

**DOSSIER 1 : STRATEGIE (Partie 1)**

**1/ Analysez les choix stratégiques (stratégie concurrentielle, stratégie globale et stratégies de développement) de King Jouet.**

**STRATEGIE CONCURRENTIELLE :**

-L'entreprise mène une stratégie de **différenciation vers le haut** car elle propose dans ses magasins des services associés tels que le conseil, des démonstrations, etc. (que ne peuvent pas proposer les pure players !)

**STRATEGIE GLOBALE :**

-Elle mène une stratégie de **spécialisation** puisqu'elle est présente sur un seul DAS, la distribution de jouets.

Il s'agit d'une **spécialisation avec un développement de marché selon la matrice d'Ansoff**, puisque l'entreprise cible de nouveaux clients à l'étranger (Suisse, Belgique).

**STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT :**

-Elle **externalise** la production des jouets.

-Elle mène une **stratégie d'internationalisation** des ventes en Europe.

← **⚠ Allez à la ligne pour chaque stratégie.**

**⚠ Justifiez vos réponses en montrant pour chaque stratégie que la définition**

**2/ Analyser la pertinence des modes de croissance adoptés par King Jouet.**

-Elle utilise un mode de **croissance externe**, elle a en effet racheté une enseigne concurrente MaxiToys.

Ceci lui a **permis de mener sa stratégie d'internationalisation des ventes**, car MaxiToys était déjà présente dans plusieurs pays européens.

-Elle utilise également un mode de **croissance conjointe** car elle a un partenariat avec des enseignes comme Prénatal qui vend ses produits au sein de certains magasins King Jouet.

L'objectif est de permettre aux clients d'avoir accès à un vaste choix de produits. C'est un service associé qui valorise l'offre de King Jouet et lui permet d'appuyer sa **stratégie de différenciation vers le haut**.

↖ **⚠ Allez à la ligne pour chaque mode de croissance.**

**⚠ Justifiez vos réponses en montrant pour chaque mode de croissance que la définition correspond bien au cas étudié.**

**⚠ Si vous devez analyser la pertinence, il faut faire le lien avec les choix stratégiques (pour chaque mode de croissance).**

**3. Analyse de l'intensité des forces concurrentielles**

Rivalité entre les concurrents :

Le secteur de la distribution du jouet est **oligopolistique**. Il est en effet dominé par quelques grandes enseignes spécialisées (King Jouet, Joué Club), des grandes surfaces alimentaires et des pures players tels qu'Amazon.

Ces derniers exercent **néanmoins** une forte pression à la baisse sur les prix, **l'intensité concurrentielle est forte**.

Elle est en outre renforcée par la **baisse de la demande de jouets**.

↖ **⚠ Pour le modèle des cinq forces de Porter, il est inutile de chercher beaucoup d'éléments dans les annexes. Il faut juste comprendre l'organisation de la filière, puis utiliser son cours pour bien analyser le secteur.**

Pouvoir de négociation des clients :

Les clients directs sont ici les **ménages**. Ces derniers recherchent des prix faibles en raison de la baisse de leur pouvoir d'achat, mais également des conseils et la proximité géographique des magasins.

Pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les fournisseurs sont les **fabricants de jouets**, tels que Lego, Mattel, ...

En raison de la spécificité de certains de leurs produits, leur pouvoir de négociation est relativement fort.

Menace des nouveaux entrants

La **menace est probablement faible** puisqu'il existe plusieurs barrières à l'entrée sur le marché.

**Il y a des** barrières commerciales liées à la forte notoriété des grandes surfaces spécialisées dans la vente de jouets.

**Il y a également des** barrières financières puisque les distributeurs de jouets obtiennent certainement, en raison de leur taille, des marges arrières importantes auprès de certains producteurs de jouets, que ne pourrait obtenir un nouvel entrant.

Menace des produits substitués :

Les loisirs numériques (jeux vidéos, tablettes) semblent constituer une menace pour le secteur.

**1. Calculer la VA, l'EBE, le résultat d'exploitation, le résultat courant avant impôt (RCAI) pour l'année N.**

Formules des SIG	N	N-1
<b>△Le calcul de la marge commerciale est inutile ! Vous pouvez et devez calculer directement la VA.</b>	<b>△Indiquez tous les montants, ne faites pas de calcul intermédiaire.</b>	
CA	3 426 000	
+production stockée	-4 000	
+production immobilisée	+6 000	
-achats de marchandises	-78 000	
-variation de stocks de marchandises	-2 400	
-achats de matières premières	-2 266 600	
-variation de stocks	+ 5 900	
-autres achats et charges externes	-2 800	
<b>=VA</b>	<b>1 084 100</b>	<b>1 142 600</b>
+subvention d'exploitation	+1 200	
-impôts, taxes	-30 400	
-salaires et traitements	-480 000	
-charges sociales	-260 000	
<b>=EBE</b>	<b>314 900</b>	<b>417 000</b>
Produits d'exploitation	3 436 680	
-Charges d'exploitation	-3 157 920	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>278 760 (donné)</b>	<b>388 240</b>
Résultat d'exploitation	278 760	
+résultat financier	+(23 660)	
<b>=RCAI</b>	<b>=255 100</b>	<b>371 140</b>

**2. Calculez les ratios pour l'année N :**

		N	N-1
Ratios de profitabilité	<b>VA/CA</b>	CA = 126 000+3 300 000=3 426 000 1 084 100/3 426 000=31,6%	36,7%
	<b>Taux de marge brute</b>	314 900/3 426 000= 9,2%	13,4%
	<b>Taux de marge nette</b>	147 094/3 426 000=4,3%	7,1%
Ratios de répartition de la VA	<b>Charges de personnel/VA</b>	(480 000+260 000+28 000)/1 084 100 = 70,8%	61,3%
	<b>Charges d'intérêt/VA</b>	30 000/1 084 100 = 2,8%	2,2%
	<b>Coût d'achats MP et charges externes/CA</b>	(2 266 600-5900 + 2800)/ 3 426 000 = 66%	62,4%

△Détaillez les calculs, ne faites pas de calcul intermédiaire sans le présenter

△Il fallait prendre en compte les variations de stocks pour calculer le coût d'achat des MP utilisées.

△N'arrondissez pas trop !

Exemple : ~~taux de marge nette 0,04=4%~~  
Il faut laisser au moins un chiffre après la virgule lorsque le taux est exprimé en % :  
taux = 0,043=4,3%

**3. Analysez la situation de l'entreprise.**

Au brouillon :

	Compte ou ratio de répartition de la VA	Impacts sur les SIG ou sur les ratios de profitabilité	Contexte
Impacts négatifs	-coût d'achat/VA ↗ (alors que ch. externes diminuent !)	VA ↘	Intégration verticale vers l'amont  Investissements : modernisation de l'appareil productif Emprunt ?
	-Ch.de personnel/VA ↗	EBE et tx de marge brute ↘	
	Dotations ↗	Rt d'exploitation ↘	
	Ch.d'intérêt/VA ↗	RCAI ↘	
Impacts positif	Hausse du CA	Limite la baisse de la VA	Modernisation de l'appareil productif

Commentaire à compléter :

L'entreprise Brosseve réalise des bénéfices, mais **son taux de marge nette** a diminué en N. La performance de l'entreprise semble donc **dégradée** malgré une augmentation de son chiffre d'affaires.

• Le **chiffre d'affaires** de l'entreprise a augmenté grâce à la modernisation de son appareil productif, ce qui aurait pu accroître la valeur ajoutée.

• Néanmoins, plusieurs événements peuvent expliquer la réduction de son bénéfice.

- Ceci est d'une part dû au fait que les **achats augmentent plus que proportionnellement au chiffre d'affaires**, d'où une diminution de la **valeur ajoutée**. Il y a pourtant une **réduction des charges externes**, liée au moindre recours à la sous-traitance. Cette réduction de charges est néanmoins bien inférieure à la hausse des charges d'achat de matières premières. L'entreprise est probablement moins efficace dans la production des manches en plastique que son ancien sous-traitant.

- Cette stratégie d'intégration verticale en amont engendre également une **hausse des charges de personnel et du ratio charges de personnel/VA**, ce qui réduit **l'EBE** et le **taux de marge brute**.

- L'augmentation des **dotations aux amortissements**, probablement liée à la récente politique d'investissement de l'entreprise, réduit également **le résultat d'exploitation**.

- Enfin cette politique d'investissement a probablement en partie été effectuée par emprunt, ce qui explique la **hausse du ratio charges d'intérêt/VA** et la réduction importante **du RCAI**.

La stratégie d'intégration verticale semble ainsi avoir pesé sur la performance de l'entreprise. Une partie des difficultés est néanmoins liée à sa politique d'investissement, ce qui n'est peut-être que temporaire.

### DOSSIER 3 : Choix d'investissement

1/ Actualisez les FNT avec un taux d'actualisation de 8% et calculez la VAN.

	0	1	2	3	4
Flux nets de trésorerie liés à l'investissement	-110 000	35 000	-80 000	-75 000	320 000
FNT actualisés à 8%	-110 000	35 000/1,08 = 32 407	-80 000/1,08 <sup>2</sup> = - 68 587	-59 537	235 210

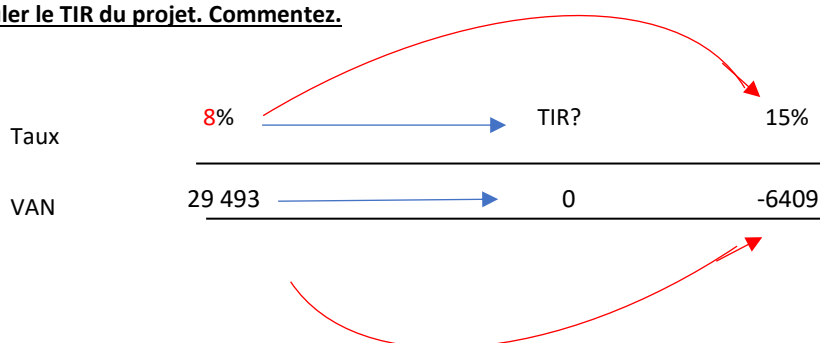
⚠ Donnez la formule !

⚠ Arrondissez, inutile de conserver des chiffres après la virgule !

VAN avec un taux d'actualisation de 8% =  $\sum$  FNT actualisés (8%) = 29 493€

La VAN est positive, l'investissement est **rentable** avec un taux d'actualisation de 8%.

2/ Calculer le TIR du projet. Commentez.



<b>Différence de taux</b>	$0,15 - 0,08 = 0,07$	$TIR - 0,08$
<b>Différence de VAN</b>	$-6409 - 29\,493 = -35\,902$	$0 - 29\,493 = -29\,493$

On applique alors le produit en croix :

$$TIR - 0,08 = 0,07 * \frac{-29493}{-35902}$$

$$\Leftrightarrow TIR - 0,08 = 0,058$$

$$\Leftrightarrow TIR = 0,058 + 0,08 = 0,0958 = 9,58\%$$

L'investissement ne sera rentable que si le coût du capital (le taux d'actualisation) n'excède pas 13,8%.

⚠ Commentez !

**3/ Calculer le DRCI à partir des flux actualisés à 8%. Commentez.**

	0	1	2	3	4
FNT actualisés à 8%	-110 000	35 000/1,08 = 32 407	-80 000/1,08 <sup>2</sup> = - 68 587	-59 537	235 210
FNT cumulés	-110 000	-77 593	-146 180	-205 717	29 493

année 4 :

FNT	235 210	205 717
Temps	360 jours	x

$$X = 360 \text{ jrs} * 205 717 / 235 210 = 315 \text{ jours}$$

« Le DRCI est de 3 ans et 315 jours. »

Ou « Le capital sera récupéré le 315<sup>ème</sup> jour de l'année 4 ».

Le projet est trop **risqué** car le DRCI est supérieur au délai souhaité par les dirigeants.

**DOSSIER 4 : Plan d'amortissement d'emprunt**

$$\text{annuité} = \text{Emprunt} * \frac{i}{1-(1+i)^{-n}} = 100 000 * \frac{0,05}{1-(1,05)^{-4}} = 28 201$$

	Capital restant dû début	Charges d'intérêts	Remboursement	Annuité	Capital restant dû fin
1	100 000	5 000	23 201	28 201	76 799
2	76 799	3 840	24 361	28 201	52 438
3	52 438	2 622	25 579	28 201	26 859
4	26 859	1 343	26 858	28 201	≈0

$$\text{Coût emprunt} = \sum \text{charges d'intérêt} = 12 805\text{€}$$