



L'évolution des dépenses de commercialisation

Comment générer une hausse des ventes
sans engendrer une augmentation des volumes

S'adapter à un marché en évolution

Le secteur des biens de consommation emballés a connu plusieurs difficultés au cours des dernières années, notamment la transformation des préférences des clients, les différends commerciaux à l'échelle internationale et l'intensification de la consolidation sur le marché. Pour ces sociétés, l'ajustement des stratégies de mise en marché afin de demeurer concurrentielles peut constituer un défi; plusieurs d'entre elles tentent de faire face à ces menaces de front, souvent au détriment du capital-marque.

En raison des changements continus sur le marché, l'échange de quotas, soit les rabais offerts aux détaillants, aux grossistes et aux exploitants, affiche une hausse stable depuis le milieu des années 2000 en ce qui concerne la plupart des sociétés du secteur des biens de consommation emballés (BCE). Au chapitre du coût des activités, les dépenses de commercialisation occupent toujours le deuxième rang, derrière les coûts des marchandises vendues.

Tirer le meilleur parti des dépenses de commercialisation est essentiel pour préparer la croissance des ventes et des bénéfices. Si elle ne transforme pas ses pratiques commerciales actuelles, une société du secteur des BCE doit compter sur des rabais considérables pour atteindre les cibles annuelles du chiffre d'affaires.

Le problème est plus grave encore au sein des organisations dont l'administration des dépenses de commercialisation, parfois fastidieuse, mais nécessaire, est mal gérée et mène à des pertes financières ainsi qu'à l'érosion du BAIIA. Les entreprises du secteur des BCE peuvent être tentées de délaisser l'approche axée sur les transactions pour encadrer le commerce et se tourner vers le partenariat au sein de l'organisation élargie, tirant parti de ses capacités et technologies de pointe, pour favoriser une approche axée sur l'ensemble de l'entreprise pour une croissance rentable des ventes.

Dans l'espoir d'attirer de nouveaux clients, de conserver leur part de marché et de demeurer concurrentielles, les sociétés du secteur des BCE investissent dans de nouvelles technologies en vue d'améliorer l'exploitation, et cherchent à faire croître le chiffre d'affaires et les bénéfices grâce à l'acquisition de sociétés ou de marques offrant aux clients des produits tendance.





Redéfinir l'encadrement de la commercialisation

Les sociétés du secteur des biens de consommation emballés se concentrent plus que jamais sur la reconstruction et l'optimisation des dépenses de commercialisation pour générer une hausse des produits rentables, sans nécessairement augmenter les volumes ni sacrifier les marges.

L'évolution du rôle du directeur des ventes met en relief ces changements – le marché exige maintenant moins de gestion traditionnelle des relations et plus de capacités en matière de finances, d'analytique et de données. Compte tenu de cette nouvelle réalité, le directeur des ventes possède une compréhension holistique de la façon dont une organisation fonctionne et génère un rendement, sans se limiter à sa mission traditionnelle qui consiste à vendre du volume à tout prix. Pour les organisations de premier plan,

de telles capacités ont permis aux directeurs des ventes d'investir dans la commercialisation en plus de lancer des campagnes promotionnelles et d'effectuer une analyse du RCI, et même d'établir un lien étroit entre les dépenses de commercialisation et les prévisions en matière de ventes.

Le besoin de transformer, d'optimiser et de rehausser l'utilisation de dépenses de commercialisation est plus que jamais essentiel. Accroître la maturité permettra de générer une hausse des produits rentables.

Relever l'encadrement de la commercialisation

La transformation de la façon dont les dépenses de commercialisation sont engagées devrait être la priorité pour les dirigeants de sociétés du secteur des BCE. Pour générer une croissance du BAIIA, ces derniers doivent transformer les dépenses de commercialisation pour les faire passer de charges susceptibles de générer des produits à des outils d'investissement servant à accroître la marge brute au moyen de l'optimisation des ventes et des prix. Nous avons vu des sociétés du secteur des BCE appliquer nombre de meilleures pratiques qui ont mené à une amélioration du RCI et de la rentabilité :



La commercialisation, une initiative à l'échelle de l'entreprise

La gestion des promotions commerciales n'est plus une obligation axée uniquement sur les ventes, mais plutôt un objectif à l'échelle de l'entreprise qui réunit les fonctions de ventes, de finances, de marketing et de chaîne d'approvisionnement, lesquelles constituent d'importantes parties prenantes et participantes de l'encadrement de la commercialisation. La commercialisation peut devenir un investissement polyvalent si elle s'appuie sur des données liées aux clients provenant du service du marketing, sur des analyses comparatives du RCI fournies par la fonction finance et sur des facteurs à considérer touchant la clientèle en matière d'approvisionnement soulevés par les responsables de la chaîne d'approvisionnement. Ce type de collaboration peut générer de nombreux avantages, comme une réduction de la pression exercée sur la chaîne d'approvisionnement à mesure que les revenus augmentent sans faire augmenter le volume, de même qu'une amélioration de la transparence et une diminution de la volatilité sur les ventes pour le marketing et les ventes grâce à une gestion améliorée du résultat net.



Établissement d'un budget de commercialisation base zéro

Souvent, les programmes de commercialisation doivent être améliorés pour générer une croissance des ventes. Les sociétés du secteur des BCE examinent de fond en comble les budgets consacrés à la commercialisation pour revoir l'alignement des dépenses en fonction des moteurs d'optimisation, des segments de clientèle et des besoins du marché. Une telle façon de faire favorise une culture de responsabilisation au sein de l'entreprise, ce qui lui permet d'exercer ses activités et de réaliser ses objectifs internes.



Cadre conceptuel exhaustif en matière de politiques et de processus

Les organisations prospères disposent de politiques et de processus clairement définis et normalisés en matière d'encadrement de la commercialisation, ce qui atténue les risques que la société prenne des engagements commerciaux qui ne génèrent pas de valeur additionnelle. Par exemple, nombreuses sont les entreprises qui ont réduit les pertes liées à la commercialisation en procédant à des examens et à des remises en question, et en mettant en œuvre des politiques et des processus nouveaux et révisés fondés sur les meilleures pratiques en matière de rendement du capital investi pour la commercialisation. L'adoption de cette meilleure pratique nécessite une importante modification de la culture et de la responsabilisation, et ces transformations à court terme placent l'entreprise sur la voie de la réussite.



Progression à l'égard de l'analytique avancée en matière de commercialisation

Le chemin vers l'utilisation de l'analytique pour guider les décisions d'affaires commence par une approche axée sur les transactions. Le premier pas consiste à comptabiliser et encadrer la commercialisation sur une base ponctuelle au moyen de feuilles de calcul. Ensuite, il faut analyser et optimiser la commercialisation, en tenant compte non seulement du montant dépensé, mais également de la façon dont il est dépensé. On procède ensuite à l'analytique en temps réel et prédictive et, finalement, à la planification conjointe transparente, des étapes qui font en sorte que l'encadrement de la commercialisation devienne un processus collaboratif et informé entre une société du secteur des BCE et ses clients. L'amélioration des capacités d'analytique d'une organisation peut optimiser la répartition de la tranche du budget allouée à la commercialisation et éventuellement réduire les coûts d'exploitation.

Grâce à une meilleure compréhension des répercussions de la commercialisation et des moteurs de réussite, les sociétés du secteur des BCE ont vu le rendement du capital investi et la rentabilité s'améliorer à mesure que les meilleures pratiques d'encadrement de la commercialisation ont été déployées.

Exemple de processus avant-gardistes

Les sociétés qui ont un sens des affaires aiguisé et qui réussissent à adopter des pratiques exemplaires pour améliorer leur approche en matière d'encadrement de la commercialisation et à tirer parti d'occasions en matière d'analytique obtiennent des résultats enviables. Plusieurs sociétés du secteur des BCE ont récemment relevé ce défi et ont mis au point des politiques, processus et outils efficaces en matière d'analytique de la commercialisation en vue de quantifier les pertes et les dépenses sous-optimales. Ce faisant, ces sociétés ont optimisé leur budget de commercialisation, grâce à des augmentations de l'ordre de 5 à 10 pour cent.

L'approche axée sur la maturité en matière de commercialisation

Une évaluation de la maturité de la gestion des promotions commerciales (GPC) par rapport au modèle de maturité de GPC exclusif à Deloitte permet d'avoir une vision claire et de repérer les lacunes critiques entre la situation actuelle et l'objectif souhaité en matière de modèle d'exploitation. Au moyen de pistes repérées, nous recueillons des données dans le but de quantifier avec précision l'incidence de l'inefficacité des dépenses de commercialisation au regard des engagements pris auprès de clients clés. Le fait d'utiliser ces données et de tirer parti des meilleures pratiques du secteur contribue à l'élaboration de nouvelles politiques et de nouveaux processus visant à combler les lacunes importantes en matière d'encadrement de la commercialisation.

Une fois l'évaluation de la maturité de la GPC terminée, Deloitte peut contribuer à la conception et à la personnalisation de politiques et de processus de commercialisation axés sur le rendement du capital investi, à la création d'outils d'analytique en matière de commercialisation, à la planification de la mise en œuvre et à la gestion du changement. Deloitte peut également aider à améliorer le RCI des dépenses de commercialisation, à choisir et à mettre en place un système de GPC, et à redéfinir les stratégies de segmentation des clients ou des circuits.

Il est crucial de favoriser une culture de responsabilisation et d'éliminer les dépenses inefficaces pour permettre l'amélioration du rendement sur le capital investi.



Les questions que toute organisation du secteur des biens de consommation emballés devrait se poser :

- Nos dépenses de commercialisation génèrent-elles des ventes optimales pour maximiser les marges ou sont-elles uniquement axées sur la croissance du chiffre d'affaires?
- Connaissons-nous l'ampleur des pertes que nous subissons sur une base régulière?
- Savons-nous quels clients génèrent le RCI le plus élevé? Nos dépenses de commercialisation sont-elles constamment utilisées pour générer des marges sur le chiffre d'affaires?
- Avons-nous établi un cadre conceptuel qui permet une planification et une exécution avancées des dépenses de commercialisation?
- Sommes-nous en mesure d'évaluer nos dépenses par unité de gestion de stock en fonction du client, du circuit et du territoire?

L'impératif de changement

En cherchant de façon proactive à réduire les dépenses et les pertes en matière de commercialisation et en mettant en œuvre une planification efficace des politiques et des processus, les organisations du secteur des BCE se dotent des outils nécessaires pour générer une hausse plus marquée des marges tout en s'assurant de conserver ou même d'augmenter leur part de marché.

La prochaine étape pour améliorer l'encadrement de la commercialisation pourrait très bien être le recours accru à l'intelligence artificielle et à la chaîne de blocs pour repositionner les segments de clientèle, et ainsi contribuer à encadrer les dépenses de commercialisation collectivement à l'échelle du secteur. Miser sur cette approche peut également éliminer les redondances organisationnelles et stimuler une importante croissance du BAIIA.

Les organisations chefs de file du secteur des BCE cherchent à accroître la simplicité, la confiance et la visibilité en matière d'encadrement des dépenses de commercialisation afin de générer facilement un meilleur rendement financier – à court comme à long terme.



Communiquez avec nous :

Adam Brown**Associé**

adbrown@deloitte.ca
647-504-5134

Brian Stewien**Associé**

bstewien@deloitte.ca
416-543-2489

Andrew Bond**Directeur principal**

anbond@deloitte.ca
647-224-5089

Collaborateurs :**Carlos Cantafio Apitz****Conseiller principal**

ccantafio@deloitte.ca
437-779-4874

Khalil Hajjarah**Directeur, Conseils financiers**

khajjarah@deloitte.ca
416-819-8158

Deloitte.

www.deloitte.ca

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante – y compris les 9 400 professionnels au Canada – veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.