

# Havana Club

---

« Devenez membre du Havana Club »

---

## Marché du rhum et concurrence

### Le marché du rhum et la concurrence de Havana Club ?

#### Les marchés du rhum à travers le monde

Le marché du rhum est un marché mondial qui représente 3% de la consommation totale de spiritueux, soit 70'000'000 caisses (de neuf bouteilles) en 1996. Depuis 1990, le rhum enregistre une légère baisse sur ses principaux marchés.

#### Types de rhum

- Blanc (30% du marché, en diminution), essentiellement comme mixer dans les cocktails
- Brun (70% du marché, en augmentation), essentiellement bu «sec»
  - 3ans d'âge (*Ambre*)
  - 7ans d'âge

#### Consommation suivant les pays

- Amérique du Nord : 22%, surtout le *blanc*. (USA : représente 13% du marché des spiritueux)
- Amérique latine : 22%, surtout le *brun*
- Philippines : 16%, surtout le *brun*
- Indes : 13%, surtout le *brun*
- Europe : 20% (South Europe : 5%, Central Europe : 8%, NW Europe : 7%)

#### Perceptions d'une marque de rhum

- Locale – ex. NEGRITA – représente 60% du marché mondial
- importés – ex. HAVANA CLUB – représente 12% du marché mondial
- Marque produit (« branduct » = brand + product) – ex. BACARDI – 28% du marché mondial

#### Concurrence de Havana Club

Au sens large, la concurrence de Havana Club est regroupée dans tous les spiritueux (voire toutes les boissons alcoolisées ou même les boissons sans alcool). En se concentrant sur le marché du rhum, les principaux rhums sont :

- *Bacardi*, considéré comme une marque en soi, est fabriqué à Puerto Rico, aux Bahamas, au Mexique, au Brésil, en Espagne, ... En ce qui concerne son positionnement, Bacardi a connu une évolution du rhum cubain, en passant successivement par le rhum des Caraïbes et alcool des Caraïbes pour finalement devenir une catégorie en soi. Il y a aujourd'hui une tentative de retour au positionnement de rhum originaire de Cuba. 95% du Bacardi consommé est bu dans des mélanges plutôt que sec, et il existe un accord avec Coca-Cola – « Cuba libre » - qui représente 80% de la consommation totale de Bacardi. Ce rhum se décline en 4 variétés : « Carta Blanca », « Carta de Oro », « Black », « Anejo ». Des extensions à la marque tels Bacardi Breezer, Bacardi Lime ou encore Bacardi Spice existent aussi.
- SEGRAM regroupe plusieurs marque : Captain Morgan, Cacique, Montilla
- Pampero

## Quels sont les principaux avantages concurrentiels de la marque cubaine ?

Havana Club est un rhum international originaire de l'île est fabriqué 100% à Cuba, ce qui donne au produit une certaine authenticité. Il s'agit d'un avantage concurrentiel dans le sens où Havana Club est le seul rhum à être uniquement fabriqué, des plantations jusqu'à la mise en bouteille, à Cuba. Il s'agit d'un attrait particulier pour les consommateurs qui attachent beaucoup d'importance à l'authenticité et à l'héritage d'une marque. Ces points sont, à leurs yeux, des facteurs importants lors de la sélection d'un rhum. De plus, Cuba est devenu pour de nombreuses nationalités une destination «branchée », à la mode. Ce facteur provoque, pour les consommateurs originaires de ces pays, un attrait du produit Havana Club 100% cubain d'autant plus grand.

Les avantages concurrentiels de Havana Club sont également le fait que cette marque dispose d'une offre couvrant tous les segments du rhum, à la fois le blanc (avec 3 ans ou sans âge) et le brun (avec 7 ans ou sans âge). Un autre point relevant une certaine importance est la force de distribution de Pernod Ricard qui est déjà présente dans un grand nombre de pays.

## Analyse SWOT de Havana Club

### Strengths

- Rhum de Cuba – c'est du vrai ! – authenticité et héritage de la marque
- Réseau de distribution de Pernod Ricard, d'où une disponibilité dans un grand nombre de pays
- Rhum de qualité récompensé par des prix
- Forte croissance des ventes, passage de 250'000 caisses en 1993 à 700'000 en 1996

### Weaknesses

- Situation politique à Cuba (problèmes d'exportation, taxes importantes), en particulier vis-à-vis des USA qui est un énorme marché inaccessible
- Problème de durée pour avoir du 7 an d'âge en quantité, manque de production pour ce produit.

### Opportunities

- Cuba est de plus en plus perçu comme un lieu de « vacances », i.e. le vrai rhum cubain devient de plus en plus un moment d'évasion (rhum originaire d'un pays « branché », à la mode)
- De nombreux marchés sont encore à développer (moins de 1% de PDM dans une partie des pays de l'Europe de l'ouest)
- Profiter du déclin de Bacardi qui semble avoir des problèmes pour trouver son positionnement définitif
- Conclusion d'un accord mondial avec un fabricant concurrent de Cola-Cola (Virgin, Pepsi, ...)
- Extension de la marque Havana Club dans des rhums parfumés (moins alcoolisés)
- Mise en place d'une stratégie permettant d'attaquer le marché américain (fabrication hors de Cuba, licence du nom Havana Club accordé...)
- Opérations de partenariat et de promotions avec les « tour opérateurs » desservant Cuba

### Threads

- Se retrouver « bloqué » dans le segment « blanc », c'est-à-dire concurrent de Bacardi en tant que mixer où ce dernier est leader mondial
- Changement « d'humeur » de Castro vis-à-vis de la « joint-venture »
- Risque d'une baisse des ventes, si Cuba se met à passer de mode
- Risque d'avoir le même positionnement que Bacardi, qui cherche à retrouver son origine cubaine

## Liste de positionnements potentiels

Nous avons choisi de nous intéresser aux avantages et inconvénients de trois différentes possibilités de positionnement pour Havana Club. Nous pouvons distinguer la différenciation par produit, la différenciation par bénéfiques clients et celle par mode de consommation. Les deux premiers positionnements s'orientent vers des motivations d'achat, pour le consommateur, différenciée par rapport aux concurrents. La dernière différenciation recherche un nouvel axe d'utilisation du produit.

### Positionnement produit

Pour un positionnement produit, nous allons nous concentrer sur la composition et les origines du rhum Havana Club. Nous allons par conséquent nous positionner en communiquant sur l'authenticité du rhum comme étant 100% un produit cubain où tous les ingrédients sont de Cuba.

- **Avantage :** Tout d'abord, ce positionnement reflète directement l'avantage compétitif majeur de Havana Club. La donnée du cas nous montre aussi que l'origine du rhum est une des valeurs centrales qui motivent les consommateurs lorsqu'ils choisissent une marque. De l'aveu même du président directeur général de Bacardi : *« nos récentes études de marché ont montré que l'authenticité et l'héritage d'une marque sont de plus en plus importants aux yeux des consommateurs à l'heure où ils choisissent leur marque. »*
  - Cette différenciation devrait être très efficace car elle est facilement reconnaissable par le consommateur.
  - Havana Club n'a qu'un effort de communication mineur à réaliser concernant l'authenticité de leur rhum simplement parce-que l'origine cubaine est directement visible dans le nom de la marque.
  - Une autre force de ce positionnement se trouve dans la plus grande difficulté de copier un avantage aussi intangible que celui-ci.
  - Le positionnement produit proposé ici permettrait une différenciation claire et précise puisque Havana Club est le seul rhum pouvant se targuer d'être à 100% cubain.
    - Il s'agit d'un avantage durable puisque ce positionnement constitue une réelle barrière à l'entrée, ceci en tout cas aussi longtemps que le régime ne change pas sur l'île cubaine.
    - En cas de changement, ce positionnement nécessitera un investissement important dans des équipements de production pour des concurrents souhaitant utiliser le même positionnement.
- **Inconvénients :** Ce positionnement va cependant poser quelques problèmes
  - Ferme de-facto du marché américain de toute possibilité de vente.
  - La mise en place d'une solution à l'opportunité offerte (cf. SWOT précédemment) qui consisterait à ouvrir un autre point de production hors de Cuba pour desservir le marché américain uniquement sans une perte de crédibilité de la clientèle devient impossible.
  - Cela ne serait pas un réel problème si ce marché n'était pas aussi important.

### Différenciation par bénéfiques consommateurs

Cette situation implique la mise en place d'une communication définissant Havana Club comme étant un synonyme de « évason » dans l'esprit des clients. Il s'agit donc de jouer sur les associations que les personnes ont avec Cuba, à savoir des termes tels île exotique, plaisir, soleil, océan et plage.

- **Avantage**
  - Ce positionnement permet d'utiliser le phénomène de mode qu'est Cuba comme destination touristique et une association entre l'île et le rhum sera très certainement appréciée par le consommateur.
  - Un autre avantage permet d'associer la force et la virilité, caractères souvent associés au rhum, à Havana Club puisque c'est également un des traits de caractères souvent mis en relation avec Cuba.
- **Inconvénients**
  - Le plus grand problème avec cette différenciation est qu'elle dépend sur des facteurs exogènes que Havana Club est dans l'incapacité de contrôler. Si les choix de destinations touristiques préférées par le public s'écartent de Cuba, il n'y a que très peu de choses que Havana Club sera en mesure d'entreprendre. Cette différenciation ne pourrait par conséquent être que de courte durée.

### Différenciation par mode de consommation

Un autre axe de positionnement serait à rechercher une reconnaissance en matière de rhum blanc (en tant que « mixer ») plutôt que comme une boisson à part entière (« sec »).

- **Avantage**
  - Une telle différenciation permet la mise en place d'un partenariat crédible entre Havana Club et Pepsi ou Virgin pour concurrencer Bacardi sur son propre terrain, comme décrit dans l'analyse SWOT.
  - Un autre avantage consiste en une augmentation quasi-certaine des ventes de rhum blanc.
- **Inconvénients**
  - Premièrement, un tel positionnement risque d'engendrer une perte d'image de marque car les consommateurs n'auront plus une unique image de Havana Club basée sur deux différents produits, à savoir un rhum blanc et un rhum brun.
  - La donnée du cas nous mentionne également que « *si une marque se positionne comme un « mixer » il est très difficile d'inciter les consommateurs à la boire « sec » mais l'inverse n'est pas vrai* ».
  - Avant de choisir un tel positionnement, il faut que Havana Club soit certain que le nombre de clients potentiels avec cette approche sera de loin plus importante que le nombre de consommateurs appréciant le rhum tel quel.
  - Un autre problème avec ce positionnement est que Havana Club passe d'une stratégie de segmentation différente vis-à-vis de Bacardi à un affrontement frontal, puisque cette dernière à un positionnement très fort dans le marché du « mixer » grâce notamment à son accord avec Coca-Cola.

## Implications financières

Les trois positionnements que nous avons choisis nous amènent à des conséquences fort différentes en matière d'implications financières. En effet, un positionnement se basant sur une production à 100% cubaine entraînera des dépenses et des entrées de nature différentes qu'un positionnement prônant la différenciation par les bénéfiques consommateurs ou le mode de consommation du produit.

Comme nous l'avons vu précédemment, les positionnements « Produit » et « Bénéfice consommateur » sont étroitement liés. Ils ont la même finalité, qui est de faire boire le rhum Havana Club pour des raisons différentes de celles des concurrents.

En revanche, en ce qui concerne le positionnement « Mode de consommation », les conséquences sont différentes. En effet, dans ce cas nous faisons, d'une part, l'hypothèse que la production de rhum peut être faite ailleurs qu'à Cuba et, d'autre part, nous considérons surtout un produit plus spécifique aux mélanges qu'est le rhum blanc.

### Positionnement "produit" et "Bénéfice consommateur"

- Les investissements restent à Cuba
- Le marché USA est impénétrable, ce qui représente une énorme opportunité de vente manquée pour Havana Club, étant donné la grandeur du marché américain
- Le volume de production est limité sur l'île, surtout pour le rhum 7 ans d'âge. Cela signifie par conséquent que le volume des ventes est lui aussi limité et qu'une croissance supplémentaire nécessiterait l'implantation d'une production hors de Cuba
- Les coûts de transport sont élevés pour les pays éloignés comme l'Europe
  
- Des économies peuvent être faites en communication et publicité, car un tel positionnement repose sur une image et un message identique pour tous : "authenticité" et "100% Cuba"
- Le prix d'un produit ainsi positionné peut être plus élevé que celui des concurrents, car il représente un rhum de haute qualité, dont les caractéristiques sont appréciées et reconnues des consommateurs

### Positionnement "Mode de consommation"

- Les investissements en communication devront être très élevés. Afin d'assurer au rhum Havana Club une réputation de boisson à mixer, il va falloir faire des efforts considérables en publicité
- La concurrence est très forte dans ce domaine (Bacardi)
- Le prix de vente du rhum blanc sera moins élevé que le reste de la gamme, car il représente une sorte de produit d'appel destiné à toucher une large frange de consommateurs
  
- Si la production est faite en dehors de Cuba, les produits Havana Club pourront toucher plus de pays et ceci avec des frais moins conséquents. En effet, les frais de transport, de dédouanement et autres coûts engendrés par une production centralisée pourront être vus à la baisse.

## Positionnement choisi

Nous avons optés pour le positionnement sur le produit, avec deux orientations :

- d'un côté, son origine (Cuba), sa composition, ses ingrédients ( sucre de canne cubain)
- de l'autre côté, le produit fini, la communication, le conditionnement chargés de rappeler le côté authentique, l'héritage de la marque afin de faire de Havana Club, le seul vrai rhum de Cuba.

Par un tel positionnement, Havana Club met à profit son meilleur avantage concurrentiel, l'authenticité d'un rhum produit 100% à Cuba. L'héritage de la marque cubaine attirera alors les consommateurs de rhum (souvent de « brun ») plus âgés séduits par le côté authentique et « viril » du rhum Havana Club.

De plus, comme Cuba est un pays à la mode, on touche également le segment « évasion », composé de consommateurs plutôt jeunes qui, attirés par l'origine « branchée » du produit, l'utiliseront (surtout le « blanc ») comme « mixer » dans leurs cocktails.

Ce positionnement risque de nous mettre en concurrence directe avec Bacardi qui recherche le même positionnement. Mais, Bacardi fera alors de faire de la publicité gratuite pour Havana Club, qui est non seulement originaire de Cuba, mais aussi de Cuba ; les vrais amateurs sauront faire la différence...

Il faut également toujours se méfier d'une perte d'effet de mode pour Cuba qui peut toujours survenir.

Le positionnement proposé devrait-il être spécifique à chaque pays ?

NON, mais il faut cependant effectuer quelques ajustements locaux en fonction des marchés (cf. partie OUI ci-dessous)

Pourquoi NON?

- Positionnement global avec comme provenance Cuba (« Evasion »)
- Se contenter de cibler de manière uniforme le marché des rhums bruns pour ne pas entrer en concurrence directe avec Bacardi (pour le moment tout du moins). Continuer à vendre le rhum blanc, mais ne pas mettre l'effort marketing sur celui-ci.
- Uniformité des forces de distribution de Pernod Ricard

Pourquoi OUI ?

- Marché mondial très hétérogène
  - Certains pays ne consomment pratiquement pas de rhum brun et d'autre presque pas de rhum blanc... cela va être difficile de modifier cette tendance de fond.
    - Opération sur le long terme si Havana Club se positionne spécifiquement sur les « bruns » (avec aussi des « blanc »).

Nous pouvons également imaginer qu'Havana Club se positionne de façon légèrement différente dans les pays attirés par Cuba en mettant spécifiquement en avant, en plus de l'authenticité du produit, l'île de Cuba comme un lieu « branché ».

## Priorités marketing

### Objectifs de l'action marketing à mettre en oeuvre

L'objectif de base est de communiquer le message de la marque qui se résume en deux points :

- Authenticité
- L'héritage de la marque

Il s'agit par conséquent de travailler au développement d'une image (p.ex. un label spécifique) au travers de l'action marketing mise en place. Ceci permettra une différenciation claire aux yeux des consommateurs.

### Moyens à utiliser pour l'action marketing

Nous envisageons pour ce faire une campagne en plusieurs étapes. Suivant les possibilités offertes et les législations des différents pays, le style de la campagne et la façon de communiquer pourront varier. Nous pouvons cependant regrouper différentes possibilités de communication offertes :

- Campagne publicitaire, que ce soit à la télévision, au cinéma, dans les journaux ou encore sous forme d'affichage.
- Travailler sur le positionnement publicitaire, à l'instar du « Martini Blanc » de James Bond.
- Distribution d'échantillons dans les lieux « branchés » ou à la mode tels les boîtes de nuits et les clubs (lieux traditionnels de consommation de rhum à l'extérieur) ou encore la consommation de Havana Club pour les touristes sur l'île (promotion au travers du Club Med par exemple).

Il est cependant important de noter que le message ne doit fondamentalement être modifié tout au long de la mise en œuvre. Nous allons distinguer différentes étapes de mise en place de la stratégie marketing retenue :

- 1) Dans un premier temps, l'effort marketing va devoir se concentrer sur les points suivants :
  - dans les pays où la marque est bien établie (Cuba, Espagne)
  - dans les pays où le part de marché est significative (Italie, Portugal)
  - dans les pays où la marque est encore mal développée, mais avec une progression rapide (Allemagne, Canada, Mexique, Royaume Uni, France)

Nous préconisons donc que l'accent soit mis sur les pays ayant un taux de progression rapide. De plus, le lancement de la campagne devra être effectué en relation avec les vacances afin de pouvoir utiliser cet effet de levier important dans le cas de Havana Club.

- 2) Une deuxième étape consistera en une action marketing orientée vers les pays où la marque n'est ni développée ni connue mais où un marché très important existe tels l'Amérique du Nord ou du Sud, les Philippines ou encore l'Inde. Il s'agira ici de mettre en place des solutions aux problèmes de législations par exemple.

## Durée de mise en œuvre des deux phases

Nous préconisons, pour la première phase, un travail de deux à trois ans dans le cas des pays développés et mal développés, mais où la marque est déjà présente, avant de partir dans les pays où la marque est inconnue (phase deux).

Dans tous les cas, il faudra mettre l'accent sur les vacances.

Avec un effort marketing soutenu, la stratégie mise en œuvre pour gagner de nouveaux marchés, où Havana Club est à l'heure actuelle totalement inconnu, pourra reposer sur les recettes engendrées par les ventes réalisées dans les pays déjà « acquis » à la marque.

## Stratégie d'entreprise sur le long terme

Afin de garantir un succès durable et devenir le leader du marché des rhums « bruns » au niveau mondial, l'effort marketing ne pourra en aucun cas cesser dès les phases initiales décrites ci-dessus terminées. Un effort soutenu est la clé du succès à long terme. Cette réflexion, bien que s'axant particulièrement bien avec le cadre du cours de « Politique d'entreprise » et des cas associés, sort cependant de cette analyse de cas et pourrait faire l'objet d'une analyse plus approfondie. Cela regroupe de façon non-exhaustive, des réflexions quant à la mise en place d'alliances et de partenariat à long terme tel que décrites dans l'analyse SWOT ou encore au développement de « scénarios » et de stratégies de rechange en cas de changement de la politique Castriste (changement de régime, saut d'humeur de Castro, ...).