



Gagner à travers la chaîne logistique

Questions stratégiques dans la gestion de l'approvisionnement et des chaînes logistiques agroalimentaires



Ross Colbert, Stratégie mondiale- Boissons

Services consultatifs et de recherche sur l'agroalimentaire

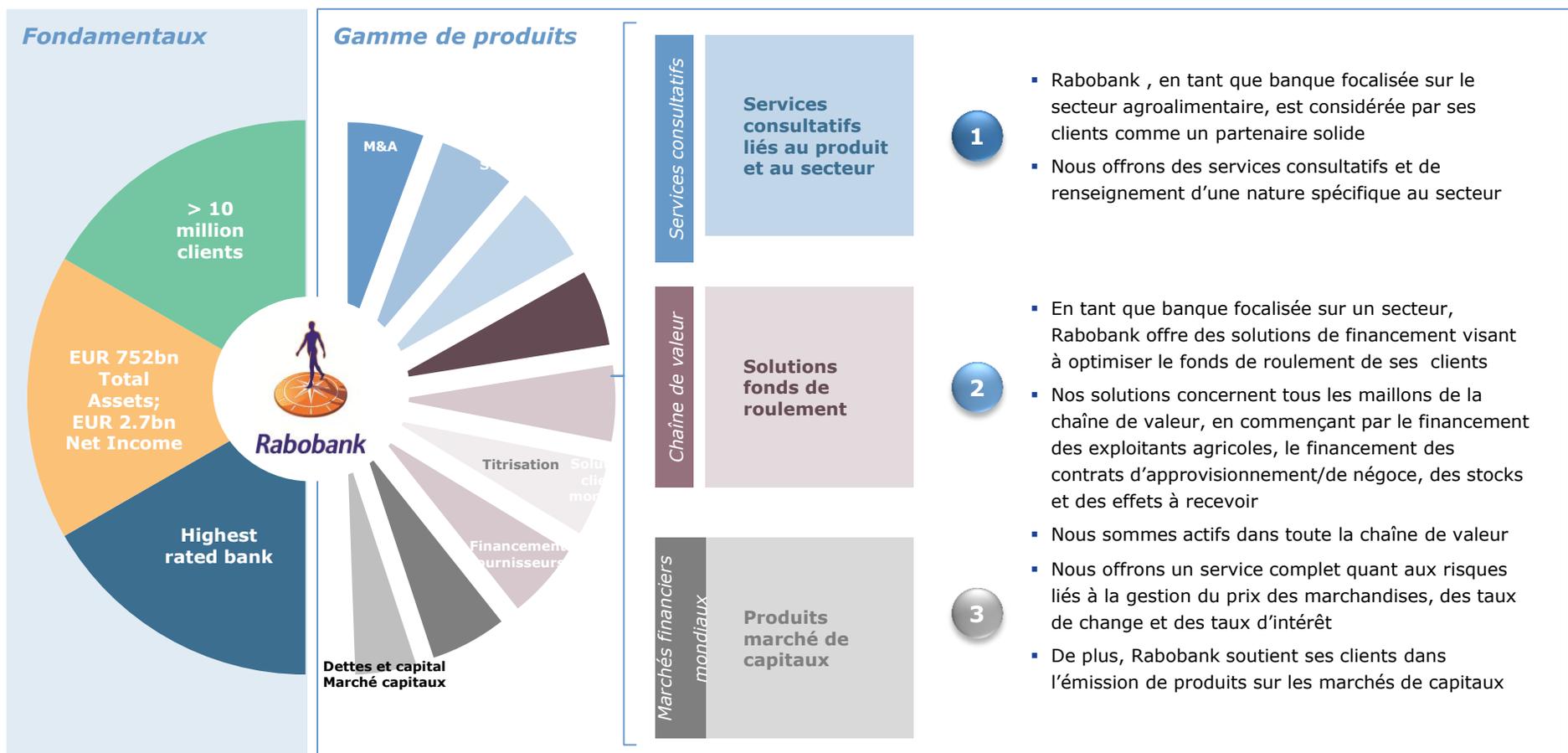
Colombo, Sri Lanka

août 2013



Rabobank

Rabobank combine des fondamentaux solides avec une offre complète de produits sophistiqués



Marché bancaire le mieux développé aux Pays-Bas (Prix de la finance mondiale, 2012)



Banque d'investissement hollandaise n°1 (Brendan Wood, 2012)



Banque privée la mieux notée dans le nouveau système de notation (2012)

I

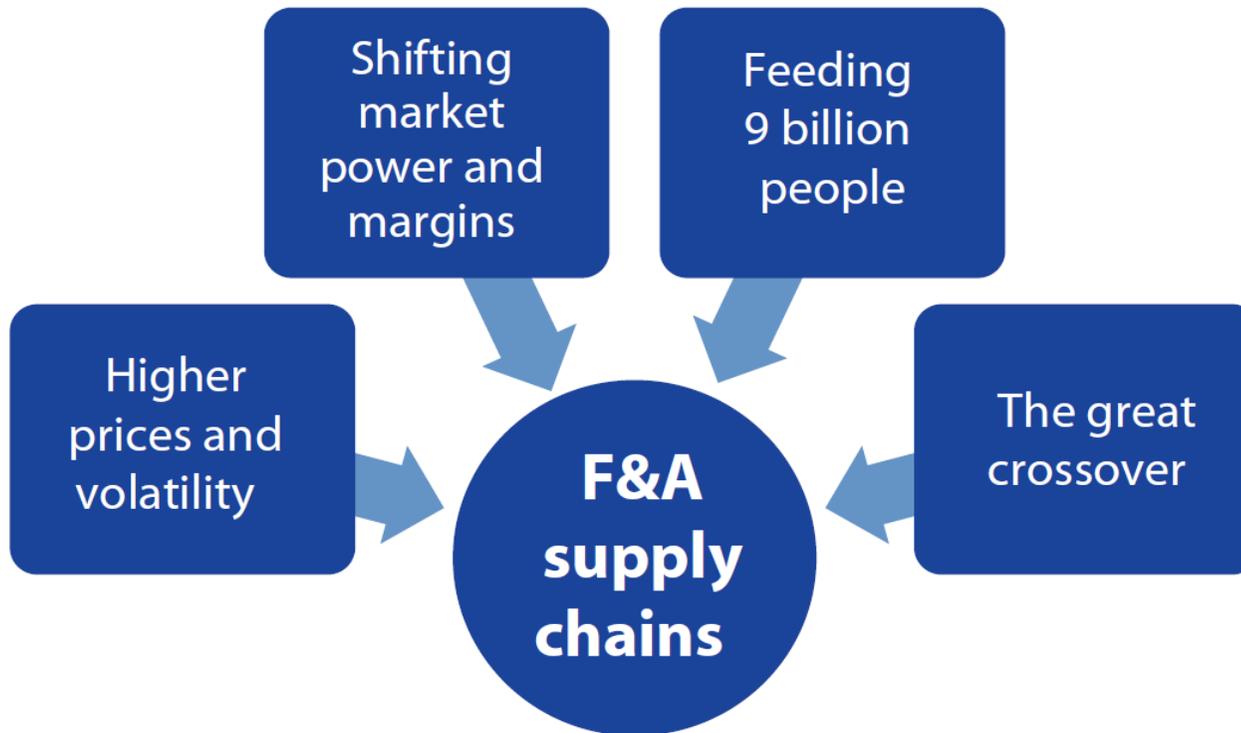
*Pourquoi les chaînes logistiques sont devenues
une question stratégique dans l'agroalimentaire*



Rabobank

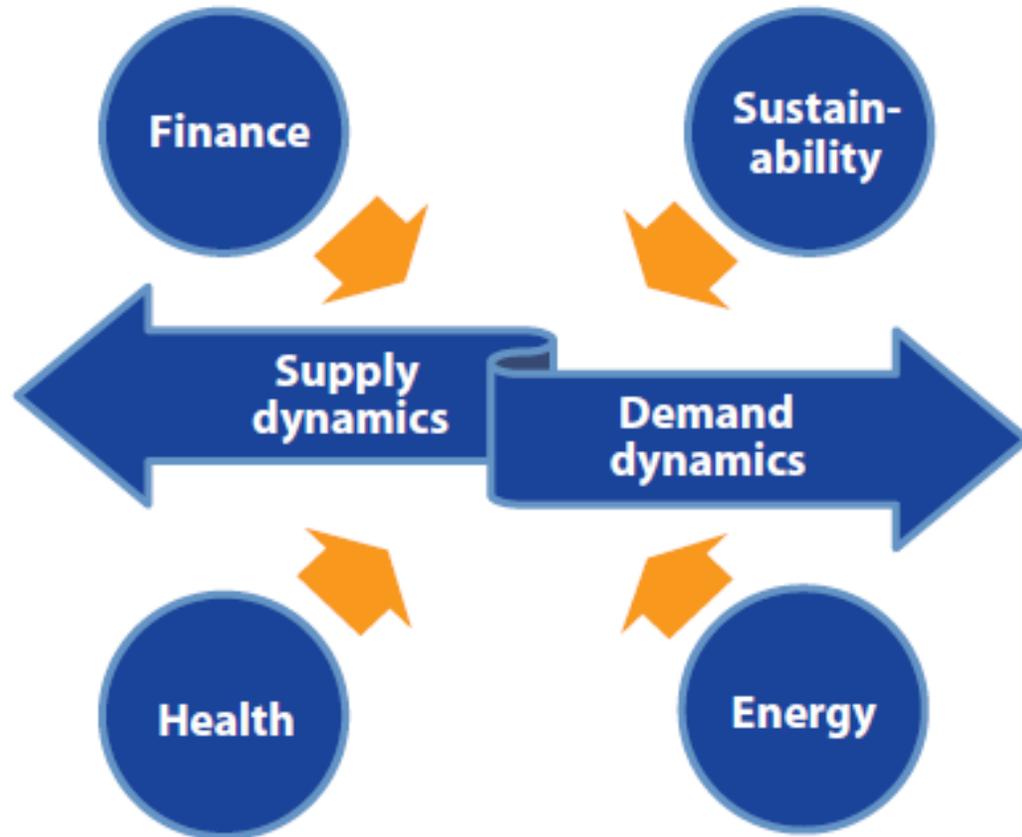
Les chaînes logistiques agroalimentaires subissent une pression sans précédent

Quatre moteurs sont responsables – les trois premiers sont bien connus, le quatrième, la grande transition, est nouveau



Cette transition crée une nouvelle complexité s'ajoutant à la pression exercée sur la chaîne logistique

Ce concept global est nouveau, même si ses éléments individuels sont bien connus



- Quatre priorités extérieures influencent maintenant la dynamique traditionnelle de l'offre et de la demande dans le secteur agroalimentaire
- Leur influence individuelle et combinée est devenue conséquente
- La complexité ainsi créée devrait persister pendant au moins cette décennie

Les grandes compagnies de l'agroalimentaire répondent à cette pression

La gestion des chaînes logistiques est devenue une question stratégique – les entreprises s'impliquent encore plus avec les fournisseurs et leurs chaînes.

Les grandes compagnies de l'agroalimentaire s'intéressent particulièrement aux petits exploitants.



Starbucks investit dans sa chaîne logistique dans le Yunnan, en Chine.

Starbucks a établi un centre de formation pour les producteurs de café locaux afin d'améliorer la production locale. En retour, Starbucks souhaite commercialiser un café Yunnan de haute qualité.



Nestlé est doté de structures officielles pour l'aider à gérer sa chaîne.

Nestlé travaille directement avec quelque 45 000 exploitants agricoles, offrant des conseils visant à répondre aux exigences de Nestlé quant à la qualité de ses produits et à la durabilité.



Coca-Cola vise à doubler son chiffre d'affaires d'ici 2020.

L'approvisionnement en marchandises agricoles peut-il tenir le rythme lié à ce type d'objectif ?

Questions clés posées par les entreprises sur leurs chaînes logistiques

Les fondamentaux n'ont pas changé, mais les chaînes logistiques doivent maintenant offrir plus, pour la plupart cela signifie qu'une nouvelle manière de travailler est nécessaire



Qualité et prix

- La chaîne peut-elle assurer les fondamentaux ?

Questions de plus en plus posées sur les fournisseurs et les chaînes logistiques

Protection et croissance des marges

- Le pouvoir évolue le long de la chaîne – les vendeurs jouissent de plus en plus de pouvoir de négociation, et les marges évoluent en conséquence
- Tous les acteurs de la chaîne ajoutent-ils de la valeur ?

Sécurité de l'approvisionnement

- L'approvisionnement dont j'ai besoin va-t-il être disponible si je me fie aux approches actuelles dans le domaine ?

Soutien de la croissance

- Ma chaîne logistique permet-elle la croissance sur de nouveaux marchés, de nouveaux produits et de nouveaux lieux ?

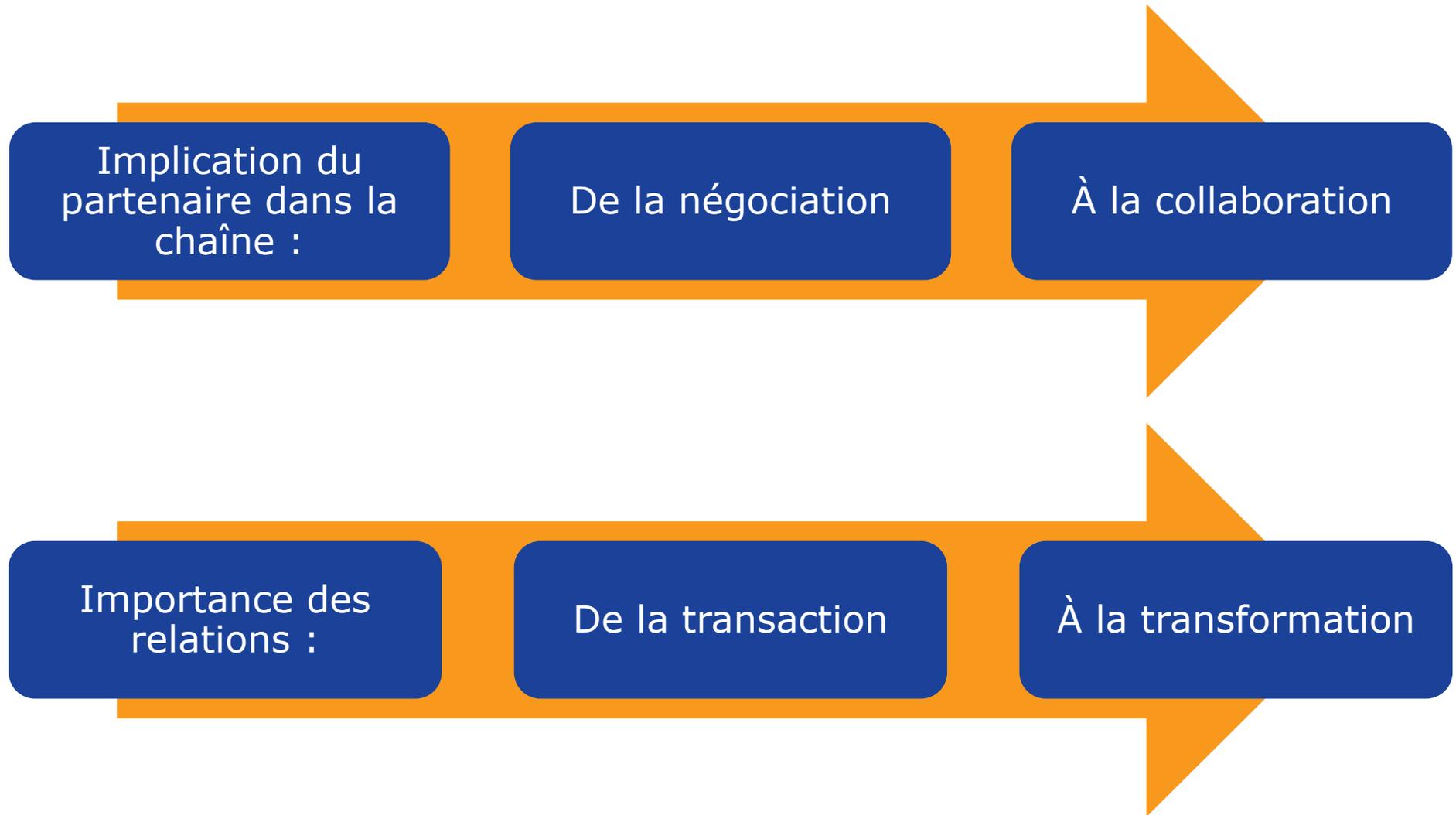
Sécurité et durabilité

- Ma chaîne logistique peut-elle répondre aux autres critères des produits ?

Renforcement du maillon le plus faible

- Comment puis-je aider à renforcer les maillons les plus faibles de la chaîne et améliorer de ce fait les performances de toute la chaîne ?
- Comment tirer parti de ma puissance financière et d'achat ?

Des changements fondamentaux sont en cours quant à la gestion de la chaîne logistique dans le secteur agroalimentaire



L'amélioration de la coopération dans la chaîne logistique présente un dilemme pour de nombreuses entreprises de l'agroalimentaire

Les acheteurs essaient de protéger la marge – quelle est la hausse nécessaire pour sécuriser l'approvisionnement ?



Les fournisseurs essaient de plus en plus de renforcer leur position de négociation – ils veulent plus d'un acheteur en échange d'un engagement d'approvisionnement

Une nouvelle proposition de valeur est nécessaire...

II

*Coopération plus étroite dans les chaînes
logistiques- l'étape adoptée maintenant*



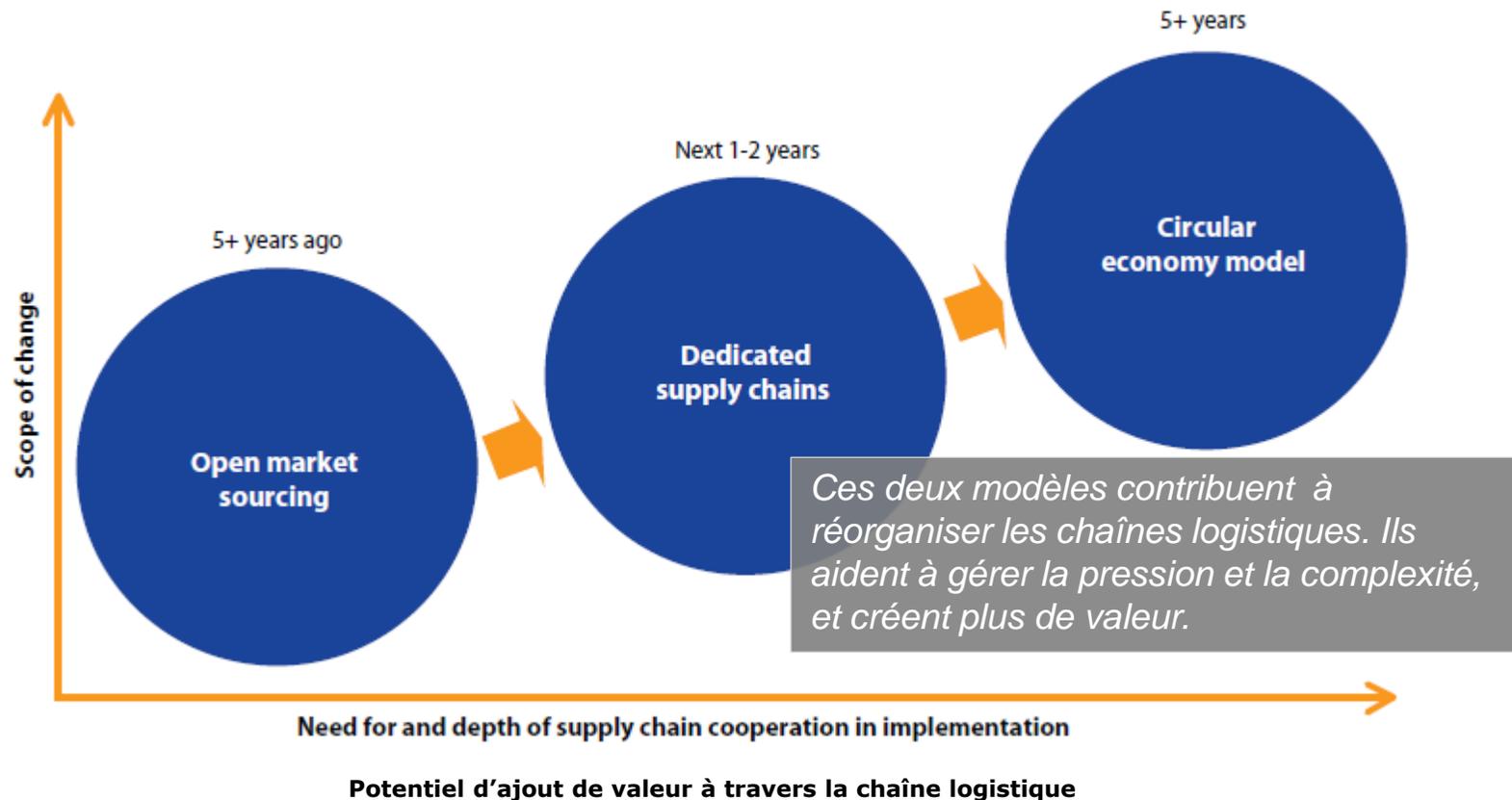
Rabobank

D'après Rabobank, une coopération plus étroite est essentielle pour gagner dans la chaîne logistique



Une coopération plus étroite peut prendre de multiples formes.

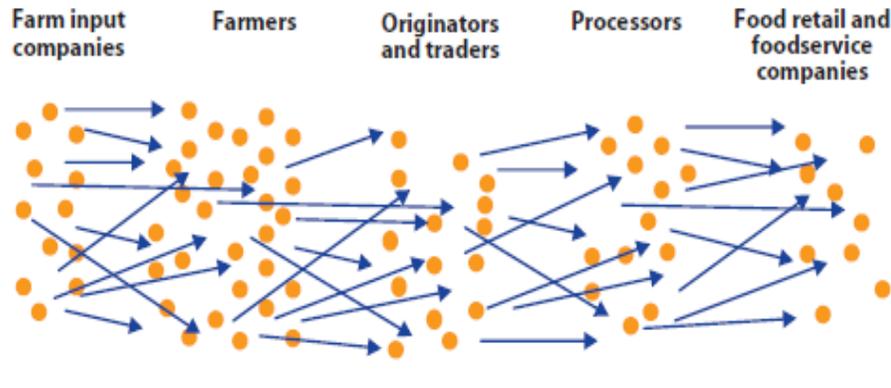
D'après Rabobank, deux modèles spécifiques représentent la bonne marche à suivre pour la réorganisation des chaînes. Ils contribuent à gérer la pression et la complexité, et ils créent plus de valeur.



Des chaînes logistiques dédiées permettent à toutes les entreprises de l'agroalimentaire d'augmenter leur contrôle de l'approvisionnement afin de gérer la pression et la complexité

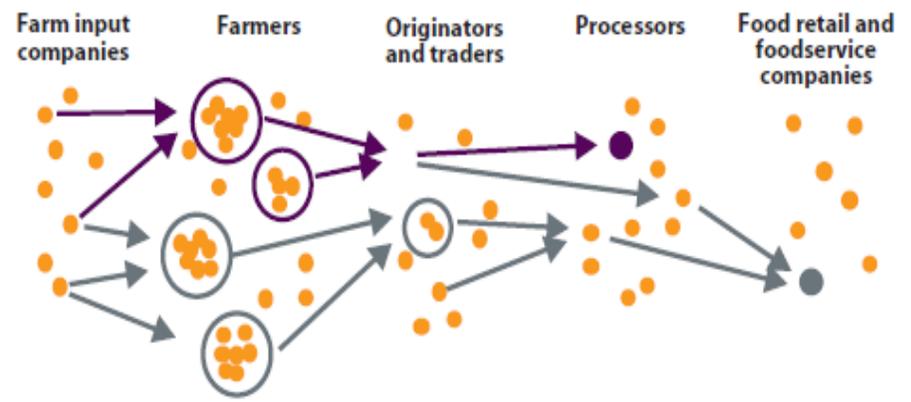
Une coopération étroite et officielle est essentielle d'un bout de la chaîne à l'autre, ainsi que des contrats d'approvisionnement sur plusieurs années et une focalisation sur l'ajout de valeur

Sélection des fournisseurs sur un marché libre



● F&A company → Open market flows of commodities and goods

Modèle de chaîne logistique dédiée



● Dedicated supply chain captain → Flows of commodities and goods in dedicated supply chains

Ajouter de la valeur plutôt que de viser les prix

La proposition de valeur pour les chaînes logistiques dédiées repose sur cinq piliers



Réduction du risque

- Réduction de l'exposition à la volatilité des marchés à travers des dispositions stables d'établissement des prix sur plusieurs années
- Amélioration de la résistance face aux chocs du marché

Amélioration de la productivité

- Optimisation de la production à travers une plus grande certitude quant aux intrants et extrants
- Amélioration du processus d'innovation à travers une meilleure compréhension des besoins des chaînes
- Collaboration avec des partenaires pour optimiser les flux de ressources et valoriser les flux de déchets

Amélioration de l'accès au capital

- Amélioration des possibilités d'investissement à travers une trésorerie plus stable et des contrats d'approvisionnement à plus long terme
- Accès à de nouveaux modèles permettant de tirer parti des partenaires de la chaîne

Accès à de nouveaux marchés

- Amélioration de l'innovation en matière de produits – en travaillant seuls ou avec des partenaires de la chaîne – à travers une meilleure compréhension des besoins et débouchés en aval

Amélioration de la réputation et de la marque

- Travail avec les partenaires de la chaîne pour répondre aux besoins concernant les attributs essentiels des produits, tels que la sécurité et la durabilité

Concentration sur la durabilité à travers les chaînes logistiques

Domaines identifiés dans les chaînes logistiques où possibilité de créer un avantage compétitif



Rabobank



- Amélioration de la productivité
- Réduction du risque
- Amélioration de la marque



- Réduction du risque
- Amélioration de la marque
- Intégration dans engagement du fournisseur



- Amélioration de la productivité
- Réduction de la consommation d'énergie
- Amélioration de l'utilisation de l'eau

Implication avec les petits exploitants tout au long de la chaîne logistique

Domaines identifiés dans les chaînes logistiques où possibilité de créer un avantage compétitif



MARS



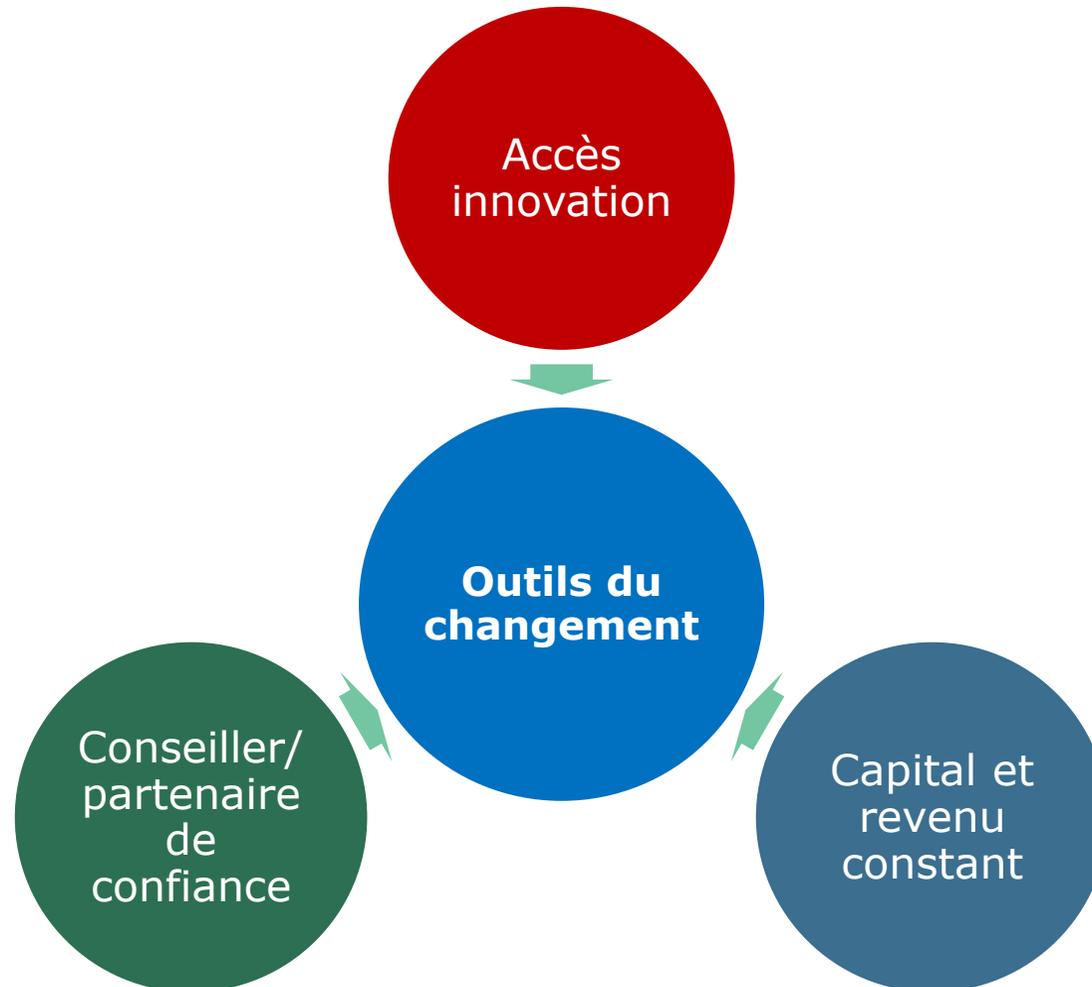
Coca-Cola

- Amélioration de la productivité
- Développement de nouveaux modèles avec les petits exploitants

- Réduction du risque
- Amélioration de la marque
- Partage des bonnes pratiques

- Amélioration de la productivité
- Renforcement au niveau des failles de la chaîne

Les petits exploitants peuvent se montrer à la hauteur des ces changements dans les chaînes logistiques agroalimentaires, étant entendu que trois outils clés sont en place.



Programme de Mars pour les producteurs de riz basmati au Pakistan



MARS

L'équipe commerciale de Mars Food Europe a sélectionné 27 exploitants dans le Punjab, au Pakistan, pour produire 1 000 tonnes de riz basmati la première année.

Les exploitants bénéficieront du soutien et des conseils d'une équipe d'experts agricoles locaux, afin de garantir le respect de nos normes de qualité. L'équipe va aussi aider les exploitants à minimiser leur utilisation de produits chimiques par la fourniture d'engrais et de pesticides conformes aux exigences de salubrité alimentaire de l'UE. Les exploitants seront payés à un prix supérieur à celui du riz basmati produit de manière « traditionnelle » pour encourager leur participation. Seules les livraisons conformes à nos spécifications seront envoyées à Mars, encourageant toutes les parties impliquées dans la réussite de ce projet.

L'achat direct du riz basmati auprès des exploitants et le soutien du développement de ces derniers va nous aider à renforcer notre chaîne logistique, développer notre activité riz et offrir à nos clients plus de produits à base de riz spécifique. Cette approche représentera aussi un avantage pour les exploitants, notre entreprise partenaire et les communautés où le riz est produit.

La meilleure preuve de réussite de ce concept est l'augmentation du nombre d'exploitants impliqués dans le programme de 27 à 78 la deuxième année. Les volumes sont ainsi passés à 3 000 tonnes, à savoir 30 pour cent de nos besoins annuels.

En 2013, Mars va construire un centre de développement du riz qui offrira des services de formation et de vulgarisation aux exploitants locaux. L'Institut international de recherche sur le riz (IIRR) et Bayer Crop Science collaborent avec nous pour améliorer les pratiques agricoles au Punjab.

Nestlé investit dans une pépinière de caféiers aux Philippines



Nescafé a inauguré un nouveau centre d'excellence du café aux Philippines afin d'améliorer la qualité et le volume de la récolte de café dans un pays où la demande de grains dépasse l'offre.

Établi en tant que guichet unique pour les producteurs de café de la région afin de permettre aux exploitants d'avoir accès aux meilleures technologies et formations sur la production de café développées par Nestlé. En 2012, par exemple, la demande locale de grains de café s'est élevée à plus de 70 000 tonnes, alors que la production locale ne totalisait que 30 000 tonnes.

Nestlé Philippines est le plus gros acheteur dans le pays de grains de Robusta et le centre s'assurera de son approvisionnement à long terme.

Le Plan Nestlé, lancé en 2010, représente une initiative mondiale de CHF 350 millions soutenant la culture, la production et la consommation de café durable. Quelque 3 500 exploitants recevront directement des plants de café du centre d'ici 2020.

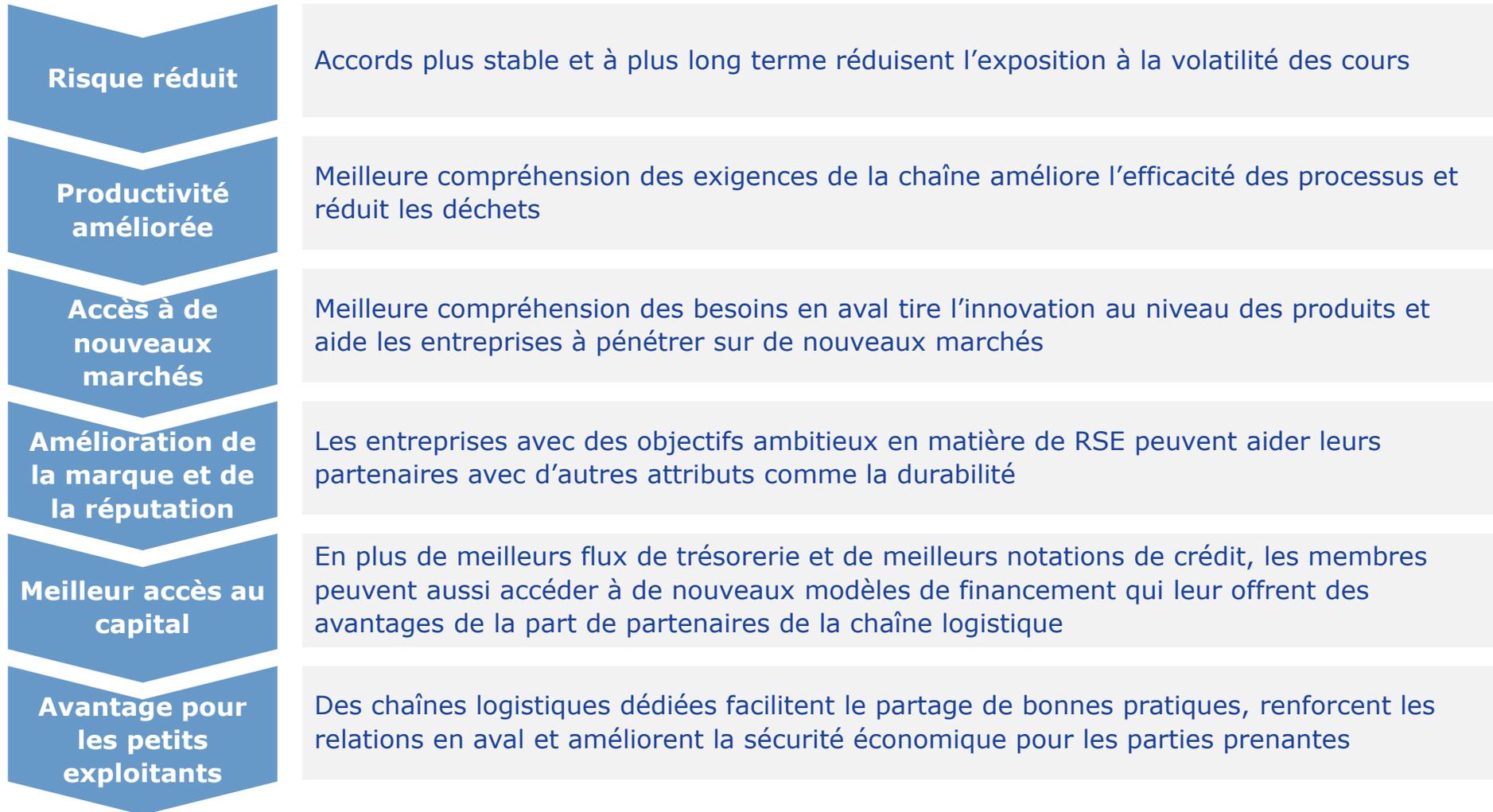
Le projet Nurture injecte de la passion dans la chaîne logistique de Coca-Cola



Coca-Cola

- En 2010, la Coca-Cola Company, l'organisation à but non lucratif TechnoServe et la Bill & Melinda Gates Foundation ont lancé le projet Nurture, un partenariat visant à permettre plus de 50 000 petits producteurs de fruits en Ouganda et au Kenya d'améliorer leur productivité et de doubler leur revenu d'ici 2014.
- Ce partenariat de quatre ans, représentant \$11,5 millions permettra aux producteurs de mangues et de fruits de la passion de participer à la chaîne logistique de Coca-Cola pour la première fois.
- Avec une bourse de \$7,5 millions offerte par la Gates Foundation à TechnoServe, \$3 millions étant fournis par la Coca-Cola Company, et \$1 million par Sabco, bouteillerie partenaire de Coca-Cola, le projet vise à créer de nouveaux débouchés pour les exploitants locaux dont les fruits seront utilisés pour des jus de fruits produits et vendus localement par Coca-Cola.
- En sa qualité de partenaire de mise en œuvre, Technoserve va former les exploitants participant au programme à l'amélioration de la qualité, à l'augmentation de la production et à l'organisation en groupes d'exploitants, et va aussi faciliter leur accès au crédit.

Principaux avantages pour les petits exploitants



Coordonnées

Rabobank International



Ross Colbert

Directeur

Stratégie mondiale- Boissons

Rabobank

Adresse 245 Park Avenue , New York, NY 10167

Téléphone (212) 916-7960

Mobile (347) 421-4519

E-mail ross.colbert@rabobank.com



A

Diapositives supplémentaires



Rabobank



Ross Colbert

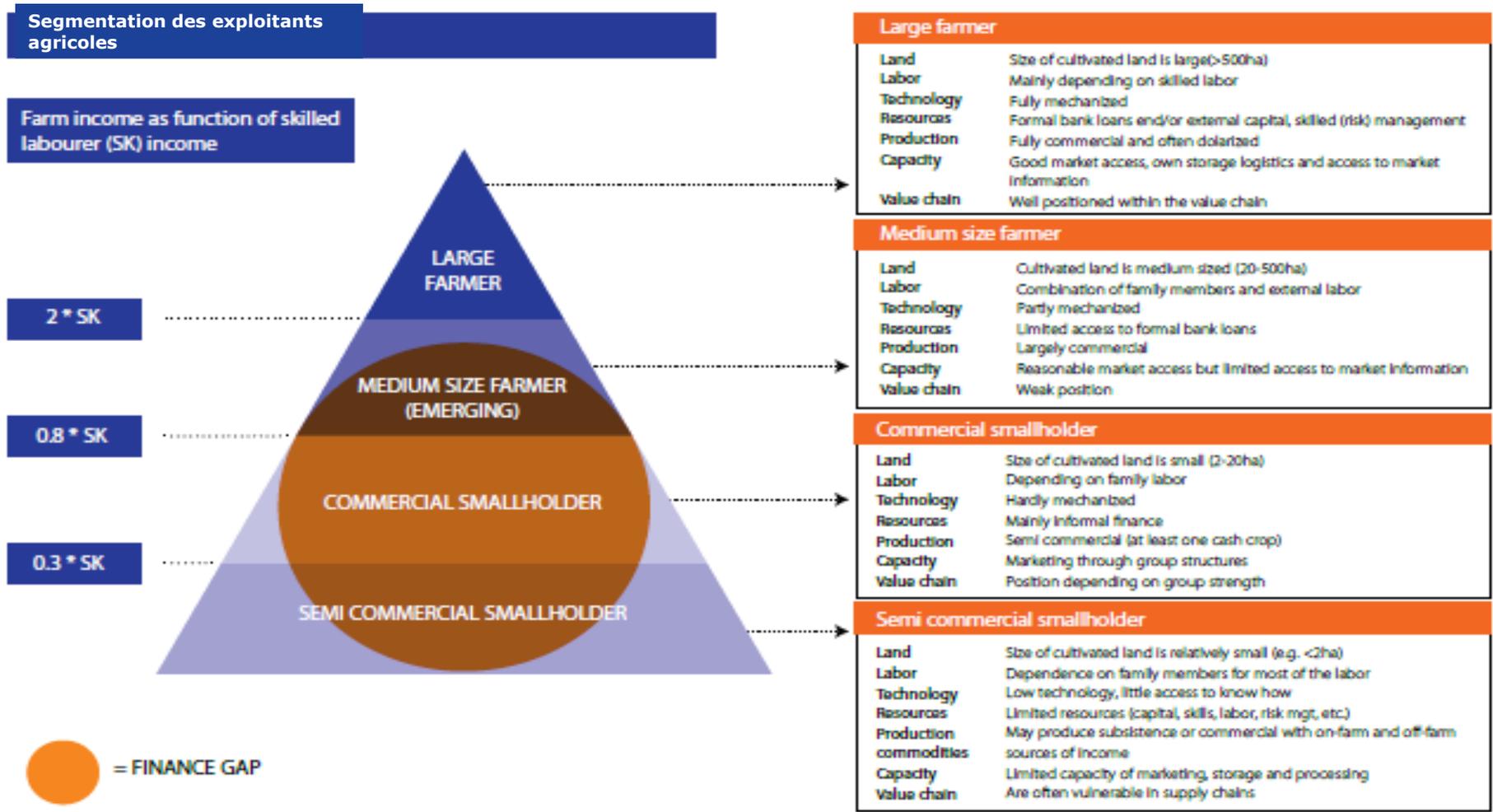
Stratégie mondiale, Boissons
Services de recherche et
consultatifs sur l'agroalimentaire

Rabobank International
245 Park Avenue
New York, NY 10167
Téléphone : 212 916 7960
Fax : 212 808 2594
E-mail :
Ross.Colbert@rabobank.com

M. Colbert a rejoint Rabobank en 2011 et est chargé de développer le portefeuille de recherche agroalimentaire et la position mondiale de Rabobank par rapport au secteur Boissons. L'équipe de recherche agroalimentaire de Rabobank fournit des informations et des analyses couvrant tous les grands secteurs de la chaîne alimentaire. Les sept membres de l'équipe de recherche agroalimentaire se focalisant sur les Boissons font partie du groupe mondial de recherche agroalimentaire de Rabobank qui comprend environ 70 analystes dans le monde.

M. Colbert est arrivé chez Rabobank après une longue carrière dans le secteur des boissons. Récemment, il était directeur général de M&A Americas pour Zenith International, l'un des plus grands cabinets au monde se focalisant sur l'expertise-conseil, l'étude des marchés et les services consultatifs financiers pour le secteur des aliments et des boissons. Auparavant, il a été directeur général et directeur de l'exploitation pendant huit ans chez Beverage Marketing Corporation, une société qui fournit des études de marché et des services consultatifs financiers à l'industrie des boissons à l'échelle mondiale. Au cours de sa carrière, il a conseillé Pepsico, Coca-Cola Enterprises, Heineken, Nestle Waters, Snapple Beverages, et Seagram's, ainsi que de nombreuses entreprises indépendantes et privées dans le secteur des boissons. De plus, il a démarré sa carrière chez Coca-Cola Bottling of Miami, puis est passé chez Beverage Canners International et Cadbury Schweppes. Il a une licence en sciences politiques de la University of Hawaii, et un Masters in Business Administration de la University of New Haven. De plus, M. Colbert a suivi un programme des cadres de direction en finance d'entreprise, fusions et rachats de la Wharton School à la University of Pennsylvania,

Segmentation des exploitants agricoles



Cartographier chaque chaîne logistique

- Focalisation sur les plus importantes pour l'entreprise
- Ce qui est acheté, auprès de qui et où, en quelles quantités

Analyse SWOT

- Focalisation nécessaire sur situation actuelle et avenir
- Examen des questions stratégiques et opérationnelles
- Inclusion de la sécurité de l'offre ; du prix et de la volatilité ; ainsi que des besoins au niveau de la qualité, de la sécurité et de la durabilité

Évaluation de l'importance des problèmes

- Ce qui est important sur le plan stratégique pour la croissance ; ce qui est important sur le plan opérationnel
- Ce qui est directement contrôlé, ce qui dépend des partenaires de la chaîne , ce qui est externe à la chaîne
- Où est l'importance de Mars dans la chaîne ? Qu'est-ce qui est important pour Mars ?

Identification des solutions

- Ambition de la vision de l'avenir – trouver son étoile du Nord. Inclure des transformations à plus long terme et des modifications à court terme
- Quel est le rôle de la finance dans ce processus

Plan d'action

- Classer les actions par ordre de priorité

Développement d'une chaîne logistique intégrée et d'un plan de gestion