

Les 50 Champions mondiaux de la Grande Consommation Edition 2012

Performances 2011 et Retour sur
une décennie mouvementée

Paris, 4 juillet 2012

EMBARGO JEUDI 5 JUILLET 5H



Agenda

- **Présentation d'OC&C Strategy Consultants**

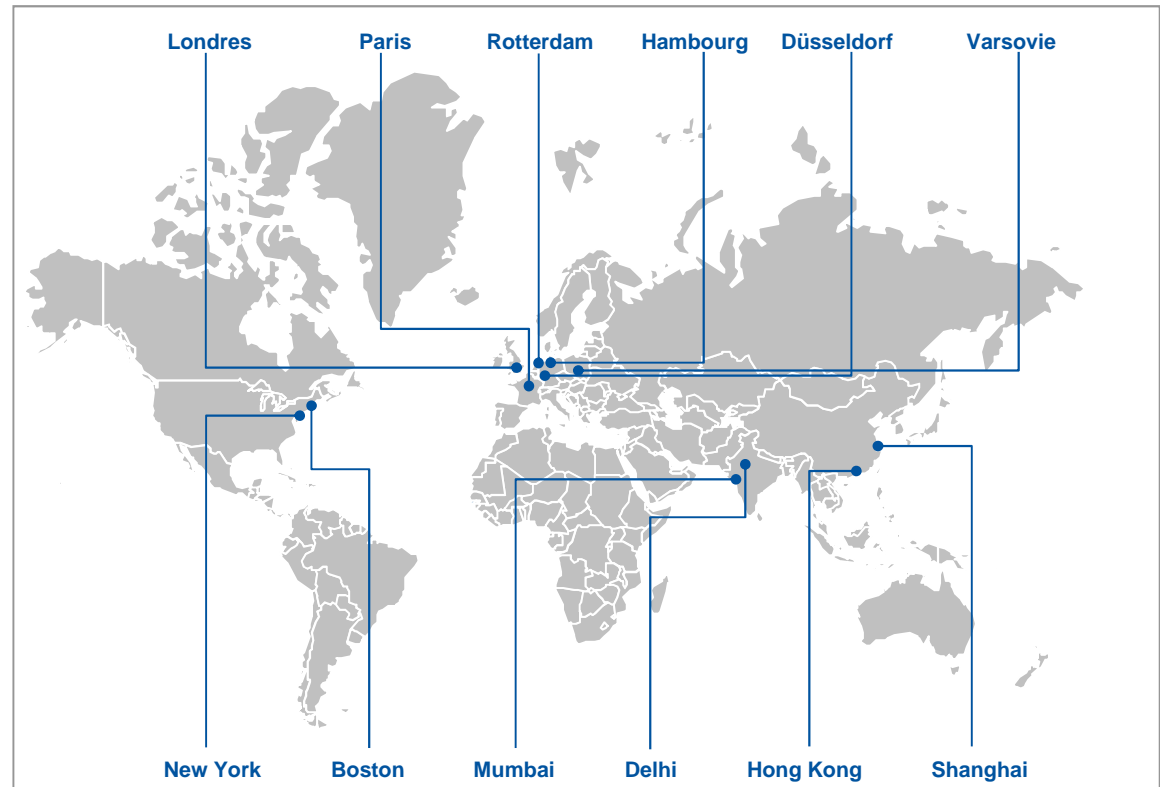
- Méthodologie de l'étude

- Enseignements de l'édition 2012

OC&C : conseil de Direction Générale avec une présence globale, doté d'une expertise particulière en Grande Consommation depuis plus de 20 ans

Présentation d'OC&C Strategy Consultants

- Partnership fondé en 1987
- L'un des **leaders indépendants du conseil en stratégie**. Une clientèle Corporate de premier plan et une référence en Europe dans le Private Equity
 - **Près de 500 consultants**, 60 Partners, un réseau intégré de **12 bureaux en Europe, Amérique, Inde et Chine**
 - **60 consultants à Paris**
 - Compétence historique dans les secteurs **Distribution** et biens de **Grande Consommation : 40% de l'activité** dans ces secteurs



Agenda

- Présentation d'OC&C Strategy Consultants

- **Méthodologie de l'étude**

- Enseignements de l'édition 2012

Méthodologie de l'étude inchangée ; inclusion du segment "Viande"

■ Méthodologie

- Sélection des 50 premières sociétés mondiales du secteur de la grande consommation (alimentation et boissons, tabac, entretien de la maison, hygiène et beauté, santé grand public, aliments pour animaux, textile, etc.). **Inclusion depuis l'édition 2012 du segment "Viande"**, vu le poids des formats packagés et par cohérence avec certains groupes déjà présents au Top 50 (ex: JBS).
- Classement selon le chiffre d'affaires du périmètre "produits de grande consommation" en \$ - taxes relatives aux tabacs et aux alcools exclues
- Acquisitions et cessions étudiées : transactions dont la valeur est publiée et significative (>15 M\$)
- Lorsque les groupes effectuent un retraitement comptable de l'exercice 2010, ce sont les données pro-forma qui sont prises en compte

■ Définitions des ratios financiers utilisés

La Rentabilité des Capitaux Employés (ROCE) est égale au Résultat Opérationnel divisé par les Capitaux Employés

- Le Résultat Opérationnel correspond au bénéfice avant le résultat financier, les impôts et taxes, et inclut les intérêts minoritaires et les éléments exceptionnels, amortissement et réévaluation des écarts d'acquisition
- Les Capitaux Employés correspondent à la somme des capitaux propres et de la dette financière à court et long terme

Agenda

- Présentation d'OC&C Strategy Consultants
- Méthodologie de l'étude

■ Enseignements de l'édition 2012

- **Classement année 2011**
- Performance année 2011 : rebond confirmé de la croissance mais les marges s'effritent
- Stratégie des Champions : où chercher la croissance ?
- Retour sur 10 ans : "long fleuve tranquille" jusqu'en 2007 puis secousses majeures
- Perspectives 2012 : croissance molle et coûts matières se maintenant à des niveaux élevés

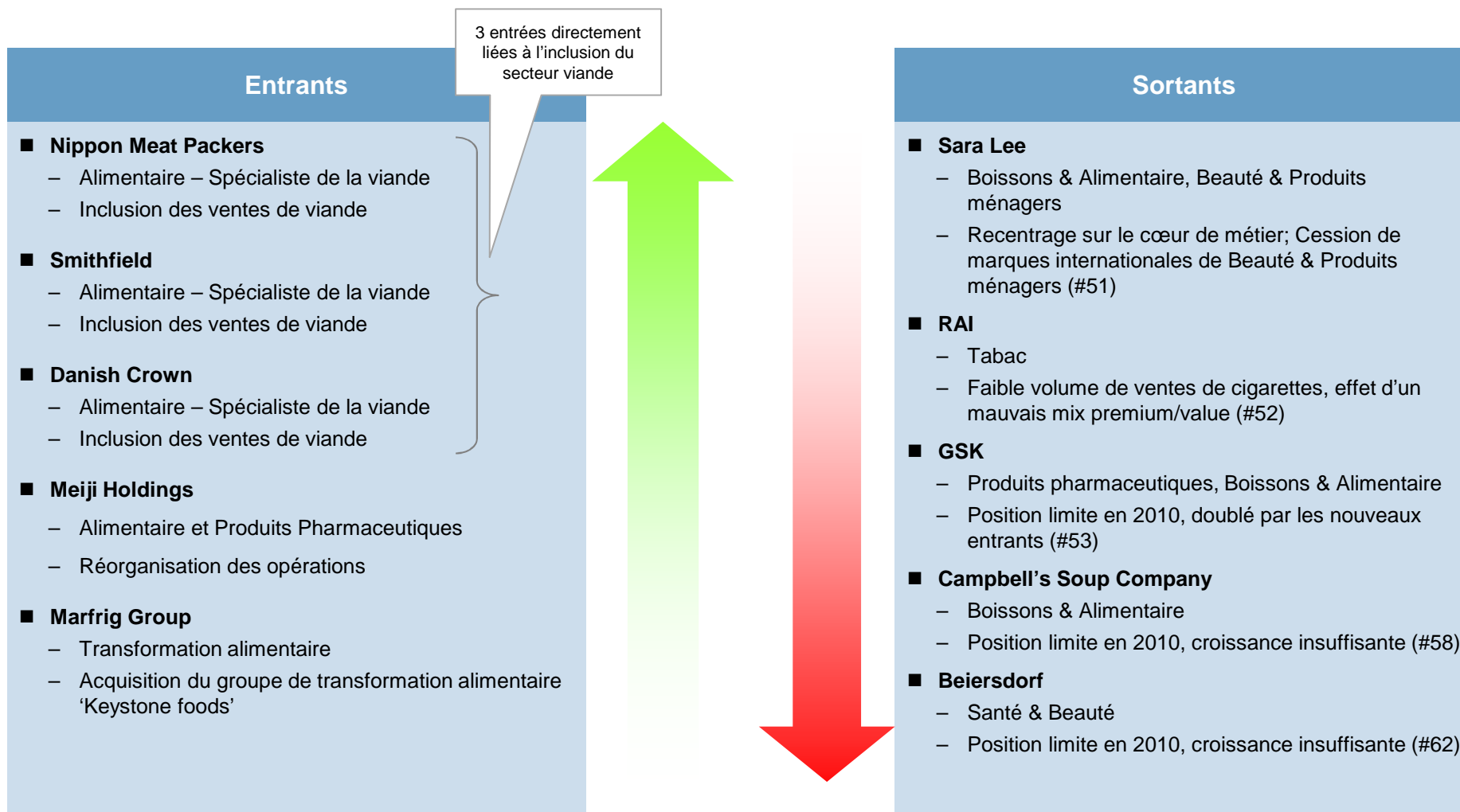
Classement 2011 : les 50 Champions de la Grande Consommation – 1/2

Rang	Progression vs 2010	Société	Pays	CA PGC		Marge opérationnelle ¹		Rentabilité des capitaux employés ¹	
				2011 (M\$)	Evolution du CA PGC en monnaie groupe % 2010 vs 2011	2011	2010	2011	2010
1	0	Nestle AG	Suisse	106,935	+8%	16%	17%	17%	19%
2	0	Procter & Gamble	Etats-Unis	82,559	5%	19%	20%	16%	18%
3	1	Pepsico	Etats-Unis	66,504	15%	14%	16%	20%	20%
4	-1	Unilever	Royaume-Uni/ Pays-Bas	64,710	5%	14%	15%	23%	27%
5	0	Kraft Foods	Etats-Unis	54,365	10%	12%	12%	11%	9%
6	1	Coca-Cola Company (The)	Etats-Unis	46,542	33%	24%	27%	19%	17%
7	-1	AB Inbev	Belgique	39,046	8%	32%	29%	15%	13%
8	7	JBS	Brésil	35,188	13%	3%	4%	4%	6%
9	-1	Archer Daniels Midland	Etats-Unis	32,731	16%	4%	5%	12%	13%
10	15	Tyson Foods	Etats-Unis	31,164	13%	4%	5%	17%	20%
11	-2	Philip Morris International	Etats-Unis	31,097	14%	43%	41%	70%	55%
12	-1	L'Oréal	France	28,330	4%	17%	16%	19%	19%
13	-3	Japan Tobacco	Japon	28,313	-1%	12%	11%	13%	11%
14	-1	Danone	France	26,902	14%	14%	15%	13%	12%
15	-3	British American Tobacco PLC	Royaume-Uni	24,703	3%	35%	33%	29%	25%
16	-2	Heineken Holding	Pays-Bas	23,845	6%	14%	14%	13%	12%
17	0	Asahi Breweries	Japon	18,128	-2%	7%	6%	9%	10%
18	0	Kirin Breweries	Japon	17,835	2%	8%	7%	7%	7%
19	-3	Altria Group	Etats-Unis	16,932	1%	41%	41%	39%	40%
20	-1	Colgate Palmolive	Etats-Unis	16,734	8%	23%	23%	53%	56%
21	0	Kimberly Clark	Etats-Unis	15,898	5%	12%	15%	21%	24%
22	-2	Diageo	Royaume-Uni	15,807	2%	28%	27%	19%	20%
23	26	Brasil Foods	Brésil	15,419	13%	8%	7%	9%	7%
24	0	SAB Miller Plc	Royaume-Uni	15,145	7%	29%	26%	14%	12%
25	-2	Johnson & Johnson	Etats-Unis	14,883	2%	20%	28%	17%	24%

Classement 2011 : les 50 Champions de la Grande Consommation – 2/2

Rang	Progression vs 2010	Société	Pays	CA PGC		Marge opérationnelle ¹		Rentabilité des capitaux employés ¹	
				2011 (M\$)	Evolution du CA PGC en monnaie groupe % 2010 vs 2011	2011	2010	2011	2010
26	-4	General Mills	Etats-Unis	14,880	1%	19%	19%	21%	22%
27	2	Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	13,993	13%	25%	25%	29%	27%
28	-2	Kellogg Company	Etats-Unis	13,198	6%	15%	16%	25%	25%
29	-2	Dean Foods	Etats-Unis	13,055	8%	2%	3%	8%	7%
30	-2	Conagra	Etats-Unis	12,303	2%	11%	10%	17%	15%
31	3	Carlsberg	Danemark	11,880	6%	15%	17%	9%	9%
32	n.d. ²	Marfrig Group	Brésil	11,723	35%	1%	5%	1%	5%
33	-3	Imperial Tobacco	Royaume-Uni	11,630	3%	17%	17%	15%	14%
34	n.d. ²	Nippon Meat Packers	Japon	11,575	4%	3%	3%	7%	6%
35	-3	Kao	Japon	11,563	-2%	9%	7%	16%	10%
36	-5	Avon	Etats-Unis	11,292	4%	10%	10%	22%	21%
37	n.d. ²	Smithfield Foods	Etats-Unis	11,132	9%	8%	0%	18%	1%
38	-2	Royal Frieslandcampina	Pays-Bas	10,898	5%	4%	5%	13%	14%
39	6	Bunge Limited	Iles Bermudes	10,845	29%	2%	2%	7%	5%
40	0	Grupo Bimbo	Mexique	10,806	14%	8%	9%	11%	13%
41	-2	Yamazaki Baking	Japon	10,791	0%	2%	3%	6%	7%
42	-5	Henkel	Allemagne	10,727	2%	12%	11%	15%	14%
43	-8	HJ Heinz	Etats-Unis	10,707	2%	15%	14%	21%	23%
44	-6	Pernod Ricard Sa	France	10,424	8%	24%	24%	10%	8%
45	n.d. ²	Meiji Holdings	Japon	10,297	0%	2%	2%	4%	5%
46	-5	Ajinomoto	Japon	10,106	3%	4%	4%	6%	6%
47	-5	SCA	Suède	9,859	-2%	8%	8%	9%	8%
48	-4	LVMH	France	9,357	6%	20%	21%	15%	18%
49	n.d. ²	Danish Crown	Danemark	9,018	13%	4%	5%	12%	12%
50	-4	Estee Lauder Companies (The)	Etats-Unis	8,810	13%	13%	10%	29%	25%

5 nouveaux entrants, dont 3 par pleine prise en compte du secteur Viande



8 géants de la Grande Consommation (dont un chinois) toujours exclus de l'étude, en raison de l'insuffisance de données publiques

Entreprise	Pays	Segment PGC	CA total estimé 2010/2011 (Mds \$)
Mars/Wrigley	Etats-Unis	Confiserie et divers alimentaire	30.0 ¹
Groupe Lactalis	France	Produits Laitiers	13.7 ¹
Vion Food Group	Pays-Bas	Viande	11.9 ¹
Dairy Farmers of America	Etats-Unis	Produits Laitiers	11.7 ¹
Wahaha	Chine	Boissons & autres	10.7
S.C. Johnson	Etats-Unis	Détergents, Hygiène	8.75 ¹
Ferrero	Italie	Confiserie	9.1
McCain Foods	Canada	Produits surgelés	6.5

Agenda

- Présentation d'OC&C Strategy Consultants
- Méthodologie de l'étude

■ Enseignements de l'édition 2012

- Classement année 2011
- **Performance année 2011 : rebond confirmé de la croissance mais les marges s'effritent**
- Stratégie des Champions : où chercher la croissance ?
- Retour sur 10 ans : "long fleuve tranquille" jusqu'en 2007 puis secousses majeures
- Perspectives 2012 : croissance molle et coûts matières se maintenant à des niveaux élevés

Performance 2011 – Chiffre d'Affaires

Maintien d'une croissance rapide, stimulée par la hausse des cours matière

- Avec une **croissance moyenne du Chiffre d'Affaires en PGC de 8,7%**, 2011 est en ligne avec le rebond opéré en 2010 (+8,4%) et continue de se rapprocher des niveaux élevés de 2007 et 2008 (resp. +9,2% et +13,3%).

- Ce développement est porté par une **accélération de la croissance organique à +6,0%¹** (vs. 3,8%¹ en 2010).
 - La croissance organique est alimentée à hauteur de **2,7% par les volumes, comme en 2010...**
 - ... mais est stimulée cette année d'une **hausse du prix moyen de 3,1% (contre 0,8% en 2010)**, rendues nécessaires par les **hausse des cours des matières**

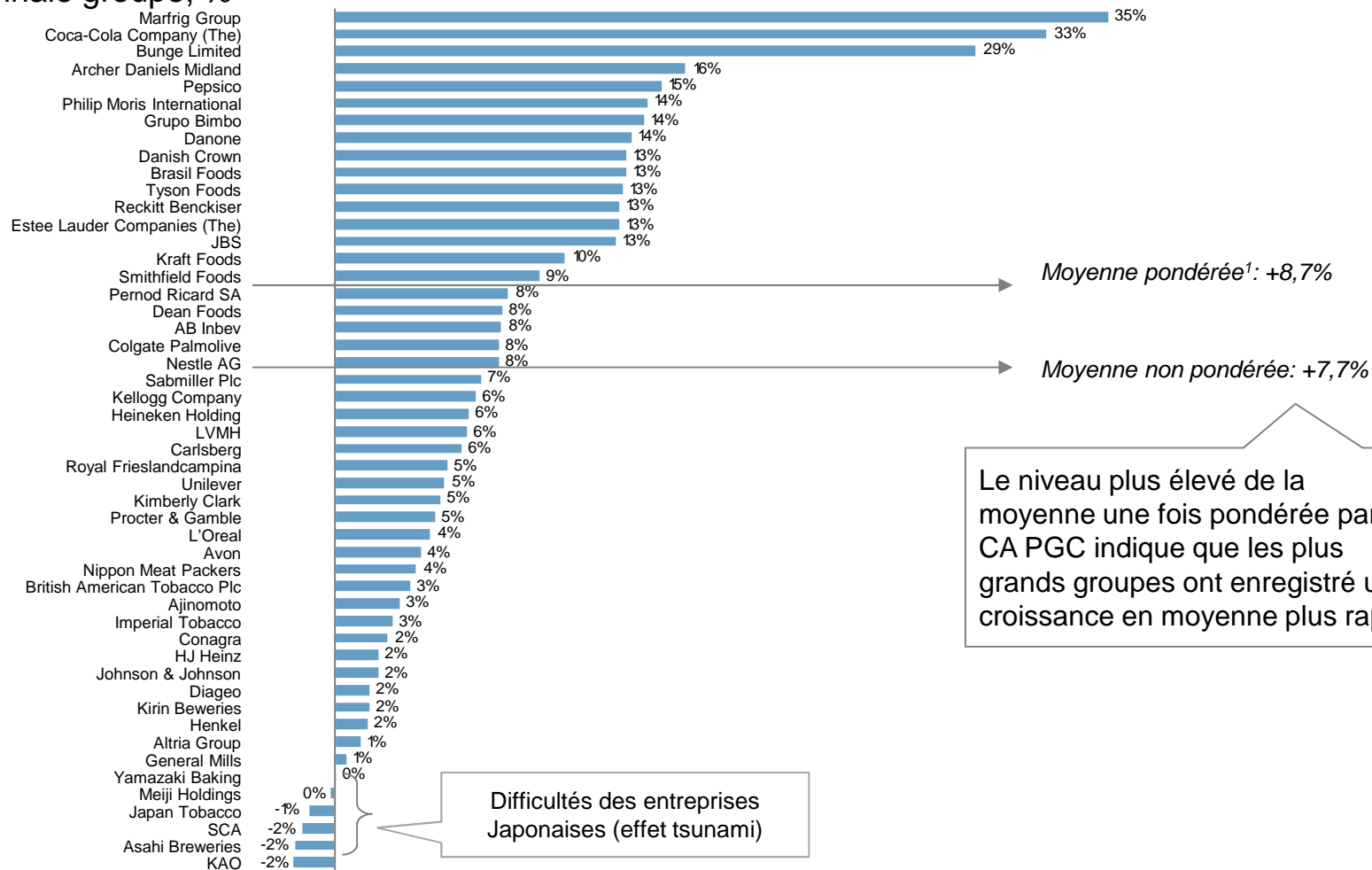
- **Reckitt Benckiser et Danone** restent les **Champions du monde de la croissance organique**
 - En 2011, **Reckitt Benckiser, Danone et Nestlé** sur le podium de la croissance organique
 - **Sur longue période, Danone** reste le **Champion du monde de la croissance organique en alimentaire**

La plupart des Champions enregistrent une croissance du CA PGC, particulièrement rapide pour les plus grands

Croissance du CA (Hors Taxes & Excises)

2011 vs 2010^{1,2}, Monnaie groupe, %

50 Champions de 2011

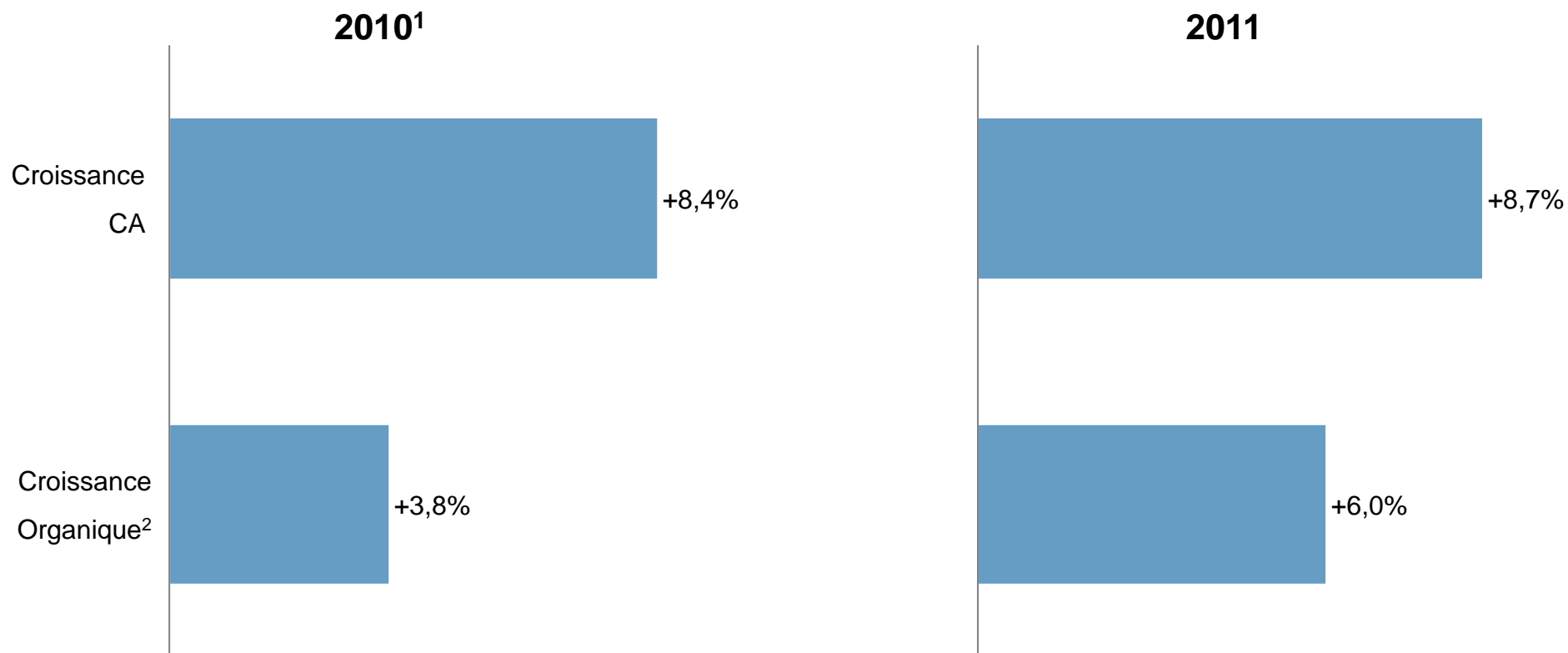


1. Le poids utilisé pour pondérer la moyenne est le Chiffre d'Affaires en \$ hors taxes et Excises
 2. Les données Nestlé ont été réajustées afin d'éliminer le fort impact des taux de change

Sources: Rapports annuels, analyses OC&C

Croissance forte à 8,7% en ligne avec 2010, mais portée par une bien meilleure croissance organique (6%)

Croissance du CA PGC du Top 50
2009-2011, Monnaie groupe, %



1. Sur la base des membres du Top 50 de l'année 2011. Pour rappel le Top 50 de l'année 2010 avait crû de 7,9% en 2010 et de 3,9% en organique.

2. Les données 2009 vs 2010 portent sur un panel de 18 Champions qui reportent leur croissance organique et dont le CA PGC représente plus de 80% du CA total; Les données 2010 vs 2011 portent sur un panel de 21 Champions qui reportent leur croissance organique et dont le CA PGC représente plus de 80% du CA total

Sources: Rapports annuels, analyses OC&C

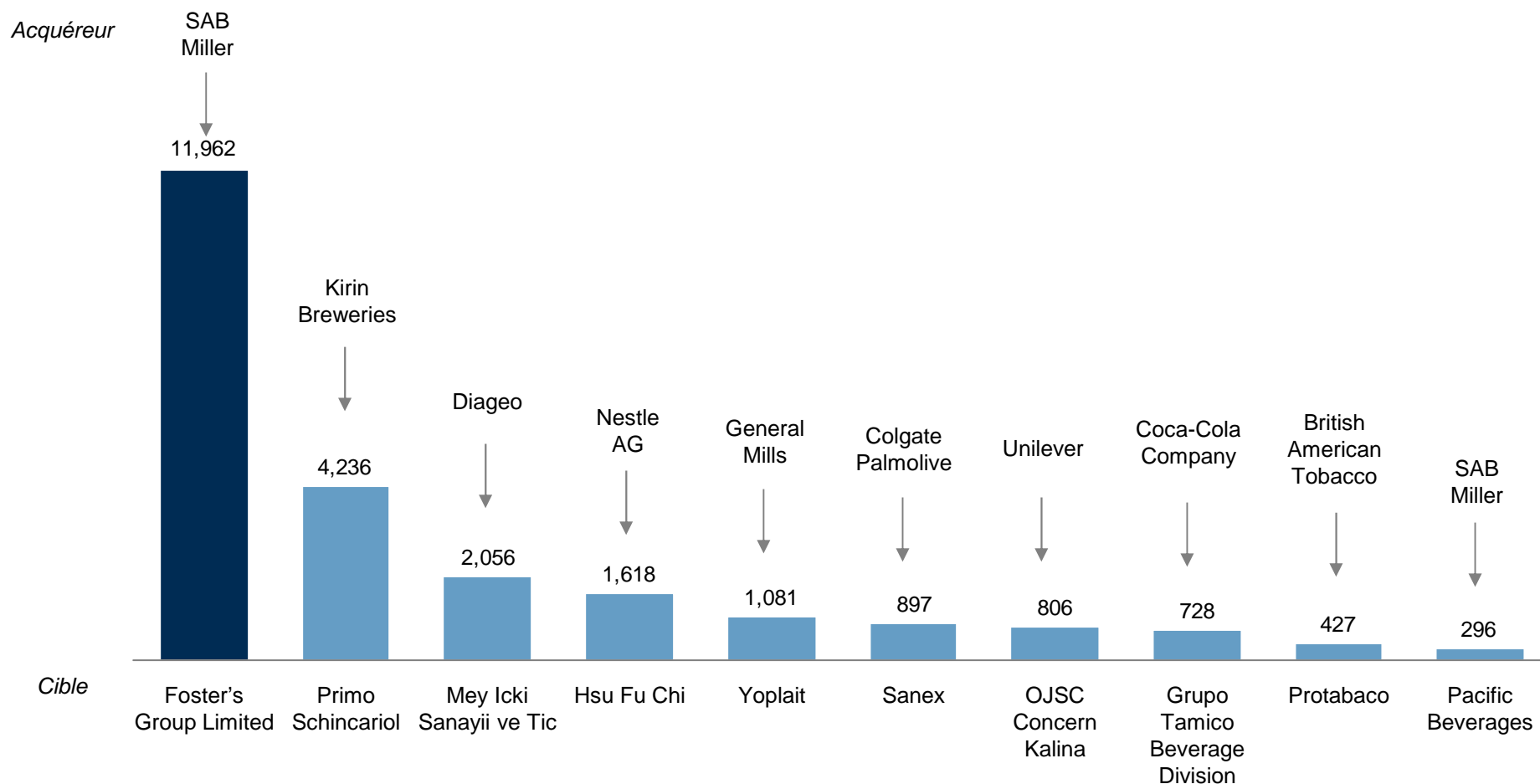
Performance 2011 – Fusions-acquisitions et cessions

Fusions-acquisitions : une année sans éclat

- Les acquisitions opérées par les Champions sont à **l'un des plus bas niveaux de la décennie, en volume et en valeur avec 19 opérations pour 25 Mds \$**
 - Le secteur le plus actif en valeur a été de loin celui des **bières et spiritueux** qui représente 72% des acquisitions totales en valeur et compte les 3 plus grosses transactions :
 - Le rachat des **bières Foster's rachetées par le Champion SAB Miller (pour 12 Mds \$ soit ~50% de la valeur totale des acquisitions du top 50)**
 - Celui des bières du brésilien Primo Schincariol par le Champion japonais Kirin
 - Et enfin, l'acquisition du leader turc des spiritueux Mey Icki par le Champion Diageo
- Les cessions opérées par les Champions sont elles aussi à un **point bas avec 13 opérations pour un montant total de 3 Mds \$**
 - Les 3 plus grosses cessions en valeur sont contraintes (régulation de la concurrence ou rupture de contrats). Ainsi, la première cession en valeur est celle de Sanex par Unilever pour 0,9 Md \$, imposée par les autorités de concurrence en Europe.

L'acquisition de Foster's par SAB Miller est de loin la transaction majeure de l'année, représentant ~50% de la valeur totale des rachats du Top 50

Top 10 Acquisitions¹ du Top 50 en valeur Milliards \$, 2011²

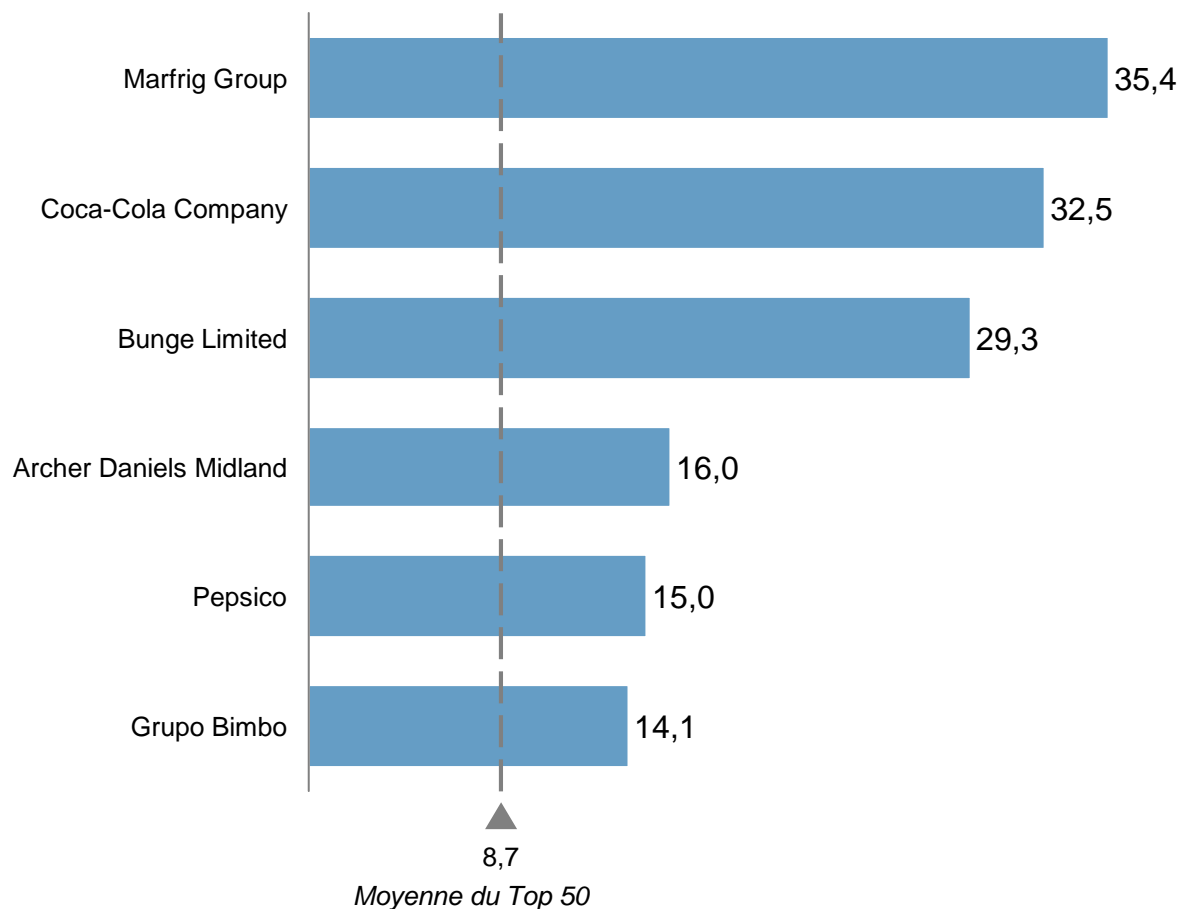


1. Les transactions dont le montant n'a pas été publié ont été exclues
2. Date d'annonce

Sources: Mergermarket, notes sectorielles, analyses OC&C

Les acquisitions sont à l'origine des plus fortes croissances de 2011

Plus fortes croissances de CA parmi les Champions %, 2010-11



Principaux Facteurs de croissance

Forte croissance organique et synergies de l'acquisition de Seara Foods en 2010

Acquisitions de Honest Tea Inc, Grupo Industrias Lacteas, Grupo Tampico et Coca Cola Enterprises North America (Embouteilleur)

Plusieurs acquisitions dont Moema Group

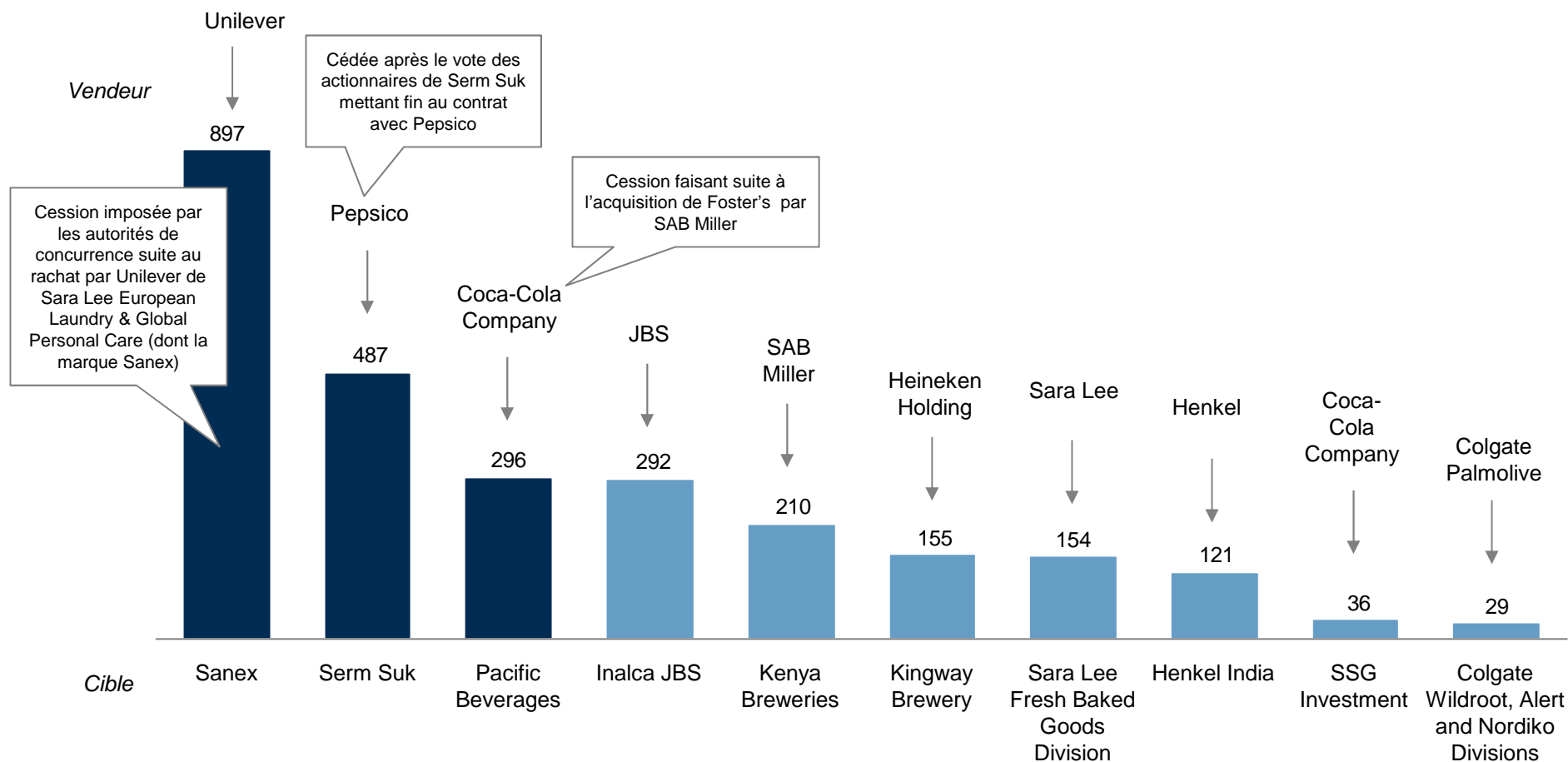
Acquisitions de Golden Peanut Company et Geepee Agri Private & Elstar Oils

Acquisition de Wimm-Bill-Dann

Acquisitions de Compania de Alimentos Fargo et Sara Lee's fresh bakery businesses en Espagne et au Portugal

En matière de cession, les 3 plus grosses opérations en valeur sont dues à des contraintes légales (régulation de concurrence, rupture de contrat)

Top 10 Cessions¹ du Top 50 en valeur Milliards \$, 2011²



1. Les transactions dont le montant n'a pas été publié ont été exclues
2. Date d'annonce

Sources: Mergermarket, notes sectorielles, analyses OC&C

Performance 2011 – Rentabilité

Une rentabilité qui s'effrite, en raison de la hausse des coûts matières qui n'a été que partiellement répercutée

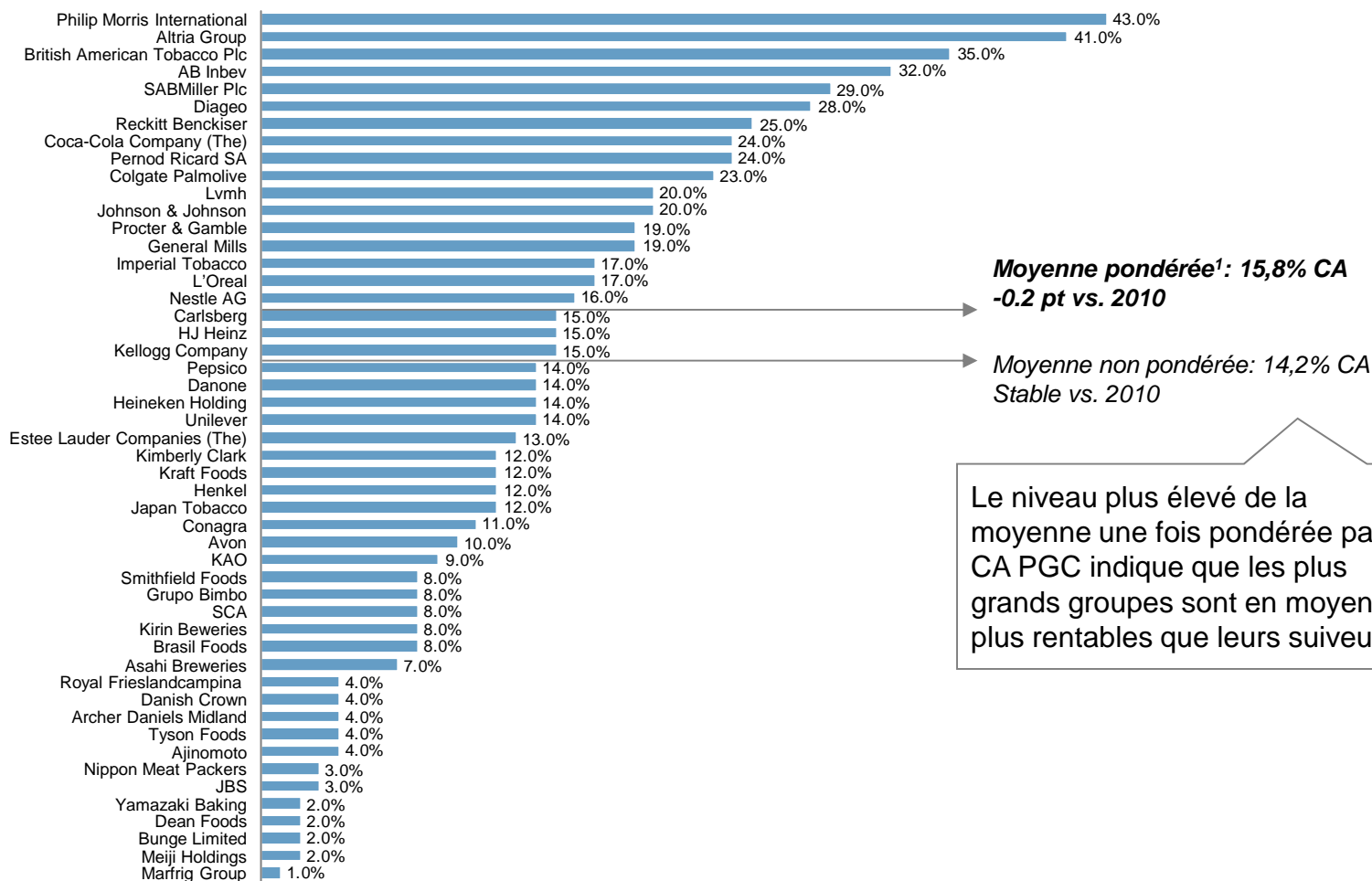
- La marge opérationnelle poursuit son **effritement à 15,8% du CA (-0,2 pt vs. 2010)**
 - Les Champions ont en effet été **pénalisés par l'augmentation des prix des matières** avec une **marge brute en recul de 1,4 pt de CA**. Comme en 2008, les Champions ne parviennent pas à répercuter l'intégralité des hausses de cours matières sur les distributeurs et les consommateurs
 - Cette baisse n'a été que **partiellement compensée par le meilleur amortissement des autres coûts** (lié à l'impact "mécanique" d'une forte croissance tirée notamment par les prix) et par la poursuite des efforts de réduction de coûts
 - Les Champions ont **légèrement réduit la part du chiffre d'affaires dépensée en R&D** (passant de 1,5% à 1,45% du CA) **et en marketing** (-0,2 pt à 7,6% du CA), ce qui, compte tenu de la forte croissance du CA, représente néanmoins une hausse des budgets de +5% en R&D et +2% en marketing.

- Le **secteur Alimentaire & Boissons aura été le plus dynamique en 2011 (+12,9% en CA)**, mais continue d'offrir des rentabilités moindres et sous forte pression par rapport aux autres secteurs PGC.

La marge opérationnelle moyenne a atteint 15,8%, avec une prime pour les plus grands Champions

Marge opérationnelle
2011, %

50 Champions

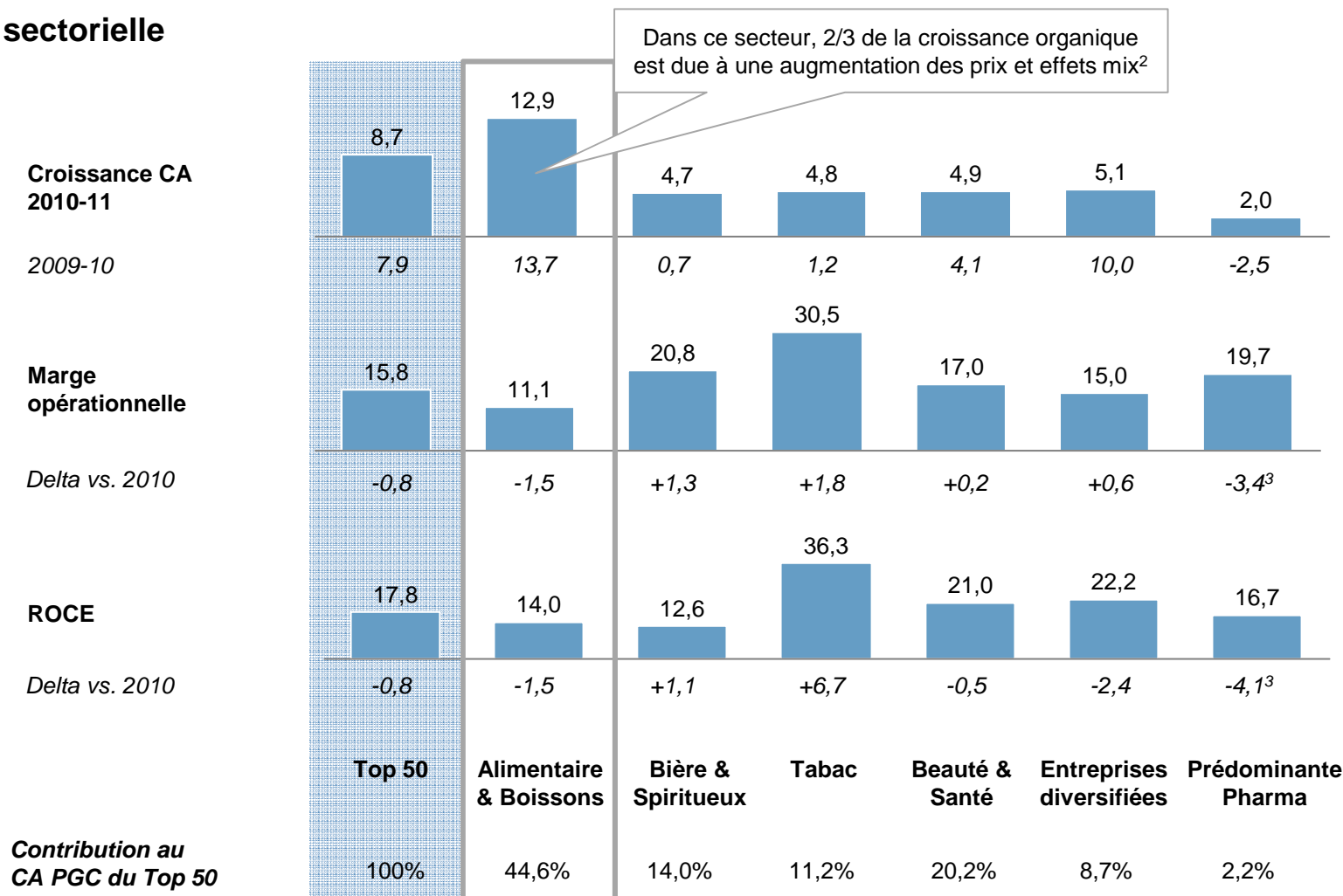


1. Le poids utilisé pour pondérer la moyenne est le Chiffre d'Affaires en \$ hors taxes et Excises

Sources: Rapports annuels, analyses OC&C

Le secteur Alimentaire & Boissons aura été le plus dynamique en 2011, mais continue d'offrir des rentabilités moindres et sous forte pression

Analyse sectorielle %, ppts¹



1. Les données sont les moyennes pondérées des acteurs du secteur. Le poids utilisé pour pondérer la moyenne est le Chiffre d'Affaires en \$ hors taxes et Excises

2. Moyenne pondérée de 7 Champions qui décomposent les origines de la croissance organique

3. Impacté par Johnson & Johnson dont le taux de marge perd 8 pts en raison d'une expiration de brevets majeurs et de frais de contentieux judiciaires

Sources: Rapports annuels, analyses OC&C

Agenda

- Présentation d'OC&C Strategy Consultants
- Méthodologie de l'étude

■ Enseignements de l'édition 2012

- Classement année 2011
- Performance année 2011 : rebond confirmé de la croissance mais les marges s'effritent
- **Stratégie des Champions : où chercher la croissance ?**
 - **Poursuite des efforts dans les marchés émergents**
 - ◆ **Dans les BRIC, terrain nécessaire mais difficile, face aux puissants tigres locaux**
 - ◆ En Afrique sub-saharienne, nouvelle frontière qui gagne en attention
 - Innovations et acquisitions pour croître dans une Europe au ralenti
- Retour sur 10 ans : "long fleuve tranquille" jusqu'en 2007 puis secousses majeures
- Perspectives 2012 : croissance molle et coûts matières se maintenant à des niveaux élevés

BRIC : terre d'opportunité, mais difficile, forçant les Champions à se réinventer face à de puissants tigres locaux

- Les 50 Champions ne **captent pas encore complètement la croissance des marchés émergents**
 - Leur **part de marché reste relativement faible dans les BRIC (~26%), surtout en Chine (~17%)**
 - Elle est forte dans les secteurs Santé et Beauté (44% pdm) et Boissons non alcoolisées (38% pdm), mais relativement faible en Alimentaire d'une façon générale.
- Les 50 Champions sont même, **dans les BRIC, légèrement derrière les leaders locaux dans la course à la croissance**
 - +13,5% de croissance totale par an sur 2006-2010 pour les 50 Champions dans les BRIC contre +14,8% pour les leaders locaux
- L'accélération de la croissance des Champions mondiaux dans les BRIC requiert **une stratégie à la fois conquérante et flexible**
 - Le développement et l'extension des **gammes locales**, en particulier en alimentaire & boissons et en hygiène & beauté, à travers une **gestion différente, locale de l'innovation**
 - Une **taille critique pour sécuriser l'accès au marché**, via des modèles davantage décentralisés, s'appuyant sur des **participations et partenariats pérennes, bien maîtrisés par le management local...** voire bien sûr des **rachats assortis d'un mode d'actionnariat et d'encadrement flexible** pour préserver le succès de l'intégration

Déjà 4 Champions issus des émergents : 3 Brésiliens (viande/volaille), et 1 Mexicain (pâtisserie)

Rang	Entreprise	Pays	CA PGC 2011 (M\$) ¹	% du CA PGC dans le CA Total	Croissance CA PGC 2010-11 ²	Marge opérationnelle 2011 ³	ROCE 2011
1	Nestle Ag	Suisse	109,295	100.0%	-4.9%	16.0%	16.6%
2	Procter & Gamble	Etats-Unis	82,559	100.0%	4.6%	19.4%	16.0%
3	Pepsico	Etats-Unis	66,504	100.0%	15.0%	14.5%	20.4%
4	Unilever	Royaume-Uni / Pays-Bas	64,710	100.0%	5.0%	14.3%	23.1%
5	Kraft Foods	Etats-Unis	54,365	100.0%	10.5%	12.2%	10.7%
6	Coca-Cola Company (The)	Etats-Unis	46,542	100.0%	32.5%	24.4%	18.8%
7	AB Inbev	Belgique	39,046	100.0%	7.6%	31.8%	15.3%
8	JBS	Brésil	35,188	94.9%	12.9%	2.9%	4.4%
9	Archer Daniels Midland	Etats-Unis	32,731	40.6%	16.0%	4.2%	11.5%
10	Tyson Foods	Etats-Unis	31,164	96.6%	13.2%	4.0%	16.6%
11	Philip Morris International	Etats-Unis	31,097	100.0%	14.3%	43.2%	70.3%
12	L'Oréal	France	28,330	100.0%	4.3%	17.1%	18.6%
13	Japan Tobacco	Japon	28,313	97.3%	-1.3%	11.7%	12.6%
14	Danone	France	26,902	100.0%	13.6%	14.4%	13.1%
15	British American Tobacco Plc	Royaume-Uni	24,703	100.0%	3.5%	35.0%	28.8%
16	Heineken Holding	Pays-Bas	23,845	100.0%	6.1%	14.3%	12.6%
17	Asahi Breweries	Japon	18,128	98.4%	-1.9%	6.8%	9.5%
18	Kirin Beveries	Japon	17,835	81.0%	1.6%	8.1%	6.6%
19	Altria Group	Etats-Unis	16,932	101.9%	1.2%	41.0%	39.2%
20	Colgate Palmolive	Etats-Unis	16,734	100.0%	7.5%	23.1%	52.6%
21	Kimberly Clark	Etats-Unis	15,898	76.3%	4.8%	12.5%	21.3%
22	Diageo	Royaume-Uni	15,807	100.0%	1.6%	27.7%	19.4%
23	Brasil Foods	Brésil	15,419	100.0%	13.3%	7.8%	9.0%
24	SabMiller Plc	Royaume-Uni	15,145	100.0%	6.7%	29.0%	14.0%
25	Johnson & Johnson	Etats-Unis	14,883	22.9%	2.0%	19.7%	16.7%
26	General Mills	Etats-Unis	14,880	100.0%	0.6%	19.3%	21.3%
27	Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	13,993	92.0%	13.1%	25.3%	28.9%
28	Kellogg Company	Etats-Unis	13,198	100.0%	6.5%	14.9%	25.2%
29	Dean Foods	Etats-Unis	13,055	100.0%	7.7%	2.2%	7.9%
30	Conagra	Etats-Unis	12,303	100.0%	2.4%	11.2%	17.3%
31	Carlsberg	Danemark	11,880	100.0%	5.8%	15.3%	9.0%
32	Marfrig Group	Brésil	11,723	89.3%	35.4%	1.1%	1.4%
33	Imperial Tobacco	Royaume-Uni	11,630	47.7%	2.6%	17.4%	14.7%
34	Nippon Meat Packers	Japon	11,575	100.0%	3.7%	3.2%	7.3%
35	KAO	Japon	11,563	83.3%	-2.0%	9.3%	15.7%
36	Avon	Etats-Unis	11,292	100.0%	3.9%	9.5%	21.9%
37	Smithfield Foods	Etats-Unis	11,132	91.2%	9.4%	8.2%	17.7%
38	Royal Frieslandcampina	Pays-Bas	10,898	81.3%	5.1%	4.3%	12.9%
39	Bunge Limited	Bermuda	10,845	18.5%	29.3%	2.0%	7.3%
40	Grupo Bimbo	Mexique	10,806	100.0%	14.1%	8.1%	11.1%
41	Yamazaki Baking	Japon	10,791	91.8%	0.0%	2.4%	6.0%
42	Henkel	Allemagne	10,727	49.4%	1.5%	11.9%	14.7%
43	HJ Heinz	Etats-Unis	10,707	100.0%	2.0%	15.2%	20.9%
44	Pernod Ricard Sa	France	10,424	100.0%	7.9%	24.3%	9.6%
45	Meiji Holdings	Japon	10,297	79.0%	-0.2%	1.7%	4.1%
46	Ajinomoto	Japon	10,106	71.5%	3.0%	4.0%	6.2%
47	SCA	Suède	9,859	60.4%	-1.5%	8.1%	8.7%
48	LVMH	France	9,357	28.4%	6.0%	20.1%	15.5%
49	Danish Crown	Danemark	9,018	92.3%	13.4%	4.3%	11.9%
50	Estee Lauder Companies (The)	Etats-Unis	8,810	100.0%	13.0%	12.7%	28.9%

Le géant chinois **Wahaha** (~11 milliards \$ de CA 2011 estimé) figurerait entre la 30^{ème} et 40^{ème} place du classement s'il publiait ses chiffres.

Le groupe chinois **Tingyi** (56^{ème}) devrait faire son entrée l'an prochain.

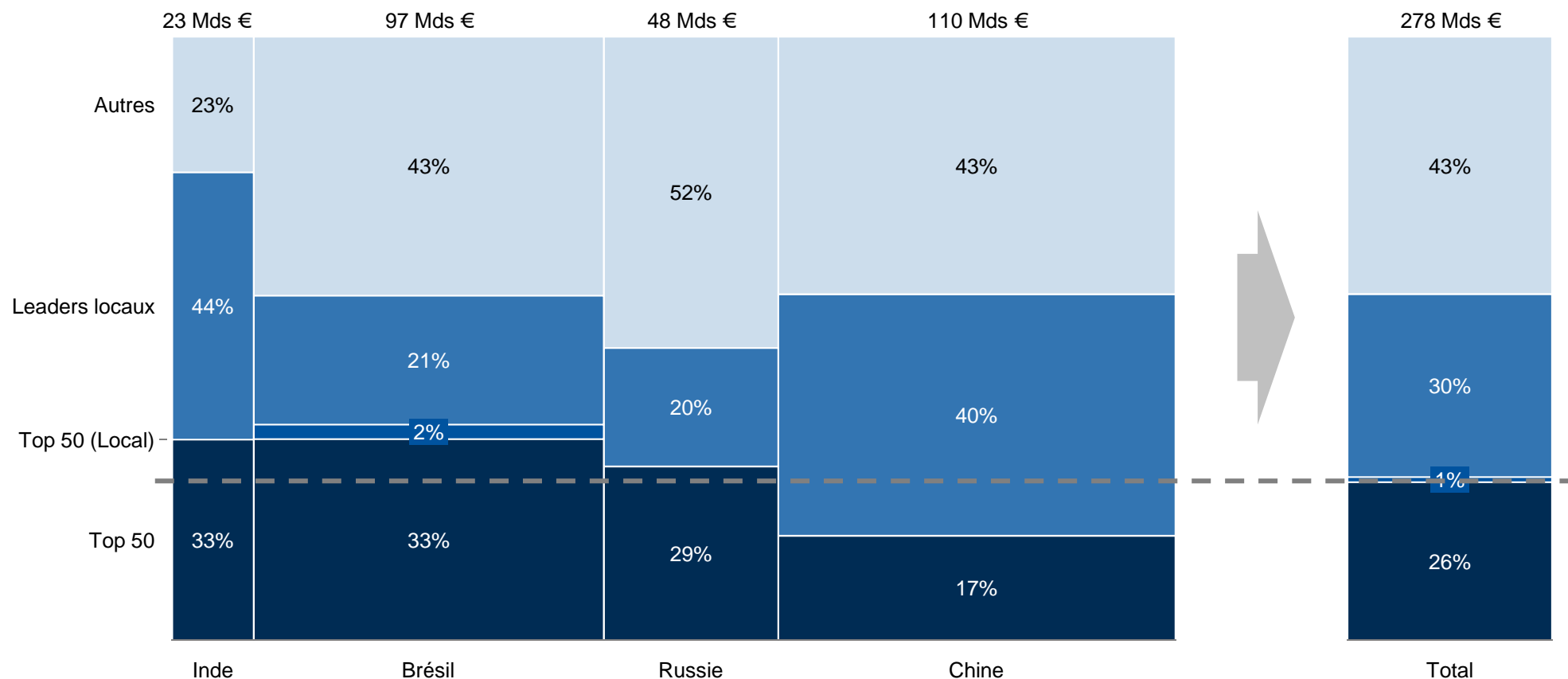
1. Hors taxes et excises
2. Marge opérationnelle incluant intérêts minoritaires et éléments exceptionnels

Sources: Rapports annuels, analyses OC&C

La part de marché des 50 Champions reste relativement faible dans les BRIC (c.26%), particulièrement en Chine (c.17%)

Ventes par pays et nature d'acteurs
Mds €, 2010

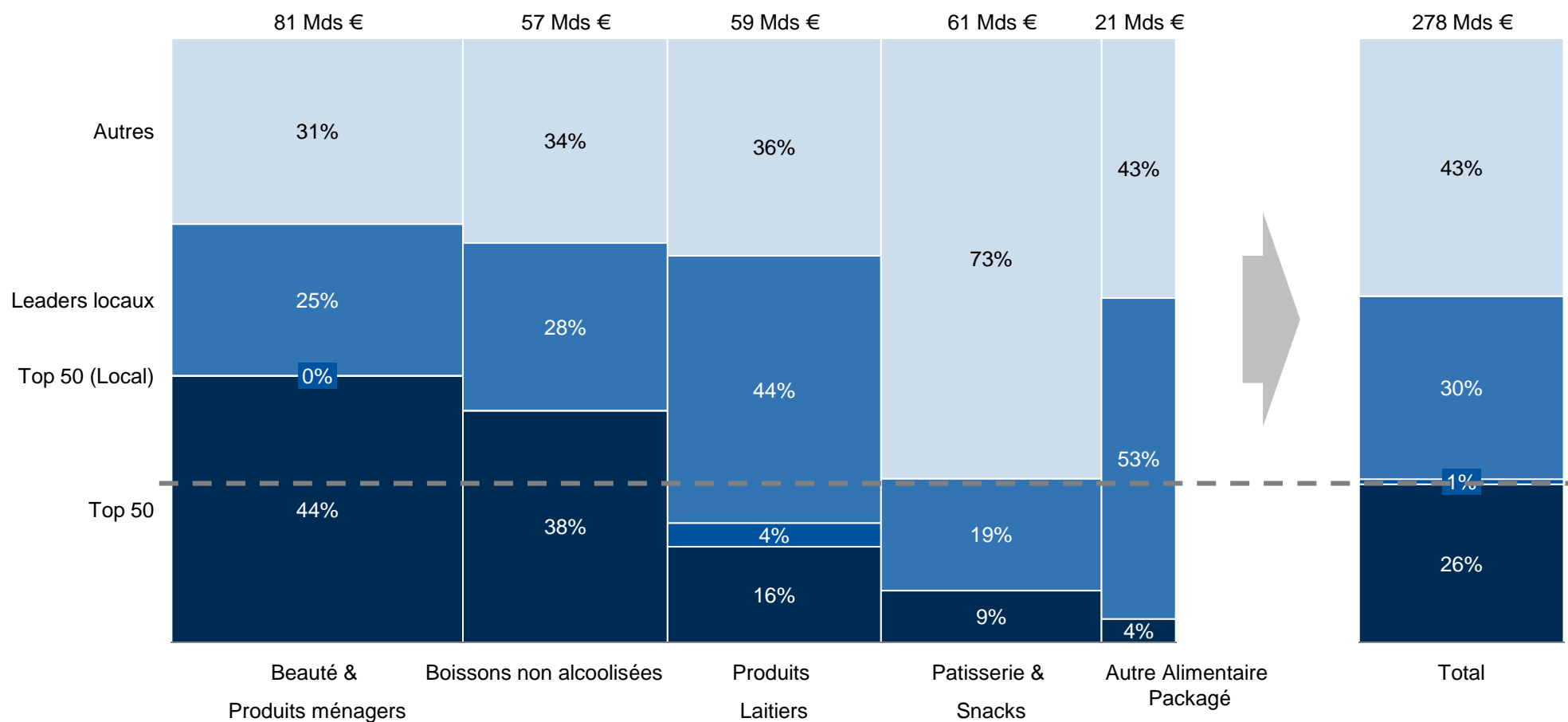
BRIC



Les 50 Champions ont des positions fortes dans les BRIC en Beauté & Produits ménagers et en Boissons non alcoolisées

Ventes par segment de PGC et nature d'acteurs
Mds €, 2010

BRIC



Croître dans les BRIC requiert une stratégie ambitieuse et des modèles de gestion parfois plus flexibles de la part des 50 Champions

Etudes de cas: Nestlé en Chine & Pepsi en Russie

BRIC

Danone en Russie

- En 06/2010, pour un **prix de 1,3 Md €** Danone prend 57,5% d'Unimilk pour donner naissance à la coentreprise Danone-Unimilk
 - 1,5 Md € de CA
 - "Leader des produits laitiers en zone CEI", avec "21% du marché russe"
- **Co-entreprise**
 - Contrôlé à 57,5% par Danone et 42,5% par les actionnaires d'Unimilk
 - Présidé par le **PDG d'Unimilk** et dirigé par le DG Produits frais de Danone en Asie centrale et Eur. de l'Est
- **Synergies fortes**
 - Géographiques : Danone puissant à l'ouest, Unimilk à l'est
 - Mix produits : segments Santé pour Danone et Cœur de marché pour Unimilk
 - Expertise industrielle de Danone et puissance de distribution d'Unimilk



PepsiCo en Russie

- En 12/2010, PepsiCo a racheté Wimm-Bill-Dann pour c. **5,4 Mds \$**
 - Plus grosse acquisition à ce jour d'une entreprise russe hors secteur énergétique
- L'acquisition fait de PepsiCo la **première entreprise d'Alimentaire & Boissons en Russie...**
- ... et la dote d'un **réseau de distribution extrêmement puissant**
- Le rachat a également positionné PepsiCo sur une **nouvelle catégorie**
 - 70% du CA de Wimm-Bill-Dann se fait dans les **Produits Laitiers – catégorie jusque là étrangère à PepsiCo**



Nestlé en Chine

- En 2011, Nestlé a effectué 2 rachats en Chine pour **muscler son réseau de distribution et élargir sa gamme locale**
- En 04/2011, Nestlé a repris 60% de Yinlu Foods pour un montant estimé entre 540 M et 1Md de Francs Suisses (**~460-850 M€**)
 - Yinlu produisait le Nescafé prêt à boire et apporte des **positions fortes sur des catégories très locales** (lait d'arachide, porridge de riz)
 - Le **CEO de Yinlu est maintenu** à la tête
- En 07/2011, l'acquisition de 60% du confiseur Hsu Fu Chi par Nestlé pour un montant de **1,7 Mds \$** dote Nestlé d'un réseau extensif de distribution en Chine
 - Hsu Fu Chi se concentre sur de la **confiserie** avec une gamme très adaptée aux **goûts locaux**
 - La **famille** continue de gérer l'entreprise



Agenda

- Présentation d'OC&C Strategy Consultants
- Méthodologie de l'étude

■ Enseignements de l'édition 2012

- Classement année 2011
- Performance année 2011 : rebond confirmé de la croissance mais les marges s'effritent
- **Stratégie des Champions : où chercher la croissance ?**
 - **Poursuite des efforts dans les marchés émergents**
 - ◆ Dans les BRIC, terrain nécessaire mais difficile, face aux puissants tigres locaux
 - ◆ **En Afrique sub-saharienne, nouvelle frontière qui gagne en attention**
 - Innovations et acquisitions pour croître dans une Europe au ralenti
- Retour sur 10 ans : "long fleuve tranquille" jusqu'en 2007 puis secousses majeures
- Perspectives 2012 : croissance molle et coûts matières se maintenant à des niveaux élevés

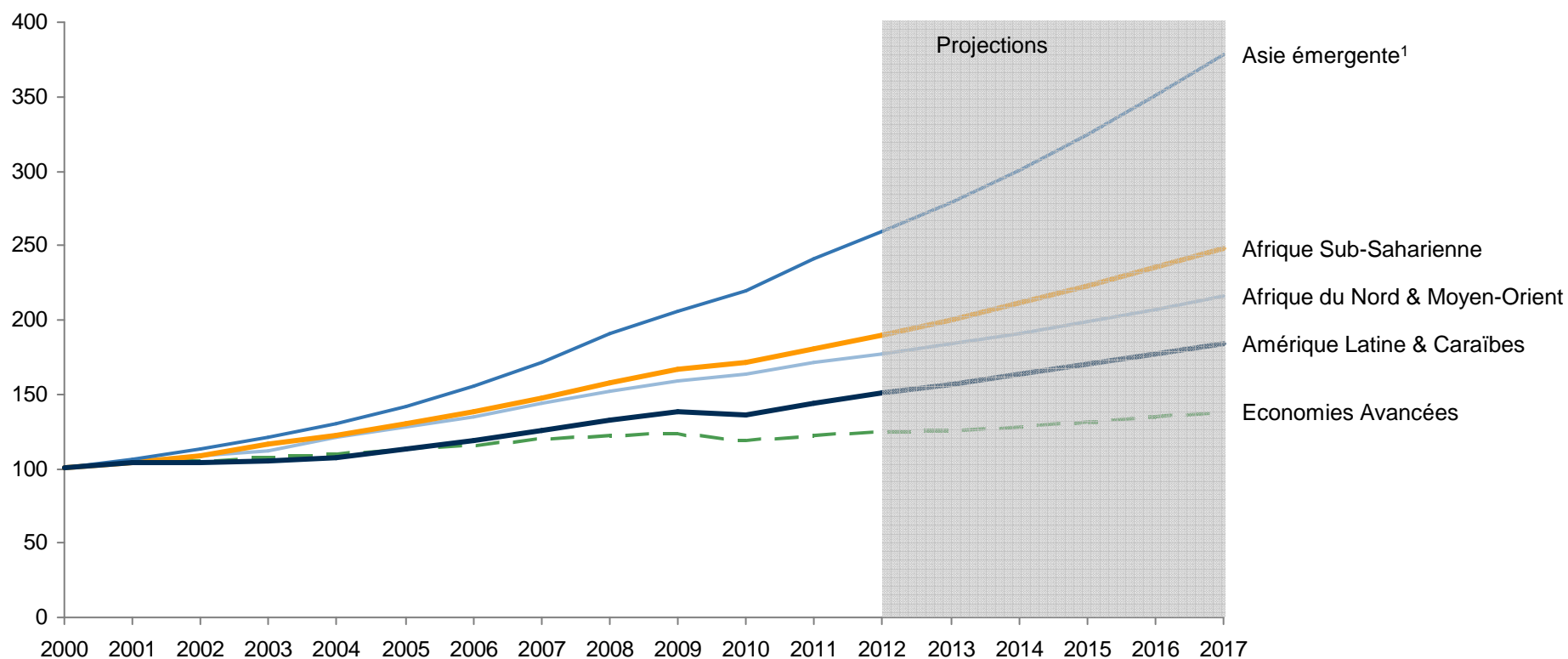
L'Afrique sub-saharienne : une nouvelle frontière qui gagne en attention

- L'Afrique sub-saharienne constitue la nouvelle frontière des Champions et attise leurs convoitises en raison de trois principaux facteurs :
 - une **démographie puissante** (820 millions d'habitants, progressant de +2,5% par an)
 - des **taux de croissance du PIB élevés** (+6% par an en 2011 à prix constants et +5% par an attendus par le FMI sur 2011-2017)
 - et enfin – surtout – un **terrain de jeu encore relativement vierge en comparaison avec les BRIC**.
 - Peu de leaders locaux ou pan-africains, en dehors du Sud-Africain **Tiger Brands**
- Parmi les pays clés, **l'Afrique du Sud** ressort bien évidemment en tête, mais les regards se tournent de plus en plus vers le **Nigeria** et sa démographie remarquable (170 millions d'habitants en 2011, plus de 400 millions attendus en 2050), et vers **l'Angola** avec ses taux de croissance impressionnants.
- Les quelques acteurs qui ont construit une position forte en Afrique subsaharienne réalisent des **performances exceptionnelles en termes de croissance et de rentabilité**.
- Conscients de l'opportunité, de nombreux Champions considèrent l'Afrique avec sérieux et annoncent des **ambitions fortes, assorties de programmes d'investissements majeurs**.

L'Afrique sub-saharienne affiche des croissances remarquables, parmi les plus élevées au monde après l'Asie émergente

Evolutions du PIB à prix constants

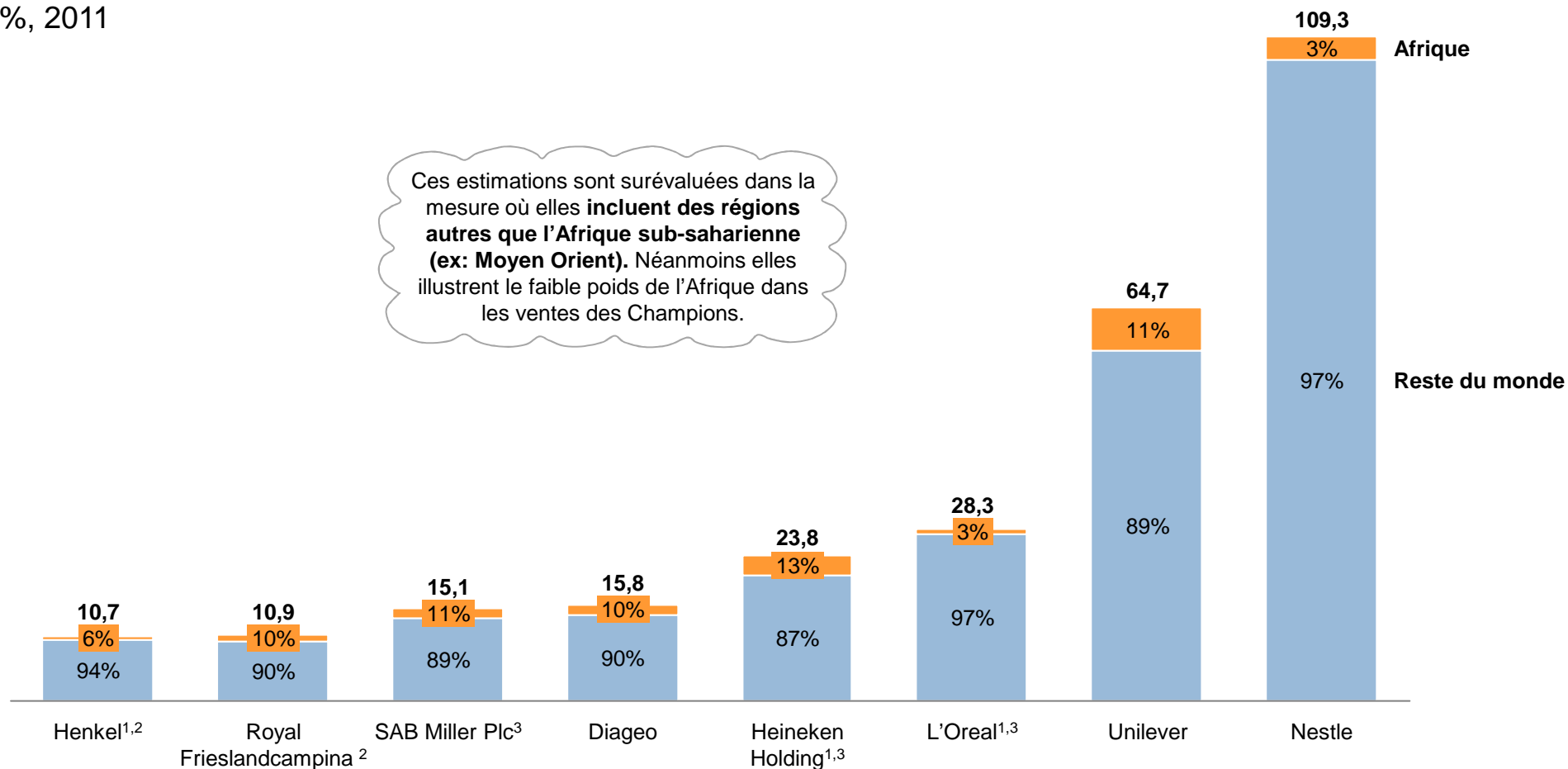
PIB 2000 = Base 100, 2000-2011, 2012p-2017p



Le poids de l'Afrique reste faible dans le CA des acteurs présents

Estimations de la part des ventes totales réalisées en Afrique

Mds \$, %, 2011



1. Hypothèse : part de l'Afrique dans le CA total = part de l'Afrique dans le CA PGC

2. Inclut l'Afrique du Sud

3. Inclut l'Afrique du Sud et le Moyen-Orient

Sources: Rapport annuels, revue de presse, analyses OC&C

Conscients de leur retard et/ou de l'opportunité en Afrique, plusieurs Champions prévoient de s'y renforcer ou de s'y implanter d'ici 5-10 ans

Extrait des Rapports Annuels 2011

Investissements actuels dans les filiales africaines

- **Nestlé** "investira [en Afrique] 1 Md de Francs Suisses (~850M€) pour ouvrir de nouvelles usines et centres de distribution et étendre les installations existantes"
- **L'Oréal** "confirme sa confiance dans le potentiel de croissance en Afrique" en "ouvrant une nouvelle filiale au Kenya" dans le but de servir les marchés Est-Africains
- **Heineken** "continue d'étendre son empreinte industrielle en Afrique en achetant des brasseries au Nigeria et en Ethiopie"; Heineken a également "ouvert un nouveau bureau au Kenya pour superviser et gérer ses activités en Afrique de l'Est"
- **Imperial Tobacco** a "continué d'investir dans l'outil de production en Afrique"
- **SABmiller** est en train de "construire une brasserie ultramoderne au Nigéria, doubler la capacité de sa brasserie au Sud Soudan et de commander une usine de malt en Ouganda". Les brasseries récemment construites " en Angola, au Mozambique et en Tanzanie fonctionnent désormais parfaitement au top de leur capacité"
- **Reckitt Benckiser** "a ouvert une nouvelle filiale en Afrique afin de capitaliser sur la forte croissance des pays émergents"
- **Danone** investit 550 m€ en 06/2012 pour monter de 29% à 67% du capital de Centrale Laitière au Maroc. Franck Riboud affiche sa "volonté de continuer à construire [nos] activités en Afrique. Dans les années qui viennent, ce sera [notre] nouvelle frontière"

Afrique dans le radar, investissement dans les 5-10 prochaines années

- **Diageo** reconnaît que "l'Afrique est l'un des marchés les plus anciens et les plus importants de la marque Guinness"
- **Bunge** affirme que "L'Afrique est le lieu d'une forte croissance démographique et de revenus et a un fort potentiel en agriculture". Bunge commence une "joint venture avec un spécialiste sud-africain du grain" afin de "devenir un leader du commerce depuis, vers et intra Afrique subsaharienne"
- "Anticipant un boom des spiritueux en Afrique", **Diageo** "se donne les moyens de s'installer dans les nouveaux marchés Angolais et Mozambicains"
- **Brasil foods** "voit en l'Afrique une terre de potentiel tant la consommation de viande y est faible"
- **SABmiller** "prévoit d'investir jusqu'à 2,5 Mds \$ dans les 5 prochaines années afin de rénover et booster ses brasseries"
- **Nestlé** "prévoit d'investir 1,4 Mds \$ d'ici 2015 pour augmenter ses capacités de production en Afrique"
- **Unilever** "cherche à doubler son CA en Afrique dans les 5 prochaines années en déployant une distribution directe (Shaki)"
- **Coca-Cola** "prévoit d'investir 12 Mds \$ en Afrique d'ici 2020"
- **Royal Frieslandcampina** "cherche à doper son CA en Afrique dans sa stratégie 2020"

Face à eux, peu de leaders locaux, en dehors du sud-africain Tiger Brands

Etude de Cas: Tiger Brands

Tiger Brands



Tiger Brands

- Tiger Brands est une entreprise sud-africaine de Produits de Grande Consommation (PGC) fondée en 1925 sous le nom de Tiger Oats
- Tiger Brands possède aujourd'hui près de **28 marques**, **recouvrant plusieurs catégories** PGC allant des boissons énergisantes à l'alimentaire packagé
- Le **CA 2011** était d'environ **2,4 Mds \$**, en hausse de 5,8% par rapport à 2010
- Tiger Brands a **vigoureusement étendu son empreinte géographique ces dernières années par rachats**, à travers 3 acquisitions et un rachat de 49% des parts dans une quatrième entreprise
- Désormais, le groupe réalise des **revenus dans 19 pays africains** (hors Afrique du Sud) et possède également **3 filiales sud-américaines**
- Son objectif à moyen terme est de réaliser 20% de son CA dans le reste de l'Afrique (hors Af. Du Sud)

Agenda

- Présentation d'OC&C Strategy Consultants
- Méthodologie de l'étude

■ Enseignements de l'édition 2012

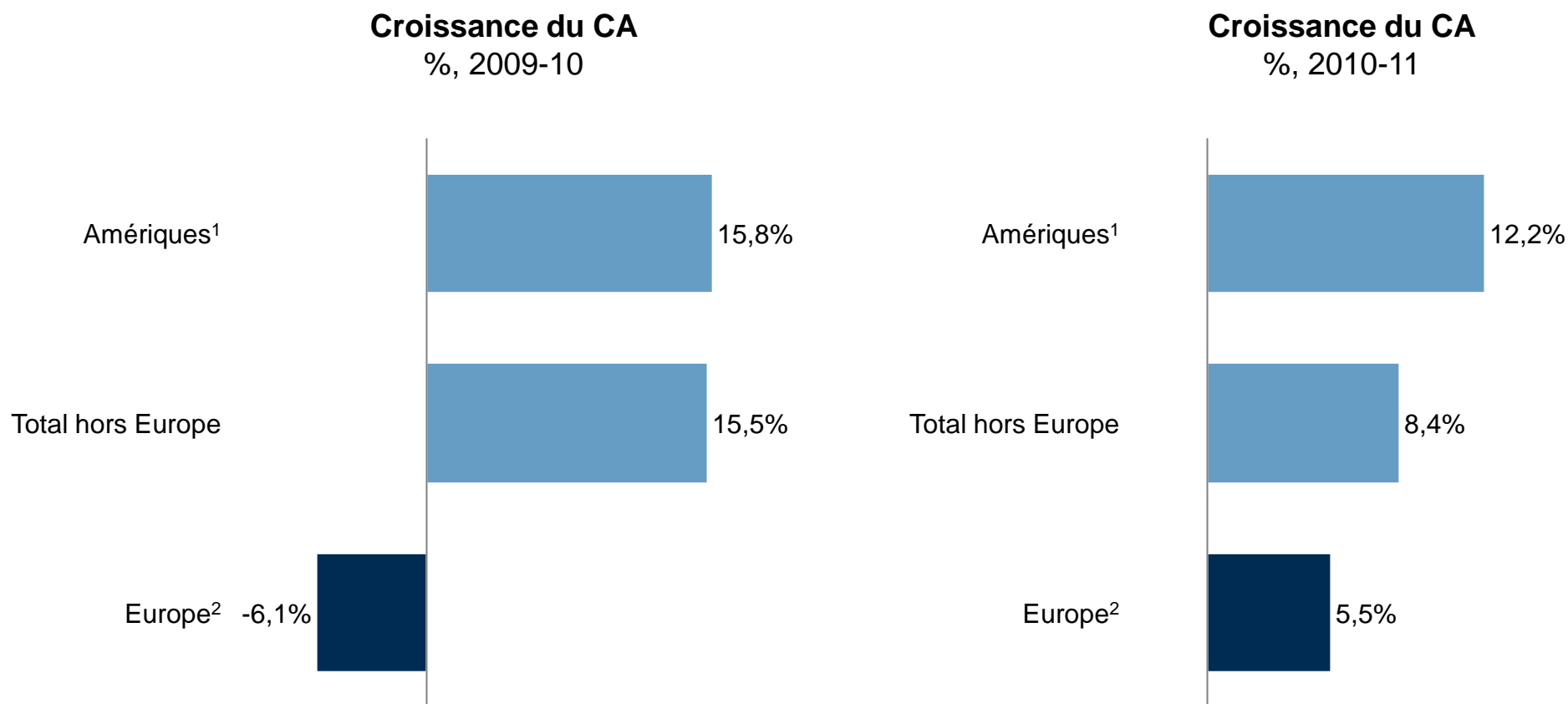
- Classement année 2011
- Performance année 2011 : rebond confirmé de la croissance mais les marges s'effritent
- **Stratégie des Champions : où chercher la croissance ?**
 - Poursuite des efforts dans les marchés émergents
 - ◆ Dans les BRIC, terrain nécessaire mais difficile, face aux puissants tigres locaux
 - ◆ En Afrique sub-saharienne, nouvelle frontière qui gagne en attention
 - **Innovations et acquisitions pour croître dans une Europe au ralenti**
- Retour sur 10 ans : "long fleuve tranquille" jusqu'en 2007 puis secousses majeures
- Perspectives 2012 : croissance molle et coûts matières se maintenant à des niveaux élevés

Croître dans une Europe au ralenti : acquisitions et innovations, avec une attention portée aux « œufs d'or »

- Malgré une croissance inférieure aux autres régions, l'Europe reste un marché important pour les biens de grande consommation avec de réelles possibilités de croissance pour les entreprises les plus audacieuses et flexibles.
 - **Acquisitions** : en 2011, l'Europe a été le principal terrain d'acquisitions en nombre d'opérations.
 - A l'Ouest : Sanex a été racheté à Unilever par Colgate Palmolive, Yoplait repris par son partenaire américain General Mills, Sara Lee Bakery Espagne et Portugal cédé au mexicain Grupo Bimbo.
 - A l'Est : le leader russe des cosmétiques OJSC Concern Calina a été racheté par Unilever.
 - **Innovations** : le lancement de nouvelles catégories de produits dans l'air du temps s'avère un levier gagnant comme en témoignent deux exemples dans le domaine du snacking / plats préparés :
 - « Pasta Box » de Sodebo lancées en 2009 et étendues en 2011 aux « Wok in Box »;
 - Les plats surgelés asiatiques « PF Chang Home Menu » d'Unilever lancés en 2010 aux Etats-Unis (~120 m\$ de CA en première année, une performance record tous rayons alimentaires confondus selon SymphonyIRI).
- **Regain d'attention aux fameux « œufs d'or »**, marques dynamiques de taille encore limitée, dont le succès repose sur une gestion entrepreneuriale et des concepts adaptés voire précurseurs
 - Ces petites marques (re)lancées par des entrepreneurs peuvent être des concepts innovants à vocation mondiale (ex : smoothies Innocent rachetés en deux temps par Coca-Cola en 2009 et 2011) ou des marques-pépites locales (ex : Cadum racheté par L'Oréal début 2012).
 - Il faut néanmoins veiller à ne pas briser la fragile alchimie de ces entreprises en préservant esprit entrepreneurial et vision originelle par une gestion sur mesure de leur spécificité

La croissance du CA global du Top 50 a été plus faible en Europe que dans d'autres géographies

Croissance du CA du Top 50 dans diverses régions
%, 2009-2011³



1. Tel que publié par les entreprises (inclut l'Amérique Latine dans certains cas)

2. Tel que publié par les entreprises (inclut la Russie dans certains cas)

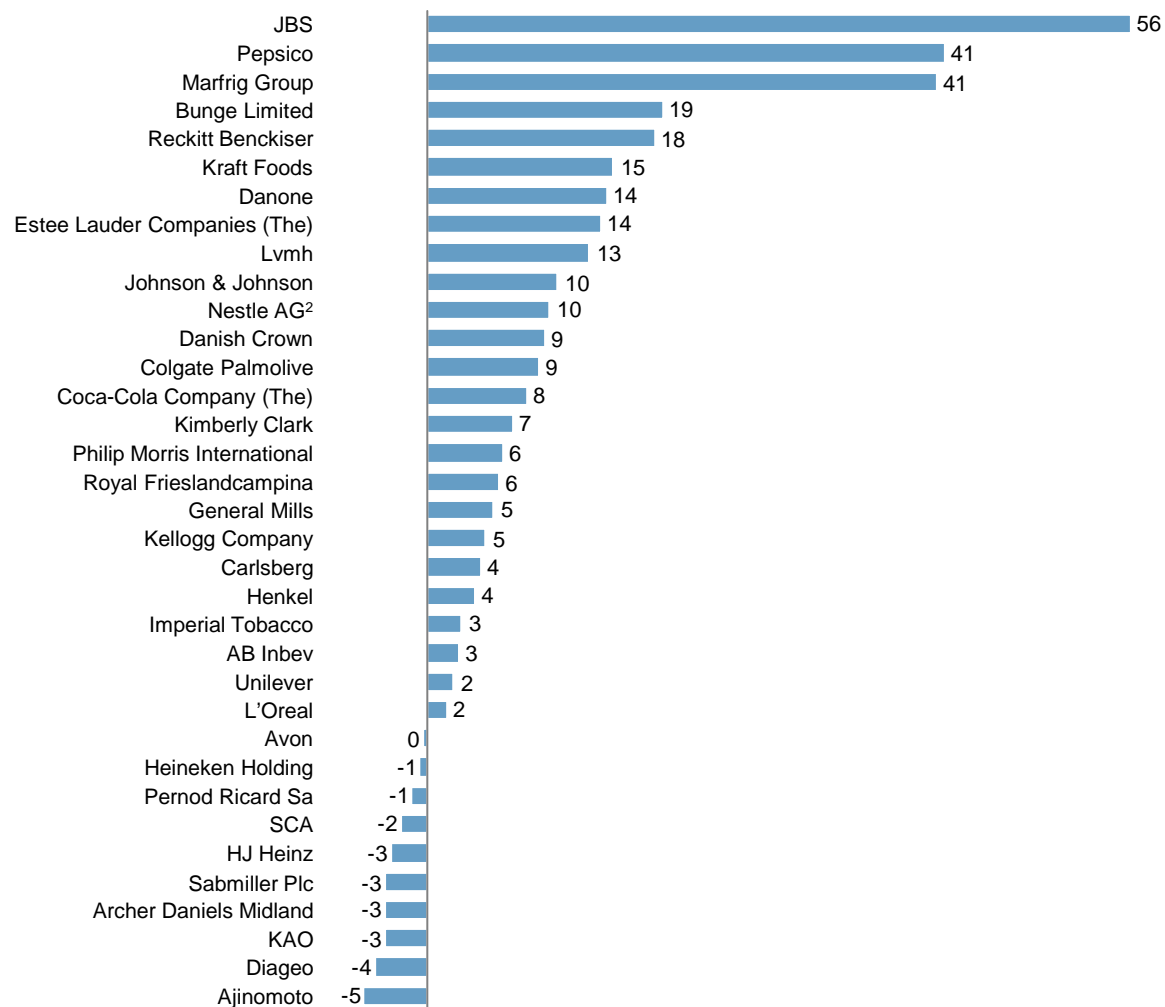
3. Réajusté afin d'obtenir la croissance réelle pour les entreprises qui publient des données par filiales

Sources : *Rapports annuels, analyses OC&C*

Néanmoins l'Europe offre de réelles possibilités de croissance pour les entreprises les plus audacieuses et flexibles

Taux de croissance des Champions en Europe¹

%, 2010-2011



1. Les entreprises avec des données insuffisantes ont été omises
2. Nestlé a été réajusté de l'effet de change en 2011 mais pas en 2010

Sources : *Rapports annuels, analyses OC&C*

« Œufs d'or » : l'exemple des smoothies Innocent

Exemple de Coca-Cola – Innocent

The Coca-Cola Company



Acquérir et bien incuber les « Œufs d'or »

- Coca-Cola a augmenté sa participation dans Innocent à 58% en avril 2010, après une participation initiale de 18% en 2009
- L'investissement permet à Coca-Cola de se positionner sur un **segment à forte croissance** : celui des boissons "santé", en particulier les smoothies à base de fruits
- Coca-Cola a permis à Innocent de garder son **identité de marque** et une **culture entrepreneuriale** – les fondateurs sont restés dans l'entreprise
- Cette autonomie permet à l'entreprise de se développer comme marque indépendante et d'éviter d'être absorbée par l'univers Coca-Cola
- Cette **flexibilité a été décisive pour le succès** de l'approche de Coca-Cola et constitue pour les fondateurs l'une des raisons clés de la cession de leurs parts à Coca-Cola
 - « C'est la raison pour laquelle nous avons choisi Coca-Cola. Ils étaient les seuls à garantir une autonomie totale. »
 - "C'est comme avoir un grand frère, nous nous battons toujours sur nos marchés mais nous savons qu'ils sont là"

– Richard Reed, Co-fondateur d'Innocent

Agenda

- Présentation d'OC&C Strategy Consultants
- Méthodologie de l'étude

■ Enseignements de l'édition 2012

- Classement année 2011
- Performance année 2011 : rebond confirmé de la croissance mais les marges s'effritent
- Stratégie des Champions : où chercher la croissance ?
- **Retour sur 10 ans : "long fleuve tranquille" jusqu'en 2007 puis secousses majeures**
- Perspectives 2012 : croissance molle et coûts matières se maintenant à des niveaux élevés

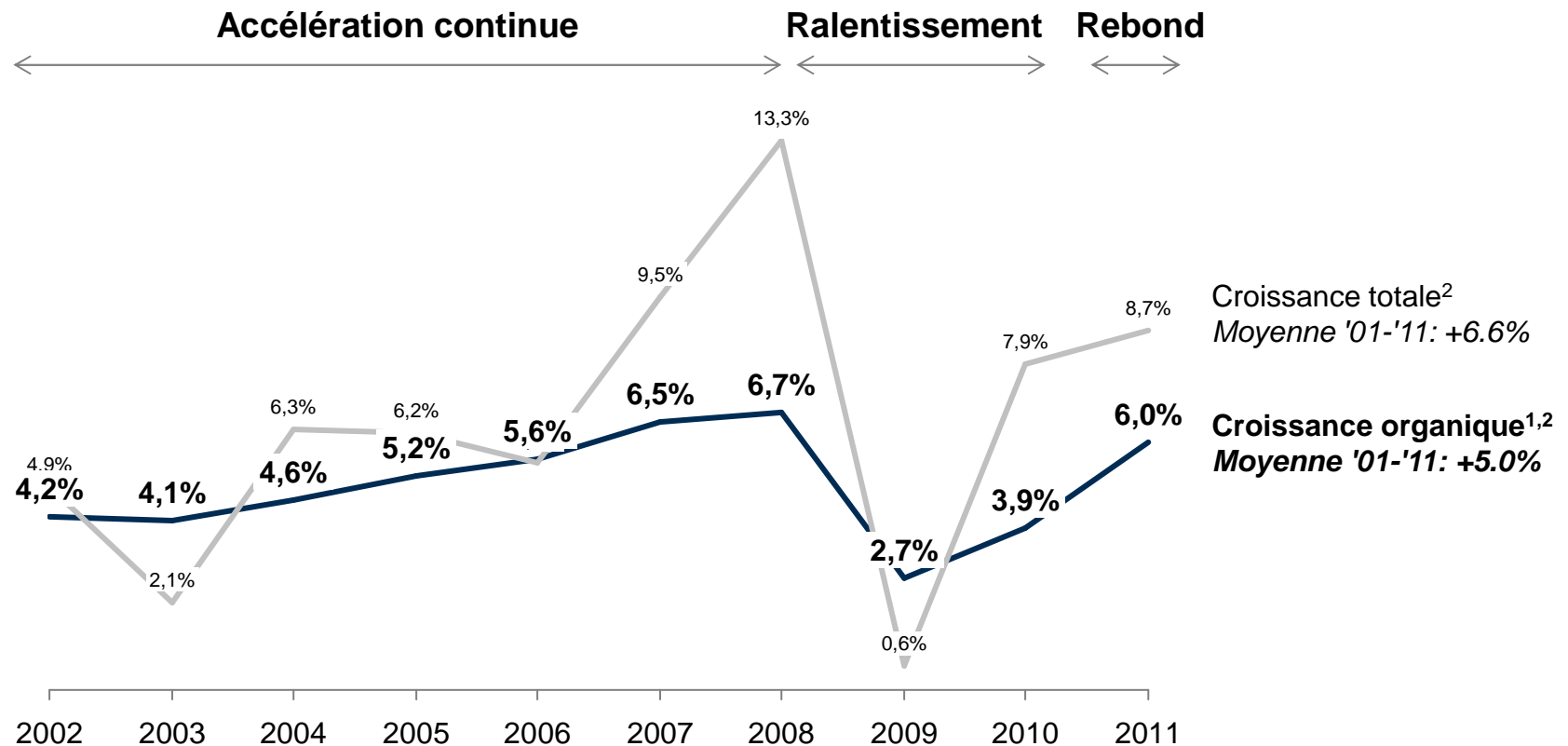
Retour sur 2002-2011 : "long fleuve tranquille" jusqu'en 2007 puis secousses majeures

- **Sur la décennie, la performance globale des Champions reflète la bonne santé du secteur**
 - Le Top 50 a vu son CA croître de 6,6% par an en moyenne, porté par une croissance organique de 5% par an
 - Le taux de marge opérationnelle a gagné en moyenne 4,1 pts de CA
 - La croissance des profits a été de 9,8% par an.
- **En suivant les 28 groupes ayant figuré de manière continue au Top 50 de 2002 à 2011, deux phases se dessinent :**
 - Une hausse continue des taux de marge opérationnelle de 2002 à 2007 (de 13,1% à 19%)...
 - ... puis un recul année après année pour arriver à 16% en 2011.
 - Au final, la masse de profits de ces 28 groupes a crû de +12,5% par an de 2002 à 2007 avant de reculer (-9%) en 2009 puis de croître à nouveau +3,5% en 2010 et +9% en 2011
- **Les Champions US dominant le classement : 19 acteurs, représentant 44% du CA du top 50**
 - Percée des pays émergents notable depuis 2008 (3 entreprises brésiliennes et une mexicaine dans le Top 50 2011). Le géant chinois Wahaha serait entre la 30^{ème} et 40^{ème} place, s'il publiait des comptes détaillés.
- **Le poids en CA du Top 10 dans le Top 50 est resté stable sur la décennie. Le quatuor de tête (Nestlé, P&G, PepsiCo et Unilever) n'a pas changé depuis la scission d'Altria en 2006.**

Un décennie de croissance, marquée par 3 phases distinctes

Croissance CA totale vs. organique du Top 50 de chaque année
%, 2002-2011

Croissance du Top 50 de l'année n par rapport au même périmètre en année n-1



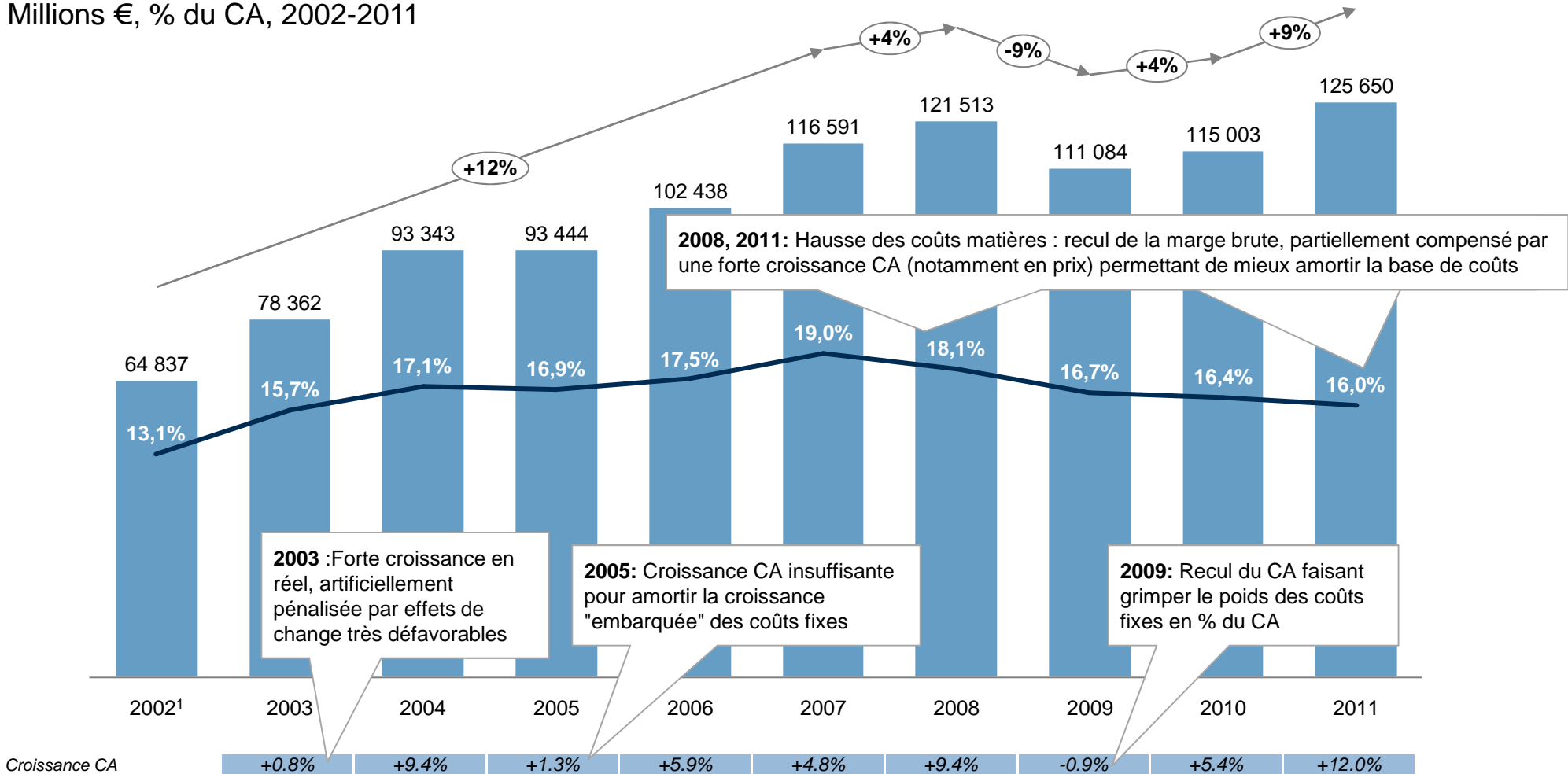
1. Sur l'échantillon de groupes qui publient cette information et qui peuvent donc avoir une croissance totale différente de celle du Top 50
2. Pondérées par le CA de chaque groupe réalisé en Produits de Grande Consommation, hors taxes et excises, en \$

Source : rapports annuels, OC&C analysis

Ces trois phases se retrouvent aussi sur l'évolution de la masse des profits (Périmètre comparable de 28 Champions permanents au Top 50)

Marge opérationnelle des 28 Champions permanents

Millions €, % du CA, 2002-2011

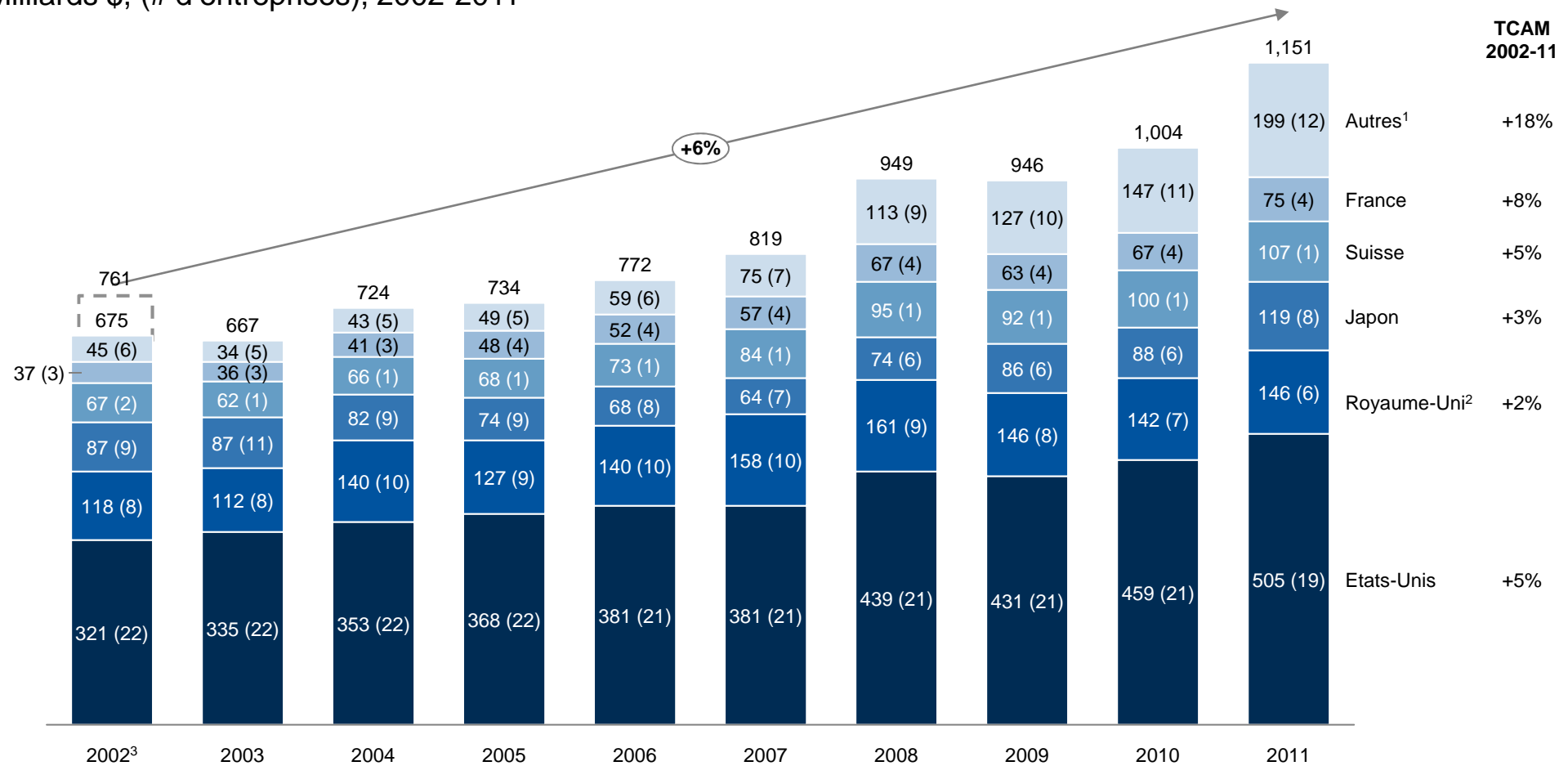


1. Réajusté afin de tenir compte du changement de périmètre de calcul dans les années 2003 et ultérieures

Sources: Rapports annuels, Sites des entreprises, analyses OC&C

Les Champions US dominant le Top 50 avec 19 groupes pour 44% du CA total... mais sont moins véloces que les 4 Français

Décomposition en valeur du CA Top 50 Grande Consommation par pays d'origine des Champions
Milliards \$, (# d'entreprises), 2002-2011



1. Inclut Allemagne, Brésil, Italie, Danemark, Iles Bermudes, Mexique, Belgique, Suède, Norvège et Pays-Bas

2. Inclut Unilever qui est binational (Royaume-Uni / Pays-Bas)

3. Réajusté afin de tenir compte du changement de périmètre de calcul dans les années 2003 et ultérieures

Sources: Rapports annuels, Sites des entreprises, analyses OC&C

Agenda

- Présentation d'OC&C Strategy Consultants

- Méthodologie de l'étude

- Enseignements de l'édition 2012

- Classement année 2011
- Performance année 2011 : rebond confirmé de la croissance mais les marges s'effritent
- Stratégie des Champions : où chercher la croissance ?
- Retour sur 10 ans : "long fleuve tranquille" jusqu'en 2007 puis secousses majeures
- **Perspectives 2012 : croissance molle et coûts matières se maintenant à des niveaux élevés**

Perspectives incertaines sur 2012 : croissance molle combinée à des coûts matières encore élevés sur S1... mais se détendant sur S2

- Les résultats du **premier trimestre 2012** montrent un certain **ralentissement de la croissance**.
 - Le top 30 affiche une croissance pondérée du CA de **+5.4%** (vs. +8,7% pour top 50 en année 2011)
 - Cette croissance est toujours **majoritairement portée par les marchés émergents**, tandis que les marchés matures sont touchés par un contexte de concurrence accrue et de consommation en berne.
- Comme l'ont confirmé les entreprises du top 5 lors des publications trimestrielles, **le coût des matières premières impacte toujours les résultats**
 - Au premier trimestre 2012, P&G attribue la majeure partie de sa baisse de marge brute (-1.5 pt) à l'augmentation du coût des matières premières
 - Néanmoins, si l'on en croit les perspectives présentées par Paul Bulcke, administrateur délégué du groupe Nestlé, le **second semestre 2012 pourrait voir la pression due au coût des matières premières diminuer** et les Champions renouer avec des niveaux de profits plus élevés.
- En 2012, les tigres locaux devraient également consolider leur belle progression
 - L'entrée au classement du brésilien Marfrig Group et la progression fulgurante de son compatriote Brasil Foods (+26 places) sont autant de preuves que les **marchés émergents ne profitent pas qu'aux multinationales des pays occidentaux**.
 - 2012 devrait voir l'arrivée du premier Chinois au Top 50: **Tingyi**



37, rue la Pérouse
75016 Paris, France

Tel: 33 (0)1 58 56 18 00
Fax: 33 (0)1 58 56 18 18

Pour plus de renseignements sur l'intégralité de l'étude :

Jean-Daniel Pick, Partner
jeandanielpick@occstrategy.fr

Frédéric Fessart, Associate Partner
fredericfessart@occstrategy.fr

Relations Presse

Marie-Claude Bessis
mcbessis@noos.fr / 33(0) 6 80 64 18 81

www.occstrategy.fr