octobre 2015

# Kubota



## Un réseau organisé pour la vente et la location

***Avec une stratégie atypique sur le marché, fondée sur un puissant réseau de concessionnaires encouragés à développer des activité de vente, avec les services associés, et de location, le groupe Kubota a réussi en quelques années à augmenter d'une façon significative ses parts de marché avec ses machines de références, les mini-pelles et les chargeuses sur pneus.***



Fondé à Osaka en 1890 par M. Gonshiro Kubota, le groupe japonais Kubota a débuté par des activités de fonderie, avec notamment la fabrication de conduites d'adduction d'eau qui étaient à l'époque importées d'Europe. De ce premier métier, toujours présent au sein de la compagnie, Kubota a acquis une expertise de la fonderie qui lui a permis de fabriquer en 1922 son premier moteur et acquérir de nos jours une place prédominante sur le marché mondial des moteurs industriels. Le développement ultérieur du groupe l'a ensuite conduit à construire des engins pour l'agriculture et les travaux publics, deux divisions qui représentent respectivement 54% et 10% du chiffre d'affaires global, 12,2 milliards sur l'exercice clos fin mars 2014, les moteurs étant pour leur part crédités d'une part de 12% – ces trois activités sont regroupées au sein de la division Farm & Industrial machinery, la plus importante de Kubota Corporation. D'autres secteurs comme le traitement des eaux, l'incinération des déchets, la transformation du riz… complètent les activités de la compagnie. Tous suivent les deux grands principes de développement du groupe, à savoir investir dans des équipements qui permettent d'implanter les moteurs Kubota et de raisonner sur un marché mondial, tout en respectant la charte « for Earth, for Life » « pour la vie, pour la terre »

**Trois usines dédiées pour le TP**

Pour le domaine des travaux publics, le groupe Kubota dispose de trois usines, sur un total de trente-trois, qui sont implantées à Hirakata au Japon, Zweibrücken en Allemagne et à Wuxi en Chine avec pour chacune une destination précise. Ainsi, l'usine japonaise est dédiée au marché intérieur nippon, à l'Amérique du Nord, à l'Océanie et à quelques pays d'Asie matures, tels Singapour ou la Thaïlande pour lesquels elle produit toute la gamme des machines TP Kubota. Dans cette fabrication, les mini-pelles de 800 kg et celles de 3,8 à 8 tonnes sont aussi destinées au monde entier. L'usine allemande, construite en 1989 pour répondre aux quotas d'importation fixés à cette époque sur notre continent, assemble pour l'Europe et les USA des mini-pelles de 1,5 à 3,5 tonnes et les chargeuses sur pneus de 650 et 850 litres. Enfin, l'usine chinoise est spécialement

dédiée au marché chinois et asiatique avec des gammes spécifiques sans forte technicité.

Concernant les moteurs implantés dans les engins, ils sont tous originaires du Japon, le groupe affichant à ce jour une production annuelle de 750 000 unités avec un objectif d'atteindre le million d'ici deux ans. Leader mondial sur les moteurs industriels faisant jusqu'à 100 cv de puissance, Kubota ne consomme toutefois que 30% de sa production pour son propre usage, le reste étant vendu à d'autres constructeurs pour de la première monte. Pour le domaine agricole, le groupe développe désormais des moteurs de 170 cv, contre 130 cv auparavant, moteurs qui équiperont les tracteurs assemblés dans la toute nouvelle usine française de Bierne, à proximité de Dunkerque.

Même si cela entraîne des coûts de développement très importants, le fait d'être un motoriste permet à Kubota de maîtriser techniquement la totalité de ses machines et offre un avantage concurrentiel certain du fait de la technicité grandissante de cet organe soumis à des exigences et des normes de plus en plus sévères.

**Forte progression dans les mini-pelles**

En termes de gamme, Kubota possède un point fort avec ses mini-pelles et sa midi-pelle KX-080 qui bénéficient au niveau monde d'une part de marché estimée à 26,5% sur le segment des 0 à 8 tonnes avec un volume de vente de 37 000 machines sur son dernier exercice. Comme le résume bien Bernard Dewaele, directeur marketing et produits Kubota TP, « nous sommes n°1 en France, n°1 en Europe et n°1 dans le Monde ». Dans cette gamme historique pour l'industriel japonais, celui-ci construisant des pelles depuis 1974 (modèle KH-1) et figurant parmi les premiers en 1979 à avoir introduit ces matériels en Europe, l'offre démarre avec la K008-3 de 800 kg et progresse jusqu'à la
KX057-4 de 6 tonnes à travers seize modèles également partagés entre les engins traditionnels (références K et KX) et ceux à rayon court (références U comme urbain). Cette famille est complétée par une midi-pelle traditionnelle de 8 tonnes, la KX080-4. C'est donc au total dix-sept machines Kubota qui sont proposées et lui permettent d'atteindre dans notre pays une part de marché de 27%, en progression de neuf points en sept ans.
En complément de ses mini-pelles, Kubota commercialise les accessoires (attaches rapides et godets) ainsi qu'une ligne de six marteaux piqueurs issue d'un accord passé avec un partenaire industriel. Ces marteaux équipent chaque année entre 15 et 20% des pelles vendues.

**Une gamme de chargeuse renouvelée en 2014**

Dans le domaine des chargeuses sur pneus, gamme que Kubota possède à son catalogue depuis les années 1970, le constructeur a procédé en 2014 à un vaste basculement de son offre. Proposant auparavant des chargeuses dotées de la possibilité d'implanter une pelle arrière, pour les rapprocher d'une tractopelle, Kubota s'est mis en phase avec les demandes du marché européen en concevant une ligne de chargeuses articulées sur pneus à la configuration renouvelée. Cette famille couvre désormais des capacités de godets allant de 230 à 850 litres avec les modèles cœur de gamme TP de 650 et 850 litres construits dans l'usine allemande de Zweibrücken et les autres de 230 à 420 litres fabriqués par un partenaire de la marque avec une motorisation et un cahier des charges Kubota. Ces derniers modèles ne sont pas uniquement dédiés aux TP et font également l'objet de demandes de la part de concessionnaires agricoles. La gamme devrait évoluer dans l'avenir pour intégrer un modèle de 1â€¯000â€¯litres, qui serait également monté à Zweibrücken.
Quant aux transporteurs (ou dumpers), il s'agit d'un marché sur lequel Kubota est présent depuis longtemps avec des machines construites par des partenaires industriels. Autrefois fabriqués au Japon, les transporteurs à destination du marché européen sont assemblés en Europe depuis 2013, quatre modèles proposés avec des charges allant de 0,34â€¯m3 (700â€¯kg de charge) à 1,49â€¯m3 (et 2â€¯500â€¯kg).

**Fiabilité et atouts techniques**

Cette gamme profonde, trois types de machines avec un large éventail de modèles pour couvrir tous les

besoins, se distingue d'une part par sa grande fiabilité, avec un ratio pièces / parc très faible et un coût de garantie particulièrement bas, et d'autre part par une forte technicité notamment illustrée par des innovations régulières. Concernant ce dernier point, la marque a ainsi été parmi les premières à proposer des mini-pelles à rayon court, dès 1998 en Europe, et toujours sur ce type de matériel à avoir sorti, dès 2001 le ralenti automatique sur son modèle KX-3. Pour l'ensemble des pelles et des chargeuses, Kubota propose depuis 2004 des clés de démarrage codées et donc uniques par machines, à l'instar de ce qui existe pour les automobiles, afin de sécuriser les parcs machines. Cette solution remplace les systèmes de digicodes qui peuvent être installés en local avec tous les problèmes techniques que cela peut engendrer, parfois sans réelle sécurité avec un code laissé libre d'accès.

Au cœur de la machine, sur ce qui constitue un des points forts du constructeur, Kubota a été le premier à insérer un moteur common rail et un filtre à particule sur sa pelle 8 tonnes. Par ailleurs, une évolution prochaine pourrait être l'introduction de moteurs GPL dans les mini-pelles. La marque est techniquement prête, du fait de son expérience dans l'agricole, mais doit composer avec le marché pour un éventuel lancement. Pour l'hydraulique, Kubota a développé son propre système avec les fonctionnalités demandées par le marché, comme le load sensing (détection de charge et répartition du débit) qui allie puissance, précision et souplesse de conduite.

**La location dans la concession**

Comme exposé dans les paragraphes précédents, la gamme Kubota est composée de machines compactes qui font partie des produits phares de la location, ce qui a conduit naturellement le constructeur à s'intéresser à ce type de prestation. Cela dit, la stratégie suivie par la marque dans ce domaine de la location est atypique, voire même unique sur le marché.

De fait, en 2008, sous l'impulsion de d'Olivier Vanneufville nouvellement arrivé au poste de directeur TP France, Kubota fait le pari d'accroître sa part de marché sur le marché français en apportant à ses clients finaux un service de proximité de haute qualité à travers un réseau de concessionnaires capables de répondre à tous leurs besoins. Au-delà de cette déclaration d'intention, il faut comprendre que le réseau Kubota doit être en mesure de dépasser les missions premières des concessionnaires, ventes et maintenance, pour aller jusqu'à la location de matériels. Le concept, tel que l'exprime Olivier Vanneufville, « c'est la location dans la concession. »

**Baisse drastique des ventes directes**

Pour ce faire, Kubota a décidé de renforcer son réseau de concessionnaires en lui confiant la primauté sur les ventes, concrètement en diminuant d'une façon très importante la vente directe vers les réseaux de location nationaux et multirégionaux. Celle-ci a rapidement été divisée par 2,5, une prise de risque nécessaire pour supporter le réseau dans son évolution. Parallèlement, elle a réduit d'autant l'exposition aux acteurs nationaux.

Cette réorientation, acceptée par la majorité des concessionnaires, s'est traduite en quelques années par une reconfiguration de la distribution Kubota qui prend aujourd'hui la forme d'un réseau de 102 points de services fonctionnant à travers 31 contrats de concession. « C'est le plus gros réseau qui existe dans le TP » précise Olivier Vanneufville. Hormis cinq concessionnaires implantés dans des territoires fortement dominés par la location qui ont choisi de ne pas ajouter la location à leur offre de services pour ne pas se couper de leurs marchés de vente aux loueurs, tous les autres partenaires de la marque ont ouvert une activité location – quelques-uns proposaient déjà cette prestation – et développé du chiffre d'affaires supplémentaire. Et l'ambition ultime est que « le réseau Kubota devienne le premier loueur indépendant de France ».

Le succès de cette politique commerciale s'est traduit par une augmentation des parts de marché de la marque, passée en sept ans de 18 à 27% pour les mini-pelles et au-delà des 10% pour les chargeuses

articulées sur pneus (machines inférieures à 3 500 kg de charge de basculement).

**Un réseau pour gagner des parts de marché**

L'évolution de son réseau de concessionnaires est suivie de très près par Kubota qui a mis en place un configurateur de contrat pour la vente et la location et un indicateur de traçabilité qui indique la destination finale des machines. La marque, qui connaît déjà son volume de ventes directes aux loueurs multi-régionaux, sait ainsi quand elles sont vendues à un entrepreneur, quand elles sont vendues à un loueur régional ou local et quand elles sont utilisées pour l'activité location des concessionnaires. Ce suivi permet à Kubota d'aider son réseau d'une façon ciblée en mettant en place des opérations commerciales faites sur mesure pour tel ou tel marché. Il s'est renforcé cette année avec la mise en place d'une formation pour la force de vente des concessionnaires, la première pierre d'une école de ventes Kubota.

Par ailleurs, le réseau est accompagné par trois responsables régionaux et trois inspecteurs techniques. Les premiers s'assurent que les personnels ont la connaissance du produit, vont en clientèle avec les vendeurs, préparent les opérations locales… Ils font un « management de la performance ». Les seconds apportent leur soutien technique et assurent également des actions de formation.

Précisons enfin que les concessionnaires Kubota peuvent développer d'autres marques sur des segments de machines différents, après accord de la marque, une démarche toutefois assez rare dans le réseau.

Au final, comme le souligne Olivier Vanneufville, l'important est de trouver la meilleure configuration permettant à Kubota de gagner des parts de marché. S'appuyer sur ses concessionnaires pour bâtir un réseau multi-services capable de s'adapter aux différentes configurations du marché (vente, location) et à son évolution a permis à Kubota d'atteindre cet objectif.

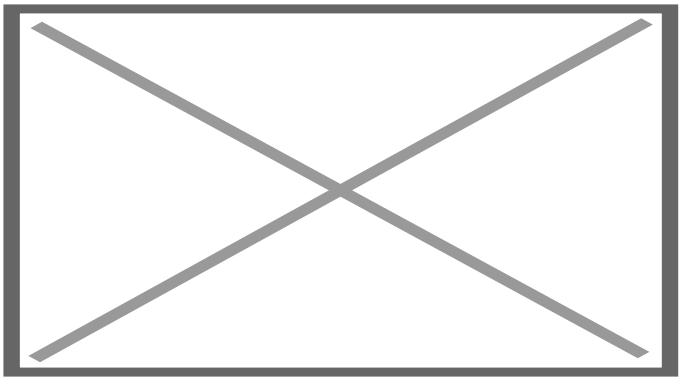
*Frédéric Bassigny*

## Kubota Europe

Kubota Europe a ouvert ses portes en 1974 à Argenteuil. Cette structure gère les quatre activités Agricole, Espaces verts et jardin, Moteurs industriels et Travaux Publics sur les départements et territoires d'Outre-mer et l'Europe avec des périmètres différents selon le secteur.

Concernant les travaux publics, la direction européenne à Argenteuil couvre 23 pays compris dans un triangle délimité par la Scandinavie au nord, le Portugal à l'ouest et Israël à l'est, à l'exception de l'Allemagne qui dispose d'une filiale propre également en charge de ses pays limitrophes. Le Royaume-Uni, autre filiale, est aussi exclu du périmètre. Tous les pays sont gérés d'une façon différente, en fonction de leurs spécificités, avec comme contact unique un importateur. La seule exception est l'Italie qui se distingue par un nombre très élevé de concessionnaires. Si la gestion administrative est faite depuis la France, le pays est doté d'une filiale comportant un directeur des ventes, deux responsables régionaux et deux inspecteurs techniques.

80 000 pièces détachées à Argenteuil



La gestion des pièces détachées pour les quatre divisions Kubota est effectuée dans deux bâtiments totalisant 7 500 m2 implantés sur le siège social de Kubota Europe d'Argenteuil, site qui totalise au total 24 000 m2 couverts avec le stockage des matériels agricoles – un deuxième site dédié à cet usage est implanté à Cavaillon. Ce stockage des pièces détachées est complété par d'autres sites européens en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne et aux Pays-Bas (pour les grosses pièces), l'ensemble représentant une surface au sol de 20 000 m2. La plate-forme aux Pays-Bas, située à Born, réceptionne également tous les engins TP des usines allemande et japonaise qu'elle redistribue ensuite partout en Europe.
Le stock conservé sur place est de 80 000 références présentes pour une capacité de 100 000 emplacements en casiers, racks et cantilevers, avec des approvisionnements provenant de toutes les usines. Le rythme mensuel des réceptions de marchandise est de dix conteneurs du Japon, de deux semi-remorques d'Allemagne et de quatre à cinq conteneurs des USA (Espaces verts et jardin). L'activité est à 40% pour le TP, 40% pour l'agricole et 20% pour les moteurs.

L'objectif de Kubota est d'offrir un service sans faille et le service pièces détachées fonctionne en effet d'une façon très efficace avec un taux de service de 98% à la ligne de commande, une ligne correspondant à une seule référence pouvant être demandée en plusieurs exemplaires. Les expéditions sont livrées selon les délais demandés avec possibilité de dépannages avec usuellement deux départs dans la journée à 12h30 et 16h pour une livraison rendue livrée le lendemain avant 12h en France, et en Europe dans 80% des cas.

En termes de fonctionnement, les livraisons sont appelées depuis un serveur SAP par groupes de deux cents, une livraison pouvant regrouper plusieurs commandes d'un même client – ces commandes sont passées sur le portail kubota.net. Pour chaque série, les magasiniers affectés par zone vont rechercher toutes les pièces stockées dans leur secteur et viennent ensuite les placer dans les 200 bacs de livraison identifiés par code barre. Il en est de même pour les personnes en poste aux carrousels verticaux pour les petites pièces (45% des pickings journaliers). Les livraisons sont ensuite emballées après un contrôle par scan, chaque carton scellé subissant ensuite un contrôle pondéral décidant du choix du transporteur. Au total, ce site gère une moyenne de 2 500 lignes de commande à la journée, avec des pointes aux alentours de 4 000 lignes de mars à juin, mois qui correspondent à la période haute pour l'activité agricole.