectués par une PME. Chaque client achète une autre combinaison de produits, des clients n'achètent pas chaque année la même gamme de produits. Le mix de produits d'un client a donc un impact sur les coûts engagés pour ce client. Ces coûts peuvent être calculés sur base du coût exact des marchandises vendues pour ce client.

Frais cachés

Par exemple: des remises de fin d'année (= remises basées sur le volume des achats de l'année écoulée) peuvent être accordées, on peut faire un geste commercial, un délai de paiement plus long peut être accordé. Le client peut toutefois également 's'octroyer' des réductions qui n'ont pas été convenues. Par exemple, si un client ne paie pas à la date convenue, il s'octroie en fait une réduction. De même, la réduction comptant est une réduction où l'on ne sait pas au moment de la conclusion de la vente si le client l'appliquera effectivement.

Encore des frais cachés ...

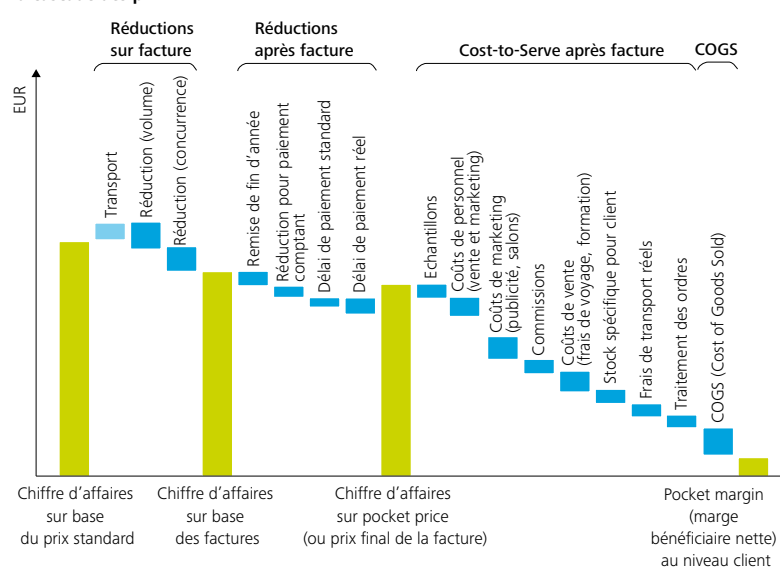
Tous les clients et tous les produits n'ont d'ailleurs pas la même "empreinte" sur les coûts directs et indirects de l'entreprise. Celle-ci supporte de nombreux coûts, moins visibles, spécifiques pour réaliser la transaction avec le client. Ces coûts pour servir le client (cost-to-serve) sont différents pour chaque client:

- Les coûts de marketing dépendent du produit et du segment de clients. Pour un segment de clients spécifique, les coûts de publicité sont plus élevés ou on organise des événements spécifiques. Pour un produit spécifique, il faut donner plus d'échantillons que pour un autre.
- Les coûts de vente sont, eux aussi, influencés par le segment de clients. Le coût de vente pour des clients étrangers est supérieur à celui des clients locaux.

Le soutien commercial de la structure de vente n'est en outre pas le même pour tous les segments de marché. Une entreprise qui vend tant via des magasins que sur Internet a deux structures de coûts de vente différentes.

- Sur le plan logistique, les frais d'emballage et de conditionnement sont souvent différents selon le produit et/ou le client, ou on constitue des stocks pour des clients spécifiques. Pour certains clients, les marchandises sont livrées à plusieurs endroits ou elles sont livrées directement au client final.
- Sur le plan du traitement des ordres, pour beaucoup d'entreprises un facteur important dans les frais généraux, le client ou le produit est clairement un élément déterminant. Pour une activité "engineering", il faut parfois, pour certains clients, réaliser plusieurs projets avant qu'un plan définitif et de qualité soit approuvé. Pour d'autres clients, il y a beaucoup moins de répétitions et donc des coûts moindres. Dans le secteur des transports, une confirmation de livraison est, pour certains clients, introduite directement dans le système logistique du client. Des modifications de dernière minute d'un ordre peuvent faire perdre du temps ou exiger des interventions spéciales, ce qui entraîne des coûts supplémentaires.
- Au niveau du service après-vente, les coûts de garantie d'un produit sont supérieurs à ceux d'un autre, le stock "obsolète" d'un produit est supérieur à celui d'un autre.

La cascade des prix



Koen De Potter, Finance & IT