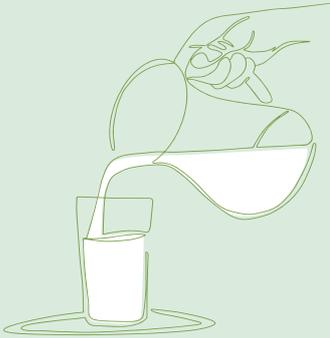


Adaptations du modèle d'entreprise : Options pour les produits laitiers

CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE COMMERCIAL POUR RENDRE LES ALIMENTS NUTRITIFS PLUS ACCESSIBLES AUX CONSOMMATEURS À FAIBLE REVENU :

Le **projet de recherche sur les modèles commerciaux GAIN** vise à définir des modèles commerciaux prometteurs pour rendre les aliments nutritifs plus accessibles aux consommateurs à faible revenu. Cette série de notes résume les résultats de l'examen systématique des recherches et des preuves existantes pour identifier ces approches dans le cadre du projet.



Servir les consommateurs à faible revenu : l'opportunité commerciale et nutritionnelle

Les consommateurs à faible revenu représentent un vaste marché, estimé à 4 milliards de personnes dans le monde. Le régime alimentaire de nombreux consommateurs à faible revenu manque de diversité et de qualité alimentaires. Il existe une opportunité commerciale pour les entreprises privées d'aider à améliorer cette situation en fournissant des aliments sûrs et nutritifs qui répondent aux besoins des clients à un prix abordable, dans la mesure où cela est fait de manière rentable et financièrement durable pour l'entreprise.

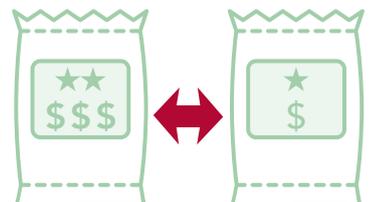
POURQUOI LE SECTEUR LAITIER ?

Les produits laitiers peuvent être des sources de protéines de haute qualité ainsi que des sources de micronutriments essentiels comme le calcium, le zinc et les vitamines A et B12. Ils peuvent être bénéfiques pour les os, la santé cardiovasculaire et, dans le cas des produits laitiers fermentés comme le yaourt, la santé digestive. Cependant, les produits laitiers sont souvent sous-approvisionnés et relativement chers dans de nombreux pays à revenu faible ou intermédiaire.



QUELQUES APPROCHES UTILISÉES DANS LE SECTEUR LAITIER

Subventions croisées – Un produit est vendu avec une plus grande marge et le profit excédentaire est utilisé pour subventionner un autre produit vendu avec une plus petite marge. Les entreprises peuvent vendre le même produit à différents consommateurs (par exemple, exportateurs, institutions, supermarchés) ou différentes gammes de produits à différents consommateurs, à des prix différents.



Exemple:

Danone Milkmaid, Indonesia – L'entreprise a commercialisé une boisson à base de lait enrichie de qualité supérieure dans une jolie bouteille en forme de tigre ; les bénéfices ont permis de vendre une version basique à environ la moitié du prix (avec une marge plus petite).



Utilisation des déchets – En prenant des aliments qui seraient autrement gaspillés et en les transformant en quelque chose qui peut être consommé (ou qui peut être utilisé dans la production de quelque chose qui peut être consommé), les entreprises peuvent être en mesure de créer un produit plus abordable, étant donné que les « déchets » sont généralement disponibles à moindre coût ou gratuitement. De plus, en réduisant le gaspillage alimentaire on peut réduire l'impact environnemental du système alimentaire local.



Exemple:

Raybanpac, Équateur – Le lactosérum (protéine issue de la production de fromage) a toujours été déversé dans les rivières, ce qui est nocif pour l'environnement. Raybanpac a commencé à utiliser ce lactosérum pour créer un yaourt enrichi à faible teneur en sucre.

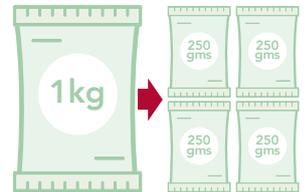
Ingrédients moins chers – En remplaçant les ingrédients par des alternatives moins chères ou en supprimant complètement les ingrédients inutiles on peut réduire les coûts. La réussite dépend de l'acceptation par les clients et de la disponibilité d'ingrédients de remplacement qui sont essentiellement similaires à l'ingrédient d'origine, y compris en termes de valeur nutritive.



Exemple:

Promasidor Cowbell – Afrique du Sud - Dans son lait en poudre, l'entreprise a remplacé la graisse du lait par de la graisse végétale, créant à la fois un produit moins cher et plus stable

Petits formats d'emballage – Cette stratégie largement utilisée aide les clients à gérer des niveaux de revenus très faibles ou variables. Elle peut également permettre d'essayer un nouveau produit sans grand risque. Cependant, elle implique souvent des coûts unitaires plus élevés ainsi que des déchets excédentaires.



Exemple:

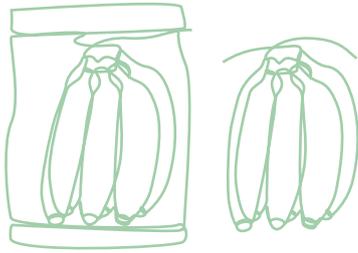
Nestlé, international – La société a créé des « produits à positionnement populaire » : de petites portions d'aliments, comme du lait en poudre, vendues pour à peine 5 centimes.

Vendre en quantités flexibles – Cette approche permet aux clients d'acheter uniquement la quantité dont ils ont besoin (« achetez et payez comme vous le pouvez »), contrairement aux tailles ou aux quantités d'emballages fixes. Elle permet d'acheter en très petites quantités (à moindre coût) sans avoir à payer les frais d'emballage. Cela peut également permettre aux clients avec un accès limité ou inexistant à la réfrigération (domestique) d'accéder plus facilement aux produits réfrigérés en achetant une quantité pouvant être consommée dans un court laps de temps.



Exemple:

Tarakwo Dairies, Kenya – L'entreprise a utilisé des distributeurs automatiques remplis de lait pasteurisé et réfrigéré qui permettaient aux clients de choisir la quantité de lait qu'ils voulaient et de payer en conséquence.



Aucun emballage ou emballage réutilisable – En supprimant les emballages ou en utilisant des emballages réutilisables, les entreprises peuvent éliminer ou réduire les coûts de conditionnement.

Exemple:

Une entreprise laitière, Kenya – distribuait son lait pasteurisé aux quartiers à faible revenu dans de grandes cruches ou des jerrycans, permettant aux consommateurs d'apporter leurs propres contenants réutilisables au magasin pour faire le plein.



Centres de distribution – Différentes étapes de la distribution sont regroupées au lieu d'être réalisées séparément, pour améliorer l'efficacité et le partage des coûts, réduisant ainsi les coûts globaux.

Exemple:

Copia, Kenya – Les clients ruraux achètent divers produits alimentaires et non alimentaires par l'intermédiaire d'agents de vente locaux, en payant en espèces ou avec de l'argent mobile et en obtenant de l'aide au besoin. Chaque commande est regroupée avec d'autres commandes de la région pour être exécutée en une seule expédition à l'agent.



Réseau de distribution sur mesure du dernier kilomètre – Un nouveau réseau de distribution du dernier kilomètre, spécifique à une entreprise ou à un produit, peut être créé pour atteindre les consommateurs à faible revenu. Cela implique de recruter et de former de nouveaux agents de distribution/commerciaux ; de les équiper ; et de mettre en place une rémunération, des incitations et une supervision appropriées.

Exemple:

FanMilk, Afrique de l'Ouest – L'entreprise a vendu des desserts laitiers congelés par l'intermédiaire d'environ 25 000 vendeurs ambulants qui atteignent les zones urbaines et périurbaines à faible revenu, y compris les clients qui n'ont pas de congélateurs et ne peuvent donc pas stocker ces aliments congelés à la maison.



Soutenir les réseaux de vente au détail existants – Les détaillants peuvent être soutenus par des modèles de micro-distribution, le renforcement des capacités, le soutien à la commercialisation ou l'accès au financement. Ce soutien peut inciter à vendre un nouveau produit et à améliorer la capacité à le faire.

Exemple:

Alqueria, Colombie – a ciblé des détaillants basés dans de petites villes et des zones reculées en désignant un résident local en tant que distributeur, en utilisant sa maison comme entrepôt pour son lait et en finançant un petit véhicule de livraison adapté aux conditions rurales.





Vente directe dans les zones défavorisées – La mise en place de la vente au détail directe peut permettre de réduire les coûts des intermédiaires et aider les entreprises à mieux contrôler les prix. Dans des milieux à faible revenu avec un accès limité à des aliments nutritifs abordables, cela peut aider à atteindre les consommateurs aux revenus modestes.

Exemple:

Nestlé, Brésil – La société a utilisé une barge pour vendre ses produits dans des régions reculées de l'Amazonie inaccessibles par la route.

QUELS SONT LES POINTS PARTICULIERS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR LE SECTEUR LAITIER ?

Les produits laitiers sont très nutritifs et existent sous diverses formes ; il est donc possible d'appliquer bon nombre des stratégies susmentionnées. Cependant, ils peuvent également poser des risques pour la sécurité alimentaire. Les entreprises doivent donc être prudentes lorsqu'elles appliquent de nouveaux aspects d'un modèle commercial pour s'assurer qu'elles ne compromettent pas la sécurité.

La distribution et la vente au détail des produits laitiers peuvent être restreintes par un accès limité à la réfrigération tout au long de la chaîne de valeur, aux points de vente et dans les ménages des consommateurs. Les entreprises devraient donc réfléchir à la manière dont de nouvelles approches pourraient être exploitées pour étendre la stabilité des stocks ou améliorer l'accès à la technologie de la chaîne du froid.

Enfin, la valeur nutritionnelle des produits laitiers est très variable ; les entreprises doivent rechercher des moyens d'augmenter la teneur en éléments nutritifs (par exemple, par l'enrichissement) et ne pas ajouter d'ingrédients qui réduiraient leur contribution nutritionnelle positive (comme des quantités excessives de sucres ajoutés).



Pour en savoir plus:

Nordhagen, S, Demmler KM. 2023. How do food companies try to reach lower-income consumers, and do they succeed? Insights from a systematic review. Global Food Security.

Nestlé. 2010. Nestlé's Popularly Positioned Products (PPP) strategy.

Altai Consulting. Market and Consumer Evaluation of the MNF Program: Tarakwo Case Study. Paris: Altai Consulting; 2017.

Copia: <https://copiaglobal.com/copia-impact/>

Berthault L et al. 2022. Leveraging Direct Sales Forces for Impact at the Last 100 Meters: Lessons learned from practitioners. Paris: Hystra.

Gaertner K, Ishikawa E. Shared Prosperity through Inclusive Business: How Successful Companies Reach the Base of the Pyramid. Washington, DC: IFC; 2014.

Euromonitor, 2016. Q&A: How to Reach Emerging Market Consumers.

Bien que nous espérons que ceux-ci servent de conseils utiles et pratiques, les utilisateurs doivent toujours tenir compte des circonstances spécifiques à leur entreprise et à leur contexte lorsqu'ils envisagent d'adopter de telles approches – et s'assurer qu'elles sont utilisées dans le cadre d'un modèle commercial viable plus large. Notez également que les exemples cités proviennent de documents secondaires, et non des entreprises elles-mêmes, et peuvent ne pas être entièrement à jour.

Ce travail a été financé par le ministère néerlandais des Affaires étrangères



Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands