

## LA MISE EN ŒUVRE

### LE BOOM

Les résidents de la ville de Monterrey, dans le nord du Mexique, sont captifs d'une région semi-désertique et boivent deux fois plus de boissons gazeuses que les autres habitants du Mexique, soit 1 114 bouteilles par année et par personne donc plus que n'importe qui d'autre au monde. Jusqu'à tout récemment, l'embouteilleur local de Coke était le seul à desservir ce marché lucratif.

Au printemps, Pepsi a lancé son opération *Tormenta del Desierto*, ou tempête du désert, en évocation du conflit au Moyen-Orient. Avec toute la précision d'un bataillon d'infanterie, et en utilisant même des treillis militaires, Pepsi a emporté 24 pour 100 de ce marché en tout juste quatre mois. Ce fut une telle réussite que Pepsi Co. a décidé de confier à M. Manuel Rubiralta, le commandant en chef de cette opération, la direction de toutes ses activités mexicaines.

La clé de cette réussite a été l'acquisition par Pepsi Co., en décembre, de 49 pour 100 des actions de son embouteilleur local auprès du conglomérat mexicain *Grupo Protexa*. Dirigeant son opération à partir d'un centre de commandement bien protégé, M. Rubiralta a lancé 250 nouveaux camions sur la ville, chargés de 500 000 caisses de nouvelles bouteilles en verre, de 2 millions de bouteilles de plastique de deux litres et de 8 000 glacières à installer dans les magasins. Après une période de formation intensive de 15 jours, il a disposé de 1 150 nouveaux employés. On ne désignait pas Coke par son nom mais comme l'ennemi. Pepsi a ensuite construit en un temps record une usine à embouteiller les bouteilles en plastique, ce qui était une nouveauté sur ce marché.

Le 27 avril, soit trois mois après sa prise de contrôle, le bataillon motivé de Pepsi prenait les rues et les ondes de la radio d'assaut. De 6 900 points de vente de Pepsi, ou 30 pour 100 du marché, on est passé à 18 600 ou 81 pour 100 du marché. Auparavant, Coke et Pepsi n'offraient à leurs clients que des bouteilles de 12 onces à 1,5 N \$ pesos, soit environ 20 cents. Pepsi a lancé une bouteille d'un demi litre, soit environ 16 onces à 1,6 N \$ pesos ou 23 cents. La réduction de prix était donc de 13 pour 100. La bouteille de deux litres a aussi fait son apparition à 6,00 N \$ pesos ou 80 cents, soit avec une réduction de 23 pour 100 par rapport au prix du Coke.

M. Rubiralta qui s'inspire de l'image de Enrico prévoit lancer d'autres attaques comparables contre les forteresses de Coke au Mexique, y compris dans les régions qu'il appelle les « zones blanches » : Chihuahua et la Péninsule du Yucatán où Pepsi ne dispose pas d'embouteilleurs.

Source : Forbes, 13 septembre 1993, p. 222

Voilà l'entente signée et scellée. Vous devez maintenant préparer un plan de mise en œuvre. Ce faisant, n'oubliez pas de répondre aux questions suivantes :

- Qu'y a-t-il à faire (donnez le détail de toutes les étapes de votre plan d'action)?
- Qui est responsable de chacune des parties du plan d'action?
- Quels sont les principes et les procédures de base de l'exploitation des possibilités mexicaines auxquels vous travaillez que vous allez utiliser? Elles doivent être indiquées avec précision dans le plan d'action.
- Quels sont les principaux points de repère?
- De combien de temps disposez-vous pour atteindre ces points de repère?
- Quels rendements espérez-vous?
- Quand espérez-vous les toucher?
- Que ferez-vous de ces recettes?
- À qui incombe-t-il de revoir et d'étudier à nouveau votre stratégie mexicaine et quand cela se fera-t-il?