

**Premier tour - Madame Guérin - Manager**

**Fit :** pourquoi conseil, pourquoi Kea, pourquoi rester en France, ce qui m'a déplu dans une xp ; quels points d'amélioration, est-ce que vous êtes là pour nous entraîner ?

45MIN

**45MIN : Cas :** *Notre client est un fonds d'investissement candidat au rachat d'une entreprise cosmétique/parfums type Sephora (actuellement détenue par un autre fonds qui souhaite donc la vendre) ; on l'appellera Markus. On appelle ça « Buyer due diligence ».*

*Une analyse financière a déjà été faite ; ses comptes sont OK.*

*Notre client s'interroge sur comment faire pour augmenter sa valeur d'ici quelques années ; quels leviers à actionner pour augmenter l'EBITDA, quel plan stratégique à envisager pour faire grossir Markus, est-ce qu'on doit l'acheter finalement ?*

**Question 1 : Quels sont les points d'attention afin de répondre à ces problématiques ?**

J'ai pris 1min30 pour structurer mon « plan » ☺ Réponse :

**I. Le marché est-il attractif ?**

- 1) Taille, drivers et croissance
- 2) Concurrents
- 3) Attentes clients

**II. Focus Cible**

- 1) Positionnement en termes de prix et d'offre et de zones géographiques
- 2) Avantages compétitifs : PM, big player ou pas
- 3) Revenus & Coûts actuels

**III. Possible synergies avec notre portfolio actuel**

- 1) Dans le passé, a-t-on déjà investi dans un distributeur de ce type ? - a-t-on le savoir-faire pour dvpt un plan strat ?
- 2) Est-ce qu'on a des cibles dans notre porfolio qui pourraient profiter de cet investissement ? par ex fournisseur de cosmétiques

**Elle me répond que :**

-concurrents : 3 entp se partagent 75% du marché ; 1<sup>er</sup> est loin devant nous, nous = 2<sup>ème</sup>, et le 3<sup>ème</sup> est loin derrière.

-on est positionné en France

-pas de synergies possibles mais on a les capacités & savoir-faire pour faire un plan strat.

Ensuite elle me donne un tableau et me dit de commenter et du coup quels leviers possibles selon ces infos :

	Private label (marques propres sous notre nom)	Exclusive label (présent que chez LE distributeur en question)	Selective brands (marques présentes dans chacun des distributeurs)
Poche de croissance sur les 5 prochaines années	185M	185M	104M
CAGR sur les 5 pro années	8,3%	8,3%	0,9%
Cible répartition CA	5%	2%	93%

*Clarification Poche de croissance : représente toutes les nouvelles opportunités, nouvelles croissance, innovations de produits HORS croissance « naturelle/organique » qui est le CAGR*

Réponse :

-marché global en croissance, attractif

-fort potentiel de croissance pour private label et exclusive label → je propose de se focus sur private label car 5% de notre CA et c'est du développement en interne donc plus facilement réalisable

Elle me demande comment je pourrais chiffrer /estimer notre croissance par rapport à ces infos.

Réponse :

Je propose de faire dans un premier temps :  $5\% \times 8,3\% + 2\% \times 8,3\% + 93\% \times 0,9\%$  → ce qui nous donne un taux de croissance global dit 'organique' de notre CA.

2<sup>ème</sup> étape : Puis de voir combien on pourrait capter en % des poches de croissance - selon moi, on va capter au minimum notre % de PM actuel.

*PS : pour la 2<sup>ème</sup> étape, plus intéressant de dire que nos PM sont différentes sur chacun des segments donc différents « captage » de la poche de croissance pour chacun des segments + dépend aussi de notre capacité à investir en R&D et en techno et à être l'origine des innovations*

Elle me dit ok ; de pas faire les calculs ; elle me dit ok mais du coup on va juste croître au rythme du marché en fait. On va reprendre votre idée de focus développement private label. Comment faire ?

Réponse : (Je prends 1min)

1) D'abord faire un diagnostic de la situation actuelle

-quels produits on propose, à quel prix

-qui les achètent, quels profils clients type

2) Évaluer le potentiel de développement en amont et en aval

-en amont : a-t-on les capacités fi pour investir en R&D ? Combien de temps pour développer un pdt ?

-en aval : quel placement du produit dans nos magasins ? a-t-on l'espace par rapport aux autres marques ?

*PS : en aval : canaux de distribution, stratégie marketing*

Elle me dit ok ; en fait on a fait une analyse et parmi les sous segments private label, celui qui a le plus fort potentiel est le make-up.

En effet, par rapport à notre concurrent numéro 1, le make-up représente 34% de leur CA private label et nous seulement 17%.

Elle me fournit un autre tableau :

	Concurrent numéro 1	Nous
CA total make up private label	75M	11M
Nombre de références	832	192
CA/ Magasin / réf	315 euros	159 euros

Elle me demande d'expliquer la différence de CA/mag/réf :

Réponse :

Je pense aux critères d'achat des clients, et donc pourquoi vont plus acheter chez concu 1 :

-**prix** : selon élasticité volume-prix à étudier ; si leurs prix sont inférieurs aux nôtres, peut-être que volume vendu supérieur

Le concu 1 a plus de réf déjà développées donc sûrement sur sa supply chain, il a des CV inférieurs que nous ; donc a pu répercuter sur ses prix

-**offre** :

Qualité ; le concu 1 a plus de références donc forcément plus d'expériences dans le dvpt de sa marque et donc qualité accrue des pdts ;

Notoriété / image de marque: concu 1 ++ leader sur le marché donc branding fort auprès des clients

Elle dit ok ; Quels sont les risques si on augmente le nombre de références ?

Réponse :

- risque de cannibalisation avec les autres produits notamment les exclusive et selective brand
- potentielle perte de revenus liée à l'espace occupée par nos nouvelles références au détriment des autres références / des fournisseurs qui nous payent pour avoir une place de choix parmi nos étagères (prix au m carré souvent)

Autre option :

Réfléchir en termes de chaîne de valeur

-dvpt du pdt : risque de couts élevés, de timeline

-transport : augmenter nos capacités de transport ↗ potentiellement notre flotte a augmenté

-stock : a-t-on l'espace ? + de personnels ?

-distribution : espace dans le magasin ↗ cannibalisation nos pdts mais surtout parmi les autres ; et pertes de R liés à nos partenaires.

OK, On veut atteindre 20M de CA, de combien de références on a besoin en plus ?

Actuellement :

11 M = 192 X 159 X nb de magasins

↗ 20 M = x X 159 X nb de magasins

Je suppose donc que le nb de magasins et le CA/mag/réf restent inchangés :

11M à 20M = augmentation de 85% environ (à vue d'œil)

Et donc je vais appliquer ce taux au nb de références =  $192 \times 1,85 = 355,2 \rightarrow 355$  références

Donc finalement nouvelles références nécessaires :  $355 - 192 = \underline{163}$  nouvelles références environ

PS : il fallait faire un pdt en croix je pense - plus rapide et plus précis !

11 M = 192 réf

9M = x réf

↗  $x = 9M/11 M \times 192 = 0,8 \times 192 = \underline{155}$  nouvelles réf

OK, concluez

(J'ai pris 30sec)

GO acheter ;

Car :

- après analyse du marché, il est en croissance et fort potentiel de croissance sur le private label
- après benchmark concu, segment make-up au fort potentiel notamment en augmentant nos références

Risques à considérer :

-cannibalisation avec autres pdts vendus

-il faut évaluer la perte potentiel de R p/r à nos fournisseurs qui nous payent au m carré

Prochaines étapes :

-proposer un prix attractif pour gagner l'entp

-une fois qu'on l'a acheté : faire étude conso pour voir quels pdts à développer en priorité

*PS : elle m'a dit que dans les next steps il fallait aussi penser à analyser les couts : conditions d'achat, parc magasins, productivité / magasin (amplitude horaire).*

*Second tour en mai/juin après le confinement ! Bon courage*