

Gestion des entreprises
Niveau supérieur
Épreuve 2

Vendredi 20 mai 2016 (matin)

2 heures 15 minutes

Instructions destinées aux candidats

- N'ouvrez pas cette épreuve avant d'y avoir été autorisé(e).
- Une copie non annotée du **recueil de formules pour la matière gestion des entreprises** est nécessaire pour cette épreuve.
- Section A : répondez à une question.
- Section B : répondez à deux questions.
- Section C : répondez à une question.
- Une calculatrice est nécessaire pour cette épreuve.
- La note maximale pour cette épreuve est de **[70 points]**.

Section A

Répondez à **une** question de cette section.

1. Fair Coffee (FC)

David est sur le point d'ouvrir une petite boutique de vente de café, *Fair Coffee (FC)*, en centre ville. Le jour de l'ouverture, *FC* aura un niveau de stock de 500 kg de grains de café. David estime que l'utilisation des grains de café se fera à un taux constant pour les six premiers mois d'opération.

Les chiffres de gestion du stock des grains de café prévus par David sont notés ci-dessous :

Niveau de stock maximum	500 kg
Niveau de stock minimum	200 kg
Niveau de quantité de réapprovisionnement	350 kg
Quantité de réapprovisionnement	300 kg
Quantité utilisée par mois	150 kg

Délai de livraison pour les grains de café : 1 mois.

- (a) Exprimez **deux** éléments de marketing mix **étendu** (sept P) pour *FC*. [2]
- (b) En utilisant les informations du tableau, construisez un graphique entièrement légendé de contrôle de stock de *FC*, pour les six premiers mois d'opération. [4]
- (c) Une livraison de grains de café a un retard d'un mois, elle arrive le dernier jour du septième mois au lieu du dernier jour du sixième mois. En utilisant les chiffres du graphique que vous avez construit (b), expliquez les effets :
- (i) du retard de livraison sur le niveau de stock **et** ; [2]
- (ii) de la livraison en retard ne fournissant **que** 75 kg de café. [2]

2. Aroma Corporation (AC)

Aroma Corporation (AC) est une entreprise de cosmétiques qui produit des savons pour un marché de masse. Préoccupée par la chute de son profit et de ses parts de marché, *AC* a conduit une nouvelle étude de marché.

L'équipe de direction envisage deux options stratégiques.

- **Option 1** : rechercher et développer de nouveaux savons respectueux de l'environnement
- **Option 2** : acheter de nouvelles machines pour produire plus de produits dans la gamme actuelle

Les probabilités, les coûts et revenus prévisionnels de chaque option sont donnés ci-dessous :

Option 1	Coûts prévisionnels	Revenu prévisionnel si succès Probabilité : 0,45	Revenu prévisionnel si échec Probabilité : 0,55
rechercher et développer de nouveaux savons respectueux de l'environnement	990 000 \$	1 700 000 \$	550 000 \$

Option 2	Coûts prévisionnels	Revenu prévisionnel si succès Probabilité : 0,60	Revenu prévisionnel si échec Probabilité : 0,40
a) acheter de nouvelles machines sans formation	450 000 \$	1 000 000 \$	250 000 \$
b) acheter de nouvelles machines avec formation	475 000 \$	1 250 000 \$	200 000 \$

- (a) Décrivez **une** méthode (source) d'étude de marché secondaire que *AC* a pu utiliser. [2]
- (b) Construisez un arbre de décision entièrement légendé, calculez le résultat prévu pour chaque option et identifiez la meilleure option pour *AC* (*montrez tout votre travail*). [6]
- (c) Expliquez **une** limite de l'utilisation d'un arbre de décision en tant qu'outil de planification pour *AC*. [2]

Section B

Répondez à **deux** questions de cette section.

3. BVC

BVC fabrique des boissons énergétiques en canettes. Cette entreprise produit la boisson énergétique leader sur le marché, Beta+, qui est vendue directement et exclusivement dans les clubs de sport. *BVC* encourage l'intrapreneuriat et l'innovation dans son organisation.

Juridiquement pour acheter Beta+, le consommateur doit avoir plus de 18 ans. Cependant, beaucoup d'adolescents n'ayant pas atteint cet âge achètent illégalement ces boissons. Les ventes de Beta+ ont augmenté fortement.

Pour vendre légalement des boissons à des adolescents âgés de 17 ans et moins, *BVC* a créé Beta Lite, qui contient beaucoup moins de caféine et de sucre que Beta+. Beta Lite sera vendue au moyen de canaux de distribution longs et à une gamme de détaillants.

Les premières ventes de Beta Lite se sont révélées décevantes. Le directeur de marketing soutient que Beta Lite n'est pas un produit innovant et qu'il est uniquement créatif dans son adaptabilité. Selon l'étude de marché, les consommateurs ont confondu Beta+ et Beta Lite en raison d'une ressemblance dans les emballages. Un grand nombre de jeunes consommateurs ont été frustrés parce qu'ils pensaient acheter Beta+ lors de leur achat de Beta Lite. En utilisant des médias sociaux, ils ont lancé une campagne intitulée « A bas Beta Lite ».

La direction de *BVC* n'était pas préparée à cette réaction de la clientèle. Pour surmonter ces critiques et renforcer les ventes de Beta Lite, ils envisagent deux propositions :

- **Proposition 1** : lancer une campagne de guérilla marketing pour faire la promotion de Beta Lite.
- **Proposition 2** : reconcevoir complètement l'emballage de Beta Lite.

- (a) Décrivez **un** aspect de l'intrapreneuriat. [2]
- (b) Expliquez pourquoi le directeur de marketing a considéré Beta Lite comme un produit créatif dans son adaptation plutôt que créatif dans son innovation. [4]
- (c) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour *BVC* d'utiliser des canaux de distribution longs pour Beta Lite. [4]
- (d) Discutez des deux propositions destinées à surmonter les critiques sur Beta Lite et à renforcer ses ventes. [10]

4. Vinn

Vinn est une société anonyme américaine. Elle produit en masse des jeans qui sont vendus dans le monde entier. Il y a douze ans, la production avait été délocalisée en Chine et en Turquie pour baisser les coûts de production. Pour profiter d'économies d'échelle, *Vinn* vend des jeans ajustés normalisés. Elle utilise un marketing mix identique pour le monde entier.

En dépit de l'engouement mondial pour les jeans américains, *Vinn* a connu une chute importante de la demande, pour les raisons suivantes :

- des plaintes des consommateurs à propos de la mauvaise qualité des jeans
- des récessions économiques dans les principaux marchés de *Vinn*. Mais les prévisions économiques prévoient une amélioration dans les deux années à venir
- une concurrence internationale accrue des vêtements produits en masse
- des groupes de pression anti-mondialisation. Par exemple, un groupe de pression local, « B-Local », a critiqué les campagnes de promotion indifférenciées de *Vinn* comme n'étant pas appropriées pour tous les marchés et les cultures dans le monde.

En plus, la direction de *Vinn* s'inquiète des coûts du travail qui augmentent plus vite en Chine qu'aux États-Unis (USA). Il existe aussi un problème de communication avec les employés délocalisés.

La direction de *Vinn* a décidé de relocaliser aux USA la production et de changer complètement son orientation stratégique. Une étude de marché récente a révélé un marché de niche : des consommateurs en Amérique du Nord sont prêts à payer un prix élevé pour des jeans conçus et produits de façon individuelle. Pour créer un nouvel avantage concurrentiel, *Vinn* va cibler le positionnement d'un marché différent en recourant à des créateurs de mode connus et expérimentés travaillant dans les grandes villes américaines. Une production rentable de jeans conçus de façon individuelle nécessite une technologie qui est actuellement disponible aux USA. *Vinn* ne va plus continuer à fabriquer des jeans en masse.

- (a) Définissez le terme *délocaliser*. [2]
- (b) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour *Vinn* lors de l'utilisation d'un marketing mix identique dans le monde entier. [4]
- (c) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour *Vinn* d'exercer son activité sous la forme d'une société anonyme. [4]
- (d) Discutez des décisions de *Vinn* de relocaliser aux États-Unis **et** de produire des jeans conçus de façon individuelle. [10]

5. JustJet (JJ)

JustJet (JJ) est une des premières compagnies aériennes en Europe. Elle assure des vols à bas coûts à travers l'Europe sous le nom de la marque JustJet. Actuellement elle offre uniquement un service économique et facture en plus les repas et les boissons à bord. La marque JustJet est bien connue en Europe. L'entreprise est très rentable. Cependant, le marché de la classe économique « sans extra » est saturé.

Après avoir examiné les résultats de groupes de discussion, le conseil d'administration de *JJ* a proposé de lancer un second service, appelé JustJetplus (JJplus). Ce service offrira des vols exclusivement première classe vers des destinations non européennes. Entre 2006 et 2008, d'autres compagnies aériennes offrant seulement un service première classe ont échoué. Les directeurs de *JJ* croient que leur nom de marque et leur force financière sont assez solides pour assurer le succès de ce projet.

JJ achètera des avions avec des caractéristiques uniquement première classe pour le nouveau service JJplus. Les passagers auront des sièges première classe qui se convertissent en lits, des ordinateurs tablettes individuels, des repas et consommations de haute qualité et le Wifi gratuit. Bien que JJplus fasse payer cher les billets de première classe pour tous les sièges, ses prix seront cependant moins chers que les billets de première classe de ses concurrents. Les vols auront lieu quotidiennement vers des destinations non européennes tels que New York, et le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (BRIC).

Le marché cible consiste en deux segments de marché :

- les vacanciers recherchant des voyages luxueux à un prix inférieur à celui des billets première classe offerts par les concurrents
- les voyageurs d'affaire tels que des entrepreneurs en provenance des pays BRIC.

Pour atteindre le seuil de rentabilité, JJplus doit vendre 90 % des sièges de chaque vol.

- (a) Définissez le terme *segment de marché*. [2]
- (b) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour *JJ* d'utiliser des groupes de discussion comme méthode d'étude de marché. [4]
- (c) En utilisant la matrice d'Ansoff, expliquez la stratégie de *JJ* d'offrir un service exclusivement première classe, JJplus. [4]
- (d) Évaluez la proposition de *JJ* de lancer le service JJplus. [10]

Section C

Répondez à **une** question de cette section. Les organisations présentées dans les sections A et B et dans l'étude de cas de l'épreuve 1 ne peuvent pas être utilisées comme base de votre réponse.

6. En vous référant à une organisation de votre choix, discutez de l'impact de **l'innovation** sur **la stratégie** de gestion d'opérations. [20]

 7. En vous référant à une organisation de votre choix, examinez l'impact de **la culture** sur **l'éthique** opérationnelle. [20]

 8. En vous référant à une organisation de votre choix, examinez l'impact de **la mondialisation** sur **le changement** organisationnel. [20]
-