

Comment répondre à la COVID-19 dans le secteur des fruits, légumes et noix comestibles transformés

L'épidémie mondiale du virus de la covid-19 a un impact majeur sur le commerce international. Face au risque de ralentissement du marché pour les fruits, légumes et noix comestibles transformés, les transformateurs doivent **s'adapter**. Cette étude vous procure un plan étape par étape. Elle décrit les actions immédiates que vous devriez entreprendre, ainsi que des actions qui vous préparent aux pratiques commerciales du futur.

Effet sur le secteur

De nombreux gouvernements ont d'ores et déjà soulevé la possibilité de confinements récurrents, en réponse à des degrés de menace variables autour de la COVID-19. Ceci force les transformateurs de fruits, légumes et noix comestibles comme vous, à prévoir des arrêts d'activités et ruptures de la chaîne d'approvisionnement potentiels futurs.

Malgré les plans de relance économique, il faudra un certain temps avant que les économies remontent à des niveaux pré-COVID-19. En conséquence, vous devez également prévoir un futur dans lequel la demande est quelque peu plus faible, et la croissance plus lente. Cette incertitude nécessite que vous trouviez des solutions flexibles. Ces solutions **vous permettront tout d'abord de survivre** aux confinements, puis de vous adapter à une demande mondiale plus lente. Il sera essentiel à ce titre de devenir opérationnel, de gérer les coûts, les flux de trésorerie et l'efficacité opérationnelle, et de développer de nouveaux débouchés pour des produits existants et nouveaux.

Cette étude vous procure un plan étape par étape pour effectuer ce changement - du redémarrage durant la crise actuelle jusqu'à la stabilisation de vos activités dans le nouvel environnement et à la stratégie pour ce qui est à venir.

Rendez le lieu de travail conforme aux règles de santé et sécurité en matière de COVID-19

Dans la plupart des pays, la COVID-19 a eu pour conséquence des suspensions et de sévères barrières pour l'exploitation, pendant au moins une courte période. Cependant, les transformateurs de fruits, légumes et noix comestibles ont souvent été autorisés à poursuivre ou reprendre leurs activités. Malgré certains défis par rapport à la demande et à la logistique, ceci a permis à beaucoup d'entre eux de maintenir un certain degré de production.

Être capable d'opérer dépend de la capacité à se conformer aux réglementations en matière de santé et de sécurité. La question principale à laquelle chaque entreprise est confrontée, est de savoir comment préserver la sécurité de ses employés et réduire les risques lorsqu'ils retournent au travail.

Ceci requiert de nombreux ajustements de votre part, y compris la désinfection de vos locaux, la fourniture d'équipements de protection individuelle (EPI) au personnel, la réduction des effectifs et la mise en place de mesures de distanciation physique. Pour reprendre la production tout en préservant la santé et la sécurité de votre personnel, vous devez vous conformer rapidement à ces mesures. Vous devez également maintenir cette conformité, à mesure que de nouvelles réglementations sont mises en application.

Dans certaines entreprises, l'ensemble du personnel d'encadrement travaille à présent à partir du domicile. Leurs bureaux sont utilisés pour sortir des ateliers les directeurs de production. Les changements d'équipes sont menés en plus petits groupes, et le personnel de production communique avec la direction par téléconférence.

L'établissement de parcours à sens unique et l'adaptation des salles de repos, salles de restauration et entrées, créent une distance sur le lieu de travail. Là où les travailleurs ne peuvent pas maintenir suffisamment de distance, des écrans en plastique peuvent séparer les espaces de travail. D'autres options comprennent l'utilisation d'un casier sur trois dans les vestiaires ou le déplacement d'une partie du processus de production dans une installation de stockage vide.

Conseils :

- Tenez-vous informé(e) des réglementations publiées par vos autorités locales.
- Achetez les produits de désinfection et EPI requis et assurez-vous que vos employés s'entraînent à l'usage de pratiques sûres. Informez-les des mesures qu'ils peuvent prendre pour rester en sécurité au travail. Vous pouvez utiliser des posters, courriels, réunions, [vidéos](#), etc. Pour plus d'informations, reportez-vous aux [Recommandations de l'Organisation mondiale de la Santé](#).
- Reconfigurez les espaces de travail pour faciliter la distanciation physique.
- Envisagez des solutions créatives. Par exemple, utilisez des talkies-walkies pour échanger des informations importantes durant les changements d'équipes.
- Opérez un dépistage de santé à l'entrée pour les employés et les visiteurs. Cela signifie prendre leur température, rechercher des symptômes, etc.

Augmentez la distanciation physique

La distanciation physique ne s'applique pas uniquement au lieu de travail. Vous pouvez séparer les employés sur le lieu de travail. Mais le risque d'infection reste élevé, s'ils se rendent au travail dans des véhicules bondés et qu'ils séjournent à l'étroit dans des logements pour travailleurs, où ils interagissent avec d'autres entreprises.

Par ailleurs, les restrictions en matière de mouvement et les fermetures des transports publics ont empêché de nombreux travailleurs dans le monde entier de se rendre au travail. Les systèmes de transports publics ont été fermés, ou le nombre de passagers ou les heures de circulation ont été limités. De nombreux transformateurs ont dû trouver d'autres moyens de transport pour le personnel, afin de continuer à fonctionner.

Pour faciliter la distanciation physique, vous devez éviter tout déplacement inutile et identifier les membres du personnel qui peuvent travailler à distance. En règle générale, il s'agit du personnel d'encadrement. Comme nous l'avons vu précédemment, vous pouvez utiliser leurs bureaux pour des employés qui n'ont pas besoin d'être présents sur leur poste de travail.

Vous pouvez également augmenter la distance entre les travailleurs en réduisant le nombre de travailleurs par équipe et en augmentant le nombre d'équipes. Dans certaines entreprises, moins de personnes peuvent se placer le long d'une table de triage pour augmenter la distance entre les travailleurs. Cela implique de réduire la vitesse de production, de sorte que le personnel puisse continuer à opérer en plus petits nombres, et d'étendre les heures d'exploitation pour compenser la vitesse réduite. Une autre option consiste à travailler 7 jours par semaine, afin de répartir la production sur plus de jours.

Afin d'éviter les encombrements aux entrées, sur les parkings et dans les vestiaires, vous pouvez planifier des heures d'arrivée échelonnées (réparties dans le temps) pour votre personnel. Cela signifie que les employés arrivent en plus petits groupes, par exemple toutes les 15 minutes.

Conseils :

- Affectez le personnel à des groupes « travailler-vivre-se déplacer », en maintenant les gens qui vivent ensemble dans les mêmes véhicules et sur les mêmes équipes. Ceci peut également simplifier les modalités de transport et procurer une plus grande clarté pour les systèmes de suivi et de traçage.
- Établissez des plans de secours pour le transport en temps de crise de confinement. Ceci doit inclure la budgétisation pour des coûts de transport accrus, la recherche de prestataires de transport et la planification d'itinéraires.
- Mettez en place de nouvelles méthodes de travail afin de gérer les travailleurs à distance. Utilisez la technologie pour permettre aux équipes d'encadrement de travailler à partir du domicile. Ceci peut être effectué en utilisant des plateformes de communication en ligne (comme WhatsApp, Zoom et Skype), ainsi que des serveurs Cloud en ligne pour stocker les documents critiques. Pour maintenir la motivation des travailleurs, envisagez la création de plans de travail plus visibles, avec des outils de planification tels que [Trello](#) ou [Taiga](#) (payants), ou des versions libres gratuites telles que [Kanboard](#).
- Développez des calendriers de roulement basés sur de plus petits effectifs pour chaque équipe, les conditions sanitaires existantes, etc.

Créez une équipe de crise et un plan de communication

Il est indéniable qu'ils s'agit de moments stressants. Les diverses restrictions sur le commerce ont créé une grande incertitude pour les clients, les fournisseurs et le personnel. Il est essentiel d'avoir de bonnes capacités de communication de crise dans ces temps difficiles.

Pour planifier la gestion de crise, vous devez vous accorder sur une petite équipe de crise interfonctionnelle pour gérer la communication durant la crise. Ceci inclut d'habitude des représentants de la production, des ventes, ainsi que des communications et de la logistique. Cette équipe de crise doit créer un [plan de communication de crise](#), afin de déterminer comment aborder la communication. Pour cela, l'équipe doit avoir une compréhension claire de la situation avec les activités, et de la manière dont cela va affecter les clients, ainsi que les commandes existantes et nouvelles.

Communiquer clairement et de manière proactive avec les clients durant une crises, est particulièrement important. Tenez les clients informés des changements de situation dans votre pays, ainsi que sur votre site de production. Faites-leur savoir dans quelle mesure ceci affecte les accords de niveau de service. Tandis qu'un courriel simple et direct est essentiel, il existe des moyens additionnels de bâtir des relations et de résister. Vous pourriez envisager un [bulletin d'informations COVID-19](#), des [pages dédiées sur le site Web de votre entreprise](#), un [Forum aux questions \(FAQ\) autour de votre réponse](#), des mises à jour LinkedIn ou même des [vidéos Facebook](#).

En général, une bonne communication dans la gestion de crise peut protéger vos relations avec les clients. Dans certains cas, les relations s'en trouvent même renforcées. Mais la gestion de la communication doit s'étendre au-delà des clients. Pensez aux fournisseurs, partenaires commerciaux, intervenants gouvernementaux, investisseurs, etc.

Conseils :

- Créez un calendrier de réunions régulières pour votre équipe de crise, tout au long de la crise.
- Communiquez de manière précoce et fréquente. Veillez à tenir les clients informés de la situation à mesure que celle-ci évolue. Vous communiquez au sujet de l'impact sur leur entreprise et sur la manière dont ceci va

affecter les modalités que vous avez convenues pour vos relations commerciales. Communiquez sur les délais, les solutions que vous êtes en train de mettre en place et les dates de livraison attendues. Ne spéculez pas. Soyez clair(e) sur ce que vous savez et ce que vous ne savez pas encore.

- Faites en sorte que la communication soit à double sens. Adressez-vous personnellement aux clients prioritaires. Essayez de comprendre leur situation **et l'impact qu'a la COVID-19** sur leur entreprise. Évaluez si vous êtes en mesure de les aider ou si vous pouvez leur indiquer des solutions potentielles à leurs défis.
- Incluez des éléments clés dans votre plan de communication de crise : qui développe la communication, comment vous allez communiquer, qui sera le principal point de contact et qui a besoin de divers éléments **d'information**. **Envisagez le développement de listes de diffusion pour vous assurer que ceci se déroule de manière souple** durant la crise.

Tenez le personnel informé

Il s'agit de temps difficiles pour les membres du personnel, dont beaucoup sont essentiels pour la reprise des activités. Maintenir ouvertes les lignes de communication peut constituer la différence entre gérer efficacement votre main-d'œuvre et avoir un personnel qui débraye ou devoir gérer une cessation du travail.

Vous pourriez être amené(e) à prendre des décisions difficiles. Le fait de tenir votre personnel bien informé peut rendre plus facile de communiquer des décisions difficiles, et résoudre des problèmes épineux ultérieurement. **La raison en est que cela leur permet de comprendre l'intention derrière ces choix et pourquoi ils sont nécessaires, ainsi que la manière dont l'entreprise va opérer à présent et ce que l'on attend d'eux.**

Pour organiser tout ceci, vous pouvez créer un plan de communication interne qui clarifie la manière dont le personnel sera informé de nouveautés et actualisations, à mesure que la situation change. Ce plan doit identifier les messages clés et les points de discussion, **une méthode fiable pour s'assurer que chaque membre du personnel est tenu informé, ainsi qu'une méthode pour collecter les réactions émanant du personnel.** Allez-vous utiliser des réunions d'équipes, des appels du personnel d'encadrement à chaque membre du personnel, des dépliants/posters ou d'autres moyens de communication ?

Conseils :

- Rassurez la main-d'œuvre sur le fait que votre organisation est consciente de la situation et qu'elle prend les précautions requises. Orientez le personnel vers des informations officielles, émanant par exemple de l'Organisation mondiale de la Santé.
- Résumez les politiques de l'entreprise. Assurez-vous que le personnel comprend les changements au niveau des plans sanitaires, des exigences en matière de présence, des dispositions en matière de congés et de paie, des politiques relatives au télétravail, etc. Articulez clairement des procédures et des attentes auxquelles les employés doivent se conformer.
- Désignez un point de contact principal pour les questions des employés.
- Fournissez des ressources pour maintenir leur niveau d'engagement et leur motivation. Par exemple, le groupe Jupiter a publié une [séance de mieux-être en ligne avec un coach personnel](#).

Concentrez-vous sur les coûts et la trésorerie

Lorsque les ventes chutent, **il n'y a pas d'entrée de trésorerie pour financer les opérations.** Du côté de la production, les mesures pour satisfaire aux réglementations COVID-19 coûtent de l'argent et augmentent les dépenses. Si vous ne pouvez pas ralentir les dépenses à la même vitesse ou à une vitesse similaire, vos réserves de liquidités et **éventuellement votre crédit s'épuisent.** La gestion de la trésorerie n'a jamais été aussi importante que maintenant. Vous devez **gérer de manière rigoureuse les entrées et les flux de trésorerie, afin d'éviter que votre entreprise devienne insolvable.** Ceci requiert de votre part que vous soyez proactif/proactive et réaliste.

Vous devez réduire le montant de trésorerie quittant votre entreprise. Dans la mesure du possible, renégociez les conditions de paiement avec les fournisseurs, demandez des reports des paiements et gelez les dépenses flexibles telles que les programmes de formation, les frais de déplacement et coûts sociaux du personnel non essentiels. Vous devez également réduire votre masse salariale. Bien que la réduction des jours et heures de travail du personnel ne soit jamais une étape plaisante, **elle peut s'avérer une nécessité dans les semaines et les mois à venir.** Vous pouvez demander aux membres du personnel de prendre des congés payés ou non payés lorsqu'ils ne sont pas en rotation, ou reporter le versement des salaires du personnel d'encadrement.

Afin de maintenir l'entrée de liquidités, vous pouvez rechercher les [paiements non réglés](#). Contactez vos débiteurs pour voir avec eux si et quand ils sont en mesure de payer. Vous devez également explorer les programmes d'aide financière d'urgence du gouvernement, des banques et des organisations du secteur. Il est souvent utile d'obtenir une aide experte de la part de comptables qui sont spécialisés dans ce genre de services, vous permettant ainsi de vous concentrer sur d'autres aspects de votre entreprise.

Conseils :

- Identifiez les principaux contributeurs à vos coûts et ciblez ceux-ci en premier lieu pour des réductions.

- **Envisagez des restructurations et des réductions d'effectifs pour vous adapter** à la baisse de la demande. Travaillez avec des experts pour vous assurer de demeurer en conformité avec la législation et les mesures d'urgence existantes.
- **Effectuez rapidement un suivi auprès de vos débiteurs afin d'obtenir des liquidités dans les plus brefs délais.** Prenez des dispositions qui peuvent inclure un rééchelonnement des paiements ou une annulation de dette.
- Envisagez des incitations pour un paiement rapide. Par exemple, offrez à vos débiteurs une remise de 5 % pour un paiement en 2 semaines au lieu de 4 semaines.
- **Consultez des experts dans le domaine des programmes d'aide financière. Obtenir une aide publique peut s'avérer compliqué et chronophage à tout moment. Mais c'est encore plus difficile maintenant que les administrations publiques doivent traiter un grand nombre de demandes de subvention et de transactions financières.** Vous avez besoin de spécialistes qui savent comment repérer et débloquer une demande d'aide.

Développez une logistique externe alternative

La logistique a été fortement affectée par les confinements. De nombreuses frontières ont été fermées, les nouvelles règles de sécurité ont augmenté les temps nécessaires pour les passages aux frontières et la manutention portuaire, si le mouvement a même été possible. La plupart des pays ont également restreint ou stoppé les vols internationaux, ce qui a réduit la capacité de fret aérien. En conséquence, des conteneurs d'expédition ont été coincés au niveau des ports et des points de transit aux frontières des États. Dans certains pays, seuls les biens de première nécessité ont été autorisés à voyager.

Pour de nombreux transformateurs, ceci a impliqué une pression extrême sur la logistique externe. Il est essentiel de trouver des solutions alternatives pour reprendre les activités et livrer selon les accords de niveau de service existants.

Sur certains marchés, les transformateurs ont travaillé en collaboration pour réserver des vols charter. Par exemple, **des producteurs de fruits frais coupés en Afrique de l'Ouest ont travaillé** avec des exportateurs de produits frais pour affréter des vols à destination de l'Europe. Ceci est plus coûteux, mais permet de garantir que les exportateurs délivrent les commandes promises, et créent ainsi un peu de revenu. Le programme [KickCharter de KLM](#) combine les cargaisons de multiples fournisseurs. Le vol a lieu uniquement s'il y a suffisamment de demande ; par conséquent, la coordination avec d'autres transformateurs peut aider à accélérer la livraison.

Conseils :

- Reportez-vous à [l'aperçu du COLEACP des changements de logistique à partir de l'Afrique](#) et [l'outil de Maersk relatif à la situation opérationnelle](#), pour avoir une idée du changement des conditions d'expédition.
- **Travaillez en collaboration avec d'autres entreprises pour organiser la livraison de conteneurs d'expédition.**
- Reconsidérez votre modèle d'entreprise. Cela fait-il sens de compter sur des avions passagers pour transporter des fruits ? Pouvez-vous trouver des moyens novateurs d'utiliser le fret maritime ? Par exemple, en passant aux conteneurs réfrigérés, au conditionnement sous azote, etc. ?

Préparez-vous à diversifier les fournisseurs et augmenter les stocks

La logistique et la production d'ingrédients pour les transformateurs ont été perturbées dans le monde entier. Dans certains cas, il a été difficile de ce fait d'obtenir des matières premières. Parfois les conteneurs ne sont pas disponibles, il y a un encombrement portuaire ou une fréquence plus faible de navires et de camions. Et parfois les usines ou les fermes n'ont pas été en mesure de fonctionner en raison de confinements ou d'épidémies. Étant donné que la pandémie se développe à différentes vitesses dans le monde entier et qu'elle réapparaîtra vraisemblablement, il est probable que cette situation perdure. Ceci a entraîné, et peut continuer à entraîner, des arrêts de la production en raison du manque de matières premières.

Les importateurs et les transformateurs dans le monde entier ont réagi en se concentrant sur leurs produits clés. Ceci en raison du fait que leurs clients les demandent. Ils ont également maintenu des stocks plus importants de produits essentiels et sont à la recherche de fournisseurs supplémentaires afin de répartir le risque. Ceci peut également être pour vous une occasion de trouver de nouveaux clients. Dans le même temps, vous devez également veiller à maintenir suffisamment de stock d'ingrédients et diversifier votre base d'approvisionnement pour les ingrédients pour lesquels vous dépendez d'une source unique.

Conseils :

- Identifiez les ingrédients, intrants et pièces de rechange de machines essentiels, et augmentez vos niveaux de stock.
- Augmentez vos niveaux de stock de lignes de produits clés pour vous assurer que vous honorez les commandes malgré une production plus faible et des arrêts de production.
- Évaluez votre capacité de stockage et prenez des dispositions pour un stockage additionnel sur ou hors site. Il est possible que vous ayez besoin d'une sécurité accrue.

- Cherchez des importateurs qui sont vulnérables, car ils dépendent de matières premières importantes en **provenance d'un seul pays ou d'une seule région**. Par exemple, la pandémie de COVID-19 a interrompu des **frets majeurs d'eau de coco vers l'Europe**. Pouvez-vous palier cette carence, ou vous mettre en concurrence pour devenir un fournisseur alternatif en provenance d'une autre région ?
- Identifiez les fournisseurs additionnels et négociez des accords en prévision de futurs confinements.
- Approchez des sites de conditionnement de fruits frais pour étudier si vous pouvez utiliser leurs produits pour la transformation. De nombreux producteurs sont confrontés à des récoltes interrompues ou une demande en baisse.

Développez des produits pour la consommation à domicile

De nombreux pays ont introduit des restrictions sur les hôtels, restaurants, grands événements, salons et foires. En conséquence, la demande de produits qui sont consommés généralement « en dehors du domicile », a subi un coup d'arrêt. Ceci a laissé de nombreux fournisseurs d'hôtels, restaurants, compagnies aériennes, cantines d'entreprises, etc. (le secteur de l'hôtellerie et la restauration) avec des baisses dramatiques des commandes.

Au lieu de cela, il y eu un changement majeur au niveau des endroits où les gens mangent et s'approvisionnent pour leur alimentation, ainsi que des formats de produits qu'ils achètent. Par exemple, là où vous auriez auparavant peut-être mangé une pizza préparée dans une cantine d'entreprise, vous pourriez à présent préparer votre pizza chez vous en utilisant une base de pizza pré-préparée. Les légumes nécessaires pour cette pizza sont achetés à présent auprès d'un détaillant, plutôt qu'auprès d'un grossiste pour le secteur de l'hôtellerie et la restauration. Dans le secteur des jus de fruits, les gens pourraient préférer à présent les pack de 1 litre de jus plutôt que les smoothies qui sont généralement consommés sur le pouce.

Partout la demande de fruits, légumes et noix comestibles transformés peut sembler rester plus ou moins stable. Cependant, la manière dont ils sont distribués et les formats dans lesquels ils sont vendus, peuvent être très différents. Le meilleur scénario pour les transformateurs serait de basculer la production vers des produits et des circuits de vente qui s'occupent de la nourriture pour une consommation à domicile.

Conseils :

- Identifiez les lignes de produits les plus vulnérables pendant les périodes de confinement. Ceci s'applique en particulier aux formats d'emballage pour le secteur de l'hôtellerie et la restauration, ainsi que la consommation sur le pouce. Réduisez vos stocks de ces produits.
- Créez un plan pour basculer la production vers les formats d'emballage « à domicile ». Ceci peut impliquer la priorisation de la production de produits existants dans votre portefeuille, vers des produits qui sont distribués aux détaillants. Vous pourriez également introduire de nouveaux types d'emballages procurant de la nourriture aux familles, comme les formats d'emballage familiaux et les emballages collectifs.
- Bâissez des relations avec les emballeurs industriels et les fournisseurs d'emballages, afin d'être en mesure de basculer rapidement la production vers de nouveaux formats.
- Si vous êtes capable de faire appel à un emballeur industriel ou de distribuer des produits traditionnels d'hôtellerie et restauration pour la consommation à domicile, associez-vous à ces entreprises et mettez en place des plans de production qui peuvent être activés en cas de nécessité.

Prévoyez une récession

À un certain moment dans les mois à venir, nous allons atteindre un nouvel état de « normalité ». Dans de nombreux pays européens, les gouvernements autorisent les restaurants, bars et lieux de travail à (ré)ouvrir. Cependant, ceci n'est probablement pas suffisant pour couvrir les pertes de ventes accumulées durant les périodes de confinement. Selon les prévisions actuelles, les taux de chômage plus importants et les pertes de revenus auront pour conséquence une récession économique qui durera plusieurs mois, voire des années.

La demande en aliments a tendance à être assez stable globalement, durant les périodes de récession. Mais les consommateurs modifient souvent ce qu'ils achètent et où ils consomment ces produits. Les récessions précédentes ont montré que les consommateurs orientent leurs dépenses vers des produits « qui leur en donnent pour leur argent ». Par exemple, là où ils auraient acheté un smoothie de qualité supérieure avant la récession, ils achèteraient à présent un jus de poire plus abordable.

Par ailleurs, d'autres pourraient rechercher des luxes abordables pour remplacer le dîner hors de la maison. Des petits plaisirs, considérés autrefois comme inutiles, voire onéreux, semblent à présent abordables et bien mérités. En conséquence, les ventes de sorbets de qualité supérieure, de desserts réfrigérés et repas pré-préparés de qualité, ont toutes tendance à croître durant les périodes de récession. Ceci affectera également les transformateurs, et vous met face à la fois à des défis et à des opportunités.

Conseils :

- Dans votre portefeuille de produits, commercialisez des produits existants qui offrent de la valeur, tels que les [rouleaux de fruits séchés](#).

- Envisagez la possibilité de convertir vos déchets en nouveaux produits de valeur abordable, tels que les extraits de fruits plutôt que les joues, cuirs ou barres de mangue.
- Envisagez l'utilisation d'ingrédients à moindre coût pour créer des produits plus abordables, par exemple en mélangeant des cacahuètes avec des noix de macadamia.
- Envisagez comment des produits avec des stocks constitués pourraient devenir une partie d'une nouvelle offre de valeur, tels que des mélanges de noix de qualité A et B ou des mélanges de légumes surgelés avec des proportions de légumes de qualité supérieure et de légumes à bas coût.
- Déterminez lesquels de vos produits pourraient devenir des luxes abordables et commercialisez-les en tant que tels. Exemples : [fruits secs enrobés de chocolat](#), morceaux de mangue coupés de qualité supérieure, [fruits secs dans des bols de jus](#), [sorbets aux fruits](#), [bases de pizza ou wraps aux légumes](#), ingrédients pour salade de luxe, [mélanges pour smoothie exotiques luxueux](#) et repas prêt à la consommation de qualité restaurant.
- Associez-vous avec des [distributeurs du secteur de l'hôtellerie et la restauration](#) pour distribuer ensemble vos produits directement au consommateur.

Tableau 1 : Stratégies potentielles à planifier pour une récession

Strategy A Existing Offer to New Markets	Strategy B New or Value bundles to target lower price points	Strategy C New Premium Products for "At Home Markets"
<ul style="list-style-type: none"> • Consider taking your existing products to new customers • Can you focus on products that lend themselves to affordable • Can you reach out to those who have had supply issues during the lockdowns? • Can you now target different sales channels instead of restaurants, airlines and hotels? 	<ul style="list-style-type: none"> • Consider focusing on more affordable offers in your product line up • Can you turn waste in to value? 	<ul style="list-style-type: none"> • Consider replacements for true luxuries, like meals out, desserts, snacks for cinemas. How can you bring these home? • What product formats and packaging can you use to solve this problem? • Can you work with contract packers or form new alliances?
<ul style="list-style-type: none"> • Repackage HoReCa pack sizes for families <ul style="list-style-type: none"> • Relabel large pack sizes as family Bumper value snack packs • Target consumer markets with digital online sales • Convert overstocks in to value ; <ul style="list-style-type: none"> • Create banded or multipacks packs of single serve dried fruit and nuts 	<ul style="list-style-type: none"> • Some examples are dried mango chunks, fruit rolls or bars etc. • Lesser known fruit varieties • Blended ingredients (Premium and broken nut blends) 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurant grade ingredients for home e.g. salad ingredients, vegetable pizza bases, smoothie ingredients etc. • Ready Meal Markets using restaurant ingredients • At home desserts, pudding and snacks like yoghurt dipped raisins; fruit cups etc. • Cinema snacks for at home

Préparez-vous pour une pression sur vos prix

Durant les périodes de récession, de nombreux détaillants se concentrent sur le maintien ou le gain de clientèle en maintenant ou même en baissant les prix. Ceci a un impact tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les fabricants font face à une pression considérable pour éviter ou retarder les augmentations de prix le plus longtemps possible. Les importateurs et fabricants recherchent activement des prix plus bas de la part de fournisseurs existants, ou ils recherchent de nouveaux fournisseurs qui peuvent fournir les mêmes produits moins cher.

Vous devez développer une stratégie de tarification claire et vous préparer correctement pour des discussions avec vos clients concernant des augmentations de prix. Ceci pourrait même vous offrir des opportunités de trouver de nouveaux clients.

Conseils :

- Préparez-vous à des retards dans la mise en application d'augmentations de prix. Ceci du fait que les acheteurs ne sont souvent pas en mesure d'accepter des augmentations de prix dans la période de temps que vous avez définie. Il se peut que vous soyez amené(e) à accepter certains délais afin de préserver de bonnes relations de travail avec des clients clés. Commencez très tôt à assurer que vous avez le temps d'aplanir les difficultés et que vous pouvez mettre en application les augmentations de prix conformément à votre budget.
- Déterminez la durée pendant laquelle vous pouvez retarder une augmentation de prix. Attendez-vous d'abord que vos concurrents augmentent leurs prix ? Ou des réserves de liquidités faibles signifieront que vous devez augmenter les vôtres plus tôt ?
- Développez une stratégie nuancée sur l'ensemble de votre gamme de produits. Est-ce que les offres de valeur pourraient avoir des augmentations de prix plus faibles que les produits de qualité supérieure ?
- Communiquez les augmentations de prix de manière sensible mais claire, vis-à-vis de vos clients. Pour des exemples de lettres annonçant des augmentations de prix, reportez-vous à la page [comment annoncer aux clients une augmentation de prix \(sans les rendre fous\)](#).

- Prévoyez un budget pour des remises de prix, au cas où vous commencez à perdre des commandes.
- Explorez s'il y a des opportunités d'une commercialisation plus large de produits avec remise. N'oubliez pas de définir des attentes réalistes. Proposez-vous des surstocks de produits de haute qualité pour moins d'argent ? Ou est-ce qu'il s'agit d'une véritable « offre de valeur », dans laquelle vous proposez un peu moins pour un prix plus bas ? N'oubliez pas que les prix et les attentes que vous définissez maintenant affectent les prix que vous serez en mesure d'atteindre dans les saisons à venir.

Augmentez la productivité et l'efficacité

La plupart des transformateurs peuvent s'attendre à devoir produire avec des effectifs réduits pour chaque équipe, pendant un certain temps. Dans le même temps, des pressions sont exercées pour contenir les coûts. En conséquence, vous devrez devenir meilleur(e) dans le « faire plus avec moins ». Il s'agit d'un moment où beaucoup vont devoir chercher comment augmenter la productivité de leur personnel et l'efficacité générale dans l'installation de production.

Conseils :

- Perfectionnez le personnel de sorte qu'il soit plus efficace et puisse être polyvalent. Ceci permet une dotation en personnel plus flexible au sein des diverses rotations du personnel.
- Envisagez l'automatisation de certaines parties de vos activités.
- Envisagez l'emballage sous contrat pour utiliser les capacités excédentaires et diminuer les temps d'immobilisation.
- Examinez votre processus de production et traitez les obstacles, ralentissements, etc.
- Réparez ou modernisez les machines pour augmenter les vitesses de ligne et diminuer les temps d'immobilisation.
- Augmentez le nombre d'équipes travaillant par jour, afin de réduire les effectifs par équipe.

Développez des marchés et des canaux de vente alternatifs

Votre entreprise a déjà peut-être été touchée par la baisse de la demande. Ou peut-être souhaitez-vous protéger votre entreprise contre les effets négatifs de la COVID-19 dans les mois à venir. Pour créer plus de résilience dans votre entreprise, vous pourriez développer de nouveaux canaux de vente et de distribution, cibler de nouveaux clients ou apporter de nouveaux produits sur le marché.

Conseils :

- Estimez si vous avez besoin d'engager des agents sur les marchés finaux pour trouver de nouveaux clients, maintenant que le voyage intercontinental va devenir plus coûteux et plus difficile.
- Développez des matériels de marketing numériques pour les nouveaux clients, y compris une bonne vue d'ensemble de vos produits, vos certifications, etc. Cependant, le fait de leur offrir un aperçu de vos activités est particulièrement important à un moment où ils ne peuvent pas vous rendre visite. Partagez des photos et vidéos de haute qualité de vos installations de production. Ces exemples pour les [frites surgelées](#), [fruits secs](#) et [salades fraîchement coupées](#), ont des valeurs de production très élevées. Cependant, ceci n'est pas toujours nécessaire. Une impression de vos installations de production est souvent suffisant pour un début ; donc, gardez les choses simples, mais claires.
- Participez à des [foires commerciales et des événements de l'association sectorielle](#), pour établir un réseau et rencontrer de nouveaux clients. Certains de ces événements sont devenus numériques.
- Assurez-vous que vous disposez d'un site Web moderne qui attire des clients potentiels.
- Manifestez-vous auprès de vos chambres de commerce locales et des [chambres de commerce sur les marchés européens](#) pour des missions d'acquisition et d'achat virtuels. Travaillez avec des bureaux de promotion des importations et des chambres de commerce européennes pour commercialiser vos produits.

Cette étude a été réalisée au nom de CBI par [Michiel Arnoldus et Kerry Kyd de Time for Sense](#).

Veuillez consulter notre [clause de non-responsabilité vis-à-vis des informations sur le marché](#).