

SESSION 2012

CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option : MARKETING

COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.



Il paraît loin le temps où Alain Besnier collectait chaque jour 35 litres de lait pour fabriquer ses 17 camemberts. Fondé en 1933 à Laval, le groupe Besnier, devenu Lactalis, est détenu à 100% par la famille Besnier et possède le plus beau plateau de fromages de France : Président, Lanquetot, Société... A force de rachats, Lactalis est devenu le numéro 2 mondial de l'industrie laitière et continue d'étendre son empire sur le monde.

Le chiffre d'affaires est de 10,4 milliards d'euros. On recense 126 sites de production et 38 200 salariés. Le groupe mayennais devance le pôle « produits laitiers » de Danone et ses 7,9 milliards d'euros de chiffres d'affaires. Il reste derrière Nestlé, leader incontesté du secteur, mais l'acquisition en cours en juin 2011 de l'italien Parmalat, 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, devrait lui permettre de devenir leader et d'étendre son activité dans des régions du monde qu'il n'a pas encore conquises.

Les principales marques de Lactalis

PRESIDENT, BRIDEL, GALBANI, LEPETIT, LANQUETOT, SOCIETE, GALBANI, CHAUSSEE AUX MOINES, SALAKIS, B'A, LA LAITIERE, ROUY, LE ROITELET, LOU PERAC...

Historique du groupe

1933 : Début de l'activité d'André Besnier avec un employé.

1955 : A 27 ans, Michel Besnier succède à son père. L'entreprise compte alors 25 salariés.

1968 : Lancement du camembert Président.

1990 : Reprise du groupe Bridel. L'effectif est alors de 10.000 salariés.

1999 : La société Besnier devient le groupe Lactalis.

2002 : Le Groupe ouvre sa première usine de production de fromage fondu en Russie.

2004 : Rachat de Food Master International, implanté au Kazakhstan, Ukraine et Moldavie : cette marque est leader sur son marché. Ce rachat renforce la position du Groupe sur la CEI après les implantations réussies en Ukraine et Russie. Rachat de Rondelé aux Etats-Unis.

2006 : Rachat de Galbani en Italie et de Célia en France. Joint-venture pour les produits frais avec Nestlé. Rachat de la coopérative Kurow et de la société Bacha en Pologne pour le twarog, fromage frais très consommé dans les pays est-européens. Le chiffre d'affaires atteint 7,5 milliards d'euros et les effectifs 27.500 salariés.

2007 : Acquisition du leader croate des produits laitiers, Dukat, en Europe du Sud-Est. Renforcement de la présence du Groupe en République tchèque, avec Kunin et la laiterie de Klatovy.

2008 : Diversification de l'activité du Groupe en Pologne avec Obory qui produit boissons lactées et yaourts à boire. Acquisition de la fromagerie Baër en Suisse. Renforcement de l'activité nutrition infantile avec Milupa-Nutricia France et de l'activité Nutrition clinique avec la société Beaubour.

2009 : Acquisition de la fromagerie Lubborn au Royaume-Uni.

2010 : Année de l'Espagne pour Lactalis, qui a réalisé trois acquisitions stratégiques, sur l'ensemble des marchés des produits laitiers : Forlasi, leader du marché du Manchego AOP, Puleva, marque de notoriété nationale présente sur le marché du lait de consommation, et Sanutri, spécialiste de la nutrition.

Vous avez la responsabilité de la préparation de trois dossiers :

Dossier 1 : La stratégie de développement du groupe

Dossier 2 : L'étude de projets industriels pour la production de yaourts

Dossier 3 : Le lancement d'un nouveau produit

DOSSIER 1 : LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU GROUPE

- 1.1. Identifiez et justifiez les modes de développement stratégique retenus par le groupe Lactalis.**
- 1.2. Montrez les avantages et les limites du mode de gouvernance familial de Lactalis.**

Le groupe Lactalis, dont la structure organisationnelle se décline en trois niveaux, envisage de la faire évoluer pour faire face à son développement.

La zone « LECO » (Lactalis Europe Centrale et Orientale) doit être réorganisée prioritairement. Différentes options ont été envisagées par le comité de direction.

- 1.3. Déterminez vers quel choix de structure doit s'orienter le groupe Lactalis pour sa zone LECO ; vous argumenterez votre décision.**

Le service des ressources humaines de Lactalis est conscient des risques d'apparition de phénomènes de résistance au changement à l'occasion des modifications de la structure organisationnelle.

- 1.4. Après avoir précisé la nature de ces risques, vous proposerez un plan de prévention et d'accompagnement permettant d'en limiter les effets négatifs.**

DOSSIER 2 : L'ETUDE DE PROJETS INDUSTRIELS POUR LA PRODUCTION DE YAOURTS

Le groupe considère le yaourt comme un produit porteur de potentiel de développement et réfléchit aux solutions qui permettraient d'optimiser l'outil de production et les coûts.

DECISION D'INVESTISSEMENT

Le directeur industriel de la zone LECO doit réaliser des choix d'investissements pour la production de yaourts. Deux sites de production sont envisageables pour se développer sur le marché Polonais : une unité de production en République tchèque et une autre en Pologne. Le directeur industriel vous demande de l'assister dans les arbitrages à effectuer.

- 2.1. Calculez les coûts prévisionnels de production pour la fabrication d'un kg de yaourt en tenant compte des capacités actuelles de chacun des sites envisagés.**

L'usine de République tchèque dispose d'un potentiel de production moins important que l'unité polonaise. Un investissement de capacité serait donc nécessaire pour ce site.

- 2.2. Évaluez la conséquence de l'investissement supplémentaire sur le coût de production d'un kg de yaourt dans l'unité de production tchèque.**
- 2.3. Présentez les autres critères à prendre en compte dans le choix d'investissement envisagé.**

Tournez la page S.V.P.

RELATIONS PRODUCTEURS-DISTRIBUTEURS

La décision de produire des marques de distributeurs se pose à l'occasion de chaque projet industriel.

- 2.4. Présentez les apports des marques de distributeurs (MDD) pour le producteur ainsi que les risques liés à cette stratégie de marque sur les plans industriel et marketing.**

IMPORTATION DES EMBALLAGES DE YAOURTS

Lactalis envisage d'importer des pots en plastique pour conditionner ses yaourts en France. Après avoir mené une étude comparative, l'entreprise a sélectionné deux fournisseurs : l'un est situé en Pologne, l'autre en République Tchèque.

Dans ses calculs de coûts de production, l'emballage ne doit pas dépasser 0,094 euros par kg de yaourt vendu.

Lactalis a souhaité faire une première commande sur la base de 100 000 pots en polypropylène. Le poids de la commande (pots vides de 25 g avec étiquettes + opercules) est de 3 000 kg.

- 2.5. Sachant que les pots en plastique peuvent contenir 125 g de yaourt, calculez le coût de revient rendu usine de chacun des deux fournisseurs pré-sélectionnés.**
- 2.6. Comparez les deux offres sur des critères de sélection et indiquez quel fournisseur vous retenez.**

DOSSIER 3 : LE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT

Dans sa logique d'être présent sur tous les segments du marché polonais du fromage, Lactalis se lance sous sa marque PRESIDENT sur le twarog, une sorte de fromage frais, très consommé en Pologne.

Aujourd'hui, le groupe se fixe comme priorité de pénétrer ce marché porteur en s'appuyant sur sa gamme PRESIDENT DELIKATNY.

- 3.1. Présentez le plan de marchéage pour le lancement du twarog Président Delikatny en détaillant, pour chaque variable, les actions à privilégier.**
- 3.2. Analysez la proposition du story board réalisé à l'occasion du lancement du twarog aromatisé aux radis.**
- 3.3. Proposez des indicateurs de performance permettant de mesurer l'impact du spot publicitaire auprès de la cible.**

LACTALIS est déjà référencé par les distributeurs présents en Pologne pour d'autres produits avec ses marques Président, Galbani, Salakis et Jovi. Une démarche commerciale est en cours pour présenter la nouvelle gamme de produits.

- 3.4. Rédigez les arguments qui permettront de convaincre les distributeurs de référencer la gamme de twarog Président Delikatny.**

LISTE DES ANNEXES

Numéro de l'annexe	Intitulé	Pages
1	LACTALIS, un flibustier sur une mer de lait	5
2	LACTALIS, le roi méconnu du fromage	6
3	LACTALIS, presque un champion	6
4	Répartition du chiffre d'affaires du groupe LACTALIS	7
5	Le portefeuille de marques de LACTALIS	7
6	La structure actuelle du groupe LACTALIS	8
7	La zone LECO (LACTALIS Europe Centrale et Orientale)	9
8	La réorganisation de la structure de la zone « LECO »	9
9	Interview du responsable industriel - zone « LECO »	10-11
10	La segmentation du fromage	11
11	Eléments de coûts prévisionnels pour les sites de production en Pologne et République tchèque	12
12	Conditions tarifaires des fournisseurs d'emballages	13
13	Le développement des MDD en Pologne	14
14	Le comportement de consommation en Pologne	15
15	La consommation du fromage en Pologne	16
16	Les producteurs laitiers en Pologne	17
17	Gamme Twarog PRESIDENT DELIKATNY	17
18	La distribution en Pologne	18
19	Extrait du budget marketing LACTALIS Pologne	18
20	Story board prévisionnel pour un spot TV de 30" pour le twarog aromatisé aux radis PRESIDENT DELIKATNY	19

Annexe 1 : LACTALIS, UN FLIBUSTIER SUR UNE MER DE LAIT

Lactalis, avec sa quarantaine de marques, est un incontournable des rayons de supermarchés. Cette société familiale a bâti en trois générations un empire colossal de plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires, présent jusqu'en Amérique, et qui ambitionne de devenir le numéro un mondial du lait [...]

André Besnier, le grand-père, a commencé en 1933 par la production artisanale de camemberts à Laval, en Mayenne. Il va lui-même dans les fermes chercher le lait et comprend l'importance de la collecte. Dans tous les pays du monde, la relation avec les producteurs est un casse-tête. Les éleveurs, tout petits face aux grands industriels, se sont organisés pour peser dans le rapport de force. Maintenir des relations de long terme avec ces milliers de fournisseurs (20.000 en France pour Lactalis), organiser la logistique de collecte quotidienne de cette denrée hautement périssable, agir sous le regard attentif des politiques (la vache, c'est aussi de l'aménagement du territoire) : autant d'exigences qui ont fait fuir de cette filière tous les géants de l'agroalimentaire. D'autant qu'avec 8 litres de lait pour produire un kilogramme de camembert et 12 litres pour un emmental, la matière première représente jusqu'à 80 % du prix de revient d'un fromage.

Très vite, Lactalis y a vu une opportunité. Pas question de laisser aux coopératives cette relation avec les producteurs. Jalouse de ses prérogatives et de ses marges, sans actionnaire à rémunérer autre que la famille, l'entreprise s'est construite autour de cette mentalité d'intégration dans la filière. Elle fabrique ses produits dans ses propres usines. Ce sont les usines qui se chargent de la collecte dans leur zone.

Mais pour rentabiliser économiquement tout ce lait, il est préférable de multiplier les sous-produits. Partant du camembert, André Besnier s'est lancé dans la crème, le beurre, puis le lait de consommation. Aujourd'hui, Lactalis est la seule entreprise présente dans tous les sous-produits du lait, du fromage AOC (Roquefort Société) à la poudre de lait ou la caséine pour les industriels. [...]

Michel Besnier prend la relève de son père en 1955, quand celui-ci meurt brutalement d'une crise cardiaque. C'est lui qui va transformer radicalement le groupe, en développant la production de masse autour de marques fortes (Président, créée en 1968) et en raflant les plus beaux fromagers français et internationaux : Lactel en 1984, Bridel en 1990, Roquefort Société en 1991. Michel connaîtra le destin de son père, décédant brutalement un week-end de Pentecôte 2000, plongeant son fils Emmanuel, à trente ans, dans le grand bain. Celui-ci va poursuivre la campagne d'acquisitions avec Galbani, le leader mondial de la mozzarella en 2006 et les produits ultrafrais de Nestlé (La Laitière) la même année. Dorénavant, l'entreprise produit des bries en quantité industrielle dans le Wisconsin, vend de la poudre de lait aux Chinois, des yaourts aux Polonais, de la ricotta aux Italiens et du manchego aux Espagnols.

blogs.lesechos.fr - 31/03/2011

Annexe 2 : LACTALIS, LE ROI MECONNU DU FROMAGE

« Même si nous sommes d'abord un groupe fromager, nous intervenons sur tous les secteurs en respectant la devise : le lait, tout le lait, rien que le lait » explique Luc Morelon, le porte-parole du groupe. Certes, avec sa position de numéro 1 mondial du fromage, Lactalis réalise la moitié de son chiffre d'affaires sur ce secteur et fabrique un quart de la production française. Mais ses plaquettes Président sont elles aussi leaders sur le marché du beurre, avec 15 % de parts de marché. Quant au lait de consommation Lactel, il pèse en volume 18 % du marché. C'est un peu moins que son concurrent, Candia, qu'il égale cependant en valeur, grâce à des gammes comme le lait bio. Lactalis continue d'investir de nouveaux segments. Avec le rachat de la laiterie Célia, basée elle aussi en Mayenne, Lactalis découvre le fromage à pâtes pressées non cuites grâce à Chaussée aux Moines et au lait infantile Picot. [...]

En 2010, 60 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger, soit en produisant localement, soit grâce à l'export. Les Etats-Unis comptent à eux-seuls pour 6 % du chiffre d'affaires, grâce à la bonne position des fromages de tradition italienne. Lactalis s'est aussi imposé en Pologne, en République Tchèque et en Croatie. « Les pays de l'ancienne Union soviétique disposent aussi d'une importante culture de produits laitiers, poursuit Luc Morelon. Ils connaissent sur ce secteur une croissance de l'ordre de 3 à 4 % par an. » C'est plus qu'il ne faut pour aiguïser les appétits de Lactalis, qui est implanté en Russie, en Ukraine, en Moldavie et au Kazakhstan. Autre région convoitée par Lactalis : le Moyen-Orient. Avec deux usines en Egypte, où Lactalis commercialise 60% du fromage en vente et une en Arabie Saoudite, le groupe s'attaque au marché du fromage fondu. « C'est un produit bien adapté à la région, il risque moins les ruptures de chaîne du froid et reste bon marché », rappelle Luc Morelon.

Source : journal du net

Annexe 3 : LACTALIS, PRESQUE UN CHAMPION

Lactalis talonne les géants Nestlé et Danone dans la course au leadership mondial des produits laitiers. [...]

Le groupe a encore du pain sur la planche pour devenir le champion français de l'agroalimentaire. D'abord, il doit impérativement s'internationaliser davantage. « Lactalis fait plus de 60 % de son chiffre d'affaires à l'étranger mais le top management est encore 100 % franco-français », fait remarquer Yves Marin, consultant chez Kurt Salmon Associates (KSA). Si le groupe a récemment revu son organisation mondiale, les postes clés sont encore tenus par des hommes du sérail. Il doit également pousser davantage l'internationalisation de ses marques : si c'est déjà le cas pour Président et Galbani (lancée il y a quelques mois aux États-Unis), c'est loin d'être le cas pour Lactel, que le groupe aimerait imposer comme marque ombrelle sur le lait de consommation (elle a d'ailleurs récemment fait son apparition sur les briques de lait vendues en Espagne). Quant à La Laitière, c'est une marque que Lactalis partage avec le géant Nestlé sur les yaourts. Il n'en a pas totalement le contrôle. [...]

L'usine nouvelle – 27/01/2011

Tournez la page S.V.P.

Annexe 4 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE LACTALIS

Répartition du chiffre d'affaires par familles de produits

	% de Chiffre d'affaires
Fromages	46 %
Ultrafrais : yaourts, desserts, boissons laitières	14 %
Lait	17 %
Corps gras : beurres ; beurres allégés ; crème ; matières grasses	11%
Produits industriels : poudres de lait, poudre de sérum, caséinates (protéines du lait), etc	12 %
Nutrition : lait infantile ; produits exempts de gluten	

Répartition du chiffre d'affaires par marchés

	% de Chiffre d'affaires
France	39 %
Italie	13 %
Reste de l'Europe	33 %
Autres pays : Amériques (8%), Afrique et Moyen Orient (5%), Asie et Océanie (2%)	15 %

Selon plaquette d'information OPA Lactalis/Parmalat

Annexe 5 : LE PORTEFEUILLE DE MARQUES DE LACTALIS



Annexe 6 : LA STRUCTURE ACTUELLE DU GROUPE LACTALIS

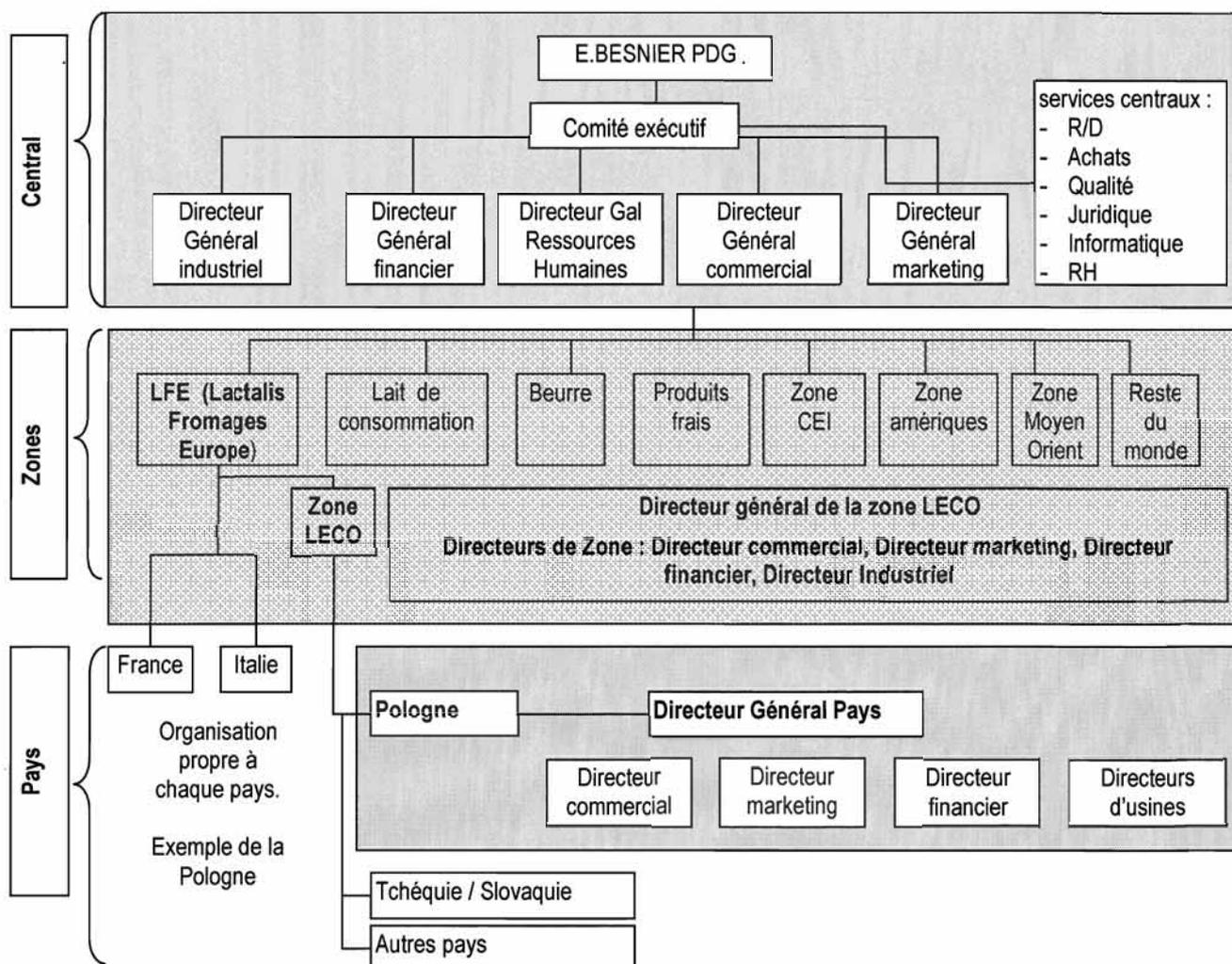
L'organisation est scindée en trois niveaux.

Le « **central** » : il comprend le comité exécutif composé d'un DG industriel, d'un DG financier, d'une DG ressources humaines, d'un DG commercial et d'un DG marketing. Emmanuel Besnier, petit-fils du fondateur de l'entreprise pilote ce comité exécutif et se positionne comme décideur. Les services centraux sont également rattachés au « central » : achats ; R/D ; qualité ; juridique ; informatique ; ressources humaines.

Les « **zones** » : elles désignent des pays ou ensembles de pays : la France, l'Italie, l'Europe du Nord, LECO, CEI, Moyen-Orient, Amérique et reste du monde. Chaque « zone » est pilotée par un directeur général qui anime une équipe composée d'un directeur commercial, d'un directeur industriel, d'un directeur marketing et d'un directeur financier.

Le troisième niveau, « **pays** », désigne chacun des pays dont la structure se compose cette fois encore d'un directeur général puis d'un directeur commercial, d'un directeur marketing, d'un directeur financier et d'un directeur industriel, pouvant être originaires du pays. Le service marketing se décline ensuite suivant les besoins du marché avec un chef produit par marque. Les « petits pays » ont une structure commune ; par exemple, la République Tchèque et la Slovaquie sont ainsi regroupées. Chaque filiale pays se voit attribuer des challenges spécifiques.

ORGANIGRAMME DE STRUCTURE DE LACTALIS



Source interne

Tournez la page S.V.P.

Annexe 7 : LA ZONE « LECO » (LACTALIS EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE)



www.lactalis.fr

Annexe 8 : LA REORGANISATION DE LA STRUCTURE DE LA ZONE « LECO »

Situation actuelle :

- Une organisation décentralisée par pays avec des structures hétérogènes selon les pays
- Des structures pays courtes organisées par marque.

Objectifs

- Renforcer nos structures pays selon nos priorités de croissance
- Volonté du groupe de se restructurer par catégorie (Fromage, beurre et crème, lait, autres,...).
- Adapter nos structures marketing à l'évolution du groupe vers une organisation par catégorie
- Proposer au groupe une organisation marketing pays adapté à nos besoins, simple et efficace
- Développer une réflexion sur l'articulation zone / pays

Options envisageables pour l'évolution de la structure organisationnelle de la zone LECO

Le comité de direction de Lactalis envisage quatre options qui indiquent les niveaux de pilotage possibles.

	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Central (groupe)	●	●	○	○
Zone	○	○	○	●
Pays	○	●	●	○

Niveaux de pilotage avec équipes lourdes : ●

Niveaux de pilotage avec équipes légères : ○

Source interne

Quel est votre rôle dans la démarche stratégique de Lactalis ?

Tout commence par les études de marché qui viennent impacter les décisions marketing. Ensuite, l'outil industriel doit s'adapter aux exigences du marketing ! Ce n'est pas toujours facile.

Actuellement, quels sont les axes stratégiques prioritaires du groupe sur votre zone ?

Ils diffèrent selon les pays. Chaque pays ayant sa propre filiale se voit affecter des objectifs spécifiques. Par exemple, d'ici 2012 :

- En Allemagne : Galbani, Président, Salakis doivent se positionner n°1 ou n°2 sur les catégories françaises et italiennes. D'autre part, la marque Président sera étendue vers les pâtes fraîches pour maintenir un rythme de croissance élevé.
- En République Tchèque : il s'agit de renforcer les positions de groupe avec la marque Kunin rachetée en 2008 (crème, laits fermentés), de réussir le lancement de la marque Lactel et segmenter le marché du lait. Pour la marque Président, le challenge consistera à prendre des positions sur les segments pâtes molles et pâtes pressées non cuites. Celui-ci sera complété par le lancement de Galbani.

Sur la plupart des pays pénétrés, la priorité n°1 est le leadership à terme et la seconde, une croissance rentable. Pour y parvenir, Lactalis continue à étendre ses implantations, se focalise sur ses marques fortes : Galbani, Président et Salakis et n'hésite pas à procéder à des mutations de marques. Le groupe élargit ses catégories cibles dans les fromages en ayant l'objectif de conquérir des marchés comme le twarog, le cottage cheese ou les pâtes fraîches.

Comment faites-vous pour vous imposer sur des segments spécifiques au pays ?

Lorsque le marché est déjà occupé par des concurrents, il existe deux armes pour leur prendre des parts de marché. Nous pouvons apporter une originalité au produit. On crée ainsi une niche qui permettra de faire connaître notre marque. La deuxième étape consistera alors à proposer un produit standard avec un prix compétitif. Une phase de test permet de valider l'innovation : tests consommateurs ou jurys experts qui vont évaluer le produit sur des critères bien plus ciblés. Le marketing définit ensuite la cible. Et c'est là que nous, industriels, intervenons.

Et la seconde option ?

La seconde option consiste à pénétrer le marché grâce à des prix plus bas que nos concurrents. Le prix pèse 90% dans la décision d'achat. Deux approches sont possibles : prix au kilo ou UVC (Unité de Vente Consommateur). Lorsqu'on raisonne en UVC, si le prix est élevé, on peut procéder à un dégrammage.

Il faut ensuite convaincre les distributeurs ?

Oui, le premier objectif est d'obtenir des référencements. Puis nous discutons de mètres de linéaire développés et de place dans le linéaire. Cette place n'est pas extensible ; ce qui nous offre deux options : prendre la place d'un produit concurrent ou d'un de nos produits dont les rotations sont faibles et qui risque de se faire de toute façon déréférencer. L'objectif est d'obtenir un référencement au niveau national. Certains distributeurs proposent un essai sur une partie géographique du pays et si les ventes suivent, on étend.

A quoi attribuez-vous le succès de Lactalis ?

Une bonne gestion de l'outil de production. Les usines ultramodernes du groupe sont des modèles du genre et le réseau de collecte de lait très performant. Surtout, en décidant très tôt de produire pour les marques de distributeurs (MDD), Michel Besnier a eu une intuition qui se révèle payante. Nous étions parmi les premiers à investir ce marché et aujourd'hui, nos produits se trouvent chez Carrefour, Tesco, Auchan. Nous fournissons même le hard-discount, comme Aldi ou Lidl. Dans le marché de l'emmental, par exemple, les produits de marque ne représentent que 20% des ventes, soit environ 40 000 tonnes par an. Or, une seule usine de taille critique produit justement 40 000 tonnes.

Lactalis, spécialiste du fromage ?

Notre volonté est effectivement d'être présent sur toutes les catégories de fromages mais pas uniquement. Notre activité internationale nous permet de renforcer notre positionnement de généraliste comme l'illustrent une forte présence de l'activité « lait » en Belgique et en République Tchèque, les activités « crème » et « beurre » en Allemagne ou le développement de « l'ultra-frais » en Pologne et en République Tchèque.

Source interne

Annexe 10 : LA SEGMENTATION DU FROMAGE

Pâtes molles :	brie ; camembert ; coulommier
Pâtes pressées :	<ul style="list-style-type: none">• cuites : emmental ; cheddar ; comté• non cuites : edam ; gouda ; tomme ; St Paulin ; St Nectaire ; raclette
Persillés/bleus :	<ul style="list-style-type: none">• au lait de vache : bresse bleu ; gorgonzola• au lait de brebis : Roquefort
Pâtes fraîches :	mozzarella ; twarog ; cottage cheese ; feta
Les fondus	

Source interne

Annexe 11 : ELEMENTS DE COUTS PREVISIONNELS POUR LES SITES DE PRODUCTION EN POLOGNE ET EN REPUBLIQUE TCHEQUE

Le contrôleur de gestion a fourni un certain nombre d'éléments de coûts prévisionnels pour les unités de production envisagées.

Le site de production Polonais dispose actuellement d'une capacité de fabrication de 60 000 tonnes de yaourt par an, alors que l'unité tchèque est limitée à 50 000 tonnes.

Coûts d'achat du lait

	POLOGNE	REPUBLIQUE TCHEQUE
Coût d'achat du litre de lait exprimé en devise locale	1,25 PLN (zloty polonais)	7,5 CZK (couronne tchèque)

Taux de change :

1 EUR = 4,1 PLN (zloty polonais)

1 EUR = 24,4285 CZK (couronne tchèque)

Le contrôleur de gestion indique qu'il faut 1,05 litre de lait pour fabriquer un kg de yaourt.

Coût de fabrication (appelé aussi « coût façon ») pour produire 1 kg de yaourt (en euros)

	POLOGNE	REPUBLIQUE TCHEQUE
Energie	0,0550	0,0420
Personnel	0,1102	0,1205
Amortissement	0,0360	0,0450
Autres coûts	0,0225	0,0230
Total	0.2237	0.2305

Les coûts d'emballage pour 1 kg de yaourt sont de 0,0945 EUR, quelque soit le pays de production.

Données relatives à l'investissement de capacité dans l'usine Tchèque

Le contrôleur de gestion a évalué les coûts d'investissements nécessaires à l'augmentation de la capacité de production. Pour augmenter la production de l'unité tchèque de 10 000 tonnes par an, il faudrait envisager des investissements de 400 000 EUR (locaux, lignes de production, machines), amortis linéairement sur 5 ans. Cet investissement permettra d'améliorer la productivité de l'unité de production tchèque et entraînera une baisse de 10% des coûts variables de façon.

La part des frais fixes représente 55% du total du « coût façon » dans l'usine Tchèque.

Source interne

Annexe 12 : CONDITIONS TARIFAIRES DES FOURNISSEURS D'EMBALLAGES

Les conditions tarifaires fournies par chaque fournisseur sont les suivantes :

FOURNISSEUR TCHEQUE :

Notation COFACE de la République tchèque: A2

Localisation du fournisseur : Prague

Devise du pays : CZK (couronne tchèque)

Offre commerciale proposée par le fournisseur : INCOTERM CIP

Prix CIP (ICC 2010) Le Havre des 100 000 pots en plastique : 31 757 CZK

Transport : par voie terrestre

Monnaie de facturation : CZK

Transport Le Havre-Laval : 200 EUR (en 24H)

Taux de change : 1 EUR = 24,4285 CZK

Mode de paiement : virement SWIFT à 60 jours

FOURNISSEUR POLONAIS :

Notation COFACE de la Pologne : A3

Localisation du fournisseur : Gdansk (nord du pays, port maritime)

Devise du pays : PLN (Zloty polonais)

Offre commerciale proposée par le fournisseur : INCOTERM EXW

Prix EXW Gdansk : 760 EUR

Devise de facturation : EUR

A ce prix s'ajoutent les éléments suivants :

- Formalités douanières export : 20 EUR
- Transport maritime Gdansk – le Havre : 192 EUR
- Correctifs liés au transport :
 - BAF : +10 %
 - CAF : + 5%
- Assurance transport : 0,2% x (CIP + 10%)
- Post –acheminement le Havre-Laval : 150 EUR (en 48H)

Mode de paiement : virement SWIFT à 60 jours

Source interne

Annexe 13 : LE DEVELOPPEMENT DES MDD EN POLOGNE

En 2008, la Pologne a connu une progression de ses MDD estimée à 80% sur deux ans. Une petite révolution dans les ventes du secteur de la grande distribution qui s'est donc vu dans l'obligation d'intégrer et d'élargir cette gamme de produits. En effet, le consommateur polonais reste attentif au prix, un facteur de choix très important. Cette évolution s'est rapidement ressentie sur les produits de consommation courante, les produits de base tels que l'huile, le beurre, les conserves, le fromage, les yaourts, les boissons, etc.

Anna Sordyl, conseil en commerce international pour Azalis en Pologne, explique que « *les experts estiment que le marché des MDD en Pologne va poursuivre son développement très rapidement et devrait doubler en 2010, du fait de l'augmentation des ventes deux fois plus rapide de ces produits au détriment des marques connues* ». Un choix plus large, une offre variée, un prix attractif et la possibilité d'aider des fournisseurs locaux comptent parmi les avantages de ces marques de distribution qui ont largement bousculé les habitudes de tout secteur d'activité. Pour faire face à la concurrence, les marques (qui sont le plus souvent des multinationales occidentales) ripostent avec des moyens conséquents en publicité, en marketing (des moyens dont ne disposent pas les fabricants locaux) et jouent la séduction en présentant des produits occidentaux de qualité, certes plus chers, mais auxquels le consommateur polonais n'a pas eu accès pendant 50 ans.

Azalis.com

Annexe 14 : LE COMPORTEMENT DE CONSOMMATION EN POLOGNE

L'âge moyen de la population polonaise est de 37 ans, le taux de chômage est de 9 % en 2010. Il y a une très grande disparité dans les salaires selon les régions et le secteur d'emploi (la plus grande dans l'UE), le salaire moyen officiel est de 830 EUR. La population est caractérisée par de nombreux clivages : ville-campagne ; est-ouest ; jeunes-vieux. L'acheteur polonais, particulièrement choyé, se montre extrêmement exigeant. [...]

Le comportement des consommateurs dépend du niveau de revenus. Le faible revenu des polonais explique pourquoi ils sont très attentifs au prix. Mais pour les classes moyennes et supérieures, la qualité et la marque ont de plus en plus d'importance. [...]

La progression rapide des salaires amorce des modifications de comportement perceptibles chez le consommateur polonais : les Polonais les plus aisés sont plus entrepreneurs et plus ouverts aux nouveautés, mais aussi mieux informés et plus exigeants vis-à-vis de la qualité et du prix des produits.

Un double clivage, lié à l'âge et au lieu d'habitation, départage grosso modo les consommateurs :

- d'un côté un consommateur jeune et urbain au pouvoir d'achat et aux habitudes de consommation qui se rapprochent rapidement de ceux des consommateurs occidentaux,
- et de l'autre, un consommateur plus âgé, vivant en zone rurale, disposant d'un pouvoir d'achat très faible et qui ne rattrapera pas le train de la consommation moderne. [...]

D'une manière générale, le marché polonais reste un marché très sensible aux prix, notamment pour les produits de base. Un surpris est seulement justifié s'il se traduit par une qualité supérieure démontrable ou le caractère inédit d'un produit. [...]

L'émergence d'une classe moyenne et/ou supérieure urbaine, moins focalisée sur le prix, est palpable. La marque, le style, le suivi des tendances prennent alors plus de poids.

Pour des marques moyen et haut de gamme, une implantation en Pologne - sans être rentable à très court terme - devient désormais de plus en plus intéressante et stratégiquement incontournable dans le cadre d'une présence sur les marchés européens.

Même si la publicité TV, Internet et presse a une grande importance, le plus fort vecteur de publicité reste le bouche à oreille. Les Polonais sont habitués à faire leurs courses 7 jours sur 7 et à n'importe quelle heure. Beaucoup de magasins restent ouverts très tard (22h) et même 24h/24 (même à la campagne). [...]

Une étude récente a montré que 65% des Polonais déclarent désormais vouloir acheter des produits nationaux et se soucient de la provenance des produits achetés. Si le prix reste déterminant, la qualité doit aussi être au rendez-vous. Les critères de choix varient certes selon les domaines d'activité, mais il faut reconnaître que la « polonité » d'un produit constitue de plus en plus souvent un gage de qualité. Reste à savoir si cela perdurera. Les pratiques d'achat évoluent en Pologne et tendent à se rapprocher de celles de l'Ouest. Les Polonais deviennent plus exigeants : les jeunes, notamment, sont plus sensibles au respect de l'environnement. Une conscience écologique se dessine, qui pourrait finalement prendre le dessus sur les questions de solidarité nationale.

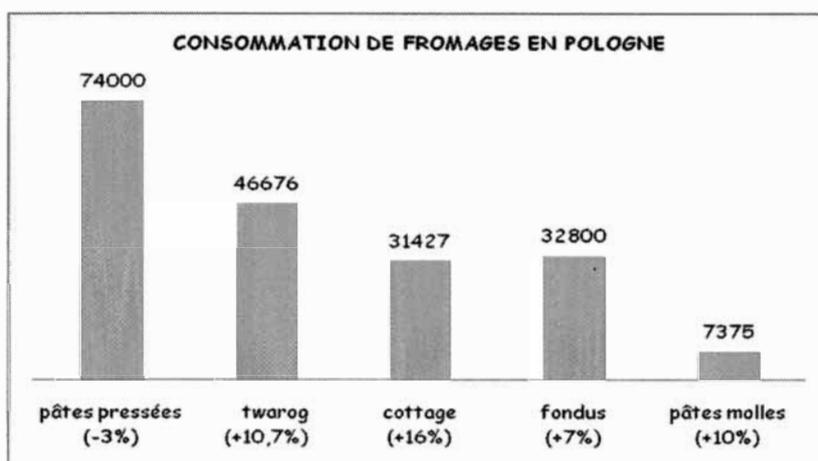
Mission économique de Varsovie / Stratégies Pologne
www.laposte-export-solutions.com
<http://www.regard-est.com>

Annexe 15 : LA CONSOMMATION DU FROMAGE EN POLOGNE

Les polonais consomment 52,5 kg de lait par an en moyenne et 10,1 kg de fromage. Suite aux augmentations fortes des prix de vente de produits de marque, ils privilégient de plus en plus les produits MDD.

Ce qui est particulier à la Pologne est le fait que personne ne déjeune avant seize heures, au retour du travail, et que ce repas de midi se compose de trois plats, soupe, viande et dessert. Le repas du soir est donc léger et le petit déjeuner, suffisant pour tenir jusqu'au repas principal. Il est constitué de pain, d'œufs servis brouillés, de fromage et de charcuterie (saucisses, jambon, etc). Le fromage le plus consommé est le twarog, un fromage blanc égoutté à la texture ferme et facilement tartinable.

Le twarog est une sorte de fromage blanc. Il est obtenu par le réchauffement de lait caillé jusqu'à ce que le degré de dénaturation des protéines de lait soit atteint. C'est un fromage frais de vache, qui a la consistance entre la faisselle et la ricotta italienne. Les Polonais le consomment tartiné ; ils lui ajoutent des morceaux de radis ou herbes aromatiques de leur potager.



Source interne

Annexe 16 : LES PRODUCTEURS LAITIERS EN POLOGNE

Le secteur laitier en Pologne est représenté par 250 000 producteurs. La production peut être estimée à 12 milliards de litres en 2010. La collecte se concentre dans deux régions nord-est : la région Podlaskie (19%) et la région Mazowieckie (21%).

Société	CA en millions d'euros	Produits
COOP MLEKPOL Pologne	524	Lait de consommation et en poudre, pâtes pressées, beurre, twarog, yaourts
COOP MLEKOVITA Pologne	465	Lait de consommation et en poudre, pâtes pressées, beurre, twarog, yaourts, crème, kefir*, glaces
DANONE France	452	Yaourts, fromages homogénéisés, desserts, boissons, crème, kefir
POLMLEK Pologne	410	Beurre, pâtes pressées, lait et crème UHT, lait en poudre
ZOTT Allemagne	264	Yaourts, fromages homogénéisés, desserts, boissons, crème, mozzarella
COOP LOWICZ Pologne	205	Lait de consommation, beurre, pâtes pressées, twarog, boissons
HOCHLAND Allemagne	201	Fromages fondus, twarog, pâtes molles, pâtes pressées
BAKOMA Pologne	189	Yaourts, fromages homogénéisés, desserts, boissons, crème
COOP PIATNICA Pologne	101	Cottage**, twarog, crème, mascarpone
LACTALIS France	92	Pâtes fraîches, pâtes pressées, boissons lactées, crème, yaourts
BONGRAIN France	87	Pâtes molles, pâtes pressées, pâtes fraîches, produits industriels

*Kefir : boisson à base de lait

**Cottage : fromage frais à base de lait entier, caillé non cuit

Source interne

Annexe 17 : GAMME TWAROG PRESIDENT DELIKATNY*

L'objectif de Lactalis est de pénétrer le marché du Twarog en Pologne pour devenir la marque internationale leader et devenir challenger de l'offre des coopératives MLEKPOL, MLEKOVITA, LOWICZ et PIATNICA.

Le service marketing de Lactalis a validé les différents produits de la gamme Twarog Délicatny

			
Twarog standard Barquette 200 g	Twarog aromatisé aux herbes Barquette 200 g	Twarog aromatisé aux radis Barquette 200 g	Twarog aromatisé aux radis Format familial 1 kg

*Delikatny : onctueux, savoureux

Source interne

Annexe 18 : LA DISTRIBUTION EN POLOGNE

Trois tendances majeures peuvent être relevées : la fusion des enseignes, le développement de petits supermarchés et du discount et la consolidation du commerce traditionnel. Quatre enseignes polonaises se démarquent sur le segment des supermarchés (SM*) « haut de gamme » : POLOMARKET (240 SM), PIOTR & PAWEL (40 SM), BOMI (28 SM) et ALMA (20 SM). C'est une opportunité pour Lactalis qui peut y développer des produits d'importation (GALBANI et PRESIDENT).

Société	Nombre de magasins	Ventes 2010 en millions d'euros	Taux dévolution 2010/2009
JERONIMO MARTINS « BIEDRONKA »	1 100 SM discount	2 700	+ 36%
TESCO	50 HM**, 240 SM	2 450	+ 22%
CARREFOUR	70 HM, 274 SM	2 200	+ 39%
REAL	52 HM	1 570	+ 36%
AUCHAN	22 HM, 15 SM	1 540	+ 12%
KAUFLAND	94 HM/SM	890	+ 26%
LECLERC	18 HM	620	+ 6%

* SM = supermarchés

**HM = hypermarchés

Source interne

Annexe 19 : EXTRAIT DU BUDGET MARKETING LACTALIS POLOGNE

	2009	2010	2011 (prév.)	2012 (prév.)
Budget marketing	1 250 K€	2 000 K€	2 250 K€	2 750 K€

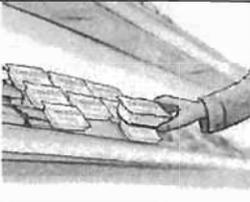
Marques	Président	1 050	1 500	1 600	1 950
	Galbani	100	150	200	250
	Salakis	0	50	100	150
	JOVI	100	300	350	400

Nature	Publicité	500	950	1 000	1 300
	Promo	450	600	800	1 000
	Etudes	100	200	200	200
	Packaging	200	250	250	250

Source interne

Tournez la page S.V.P.

Annexe 20 : STORY BOARD PREVISIONNEL POUR UN SPOT T.V. DE 30" POUR LE TWAROG AROMATISE AUX RADIS PRESIDENT DELIKATNY

				
1. La maman est devant, suivie du papa, leur fille au milieu.	2. La maman met du twarog standard dans le caddie.	3. La maman dit : « une seconde, il nous faut des radis pour accompagner le twarog ! »	4. Le papa identifie du coin de l'œil les produits Président.	5. Gros plan sur le logo « Président ».
				
6. Le papa chuchote à sa fille : « on pourrait peut-être essayer un nouveau produit Président ? »	7. « Super ! » la fillette rigole et se frotte les mains.	8. Le papa sort le twarog standard du caddie...	9. ... et le remet dans le rayon.	9A. Gros plan sur le rayon du twarog « poltullys ».
				
9B. Il se dirige vers le rayon « Président ».	10A. Le papa attrape du twarog Delikatny Président.	10A. Gros plan sur le twarog Delikatny Président	11. La maman, sans se retourner vers le papa ...	11A. ... met une botte de radis dans le caddie.
				
11B. Le papa retire la botte de radis du caddie.	12. Il regarde sa fille d'un air entendu...	12A. ... et lui fait un clin d'œil	13. ... et remet la botte de radis en rayon.	14. La fillette essaie de faire un clin d'œil à son tour, et cligne des deux yeux.
				
15. A la caisse : la maman dit : « Mais où est le twarog ? Et les radis... ? »	16. Le papa répond : « Voilà ! du Twarog Delikatny Président » ; la fillette rigole.	17. Gros plan sur la barquette.	18. « Tu ouvres... »	18A. Appétissant
				
19. ... tu étales facilement... »	20. « ... et tu le goûtes ! Apprécie-le ! »	21. « Mhmmm... »	22. Le papa et la fille « Mhmmm... ». La fillette fait un clin d'œil à son père.	23. Premier twarog aromatisé, prêt à l'emploi, avec de délicieux ingrédients ! « Mhmmm Président ! »

Source interne