



# LA BANQUE ROYALE DU CANADA

## BULLETIN MENSUEL

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, MARS 1955

### *La vente de vos marchandises*

ON PEUT CONSIDÉRER le commerce comme une affaire de production et de vente, avec le concours de la finance. Le terme "commercialisation" comprend les trois. La commercialisation des marchandises offre aux jeunes chefs de service et aux jeunes gens qui débutent dans le commerce une excellente occasion d'exercer leur initiative et leur imagination. C'est un métier qui demande un homme actif et diligent.

La commercialisation comprend de nombreuses phases d'activité. Le sol est, en somme, le vrai producteur, mais c'est notre travail qui nous permet d'en utiliser les ressources. La nature contient en abondance des minéraux et des végétaux que nous devons découvrir, extraire ou cultiver, transformer et distribuer. Nous travaillons tous à mettre sur le marché les ressources naturelles. Tous ceux qui participent intelligemment à la tâche rendent service à la société.

La commercialisation est un sujet trop vaste pour pouvoir être traité en détail, mais il est possible de s'en faire une idée par un rapide coup d'oeil. Nous pourrions ensuite appliquer des principes généraux à la solution des problèmes de n'importe quelle compagnie dans la vente de n'importe quel produit.

La commercialisation repose avant tout sur "l'utilité." Les économistes entendent par ce mot la qualité ou la valeur que doivent posséder les marchandises ou les services pour satisfaire les besoins humains. Tout article ou service sans utilité directe ou indirecte pour les gens n'est pas une marchandise.

Pour les besoins de l'analyse on peut diviser "l'utilité" en trois catégories: utilité de forme, dans le cas des récoltes, du bois ou des minéraux qu'on transforme pour les rendre utilisables; utilité de temps, qui consiste à mettre à notre portée les denrées utilisables quand nous en avons besoin; utilité de lieu, c'est-à-dire transport des marchandises à l'endroit où elles sont nécessaires. La fabrication accroît l'utilité de forme des

matières premières en les transformant; l'utilité de lieu et de temps sont le domaine des marchands.

Le terme "commercialisation" comprend tout cela, et c'est le sens que lui donnent aujourd'hui les revues économiques. P.H. Nystrom cite dans son traité *Marketing Handbook* l'opinion que la commercialisation "comprend la décision de fabriquer tel ou tel produit, en telles quantités, à telle date et à tel prix". The *Alexander Hamilton Institute* confirme cette large vue de sens par le titre de son volume sur le sujet: *Marketing and Merchandising*, c'est-à-dire "Mise sur le marché et commercialisation." Au cours de la conférence annuelle sur la distribution organisée l'an dernier par la Chambre de commerce de Boston et la *Harvard University Graduate School of Business Administration*, la discussion a porté aussi bien sur la technique de la production que sur les motifs qui font agir le consommateur. En effet, il faut que la production et la vente aillent de pair pour que les affaires marchent.

La finance entre dans toutes les phases du processus. Il faut des capitaux pour l'exploration et la mise en valeur des ressources; pour construire des usines, fabriquer des machines et payer des salaires; pour avoir des marchandises en magasin et dans les entrepôts; pour construire des lignes de chemin de fer, des vaisseaux, des avions et des camions; pour construire des magasins pour l'étalage et la vente des marchandises.

#### *L'achat*

L'achat vient en premier lieu. C'est l'opération par laquelle une personne compétente détermine les besoins, s'informe de leur nature, découvre ceux qui ont les marchandises dont elle a besoin et s'en rend acquéreur. Il faut savoir bien acheter pour vendre avec succès.

Les matières premières bien achetées sont faciles à transformer; quant aux produits finis bien achetés, ils sont, dit un vieux proverbe, à moitié vendus. Toute erreur ou négligence dans l'un ou l'autre cas cause une perte.

Le chef du service des achats doit bien connaître ses responsabilités, en quoi elles consistent, et jusqu'à quel point il peut aller. Dans une compagnie qui n'avait pu faire réduire le tarif sur le transport de certains matériaux, le chef du service des achats réussit, de concert avec le fournisseur et d'autres clients, à obtenir une réduction de 50¢ par tonne, presque 10 pour cent des matériaux rendus à domicile. En racontant cette histoire, l'auteur de l'article dans le *Connecticut Purchasor* ajoute: "Vous direz peut-être que le chef des achats a marché sur les pieds de quelqu'un. Moi, je dis qu'il a obtenu des résultats et ce sont les résultats qui comptent. Il avait une idée et il l'a mise à exécution."

Entre l'achat et la vente vient l'inventaire, c'est-à-dire le stock de matières premières, avec le constant souci de l'offre et de la demande. Pour tenir les dépenses au minimum, il convient d'acheter juste le montant nécessaire de matériaux pour faire marcher l'usine, avec une petite réserve pour l'imprévu. C'est cette "petite réserve" qui est le hic.

Il y a une grande différence entre les achats au jour le jour qui risquent de vous laisser à court par suite d'une augmentation de commandes, d'un retard de livraison ou d'une crise de transport, et la prévoyance dans les achats pour éviter les conséquences d'un trop gros stock. Citons parmi ces conséquences, les frais d'entrepôt, l'assurance, l'intérêt, la déperdition, et la perte de revenu sur les capitaux non-productifs, sans compter le risque d'un changement dans la demande qui exigerait des matériaux différents.

### *Production*

D'aucuns prétendent considérer les cultivateurs, les mineurs, les bûcherons, etc., comme les seuls producteurs, mais ce n'est pas l'opinion générale. Pourquoi, en effet, le cultivateur aurait-il plus grand droit à ce titre que l'équipe du train qui transporte sa récolte au marché, ou que le marchand de gros et le détaillant par les mains desquels elle passe en allant aux consommateurs.

Le doyen J. F. Johnson dit dans son livre: *Economics: the Science of Business*: "Chaque homme ou femme est un producteur dont le travail contribue à la satisfaction des besoins humains ou à l'accroissement du bien-être, soit au moyen d'un service qui augmente la production économique, soit au moyen d'un service qui procure du plaisir au consommateur."

La production exige autant de connaissances et de réflexion que toute autre phase de la commercialisation. Le producteur doit savoir calculer la demande pour son produit et la quantité que ses concurrents ont l'intention de fabriquer, ainsi que la proportion du total qu'il aura à fournir étant donné la capacité de son usine et ses moyens de vente.

Pour qu'une entreprise ait un succès durable, il est nécessaire qu'elle fabrique un bon produit, et par conséquent qu'elle suive un programme. Le genre et la qualité du produit exigent beaucoup d'attention, et il faut que des idées originales fassent ressortir la qualité de la marchandise quand il y a de la concurrence.

Il convient de se fixer des normes et de s'y conformer quand on a affaire à des concurrents malhonnêtes qui vendent de la pacotille. Le manufacturier dont la marchandise est égale ou supérieure à celle de ses concurrents finit toujours par se faire une clientèle et assurer ainsi la stabilité de son entreprise.

### *Distribution*

Il n'existe aucun débouché certain pour tous les produits, et même quand on a trouvé le meilleur moyen de distribution, on est exposé à le perdre entièrement et subitement à la suite d'un changement dans la situation locale, nationale ou internationale. Tout ce qu'on peut faire est de chercher à employer les meilleurs moyens de distribution pour une certaine marchandise dans un certain marché à un certain moment.

Les gens employés à la distribution ont été parfois en butte à la critique. Une grande partie des accusations de "gaspillage" dans la distribution sont inexactes et mal fondées. C'est la production sans distribution qui serait vraiment du gaspillage, car à quoi servirait d'entasser éternellement des marchandises? Il existe en vérité de la prodigalité dans la distribution, mais c'est pour plaire aux consommateurs qui demandent des marchandises qui se ressemblent. Les défauts dus à la mauvaise comptabilité, au manque de prévoyance et autres erreurs de direction se corrigent d'eux-mêmes sous l'influence de la concurrence. On peut dire que les extravagances dans la distribution sont un des prix que nous payons pour le choix que nous offre la liberté d'entreprise, choix que n'ont pas les habitants des pays où règnent les monopoles.

### *Le marchand*

La mise sur le marché est la force dynamique par laquelle les marchandises fabriquées et transformées sont placées à la portée des consommateurs.

Les personnes intéressées dans cette phase de la commercialisation sont des intermédiaires. Ce terme comprend les courtiers, les marchands de gros, les agents, les détaillants et autres. On considère parfois à tort les intermédiaires comme des intrus dans les relations entre producteurs et consommateurs. Au contraire, ils facilitent le transfert des marchandises et chaque intermédiaire est un lien entre le fabricant et ses clients. Il serait absolument impossible de supprimer les intermédiaires dans notre civilisation complexe, dit le Dr Butler.



Le marchand achète des marchandises en état d'être utilisées, en fait étalage, et les vend à ceux qui en ont besoin. Il leur donne l'utilité de temps et de lieu. Pour gagner sa vie, il compte sur son jugement. Il calcule d'un côté ce dont les gens ont besoin pour le moment, et de l'autre côté, où il peut se procurer les marchandises nécessaires à un prix qui lui laissera un profit suffisant pour payer ses frais courants, les salaires de ses employés et sa propre rémunération.

Comment le marchand est-il jugé par ses clients? D'après sa façon de procurer à ses clients des marchandises dont ils sont parfaitement satisfaits sous le rapport du prix et de la qualité. C'est un métier qui exige de l'imagination, de la ressource et du travail.

Chaque marchand a sa propre méthode. Les goûts des consommateurs et les assortiments de marchandises changent constamment, de sorte qu'il doit être toujours prêt à satisfaire les besoins normaux en même temps que les caprices temporaires de ses clients. Le pouvoir d'achat du public varie selon les époques de crise ou de prospérité, et les achats de tel ou tel article sont gouvernés par des influences saisonnières et la demande inconstante de la clientèle.

Un bon marchand ne devrait souffrir aucun obstacle au bon fonctionnement de son magasin et se montrer empressé aux ordres de sa clientèle au lieu d'avoir l'air de dire: voilà ce que nous avons, c'est à prendre ou à laisser. Chaque commerce, gros ou petit, a besoin d'un service de recherches pour découvrir ce que le client désire, d'un plan pour établir ce qu'il y a à faire et étudier le meilleur moyen de le faire. Puis, l'important est de mettre le plan à exécution.

Le professeur Nystrom donne cette liste de points essentiels: tel ou tel produit est-il bon sous le rapport de la forme et de la qualité? Ajoute-t-on de nouveaux produits à l'occasion pour remplacer ceux qui languissent? Cherche-t-on à faire adapter les produits à de nouveaux usages? Le magasin perd-il des clients parce qu'on pousse trop à la vente, parce qu'on les trompe sur la qualité des marchandises ou parce qu'on ne tient pas les promesses de prompt livraison?

### *La vente*

La vente est le résultat de toutes les autres opérations de la commercialisation. Le producteur, le manufacturier ou le marchand trouve un client et le persuade d'acheter.

L'idéal pour un vendeur est de connaître sa marchandise, ses sources, son marché et les besoins de ses clients. Tout cela fait un bon vendeur.

Considérez le marché. Le marché mérite beaucoup de réflexion, même et peut-être spécialement, de la part des chefs d'entreprise qui sont enclins à dire cavalièrement "bien sûr, je connais mon marché."

Les efforts de vente sont-ils bien dirigés? Sont-ils trop dispersés ou trop concentrés? Sont-ils gaspillés sur une petite cible alors qu'ils donneraient de meilleurs résultats dans un plus grand cercle? Avons-nous étudié le marché pour trouver ce qu'on pourrait ajouter au produit, ou en retrancher, pour le rendre plus attrayant?

Agrandir le marché est un excellent moyen de faire plus d'affaires. La différence entre le succès et l'insuccès dans la vente, dit un livre appelé *Why do People Buy?* publié par le magazine *Fortune*, n'est pas seulement en profits et pertes; c'est aussi parfois la différence entre une économie qui s'est résignée à un minimum, et une économie où la prospérité générale va toujours croissant.

### *Stratégie dans la mise en vente*

Le Canada offre de nombreux exemples de commerces prospères fondés par des vendeurs prompts à profiter d'une occasion. Ils ont observé le besoin d'un nouveau produit, pris des renseignements, exploré le marché et lancé leur affaire.

On peut affirmer que beaucoup de manufacturiers et de marchands se contentent d'un marché trop restreint. Ils ne se sont pas rendu compte de la situation et n'ont pas envisagé la possibilité de s'agrandir par un changement de produit ou par la découverte d'un plus vaste champ de vente. Le nouvel usage d'un produit est parfois le résultat d'un changement d'habitudes, mais il existe d'autres causes qu'un marchand avisé est capable de découvrir.

Le manufacturier peut modifier le modèle de son produit pour le rendre plus agréable à l'oeil, mais il a d'autres moyens d'améliorer ses affaires.

Il peut employer d'autres matériaux pour embellir la forme de son produit et peut-être en réduire le coût. Il peut en modifier le modèle pour le rendre plus utile. Il peut en soigner davantage le travail pour le rendre supérieur à celui de tous ses concurrents. Il peut l'emballer de manière à le rendre plus facile à manier et à employer, ou mieux le protéger. Il peut le simplifier ou en rendre l'emploi plus rapide.

### *Le consommateur*

Dans toutes ces préparations le vendeur doit penser aux besoins du consommateur. Il est impossible de vendre avec succès sans connaître les goûts et le pouvoir d'achat des consommateurs.

Soit par des questions dans le cas d'un petit marchand, soit par une enquête dans le cas d'un gros manufacturier, le vendeur doit apprendre les raisons pour lesquelles on achète son produit. Cela lui permet de décider ce qu'il doit faire pour qu'on continue à l'acheter et pour accroître sa clientèle.



Le client aime le vendeur qui prend la peine d'étudier ses besoins et qui lui montre clairement la manière de les satisfaire. Le vendeur peut s'adresser à l'imagination, aux sens, aux intérêts ou au bon sens de l'acheteur: l'art de vendre consiste à s'adresser aux quatre, et c'est à cela qu'on reconnaît le vendeur intelligent.

Il convient de noter ici un important aspect des affaires dans notre monde occidental: le consommateur ordinaire trouve tellement de choses à acheter qu'il est obligé de choisir parmi le nombre. Il faut d'abord qu'il mange et qu'il s'habille. Toute personne normale estime qu'elle a le droit d'avoir d'autres choses comme des vacances et des amusements. Vient ensuite ce qu'elle aimerait avoir pour augmenter son bien-être, par exemple une auto de luxe et des bijoux. Son choix et son pouvoir d'achat sont d'une grande importance pour le vendeur.

Notre milieu est différent de celui du siècle dernier en Europe, ou de la Russie d'aujourd'hui. Dans une économie primitive ou totalitaire, personne ne pousse la vente des marchandises, et les gens sont plus intéressés à subsister qu'à faire un choix. Au Canada, un grand choix s'offre à nos caprices, de sorte qu'il existe une concurrence intense parmi les vendeurs. "Ce n'est pas une exagération, déclare un économiste, de dire que la consommation est le problème le plus important et le plus difficile d'un capitalisme avancé."

### *Renseigner le public*

L'apparence d'un produit joue un grand rôle dans un étalage ou dans un catalogue, mais depuis quelques années les consommateurs insistent de plus en plus sur d'autres caractéristiques: la qualité et la précision du travail, la durabilité des matériaux, le bon fonctionnement et la facilité de remplacer les pièces.

Cela est devenu si important que quelques marchands d'articles de ménage, par exemple, envoient un expert pour démontrer le fonctionnement de l'appareil. Ils tiennent à s'assurer que l'acheteur en sera satisfait, et le meilleur moyen est de lui montrer comment s'en servir et quoi faire pour en obtenir le meilleur rendement.

On n'a pas encore été capable de calculer exactement l'effet de cette forme de publicité sur les ventes, mais en tout cas cette façon d'informer le public est plus efficace que de jolies gravures et une profusion d'adjectifs.

L'éducation, du moins sous ce nom, est une nouveauté dans la vente. L'idée paraît se répandre que les consommateurs exactement et clairement renseignés deviennent des acheteurs plus compétents et des usagers plus soigneux, ce dont profitent les ventes de bonnes marchandises. Le Dr Nystrom dit: "L'éduca-

tion élargit les connaissances et raffine les goûts, et éveille de ce fait le désir d'un plus grand nombre et d'une plus grande variété de marchandises."

Les compagnies qui professent cette croyance n'ont pas besoin que les clients apportent leurs éprouvettes et leur microscope, car elles expliquent tout ce que ces instruments pourraient révéler. L'étiquette, par exemple, donne assez de détails sur la nature, l'emploi et l'entretien du produit pour permettre à l'acheteur d'en juger la valeur et d'en prendre bon soin. Le *Consumers Research Bulletin* a constamment encouragé cette pratique et a recommandé dernièrement aux fabricants d'appareils de ménage et d'outils d'amateur de veiller à ce que leurs modes d'emploi soient clairs et complets.

### *Connaissances générales*

L'utilité de connaissances générales est évidente dans toutes les sphères de la commercialisation. L'incertitude des résultats est due principalement à la faillibilité du jugement humain et au manque de connaissances. Le chef d'un secteur de la commercialisation rendra des décisions plus sûres dans son propre domaine s'il connaît les principes qui régissent d'autres sphères de la vente. Il ne sera pas effrayé outre mesure par la concurrence, il fera face courageusement à la guerre des prix, et mènera à bonne fin son programme de vente.

Il n'est pas possible à un homme de tout savoir, mais s'il est ambitieux il essaiera au moins de connaître parfaitement son propre métier. Il apprendra à connaître ses marchandises et s'efforcera d'apprendre tout ce qu'il peut au sujet de celles de ses concurrents. Il étudiera, quand il en aura besoin, les rapports des gouvernements, des associations commerciales et des services de renseignements.

Citons parmi les sujets à étudier pour appuyer les décisions importantes: 1. l'activité des échanges (achat et vente de marchandises); les approvisionnements de marchandises (transport et inventaire); la situation financière (banque, obligations, valeurs et salaires); et 2. les principes d'assurance, standardisation et vente.

On trouvera des renseignements courants sur les facteurs mentionnés au no 1 dans le *Bulletin hebdomadaire* du Bureau fédéral de la statistique, publié par le ministère du Commerce, à Ottawa, \$2 par an, et dans le *Statistical Summary*, publié mensuellement par la Banque du Canada, Ottawa, 25¢ le numéro. Quant aux principes compris sous le no 2, nous recommandons les sources suivantes: *Marketing Handbook*, par P. H. Nystrom, Ronald Press Company; *Marketing and Merchandising*, par Ralph Starr Butler, Volume V de *Modern Business Texts* du Alexander Hamilton Institute; *Why do People Buy?*, par les éditeurs de Fortune, McGraw-Hill; et publications de la Canadian Standards Association, Edifice national des recherches, à Ottawa.