



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

22347

Wavrant
13910 Maillane

Diagnostic
POMIFRAI FRUITICULTURA S/A
Fraiburgo - Brésil

KPMG Fidorga Méditerranée
Le : 28/09/99
Réf : SLB/GC/520-99

SOMMAIRE

1	LE CADRE DE RÉFÉRENCE	3
1.1	HISTOIRE PERSONNELLE DU DIRIGEANT	3
1.2	PROFIL STRATÉGIQUE DES DIRIGEANTS	4
1.3	VOCATION – MÉTIERS	8
1.4	FINALITÉS	8
1.5	CADRE DE RÉFÉRENCE : DIAGNOSTIC	9
2	ANALYSE EXTERNE : LE SECTEUR DE LA POMME	10
2.1	SITUATION MONDIALE	10
2.2	LE MARCHÉ BRÉSILIEN	11
3	SEGMENTATION STRATÉGIQUE ET ÉLÉMENTS ASSOCIÉS	19
3.1	COUPLE PRODUITS – MARCHÉS	19
3.2	LES DOMAINES D'ACTIVITÉS STRATÉGIQUES	20
4	DIAGNOSTIC INTERNE	33
4.1	LA PRODUCTION	33
4.2	DIAGNOSTIC INTERNE : COMMERCIAL ET MARKETING	40
4.3	DIAGNOSTIC INTERNE : LA QUALITÉ	41
4.4	DIAGNOSTIC INTERNE : MANAGEMENT OPÉRATIONNEL ET RESSOURCES HUMAINES	42
4.5	DIAGNOSTIC INTERNE : GESTION, FINANCE, COMPTABILITÉ, INFORMATIQUE	44
4.6	ANALYSE FINANCIÈRE	47
4.7	DIAGNOSTIC INTERNE	49
5	SYNTHÈSE ET ALTERNATIVES STRATÉGIQUES	50
5.1	SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC	50
5.2	ALTERNATIVES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE	51

1 Le cadre de référence

Associé à l'histoire personnelle et au profil du (des) dirigeant(s), le cadre de référence des dirigeants réunit et explicite les différents éléments qui font et feront l'entreprise.

1.1 Histoire personnelle du dirigeant

A la suite du décès de son mari, Madame Frey s'est employée à redresser et restructurer l'entreprise avec l'aide de deux amis :

Monsieur Mario Filho, Avocat qui occupe aujourd'hui le poste de vice-Président de Pomifrai

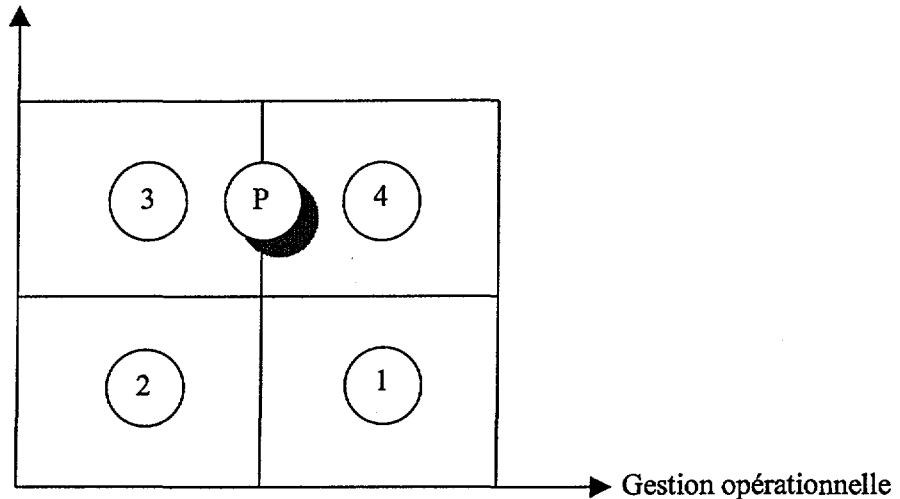
Monsieur Pierre Peres, propriétaire et dirigeant d'une entreprise de taille plus petite et présente dans le même secteur d'activité.

L'entente entre ces trois personnes nous est apparue très bonne et solide.

1.2 Profil stratégique des dirigeants

1.2.1 Profil stratégique et opérationnel

Gestion stratégique



Cette matrice quoique simplificatrice permet de dégager le profil de management des Dirigeants.

- ❶ Entreprises bien gérées maîtrisant la gestion opérationnelle mais pauvres en projets, en approche de nouveaux marchés, en recherche et développement ; elles disposent de ressources plus ou moins importantes qu'elles peuvent allouer vers de nouvelles activités ou acquisitions.
- ❷ Entreprises en déclin dont le potentiel s'est épuisé et qui n'ont pas su s'ouvrir vers de nouvelles activités ; en outre, elles disposent de peu ou pas de ressources.
- ❸ Entreprises "espoir" qui disposent d'activités prometteuses mais qui ne maîtrisent pas l'opérationnel ; vulnérables elles constituent des proies pour les entreprises de zone 1.
- ❹ Les entreprises "star" qui ont su concilier innovation, gestion, développement, création de nouvelles activités.

D'une entreprise en difficultés, les Dirigeants se sont attachés, dans un laps de temps court, à reconstruire les facteurs de compétitivité et à améliorer la position concurrentielle.

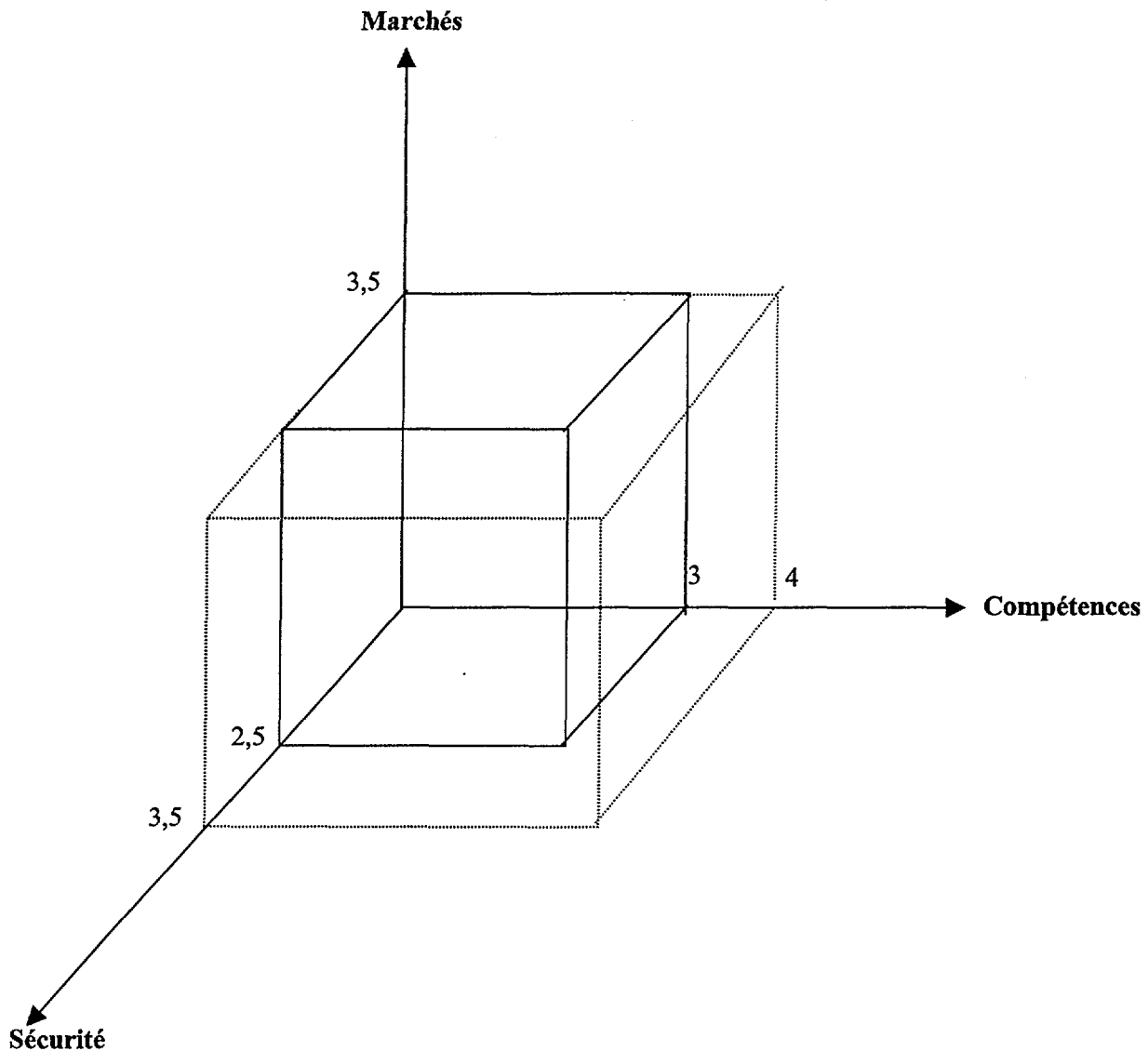
Des efforts importants sont encore nécessaires mais ils sont identifiés par l'équipe dirigeante.

C'est pourquoi nous avons positionné Pomifrai à l'intersection des zones 3 et 4 de la matrice ; l'année 2000 sera une année clé pour Pomifrai.

1.2.2 Profil stratégique des dirigeants

Nous vous proposons, pour apprécier le profil stratégique des Dirigeants, une deuxième matrice combinant et croisant sur une échelle de 1 à 5, 3 dimensions fondamentales :

- les perspectives et la compréhension des marchés,
- la création des compétences nécessaires,
- la solidité des relations clients (sécurité relationnelle).



Aujourd'hui l'entreprise réalise un bon score :

- le marché offre des perspectives,
- l'entreprise a su créer les compétences nécessaires de base,
- cependant l'entreprise n'a pas encore développé une forte politique relationnelle clients.

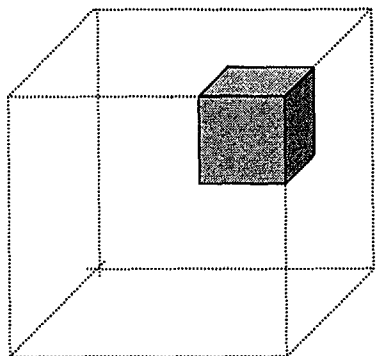
Consciente de ses insuffisances le tracé en pointillé traduit les efforts qui seront entrepris par la Direction pour améliorer et équilibrer sa position sur les trois dimensions.

Ce nouveau dessin se rapproche de la caricature "stratégie du champion" que nous reproduisons-ci après avec les autres archétypes de profil de manager que l'on peut caricaturer.

▪ **La stratégie du champion**

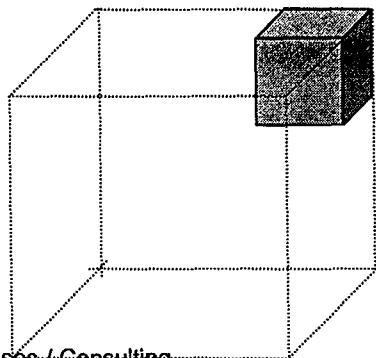
L'entreprise fait un bon score sur les trois dimensions :

- le marché offre des perspectives,
- l'entreprise a su créer les compétences nécessaires,
- l'entreprise a réussi à s'assurer des sécurités relationnelles.



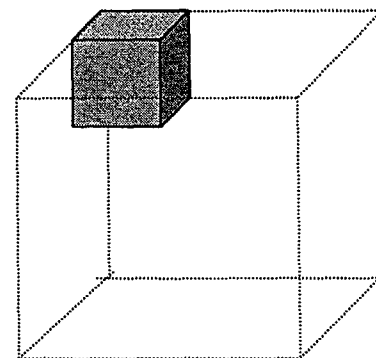
▪ **La stratégie sans filet**

- l'entreprise ignore la sécurité des relations privilégiées,
- elle mise tout sur ses compétences et sur le développement des marchés.



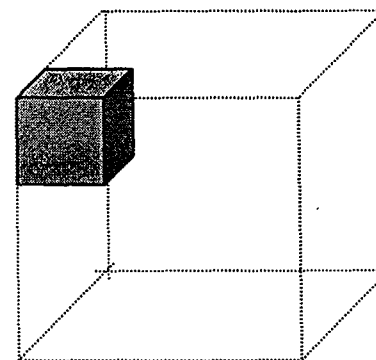
▪ **La stratégie aventureuse**

L'entreprise s'est lancée sur un marché potentiel sans s'être assurée de ses propres compétences et sans aucune sécurité relationnelle.



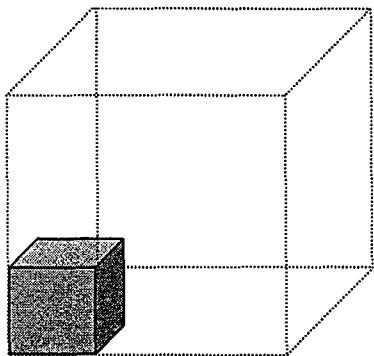
▪ **La stratégie de fils à papa**

L'entreprise agit sur un marché à potentiel dont le manque de compétences affirmées est compensé par une forte sécurité relationnelle.



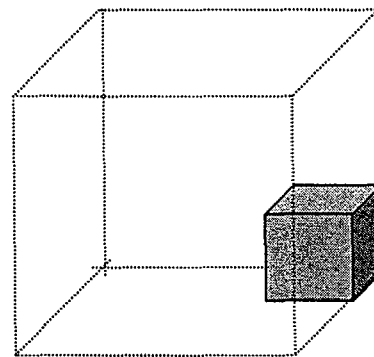
▪ **La stratégie d'assisté**

Sur un marché à faible potentiel, l'entreprise développe une forte politique relationnelle avec un niveau de compétences faible.



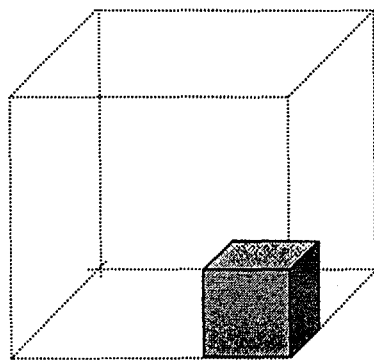
▪ **La stratégie technicienne**

La compétence est affirmée dans un marché sans perspective et sans sécurité relationnelle.



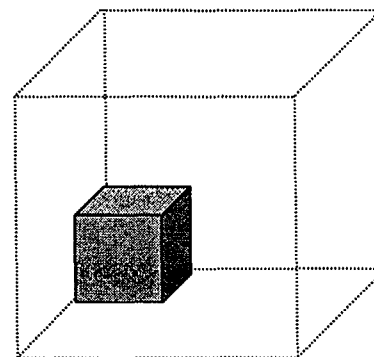
▪ **La stratégie philanthrope**

C'est la même que "l'assisté", l'entreprise agit sur un marché à faible valeur mais en déployant une forte compétence et de solides qualités relationnelles.



▪ **La stratégie suicidaire**

L'entreprise fait un mauvais score sur les trois dimensions



1.3 Vocation – Métiers

Madame Frey, s'est donnée les moyens pour produire et vendre 50 000 tonnes de pommes (de qualité adaptée aux goûts des consommateurs, variétés Gala et Fuji) destinées aux marchés intérieurs et export.

Elle désire diversifier son activité vers la transformation des écarts de tris : compote, jus et autres dérivés.

1.4 Finalités

1.4.1 Volontés

Le projet partagé par les principaux collaborateurs doit permettre de :

- produire et commercialiser notamment via l'export, 50 000 tonnes de pommes versus 28 000 tonnes aujourd'hui,
- d'intégrer la filière aval des compotes et jus par la transformation des écarts de tris.

Pour accompagner cette forte croissance sur un marché régi par une stratégie de type volume-prix et rassurer ses partenaires financiers, Madame Frey a la volonté d'augmenter la rentabilité de son entreprise en :

- agissant sur l'amélioration des rendements, de la productivité, et de l'organisation,
- diminuant les frais de fonctionnement,
- augmentant le savoir-faire de son personnel, clé de voûte, du progrès et de la pérennité.

Madame Frey souhaite aussi pouvoir transmettre à ses enfants une entreprise bien gérée et concurrentielle.

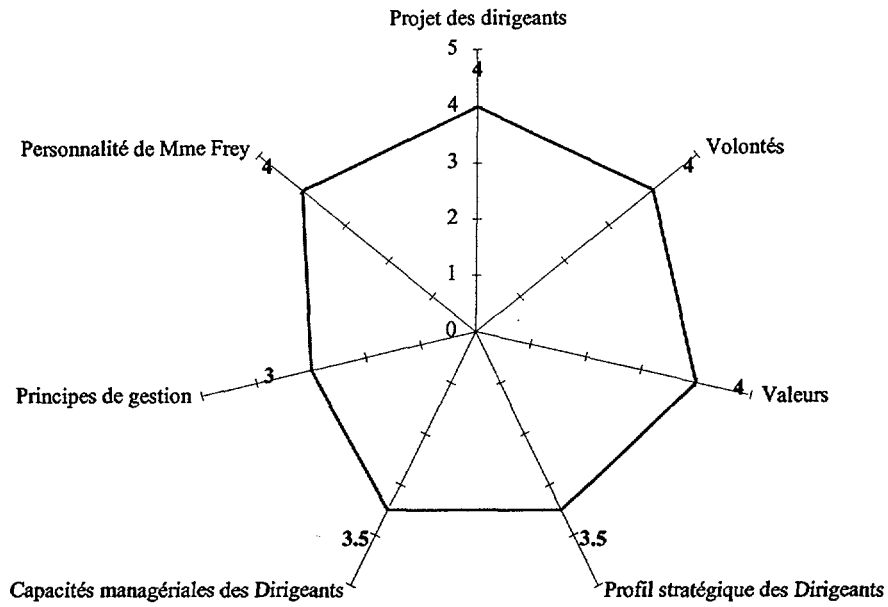
1.4.2 Valeurs, éthique, culture

L'intégrité est une caractéristique forte de la personnalité de Madame Frey qui favorise ainsi le respect et incite ainsi les collaborateurs à servir l'intérêt général.

La recherche d'une qualité adaptée aux besoins des marchés, une démarche de gestionnaire, la volonté de développer un climat social propice aux échanges et au bien être consolident le profil de dirigeant de Madame Frey.

Cette toile de fonds, cette image de développeur intègre, de gestionnaire respectueux du social représenteraient aussi des atouts pour jouer un rôle de premier plan dans la Cité.

1.5 Cadre de référence : Diagnostic



Un profil adapté aux fortes contraintes de l'environnement

2 Analyse externe : le secteur de la Pomme

2.1 Situation mondiale

La pomme occupe la quatrième place dans les fruits frais les plus commercialisés après la banane, l'orange et le raisin.

Zones	M.T
<i>Hémisphère Nord</i>	
Union Européenne	9,0
Autres pays	29,0
Total	38,0
<i>Hémisphère Sud</i>	
Brésil	0,7
Autres	3,3
Total	4,0
Total	42,0

La pomme est produite essentiellement dans l'hémisphère nord.

La concurrence de cet hémisphère nord ne peut se réaliser qu'en contre saison.

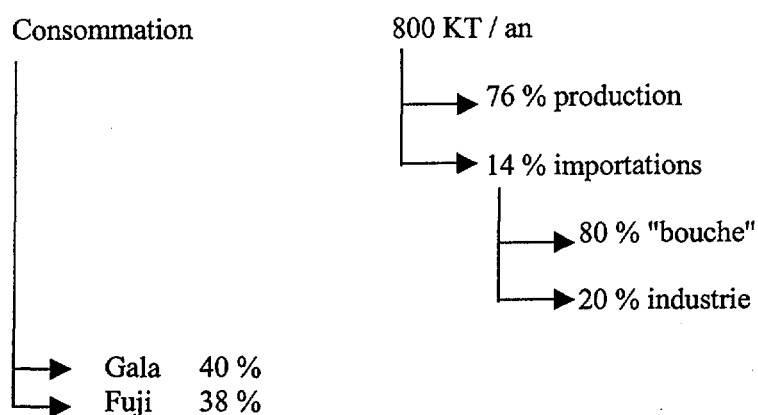
Sur le marché intérieur la concurrence se limite donc aux pays limitrophes, Chili, Argentine et aussi en raison de l'éloignement de l'Afrique du Sud et de la Nouvelle Zélande.

L'Argentine s'oriente d'avantage vers la production de la poire alors que le Chili est confronté à la valeur du Real pour exporter vers le Brésil.

La zone d'exportation du Brésil, c'est l'Europe où elle devra se différencier face à une concurrence ancienne et organisée : Australie, Nouvelle Zélande et Afrique du Sud.

2.2 Le marché brésilien

2.2.1 Données économiques (source étude Promo-Master 1998)



En raison de la demande, la production se concentre sur la production des pommes bicolores.

Les pommes rouges sont essentiellement importées mais faiblement consommées, alors que la Golden n'est pas appréciée.

2.2.2 La demande

▪ Evolution de la consommation

Années	Population (1000 hab)	Consommation	KG/AN/HAB
1990	143 100	462 132	3,23
1995	153 500	726 799	4,73
1998	158 100	778 412	4,92

Commentaires :

Consommée par la classe moyenne et les ménages à fort revenu la pomme jouit d'un préjugé favorable en raison de son potentiel nutritif et de ses apports pour la santé.

Toutefois ce potentiel de croissance est freiné par le pouvoir d'achat des couches sociales pauvres et par les effets de l'inflation.

Si par hypothèse, on considère que les pommes sont achetées uniquement par les catégories sociales "moyennes" et "aisées" (\cong 100 millions d'habitants), le nombre de kg consommé par an et par habitant passerait à 7,8 comparé à 50 kg en Europe.

Une étude réalisée par Promo-Master indique que la pomme est achetée par les femmes (dans 70 % des cas).

- Cette même étude compare les caractéristiques des pommes sur leur origine de production (marché intérieur ou importation), et précise les attentes des consommateurs au travers d'une enquête conduite auprès de la distribution : grossistes et détaillants.

Facteurs de différenciation selon origine de production				
Origine des produits	Grossistes		Détaillants	
	Points forts	Points faibles	Points forts	Points faibles
Brésil	Meilleure saveur Meilleure texture Meilleure douceur	Qualité insuffisante	Meilleure saveur	Pas belle
Importation	Résistance Moins chère Calibre	Saveur inférieure (sèche, "farine")	Meilleure apparence Résistance	Mauvaise saveur

Facteurs de qualité et d'achat	
Grossistes	Détaillants
Uniformité de la couleur Fermeté Saveur douce (pas acide) Calibre moyen Jus succulent	Apparence Couleur Saveur Calibre

- Par ailleurs cette étude met en évidence que :
 - les consommateurs ne savent pas différencier les différentes variétés de pommes (gala, fuji, red delicious ...) et les englobent sous une même appellation : pomme rouge,
 - les consommateurs souhaiteraient trouver des produits tout au long de l'année
- Enfin on note que la forte proportion de jeunes et personnes âgées entraîne une consommation de pommes logées dans de petits emballages.
- **Synthèse**

Opportunités	Menaces	Contraintes
Une production appropriée au goût des brésiliens La faible consommation par personne Image santé de la pomme	}	⇒ Action marketing au sein de la profession
Marché de contre saison à l'export et l'import	Excédent de la production mondiale	⇒ Actions sur les coûts, la commercialisation, et la différenciation ⇒ Prospection, commercialisation, fidélisation et importation
	L'inflation au Brésil	
	Le prix	⇒ Baisse des coûts de revient en production (vergers) et en station

2.2.3 L'offre

2.2.3.1 Les concurrents

PRINCIPAUX PRODUCTEURS DE POMMES DU BRÉSIL REPARTITION DE LA PRODUCTION (en tonnes)

RECOLTE 1997/1998

RANG	ENTREPRISE	GALA	GOLDEN	FUJI	AUTRES	TOTAL	%
1°	FISCHER FRAIBURGO AGRICOLA S/A	52659	5675	41064	2806	102204	28,04%
2°	AGRICOLA FRAIBURGO S/A	24781	5340	16706	453	47280	12,97%
3°	AGROPECUARIA SCHIO LTDA	12859	482	22283	1042	36666	10,06%
4°	RASIP AGRO PASTORIL S/A	13761	2400	16280	2200	34641	9,51%
5°	RENAR MACÁS S/A	14988	7031	8383	798	31200	8,56%
6°	GALA FRIGORIFICOS LTDA	14294	404	13708	321	28727	7,88%
7°	MERCOCHEM S/A	9640	5612	10262	1252	26766	7,34%
8°	SANJO S/A	4450	50	18150	500	23150	6,35%
9°	POMIFRAI FRUITICULTURA S/A	8492	124	8970	213	17799	4,88%
10°	IISA FRUITICULTURA LTDA	6327		9511	162	16000	4,39%
	TOTAL	162251	27118	165317	9747	364433	100%

RECOLTE 1998/1999

RANG	ENTREPRISE	GALA	GOLDEN	FUJI	AUTRES	TOTAL	%
1°	FISCHER FRAIBURGO AGRICOLA S/A	48228	4062	36172	2836	91298	24,01%
2°	AGRICOLA FRAIBURGO S/A	29524	7643	19887	627	57681	15,17%
3°	RASIP AGRO PASTORIL S/A	17297	1869	16730	1983	37879	9,96%
4°	MERCOCHEM S/A	12025	4005	16894	697	33621	8,84%
5°	RENAR MACÁS S/A	19300	2500	10965	398	33163	8,72%
6°	AGROPECUARIA SCHIO LTDA	13574	654	15867	884	30979	8,15%
7°	POMIFRAI FRUITICULTURA S/A	12444	268	16051	179	28942	7,61%
8°	SANJO S/A	4438	73	19401	684	24596	6,47%
9°	GALA FRIGORIFICOS LTDA	14472	93	8999	365	23929	6,29%
10°	AGROPEL S/A	14352	46	3268	443	18109	4,76%
	TOTAL	185654	21213	164234	9096	380197	100%

Les 10 plus gros producteurs représentent 54 % de la production nationale.

Pomifrai avec 50 KT passerait du 7^{ème} au 3^{ème} rang national.

POSITIONNEMENT DE POMIFRAI PAR RAPPORT A LA PRODUCTION NATIONALE (en tonnes)			
Années	Production nationale	Production Pomifrai	Part en %
1985	219555	6198	2.82
1986	247160	4955	2.00
1987	178000	8244	4.63
1988	332331	12683	3.82
1989	374133	10922	2.92
1990	355553	10270	2.89
1991	330750	12066	3.65
1992	403000	24410	6.06
1993	518000	12730	2.46
1994	456800	16040	3.51
1995	495400	18870	3.81
1996	544000	32369	5.95
1997	669102	17799	2.66
1998	708902	28942	4.08

POSITIONNEMENT DE POMIFRAI PAR RAPPORT AUX SUPERFICIES CULTIVEES (en ha) au Brésil			
Années	Superficies Brésil	Superficie Pomifrai	Part en %
1994	26236	740	2.82
1995	27572	742	2.69
1996	28116	905	3.22
1997	28369	1068	3.76
1998	29213	1107	3.79

En passant de 29 KT à 50 KT Pomifrai pourrait représenter 7 % de la production nationale et 5 % de part de marché.

2.2.3.2 La distribution

- Nous ne possédons pas d'information quant à la répartition des ventes par circuit de distribution.
- L'étude conduite par le cabinet Promo-Master souligne que les consommateurs effectuent de plus en plus leurs achats dans les supermarchés.

Cette situation va créer des pressions sur les prix et obliger les entreprises productrices à se doter de moyens comme les échanges de données informatiques (E.DI).

- Il apparaît aussi une concentration des grossistes qui accentueront aussi leur pouvoir de négociation même si on tient compte de la grande superficie du Brésil.

- Export

Tableau des exportations par pays (KT)		
Pays	1996	1997
Pays Bas	2,2	18,3
Angleterre	0,6	1,2
France	-	-
Autres	0,5	1,2
Total	3,3	20,7

L'attractivité de l'export peut être limité par la politique de change et la surproduction liée à la mondialisation des marchés.

Les Pays Bas représentent le principal lieu d'exportation ; cependant ce pays sert de plate forme de redistribution en Europe.

Notons que les exportations vers la France sont nulles.

La qualité des produits est un facteur clé de succès incontournable.

Le partenariat avec une société française apparaît judicieux dans la mesure où cette dernière possède une stratégie claire en terme d'approvisionnement en contre saison.

2.2.3.3 Contexte concurrentiel

	1	2	3	4	5
Position des clients - concentration des échanges et pouvoir de négociation - négociation des services : emballages, E.D.I - qualité - profit des clients - possibilité d'intégration amont	X		X	↗ ↗	↗
Pouvoir des clients				↗	
Position des fournisseurs - concentration des échanges - part des achats de matières dans le coût de revient - poids des apporteurs - possibilité d'intégration aval	X X X X				
Pouvoir des fournisseurs	X				
Menaces externes - entrants potentiels . marché intérieur (risques à l'import) . export - produits substitution . risques à l'import	X	X		↗	
Obstacles à l'entrée - économies d'échelle - différenciation des produits - accès aux circuits de distribution - santé financière des concurrents - concentration possible - acquisition du savoir-faire	X X	↗	↗ X ↗		
Pressions externes		X			
Intensité concurrentielle - arguments concurrentiels : différenciation - concentration - capacités installées - taux de croissance - innovation, recherche - obstacles à la sortie	X X	X X		↗ ↗	
Intensité concurrentielle		↗			

2.2.3.4 Synthèse

Opportunités	Menaces	Contraintes
<p>Avantage concurrentiel en terme de qualité</p> <p>Augmentation des capacités de production (50 KT vs 28 KT)</p> <p>Partenariat à l'export et à l'import</p>	<p>Taille des concurrents leader</p> <p>⇒ surproduction</p> <p>Poids de la distribution hyper /supermarchés</p> <p>Concentration des grossistes</p>	<p>⇒ Optimiser les rendements et les coûts de revient</p> <p>⇒ à maintenir</p> <p>⇒ développer la commercialisation</p> <p>⇒ comprendre la stratégie du partenaire</p> <p>⇒ baisse des coûts de revient</p>

3 Segmentation stratégique et éléments associés

3.1 Couple produits – marchés

Produits \ Marchés	Grossistes	Détaillants	Epicerie fine	G.M.S	Export	Industrie
Pomme bicolore Qualité supérieure	X	X	X	X	X	
Pomme bicolore Qualité Lambda	X	X		X		
Pomme bicolore Ecart de tri						X
Autres variétés de pommes non Produites						

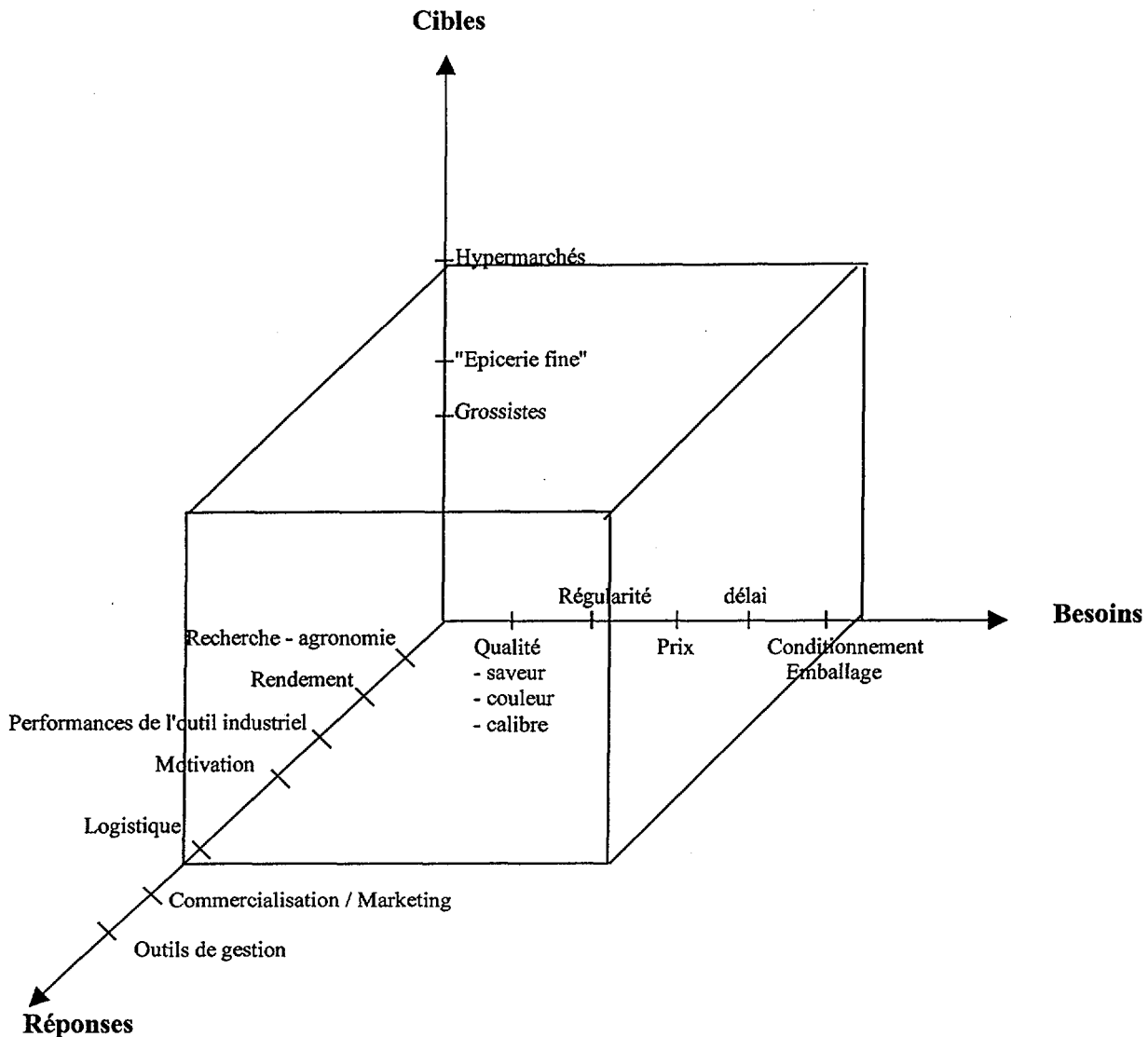
La société produit uniquement les variétés Gala et Fuji en raison du goût des consommateurs brésiliens.

Nous n'avons pas approfondi la segmentation des produits kiwi, pêches, en raison de leur faible production et de leur commercialisation uniquement sur le marché brésilien

3.2 Les domaines d'activités stratégiques

3.2.1 Pommes bicolores – qualité supérieure – marché brésilien

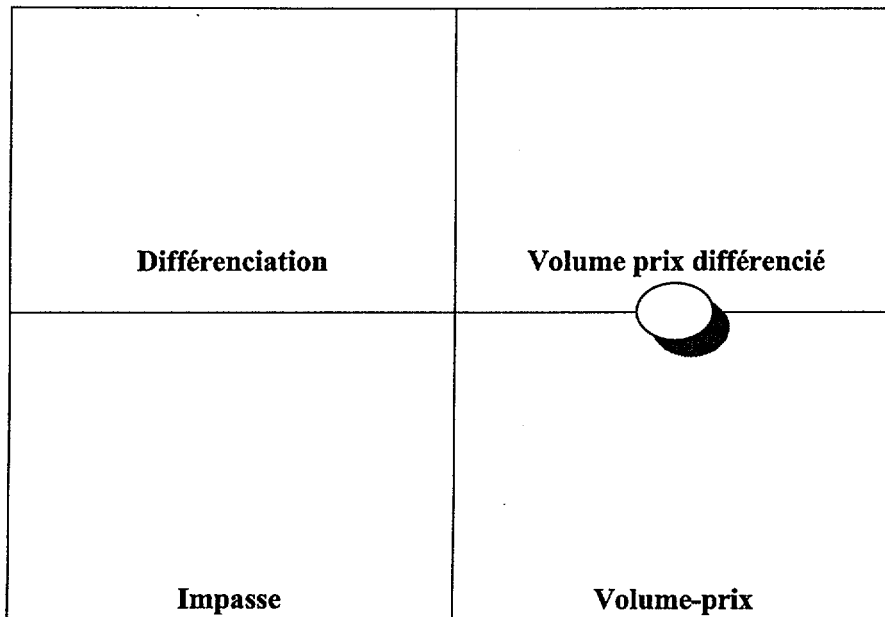
3.2.1.1 D.A.S



Mode de lecture :

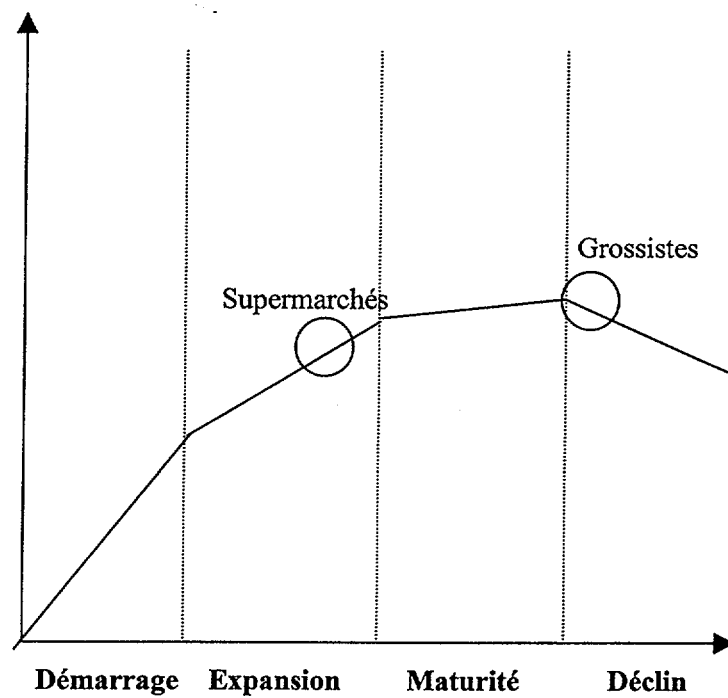
- Cette représentation permet de visualiser :
 - quels sont les clients potentiels de l'activité (axe "cibles"),
 - quelles sont leurs attentes (axe "besoins"),
 - et quels moyens doivent être mis en œuvre par l'entreprise pour toucher ces clients et répondre à l'ensemble de leurs attentes (axe "réponses").
- Les critères qui sont situés dans ce cube sont gérés voir maîtrisés par Pomifrai alors que ceux hors du cube ne le sont pas encore.

3.2.1.2 Type de stratégie



Pomifrai évolue sur un marché de plus en plus qualifié volume-prix.
La qualité des produits lui confère une image différenciée auprès des distributeurs

3.2.1.3 Cycle de vie



3.2.1.4 Les Facteurs Clés d' Succès

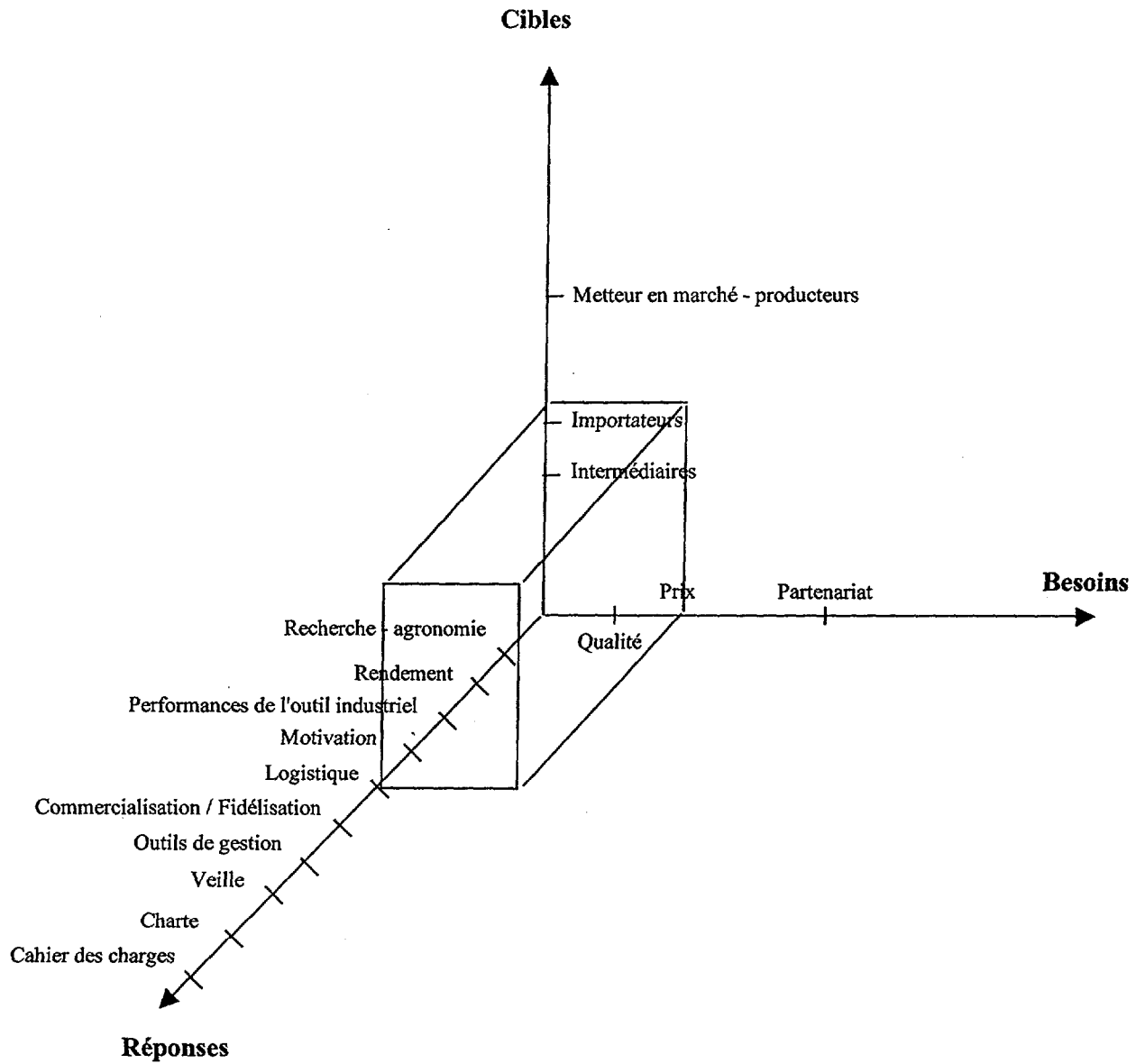
Critères	Domination des concurrents			Domination sur les concurrents	
	-2	-1	0	+1	+2
Recherche – Agronomie			○		
Qualité du produit					○
Rendement productivité			○		
Management, motivation				○	
Commercialisation		○			
Marketing		○			
Outils de gestion		○			

3.2.1.5 Grille de synthèse

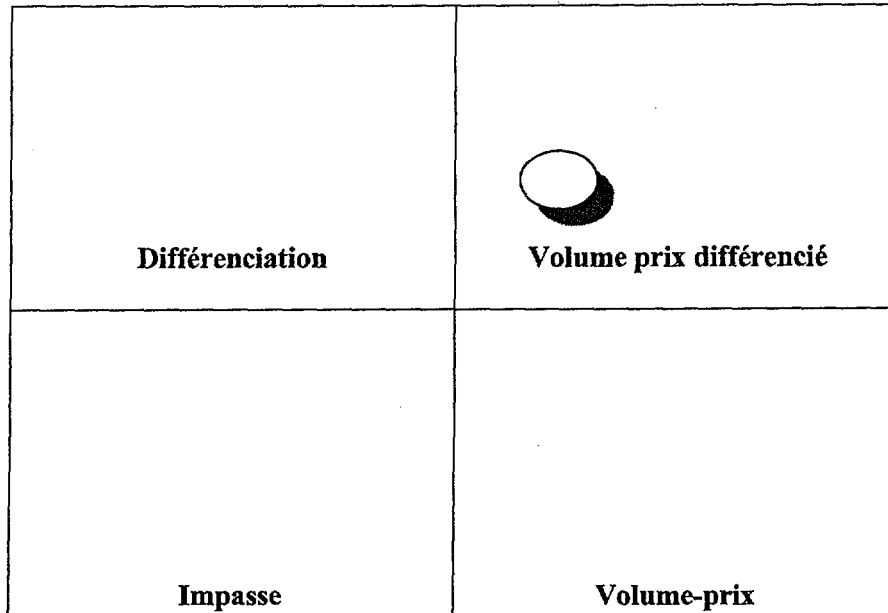
Eléments analysés	Synthèse				
<p>Maturité du secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - taille - type de stratégie - cycle de vie - croissance 	<p>Marché national dont la taille permet de travailler par région.</p> <p>Volume-prix différencié</p> <p>Maturité – déclin des grossistes au profit des supermarchés.</p> <p>Potentiel de croissance faible en raison de la pauvreté d'une grande partie de la population et de la richesse des variétés de fruits au Brésil.</p>				
<p>Intensité concurrentielle du secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - position des clients - position des fournisseurs - menace de nouveaux entrants - existence de produits de substitution - rivalité interne 	<p>Leur pouvoir de négociation devient fort et augmente.</p> <p>Faible en terme de produits phytosanitaires. Le regroupement d'apporteurs sera un atout.</p> <p>Par regroupement ou par l'introduction des produits d'importation.</p> <p>Très faible</p> <p>Forte</p>				
<p>Evaluation des attraits du secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - taille du marché - part du marché - taux de croissance - nombre de concurrents - capacités installées - rentabilité du secteur - intensité de la rivalité - niveau de prix - pression des clients - maîtrise des facteurs clés de succès 	1	2	3	4	5
		X			
		X			
		X			
			X		
		X			
		X			
		X			
	X				
			X		
Synthèse	2,5				
<p>Les concurrents : Fischer : 102 KT, Agricola Fraiburgo : 47 KT 350 KT produit par les 9 principaux concurrents (récolte 98/99)</p> <p>Facteurs d'évolution :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la taille des concurrents, - la concentration des distributeurs - le levier marketing sur la consommation - la fidélisation des clients 					

3.2.2 Pommes bicolores – qualité supérieure – marché export

3.2.2.1 DAS



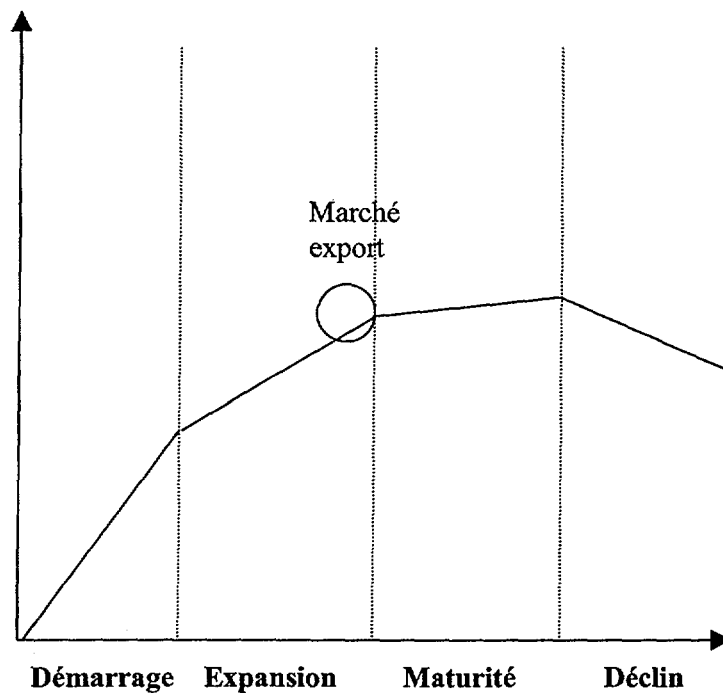
3.2.2.2 Type de stratégie



Pomifrai évolue à l'export sur un marché de contre saison.

La qualité de ses produits la positionne en V.P différencié.

3.2.2.3 Cycle de vie



3.2.2.4 Les Facteurs Clés de Succès

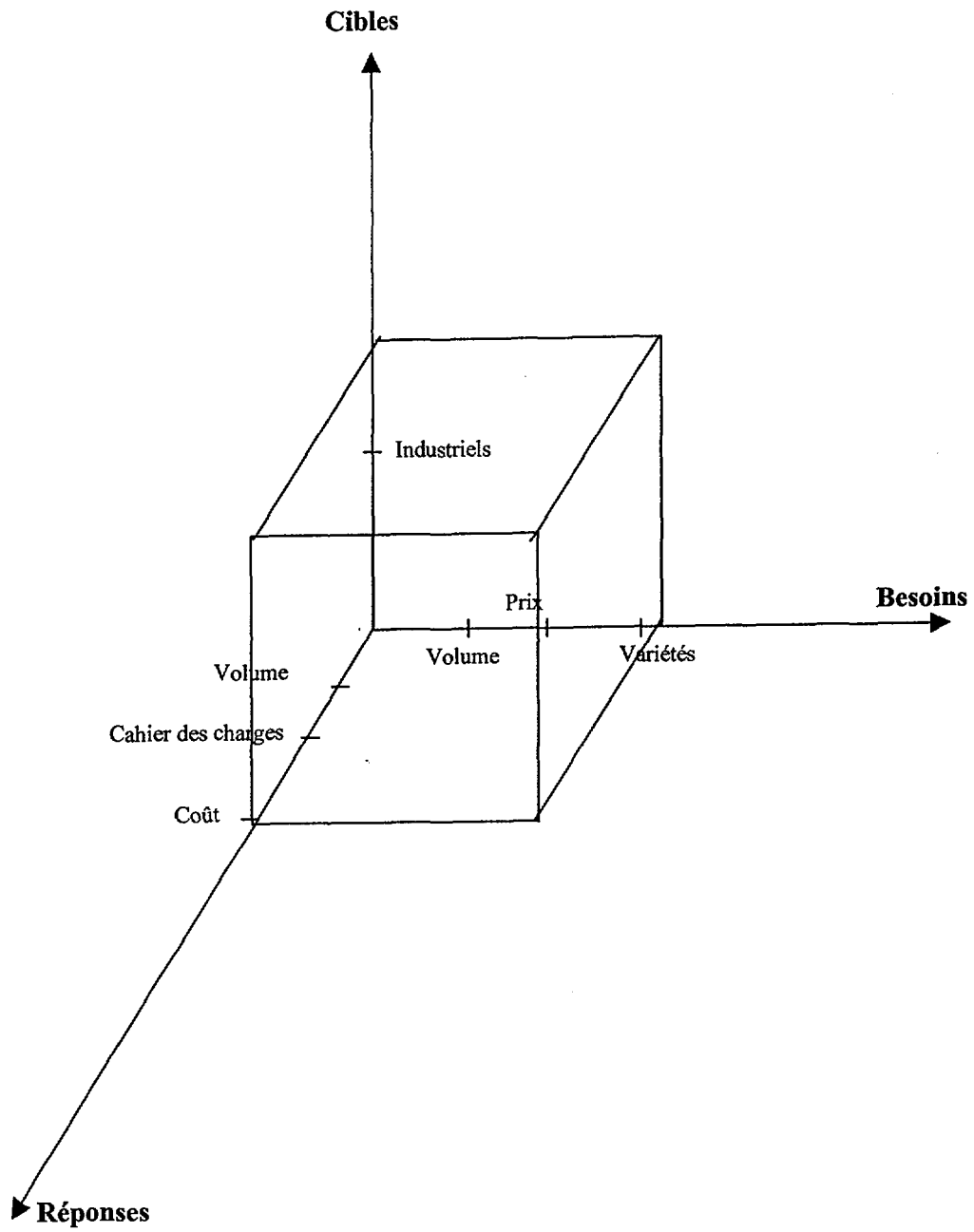
Critères	Domination des concurrents			Domination sur les concurrents	
	-2	-1	0	+1	+2
Recherche – Agronomie			○		
Qualité du produit					○
Rendement - productivité			○		
Management, motivation					○
Commercialisation – fidélisation			○		
Marketing			○		
Outils de gestion		○			

3.2.2.5 Grille de synthèse

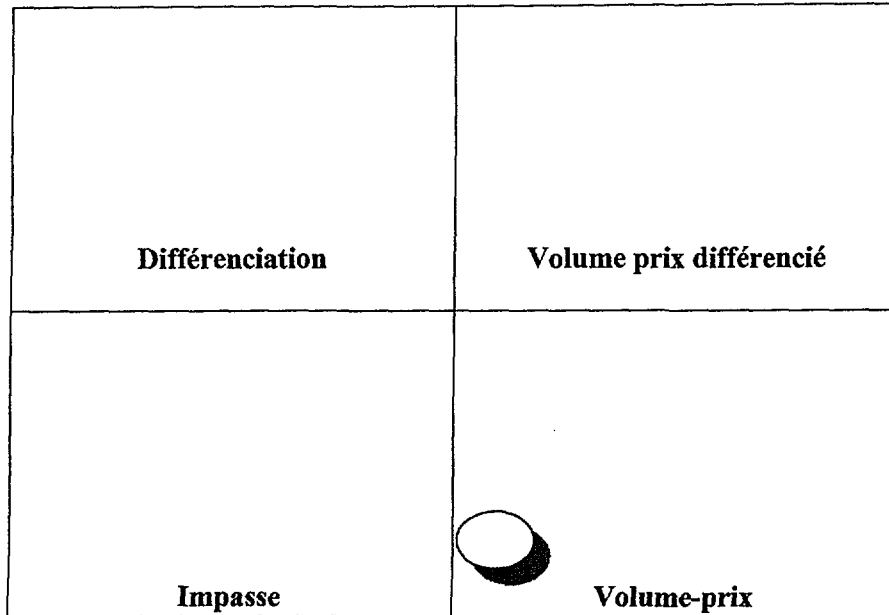
Eléments analysés	Synthèse				
<p>Maturité du secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - taille - croissance - cycle de vie 	<p>Marché européen à travailler par pays et type de professionnel.</p> <p>A évaluer en raison de : problèmes de protectionnisme des producteurs, actualité en France, concurrence (Australie, Nlle Zélande, Afrique du Sud)</p> <p>Besoin de contre saison en émergence</p>				
<p>Type de stratégie</p>	<p>Volume – prix différencié</p>				
<p>Intensité concurrentielle du secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - position des clients - position des fournisseurs - menace de nouveaux entrants - existence de produits de substitution - rivalité interne 	<p>Les intermédiaires sont dépendants des distributeurs finaux dont les regroupements sont d'actualité</p> <p>Faible en terme de produits phytosanitaires</p> <p>Surproduction et arrivée de l'Australie, la Nlle Zélande ...</p> <p>La conservation des pommes due à la surproduction</p> <p>Forte</p>				
<p>Evaluation des attraits du secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - taille du marché - part du marché - taux de croissance - nombre de concurrents - capacités installées - rentabilité du secteur - intensité de la rivalité - niveau de prix - pression des clients maîtrise des facteurs clés de succès 	1	2	3	4	5
			X	X	
	X		X		
	X	X			
	X				
			X		
<p>Synthèse :</p>	3				
<p>Les concurrents : Afrique du Sud, Nlle Zélande, Chili, Argentine, les gros producteurs brésiliens</p> <p>Facteurs d'évolution du D.A.S :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la taille des concurrents, - la capacité à fidéliser les clients, à nouer des partenariats - la mondialisation, - le lobbying de protection, 					

3.2.3 Pommes : écarts de tri

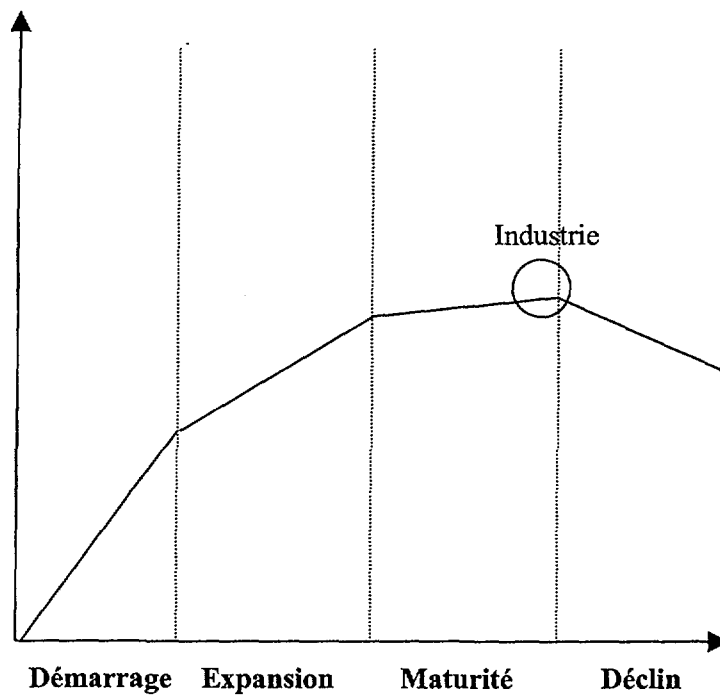
3.2.3.1 D.A.S



3.2.3.2 Type de stratégie



3.2.3.3 Cycle de vie



3.2.3.4 Les facteurs clés de succès

Critères	Domination des concurrents			Domination sur les concurrents	
	-2	-1	0	+1	+2
Volumes		○			
Qualité					○
Variétés	○				
Prix			○		

3.2.3.5 Grilles de synthèse

Eléments analysés	Synthèse				
Maturité du secteur :					
- taille	Marché national				
- cycle de vie	Maturité				
- croissance	Faible				
Type de stratégie	Volume-prix				
Intensité concurrentielle du secteur :					
- position des clients	Forte voire dominante				
- rivalité interne	Renforcée avec l'augmentation des capacités des concurrents				
Evaluation des attraits du secteur :	1	2	3	4	5
- taille du marché			X		
- part du marché		X			
- taux de croissance		X			
- nombre de concurrents		X			
- capacités installées		X			
- rentabilité du secteur	X				
- intensité de la rivalité	X				
- niveau de prix	X				
- pression des clients	X				
maîtrise des facteurs clés de succès			X		
Synthèse :	2,5				
Les concurrents :	Idem que sur les marchés du frais				
Facteurs d'évolution du D.A.S :					
- l'accroissement des capacités de production (taille de certains concurrents),					
- la pression des clients,					
- actuellement pas de valeur ajoutée sur la transformation des pommes bicolores					

3.2.4 Pommes bicolores – qualité Lambda

Ce D.A.S s'apparente au D.A.S n° 1.

Cependant ce D.A.S évolue dans une stratégie de volume-prix ce qui positionne "le prix" comme la première attente des clients.

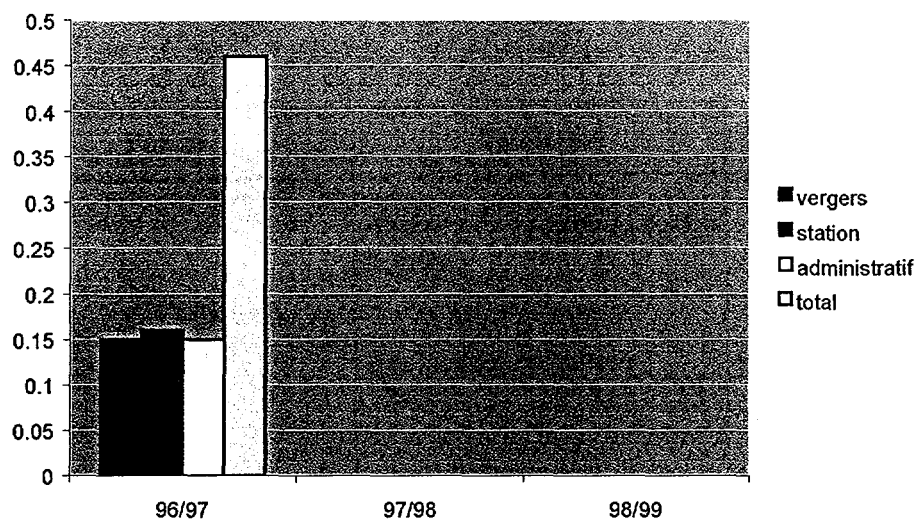
Diagnostic interne

La production

Tableau : superficies plantées – Pommiers en reals

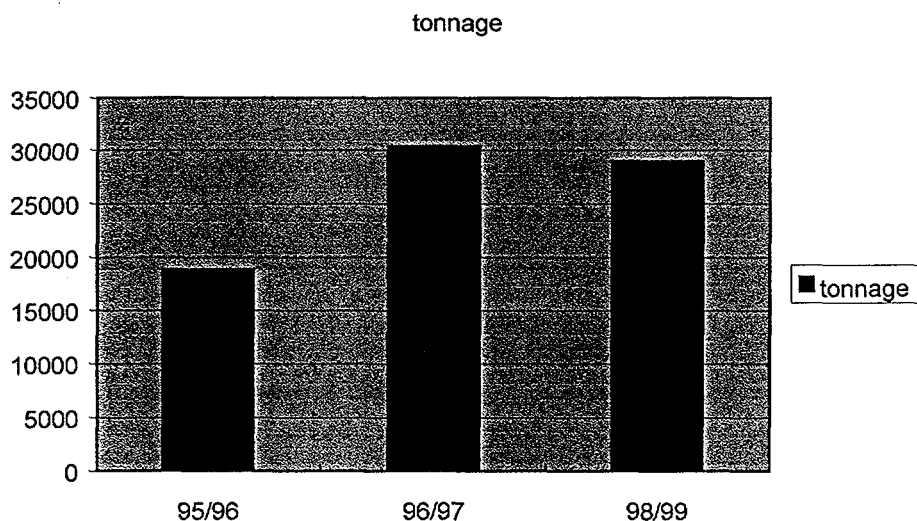
Année de plantation	Gala					Fuji				
	Superficie (ha)	Age (année)	Rendement	Production	Coûts	Superficie (ha)	Age (année)	Rendement	Production	Coûts
1975	38.81	24	35.87	1392.21	156827.1	70.02	24	32.68	2288.00	282943.4
1977	3.87	22	21.70	83.98	15638.2	6.56	22	32.87	215.60	26508.2
1980	4.87	19	34.68	168.8	19679.1					
1981	20.26	18	36.00	729.46	81868.5	5.21	18	65.78	342.72	22159.0
1982	3.93	17	46.77	183.82	16714.9	8.71	17	56.60	493.00	37045.1
1983	13.73	16	49.23	675.88	58396.1	21.74	16	56.91	1237.24	92464.0
1984	23.75	15	31.98	759.64	99955.7	23.51	15	51.39	1208.28	87439.2
1985	10.49	14	45.32	475.36	44615.8	29.62	14	59.03	1748.48	125979.1
1986	1.78	13	52.09	92.72	7102.7	36.71	13	38.95	1429.74	146484.9
1987						19.09	12	47.13	899.64	76175.3
1988	21.58	11	46.74	1008.64	87443.9	41.81	11	43.98	1838.90	165482.8
1989	29.12	10	30.41	885.47	108304.1	41.35	10	35.73	1477.30	157261.0
1990	49.19	9	30.11	1481.17	205641.0	37.94	9	29.07	1102.820	159312.7
1991	53.35	8	24.54	1309.37	198421.3	35.42	8	38.29	1356.30	132208.2
1992	37.11	7	37.87	1405.54	148081.0	2.40	7	2.73	6.56	9576.7
1993	34.45	6	25.96	894.44	133553.8	5.54	6	26.43	146.40	22106.4
1994	18.34	5	33.34	611.5	72745.3					
1995	2.14	4	4.27	9.13	7959.1					
1996	163.30	3	1.55	253.86	318131.7					
1997	163.44	2	0.08	13.68	314693.3					
1998	38.98	1	0.00		67804.0					
	732.49			12434.67	2163577.	385.63			15790.98	1543146

4.1.2 Pomifrai évolution des coûts de production en US \$



Ces prix apparaissent très compétitifs par rapport aux données de la production française.

4.1.3 Pomifrai évolution production



1.4 Diagnostic Interne : les vergers

Forces	Faiblesses	Propositions
<ul style="list-style-type: none">- Sérieux et expertise du responsable- Conseil externe- Prix de revient compétitif vis à vis stratégie export	<p>Absence de protection contre la grêle</p> <p>Des lacunes en gestion</p>	<p>⇒ Action commune avec le responsable financier pour maîtriser tous les composants des coûts de revient.</p>

4.1 Diagnostic interne : la station

4.1.5.1 L'outil :

Forces	Faiblesses	Propositions
<ul style="list-style-type: none"> - La technologie de conditionnement est banalisée et maîtrisée par Pomifrai - Les capacités ne sont pas saturées et l'augmentation de la production des vergers sera absorbée par une organisation en travail posté - L'entreprise envisage aussi de vendre de la capacité de conditionnement à des producteurs - La machine MAF date de 1993 Quelques mises à niveau seront nécessaires pour faire face à la nouvelle charge de travail - Prix de revient compétitif vis à vis stratégie export 	<p>Le Froid : Insuffisance de stockage en ULO</p> <p>La logistique : - pas de palettisation, - pas de quai de chargement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Cette nouvelle organisation nécessitera de piloter étroitement le responsable du Packing et d'anticiper la formation ou le recrutement d'un nouveau chef d'équipe ⇒ Bien évaluer le prix de la prestation ⇒ Le nouvel investissement va permettre sans problème de faire face à l'accroissement de la production ⇒ Valider les investissements par un calcul de rentabilité

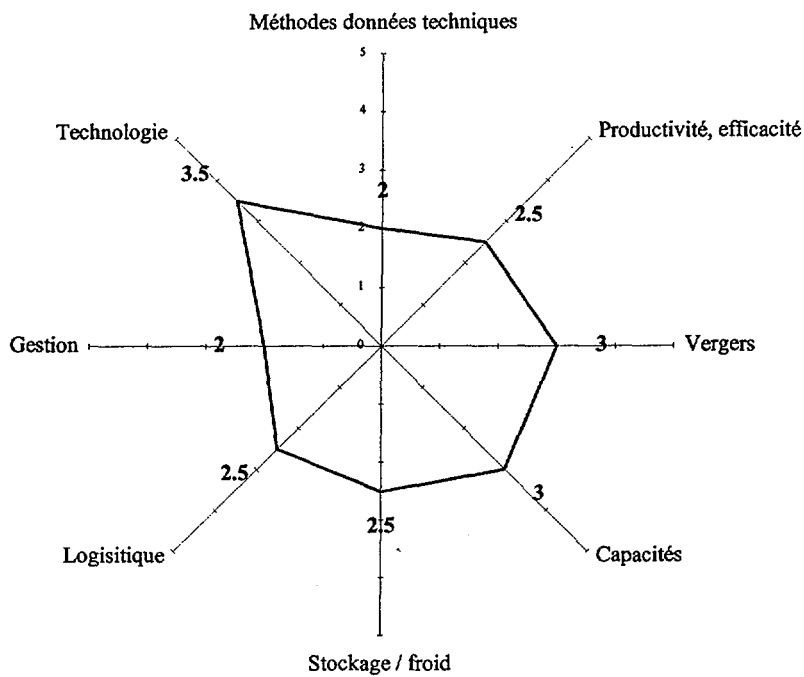
4.1.5.2 L'organisation :

Forces	Faiblesses	Propositions
	<p>Les données techniques de l'atelier de conditionnement ne sont pas maîtrisées avec pour conséquence une non-connaissance des coûts de revient</p> <p>Organisation "papivore" : Production de nombreux documents et papiers émanant des ateliers et qui ne font pas l'objet d'une synthèse et de suivi.</p>	<p>⇒ C'est une priorité : action à conduire en relation avec le responsable financier Ari Guidani. Mise en place d'une gestion informatisée de la production (G.P.A.O). Rapprochement avec les données comptables (analytique)</p> <p>⇒ A simplifier dans le cadre du schéma directeur de l'information à élaborer.</p>

4. 5.3 Le management, le personnel :

Forces	Faiblesses	Propositions
<p>La motivation du responsable de production</p>	<p>Formation du responsable du packing</p>	<p>⇒ Améliorer ses compétences par une formation aux éléments clés de la performance : productivité, juste à temps, stocks, budget, management d'équipe, données techniques, coût de revient ...</p>
	<p>Communication avec le responsable des vergers</p>	<p>⇒ Implication de la Direction pour (former, expliquer, éduquer, convaincre) améliorer cette communication</p>
	<p>Les coûts de revient ne sont pas maîtrisés tant au niveau des quantités (productivité, données techniques) que des frais de fonctionnement</p>	<p>⇒ En raison du projet de croissance et des contraintes de prix imposées par les marchés, la maîtrise des coûts de production constitue une priorité qui doit s'insérer dans une démarche plus globale de refonte du système d'information (l'information bien souvent existe mais elle n'est pas exploitée) et des coûts de revient.</p>

4. 5.4 Diagnostic interne : la production :



Bases solides en production néanmoins à optimiser
et apte à accompagner la stratégie de croissance

4. Diagnostic interne : commercial et marketing

Forces	Faiblesses	Propositions
L'anticipation des cours du marché et la détermination des prix de vente		
Un vendeur jeune et sérieux.		⇒ Dont la puissance de travail, la compétence devra être renforcée pour faire face au développement
	Marges mal maîtrisées	⇒ A intégrer dans le schéma d'ensemble : plan directeur de l'information, et coût de revient
	En 1999 (01 à 07) la part de vente aux supermarchés est faible : 4,4 %	⇒ Se former à la commercialisation dans ce circuit en raison de l'augmentation probable des ventes
La volonté de commercialiser à l'export via une solution adaptée à ce marché		⇒ Valider la stratégie des partenaires recherchés
La volonté de se regrouper en association avec des concurrents pour promouvoir les produits	Pas de marketing sur les marques	
Politique produit (exemple pas de litiges à l'export)		

4.3 Diagnostic interne : la qualité

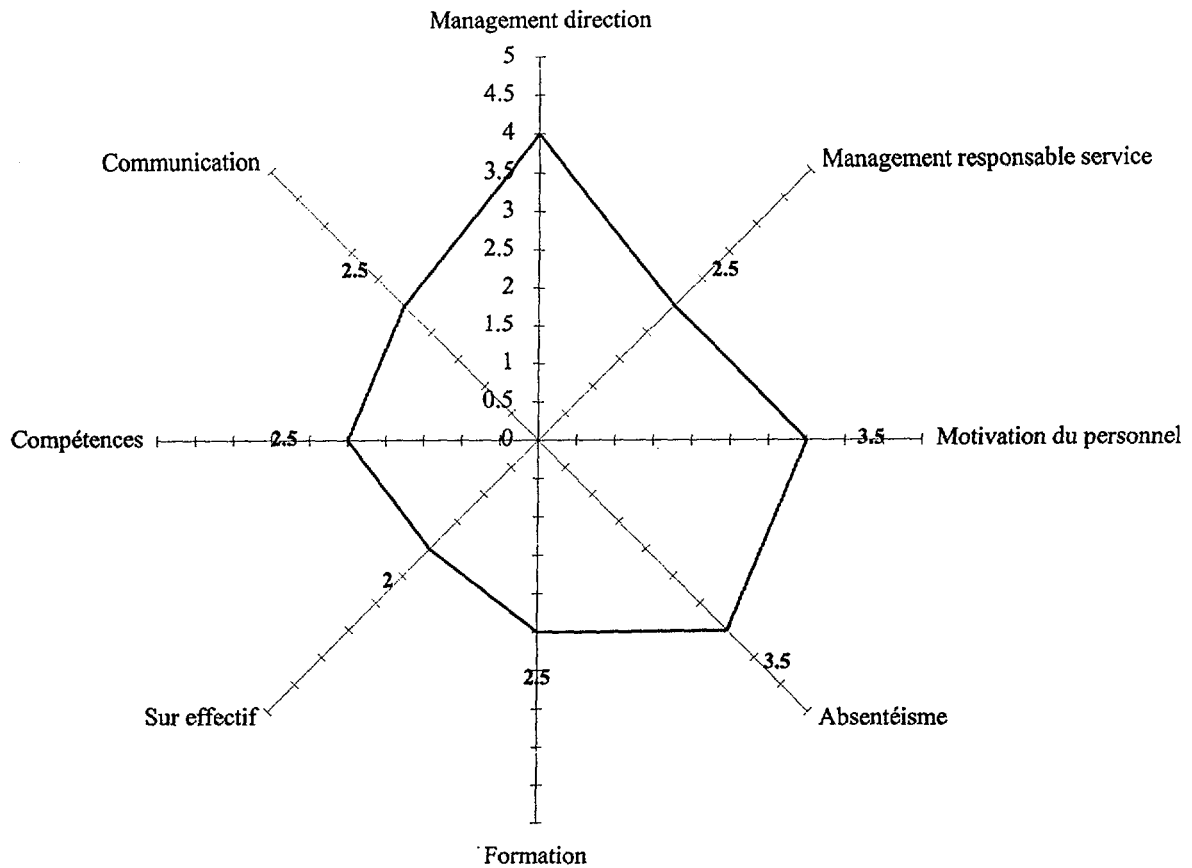
Forces	Faiblesses	Propositions
	<p>Traçabilité : L'absence de suivi de la parcelle au colis constituera un frein au développement commercial à l'export.</p> <p>Nécessite de satisfaire aux normes HACCP.</p> <p>Coût de la non-qualité : pas d'indicateur en place.</p> <p>Suivi de la qualité : améliorer les liens entre station et vergers.</p>	<p>⇒ A mettre en place dans le cadre de la refonte des outils de gestion</p>

Diagnostic interne : management opérationnel et ressources humaines

4.4.1 Forces et faiblesses

Forces	Faiblesses	Propositions
<p>Un personnel jeune</p> <p>Le style de management de la Direction qui facilite l'adhésion et la motivation</p>	<p>Présence d'un sur effectif dans certains services</p> <p>La communication entre les services</p> <p>Les compétences en terme de management des principaux responsables</p>	<p>⇒ Il est difficile de recruter du personnel : la formation la mise à niveau des compétences doit être développée.</p> <p>⇒ Nous préconisons la création d'un management par objectif afin de mener à terme les projets de l'entreprise.</p> <p>⇒ Cette situation ne permet pas d'exacerber les compétences et la motivation. Etablir les définitions de poste et réorganiser en conséquence.</p> <p>⇒ Instaurer avec les principaux collaborateurs une réunion mensuelle permettant de piloter l'entreprise et les projets et à fortiori facilitant les échanges et favorisant la transversalité</p> <p>⇒ Implication de la Direction et programme de formation pour faire progresser chacun dans sa capacité à gérer / manager.</p>

4. Diagnostic



Profiter du climat de confiance pour mettre en place un management opérationnel plus fort, orienté vers la conduite et le contrôle des actions.
Des compétences à améliorer.

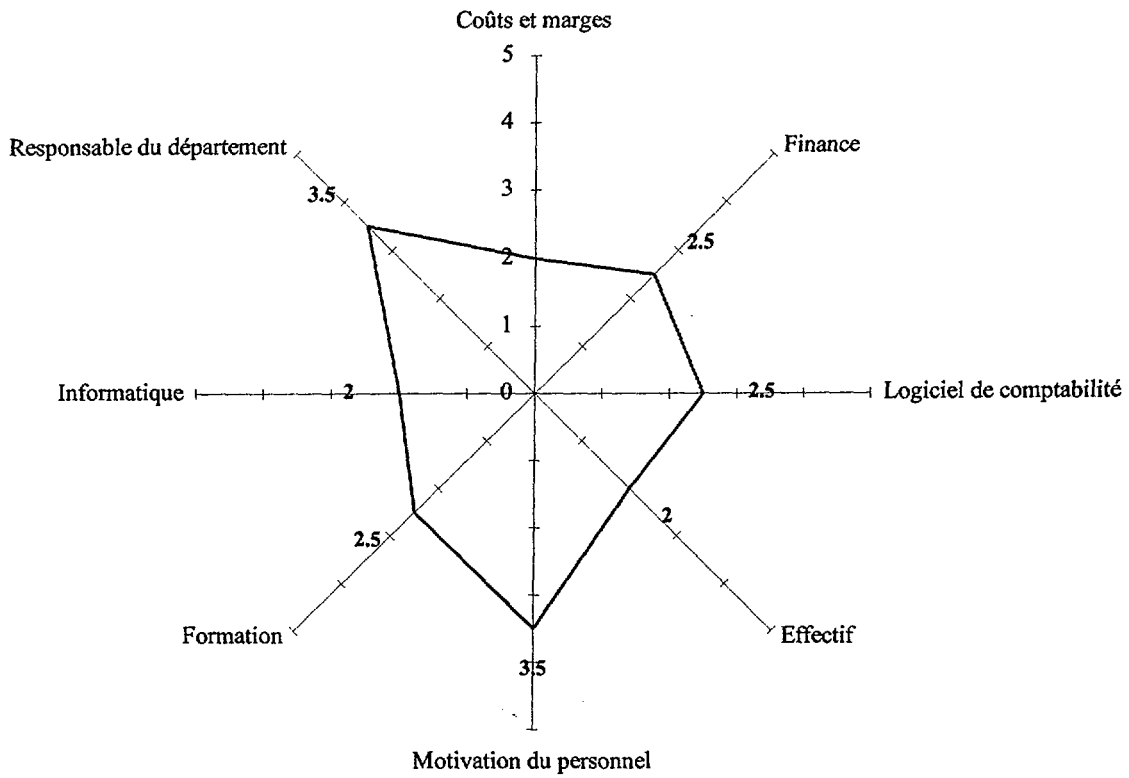
Diagnostic interne : gestion, finance, comptabilité, informatique

Force et faiblesse

Forces	Faiblesses	Propositions
- Un responsable qui nous est apparu motivé pour faire évoluer les outils de gestion et d'information.		⇒ En raison des enjeux et de la diversité des travaux à accomplir, un entretien avec la Direction permettra de déterminer si une assistance externe est nécessaire
- La sortie rapide d'un compte d'exploitation mensuel		⇒ Une prochaine étape consistera à : - Contrôler l'affectation des ressources par service, - Comparer les budgets (projection fin d'année fiscale) en fonction des réalisations Compléter ce reporting par la mise sous contrôle des éléments clés de la gestion : rendements, stock et évaluation des stocks en terme de chiffre d'affaires, statistique de ventes et marges par produit, client ...
	L'absence de coûts de revient prévisionnels, réalisés et comparés aux années antérieures	⇒ Priorités à conduire avec la refonte du système d'informations
	Un sureffectif ...	⇒ Qui ne pourra favoriser la motivation
	Définition de poste à revoir	⇒ Cas du trésorier
Une situation financière équilibrée (cf analyse financière jointe)	... mais des performances à améliorer pour conforter le haut de bilan et investir	
	Le logiciel de comptabilité ne donne pas satisfaction	⇒ A revoir dans le cadre du schéma directeur informatique

Forces	Faiblesses	Propositions
Beaucoup d'informations ...	Absence de prévisions financières annuelles (aujourd'hui trimestrielles)	⇒ A instaurer dans le cadre des budgets annuels
	Absence de compte d'exploitation par domaine d'activité	⇒ A créer, les éléments d'information existent
	Organisation papivore	Mais peu utilisées dans la gestion
	L'informatique : effectif surdimensionné, un logiciel inadapté, des utilisateurs qui ont des besoins, absence de schéma directeur	⇒ Elaborer un schéma directeur avec les concours d'Ari Guidani

5. Synthèse



Une équipe qui a su remettre une information de base à jour.
Des travaux importants à réaliser pour moderniser les outils et piloter l'entreprise.

Analyse financière

5.1 Bilan financier

	30/06/99	31/12/98
Capitaux propres	26 680	25770
DLMT	14 628	14380
Capitaux permanents	41308	40150
Immobilisations	39354	37887
FONDS DE ROULEMENT (F R)	1954	2263
Actifs circulants	6371	5818
Passifs circulants	1891	2324
BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT	4480	3494
TRESORERIE	(2526)	(1231)
Banque	590	370
Part court terme des emprunts	(3116)	(1601)

Ratios 30/06/99 :

$$\text{Endettement financier} = \frac{14628 + 315}{26680} = 67 \%$$

$$\text{Liquidité} = \frac{6371 + 590}{1891 + 3116} = \frac{6961}{5007} = 1,39$$

Ratios 31/12/98 :

$$\text{Endettement financier} = \frac{14380 + 1601}{25770} = 62 \%$$

$$\text{Liquidité} = \frac{5818 + 370}{2324 + 1601} = \frac{6188}{3925} = 1,57$$

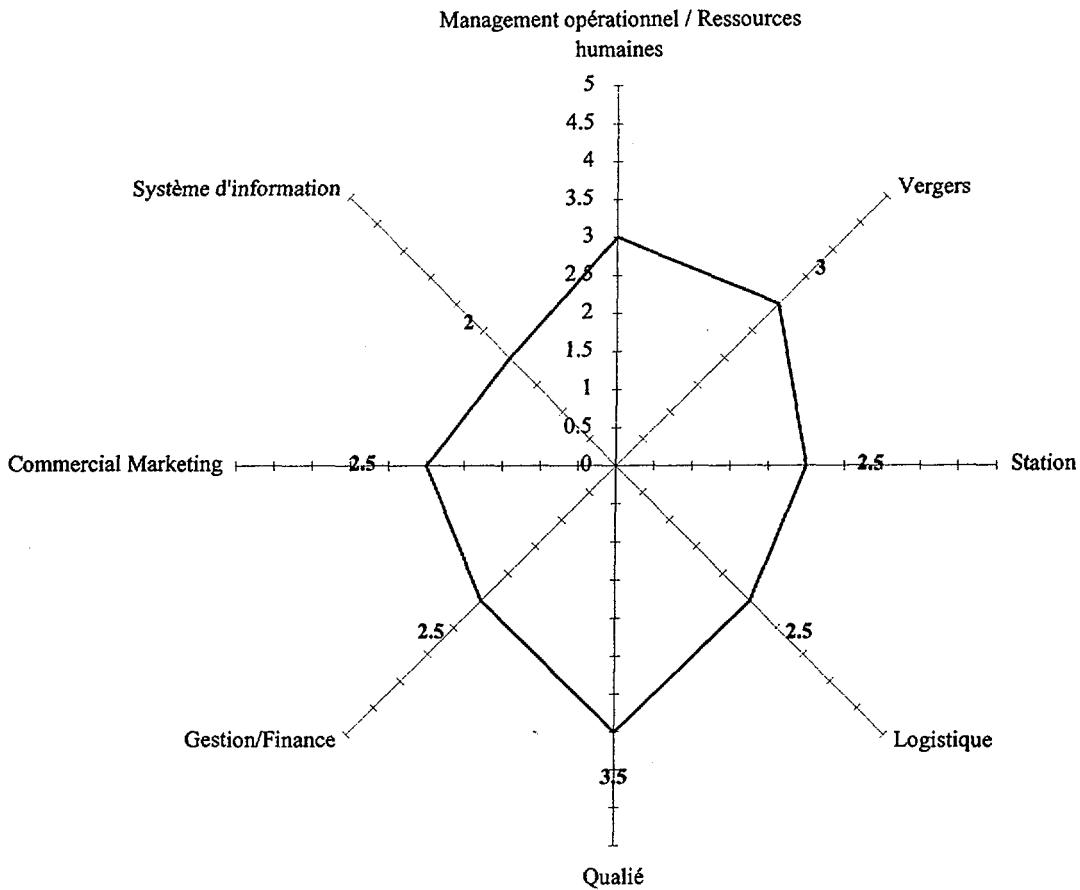
4.1 Capacité d'Autofinancement (C.A.F)

En reals	31.12.1998	30.06.1999
Résultat	-676 327	910 844
Provisions		228 215
Amortissements	643 085	591 284
Total C.A.F	- 33 242	1 730 343

La C.A.F doit être augmentée au niveau des résultats pour rassurer les partenaires financiers et accompagner le développement de l'entreprise.

7 Diagnostic interne

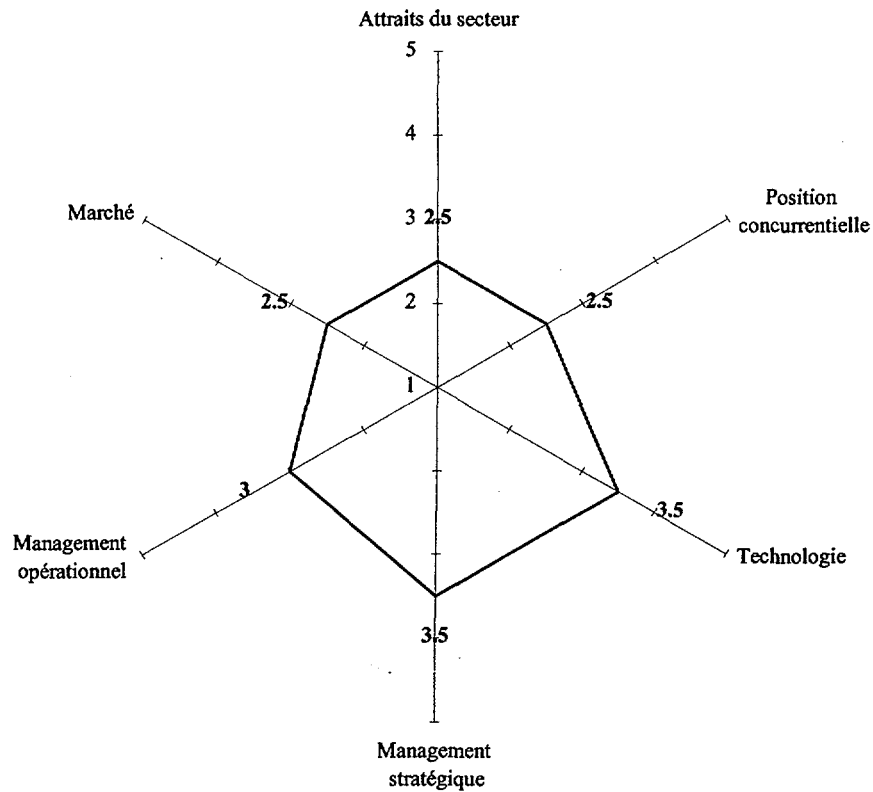
Synthèse :



Une organisation et une gestion pouvant être optimisée

5 Synthèse et alternatives stratégiques

5.1 Synthèse du diagnostic



Mode de lecture :

- Marché : Evolution, expérience et connaissance
- Attrait du secteur : Potentiel du domaine d'activité et capacités de l'entreprise à en bénéficier
- Position concurrentielle : Maîtrise des facteurs clés de succès et importance des avantages concurrentiels
- Technologie : Expérience, maîtrise, capacité à innover de l'entreprise
- Management stratégique : Capacité à évoluer et prévenir les menaces, développer, verrouiller le potentiel compétitif et la position stratégique
- Management opérationnel : Capacité à agir et conduire les actions

Après une phase de reprise en main après le décès de son mari, Madame Frey s'emploie avec lucidité à créer et à renforcer une organisation pour mener sa stratégie de croissance.

Alternatives stratégiques de l'entreprise

▪ **Marché intérieur :**

La marge de manœuvre de l'entreprise est limitée du fait du faible niveau de consommation de la population.

Un levier marketing est nécessaire ainsi qu'une orientation vers la grande distribution.

Coût, logistique et commercialisation sont les atouts pour se développer ou maintenir ses parts de marché.



Stratégie de développement naturel mais en sélectionnant de plus en plus les acteurs de la distribution.

▪ **Export :**

Du fait que Pomifrai augmente ses volumes et que le marché intérieur n'absorbera pas en totalité cette augmentation de volume, le marché export devient stratégique.

Cette stratégie sera confrontée aux efforts des pays comme la Nouvelle Zélande etc ... qui chercheront à profiter des besoins de contre saison en Europe et notamment en France.

Par ailleurs, lobbying et stockage constituent aussi des obstacles à l'entrée vis à vis de l'export.

Rappelons que les coûts de revient de production (verger et station) sont très compétitifs pour aborber ce marché européen.

La volonté de créer un partenariat avec un opérateur leader constitue un avantage concurrentiel dans la mesure où l'opérateur choisi est capable de mettre en œuvre une véritable stratégie.



Stratégie d'alliance

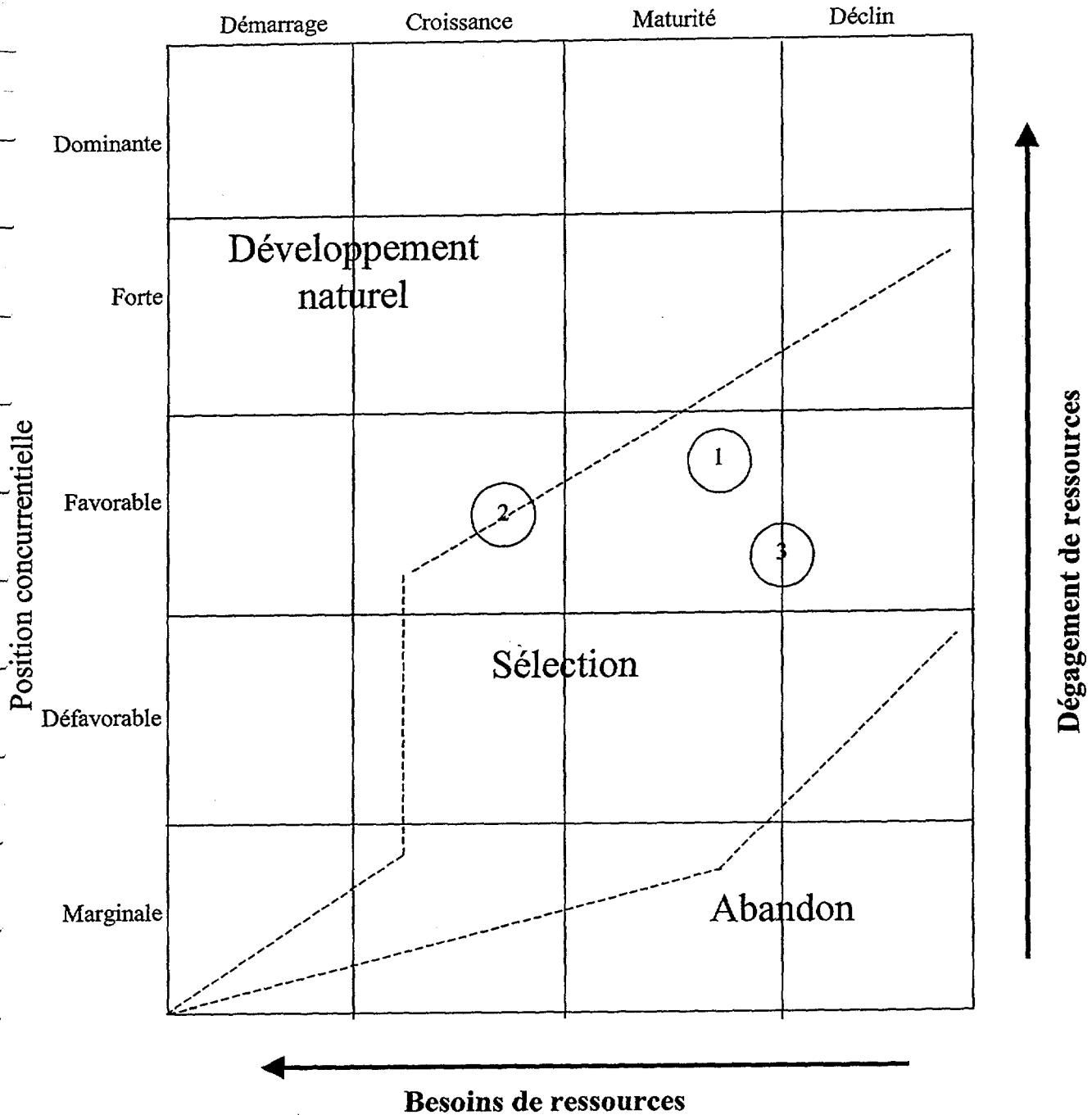
▪ **Ecarts de tri :**

Pomifrai a décidé d'intégrer la filière Industrie – compote, jus ...

Madame Frey valide actuellement cette stratégie d'intégration – aval.

▪ Synthèse du portefeuille d'activité selon matrice A.D.L.

Maturité du secteur



DAS 1 : Marché intérieur

DAS 2 : Export

DAS 3 : Industrie