



Coca Cola et le marché des boissons gazeuses sans alcool

Thierry Pénard

Stratégie d'entreprise

Questions

- Quels sont les clés du succès de Coca Cola depuis près 120 ans ?
- Quelle est la nature de la concurrence entre Coca Cola et Pepsi Cola sur le marché des boissons gazeuses ?
- Pourquoi Coca Cola a-t-il confié à d'autres entreprises (externaliser) l'activité d'embouteiller ses boissons et de les distribuer dans les points de vente ?
- Pourquoi Coca Cola n'a-t-il pas été autorisé à racheter Orangina par les autorités françaises en 1999 ?

Historique de Coca Cola

- 1886 invention d'une boisson gazeuse par le Dr Pemberton, pharmacien à Atlanta
 - sirop à base de caféine, de noix de kola, de feuilles de coca (décocainées), d'extraits végétaux et de sucre
 - Première année déficitaire : Recettes=50\$ Coûts=70\$
- 1899 droits d'embouteillage accordés à des sociétés indépendantes
- 1915 création d'une forme de bouteille originale
 - reconnue comme « marque » en 1977
- 1920 première usine en Europe (en France)

Historique de Coca Cola

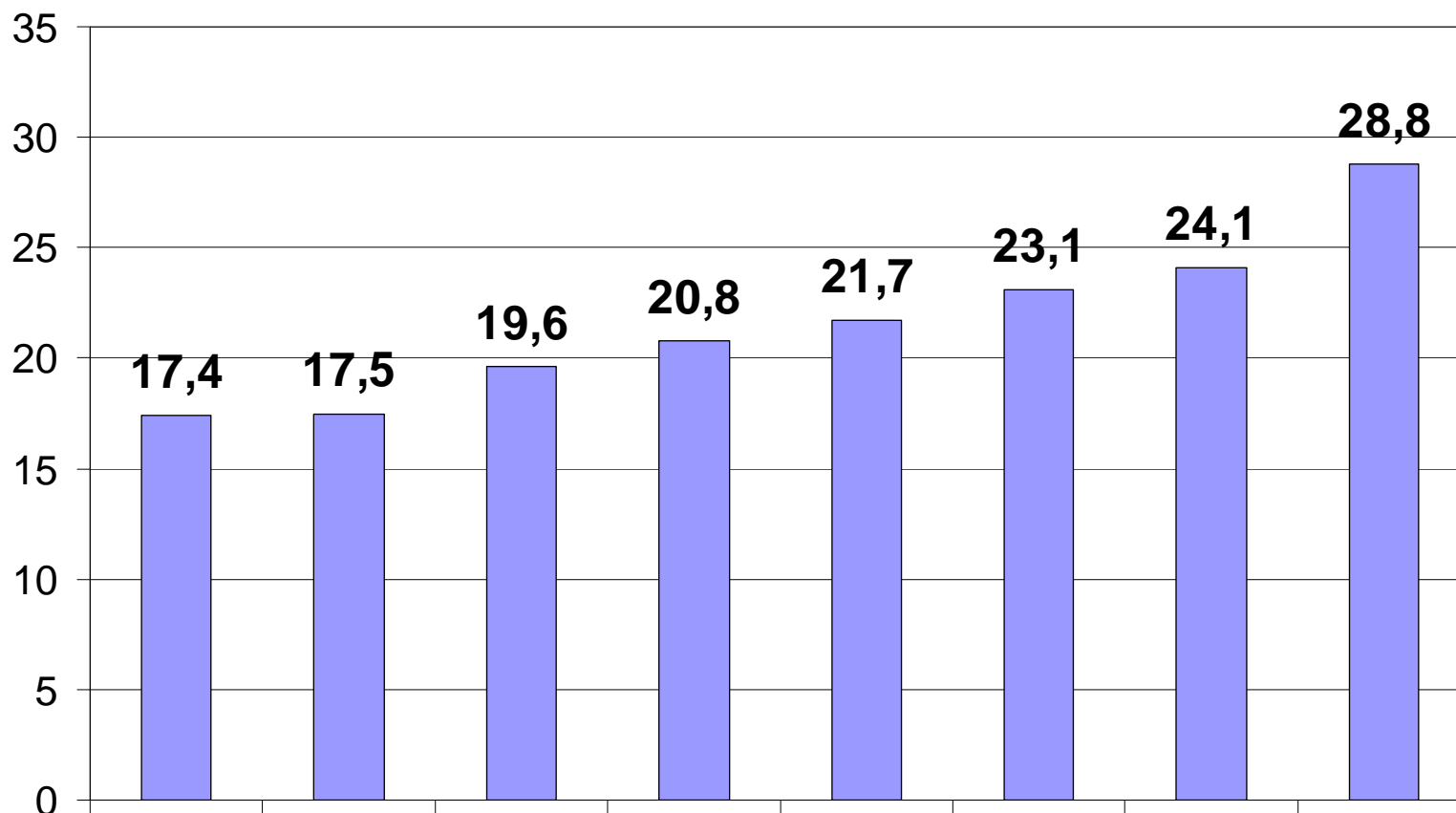
- 1928 partenaire des Jeux Olympiques
 - JO d'Atlanta en 1996
- 1931 création du personnage du père Noël pour promouvoir Coca
- Seconde guerre mondiale : Coca Cola soutient les troupes américaines sur le front
 - toujours présent aux côtés de l'armée
- 1955 lancement de Fanta
- 1961 lancement de Sprite
- 1982 lancement du Diet Coke
- 1999 tentative de rachat d'Orangina

Chiffres clés de Coca

- Une présence dans plus de 200 pays sous 400 marques différentes
 - Coca Cola, Cherry Coke, Vanillia Coke, Fanta, Sprite, Minute Maid, Dasani, Powerade, Nestea (avec Nestlé), le Coca Cola zéro, le Coca Cola Blak , Fanta Still (Fanta sans bulle), Dasani, VitaminWarer, ...
 - avec des variantes locales dans les marques et les goûts
- 71 000 employés
- La marque la plus célèbre dans le monde et la plus inventive
 - La force des slogans, images, publicités, packaging
 - 2,7 milliards \$ de dépenses de publicités en 2007
 - Coca Cola « vend de l'eau gazéifiée, colorisée et aromatisée, mais on la vend si bien qu'elle est devenue la boisson la plus consommée au monde » - un ancien PDG.

Les chiffres clés de Coca

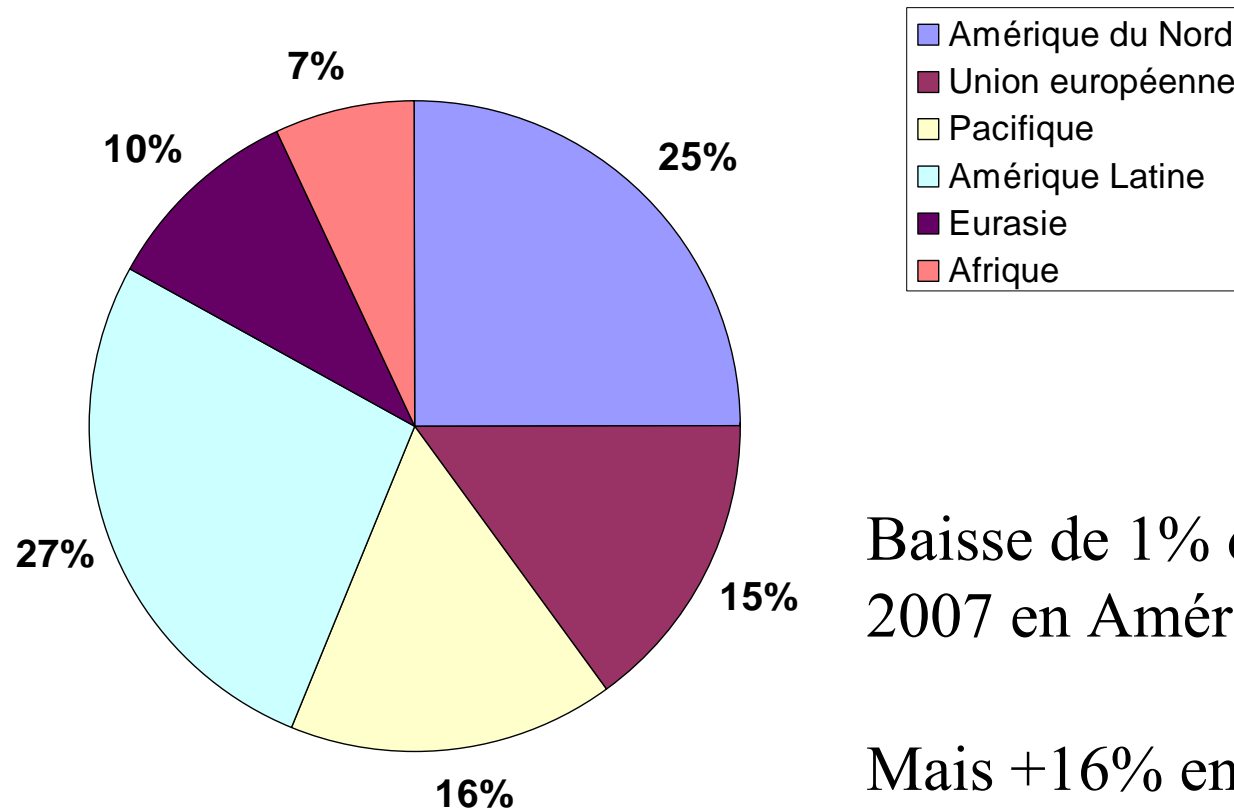
Chiffre d'affaires de Coca en milliards\$



En 2007 :

- une croissance du CA de 19 %
- un profit de 5,9 milliards \$ et une marge nette de 20,4 %
- une rentabilité sur fonds propres de l'ordre de 30%

Répartition des volumes de vente dans le monde



Baisse de 1% de la consommation en 2007 en Amérique du Nord

Mais +16% en Eurasie et +10% en Afrique

Des signes de ralentissement

- Un ralentissement de la croissance du CA depuis 1997
 - Notamment sur les boissons gazeuses
 - - 4.8% sur le Coca Cola Classique en 2006 aux Etats-Unis
 - apparition de colas concurrents localement sous fond d'anti-américanisme (recul des ventes en Amérique Latine)
 - une boisson jugée trop calorique
 - Une cause d'obésité : campagne en cours en France
 - Pas de diversification hors des boissons contrairement à Pepsi
- Réponse :
 - réorganisation de l'entreprise jugée trop centralisée autour de son siège à Atlanta :
 - s'adapter localement / plus d'autonomie aux filiales
 - recherche de nouvelles opportunités de croissance par croissance externe (rachat) et par élargissement de la gamme de boissons (Powerade, eau Dasani, VitaminWater)

Cours de Coca Cola depuis 5 ans



Un coca, mais sans bulle s'il vous plaît (10/9/08, Les Echos) P. Escande

Quelle est la recette du succès ? Celle de Coca-Cola repose bien à l'abri dans un coffre de la SunTrust Bank d'Atlanta. Connue et gardée secrète sous le nom de 7X, elle n'a pas changé depuis 1886. Ce mélange subtil d'extraits de noix de kola, de sucre, de caféine, de feuilles de coca et autres végétaux est tellement puissant qu'il défie le temps. Il est devenu en un siècle la boisson la plus connue de la planète, après l'eau. La vieille dame d'Atlanta est de ces entreprises mythiques du Nouveau Monde qui ont carrément créé un marché puis surfé sur son développement considérable. Mais ce qui est unique et proprement stupéfiant dans son cas, c'est qu'à la différence des autres pionniers américains du XXe siècle, les Ford, General Electric, Gillette et autres Microsoft, son produit n'a pas changé d'un iota depuis sa création. A tel point que lorsque l'empire Coca-Cola a voulu modifier légèrement la recette un siècle plus tard, à grand renfort de publicité, elle a dû rapidement battre en retraite sous la pression des clients et remiser au placard son « New Coke » tout en orchestrant le retour triomphal du « Coca-Cola Classic ».

Son célébrissime logo a été inventé par le comptable du fondateur en 1886, tandis que la fameuse bouteille de verre, cette « dame en fourreau noir » si pulpeuse, elle, a été dessinée en 1915. Idem pour le modèle économique qui consiste à fabriquer des concentrés que l'on vend à des partenaires embouteilleurs qui se chargent de toute la logistique. Dès les années 1900, les patrons successifs de la firme ont compris que leur atout devait résider dans leur puissance marketing, publicité et sponsoring massif, qui fait aujourd'hui de Coca la plus renommée des marques mondiales. ...

Un coca, mais sans bulle s'il vous plaît (10/9/08, Les Echos) ...suite

Mais, depuis le début des années 2000, les ventes de boissons gazeuses, au premier rang desquelles, les colas (ceux de Coca comme de ses concurrents), sont en panne de croissance, victimes de leur mauvaise image en matière diététique. Ainsi, l'an dernier aux Etats-Unis, premier consommateur mondial, les ventes en volume ont reculé de 3 % à 4 %. Bien sûr ce mouvement n'est pas nouveau et il y a longtemps que l'explosion de l'obésité a questionné les buveurs de boissons gazeuses. Ce qui est plus récent, c'est que les traditionnelles réponses apportées par Coca et ses concurrents comme Pepsi, produits allégés et conquête internationale, montrent leurs limites. L'an dernier, les ventes de Coca sans sucre (Diet Coke) et de son équivalent chez Pepsi ont également chuté en Amérique. A l'inverse, tout ce qui apparaît comme plus « sain », des jus de fruits aux eaux vitaminées, affiche de fortes croissances. La situation est similaire en Europe et le phénomène commence à apparaître dans les pays émergents.

La stratégie actuelle a été mise en oeuvre à partir de 2004 par Neville Isdell, un vétéran de Coca, sorti de sa retraite pour redresser une situation inquiétante, marquée par un fort ralentissement des ventes. Il a remotivé ses troupes et les a lancées dans deux directions. D'abord la relance marketing de la marque et donc du produit traditionnel. Cela passe par le renforcement de la distribution alternative, comme les distributeurs automatiques, pour s'affranchir un peu plus du diktat des grands distributeurs, et le lancement de nouveaux produits. Si le Coca Blak, avec plus de caféine, a fait un flop, le Coca Zero, sans calorie ni sucre, a atteint sa cible, les jeunes urbains masculins préoccupés par leur ligne. Le rouleau compresseur marketing a fait son oeuvre. Les analystes estiment que la firme d'Atlanta a dépensé près de 400 millions de dollars sur les seuls jeux Olympiques de Pékin pour gagner quelques points de marché sur Pepsi en Chine. ...

Un coca, mais sans bulle s'il vous plaît (10/9/08, Les Echos) ... suite

Mais face à un consommateur plus volatil et méfiant envers les bulles, la créativité sur un coeur de métier ultra-mature vise surtout à protéger la principale source de profit, dans un marché qui ne progressera plus guère. Alors Coca puise dans son immense trésor de guerre (la firme affiche chaque année des marges qui flirtent avec les 30 %) pour réduire sa dépendance au « Coke ».

Mais à l'inverse de Pepsi, largement diversifié dans l'agroalimentaire depuis le rachat de Quaker Oats en 2001, et de ses autres grands concurrents, Nestlé, Danone ou Unilever, **Coca-Cola** reste attaché à sa spécialisation dans les boissons. Résultat, son chiffre d'affaires (29 milliards de dollars) est largement plus faible que celui de Pepsi (39 milliards dont la moitié hors boissons), mais il reste numéro un dans les colas, avec la moitié du marché, et il a largement rattrapé son retard dans le reste à coups d'acquisitions. Il est désormais aussi dans les trois premiers mondiaux dans l'eau en bouteille (Dasani), les jus de fruits (MinuteMaid), les boissons énergisantes (Poweraid) et même les thés et cafés glacés (Nestea). Une conquête qui s'est largement accélérée ces deux dernières années, notamment sous l'impulsion du nouveau PDG, l'Américano-Turc Muhtar Kent. A tel point que les produits à la marque Coca ne représentent désormais que la moitié des concentrés que le groupe vend aux Etats-Unis. Coca se « dégazéifie » à grande vitesse. Peut-être arrivera-t-il un jour où l'on pourra ouvrir le coffre de la SunTrust d'Atlanta pour en sortir le parchemin et publier la recette du bon docteur Pemberton sans que cela effraie personne. P. Escande

Coca-Cola France fait la chasse au sucre

(6/10/08, La Tribune)

Une part de 5 % sur le marché total des soft drinks en France, 120 millions de litres vendus en une année et une croissance de 25 % en cumul annuel mobile à fin juin 2008 : cette fois, c'est sûr, **Coca-Cola Zero**, la formule zéro sucre de **Coca-Cola** destinée aux hommes, est le plus beau succès de la filiale française depuis de nombreuses années. " Ce sera notre levier de croissance pour les trois ans à venir " , affirme le PDG de **Coca-Cola** France, Christian Polge . Ca valait le coup d'investir 10 millions d'euros en publicité, échantillons et promotions lors du lancement en janvier 2007. À côté, la croissance de 2 % de Coca classique fait pâle figure. Sans parler du Light, qui a souffert de l'engouement pour le Zero, avant de se redresser au troisième trimestre, grâce au recentrage sur son coeur de cible, les femmes.

Depuis l'arrivée du Zero, le total sans sucre représente 27 % de notre portefeuille de boissons pétillantes, contre 22 % il y a deux ans , explique Christian Polge. Et nous visons les 50 % pour 2015. " Car, devant un tel succès, les versions light de Fanta et Sprite sont elles aussi passées sous l'appellation Zero, censée être plus compréhensible par le consommateur. Leur taux de sucre a, au passage, été diminué d'environ 20 %, au profit des fruits. Au-delà des sodas, ce sont toutes les boissons perçues comme moins sucrées et caloriques qui ont la cote. " Nous diversifions au maximum notre portefeuille, notamment vers les boissons plates " , confirme le patron de **Coca-Cola** France. Le Fanta Still (sans bulles), lancé en mars pour concurrencer Oasis, et la boisson énergisante Burn sont bien accueillis en grandes surfaces.

Et il suffit de faire un tour par le centre international de recherche et développement, dans la banlieue de Bruxelles, pour avoir un aperçu des futurs lancements. Parmi les milliers de références présentées, le Lemon and Nada, une limonade traditionnelle qui cartonne en Espagne, ou le café froid en cannette développé avec la maison Illy pour les pays de l'Est " retiennent particulièrement l'attention de la France ". Tout comme les eaux vitaminées de Glaceau, rachetées 3 milliards d'euros en mai 2007, et déjà numéro un en valeur du marché des eaux outre-Atlantique. S. LECLUSE

Les mille et une recettes du « Coke »

(6/10/08, Les Echos)

Le groupe concocte ses nouvelles recettes dans deux laboratoires travaillant sur les tendances de consommation. L'un est aux Etats-Unis, l'autre à Bruxelles. Il sort 350 nouveaux produits par an des éprouvettes belges à destination de l'Europe, de l'Eurasie, du Moyen-Orient et de l'Afrique.

La recette de fabrication du **Coca-Cola**, inventé par le pharmacien John Pemberton en 1886, est un secret et le restera. Inutile de poser la question aux chercheurs du KO Lab à Bruxelles, « la caverne d'Ali Baba de **Coca-Cola** », où s'élaborent les innovations du groupe pour 108 pays. En revanche, ils présentent volontiers à leurs visiteurs privilégiés (les distributeurs) leurs dernières trouvailles et dévoilent, en partie au moins, les processus d'élaboration des autres boissons. **Coca-Cola** n'en vend pas moins de 2.800 différentes dans le monde ! La différence ne tient parfois cependant qu'à l'emballage. KO Lab, ainsi nommé d'après le code de l'action **Coca-Cola** à Wall Street, en lance, pour sa part, 350 nouveaux chaque année, à destination de l'Europe, l'Eurasie, le Moyen-Orient et l'Afrique. Les 165 scientifiques travaillent sur la base d'une librairie de 1.200 arômes, dont 75 pour les seules boissons à l'orange. Les spécialités pétillantes garderont une place de choix dans les projets, mais le groupe souhaite à l'avenir donner autant d'importance aux boissons plates. En créant de nouvelles marques, en élargissant les gammes existantes et en faisant des acquisitions. Le premier objectif est de « rafraîchir en donnant du plaisir ». Pour y parvenir, les scientifiques et les techniciens se fondent sur l'observation des modes de vie, la démographie, les préoccupations de chacun...

Il en ressort toutes sortes de produits étonnants. Le dernier-né de Sprite, expérimenté dans « une station service en France », a été conçu de telle manière qu'en dévissant la bouteille, de la glace pilée se forme instantanément, garantissant la fraîcheur de la boisson pendant trente minutes. Le procédé fonctionnera aussi sur le **Coca-Cola** mais seulement sur le classique, car il faut du sucre « pour que le précipité marche ». Du partenariat noué avec le producteur de café italien Illy sont nées les cannettes de café froid, noir et au lait. La série limitée de bouteilles spéciales « James Bond » attend la sortie du prochain film. « On appelle ça la perturbation du packaging ». En langage simple, il faut toujours surprendre le consommateur et l'emballage joue un rôle majeur à cet égard. La cosmétique fait son entrée dans les boissons avec le Q 10 et l'Aloe vera, des ingrédients jusque-là réservés aux crèmes de soin. Quelques exemples parmi de nombreux autres. MARIE-JOSEE COUGARD

Le duopole Coca-Pepsi

- Coca leader mondial devant Pepsi sur les boissons gazeuses
 - 43% de part de marché aux Etats-Unis contre 31% pour Pepsi
- Mais Pepsi leader mondial sur les boissons non gazeuses
 - 50% de parts de marché pour Pepsi (Gatorade, Lipton, Tropicana, ...) contre 23% pour Coca
- En France, Coca en **position dominante** sur les boissons gazeuses
 - 74 % de PDM sur les colas consommés à domicile Coca en 1996
 - 89% de PDM sur les colas consommés hors domicile (cafés, hôtel restaurant) en 1996
 - Pepsi quasi inexistante en France

L'organisation Coca Cola

The Coca-Cola Company et ses filiales

- 1 - produisent et vendent le concentré aux sociétés d'embouteillage
- 2 - développent des produits
- 3 - se chargent du contrôle qualité
- 4 - assurent le marketing vers les consommateurs

Les sociétés d'embouteillage (indépendante ou contrôlée par Coca Cola)

- 1 - produisent et mettent en bouteille/canette les boissons rafraîchissantes
- 2 - assurent la logistique (entreposage et distribution des boissons rafraîchissantes)
- 3 - se chargent de leur vente aux intermédiaires et gèrent les clients nationaux
- 4 - sont responsables des événements et de la visibilité à l'échelle locale

Liens entre Coca Cola et ses embouteilleurs

Principaux embouteilleurs

- Coca Cola Bottling Investment détenue à 100% par The Coca Cola Company
- Coca-Cola Enterprises (CCE) créée en 1986 et détenue à 35% par The Coca Cola Company
 - Présent aux USA, en France, RU, Belgique
 - 20 milliards \$ de CA en 2007
- Coca Cola FEMSA détenue à 32% par The Coca Cola Company
 - Présent en Amérique du Sud)
- Coca Cola Hellenic détenue à 23 % par The Coca Cola Company
 - Présent en Europe du Sud et de l'Est

En France

- The Coca Cola Company (TCCC):
 - Usine dans le Var : production du concentré qui approvisionnent l'Europe et l'Afrique
 - Destinée aux embouteilleurs et aux fontaines à soda (McDo un des principaux clients de TCCC)
 - Siège à Paris : marketing et contrôle de la qualité
- Coca Cola Entreprise (CCE)
 - Mise en bouteille :
 - Mélange sirop, eau et gaz carbonique, encapsulage, étiquetage, codage, contrôle qualité, conditionnement,
 - Vente et livraison (logistique) aux clients et intermédiaires commerciaux
 - Animation commerciale au niveau local