

Starbucks



Question 1 : Bilan de l'entreprise.

L'entreprise Starbucks a surgit de l'ombre lorsque, en 1982, Howard Schultz décida de racheter à trois associés, Gordon Bowker, Zev Siegel et Jerry Baldwin la première Coffee Shop des Etats-Unis située à Seattle. Depuis l'enseigne est franchisée et est présente à travers le monde avec plus de 16 548 salons dont 11 570 aux Etats-Unis dans 43 pays. C'est aussi une fréquentation de 45 millions de clients par semaine et 172 000 salariés. Le chiffre d'affaire de l'année 2007 à été de 9,4 milliards de dollars mais le résultats net de l'entreprise est sous pression en 2008. Il est passé de 208 millions de dollars au premier trimestre 2008 à un résultat net négatif de 6,7 millions de dollars au 3eme trimestre. La crise économique que nous traversons est très certainement une des composantes de la baisse de la demande pour les cafés starbucks mais il semble aussi que l'entreprise peine à s'adapter et à se diversifier.

Problématique : Starbucks devrait-il adapter ou standardiser son produit ? Quelles sont les stratégies envisageables pour la marque ?

Analyse SWOT :

Points forts de l'enseigne :

- Starbucks a toujours été une entreprise très rentable malgré les quelques difficultés qu'elle subit en ce moment (résultat en 2004 de \$600 millions et CA de plus de \$5000 million)
- C'est une marque globale de café réputée pour des produits de bonne qualité et un service irréprochable. Elle est présente dans 43 pays
- Starbucks a fait partie du TOP 100 Companies to Work For en 2005. La compagnie fait plus que jamais figure d'employeur respectable, ce qui met en valeur ses employés.
- La compagnie à de fortes valeurs éthiques et une sorte de charte qu'elle tend à suivre au maximum : « Starbucks is committed to a rôle of environmental leadership in all facets of our business ». Starbucks adopte donc depuis sa création une attitude socialement responsable qui porte ses fruits dans l'opinion générale que se font les gens de l'enseigne.
- Sait développer le sens de l'accueil chez les salariés.
- Ne laisse rien au hasard et met l'accent sur les détails.
- Essai un maximum de surprendre le client et de l'enchanter pour le séduire.
- Utilise chaque critique pour s'améliorer.

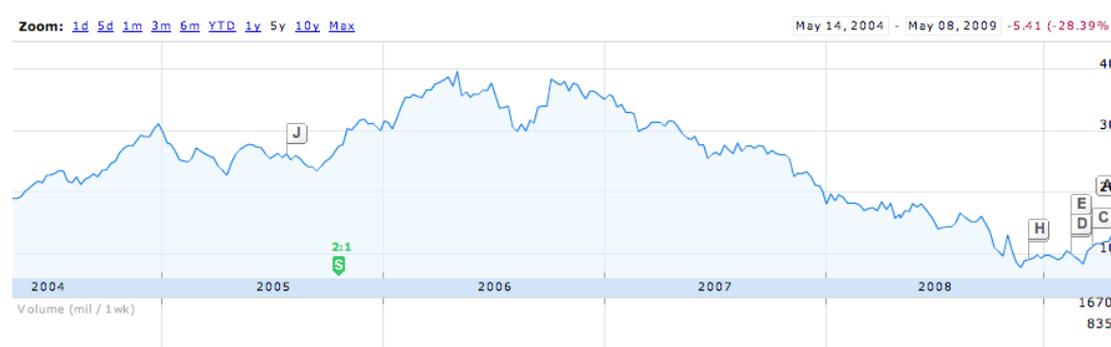
- Le retour en 2007 de l'un de ses co-fondateurs, Howard Schultz, a certainement permis à l'entreprise de se remettre sur les rails.

Faiblesses de l'entreprise :

- Starbucks a acquis une solide réputation pour le développement de nouveaux produits et la créativité néanmoins la compagnie reste vulnérable à une innovation qui pourrait s'éroder au fil du temps.
- L'entreprise Starbucks est très présente aux Etats-Unis avec plus des 3 quarts de ses cafés situés sur le sol Américain. Ceci pourrait être un risque pour l'entreprise car elle devrait se diversifier davantage à l'étranger afin de réduire le risque de diversification.
- L'entreprise est dépendante d'un principal avantage compétitif qu'est la vente de café. Ceci peut les rendre lents à se diversifier sur d'autres secteurs en plein « boom ».

Le rapport annuel du Groupe Starbucks souligne aussi des Risk Factors qu'il convient donc aussi d'intégrer dans les menaces pour l'entreprise :

- Le prix de l'action Starbucks à cause des performances financières du groupe décevantes ces dernières années (prix de l'action Starbucks sur le Nasdaq en dollars) :



- La compagnie ne semble pas réussir à mettre en place de nouvelles stratégies, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur son activités et ses résultats financiers. En effet, ces résultats en témoignent:



- Le graphique ci dessus met bien en evidence la baisse de frequentation des cafés Starbucks. Pis, le ticket moyen est en baisse lui aussi.
- Les facteurs économiques externes ne sont pas favorables pour l'entreprise. Parmi eux, le rapport annuel cite la baisse des taux d'intérêts, le problème sur le marché de l'immobilier, l'augmentation du chômage, l'augmentation des prix de l'énergie, la perte de confiance des consommateurs, et d'autres facteurs qui tirent à la baisse les dépenses des clients en règle générale.
- Les consommateurs tendent à se diriger vers des produits dans le Starbucks qui coûtent moins chers, ou se dirigent vers les concurrents qui bien souvent proposent des produits moins chers, comme nous le verrons dans notre étude de la concurrence ci-dessous.
- Le déclin de la demande général pour la café.
- Une mauvaise publicité des pratiques de l'entreprise ces derniers temps au regard de la compagnie elle-même ou

même des produits que celle-ci propose.

- Les coûts de l'entreprise tendent généralement à la hausse.
- La crise économique affecte négativement les résultats financiers de l'entreprise et surtout ses ressources financières qui sont réduites, ainsi que la liquidité de l'entreprise d'une manière générale.
- Starbucks ne saura certainement pas réaliser toutes les mesures de restructurations prévues dans les années à venir.
- Le succès de la compagnie dépend largement de la valeur/notoriété de la marque qui tend à s'essouffler.
- La compagnie a du mal à sélectionner son personnel et rencontre des difficultés pour rencontrer et ceci pourrait *jeopardiser* les objectifs que s'est fixée la firme.
- La compagnie dépend largement du succès de ses fournisseurs ainsi que de ses partenaires et la réputation de la marque peut s'en trouver affaiblie par des tiers en dehors de la compagnie.
- Une pandémie pourrait affecter sévèrement le business de Starbucks Coffee.

Les opportunités de l'entreprise:

- Starbucks sait saisir les opportunités. Par exemple en 2004 l'enseigne proposa à ses clients, en partenariat avec HP la possibilité de graver des CDs dans certaines boutiques.
- De nouveaux produits et services peuvent être proposés dans les cafés comme des produits respectant le commerce équitable.
- Etant présente dans 43 pays, la compagnie peut s'étendre facilement à l'étranger et profiter des opportunités que cela lui offre. Par exemple, de nouveaux marchés émergent actuellement en Inde.
- Réaliser des partenariats avec d'autres entreprises et franchiser sa marque pour des biens et services qui ont un bon potentiel.

Les menaces de l'entreprise:

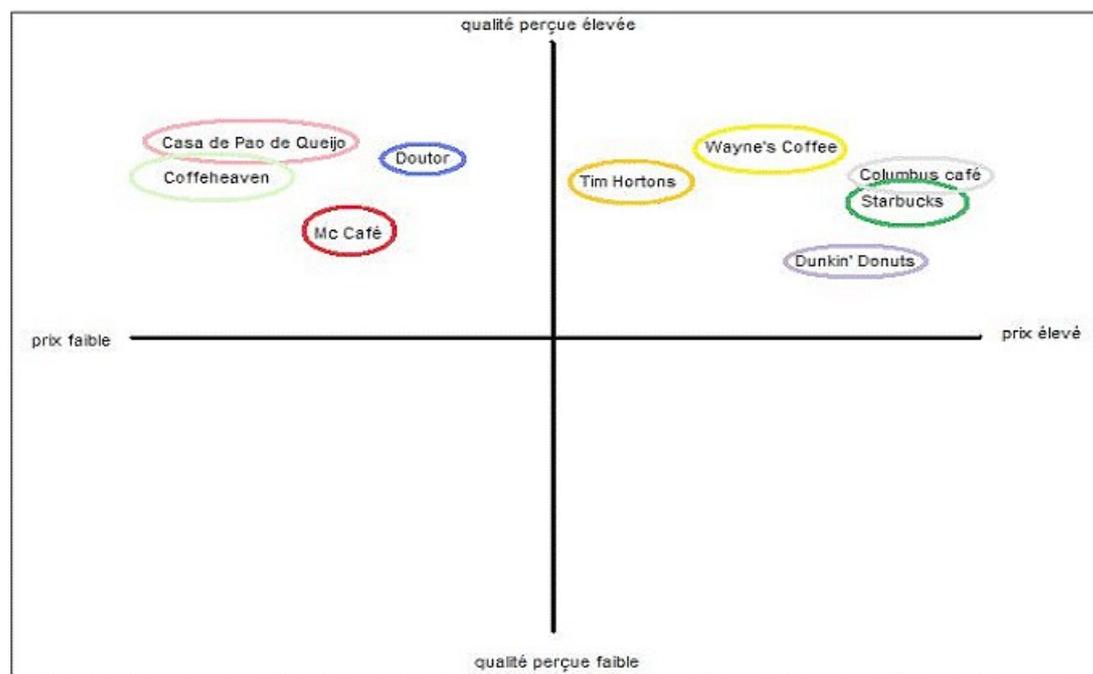
- Le marché du café n'est pas un marché particulièrement stable et qui sait si un produit dans le futur ne se substituera pas au café? L'entreprise est très dépendante de son produit café.
- Starbucks subit depuis quelques années la hausse des prix du café et du lait.
- Les concurrents de la marque sont très nombreux.

Les concurrents:

Ils sont donc très nombreux et se démarquent généralement par l'ambiance, l'image de la qualité de leur produits bien que les produits soient relativement similaires en terme de besoin. Les concurrents n'hésitent pas, bien souvent, à casser les prix drastiquement afin d'acquérir des parts de marchés. Les deux concurrents mondiaux principaux de Starbucks sont Mc Café (Groupe Mc Donalds) et Dunkin Donuts. Au niveau local cependant, les concurrents sont très nombreux, et il est intéressant de voir que généralement ces concurrents étaient présents avant Starbucks sur le marché, ou qu'ils sont encore mieux introduits sur celui-ci. En effet, cette pléthore de concurrents connaît exactement les attentes spécifiques de la population locale. Même si Starbucks attire les clients par sa réputation dans un premier temps, vient un second stade où les concurrents savent mieux fidéliser que Starbucks. Ces concurrents sont principalement Cas de Pao de Queijo (Brésil), Colombus Café (France et Europe), Wayne's (Europe du Nord), Coffee Heaven (Europe du centre et de l'Est), Doutor (Japon) et à une échelle plus petite encore beaucoup de concurrents sont rencontrés tels que Malongo. Par ailleurs, il semble que les consommateurs soient très friands des petits cafés indépendant qui ont bien souvent bâti leur réputation depuis de longues années et qui de fait, disposent d'une notoriété du point de vu traditionnel.

Mapping de la concurrence de Starbucks¹:

¹ Source : http://projetscours.fsa.ulaval.ca/gie-64375/starbuck/concur_map.htm



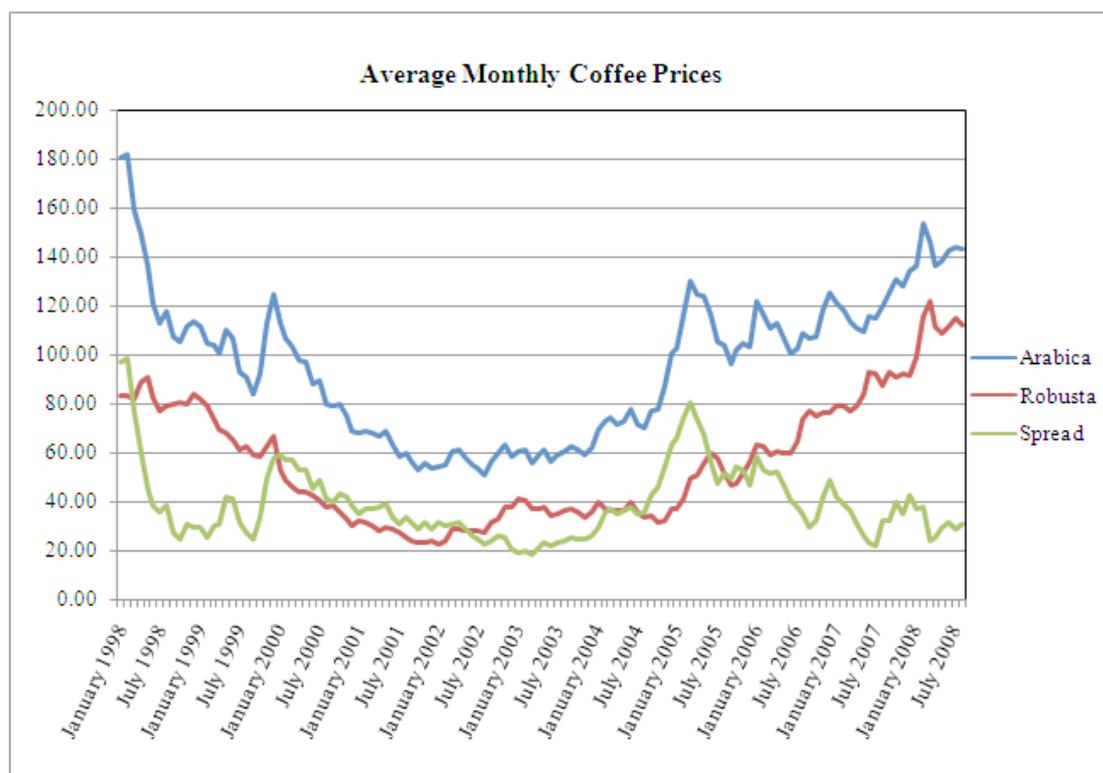
Les critères retenus pour le mapping ont été les suivants :

- Le prix: puisqu'il s'agit souvent du critère numéro 1 dans le choix du consommateur
- La perception de la qualité: contrairement à la qualité qui est mesurable, la perception de la qualité prend en compte la capacité de l'entreprise à communiquer sur ce critère mais surtout l'interprétation qu'en fait le consommateur.
- L'adaptation à la culture locale: il s'agit là d'un critère souvent inconscient dans le choix du consommateur mais pourtant crucial. En effet, à travers la présentation des concurrents, nous nous apercevons que la vente de produits locaux ou le fait que l'entreprise ait une origine locale joue pour beaucoup dans la performance.
- La diversité de la gamme de produits: Il est intéressant de remarquer que sur certains marchés, il n'est pas nécessaire de proposer une gamme très élargie mais que quelques produits bien ciblés sont plus efficaces.

D'après les informations récoltées ci-dessus, il est clair que la conjoncture actuelle nécessite une réorientation stratégique en ce sens où les problèmes rencontrés par la marque sont actuellement nombreux.

D'une part, le prix du café a fortement augmenté ces dernières années, et comme nous l'avons vu plus haut, Starbucks dépend

fortement (peut-être même trop) de son activité autour du café. Le graphique ci-contre nous montre bien l'évolution défavorable du prix du café pour l'entreprise:



Il semble donc judicieux de réorienter l'entreprise de telle sorte à ce qu'elle soit moins dépendante de l'activité café. Néanmoins, cela va être très certainement difficile car ces boutiques restent des "coffee shop". De fait, elle ne va certainement pas pouvoir se désengager de manière trop importante sur le café.

D'autre part, parmi les risques mis en évidence ci-dessus figure la baisse de la demande globale pour les produits en général. Par nature, Starbucks a un positionnement qui mise sur la qualité perçus et vécue de ses produits et services. Ainsi les produits vendus dans les cafés sont bien connus pour être cher. Ci-dessus nous découvrons par ailleurs que les consommateurs dans les cafés Starbucks se dirigeaient davantage vers les produits moins chers. De plus, il à été souligné que certains clients allaient même jusqu'à changer d'établissement afin de trouver des produits moins chers. Aujourd'hui donc plus que jamais, les consommateurs attachent de l'importance aux prix et il serait intéressant de réfléchir à une nouvelle politique de prix pour que la marque puisse faire face à la baisse de consommation de ces clients (baisse de la note moyenne)

ainsi qu'à la baisse de la fréquentation des cafés.

Par ailleurs, le fait que Starbucks ne soit pas assez diversifié (75% des cafés sont situés aux Etats-Unis) présente un risque de diversification qui tend à être accentué par la crise actuelle car la baisse de la demande est très importante aux Etats-Unis mais pourrait être plus atténuée dans d'autres pays. Cette diversification est ici dite "de portefeuille", où l'entreprise est gérée comme un établissement de titres financiers. Ainsi, on est dans une logique où l'on considère que la réalisation des ressources par les différentes unités s'effectue de manière indépendante sans qu'une collaboration visant à produire de la valeur ne soit recherchée.

Enfin, étant donné que Starbucks se veut et se revendique comme étant une marque globale, elle fait face à de nombreux défis pour préserver l'identité et le légitimité de ses produits originaux tout en favorisant la notoriété de ses nouveaux lancements. Ainsi l'enjeu de la marque réside dans le fait de standardiser un maximum ses attributs majeurs (à savoir le goût, l'authenticité, "l'expérience" Starbucks, la qualité des produits) tout en adaptant son message aux diverses cultures qu'elle rencontre dans ses cafés à travers le monde et ce particulièrement dans les cafés où la clientèle visée est de plus en plus large. Posons nous la question de savoir jusqu'où Starbucks pourra-t-il suivre un phénomène d'expansion de masse sans endommager la marque? Car à l'heure actuelle, nombreux sont les cafés traditionnels dont sont particulièrement friands les personnes (aux Etats-Unis, 60% des cafés ne sont pas des chaînes). Comment ne pas provoquer une certaine lassitude auprès des consommateurs?

Question 2: Les types de diversifications possibles, les axes judicieux ou non retenus par Starbucks, les raisons, la suffisance, les limites.

D'un point de vue théorique, plusieurs types de diversifications sont possibles pour une entreprise. Trois dimensions sont possibles:

- la diversification géographique
- la diversification horizontale
- la diversification verticale

La diversification géographique

On parle de diversification géographique dès qu'une entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs-clés de succès sont différents.

Il ne faut pas confondre diversification géographique et expansion géographique. L'expansion géographique se résume, pour la plupart des entreprises, à exporter les produits dans d'autres pays ou régions du monde. La diversification géographique oblige l'entreprise à repenser sa stratégie et à s'adapter au nouvel environnement dans lequel elle pénètre.

La diversification verticale

Elle se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par le renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine.

L'intégration verticale c'est le choix par une entreprise d'intégrer des activités de l'amont ou de l'aval de sa propre activité. Autrement dit, l'entreprise se positionne non plus sur une phase de la chaîne conception; production; distribution d'un bien ou d'un service mais sur plusieurs voire sur toutes les étapes de cette chaîne.

La diversification horizontale

Elle se caractérise par le maintien de l'entreprise dans la même industrie. Le lien existant entre les différentes activités qui en sont constitutives concerne essentiellement la distribution des produits et lui permet d'exploiter sa force de vente ainsi que son réseau de distribution. Le produit, le marché et la technique peuvent varier.

Selon Porter, dans la stratégie horizontale, l'entreprise recherche des synergies opérationnelles censées résulter de la collaboration des unités, chacune étant représentative des activités sur lesquelles l'entreprise se positionne. L'organisation sur laquelle s'appuie la stratégie de portefeuille est totalement différente puisqu'elle prône l'interdépendance de l'action des unités. C'est la plus connue et souvent la seule développée. L'entreprise aborde ici des domaines d'activités différents de son activité principale.

Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités.

Après avoir déterminé la dimension de la diversification, il convient de choisir un *mode* de diversification adéquat.

Le choix d'une stratégie de diversification comporte deux axes d'investigation :

- L'attractivité du segment stratégique sur lequel l'entreprise exerce son activité principale.
- La position concurrentielle de l'entreprise dans son activité principale, appréciée par rapport aux caractéristiques de ses principaux concurrents, mais aussi en fonction de son savoir-faire potentiel.

Cela nous conduit à distinguer quatre *modes* de diversification :

- La diversification de placement
- La diversification de redéploiement
- La diversification de confortement
- La diversification de survie

La diversification de placement:

Elle concerne les entreprises qui tirent de leur activité principale un excédent net de liquidités, car elles sont très bien positionnées sur un segment stratégique dont les perspectives de croissance restent bonnes. L'ampleur de cette diversification de placement dépend de l'importance de cet excédent financier. Toute nouvelle activité doit procurer à l'entreprise une rentabilité supérieure à la rentabilité marginale de ses capitaux s'ils étaient investis dans l'activité principale. Le placement est financier si la diversification s'analyse comme une simple participation dont l'entreprise se séparera à la première crise de trésorerie. Le placement est industriel si l'entreprise s'assure ainsi de nouvelles compétences et s'associe pleinement au devenir du nouveau projet, perçu comme irréversible. Dans cette hypothèse, la participation doit conférer à l'entreprise un réel pouvoir d'influence.

La diversification de redéploiement:

Son fondement économique apparaît comme exclusivement industriel. Face à une situation stratégique caractérisée par une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant, la diversification devient un substitut à la faible croissance de l'activité

principale.

La diversification de redéploiement s'inscrivant dans la perspective d'un plan de développement à moyen terme, le choix du domaine de diversification doit prendre davantage en compte le potentiel de croissance du nouveau métier que sa rentabilité immédiate. Selon le délai fixé pour le redéploiement, plus ou moins de synergies seront exploitées entre le nouveau métier et l'activité d'origine. Il faut pouvoir mesurer la valeur intrinsèque de l'activité nouvelle pour pouvoir juger de l'intérêt de la diversification.

La diversification de survie:

Elle peut s'apparenter à un mouvement de redéploiement, mais le délai d'adaptation de l'entreprise est nettement plus court. Elle permet à une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de retrouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité. Compte tenu du faible niveau de ressources dont dispose ce genre d'entreprise, la taille de la nouvelle activité sera réduite, et les possibilités de reconversion devront tenter d'utiliser le plus possible les savoirs- faire détenus.

Le choix du domaine de reconversion sera limité par les exigences de rentabilité à court terme et les perspectives de croissance, qui sont les clés de la réussite de toute diversification de survie. C'est une opération délicate, car elle s'accompagne dans un délai très court, d'une remise en cause de l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

Sa réussite nécessite une parfaite maîtrise de l'opération.

La diversification de confortement:

Elle s'adresse aux entreprises occupant une position moyenne par rapport à leur principaux concurrents, et difficile à améliorer de façon substantielle. Avec une activité supplémentaire l'entreprise cherche à bouleverser le jeu concurrentiel qui lui est défavorable. L'adjonction d'une activité connexe au métier de base de l'entreprise permet de surmonter les difficultés liées à des logiques de volume. Le choix des domaines de diversification dépend de l'ampleur des synergies qu'il peut présenter avec l'activité de départ. Les critères de choix d'investissement doivent s'appuyer sur les perspectives de cohésion de l'ensemble.

➤ Les risques de la diversification et la tendance au recentrage :

- Les diversifications de placement et de redéploiement ne comportent qu'un risque limité à court terme, elles engagent l'avenir de l'entreprise à long terme et ne sont donc pas exemptes de risques.

- Une diversification de survie n'est risquée qu'à court terme.

- Les opérations de recentrage sont aujourd'hui dominantes, ce qui peut être expliquée par la théorie de l'agence.

La diversification façon Starbucks

Initialement, il est clair que Starbucks, de par son positionnement, cherche à être une marque visant surtout sur une "expérience" à faire vivre au consommateur. Néanmoins, il semble que l'entreprise ait diversifiée à outrance ses produits. A l'origine, cette diversification a pour objectif de constamment renouveler la satisfaction du client et ceci constituait une force fidélisatrice pour l'enseigne. Cependant aujourd'hui, il semble que de par son changement de positionnement (qui se voulait être le "3eme lieu communautaire après la maison et le travail) non voulu, la diversification n'ai pas l'effet escompté. En effet, le mode de vie Starbucks s'est étendu à une cible de consommateur beaucoup plus large dont la surface géographique est globale. Les modes de vie et de consommation sont désormais accessibles à tous, dans un maximum de lieux et de circonstances, ce qui fait que la clientèle n'est plus la même qu'à l'origine.

Ainsi, le niveau de diversification de Starbucks et la disparité des consommateurs qu'elle vise par son orientation actuelle constitue une véritable problématique. Bien que quasiment omniprésente et donc susceptible de générer plus de profits par un phénomène de masse, la marque Starbucks s'éloigne de plus en plus de son positionnement initial axé sur la sélectivité.

Ainsi on peut dire que les axes retenus par Starbucks sont judicieux car ils ont contribué à la réussite de la marque et à des profits importants après les années 2000 mais que ceux-ci tendent à s'éroder avec le temps. Aujourd'hui donc, il est nécessaire de repenser cette stratégie de diversification.

Question 3: Doit-on poursuivre la stratégie marketing sur les bases actuelles? La politique d'extension de gamme est-elle judicieuse? Dans quelles limites? La stratégie de marque à ce propos, vous paraît-elle devoir être poursuivie telle quelle ou au contraire devoir être modifiée?

La clientèle Starbucks

Tout en demeurant abordable, le champ d'action de Starbucks se voulait luxueux, la clientèle cible était constituée de personnes dont le mode de vie s'apparente à ce que l'on appelle des bourgeois bohèmes. La notion cerne des gens dont les goûts ne s'éloignent pas de la mode et dont le portefeuille est assez bien nanti. Il les désigne comme des habitants de centres urbains se distinguant par leur mode de consommation. L'entreprise s'adressait donc à des consommateurs qui aspiraient à adopter un style plus cosmopolite.

Toujours diversifier l'offre pour renouveler la satisfaction. Starbucks déploie une stratégie de la relation client intégrée et cohérente. L'une des forces fidélisatrices de l'entreprise réside dans l'extension de sa gamme. Le principe n'est pas d'offrir le meilleur café mais plutôt le plus approprié au client qui se présente. De nombreux concurrents offrent incontestablement un café de meilleure qualité gustative. Le but est d'offrir la combinaison gustative la plus proche possible du goût du client qui se présente au comptoir. Et avec plus de 87.000 combinaisons le pouvoir est clairement entre ses mains, quitte à lui proposer du chocolat ou du thé. Cependant, cette extension de gamme poussée à l'extrême, suivit de la complexité de la demande constitue un handicap réel. Cela se justifie par l'existence de deux types de consommateurs :

- Le consommateur revendiquant une spécificité
- Le consommateur indécis hésitant devant la multitude de choix offerts

Cela est d'autant plus vrai que dès lors que le processus de choix des clients est ralenti, l'optimisation de l'activité et celle du rendement sont pénalisés.

Il ne faut pas oublier de signaler que les structures de consommation diffèrent d'un emplacement géographique à un autre. Le concept de Starbucks est adapté à une clientèle à la base américaine dont les modes de consommation divergent de ceux des Français. D'où l'intérêt d'adapter son extension de gamme en fonction des consommateurs de la population concernée.

En France, Starbucks a été déficitaire ces quatre dernières années. D'après Bernard Boutboul, patron du cabinet Gira Sic Conseil : »Starbucks est un très beau concept, mais pas vraiment adapté à notre pays. Le principe d'aromatisation du café n'est pas vraiment dans notre culture. Les Français qui avalent leurs cafés à 80% avant 14 heures ne sont pas sensibles aux 87 000 combinaisons d'arômes offerts par l'enseigne »².

² Le Figaro, La Chaîne Starbucks boit la tasse aux États-Unis, le 03/07/2008

Par ailleurs, ce manque d'adaptation constitue une menace pour l'entreprise car certains clients se dirigent vers les concurrents directs de Starbucks à cause de ce manque d'implication dans le marché en question.

Ces raisons peuvent pousser à se pencher sur la question de la stratégie marketing de Starbucks. Doit elle être poursuivie sur ces bases actuelles ? Aujourd'hui, les éléments dont nous disposons nous dirigent vers une réponse négative. En effet, le manque d'adaptation à la population locale à créer un fossé entre la chaîne et ses consommateurs. Le client de Starbucks tend de plus en plus à se démocratiser mais ses exigences dépendent cependant de sa culture. Il serait donc nécessaire de réétudier la cible de l'entreprise ainsi que le produit proposé afin de répondre à une demande de plus en plus spécifique.

La nouvelle problématique soulevée concerne donc le problème de l'adaptation ou de standardisation de notre produit Starbucks. Nous pensons qu'il serait important de conserver dans un premier temps la standardisation de notre produit à l'étranger. En effet, même si le « modèle Américain » n'est plus ce qu'il était à l'origine au profit de pays tels que la Chine et l'Inde qui prennent petit à petit le relais sur le plan culturel, nous pensons que le concept de Starbucks qui repose sur les qualités suivantes devrait continuer à être exportées :

- L'authenticité
- La qualité
- Le goût
- L'expérience

Ces atouts constituent les principaux facteurs clefs de succès de Starbucks et il est important de les conserver, cependant nous devons revoir l'adaptation du produit à la population locale. Ainsi nous adopterons une stratégie d'adaptation et de standardisation à la fois.

Principaux avantages d'une telle démarche³ :

- Une image mondiale uniforme et homogène
- La prise en compte des spécificités du local
- La motivation et l'implication des équipes de travail locales
- Des bonnes synergies en les marchés

Principaux inconvénients :

- Economies d'échelles faibles
- Rigidité du processus de décision
- Rapidité d'exécution faible

La politique d'extension de gamme semble être judicieuse uniquement dans la mesure où le produit est correctement proposé (i.e de manière *adapté*) à la population qui le consomme. Ainsi au lieu de réduire drastiquement notre gamme et tous les arômes qui la constituent pour la majeure partie nous décidons de la conserver avec comme argument que celle-ci constitue la force fidélisatrice puissante et non négligeable de

³ source : <http://www.eur-export.com>

l'enseigne. L'adaptation possède des avantages et des inconvénients qu'il convient donc d'étudier avant toute prise de décision hâtive.

Principaux avantages :

- *Respect des spécificités et des attentes locales.* L'entreprise qui adopte ce concept d'adaptation systématique accroît ses chances de répondre mieux aux attentes des consommateurs locaux et aux législations locales.
- *Image locale excellente* puisque l'entreprise tient compte des besoins spécifiques du marché local.
- *Motivation des équipes locales* plus responsabilisées car elles participent à la mise en oeuvre de la politique de communication.
- *Souplesse et réactivité* fortes aux actions de la concurrence locale.

Principaux inconvénients:

- *Coût élevé.* Une adaptation de la stratégie communication sur chaque marché visé ne permet pas de réaliser des économies d'échelle.
- *Risque de disparité de l'image de l'entreprise* sur les marchés internationaux. La politique globale de l'entreprise peut en souffrir.
- *Contrôle difficile* de la communication.
- *Absence de synergie des actions entre les marchés.* Les différences entre les politiques de communication ne permettent pas la complémentarité d'action même sur des marchés géographiquement proches.
- *Rapidité d'exécution faible.*

Ainsi nous proposons, pour adapter davantage notre produit à la population française par exemple, des opérations de *street marketing* qui seront développées dans les détails à la question suivante. Ces opérations viseront non pas à adapter notre produit à la population mais la population à notre produit.

Nous disions plus haut que notre gamme de produits ne devait pas être réduite de manière importante car celle-ci constitue un puissant moyen de diversification qui nous confère un avantage compétitif. Ainsi, nous décidons de garder cet avantage de proposer de nombreux arômes mais tout de même de **réduire d'environ 30% notre choix d'arômes** par rapports au choix proposé par l'enseigne dans les autres pays.

Etant donné que la politique d'adaptation est une politique relativement longue et qui se pense sur le long terme nous effectuerons des études régulières de la demande des

consommateurs français pour peut être, un jour, étendre notre gamme de produits à nouveau en France mais en l'adaptant aux exigences des consommateurs français. Par ailleurs, nous prendrons en considération les tendances agroalimentaires du moment, si il est décidé d'étendre la gamme dans le futur après l'avoir réduite. Ces tendances aujourd'hui sont les suivantes :

Vigilance :

- Vertuosité
- Nature
- Fraîcheur
- Santé

Ultra modernité :

- Ultra efficacité
- Ultra-modernité
- Actualité

Sensorialité :

- Sensations douces
- Variété
- Plaisir

Appartenance :

- Ouverture
- Partage
- Ethique

Les attributs **de couleurs rouge** sont les attributs que Starbucks possède, de manière plus ou moins prononcée. Par exemple, l'aspect éthique de la marque est bien développé, même si elle peut être parfois la cible critiques. La variété du produit est aussi très développée, avec la combinaison des 87 000 arômes disponibles.

4/. Extension de gamme

L'étendue de la gamme est une des décisions les plus importantes d'un responsable de produit. En effet, une gamme trop courte traduit un manque à gagner, tandis qu'une gamme trop longue grève les coûts. Quelle doit être l'étendue d'une gamme. Tout dépend des objectifs poursuivis :

L'extension

Toute gamme de produit couvre une certaine partie de l'ensemble proposé par le secteur d'activité. Etendre la gamme consiste à attaquer une partie du marché que l'on ne couvrirait pas jusque là. On peut étendre une gamme vers le bas, vers le haut ou dans les deux sens.

Une stratégie d'extension vers le bas se justifie si l'entreprise estime que le haut de gamme connaît une croissance ralentie, si elle voit sa position de haut de gamme

compromise et doit contre attaquer, si elle a investi dans une image qu'elle souhaite exploiter sur le marché de masse, si elle complète sa gamme vers le bas pour empêcher la concurrence d'entrer sur ce marché. Il existe certains risques : entraîner une cannibalisation des anciens produits, provoquer une contre attaque vers le haut des concurrents bien placés en bas de gamme, engendrer un mécontentement chez les distributeurs peu enclins à démocratiser leur activité, aboutir à une dilution de l'image.

Une stratégie d'extension vers le haut se justifie si elle veut bénéficier d'un marché en plus forte croissance et/ou marge plus élevée, si elle veut affaiblir des concurrents vulnérables, si elle veut repositionner son image. Il existe certains risques : pas la crédibilité pour fabriquer de la haute qualité, pas les compétences nécessaires (vendeurs et distributeurs) pour commercialiser des produits exclusifs.

La consolidation

Une gamme peut s'accroître par adjonction de nouveaux articles entre les produits actuels. A l'origine d'une stratégie de consolidation, il y a souvent : un désir d'accroître les bénéfices, une volonté de satisfaire les distributeurs qui s'inquiètent d'une gamme incomplète, la possibilité de produire à pleine capacité, le choix d'une position dominante sur le marché, la tentative de garder la concurrence à distance. Poussée trop loin, la stratégie de consolidation engendre cependant la confusion et la cannibalisation.

Extension de marque

L'extension de marque utilise le nom de la marque connu pour lancer un nouveau bien dans une catégorie de produits différents. L'objectif final est de pouvoir profiter le plus vite possible, et donc à moindre coût, de la notoriété de la marque ainsi que de la qualité perçue dès que celle-ci est évoquée. L'extension de marque de l'entreprise fait partie des éléments stratégiques pour la croissance d'une entreprise.

Il convient cependant de prendre des précautions lors d'une extension de marque telle que la cohérence, pour ne pas altérer le capital d'origine de la marque. C'est pourquoi la stratégie d'extension de marque n'est pas sans risque, ceux-ci sont au contraire très importants si la stratégie de marque n'est pas préalablement pensée correctement. Afin de minimiser les risques liés à une extension de marque mal réalisée, il paraît judicieux de faire davantage d'extensions de marques dans les marchés en phase de maturité.

L'extension de marque est généralement conduite afin de conquérir de nouveaux marchés, en utilisant une notoriété acquise sur leur métier de base

Une marque lorsqu'elle est nouvelle, doit posséder deux caractéristiques : être pertinente et attirante. Elle doit ensuite être crédible auprès du consommateur, pour qui la marque supprime le risque perçu et facilite son processus décisionnel. Par conséquent, « *dans tous les cas, le développement d'une nouvelle marque suppose que celle-ci soit absolument indispensable pour créer et s'approprier une association, ou en éviter une autre, pour fidéliser un client, ou pour résoudre un sérieux conflit entre circuits de distribution* »⁴

⁴ (Expansion Management Review, Mars 2001).

Il est important de savoir si la marque possède un potentiel d'extension, et cette étude se fait bien souvent à travers des éléments qualitatifs et plus particulièrement à travers des études *“de territoires de marque portant sur la marque concernée et les marques concurrentes, puisque la **notion de territoire est intrinsèquement liée à la capacité d'extension**”*.⁵

Les avantages de l'extension de marque:

- Economies d'échelle
- Renforcement de la notoriété
- Meilleure visibilité auprès des consommateurs
- Nouvelles opportunités de croissance sur un marché saturé
- Reconnaissance d'un savoir faire à travers un capital-marque valorisé

Mais « *définir les valeurs clés de la marque, son territoire de légitimité ne suffit pas, il faut aussi s'interroger sur ce que l'on va apporter de nouveau au marché et se demander en quoi son produit est différent de ce qui existe déjà* »⁶ afin d'éviter une détérioration de l'image à long terme (Pierre Cardin) ou un échec (Parfum BIC).

Ainsi, une marque bénéficiant d'une forte notoriété, d'une qualité de produit incontestable comme Starbucks et un concept bien compris des consommateurs peuvent légitimer une extension de marque.

Dans le cas de Starbucks justement, nous ne pensons pas qu'une extension de marque soit une stratégie à adopter pour l'enseigne. En effet, le concept Starbucks semble aujourd'hui être devenu flou dans l'esprit du consommateur à tel point que ce dernier ne sait plus ce qu'est Starbucks. La marque ne fait plus du tout référence à une odeur de café torréfié et fraîchement moulu, nous en sommes bien conscient. La diversification trop grande et la stratégie d'expansion de la marque à cause un éparpillement de la marque. Il convient donc de ne pas continuer à étendre la marque car la confusion est déjà très grande dans l'esprit des consommateurs.

Aujourd'hui, le prix, aux yeux des consommateurs ne semble donc plus être justifié et c'est pour cela que ces consommateurs ont tendance à se diriger vers les principaux concurrents de Starbucks. Nous l'avons vu plus haut, la dilution extrême de la marque à eu pour conséquence une perte importante de l'identité de celle-ci. Cependant, les pâtisseries ont tout de même su donner du cachet à la marque et il serait stupide de se séparer des produits vendus par Starbucks, en plus du café.

Question 5

Bien que l'extension de marque de Starbucks soit bien établie, on pourrait

⁵ (Le marketing avancé, Ed. d'Organisation, p 200).

⁶ LSA du 26/04/2001 disponible sur internet à l'adresse suivante: <http://www.lsa.fr>

proposer quelques éléments supplémentaires qui devraient améliorer son image.

Quel message transmet Starbucks aux consommateurs dont les yeux sont rivés à leur petit écran? Pour être efficace, la stratégie poursuivie par les publicités télévisées doit être cohérente avec l'image de l'entreprise.

Le phénomène Starbucks, celui qui rappelle aux clients la riche saveur du café, a clairement été communiqué au grand public à travers certaines de ses publicités. Des images en noir et blanc de divers établissements Starbucks sur la planète, suivies de celles colorées des grains de café, réfèrent à l'authenticité de l'entreprise. Trois mots suffisent pour délivrer une promesse : Légendaire, Expérience et Goût. Seule la vision d'un verre blanc abondant le logo de la sirène suffit à exprimer le standard de l'organisation. Les images sont simples et même épurées.

Starbucks tente de se retrouver dans ses produits dérivés. Il n'est plus question de savourer tranquillement une tasse de café dans l'un des établissements de la compagnie. La vie est une course constante contre la montre. En tant que jeunes professionnels ambitieux, les consommateurs doivent poursuivre leur rêve sans prendre le temps de s'arrêter. Ce message véhiculé dans une publicité donne une solution pour bien commencer la journée.

Nous soulignons dans la troisième question que Starbucks achoppe sur l'identité culturelle de ses consommateurs en France, notamment. Dans le cadre de la stratégie de marque nous pensons qu'il serait intéressant de lancer des opérations de *street marketing*⁷ afin de rendre les consommateurs plus flexibles au mode de consommation anglo-saxon du café. En effet, il est courant aux Etats-Unis au Royaume Uni de consommer son café sur la route en allant au travail ou tout simplement dans sa voiture lors d'un trajet de tous les jours. Les français sont habitués à un mode de consommation différent. Starbucks dans le cadre de sa diversité propose d'emporter le café en employant un packaging à la fois traditionnel et agréable. Qui plus est, il est très pratique de boire le café dans quelle que soit la situation.

⁷ *Street marketing* : Le Street Marketing, ou mercatique de rue, est une technique marketing qui consiste à réaliser des opérations de promotion pour une marque dans des lieux publics assidûment fréquentés par un ou plusieurs segments de la population.

Source : <http://www.marketingoperationnel.com>



Telle que nous les imaginons, les opérations de street marketing que devrait adopter Starbucks ressembleraient à la vidéo passée lors de notre l'exposé oral⁸. De telles opérations de *street marketing* doivent être mises en place dans les pays où des phénomènes de division de segments de marchés commencent à faire leurs apparitions. C'est actuellement le cas en France.

Avantage de la démarche :

- Insister sur le coté pratique des produits Starbucks
- Faire parler de la marque
- Le bouche à oreille (anecdote)
- Les couts de la démarche

Inconvénients de la démarche :

- Le message ne pourra être transmis qu'à travers le bouche à oreille
- L'impact est difficilement mesurable

Les contamineurs dépendent de la personne : il faut donc choisir un emplacement géographique approprié. En ce qui concerne la vélocité, il faut que le message se propage rapidement entre les contamineurs.

La persistance est à prendre en compte afin que les expériences soient mémorable : Loi de Zipf (être devant les concurrents).

⁸ Vidéo disponible sur internet à l'adresse suivante :
<http://www.deblignieres.com/index.php?2008/12/08/963-quand-starbucks-fait-du-street-marketing>

Par ailleurs, [le côté socialement responsable](#) de l'entreprise devrait être également mis de l'avant dans les publicités télévisées. Il doit inviter les consommateurs à collaborer avec Starbucks dans le but d'améliorer la société d'aujourd'hui. En ce sens, il est suggéré aux clients d'apporter leur propre tasse de café en magasin. Mais derrière cette « expérience starbucks », la firme multinationale sait mettre en avant sa *responsabilité sociale*. Par exemple, l'entreprise subventionne financièrement toutes les formes de volontariats. Le programme « Make your mark » (« Laissez votre trace », mais avec un jeu de mots sur le double sens de « marque ») en est l'illustration. Starbucks en effet verse 10 dollars par heure de travail bénévole à hauteur de 1000 euros. « Pour chaque heure d'aide à la lecture que j'assure dans l'école de ma fille, la société fait un don à l'établissement pour l'achat de livres » selon Lara Wyss, cadre au département des relations publiques⁹. Si les employés décident de balayer leur rues chaque matin ou de nettoyer le parc voisin pendant le week-end, l'entreprise Starbucks le soutient.

Cependant ces dernières années la marque Starbucks à été le sujet de quelques critiques de la part des consommateurs et il est possible de voir les réponses de la marque à ce sujet sur le site internet de la marque. Nous pensons qu'il faudrait réconcilier les consommateurs méfiants avec la nouvelle image de l'entreprise et poursuivant des opérations médiatiques notamment à la télévision ou encore continuer à lancer des buzz sur internet afin de plus que jamais attirer l'attention sur le produit Starbucks.

⁹ Document comment starbucks a conquis la planète café