

QUESTION N° 1

Ce « cas d'école » montre la force d'une marque dans l'esprit du consommateur.

Concernant le pré-test consommateurs :

- la taille de l'échantillon était plus que suffisante (2 000 individus auraient d'ailleurs suffi à donner des résultats fiables à l'échelle des Etats-Unis) ;
- et l'on peut faire confiance aux équipes marketing de Coca-Cola pour mettre en place des protocoles d'études rigoureux.

Cette étude, purement quantitative, n'avait pourtant pas cerné correctement le problème qui se posait en termes de marketing. Elle ne mesurait que des qualités objectives d'un produit (à savoir son goût testé à l'aveugle) et ses concepteurs n'avaient pas pris conscience de l'impact du changement de formulation sur la perception de la marque.

Coca-Cola n'est pas qu'une entreprise qui vend une boisson rafraîchissante ; c'est avant tout un symbole de la civilisation américaine. Toucher à ce produit phare, c'est jouer avec les liens forts que les consommateurs ont tissés avec cette marque (nostalgie de l'enfance, de l'adolescence, identification aux idéaux de liberté, de découverte, de partage...).

En termes d'études marketing, il aurait fallu doubler l'étude « en aveugle » par des études qualitatives (tables rondes notamment) permettant aux individus de s'exprimer sur leur représentation de la marque Coca-Cola et l'impact du changement de formulation. Un marché test (aisément réalisable dans l'un des 50 Etats) aurait également pu alerter les dirigeants de Coca-Cola.

Concernant la communication, communiquer sur le fait que la nouvelle formule est meilleure que l'ancienne sous-entendait que l'ancienne pouvait ne pas satisfaire les consommateurs... ce qui était contraire au vécu des clients de Coca-Cola.

Implicitement, les dirigeants de Coca-Cola reconnaissaient que Pepsi-Cola avait un meilleur goût que l'ancien Coca-Cola, une faille que Pepsi Corp. s'est hâté d'exploiter dans sa communication publicitaire.

Une solution aurait été de lancer le New Coke tout en maintenant la formule Classic, de manière à laisser à chacun la possibilité de faire son jugement d'après son expérience personnelle. La communication aurait pu inciter le consommateur à découvrir « quel type de buveur de Coca il était ». Des offres promotionnelles d'essai auraient poussé à la découverte : « Pour un pack de Coca-Cola acheté, une canette de New Coke offerte ».

Bibliographie

- Ph. Kotler & K. L. Keller, Marketing management, 13th edition, Pearson International Edition, p. 144.
- K. L. Keller, Strategic Brand Management, 3rd edition, Pearson International Edition, p. 6-7.

QUESTION N° 2

Le panel TNS Worldpanel fournit aux responsables marketing des outils pour la connaissance des caractéristiques des consommateurs et de l'évolution des comportements d'achat.

Il est ainsi possible de mesurer en permanence l'étendue de la demande des consommateurs (QA) et l'étendue de la clientèle (NA) pour l'ensemble des produits, mais aussi pour une marque, un conditionnement...

Il est utilisé pour calculer les parts de marché. Celles-ci peuvent être la résultante d'une forte pénétration (NA élevée) et de volumes d'achat par acheteur réduits (QA faible) ou inversement. Les stratégies permettant de développer sa présence sur le marché seront différentes dans chacun des cas.

Croisées aux variables sociodémographiques ou à la nature des points de vente fréquentés, ces informations permettent de déterminer la typologie des acheteurs d'un produit ou d'une marque et leurs comportements d'achat, ainsi que ceux de ses concurrents. Il sera possible d'étudier la dispersion de la clientèle (petits, moyens, gros) et la duplication des achats entre marques et la fidélité à un circuit de distribution.

La sensibilité au prix et l'impact d'une promotion pourront aussi être mesurés.

L'étude des panels prend tout son intérêt sur la durée qui permet de mener des études dynamiques : étude de la fréquence et du taux de réachat de la marque (qui mesure la fidélité) étude du transfert d'achat entre marques (brandswitching) voire entre produits substituables...

8 Français sur 10 consomment du cola. Les quantités consommées sont de 28 litres (80 % de 35 l) par Français et de 35 litres par consommateur. Sur ce marché Coca-Cola occupe une place privilégiée, qui en fait LA marque de référence. En effet, 93 % (65 % de 70 %) des acheteurs de cola achètent la marque Coca-Cola à un prix moyen de 0,90 euro le litre.

Ses concurrents travaillent sur des segments de marché plus petits en exploitant deux stratégies différenciées.

- Les marques de distributeurs et les colas premiers prix visent un public fortement consommateur attiré par un produit à moindre coût. Une étude plus fouillée montrerait qu'il s'agit principalement de familles à faible pouvoir d'achat avec enfants. Ces marques servent à leur consommation quotidienne et ils optent pour du « vrai » Coca pour marquer des occasions particulières.

- Quant à Pepsi, il exploite sa position de challenger en ciblant une clientèle moins fidèle, mais prête à payer sa boisson un peu plus chère. Une étude plus approfondie mettrait en évidence qu'il s'agit de gros consommateurs de cola qui, en plus de leur consommation de Coca-Cola, « switchent » pour Pepsi-Cola.

Sur le marché des soft-drinks, la position de Coca-Cola est moins hégémonique. En effet, avec 18,2 litres par an (65 % de 28 litres), le Français est un faible consommateur de Coca-Cola. Aux Etats-Unis, ce sont 128 litres de Cola-Cola qui sont ingurgités chaque année par chaque Américain.

Le Français consomme beaucoup plus de jus de fruits : 45 litres par an (80 % de 56 litres) et surtout d'eaux embouteillées 150 litres par an (90 % de 166 litres). L'explication de cette contre-performance n'est pas liée à la variable prix ; en effet, le jus de fruit est vendu beaucoup plus cher que les colas, mais elle trouve son origine dans des phénomènes culturels et des habitudes de consommation.

Les sources de volumes pour Coca-Cola se situent donc sur ces marchés, ce qui explique que la compagnie s'est aujourd'hui largement diversifiée avec des marques comme Minute Maid, Sprite, Fanta... En 2004, Coca-Cola a voulu innover sur le marché européen de l'eau embouteillée en lançant Dasani, qui fut un flop.

QUESTION N° 3

Les candidats pourront présenter l'analyse SWOT sous forme de tableau.

Le correcteur veillera à ce que le point de vue présenté soit le point de vue de Coca-Cola et non celui du secteur de l'hôtellerie-restauration. En effet certaines évolutions constituent des menaces pour le secteur, mais des opportunités pour Coca-Cola, par exemple :

- la lutte contre l'alcoolémie ;
- l'éclatement de la cellule familiale ;
- etc.

Analyse suivant les forces de Porter

Michael PORTER a conçu une matrice d'analyse de l'intensité concurrentielle à travers l'étude de cinq éléments :

- les concurrents du secteur ;
- les entrants potentiels ;
- les clients et leur pouvoir de négociation ;
- les fournisseurs et leur pouvoir de consommation ;
- les produits de substitution.

On peut y rajouter la réglementation et l'action des pouvoirs publics.

1. Les concurrents : compte tenu du caractère « incontournable » de la marque Coca-Cola, celui-ci est présent dans la quasi-totalité des CHR. La seule alternative est Pepsi-Cola qu'ont choisi un certain nombre de chaînes de restauration (Pizza Hut, KFC...). Pour le client final le choix est plus large : eaux, jus de fruits, Orangina, bières, vins, etc. La lutte contre l'alcoolémie est favorable au développement des soft drinks.

2. Les entrants potentiels : si le risque de voir sur les tables de restaurateurs des colas premiers prix, des colas « régionaux » ou des colas « communautaires » est très faible, en revanche de nouveaux soft drinks voient régulièrement le jour, poussés par la vague écologie/bien-être (ex. : Smoothies...). L'entreprise Coca-Cola est suffisamment puissante et profitable pour racheter les « pépites » qui pourraient apparaître sur le marché.

3. Les clients et leur pouvoir de négociation : dans ce cas, il sera intéressant de distinguer le client direct (le restaurateur) du client final (le consommateur).

La faible concentration du secteur de la restauration donne un très faible poids concurrentiel aux clients directs. En revanche, le client final est confronté à un large choix et tout l'effort de Coca-Cola consiste à mettre en œuvre une politique de prix, de communication et de promotion pour que son produit soit choisi.

Ex. : supports promotionnels pour accompagner la baisse de la TVA auprès des restaurateurs ayant choisi d'appliquer la baisse des prix sur Coca-Cola.

4. Les fournisseurs et leur pouvoir de négociation : aucun fournisseur n'a un réel poids de négociation par rapport à Coca-Cola.

5. Les produits de substitution : eau en carafe, eau en fontaine dans l'entreprise ou dans les commerces, boisson rapportée de la maison ou achetée en supérette en complément du snacking, c'est parmi eux que, la crise aidant, peuvent résider les principales menaces pour Coca-Cola, notamment auprès de clientèles jeunes ou à petit budget. Signalons aussi des importations « sauvages » de Coca-Cola en provenance de pays à faibles coûts.

Conclusion : Coca-Cola contrôle le marché du cola en CHR. Les produits de substitution (autres boissons sans alcool) devront cependant être examinés de près... et, s'ils percent sur ce secteur, être rachetés par le groupe Coca-Cola.

