

Examen principal, mai 2015

Relancer la machine Coca-Cola

Confrontée à une baisse de ses ventes, la marque doit rajeunir son image sans changer la recette qui a fait son succès.

Pendant des décennies, la guerre contre Pepsi a mobilisé l'énergie de Coca-Cola Co, marque culte fondée en 1892 à Atlanta et présente dans plus de 150 pays des cinq continents.

Depuis quelques années, cependant, le danger a changé de nature : il vient de l'évolution même des goûts, une partie des consommateurs se détournent des sodas. La compagnie Coca-Cola Co a bien sûr diversifié sa production (eau minérale, jus de fruits, thé, sodas), mais les sodas représentent encore 70% de son activité. Et si les marchés émergents freinent l'érosion de ses ventes, ils n'ont pas empêché un recul de 2% du chiffre d'affaires en 2014.

« Comme Mac Donald, Coca-Cola semble avoir du mal à séduire les nouvelles générations, qui cherchent des expériences plus authentiques et se détournent des produits de masse », analyse un expert alimentaire. Les consommateurs du monde entier, délaissent de plus en plus des boissons allégées en sucre ou sans sucre grâce à l'aspartame (composant chimique à goût sucré) au profit des produits alimentaires sains, naturels et avec le minimum de rajouts chimiques et si possible de calories! De nos jours, le monde entier a peur de l'obésité et du diabète certes, mais aussi et surtout du cancer et autres fléaux contemporains planétaires liés aux composants chimiques se substituant aux naturels dans notre alimentation. La planète en demande et redemande !

En France, la marque Coca résiste avec plus de 50% de part de marché mais les ventes de sodas sont ici aussi grignotées par les boissons énergisantes, les eaux aromatisées, sans compter la taxe soda en vigueur depuis 3 ans. Comment réagir ? La balle est dans le camp de Carl Lescroart- vice-président des forces de ventes en France - et de ses équipes commerciales. Leur mission : exécuter au mieux la stratégie dictée par le siège central et précisément de son état major central d'Atlanta avec son PDG Muhtar Kent, en plaçant *Coca Life* dans 400 000 points de vente en France en 2015. Venue du Big Boss, la consigne ne se discute pas : « Vendez plus de sodas ! ».

Muhtar Kent a tranché : c'est bien sur ce marché des sodas, dont il est le leader mondial que Coca Cola doit concentrer ses efforts. Objectif : augmenter les ventes en attirant de nouveaux amateurs ou les clients partis au profit des boissons plus naturelles même s'ils aiment le goût Coca Cola. Et la stratégie pour y parvenir est simple : multiplier les versions et déclinaisons de la recette mythique. Les lancements réussis de Coca Light en 1988, et de Coca Cola Zéro en 2007, constituent à cet égard des précédents encourageants.

Les chercheurs ont donc été priés d'élaborer une nouvelle formule susceptible de séduire des consommateurs en quête de boissons plus naturelles et moins néfastes pour la santé que les sodas trop sucrés. Leur arme secrète : la *stévia*. Cette plante aromatique originaire d'Amérique Latine, possède en effet un pouvoir édulcorant presque 300 fois plus puissant que le sucre.

Désormais produite à grande échelle en Chine, elle va permettre aux chercheurs d'Atlanta d'obtenir un goût quasi-identique à celui du Coca normal, mais avec 30% de calories en moins. Certes, une cannette contient encore l'équivalent de 4 morceaux de sucre, mais impossible de mettre plus de *stévia* dans la recette, l'arrière-goût de réglisse de la plante devient alors trop fort.

En effet, les consommateurs du monde entier apprécient le goût de Coca-Cola, abstraction faite de toute barrière géographique ou même socio-culturelle. Son succès commercial mondial de près de 130 ans a séduit quasiment toutes les nationalités et le goût Coca s'est invité sur toutes les tables de toutes les origines.

Baptisé « Life », et servi dans les mêmes bouteilles mais avec une touche de vert, ce nouveau Coca n'a pas le droit à l'échec.

Initialement annoncé pour mi-janvier en France, le lancement en Europe du Coca Life fut en fait avancé et *Coca Life* fut présent dès décembre dans les linéaires des distributeurs en France.

C'est qu'il y avait urgence à agir dans l'hexagone, les ventes en 2013 de la petite bouteille rouge ont baissé de 1,3% en 2013. Et si Coca Cola France – il s'agit non pas d'une filiale de la firme d'Atlanta, mais d'une franchise, qui embouteille localement le célèbre soda- affiche une croissance de 3,4% en valeur pour 2014, celle-ci est surtout due aux autres marques du groupe (Nestea, Minute Maid...).

Les dirigeants français ont pu tout de même obtenir de l'état major central d'adapter uniquement l'attribut du goût en termes de teneur en sucre du Coca Life aux goûts européens.

Pour le reste, il leur revient d'appliquer la consigne succincte du PDG : « Augmenter les ventes! » ; Pour cela, Carl Lescroart, peut s'appuyer sur son réseau de commerciaux « La règle n°1, c'est la proximité, lance-t-il. Nous déployons des moyens humains très importants pour être au plus près de tous nos clients sur le terrain ». Une prouesse, sachant que Coca est présent dans environ 400 000 points de vente en France. Et pour accroître leur efficacité, Carl Lescroart, a aussi entrepris de doter ses forces de ventes d'un équipement numérique. Munis de Smartphones ou de tablettes, ses commerciaux peuvent désormais composer, proposer une maquette et imprimer en quelques minutes un menu spécial, Coca inclus pour une pizzeria, ou simuler un plan de rayon pour Carrefour-Market.

Massivement présente dans les grandes surfaces, la bouteille Life identique aux autres bouteilles de la marque, éveille la curiosité avec son étiquette « Coca Life » et son bouchon vert, exposée près des trois déclinaisons Coca : Coca Cola classique ou aromatisé, Coca Cola Light et Coca Cola Zéro !

Coté prix, le Coca Life semble se situer au dessus du classique et de la moyenne des sodas : 1,65 € pour une bouteille de 1,5 L contre 1,35 € comme moyenne ! Un écart de plus ou moins 10% en termes de prix, peut tout de même être constaté entre la France et les Etats-Unis, ou les autres pays où Coca Life a été lancé !

Sous la direction de Céline Bouvier et pour le lancement de Coca Life, le message devant être le même qu'aux Etats-Unis et que partout dans le monde où ce nouveau-né Coca a été présenté : « Goût sucré, d'origine naturelle », les experts du marketing peaufinent leur discours. Pour les autres campagnes communicationnelles Coca, il faut de même suivre la consigne de l'état major central d'Atlanta diffusée à toutes ses filiales et franchisés partout dans le monde, qui consiste désormais à « offrir au consommateur le choix le plus large possible ».

Questions étude de cas: (16 pts)

1. a. **Quelle est la stratégie internationale de Coca-Cola Co ? (2 pts)**
b. **Dans quelle phase de leur cycle de vie international se trouvent les sodas Coca avant le lancement de Coca Life. Argumenter (1 pt)**
c. **Quel est le segment ciblé par Coca Life (1 pt)**

2. a. **Quelle est alors la conception du marché international de Coca Co (1 pt)**
b. **Quelle est son orientation stratégique en marketing international (1 pt)**
c. **Préciser alors son approche du marketing international (1 pt)**

3. **Qualifier l'environnement international dans lequel évolue Coca Co et justifier (1,5 pts)**

4. a. **Analyser le mix produit international adopté pour Coca Life en France (2 pts)**
b. **Analyser le mix prix international de Coca Life (1,5 pts)**
c. **Analyser le mix distribution internationale de Coca Cola en France (2 pts)**
d. **Analyser le mix communication internationale de Coca Life (2 pts)**

Question de cours : (4 pts)

1. **Dans son internationalisation, toute multinationale peut adopter différents rythmes d'internationalisation. Développer. (4 pts)**

Bon Travail

CORRIGE

Questions étude de cas: (16 pts)

1. **a. Quelle est la stratégie internationale de Coca-Cola Co ? (2 pts)**

- **Stratégie de Double-diversification (0,5 pt)** car diversification segments **(0,25pt)** et diversification pays **(0,25 pt)**

- **Justif** : « marque culte fondée en 1892 à Atlanta et présente dans plus de 150 pays des cinq continents » ou équivalent. **(0,5 pt)**

& « La compagnie Coca-Cola Co a bien sûr diversifié sa production (eau minérale, jus de fruits, thé, sodas), mais les sodas représentent encore 70% de son activité » **(0,5 pt)**

Exceptionnellement est considérée juste: stratégie de segmentation transnationale (0,5 pt) avec concentration segments **(0,25 pt)** et diversification pays **(0,25 pt)**

Justif : « marque culte fondée en 1892 à Atlanta et présente dans plus de 150 pays des cinq continents » ou équivalent. **(0,5 pt)**

& Coca-Cola Co ne vend que les boissons non alcoolisées « (eau minérale, jus de fruits, thé, sodas), mais les sodas représentent encore 70% de son activité » **(0,5 pt)**

b. Dans quelle phase de leur cycle de vie international se trouvent les sodas Coca avant le lancement de Coca Life. Argumenter (1 pt)

- **Phase de fin de maturité (ou début déclin) : (0,5 pt)** où les ventes commencent à décroître, concurrence aigue, rentabilité en baisse... **(0,25 pt si 2 éléments)**

- **Justif : (0,25 pt)**

« Et si les marchés émergents freinent l'érosion de ses ventes, ils n'ont pas empêché un recul de 2% du chiffre d'affaires en 2014 ».

OU

« Depuis quelques années, cependant, le danger a changé de nature : il vient de l'évolution même des goûts, une partie des consommateurs se détournent des sodas ».

OU

« Comme Mac Donald, Coca-Cola semble avoir du mal à séduire les nouvelles générations, qui cherchent des expériences plus authentiques et se détournent des produits de masse »,

c. Quel est le segment ciblé par Coca Life (1 pt)

- Le segment ciblé par Coca Life est celui :

« des consommateurs en quête de boissons plus naturelles et moins néfastes pour la santé que les sodas trop sucrés » **(1 pt)**

OU

«Les consommateurs du monde entier, délaissent de plus en plus des boissons allégées en sucre ou sans sucre grâce à l'aspartame au profit des produits alimentaires sains, naturels et avec le minimum de rajouts chimiques et si possible de calories » **(1 pt)**

(Segment Global)

2. a. Quelle est alors la conception du marché international de Coca Co (1 pt)

- **Conception du marché global (0,5 pt) ;** où le marché domestique n'est qu'un espace géographique défini comme unité de base d'un marché mondial unifié. **(0,25 pt)**

- **Justif : (0,25 pt)**

« Leur mission : exécuter au mieux la stratégie dictée par le siège central et précisément de son état major central d'Atlanta avec son PDG Muhtar Kent »

OU

« il faut de même suivre la consigne de l'état major central d'Atlanta diffusée à toutes ses filiales et franchisés partout dans le monde »

b. Quelle est son orientation stratégique en marketing international (1 pt)

- **Orientation géocentrique (0,5 pt) ;**

- **Justif :** « Il faut de même suivre la consigne de l'état major central d'Atlanta diffusée à toutes ses filiales et franchisés partout dans le monde » **(0,5 pt)**

c. Préciser alors son approche du marketing international (1 pt)

- **Approche du marketing global (0,5 pt) :** considérer que sur tous les marchés étrangers, il existe un segment qui peut être satisfait à travers une offre commerciale standardisée **(0,25 pt)**

- **Justif : (0,25 pt)**

« les consommateurs du monde entier apprécient le goût de Coca-Cola, abstraction faite de toute barrière géographique ou même socio-culturelle ».

Ou

« Son succès commercial mondial de près de 130 ans a séduit quasiment toutes les nationalités et le goût Coca s'est invité sur toutes les tables de toutes les origines ».

3. Qualifier l'environnement international dans lequel évolue Coca Co et justifier (1,5 pts)

- **Environnement global (0,5 pt)** où les forces globales luttant en faveur de la standardisation sont fortes **(0,25 pt)** et les forces luttant en faveur de l'adaptation sont faibles **(0,25 pt)**.

- **Justif : (0,5 pt)**

« les consommateurs du monde entier apprécient le goût de Coca-Cola, abstraction faite de toute barrière géographique ou même socio-culturelle ».

Ou

« Son succès commercial mondial de près de 130 ans a séduit quasiment toutes les nationalités et le goût Coca s'est invité sur toutes les tables de toutes les origines ».

4. a. Analyser le mix produit international adopté pour Coca Life en France (2 pts)

- **Standardisation Globale selon Wang (0,5 pt)**

- **Justif : (0,25 pt)** « Les dirigeants français ont pu tout de même obtenir de l'état major central d'adapter uniquement l'attribut du goût en termes de teneur en sucre du Coca Life aux goûts européens. »

- **Marque ombrelle : Coca (0,25 pt)**

- **Qualité** plus naturelle avec Stévia c.a.d substitut de sucre d'origine naturelle avec moins de calories **(0,25 pt)**

- **Même packaging** avec touche de vert dans le bouchon et l'étiquette **(0,25 pt)**

- **Gamme** : standardisée : Coca-Cola avec déclinaisons, Coca Cola Light, Coca Cola Zéro et Coca Life **(0,25 pt)**

- **Justif : (0,25pt)** « Massivement présente dans les grandes surfaces, la bouteille Life identique aux autres bouteilles de la marque, éveille la curiosité avec son étiquette « Coca Life » et son bouchon vert, exposée près des trois déclinaisons Coca : Coca Cola classique ou aromatisé, Coca Cola Light et Coca Cola Zéro ! »

b. Analyser le mix prix international de Coca Life (1,5 pts)

- **Standardisation/Adaptation partielle (0,5 pt)**

- **Justif** «Un écart de plus ou moins 10% en termes de prix, peut tout de même être constaté entre la France et les Etats-Unis, ou les autres pays où Coca Life a été lancé ! **(0,5 pt)**

- **Ecrémage (0,25 pt)**

- **Justif** « Coté prix, le Coca Life semble se situer au dessus du classique et de la moyenne des sodas : 1,65 € pour une bouteille de 1,5 L contre 1,35 € comme moyenne ! **(0,25 pt)**

c. Analyser le mix distribution internationale de Coca Cola en France (2 pts)

- **Modes d'accès à l'international** : Franchises et Filiales, pour la France Franchise **(0,5 pt)**

Justif (0,5 pt) : « Et si Coca Cola France – il s'agit non pas d'une filiale de la firme d'Atlanta, mais d'une franchise, qui embouteille localement le célèbre soda-... »

- En France, Distribution intensive **(0,5 pt)**.

- **Justif (0,5 pt)** :

« ...en plaçant *Coca Life* dans 400 000 points de vente en France en 2015. »

OU

« Massivement présente dans les grandes surfaces, la bouteille Life identique aux autres bouteilles de la marque, éveille la curiosité ... »

OU

« Une prouesse sachant que Coca est présent dans environ 400 000 points de vente en France »

d. Analyser le mix communication internationale de Coca Life (2 pts)

- **Homogénéisation (0,5 pt) avec même axe et différents cadres artistiques (0,5 pt)**

- **Justif (0,5 pt)** : « Sous la direction de Céline Bouvier et pour le lancement de Coca Life, le message devant être le même qu'aux Etats-Unis et que partout dans le monde où ce nouveau-né Coca a été présenté : « Goût sucré, d'origine naturelle », les experts du marketing peaufinent leur discours. Pour les autres campagnes communicationnelles Coca, il faut de même suivre la consigne de l'état major central d'Atlanta diffusée à toutes ses filiales et franchisés partout dans le monde, qui consiste désormais à « offrir au consommateur le choix le plus large possible ».

- **Techniques :**

* **Pub (0,25 pt)**

* **Force de vente : (0,5 pt),**

Justif : (0,25 pt)

« Pour cela, Carl Lescroart, peut s'appuyer sur son réseau de commerciaux « La règle n°1, c'est la proximité, lance-t-il. Nous déployons des moyens humains très importants pour être au plus près de tous nos clients sur le terrain »..

ET/ OU

« Et pour accroître leur efficacité, Carl Lescroart, a aussi entrepris de doter ses forces de ventes d'un équipement numérique. Munis de Smartphones ou de tablettes, ses commerciaux peuvent désormais composer, proposer une maquette et imprimer en quelques minutes un menu spécial, Coca inclus pour une pizzeria, ou simuler un plan de rayon pour Carrefour ».

Question de cours : (4 pts)

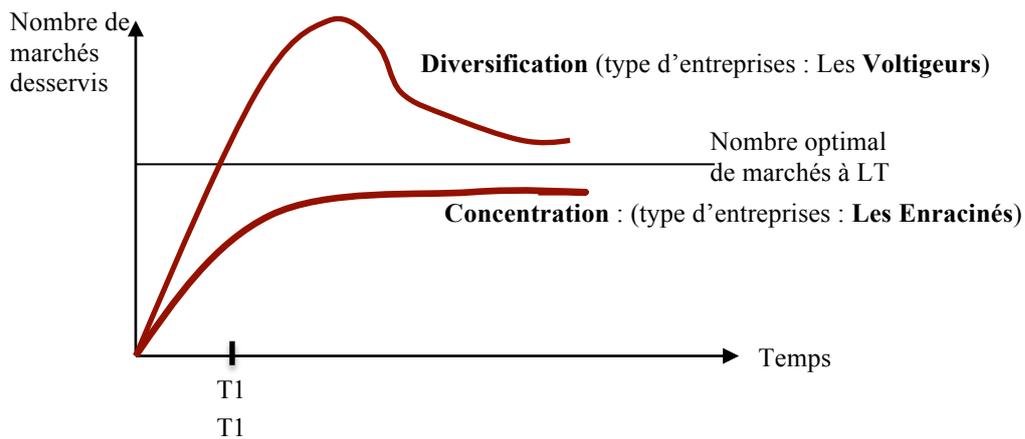
1. Dans son internationalisation, toute multinationale peut adopter différents rythmes d'internationalisation. Développer. (4 pts)

Rythme diversification : (1 pt) avec forte cadence d'implantation à l'international avec possibilité de retrait si le marché s'avère non rentable **(0,5 pt)**

Rythme concentration : (1 pt) avec faible cadence d'implantation à l'international **(0,5 pt)**

La multinationale est alors qualifiée respectivement de **voltigeuse (0,5 pt)** ou **d'enracinée (0,5 pt)**.

OU



OU

↳ **Dispersion géographique (1 pt)**, caractérisée par une forte et rapide implantation dans le marché international, c'est à dire une répartition de l'effort marketing sur de nombreux pays (**0,5 pt**). Leur action sur le marché est rapide mais leur position est instable, les marchés apparaissant comme les moins rentables sont abandonnés. Ces multinationales sont alors qualifiées de « **voltigeurs** » (**0,5 pt**).

↳ **Concentration des marchés (1 pt)**, caractérisée par l'allocation des ressources disponibles à un petit nombre de marchés. L'objectif de ces entreprises est d'obtenir une part de marché importante et durable dans les marchés cibles (**0,5 pt**). Les multinationales adoptant ce rythme sont alors qualifiées d' « **enracinées** » (**0,5 pt**)