



NOUVEAU PLAN STRATEGIQUE : Back in the Game 2018 (BiG 2018)

1 positionnement unique : challenger au cœur du marché des vins et spiritueux

**2 objectifs 2018 : marge d'EBITDA entre 12% et 15% et croissance des métiers
cœurs entre 25% et 35%**

3 volets opérationnels : Rationalisation, Optimisation, Croissance

4 piliers stratégiques : La vodka, William Peel, Marie Brizard, Fruits & Wine

5 marchés clés : France, Pologne/Pays baltes, Etats-Unis, Espagne, Brésil

Belvédère SA (Euronext Paris : BVD) annonce aujourd'hui son nouveau plan stratégique couvrant les années 2015 à 2018.

Jean-Noël Reynaud, Directeur Général de Belvédère commente : « *Nous sommes très heureux de présenter ce nouveau plan stratégique à nos salariés, nos actionnaires et à l'ensemble de nos partenaires. Ce plan stratégique verra Belvédère gagner en agilité et s'affirmer comme un challenger au cœur du marché des vins et spiritueux. Je tiens à remercier l'ensemble des équipes de Belvédère qui ont fourni un travail exceptionnel et nous permettent de présenter ce nouveau plan stratégique avant la fin de l'année 2014, comme nous nous y étions engagés. Nous débutons l'exercice 2015 avec des objectifs clairs et une feuille de route précise. Un nouveau chapitre s'ouvre et nous sommes tout à la fois enthousiastes et mobilisés pour œuvrer à la réussite de Belvédère.* »

I. Belvédère : un groupe normalisé, prêt à déployer une stratégie ambitieuse

Après une année 2014 consacrée à la remise en route opérationnelle, Belvédère entame ce nouveau chapitre de son histoire avec :

- a) Une gouvernance renouvelée :** Belvédère dispose désormais d'une équipe de direction constituée autour de Jean-Noël Reynaud, organisée pour favoriser un fonctionnement intégré et calibrée pour mener à bien ce nouveau plan stratégique. De plus, le conseil d'administration présidé par Benoît Héroult est essentiellement composé de membres indépendants aux expériences complémentaires, capables d'accompagner le développement de Belvédère, aux côtés de représentants de Diana Holding, premier actionnaire de Belvédère.
- b) Une situation financière assainie :** Belvédère est un groupe désendetté qui a affiché en 2013 un Résultat Opérationnel Courant positif, avant même la mise en place des premières initiatives de bonne gestion décidées en 2014.



c) Des marques puissantes dotées d'un solide ancrage multi-régional

Belvédère se positionne comme le principal challenger au cœur du marché des vins et spiritueux dont le développement ambitieux est axé autour de quatre piliers principaux :

- La vodka (n°3 en France, n°3 en Pologne et n°7 mondial), avec principalement Sobieski et Krupnik
- William Peel sur le marché du scotch whisky (n°1 en France et n°9 mondial)
- Marie Brizard sur le marché des liqueurs, au savoir-faire reconnu depuis 1755
- Fruits & Wine sur le marché des boissons aromatisées à base de vin (n°1 en France)

II. Un positionnement unique pour tirer profit des évolutions du marché

Le marché des spiritueux est un marché dont la croissance moyenne annuelle est évaluée à 6%¹ entre 2014 et 2017. Positionné sur les segments « value » et « standard » qui sont tout à la fois, les plus importants et ceux qui contribuent le plus à la croissance totale du marché en France, en Pologne et aux Etats-Unis, Belvédère dispose d'un positionnement unique et d'un portefeuille de marques présentant une forte adéquation avec les tendances actuelles de consommation : les cocktails, la consommation féminine, le rapport qualité-prix, la sophistication des saveurs...

Fort de ces atouts, Belvédère ambitionne de renforcer sa stratégie multi-régionale et souhaite apporter de la valeur en offrant à ses clients et à ses consommateurs des marques de confiance, audacieuses, riches de saveurs et d'expériences.

III. BiG 2018 : 3 volets opérationnels pour devenir un challenger au cœur du marché

a) La rationalisation des actifs non stratégiques et/ou générant des pertes

A l'horizon de son plan stratégique, Belvédère souhaite vendre des actifs non stratégiques et/ou générateurs de pertes opérationnelles. Il s'agit essentiellement d'activités de grossistes en Pologne, d'équipements de production non nécessaires en Pologne et d'actifs immobiliers en Pologne et en France. Ces cessions devraient avoir trois principaux impacts : une baisse du chiffre d'affaires de 120 M€, une progression de l'EBITDA de l'ordre de 10 M€ et des produits de cessions supérieurs à 20 M€.

b) L'optimisation des activités pérennes via cinq chantiers prioritaires

Belvédère a identifié cinq projets principaux permettant d'optimiser ses opérations :

- La modernisation de l'outil industriel :
 - L'internalisation des capacités de distillation et de rectification pour la production de vodka,
 - La sécurisation et la modernisation de la production de Fruits & Wine,
 - La revue de l'outil industriel de production de liqueurs,
 - La reconfiguration du réseau logistique.

¹ Source : Euromonitor, IWSR, Accenture Research



- La réduction des coûts d'achats directs :
 - L'optimisation des achats au travers d'économies d'échelle liées à l'intégration du groupe,
 - La sécurisation des approvisionnements de William Peel.

- L'amélioration du modèle de distribution :
 - La reconfiguration du modèle de distribution aux Etats-Unis avec une focalisation sur neuf états prioritaires,
 - La réorganisation de l'export via une organisation décentralisée, plus proche des marchés.

- La simplification des opérations :
 - La rationalisation du nombre de références commercialisées, notamment sur la vodka et les liqueurs Marie Brizard,
 - L'analyse de la valeur.

- Le développement des compétences clés :
 - L'excellence commerciale via le renforcement du category management et du revenue growth management,
 - La planification industrielle et commerciale via l'amélioration des processus et de l'organisation

Ces cinq chantiers devraient permettre de générer entre 20 M€ et 30 M€ additionnels d'EBITDA en année pleine à partir de 2018.

c) La croissance des activités

Pour déployer sa stratégie de croissance, Belvédère s'appuiera sur :

- **Quatre piliers stratégiques**
 - La vodka

Sur le marché de la vodka, Belvédère dispose d'une offre différenciée et complémentaire, alliant marques locales et marques globales, principalement sur les segments « Standard » et « Premium ». Sur ce pilier, la stratégie de Belvédère repose essentiellement sur la marque Sobieski pour laquelle le groupe prévoit une croissance moyenne annuelle des volumes de l'ordre de 14% entre 2014 et 2018 via une activation renouvelée et soutenue, une accélération des investissements publi-promotionnels et la mise en place d'un modèle de distribution plus efficace.

- William Peel

William Peel est à ce jour la marque de scotch whisky leader du marché français, lui-même premier marché mondial du scotch whisky. William Peel va être commercialisée sous peu en Pologne, au Brésil et en Lituanie où le potentiel est significatif. Belvédère entend enregistrer une croissance moyenne annuelle des volumes de William Peel de 4% entre 2014 et 2018. Cette croissance proviendra principalement de l'augmentation des investissements publi-promotionnels, de la montée en gamme par l'innovation et du déploiement de la marque en Pologne.



- Marie Brizard

Les liqueurs Marie Brizard correspondent parfaitement aux tendances actuelles de consommation. Belvédère considère pouvoir atteindre une croissance moyenne annuelle des volumes de 7% entre 2014 et 2018, au travers essentiellement du rajeunissement de l'image de la marque, de l'intensification des relations commerciales avec la grande distribution et les CHR (Cafés, Hôtels et Restaurants), de l'investissement publi-promotionnel et enfin de l'amélioration du modèle de distribution.

- Fruits & Wine

Fruits & Wine est le leader français des boissons aromatisées à base de vin et profitera de l'engouement actuel et mondial pour le vin. Belvédère envisage une croissance moyenne annuelle des volumes de l'ordre de 12% entre 2014 et 2018 en poursuivant sa dynamique, en s'implantant dans les pays clés du groupe et en renforçant ses investissements publi-promotionnels.

- **Cinq marchés clés pour le développement**

- La France : croître pour renforcer la position de n°3 du marché

En France, les segments « Value » et « Standard » représentent 86% du marché en valeur en 2013 et 78% de la croissance de ce marché depuis 2005¹. Le positionnement de Belvédère est excellent et lui permet de se fixer l'objectif de renforcer la position de leader de leur marché pour William Peel et Fruits & Wine et pour Sobieski, de devenir le n°2 du marché de la vodka.

Belvédère prévoit ainsi une croissance moyenne annuelle de ses volumes en France de l'ordre de 2% entre 2014 et 2018 et un chiffre d'affaires 2018 supérieur à 200 M€.

- La Pologne : être présent sur tous les segments des vins et spiritueux

Sur un marché dont la croissance attendue entre 2014 et 2018 atteint 12% et sur lequel les segments « Value » et « Standard » représentent 95% du marché en valeur en 2013 et près de 88% de la croissance depuis 2005¹, Belvédère souhaite devenir un acteur complet des vins et spiritueux. Pour cela, le groupe y ambitionne de regagner la 2^{ème} place du marché de la vodka et d'y implanter Fruits & Wine et William Peel. En effet, le scotch whisky devrait représenter 50% de la croissance attendue du marché polonais des spiritueux à horizon 2018¹ et le positionnement de William Peel est idoine pour s'implanter durablement sur ce marché. En Lituanie, Belvédère ambitionne de devenir le n°1 du marché de la vodka.

Belvédère prévoit en Pologne une croissance moyenne annuelle des volumes de l'ordre de 8% entre 2014 et 2018 pour atteindre un chiffre d'affaires 2018 supérieur à 80 M€, après cession des actifs polonais non stratégiques.

- Les Etats-Unis : finaliser le redressement et croître de manière rentable

Pour Belvédère, le potentiel du marché des vins et spiritueux américains se concentre essentiellement sur la vodka, mais également sur les liqueurs Marie Brizard et sur Fruits & Wine.



Sur un marché de la vodka qui devrait croître de 11,5% d'ici à 2018 et dont le segment « Standard » a représenté 61% de la croissance du marché en valeur sur les dernières années¹, Belvédère estime être en capacité d'intégrer le Top 3 des vodkas importées de ce segment.

Belvédère prévoit aux Etats-Unis une croissance moyenne annuelle des volumes de l'ordre de 22% entre 2014 et 2018 et un chiffre d'affaires 2018 supérieur à 50 M€.

- L'Espagne : innover et casser les codes

Le marché espagnol se caractérise par son appétence pour les produits innovants, Belvédère envisage de lancer de nouveaux produits et de renforcer ses relations commerciales avec la grande distribution. De plus, le groupe considère que Fruits & Wine dispose dans ce pays d'un fort potentiel de croissance.

En conséquence, Belvédère prévoit une croissance moyenne annuelle des volumes de l'ordre de 7% entre 2014 et 2018 et un chiffre d'affaires 2018 supérieur à 20 M€.

- Le Brésil : accélérer la croissance

Dans un marché qui devrait être en croissance de 13% en valeur à horizon 2018¹, la vodka et le scotch whisky devraient représenter 90% de cette croissance et permettront à Belvédère d'enregistrer une croissance moyenne annuelle des volumes de l'ordre de 8% entre 2014 et 2018 et d'atteindre un chiffre d'affaires 2018 supérieur à 8 M€.

Cette stratégie de croissance devrait permettre de générer entre 20 M€ et 30 M€ d'EBITDA additionnel en année pleine à partir de 2018.

IV. Prévisions financières

Pour se conformer aux meilleures pratiques du secteur, Belvédère communiquera dorénavant sur des droits d'accises calculés sur les volumes vendus et non plus sur les volumes produits. Ainsi, Sur la base d'estimations 2014 d'un chiffre d'affaires net de l'ordre de 455 M€ et d'un EBITDA légèrement positif, les différents volets de la stratégie de Belvédère que sont la rationalisation, l'optimisation et la croissance doivent permettre au groupe d'afficher en 2018 :

- Un chiffre d'affaires compris 420 M€ et 460 M€, soit une croissance de 25% à 35% des métiers cœurs
- Une marge d'EBITDA entre 12% et 15%, soit un EBITDA compris entre 50 M€ et 70 M€
- Des produits de cession d'actifs non-stratégiques supérieurs à 20 M€
- Des investissements autofinancés cumulés de 50 M€ à 60 M€ entre 2015 et 2018

Une présentation détaillée de ce plan stratégique est mise en ligne sur le site internet de Belvédère (www.belvédère.fr) dans la rubrique « Dernières présentations ».



A propos de Belvédère

Belvédère est un groupe de vins et spiritueux présent en Europe et aux Etats-Unis avec des implantations locales fortes. Le groupe développe un portefeuille de marques de spiritueux de grande valeur avec notamment Sobieski, William Peel et Marie Brizard. Belvédère est coté sur le compartiment B d'Euronext Paris (FR0000060873 - BVD) et fait partie de l'indice EnterNext® PEA-PME 150.



Contacts :

Image Sept

Simon Zaks

szaks@image7.fr

Tel : 01 53 70 74 63