

La gestion partagée de la chaîne
d'approvisionnement,
marketing 101, terminé..

Jean-Claude Dufour, Ph.D

Université Laval

CILQ, octobre 2010

Qu'est-ce que c'est?

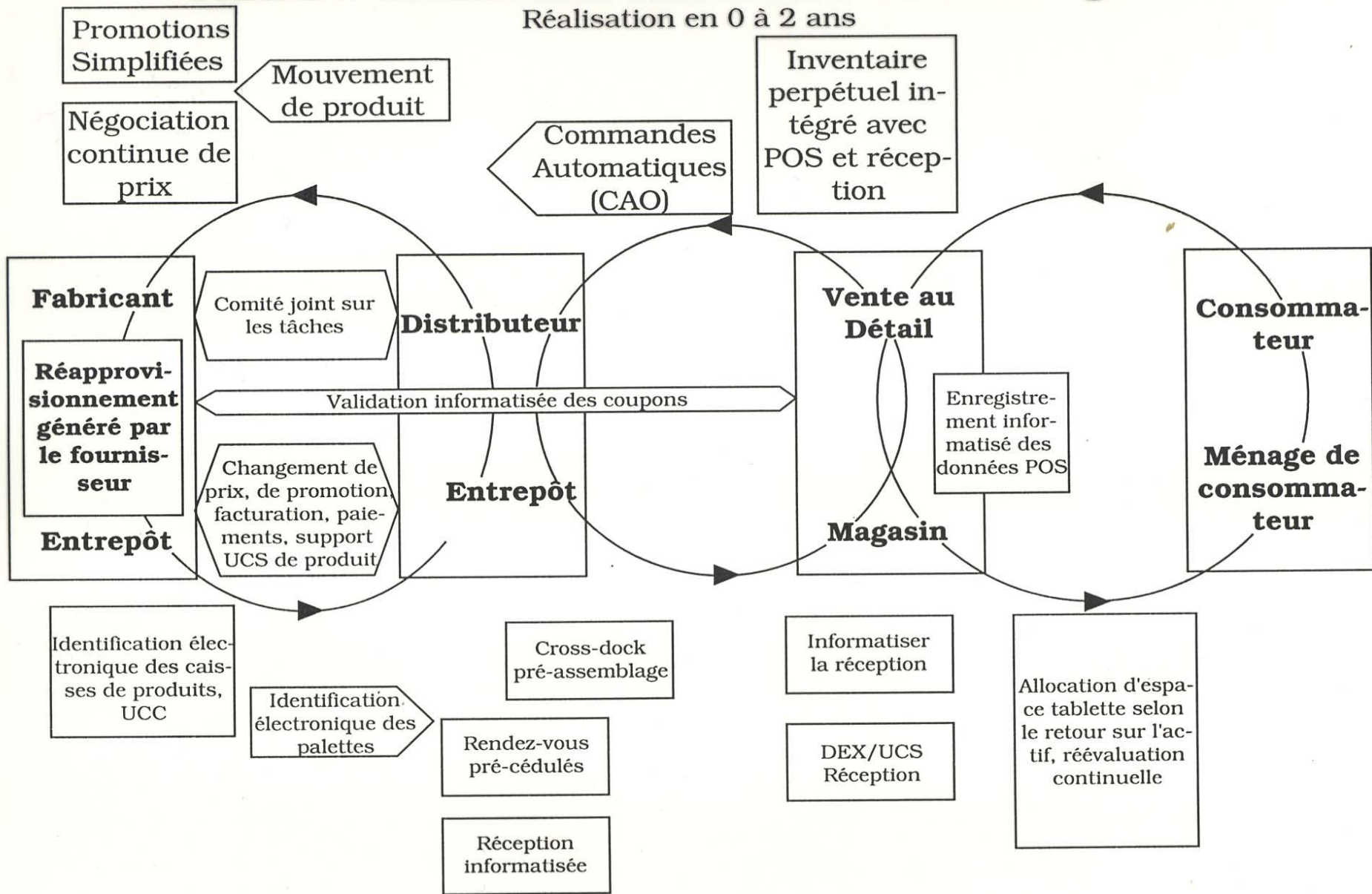
- C'est la mise en application de pratiques de gestion rendant l'approvisionnement des marchés aux services des magasins et des achats des distributeurs;
- C'est placer le focus de toute la chaîne d'approvisionnement sur les besoins du consommateur final;
- Détaillants, distributeurs et fournisseurs sont donc condamnés à un nouveau partenariat d'affaires alliant en permanence centralisation, productivité, personnalisation et service.

Tout cela a débuté au milieu des années 1990 avec ECR

- Focus sur une meilleure valeur aux consommateurs;
- Informatisation supportant les activités marketing, de production et les décisions logistiques, utilisant EDI;
- Mesures continues de rendement des produits valorisant l'efficacité totale du système d'approvisionnement des marchés (réduction des coûts, diminution de l'inventaire dans le réseau, meilleure utilisation des actifs.

PHASE 1: MEILLEURE EXÉCUTION DES PRATIQUES

Réalisation en 0 à 2 ans



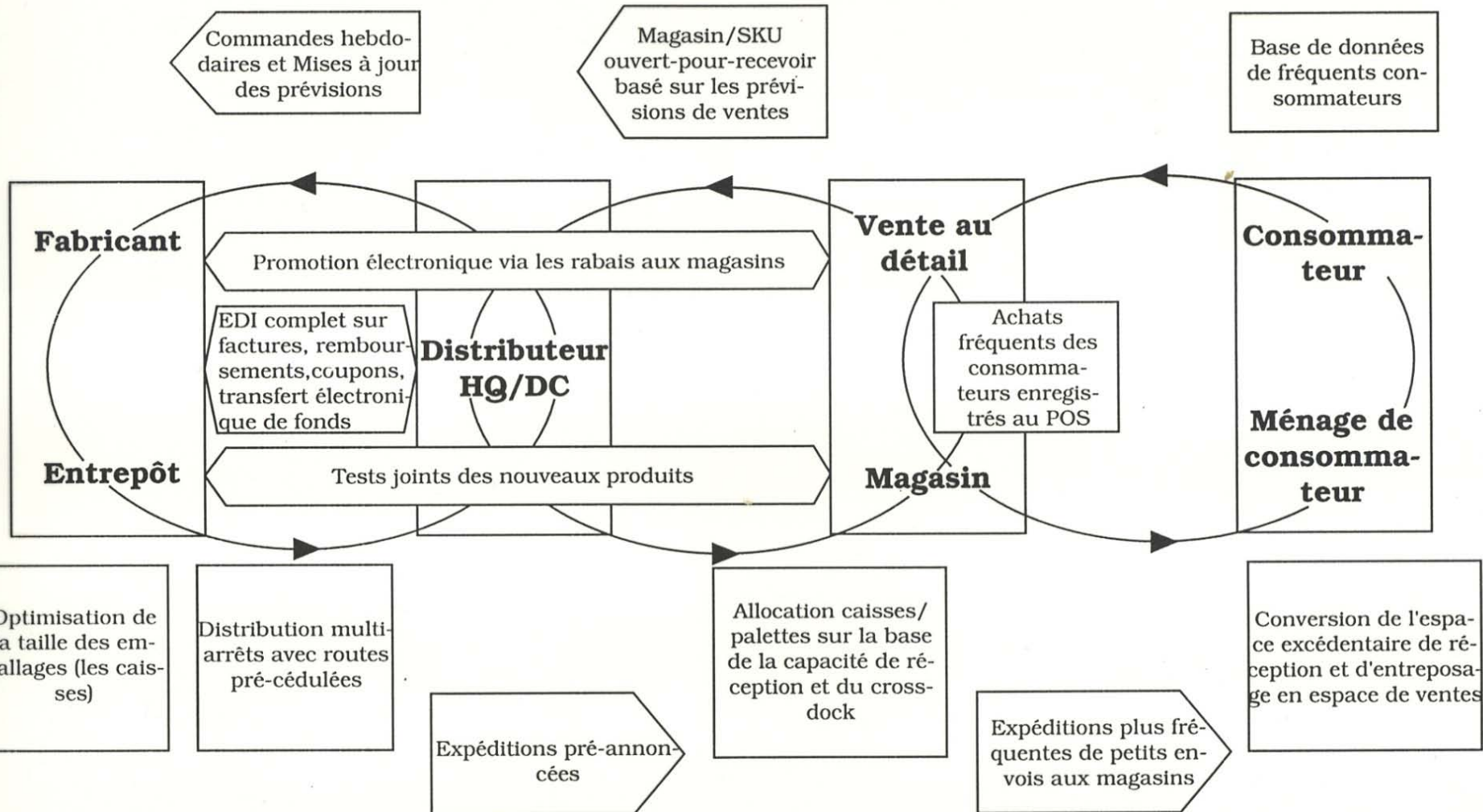
ORGANISATION: Catégorie/besoins des consommateurs

MESURE DE RENDEMENTS: Retour sur les marges de contribution par les mesures de coûts directs

PHASE II: APPLICATION COMPLÈTE DE ECR

Réalisation en 2 à 4 ans

(Assumées toutes les meilleures pratiques sont complétées)



ORGANISATION: Catégories/basées sur ROMA

MESURES DE RENDEMENT: Satisfaction des consommateurs et acheteurs; retour de profits d'opération sur les actifs (produits, fournisseurs, catégories), par l'allocation des coûts directs, réduction du cycle de commande, fiabilité du processus de commande.

Impacts chez le fournisseur

- Approvisionnement en flux tendu (sans inventaire de sécurité), plus de risques pour le fournisseur;
- Réduction des délais d'approvisionnement;
- Gestion par catégorie force la rentabilité des produits, l'innovation et non l'imitation, réduit l'utilisation des politiques de substitution, impose la gestion stratégique des groupes de produits;
- Réduction du nombre de fournisseurs;
- Impose la mesure de performance des actions marketing;
- Impose le support marketing consommateur et distributeur aux produits.

Impacts chez le fournisseur (suite)

- Passer du coût de production à la gestion des coûts par activité pour déterminer le prix de quotation;
- Implanter l'échange de données informatisées «EDI»;
- Tendence zéro papier et contact informatique centralisé;
- Processus décisionnel en temps réel;
- Baser la planification de la production sur la demande plutôt que l'écoulement de l'offre;
- Le distributeur a le dernier mot sur le planogramme;
- Les marques privées ont pris 20% du marché.

Centrales d'achat

- Les centrales d'achat constituent le mécanisme par lequel les grossistes se procurent les approvisionnements mondiaux sur une base annuelle.
- Il y en a deux types: les centrales intégrées (Loblaws-Formule 1, Promodès-Aldi); les centrales associatives (rassemblement de plusieurs centrales d'achat au niveau national, ex: Associated Grocers)
- Elles peuvent également se trouver par les achats électroniques regroupés (ex:Worldwide retail exchange, Global net xchange);
- Leurs forces: volume, diversité de produits, prix.

WorldWide Retail Exchange

- Mille milliards \$ de chiffre d'affaires (2009);
- 900 000 acheteurs (membres);
- Tout produit (incluant l'alimentation);
- Sobeys, Tesco, Safeway, Meijer, Albertson's, Casino, Auchan, Rite Aid, etc..

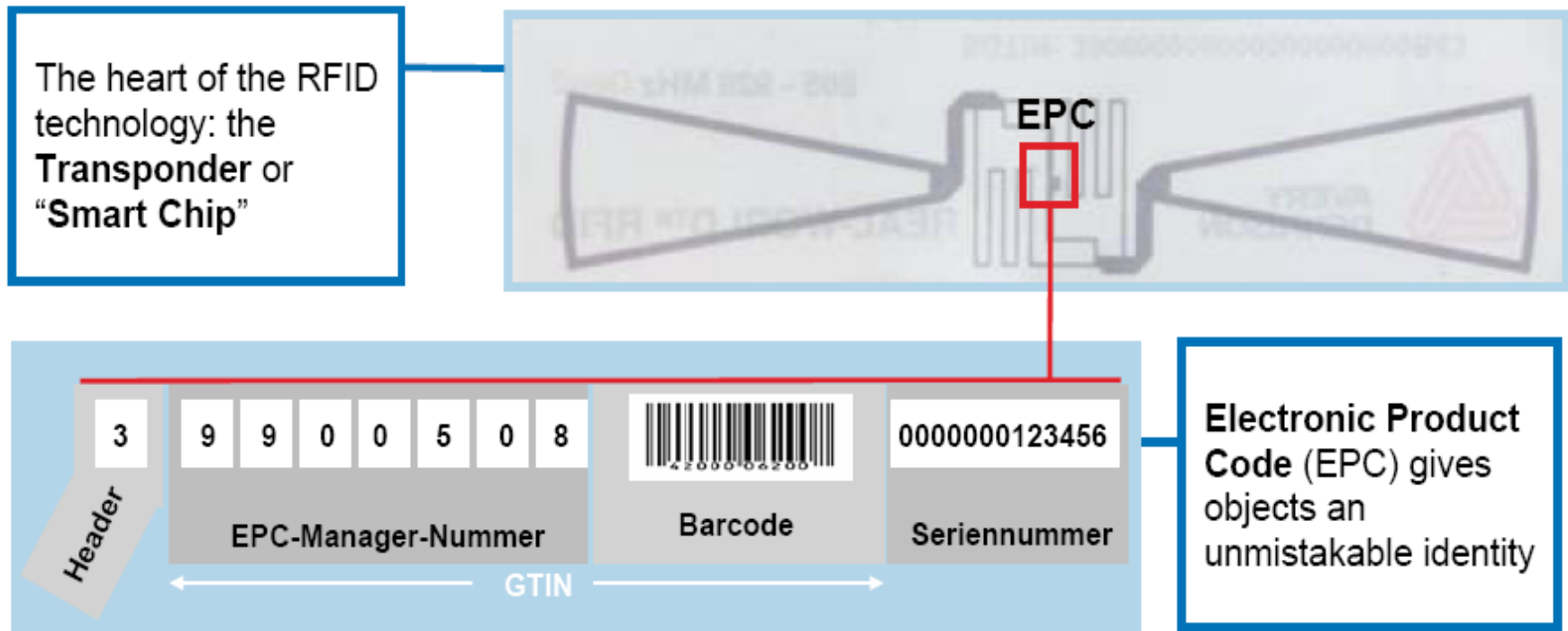
Global Net Xchange

- 600 milliards \$ de chiffre (2009);
- Tout produit (incluant l'alimentation);
- Costco, Métro, Kroger, Carrefour, Delhaize, Migros, Sainsbury, Sears, Ahold, Canadian Tire, Safeway, etc...

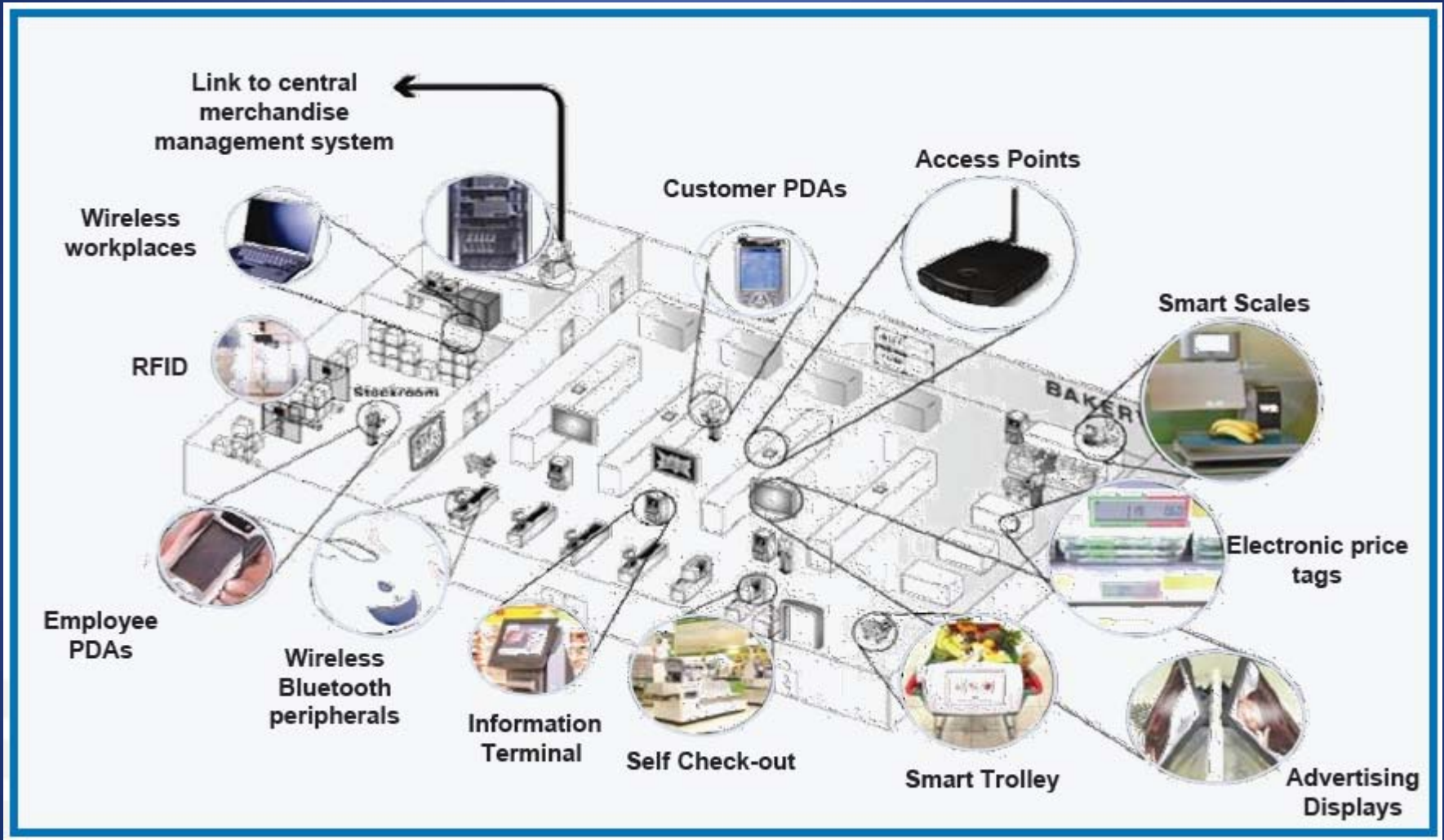
Les NTIC, nouvel axe stratégique

- Le lecteur optique ;
- Le code barre (10 milliards de numéros différents);
- L'ordinateur (EDI), permet aux ordinateurs de communiquer entre eux des informations commerciales, administratives, financières ou logistiques;
- L'identification radio fréquence (RFID) (80 milliards de milliards de possibilités) permet l'identification d'un objet muni d'une étiquette émettrice, sans contact physique, ni intervention humaine, par un lecteur optique;
- Le WEB 2.0 (réseaux sociaux, CRM, etc..)

Identification par radio fréquence, technologie clé.



La technologie RFID dans tout le magasin.



Des balances intelligentes

Par des caméras intégrées les balances intelligentes reconnaissent la couleur, la forme et les objets. Tout ce que le Consommateur doit faire est de placer le produit sur la balance.



Tablettes avec display électronique

Information

Promotion

Comparaison

Optimisation du travail
interne de gestion de
l'étalage



Terminaux d'information pour le consommateur

Valeur nutritionnelle

Recettes

Vidéos

Histoire et origine du produit

Cahier de charges

Etc..



Suivi et traçabilité des produits

EDI

Logistique globale intégrée (web 2.0)

www.Physicalinternetinitiative.org





all weekend
this weekend
Getting a lot of sun
and some rain in
the weekend
Remember
to get your
shopping list
done by
Friday

bloom

Shopping
List

shopping is a breeze

- 1 place products on scale
- 2 items scan automatically
- 3 price automatically & supply on bag

It's just that easy!

Smart

1



Place Item on the Scale

bag of buck

SARGENTO FINISHERS

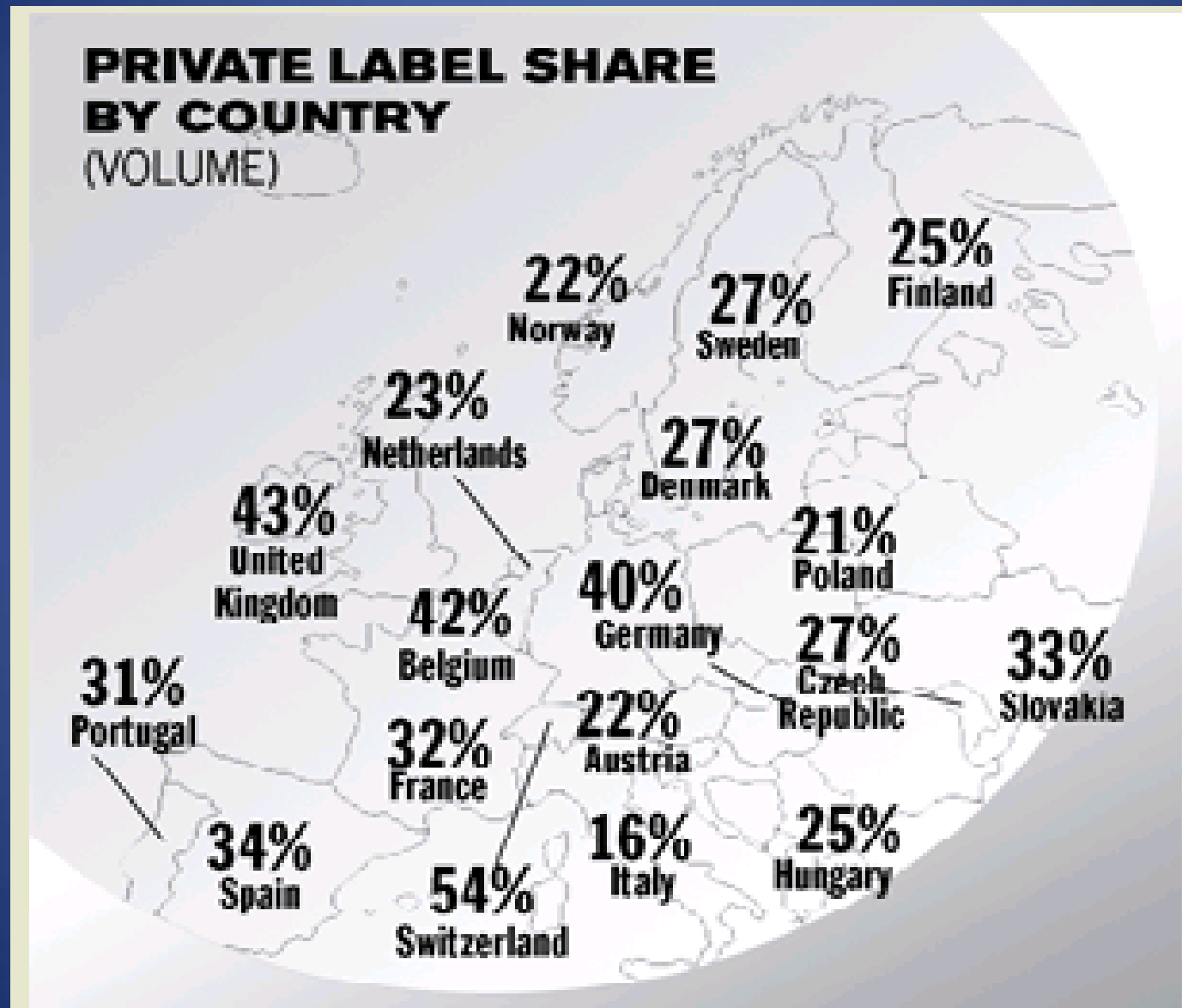
WIC

Iceberg

Parts de marché estimées selon le type de magasin, 2009 (% des ventes)

Type de magasin	Canada %	Ouest %	Québec %	Ontario %	Maritimes %
Conventionnel	57	52	58	43	53
Hard discount	17	7	27	26	5
Mass discount	12	18	0	12	29
Autres	14	23	15	19	13
Total	100	100	100	100	100

Parts de marché des marques privées en Europe.

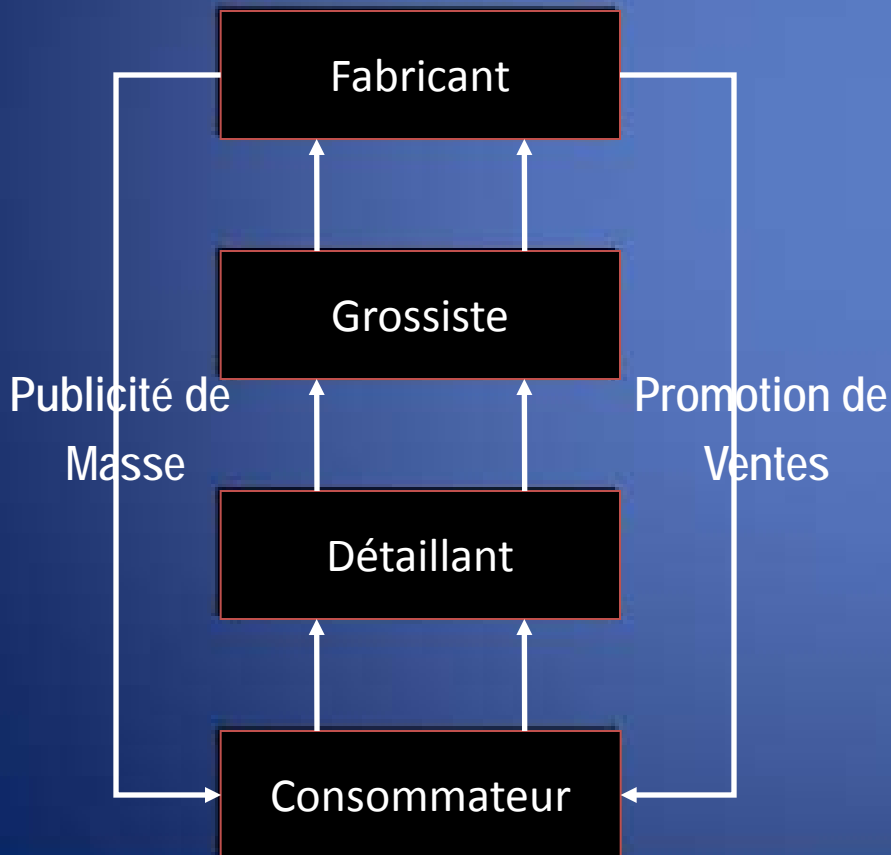


Part de marché des marques privées

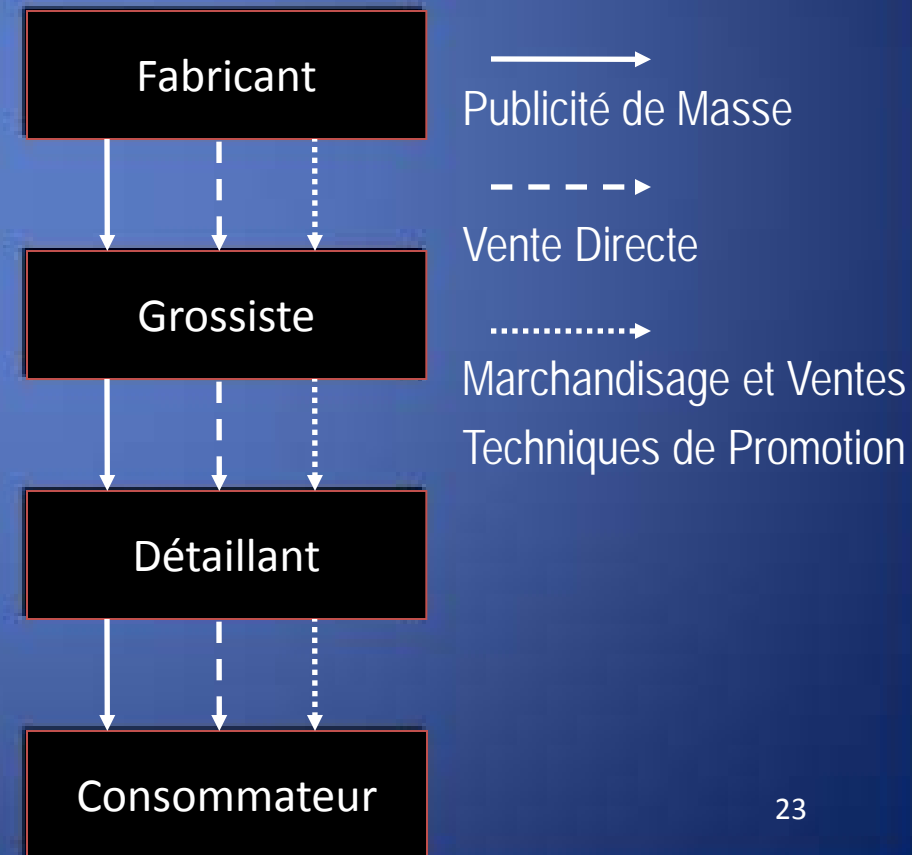
- Europe: 24%
- Suisse: 54%
- EU: 25%
- Canada: 23%
- Québec 18%
- Elles croissent partout dans le monde dans une proportion moyenne de 5 à 6% annuellement, selon les catégories.

Stratégies de pénétration de réseau

Stratégie d'attraction « Pull »



Stratégie de repousse « Push »



Quelques suggestions stratégiques

- Appliquer la gestion par catégorie intégralement;
- Appliquer EDI le plus complètement possible, pour travailler stratégiquement en temps réel;
- Développer l'approche CRM le plus vite possible, par l'entremise des nouvelles technologies innovantes (ex: le i phone ou tout cellulaire intelligent);

Suggestions stratégiques (suite)

- Trois services attendus par les consommateurs: le prix des produits, où le trouver et son historique (origine, ingrédients stratégiques, etc..) source: Latitude, 2010;
- Big In Japan Co. (Dallas) a présentement plus de 5 millions d'utilisateurs de son serveur ShopSavy (20 000 détaillants aux EU dont Walmart) et a débuté ses opérations au Canada cette année;
- Teso s'est associé avec Nokia pour offrir les services de commandes et de livraisons de cette façon;

Suggestions stratégiques (suite)

- **L'étape suivante:** à partir des sites électroniques de recettes, la liste des ingrédients, l'endroit où les trouver, les marques appropriées et les comparaisons de prix sont en développement présentement par des grossistes et détaillants, **en d'autres termes le contrôle complet de la demande en temps réel d'achat ou de planification d'achat.**

Suggestions stratégiques (suite)

- Développer des produits marqués difficiles à imiter par les détaillants (c'est votre rôle d'innover par l'exclusivité, le lien avec les causes sociales, la durabilité des cycles de vie, etc..);
- Développer des produits de destination (leading brands), gagnants de la loyauté des consommateurs (1 produit sur trois est perçu de cette façon par les consommateurs, Deloitte, 2010);

Suggestions stratégiques (suite)

- Innovation qui force les détaillants à réinvestir continuellement (emballage, produits, etc.);
- Aller directement aux consommateurs (internet transactionnel, CRM);
- Réduire les promotions par les baisses de prix car si trop utilisé cela réduit la valeur d'attrait du produit et banalise la marque. Cela emmène le consommateur à toujours attendre les deals, faisant passer le focus du produit vers le prix, chose qui favorise les marques privées;

Suggestions stratégiques (suite)

- Pensez local (identifiez bien les liens de goût, de préférences, ou de tout attachement pouvant vous donner un avantage local par opposition à l'offre de marques privées standard;
- 80% des consommateurs interviewés par Deloitte (2010) pensent que les marques privées sont identiques aux marques nationales;

Conclusion

- Reprendre le contrôle de la demande n'est plus possible, il faut maintenant le partager avec de bons partenariats d'affaires;
- Investir en technologie innovante et n'oubliez pas de former les personnes qui devront travailler en temps réel pour l'adaptation des stratégies.
- La baisse de prix ou les rabais ne sont pas des stratégies payantes à long terme, vaut mieux innover;
- Bien comprendre et appliquer la gestion par catégorie.