



IB DIPLOMA PROGRAMME
PROGRAMME DU DIPLÔME DU BI
PROGRAMA DEL DIPLOMA DEL BI

M07/3/BUSMT/HP2/FRE/TZ0/XX



22075024

**COMMERCE ET GESTION
NIVEAU SUPÉRIEUR
ÉPREUVE 2**

Vendredi 18 mai 2007 (matin)

2 heures 30 minutes

INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS

- N'ouvrez pas cette épreuve avant d'y être autorisé(e).
- Répondez à quatre questions.

1. La bourse de Buenos Aires

La bourse de Buenos Aires a créé un nouveau marché pour les petites et moyennes entreprises. *Petroquímica Argentina SA* sera la première à vendre ses actions sur ce marché, après avoir fait sa « tournée »* auprès des investisseurs potentiels. Quatre autres entreprises prévoient de proposer très prochainement des actions flottantes sur ce marché.

Le procédé qui consiste à créer un flottant d'entreprise sur le marché boursier est un procédé complexe qui comprend :

- la signature d'une lettre d'intention
- la conception d'un prospectus pour les investisseurs potentiels
- la présentation des bilans et d'un résumé des statuts de l'entreprise pour approbation par les autorités de Bourse.

Quand la date limite de mise sur le marché est atteinte, le prix de vente de l'action est fixé et l'offre publique initiale est lancée. Les actions sont ensuite échangées en bourse.

L'activité principale de *Petroquímica Argentina SA* est la production et le développement d'additifs pour l'industrie alimentaire. Son chiffre d'affaires est de 6 millions de dollars US par an et elle contrôle 75% du marché argentin et plus de 55% du marché brésilien des additifs. Elle est en concurrence avec des multinationales telles que *Basf* ou *Hoechst* sur le marché mondial des additifs alimentaires qui représente 1100 millions de dollars US par an.

Patlis, le président directeur général (PDG) de l'entreprise, a expliqué que « pour rester compétitif, nous avons besoin de lever des capitaux pour nous développer; mais les taux d'intérêt sont trop élevés et donc, nous mettrons en flottant sur le marché 15% de la valeur de notre entreprise. Nous investirons les fonds recueillis dans le contrôle qualité et la recherche et le développement ».

[Source : adapté de *Fortuna Magazine*, 28 novembre 2005]

* tournée : présentation du prospectus aux investisseurs potentiels

- (a) (i) Identifiez **deux** méthodes permettant de définir la taille d'une entreprise. [2 points]
- (ii) Expliquez pourquoi *Petroquímica Argentina SA* a besoin de se développer. [4 points]
- (b) Examinez les avantages **et** les inconvénients pour *Petroquímica Argentina SA* de lever des capitaux en mettant des actions flottantes sur le marché boursier. [6 points]
- (c) Deux ans après avoir proposé un flottant de 15% de ses actions, *Petroquímica Argentina SA* envisage de financer une prochaine croissance en mettant plus d'actions sur le marché. En même temps, *Basf* a lancé une offre publique d'achat (OPA) pour racheter 100% de l'entreprise.
- Évaluez les deux options et faites des recommandations aux actionnaires. [8 points]

2. Les Cyber Coolies

Vivita Rawat est étudiante en maîtrise de littérature anglaise. Elle travaille dans un centre d'appels en Inde qui gère les demandes de réclamations pour une compagnie d'assurances britannique. Selon l'étude d'un institut de recherche financé par le gouvernement sur les conditions dans les centres d'appels, Vinita est l'exemple type du « cyber coolie » indien – une diplômée très intelligente, ayant reçu une éducation onéreuse, qui gâche ses talents en assumant des tâches épuisantes, stupides et répétitives pour le secteur des centres d'appels.

Le rapport a soulevé un débat sur l'éthique des délocalisations. Ces dernières années, les délocalisations ont été considérées comme un aspect positif de la mondialisation – offrant de bons salaires et des évolutions de carrière dans un pays en voie de développement. Cependant, certains avancent que les formes traditionnelles d'exploitation de la main d'œuvre subsistent. L'étude montre que le secteur émergent des délocalisations a développé un système pour embaucher des salariés avec des droits restreints et peu de sécurité d'emploi. Malgré les salaires relativement élevés, et un environnement de travail moderne, l'étude conclut que « la plupart de ces jeunes s'épuisent » en occupant des emplois peu qualifiés.

La véritable monotonie du travail est masquée car on « déguise le travail en partie de plaisir » – par exemple, en installant des cafés, des machines à pop-corn et des installations de loisir. Pendant ce temps, les quotas d'appels ou d'e-mails sont fixés à un seuil si élevé « que l'agent doit s'épuiser pour l'atteindre », selon le rapport.

Les membres actifs des syndicats* ont bien accueilli l'étude. Gautam Mody, un syndicaliste qui s'efforce d'introduire les syndicats dans les centres d'appel, a dit : « les centres d'appels recherchent des personnes qui acceptent simplement les ordres et les exécutent sans poser de questions ».

[Source : adapté de *The Observer*, dimanche 30 octobre 2005]

* syndicat : association chargée de défendre les intérêts des salariés

- (a) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient de la délocalisation pour une entreprise britannique. [4 points]
- (b) (i) Décrivez **deux** objectifs d'un syndicat. [2 points]
- (ii) Examinez comment un syndicat dans un centre d'appel pourrait avoir un effet sur les salariés. [6 points]
- (c) En utilisant les théories appropriées de la motivation, analysez les méthodes utilisées par les centres d'appel pour obtenir les meilleures performances de leur personnel. [8 points]

3. La valeur des marques mondiales

En 1984, le Professeur Leavitt arguait que la technologie avait créé un monde dans lequel les goûts des consommateurs convergeaient et que les entreprises à succès devaient commercialiser des produits standardisés mondialement. Ce n'est pas un hasard si les entreprises dont la valeur de la marque a le plus augmenté en 2005 présentent une marque unique partout dans le monde pour créer un impact cohérent. La banque mondiale *HSBC*, par exemple, a vu sa valeur croître de 20% en utilisant le même message publicitaire dans le monde entier.

L'approche traditionnelle qui consistait à construire une image de marque à travers les médias est révolue. Les réseaux de TV ont éclaté en des centaines de chaînes câblées et des magazines spécialisés ciblant de petits groupes ont remplacé les publications de masse. Aujourd'hui, les marques utilisent davantage la publicité traditionnelle comme un outil parmi d'autres dans leur plan marketing global. Les marques de nouvelle génération, y compris *Amazon* et *e-Bay*, ont acquis une valeur mondiale considérable avec très peu de publicité traditionnelle. Même des marques plus anciennes, telles que *Coca-Cola* et *McDonald's*, diminuent leurs dépenses traditionnelles. *McDonald's* a réduit la part de la publicité TV dans son budget marketing de 80% à 50% en 2004.

La promotion s'est déplacée vers la publicité en ligne, les jeux vidéo et les films, souvent destinés aux enfants. Le fabricant d'électronique coréen, *Samsung*, la société dont la marque a gagné le plus de valeur en 2005, a promu celle-ci à travers le divertissement et a sponsorisé le film, « les 4 Fantastiques », dans lequel une variété de gadgets *Samsung* jouait un rôle.

[Source : adapté de *Global Brands Business Week*, Juillet 2005 et *Should Global Brands Trash Local Favourites?* brandchannel.com]

- (a) Examinez les avantages et les inconvénients qu'il y a pour des entreprises telles que *HSBC* à présenter une marque unique à travers le monde. [6 points]
- (b) Évaluez les études de marché primaires et secondaires que des entreprises telles que *Coca-Cola* et *McDonald's* peuvent conduire pour s'assurer que les nouvelles approches promotionnelles ciblent efficacement les clients existants et potentiels. [8 marks]
- (c) En donnant des exemples, expliquez l'impact des nouvelles technologies et des médias publicitaires sur les objectifs marketing et les stratégies promotionnelles des grandes entreprises. [6 points]

4. Zesty

Zesty est une société de personnes familiale qui cultive des oranges en Floride (États-Unis) pour l'exportation. Actuellement elle exporte des oranges fraîches au Japon et au Canada. Les autorités agricoles fédérales prédisent une augmentation de 29% de la récolte d'oranges l'année prochaine. En prévision de cela, *Zesty* a lancé une oissson au jus d'orange utilisant du jus d'orange frais. Ils ont commercialisé la boisson en utilisant une approche orientée vers le produit plutôt que vers le marché.

Chaque année *Zesty* entreprend un diagnostic AFOM pour l'aider à fixer ses objectifs stratégiques et opérationnels. Un extrait des sections opportunités et menaces du diagnostic AFOM est donné ci-dessous :

Opportunités

- une récolte d'oranges inférieure de 50% au Brésil, le leader du marché
- une croissance significative des ventes locales de jus d'orange concentré surgelé
- des négociations entre le gouvernement américain et Cuba pour signer un accord de libre échange
- une campagne de promotion organisée par l'Association des Producteurs d'Agrumes de Floride (FCGA, Florida Citrus Growers Association)
- des prévisions météo favorables à long terme
- une réduction des taux d'intérêt par la Réserve Fédérale.

Menaces

- une étendue des maladies des agrumes due au passage du cyclone Gloria
- des pénuries de main d'œuvre
- un ralentissement de l'économie mondiale
- de nouvelles normes de qualité pour les oranges développées par le Ministère américain de l'Agriculture
- une augmentation du cours du dollar américain.

- (a) Décrivez **un** inconvénient pour *Zesty* du fait de son statut de société de personnes. [2 points]
- (b) Faites la distinction entre objectifs stratégiques **et** objectifs opérationnels. [4 points]
- (c) Examinez la décision de *Zesty* de se servir d'une approche orientée vers le produit plutôt que vers le marché pour augmenter son chiffre d'affaires. [6 points]
- (d) Dans quelle mesure :
- (i) une récolte inférieure de 50% au Brésil est-elle une opportunité pour *Zesty* ?
- et
- (ii) une augmentation du cours du dollar américain est-elle une menace pour *Zesty* ? [8 points]

5. Kmart et Sears défient Wal-Mart

Kmart, le géant américain du discount, a défié la domination de *Wal-Mart* sur le marché américain de la vente de détail en fusionnant pour 11 milliards de dollars avec *Sears Roebuck*, le groupe de grands magasins. L'accord, la plus grosse fusion dans la vente de détail de l'histoire américaine, a créé la troisième chaîne américaine de vente de détail avec 3500 points de vente et des ventes annuelles de 55 milliards de dollars. En fait, la fusion était plus proche d'un rachat, le nouveau conseil d'administration étant dirigé par les directeurs de *Kmart*.

Kmart s'est toujours implanté à l'extérieur des villes et possède une base de clients traditionnels. *Sears* s'est implanté davantage dans les centres commerciaux et a ciblé une clientèle plus jeune et plus aventureuse. Le président Ed Lampert a dit, « Nous ne voulons pas de deux cultures séparées, mais les fusionner dans une seule grande culture d'entreprise. L'idée est de rendre les magasins plus compétitifs tout en restant centré sur le client ».

Le groupe agrandi, appelé *Sears Holdings*, doit réaliser 500 millions de dollars d'économies grâce à des économies d'échelle. L'entreprise dit que le fait de réunir les deux entités va rendre les achats, le marketing et la chaîne d'approvisionnement plus efficaces. Des économies sont attendues grâce à l'amélioration de la distribution et au partage de l'information et des technologies de la communication (TIC). Cependant, les entreprises ont des systèmes et des applications différents. Leur combinaison pour soutenir efficacement une chaîne de 3500 magasins est une tâche colossale.

[Source : adapté de *The Times*, 18 novembre 2004,
<http://money.cnn.com> et <http://www.cbsnews.com/stories>, 11 novembre 2004]

- (a) (i) Définissez le terme *rachat*. [2 points]
- (ii) Expliquez **deux** avantages potentiels et **un** inconvénient potentiel pour une entreprise telle que *Kmart*, à croître par fusion ou par rachat. [6 points]
- (b) Examinez les problèmes potentiels liés à l'intégration des cultures d'entreprise de **deux** grands groupes tels que *Kmart* et *Sears*. [5 points]
- (c) Dans quelle mesure le groupe élargi, *Sears Holding*, peut-il utiliser l'information et les technologies de la communication pour améliorer les opérations et les marges bénéficiaires ? [7 points]

6. Paolo's Pasta

Paolo Cabrini gère une petite entreprise de fabrication de pâtes, appelée *Paolo's Pasta*. Il a emprunté des fonds pour acheter un local, il loue des machines et emploie deux personnes. Son principal concurrent s'appelle *Fasta Pasta* mais plusieurs magasins d'alimentation générale vendent aussi des pâtes fraîches, qui constituent une petite part de leur gamme de produits. Paolo vend ses pâtes au prix élevé de 7 dollars le kilo. Sa capacité maximum de production est de 12 000 kilos de pâtes par an. En 2007, il a eu les dépenses suivantes.

Coûts de location	200 dollars par semaine
Remboursements d'emprunt	500 dollars par mois
Salaire de Paolo	300 dollars par semaine
Matières premières	1,25 dollar par kilo (kg) de pâtes produit
Salaires	1,60 dollar par kilo (kg) de pâtes produit
Électricité/gaz/eau	0,15 dollar par kilo (kg) de pâtes produit

Paolo's Pasta produit actuellement un rendement de 10 000 kilos par an. Une grande chaîne d'hôtels a contacté Paolo et a offert de lui acheter 4000 kilos de pâtes par an au prix de 4,50 dollars le kilo. Paolo étudie l'offre et pense que cela vaut peut-être la peine étant donné qu'il s'inquiète d'une chute des ventes dans l'avenir.

- (a) En faisant référence à *Paolo's Pasta*, faites la distinction entre coûts fixes et coûts variables. [3 points]
- (b) Construisez un graphique de rentabilité montrant le seuil de rentabilité, la marge de sécurité et le montant du bénéfice au niveau de rendement actuel. (*Indiquer les calculs appropriés si nécessaire*) [5 points]
- (c) Paolo envisage de modifier le prix de ses pâtes. Décrivez **deux** stratégies de prix possibles et conseillez Paolo sur celle qui serait la plus appropriée. [6 points]
- (d) Évaluez l'offre de l'hôtel et dites si Paolo devrait l'accepter. [6 points]
-