



La société anonyme KIWI FRANCE est connue des consommateurs français grâce à l'une de ses productions, le cirage.

Résultante d'une longue histoire, cette entreprise définie comme une PME par son actuel président directeur général, Jacques Deret, est une filiale du puissant groupe américain SARA LEE Corporation.

Ce groupe, dont l'activité mondiale se traduit par un chiffre d'affaires de plus de 15 milliards de dollars (USD), emploie 138 000 personnes, est présent dans plus de 120 pays et opère dans quatre secteurs :

- l'**alimentaire**, avec les marques Sara Lee, Douwe Egberts, Pickwick, La Maison du Café, Bénédicts, ...
- l'**hygiène corporelle**, sous les marques Sanex, Aqua Velva, Williams, Savane, ...
- le **textile**, avec les marques Champion, Dim, Hanes, Playtex, ...
- l'**entretien ménager**, notamment avec Kiwi, Vapona, Biotex, Ambipur.

Leader mondial du cirage, commercialisé sous la marque KIWI, l'entreprise s'est construite une notoriété et une image de qualité. Sa petite boîte noire, illustrée de l'animal emblème de la firme, a une présentation constante qui défie le temps. D'autres produits d'entretien des cuirs, en particulier les gammes Kiwi Sport, Perfect Cream, Kiwi Prestige,... montrent la volonté d'innovation et de diversification de KIWI FRANCE.

Sans le savoir, le consommateur est attaché à cette entreprise par des produits d'entretien autres que le cirage et par un ensemble de produits d'hygiène. C'est ainsi par exemple qu'il utilise,

- dans le domaine de l'entretien :

- * les nettoyeurs Buhler,

- * les lessives et détachants Nucléar,
- * les insecticides Catch ;

- dans le domaine de l'hygiène :

- * les produits de toilette, déodorants, gels de bain et de douche Sanex,
- * les lotions, mousses,... de rasage Williams,
- * les eaux de toilette Savane,
- * les coiffants Pento, ...

La culture d'entreprise, qu'entretient et développe KIWI FRANCE, n'est sans doute pas étrangère à son dynamisme et à sa bonne réputation aussi bien chez les consommateurs que dans le monde des affaires. Cette culture est fondée sur :

- une volonté de recherche (150 chercheurs peuplent ses laboratoires) et d'innovation ;

- des principes clairs tels que

- * poursuite de la qualité optimale,
- * respect de la sécurité et de l'environnement,
- * écoute et dialogue vis à vis des partenaires internes et externes,
- * service aux clients ;

- la reconnaissance des performances des collaborateurs.

Pour mieux appréhender l'histoire et la situation actuelle de l'entreprise KIWI FRANCE, ainsi que sa place au sein du groupe SARA LEE, vous disposez des annexes générales 01 à 03.

Vous êtes consulté(e) par le président Jacques Deret et par ses collaborateurs directs qui vous confient les quatre dossiers ci-joints et vous demandent de leur proposer des réponses cohérentes aux problèmes et questions qui les préoccupent.

ooooooooooooo
 oooooooooo
 oooooo
 ooo

Équivalence des termes anglo-saxons utilisés dans les annexes générales :

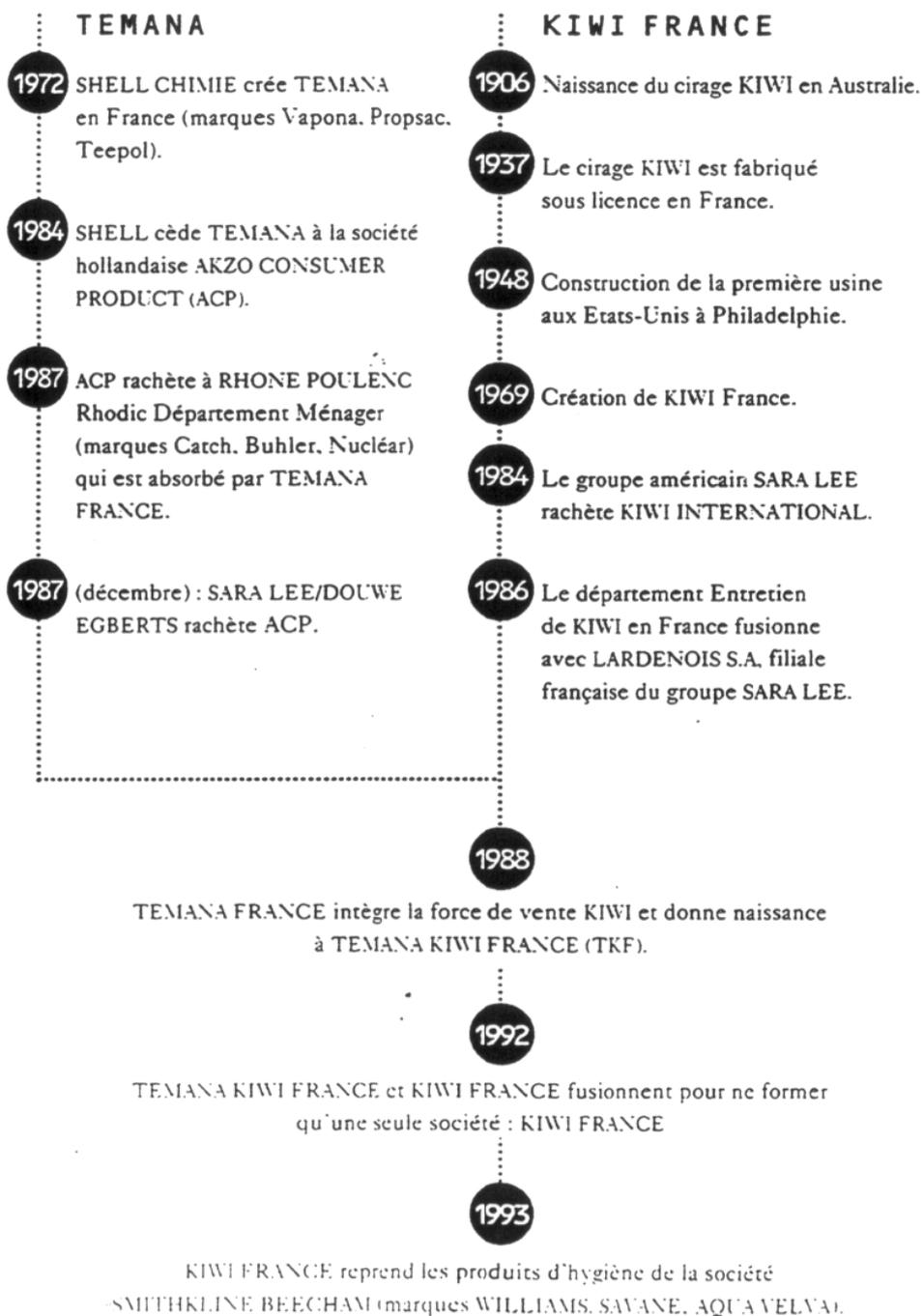
marketing : mercatique

packaged meats & bakery : viandes et produits de boulangerie emballés

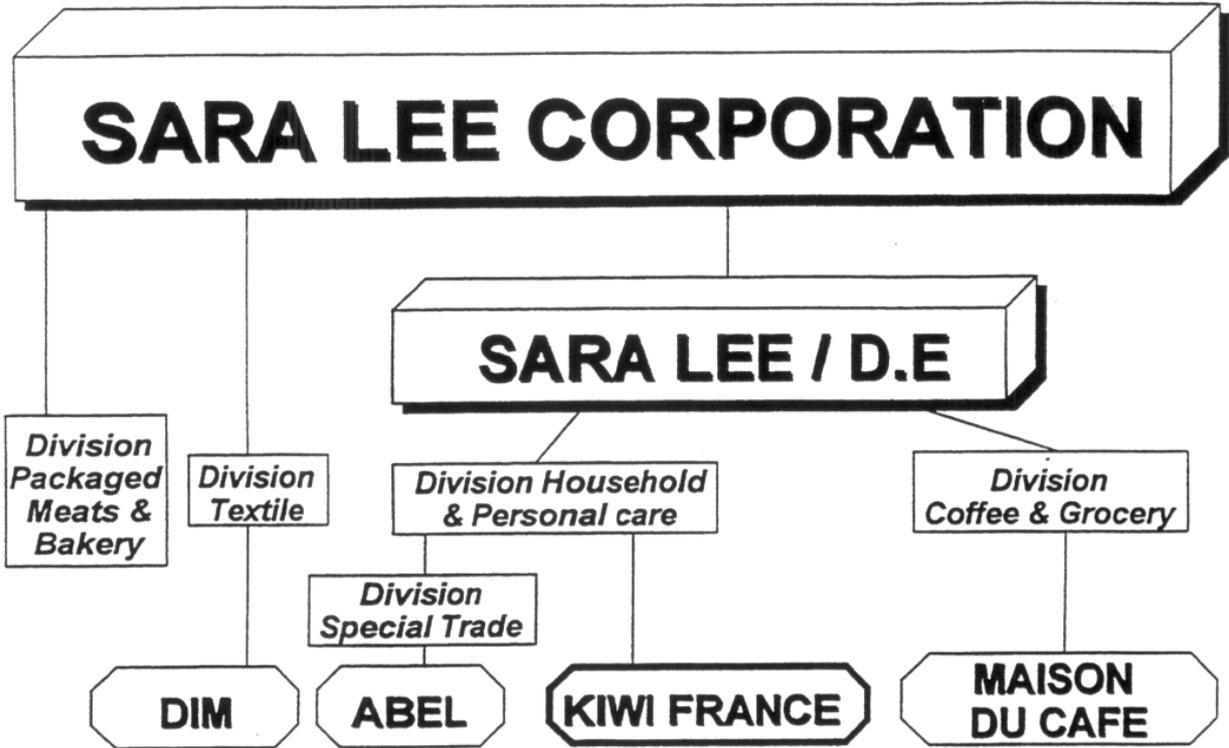
special trade : commerce spécialisé

household & personal care : entretien ménager et hygiène corporelle

coffee & grocery : café et épicerie

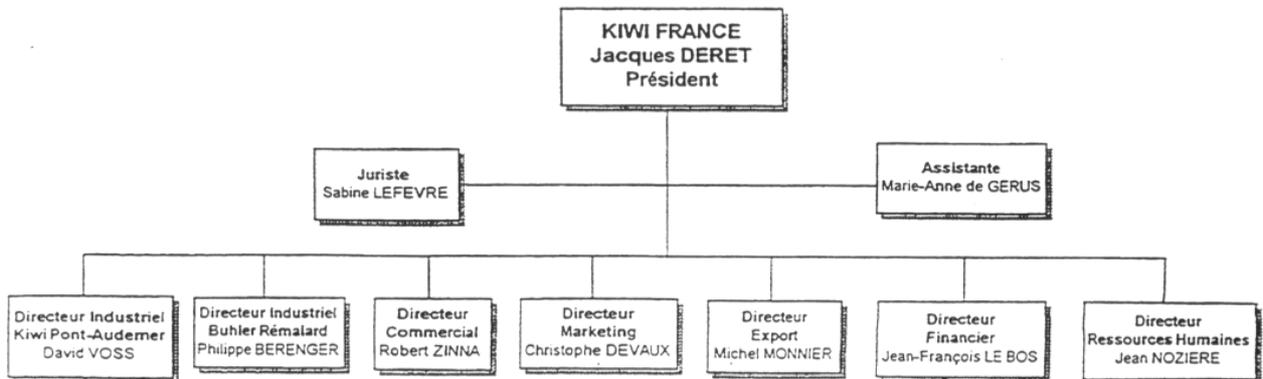
Annexe 01**KIWI FRANCE : HISTORIQUE ET DÉVELOPPEMENT**

Annexe 02



Annexe 03

ORGANIGRAMME DU MANAGEMENT



DOSSIER 1

LE PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DE KIWI FRANCE

La diversité des fabrications de la société KIWI FRANCE, toutes issues de la chimie, se traduit par un chiffre d'affaires France pour 1996 de 734 millions de francs. Sa répartition est la suivante :

Répartition en fonction des différents produits de la société KIWI FRANCE
(en millions de francs)

- Cirage (Kiwi)	93
- Insecticide (Catch)	166
- Entretien (Nucléar, Buhler)	54
dont :	
environ 70% pour la marque Nucléar	
- Hygiène Corporelle	421
dont :	
Eaux de toilette (Savane)	22
Après-rasage	
- Aqua Velva	15
- Savane	34
Bains et douches (Sanex)	65
Produits de rasage (Williams)	115
Déodorants sans alcool (Sanex)	30
Déodorants Corporels classiques	
- Savane	8
- Williams	132

Monsieur Jacques DERET souhaite une analyse et vos réflexions sur ce portefeuille d'activités. Vous disposez à cet effet des annexes 1 - 1 à 1 - 4.

Annexe 1 - 1

ÉVOLUTION DU MARCHÉ FRANÇAIS 1994-1996

Segments	Ventes (en millions de francs)		
	1994	1995	1996
Cirages	248,3	163,9	242,2
Insecticides	504,3	485,1	639,6
Entretien du linge (détachants)	272	287,3	302,6
Eaux de toilette	283,4	290,9	325
Après-rasage	391,9	363,7	337,6
Bains et douches (dont dermato-douceur : 51,1 %)	1 305	1 404	1 554,8
Produits de rasage	355,9	359,5	386,9
Déodorants sans alcool	368,9	398	450
Déodorants corporels classiques	1 680	1 773,4	1 475

Annexe 1 - 2

PARTS DE MARCHÉ DES MARQUES PAR SEGMENTS POUR 1996
(en volume et en valeur) (1)* Activité CIRAGE

Marques	Volume	Valeur
Kiwi	37,9	38,4
Emva	2	1,5
Solibaby	3,4	3,6
Baranne	47,7	47,1
Lion Noir	0,8	0,6
Erdal	8	4,7
Autres	0,2	4,1

* Activité INSECTICIDE

Marques	Volume	Valeur
Catch	23,1	26
Néocide	21,9	24,3
Baygon	25,8	25,8
Raid	17,2	17,2
Autres	12	6,7

* Activité ENTRETIEN DU LINGE (détachants)

Marques	Volume	Valeur
Blanco	31,9	26,7
Idéal	1,5	1,4
Eau écarlate	16,3	17,5
K2R	35,4	37,7
Nucléar	10,7	12,6
Rubigine	2,2	2,2
Autres	2	1,9

(1) Les marques indiquées en caractères gras appartiennent à KIWI FRANCE

* Activité HYGIÈNE CORPORELLESegment "Eaux de toilette masculines"

Marques	Volume	Valeur
Savane	9,7	6,7
Johnny Halliday	1,2	2,1
Masculin	12,6	13,3
Harley Davidson	6,6	9,9
Brut	36,2	27,9
Gemey Homme	2,5	2,6
Scorpio	15,5	16,3
Autres	15,7	21,2

Segment "Après-rasage"

Marques	Volume	Valeur
Savane	11,5	9,5
Nivéa	3,7	3,8
Gemey Homme	14,8	12,8
Start	3,8	3,4
Mennen	25,7	21,9
Séries	3,8	4,8
Brut	9,8	10,6
Aqua Velva	6,4	4,3
Scorpio	4,3	6,8
Axe	5,6	7
Masculin	4,1	4,3
Harley	2,2	2,9
Autres	4,3	7,5

Segment "Bains et douches"

Marques	Volume	Valeur
Sanex	6,5	8,3
Palmolive	3,5	3,2
Dove	4,6	7,1
Le Chat	2,8	2,6
Ushuaia	8,6	8,2
Obao	9,8	9,2
Vitale	3,7	2,6
Nivéa	10	10,9
Fa	5	4,3
Petit Marseillais	15,2	15,6
Neutralia	7,9	7,7
Monsavon	9,9	9
Autres	12,5	11,3

(1) Les marques indiquées en caractères gras appartiennent à KIWI FRANCE

Segment "Produits de rasage"

Marques	Volume	Valeur
Gillette	17,8	20,1
Nivéa	1,3	1,5
Williams	30,6	29,7
Fabergé	2	1,5
Mennen	25,6	28,9
Distributeurs	9,8	6,3
Start	9,2	10,1
Autres	3,7	1,9

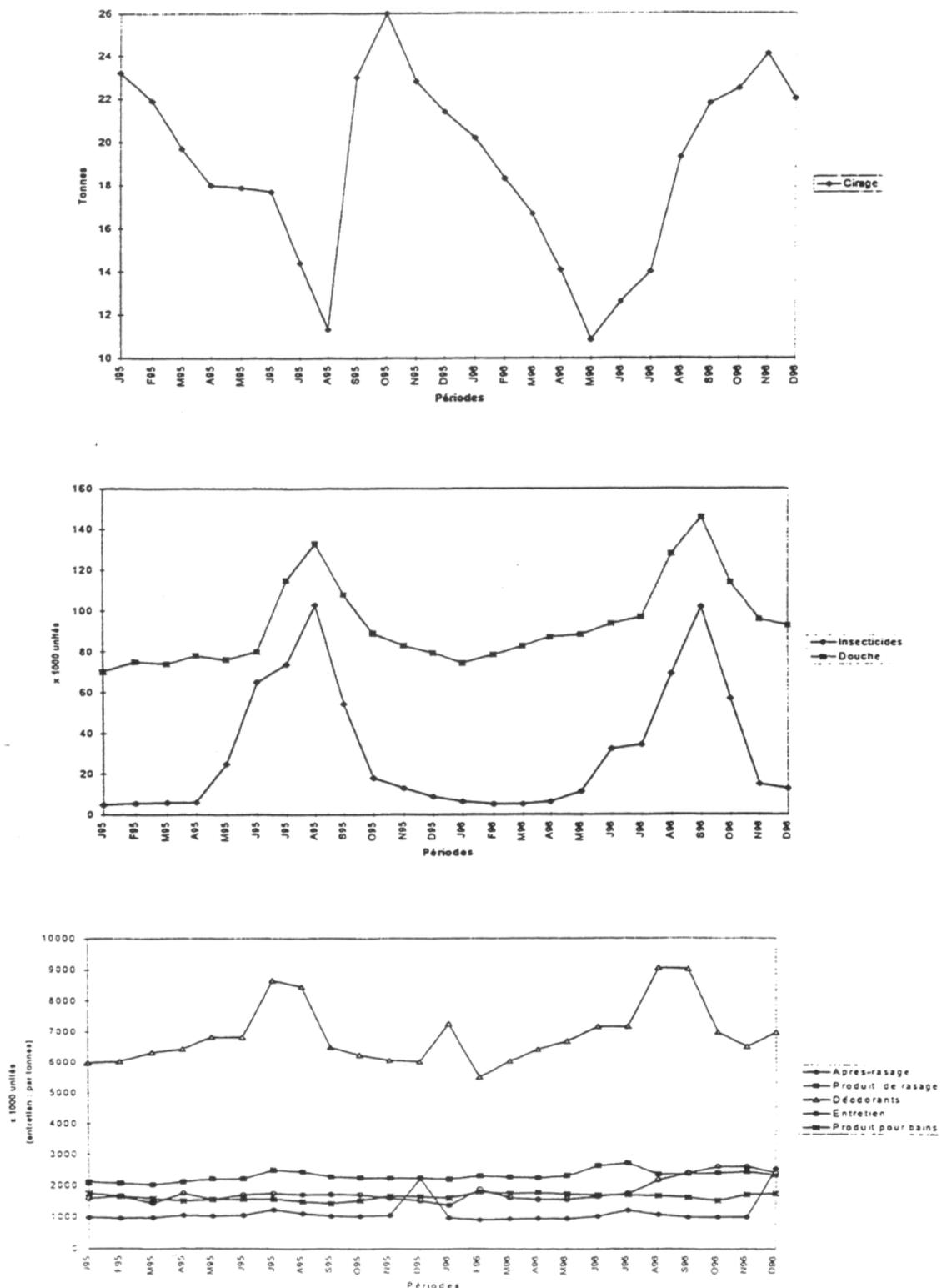
Segment "Déodorants sans alcool"

Marques	Volume	Valeur
Nivéa	8,9	9,3
Oé	4,6	4,6
Sanex	6,8	6,7
Fa	4,9	4,4
Narta	11,6	11
Veet	6,5	8,4
Mennen	11,3	11,2
Vie Active	5,5	4,6
Rexona	16,8	16,9
Brut	5,3	5,7
Obao	12,9	12,8
Autres	4,9	4,4

Segment "déodorants corporels classiques hommes"

Marques	Volume	Valeur
Williams	23,3	21,2
Séries	3,6	4,8
Mennen	39,3	36,5
Start	3,8	4,1
Brut	9,1	10,3
Distributeurs	4,2	3
Axe	10,5	12,4
Savane	1,3	1,3
Nivéa	2,1	2,3
Autres	2,8	4,1

Annexe 1 - 3 ÉVOLUTION DES VENTES MENSUELLES PAR SEGMENTS Source : Nielsen



Annexe 1 - 4

**RAPPORT D'ACTIVITÉS DU GROUPE SARA LEE CORPORATION
EXTRAIT DE LA LETTRE AUX ACTIONNAIRES**

L'année 1996 a été excellente pour notre entreprise. Les ventes et les bénéfices enregistrés cette année ont atteint des niveaux records, conformes aux objectifs que nous avons fixés et à ceux attendus par la communauté financière. Nos succès ont été pris en compte par la bourse, le cours de notre action s'étant apprécié de 38 % durant cette période. (...)

En fait notre société a connu quinze années de croissance continue. Au cours de cette période, la valeur de notre action s'est appréciée d'en moyenne 21,5 % par an.(...)

Notre priorité est de poursuivre le développement de notre groupe. Pour cela nous saisissons l'ensemble des opportunités avec de nouvelles approches. L'une d'entre elles est cependant constante : notre mission est de créer des marques "leader". Notre groupe a une longue tradition de construction et de gestion de marques.(...)

D'autre part, Sara Lee a su valoriser et développer avec succès les activités acquises. Cette politique sera poursuivie afin d'acquérir des entreprises considérées comme stratégiques ou ayant des activités complémentaires aux nôtres. Nous sommes attentifs aux opportunités de croissance présentes sur chacun de nos métiers.(...)

L'année dernière, je m'étais engagé à accroître la rentabilité des investissements ce qui est chose faite, sur la quasi totalité de nos métiers. Nous développerons à l'avenir des produits qui permettront de satisfaire les besoins des consommateurs mais également de procurer aux actionnaires un bénéfice supérieur à la moyenne.

John H. Bryan
Président du conseil d'administration

DOSSIER 2

LA GAMME SANEX

Plus récemment présent sur le secteur de l'hygiène corporelle, KIWI FRANCE innove dans le domaine de la toilette. S'appuyant sur l'émergence de nouvelles valeurs dans les années 90 et en particulier sur la préoccupation du consommateur français pour sa santé, KIWI FRANCE lance en 1991 la gamme Sanex dermoprotecteur.

Cette gamme, diffusée en grande distribution dans les rayons habituels (douche, bain et déodorant), a été conçue pour protéger et respecter la peau. Elle propose 4 produits :

- un gel douche,
- un bain moussant,
- un déodorant « spray »*,
- un déodorant « stick »*.

En 1994, le bain moussant est reformulé en gel douche et bain. La gamme Sanex qui combine protection et hydratation comprend alors, outre les déodorants :

- un gel douche petit format (200 ml) pour le marché de la douche,
- un gel douche et bain (500 ml) et un gel douche et bain format familial (750 ml) pour le marché du bain.

En septembre 1995, le développement se poursuit par le lancement d'une crème lavante pour les mains.

Pour préparer le plan marketing des 3 années à venir, Monsieur DEVAUX, Directeur marketing, souhaite établir un bilan de la gamme actuelle et de ses performances en ce qui concerne les lignes douche et bain.

Outre les informations du dossier précédent dont vous avez déjà disposé, vous avez obtenu les documents figurant en annexe 2 -1 à 2 - 6.

spray : aérosol
stick : batonnet applicateur

Annexe 2 - 1

PRÉSENTATION DE LA GAMME SANEX



DN/DV*	Hypermarchés	Supermarchés + 1 200 m2	Supermarchés - 1 200 m2
Sanex douche	96/98	98/98	71/84
Sanex bain	96/98	87/86	62/77

* DN = disponibilité numérique : DV = Disponibilité valeur

SOURCE : Panel distributeur au 30 décembre 1996.

Prix de vente consommateur- francs courants	1992		1993		1994		1995		1996	
	Sanex	Marché								
Gel douche 200 ml	12.30	10.00	11.50	10.00	11.30	10.30	10.80	10.40	10.80	10.30
Bain moussant 500 mL	22.10	15.80	21.20	15.40	20.90	15.60	20.90	15.40	19.90	15.60

SOURCE : Kiwi France.

Annexe 2 - 2

LE POSITIONNEMENT DE LA GAMME SANEX : la dermoprotection

La dermoprotection c'est :

- assurer l'hygiène de la peau,
- la protéger,
- respecter l'équilibre naturel.

LA COSMETIQUE	SANEX										LA PHARMACIE
Produits très parfumés										X	Produits non parfumés
Produits colorés										X	Produits blancs/incolores
Produits agressifs										X	Produits à PH neutre ou sans alcool
Produits en majorité non hypo-allergéniques										X	Produits hypo-allergéniques
Cible masculine ou féminine										X	Cible mixte
Communication, évasion							X				Communication scientifique
Circuit : GMS	X										Circuit : pharmacie

Extraits d'études consommateurs (entretiens de groupe auprès d'utilisatrices et de non-utilisatrices de produits douche et bain réalisés en 1996).

Les personnes interrogées identifient 4 familles de produits :

- les parfumés aux couleurs vives (Mont Saint-Michel, Ushuaia, Fa, Tahiti, Obao, Zest) perçus comme agressifs pour la peau.
- les naturels, traditionnels (Petit Marseillais, Le Chat, Mixa) perçus comme non agressifs.
- les neutres (Sanex, Neutralia) caractérisés par leur innocuité, leur sérieux.
- les doux, riches (Nivéa, Dove, Monsavon) qui peuvent apporter aussi

l'hydratation.

Pour les utilisatrices de Sanex, la neutralité est technique, scientifique et donc Sanex est au dessus des « doux ».

Pour les non-utilisatrices, la famille des « neutres » est en dessous des « doux » qui apportent un soin actif.

Annexe 2 - 3A

**VENTES EN VOLUME ET EN VALEUR SANEX ET MARQUES CONCURRENTES
(octobre 95 - novembre 96) - Source Panel NIELSEN**

COMPAGNIE : KIWI FRANCE	Source : NIELSEN
Information du marché hygiène, soins corporels	Groupe produit : Bain
Hypers+Supers+Magasins populaires	

VOLUME (x 1 000 unités)	BAIN	Segment %	Sanex	Nivéa	Neutraia
ANNÉE 95	20799,0	100	4,4	4,7	2,1
ANNÉE 96	21791,0	100	8,0	3,5	2,0
03/10/95 - 30/10/95	1665,7	100	6,9	3,4	2,0
31/10/95 - 27/11/95	1664,0	100	7,4	3,9	1,9
28/11/95 - 25/12/95	1607,1	100	8,1	3,5	1,8
26/12/95 - 22/01/96	1789,6	100	7,9	3,2	1,8
23/01/96 - 19/02/96	1761,5	100	7,8	3,2	1,8
20/02/96 - 19/03/96	1777,1	100	7,4	3,3	2,0
20/03/96 - 16/04/96	1732,4	100	7,5	3,6	2,4
17/04/96 - 14/05/96	1701,6	100	9,2	3,2	2,3
15/05/96 - 11/06/96	1707,1	100	9,2	3,2	2,3
12/06/96 - 09/07/96	1686,0	100	8,6	3,5	2,1
10/07/96 - 06/08/96	1630,0	100	10,6	3,3	2,1
07/08/96 - 03/09/96	1540,0	100	9,9	3,4	1,9
04/09/96 - 01/10/96	1730,0	100	9,1	3,3	1,9
02/10/96 - 29/10/96	1761,0	100	8,5	4,6	2,0
30/10/96 - 26/11/96	1740,0	100	9,1	3,9	1,9

VALEUR (en millions de francs)	BAIN	segment %	Sanex	Nivéa	Neutraia
ANNÉE 95	359,3	100	5,6	5,8	3,0
ANNÉE 96	328,8	100	11,6	4,8	3,2
03/10/95 - 30/10/95	24,6	100	10,2	4,7	3,3
31/10/95 - 27/11/95	24,1	100	11,2	5,3	3,1
28/11/95 - 25/12/95	24,9	100	11,4	4,6	2,8
26/12/95 - 22/01/96	26,7	100	11,4	4,4	2,9
23/01/96 - 19/02/96	26,3	100	11,2	4,4	2,9
20/02/96 - 19/03/96	26,5	100	10,7	4,5	3,1
20/03/96 - 16/04/96	26,3	100	10,7	4,8	3,7
17/04/96 - 14/05/96	26,0	100	13,6	4,3	3,5
15/05/96 - 11/06/96	26,1	100	13,4	4,3	3,3
12/06/96 - 09/07/96	25,9	100	12,7	4,6	3,2
10/07/96 - 06/08/96	25,7	100	14,4	4,4	3,1
07/08/96 - 03/09/96	24,5	100	13,7	4,4	2,9
04/09/96 - 01/10/96	26,7	100	12,9	4,4	2,9
02/10/96 - 29/10/96	27,3	100	12,0	5,7	3,0
30/10/96 - 26/11/96	27,1	100	13,2	5,0	2,9

Annexe 2 - 3B

VENTES EN VOLUME ET EN VALEUR SANEX ET MARQUES CONCURRENTES
(octobre 95 - novembre 96) - Source Panel NIELSEN

COMPAGNIE : KIWI FRANCE	Source : NIELSEN
Information du marché hygiène, soins corporels	Groupe produit : Douche
Hypers+Supers+Magasins populaires	

VOLUME (x 1 000 unités)	DOUCHE	Segment %	Sanex %	Monsavon %	Neutralia %
ANNÉE 95	99938	100	1,9	5,7	2,8
ANNÉE 96	120579	100	2,1	6,0	3,7
03/10/95 - 30/10/95	7951	100	2,4	7,6	3,3
31/10/95 - 27/11/95	7567	100	2,1	7,4	3,3
28/11/95 - 25/12/95	6966	100	2,2	7,4	3,8
26/12/95 - 22/01/96	7495	100	2,2	6,2	3,6
23/01/96 - 19/02/96	7984	100	2,2	6,0	3,1
20/02/96 - 19/03/96	8696	100	1,9	5,1	3,6
20/03/96 - 16/04/96	8808	100	1,7	6,4	4,0
17/04/96 - 14/05/96	9453	100	1,9	6,5	3,9
15/05/96 - 11/06/96	9961	100	2,3	5,2	4,0
12/06/96 - 09/07/96	13899	100	1,7	4,3	4,1
10/07/96 - 06/08/96	15323	100	2,1	3,8	3,7
07/08/96 - 03/09/96	11542	100	2,0	5,5	3,7
04/09/96 - 01/10/96	9560	100	2,1	5,5	3,1
02/10/96 - 29/10/96	9128	100	2,1	4,6	3,5
30/10/96 - 26/11/96	8424	100	2,2	4,6	3,2

VALEUR (en millions de francs)	DOUCHE	segment %	Sanex %	Monsavon %	Neutralia %
ANNÉE 95	1045,5	100	2,0	7,6	3,3
ANNÉE 96	1226,0	100	2,2	6,8	4,0
03/10/95 - 30/10/95	82,9	100	2,5	8,4	3,8
31/10/95 - 27/11/95	79,4	100	2,3	8,2	3,9
28/11/96 - 25/12/95	74,4	100	2,3	7,8	4,2
26/12/95 - 22/01/96	78,4	100	2,4	7,1	4,2
23/01/96 - 19/02/96	82,7	100	2,3	6,9	3,6
20/02/96 - 19/03/96	87,2	100	2,1	6,0	4,2
20/03/96 - 16/04/96	88,3	100	1,9	6,8	4,6
17/04/96 - 14/05/96	93,5	100	2,1	6,7	4,3
15/05/96 - 11/06/96	97,0	100	2,5	5,6	4,1
12/06/96 - 09/07/96	128,0	100	2,0	4,9	4,1
10/07/96 - 06/08/96	146,6	100	2,3	4,5	3,9
07/08/96 - 03/09/96	114,0	100	2,2	5,5	4,0
04/09/96 - 01/10/96	95,9	100	2,3	5,5	3,7
02/10/96 - 29/10/96	92,7	100	2,2	4,9	4,0
30/10/96 - 26/11/96	86,1	100	2,3	5,0	3,8

Annexe 2 - 4

BAROMÈTRE DE SUIVI DES MARQUES IPSAM* - Source IPSOS

Cible IPSAM : acheteuses de gels douches de 18 à 55 ans.

Base: échantillon total = Point 1 (mars /avril 96) : 403 - Point 2 (mai/juin 96) : 360 - Point 3

(juillet/août 96) = 430 - Point 4 (septembre/octobre 96) = 404 - Point 5 (novembre/décembre 96) = 367.

	1ère marque citée spontanément (« top of mind »)					Notoriété spontanée					Notoriété totale					Notoriété publicitaire				
	Pt 1	Pt 2	Pt 3	Pt 4	Pt 5	Pt 1	Pt 2	Pt 3	Pt 4	Pt 5	Pt 1	Pt 2	Pt 3	Pt 4	Pt 5	Pt 1	Pt 2	Pt 3	Pt 4	Pt 5
SANEX total	1	1	1	1	1	2	6	7	5	7	41	49	54	58	57	14	23	24	23	23
Bain	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	37	45	47	52	52	11	16	17	16	15
Douche	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39	46	51	55	53	9	18	18	19	19
LE CHAT	2	1	2	3	2	9	9	11	11	13	85	89	88	87	85	19	21	22	20	20
NIVEA	7	6	7	8	6	25	27	23	27	26	91	88	90	91	87	16	21	22	26	18
MONSAVON	4	5	3	4	4	14	16	17	17	14	86	87	85	87	88	19	20	23	23	21
DOVE	3	4	2	3	4	11	14	12	16	14	86	90	87	89	84	35	36	37	30	30
NEUTRALIA	1	2	2	2	2	5	6	8	9	6	65	69	76	78	74	22	31	29	30	26
TAHITI	19	19	21	19	16	51	54	54	51	48	97	99	99	97	99	38	51	51	47	47
OBAO	16	11	11	8	10	41	38	34	31	37	95	95	94	92	94	33	43	38	37	43
FA	18	21	21	15	15	38	46	45	42	35	95	96	97	96	96	31	34	35	31	32
USHUAIA	5	6	6	6	6	19	25	30	23	21	78	82	90	87	87	47	52	60	56	52
BOURJOIS	-	-	-	1	1	-	-	5	3	2	-	-	47	49	50	-	-	19	14	12

	Acheteuses / Échantillon total en %					Acheteuses / Notoriété en %				
	Pt 1	Pt 2	Pt 3	Pt 4	Pt 5	Pt 1	Pt 2	Pt 3	Pt 4	Pt 5
SANEX total	7	10	12	11	12	18	21	22	19	22
Bain	4	4	6	6	7	10	9	13	11	13
Douche	6	8	9	9	10	16	18	18	16	18
LE CHAT	15	15	17	17	19	18	17	19	19	22
NIVEA	25	26	26	28	25	27	30	29	31	28
MONSAVON	21	20	21	22	22	25	23	25	25	25
DOVE	20	25	17	25	21	23	27	20	28	25
NEUTRALIA	13	17	17	21	17	20	25	23	26	23
TAHITI	47	46	54	48	51	48	46	55	49	52
OBAO	28	28	27	26	23	29	30	29	28	24
FA	36	34	43	37	34	38	35	44	39	35
USHUAIA	21	31	34	34	27	27	38	38	39	31
BOURJOIS	-	-	6	5	7	-	-	12	11	14

*Ipsam : « Integrated and Permanent System for Advertising and Marketing » .

Annexe 2 - 5

ANALYSE DES TRANSFERTS D'ACHAT

Source : SECODIP 1995

	1994	1995
TOTAL ACHETEUSES SANEX		
Pénétration Sanex (NA/100)	2.5	3.8
QA/NA SANEX*	2.7	2.4
QA/NA Total Bain + Douche	12.0	10.3
Taux de nourriture SANEX*	22.5	23.3
RÉPÉTEUSES SANEX		
Pénétration SANEX (NA/100)	1.2	1.2
QA/NA SANEX	3.9	3.4
QA/NA Total Bain + Douche	12.2	11.5
Taux de nourriture SANEX	31.9	29.5
PERDUES 1994/GAGNÉES 1995		
Pénétration SANEX (NA/100)	1.3	2.6
QA/NA SANEX	1.6	1.9
QA/NA Total Bain + Douche	12.4	10.1
Taux de nourriture SANEX	12.9	18.8

QA : quantités achetées - NA : nombre d'acheteuses

Taux de nourriture d'une marque = part de marché que représente cette marque chez ses acheteurs.

ANALYSE DES MIXITÉS DANS LES CLIENTÈLES**I) Clientèle totale SANEX**

Les indices de duplication les plus forts sont vis-à-vis des marques :

- LE CHAT DOUCHE, avec 9% des acheteuses de SANEX,
- NEUTRALIA, avec 15 % des acheteuses de SANEX,
- MONSAVON, avec 24 % des acheteuses de SANEX,
- PETIT MARSEILLAIS, avec 15 % des acheteuses de SANEX,
- USHUALA, avec 13 % des acheteuses de SANEX,
- OBAO, avec 17 % des acheteuses de SANEX.

À noter, les marques FA et TAHITI pèsent ensemble 9% des achats de la clientèle SANEX, contre près de 20 % sur le marché total.

II) Les répéteuses SANEX

PALMOLIVE, FA et OBAO sont davantage représentées par rapport à la clientèle totale SANEX et sont également bénéficiaires de la baisse du taux de nourriture de SANEX.

III) Les gagnées SANEX

FA, TAHITI, OBAO, LE CHAT, ont été les principales marques touchées au sein de cette clientèle. En revanche, MONSAVON, NEUTRALIA, LE PETIT MARSEILLAIS n'ont pas été affectées.

IV) Les perdues SANEX

FA, DOVE, et USHUALA ont été les principales marques à profiter de l'abandon de SANEX par cette clientèle qui n'accordait que 13 % de ses achats à la marque en 1994.

Annexe 2 - 6

**CARACTÉRISTIQUES DES INVESTISSEMENTS PUBLICITAIRES (TV) DE LA
CONCURRENCE SANEX**

Source : Sécodip - données arrêtées au 30/11/96

ANNONCEURS	PÉRIODES	BUDGET EN KF	DUREE EN SEMAINES	GRP*
DOVE (savon, crème douche)	09/01 - 09/08	19 670	13.7	1 350
SANEX (déodorant, douche, bain)	17/04 - 30/11	24 755	16.7	2 019
PLANETE USHUAIA (douche, déodorant, shampoing)	23/01 - 24/10	41 938	16.9	2 495
NEUTRALIA (shampoing, douche)	14/02 - 30/11	32 100	19.0	2 230
NIVEA (douche, déodorant, lait)	30/01 - 10/09	29 169	16.3	2 180
LE PETIT MARSEILLAIS (douche, savon)	14/01 - 28/07	9 855	5.7	709
FA (douche, déodorant)	19/04 - 31/10	33 543	23.9	2 810
MONSAVON (douche, bain, 2 en 1)	07/03 - 31/10	20 214	22.8	1 487
OBAO (douche, déodorant)	04/03 - 30/11	33 139	20.2	2 292
TAHITI (douche, 2 en 1)	05/06 - 07/10	17 884	10.1	1 158
BOURJOIS (douche, bain)	03/06 - 08/08	11 006	6.3	885

*(GRP = Gross rating point = Point de couverture brute).

DOSSIER 3**LA FORCE DE VENTE KIWI FRANCE**

La force de vente de la société KIWI FRANCE, placée sous la responsabilité du directeur commercial, Monsieur Robert ZINNA, comprend en 1997 :

- 1 responsable merchandisage (R.M.),
- 1 directeur gestion et développement des ventes (G.D.V.),
- 3 compte-clés nationaux (C.C.N.),
- 2 directeurs de zone (D.Z.),
- 7 chefs régionaux des ventes (C.R.V.),
- 53 chefs de secteur (C.S.).

Cette structure résulte des intégrations/fusions et des restructurations commerciales qui ont marqué la vie de l'entreprise de 1987 à 1995.

Les chefs de secteur, quelle que soit leur société d'origine, doivent présenter désormais la totalité des produits de la société KIWI dans les domaines de l'entretien, de l'hygiène-beauté et des insecticides.

La performance d'une entreprise dépend en grande partie de la cohésion et de la culture commune de son équipe de vente. De ce point de vue, la société KIWI FRANCE est consciente de la nécessité de fédérer ses commerciaux sur des objectifs communs.

Autre facteur de réussite pour une entreprise, la prise en compte des mutations des circuits de distribution. Si les produits de la société KIWI FRANCE sont essentiellement présents dans les grandes et moyennes surfaces, les procédures de référencement auprès des différentes enseignes transforment les missions des commerciaux.

Les distributeurs de la société KIWI FRANCE sont classés en deux catégories.

Les « directs » : pour lesquels la négociation de référencement doit être menée au niveau de chaque point de vente.

En quelques années, leur importance est passée de 70 % à 30 % des ventes.

Les « indirects » : pour lesquels la négociation de référencement doit être menée au niveau national. Les compte-clés de la société KIWI FRANCE définissent un tronc d'assortiment national (T.A.N.) avec les acheteurs de la centrale.

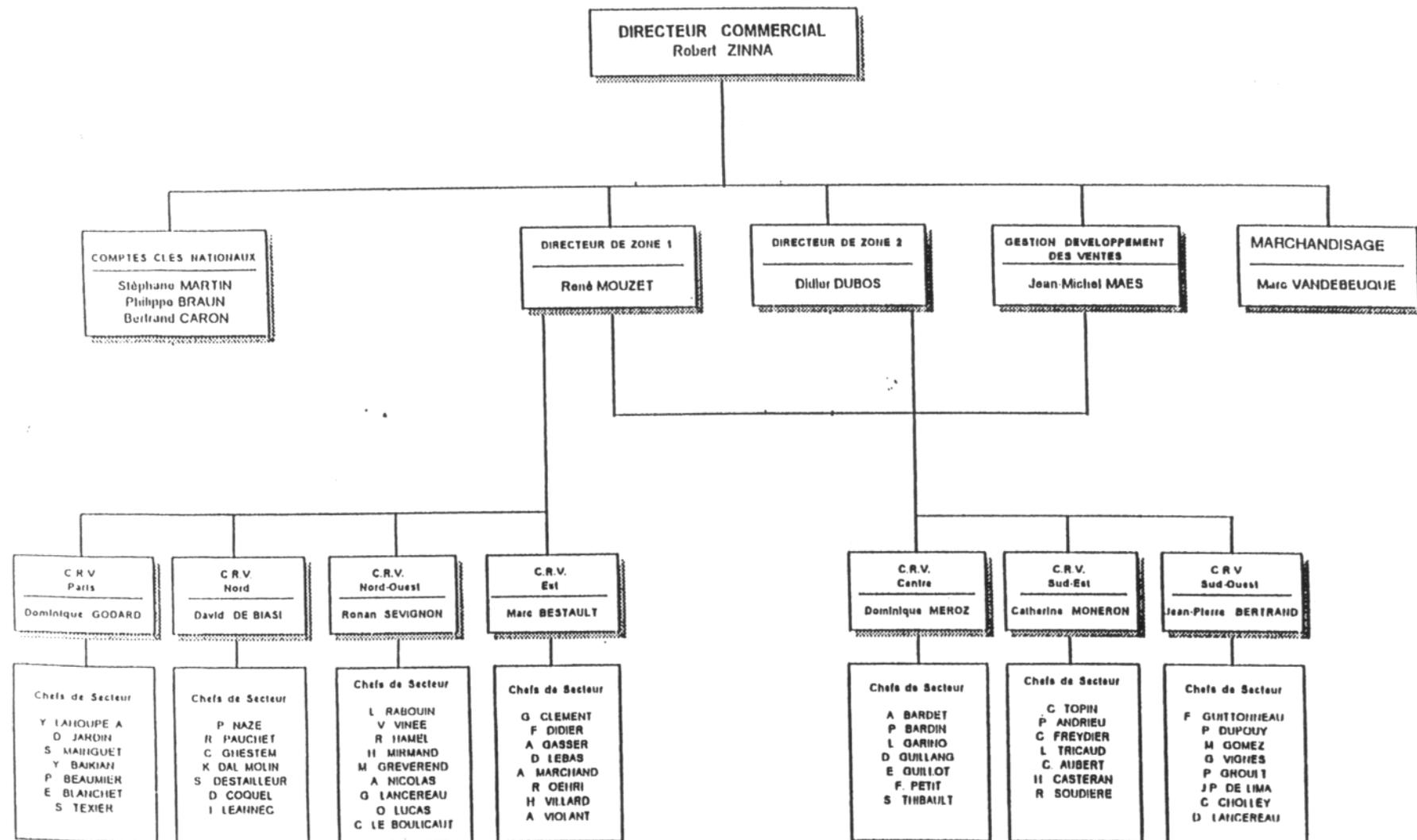
La part de ces distributeurs est passée de 30 % à 70 % des ventes.

Enfin les méthodologies et les outils de la force de vente sont des atouts essentiels pour gérer avec efficacité l'équipe commerciale et pour répondre aux exigences de qualité dans la relation avec les clients.

Par exemple, les chefs de secteur de la société KIWI sont équipés d'ordinateurs portables qu'ils utilisent pour gérer la situation de chaque point de vente (relevés de linéaire, budgets promotionnels, concurrence...).

En fonction de ces différents éléments, la direction commerciale s'est fixé certaines orientations en matière de formation, de rémunération et de stimulation des chefs de secteur.

À partir des annexes 3 - 1 à 3 - 5 et des renseignements déjà mis à votre disposition, Monsieur ZINNA, soucieux d'optimiser le management des chefs de secteur, vous demande de formuler un projet d'actions pour l'année 1997/98 dans les trois domaines précités.



Annexe 3 - 1
L'ORGANIGRAMME DE LA FORCE DE VENTE

Annexe 3 - 2

DÉFINITION DE LA FONCTION DES POSTES COMMERCIAUX

Postes commerciaux	Définition de la fonction
Responsable merchandisage	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir en permanence le meilleur niveau de compétence merchandisage du réseau de vente dans son ensemble. - Valoriser la présentation du linéaire des produits. - Améliorer la performance en termes d'actions et, ou, de matériel pour contribuer à une rotation maximale des produits.
Directeur de gestion et développement des ventes	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer l'activité des commerciaux (C.S. , C.R.V.). - Calculer et gérer en accord avec les directeurs de zones les objectifs et les frais des C.S. et des C.R.V. ainsi que des différents budgets mis à la disposition de ces derniers. - Participer avec les compte-clés nationaux et les directeurs de zones au plan d'actions promotionnelles avec les centrales. - Suivre les remontées d'informations des C.S. et des C.R.V. et les tableaux de bord commerciaux. - Mettre à la disposition des vendeurs le matériel et les argumentaires adéquats. - Etre l'interface entre les différents services concernés par le réseau (administration des ventes, logistique, mercatique, informatique...). - Organiser les actions de formation, envisager et élaborer les outils nécessaires à la formation dans le cadre de budgets définis.
Compte-clé national	<p>Sous la responsabilité directe du directeur commercial :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposer les axes d'actions, après analyse du marché et en fonction de la politique de KIWI FRANCE. - Réaliser les négociations avec les centrales d'enseignes dans le cadre de la politique définie. - Suivre les volumes, les coûts, les plans d'assortiments et les actions promotionnelles au niveau des centrales nationales, des adhérents régionaux et des chefs de file d'enseignes hypermarchés. - Anticiper et identifier les problèmes et les opportunités et recommander les solutions les mieux adaptées dans le strict cadre de la politique commerciale de KIWI FRANCE.
Directeur de zone	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer, en étroit contact avec les compte-clés nationaux, le responsable merchandisage et le directeur de gestion et de développement des ventes, la coordination des différentes actions et études nationales avec le terrain. - Participer à la répartition des objectifs commerciaux. - Diriger, suivre et gérer les équipes de ventes (C.R.V. et C.S.) des régions dont il est responsable, dans le but de réaliser les différents objectifs et dans le strict cadre des budgets définis. - Suivre la réalisation des objectifs de distribution(DV/DN) en volume et en chiffre d'affaires.
Chef régional des ventes	<p>Sous la responsabilité du directeur de zone :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'information du directeur de zone sur la position de la concurrence. - Développer un bon état d'esprit de son équipe et faire en sorte qu'il règne en permanence un climat motivant. - Participer au recrutement du personnel de son équipe. - Suggérer les moyens à envisager dans le cas de retard par rapport aux objectifs.
Chef de secteur	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser les ventes en valeur et en volume. - Respecter et améliorer l'assortiment. - Mettre en valeur l'assortiment. - Animer l'assortiment. - Gérer les commandes. - Optimiser les budgets. - Suivre la maintenance des rayons. - Communiquer les informations terrain. - Véhiculer l'image de la société KIWI FRANCE.

Annexe 3 - 3

INTÉGRATIONS/FUSIONS ET RESTRUCTURATIONS COMMERCIALES POUR LA PÉRIODE 1987/1995

Dates	Intégrations/fusions et restructurations commerciales
1987	<p>TEMANA FRANCE absorbe les marques Catch, Buhler, Nucléar. Chiffre d'affaires : 273 000 000 F.</p> <p>Mise en place d'une structure comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 43 chefs de secteur - 4 directeurs régionaux - 6 responsables de district - 1 chef des ventes national - 1 compte-clé national
1988	<p>TEMANA FRANCE est acquis par SARA LEE qui intègre à la structure TEMANA FRANCE, la marque KIWI CIRAGES. KIWI CIRAGES représente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un chiffre d'affaires de 37 000 000 F, - 8 chefs de secteur et un chef régional des ventes. <p>Chiffre d'affaires après intégration : 310 000 000 F.</p> <p>Mise en place d'une structure comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 55 chefs de secteur - 4 directeurs régionaux - 6 responsables de district - 2 compte-clés nationaux - 1 directeur commercial
1990	<p>TEMANA FRANCE devient TEMANA KIWI FRANCE.</p>
1992	<p>TEMANA KIWI FRANCE devient KIWI FRANCE. Chiffre d'affaires : 400 000 000 F. La société oriente ses efforts vers la distribution.</p> <p>Mise en place d'une structure comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 42 chefs de secteur - 8 chefs régionaux des ventes - 1 chef des ventes national - 2 compte-clés nationaux - 1 directeur commercial <p>Création de postes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 responsable gestion /développement des ventes/marchandisage, - 1 responsable des circuits spécifiques.
1993	<p>KIWI FRANCE intègre la structure WILLIAMS-SAVANE-AQUA VELVA-PENTO. La structure absorbée représente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 250 000 000 F de chiffre d'affaires, - 12 chefs de secteur, 2 chefs régionaux des ventes et 1 assistant marchandisage. <p>Chiffre d'affaires total : 700 000 000 F avec une structure nouvelle représentant 3 marchés différents : entretien, hygiène beauté, insecticides (saisonnier).</p> <p>Mise en place d'une structure comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 55 chefs de secteur, - 8 chefs régionaux des ventes, - 1 responsable gestion /développement des ventes/marchandisage, - 3 compte-clés nationaux, - 1 responsable des circuits spécifiques, - 1 directeur commercial.
1995	<p>KIWI FRANCE procède à un réaménagement de la structure précédente. Chiffre d'affaires total : 750 000 000 F.</p> <p>Mise en place d'une structure comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 53 chefs de secteur, - 7 chefs régionaux des ventes, - 2 directeurs de zone, - 1 directeur gestion/développement des ventes, - 3 compte-clés nationaux, - 1 responsable marchandisage, - 1 directeur commercial.

Annexe 3 - 4

**NOTE DE LA DIRECTION COMMERCIALE SUR LES
OBJECTIFS DE FORMATION DES CHEFS DE SECTEUR POUR
L'EXERCICE 1997/1998**

**KIWI FRANCE
BLANC-MESNIL**

10 février 1997

De Robert ZINNA

à Jacques DERET

Objet : objectifs de formation des chefs de secteur pour l'exercice 1997/1998

Il s'agit de faire naître une réelle identité comportementale et professionnelle.

Les objectifs résident dans notre capacité à développer l'équipe commerciale dans ses différents métiers.

Force est de constater le retard pris dans la formation des hommes.

Si de nombreuses raisons expliquent aujourd'hui ce retard, cela se caractérise dans les faits par l'absence de modèle précis ou de référence.

Pour mémoire, concernant les chefs régionaux des ventes : s'il y a un investissement personnel important dans l'activité de vente, on observe sur les responsabilités d'entraînement, de formation, d'évaluation une absence de savoir-faire et de moyens d'action.

Quant aux chefs de secteur, les principales carences se situent dans les aspects suivants :

- préparation de visite,
- argumentation,
- vente,
- travail en indirect.

Notre ambition est tout d'abord de doter les chefs de secteur des moyens propres à gérer plus efficacement les différentes facettes de leurs responsabilités.

La finalité du plan de formation est également d'impliquer le chef régional des ventes dans la formation de ses chefs de secteur.

Enfin l'encadrement doit avoir un langage identique pour l'évaluation des résultats de l'équipe de vente.

Annexe 3 - 5

**NOTE DE LA DIRECTION COMMERCIALE SUR LES
ORIENTATIONS DU PLAN DE RÉMUNÉRATION ET DE
STIMULATION DES CHEFS DE SECTEUR POUR L'EXERCICE
1997/1998**

KIWI FRANCE
BLANC-MESNIL

10 février 1997

De Robert ZINNA

à Jacques DERET

Objet : orientations du plan de rémunération et de stimulation des chefs de secteur pour l'exercice 1997/1998.

Les intégrations/fusions et les restructurations commerciales de la société ont nécessité dans un premier temps un alignement des différents systèmes de rémunération des chefs de secteur. Il était en effet essentiel d'harmoniser le mode de calcul et le niveau des salaires.

Actuellement la rémunération des chefs de secteur comporte :

- une partie fixe (qui représente 70 à 80 % de la rémunération),
- une partie variable basée sur la réalisation d'objectifs quantitatifs individuels (primes d'objectifs de chiffre d'affaires par familles de produits).

Il faut rappeler que les objectifs quantitatifs annuels de chaque chef de secteur sont définis par le directeur de gestion et de développement des ventes et les directeurs de zone.

Au cours du prochain exercice, il conviendra de porter notre effort sur la mise en place d'un plan de rémunération et de stimulation des chefs de secteur susceptible d'intégrer les objectifs suivants :

- tenir compte de l'évolution de la fonction du chef de secteur en regard de la progression des clientèles indirectes,
- introduire des variables qualitatives dans l'évaluation des performances du chef de secteur,
- responsabiliser collectivement l'équipe régionale,
- créer au plan national une forme de stimulation, dont la pérennité contribuera à la cohésion des équipes de vendeurs.

DOSSIER 4

LE CHALLENGE SUISSE...(1)

Michel MONNIER, directeur export, a pour mission d'ouvrir de nouveaux marchés, de les développer afin que le groupe y devienne leader (2). Lorsque l'objectif est atteint, le groupe crée une filiale autonome et le marché sort de la responsabilité du département export. Rôle qui pourrait être frustrant puisque succès signifie réduction du portefeuille d'activités ; mais le challenge reste aux yeux du groupe, et tout particulièrement de Michel MONNIER, un formidable vecteur de succès et d'enthousiasme.

Aujourd'hui, un nouveau challenge s'ouvre à KIWI FRANCE : le marché suisse des produits d'entretien des chaussures.

Présent sur le marché depuis 1982, KIWI confiait son activité à un grossiste, IMBIEX, qui travaillait jusqu'alors uniquement sur le commerce spécialisé. Mais la marque restait quasi inconnue. Les deux partenaires ont alors décidé de l'implanter dans le circuit alimentaire, entrant ainsi sur un marché très concurrentiel dominé par DUBARRY, TOBLER (du groupe UNILEVER), et la présence pesante du distributeur MIGROS, première enseigne suisse.

Un travail en profondeur et la persévérance leur ont permis de lancer la marque vers les voies du futur mais à un niveau qui reste faible. Aujourd'hui de nouvelles opportunités sont attendues sur la base de ce qui a été construit depuis plusieurs années. La décision de passer au stade supérieur, avec comme objectif de devenir leader, appartient toujours à la direction de SARA LEE DE en Hollande.

L'expérience prouve que la qualité des produits est une clef incontournable du succès pour obtenir et maintenir le référencement en grandes surfaces. Les distributeurs n'hésitent pas à renvoyer aux frais du fabricant les produits défectueux, voire à déréférencer la marque incriminée en cas de récidive. L'usine de PONT-AUDEMER (Eure) qui fabrique la totalité des articles pour chaussures doit mettre en oeuvre une politique de qualité et de suivi du processus de production qui rassure le grossiste et les distributeurs.

L'analyse du système doit vous conduire à réfléchir sur la qualité, et notamment à déterminer la taille des échantillons à prélever, qui permettront de conclure au dérèglement du système et à déclencher des actions correctives.

De plus, vous préparez le dossier qui permettra à Michel MONNIER de présenter à la direction du groupe les objectifs et les moyens de conquête du marché suisse.

(1) en français : défi

(2) en français : chef de file

Annexe 4 - 1

LES CONTROLES DE QUALITÉ

La proportion p de produits défectueux fabriqués par la chaîne de PONT-AUDEMÉR est de 0,01 en temps normal. Elle s'élève à 0,05 quand le processus de production est dérégulé. Le service qualité prélève des lots de produits qui doivent permettre de décider si la chaîne est (ou non) bien réglée, c'est à dire choisir l'une des deux hypothèses envisagées :

$$H_0 : p = p_0 = 0,01$$

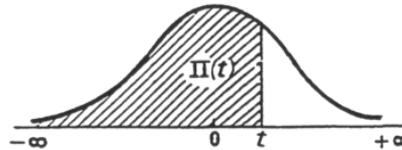
$$H_1 : p = p_1 = 0,05$$

Pour la Suisse, les contrôles de qualité portent jusqu'à présent sur des lots de 1000 pièces. La direction de la qualité se fixe comme objectif un risque de première espèce de 0,04 au maximum.

Au vu des exigences commerciales, Michel MONNIER, en accord avec la direction du groupe et les responsables de la production, estime qu'une fréquence de produits défectueux de 0,015 est la limite qui doit permettre de conclure au dérèglement du système et d'effectuer les réglages nécessaires.

EXTRAITS DE LA TABLE DE LA FONCTION INTÉGRALE DE LA LOI NORMALE CENTRÉE, RÉDUITE $N(0, 1)$

$$\Pi(t) = \Pr \{ T < t \} .$$



t	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,500 0	0,504 0	0,508 0	0,512 0	0,516 0	0,519 9	0,523 9	0,527 9	0,531 9	0,535 9
0,1	0,539 8	0,543 8	0,547 8	0,551 7	0,555 7	0,559 6	0,563 6	0,567 5	0,571 4	0,575 3
0,2	0,579 3	0,583 2	0,587 1	0,591 0	0,594 8	0,598 7	0,602 6	0,606 4	0,610 3	0,614 1
0,3	0,617 9	0,621 7	0,625 5	0,629 3	0,633 1	0,636 8	0,640 6	0,644 3	0,648 0	0,651 7
0,4	0,655 4	0,659 1	0,662 8	0,666 4	0,670 0	0,673 6	0,677 2	0,680 8	0,684 4	0,687 9
0,5	0,691 5	0,695 0	0,698 5	0,701 9	0,705 4	0,708 8	0,712 3	0,715 7	0,719 0	0,722 4
0,6	0,725 7	0,729 0	0,732 4	0,735 7	0,738 9	0,742 2	0,745 4	0,748 6	0,751 7	0,754 9
0,7	0,758 0	0,761 1	0,764 2	0,767 3	0,770 4	0,773 4	0,776 4	0,779 4	0,782 3	0,785 2
0,8	0,788 1	0,791 0	0,793 9	0,796 7	0,799 5	0,802 3	0,805 1	0,807 8	0,810 6	0,813 3
0,9	0,815 9	0,818 6	0,821 2	0,823 8	0,825 4	0,828 9	0,831 5	0,834 0	0,836 5	0,838 9
1,0	0,841 3	0,843 8	0,846 1	0,848 5	0,850 8	0,853 1	0,855 4	0,857 7	0,859 9	0,862 1
1,1	0,864 3	0,866 5	0,868 6	0,870 8	0,872 9	0,874 9	0,877 0	0,879 0	0,881 0	0,883 0
1,2	0,884 9	0,886 9	0,888 8	0,890 7	0,892 5	0,894 4	0,896 2	0,898 0	0,899 7	0,901 5
1,3	0,903 2	0,904 9	0,906 6	0,908 2	0,909 9	0,911 5	0,913 1	0,914 7	0,916 2	0,917 7
1,4	0,919 2	0,920 7	0,922 2	0,923 6	0,925 1	0,926 5	0,927 9	0,929 2	0,930 6	0,931 9
1,5	0,933 2	0,934 5	0,935 7	0,937 0	0,938 2	0,939 4	0,940 6	0,941 8	0,942 9	0,944 1
1,6	0,945 2	0,946 3	0,947 4	0,948 4	0,949 5	0,950 5	0,951 5	0,952 5	0,953 5	0,954 5
1,7	0,955 4	0,956 4	0,957 3	0,958 2	0,959 1	0,959 9	0,960 8	0,961 6	0,962 5	0,963 3
1,8	0,964 1	0,964 9	0,965 6	0,966 4	0,967 1	0,967 8	0,968 6	0,969 3	0,969 9	0,970 6
1,9	0,971 3	0,971 9	0,972 6	0,973 2	0,973 8	0,974 4	0,975 0	0,975 6	0,976 1	0,976 7
2,0	0,977 2	0,977 9	0,978 5	0,978 8	0,979 3	0,979 8	0,980 3	0,980 8	0,981 2	0,981 7
2,1	0,982 1	0,982 6	0,983 0	0,983 4	0,983 8	0,984 2	0,984 6	0,985 0	0,985 4	0,985 7
2,2	0,986 1	0,986 4	0,986 8	0,987 1	0,987 5	0,987 8	0,988 1	0,988 4	0,988 7	0,989 0
2,3	0,989 3	0,989 6	0,989 8	0,990 1	0,990 4	0,990 6	0,990 9	0,991 1	0,991 3	0,991 6
2,4	0,991 8	0,992 0	0,992 2	0,992 5	0,992 7	0,992 9	0,993 1	0,993 2	0,993 4	0,993 6
2,5	0,993 8	0,994 0	0,994 1	0,994 3	0,994 5	0,994 6	0,994 8	0,994 9	0,995 1	0,995 2
2,6	0,995 3	0,995 5	0,995 6	0,995 7	0,995 9	0,996 0	0,996 1	0,996 2	0,996 3	0,996 4
2,7	0,996 5	0,996 6	0,996 7	0,996 8	0,996 9	0,997 0	0,997 1	0,997 2	0,997 3	0,997 4
2,8	0,997 4	0,997 5	0,997 6	0,997 7	0,997 7	0,997 8	0,997 9	0,997 9	0,998 0	0,998 1
2,9	0,998 1	0,998 2	0,998 2	0,998 3	0,998 4	0,998 4	0,998 5	0,998 5	0,998 6	0,998 6

Annexe 4 - 2

LE MARCHÉ SUISSE AU 31 DÉCEMBRE 1996

MARCHÉ GLOBAL DE L'ENTRETIEN DE LA CHAUSSURE

Valeurs en millions de francs suisses (prix du marché)	
Commerce spécialisé	4
MIGROS	2,5
COOP	1,25
Divers	2,25
Total	10

LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION

Marché total (en millions de francs suisses)	10
Chiffre d'affaires détail	6
Chiffre d'affaires grossistes	
dont :	
Commerce spécialisé	40 %
MIGROS/COOP	37,5 %
Autres circuits alimentaires	22,5 %
dont :	
Hypermarchés	30 %
Supermarchés	22,5 %
Grands magasins	17,5 %
Supérettes	12,5 %
Divers	17,5 %

PARTS DE MARCHÉ (en quantités) PAR TYPES DE PRODUITS

	MIGROS	COOP	KIWI	TOBLER	DUBARRY	BALLY	POLIFIX	AUTRES
Boîtes	0.6	5.2	1.4	0.2	5.1	0.5	-	0.6
Kiwax (1)	-	8.1	0.8	-	7.5	-	-	0.3
Tubes	12.7	1.1	0.8	4.5	4.5	1.2	-	0.5
Liquides	11.6	3	1.3	0.7	3.1	0.1	3	-
Aérosols	4.8	1.7	-	1.8	4.8	0.7	-	-
Autres	2.4	-	0.9	0.1	3.8	0.6	-	-
	32.1	19.1	5.2	7.3	28.8	3.1	3	1.4

(1) KIWAX : produit hydrofuge, typique des pays à climat très humide (Scandinavie, Suisse....)

ANNEXE 4-2 (suite et fin)

LA CONCURRENCE

(par marque et par circuits de distribution, en pourcentage de la valeur)

	MIGROS	COOP	KIWI	TOBLER	DUBARRY	BALLY	POLIFIX	AUTRES
Parts de marché (en valeur)	24	10,6	6,8	14	35,3	4,1	2,2	3
Parts de marché (quantités)	32,1	19,1	5,2	7,3	28,8	3,1	3	1,4
CIRCUITS								
Circuit alimentaire (en %)	100	100	92	7	55	60	100	10
Commerce spécialisé (en %)			8	93	45	40		90
dont :								
MIGROS	100							
COOP		100	5		2		2	
Commerce associé								
USEGO/WARO			25	1,5	7		20	3
Autres			7	0,5	15	5	20	2,5
Supérettes			5	1,5	15		5	2
Hypermarchés - supermarchés			15	1	8		33	
Grands magasins			35	2,5	3	55	20	2,5
Autres					5			
Commerce spécialisé			8	93	45	40		90
TOTAL	100							

CONDITIONS D'EXPLOITATION

(Objectifs financiers export)

Bénéfice brut :

Chiffre d'affaires net moins coût standard
En moyenne, 40 % du chiffre d'affaires

Contribution au profit global :

Bénéfice brut moins le budget publi-promotionnel
Doit couvrir l'imputation des charges de structure du groupe
(300 000 francs français pour le marché suisse)

Cours du franc suisse :

supposé à 4 francs français