



La commercialisation de produits transformés localement: stratégie, contraintes et pistes d'améliorations

Capitalisation d'expérience:

*La commercialisation d'une gamme de produits transformés localement
sur le marché de Bissau, Guinée-Bissau, par Kafo-COM.*

Guinée-Bissau, 2015



Sommaire

Introduction

I. Etudier le marché des produits alimentaires transformés

1. Objectifs de l'étude de marché

2. Proposition de méthodologie

[a. L'étude consommateur](#)

[b. Les établissements commerciaux](#)

[c. Le recensement produit](#)

[d. Les marchés urbains](#)

3. Mettre en place une stratégie en adéquation avec le marché étudié

II. Préparation du lancement des produits sur le marché

III. Lancement des produits sur le marché

1. Organiser une cérémonie de lancement: stratégie clé de communication

2. Démarchage client

IV. Stratégie continue

V. Exemple de Kafo-Com, contraintes et recommandations

VI. Bilan et pistes d'amélioration pour Kafo-Com

Introduction

Dans un contexte d'Afrique de l'Ouest en pleine croissance démographique, où de nouvelles dynamiques alimentaires apparaissent dans les villes avec des consommateurs qui cherchent de plus en plus à diversifier leur alimentation, les centres urbains représentent un débouché potentiel pour des produits locaux transformés. Même si les réseaux de distributions sont encore faibles et peu structurés et que l'image des produits locaux est encore dévalorisés par un grand nombre de consommateurs (Grandval, Broutin, & Delmas, 2012), le marché semble porteur d'opportunités pour la commercialisation de produits transformés localement. L'expérience de Kafo-COM, petite entreprise créée grâce au projet de sécurité alimentaire « Amélioration de la sécurité alimentaire, promotion économique des filières agricoles et forestières » mis en place par les ONG KAFO et ESSOR, est un exemple globalement positif de lancement de nouveaux produits locaux, transformés, sur le marché de Bissau en Guinée-Bissau. Plus d'un an après le lancement de sa gamme de produits *Sabores da Tabancas*, Kafo-COM commercialise près de 2.000 produits par mois chez une quarantaine d'établissements commerciaux dont des bars, des restaurants, des supermarchés et des boutiques. Pour cela, la petite entreprise a mis en place une stratégie commerciale que ce document de capitalisation d'expérience présente. L'objectif est de permettre à d'autres structures similaires de s'implanter sur le marché dans l'objectif commun de valoriser la production agricole et de développer le secteur agro-alimentaire local.

Ce document propose dans un premier temps une méthodologie pour mettre en place une stratégie commerciale dans un contexte urbain particulier d'Afrique de l'Ouest. Il cherche à présenter tout le processus, de l'étude de marché initiale au lancement de la gamme de produits et au maintien de la place de l'entreprise dans le secteur.

L'exemple de Kafo-COM est ensuite présenté suivi des difficultés rencontrées et de quelques recommandations clés à retenir de cette expérience.

I. Etudier le marché des produits alimentaires transformés

1. Les objectifs de l'étude de marché

L'étude de marché est la première étape que l'entreprise doit réaliser avant de commercialiser ses produits. Pour conquérir le marché, l'entreprise doit connaître les caractéristiques de celui-ci:

- *Les lieux de ventes des produits alimentaires transformés et leurs caractéristiques*
- *Les types de produits alimentaires transformés commercialisés*
- *Les produits phares par type d'établissement*
- *Les prix*
- *Le type de consommateur selon l'établissement commercial*

Il est également important d'étudier les particularités des consommateurs de produits alimentaires transformés:

- *La classe sociale*
- *L'âge*
- *Le mode de consommation*
- *Les lieux d'achats*
- *Les motivations d'achat*

L'objectif de l'étude peut avoir deux objectifs selon la stratégie de l'entreprise:

- 1) Dans un premier cas l'entreprise a **déjà défini** le ou les produits qu'elle souhaite commercialiser.

L'étude, ici, a pour but d'identifier:

- Le positionnement du produit: *où est-ce que le produit peut être vendu?*
- Le prix: *à quel prix?*
- Les moyens pour le promouvoir: *quels sont les aspects à valoriser?*
- Les contraintes imposées par le client (établissement commercial)
- Les éléments qui déterminent l'achat ou non d'un produit par les consommateurs

- 2) Dans un deuxième cas celle-ci **cherche à définir** un ou des produits à commercialiser et souhaite adapter son produit aux besoins du marché.

Dans un premier temps l'étude de marché permettra:

- De connaître les produits existants et leurs modes de consommation
- De déterminer les habitudes des consommateurs ainsi que leurs exigences
- De développer un produit qui répond aux besoins des consommateurs

Dans un deuxième temps l'étude aura les mêmes objectifs que ceux présentés dans le premier cas.

L'étude de marché peut aussi permettre à l'entreprise d'avoir un premier contact avec les différents acteurs et de comprendre éventuellement le fonctionnement du réseau de distribution:

- *Qui fourni les établissements commerciaux?*
- *A quels prix?*
- *Quels sont les volumes approvisionnés?*
- *Quels types de contrats sont pratiqués?*

Pour un marché d'une ville comme Bissau, il est très difficile de trouver des informations chiffrées dans la bibliographie sur les dynamiques commerciales et alimentaires de la ville. Le marché est, de plus, en constante évolution depuis la mise en place d'un nouveau gouvernement succédant à une longue période d'instabilité politique. Il est donc préférable de réaliser l'étude au moment où l'entreprise souhaite s'insérer sur le marché plutôt que de se baser sur des données d'études précédentes.

Il est essentiel de prendre en compte quatre éléments:

- **Les consommateurs:** les clients finaux des produits vendus par l'entreprise.
- **Les établissements commerciaux:** les clients directs de l'entreprise, revendeurs de ses produits.
- **La concurrence:** les autres produits alimentaires vendus sur le marché.
- **Les vendeuses du marché urbain:** potentiel client à explorer.

L'étude doit donc analyser ces quatre acteurs pour obtenir les informations souhaitées. Le document propose ci-dessus un moyen, parmi d'autres, de les analyser.



Attention: tous les questionnaires doivent être testés sur un premier échantillon puis éventuellement modifier avant d'être validé.

2. Proposition de méthodologie

a) L'étude consommateurs

Objectifs

L'intérêt de cette partie de l'étude est de caractériser la consommation des produits alimentaires **transformés** dans la ou les villes cibles

- *Quels sont les produits transformés consommés?*
- *Quelle est l'origine de ces produits (importée ou locale)?*
- *Quels sont les lieux d'achats de ces produits?*
- *Quelle est la fréquence d'achat de ces produits?*
- *Quels sont les prix d'achat?*
- *Quels sont les critères de choix pour l'achat de ce type de produit?*
- *Quels sont les critères de choix d'achat entre un produit local et importé?*

Echantillon

Pour réaliser une telle étude un questionnaire court auprès de consommateurs dans les villes cibles peut-être un moyen pertinent et adapté aux objectifs.

Afin d'obtenir un échantillon le plus représentatif possible il est préférable:

- D'effectuer les questionnaires dans un maximum de quartiers différents
- Auprès de personnes d'âges et de sexes variés (interroger uniquement les personnes en âge d'acheter elles-mêmes leur produits)
- Réaliser le questionnaire à un maximum de personnes en fonction du temps et du budget imparti (essayer d'avoir un nombre équitable dans chaque quartier): plus le nombre d'interrogé est élevé plus les résultats seront représentatifs de la population.

Les questionnaires sont réalisés directement dans la rue, dans les bars ou dans n'importe quel autre lieu où il est possible de rencontrer des personnes.

Le questionnaire

Il est difficile d'attirer l'attention des personnes: le questionnaire doit être **court et simple**.



Tester le questionnaire avec une personne de son entourage permet d'estimer la durée du questionnaire et de le modifier si nécessaire.

Avant de commencer les questionnaires, il est important d'indiquer le **sexe** et l'**âge** (*un intervalle*) de l'individu interrogé (les questionnaires sont anonymes).

La **classe sociale** d'une personne est un caractère difficile à étudier. La question «*de quelle classe social êtes-vous?*» ne peut pas être posée telle-quelle, de même pour le revenu perçu. Il est possible néanmoins de définir, en amont, certains indicateurs permettant ensuite de classer les individus dans une «classe sociale». Par exemple, les indicateurs peuvent être:

- La possession d'une voiture
- La possession d'une moto
- La possession d'un vélo
- Un domicile avec eau courante ou non
- Le niveau d'étude (nul, primaire, secondaire, universitaire)

L'étude dans ce cas permettra d'identifier l'éventuel lien entre la classe sociale et le mode de consommation de certains produits.



Attention: Il est préférable de ne pas commencer l'entretien avec ces questions qui peuvent déstabiliser l'interrogé. A la fin du questionnaire la personne est généralement plus à l'aise avec l'enquêteur et pourra peut-être plus facilement répondre à des questions plus personnelles.

Les réponses à ces questions peuvent être facilement biaisées (un individu peut vouloir affirmer qu'il possède une voiture alors qu'il n'en possède pas). C'est à l'enquêteur d'essayer d'évaluer la véracité des réponses et de décider de les considérer ou non.

Dans un contexte tel que la Guinée-Bissau ou autre pays d'Afrique de l'Ouest, le taux d'analphabétisme de 55,3% selon l'UNICEF (UNICEF, 2012) il est préférable de prévoir un questionnaire que l'interrogateur puisse lire et expliquer à l'oral.

Le questionnaire peut se présenter sous forme de tableau à double entrée où les réponses sont indiquées par des croix.

Exemple

Où achetez-vous ces produits ?

	Marché	Supermarché	Bar-restaurant	Boutique	Vendeur ambulant
Jus de fruit		x	x		x
Farine		x		x	
Riz décortiqué	x				
Huile de palme	x				



Attention, même si une personne sait lire et écrire, la lecture et la compréhension d'un tableau à double entrée ne sont pas toujours évidentes. Il est donc préférable, dans tous les cas, d'expliquer à la personne interrogée la manière dont il faut lire et remplir ce type de tableau.

Les questions doivent être fermées, il faut donc préparer une liste de réponses pour chaque question:

- *Quels sont les produits transformés consommés?*

Listez les différents produits ou groupes de produits transformés existants sur le marché. Eventuellement ciblez la liste par rapport aux informations que l'on souhaite obtenir (listez que les produits similaires aux produits que l'entreprise veut vendre par exemple)

- *Quelle est l'origine des produits?*

Pour chaque produit listé, proposez deux colonnes: importée ou locale à cocher selon l'origine du produit (seuls les produits consommés doivent être cochés).

- *Quels sont les lieux d'achats de ces produits?*

Listez les possibles lieux d'achat de produits alimentaires dans la ville.

- *Quelle est la fréquence d'achat de ces produits?*

Proposez des intervalles de fréquence de consommation (exemple: tous les jours, 1 à 2 fois par semaine, 1 à 2 fois par mois, occasionnellement, jamais)

- *Quels sont les prix d'achat selon les produits?*

Listez les différents produits (de la question 1) et proposer des intervalles de prix pour chaque produit.

- *Quels sont les critères de choix pour l'achat de ce type de produit?*

Listez différents critères que l'on souhaite étudier (exemple: le prix, la qualité, l'étiquette, le volume, l'origine etc.)

- *Quels sont les critères de choix pour l'achat d'un produit importé ou local?*

Listez différents critères (exemple: absence de substitut local, qualité du produit, facilité d'accès, prix)

Ces listes de réponses doivent être établies en amont grâce à la participation de personnes connaissant bien le marché.

Analyses des données

Les données peuvent être traitées grâce à un tableau croisé dynamique sur une feuille de calcul type Excel.

La relation entre les caractères (âge, sexe, classe sociale) des individus et les réponses au questionnaire peut être analysée grâce à une Analyse à Composante Principale (ACP) sur Excel ou sur un logiciel d'analyse de données.

Difficultés et limites

Les principales contraintes rencontrées par Kafo-COM lors de la réalisation de ces questionnaires étaient:

- La **disponibilité des personnes dans la rue**: il est difficile de demander l'attention d'une personne dans la rue. Même si le questionnaire est court, il peut durer 3-4 minutes. Il est arrivé que certaines personnes commencent le questionnaire puis, le trouvant trop long, ne le termine pas. Il est donc très important de penser à un questionnaire bref et facile à remplir.
- La difficulté rencontrée par les personnes interrogées à **lire un tableau à double entrée**. Le nombre de produits que l'entreprise souhaitait étudier était important. Un tableau à double entrée (produit; questions) permettait de lire et répondre plus rapidement aux questions. Il fallait cependant expliquer correctement le fonctionnement du tableau avant de le donner à remplir.
- **La lecture du questionnaire** à des personnes ne sachant pas lire rend celui-ci beaucoup plus long et fastidieux. Les réponses peuvent être biaisées dans la mesure où l'interrogé ne prend pas le temps de lire d'abord toutes les réponses avant de faire son choix mais répond à chaque fois que l'enquêteur propose une réponse.

b) Les établissements commerciaux

Objectifs

Les établissements commerciaux sont un lieu de distributions alimentaires fermé où sont des produits alimentaires commercialisés quotidiennement aux consommateurs urbains.

Les établissements peuvent être très variés selon les villes mais on retrouve généralement:

- Des bars (de niveaux très variés (populaires, fréquentés par une population aisée ou étrangère)
- Des restaurants, également de niveaux variés
- Des établissements de ventes au détail (supermarché, mini-marché, boutique)
- Des hôtels

L'objectif de cette étude vendeur est double:

- **Etudier la consommation des produits alimentaires transformés:** les vendeurs connaissent les dynamiques du marché, les produits phares et les besoins des consommateurs auxquels ils sont confrontés quotidiennement.
- **Identifier et comprendre le fonctionnement des vendeurs:** leurs modalités et leurs critères d'achats, leurs fournisseurs, les types de produits commercialisés.

L'étude cherche à connaître:

- *Quels sont les produits transformés les plus vendus?*
- *Quels sont les produits vendus d'origine locale?*
- *Quels sont les volumes de vente pour ces produits?*
- *Qui sont les fournisseurs des produits alimentaires?*
- *Quels sont les types de contrats pratiqués?*
- *Si un commerçant ne vend pas de produits transformés localement, pourquoi?*

Echantillon

Si l'entreprise ne cible pas un type de commerçant particulier il est intéressant d'enquêter une large gamme d'établissements commerciaux:

- Bar
- Restaurant
- Supermarché
- Mini-marché
- Boutique
- Discothèque

Cette liste n'est pas exhaustive et dépend de chaque ville. Il est donc indispensable de connaître les possibilités de lieux avant de commencer les entretiens (éventuelle discussion avec une personne connaissant très bien la ville, visite de la ville).

Par exemple à Bissau il existe des «bars» populaires très présents dans toute la ville et très fréquentés qu'il ne faut pas négliger: ce sont des containers transformés en locaux de

vente de boissons avec des tables et des chaises, généralement de la musique et parfois une télévision.

Comme pour les consommateurs, il est préférable d'interroger les commerçants dans un maximum de quartiers différents et d'avoir un nombre plus ou moins équilibré d'interrogés par type d'établissement.

La personne interrogée peut être le gérant ou le vendeur directement si celui-ci connaît la dynamique de l'établissement.

Le questionnaire/entretien

L'étude vendeur peut être menée grâce à un questionnaire fermé ou à un entretien semi-directif.

Dans les deux cas il est important de prendre note de toutes les informations supplémentaires fournies par la personne interrogée. En effet l'entretien ou le questionnaire est réalisé dans un établissement commercial où l'environnement sera plus propice à une discussion que dans la rue (cas de l'étude consommateur).

Avant de commencer l'entretien ou le questionnaire il est indispensable de caractériser l'établissement commercial:

- Quartier
- Type d'établissement
- Niveau (populaire, moyen, bon)

Dans le cas du questionnaire il faut prévoir les possibles réponses à partir de visites et discussions avec des personnes connaissant très bien la ville:

- *Quels sont les produits transformés les plus vendus?*

Proposez une liste de produits transformés à cocher.

- *Quels sont les produits vendus d'origine locale?*

Proposez la même liste.

- *En l'absence de vente de produits d'origine locale, quelle est la raison?*

Proposez quelques choix de réponse (exemple: «pas intéressé», «doutes sur la qualité», «doute sur l'achat»- de ce type de produit par les clients», «jamais eu de proposition de tels produits»). Laisser toujours une ligne pour ajouter une autre réponse.

- *Quels sont les volumes de vente pour ces produits?*

Proposez des intervalles de volume de vente pour la liste de produits précédente (par exemple: «>100/jour»; «entre 20 et 50 par jours»; «< 20 par jour»; «<20 par semaines»)

- *Qui sont les fournisseurs des produits alimentaires?*

Proposez une liste (exemple: «grossistes», «marché», «grossistes spécialisés», «l'entreprise productrice»)

- *Quels sont les types de contrats pratiqués?*

Proposez une liste de choix (exemple: «paiement à crédit», «paiement direct», «50% crédit/50% direct», «contrat dépôt-vente») mais laissez une ligne pour une autre réponse éventuelle.

Dans le cas d'un entretien semi-directif il est possible de poser les mêmes questions mais en laissant l'interrogé répondre librement aux questions.

Analyses des données

Les données récoltées peuvent être analysées grâce à des tableaux croisés dynamiques. Une partie des données peuvent aussi être analysées qualitativement avec en appui les commentaires éventuellement notés dans un carnet.

Difficultés et limites

Les difficultés fréquemment rencontrées sont:

- Une disponibilité très faible voir nulle du gérant/responsable
- Une faible disponibilité des vendeurs (beaucoup de client au moment de la visite)
- Une crainte du vendeur (non gérant) de répondre à des questions concernant l'établissement

Pour palier au mieux à ces risques:

- ⇒ Demandez le contact du gérant pour revenir à un autre moment où celui ci sera plus disponible
- ⇒ Essayez de visiter les établissements commerciaux en dehors des heures de pointes
- ⇒ Rassurez le vendeur en présentant par exemple l'objectif de l'étude (*vous n'êtes pas un concurrent*)

c) Le recensement produit

Objectifs

Le recensement produit cherche à caractériser au mieux les produits de la concurrence.

Pour cela il faut:

- Relever les produits transformés vendus sur le marché ciblé (type de produit, marques)
- Relever leur origine
- Relever les différents volumes/contenants sous lesquels les produits sont commercialisés
- Relever les prix

Ce recensement permet à l'entreprise de:

- Connaître la concurrence à qui elle va devoir faire face
- Identifier un segment potentiel pour le produit qu'elle souhaite commercialiser
- Connaître les prix de vente pratiqués sur le marché ciblé

Méthode

Le recensement produit doit être réalisé dans un maximum de quartiers différents et dans un nombre équitable de différents types d'établissement.

Pour effectuer ce recensement il est préférable de préparer un tableau que l'enquêteur remplira tout au long de l'étude:

Exemple

Date	Quartier	Type d'établissement	Produit	Marque	Origine	Type d'emballage	Volume	Prix unitaire

Une colonne pourrait être ajoutée après: «**volume de vente**». Cette colonne serait remplie à partir d'informations fournies par le vendeur (décider à l'avance d'un intervalle de volumes de vente). Alors que les autres informations peuvent être récoltées indépendamment du vendeur cette dernière colonne demanderait sa participation, ce qui n'est pas toujours possible.

Ce recensement peut être effectué lors des entretiens vendeurs afin de rentabiliser les déplacements et le temps.

Analyses des données

Les données récoltées doivent être rangées par produits dans un tableau. Pour chaque produit indiquer les différentes marques, type d'emballage, volume, prix, origine et type d'établissement. Grâce à un tableau croisé dynamique, analysez les données obtenues.

Difficultés et limites

Même si l'on rencontre facilement les mêmes produits dans les établissements commerciaux, leur densité et diversité sont relativement importantes. Il est important dans ce cas de cibler les produits que l'entreprise souhaite étudier.

d) Les marchés urbains

Objectifs

Les marchés urbains de consommations peuvent également représenter une opportunité intéressante pour la commercialisation de produits locaux transformés. Les marchés urbains semblent depuis quelques années proposer un choix plus diversifiés de produits bruts et transformés (Grandval, Broutin, & Delmas, 2012).

L'objectif de cette partie de l'étude est donc d'identifier les éventuels potentiels des marchés qui sont les premiers lieux d'achat de produits alimentaires des populations en Afrique de l'Ouest (Performance, 2012).

Pour cela il est intéressant dans un premier temps de recenser et caractériser les produits transformés commercialisés dans le marché. Ensuite peut étudier le mode de fonctionnement des vendeurs des produits transformés sur le marché:

- Quelle est l'origine des produits vendus?
- Qui les fabrique?
- A qui les achète-il?

Echantillon

Si l'entreprise cible le marché urbain il est intéressant d'étudier le marché central de la ville et si possible les marchés plus petits (présents dans les différents quartiers).

Il faut ensuite essayer de faire le tour du marché pour repérer les éventuelles ventes de produits transformés et interroger un maximum d'étalages. Cette étude peut prendre plusieurs jours car les marchés urbains sont souvent très grands.

Méthode

Comme dans les établissements, un tableau peut-être préparer pour faciliter le recensement des produits transformés vendus dans le marché:

Exemple

Produit	Origine	Type d'emballage	Volume	Prix unitaire	Volumes de vente

Si la discussion avec la vendeuse n'est pas possible, on peut noter tout de même le produit, son type d'emballage, son volume et son prix. Les informations «Origine» et «volume de vente» demandent l'intervention de la vendeuse.

Le mode de fonctionnement des vendeuses peut être étudié par un entretien: l'objectif n'est pas de récolter des données à analyser mais de comprendre globalement le système.

Analyses des données

Comme pour le recensement produit, les données récoltées sur le marché peuvent être étudiées grâce à des tableaux croisés dynamiques.

Difficultés et limites

La principale difficulté que l'on peut rencontrer dans ce type d'étude est la disponibilité des vendeuses. Il n'est pas toujours possible d'obtenir d'autres informations que le prix des produits vendus. Les volumes des produits vendus sont également difficiles à estimer. La comparaison des prix des produits doit être faite sur un volume identique d'un même produit. Il faut donc trouver un moyen de caractériser le volume (en prenant une photo ou en pesant avec une balance portable) des produits étudiés pour comparer leur prix.

3. Mettre en place une stratégie marketing en adéquation au marché étudié

L'étude doit avoir permis à l'entreprise d'identifier les opportunités du marché pour un ou des nouveaux produits locaux.

Dans le cas où l'entreprise n'a pas encore créé son produit («stratégie 1»), l'étude a fait ressortir un éventuel besoin des consommateurs concernant un nouveau produit qui n'est pas encore produit localement.

L'innovation apportée par l'entreprise peut-être:

- **Le produit** lui même: création d'un produit qui n'existe pas du tout sur le marché local (ni produit localement ni importé)
- La fabrication locale de celui-ci: **son origine**
- Un **conditionnement** innovant
- Une nouvelle **saveur**

Dans le deuxième cas où l'entreprise a déjà mis en place un nouveau produits ou une gamme de produit l'étude a permis d'identifier:

- Une liste de **clients potentiels à contacter**
- Un ou des segments de marché **où positionner les produits** (type d'établissement potentiel en fonction du produit).

Exemple

Identifier un segment de marché

Les jus de fruits sont des produits plus adaptés aux bars et aux restaurants et les confitures aux supermarchés et aux hôtels.

- D'adapter les prix de vente (tout en restant rentable: ajustez la marge)
- Estimer des volumes de vente selon les produits

II. Préparation du lancement des produits sur le marché

Avant de lancer les produits sur le marché, l'entreprise doit:

- **Prévoir une quantité de produits en stock suffisante** pour répondre à des premières commandes: la première commande que les clients vont réaliser devra être considérée comme un «test» auquel l'entreprise doit réussir pour obtenir leur fidélité. Pour cela l'entreprise doit être en mesure de répondre aux volumes commandés.



Attention: l'entreprise ne doit pas avoir peur de ne pas réussir à vendre ses produits! Les établissements commerciaux interrogés à Bissau reprochent très souvent aux petites entreprises locales qui essaient de s'implanter sur le marché de ne pas produire une quantité suffisante pour répondre à leur demande. Un des critères principaux des gérants dans le choix d'un fournisseur est la fréquence des ruptures de stock.

Une production (ou l'achat de produit) initiale importante est un investissement qui sera déterminant pour le succès du lancement de produits sur le marché.

- **Embaucher un responsable commercial** qui représentera l'entreprise auprès des clients. Les principales tâches qui doivent lui être attribuées sont:
 - La prise de contact avec les clients
 - La promotion des produits
 - La réception des commandes
 - La gestion des livraisons de commande
 - Le suivi des commandes, des ventes, des stocks
 - La relation continue avec les clients

La responsable commerciale doit toujours se présenter avec:

- ⇒ Sa carte de visite
- ⇒ Une liste de prix
- ⇒ Des coupons de factures
- ⇒ Un petit carnet (pour noter toutes les éventuelles informations fournies par les clients)

- **Créer des outils marketing:** l'entreprise doit promouvoir ses produits et informer les consommateurs sur le lancement de nouveaux produits sur le marché. Pour cela elle doit préparer divers objets publicitaires et de communication.



IDÉES D'OUTILS MARKETING

- ⇒ Des brochures présentant l'entreprise et ces produits
- ⇒ Des posters
- ⇒ Un catalogue produit (cas d'une large gamme de produits)
- ⇒ Menus spécifiques à la marque à proposer aux bars (cas d'une gamme de boisson)
- ⇒ Etagère de présentation spécifique à la marque à disposer dans les magasins, supermarché (pour une gamme de produits).

- **Créer des outils de gestion/suivi:** une fois les produits lancés sur le marché, l'entreprise va recevoir des commandes de multiples clients qu'elle devra gérer et suivre au cours du temps.



IDÉES D'OUTILS DE GESTION

- ⇒ **Une feuilles de commandes à remplir** (préparer des feuilles avec, sous forme de tableau par exemple, les produits, leur prix unitaire, la quantité commandée et le prix total)
- ⇒ **Un classeur organisé par client:** dans chaque rubrique client, garder les feuilles de commandes et les factures (pour suivre les paiements)
- ⇒ **Suivi des stocks:** feuille de stock version papier et version informatique. La version informatique permet par exemple de mettre en place un rappel lorsque les stocks sont inférieurs à une certaine valeur.
- ⇒ **Suivi des dettes clients** (outils informatique): les clients préfèrent payer les produits à crédit. Ce système n'est viable que si l'entreprise effectue un suivi des dettes clients.
- ⇒ **Suivi des ventes (outils informatique):** le responsable commercial est la personne qui gère et suit les ventes de produits. Elle doit également enregistrer les ventes pour le suivi de l'activité de l'entreprise

- **Prévoir des échantillons de produits:** l'entreprise souhaite vendre des nouveaux produits alimentaires. Il faut gagner la confiance du client et du consommateur en proposant des échantillons de produits que le gérant peut goûter ou faire goûter à quelques consommateurs. Les échantillons sont distribués gratuitement et doivent être considérés comme une dépense liée au marketing de l'entreprise.

III. Lancement des produits sur le marché

1. Organiser un cérémonie de lancement: stratégie clé de communication

L'entreprise, pour lancer ses produits sur le marché peut organiser un événement sous forme de cérémonie.



IDÉES POUR L'ÉVÉNEMENT DE LANCEMENT

- ⇒ Inviter des acteurs clés du secteur (supermarché, hôtels, restaurants, bars, institutions importantes, ONG)
- ⇒ Organiser une dégustation de produits
- ⇒ Exposer et vendre les produits
- ⇒ Proposer une visite des locaux de production, de contrôle qualité et stockage
- ⇒ Démonstration de fabrication du produit



Attention: Il est indispensable d'avoir une liste de contact stratégique (établissements commerciaux clés du marché) pour que l'impact du lancement de produits soit bénéfique. La prospection de clients potentiels est donc essentielle avant de réaliser cette cérémonie.

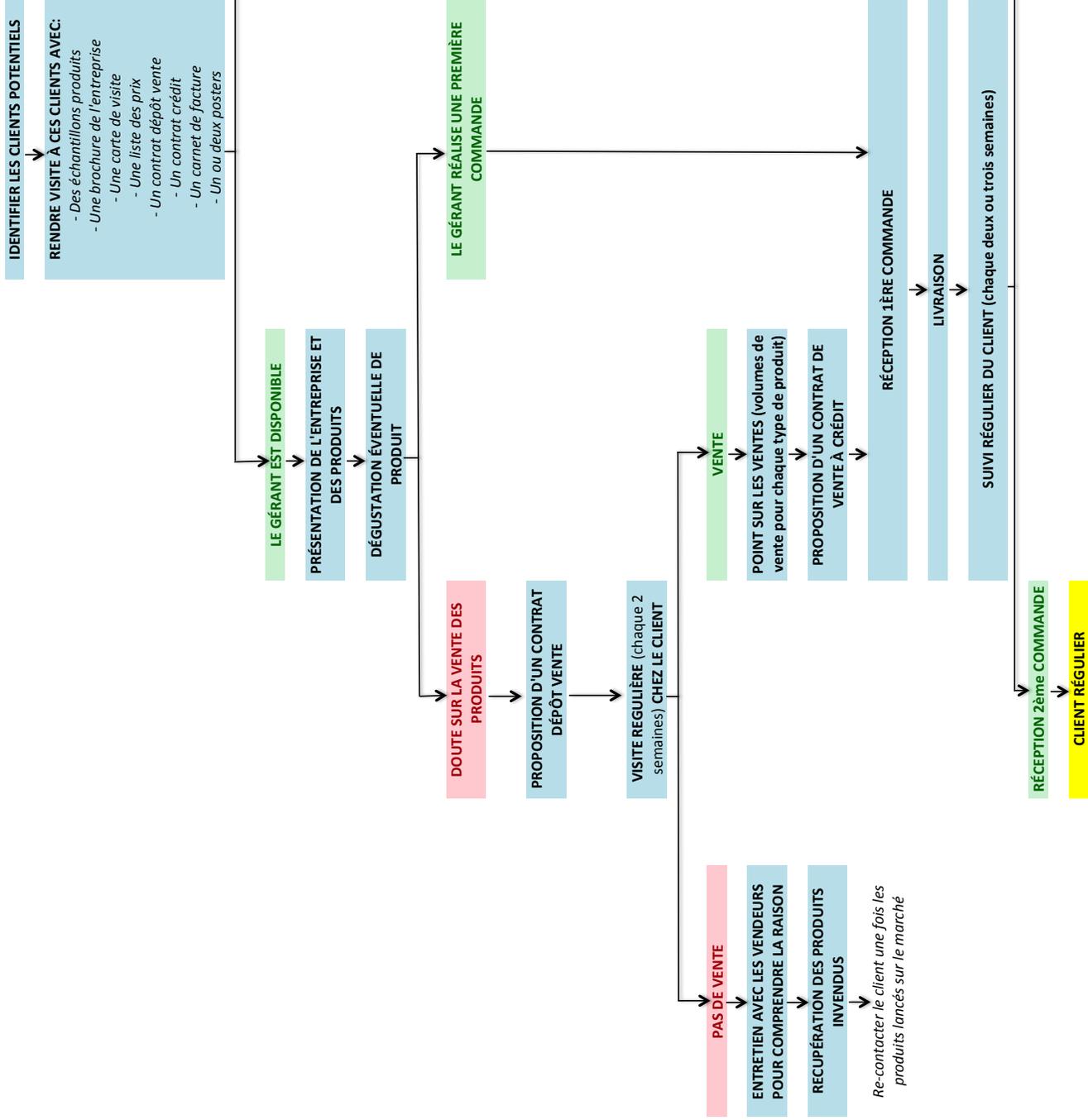
2. Démarchage client

Dans des pays où internet et les réseaux sociaux ne sont pas encore des outils utilisés par les commerciaux, il est indispensable de se déplacer chez les clients potentiels pour chercher à vendre les produits.

Lors du contact avec le client il est important de valoriser l'aspect local du produit mais également de rassurer le vendeur sur la qualité. Le responsable commerciale peut par exemple présenter les méthodes de fabrication (la désinfection du matériel, la pasteurisation ou les règles d'hygiène imposées) et les procédures de contrôles qualité.

En cas de réticence du client, le responsable peut proposer un premier contrat type **dépôt-vente**: le client essaye de vendre les produits. Après une durée prédéterminée lors de la signature du contrat, le responsable revient voir le client qui paye uniquement les produits qu'il a réussi à vendre. Le responsable récupère ensuite les produits invendus. Ce type de contrat incite le client à proposer les produits à ses clients sans prendre de risques financiers: si les produits sont invendus il ne perd pas d'argent, si ils sont vendus il en gagne.

Le schéma ci-dessous propose, sous forme d'arbre d'aide à la décision, une méthode de démarchage client dans un contexte d'une ville comme Bissau. Cette démarche doit être réalisée régulièrement même une fois que l'entreprise a réussi à pénétrer le marché.



IDENTIFIER LES CLIENTS POTENTIELS

RENDRE VISITE À CES CLIENTS AVEC:
 - Des échantillons produits
 - Une brochure de l'entreprise
 - Une carte de visite
 - Une liste des prix
 - Un contrat dépôt vente
 - Un carnet de facture
 - Un ou deux posters

LE GÉRANT EST DISPONIBLE

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DES PRODUITS

DÉGUSTATION ÉVENTUELLE DE PRODUIT

DOUTE SUR LA VENTE DES PRODUITS

PROPOSITION D'UN CONTRAT DÉPÔT VENTE

VISITE RÉGULIÈRE (chaque 2 semaines) CHEZ LE CLIENT

PAS DE VENTE

ENTRETIEN AVEC LES VENDEURS POUR COMPRENDRE LA RAISON
RECUPERATION DES PRODUITS INVENDUS

Re-contacter le client une fois les produits lancés sur le marché

LE GÉRANT RÉALISE UNE PREMIÈRE COMMANDE

RECEPTION 1ÈRE COMMANDE

LIVRAISON

SUIVI RÉGULIER DU CLIENT (chaque deux ou trois semaines)

RECEPTION 2ème COMMANDE

CLIENT RÉGULIER

LE GERANT N'EST PAS DISPONIBLE

PRÉSENTER AU VENDEUR L'ENTREPRISE ET LES PRODUITS

LAISSER LA CARTE DE VISITE ET UNE BROCHURE

DEMANDER LE CONTACT DU GÉRANT

APPELER ET PRENDRE RDV AVEC LE GÉRANT

Une fois disponible suivre la procédure "LE GERANT EST DISPONIBLE"

PAS DE 2ème COMMANDE

CONTACT A RENFORCER

IV. Stratégie continue

Une fois les produits lancés sur le marché, l'entreprise doit:

- **Garder se place sur le marché**
- **Améliorer la visibilité de ses produits**
- **Augmenter son nombre de client**
- **Augmenter ses volumes de ventes**

Pour **garder sa place sur le marché**, l'entreprise doit entretenir le contact avec le client. Pour cela, il doit **appeler régulièrement le gérant** pour demander si celui-ci ne souhaite pas réaliser une nouvelle commande (dans le cas où la dernière a été faite à une date lointaine). Le responsable doit également **se rendre à l'établissement commercial** pour interroger les vendeurs (ou serveurs) sur leurs impressions concernant la vente des produits de l'entreprise. Ceux-ci sont en effet en contact direct avec les consommateurs. Il est aussi intéressant d'interroger quelques consommateurs présents lors de la visite (*par exemple: est-ce qu'ils connaissent ces produits? est-ce qu'ils en ont déjà acheté? Si oui qu'est-ce qu'ils en pensent etc.*). Cette démarche permet d'identifier des éventuels points faibles qu'il faut améliorer (*communication, qualité, présentation, goût etc.*).

Pour **améliorer la visibilité des produits**, le responsable commerciale le responsable doit regarder, lors des visites, **l'emplacement des produits** dans l'établissement (*sont-ils mis en évidence?*). Si les produits ne sont pas correctement présentés, le responsable peut conseiller le vendeur. Il peut aussi **proposer des posters** pour faire de la publicité et informer les consommateurs que l'établissement vend ces produits.

L'organisation de **journées de dégustations** devant des établissements commerciaux ou dans des lieux stratégiques permet aux consommateurs de découvrir et goûter les produits. Pour cela il faut préparer un petit stand avec une exposition des différents produits, des brochures et des posters. Le responsable commercial ou des promoteurs de vente doivent ensuite attirer les passants pour venir goûter au produit. Dans le cas de boissons, penser à les refroidir avant de les donner au client (préparer une glacière avec de la glace). Il est préférable de proposer un gobelet plutôt que la bouteille entière (le coût de la dégustation serait trop élevé). Dans le cas de confiture, proposer des gâteaux ou du pain sur lequel tartiner le produit. Lors de ces dégustations le responsable ou les promoteurs

doivent interroger les consommateurs sur leur impression vis à vis des produits afin d'identifier d'éventuels problèmes liés au goût, à la présentation du produit ou à son emballage. Cela permettra à l'entreprise d'améliorer ses produits en fonction des exigences du client.

Dans les pays comme la Guinée-Bissau, beaucoup d'**événements** sont organisés par les diverses communautés religieuses, par les ONG ou les institutions (foires, cérémonies, festival etc.). Lors de ces événements des cocktails ou des goûters sont généralement proposés. L'entreprise peut alors essayer de proposer ses produits à ces structures. Ainsi, elle augmente la visibilité des produits et permet aux participants de ces événements de goûter aux produits de l'entreprise.

Une fois les produits sur le marché, l'entreprise ne doit pas cesser de contacter de nouveaux clients pour **augmenter son nombre de client** et ainsi **ses volumes de vente**. Les établissements commerciaux, dans les pays comme la Guinée-Bissau où les consommateurs n'ont pas un pouvoir d'achat très élevé, ne réaliseront pas des commandes de volumes très importants. Il est donc plus stratégique d'avoir un nombre élevé de client pour augmenter ses volumes de vente. Pour cela la prise de contact avec de nouveaux clients doit être continue pour augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise. La responsable peut fixer un jour de la semaine qu'il consacrera à la prospection et au contact de nouveaux clients.

V. Exemple de Kafo-Com: contraintes et recommandations

L'entreprise Kafo-COM a été créée dans le but de commercialiser une large gamme de produits transformés localement par des unités de transformation basées dans la région d'Oio.

Les produits fabriqués sont:

- Des jus de fruits pasteurisés (12 saveurs différentes)
- Des confitures («compotas») de fruits locaux
- Des farines (manioc, maïs, mil)
- De l'huile de palme rouge
- Du «vinaigre de citron» (condiment local)
- Du riz décortiqué
- De la pâte d'arachide

Différents volumes sont proposés pour chaque produit:

- Bouteilles de verre recyclé (bières) 33 cl ou 25 cl pour les jus
- Pot en verre de 30 ml ou 300 g pour les compotes (importé)
- Sachets plastiques thermo soudés de 0,5 kg, 1 kg et 50 kg pour les farines (importé)
- Bouteilles en plastique de 0,5 L, 1 L, ou 5 L pour les condiments (huile de palme et vinaigre de citron) (importé).

Kafo-COM a donc d'abord développé une gamme de produits et ensuite cherché à la commercialiser sur le marché de Bissau (*stratégie 2*).

L'étude de marché

Une première étude de marché a été réalisée avant le lancement de la gamme sur le marché dans le but de comprendre le fonctionnement du commerce des produits alimentaires locaux et plus en particulier les jus naturels, les compotes, le riz, l'huile de palme rouge et le miel. L'avis des consommateurs sur la consommation de tels produits (locaux) a été étudié.

Ont été enquêtés lors de l'étude:

- 250 consommateurs urbains
- 50 établissements commerciaux
- 52 vendeurs de marché
- 32 consommateurs sur les marchés

L'étude a été réalisée dans 6 villes (Bissau, Mansôa, Bissora, Mansaba, Farim et Bafata).

Une deuxième étude de marché a été effectuée un an plus tard. L'objectif était de compléter la première étude en enquêtant sur:

- Les habitudes de consommations des consommateurs urbains: l'étude a été orientée sur les produits de la gamme que l'entreprise souhaitait commercialiser.
- Les établissements commerciaux et la vente de produits alimentaires transformés
- Les produits transformés localement vendus à Bissau et dans les autres villes secondaires du pays
- Les produits transformés vendus sur les marchés (marché de Bandim)

Ont été enquêtés lors de cette étude:

- 88 individus
- 94 lieux de commercialisation
- L'étude a été réalisée dans 14 villes.

Préparation du lancement des produits

Kafo-COM a produit divers objets de communication et marketing:

- Des posters



- Des brochures (présentation des produits et présentation de l'entreprise)

Arroz (50kg)	26.000
Arroz (15kg)	790
Arroz (5kg)	2.750
Compostas (30ml)	300
Compostas (154ml)	1.200
Farinha de mandioca (500 g)	700
Farinha de mandioca (1 kg)	1.200
Farinha milho B (500 g)	700
Farinha milho B (1 kg)	1.200
Farinha milho P (500 g)	550
Farinha milho P (1 kg)	850
Mel (plástico 800 g)	2.400
Mel vidro (100 ml)	300
Mel vidro (400 g)	1.500
Óleo de palma (0,5 L)	800
Óleo de palma (1 L)	1.500
Óleo de palma (5 L)	7.300
Pasta de mancaras (500 g)	650
Pasta de mancaras (5 kg)	6.000
Sal (1 kg)	675
Sal (50 kg)	20.000
Sal (5 kg)	2.000
Sumos (25 cl)	250
Sumos (33 cl)	300
Vinagre de Tando (1 L)	625
Vinagre de Tando (5 L)	3.175
Vinagre de Tando (5 L)	2.300
Portulacas (55 cl)	3.500

- Un menu pour les jus de fruit (à proposer aux bars-restaurants):



- Des étiquettes pour tous les produits:



- Un banner pour les foires ou expositions-ventes des produits.

Les posters, les brochures et les étiquettes ont été conçus et imprimés en Italie et au Cap-Vert. Les menus ont été réalisés et imprimés en Guinée-Bissau.

Lancement des produits sur le marché

Suite à l'étude et après une **cérémonie de lancement**, une responsable commerciale, s'est rendue dans nombreux établissements commerciaux pour proposer les produits. En fonction du type d'établissement, la responsable mettait certains produits plus en valeur

que d'autre pour attirer le client (*Par exemple, dans les bars le premier produit qu'elle présentait était les jus de fruit et dans les hôtels les compotes et le miel*). Toute la gamme de produit était tout de même exposée grâce à des échantillons et la brochure. Les premiers établissements que Kafo-COM a réussi à conquérir sont les **bar-restaurants de 1^{ère} et 2^{ème} classe, les supermarchés et les mini-marchés.**

Les gérants de bar-restaurants de 1^{ère} classe, généralement des étrangers, effectuaient très souvent une première petite commande qu'ils **payaient directement.**

Les gérants de bar-restaurants de 2^{ème} classe, des mini-marchés ou des supermarchés réalisaient une **commande à crédit.**

Les principaux produits achetés par ces clients sont les **jus** puis le **miel**, les **compotes** et les **farines**. Les condiments se sont avérés plus difficile à commercialiser.

Une fois que les ventes ont commencé (réception de plusieurs commandes), Kafo-COM a essayé d'augmenter son nombre de client en **élargissant sa cible.** La responsable commerciale a concentré son activité de démarchage client auprès **des bars de 3^{ème} classes** (containers). Initialement plus réticents dans l'achat de produits locaux, les gérants de ces établissement se sont avérés plus intéressés grâce à la présence des produits sur le marché depuis plusieurs mois.

Suivi et amélioration continue

Pour suivre l'évolution du contact les clients déterminés comme potentiels, Kafo-COM a utilisé un tableau Excel comme celui présenté ci-dessous:

N°	Supermercados	N°	Minimercados	N°	Hotéis	N°	Bares-restaurantes 1a classe	N°	Bares-restaurantes 2a classe	N°	Bares-restaurantes 3a classe	N°	Lojas	N°	Discotecas
1	Darling (Bandim)	1	Alvalade	1	Lisboa-Bissau	1	Bate-papo	1	Chez Ami	1	Cidade alerta	1	Tinguena	1	Bambu
2	Tuba	2	Danfa Danfa	2	Coimbra	2	Papa-locas	2	Diaram	2	Contentor amarelo	2	Artissal	2	Sabura
3	Bonjour	3	Mangui	3	Azalai	3	Ponto de encontro	3	Restaurante de finanças	3	Contentor de David	3	Alternag	3	Paiam
4	Pinheiro (GSM)	4	STAC-Brasilia	4	Malaika	4	Padeira africana	4	Oasis	4	Contentor Wilson	4	Divuitec	4	Pluck
5	Nunes Irmão	5	Casa das Novidades	5	Amazônia	5	Dona Fernanda	5	Lenox	5	Churrasqueira Sitec	5	Piramide	5	Insomnia
6	Mavegro	6	Petromar Penha 1	6	Almadies	6	Almadies	6	Grill One	6	Contentor Dipebate	6	AD	6	Tabanka
7	Nutrilac	7	Petromar 2	7	Ancar	7	Morabeza	7	Casa Mbutcha	7	Contentor Toni	7	Renluc	7	Café Café
8		8	Lenox	8	Tamar	8	Rest. Coimbra	8	Bar Centro Cultral Brasil	8	Contentor Djedje 2	8	AMAE	8	
9		9	Elton aerop	9	DarSalam	9	Lobato	9	Mavego	9	Império Angolano	9	Educação	9	
10		10	Elton Bandim	10	Dina	11	Le Bistro	10	UDEB	10	Casa Misa	10	Mandjaco	10	
11		11	Elton XX	11	Bassamar	12	Aeroporto	11	Cantinho brasileiro	11	Bar Mandja	11	Cor Moran	11	
12		12	Isma	12	Jordane	12	Jordani	12	Bar Yanira	12	Surasqueirq Sitec	12	No Kume Sabi	12	
13		13	Bavima	13		13	Tamar	13	Odete	13	cidade alerta	13	Moutaro MTN	13	
14		14	Gonsalves	14		14	Bar Centro Cultral França	14	Samaritana	14				14	
15		15	Ali Tamar	15		15	Bar Centro Cultral Portugal	15	Libanês (Coqueiro)	15				15	
16		16	Petromar Safim	16		16	Kalisto (Casino)	16	Café Café (Mobis)	16				16	
17		17	Bambú Safim	17		17	Restaurante Nova Planeta	17	Mil Borja	17				17	
18		18	Petromar de Mindjeres	18		18	Restaurante Sabor da Casa	18	Bar Muru	18				18	
19		19	Minimercado Rama	19		19	Restaurante Sagres Safim	19	Bar Magnifico	19				19	
20		20	Kendi Minimercado	20		20	Restaurante Sagres Safim	20	Lega Manux	20				20	
							Centro Cultural Brasileiro								
3	43%	7	35%	1	8%	9	43%	5	25%	3	23%	11	85%	0	0%
3	43%	5	25%	8	67%	10	48%	5	25%	7	54%	1	8%	3	43%
1	14%	8	40%	3	25%	2	10%	10	50%	3	23%	1	8%	4	57%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
7	100%	20	100%	12	100%	21	100%	20	100%	13	100%	13	100%	7	100%

Client
Contact à renforcer
À contacter
Pas intéressé

Le code couleur permet à la responsable de planifier son activité de démarchage client en fonction de l'état de contact avec les différents clients potentiels. La liste des établissements a été initialement réalisée suite à l'étude de marché. Elle a été ensuite ajournée au fur et à mesure que la responsable commerciale prospectait des nouveaux clients.

Kafo-COM a participé à plusieurs événements (stands d'exposition-vente de produits):

- Expérience de valorisation et commercialisation de produits locaux organisée par l'ONG *Tiniguena*.
- 1^{ère} foire internationale du Goût et Terra Madre de *Slow Food*
- Foire agricole de *Coajog*.
- Expos-foire «Cabaz de Terra» de *Artissal*.
- 2^{ème} foire agricole nationale « Commercialisation sans barrières de produits agricoles» organisée par *AD*.
- Foire agricole de Dakar.
- Foire agricole nationale à Bissora organisée par *LVIA*.
- Foire agricole organisée par *IBAP/UICN* à Bissau.
- 1^{er} festival d'agriculture «Agrifest» organisé par l'ONG italienne *LVIA* à Bissau.

Kafo-COM a également vendu plus de 1 000 jus pour les buvettes lors de deux événements:

- Festival d'agriculture de *LVIA*
- Foire d'orientation à l'emploi professionnel de *ESSOR* et *ANADEC*

L'entreprise a organisé une session de dégustation de 3 jours devant un supermarché client.

Après un an depuis le lancement des produits sur le marché, l'entreprise a commercialisé 17.500 produits, dont 15.000 jus (soit 86% des volumes vendus). Le chiffre d'affaire s'élève à plus de 7 millions de FCFA soit près de 10.500 euros.

Après les premiers mois de lancement des produits, deux stagiaires ont été embauchés par Kafo-COM comme promoteurs de vente. Ils appuient la responsable commerciale pour toutes les activités: vente, promotions et gestion.

Les contraintes rencontrées

- **Assurer un flux de produits constants** (éviter les ruptures de stock): pour cela la responsable doit gérer l'approvisionnement en produits en contactant le centre de production avant la rupture de stock. Cependant la production de certains produits est saisonnière. Si les prévisions n'ont pas été suffisantes (notamment pour des produits fabriqués avant le lancement de la gamme sur le marché) l'entreprise s'est rapidement retrouvée en rupture de stock et elle ne pourra être approvisionné qu'à la saison prochaine.
- **Organisation des livraisons** pour que ce soit le plus économique possible: les clients réclament les produits à des moments différents. Kafo-COM n'avait à disposition, deux jours par semaine, qu'une voiture pick-up avec un volume d'espace limité pour transporter les produits. Certains clients souhaitaient être livrés à une heure précise. Il était donc difficile de gérer les livraisons pour satisfaire les exigences des clients avec les contraintes liées au véhicule. Le tableau ci-dessous présente les capacités maximales de transport des produits dans le véhicule:

Produits	N° unité/voiture
Jus 33 cl-25 cl	500-700
Farine 0,5 kg	350
Farine 1 kg	165
Riz 1 kg	165
Riz 5 kg	45
Condiment 1 L	250
Condiment 5 L	50
Compotes et miel (pot en verre)	225
Miel et pâte d'arachide (pot en plastique)	120

Les produits sont transportés dans des seaux en plastique qui contiennent 24 jus de fruits de 33 cl mais ils sont utilisés pour transporter tous les produits (afin de les protéger de la poussière lors du trajet):



- **Respecter les normes du pays:** l'entreprise ne s'était pas renseigné préalablement sur les normes du pays concernant l'étiquetage. Aucune étiquette collée sur les produits commercialisés dans des établissements commerciaux à Bissau ne doit contenir des informations écrites à la main. Au départ la date de péremption et le n° du lot étaient écrits à la main. Suite à la plainte d'un client s'étant fait contrôler, Kafo-COM note la date et le N° lot avec un tampon.
- **Embaucher un responsable commercial compétant:** la première responsable commerciale embauchée par Kafo-COM n'avait pas les qualités requises pour promouvoir des produits sur un marché. Le responsable commercial doit connaître ses produits et être capable de les promouvoir et les vendre à des clients avec conviction. Sa capacité à convaincre les clients est primordiale dans le lancement des produits sur le marché. La première personne embauchée s'est révélée peu adaptée à ce travail et a été ensuite remplacée par une personne plus motivée.

LES RECOMMANDATIONS CLÉS

- ⇒ **Etudier la viabilité de l'activité avant de commencer** (réalisation d'un business plan)!
- ⇒ **Embaucher** un responsable commercial **dynamique avec une expérience dans le commerce et la vente.**
- ⇒ **Ne pas avoir peur de se lancer sur le marché** malgré des faibles quantités en stock
- ⇒ **Ne pas avoir peur de produire** en quantité même si le nombre de client est encore faible
- ⇒ Lors du contact avec un nouveau client, ne pas hésiter à laisser la carte de visite, des brochures, des échantillons et **demandeur un numéro** de téléphone. **Appeler** plusieurs fois si nécessaire pour obtenir un rendez-vous avec le gérant si celui-ci n'est pas disponible!
- ⇒ **Rendre visite régulièrement aux clients!** Il faut toujours garder un contact avec les clients!
- ⇒ **Conseiller le client** pour un emplacement visible et stratégique des produits de l'entreprise.
- ⇒ Prendre le temps d'expliquer **le principe des «LOTS»**, dont les numéros sont inscrits sur les étiquettes, et de **la traçabilité des produits**. Ainsi en cas de problème sur un produit, le client note le numéro de Lot et informe l'entreprise qui retirera ce lot du marché.

VI. Bilan et pistes d'amélioration pour Kafo-COM

Bilan schématique

La stratégie commerciale mise en place pour la vente de produits locaux à Bissau par Kafo-COM peut-être résumé selon le schéma ci-dessous:



Pistes d'amélioration pour Kafo-COM

Après près d'un an de commercialisation de produits sur le marché, Kafo-COM doit continuer à augmenter ses volumes de ventes et augmenter ses parts de marché tout en prenant compte sa capacité d'approvisionnement. Les jus sont les produits les plus vendus par l'entreprise qui a donc concentré son travail de marketing sur cette gamme. Kafo-COM peut encore augmenter les volumes de vente de jus de fruit mais sera rapidement limité si la production n'augmente pas en amont.

En tenant compte de cette contrainte Kafo-COM doit:

- **Fidéliser les clients:** la responsable commerciale doit se rendre régulièrement chez ses clients pour les inciter à commander des nouveaux produits. Si des produits étaient en rupture et qu'ils ne le sont plus la responsable commerciale doit en informer les clients! Elle peut aussi présenter de nouvelles saveurs ou des nouveaux produits (nouvelle gamme de Ponch ou nouvelles saveur de fruit comme le tamarin et le bissap).
- **Elargir le marché ciblé:** Kafo-COM, jusqu'à présent, vend ses produits à Bissau. Pour augmenter son nombre de client, l'entreprise pourrait prospecter des clients dans des villes secondaires du pays où il existe des bars, restaurants, petites boutiques ou mini-marché. Les villes situées à la frontière du Sénégal (comme São Domingo) sont des lieux de passages fréquents. Cibler de telle ville permettrait aussi à Kafo-COM de diffuser sa marque au-delà de la frontière.
- **Prospecter les possibilités d'exportation au Sénégal:** l'entreprise après avoir pris connaissance des normes et taxes d'exportation de produits alimentaires au Sénégal, peut commencer à contacter des clients potentiels dans les villes frontalières à la Guinée-Bissau pour que le transport entre Bissau et le Sénégal ne représente pas un coût trop important. Dans le futur, Kafo-COM pourra chercher des grossistes pouvant assurer l'échange entre l'entreprise et un réseau de clients dans des grandes villes du Sénégal.
- **Concentrer la stratégie commerciale sur les produits encore difficiles à vendre:** l'huile de palme rouge, le vinaigre de citron et dans une moindre mesure la pâte d'arachide sont des produits que les clients actuels achètent peu ou pas du tout. Kafo-COM pourrait essayer de:

- Vendre ces produits sur les marchés urbains type le marché de Bandim en passant par exemple par des grossistes de produits alimentaires.
- Vendre ces produits à des grossistes qui approvisionnent toutes les petites boutiques alimentaires de la ville.
- Contacter des restaurants populaires qui proposent des plats locaux utilisant ces trois produits

Ces clients n'ont pas encore été assez contactés par Kafo-COM, la responsable commerciale, avec l'appui de promoteurs de vente, doit essayer de concentrer son travail de prospection de nouveaux clients chez ce type d'établissement pour dynamiser les ventes de l'huile de palme rouge, du vinaigre de citron et de la pâte d'arachide (sans exclure les autres produits!)