HD9940 .U52 P7414 Phase II c. 1 aa

Industry, Science and Technology Canada

Industrie, Sciences e Technologie Canada



Préparons-nous pour le Libre-échange :

COMMERCE AU DÉTAIL DU VETEMENT AUX ÉTATS-UNIS PHASE II



INDUSTRY, SCIENCE AND TECHNOLOGY CANADA LIBRARY

AUG 2 0 1992 C

BIBLIOTHÈQUE INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA

Préparons-nous pour le Libre-échange :

### COMMERCE AU DÉTAIL DU VETEMENT AUX ÉTATS-UNIS PHASE II

Rédigé pour le compte d'Industrie, Science et Technologie Canada

par Kurt Salmon Associates - Canada, Ltée

**Avril 1990** 

### TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION	1
II.	DÉFINITIONS DES CANAUX DE DÉTAIL	4
III.	PRINCIPALES QUESTIONS SE RAPPORTANT AUX DÉCISIONS PRISES PAR LES DÉTAILLANTS AMÉRICAINS FACE AUX FOURNISSEURS	15
IV.	MÉTHODES COURANTES DE MARCHANDISAGE DANS LES CANAUX DE DÉTAIL	30
V.	PROFIL DE MAGASINS SPÉCIALISÉS	45
VĮ.	PROFIL DE MAGASINS À RAYON	60
VII.	PROFIL DE MAGASINS À SUCCURSALES	70
VIII.	PROFIL DES GRANDS MAGASINS D'ESCOMPTE	82
IX.	PROFIL DE LA VENTE PAR CORRESPONDANCE	95
X.	BUREAU D'ACHAT À LA COMMISSION	108

I. INTRODUCTION

#### I. INTRODUCTION

L'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis accroîtra pour les fabricants canadiens d'habillement les possibilités de percer sur un marché vaste et relativement nouveau. Il est donc important de s'y préparer, vu la chute des barrières tarifaires les unes après les autres. Afin d'aider les fabricants canadiens à élaborer des stratégies d'entrée sur ce marché, Industrie, Science et Technologie Canada a retenu les services de Kurt Salmon Associates pour établir le profil du détail aux États-Unis, et d'analyser ses tendances, ses structures et ses méthodes.

Dans le cadre de la Phase 1 de la présente étude, qui date d'avril 1989, on a fourni un aperçu de la vente au détail de l'habillement en définissant les canaux de distribution et en expliquant les forces qui entraînent les changements. On a de plus analysé les tendances d'achat des consommateurs par produit et par canal.

Le présent rapport, qui constitue la Phase II, décrit les structures et les méthodes des divers canaux de vente au détail des États-Unis. Par conséquent, on mettra l'accent sur les aspects suivants :

- · Organisation et méthodes relatives aux achats
- Prise de décision face aux produits et aux fournisseurs
- Méthodes de marchandisage
- Association entre les fabricants et les détaillants

### **INTRODUCTION (à suivre)**

#### Méthodologie

La société KSA a effectué des sondages commerciaux auprès des principaux directeurs de grandes compagnies à l'intérieur de chaque canal de vente au détail. Un grand nombre de catégories de produits ont été analysées. Dans le cadre des entrevues réalisées, on a tenu des discussions avec les représentants des magasins spécialisés, les magasins à rayon, les magasins à succursale, les magasins d'escompte, les sociétés de vente par correspondance et les bureaux d'achat à commission.

Les renseignements regroupés dans le présent rapport énoncent <u>le point de vue du détaillant</u> face à l'organisation et aux attentes du marché américain. Ces renseignements seront donc utiles pour les fabricants canadiens qui viseront les canaux de détail américains qui correspondent le mieux à leurs capacités et fourniront des renseignements fondamentaux utiles à des recherches plus précises permettant l'établissement de liens avec des détaillants précis.

### II. DÉFINITIONS DES CANAUX DE DÉTAIL

- MAGASINS SPÉCIALISÉS
- MAGASINS À RAYON
- MAGASINS À SUCCURSALE
- MAGASINS D'ESCOMPTE
- SOCIÉTÉ DE VENTE PAR CORRESPONDANCE

### **MAGASINS SPÉCIALISÉS**

Les magasins d'habillement spécialisés offrent un nombre limité de catégories de vêtements et d'accessoires mais le choix des lignes de marchandise est beaucoup plus vaste. Plusieurs mettent l'accent sur l'utilisation finale, le groupe âge-taille ou la catégorie de produit.

- · Voici donc quelques exemples de méthodes relatives au marchandisage :
  - Utilisation finale
    - Carrière (Ann Taylor)
    - Unisexe tout-aller (The Gap)
    - Safari (Banana Republic)
    - Sports (boutiques golf et tennis)
  - Âge-taille
    - Enfant (Kids R Us)
    - Junior (Deb Shop)
    - Grandes tailles (Forgotten Woman)
  - Axé sur la marchandise
    - · Vêtement denim (County Seat)
    - Lingerie (Victoria's Secret)

### MAGASINS SPÉCIALISÉS (à suivre)

- Les magasins spécialisés peuvent être <u>indépendants</u>, comprenant uniquement quelques succursales, ou constitués en <u>chaînes</u>, soit quelques douzaines à plusieurs centaines de succursales.
  - Les indépendants forment un groupe très diversifié. Ils reflètent la majeure partie des intérêts du marché américain, et comptant des magasins qui peuvent vendre uniquement des vêtements sur mesure, des uniformes militaires, des vêtements western, des maillots de bain, etc.
  - Les magasins spécialisés peuvent être classés comme boutiques très spécialisée, super spécialistes ou comme magasins à rayons spécialisés.
    - Les magasins très spécialisés tiennent uniquement des gammes restreintes de marchandise, par exemple: The Limited, The Gap, Ann Taylor, Merry-Go-Round).
    - Les magasins à rayons spécialisés ressemblent à des magasins à rayons qui cependant, n'offrent pas de biens durables comme les électro-ménagers, les meubles, etc. On y trouve en général des gammes plus importantes de marques de distributeurs. Par exemple, Saks Fifth Avenue, Lord & Taylor, Neiman Marcus, Nordstrom).

. . .

### **MAGASINS À RAYONS**

En général, les magasins à rayons offrent des gammes complètes de biens durables et d'articles de consommation immédiate, répartis par catégorie de marchandise.

- Il existe trois types de magasins à rayons :
  - National/Régional
    - Compte un grand nombre de succursales (magasins) par compagnie : soit de 15 à 20 ou plus
    - On y met l'accent sur les vêtements et les accessoires; on y trouve également des rayons d'articles ménagers
    - On y offre des programmes bien établis de marques de distributeurs ainsi que de grandes marques et des vêtements de confection
    - Un magasin moyen compte de 80 000 à 150 000 pi. ca.
    - Par exemple : Bloomingdale's, Macy's, Marshall Field's
  - Indépendants
    - Comportent un grand nombre de marques de commerces
    - Offrent des lignes complètes : tant des biens durables que des articles de consommation immédiate

### MAGASINS À RAYONS (à suivre)

- Indépendants (à suivre)
  - Comptent en général moins de 15 succursales par compagnie
  - Surface moyenne par magasin de 50 000 à 100 000 pi. ca.
  - Par exemple : Hornes, Porteous, Mitchell & Braun
- Promotionnels
  - Mettent l'accent sur un nombre restreint de marques, ils offrent à la base une vaste gamme de marques de distributeurs
  - · Mettent fortement l'accent sur la valeur
  - Comprennent des vêtements, des accessoires, des articles ménagers et des articles ménagers de consommation immédiate
  - · Le nombre de succursales varie de 10 à 200 et plus
  - La superficie moyenne de chaque succursale varie de 60 000 à 100 000 pi. ca.
  - Par exemple : Mervyn's, Kohl's, Uptons.
- La plupart des magasins à rayons ont des méthodes semblables, par conséquent ils seront tous évalués dans une même partie du présent rapport.

### **MAGASINS À SUCCURSALES**

Il s'agit de magasins à rayons offrant des lignes complètes qui s'adressent en général à la classe moyenne américaine. Ils se subdivisent en magasins de détail et en services de vente par catalogue et comptent d'importants programmes de marque de distributeur.

- Il existe aux États-Unis trois magasins à succursales ou magasins à succursales de vente par catalogue : ce sont Sears, J.C. Penney et Montgomery Ward.
- À l'origine ces trois compagnies est à peu près identiques
  - Elles ont toutes débutées par une forte poussée de la vente par catalogue
  - Elles ont graduellement augmenté leurs ventes au détail
  - Jusqu'à ce que les ventes au détail constituent la majeure partie du commerce.
- Dans les années 80, la baisse des profits et la stagnation des ventes ont entraîné une restructuration :
  - La société Montgomery Ward a assemblé ses services sous un même toit à titre de groupe de magasins spécialisés et a annulé son catalogue (1986).
  - J.C. Penney a abandonné ses lignes de biens durables et s'est regroupé comme magasin à rayons (1984)
  - Sears a établi une politique de bas prix de tous les jours et offre un plus grand nombre de marques nationales afin de concurrencer les soldeurs. (1989)

### **MAGASINS À SUCCURSALES**

### **ANNÉES 60**

STRATÉGIES SEMBLABLES

**SEARS** 

J.C. PENNEY



MONTGOMERY WARD



- Lignes de biens de consommation et de biens durables
- · Antécédents remontent à la vente par catalogue
- Offrent surtout des marques de distributeur
- Établissement de prix en catégories, bon, mieux et meilleur.



### **ANNÉES 80**

STRATÉGIES DIFFÉRENTES



 Escomptes de types bas-prix de tous les jours

SEARS

 Moins de produits de marque de distributeur, plus grande nombre de marques nationales Regroupé comme magasin à rayon

- A mis l'accent sur l'habillement et les accessoires
- A abandonné les biens durables
- Vise les clients plus à l'aise



- Magasin spécialisé axé sur la valeur
- Le vêtement est toujours très important, cherche à vendre les principales marques nationales
- Quatre catégories de produit :
- Automobile
- Électronique
- Produits ménagers
- Vêtement

### **MAGASINS D'ESCOMPTE**

Il s'agit de détaillants généraux qui tentent d'offrir au consommateur des prix inférieurs à ceux des magasins à succursale ou à rayons en réduisant les coûts d'exploitation et(ou) en achetant des marchandises à prix avantageux.

- Leur stratégie est fondée sur une méthode des bas prix de tous les jours
- Il existe quatre types de magasins d'escompte qui offrent des vêtements :
  - Les grands magasins d'escompte traditionnels :
    - Élaborés comme solution de rechange face aux magasins à rayons
    - Ces magasins sont en général disposés comme des supermarchés, on y trouve une division stricte des rayons, une caisse centrale et la possibilité d'utiliser des chariots.
    - Bon mélange de lignes de biens durables et de biens de consommation, on a cependant mis l'accent sur les vêtements au cours des dernières années.
    - Exemples : Wal-Mart, K-Mart
  - Magasins à prix modique
    - Offrent en général des produits jetables et des produits de consommation, magasins de type 5-10-15. En général le volume de vente des biens de consommation est bas.
    - Exemples : Woolworth, Ben Franklin

### MAGASINS D'ESCOMPTE (à suivre)

- Boutique dégriffée
  - Offre à prix réduit des marques de vêtement et des marques de couturier annoncées partout au pays. Étant donné que leur stock provient d'excédents des fabricants et de stocks de fermeture des détaillants, ces magasins ne maintiennent pas de gammes complètes.
  - Exemples : Marshalls, T.J. Maxx.
- Hypermarchés
  - On y vend de la nourriture et des marchandises générales, ces détaillants à escompte ont d'énormes magasins dont la superficie dépasse les 300 000 pi. ca.
  - Exemples : Auchan, Biggs.
- Le présent rapport porte surtout sur les grands magasins d'escompte, qui ont un important volume de vente dans le secteur des vêtements, et entretiennent des liens plus directs avec les fabricants.

### **VENTE PAR CORRESPONDANCE**

La croissance rapide de ce secteur au cours des dix dernières années est liée à la publication de catalogues spécialisés qui remplacent les gros catalogues généraux de 1 000 pages et plus, et à l'utilisation de listes perfectionnées d'envoi postal aux consommateurs.

- Ces compagnies sont des vendeurs directs dans le sens le plus strict :
  - Ce sont des centres où l'on remplit les commandes placées en fonction de leurs catalogues.
- Exemples: Land's End, L.L. Bean, J. Crew.
- Ils se spécialisent en général en fonction de l'utilisation finale de la marchandise, du type de consommateurs ou du style de vie.
  - Peu de compagnies vendent autant des vêtements et des biens durables, à moins qu'elles ne tiennent également des lignes de plein air. Les principales exceptions sont J.C Penney, Sears et Spiegel.

Au cours des dernières années, un certain nombre de sociétés de vente par correspondance se sont efforcées d'établir des succursales de détail, qui leur permettaient de présenter leur marchandise et d'augmenter le nombre de concessions de vente à la consommation.

### RÉPARTITION DES GAMMES DE PRIX PAR CANAL DE DÉTAIL

Dans les divers canaux de détail on a tendance à offrir diverses gammes de prix, qui varient du prix haut de gamme-haute-couture dans les magasins à rayons et les magasins spécialisés aux bas prix des soldeurs.

### CANAUX DE DÉTAIL

GAMME DES PRIX	MAGASINS À RAYONS	MAGASINS SPÉCILALISÉS	MAGASINS À SUCCURSALES	MAGASINS D'ESCOMPTE	SOCIETES DE VENTE PAR CORRESPONDANCE
HAUT DE GAMME/HAUTE-COUTURE	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2			·	
MEYEN ET PLUS					
MOYEN				,	
POPULAIRE					
BAS PRIX					

Gammes de prix indiqués

# III. PRINCIPALES QUESTIONS SE RAPPORTANT AUX DÉCISIONS PRISES PAR LES DÉTAILLANTS AMÉRICAINS FACE AUX FOURNISSEURS

### III. PRINCIPALES QUESTIONS SE RAPPORTANT AUX DÉCISIONS PRISES PAR LES DÉTAILLANTS AMÉRICAINS FACE AUX FOURNISSEURS

Il existe plusieurs questions et tendances importantes qui touchent tous les canaux et niveaux de vente au détail et qui, par conséquent, ont un effet sur les décisions prises face aux fournisseurs. Ce sont :

- A. Le renforcement des associations fournisseurs/détaillants
- B. La diminution du nombre de fournisseurs
- C. La concentration de la vente au détail
- D. Les tendances réparties par segment
- E. Le marché mondial

Il est important de comprendre ces questions afin de faciliter l'établissement d'associations fructueuses avec les détaillants américains.

#### A. Renforcement des associations fournisseurs/détaillants

Aux États-Unis, dans le secteur de la vente au détail, les détaillants et leurs fournisseurs ont tendance à former des associations serrées fondées sur un engagement conjoint visant la rentabilité mutuelle. Des associations entre fournisseurs et détaillants sont importantes dans la mesure où elles visent l'ampeur et la nature des commandes.

- Pour le détaillant, l'association peut sous-entendre un engagement de sa part à fournir l'espace commercial et le marchandisage nécessaire aux produits du fournisseur en échange d'une certaine souplesse face à l'achat des produits.
- Pour le fournisseur, l'association offre la promesse de commandes constantes en échange de la fabrication du produit souhaité par le détaillant et d'un certain soutien pour que le produit se vende selon les prévisions. Une association peut impliquer le partage des démarquages de prix avec le détaillant, le maintien des stocks et la production d'articles exclusifs. De tels engagements requièrent en général une communication plus soutenue entre les deux parties.

Les détaillants préfèrent de telles associations souples et achèteront en général les produits des fournisseurs qui peuvent promettre une telle souplesse.

 Les compagnies ayant des marques connues et des concessions de vente directe au consommateur peuvent se comporter de façon plus rigide.

Actuellement, la souplesse profite au fabricant et lui permet d'augmenter ses ventes; elle sera sans doute nécessaire à l'avenir.

#### B. Diminution du nombre de fournisseurs

Afin d'améliorer leur efficacité et de réduire les coûts, les détaillants se sont efforcés de réduire le nombre de leurs fournisseurs.

- Des engagements plus importants auprès de fournisseurs moins nombreux diminuent la paperasserie et le coût des transactions.
  - Des associations serrées avec un nombre restreint de fournisseurs éliminent la nécessité de négocier des conditions avec plusieurs fournisseurs et par conséquent permettent des économies de temps et augmentent les profits.
  - Certains détaillants américains, comme par exemple May Company, ont élaboré des matrices ou listes de fournisseurs approuvés d'avance.
    - Ces listes comptent uniquement les noms des fournisseurs qui comprennent bien les besoins précis du détaillant et sont en mesure d'y répondre. Une fois inscrit sur cette liste, un fournisseur devient l'une des principales compagnies où l'acheteur peut s'approvisionner.
- Des commandes plus importantes placées auprès de fournisseurs moins nombreux donnent encore plus de valeur aux associations qui permettent d'assurer le profit mutuel.
- Il est de plus probable que les grands fabricants seront en mesure d'investir dans des systèmes technologiques de plus en plus élaborés et des réseaux de réponse rapide avec les détaillants. Par le fait même ils auront l'avantage de demeurer inscrits sur les listes de fournisseurs des détaillants.

#### B. Diminution du nombre de fournisseurs (à suivre)

### Répercussions -

- Cela peut bloquer partiellement la participation des nouveaux fournisseurs. Cependant, la plupart des détaillants refusent rarement d'examiner une nouvelle ligne, étant donné qu'ils cherchent toujours des nouveautés.
- Les fabricants de vêtements canadiens doivent donc étudier de façon approfondie les possibilités du marché américain qui se rapportent à leurs produits avant de tenter d'y pénétrer.
- Afin d'être inscrits sur la liste restreinte des fournisseurs de détaillants américains, les fabricants canadiens doivent non seulement répondre à un besoin mais également être en mesure de collaborer à titre d'associés visant une prospérité à long terme.

#### C. Concentration de la vente au détail

Comme nous l'avons vu dans la Phase I, le secteur du détail aux États-Unis a subi une restructuration au cours des années 80. Parmi les forces responsables citons :

- Une augmentation des achats/ventes.
  - Coût abordable de prises de possession à la suite de la sous-évaluation des grands détaillants par Wall Street.
    - Compte tenu d'une piètre performance de la direction on a perçu la valeur des compagnies comme étant moins élevée.
    - Les immobilisations avaient une valeur intrinsèque élevée mais le marché n'en tenait pas pleinement compte.
  - La valeur de liquidation des conglomérats est supérieure à la valeur globale de leurs divisions.
    - Certaines divisions de détail ont des marques de commerce ayant une grande valeur (par exemple, Bloomingdale's)
  - La disponibilité immédiate de fonds de rachat étrangers et domestiques.
- Une superficie de vente excédentaire, qui a entraîné des marges brutes moins élevées et une hausse des frais généraux, a entraîné des regroupements.
- Au cours des années 90, les problèmes financiers des nouveaux propriétaires (par exemple Campeau, Hooker Group), et les faillites de compagnies plus faibles entraîneront la poursuite des restructurations.

### C. Concentration de la vente au détail

Le regroupement des détaillants américains constitue l'un des résultats de cette restructuration observée.

• Les prises de possession effectuées par Dillard's Department Stores au cours des années 80 nous en offrent un exemple.

1982 1990 Compagnies indépendantes Une seule compagnie **DILLARD'S, 3,060 MILLIONS (ventes estimatives 1989)** Cain-Sloan John A. Brown Joske's Cain-Sloan John A. Brown Higbee's Diamond Higbee's Diamond Macy-Kansas City D.H. Holmes Lowensteins Joske's Stix, Baer & Fuller) **DILLARD'S, 712 MILLIONS** | Macy-Kansas City | | Stix, Baer & Fuller Leonards (une prise de possession des années 70)

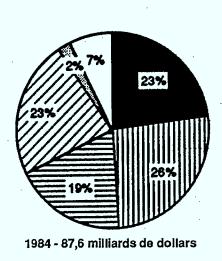
### D. Tendances relatives aux segments

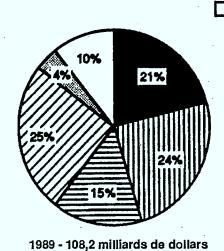
Depuis 1984, chacun des cinq principaux canaux de vente au détail a connu un taux de croissance. Les magasins d'escompte et les sociétés de vente par catalogue ont augmenté leur part du marché aux dépens des magasins spécialisés, des magasins à rayons et des magasins à succursales.

Les autres types de détaillants, notamment les entrepôts, les magasins d'usine, les marchés d'alimentation et autres ont également augmenté leur part du marché.

- Les soldeurs, les sociétés de vente par correspondance et les autres détaillants ont connu une croissance supérieure à la moyenne pour tous les types d'habillement.
  - Les magasins spécialisés, les magasins à rayons et les magasins à succursales ont connu une croissance ralentie ou nulle.

### PART DU MARCHÉ AMÉRICAIN DU V TEMENT PAR CANAL % DU DOLLAR AU DÉTAIL





Source: Panel d'achat KSA/NPD

Magasins spécialisés

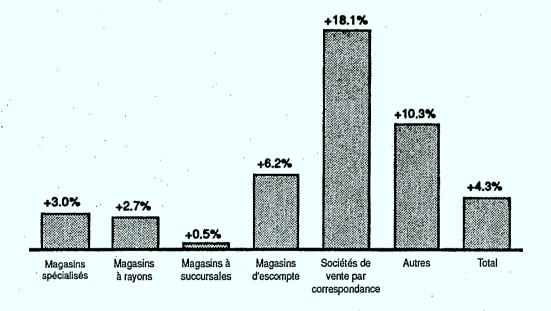
Magasins à succursales Magasins d'escomptes

Compagnies de vente par correspondance

Magasins à rayons

Autres

# MARCHÉ AMÉRICAIN DE L'HABILLEMENT CHANGEMENT ANNUEL COMPOSÉ EN % : 1984 À 1989 PAR CANAL DE DÉTAIL



Source: Panel d'achat KSA/NPD

#### E. Marché mondiai

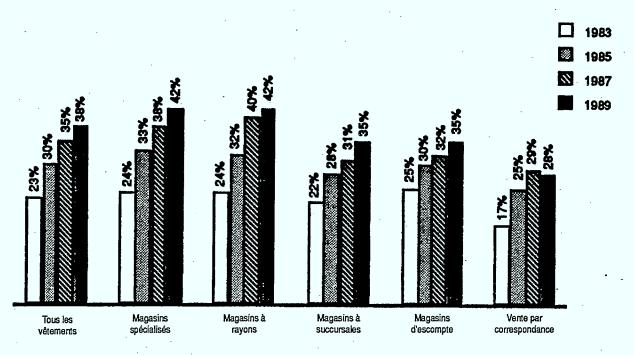
Aux États-Unis, tous les niveaux de la gestion de vente au détail, c'est-à-dire les directeurs du service de marchandise GMM, les chefs de département du service de marchandise DMM et les acheteurs, tendent à considérer de plus en plus le marché des produits et fournisseurs comme un marché mondial.

- On se préoccupe moins du pays d'origine que des facteurs pouvant influer sur le succès du produit comme la qualité, le style, le prix et le service.
- Les fournisseurs qui peuvent fournir le bon produit à prix acceptable et le livrer au bon moment pourront faire affaire avec les détaillants américains peu importe leur pays d'origine. L'échantillonnage suivant de citations provenant des détaillants permet de vérifier cet énoncé :
  - "Nous achetons auprès des compagnies américaines qui produisent à l'étranger, des compagnies qui ont des usines au pays et des fabricants étrangers. Le pays d'origine nous importe peu si nous obtenons ce que nous voulons."
  - "Si un produit précisé est livré au moment prévu, l'emplacement du fournisseur nous importe peu."
  - Évidemment, nous achetons certains produits au pays étant donné la proximité et les délais de livraison rapide. Mais cela a peu d'importance puisque les fabricants dans la plupart des pays souhaitent répondre à nos besoins."

### E. Marché mondial (à suivre)

- "The Limited obtient ses produits de l'Orient en moins de deux mois... La question du pays d'origine n'a plus l'importance qu'elle avait."
- Depuis que les détaillants acceptent plus facilement de s'approvisionner ailleurs dans le monde, les vêtementsimportés ont connu une pénétration accrue sur le marché américain.

## ACHATS AMÉRICAINS DE V TEMENTS POURCENTAGE DES IMPORTATIONS PAR CANAL (Valeur en dollars)

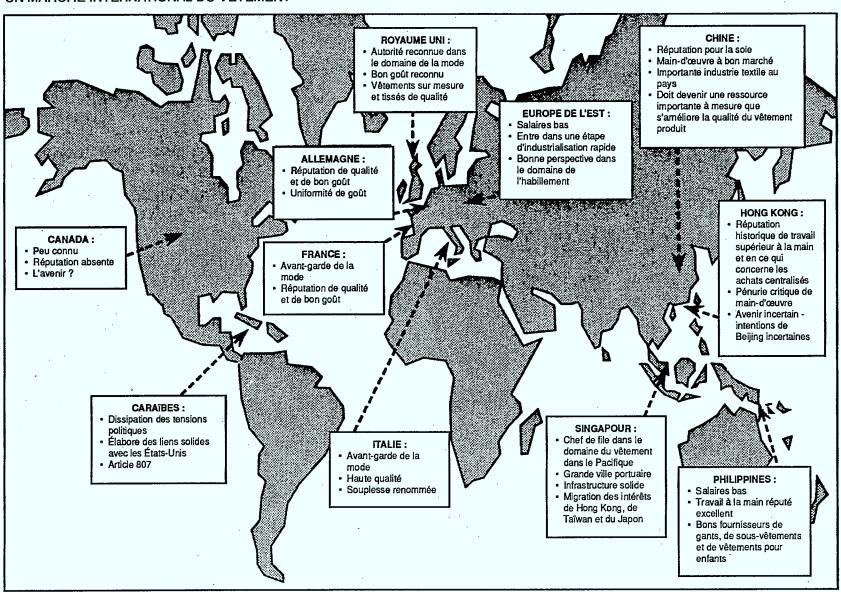


Source: Panel d'achat KSA/NPD

### E. Marché mondial (à suivre)

 L'un des principaux facteurs qui sous-tendent l'acceptation des importations par les marchands américains est le fait que bon nombre de pays exportateurs ont établi et maintenu une perception uniforme dans l'esprit des acheteurs de vêtements. En éliminant une bonne part du mystère qu'impliquait le magasinage sur un marché étranger, les acheteurs ont pu, de façon aisée et efficace, se fier aux fournisseurs des pays étrangers pour répondre à leurs besoins.

### UN MARCHÉ INTERNATIONAL DU VÊTEMENT



### IV. MÉTHODES COURANTES DE MARCHANDISAGE DANS LES CANAUX DE DÉTAIL

### IV. MÉTHODES COURANTES DE MARCHANDISAGE DANS LES CANAUX DE DÉTAIL

Sous de nombreux aspects, toutes les méthodes de vente au détail aux États-Unis se ressemblent. Les méthodes de marchandisage ou les exigences relatives aux fournisseurs varient très peu d'une compagnie à l'autre. Lorsqu'il y a des différences, il s'agit en général d'aspects propres aux marchés desservis ou d'autres éléments du positionnement de la compagnie. Afin de bien cerner ces différences, il faut comprendre les similitudes qui existent entre les canaux. Ce qui suit constitue une description des méthodes communes.

### A. Structure d'achat

Les bureaux d'achat au détail américain se fondent sur trois postes généraux, le GMM, le DMM et l'acheteur. Dans l'ensemble des divers canaux de vente au détail, chacun aura des responsabilités semblables.

**GMM** 

Directeur du service de marchandise

DMM

Chefs de département, service de marchandise

**ACHETEUR** 

GMM

**DMM** 

**ACHETEUR** 

- Le GMM s'agit du poste de marchandisage le plus élevé chez un détaillant. La principale responsabilité du titulaire consiste à établir et à maintenir la direction d'une division, soit des vêtements pour homme, pour dame, pour enfant, des accessoires, etc. Pour ce faire :
  - Il faut planifier l'aspect financier et prévoir le budget;
  - Établir la cible et les buts du marchandisage;
  - Assurer la gestion du personnel;
  - Élaborer les politiques d'établissement des prix, assurer le contrôle des stocks et la publicité.
- Le GMM se rapporte en général au président de la compagnie de détail.
- De plus, un détaillant dispose de 1 à 5 GMM pour les catégories de vêtements.

**GMM** 

DMM

**ACHETEUR** 

- Les DMM aident à élaborer et à mettre en œuvre les plans du GMM. Par le fait même, ce sont les facilitateurs du marchandisage, c'est-à-dire le lien entre les postes administratifs et les postes d'achat d'une compagnie de vente au détail.
- Un GMM a à son service de 2 à 5 DMM, chacun ayant la responsabilité d'une catégorie, d'un groupe ou d'une classification.
  - Par exemple, un DMM responsable des vêtements pour homme s'occupera des complets, des vêtements sports, des pantalons et des vêtements de dessus; un DMM responsable des vêtements sports de meilleure qualité pour dame peut se voir confier plusieurs marques de commerce et types de vêtements.
- Les DMM sont responsables des acheteurs, approuvent les décisions de ces derniers et aident à élaborer et à présenter les lignes de vêtements offertes pendant la saison. Les DMM participent également activement aux négociations avec les fournisseurs.

GMM DMM ACHETEUR

- L'acheteur est responsable de l'achat d'un produit ou d'un type de marchandise donné. Il peut être affecté à une tâche en fonction de ce qui suit :
  - Produit (p. ex. chemises en tricot, pantalons pour dame, etc.)
  - Fournisseur (p. ex. Polo, Liz Claiborne, etc.)
  - Mode de vie (p. ex. Women's Moderate Sportswear, etc.)
- Les acheteurs participent à la planification en fournissant des renseignements sur les attentes et les buts.
  - Ils constituent le lien le plus court entre l'organisation et les tendances actuelles du marché. Les acheteurs doivent :
    - Participer aux présentations de mode;
    - Lire les revues professionnelles;
    - Magasiner chez les concurrents;
    - S'entretenir avec les fournisseurs afin d'obtenir leurs opinions;
    - · Placer les commandes.
- · Les acheteurs sont le principal lien entre le détaillant et le fournisseur.
  - Toutes les négociations et autres tractations avec le fournisseur sont du ressort des acheteurs.

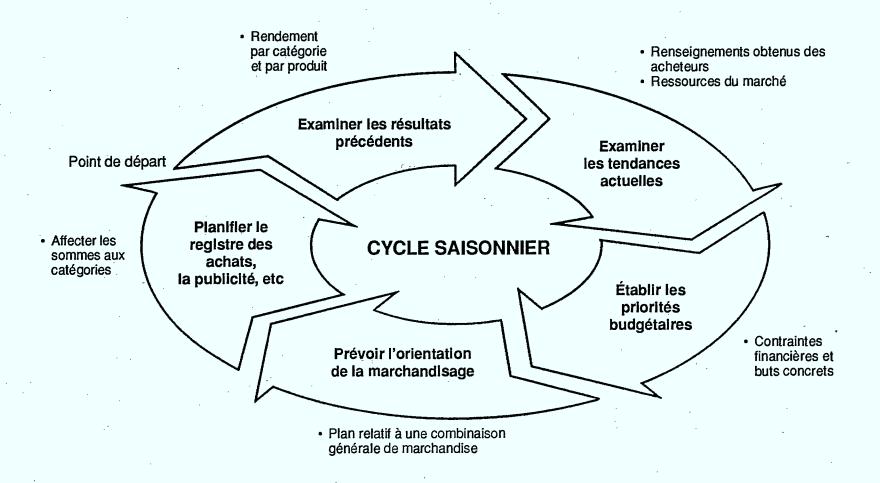
#### B. Méthode d'achat

L'achat proprement dit est le résultat d'un travail d'équipe exécuté par les GMM, les DMM et les acheteurs. La mise en œuvre réelle dépend en grande partie de l'acheteur. Le soutien est surtout assuré par le DMM, en fonction des plans saisonniers. Les acheteurs doivent toujours être au courant des tendances du marché et des besoins du magasin et doivent acheter les biens en fonction de chaque saison.

En général, l'acheteur examine les biens disponibles au cours de la semaine commerciale saisonnière et place ses commandes en fonction de ce qu'il ou elle voit et les connaissances qu'il ou elle a acquis au cours de l'année. L'acheteur se sert également des renseignements fournis par le fournisseur.

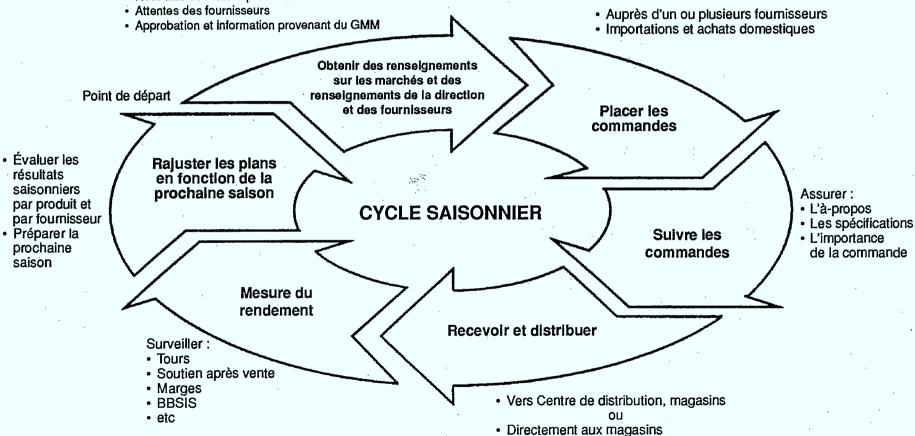
Dans le cas des grosses commandes, l'acheteur doit obtenir l'approbation du DMM ou du GMM. En ce qui a trait aux nouveaux fournisseurs, il est courant d'obtenir une confirmation du DMM ou du GMM. De tels contrôles décisionnels sont en général plus stricts chez les détaillants plus importants.

# MÉTHODE GÉNÉRALE D'ACHAT GMM/DMM



# MÉTHODE GÉNÉRALE D'ACHAT DMM/ACHETEUR

- Revues professionnelles 👻
- Présentations de la Semaine Commerciale
- Magasinage chez les concurrents
- · Renseignements provenant des succursales
- Résultats de l'année précédente



## B. Méthode d'achat

En général, le même acheteur choisit entre les biens importés et les biens domestiques. Chacun comporte des avantages et des inconvénients qui sont évalués au cas par cas. Les principales différences sont les suivantes :

## **IMPORTATIONS DIRECTES**

- Les commandes sont placées plus longtemps à l'avance : soit 6 à 12 mois ou plus;
- Une lettre de crédit est présentée d'avance et constitue un paiement immédiat aux fournisseurs;
- Le contrôle de la qualité se fait à l'usine ou à quai;
- La responsabilité du produit incombe au détaillant lorsque les produits sont livrés à quai;
- Tout démarquage est absorbé par le détaillant.

## **ACHATS DOMESTIQUES**

- La période de commande se situe entre 3 et 6 mois;
- · Le paiement est effectué après livraison des marchandises;
- La responsabilité des marchandises est transférée au détaillant au moment de la réception au centre de distribution ou dans les magasins;
- Les démarquages sont partagés.

Il est important de noter que dans la plupart des cas, les détaillants américains considéreront les fabricants canadiens comme fournisseurs <u>domestiques</u> en fonction de leur proximité.

## C. Prise de décision

Planification:

Les plans saisonniers et annuels sont élaborés surtout par les GMM et DMM, à l'aide des renseignements fournis par les acheteurs et les magasins, et par le bureau de planification stratégique s'il y a lieu.

Choix des produits:

Les produits sont choisis par les acheteurs en fonction des renseignements provenant des sources énoncées ci-dessus. Les acheteurs peuvent essayer de nouveaux produits mais doivent en général obtenir l'approbation pour les grosses commandes ou les principales catégories comme les vêtements faits sur mesure.

Choix des fournisseurs:

Dans la plupart des cas, les acheteurs identifient les fournisseurs mais toute communication subséquente doit être approuvée par le GMM ou le DMM. L'importance d'un contrôle par la haute direction augmente en fonction du type d'articles principaux ou de la grosseur des commandes.

## D. Méthodes de marchandisage

En général, les détaillants américains exigent plus de leurs fournisseurs que leurs homologues canadiens. Il faut donc de la part des fabricants une plus grande souplesse, mais il peut en résulter des associations qui assurent une évolution des ventes forte et stable.

<u>Démarquages</u>: Les détaillants plus forts tentent quelquefois de partager les démarquages. C'est là le résultat d'une association souple. On peut s'y attendre lorsque la qualité des produits est en-deçà des spécifications du détaillant ou lorsque le fournisseur manque sa période d'expédition. Lorsqu'il y a de telles ententes, les parties partagent environ 50 % des démarquages.

Escomptes : Il existe des escomptes chez les détaillants américains pour les paiements anticipés (5 à 8 %), les ventes au volume (1 à 5 %), l'allocation pour entrepôt (1 à 2 %) et les fonds pour publicité coopérative (2 à 3 %). La publicité partagée peut cependant varier nettement en fonction du produit et des besoins de chaque magasin. Au sommet de l'échelle, il est possible d'obtenir pour les sousvêtements féminins des escomptes de 15 à 20 %.

<u>Expédition et étiquetage</u>: Les détaillants américains utilisent l'une des deux méthodes générales d'expédition suivantes :

 La plupart des détaillants exigent que les marchandises soient expédiées à des centres de distribution centralisés. Les marchandises sont ensuite reçues et contrôlées et le prix est quelquefois inscrit.

## D. Méthodes de marchandisage (à suivre)

- Le pré-emballage des commandes en fonction de chaque magasin est quelquefois requis;
- L'étiquetage préalable et l'inscription de codes UPC sont maintenant la norme.
- Certains détaillants préfèrent que les marchandises soient livrées en cours de route directement à leur point de vente. L'écoulementdes marchandises est plus régulier et cela élimine les coûts d'entreposage. Cependant, chaque magasin doit débourser des frais de réception. À mesure que se propagent les systèmes de réponse rapide, le recours à la livraison en cours de route et à l'étiquetage préalable augmentera.

<u>Retours</u>: Les retours sont peu fréquents. Les détaillants retournent la marchandise pour des livraisons en retard ou des problèmes de qualité. Afin d'éviter les difficultés logistiques et les coûts reliés au retour des marchandises, les détaillants soustrairont quelquefois la valeur des retours de la prochaine facture.

Essai de mise en marché: Bon nombre de détaillants acceptent en général de mettre à l'essai un nouveau fournisseur qui, de leur avis, peut fournir un produit qui a des chances de succès. Dans ce cas, le détaillant choisit un certain nombre de points de vente et contrôle les résultats.

Les grands détaillants exigent quelquefois une garantie de vente pour essayer de nouveaux produits, les risques incombent donc au fabricant. Si le fournisseur accepte de prendre ce risque, cela lui permet de prouver sa valeur face au détaillant.

# **ESCOMPTES AU DÉTAIL**

ÉTATS-UNIS		CANADA
5-8%	Paiement anticipé	2-3%
1-5%	Volume	1-5%
1-2%	Entreposage	2-3%
2-3%	Publicité coopérative	1-3%

#### E. Associations et communications

## **Associations**

L'importance des associations financières, décrites à la section IIIA, augmente actuellement. Les associations permettent d'assurer que le bon produit atteint le point de vente. Cependant, dans le cas du fournisseur, de telles associations impliquent quelquefois des liens étroits et le partage des démarquages ou de la publicité surtout s'il s'agit de détaillants influents ou de grosses commandes. Le fournisseur qui partage les coûts aura la faveur des détaillants, y compris ceux qui ne s'attendent pas en général à une aide des fournisseurs et n'en exigent pas.

## Communication

Il y a actuellement un accroissement de l'importance et de l'utilisation des communications électroniques entre détaillants et fournisseurs. Afin de demeurer concurrentiels, les détaillants tentent de limiter les démarquages et les ruptures de stock et maintiennent des stocks réduits (ce qui représente un investissement et un risque moindres) au moyen de l'utilisation du système de réponse rapide.

 Le système de réponse rapide sous-entend la liaison des détaillants, des fabricants et des fournisseurs de produits à la pièce, par des moyens électroniques et des associations coopératives et ce, afin de mieux relier les commandes et la production à la demande du consommateur.

#### E. Associations et communications (à suivre)

# Communication (à suivre)

- Le transfert électronique des données (TED) sous-entend la communication entre partenaires au moyen de systèmes électroniques et informatisés qui assurent une communication à deux voies.
  - Les détaillants utilisent des données de soutien après vente afin de placer des commandes par réseau électronique en direct auprès des fabricants;
  - Les fabricants expédient les produits avec le codage UPC, ce qui permet de suivre l'évolution au point de vente.

Dans le cas des systèmes de réponse rapide appelés systèmes de d'aspiration, un détaillant transmet les commandes à son fournisseur par ordinateur lorsque son stock est au minimum. Le fabricant reçoit la commande sur son ordinateur et renouvelle le stock du détaillant dans une période de quelques jours à deux semaines.

Aujourd'hui, de tels systèmes sont plus utilisés pour les articles de base qui doivent être réapprovisionnés régulièrement. Ces articles comprennent : la bonneterie, les sous-vêtements et les sous-vêtements féminins, les chemises de base (chemises tissées, chemises Polo, oxfords tissés) les pantalons de base et quelques accessoires.

De plus, les détaillants américains sont de plus en plus conscients des avantages que présentent les systèmes de réponse rapide et TED et les adopteront sans doute.

Le fabricant qui dispose du soutien et de la souplesse des systèmes nécessaires pour offrir les services précités détient un avantage concurrentiel certain puisqu'il peut répondre aux besoins d'un plus grande nombre de détaillants.

V. PROFIL DE MAGASINS SPÉCIALISÉS

# V. PROFIL DE MAGASINS SPÉCIALISÉS

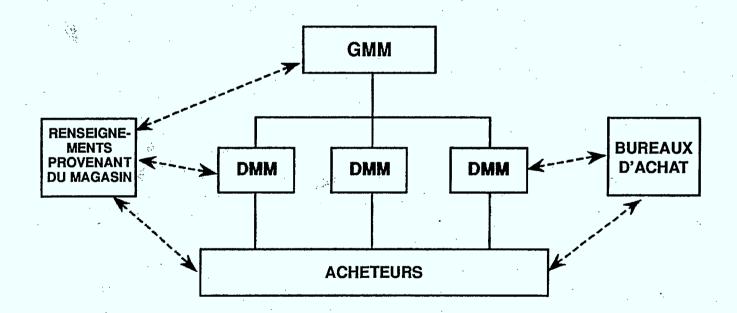
Des cinq principaux canaux de détail déjà mentionnés, les magasins spécialisés disposent de la plus grande diversité organique. Cette diversité, axée davantage sur la structure que sur les méthodes d'achat, se fonde surtout sur l'importance particulière qu'accordent les détaillants spécialisés aux groupes de consommateurs, aux produits ou aux prix.

Trois classifications de magasins spécialisés sont analysées :

- Magasins à rayons spécialisés
- · Super spécialistes
- Spécialistes indépendants

# A. Structure d'achat

La structure d'achat d'un <u>magasin à rayons spécialisés</u> (Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus, Nordstrom, Lord & Taylor, etc.) est semblable à celle d'un magasin à rayons ordinaire.



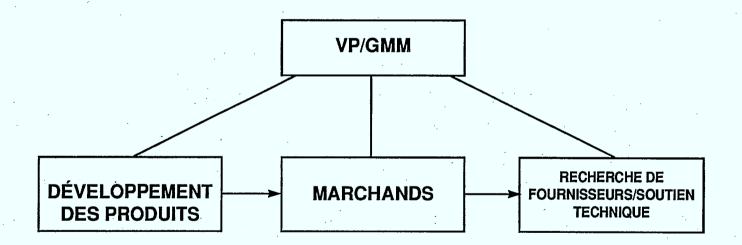
GMM DMM ACHETEUR

4 à 6 par magasin 3 à 5 par GMM 4 à 5 par DMM

- Les chefs de magasin ou les vice-présidents régionaux fournissent des renseignements aux fins de planification et de mesure du rendement.
- · La plupart des achats s'effectuent à partir d'un endroit centralisé.
- Les associations avec des bureaux d'achat à la commission sont possibles pour l'achat de certaines marques de distributeur.
  - Ces bureaux d'achat peuvent également servir à titre d'agents outre-mer pour faciliter ou effectuer les importations d'un détaillant du pays d'origine.

# A. Structure d'achat

La structure d'achat d'un <u>super spécialiste</u> (Gap, The Limited, Ann Taylor, Merry-Go-Round, etc.) est établie en fonction du besoin d'élaborer des produits internes.



# VP/GMM

• 1 à 6 par magasin compte tenu de l'importance et de la structure

# DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS

- · Concevoir et produire des échantillons de produits et de lignes
- · Se tenir au courant des tendances du marché
- Emplacement centralisé

# **MARCHANDS**

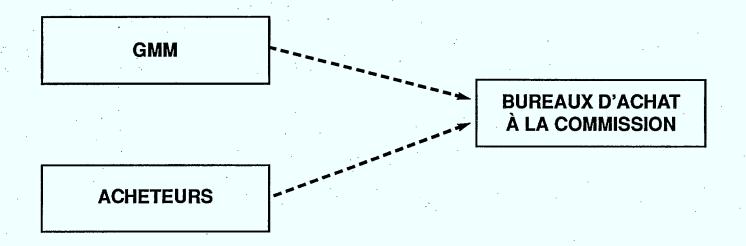
- · Modifier les lignes et refondre les échantillons de produits
- · Prendre les mesures aux fins de production
- Planifier les budgets (avec le VP/GMM) et la distribution
- Emplacement centralisé, souvent au même endroit que le développement des produits

RECHERCHE DE FOURNISSEURS/SOUTIEN TECHNIQUE

- Fabriquer le produit
- Trouver les meilleures possibilités d'approvisionnement par pays et par fabricant
- Assurer la qualité
- · Se trouve dans plusieurs pays d'origine

# A. Structure d'achat (à sulvre)

<u>Les spécialistes indépendants</u> sont moins complexes que la plupart des autres magasins spécialisés compte tenu de la faible dimension de leurs magasins et du nombre restreint.



**GMM** 

**ACHETEUR** 

1 à 2 par magasin

0 à 6 par DMM

- Il arrive que les GMM soient également les propriétaires des magasins.
- Certains magasins indépendants n'ont pas d'acheteurs, ils confient la responsabilité de la marchandisage à une seule personne.
- · Les achats sont effectués à partir d'un seul endroit, en général du magasin lui-même.
- Les bureaux d'achat à la commission servent à fournir des renseignements sur les articles de base et les tendances de la mode.

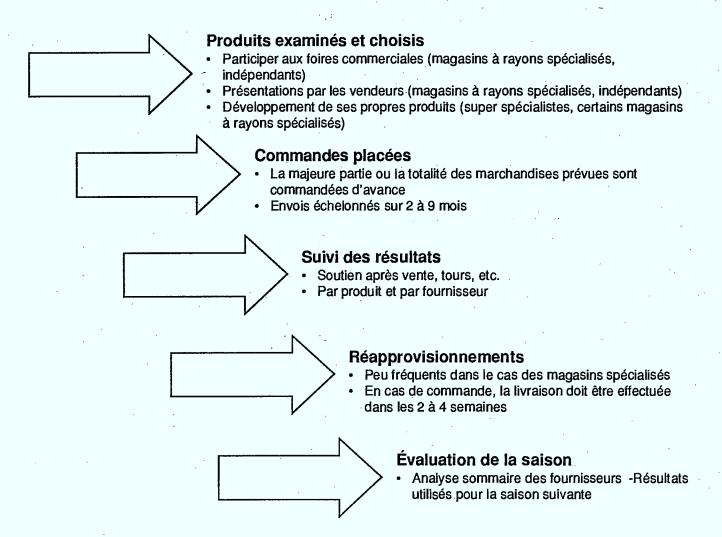
#### B. Méthode d'achat

Les méthodes d'achat des magasins spécialisés recoupent en général celles des autres canaux de vente au détail américains fournis à la section IV.

- Les GMM, DMM et les acheteurs travaillent ensemble à la planification et à l'exécution.
   Les GMM sont responsables de la planification et les acheteurs de l'exécution. Entre les deux se trouve le GMM qui dirige les acheteurs et aide à la planification.
- Les acheteurs doivent se tenir au courant des tendances du marché, y compris celles qui se rapportent aux articles populaires et aux fournisseurs compétents.
- L'acheteur responsable d'un produit donné devra en général s'occuper autant des importations que des fournisseurs domestiques.
  - Cependant, les super spécialistes pourront disposer de personnel de marchandisage qui sont surtout responsables des importations.
- Lorsqu'un détaillant choisit entre des marchandises importées et domestiques, le <u>produit</u> est plus important que la <u>provenance</u>.
  - Font surtout exception à cette règle, les quelques détaillants spécialisés qui choisissent de s'approvisionner sur le marché domestique dans un but concurrentiel.

"Nous avons toujours acheté des produits américains, nous achèterons toujours des produits américains. C'est la nature de notre magasin." (Magasin à succursales spécialisé)

# **ACHATS PAR LES MAGASINS SPÉCIALISÉS**



## C. Prise de décision

Les décisions d'achat et d'approvisionnement prises par les magasins spécialisés se fondent sur des normes établies dans l'industrie du détail.



- Responsabilité du GMM, avec des données fournies par le DMM, les acheteurs et les magasins
- Comprend l'établissement du budget, l'orientation du marchandisage, l'établissement des prix, la publicité, etc.
- 3 à 6 saisons par année.

- Les acheteurs doivent exécuter les plans élaborés
- Le degré de souplesse permettant de choisir les marchandises sans approbation du DMM ou du GMM varie d'un détaillant spécialisé à l'autre
  - Les commandes plus grosses et une plus grande importance exigent un contrôle plus serré de la direction (DMM)

- Les acheteurs identifient les nouvelles options d'approvisionnement.
- Ils peuvent prévoir des programmes d'essai.
- Les DMM ou les GMM doivent approuver la plupart des nouveaux fournisseurs.

## C. Prise de décision (à suivre)

Les détaillants spécialisés évaluent les nouveaux fournisseurs en fonction des critères suivants :

Produit:

La qualité des produits du fournisseur répond-elle aux exigences des clients du détaillant ? Le produit offre-t-il une bonne valeur ?

Mode:

Le produit est-il unique ? Le style des marchandises du fournisseur

répond-il à la cible stratégique du détaillant?

Régularité

d'approvisionnement :

Le fournisseur peut-il répondre régulièrement aux besoins du détaillant ? Le fournisseur a-t-il une situation financière solide ?

## D. Méthodes de marchandisage

Les magasins spécialisés ont des exigences de marchandisage qui correspondent à celles de l'industrie du détail.

# **Majorations visées**

Magasins à rayons spécialisés
Super spécialistes et indépendants
51 à 52 %
55 à 60 %

# Démarquages

• Plus courant dans les magasins à rayons spécialisés

· Les super spécialistes ou les indépendants partagent peu avec les fabricants

# **Escomptes**

Paiement anticipé
Volume
Publicité coopérative
6 à 8 %
2 à 5 %
2 à 3 %

# Expédition et étiquetage

- En général vers le centre de distribution
- Le magasin effectue le préemballage de certaines marchandises
  - de plus en plus courant
- Il y a un accroissement des demandes concernant l'étiquetage préalable

# **Retours**

 Uniquement pour les produits qui ne respectent pas les spécifications ou pour les envois en retard

## E. Associations et communication

## **Associations**

 Les détaillants spécialisés sont plus souples que d'autres canaux de détail dans leurs associations avec les fournisseurs. En comparaison des magasins à rayons, des magasins à succursales et des magasins d'escompte, les magasins spécialisés ont moins d'exigences financières face à leurs fournisseurs.

# Magasins à rayons spécialisés

- Préfèrent acheter le bon produit d'avance afin d'éviter tout démarquage.
- S'attendent à ce que le fournisseur participe au développement des lignes de produit.
- · Préfèrent acheter au prix net.
- Exigent le partage des démarquages s'il y a des problèmes de qualité ou de livraison.
- Sont plus susceptibles de demander le maintien des marges, surtout dans le cas des grandes compagnies.

## Super spécialistes

• Développe ses propres produits, par conséquent assument la plupart des risques.

## Indépendants

- · Demandent peu des fabricants.
- · Accordent la plus grande importance aux bons produits.
- Apprécient des associations à long terme avec des fabricants de confiance.

## E. Associations et communication (à sulvre)

# Communication

Chez les détaillants spécialisés, les communications électroniques prennent de plus en plus d'importance. On introduit graduellement les systèmes de réponse rapide, qui utilisent le TED et le codage à barres UPC.

Bien que les détaillants spécialisés n'aient pas mis en place les systèmes de réponse rapide sur une grande échelle, la plupart ont élaboré des plans en ce sens. Actuellement, plusieurs exigent le codage à barres UPC qui permettent de simplifier la gestion des stocks et de prévoir une utilisation accrue du TED. Bien qu'on ne s'attend pas à ce que de tels services soient fournis immédiatement, ils constituent actuellement un avantage stratégique pour un détaillant et seront courants d'ici quelques années.

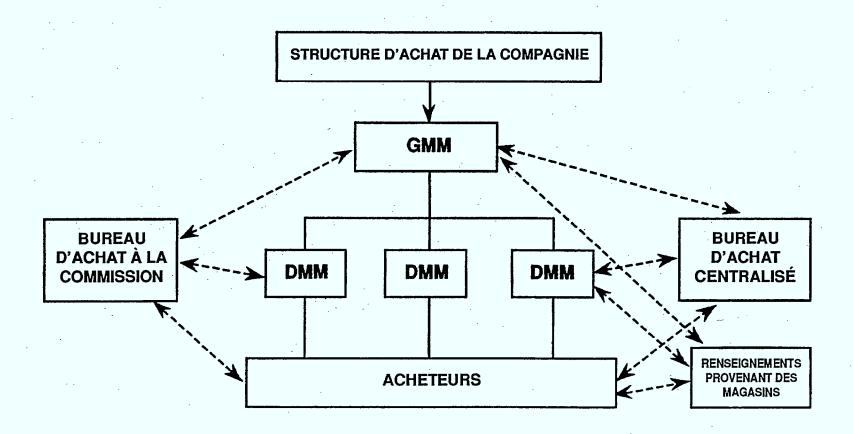
VI : PROFIL DE MAGASINS À RAYONS

# VI : PROFIL DE MAGASINS À RAYONS

La structure des magasins à rayons est assez uniforme. Il existe des différences minimales dans les méthodes d'achat, comparées au grand nombre de variantes que l'on retrouve chez les détaillants spécialisés. Les similitudes s'expliquent surtout par les vastes gammes de produits offertes et la nécessité qui en découle d'établir des méthodes d'achat structurées qui permettent d'assurer l'uniformité et la rentabilité.

# A. Structure d'achat

La structure du magasin à rayons est plus rigide que celle des détaillants spécialisés et comprend souvent des liens avec des bureaux d'achat à la commission et(ou) des bureaux d'achat centralisés.



GMM DMM ACHETEUR

3 à 6 par magasin 3 à 4 par GMM 3 à 5 par DMM

# Magasins à rayons :

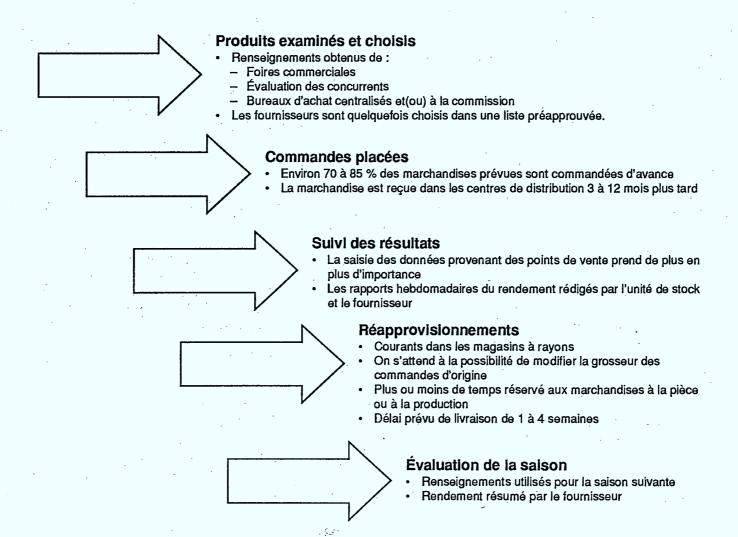
- Exercent un contrôle plus serré sur la planification et l'achat que les détaillants spécialisés.
- Disposent à l'occasion de bureaux d'achat régionaux qui peuvent mieux assortir les combinaisons de marchandise à la demande locale.
- Sont moins souples et moins entreprenants que les magasins spécialisés.
- Se servent souvent des bureaux d'achat à la commission pour obtenir des renseignements sur les marchés et(ou) l'aide provenant des fournisseurs.
- Les <u>bureaux d'achat centralisés</u> placent des commandes pour le compte de plusieurs acheteurs régionaux de la même société de détail ou pour un certain nombre de détaillants qui appartiennent à la même société mère et par le fait même réalisent des économies d'échelle.
- Les acheteurs disposent souvent des services d'acheteurs adjoints qui exécutent leurs tâches administratives et leurs tâches de bureau.

## B. Méthodes d'achat

Les achats effectués par les magasins à rayons correspondent à la pratique générale de l'industrie du détail.

Cependant, il peut y avoir quelques différences dans le choix des fournisseurs. Les acheteurs de certains magasins à rayons peuvent ne choisir que les fournisseurs qui figurent dans une liste approuvée d'avance par le directeur. Ces listes se nomment quelquefois matrices de fournisseurs.

# MÉTHODE D'ACHAT DES MAGASINS À RAYONS



## C. Prise de décision

Étant donné que les magasins à rayons sont plus hiérarchisés que les magasins spécialisés, il existe moins de liberté à l'intérieur des postes de marchandisage et moins de chevauchement entre ces postes.



- Responsabilité du GMM, avec renseignements provenant d'en <u>haut et</u> <u>d'en bas</u>
  - DMM et acheteurs
  - Magasins
  - Bureaux centraux le cas échéant
- Contrôle serré des budgets et de l'orientation
- 4 à 6 saisons par année

- Incombe par l'acheteur qui peut, dans une certaine mesure, déroger aux plans établis.
- Les acheteurs doivent convaincre le DMM ou le GMM de la valeur de certains produits pour que ces derniers puissent demeurer dans les gammes.
- Recherchés par les acheteurs, approuvés par le DMM ou le GMM.
- Il est difficile pour un nouveau fournisseur d'être accepté sans examen ou approbation à tous les paliers.

Les magasins à rayons évaluent les nouveaux fournisseurs en fonction des critères suivants :

Nouveauté:

Le produit du fournisseur soulèvera-t-il l'intérêt des acheteurs ? Les magasins à rayons souhaitent maintenir des styles nouveaux et uniques sur le plancher

Répondre à une demande : Remplacer un fournisseur actuel ou élargir la concurrence pour des produits qui ne sont pas déjà offerts.

Prix/qualité:

Les fournisseurs livrent-ils des produits ayant la qualité requise par les clients du détaillant? À quel prix? Dans quelle mesure ce fournisseur constitue-t-il une amélioration par rapport aux fournisseurs actuels?

## D. Méthodes de marchandisage

Les magasins à rayons sont des marchands exigeants. Bien que la plupart de leurs exigences correspondent à l'éventail normal de l'industrie, elles se situent en général dans le haut de gamme.

# **Majorations visées**

• 48 à 52 %

# **Démarquages**

Partager avec les fournisseurs dans la mesure du possible

## **Escomptes**

Paiement anticipé 8 %
Volume 4 à 5 %
Publicité coopérative 2 à 3 %

# Expédition et étiquetage

- · Retours d'impayés pour envois en retard
- Surtout expédiés au centre de distribution, quelques livraisons en cours de route
- Le préemballage par le magasin prend de plus en plus d'ampleur
- Demande de plus en plus l'étiquetage préalable, mais avec moins d'empresement que dans le cas des magasins spécialisés

#### Retours

- Toujours pour les produits défectueux ou les envois ayant des retards excessifs
- · Quelquefois pour des produits qui se vendent peu

#### E. Associations et communication

#### **Associations**

Les magasins à rayons sont des associés commerciaux exigeants. Plusieurs d'entre eux utilisent leur grande surface et le volume de vente unitaire comme levier afin de conclure des marchés intéressants avec les fournisseurs. De tels marchés peuvent comprendre des démarquages partagés où le fabricant en assume jusqu'à 25 %. Ils exigent également une certaine souplesse pour le partage des frais de publicité et des escomptes au volume. Les fabricants intéressés à répondre aux besoins des magasins à rayons peuvent accepter une association commanditée en partageant l'information et les prévisions et en présentant une certaine souplesse face aux demandes financières.

#### Communication

La plupart des magasins à rayons commencent à peine à planifier des réseaux de communication par réponse rapide. Comme canal de distribution, ces détaillants ont réagi plus lentement face à l'adoption de stratégies de réponse rapide. Cependant, comme c'est le cas pour tous les détaillants, le codage UPC prend de plus en plus d'importance et, à la longue, deviendra la norme. Actuellement, il n'est pas encore nécessaire pour les fournisseurs intéressés de disposer de communications électroniques, cependant ils pourraient en retirer certains avantages étant donné que les magasins à rayons préfèrent des associations à long terme et non de courte durée. Le fournisseur qui peut se brancher sur des réseaux de réponse rapide ou de TED pourra sûrement répondre aux attentes futures des magasins à rayons.

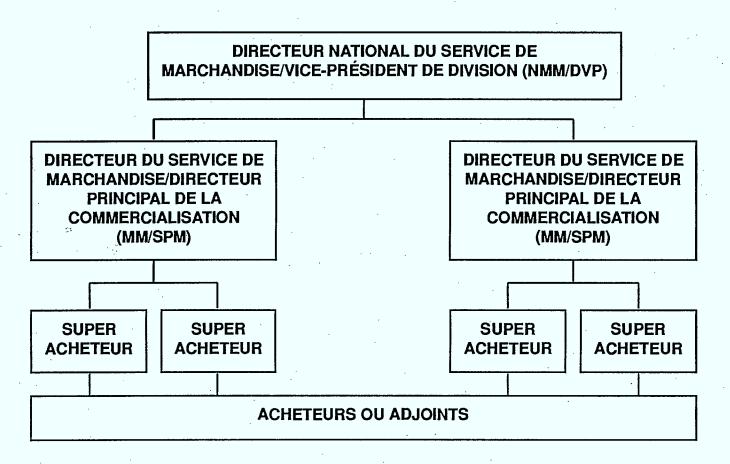
VII. PROFIL DE MAGASINS À SUCCURSALES

# VII. PROFIL DE MAGASINS À SUCCURSALES

La structure et les méthodes d'achat des magasins à succursales sont davantage centralisées que celles de la plupart des autres canaux, à l'exception des magasins d'escompte. Le contrôle serré d'en haut constitue la norme. La mise en œuvre est assurée par le personnel des achats qui dispose d'une marge de manœuvre limitée quant à la prise de décisions importantes sans approbation de la direction.

#### A. Structure des achats

Il s'agit d'une structure très centralisée, la plupart des achats étant effectués à partir d'un bureau central et le soutien assuré par les bureaux de la compagnie à l'étranger.



# NMM/DVP

- A le même rôle que le GMM
  - 4 à 8 par magasin

# MM/SPM

- A le même rôle que le DMM, le poste chevauche celui du GMM dans une certaine mesure
  - Rôle de planification plus important
  - 3 à 4 par NMM/DVP

# **SUPER ACHETEUR**

- · Agit à titre d'acheteur pour plusieurs produits ou catégories
- Le cas échéant, remplace un certain nombre d'acheteurs
- 0 à 5 par MM/SPM

# ACHETEURS OU ADJOINTS

- Les acheteurs sont présents dans les structures où il n'y a pas de super acheteurs
- 4 à 5 acheteurs par MM/SPM, ou 2 à 5 adjoints par super acheteur

# A. Structure des achats (à sulvre)

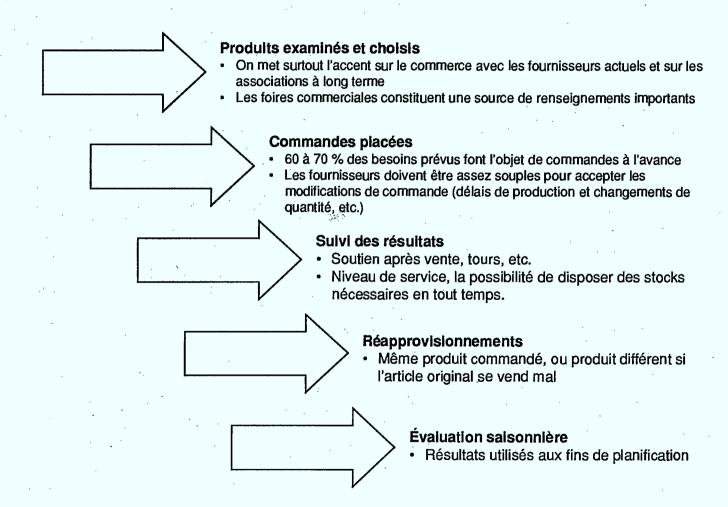
- Le personnel de marchandisage se trouve dans un seul bureau, exception faite du personnel de soutien à l'étranger.
- Les associations avec les bureaux d'achats à la commission sont rares puisque le volume de commande élevé des magasins à succursales fournit déjà les avantages reliés au levier financier que les bureaux à commission tentent d'offrir.
- Les groupes de planification stratégique peuvent aider à établir l'orientation, à analyser les tendances et à développer les produits.

#### B. Méthode d'achat

Les magasins à succursales emploient un certain nombre de techniques de marchandisage que d'autres canaux de détail utilisent peu.

- Les acheteurs prévoient la demande avec l'aide des fournisseurs.
- Un registre des achats est attribué par magasin dans le cas de certains produits. Les magasins placent leurs commandes auprès de l'acheteur, qui a d'abord présenté ses options de produits.
  - Les acheteurs placent souvent des commandes d'achats auprès des fournisseurs avant de recevoir les commandes des magasins, prévoyant des besoins des magasins. Ces commandes anticipées sont souvent modifiées une fois connue la demande du magasin.
- Les acheteurs ont une vision mondiale du marché
  - Les spécifications et les conditions relatives aux produits revêtent beaucoup plus d'importance que le pays d'origine
  - Les magasins à succursales ont le levier financier nécessaire pour obtenir n'importe où des conditions privilégiées d'achat.
- L'acheteur est en mesure d'éprouver la marchandise des fournisseurs éventuels dans un certain nombre de magasins.
- Vu la tendance qu'ont les magasins à succursales de modifier leur position sur le marché, il est primordial pour un fournisseur de comprendre l'orientation de ces magasins avant de communiquer avec un acheteur (voir section II, pages 9, 10).

# MÉTHODE D'ACHAT DES MAGASIN À SUCCURSALES



#### C. Prise de décision

Dans les magasins à succursales, les décisions sont prises au même palier que dans les autres canaux, cependant les contrôles sont plus nombreux.



- Responsabilité du NMM/DVP avec soutien important du MM/SPM
- Renseignements des bureaux de planification stratégique souvent utilisés
- Démarche descendante
- 4 à 5 saisons par année

- Le super acheteur ou l'acheteur doit exécuter des plans provenant de la direction
- Liberté limitée de déroger au plan
- Les grosses commandes doivent être approuvées par la direction
- Examen des lignes saisonnières
- Démarche ascendante

- Les super acheteurs ou les acheteurs sont toujours conscients des options
- On met l'accent surtout sur les fournisseurs actuels et les associations à long terme
- La plupart des nouveaux fournisseurs doivent être approuvés par la direction

#### C. Prise de décision

Les magasins à succursales évaluent les nouveaux fournisseurs en fonction des critères suivants :

À propos : Le fournisseur peut-il toujours expédier ses produits à temps ?

Produit: Le fournisseur pourra-t-il ajouter quelque chose aux gammes du magasin? Les

magasins à succursales recherchent les bonnes marchandises aux bons prix. Ils recherchent de plus en plus des marchandises dont la marque de commerce est

reconnue à l'échelle nationale.

Constance : Le fournisseur pourra-t-il toujours répondre aux besoins du détaillant ? Le fournisseur

qui a les moyens financiers et la capitalisation nécessaires pour remplir de grosses commandes et assurer le soutien au marchandisage sans engager plus de la moitié de

sa capacité de production constitue un atout important.

#### D. Méthodes de marchandisage

Les magasins à succursales sont des détaillants exigeants et des négociateurs tenaces. Les volumes élevés de marchandises qu'ils peuvent commander leur permettent de faire des demandes qui sont impossibles pour d'autres détaillants.

# **Majorations visées**

• 40 à 50 % (Vêtements de base par rapport à la mode)

# **Démarquages**

Peu de partage avec les fournisseurs.

# **Escomptes**

Paiement anticipé
Volume
Publicité coopérative
dommages
jusqu'à 8 %
2 à 3 %
Négocié

# Expédition et étiquetage

- Pré-comptage et étiquetage préalable (avec UPC) dans la plupart des cas
- Expédié au centre de distribution et(ou) livré en cours de route
- 8 envois ou plus par année

# **Retours**

Uniquement dans le cas des produits qui ne répondent pas aux exigences

# **Autres**

Conditions de paiement prolongé — 90 jours de préférence

#### E. Associations et communication

#### **Associations**

- Comme c'est le cas pour la plupart des détaillants américains, les magasins à succursales préfèrent des associations coopératives à long terme.
  - Au cours des dernières années, ces magasins ont réduit le nombre de leurs fournisseurs marginaux et ont consolidé les associations avec les principaux fournisseurs.
  - Le taux de rotation des fournisseurs de ces magasins est inférieur à 10 % par année. Cet aspect illustre bien la valeur des associations appuyées par une collaboration à l'amiable.
- Pour le fournisseur, la collaboration à l'amiable exige de négocier un bas prix d'avance.
   Cela peut aussi impliquer des escomptes au volume, des paiements anticipés et autres.
- Pour le détaillant, la collaboration lui permet de vérifier que le fournisseur s'intéresse à son commerce, ce qui assure des contacts à long terme.

# Communication

 Dans le cas des marchandises de base, les magasins à succursales utilisent les réseaux de réponse rapide et de TED. Souvent appelés systèmes d'aspiration, ces réseaux de communication sont entièrement électroniques et permettent de remplacer les marchandises aussi souvent que les stocks minimaux sont atteints.

# E. Associations et communication (à suivre)

- En général, les articles de mode ne sont pas commandés par ces systèmes d'aspiration étant donné qu'il est plusimportant de commander des styles neufs que de réapprovisionner les anciens styles.
- Tous les produits sont marqués à l'avance, souvent à l'aide de codes UPC.
- Bien que ce ne soit pas obligatoire, le fournisseur qui peut offrir une association avec réseau TED possède un avantage sur ceux qui ne le peuvent pas. C'est là un aspect qui sera envisager de plus en plus à l'avenir.

VIII. PROFIL DES GRANDS MAGASINS D'ESCOMPTE

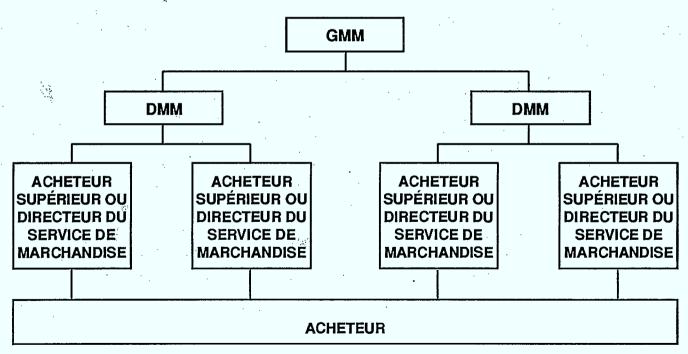
#### VIII. PROFIL DES GRANDS MAGASINS D'ESCOMPTE

Les grands magasins d'escompte (ou plus communément, les soldeurs) tentent d'offrir toutes les marchandises au plus bas prix possible. La concurrence effrénée a amené ces détaillants à demeurer rentables tout en maintenant des marges étroites (la marge brute du soldeur moyen équivaut à 25,7 %, celle des magasins à rayons 29,4 %). Ces commerces connaissent le succès grâce à la rotation élevée des stocks, les ventes au volume et des frais d'exploitation peu élevés (coût des ventes et frais généraux et administratifs moyens des soldeurs 20,7 %, ceux des magasins à rayons 22,7 %).

#### A. Structure d'achat

- Compte tenu de leurs marges moins élevées et de la nature plutôt fondamentale des produits offerts, les grands magasins d'escompte disposent d'un personnel de marchandisage moins nombreux que celui d'un magasin à rayons ordinaire.
- Un service de marchandisage compétent permet aux soldeurs de fonctionner à l'aide d'un personnel moins nombreux et par le fait même, certains peuvent se doter d'un palier de gestion supplémentaire, soit l'acheteur principal (aussi appelé le directeur du service de marchandise ou MM).

# **Organigramme**



**GMM** 

**DMM** 

**ACHETEUR** 

2 à 3 par magasin

2 à 4 par GMM

1 à 6 par acheteur supérieur, le cas échéant, ou par DMM

ACHETEUR SUPÉRIEUR OU DIRECTEUR DES PRODUITS NON ALIMENTAIRES

- Les acheteurs supérieurs doivent assumer le choix et(ou) le développement des produits dont ils sont responsables,1 à 5 catégories, et entretenir des relations suivies au jour le jour avec les fournisseurs de ces produits.
- 2 à 4 vendeurs supérieurs par DMM
- Ce ne sont pas tous les escompteurs qui disposent d'acheteurs supérieurs dans leur structure organique.
- Les acheteurs collaborent étroitement avec les acheteurs supérieurs, lorsque ces derniers sont présents, et concentrent leurs efforts sur une ou deux catégories d'articles ou de produits chacun.

# A. Structure d'achat (à suivre)

- Le soldeur dispose d'un personnel de marchandisage moins spécialisé que celui des magasins à rayons. Un seul acheteur s'occupe souvent en même temps des fournisseurs d'importation directe et de marques de commerce domestiques.
- L'ajout d'un poste d'acheteur supérieur permet de partager bon nombre de décisions qui seraient normalement prises par le DMM ou même le GMM. Lorsqu'on lui épargne de telles distractions, la haute direction peut se concentrer sur le contrôle des coûts et autres tâches de gestion qui sont importantes au succès de la division ou du service.
- Cependant, en pratique, les soldeurs n'ont pas une structure aussi rigide que le laisse penser l'organigramme.
  - Par exemple, les GMM et les DMM, en plus de s'acquitter de leurs responsabilités (voir section IV) peuvent participer à la planification des gammes et, plus souvent, aux négociations avec les fournisseurs. Le rôle du GMM ou du DMM prend de l'importance à mesure que s'accroîssent les engagements financiers et(ou) ceux des magasins.
- Les soldeurs subissent un taux d'attrition des acheteurs moins élevé que la plupart des autres canaux de détail.

#### A. Structure d'achat (à suivre)

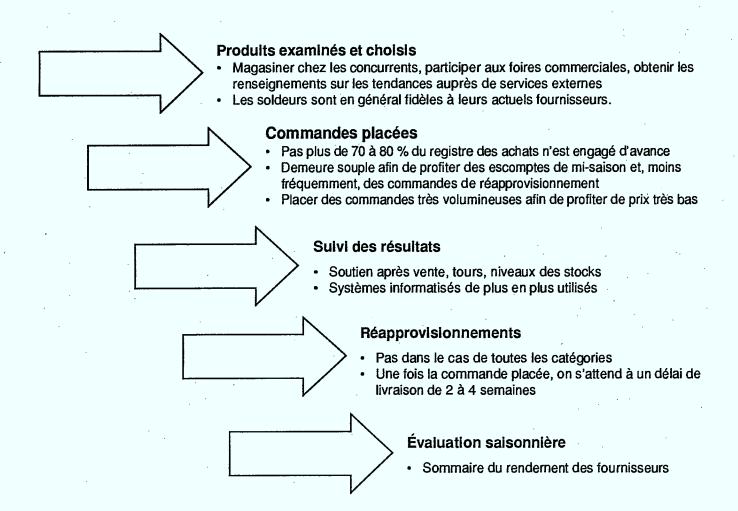
Certaines caractéristiques courantes de la marchandisage chez les soldeurs :

- · Un emplacement centralisé
  - Certains soldeurs maintiennent des bureaux outremer afin de faciliter l'importation directe et l'identification des fournisseurs.
- Ils entretiennent rarement les associations avec les bureaux d'achats à la commission.
  - Lorsque ce bureau existe, il fournira uniquement des renseignements concernant les tendances.
- Ils préfèrent les dispositions concernant le paiement net après livraison (plutôt que des lettres de crédit) afin de diminuer les risques pour le stock.
  - Les soldeurs ont actuellement tendance à s'éloigner des marchandises à étiquettes du distributeur en faveur des marques de fabricants.

#### B. Méthode d'achat

- Les achats sont effectués par les acheteurs et les acheteurs principaux conformément aux limites financières et à l'orientation générale de la mode dictées par les plans des DMM et des GMM.
- Mis à part les directives assez larges énoncées dans les plans, les acheteurs supérieurs disposent d'une assez grande liberté pour établir leur gamme. Les DMM et GMM effectuent chaque saison un examen officiel des lignes afin d'approuver le plan de chaque acheteur et acheteur principal.
- La planification commence de 8 à 12 mois avant chaque saison.
- La plupart des soldeurs utilisent les circulaires postales :
  - Les photographies d'échantillon doivent être reçues 4 mois avant la publication.
  - Il est primordial que la marchandise indiquée soit expédiée à temps.

# MÉTHODE D'ACHAT DES GRANDS MAGASINS D'ESCOMPTE



# C. Prise de décision

Les soldeurs fonctionnent sensiblement de la même façon que les autres canaux de distribution



- Responsabilité du GMM.
   Les DMM collaborent étroitement avec leur GMM.
- Les attentes des acheteurs supérieurs et des acheteurs, ainsi que les résultats antérieurs sont intégrés aux plans.
- Contrôle serré du budget et du dépassement des coûts.
- 2 à 5 saisons par année.

- Les acheteurs collaborent étroitement avec les acheteurs supérieurs afin d'atteindre les objectifs des plans.
- Tous les achats doivent être approuvés par le DMM et(ou) le GMM
- Préférence pour les associations à long terme.
- Les acheteurs et les acheteurs supérieurs identifient les nouveaux fournisseurs éventuels.
- Tous les nouveaux fournisseurs doivent être approuvés par le DMM et(ou) le GMM.

#### C. Prise de décision (à suivre)

Avec le temps, les structures de fournisseurs des soldeurs tendent à se stabliliser.
 Cependant, le cas échéant, les nouveaux fournisseurs sont évalués en fonction des critères suivants :

Produit : Le produit est-il nécessaire ? Les soldeurs accordent de plus en plus

d'importance aux marques de commerce reconnues.

Qualité/prix : Quelle valeur le produit du fournisseur offre-t-il aux clients du soldeur ?

Ce dernier doit donc surveiller étroitement les prix ou risquer de perdre

des ventes.

**Service :** Quelle importance le fournisseur accorde-t-il au soldeur ?

Le magasin pourrait-il bénéficier de conditions d'expédition

préférentielles du fournisseur ?

Le fournisseur peut-il remplir des commandes volumineuses? Même certains grands magasins d'escompte régionaux peuvent surcharger la

capacité de certains fournisseurs.

**Possibilités** 

d'association : La situation financière du fournisseur est-elle stable ?

Ce fournisseur acceptera-t-il d'aider l'acheteur à maintenir les marges ?

# D. Méthodes de marchandisage

Les soldeurs sont exigeants envers leurs fournisseurs, cependant, ils ont également tendance à être fidèles. Comme il a été indiqué à la section IV, la possibilité pour un fabricant de répondre à des demandes raisonnables de marchandisage peuvent entraîner des associations serrées et un écoulement des ventes stable.

# **Majorations visées**

- 30 à 50 %
  - Étant donné la concurrence sur les prix, il est quelquefois préférable pour un soldeur de vendre à un prix équivalent au prix du commerce plutôt que d'atteindre une marge cible.

# **Démarquages**

- Les soldeurs demanderont aux fournisseurs de partager jusqu'à 50 % des démarquages au prix de revient. Le montant varie d'un détaillant à l'autre et en fonction de circonstances précises.
  - Le soldeur peut être d'avis que la responsabilité du fournisseur face à sa marchandise ne s'arrête pas à la sortie de l'usine.

# D. Méthodes de marchandisage (à suivre)

# **Escomptes**

Paiements anticipés
Volume
Intreposage
Facturation simple
Publicité coopérative
jusqu'à 8 %
1 à 2 %
2 %
2 à 3 %

# **Expédition et étiquetage**

- Les soldeurs demandent rarement la livraison en cours de route.
- Les marchandises sont en général expédiées au centre de distribution.
- La plupart des soldeurs exigent le préemballage selon des instructions précises afin de faciliter le mouvement des marchandises dans le centre de distribution.

#### Retours

- Les retours sont très rares chez les soldeurs. En fait, ils achètent souvent de la marchandise refusée par les magasins à rayons (à bas prix).
- Seuls les envois qui subissent d'importants retards ou les problèmes de qualité engendreront les retours de marchandise.

#### E. Associations et communication

#### **Associations**

 Les soldeurs doivent avoir des prix très concurrentiels et être en mesure de survivre sur des marges étroites. Le fournisseur qui peut aider le soldeur à augmenter ses marges (au moyen de prix très concurrentiels, d'escomptes et de remises) et qui peut l'aider à minimiser ses frais d'exploitation (en fournissant des services souples d'étiquetage préalable, d'expédition et de livraison) pourra plus facilement établir une association à long terme avec le soldeur en question.

#### Communication

- Exception faite des magasins à succursales nationaux, les soldeurs sont les plus grands utilisateurs de systèmes de réponse rapide et TED.
- L'utilisation par les soldeurs des lecteurs UPC et des systèmes TED croît rapidement.
   Certains soldeurs n'utilisent maintenant que l'étiquetage UPC et la saisie informatisée de renseignements au point de vente; la plupart de ces compagnies exigent maintenant de leurs fournisseurs un étiquetage préalable UPC.
  - Les demandes relatives à l'étiquetage préalable UPC deviendront une exigence au cours des prochaines années.
- Les systèmes de réapprovisionnement informatisés sont surtout utilisés pour les biens durables et certains biens de consommation de base.
  - La possibilité pour un fournisseur d'aider l'acheteur à cesser d'assumer les tâches de "commis au réapprovisionnement" aura beaucoup d'importance au cours des années 1990.

IX. PROFIL DE LA VENTE PAR CORRESPONDANCE

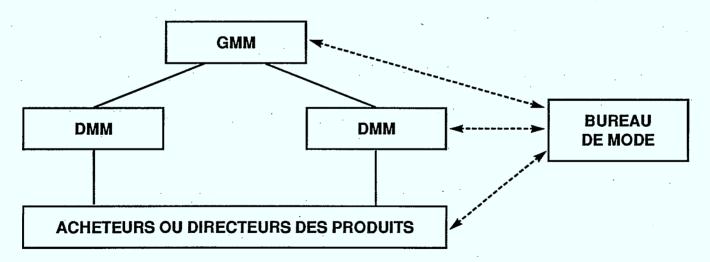
#### IX. PROFIL DE LA VENTE PAR CORRESPONDANCE

La plupart des compagnies de vente par correspondance visent un consommateur, une utilisation finale ou un style de vie précis, les principales exceptions sont les compagnies nationales de vente par catalogue (p. ex. Speigel). Puisqu'elles utilisent des catalogues, ces compagnies doivent compter sur des délais de développement des produits beaucoup plus longs que les autres détaillants et une souplesse unique de fabrication et d'expédition de leurs fournisseurs. Cependant, l'organisation des compagnies de vente par correspondance est assez semblable à celle des autres canaux de détail.

# A. Structure d'achat

- Comme pour les soldeurs, les compagnies de vente par correspondance disposent d'un personnel réduit de marchandisage.
  - Aussi peu que 15 acheteurs/gestionnaires des produits pour tous les types d'habillement, étant donné la spécialisation du commerce.
- Les compagnies de vente par correspondance ont tendance à faire affaire avec un nombre restreint de fournisseurs.

# **Organigramme**



**GMM** 

**DMM** 

2 à 3 par magasin

2 à 5 par GMM

# ACHETEURS OU DIRECTEURS DES PRODUITS

- Les acheteurs sont affectés à un segment ou à une classification selon le type de demande, qui peut compter un ou plusieurs articles. (Vêtements sports pour dame par rapport aux chandails de tricot pour homme)
  - Par conséquent, la vente par correspondance est surtout axée sur le consommateur (à la demande).
- Les acheteurs gèrent leurs services en fonction de chaque article visé. C'est pour cette raison qu'on les nomme souvent directeurs de produits. Ils sont responsables de tout le développement des produits, de la recherche des fournisseurs et du suivi des envois dans leurs segments de demande.

#### B. Méthode d'achat

En général les compagnies de vente par correspondance développent elles-mêmes leurs produits et en assurent la mise en marché plutôt que d'acheter des marchandises reconnues sur le marché public.

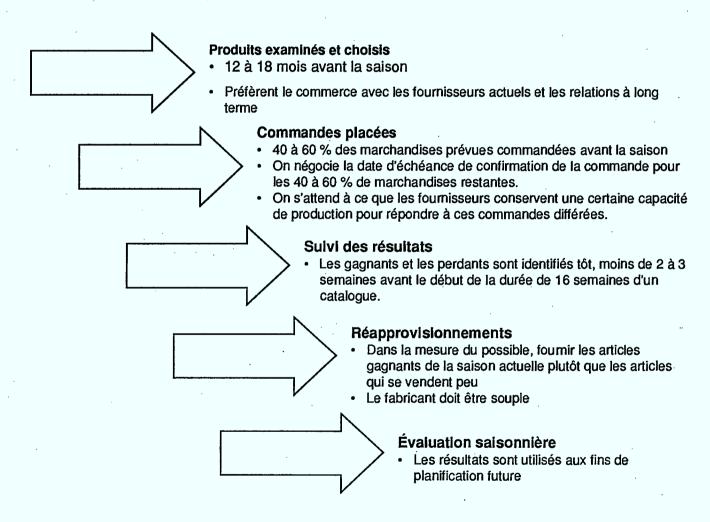
BUREAU DE MODE

- Les bureaux de mode et de création que la plupart des compagnies de vente par correspondance maintiennent, distribuent le résultat de leurs recherches verticalement à l'échelle de la compagnie. Les GMM et DMM utilisent ces résultats pour aider l'orientation générale de la compagnie qui figure dans leurs plans, et les acheteurs intègrent les renseignements précis sur les tendances de création et de coloris dans le développement de leurs produits. Il en résulte une mode et une image uniforme pour la compagnie.
  - Il est primordial d'assurer une présentation uniforme afin de maintenir l'unité du catalogue.
- Il est de moins en moins important pour les compagnies de vente par correspondance d'obtenir les conseils des fabricants au sujet du style et de la création étant donné qu'elles perçoivent mieux chaque année les besoins de leurs clients.

#### B. Méthode d'achat (à suivre)

- Ces compagnies aimeraient par ailleurs réduire le délai de développement de leurs produits.
  - Actuellement, les compagnies entreprennent la planification et le développement de leurs produits de 12 à 18 mois avant la saison. L'aide que peut apporter un fournisseur dans le but de raccourcir la période de développement constitue un avantage concurrentiel.
- Fournisseurs étrangers par rapport aux fournisseurs domestiques : L'importance qu'accordent les marchands directs à l'importation directe par lettre de crédit plutôt qu'aux approvisionnements domestiques sur paiement net varie d'une compagnie à l'autre.
  - Certaines compagnies tentent de minimiser les importations afin de profiter d'une souplesse réelle ou perçue des fournisseurs domestiques.
  - Les compagnies qui sont satisfaites des importations directes feraient cependant affaire avec un fournisseur domestique (ou canadien) si on leur offrait un meilleur prix, plus de souplesse ou un meilleur délai de réponse.

# MÉTHODE D'ACHAT DES COMPAGNIES DE VENTE PAR CORRESPONDANCE



#### C. Prise de décision

Les décisions s'orientent surtout vers les articles plutôt que le développement des lignes afin de profiter d'une cible de consommation.



- Responsabilité du GMM qui profite d'un appui solide des DMM.
- Les renselgnements fournis par le bureau de mode, le cas échéant, sont intégrés dans les plans.
- Les compagnies de vente par correspondance fonctionnent à raison de 2 à 5 saisons et de 9 à 23 catalogues par année.
- Les plans sont établis en général 18 mois avant la saison. Cependant, cette période peut n'être que de 12 mois.

- L'acheteur est responsable de développer les articles à l'intérieur des limites budgétaires et des lignes directrices établies dans les plans.
- Les DMM et GMM doivent approuver toutes les commandes avant qu'elles soient placées.
- Renseignements provenant du bureau de mode.

- · Responsabilité de l'acheteur.
- Tendance à utiliser les fournisseurs actuels.
- Tous les nouveaux fournisseurs doivent être approuvés.

#### C. Prise de décision (à suivre)

Les spécialistes de ce type de compagnie préfèrent se limiter aux fournisseurs qui peuvent le mieux répondre à leurs besoins et dont l'expérience leur permet de connaître les goûts précis des clients. Cependant, les nouveaux fournisseurs sont évalués en fonction des critères suivants :

Qualité des produits :

Un client insatisfait est un client perdu. En plus de produire des vêtements de haute qualité, le fournisseur doit faire état de ses contrôles de qualité sur place afin de prouver aux détaillants que les problèmes de qualité seront tenus au minimum.

Souplesse de fabrication :

Il arrive souvent que les compagnies de vente par correspondance demandent à leurs fournisseurs de modifier leursplans de production à la mi-saison. On apprécie donc énormément les fournisseurs qui peuvent s'adapter rapidement.

Délai d'exécution des réapprovisionnements :

Il est possible de perdre des clients dont les commandes ne sont pas remplies.

 L'autorisation de carte de crédit peut être retenue au plus 90 jours.

# Délai d'exécution des réapprovisionnements (à suivre):

- Les délais de réapprovisionnement doivent être inférieurs à 90 jours. Cependant, on préfère 14 jours.
- Afin de respecter ces délais de réapprovisionnement, on apprécie la possibilité qu'un fournisseur puisse tenir en stock des marchandises à la pièce et(ou) des vêtements finis.

#### Envois:

Les compagnies de vente par correspondance sont plus indulgentes face aux envois en retard que les magasins à rayon (ils peuvent attendre 1 à 2 semaines avant de refuser la marchandise).

- Cependant, la plupart des compagnies mesurent le rendement du service en fonction du pourcentage des commandes remplies le jour où elles sont reçues.
- Les ruptures de stock causées par des envois de dernière minute sont mal vues.

#### D. Méthodes de marchandisage

Les marchands de ce type décrivent leur commerce comme étant libre, c'est-à-dire qu'ils préfèrent négocier le meilleur prix au coût net.

# **Démarquages**

 Peu fréquents. Cependant, lorsqu'il est nécessaire de liquider, les marchands tenteront de partager les pertes. Afin d'éviter entièrement les pertes dues aux démarquages, certaines compagnies demandent aux fournisseurs de garantir le prix des articles.

# Frais de publicité coopérative

 Très peu fréquents. Cette demande est uniquement faite auprès des fabricants de marques reconnues (qui constituent de toute façon une minorité dans la vente par correspondance).

## Expédition et étiquetage

- Chaque compagnie de vente par correspondance aura des exigences plutôt rigides et uniques en ce qui concerne l'étiquetage et l'expédition des vêtements.
  - L'expédition est négociée avant la saison.
    - Des frais seront imputés pour les périodes manquées. Les compagnies de vente par correspondance accordent beaucoup d'importance à la ponctualité. Cependant, ils attendent plus longtemps que les magasins à rayons avant d'imputer les frais de retard à leurs fournisseurs.

#### Retours

• Peu fréquents. Seuls les problèmes de qualité ou les retards excessifs engendrent des retours de ces compagnies.

#### E. Associations et communication

# **Associations**

- La collaboration des fournisseurs est essentielle au commerce d'une compagnie de vente par correspondance.
- Plutôt que de placer des commandes, ces compagnies achètent une capacité ouverte de leurs fournisseurs.
  - Avant la saison, le gestionnaire des produits avise chaque fournisseur des besoins prévus portant sur un article précis.
  - 40 à 60 % des marchandises prévues sont réservées à l'aide de la première commande d'achat.
  - On s'attend à ce que le fournisseur garde en stock des marchandises à la pièce ou des vêtements finis pour livraison rapide au cours de la saison.
  - Les négociations ont lieu au moment de l'envoi de la première commande d'achat afin de préciser des dates d'échéance pour les autorisations de coupure, etc. en cours de saison.
- À cause de ce mode de commerce, il se peut que les fournisseurs aient à débourser des frais de rétention de stock et qu'ils aient à maintenir des stocks excédentaires si l'on n'atteint pas les objectifs prévus pour la saison.

- Les compagnies de vente par correspondance tentent de maintenir des associations, cependant :
  - Elles tenteront en général de partager les pertes reliées aux marchandises à la pièce non vendues.
  - Afin de minimiser les pertes, ces compagnies s'attendent à ce que leurs fournisseurs fassent preuve d'une souplesse de fabrication en changeant rapidement :
    - Leurs délais de production de styles qui ne se vendent pas pour les articles bons vendeurs.
    - Leurs marchandises à la pièce de style peu vendu pour des articles de bonne vente, le cas échéant.
- Les fabricants qui vendent leurs produits aux commerces de vente par correspondance doivent être souples afin de répondre aux besoins changeants de la compagnie et être en mesure d'expédier les marchandises à temps.

#### Communication

- Peu de compagnies de vente par correspondance ont mis en place des systèmes perfectionnés de réponse rapide ou de communication électronique reliés à leurs fournisseurs.
- Cependant, comme elles prévoient réduire les délais d'exécution, plusieurs mettront en place des systèmes de réponse rapide et TED dans les cinq prochaines années.

# X. BUREAUX D'ACHAT À LA COMMISSION

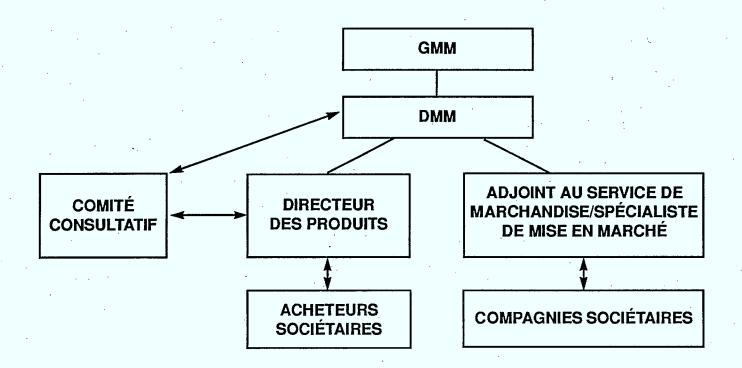
# X. BUREAUX D'ACHAT À LA COMMISSION

Il existe trois types de bureaux d'achats :

- De compagnie Bureaux utilisés par un seul détaillant d'un canal donné, responsables de l'obtention de la majorité des articles achetés. De tels bureaux constituent le principal point de mire du présent rapport.
- Centralisés Bureaux utilisés par une société mère qui possède plus d'une compagnie de détail. Ces bureaux achètent de grandes quantités de marchandises qui seront vendues par la totalité ou une bonne partie des détaillants de la société mère. De cette façon, il est possible de réaliser des économies d'échelle.
- À la commission Bureaux indépendants qui fournissent aux détaillants les services d'achat de marchandises et les services de renseignements sur les fournisseurs. En général, les détaillants membres sont des sociétaires du bureau d'achat.
  - Les grands bureaux comme Associated Merchandising Corporation (AMC) et Frederick Atkins fournissent une gamme complète de services.
  - Les autres fournissent des renseignements ou des services propres à une région.
    - Renseignements sur la mode d'une région donnée
    - Identification des fournisseurs et soutien d'exécution provenant d'un pays étranger

### A. Structure d'achat

En général, la structure des bureaux d'achat à la commission ressemble à celle des autres détaillants américains, ces bureaux ont cependant des liens étroits avec les sociétaires. Ils offrent en général deux types de service, c'est-à-dire les services d'achats et les consultations en magasin.



**GMM** 

**DMM** 

### 3 à 5 par compagnie

3 à 4 par GMM

# DIRECTEUR DES PRODUITS

- · Agit à titre d'acheteur pour trouver les produits et les fournisseurs
  - Identifie le mieux possible les pays et les fabricants fournisseurs ;
  - Effectue des études de marché
  - Collabore avec les ingénieurs de produit afin de contrôler la qualité
  - Étudie tous les détails d'un programme, traite les commandes
  - Utilise les renseignements fournis par les compagnies sociétaires
    - Comité consultatif composé de représentants des magasins sociétaires. Élabore les programmes, contrôle la qualité, établit l'orientation.
    - Acheteurs sociétaires Placent les commandes pour les détaillants par l'entremise du directeur de produit du bureau d'achat.
- Dirige les relations au jour le jour avec les sociétaires.

# ADJOINT AUX PRODUITS NON ALIMENTAIRES/ SPÉCIALISTE DEMISE EN MARCHÉ

- Agit à titre de conseiller en magasin pour le compte des compagnies sociétaires
  - · Fournit les données sur les marchés et les analyses des tendances
  - · Aide à modifier et améliorer le marchandisage dans les magasins
  - Se tient au courant des marchés

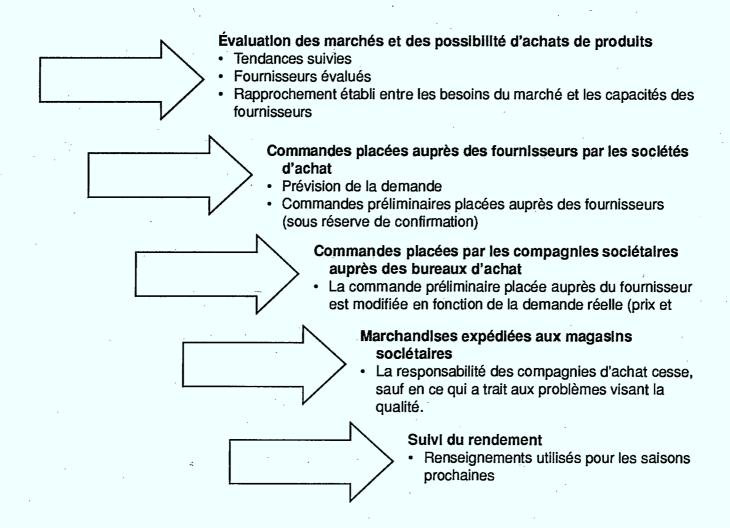
Les bureaux d'achat retiennent les services d'agents à contrat ou maintiennent des bureaux dans les pays étrangers afin de faciliter le placement et le suivi des commandes et pour contrôler la qualité des produits.

#### B. Méthode d'achat

Les bureaux d'achat à la commission achètent aussi bien les marchandises importées que domestiques. Le mode d'achat des biens est semblable à celui des autres canaux, il existe cependant certaines exceptions importantes, notamment :

- Les programmes sont élaborés en fonction des recommandations du directeur des produits et des renseignements provenant des magasins sociétaires.
- Après l'élaboration des programmes, les magasins sociétaires placent leurs commandes auprès des bureaux d'achat à la commission.
- Ces bureaux négocient ensuite le prix avec les fournisseurs en fonction du volume réel des besoins et non du volume prévu. Des lettres de crédit sont émises en paiement tant pour les produits étrangers que domestiques.
- Les mesures d'expédition sont négociées avec le fabricant en fonction de chaque magasin. Dans le cas des importations, la responsabilité du bureau d'achat se termine lorsque les marchandises atteignent les États-Unis.
- La plupart des achats portent sur des marques de distributeur.

# MÉTHODE D'ACHAT DES BUREAUX D'ACHAT À LA COMMISSION



#### C. Prise de décision

#### C. Prise de décision (à suivre)

# PLANIFICATION CHOIX DES PRODUITS CHOIX DU FOURNISSEUR

- Responsabilité du GMM, pas aussi centralisée que dans les autres canaux où les GMM ont des responsabilités directes face au budget et au registre des achats.
- Responsabilité du directeur des produits avec l'aide d'une bonne part de renseignements fournis par les acheteurs du comité de sociétaires et des compagnies sociétaires.
- Dans ce type de compagnie, les DMM et GMM ont une plus grande participation que ceux des autres canaux de détail.
- Les ingénieurs des produits effectuent les contrôles de la qualité et les inspections en usine afin d'établir si les installations de fabrication sont acceptables.
- Les directeurs des produits, le DMM et le GMM choisissent les fournisseurs, avec l'aide de renseignements provenant des sociétaires.

· . . .

Les nouveaux fournisseurs sont évalués par les compagnies d'achat en fonction des critères suivants :

Le fournisseur peut-il offrir un prix accrocheur? Essentiellement, le rôle du bureau d'achat consiste à obtenir le bon produit à un prix inférieur à la Prix:

normale.

Qualité: Le fournisseur peut-il fabriquer un produit qui soit toujours conforme aux

spécifications?

Livraison: Il est primordial d'assurer des livraisons fiables et en temps voulu.

#### D. Méthodes de marchandisage

Les bureaux d'achat ne font pas de demandes inusitées auprès de leurs fournisseurs et en général négocient le plus bas prix de revient sans supplément.

# **Majorations visées**

· Varient en fonction des besoins précis des compagnies sociétaires

# Démarquages

· Jamais partagés avec les fournisseurs

# **Escomptes**

· Net d'avance, aucun escompte

# Expédition et étiquetage

- Les modalités d'expédition sont négociées avec les magasins sociétaires
  - Marchandise envoyée au centre de distribution préemballée par le détaillant ou le magasin, quelquefois livrée en cours de route
- · Livraison échelonnée, sans réapprovisionnement
- Le magasin peut effectuer un certain étiquetage préalable
- · Le codage UPC prend de plus en plus d'importance
- Période de livraison de 30 jours

#### **Retours**

· Seulement dans le cas des marchandises endommagées ou erronées.

#### E. Associations et communication

### **Associations**

- Les bureaux d'achat forment des associations solides avec leurs fournisseurs. Le roulement des fournisseurs dépasse rarement 15 % par année. On s'attend à ce que les fournisseurs collaborent afin d'obtenir le plus bas prix d'avance et une livraison à temps. On ne s'attend pas à autre chose.
- Contrairement aux autres canaux de détail, les bureaux d'achat ne pressent jamais leurs fournisseurs en leur demandant des ristournes.
- Les bureaux d'achat ne demandent jamais aux fournisseurs ni escompte ni soutien au marchandisage étant donné qu'ils ne sont pas des détaillants.

# Communication

 Les bureaux d'achat n'utilisent actuellement aucun système électronique pour communiquer avec leurs fournisseurs. Cela ne constitue nullement un aspect important pour l'avenir puisque de telles communications sont en général établies directement avec les détaillants sociétaires. HD9940/.U52/P7414/Phase I1 Kurt Salmon Associates. Prépàrons-nous pour le libre-échange : commerce BTCB c. 1 aa ISTC

				•
	<del></del>			
•				
	.48	-		····
		_		
		<u> </u>		
	<del> </del>			

. INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA

