HD9940 .U52 P7414 Phase III c. 1 aa





Industry, Science and Technology Canada Industrie, Sciences et Technologie Canada



COMMERCE AU DÉTAIL DU VÊTEMENT AUX ÉTATS-UNIS PHASE III



INDUSTRY, SCIENCE AND
TECHNOLOGY CANADA
LIBRARY

AUG 2 0 1992

BIBLIOTHÈQUE INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA

Préparons-nous pour le Libre-échange :

COMMERCE AU DÉTAIL DU VÊTEMENT AUX ÉTATS-UNIS PHASE III

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

par Kurt Salmon Associates - Canada, Ltée

Septembre 1990

TABLE DES MATIÈRES

l.	Introduction	1
II.	Points forts et points faibles des fabricants canadiens	3
III.	Possibilités de pénétration des canaux de vente au détail	9
IV.	Possibilités pour les produits seion les canaux	12
V.	Questions de stratégie communes à tous les canaux	23
VI.	Magasins spécialisés indépendants	30
VII.	Magasins à rayons spécialisés	36
VIII.	Magasins à rayons	43
IX.	Vente par correspondance	48
X.	Bureaux d'achat à la commission	54
XI.	Entreprises conjointes	59
XII.	Liste de vérification	62

I. INTRODUCTION

INTRODUCTION

Au cours des années 1990, la chute des barrières tarifaires au profit d'un libre-échange entre les États-Unis et le Canada rendra le marché de la vente au détail du vêtement de plus en plus accessible aux fabricants canadiens. C'est pourquoi, le ministère de l'Industrie, de la Science et de la Technologie a chargé la firme Kurt Salmon Associates - Canada, Ltée d'effectuer une analyse exhaustive du commerce au détail aux États-Unis, de sa structure et de son fonctionnement afin de permettre à l'industrie canadienne de mieux reconnaître les possibilités qui s'offrent à elle sur ce marché vaste et diversifié.

Dans les phases I et II (Commerce au détail du vêtement aux États-Unis) de cette étude, nous avons tracé le profil de l'industrie américaine du commerce au détail du vêtement; une industrie dans laquelle les importations canadiennes de vêtements, en 1989, occupaient une part de marché inférieure à 0,5 p. 100 (calculée sur les achats au détail en dollar américain).

Nous avons conçu le présent rapport pour qu'il serve d'ouvrage de première référence aux fabricants canadiens d'habillement qui préparent des stratégies de présence sur le marché américain. Les intéressés devraient trouver dans le sujet abordé ainsi que dans la matière des rapports des phases let II, des éléments initiaux de direction pour une approche du marché américain du vêtement. On n'y retrouvera pas, par contre, réponse à des questions de stratégie pour des compagnies spécifiques. Chaque fabricant canadien devra mener des études de marché supplémentaires pour découvrir les occasions qui correspondent à son entreprise et pour identifier les changements opérationnels qui s'imposent pour saisir ces occasions. En temps normal, percer le marché américain demandera beaucoup de temps et d'argent. Le but ultime du présent rapport est d'être un outil qui permette aux entreprises canadiennes de concentrer leurs ressources sur les occasions exploitables, décelées à partir d'observations du marché et de l'industrie. Nous avons joint une liste de vérification pour faciliter la recherche et l'exploitation des options.

II. POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DES FABRICANTS CANADIENS

POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DES FABRICANTS CANADIENS

Avant d'élaborer une stratégie pour l'entrée de l'industrie canadienne sur le marché américain, on devrait d'abord en analyser les points forts susceptibles de lui conférer un avantage concurrentiel ainsi que les points faibles interdisant certaines avenues.

La présente partie résume les forces et les faiblesses des fabricants canadiens d'habillement sur les plans suivants :

- le prix
- la mode
- la qualité (3
- la capacité B
- ullet la souplesse de fabrication eta
- · la compatibilité des marques de distributeur
- les systèmes de réponse rapide et TED. 🕡

En règle générale, les fabricants canadiens d'habillement ne seront pas compétitifs sur le plan des prix parce que les coûts sont désavantageux pour eux, mais ils le seront potentiellement sur le plan du service (souplesse de fabrication, proximité, etc.). De plus, les entreprises canadiennes possèdent les capacités de conception et de contrôle de la qualité pour approvisionner les segments de consommateurs américains. Les entreprises canadiennes ont du retard sur leurs voisines américaines au chapitre de la mise en œuvre des stratégies de réponse rapide mais les occasions sont quand même nombreuses pour les fabricants sans moyens informatiques très perfectionnés.

POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DES FABRICANTS CANADIENS (suite)

Le prix:

En général, les coûts de l'industrie canadienne du vêtement sont plus élevés que ceux des pays d'Extrême-Orient et de certains pays moins développés et, dans bien des cas, que ceux de l'industrie américaine du vêtement. Pour surmonter les désavantages que cela représente, les entreprises canadiennes devraient ajuster leurs offres de marchandises de façon à être compétitives dans les segments où on accorde une plus grande importance aux caractéristiques du produit (c.-à-d., la mode, l'ajustement, la fabrication) pour lesquelles le prix n'est pas un élément primordial dans la décision d'achat. En règle générale, les prix se situent au niveau « moyen plus » ou plus haut. Les magasins à rayons spécialisés, les magasins spécialisés indépendants, certains magasins à rayons et les compagnies de vente par correspondance constituent les principaux canaux de distribution pour cette marchandise de meilleure qualité.

La mode:

Tous les mouvements de la mode qui sont populaires et bien reçus au Canada ne seront pas nécessairement acceptés d'emblée aux États-Unis. Dans plusieurs cas, le marché américain a adopté des styles et des allures uniques qu'il faut comprendre. La plupart des fabricants canadiens ont la capacité de satisfaire les besoins des consommateurs américains à ce niveau. On devrait obtenir de meilleurs résultats avec une recherche sur les marchés de consommation, axée sur l'élaboration de styles très actuels, qu'avec une stratégie de développement de produit à partir d'essais de de tâtonnement.

POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DES FABRICANTS CANADIENS (suite)

La qualité :

La qualité des produits canadiens devrait, en général, satisfaire ou dépasser les demandes des consommateurs américains. Il ne faut pas, cependant, la prendre pour acquise. Des études ont démontré que les Canadiens croyaient que la qualité de leurs vêtements était supérieure et que cette opinion était partagée par les acheteurs au détail américains. En effet, les entrevues que nous avons menées auprès de certains détaillants américains confirment cette croyance. Par contre, les acheteurs américains ne connaissaient pas les produits canadiens, ou lorsque ce n'était pas le cas, un bon nombre ne les classait pas au-dessus des autres produits (internationaux) de même valeur.

La capacité:

Les entreprises canadiennes de vêtements alimentent un marché domestique peu vaste et, en général, ont une capacité de production limitée en comparaison de bien des entreprises américaines. Cette limite de capacité pourrait être un obstacle à l'approvisionnement de certains détaillants américains. (Bien que les exigences à ce chapitre varieront beaucoup entre certains détaillants et selon les catégories de produits, les canaux que sont les magasins très spécialisés, les magasins à rayons, les magasins d'escompte, les magasins à succursales et les bureaux d'achat à la commission possèdent une structure orientée vers des commandes en grosses quantités pour la plupart des catégories de produits). Il sera important que les fabricants canadiens qui élaborent des stratégies de présence sur ce marché, visent un créneau compatible avec leur capacité de fabrication actuelle et prévue.

POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DES FABRICANTS CANADIENS (suite)

La souplesse de fabrication

Ayant longtemps fonctionné à petits volumes de production, les entreprises canadiennes de vêtements ont acquis une souplesse de fabrication exceptionnelle. Les capacités administratives et de fabrication nécessaires pour traiter de petites commandes de styles et de couleurs multiples, sur des avis parfois courts (soit dans une commande d'achat initiale ou pour répondre rapidement à un renouvellement) seront des avantages stratégiques pour approcher certains détaillants américains. Plus spécifiquement, les compagnies de vente par correspondance, les bureaux d'achat à la commission, les magasins à rayonsspécialisés, les magasins spécialisés indépendants et les magasins à rayons rechercheront ce genre de service.

La compatibilité des marques de distributeur

Des programmes de marque de distributeur existent dans tous les segments de vente au détail aux États-Unis. Les marchandises de marque de distributeur se prêtent habituellement le mieux aux genres de produits courants et aux produits de mode de base. Cela rend possible l'établissement de tels programmes bien avant la saison (12 à 18 mois) sans craindre que le produit se démode à cause d'un changement de tendance de la mode. De plus, pour la plupart des catégories de produit, les marques de distributeur détaillant constituent des choix de rechange plus économiques (habituellement, coûtant de 10 à 15 p. 100 de moins que les marques connues) aux marques de commerce nationales. Étant donné cette exigence du prix, la plupart des produits de marque de distributeur sont fabriqués dans les pays où les coûts sont bas. Les gros volumes permettent de tirer avantage des coûts d'exploitation peu élevés et de réaliser des économies d'échelle. La structure de l'industrie canadienne du vêtement l'empêche d'être compétitive sur ce plan.

Par ailleurs, dans les catégories supérieures des produits à valeur ajoutée (par ex. vêtements tailleur et vêtements de dessus), les détaillants ont élaboré des programmes de marque de distributeur qui peuvent s'avérer des occasions d'affaires pour les Canadiens. Pour ces catégories, une grande importance est accordée au tissu et à la fabrication et les quantités sont en général plus petites.

Systèmes de réponse rapide et TED

Jusqu'à ce jour, les détaillants américains ont insisté davantage auprès de leurs fournisseurs pour qu'ils apposent les étiquettes CPU et participent aux programmes de réponse rapide que ne l'ont fait les détaillants canadiens (Eaton étant peut-être la seule exception). C'est ce qui explique le retard des fabricants canadiens d'habillement sur le plan des investissements en informatique (matériel et logiciel) et de l'expérience connexe.

Toutes les catégories de produit n'ont pas, par ailleurs, été touchées par les programmes de réponse rapide. La plupart de ces programmes ont été mis en œuvre dans les catégories de produits courants fabriqués en grande partie par des entreprises qui renouvellent des styles et des couleurs prédéfinis (par ex. sous-vêtements, bonneterie, chemises tissées), et qui gagneraient à être gérées par des programmes de surveillance constante et de réapprovisionnement. La majorité des catégories de produits de mode saisonnière se prêtent moins bien aux programmes actuels de réponse rapide car lerenouvellement des stocks ne s'y applique pas (par ex. tous les articles de mode). Pour ces catégories de produits, la plupart des détaillants choississent de travailler plus près des saisons (et donc des demandes) en obtenant des fabricants qu'ils consacrent moins de temps au développement des produits et raccourcissent les cycles de production. Étant donné que les occasions pour les Canadiens se situent plus, en général, dans les segments des produits de mode saisonnière, on peut éviter à court terme les gros investissements dans les systèmes informatiques et la formation. Cependant, le système de réponse rapide transformera l'avenir de la vente au détail aux États-Unis. Pour pouvoir travailler avec les entreprises qui sont à la tête de la révolution informatique actuelle dans chaque canal, il faut des systèmes compatibles. Les autres détaillants ont emboîté le pas. La saisie de données complètes aux points de vente devient rapidement une activité universellement répandue chez les détaillants. Ce mouvement s'accompagnera d'un accroissement des exigences pour l'étiquetage CPU et les stratégies de réponse rapide/TED.

III. POSSIBILITÉS DE PÉNÉTRATIONS DES CANAUX DE VENTE AU DÉTAIL

POSSIBILITÉ DE PRÉSENCE DANS LES CANAUX DE DÉTAIL

Les fabricants canadiens d'habillement ne sont pas actuellement en mesure de satisfaire les exigences de tous les canaux de détail aux¹ Le tableau de la page suivante donne un aperçu des observations en ce sens. La grille identifie les segments de vente au détail dont les exigences des produits et les caractéristiques de marchandisage conviennent le mieux aux points forts actuels des fabricants canadiens. Ces « canaux cible » comprennent les magasins à rayons spécialisés, les magasinsspécialisés indépendants, certains magasins à rayons, les compagnies de vente par correspondance et, dans une moindre mesure, les bureaux d'achat à la commission, qui se spécialisent dans les vêtements de meilleure qualité. Les magasins d'escompte et les magasins à succursales ne représentent pas autant d'occasions pour les fabricants canadiens². Les possibilités du côté des magasins super-spécialisés sont limitées à cause des demandes pour de gros volumes et de leur engagement vis-à-vis de réseaux d'approvisionnement complexes des pays où les coûts sont bas.

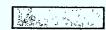
Bien que certains canaux de détail recèlent de meilleures possibilités que d'autres, les compagnies concernées n'offrent pas toutes une compatibité exploitable avec les points forts de l'industrie canadienne du vêtement. Plus précisément, les détaillants qui alimentent le « grand marché » ou le marché de masse à l'intérieur des canaux cibles ne pourraient pas atteindre la valeur mode/qualité que les Canadiens peuvent offrir à cause des pressions qui s'exercent dans les prix. Par conséquent, les meilleures possibilités pour les Canadiens se situent chez les détaillants haut de gamme (tels que Marshall Field, Saks Fith Avenue, Neiman Marcus, etc.). À moins d'indication contraire, les magasins à rayons, les magasins spécialisés indépendants, les magasins à rayons spécialisés et les compagnies de vente parcorrespondance dont il sera fait mention dans la suite du présent rapport, seront ces détaillants haut de gamme.

¹ Pour la définition et l'organisation des cannaux de vente au détail aux États-Unis, consulter les rapports des phases I et II, « Commerce au détail du vêtement aux États-Units » rédigés par Kurt Salmon Associates - Canada, Ltée. Ces documents sont disponibles auprès des Industrie, Science et Technologie Canada.

² Par ailleurs, les possibilités auprès des magasins à succursales peuvent être plus nombreuses dans l'avenir; J.C. Penney, par exemple, poursuit ses efforts de restructuration en magasin à rayons. Voir le rapport de la phase I pour les tendances dans la structure des magasins à succursales.

ANALYSE DES POSSIBILITÉS D'AFFAIRES DANS LES CANAUX DE DÉTAIL

		Magasins Spécialisés			MAGASINS D'ESCOMPTE	MAGASINS À	COMPAGNIES DE	BUREAUX D'ACHAT
			INDÉPENDANTS	INDÉPENDANTS RAYONS		SUCCURSALES	VENTE PAR CORRESPONDANCE	À LA COMMISSION
Prix "moyen et plus" ou haut de gamme								
Produits de haute mode								
Demandes pour des tissus et une fabrication de haute qualité		e i en						
Observation stricte des spécifications		·						. 7
Commandes pour des volumes restreints								
Demandes mettant en cause la souplesse de fabrication						Automotive to the control of the con		
Demandes de coopération informatique (réponse rapide/CPU)	M odérée	Forte	Faible	M odérée	Forte	Forte	Modérée	Aucune .



Demandes que peuvent satisfaire les fabricants canadiens

IV . POSSIBILITÉS POUR LES PRODUITS SELON LE CANAL

L'innovation dont peuvent faire preuve les fabricants canadiens d'habillement et le service qu'ils offrent pourraient avoir de la valeur aux yeux de bien des détaillants américains. Le tableau de la page suivante indique les segments de vente au détail où la compatibilité entre les besoins de produits des détaillants et les capacités de l'industrie canadienne est la plus grande. Ont été exclus de cette analyse les canaux représentés par les magasins super-spécialisés, les magasins d'escompte et les magasins à succursales, à cause de leur faible compatibilité avec les points forts canadiens.

Chaque ensemble canal/produit a été évalué selon les critères suivants :

- les tendances dans les volumes par segment
- · les possibilités sur les plans mode/qualité/prix haut de gamme
- les demandes de production

Pour certains segments de produit, on recommandera aux fabricants canadiens d'étudier les possibilités en se considérant comme sources d'articles spécialisés. Les articles spécialisés sont des vêtements de qualité et de conception exceptionnelles que les détaillants utilisent pour stimuler l'intérêt des consommateurs à leurs points de vente. En général, ces articles sont achetés en très petites quantités. Pour illustrer ce procédé de vente, prenons par exemple les tricots; le détaillant fait l'étalage en vitrine d'un nombre limité de styles uniques parmi toute la gamme de tricots en magasin.

PRODUITS	MAGASINS S	SPÉCIALISÉS	MAGASINS	COMPAGNIES	BUREAUX D'ACHAT
THODOITO	À RAYONS	INDÉPENDANTS	À RAYONS	DE VENTE PAR CORRESPONDANCE	
Femmes et fillettes				}	
Vestons sport	数据操作1377	工作的自然的意 义	CARE SAIL		
Robes					
Vêtements pour nourrissons			对对数型。他们	自然的第三人称形式	
Vêtements de nuit					
Autres coordonnés			s palled the second		
Manteaux et vestons de ville					心を確認 夢とりか
Pantalons					
Peignoirs et tenues de détente					
Jupes				,	
Tailleurs					
Tricots	阿基斯斯				34.
Maillots de bain	Tong a mercial special	国际的			
Articles de cuir					TENKALI.
Hommes et garçons			1		
Vestons sport et vestes de sport					
Chemises habillées					
Vétements pour nourrissons			用华华山市 建筑外	### ### ### / / / / / / / / / / / / / /	
Manteaux et vestons de ville					*1,54s.4
Pantalons	第272300000000000000000000000000000000000	7.046.68			
Complets et coordonnés					
Tricots	Wall Training U.				7. Table 1.
Maillots de bain		"" 对表现是 定			
Articles de cuir					

Articles de cuir		
Bonnes à assez bonnes	Limitées	Peu probable

CATÉGORIE DE PRODUIT	SEGMENT TCAC * 1984-1988	POSSIBILITÉ D'AVANTAGE CURRENTIEL	CANAL DE DÉTAIL	STRATÉGIE DE MARCHANDISAGE
Femmes et fillettes Vestons sport	- 6%	Limitée	Magasins spécialisés à rayons Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons	Besoin de marques de couturier/commerce. Possibilité d'un créneau mode dans produits haut de gamme.
Robes	4 %	Assez bonne	Magasins spécialisés à rayons Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons	 La demande pour des produits haute mode et très chers existe. Les fabricants (y compris les petites compagnies) sensibilisés aux exigences de livraison et de produits des détaillants peuvent être compétitifs en tant que fournisseurs de de produits haute mode et de service de qualité.
Våtements pour nourrissons	8 %	Bonne	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons Cie de vente par correspondance	 Possibilités plus grandes dans les vêtements de dessus d'inspiration de mode que dans les vêtements de nuit. Importance des marques de commerce. Possibilités auprès des magasins à rayons et des compagnies de vente par correspondance si les volumes ne dépassent pas la capacité.

^{*}Taux de croissance annuel composé

CATÉGORIE DE PRODUIT	SEGMENT TCAC* 1984-1988	POSSIBILITÉ D'AVANTAGE CURRENTIEL	CANAL DE DÉTAIL	STRATÉGIE DE MARCHANDISAGE
Femmes et fillettes Vêtements de nuit	6 %	Peu probable		 Le prix est un élément de concurrence important. Les couturiers européens occupent une place dominante sur le marché haut de gamme.
Autres coordonnés	5 %	Assez bonne	Magasins spécialisés à rayons Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons	 La plupart des possibilités se situent au niveau des articles de mode à prix haut de gamme. Un service de fabrication souple est un avantage.
Manteaux et vestons de ville	- 1 %	Bonne	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons Cie de vente par correspondance Bureaux d'achat à la commission	 Possibilités dans les manteaux de laine haut de gamme et les parkas d'hiver. Les exigences relatives aux produits varieront habituellement selon les régions géographiques. Force de l'image d'un Canada nordique.

^{*}Taux de croissance annuel composé

CATÉGORIE DE PRODUIT	SEGMENT TCAC* 1984-1988	POSSIBILITÉ D'AVANTAGE CURRENTIEL	CANAL DE DÉTAIL	STRATÉGIE DE MARCHANDISAGE
Femmes et fillettes Pantalons	3 %	Limitée	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants	 La concurrence entre les marques domestiques et celles de distributeurs est vive. Des possibilités peuvent exister dans les vêtements de lainage haut de gamme dans les marques de distributeurs chez les magasins détaillants spécialisés.
Peignoirs et tenues de détente	- 5 %	Peu probable	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants	Industrie fragile aux prix et dont le profil de mode est peu élevé.
Jupes	8 %	Assez bonne	Magasins à rayons Cie de vente par correspondance	 Des possibilités existent dans les produits de mode appuyés par un service de qualité (fabrication souple, réaction rapide aux tendances du marché). La coordination avec d'autres vêtements de sport pourra entraîner un mouvement de synergie.

^{*}Taux de croissance annuel composé

CATÉGORIE DE PRODUIT	SEGMENT TCAC* 1984-1988	POSSIBILITÉ D'AVANTAGE CURRENTIEL	CANAL DE DÉTAIL	STRATÉGIE DE MARCHANDISAGE
Femmes et fillettes				
Tailleurs	- 3 %	Assez bonne	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons	 Segment qui stagne ou décline. Créneaux possibles pour les articles en lainage haut de gamme. Haute qualité et service supérieur seront des avantages.
Tricots	7 %	Bonne	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons Cie de vente par correspondance Bureaux d'achat à la commission	 Possibilités limitées dans les articles de coton ou synthétiques à cause de la forte concurrence étrangère. Des possibilités existent dans les produits de conception de haute qualité, surtout les lainages. L'image d'un Canada nordique profitera aux fabricants d'ici.
Maillots de bain *Taux de croissance	1 %	Limitée	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons Cie de vente par correspondance	 Concurrence vive entre les marques. Importance de l'image véhiculée par la marque (mode et(ou) performance) surtout auprès des adolescents et des jeunes adultes. Des possibilités peuvent exister pour des produits haut de gamme visant les consommateurs adultes.

CATÉGORIE DE PRODUIT	SEGMENT TCAC* 1984-1988	POSSIBILITÉ D'AVANTAGE CURRENTIEL	CANAL DE DÉTAIL	STRATÉGIE DE MARCHANDISAGE
Femmes et fillettes				
Articles de cuir	Bonne		Magasins à rayons spécialiés Magasins indépendants spécialisés Magasins à rayons Cie de vente par correspondanceBureaux d'achat à la commission	Possibilités pour les vestons de grande qualité et de haute mode ainsi que pour les accessoires.

^{*}Taux de croissance annuel composé

CATÉGORIE DE PRODUIT	SEGMENT TCAC* 1984-1988	POSSIBILITÉ D'AVANTAGE CURRENTIEL	CANAL DE DÉTAIL	STRATÉGIE DE MARCHANDISAGE
Hommes et garçons				
Vestons sport et vestes de sport	- 4 %	Assez bonne	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons	 La conception et la qualité peuvent servir d'éléments de différentiation dans un marché difficile. Un segment de marché existe pour les produits très chers.
				 Les meilleures possibilités sont offertes par les lainages haut de gamme.
Chemises habillées	2 %	Peu probable		 Le marché américain demande une construction à une aiguille.
				 Possibilités éventuelles dans les créneaux des produits haut de gamme, mais cela exigerait la création d'une marque de couturier
Vêtements pour nourrissons	10 %	Bonne	Magasins à rayons spécialisésMagasins spécialisés indépendants	 Possibilités plus grandes pour les vêtements de dessus inspirés de la mode que pour les vêtements de nuit.
			Magasins à rayons	Importance de la marque de commerce.
			Cie de vente par correspondance	 Possibilités auprès des magasins à rayons et des compagnies de vente par correspondance si les volumes ne dépassent pas la capacité.
*Taux de croissance	annuel composé			

²⁰

CATÉGORIE DE PRODUIT	SEGMENT TCAC* 1984-1988	POSSIBILITÉ D'AVANTAGE CURRENTIEL	CANAL DE DÉTAIL	STRATÉGIE DE MARCHANDISAGE
Hommes et garçons				
Manteaux et vestons de ville	1 %	Bonne	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons Cie de vente par correspondance Bureaux d'achat à la commission	 Possibilités limitées dans les manteaux de pluie à cause de marques de commerce bien établies dans le segment (par ex. London Fog). Des possibilités existent pour les fournisseurs de paletots de lainage et d'auto de grande qualité ainsi que pour les parkas d'hiver dans les prix haut de gamme.
Pantalons	1 %	Limitée	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants	 Segment bien approvisionné et compétitif sur le plan des prix à tous les niveaux. Possibilités éventuelles pour les pantalons pleine doublure de lainage dans les magasins détaillants spécialisés qui constituent un segment restreint du marché.
Complets et coordonnés	2 %	Bonne	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons	 Les fabricants canadiens jouissent d'une réputation favorable sur le plan des capacités de conception et des normes de qualité pour alimenter le marché américain Des possibilités existent pour les produits haut de gamme, surtout dans les magasins spécialisés.

laux de croissance annuel composé

CATÉGORIE DE PRODUIT	SEGMENT TCAC* 1984-1988	POSSIBILITÉ D'AVANTAGE CURRENTIEL	CANAL DE DÉTAIL	STRATÉGIE DE MARCHANDISAGE
Hommes et garçons				·
Tricots	6 %	Bonne	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons Cie de vente par correspondance Bureaux d'achat à la commission	 Possibilités limitées dans les produits de coton et synthétiques à cause de la forte concurrence étrangère. Des possibilités existent pour les tricots de grande qualité inspirés de la mode, surtout les lainages; elles sont moindres pour les produits de base. Un potentiel existe pour les produits spécialisés. L'image d'un Canada nordique profitera aux
Maillots de bain	2 %	Limitée	Magasins spécialisés indépendants Cie de vente par correspondance	 Limage d'un Canada nordique prolitera aux fabricants d'ici. Concurrence vive entre les marques. Importance de l'image véhiculée par la marque (mode et(ou) performance), surtout auprès des adolescents et des jeunes adultes. Les styles s'adressant aux adultes sont habituellement des styles de base.
Articles de cuir *Taux de croissance	annuel composé	Bonne ,	Magasins à rayons spécialisés Magasins spécialisés indépendants Magasins à rayons Cie de vente par correspondance Bureaux d'achat à la commission	 Des possibilités existent pour les vestons de ville de grande qualité et de haute mode. Importance du prix pour les accessoires (articles courants)

V. QUESTIONS DE STRATÉGIE COMMUNES À TOUS LES CANAUX

QUESTIONS DE STRATÉGIES COMMUNES À TOUS LES CANAUX

Pour réussir leur tentative d'entrer sur le marché, il sera de la plus haute importance que les fabricants canadiens ajustent soigneusement leurs points forts exploitables en fonction des détaillants américains susceptibles d'apprécier leurs capacités et d'en tirer profit. Bien que chaque canal de détail ait des besoins et des problèmes différents, des points communs existent. La présente partie traite de ces points communs et les parties subséquentes porteront sur les questions de stratégie spécifiques à chaque canal de détail visé, dont devraient tenir compte les fournisseurs canadiens dans l'étude et l'élaboration des stratégies d'accès. L'analyse se limitera aux canaux représentés par les magasins spécialisés indépendants, les magasins à rayons spécialisés, les magasins à rayons, les compagnies de vente par correspondance et les bureaux d'achat à la commission. Elle portera sur les éléments suivants :

- marché
- personnel de vente et relations
- · programmes de marchandisage
- distribution
- communications électroniques

QUESTIONS DE STRATÉGIES COMMUNES À TOUS LES CANAUX (suite)

Le marché

Comme nous l'avons vu précédemmentla plupart des occasions d'entrer sur le marché américain qui s'offrent aux entreprises canadiennes de vètements se situent dans les segments de prix « modéré plus » et « haut de gamme ». À ces paliers, il est possible d'obtenir une valeur ajoutée au moyen du style, de la qualité et de la fourniture d'un service de fabrication de qualité.

Chaque entreprise canadienne qui étudie le marché américain devrait effectuer une évaluation complète de ses capacités de conception, de son niveau de qualité et de sa position financière. Un tel exercice permettra d'établir si elle possède la capacité pour satisfaire les exigences du détaillant cible américain ainsi que d'orienter sa tentative de pénétration du marché soit par des investissements dans des marques, en entreprise conjointe ou en association de marque de distributeur.

L'utilisation d'une marque de commerce permet au fabricant de contrôler la distribution de son produit. La marque de commerce permet également l'établissement de concessions commerciales au moyen d'investissements en publicité et d'autres procédés de promotion pour créer un besoin chez le détaillantpour les produits du fabricant et éliminer une partie des coûts rattachés à la concurrence qui existe au niveau des marques de distributeur. De telles concessions commerciales devraient assurer une plus grande stabilité à long terme dans la distribution.

La création d'une marque de commerce est un investissement à long terme. C'est également la meilleure façon de bâtir une valeur pour les actionnaires. Les coûts annuels d'investissement nécessaires pour établir une marque aux États-Unis peuvent atteindre plusieurs millions de dollars. Il faut donc prendre soin d'orienter ces investissements vers les segments où ils seront le plus profitable.

Le personnel de vente et relations

Les fabricants qui recherchent les occasions pour les marques de distributeur n'auront pas besoin d'un personnel de vente aux États-Unis. La plupart des détaillants préfèreront faire directement affaire avec la direction. Cette situation permet aux directeurs d'approcher eux-mêmes les détaillants et les bureaux d'achat à la commission aux États-Unis et d'établir des liens plus efficacement que par l'entremise d'un personnel de vente.

Les fabricants qui ont leurs propres marques de commerce ont le choix entre deux types de personnel de vente :

- Représentants: ces individus qui représentent plusieurs marques de commerce de fabricant à l'intérieur d'une région géographique où ils ont de nombreux contacts avec des détaillants dont ils connaissent bien les besoins. Ces détaillants sont pour la plupart des magasins spécialisés indépendants. Les représentants sont peu coûteux car ils sont rémunérés à la commission et il n'est pas nécessaire d'établir de bureau de vente. Par ailleurs, le personnel de vente de compagnie permet au fabricant d'avoir un contrôle plus grand sur la distribution de son produit.
- Personnel de vente de compagnie : le personnel de vente de compagnie se consacre uniquement à la promotion des gammes de vêtements de leur compagnie. Ces représentants peuvent ainsi maximiser leurs efforts de vente sur un produit et rapprocher le fabricant du détaillant, permettant des contacts plus nombreux et un service plus rapide. Les désavantages résident dans la difficulté de réunir ce personnel de vente :
 - recrutement et formation de vendeurs d'expérience;
 - leur existence ne se justifie économiquement qu'au regard de comptes au détail importants;

et dans les coûts additionnels afférents :

- les représentants des ventes recoivent normalement une compensation sous forme de salaire et de primes fondées sur une commission.
- bureaux de vente aux États-Unis.

Les fabricants qui ont leur propre marque de commerce et les autres devraient assurer une présence régulière aux foires commerciales . Les acheteurs provenant de tous les canaux de détail visitent ces foires à la recherche de nouvelles ressources et idées et pour placer des commandes.

Il sera nécessaire de communiquer avec différentes personnes (GMM, DMM, acheteurs, etc.) à chaque magasin détaillant visé pour étudier les possibilités d'association. Une méthode efficace pour connaître le nom et le poste de la personne qui devrait être approchée tout en éveillant la curiosité de la direction d'une compagnie, consiste à faire parvenir une lettre de présentation au directeur du service de marchandise (GMM) des magasins détaillants⁴ concernés qui explique les capacités de l'entreprise, et dans laquelle on demande le nom de la personne à qui la correspondance doit être adressée. De cettefaçon, on éveillera l'intérêt envers la compagnie à tous les niveaux sans offenser personne en ne respectant pas la hiérarchie de la direction.

Programmes de marchandisage

Des recommandations spécifiques de stratégie sont présentées pour chaque canal dans cette partie⁵. Cependant, une observation est commune à tous les canaux; les entreprises canadiennes qui en sont à leur première tentative de percer le marché seront tout probablement considérées comme des fournisseurs « marginaux » par les détaillants américains. Les fournisseurs canadiens doivent être prêts à affronter la situation (qui pourra donner lieu à des commandes de dernière minute, à des conditions financières rigides et à des annulations) et à concevoir des stratégies pour établir des liens étroits et durables.

⁴ Voir la liste des magasins aux États-Unis à la partie IV, « Associations commerciales et répertoires des magasins » du

[«] Commerce au détail du vêtement aux États-Unis – un aperçu », rédigé par Kurt Salmon Associates – Canada, Ltés.

⁵ Veillez consulter le rapport, « Commerce au détail du vêtement aux États-Unis – phase II » , rédigé par Kurt Salmon Associates – Canada, Ltés., pour le point sur les méthodes de marchandiseage dans les canaux de détail.

- Les essais « sans risque » de produits pourraient inciter certains détaillants à tenter des expériences. Cette option ne devrait pas, par contre, être offerte de prime abord car certains détaillants la perçoivent comme un signe de faiblesse du fabricant.
- Accroître la souplesse de fabrication et des autres services de soutien à la mise en marche lorsque c'est possible.
- Donner des garanties d'exclusivité :
- Pour les détaillants dans tous les canaux, l'exclusivité est importante car elle leur permet de se démarquer de leurs compétiteurs.
- L'exclusivité est particulièrement appréciée par les segments cible de l'industrie canadienne à cause de leur orientation de haute mode, de qualité et de prix supérieurs.

Distribution

Le fabricant qui désire livrer ses produits aux États-Unis doit d'abord s'enquérir de toutes les procédures et particularités de l'importation. Il doit suivre les procédures de déclaration douanière et respecter les règlements concernant les marchandises ainsi que les exigences relatives aux vêtements telles que les normes d'inflammabilité des vêtements pour nourrissons. Tout oubli se traduira par des retards dans les expéditions et des reports de dates de livraison (et, éventuellement, des retours de marchandise ou des retours d'impayés par le détaillant).

Les détaillants américains sont peu enclins à traiter de nouvelles affaires avec des fabricants qui ratent les périodes d'expédition.

Pour obtenir des renseignements concernant les procédures et règlements d'importation on peut s'adresser aux organismes suivants:

- Le bureau des douanes américaines
- · les bureaux commerciaux du gouvernement canadien
- les compagnies de transport de marchandise
- les autres fabricants canadiens qui possèdent de l'expérience dans l'approvisionnement du marché canadien

Communications électroniques

Comme nous l'avons vu dans la partie II, les programmes de réponse rapide/TED sont relativement rares ou inexistants pour les produits de mode à comparer au système de « réapprovisionnement automatique » et aux autres systèmes établis pour les catégories de produits durables et de produits de consommation, qui sont principalement des gammes renouvelables. Par conséquent, dans les segments de produits cible pour les fabricants canadiens, le recours aux systèmes de réponse rapide/TED se limite seulement, dans certains cas, au pré-étiquetage des codes CPU. Chaque occasion d'entrer sur le marché américain devra être évaluée séparément pour déterminer les exigences relatives aux systèmes électroniques ainsi que les coûts liés aux relations d'affaires avec chaque détaillant concerné.

Les fabricants canadiens qui établissent des liens aux États-Unis devraient effectuer une évaluation des exigences technologiques futures de leurs relations d'affaires avec leurs partenaires actuels et faire des plans pour d'éventuelles améliorations.

Avant d'entreprendre l'étude des parties qui suivent, il serait utile de revoir les parties décrivant les profils des canaux de détail dans le rapport, « Commerce au détail du vêtement aux États-Unis – phase II » car l'analyse présentée ci-après apporte des faits nouveaux à l'appui des observations faites dans le rapport précédent plutôt que d'en faire une révision.

VI. MAGASINS SPÉCIALISÉS INDÉPENDANTS

MAGASINS SPÉCIALISÉS INDÉPENDANTS

En général, les magasins spécialisés indépendants sont petits et possèdent des moyens financiers limités comparativement aux autres détaillants américains. C'est une situation qui les force à maintenir leur compétitivité face aux autres canaux de détail dont les ressources sont plus vastes. Leur succès est dû à une connaissance approfondie de leur clientèle locale et à un service soutenu adapté à ses besoins. Les fournisseurs canadiens possèdent les qualités requises pour venir en aide aux meilleurs détaillants de cesegment, comme le soulignent les nombreuses occasions potentielles pour des produits, présentées à la partie IV (Voir grille à la page 14). En effet, les magasins spécialisés indépendants représentent un bon nombre des meilleures occasions pour des ventes régulières aux États-Unis car ces détaillants apprécient les liens étroits avec des fabricants de confiance. Des produits et un service orientés faciliteront l'entrée sur ce marché.

Le marché

Produits

Les styles uniques aident les ventes des magasins spécialisés indépendants car ces derniers tentent de se démarquer de leurs compétiteurs et d'attirer la clientèle en offrant des gammes exclusives. Pour chaque catégorie de produit identifiée à la page 14, l'offre de vêtements de mode (non de base) profitera aux fabricants canadiens qui entrent dans ce segment.

Étant donné que tous ces magasins sont régionaux, les fabricants canadiens devront comprendre les variations régionales qui existent sur le plan des exigences relatives aux produits.

Qualité

Les magasins spécialisés indépendants accordent une place importante aux vêtements de grande qualité.

Les vêtements de très bonne qualité constante représentent un élément important du service que les meilleurs magasins spécialisés indépendants offrent à leurs clients.

En respectant les normes rigides de qualité, on assurera le maintien de relations profitables et durables, qui viendront facilitées par l'existence de contrôles de qualité efficaces.

Prix

La présence des fabricants canadiens dans les magasins spécialisés indépendants des États-Unis sera plus facilement réalisable s'ils offrent de la marchandise aux paliers supérieurs de la gamme des prix. Ces prix se justifieront par la qualité des produits de mode, leur construction et le service offert.

Volume

Les fabricants canadiens n'ont pas à craindre de surtaxer leur capacité de production en approchant les magasins spécialisés indépendants.

Service

Les magasins spécialisés indépendants apprécieront le service personnel, souple et rapide que les fabricants canadiens sont capables de fournir.

- Court temps de réaction de la fabrication pour des renouvellements rapides (d'une petite quantité d'articles en plusieurs styles/couleurs) de même que réaction immédiate aux tendances nouvelles de la mode.
- Exploitation possible d'un créneau en tant que fabricant de vêtements de « qualité européenne » offrant un « service domestique ».
- Ces détaillants en particulier accordent une grande valeur à l'exclusivité de la marchandise.

MAGASINS SPÉCIALISÉS INDÉPENDANTS (suite)

Personnel de vente et relations

Les magasins spécialisés indépendants apprécient les relations durables avec leurs fournisseurs. Les fabricants canadiens ont la possibilité d'établir et de maintenir de tels liens ainsi qu'un écoulement régulier des ventes, en offrant des produits orientés et un service de grande qualité à ce segment de détail.

Marque de distributeur

Les compagnies qui mettent à l'essai des stratégies d'introduction de marques de distributeur sur le marché devraient approcher directement les détaillants éventuels sans l'intermédiaire de vendeurs.

- Les magasins spécialisés indépendants, comme tous les détaillants, aiment savoir qu'ils traitent directement avec les gens qui peuvent s'occuper de leurs problèmes.
- Les relations peuvent être maintenues, dans une large mesure, via le téléphone depuis le Canada. Les visites sur place devront être effectuées de façon périodique lorsque nécessaire.

Marque de commerce

Pour les entreprises qui élaborent des stratégies d'introduction de marques de commerce, les magasins spécialisés indépendantsconstituent le seul canal pour lequel les représentants du fabricant sont recommandés en tant que personnel de vente.

• Bon nombre de magasins spécialisés indépendants entretiennent des rapports de confiance durables avec leurs plus anciens représentants.

- Ces représentants apportent souvent d'importantes contributions dans le choix des gammes de vêtements d'un magasin.
- Certains acheteurs de magasins spécialisés croient que la marchandise offerte par les représentants est pré-sélectionnée pour leur commerce.

Les magasins spécialisés indépendants accordent une grande place aux relations, ils n'aiment qu'elles deviennent « institutionalisées » :

• Éviter le service anonyme tel que les systèmes téléphoniques centralisés de service à la clientèle.

Programmes de marchandisage

Les programmes de marchandisage pour les magasins spécialisés indépendants devraient être orientés en tenant compte des moyens financiers limités de ces magasins, à cause de leur dimension, en comparaison avec les autres canaux de détail.

- · Ressources limitées pour financer les inventaires.
- Nécessitent des majorations initiales de 55 à 60 p. 100 de façon à supporter les démarquages (qui ne sont pas aussi souvent partagés avec les fabricants comme c'est le cas chez les magasins à rayons).

Des programmes de marchandisage adaptés aux besoins des magasins indépendants contribueront à établir des relations (consulter la partie V du « Commerce au détail de vêtement aux États-Unis » pour le relevé des besoins sur le plan du marchandisage des magasins spécialisés indépendants). Tout programme de marchandisage devrait inclure les avantages spécifiques (non les exigences) suivants :

- des délais de paiement de 60 jours et plus
- · des rajustements de marge garantie
- · des programmes de réapprovisionnement rapide

Distribution

- Les exigences relatives à l'expédition et à l'étiquetage sont relativement simples pour les magasins spécialisés.
 - Recours plus grand aux livraisons en cours de route que dans les autres canaux étant donné le plus petit nombre de succursales par magasin.
 - Souplesse des magasins spécialisés indépendants sur la question du préétiquetage et du marquage des conteneurs.
- Les magasins spécialisés indépendants accordent de l'importance au respect des délais de livraison.
 - L'importance de respecter ces délais ne fera que s'accroître car ces magasins continuent de s'approvisionner au fur et à mesure de leurs besoins.
- Les retards dans les expéditions peuvent sérieusement compromettre l'établissement d'associations à long terme.

Communications électroniques

- En général, les magasins spécialisés indépendants n'établissent pas des liaisons électroniques complexes avec leurs fournisseurs.
 - Par contre, l'utilisation de caisses enregistreuses électroniques aux fins de gestion de l'inventaire se généralisera. Cela suppose que le besoin pour une certaine forme de codage des produits (par ex. pré-étiquetage UPC) augmentera.

VII. MAGASINS À RAYONS SPÉCIALISÉS

MAGASINS À RAYONS SPÉCIALISÉS

On retrouve dans ce groupe de détaillants quelques-uns des plus prestigieux noms de l'industrie (Neiman-Marcus, Saks Fith Avenue). Ce groupe est synonyme de mode et de luxe. Jouissant d'une plus grande notoriété et possédant de plus gros volumes de ventes que la plupart des magasins spécialisés indépendants, les magasins à rayons spécialiés comptent sur une armée de fournisseurs pour s'approvisionner. Ils limitent également le nombre de leurs fournisseurs « marginaux ». Cependant, un potentiel existe toujours pour les fabricants canadiens d'habillement, surtout en tant que fournisseurs d'articles spécialisés, puisque les points forts de l'industrie canadienne correspondent aux besoins des magasins qui tiennent le haut du pavé dans ce segment. La visibilité des produits canadiens dans ce segment est la meilleure façon de créer une image de mode pour l'ensemble de l'industrie.

Le marché

Produits

À l'instar des magasins spécialisés indépendants, les magasins à rayons spécialisés s'efforcent de se démarquer en introduisant des modes uniques et nouvelles dans leurs gammes. Donc, si les fournisseurs canadiens utilisaient leurs capacités de conception et de fabrication souple pour produire rapidement des variations interressantes de styles populaires (soit en tant qu'entreprise possédant sa propre marque de commerce ou en tant que source pour une marque de fabricant), ils pourraient devenir des fournisseurs recherchés par ces magasins. Les autres avenues possibles pour entrer sur le marché des magasins spécialisés indépendants sont la participation à des associations qui s'occupent de promouvoir les entreprises canadiennes ou la formation d'associations conjointes avec les compagnies américaines ou européennes.

MAGASINS À RAYONS SPÉCIALISÉS (suite)

Le marché (suite)

Qualité

Les produits et la construction de grande qualité, combinés avec les éléments de conception vus plus haut, occupent une place prépondérante. Ils permettront aux magasins à rayons spécialisés de s'accaparer de marges intéressantes (52 p. 100 et plus) avec les produits canadiens.

Prix

Les points forts des fabricants canadiens résident dans les vêtements qui visent les prix des paliers « modéré plus » ou haut de gamme. Étant donné la concurrence que se livrent les fournisseurs pour approvisionner les magasins à rayons spécialisés, plus la valeur mode/qualité offerte sera grande, et meilleures seront les chances que les produits soient bien reçus par les détaillants cible.

 Grâce à des vêtements haute mode, de grande qualité et dispendieux, un fabricant se bâtira une réputation qui le placera dans les échelons supérieurs sur le marché. De cette position il lui sera possible de descendre à des niveaux inférieurs; faire le chemin inverse est plus difficile, surtout pour un fabricant qui possède sa propre marque de commerce.

Volume

Il peut parfois arriver que les commandes des magasins à rayons spécialisés pour certains produits de base dépassent la capacité de fabrication. Par contre, les vêtements de haute mode, de qualité et de prix supérieurs ne sont pas commandés en grandes quantités.

Les fabricants canadiens relativement petits peuvent éviter les commandes en grandes quantités en cherchant un créneau dans les magasins à rayons spécialisés : les « articles spécialisés ».

- Les occasions pour des articles spécialisés comprennent (liste non exhaustive) :
 - les robes et les peignoirs
 - les vêtements de dessus et les vestons de ville
 - les tricots fins
 - les maillots de bain
 - les vestes de cuir

Service

Les magasins à rayons spécialisés apprécieront la grande qualité du service que les fabricants canadiens peuvent offrir.

- Souplesse de fabrication
 - réapprovisionnements rapides
 - réponse rapide aux tendances nouvelles
- Exclusivité
- Petites productions de styles et couleurs variés

Personnel de vente et relations

En général, les magasins à rayons spécialisés sont moins loyaux que les magasins spécialisés indépendants. Les acheteurs doivent atteindre des objectifs de rendement pour leur(s) rayon(s) et, par conséquent, ils doivent régulièrement abandonner les produits peu rentables, sans tenir compte des relations d'affaires ou d'autres facteurs. Les bonnes relations avec un détaillant sont, par contre,recherchées car elles peuvent faire profiter les fabricants d'une « deuxième chance » lorsque surviennent des problèmes.

Marque de distributeur

Les fabricants devraient approcher directement les acheteurs des magasins à rayons spécialisés.

- L'approvisionnement des magasins à rayons spécialisés exigera des contacts fréquents.
 - Rapports hebdomadaires de rendement.
- Ces contacts peuvent être établis par téléphone depuis le Canada ou par des visites sur place lorsque nécessaire.

Marque de commerce

Le recours à des représentants de fabricants ne sera pas de très grande utilité pour l'approche et l'approvisionnement des magasins à rayons spécialisés.

• En règle générale, ces magasins ne traiteront pas avec des intermédiaires.

Le personnel de vente de compagnie ne sera d'aucune utilité.

- Les acheteurs sont concentrés dans les centres de mode New York, Los Angeles, etc.
- Les foires commerciales jouent un rôle important pour les ouvertures de comptes et le choix de marchandises.

Un bureau de vente aurait sa place ou serait utile pour améliorer le service.

- Les magasins à rayons spécialisés n'aiment pas « courir » après leurs fournisseurs pour discuter.
- Il est possible d'offrir un service personnel plus rapide.

Programmes de marchandisage

Les acheteurs des magasins à rayons spécialisés seront très attirés par des modalités souples.

- Démarquages partagés.
- · Politiques souples de retour.

Les fabricants canadiens devraient, par ailleurs, prendre garde de faire trop de concessions dans l'espoir d'obtenir un compte.

 Les magasins à rayons spécialisés seront des partenaires exigeants. Mousser les avantages reliés aux produits et au service en réponse aux demandes financières, lorsque c'est possible.

L'offre d'essais sans risque en magasin peut aider à établir des relations durables.

Distribution

La plupart des magasins à rayons spécialisés utilisent des centres de distribution pour la réception des expéditions. On a recours aux livraisons en cours de route dans des circonstances spéciales seulement.

Chaque détaillant aura ses propres exigences de livraison et de réception. Les fabricants canadiens devront se plier aux préférences de chacun. Les différences se situeront dans les éléments suivants :

- Pré-emballage des gammes sur commande.
- Marquage et facturation des conteneurs pour la livraison.
- Exigences pour l'étiquetage préalable :
 - codes CPU
 - investissements nécessaires pour l'achat de logiciels permettant une compatibilité avec les systèmes de codage d'articles sur commande de certains détaillants.

Les retards dans les livraisons entraîneront des demandes pour des retours et(ou) des démarquages. Les magasins à rayons spécialisés collaboreront dans la plupart des cas avec les fournisseurs pour rendre malléables leurs exigences d'expédition et de livraison. Ces détaillants n'ont habituellement pas de considérations spéciales à observer à moins que la gamme de produit offerte soit avantageuse.

Communications électroniques

Bien qu'ils aient actuellement du retard sur le plan des communications électroniques, les magasins à rayons spécialisés commencent à s'intéresser à l'utilisation des technologies TED et de codage CPU. À l'heure actuelle, l'électronique est peu répandue, surtout dans les produits de mode qui représentent les plus nombreuses occasions pour les fabricants canadiens.

 La plupart des principaux intervenants dans ce canal de détail se procurent actuelement de l'équipement pour la saisie des données aux points de vente et l'étiquetage CPU.

Présentement, on ne devrait pas avoir à investir massivement dans ces technologies pour assurer l'approvisionnement de ce segment de détail. Mais l'industrie évolue et les communications électroniques prendront de plus en plus d'importance.

VIII. MAGASINS À RAYONS

MAGASINS À RAYONS

En règle générale, les fabricants canadiens d'habillement sont mieux placés pour approvisionner les magasins à rayons de premier rang qui offrent des articles haute mode dans les prix « haut de gamme » et « haute couture ». Ces magasins sont par exemple Bloomingdales, Marshall Field, Bullocks et Macy's plutôt que des magasins à rayons généraux tels que Dillards ou Mercantile stores. Les petits magasins à rayons indépendants qui offrent une gamme de marchandise haut de gamme appropriée peuvent également constituer des cibles convenables pour les fabricants canadiens et ne devraient pas être négligés.

Le marché

ProduitsEn général, les magasins à rayons sont bien approvisionnés par leurs fournisseurs. De plus, bon nombre de ces magasins possèdent des programmes de marques de distributeur bien établis ainsi que des réseaux d'approvisionnement associés. Ces facteurs sont autant d'obstacles à une entrée sur le marché par ce canal. Par contre, à l'instar des magasins spécialisés indépendants et des magasins à rayons spécialisés haut de gamme, les magasins à rayons recherchent les modes uniques et excitantes pour maintenir l'attrait de leur clientèle envers leurs gammes de vêtements et pour se démarquer de leurs compétiteurs.

Les fabricants canadiens ont donc la possibilité de s'établir à long terme comme fournisseurs engagés à produire des modes avantageuses en temps opportun. La mise au point de produits cible sera la clé à l'établissement et au maintien d'une présence dans les magasins à rayons.

Qualité/prix

La valeur qualité/prix est probablement la fondation la plus solide sur laquelle bâtir un avantage concurrentiel, et le facteur le plus crédible à mettre sur le marché. Les fabricants canadiens pourraient ainsi garder leurs prix au palier « modéré plus ».

MAGASINS À RAYONS (suite)

Le marché (suite)

Volume

Le volume des demandes des magasins à rayons peut éventuellement dépasser la capacité de production des fabricants canadiens. Il sera donc important que ces derniers traitent seulement avec des magasins à rayons choisis pour ne pas être débordés. Ils devraient éviter de concentrer leurs affaires sur seulement un ou deux comptes; des acheteurs de magasins à rayons ont déjà abandonné leurs fournisseurs sans avertissement.

Service

Des produits à succès, une production souple et le respect des délais de livraison sont les éléments d'un service privilégié. La mise au point de produits exclusifs, surtout dans le cadre d'un marché « d'articles spécialiés » serait également bienvenu. Les fabricants qui visent ce canal, traiteront probablement avec les magasinsà rayons en qualité de fournisseurs marginaux (un groupe de fournisseurs que ces détaillants tentent en général de maintenir peu nombreux). Seul le service procure de la stabilité aux relations avec le temps.

MAGASINS À RAYONS (suite)

Personnel de vente et relations

Tout comme les magasins à rayons spécialisés, les magasins à rayons ne feront pas preuve de la même loyauté que les magasins spécialisés indépendants. Les relations seront fonction du rendement des ventes et, par conséquent, de la rentabilité.

Les magasins à rayons préfèrent être approvisionnés par les représentants de compagnie qui peuvent produire rapidement des résultats. Les représentants de fabricant ne conviennent donc pas en tant que personnel de vente pour les compagnies canadiennes qui ont leur propre marque de commerce. Leurs directeurs de même que ceux des compagnies qui n'ont pas de marque de commerce peuvent à eux seuls approcher et approvisionner certains magasins à rayons, puisque les acheteurs visitent la plupart des foires commerciales. Les communications téléphoniques peuvent suffire à résoudre la plupart desproblèmes. Lorsque le service auprès d'un détaillant est assuré par le téléphone, ce dernier doit toujours pouvoir joindre facilement le fournisseur pour éviter les frustrations inutiles.

Programmes de marchandisage

La majorité des magasins à rayons seront des partenaires exigeants; les méthodes de marchandisage recherchées sont celles qui assurent le maintien de leurs marges et diminuent les risques pour leurs inventaires. Ces principales méthodes sont :

- · les démarquages partagés
- des politiques de retour intéressantes
- des allocations coopératives souples
- l'exclusivité

MAGASINS À RAYONS (suite)

On demandera aux fournisseurs de faire certaines concessions, mais puisqu'elles risquent de se traduire par des ententes non profitables, il serait préférable de ne rien concéder. Un service de grande qualité et des programmes de marchandisage intéressants (combinés naturellement avec des produits intéressants) aideront les fabricants canadiens à obtenir des comptes aux États-Unis et à délaisser leur « marginalité » au profit de relations plus stables.

Distribution

Chaque magasin à rayons possède des exigences qui lui sont propres en ce qui a trait à l'emballage, l'expédition et la réception. Les exportateurs canadiens de vêtements devront s'y plier. (Voir à la page 41 pour les différences entre les magasins). La plupart des magasins à rayons utilisent les centres de distribution et n'ont recours aux livraisons en cours de route qu'en des circonstances spéciales.

Ces magasins réagissent rapidement aux retards dans les livraisons. Dans certains cas, on refuse les marchandises ou on exige des démarquages majeurs pour des périodes d'expédition ratées de 24 heures. Les fabricants canadiens qui approvisionnent ce canal doivent être en mesure de prévoir tous les retards éventuels et faire des arrangements pour éviter les pénalisations.

Communications électroniques

La plupart des magasins à rayons ont du retard sur le plan de la mise en œuvre des stratégies de réponse rapide. Ils s'y préparent cependant. Actuellement, le codage CPU se généralise et quelques magasins à rayons exigent déjà le pré-étiquetage des codes CPU.

Les exportateurs canadiens de vêtements devraient être prêts à traiter les besoins actuels sur le plan du codage CPU et se préparer en vue des exigences futures des magasins à rayons sur le plan des systèmes de réponse rapide/TED.

IX. VENTE PAR CORRESPONDANCE

VENTE PAR CORRESPONDANCE

Les possibilités sont limitées dans le canal de la vente par correspondance/catalogue à comparer à la situation qui prévaut dans les magasins spécialisés indépendants, les magasins à rayons spécialisés et les magasins à rayons. Cela est dû au fait que certaines catégories de produit (par ex. les complets pour hommes et pour femmes) se prêtent mal à une distribution par la poste. Pour les autres catégories, il s'agit de gammes de vêtement de base qu'on fait venir en grandes quantités de divers pays où les coûts de production sont bas. Il peut s'avérer également plus difficile de percer ce marché car les compagnies de vente par correspondance ont l'habitude d'entretenir des relations durables avec un nombre restreint de fournisseurs et certaines dépendent, dans une large mesure, des réseaux d'approvisionnement d'Extrême-Orient. Par contre, ces détaillants pourraient tirer avantage de la qualité et de l'adaptabilité de la fabrication des entreprises canadiennes d'habillement. C'est à ce niveau que les possibilités d'entrer sur le marché américain existent.

Les coûts liés à une percée sur le marché américain via la vente par correspondance seraient plus bas que pour les autres canaux étudiés car les dépenses afférentes à la mise au point des produits, aux ventes et au marchandisage sont moindres.

Le marché

Produits

La plupart des compagnies de vente par correspondance visent un consommateur, une utilisation finale ou un style de vie précis (catalogues spécialisés) et connaissent bien les goûts et les préférences de leur clientèle. C'est pourquoi elles mettent au point elles-mêmes la majorité de leurs produits.

Les fabricants canadiens pourront éviter, dans une large mesure, les dépenses liées à la mise au point des produits car leur seule préoccupation sera de produire des articles de qualité pour satisfaire les

spécifications des consommateurs. De plus, l'occasion se prête au renforcement de l'image que les Canadiens sont lesspécialistes du froid avec leurs produits très efficaces, pour les sports, les loisirs ou les conditions climatiques extrêmes.

La plus grande partie des vêtements offerts dans les catalogues ne portent pas de marque de commerce et sont vendus sous le nom de la compagnie concernée. Ce nom a autant d'importance aux yeux des consommateurs que bien des marques nationales.

Qualité

Pour pouvoir approvisionner le canal de vente par correspondance, il faut respecter rigoureusement les spécifications de taille, de dimension et de couleurs.

 Les compagnies de vente par correspondance doivent offrir un service hors pair (produits de très bonne qualité constante, expédiés rapidement aux consommateurs) pour garder leurs clients satisfaits. Ces détaillants évaluent la qualité du service selon un « taux initial d'approvisionnement » soit le pourcentage d'articles en stock prêts à être expédiés au moment de la réception de la commande. Un taux élevé se situe à 85 p. 100.

Prix

Comme c'est le cas dans les autres canaux, les fabricants canadiens ne pourront être compétitifs au niveau des prix pour les articles de mode de base. Les tentatives d'introduction devraient s'effectuer avec des produits de haut de liste qui offrent une valeur de conception, de qualité et de rendement.

Volume

Les procédures d'achat du segment de la vente par correspondance ne risquent pas de surtaxer la capacité de production des fabricants canadiens.

 Essentiellement, la méthode d'achat d'une compagnie de vente par correspondance est telle qu'elle oblige les fabricants à engager leur capacité de production en vue de la demande prévue. On évaluera cette capacité avant de conclure des ententes.

Service

La capacité de produire en petites quantités, sans préavis, et de modifier les calendriers de production en milieu de saison sont des caractéristiques recherchées par les compagnies de vente par correspondance. On devrait attirer leur attention sur la souplesse de fabrication lorsqu'on négocie avec elles.

En général, le travail de ces compagnies se déroule antérieurement aux saisons, contrairement aux autres canaux de détail. Par exemple, on poste les catalogues offrant de la marchandise d'automne en juin et juillet. Ces détaillants accordent de l'importance à la capacité d'adaptation des fournisseurs à leur calendrier particulier.

Personnel de vente et relations

Il ne devrait pas être nécessaire d'avoir du personnel et des bureaux de vente (et d'assumer les coûts afférents) aux États-Unis pour traiter avec les compagnies de vente par correspondance.

- La direction devrait être en mesure d'approcher ces compagnies directement.
- Une grande disponibilité (téléphone, télécopieur) et des visites sur place, lorsque nécessaire, devraient suffire à établir des communications.

Les compagnies de vente par correspondance apprécient les relations durables avec les fournisseurs qui sont attentifs à leurs besoins.

Programmes de marchandisage

Les exigences des compagnies de vente par correspondance sont peu nombreuses :

- Pas de publicité coopérative avec les marques de distributeur.
- Démarquages partagés peu fréquents.
- Retours peu fréquents.

Ces détaillants seront intéressés par des arrangements de prix garantis.

Distribution

Tout comme la distribution dans les canaux des magasins à rayons, les exigences d'expédition et de réception seront plutôt rigides en ce qui a trait à :

- la facturation et au marquage des conteneurs;
- l'étiquetage et l'emballage des vêtements.

Ces compagnies utilisent des centres de distribution. On ne fait pas de livraison en cours de route.

Le respect des délais de livraison est primordial.

 Les catalogues circulent déjà lorsque les expéditions sont prévues. Un retard dans ces expéditions empêchent de remplir les commandes en temps.

Les compagnies de vente par correspondance recherchent les fabricants qui peuvent satisfaire rapidement des renouvellements de commande.

Communications électroniques

La plupart des compagnies de vente par correspondance n'utilisent pas encore les systèmes de réponse rapide/TED pour communiquer avec leurs fournisseurs, mais bon nombre d'entre elles le feront bientôt.

 L'utilisation des barres de codage CPU se généralise. Les systèmes de réponse rapide/TED seront très utiles aux compagnies de vente par correspondance qui tentent de raccourcir les délais de mise au point des produits (actuellement de 12 à 18 mois). Les fabricants qui peuvent répondre à ces priorités seront des partenaires recherchés. X. BUREAUX D'ACHAT À LA COMMISSION

BUREAUX D'ACHAT À LA COMMISSION

Bien que les bureaux d'achat à la commission ne soient pas techniquement un canal de distribution de détail, ils n'en demeurent pas moins une porte d'entrée exceptionnelle sur le marché américain. Ces bureaux appartiennent à des sociétaires d'une compagnie de détail et servent d'agents qui assurent, au nom de la compagnie, un soutien sur le plan du marchandisage et de l'approvisionnement.

En comparaison avec les autres options, les bureaux d'achat à la commission représentent l'option la plus économique : les coûts de mise au point des produits sont minimes, les marques de commerce ne sont pas nécessaires de même que du personnel de vente ou un bureau de vente, les investissements dans les systèmes de réponse rapide/TED seront rares, et les coûts de financement de l'inventaire seront bas (en général les paiements se font par lettre de crédit). Par contre, les bureaux d'achat à la commission achètent habituellement de grandes quantités d'articles de mode de base et d'autres articles courants, secteurs où les fabricants canadiens auront du mal à offrir des prix compétitifs avec ceux des pays où les coûts de production sont bas. Les possibilités de pénétration du marché par cette voie seront donc moindres que par les autres canaux de détail étudiés précédemment. Les fabricants canadiens ne devraient pas, par contre, négliger cette avenue car

ces bureaux sont continuellement à la recherche de nouvelles sources en plus de posséder certains programmes visant une meilleure classification de la marchandise, auxquels les fabricants canadiens pourraient participer et apporter une valeur qualité/conception.

Le marché

ProduitsLes bureaux d'achat à la commission établissent leurs propres spécifications pour leurs vêtements; les exigences relatives à la mise au point des produits sont donc minimes. Les Canadiens qui tentent de percer ce marché devront d'abord identifier les occasions pour leurs produits qui leur permettront de devenir fournisseurs des bureaux d'achat à la commission en évitant le créneau des

produits courants. Les occasions seront tout probablement peu nombreuses mais il y a un potentiel pour les vêtements de dessus, les tricots et les articles de cuir.

Qualité

Pour un approvisionnement réussi des bureaux d'achat à la commission il faudra constamment offrir des vêtements fabriqués selon les spécifications (sans défauts ni modifications, idéalement).

La qualité et les bas prix sont des éléments primés par ces bureaux. La plupart engage des ingénieurs des produits qui inspectent les installations des fournisseurséventuels avant le début des négociations sérieuses. L'existence de mesures de contrôle de la qualité, recherchées par les inspecteurs, aidera à établir des relations.

Prix

La raison d'être des bureaux d'achat à la commission est d'offrir aux détaillants membres des plus bas prix sur des articles choisis que ces derniers obtiendraient en s'approvisionnant eux-mêmes. Les prix doivent donc être accrocheurs.

Volume

Les bureaux d'achat à la commission utilisent habituellement des lettres de crédit. Les spécifications pour les vêtements, les volumes et les calandriers de livraison sont établis d'avance. Il n'y a pas de renouvellement dans ce canal. Donc, les quantités exactes étant connues avant la signature des contrats, la capacité de production des fabricants canadiens sera rarement dépassée.

Service

Le service que devront fournir les fabricants canadiens aux bureaux d'achat à la commission sera minime. Il n'y a que trois exigences à respecter :

- Meilleurs prix nets.
- Vêtements qui respectent les spécifications.
- Livraison fiable et en temps.

De plus, ce bureaux aiment que leurs fournisseurs soient disponibles lorsqu'ils cherchent à les contacter.

Le téléphone peut facilement répondre à cette exigence.

Personnel de vente et relations

Les bureaux d'achat à la commission apprécient les relations durables et, en général, n'ont pas de rotation importante de fournisseurs. Un large personnel de vente ou un bureau de vente aux États-Unis ne seront pas nécessaires. Les directeurs d'entreprises canadiennes devraient approcher eux-mêmes les bureaux d'achat pour étudier les possibilités. Le respect constant des trois exigences énumérées plus haut devrait suffire à bâtir et à entretenir des relations.

Les entreprises canadiennes pourraient se servir de leur réussiste auprès des bureaux d'achat à la commission pour se bâtir, à peu de frais, une réputation de « fabricants de qualité » sur le marché américain.

Programmes de marchandisage

Les bureaux d'achat à la commission sont des entreprises qui fonctionnent de façon logique. Les démarquages et les retours (pour des problèmes autres que de qualité) et les escomptes sont rares. Ils prennent tous les moyens pour faire la meilleure impression auprès des fournisseurs.

Distribution

Les produits devront souvent être facturés et pré-emballés pour la livraison selon les spécifications particulières des compagnies sociétaires. Les livraisons se font à des centres de distribution des détaillants ou des centres de transit. Les livraisons en cours de route sont exceptionnelles. Le respects des calandriers de livraison en temps est la clé de relations durables.

Communications électroniques

Les fabricants canadiens ne devraient pas avoir à investir dans les systèmes de réponse rapide/TED pour assurer un bon service aux bureaux d'achat à la commission. Les liaisons électroniques ne sont pas un sujet de préoccupation, actuel ou futur, car elles existent habituellement avec les détaillants. Les bureaux d'achat à la commission ne sont pas des détaillants.

XI. ENTREPRISES CONJOINTES

ENTREPRISES CONJOINTES

Les entrepises conjointes peuvent représenter une option intéressante pour certains fabricants car elles peuvent être un moyen efficace d'éliminer les obstacles pour ceux dont les ressources sont limitées.

L'établissement d'une marque de commerce est onéreux :

- Publicité et promotion.
- Exigences relatives au personnel et aux bureaux de vente.
- Flux monétaire déficitaire à cause de la période d'investissement de 2 à 3 ans.

De leur côté, les marques de distributeur n'offrent pas de stabilité à long terme sur les marchés américains :

 Les coûts liés à la concurrence des autres fabricants créent une pression constante pour conserver les comptes.

Les fabricants canadiens aux ressources limitées devraient étudier les options d'association en entreprise conjointe susceptibles de correspondre à leurs exigences de croissance :

1. Faire équipe avec un fabricant possédant sa propre marque de commerce ainsi qu'un réseau de distribution établi aux États-Unis, qui jouit d'une bonne réputation auprès des consommateurs dans un canal de détail visé et qui étend sa marque de commerce à une nouvelle catégorie de produit. Les partenaires peuvent être des fabricants américains ou internationaux.

Avantages

- · Marque de commerce établie
- · Réseau de distribution établi aux États-Unis.
- Partage des dépenses.

Désavantages

- Les frais de publicité pour introduire une nouvelle catégorie de produits demeureront élevés.
- Pas d'établissement de marque de propriétaire.
- La recherche d'un partenaire compatible peut être difficile:
- complets vêtements de cuir
- coordonnés maillots de bain
- accessoires tricots
- 2. Faire équipe avec un autre fabricant canadien pour créer une gamme de vêtement identifiée par une marque de commerce, sur les marchés américains.

Avantages

- · Ressources financières mises en commun
- Partage des dépenses
- Gamme de vêtement plus étendue
- Coûts élevés malgré le partage des dépenses.

Désavantages

- · Processus de sélection difficile
- compatibilité des directions
- régularité de la fabrication
- Le lancement d'une nouvelle marque comporte plus de risque que l'expansion d'une gamme déjà établie.

XII. LISTE DE VÉRIFICATION

LISTE DE VÉRIFICATION

La liste de vérification présentée dans cette partie résume bon nombre des points importants que les fabricants canadiens doivent étudier pour déterminer si leur tentative de pénétration du marché américain est judicieuse et réalisable.

CATÉGORIE	POINT À VÉRIFIER	
Mise en marché dans le canal de détail	 Votre compagnie possède-t-elle une connaissance suffisante des produits du marché américain? 	
	 Quel canal de détail convient le mieux à votre gamme de produit? 	
•	 Quels détaillants américains possèdent la stabilité et le potentiel de croissance capables d'offrir des possibilités à long terme? 	
	 Quelles connaissances du marché et des produits devrez- vous posséder pour représenter votre compagnie aux États- Unis? 	
	 À quel rythme pouvez-vous établir des relations avec les détaillants? 	
	 Serait-il plus avantageux d'engager un réprésentant d'expérience pour diriger un bureau de vente aux États- Unis? 	
	Devriez-vous viser un marché régional ou national?	

CATÉGORIE	POINT À VÉRIFIER	
Positionnement des produits	Possédez-vous une image précise des groupes cible de consommateurs américains et de leurs préférences de style?	
	 Quel créneau visez-vous parmi les divers détaillants? Quel avantage concurrentiel auriez-vous à devenir et à demeurer le fournisseur attitré d'un détaillant? 	
	 Quels compétiteurs devrez-vous affronter dans vos tantatives pour gagner d'avantage de surfaces de plancher et pour offrir des options d'achat? Quels sont leurs points forts et leurs points faibles? 	
Spécifications des produits	 Vos tissus seraient-ils acceptés et, satisferaient-ils, dans certains cas, les exigences de sécurité? 	
	 Pouvez-vous respecter ou dépasser les spécifications de taille et de qualité pour un programme de marque de distributeur? 	

CATÉGORIE Capacité de fabrication	POINT À VÉRIFIER	
	 Compte tenu de votre capacité actuelle de production, quelle proportion de cette capacité peut être réservée au marché américain? Quels compromis devrontêtre faits? Sera-t-il nécessaire de réaliser une expansion ou de faire des acquisitions? Quand? 	
	 Pouvez-vous adapter votre production aux spécifications de marchandise des États-Unis compte tenu de vos calendriers de production et procédures actuels? 	
	 Dans quelle mesure votre production peut-elle être adaptable à des réapprovisionnements rapides? 	
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	 Pouvez-vous respecter différents calendriers pour les exigences saisonnières des zones climatiques aux États-Unis. 	

CATÉGORIE	POINT À VÉRIFIER	
Prix	 Votre production est-elle suffisamment efficace pour fixer des prix compétitifs? 	
•	 Existe-t-il une possibilité d'élaborer une politique de prix supérieur au moyen de style unique, de qualité de confection ou de rendement? 	
Ressources financières	 Ètes-vous prêts à engager, à long terme, temps de la gestion et ressources financières pour vous bâtir une part du marché et des relations de détail? 	
	 Une entreprise conjointe serait-elle plus avantageuse que le marketing et la distribution directs? 	

HD9940/.U52/P7414/Phase In Kurt Salmon Associates. Préparons-nous pour le libre-échange : commerce BTCA c. 1 aa ISTC

DATE DUE - DATE DE RETOUR		
ISTC 1551 (2/90)		

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA

