

© International Baccalaureate Organization 2021

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2021

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2021

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

Gestion des entreprises Niveau supérieur Épreuve 2

Lundi 3 mai 2021 (matin)

1 heure 45 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.
- Une calculatrice est nécessaire pour cette épreuve.
- La note maximale pour cette épreuve est de **[50 points]**.

Section A

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

1. The Pie Store (TPS)

The Pie Store (TPS) produit des tartes et les commercialise dans trois magasins de détail. Lors du choix de sa marque, *TPS* a décidé d'utiliser le symbole mathématique pi (π). En 2020, tous les magasins font un profit.

Tableau 1 : informations financières pour les trois magasins de détail de TPS en 2020 (tous les chiffres sont en \$)

	Magasin 1	Magasin 2	Magasin 3
Chiffre d'affaires	180 000	223 000	170 000
Coût des marchandises vendues	90 000	120 000	85 000
Bénéfice brut	90 000	103 000	85 000
Dépenses	66 000	76 000	67 000
Bénéfice net avant intérêts et impôts	X	Y	Z

Fin 2020, le bilan de *TPS* (trois magasins réunis) affichait \$200 000 à l'actif et \$120 000 au passif. Dans le passif, \$50 000 sont des dettes à long terme.

- (a) Décrivez **une** étape du développement d'une marque. [2]
- (b) Calculez :
- (i) quel magasin a affiché le bénéfice net avant intérêts et impôts le plus élevé (*le travail n'a pas besoin d'être montré*) ; [1]
- (ii) quel magasin a la plus forte rentabilité (*montrez tout votre travail*). [2]
- (c) Calculez :
- (i) les capitaux propres de *TPS* ; [1]
- (ii) la rentabilité des capitaux investis (ROCE) (*montrez tout votre travail*). [2]
- (d) Expliquez **un** effet que la dette à long terme de \$50 000 pourrait avoir sur le compte de pertes et profits de *TPS*. [2]

2. Sharon’s Super Lunches (SSL)

Sharon’s Super Lunches (SSL) est une coopérative qui fournit des déjeuners équilibrés aux élèves. Ces déjeuners sont livrés chaque jour aux élèves qui les commandent en ligne. *SSL* préfère livrer un minimum de 50 déjeuners par commande par école.

Tableau 2 : ventes et autres informations financières chez *SSL* (pour une semaine)

Prévision des ventes de déjeuners	3200
Ventes maximums de déjeuners	4000
Prix des déjeuners	\$10,20
Coûts variables par déjeuner	\$6,40
Coûts fixes de <i>SSL</i>	\$7980

SSL envisage de mettre en place une nouvelle stratégie promotionnelle pour des déjeuners équilibrés : *SSL* fera don d’un déjeuner gratuit à un élève d’un quartier à faible revenu pour chaque déjeuner acheté dans un quartier à revenu plus élevé.

- (a) Décrivez **une** caractéristique d’une coopérative. [2]
- (b) En utilisant la contribution totale, calculez le bénéfice total prévisionnel de *SSL* **avant** l’introduction de la nouvelle stratégie promotionnelle (*montrez tout votre travail*). [2]
- (c) Construisez le graphique entièrement légendé du seuil de rentabilité pour *SSL* **avant** l’introduction de la nouvelle stratégie promotionnelle (*montrez tout votre travail*). [4]
- (d) Expliquez **un** avantage dont *SSL* bénéficierait grâce à la nouvelle stratégie promotionnelle. [2]

Section B

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

3. Soft Skin Cosmetics (SSC)

Soft Skin Cosmetics (SSC) est une société à responsabilité limitée qui produit une petite gamme de savons et de crèmes pour le visage. Ses produits, conçus et fabriqués aux États-Unis, sont à base d'ingrédients naturels sans nocivité.

La démarche marketing de SSC est orientée produit. Tiffany Presley, cofondatrice de l'entreprise, est d'avis que les consommateurs des produits SSC préfèrent la santé à la mode. « Le marché des produits des soins de la peau regorge de produits toxiques. Les nôtres sont sains, même s'ils ne sentent pas aussi bon ou n'ont pas l'air aussi séduisant » déclare-t-elle. Chelsea Presley, l'autre co-fondatrice de SSC, souhaite développer le premier produit de protection solaire sans produits chimiques synthétiques. Mais l'innovation produit revient cher et présente des risques. Si le produit de protection solaire est un échec, plusieurs années de recherche et les coûts de son développement seront perdus, ce que SSC ne peut pas se permettre. SSC n'est pas une entreprise suffisamment importante pour innover.

SSC ne paie pas pour sa publicité. L'entreprise compte sur le bouche-à-oreille et sur les réseaux sociaux. La marque bénéficie d'une forte conscience de marque chez les jeunes femmes et les clientes déclarent être très satisfaites de la qualité et des résultats des produits SSC. L'entreprise vend uniquement en ligne et n'utilise pas la vente en magasin. Pour répondre à la demande non satisfaite sur le marché domestique et à l'international, il faudrait que SSC multiplie ses canaux de distribution actuels.

SSC fonctionne selon les principes de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). L'entreprise ne teste pas ses produits sur les animaux et apporte son soutien à plusieurs organisations luttant pour la protection des espèces en voie de disparition. Les groupes de pression reconnaissent publiquement l'engagement de SSC en faveur du bien-être animal.

À l'heure actuelle, les multinationales dominent le marché mondial des soins de la peau. Les petites entreprises émergentes survivent rarement. Chelsea souhaite modifier le statut de SSC pour en faire une société anonyme, mais Tiffany n'est pas d'accord : d'après elle, les pressions exercées par les actionnaires pour maximiser les bénéfices pourraient compromettre la sécurité des consommateurs et des animaux.

- (a) Exprimez **deux** caractéristiques de l'innovation produit. [2]
- (b) Expliquez **un** avantage **et un** inconvénient pour SSC d'avoir une démarche marketing orientée produit. [4]
- (c) Expliquez **un** avantage **et un** inconvénient pour SSC de fonctionner selon les principes de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). [4]
- (d) Discutez l'idée de Chelsea de modifier le statut de l'entreprise SSC en société anonyme. [10]

4. ReVolve Ltd (RV)

ReVolve Ltd (RV) fabrique et vend des cycles à une clientèle à hauts revenus. Ces cycles sont de haute qualité et sont vendus à des prix élevés. Opérant sur un marché de niche, son slogan publicitaire, et proposition de vente unique (USP), est le suivant : « Fabriqué à la main sur commande aux États-Unis et livré sous sept jours ». La fidélité à la marque est forte, mais sa notoriété en dehors de son portefeuille de clients est faible. 98 % des ventes sont réalisées auprès de clients vivant dans un rayon de 80 km de l'entreprise.



Avant 2017, les lignes téléphoniques de la *RV* étaient souvent encombrées, et les appels non retournés, à cause du nombre croissant des réclamations. C'est la raison pour laquelle la société a adopté le commerce électronique. Son site Internet permet à ses clients de :

- personnaliser leur vélo ;
- passer commande ;
- régler leurs achats ;
- obtenir des réponses à leurs questions.

RV emploie à la production 20 ouvriers hautement spécialisés qui sont généreusement rémunérés. Pour garder ces collaborateurs, *RV* a augmenté leur salaire substantiellement depuis 2016.

La concurrence croissante de vélos importés fabriqués à la main et de haute qualité a forcé les prix à la baisse sur ce marché de niche. *RV* a essuyé des pertes de plus en plus importantes depuis 2017. En 2020, les ventes ont baissé de 15 %. Par ailleurs, il est prévu que l'inflation atteigne entre 2 et 3 % au cours des trois prochaines années. Étant donné la situation, le conseil d'administration de *RV* envisage deux options qui permettraient à l'entreprise de baisser les prix de ses vélos.

Option 1 : délocalisation de la production en Chine, où les coûts de production sont bien plus bas. Dans ce cas, les vélos seraient fabriqués par lot. *RV* aurait alors principalement un rôle au niveau de la conception et du marketing.

Option 2 : investir dans de nouvelles techniques de production où une main-d'oeuvre non qualifiée peut coller plutôt que souder les pièces. Cet investissement coûterait \$3 500 000 et, selon les prévisions, la trésorerie annuelle nette s'élèverait à \$600 000.

- (a) Définissez le terme *marché de niche*. [2]
- (b) Expliquez **deux** avantages de la décision de *RV* d'adopter le commerce électronique. [4]
- (c) (i) Calculez le délai de recouvrement si *RV* choisit l'**option 2** (*montrez tout votre travail*). [2]
- (ii) Expliquez **un** inconvénient pour *RV* d'utiliser la méthode du délai de recouvrement pour procéder à l'évaluation des investissements. [2]
- (d) Recommandez si le conseil d'administration de *RV* devrait choisir l'**option 1** ou l'**option 2**. [10]

5. KapTan (KT)

Fondée il y a cinq ans comme entreprise orientée produit, KapTan (*KT*) fabrique des batteries rechargeables pour des biens de consommation sans fil comme les aspirateurs. Elle les commercialise dans le cadre du commerce interentreprises (B2B). Les multinationales dominent le secteur des batteries rechargeables et *KT* a eu des problèmes de trésorerie lors de son premier exercice. Elle fait peu de bénéfices et, au cours des deux dernières années, ils ont encore baissé.

KT a maintenant mis au point une batterie innovante, petite et légère. Elle sert de source d'alimentation d'urgence pour les voitures électriques et leur permet d'arriver à une borne de recharge. Toutefois, cette batterie ne peut être utilisée que dix fois avant d'être déchargée. Les finances de *KT* ne lui permettent pas de créer une batterie pouvant être rechargée un nombre illimité de fois.

Par le biais d'études de marché, *KT* a découvert que :

- il n'existe aucune autre batterie d'urgence pour les voitures électriques ;
- les propriétaires de voitures électriques craignent de tomber en panne d'alimentation ;
- la nouvelle batterie de *KT* pourrait être obsolète dans cinq ans.

KT a la capacité de produire 90 000 batteries de ce modèle par an. Le coût moyen s'élève à \$200 par unité. *KT* n'a pas les fonds suffisants pour investir et augmenter sa capacité de production.

KT envisage deux options :

Option 1 : commercialiser et vendre directement aux propriétaires de voitures électriques à un prix de détail de \$400 (B2C). Pour financer cette option, *KT* devra emprunter un capital important.

Option 2 : accepter une offre d'alliance stratégique de cinq ans avec un constructeur de voitures électriques. *KT* vendrait son produit en exclusivité au prix de \$250 par unité. Les ventes sont garanties.

Tableau 3 : ventes mondiales de unités garanties et prévues (en milliers) pour les deux options

Année	Option 1 ventes prévues	Option 2 ventes garanties
1	50	40
2	60	50
3	100	85
4	110	80
5	90	60
Ventes totales	410	315

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 5)

- (a) Définissez le terme *orientation produit*. [2]
 - (b) En vous référant à l'**option 1**, pour *KT*, expliquez la relation entre le cycle de vie du produit, l'investissement, le bénéfice et la trésorerie. [4]
 - (c) En vous référant à *KT*, expliquez **deux** problèmes auxquels une nouvelle entreprise pourrait être confrontée. [4]
 - (d) Recommandez si *KT* devrait choisir l'**option 1** ou l'**option 2**. [10]
-

Références :

- 4. [Vélo] Hall, E., (2006). My new bicycle. <https://www.flickr.com/photos/mulegirl/99132433> (CC BY-SA 2.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/deed.fr> [consulté le 29 août 2019].