

CRÉER DE LA VALEUR

Marketing

Les bases en BtoB

Les bases de la **valeur client** **Valorisez vos succès !**

Le but :

Maitriser l'essentiel de ce qui fait la création de valeur.
La base trop intuitive de la vie de chaque entreprise !

Niveau de difficulté

Moyen : 2/5

Complétude :

2/4

Ce document est une aide mais le travail d'identification de la valeur dans l'entreprise demande de l'engagement sur 3 à 4 mois.

Situation dans le cadre ISO 56000 :

Marketing Finance.

Mots clés :

Qualité et valeur, courbes de valeur; satisfaction client, marge bénéficiaire, etc.

Les précautions à prendre :

Faire des vérifications et segmenter.

Sources:

Norme management par la valeur.

Daniel REY GEM

■ La valeur : une figure à deux faces

Parler de création de valeur c'est ouvrir le champ à des confusions permanentes.

Les mots : nous parlerons ici de « valeur client ». Dans le cadre de la norme management de la valeur.

Pour le client, la valeur est un rapport entre des satisfactions et des couts d'acquisition. Nous allons définir ce qu'est la satisfaction client plus loin.

Les coûts sont des couts d'achats mais également des coûts ergonomiques d'apprentissage etc.. Lorsqu'un fabricant de meubles en kit transforme le cout d'apprentissage en satisfaction client, il réussit une belle opération !

Valeur client = somme des satisfactions / somme des couts (prix achat et autres)

Pour le fabricant sa valeur ajoutée est le rapport entre le prix de vente et ses achats soumis à TVA.

Valeur ajoutée = prix de vente (HT) / somme des achats (HT)

valeur ajoutée

Prix de vente

Coûts de fabrication
Pannes
Invendus
Heures perdues
Etc.



valeur client

Satisfactions

Prix d'achat
Apprentissages
Consommations
Pannes
Etc..

**La création de valeur
est la création d'un nouvel **équilibre**.
Vous ne pouvez pas trouver un nouvel
équilibre si vous ne savez pas quel est
votre **équilibre** actuel.**

■ Chacun parle de « valeur » mais rarement de la « valeur client ».

valeur ajoutée <u>Prix de vente</u> <hr/> Coûts de fabrication Pannes Invendus Heures perdues Etc.		valeur client Satisfactions <hr/> Prix d'achat Apprentissages Consommations Pannes Etc..
---	---	---

Les commerciaux La valeur est abordée par les commerciaux avec les acheteurs dans la diagonale. Dans un premier temps les deux parties ne se connaissent que par les prix et c'est l'élément central de la discussion.

valeur ajoutée <u>Prix de vente</u> <hr/> Coûts de fabrication Pannes Invendus Heures perdues Etc.		valeur client Satisfactions <hr/> Prix d'achat Apprentissages Consommations Pannes Etc..
---	---	---

Le contrôle de gestion La valeur est ici abordée par le contrôle de gestion avec un nombre assez importants de ratios : **marge sur couts directs, Valeur Ajoutée Directe ou valeur ajoutée fiscale** etc. Ce qui est étonnant est le nombre de ces ratios de contrôle et absence d'études pour le ratio de droite « la valeur client ».

valeur ajoutée <u>Prix de vente</u> <hr/> Coûts de fabrication Pannes Invendus Heures perdues Etc.		valeur client Satisfactions <hr/> Prix d'achat Apprentissages Consommations Pannes Etc..
---	---	---

Le service qualité a pour objet de supprimer les défauts et tenir la promesse. Mais le Zéro n'a jamais créer de la satisfaction durable/

valeur ajoutée <u>Prix de vente</u> <hr/> Coûts de fabrication Pannes Invendus Heures perdues Etc.		valeur client Satisfactions <hr/> Prix d'achat Apprentissages Consommations Pannes Etc..
---	---	---

La valeur est abordée en productive par la réduction des couts inutiles dans les deux dénominateurs. On peut dire que l'essentiel de la productive moderne est centrée sur les deux dénominateurs. C'est le plan de relance par l'investissement machine et data.

valeur ajoutée <u>Prix de vente</u> <hr/> Coûts de fabrication Pannes Invendus Heures perdues Etc.		valeur client Satisfactions <hr/> Prix d'achat Apprentissages Consommations Pannes Etc..
---	---	---

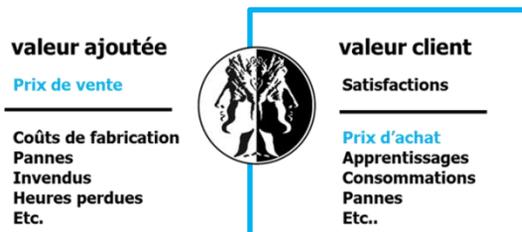
Le design to cost, l'analyse de la valeur s'intéresse à la réduction des coûts ou du nombre de pièces, à la simplification, etc.

valeur ajoutée <u>Prix de vente</u> <hr/> Coûts de fabrication Pannes Invendus Heures perdues Etc.		valeur client Satisfactions <hr/> Prix d'achat Apprentissages Consommations Pannes Etc..
---	---	---

Qui ?

QUI s'occupe de ce rapport, celui de la valeur client ?

■ La valeur *versus* satisfaction client



Pour comprendre la suite, le plus simple est d'utiliser la métaphore de la boulangerie de la boulangère et du croissant.

Si vous voulez devenir boulanger, vous devez répondre à un certain nombre de conditions : un espace, une zone de chalandise, un diplôme, un parking, etc.. Comment nommer ces obligations? Ce sont les classiques facteurs clés de succès qui constituent le ticket d'entrée dans le marché (FCS). Chaque nouveau marché présente un ticket d'entrée et il parfois très élevé. Ceci n'a encore rien à voir avec les qualités de notre croissant.

Acheter une entreprise, c'est aussi acheter un ticket d'entrée.

Si vous voulez satisfaire votre client avec votre croissant, des qualités sont nécessaires mais le mot qualité est aussi très trompeur.

En fait pour identifier ce qui fait la satisfaction forte, posez vous cette question très simple : **Pourquoi acceptez vous de payer plus cher votre croissant chez un boulanger plutôt que dans la grande surface ?**

Intéressez vous essentiellement à la **différence de prix** : parfois le double ? Etes vous très satisfait ? Oui et dans ce cas vous renouvelez votre achat, car vous avez une satisfaction durable mémorisée. La valeur c'est tout ce qui fait votre satisfaction.

C'est « tout ce qui fait que » vous acceptez de payer plus cher et que vous êtes content d'avoir payé plus cher

Dans ce contexte comment définir les facteurs de valeur client ? Ce sont des caractéristiques mesurables qui permettent de donner un profil à la satisfaction **On les appellent des facteurs de création de valeur ou « FCV » en complément des « FCS ».**

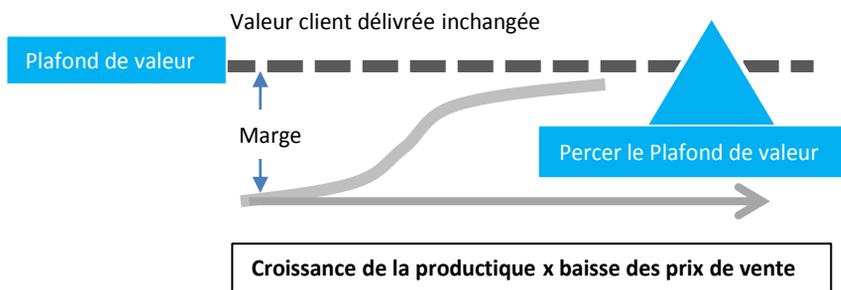
**Donc les FCS ont trait à l'entreprise dans son marché.
Les FCV ont trait au produit pour chaque client ou segment de client.**

Entreprise avec des...	(FCS) = être légitime dans...	le marché
Offre avec des...	(FCV) = pour satisfaire...	le client

■ Crever le **plafond de valeur**

Pourquoi avons-nous du mal à connaître les « FCV » ?

Parce que les plupart des entreprises sont orientées en excellence opérationnelle. Ceci leur permet de travailler avec excellence dans ces deux dénominateurs cités. Si vous restez dans les prérequis **votre équilibre** est autour d'un prix de vente standard. Mais dans un certain nombre de cas votre potentiel d'amélioration se réduit et c'est le surinvestissement avec des marges qui se réduisent car vous êtes sous le plafond de valeur.



Si vous voulez crever le plafond ce qui « signifie créer de la valeur » l faut travailler ce ratio avec un **nouvel équilibre**, avec des « plus », c'est bien ce qui s'appelle créer de la valeur.

La création de valeur est un changement d'équilibre

$$\text{Création de valeur} = \frac{\Delta \text{ satisfaction}}{\Delta \text{ €}}$$

valeur ajoutée

Prix de vente

Coûts de fabrication
Pannes
Invendus
Heures perdues
Etc.



valeur client

Satisfactions

Prix d'achat
Apprentissages
Consommations
Pannes
Etc..

Il est utile, avant de chercher et trouver « un plus » de connaître la carte de FCV dans son segment de marché. Pour la connaître il faut entrer dans la dimension de l'intimité client citée par TREACY ET WIERSEMA.

Hors les investissements de productique sont centré sur le travail du zéro défaut et la réduction des couts secondaires. Ce réflexe est valable pour tous les investissements machines, matières et DATA.

Une des questions est : comment utiliser ces investissements comme opportunité d'accroissement de la satisfaction client ?

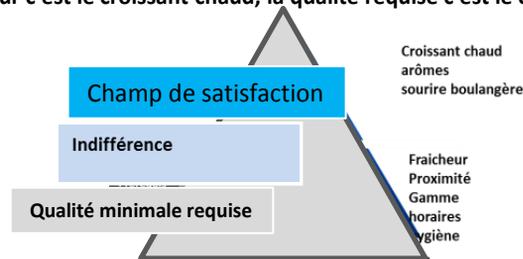
■ La différence entre valeur client et qualité requise.

En général le travail d'exploration démarre en interne.

Attention : si on reprend l'exemple du croissant on verra que le « tout ce qui fait que » contient au moins 2 niveaux.

- 1 - Des exigences minimales ou pré requis souvent définis dans les processus qualité pour obtenir le zéro défaut. Ces exigences ne créent aucune satisfaction mais leur absence crée de l'insatisfaction et bien souvent ces enquêtes sont plutôt des enquêtes d'insatisfactions.
- 2 – Des éléments de satisfaction réels, créateur de valeur les FCV

« La valeur c'est le croissant chaud, la qualité requise c'est le croissant frais »



Si une entreprise existe depuis quelques années, c'est parce qu'elle offre du « croissant chaud », mais bien souvent les dirigeants ne connaissent pas les facteurs de valeur client de manière objective. De nombreux discours sont fait sur « nos valeurs » mais ils masquent l'absence de connaissance qualifiée de la « valeur client. »

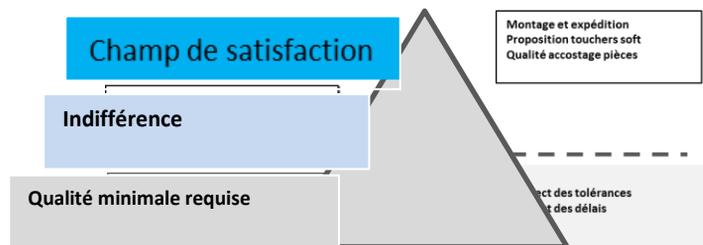
La question est très simple : *pourquoi mes clients acceptent ils de payer plus cher mes prestations ?* Mais Il est toujours difficile de répondre à cette question.

Vous devez d'abord répondre à cette question dans l'actualité de votre entreprise avant d'aborder tout autre marché ou nouveau client.

Si vous savez répondre à cette question vous aurez alors des leviers objectifs pour améliorer votre situation actuelle, vous différencier et vous comprenez ensuite comment aborder de nouveaux clients ou marchés.

Application pour un plasturgiste injecteur (2010)

Le respect des tolérances est un prérequis la qualité d'accostage des pièces est un (FCV)



La métaphore de la boulangerie de la boulangère et du croissant chaud :

Elle nous permet de bien comprendre la différence entre un ticket d'entrée dans le marché et la distinction avec la qualité requise et la valeur client délivrée.

L'objectif ici est d'approcher de manière factuelle la valeur délivrée sur la valeur d'usage. Il est possible de scanner les 300 arômes d'un café ou d'évaluer la température d'un croissant.

Il y a une limite à cet outil des FCV:

Les valeurs d'estime comme le sourire de la boulangère « n'ont pas de prix », et pourtant, elles sont bien réelles.



■ Faire la liste des (FCV)

Ce qui est toujours difficile est de passer de l'excellence opérationnelle à l'intimité client. Les négociations commerciales ne sont pas l'occasion de connaître les FCV. Vous trouverez dans les sphères marketing les nouveaux canaux de la relation client, des outils pour les identifier.

On décompose la satisfaction client comme une somme de facteur de création de valeur donc une liste. Connaître cette liste peut demander 2 à 3 mois.

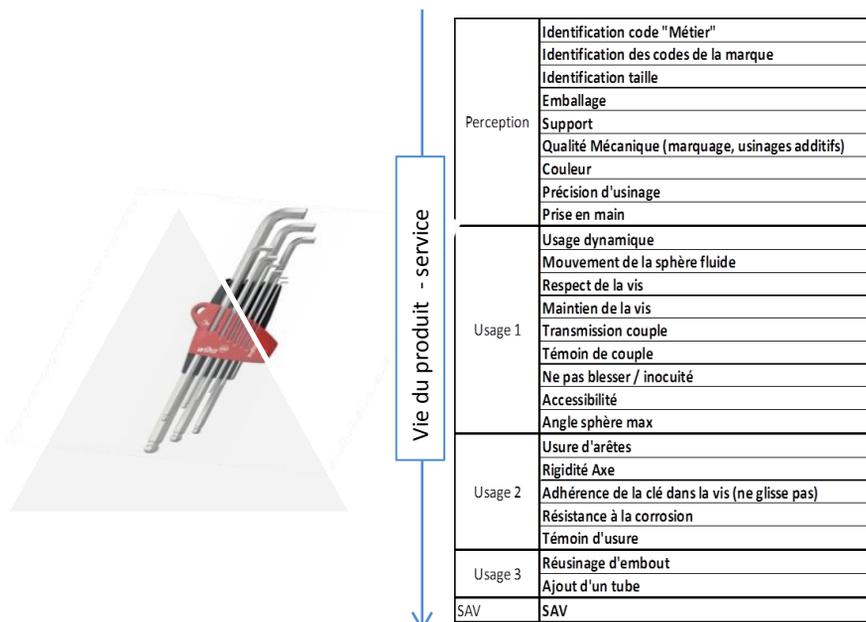
Pour faire cette liste vous avez deux *successions* possibles :

- En BtoB : suivre la vie de votre offre depuis le premier contact jusqu'au SAV.
- En BtoC : classer entre les FCS du passé, les actuels et les émergents.

Dans cette liste certains clients ou segment de clients sont sensibles au FCV et d'autres non et il est nécessaire de leur affecter, par segment de client, un certain niveau d'importance **par exemple entre 0 et 4**. On comprendra que certains FCV ne procurent qu'une vague indifférence donc avec une importance faible. Un FCV appartient au marché vous pouvez être très performant ou ne pas les avoir ce qui signifie que vous devez regarder les FCV des concurrents Votre niveau de performance peut s'évaluer entre **P = entre 0 et 4**. Vous pouvez inventer un nouveau FCV à condition de maîtriser les autres..

Un objet t ou un service apparemment banal contient en fait de nombreux FCV **Comment faire ?** Un moyen simple et de les repérer au fur et **mesure de la vie du produit** et **ici la clé hexagonale**, si simple mais si riche :

Travaux fait par un BE et le marketing



Les (FCV) n'appartiennent à personne.

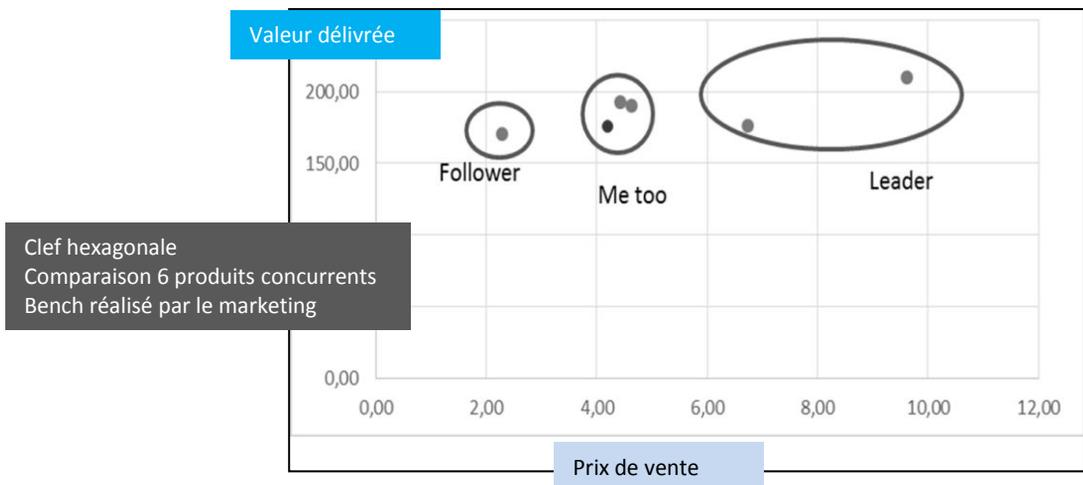
■ FCV - Comparer les valeurs délivrées

La valeur délivrée se mesure :

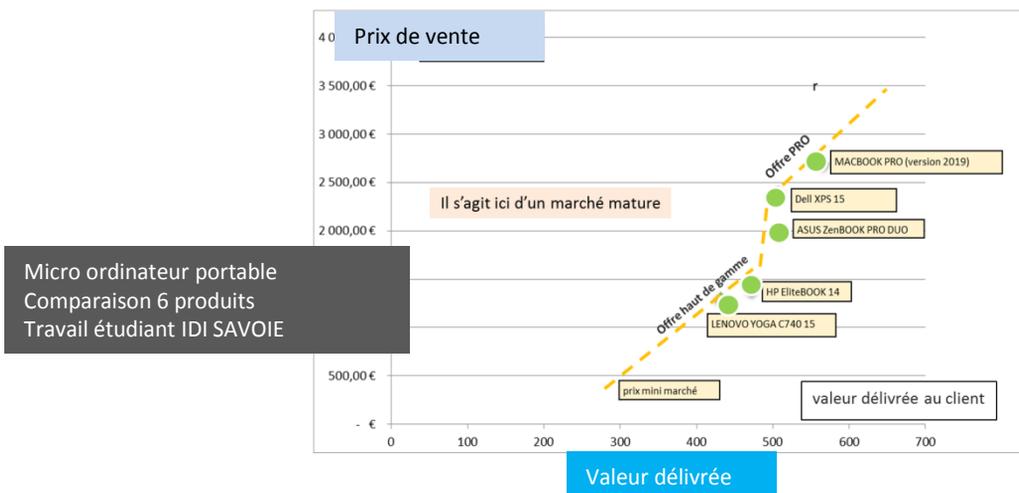
Identification des FCV
 Regroupement en thèmes (affichage, transport...) ;
 Affectation d'une note d'importance (i) client sur 5 ;
 Affectation d'une note de performance (p) sur 10 ;
 Pour chaque FCV on calcule la valeur (v) délivrée = (i)x(p) ;

La valeur globale = $\Sigma(v)n$.

Il est ensuite possible de réaliser ces types d analyse concurrentielles



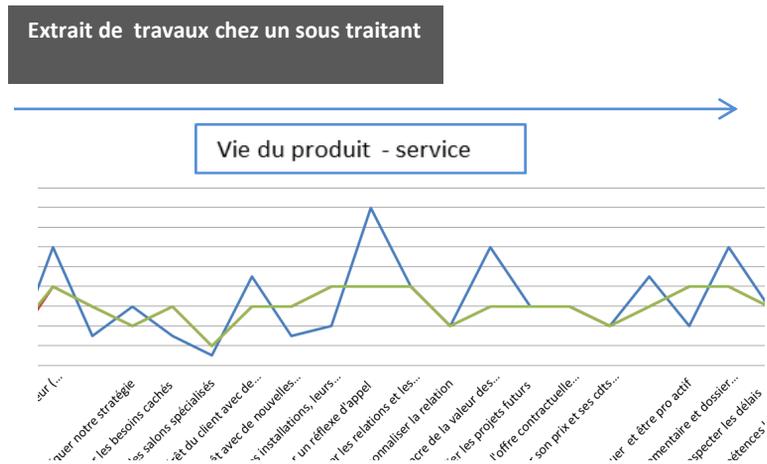
Clef hexagonale
 Comparaison 6 produits concurrents
 Bench réalisé par le marketing



Micro ordinateur portable
 Comparaison 6 produits
 Travail étudiant IDI SAVOIE

■ Comparer les valeurs délivrées

Avec les FCV vous pouvez comparer votre courbe de valeur avec la concurrence
Attention à bien lister les FCV dans l'ordre de la relation client .



Renouveler l'intérêt du client avec de nouvelles offres (organisationnel et compétences)

Renouveler l'intérêt avec de nouvelles offres (produits et technologies)

Valoriser nos installations, leurs fonctions et leurs applications

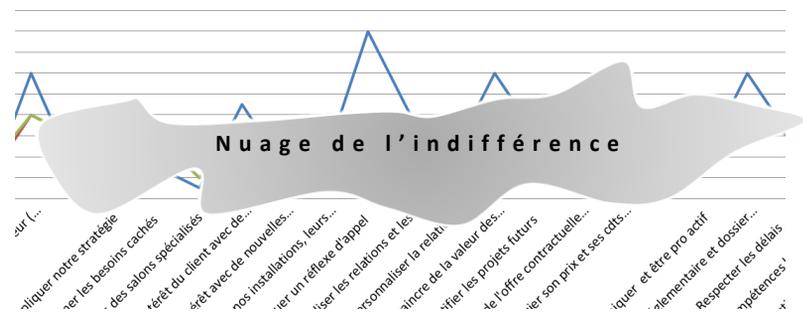
Fabriquer un réflexe d'appel

Fiabiliser les relations et les renseignements ...

Personnaliser la relation



Se différencier c'est d'abord sortir du nuage de l'indifférence ensuite de se positionner éventuellement par rapport à la concurrence.



■ Les usages des (FCV) sont multiples :

Vous verrez le potentiel de cet outil pour :

- Définir clairement votre statut fournisseur .
- Savoir identifier les (FCV) de votre propre client et devenir fournisseur stratégique.
- Utiliser des éléments de productique (DATA notamment) pour en faire des (FCV).
- Comparer votre courbe de valeur avec celle de vos concurrents pour vous différencier par un FCV.
Comparer deux achats.
- Faire un cahier des charges du profil marketing produit.
- Pour valoriser l'importance des fonctions dans un CdCF.
- Utiliser le CdCMarketing pour faire travailler ensemble commerciaux et BE.
Dans une écoute client comprendre ce que dit le client.
- Affecter les (FCV) à des coûts et des marges. C'est tout à fait possible.
- Mieux communiquer.
- Les identifier par DAS pour différencier la communication.
- Relier les (FCV) à sa Plate Forme de Compétences (PFC) et la valoriser