

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

Kofola Holding (Slovaquie)

Martina L. Jakl
University of Economics, Prague

Sascha Kraus
University of Liechtenstein

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
 - respectant la propriété intellectuelle et la paternité de l'œuvre d'origine
 - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
 - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

KOFOLA HOLDING

Introduction

Assis dans le fauteuil de son bureau, Martin Klofonda, directeur marketing de la société slovaque Kofola Holding, est on ne peut plus serein en ce début du mois de décembre 2009. L'année 2009 a été florissante pour le producteur de boissons, et Martin Klofonda est convaincu que 2010 leur permettra de procéder à des investissements considérables dans leurs marques. En raison de sa qualité de manager apprécié et très expérimenté au sein du groupe, on a sollicité son avis sur le calendrier actuel de la société pour la prochaine réunion de la Direction. Selon le PDG, la présence Kofola dans le secteur du tourisme d'accueil est faible ; l'objectif est de la renforcer, tout en continuant de progresser sur le marché du détail. Le PDG a invité à formuler des suggestions sur le développement de certaines marques, car outre leur produit phare Kofola (un soda au cola), le groupe possède de nombreuses marques fortes ; l'opinion de Martin a été cependant sollicitée tout spécialement sur les problématiques entourant le petit dernier de la gamme, Vinea.

Depuis 2008, Kofola Holding possède la marque Vinea, un soda à base de jus de raisin très populaire, en particulier en Slovaquie où elle fut inventée il y a presque 40 ans. Comme Martin le fait observer :

« Vinea est une marque à succès depuis de nombreuses années, et Kofola a toujours exploité des marques fortes ; Vinea fait partie des produits les plus en vue en République tchèque et en Slovaquie, selon les responsables locaux. »

Il se souvient des propos tenus par Marian Sefcovic (PDG de la branche slovaque de Kofola), qui est arrivé à la conclusion que Vinea bénéficie d'un fort potentiel sur le marché des boissons sans alcool. Cependant, l'acquisition de Vinea n'a pas été facile : l'entreprise a dû attendre que le propriétaire précédent, un milliardaire slovaque, réorganise son portefeuille d'investissement. Puis, jusqu'en 2006, la bataille a fait rage pour les droits liés à la marque commerciale entre deux entreprises slovaques, bataille remportée par Vitis Pezinok. En février 2008, Kofola acquiert finalement la marque Vinea auprès de Vitis Pezinok pour plus de 200 millions de couronnes slovaques (environ 6 millions d'EUR).

Malgré des ventes au beau fixe, 2009 a également été marquée par l'intégration de Kofola Holding à la société polonaise Hoop dans une structure de holding classique, avec introduction à la bourse de Varsovie. Une fois cette restructuration achevée, la Direction de Kofola Holding a senti qu'il était temps d'adopter une approche du marché plus agressive, et a souhaité étendre ses activités sur les marchés internationaux. En effet, l'entreprise a à l'époque déjà lancé son produit phare, Kofola, sur

les marchés voisins, notamment allemand et autrichien, non sans un certain succès. Kofola Holding souhaitait également faire de Vinea un succès international, mais en dépit de la forte diaspora slovaque en République tchèque, cette boisson n'est toujours pas officiellement commercialisée dans ce pays. Par conséquent, Kofola Holding se doit de réfléchir à la stratégie à adopter. Martin a donc devant lui plusieurs idées parmi lesquelles choisir la stratégie la plus efficace pour lancer Vinea sur le marché tchèque.

Vinea, la boisson sans alcool n°1 en Slovaquie

Vinea est un soda à base de jus de raisin. Il faut retourner en 1973 pour découvrir les origines de cette boisson : Jan Farkas, alors biochimiste dans un institut de recherche en viticulture et vinification, reçoit un ordre du gouvernement communiste : il est chargé de « *produire une boisson sans alcool à la fois bonne pour la santé et capable de rivaliser avec les produits capitalistes* ». Jan Farkas s'inspire d'un mélange raisin-eau, boisson traditionnelle des Carpates vieille de plusieurs siècles. Le produit de son invention est lancé en 1974 : à base de jus de raisin, il contient des taux de fructose, de minéraux, et de vitamines B qui en font effectivement un « soda sain ».

Dès 1974, Vinea est produit dans deux usines de fabrication : Malokarpatský vinársky podnik, a.s. (MVP) à Pezinok et Víno Nitra, a.s. Plusieurs versions sont proposées : rouge ou blanc, pétillant ou non. Le succès du produit est retentissant, au point que dans les années 1980, la boisson est exportée aux États-Unis et au Canada (fait rare pour la Tchécoslovaquie à l'époque). Cependant, sa production s'arrête entre 1994 et 1997 en raison de l'engouement des consommateurs pour les produits occidentaux. L'année 2006 marque le retour de Vinea par une nouvelle campagne marketing. Mais, comme mentionné plus haut, la bataille juridique entre MVP et Vinea Nitra fait alors rage, et nuit au produit. Au 31 janvier 2008, Kofola rachète la marque Vinea et déménage la production dans ses usines de Rajecká Lesná où, d'après Martin Klofonda, la qualité de l'eau utilisée pour la production est la meilleure. Kofola a également modifié la stratégie marketing et de positionnement de la boisson sur le marché : elle débute par le lancement d'une campagne représentant Vinea comme une boisson tendance pour les jeunes femmes et implique, par exemple, les bijoux Swarovski dans leur campagne promotionnelle. En 2009, Vinea s'est installée en tête des ventes slovaques de boissons sans alcool à base de raisin et de sodas à base de fruits.

Les marques rétro reviennent en force

Après la « révolution de velours », le paysage du marché du détail en Tchécoslovaquie (ainsi que dans d'autres pays d'Europe de l'Est) change considérablement : quelques années suffisent pour voir

l'apparition de grandes chaînes de magasins comme Tesco (Grande-Bretagne), Lidl (Allemagne) et Spar (Pays-Bas) dans chaque ville, petite ou grande, partout dans le pays. Les grandes marques internationales (Mars, Pepsi ou encore Magnum) se frayent un chemin jusqu'aux consommateurs, tendance qui anéantit presque totalement les marques traditionnelles de la période communiste. Au 1^{er} janvier 1993, la Tchécoslovaquie est scindée en deux : la Slovaquie et la République tchèque suivront désormais des chemins séparés. Avec le temps, la Slovaquie commence à profiter de son nouveau statut : nombreux sont ceux qui tournent le dos au comportement de consommation caractéristique des années 1990 (« seuls les produits occidentaux sont de qualité »). Les marques traditionnelles comme Kofola et Vinea réapparaissent en même temps que la demande. Parmi les experts marketing; le phénomène des « marques rétro » désigne ce second souffle connu par les marques traditionnelles des anciens pays communistes. Pour Kofola, les efforts de repositionnement débutent en 2002 par quelques campagnes marketing bien senties, amenant la marque en tête des ventes de boissons sans alcool de Slovaquie et à la deuxième place en République tchèque, juste derrière Coca-Cola. Principal problème rencontré pour le repositionnement des marques rétro : comment cibler efficacement les jeunes générations auxquelles ces marques n'évoquent aucuns souvenirs de leur enfance ou adolescence ? Afin de contourner ce problème, Kofola a déjà lancé des campagnes marketing pour les marques Kofola et Vinea à destination des jeunes consommateurs (qui forment la majorité des consommateurs en Slovaquie) ne connaissant pas ces marques. Ces campagnes véhiculent l'idée de valeurs traditionnelles sans pour autant faire allusion à l'époque communiste. Un équilibre subtil à trouver.

Le marché des boissons sans alcool en République tchèque

Martin commence la lecture d'études qu'il a déjà entamées sur le marché des boissons sans alcool en République tchèque. Il sait qu'au début des années 1990, des marques internationales comme Coca-Cola et Pepsi ont mené une stratégie de pénétration agressive de ce marché. En très peu de temps, ces géants sont devenus des leaders du marché des boissons sans alcool, et ont conservé cette place sur les 20 dernières années, bien que rejoints très récemment par Kofola Holding, qui a fait son retour il y a quelques années et occupe aujourd'hui la troisième place en République tchèque en termes de parts de marché. Par conséquent, les principaux concurrents de Kofola (hormis les producteurs d'eau minérale) sont Coca-Cola Beverages CZ et General Bottlers CZ (Pepsi Cola), qui possèdent dans leur portefeuille de produits, outre les colas, des marques très diverses. D'après Euromonitor, en 2009, 5 sociétés se partagent plus de 70 % des parts de marché (voir le tableau 1 ci-dessous) : Coca-Cola Beverages, General Bottlers, Kofola, Maspex Czech et Fonteá. Cependant, c'est Kofola qui obtient les meilleurs résultats, avec la croissance la plus importante, de l'ordre d'un

pourcent, en termes de parts de volume hors licence, due aux stratégies marketing efficaces s'appuyant sur des promotions intelligentes et des innovations (par exemple, une saveur Kofola cerise).

Tableau 1 : Parts du marché des boissons gazeuses de l'entreprise en valeur hors licence, de 2005 à 2009

Valeur hors licence, en %	2005	2006	2007	2008	2009
Coca-Cola Beverages CR sro	33,1	33,3	33,4	33,7	33,6
General Bottlers CR sro	26,4	26,9	27,1	27,6	27,9
Kofola as	9,7	10,6	11,5	13,1	15,0
Maspex Czech spol sro	-	4,1	4,1	4,0	3,8
Fontea as	4,1	4,2	3,6	2,5	2,3
Walmark as	4,8	0,6	0,6	0,6	0,7
Zon sro	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Veseta spol sro	0,1	0,1	0,0	0,0	-
Santa Napoje Krnov as	-	-	-	-	-
Limova sro	-	-	-	-	-
Nealko Napoje as	-	-	-	-	-
Sodovkarna Merito as	-	-	-	-	-
Marques de distributeur	6,9	6,7	6,7	6,7	6,6
Autres	14,6	13,2	12,5	11,3	9,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : syndicats professionnels, presse spécialisée, études d'entreprise, interviews d'associations, estimations d'Euromonitor International

Selon le secrétaire général de l'Association des boissons sans alcool, les consommateurs de République tchèque comptent parmi les plus importants acheteurs de boissons non alcoolisées en Europe. Cependant, selon de récentes études réalisées par des entreprises comme Euromonitor, les boissons gazeuses sont sur le déclin (estimé à 3 % sur les trois prochaines années), rattrapées par les sirops. Explication de ce changement de tendance : un nouvel intérêt pour des boissons plus saines. La crise économique actuelle peut également avoir impacté les ventes négativement.

Autre segment en croissance du marché des boissons sans alcool en République tchèque : l'eau minérale aromatisée, où Kofola est fortement présente et voit un potentiel de croissance. Vinea vient parfaitement compléter ce marché et par conséquent, l'équipe de Kofola est convaincue que

Vinea peut être un réel succès sur le marché tchèque, compte tenu de l'évolution récente de la tendance. L'étude d'Euromonitor vient confirmer cette perception : elle prévoit en effet la tendance actuelle « bien-être et santé » que connaît l'industrie des boissons sans alcool en République tchèque, où les consommateurs préfèrent les boissons contenant des « *suppléments vitaminés, des minéraux, des antioxydants, à base de plantes, à faible teneur en sucre et sans conservateurs ni colorants artificiels* ».

Tableau 2 : Ventes prévisionnelles hors licence de boissons gazeuses par sous-secteur, pour la période 2009-2014

En millions de litres	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Boissons gazeuses à base de cola	223,8	229,8	235,7	241,5	247,0	252,3
- Boissons gazeuses à base de cola classiques	178,4	181,6	184,8	187,8	190,6	193,2
- Boissons gazeuses hypocaloriques à base de cola	45,4	48,2	50,9	53,6	56,4	59,1
Boissons gazeuses autres qu'à base de cola	219,2	205,6	194,5	186,4	180,4	175,6
- Limonade	87,7	82,7	78,1	74,8	72,6	70,5
- Boissons gazeuses à base d'orange	78,2	72,5	68,3	65,5	63,3	61,6
- Allongeurs	14,3	12,5	11,0	9,8	8,9	8,4
- Boissons gazeuses autres qu'à base de cola - Divers	39,0	38,0	37,1	36,3	35,6	35,0
Boissons gazeuses	442,9	435,4	430,2	427,8	427,3	427,8

Source : statistiques officielles, syndicats professionnels, presse spécialisée, études d'entreprise, interviews d'associations, estimations d'Euromonitor International

Kofola Holding

Malgré son introduction à la bourse de Varsovie, Kofola est toujours une entreprise familiale : les Samara, d'origine grecque, en possèdent 57 %. Au départ, l'entreprise est enregistrée sous le nom de Santa Napoje a.s. ; c'est en 2002 qu'ils font l'acquisition de la marque déposée et de la recette secrète du sirop Kofo (à la base du Kofola) auprès d'Ivax, une société pharmaceutique. Selon Jannis Samara, PDG de Kofola, ceci constitue la « *meilleure décision jamais prise par l'entreprise* ». Concocté à partir de diverses plantes, le sirop Kofo est l'équivalent tchèque du cola, avec des taux de sucre et de caféine inférieurs par rapport aux recettes de cola classiques. C'est en 2002 que l'entreprise devient Kofola a.s., nom en lien direct avec la marque. Plusieurs sociétés sœurs en Pologne, Hongrie et Slovaquie suivent, ainsi que de nombreuses acquisitions comme Klimo, l'un des producteurs nationaux phares des boissons sans alcool de marques de distributeur. Résultat : Kofola dispose alors de quatre sites de production dans différents pays, avec un siège basé à Ostrava, dans l'Est de la Moravie. Fin 2007, Kofola fusionne avec la société polonaise Hoop

afin d'exploiter les synergies des deux entreprises, et de faire son entrée à la bourse de Varsovie ; Kofola devient ainsi l'un des acteurs les plus importants d'Europe centrale et de l'Est. L'une des dernières acquisitions, Vinea, est réalisée en 2008. La gestion de l'entreprise est toujours entre les mains de la famille Samara, conseillée par des professionnels engagés à certains postes spécifiques au sein de l'organisation. En 2009, un tiers des ventes totales de l'entreprise est réalisé en Pologne, tandis que la République tchèque et la Russie y contribuent chacune à hauteur d'un quart, et que la Slovaquie en génère 15 %. En décembre 2009, Kofola compte 2 715 salariés, dont 899 en Pologne, 839 en République tchèque, 550 en Russie et 426 en Slovaquie.

Portefeuille de produits

Compte tenu de l'envergure des activités de l'entreprise ces dernières années, Martin doit se remettre en mémoire le portefeuille de produits actuel :

1. Boissons gazeuses à base de cola :
 - a. Kofola Original et Kofola Citron (lancé en 2004) ;
 - b. RC Cola (lancé en 2002, fabriqué sous licence pour le compte de Cadbury Schweppes Plc).
2. Boissons gazeuses autres qu'à base de cola, jus de fruits/légumes, concentrés :
 - a. Chito Tonic ;
 - b. Vinea et Top Topic (limonade à base de jus de raisin à vin) ;
 - c. Jupi (nectars et jus de fruits) ;
 - d. Jupik et Capri-Sonne (jus de fruits).
3. Eau en bouteille
 - a. Rajec, lancé en 2004.

Kofola est relativement satisfaite des boissons gazeuses à base de cola, car son portefeuille contient des produits destinés à des groupes de consommateurs différents, avec Kofola en marque phare et RC Cola en premier prix ; en outre, elle produit également des marques de distributeur. Dans la catégorie des boissons gazeuses autres qu'à base de cola, elle possède plusieurs marques telles que Jupik, très prisée des enfants. Bien que classique, sa propre limonade à base de jus de raisin à vin, Top Topic, n'a pas rencontré le succès des autres produits ; l'entreprise envisage cependant des variantes aromatisées, baptisées Ego. Sur le marché de l'eau en bouteille, la marque Rajec a été déclinée en plusieurs arômes nouveaux, aux plantes par exemple, une initiative qui a rencontré un certain succès. Avec un chiffre d'affaires annuel (marché russe exclu) de près de 1,2 milliards de PLN (environ 360 millions d'euros), Kofola se place troisième dans son secteur sur les marchés polonais et tchèque, et en deuxième position en Slovaquie. Dans ce pays, Kofola est la boisson à

base de cola leader des ventes, et l'entreprise est en tête sur le marché des boissons gazeuses sans alcool.

Tableau 3 : Position de Kofola Holding par rapport à la concurrence en République tchèque (2009)

Type de produit	Part de volume hors licence	Rang
Boissons gazeuses à base de cola	22,0 %	3
Jus de fruits/légumes	8,5 %	4
Eau en bouteille	4,0 %	7
Concentrés	27,2 %	1

Source : Euromonitor International

Alternatives envisagées

En examinant les informations étalées sur son bureau, Martin Klofonda estime que l'objectif stratégique global de Kofola est clair :

« figurer parmi les trois premiers producteurs de boissons sans alcool en Europe centrale, ce qui implique également une expansion géographique ».

Pour réaliser cette ambition, il est convaincu que l'entreprise doit appuyer une pénétration en profondeur des réseaux de distribution, pas seulement pour Kofola mais aussi pour ses autres marques fortes, comme Rajec ou Vinea. Cependant, bien que Kofola soit reconnue pour son esprit d'innovation et que ses employés soient encouragés à faire part de leurs idées sur la façon de rendre à Vinea sa popularité auprès des consommateurs tchèques, la stratégie définitive est encore en cours d'élaboration. La dernière session de brainstorming tenue par les employés a conduit à une série de propositions que Martin Klofonda est sur le point d'évaluer, pour peser les avantages et inconvénients de chacune :

1. Conserver la même stratégie marketing que celle utilisée en Slovaquie

Kofola a commencé à commercialiser Vinea en Slovaquie en exploitant l'image d'une boisson de qualité et dans le vent destinée aux jeunes femmes, grâce à des campagnes marketing impliquant les bijoux Swarovski, une association qui semble avoir des résultats positifs. Ce positionnement dans le haut de gamme permet d'attirer les jeunes consommateurs qui ne connaissent pas Vinea, en espérant que ceux qui, au contraire, ont été exposés à la marque l'achèteront malgré tout, justement à cause de son histoire.

2. Conserver la même stratégie marketing que celle utilisée en Slovaquie, mais en changeant le positionnement de Top Topic

Cette stratégie est sensiblement similaire à celle exposée ci-dessus, mais implique en outre le repositionnement de la marque Top Topic avec sa nouvelle gamme de produits (Ego). Cependant, Martin pense que prendre une telle direction pourrait entraîner une confusion des consommateurs et créer un phénomène de cannibalisation. Par conséquent, un repositionnement de Top Topic est envisageable, mais comment procéder ?

3. Vendre Vinea uniquement dans l'hôtellerie et la restauration, et réserver Top Topic au marché du détail

L'un des moyens les plus simples d'éviter la cannibalisation serait d'utiliser des circuits de distribution séparés pour chacun des produits, et de restreindre Vinea et les nouveaux produits Top Topic au segment haut de gamme.

4. Ne pas conquérir le marché tchèque pour ne pas cannibaliser Top Topic

L'un des participants a suggéré une solution supplémentaire : ne pas pénétrer sur le marché tchèque. En effet, selon les récentes données d'Euromonitor, les boissons gazeuses seraient sur le déclin pour les années à venir, et maintenir la présence de deux marques aux goûts comparables sur un marché à la croissance ralentie pourrait s'avérer excessif.

Martin Klofonda réfléchit à chacune des suggestions et sur la façon de les évaluer. Il n'avait pas pensé à la solution radicalement opposée à l'objectif initial : ne pas faire entrer Vinea sur le marché tchèque. La réunion avec le PDG figure dans son emploi du temps du lendemain ; il dispose d'encre quelques heures pour finaliser son évaluation et proposer la meilleure stratégie pour l'entreprise.

Auteur : Dr Martina L. Jakl

Établissement : Université d'économie, Prague

Pays : République tchèque