

McDONALD'S

ConsULTants ULaval

Esther Labalette

Sarah-Jeanne Lapointe

Amandine Martel

Nancy Tremblay

citation

 Mandat

 Analyse

 Diagnostic

 Solution

 Implantation

 Solution

Mandat

Comment assurer la viabilité et la croissance durable de **McDonald's**?

Objectifs secondaires

- Quelle image favorisée pour McDonald's?
- Quel menu & quels produits?
- Quels clients visés et comment les satisfaire?
- Comment mobiliser les franchisés?

Politico-légal

- Accords de libre échange
- Instabilité politique

Économique

- Inégalités croissantes
- Croissance de la classe moyenne
- Hausse des loyers dans de nombreux pays
- Ralentissement de la croissance (Chine, Russie, Amérique Latine)

Socio-démographique

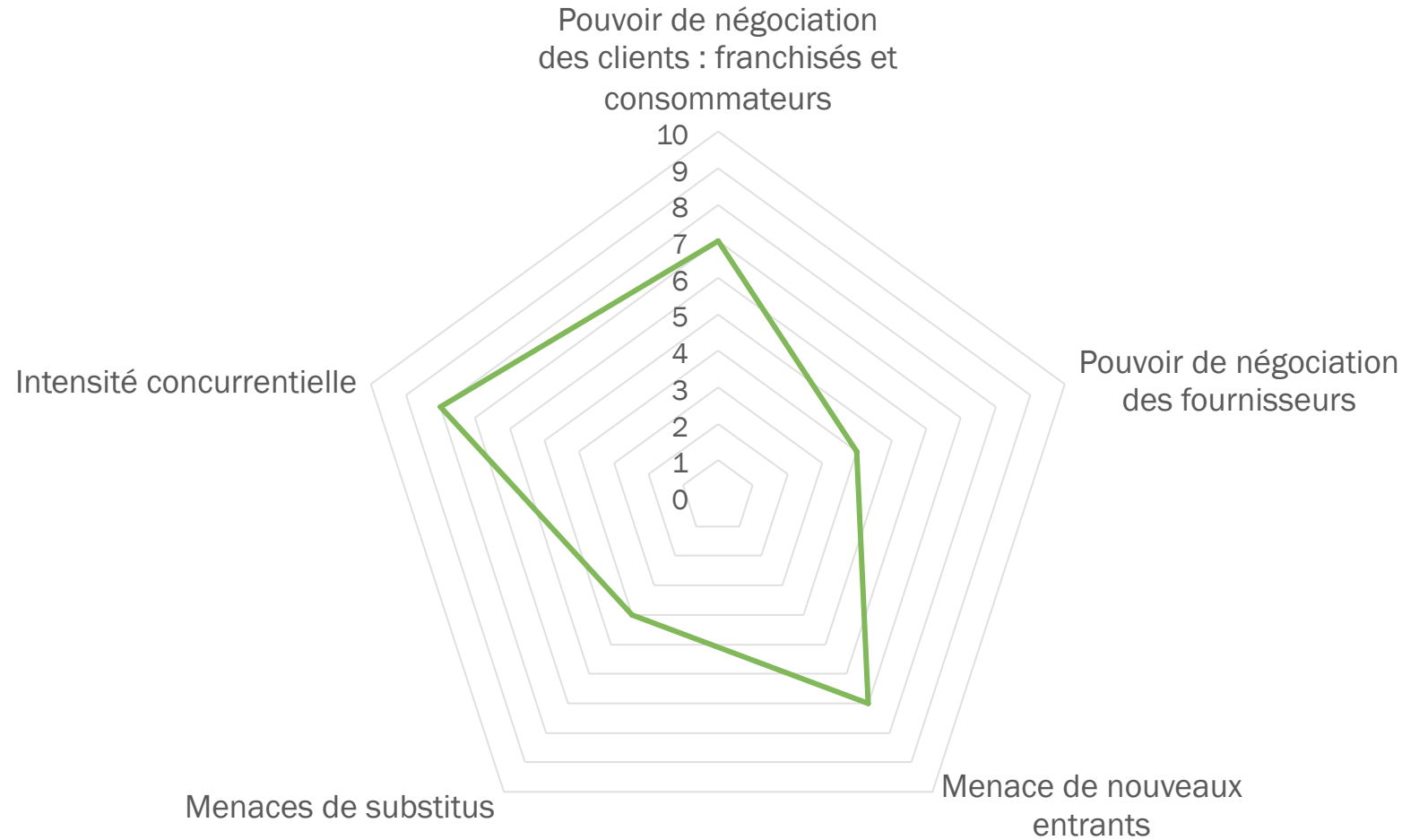
- Évolution des goûts des consommateurs
- Obésité et santé
- Préférence qualité et personnalisation

Technologique

- Médias sociaux
- Internet des objets
- Consommateurs connectés

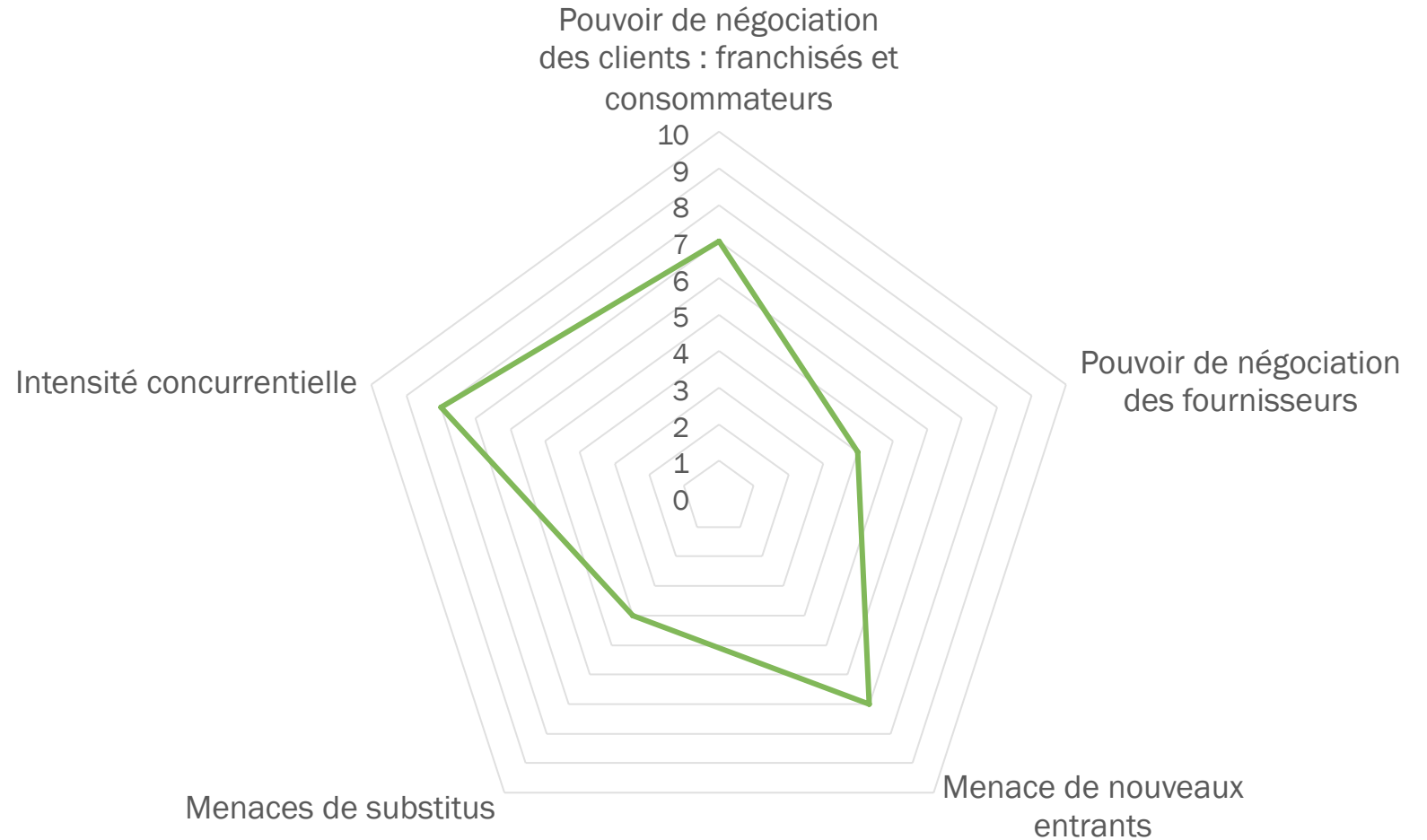
Environnemental

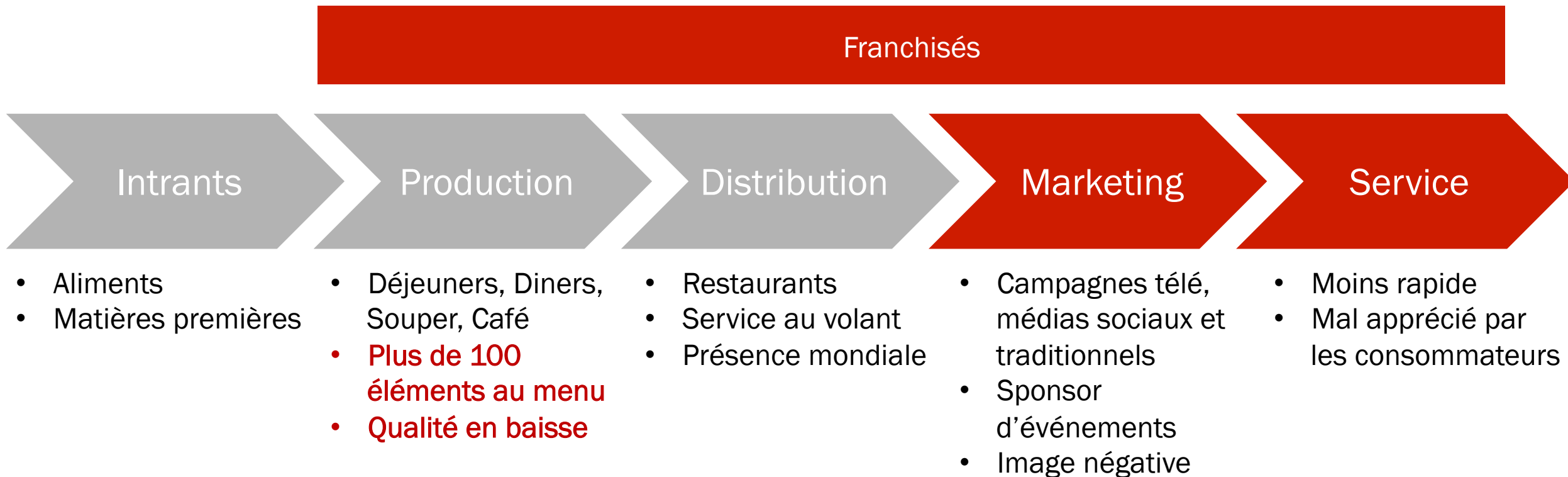
- Conscience environnementale
- Complexification de l'approvisionnement mondial

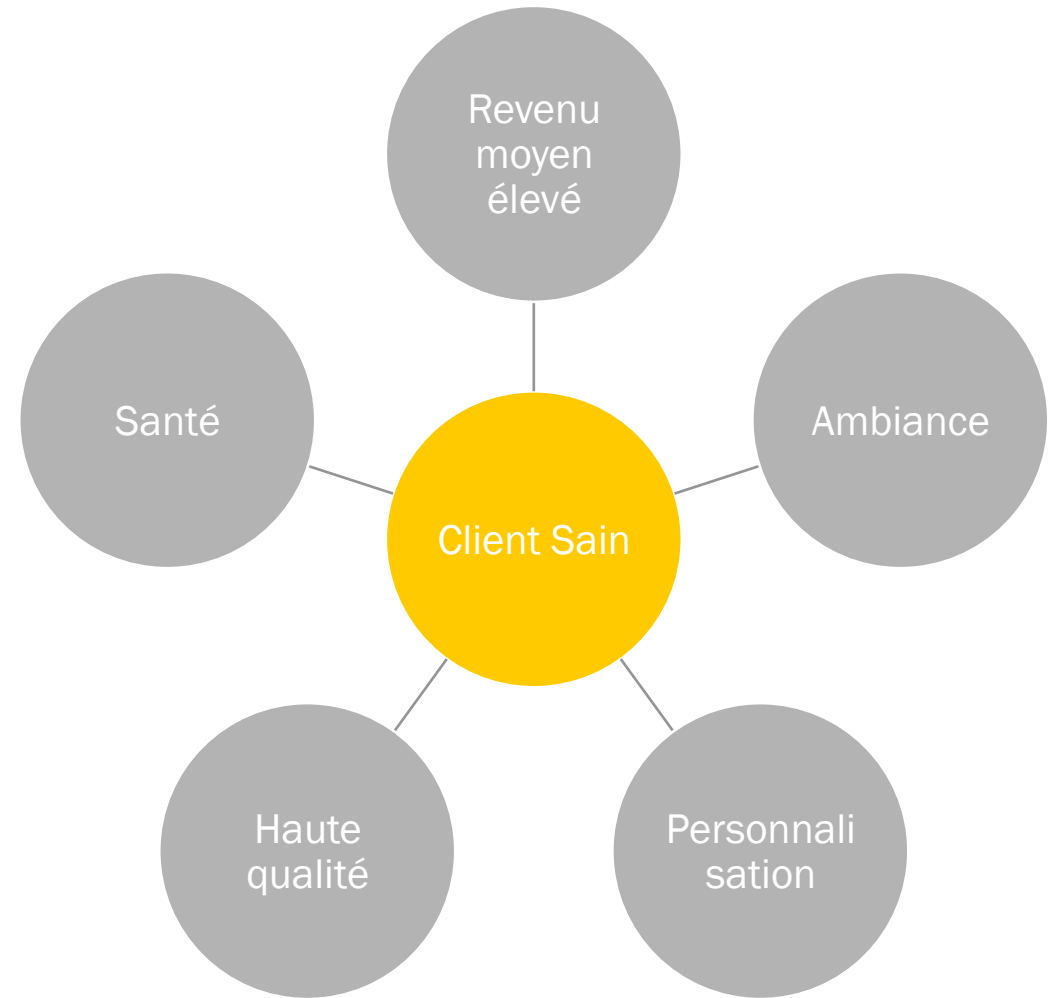
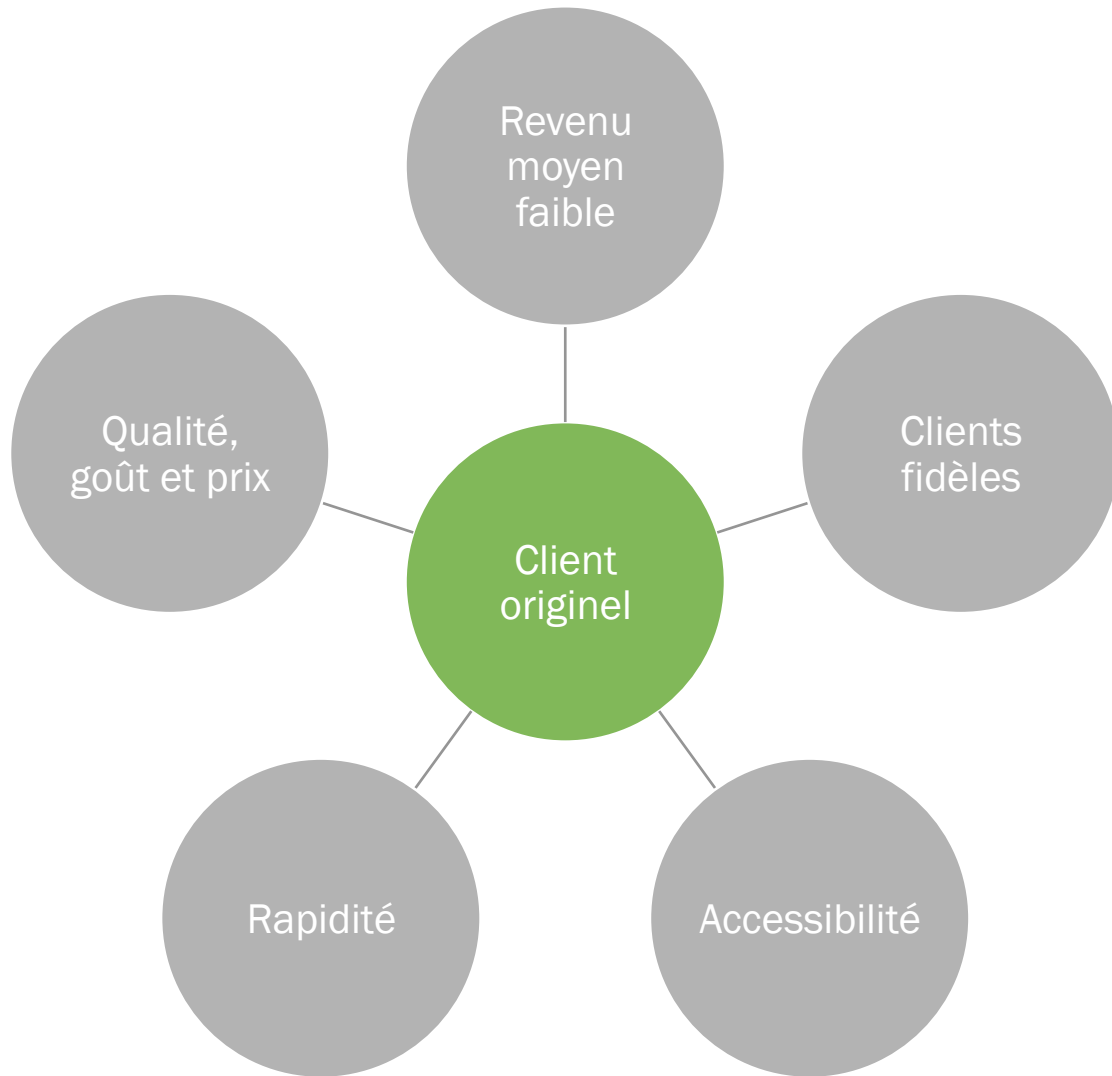


Facteurs clés de succès :

- Emplacement
- Service
- Rapport qualité-prix
- Marque







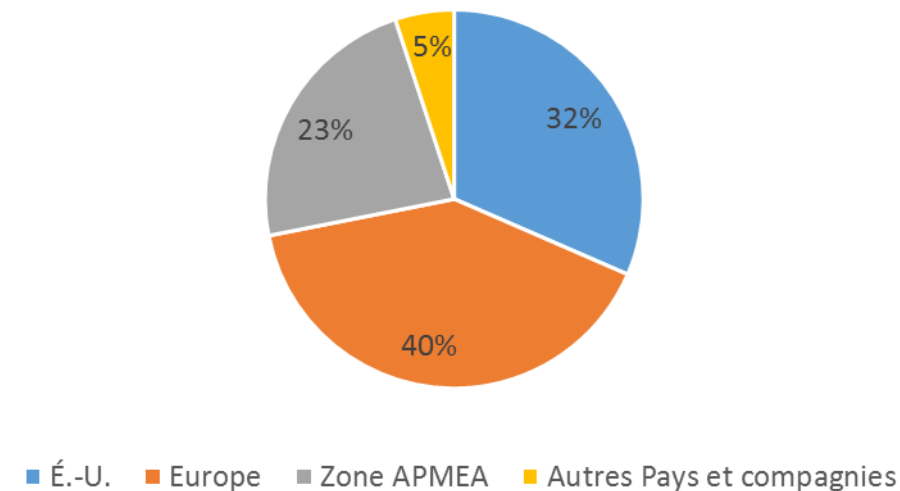
[Client actuel = Tout le monde]

Chiffre d'affaires de McDonald's par région

	2012	2013	2014	
É.-U.	8 814	8 851	8 651	-0,93%
Europe	10 827	11 300	11 078	1,15%
Zone APMEA	6 391	6 477	6 324	-0,53%
Autres Pays et compagnies	1 535	1 478	1 388	-4,91%

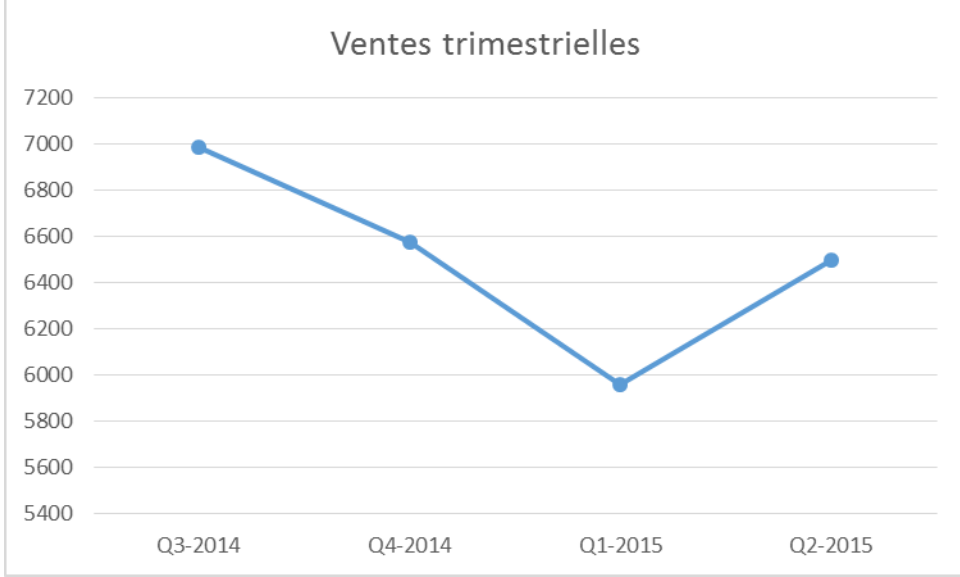
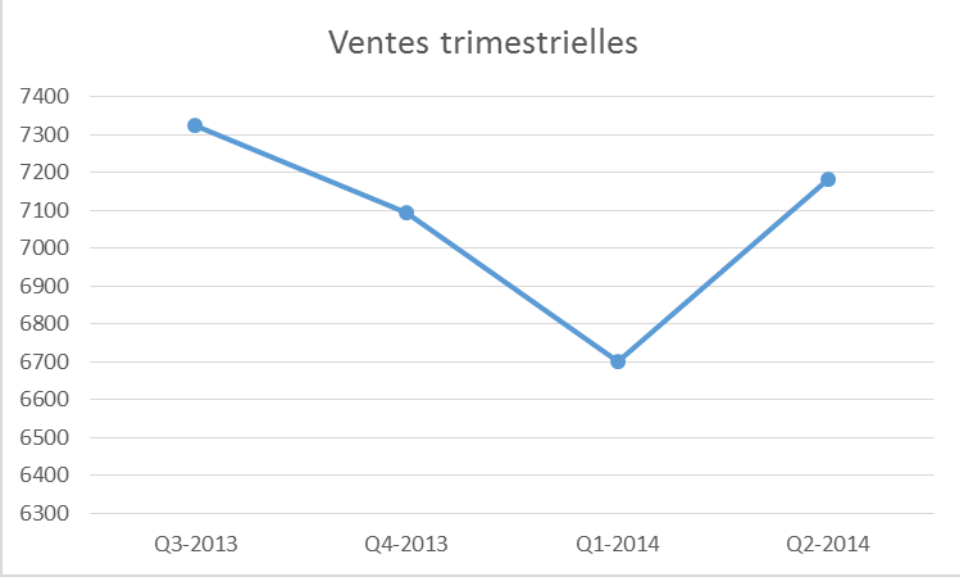
***Diminution du chiffre d'affaires

Proportion des ventes par zones géographiques



- L'Europe est le marché le plus important
- Potentiel de croissance zone APMEA

Ventes cycliques



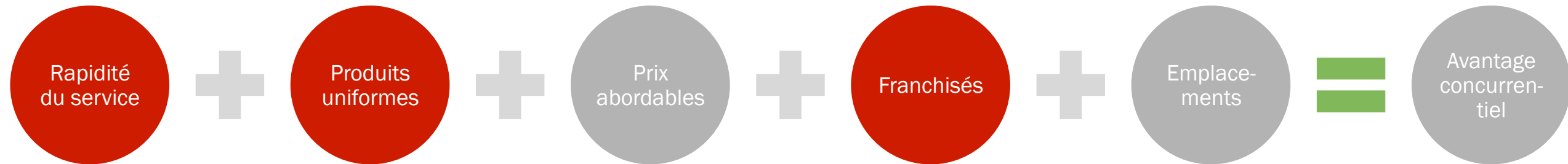
État consolidé des résultats

En M\$ US	2014	2013	2012	
Recettes				
Ventes restaurants exploités en propre	18169,3	18874,2	18602,5	
Recettes des restaurants franchisés	9272	9231,5	8964,5	
Revenus totaux	27441,3	28105,7	27567	↓-2,3%
Coûts et charges d'exploitation				
Aliments et papier	6129,7	6361,3	6318,2	
Employés	4756	4824,1	4710,3	
Frais d'occupation	4402,6	4393,2	4195,2	
Restaurants franchisés-charges	1697,3	1624,4	1527	
Frais généraux, admin. Et de vente	2487,9	2385,6	2455,2	
Autres frais d'exploitation(bénéfice),net	18,6	-247,2	-243,5	
Total des coûts et charges d'exploitation	19492,1	19341,4	18962,4	
Bénéfice d'exploitation	7949,2	8764,3	8604,6	↓-9,3%
Charges d'intérêt	570,5	521,9	516,6	
Charges hors d,exploitation	6,7	37,9	9	
Revenu avant provision pour impôt sur les bénéfices	7372	8204,5	8079	↓-14,8%
Provision pour impôt sur les bénéfices	2614,2	2618,6	2614,2	
Bénéfice net	4757,8	5585,9	5464,8	

	2012	2014
Marge d'exploitation	31%	28,90% ↓
Marge nette	19,80%	17% ↓

*****Situation financière qui s'est dégradé dans les dernières années**





Le diagnostic

FORCES

- Emplacements
- Réseau de franchisés
- Marque connue
- Innovation

DÉFIS

- Marque associée avec la malbouffe
- Franchisés mécontents
- Service ralenti
- Menu lourd et peu uniformisé

OPPORTUNITÉS

- Croissance de la classe moyenne
- Changement goûts des consommateurs
- Croissance potentielle dans les pays émergents

MENACES

- Hausse de la concurrence
- Changement goûts des consommateurs
- Hausse des inégalités

Se concentrer sur la restauration rapide santé

Retourner aux fondamentaux

Créer une nouvelle chaîne de restauration rapide et santé

Continuer la stratégie actuelle

ACCEPTABILITÉ	Gains potentiels Risques Réaction des parties prenantes
FAISABILITÉ	Ressources humaines Ressources physiques Ressources financières
PERTINENCE	La stratégie permet-elle la viabilité et la croissance durable ?
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	Emplacement Service Rapport qualité-prix Marque

	Se concentrer sur la restauration rapide santé	Retourner aux fondamentaux	Créer une nouvelle chaîne de restauration rapide et santé	Continuer la stratégie actuelle
ACCEPTABILITÉ				Gains modérés Risques modérés
FAISABILITÉ				Ressources humaines, physiques et financières présentes
PERTINENCE				Ne permet pas la viabilité
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS				Rapport qualité-prix Marque

	Se concentrer sur la restauration rapide santé	Retourner aux fondamentaux	Créer une nouvelle chaîne de restauration rapide et santé	Continuer la stratégie actuelle
ACCEPTABILITÉ			Gains élevés Risques élevés Réaction consommateurs incertaine	Gains modérés Risques modérés
FAISABILITÉ			Ressources humaines, physiques et financières présentes	Ressources humaines, physiques et financières présentes
PERTINENCE			Permet la croissance et la viabilité	Ne permet pas la viabilité
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS			Service	Rapport qualité-prix Marque

	Se concentrer sur la restauration rapide santé	Retourner aux fondamentaux	Créer une nouvelle chaîne de restauration rapide et santé	Continuer la stratégie actuelle
ACCEPTABILITÉ		Gains élevés Risques modérés	Gains élevés Risques élevés Réaction consommateurs incertaine	Gains modérés Risques modérés
FAISABILITÉ		Ressources humaines, physiques et financières présentes	Ressources humaines, physiques et financières présentes	Ressources humaines, physiques et financières présentes
PERTINENCE		Permet la croissance et la viabilité	Permet la croissance et la viabilité	Ne permet pas la viabilité
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS		Service Rapport qualité-prix Marque	Service	Rapport qualité-prix Marque

Critères de sélection

	Se concentrer sur la restauration rapide santé	Retourner aux fondamentaux	Créer une nouvelle chaîne de restauration rapide et santé	Continuer la stratégie actuelle
ACCEPTABILITÉ	Gains élevés Risques élevés Réaction consommateurs incertaine	Gains élevés Risques modérés	Gains élevés Risques élevés Réaction consommateurs incertaine	Gains modérés Risques modérés
FAISABILITÉ	Ressources humaines, physiques et financières présentes	Ressources humaines, physiques et financières présentes	Ressources humaines, physiques et financières présentes	Ressources humaines, physiques et financières présentes
PERTINENCE	Permet la croissance et la viabilité	Permet la croissance et la viabilité	Permet la croissance et la viabilité	Ne permet pas la viabilité
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	Rapport qualité-prix Marque	Service Rapport qualité-prix Marque	Service	Rapport qualité-prix Marque

La solution

*je t'aimais, je t'aime et
je t'aimerai*

« c'est ça que j'm »

**Revenir au concept originel
de McDonald's : un produit
de qualité au goût
inchangé, servi rapidement
& à faible coût.**

L'implantation

Phase I : je t'aimais

- Étude marché des produits phares par secteurs d'activités
- Mobilisation des franchisés
- Rationalisation du menu : produits ciblés + produits culturels

Phase II : je t'aime

- Implication des franchisés
- Marketing de l'image McDonald's
- Moduler les ventes selon le cycle : Fidélisation de la clientèle

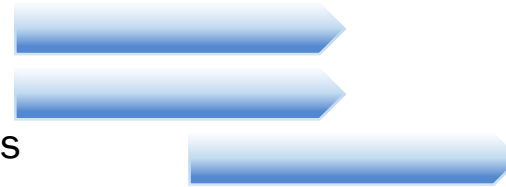
Phase III : je t'aimerai

- Rh + organisationnel
- R&D (produits) et contrôle
- Innovation (projet pilote)
- Accréditations et assurance qualité nourriture

2016		2017		2018		2019 et +
S1	S2	S1	S2	S3	S4	

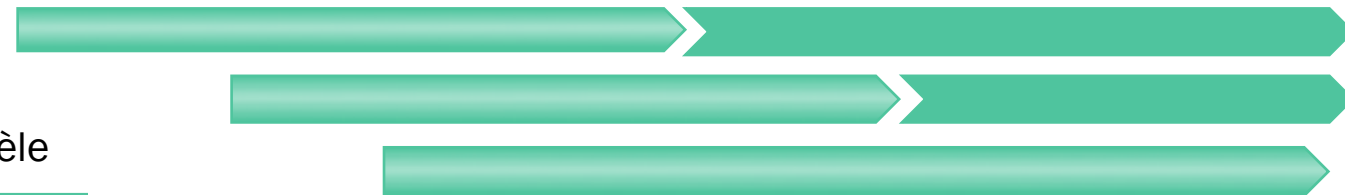
Phase I : je t'aimais

- Étude marché des produits phares par secteur d'activités
- Mobilisation des franchisés
- Rationalisation du menu : produits ciblés + produits culturels



Phase II : je t'aime

- Implication des franchisés
- Marketing de l'image McDonald's
- Moduler les ventes selon le cycle : Fidélisation de la clientèle



Phase III : je t'aimerai

- Rh + organisationnel
- R&D (produits) et contrôle
- Innovation (projet pilote)
- Accréditations et assurance qualité nourriture



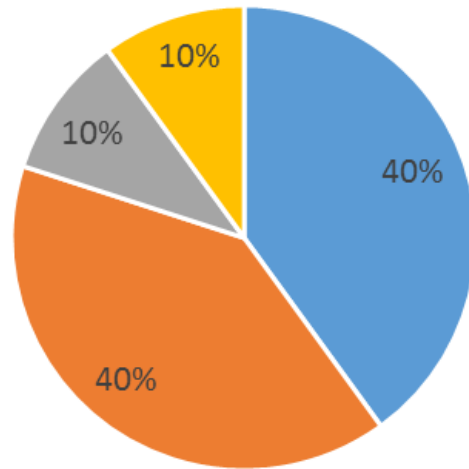
Phase I

Phase I : Les segments et leurs caractéristiques

Implantation

Caractéristiques - Marchés	États-Unis	Marchés internationaux de premier plan	Marchés à haute croissance	Marchés fondateurs
Pays	États-Unis	Australie Canada France Allemagne Grande-Bretagne	Chine Italie Pologne Russie Etc.	Autres pays (100)
Caractéristiques économiques	Désintermédiation en cours de	Possibilité modeste de développement Forte concurrence Économie stable Personnelle de qualité	Potentiel de croissance élevé Nouvelles franchises Problèmes médiatiques	Adaptabilité des produits aux besoins culturels Problèmes médiatiques
Caractéristiques sociales-culturelles	Rapport qualité-prix Affection à la marque Fidéliser	En processus de fidélisation Classe moyenne		Classe inférieure-moyenne Traditions liées a Conviction

Proportion des revenus par secteurs d'activité

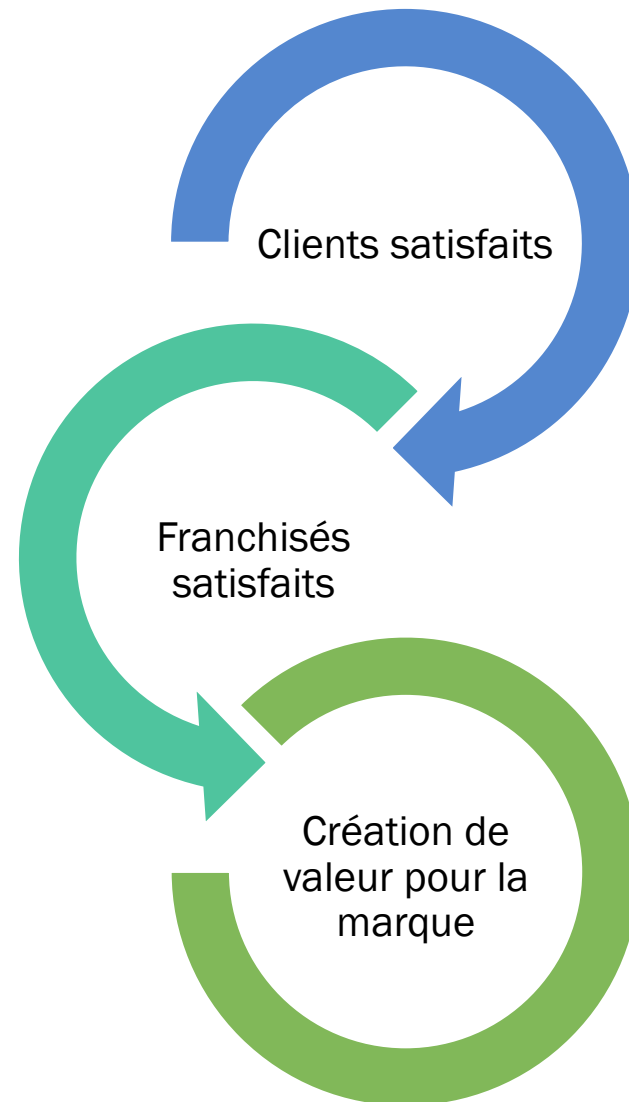


- Marché Américain
- Marché internationaux de premier plan
- Marché en pleine croissance
- Marché fondateurs

Le client visé dans tous les segments :

Le client originel 2.0





Menu - Marchés	États-Unis	Marchés internationaux de premier plan	Marchés à haute croissance	Marchés fondateurs
Pays	États-Unis	Australie Canada France Allemagne Grande-Bretagne	Chine Italie Pologne Russie Etc.	Autres pays (100)
Produits	<ul style="list-style-type: none"> - 5 produits phares découlant de l'étude de marché - McCafé 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 produits phares découlant de l'étude de marché - McCafé 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 produits phares découlant de l'étude de marché - McCafé 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 produits phares découlant de l'étude de marché - McCafé - Produits adaptés aux mœurs-religions
Responsables	- Mike Fast et son équipe	Doug Goare et son équipe	Dave Hoffman et son équipe	Ian Borden et son équipe

Phase II

Je t'aimais, je t'aime et je t'aimerai

Télévisuel

- *D'antan à aujourd'hui*

Réseaux sociaux

- Concours #TBT : votre meilleur souvenir McDonald
- Canaux : Facebook, Instagram, Twitter

Affichage

- Affichage des meilleures images #TBT
- Photos *D'antan à aujourd'hui*

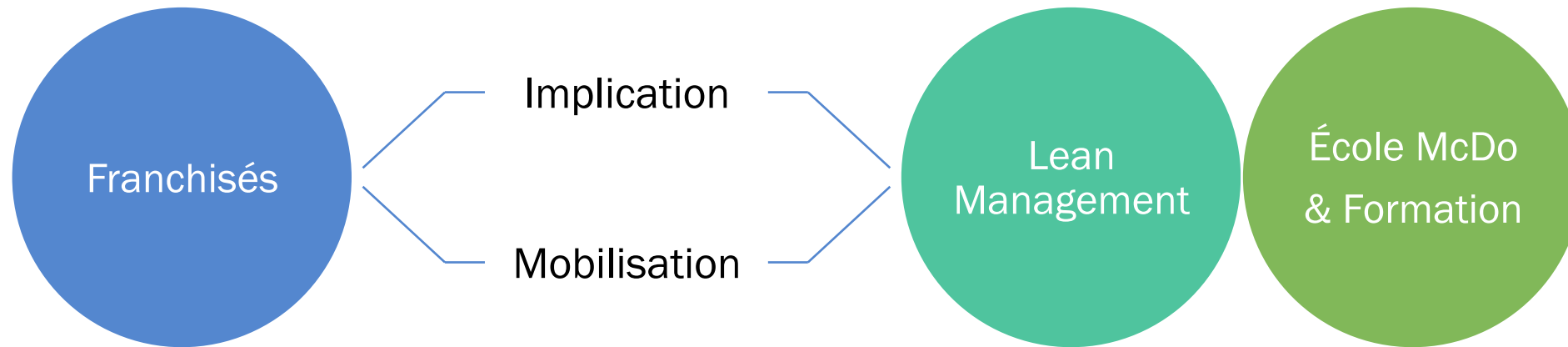
Commandites

- Partenariat avec des centres sportifs
- Évènements d'envergure (Olympiques)

Implication sociale

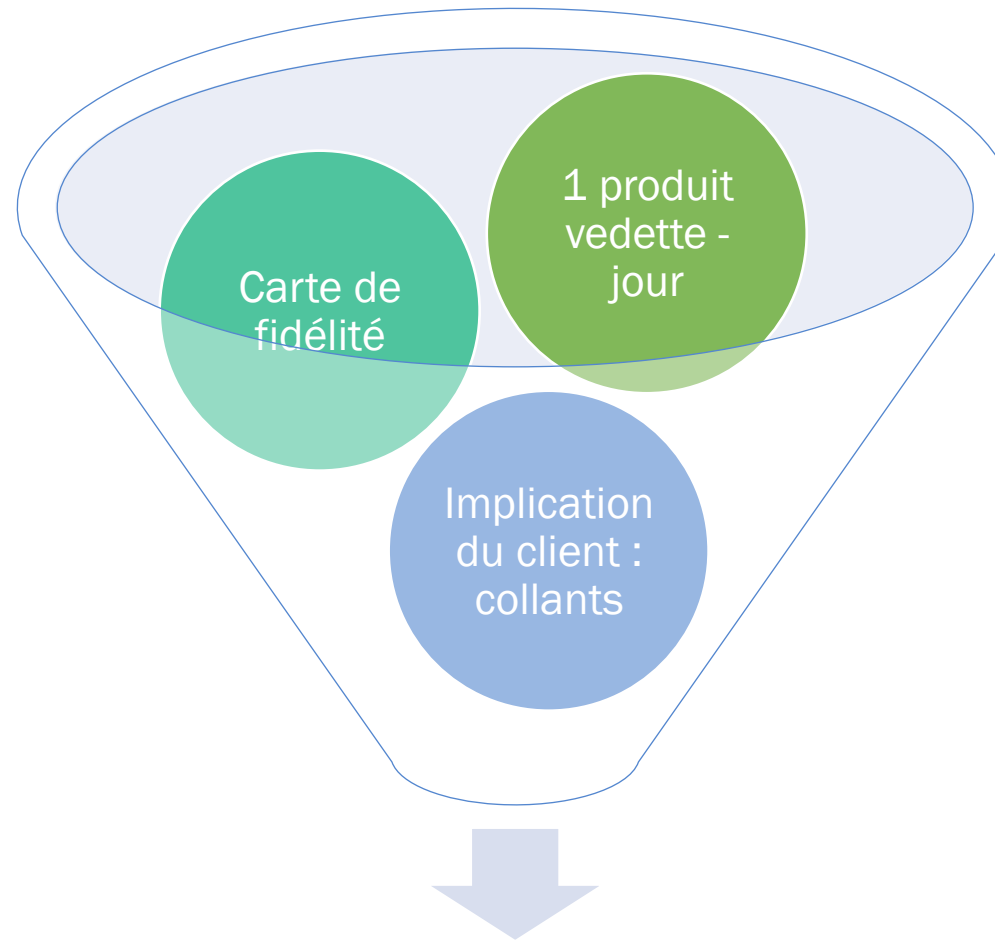
- Développement-investissement Manoir Ronald McDonald
- Œuvre caritatives
- Programme de formation : *De la rue à la cuisine McDonald*

Phase II



Appartenance et création de valeur pour l'entreprise

Fidélisation de la clientèle selon cycle des ventes



Augmenter les ventes en période creuses (premier trimestre)

Phase III

Franchisés

- Programme de formation
- École McDo
- Lean Management

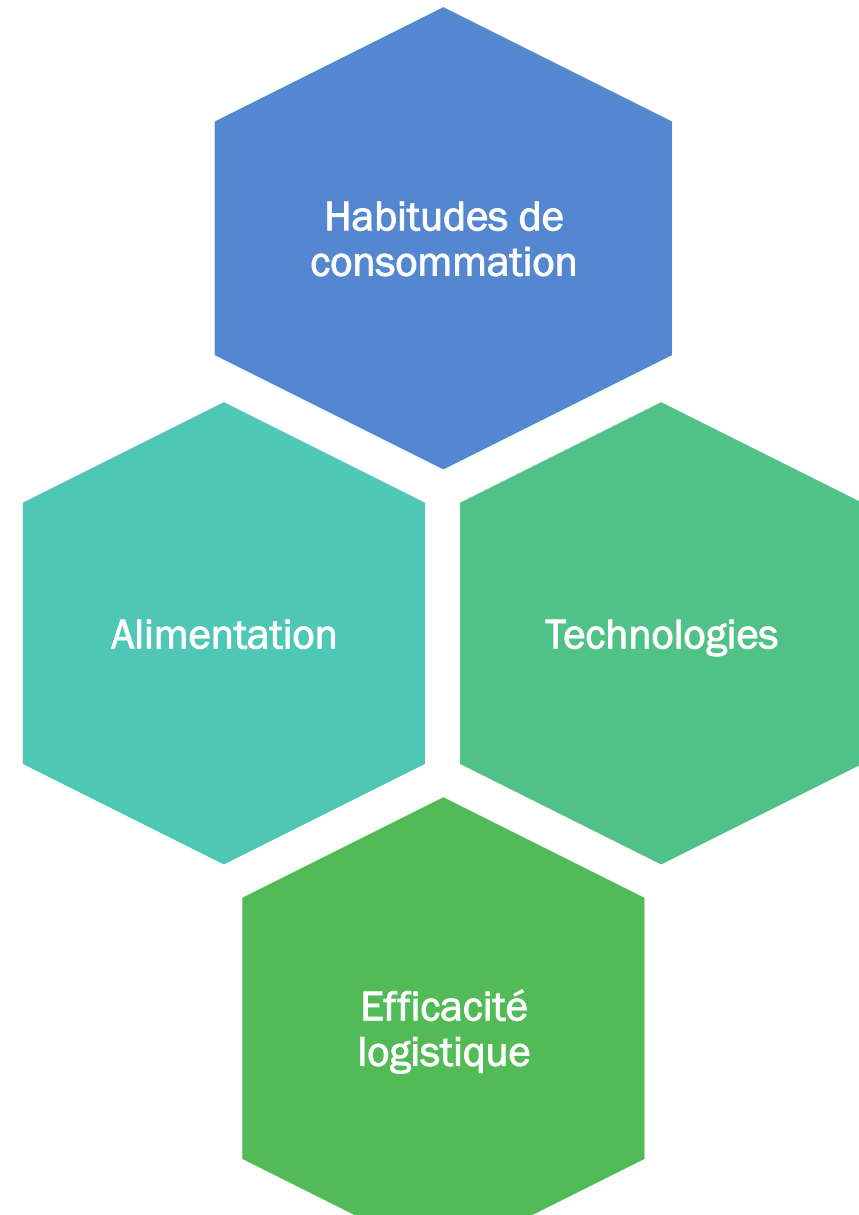
Employés

- Formation
- Guide de bonne pratique
- Campagne de communication interne
- Gestion du changement

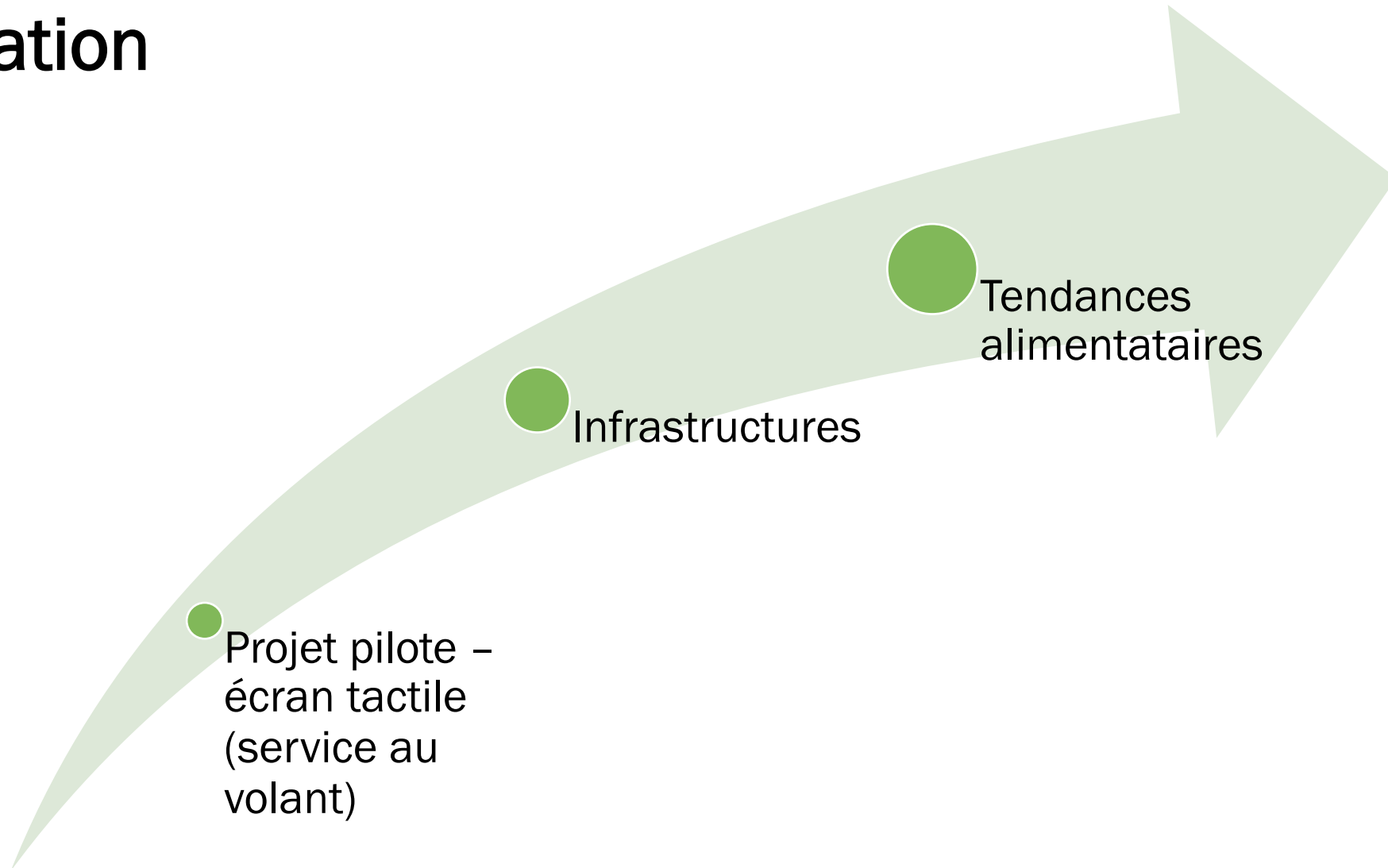
Actionnaires

- Communication personnalisée
- Démontrer la création de valeur
- Rassurer les actionnaires

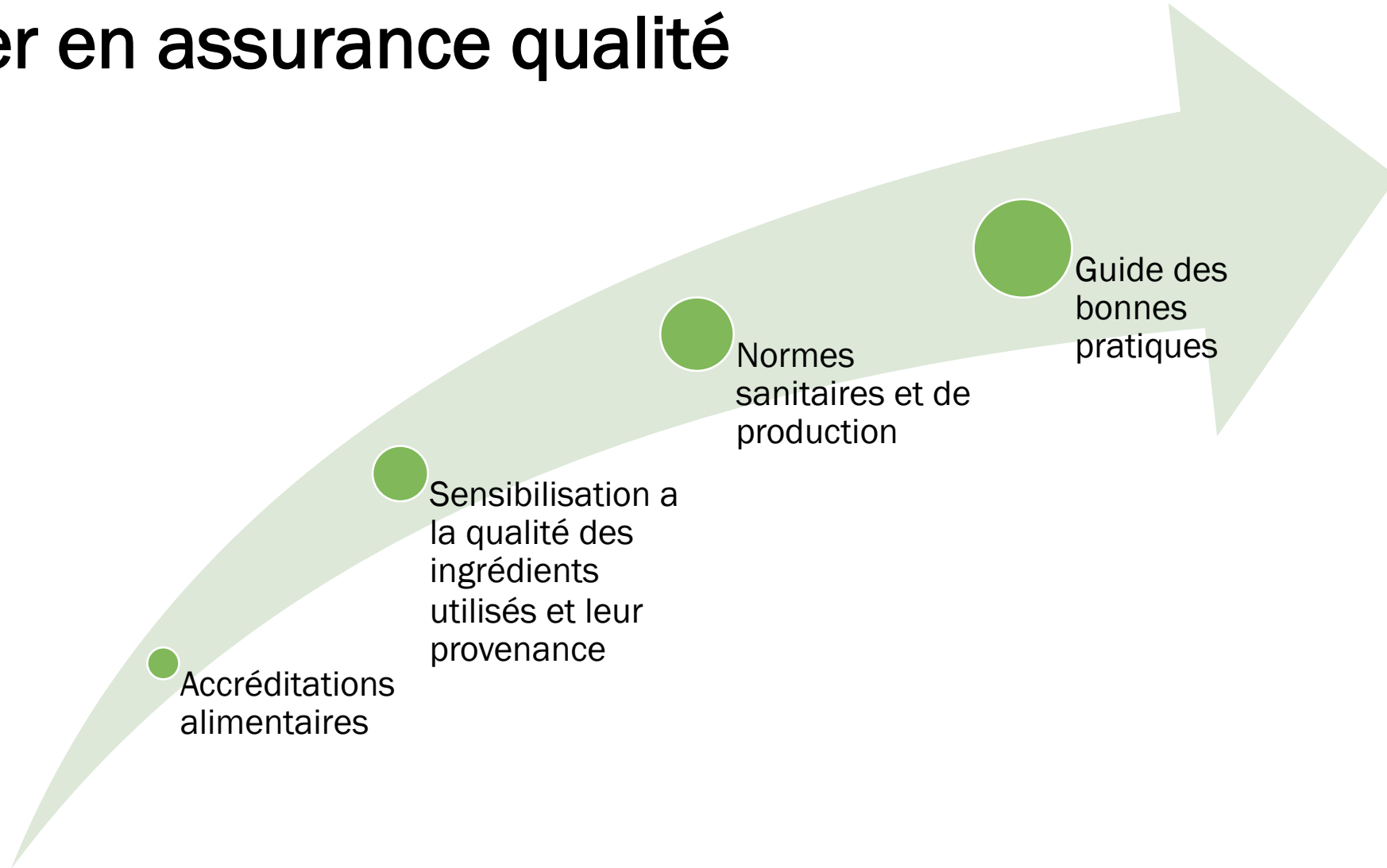
Recherche & Développement



Innovation



Leader en assurance qualité



Phase I	Budget
• Étude de marché	2 M\$
Phase II	
• Franchisés + Lean	30 M\$
• Marketing	1 MM\$
• Fidélisation	20 M\$
Phase III	
• Rh	25 M\$
• R&D	100 M\$
• Innovation	5 M\$
• Accréditation	2 M\$
Total	2, 86 MM \$

Investissements = 10% du chiffre d'affaires

Financement de l'investissement :

- Vente de 3000 restaurants aux franchisés

États Financiers prévisionnels

Implantation

En M\$ US	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Recettes							
Ventes restaurants exploités en propre	18 169	18 533	16 068	12 854	9 641	9 834	10 030
Recettes des restaurants franchisés	9 272	9 457	11 349	13 619	16 342	19 611	23 533
Revenus totaux	27 441	27 990	27 417	26 473	25 983	29 444	33 563
Coûts et charges d'exploitation							
Aliments et papier	6 130	6 252	5 421	4 700	4 075	4 156	4 156
Employés	4 756	4 994	4 981	4 969	4 956	5 204	5 464
Frais d'occupation	4 403	4 491	3 893	3 376	2 927	2 985	3 045
Restaurants franchisés-charges	1 697	1 731	1 766	1 801	1 837	1 874	1 911
Frais généraux, admin. Et de vente	2 488	2 538	2 588	2 640	2 693	2 747	2 802
Autres frais d'exploitation(bénéfice),net	19	19	19	20	20	21	21
Total des coûts et charges d'exploitation	19 492	20 025	18 669	17 505	16 508	16 987	17 400
Bénéfice d'exploitation	7 949	7 966	8 748	8 968	9 475	12 458	16 164
Charges d'intérêt	571	582	594	605	618	630	642
Charges hors d,exploitation	7	7	7	7	7	7	8
Revenu avant provision pour impôt sur les bénéfices	7 372	7 377	8 147	8 355	8 850	11 820	15 514
Provision pour impôt sur les bénéfices(0,35)	2 614	2 582	2 852	2 924	3 098	4 137	5 430
Bénéfice net	4 758	4 795	5 296	5 431	5 753	7 683	10 084
CMPC	0,10						
Van	25 134						
CI	2 000						

Analyse de sensibilité : Van

Croissance ventes/CMPC					
		0,08	0,1	0,12	0,15
0,01	24 709	23 324	22 054	20 341	
0,02	26 636	25 134	23 757	21 900	
0,03	28 621	26 997	25 509	23 504	
0,05	32 769	30 889	29 169	26 851	

Création de valeur en fonction de chaque scénarios
Van si aucune croissance 20 721

Éléments à contrôler

- Franchisés mobilisés
- Menu standardisé

- Image de McDo
- Fidélisation
- Contrôle qualité

Mesures de contrôle

- Satisfaction des franchisés
- Nombre d'éléments sur le menu
- Valeur créée
- Image positive
- Croissance du nombre de clients
- NPV du client
- Valeur de l'action en bourse
- Nombre de défauts et plaintes

RISQUES	MITIGATION
Opérationnels <ul style="list-style-type: none">• Réaction des consommateurs négative• Réaction des actionnaires négative• Réaction des franchisés négative• Risque de scandale alimentaire• Réaction négative à l'interne• Campagne marketing détournée	<ul style="list-style-type: none">• Campagne de marketing• Réintroduction progressive• Communication claire• Accompagnement du changement, formation• Contrôle accru• Accompagnement du changement, formation• Communication de crise, veille
Financiers Taux de change	Produits dérivés

Mandat

Comment assurer la viabilité et la croissance durable de **McDonald's**?

Objectifs secondaires

- ✓ Quelle image favorisée pour McDonald's?
- ✓ Quel menu & quels produits?
- ✓ Quels clients visés et comment les satisfaire?
- ✓ Comment mobiliser les franchisés?