

MARKETING

Ce cas a été rédigé par l'EM Strasbourg.

Durée : 2 heures.

MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

Cette épreuve se compose de trois questions indépendantes l'une de l'autre.

SUJET

QUESTION N° 1. NEW COKE

(SUR 6 POINTS)

Dans l'histoire à succès que la marque Coca-Cola entretient avec ses consommateurs depuis plus de 120 ans, 1985 est une année bien particulière. En effet, pour contrer la concurrence de son rival historique Pepsi-Cola qui grignotait régulièrement ses parts de marché aux Etats-Unis, Coca-Cola a décidé de modifier la formulation de sa boisson.

Les études de consommateurs

Rarement lancement d'un nouveau produit n'avait aussi minutieusement été préparé. Des études de consommateurs ont été menées auprès de plus de 190 000 personnes sur tout le territoire des Etats-Unis. Le résultat de ces tests était formel : les consommateurs qui goûtaient le New Coke « à l'aveugle¹ » préféraient massivement le goût de la nouvelle formule, plus sucré, qui se rapprochait du goût de Pepsi-Cola.

La communication

En avril 1985, une forte campagne de communication et de promotion a accompagné le lancement de New Coke. Les dirigeants de Coca-Cola annoncent le changement de formule en se fondant sur les études pour prouver que le New Coke est meilleur que l'ancien. Leur slogan : « New Coke, the best just got better » (« New Coke, le meilleur en mieux »).

Rapidement, les dirigeants de Coca-Cola comprennent que ce lancement est un échec. Les ventes n'atteignent pas les objectifs escomptés et les réactions des consommateurs sont souvent virulentes : plus de 1 500 appels téléphoniques et des milliers de lettres parvenaient chaque jour au siège de la compagnie pour demander le rétablissement de l'ancien Coca-Cola.

1. Tester « à l'aveugle » consiste à faire goûter un produit sans en indiquer la marque de manière à pouvoir analyser ses qualités gustatives intrinsèques indépendamment des composantes de l'image associées à la marque. Généralement utilisée pour les produits agroalimentaires, cette technique a également été adoptée dans d'autres domaines du marketing.
Dans ce cas, ce seront bien sûr d'autres qualités que les qualités gustatives qui seront testées.

Au bout de quelques mois, l'ancienne formule est remise sur le marché sous le nom de Coca-Cola Classic et la commercialisation New Coke a été arrêtée.

Comment expliquez-vous l'échec de ce lancement ?

Le pré-test de consommateurs était-il pertinent ? (méthode, échantillon)

Qu'auriez-vous préconisé comme méthodologie d'étude ? (2 points)

En quoi la communication de Coca-Cola a-t-elle péché ? (2 points)

Quelle aurait été la bonne stratégie à suivre ? (2 points)

QUESTION N° 2. COCA-COLA ET SES CONCURRENTS

(SUR 7 POINTS)

Après avoir rappelé l'intérêt d'un panel de consommateurs (3 points), vous commenterez les tableaux ci-dessous issus du panel TNS Worldpanel 2009 concernant le marché des colas (concurrents directs) et le marché des soft drinks (concurrents indirects). Quelles informations stratégiques sur Coca-Cola et ses concurrents en tirez-vous (4 points) ?

A travers un échantillon de 20 000 foyers, Worldpanel mesure les achats des produits de grande consommation. Le panéliste déclare chaque semaine ses achats en utilisant un petit lecteur à code-barres : les marques achetées, le conditionnement, les quantités, le prix payé et le circuit de distribution sont alors remontés par la ligne téléphonique ou par Internet.

Les principales informations fournies par TNS Worldpanel à un rythme mensuel, trimestriel ou annuel sont :

- Les parts de marché en valeur et en volume
- Le nombre d'acheteurs : NA qui mesure la pénétration en %
- Les quantités achetées : QA
- Les quantités achetées par ménage acheteur : QA/NA
- Le nombre moyen d'actes d'achat par ménage acheteur sur la période : Acte/NA
- Les sommes dépensées : SD
- Les prix : SD/QA

Année 2009	PdM valeur	PdM volume	NA	QA/NA	Prix/litre
Colas	100 %	100 %	80 %	311	0,84 €
Dont Coca-Cola	78 %	73 %	65 %	281	0,90 €
Dont Pepsi-Cola	9 %	8 %	11 %	191	0,95 €
Dont colas 1ers prix, MDD et divers*	13 %	19 %	13 %	361	0,58 €

* Divers regroupe les colas équitables, les colas régionaux, les colas communautaires... ou encore Virgin Cola, seul challenger significatif.

Année 2009	PdM valeur	PdM volume	NA	QA/NA	Prix/L
Soft drinks	100 %	100 %	95 %	290 l	0,61 €
Dont Colas	12 %	9 %	80 %	31 l	0,84 €
Dont Jus de fruits	37 %	16 %	80 %	56 l	1,40 €
Dont Eaux embouteillées	54 %	22 %	90 %	166 l	0,25 €

NB

- Les données mesurées par TNS Worldpanel ont bien sûr été modifiées pour préserver la confidentialité de ces études.
- Le deuxième tableau, par souci de lisibilité, n'est pas exhaustif. D'autres segments complètent bien entendu le marché des soft drinks.

QUESTION N° 3. LA CONSOMMATION DE COCA-COLA EN CHR (SUR 7 POINTS)

Etablir un diagnostic du marché du Coca-Cola en CHR (Cafés, Hôtels, Restaurants) : diagnostic interne et externe (2 points), analyse suivant les forces de Porter (3 points). Quelles conclusions en tirez-vous (2 points) ?

Parallèlement aux ventes en grandes surfaces et supérettes, les ventes hors foyer, principalement en CHR (Cafés Hôtels Restaurants) constituent un marché clé pour Coca-Cola. En effet :

- en termes commerciaux, il y réalise 30 % du volume de ses ventes ;
- en termes marketing, il permet d'élargir la base de sa clientèle (certains consommateurs ne boivent du Coca-Cola que dans les bars, restaurants et cafés) ;
- et en termes d'image, ce marché lui offre une visibilité dans des lieux de vie et de convivialité.

Une gamme complète de 21 références (Coke no caffeine, lemon with orange, light, Zero, Coca-Cola Plus...) et 11 conditionnements (de la bouteille en verre de 25 cl au 2 litres en plastique en passant par la canette) permet à Coca-Cola de coller aux différents besoins des consommateurs.

Plus de 10,2 milliards de repas sont pris chaque année dans l'un des 207 400 établissements. Le Français prend donc un repas sur 7 hors domicile en France contre un sur deux aux USA, un sur trois en Grande-Bretagne et un sur cinq en Espagne.

Après une année 2007 qui a enregistré une augmentation de 3,2 % en volume et de 5,2 % en valeur, l'année 2008 et le premier semestre 2009 ont été marqués par un retournement de tendance avec une baisse du chiffre d'affaires des CHR de - 0,7 %. La baisse de la TVA répercute par moins d'un restaurateur sur deux n'a pas réussi à enrayer l'érosion du marché au second semestre 2009.

Une tendance qui s'explique par deux facteurs. D'une part, le nombre de repas servis en 2008 augmente de 3,38 % mais dans le même temps, les consommateurs ont dépensé moins par repas, en moyenne 7,90 euros contre 8,11 euros en 2007.

Les chaînes de restauration (+ 7,40 % de leur CA) et la restauration rapide (+ 10 %) profitent de cette croissance au détriment des restaurants traditionnels (- 2,75 %) et surtout des cafés, bars et brasseries (- 7,40 %).

Si le nombre de repas pris à midi reste stable avec un ticket moyen en baisse, en revanche, le nombre de couverts servis le soir est en forte baisse avec une addition moyenne qui progresse. Autrement dit, les repas de midi conservent leur public qui restreint ses dépenses alors que les populations financièrement plus à l'aise décident de sortir moins le soir, mais lorsqu'elles le font elles dépensent un peu plus.

Ces mutations quantitatives et conjoncturelles s'accompagnent également de mutations qualitatives plus structurelles :

- à midi les consommateurs n'hésitent pas à délaisser la restauration traditionnelle pour la restauration rapide ;
- le temps consacré au repas de midi était de 1 heure 38 en 1975. En 2008 il est de 31 minutes ;
- ils n'hésitent pas à sauter un repas (1 à 2 repas par jour au lieu de 3) au profit du snacking (grignotage) ;
- 10 % des salariés rapportent sur leur lieu de travail un repas préparé à la maison. Avec la crise, ce pourcentage est passé à 12 % ;
- enfin, les considérations diététiques amènent le consommateur à opter pour moins de quantités et pour des repas plus équilibrés et moins riches en graisses et en sucres.

Les raisons de ces nouvelles tendances sont multiples :

- la répression contre l'alcoolémie ;
- l'interdiction de fumer dans les lieux publics depuis début 2008 ;
- la baisse du temps disponible entre midi et 14 heures ;
- la lutte contre l'obésité et la recherche d'une alimentation équilibrée ;
- l'éclatement de la cellule familiale ;
- le développement de plats cuisinés prêts à consommer (micro-ondes).