

BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR COMMERCE INTERNATIONAL

Code : GBWN 4
Durée : 5 h 30
Coef. : 6

SESSION 1997

1/15

EPREUVE D'ETUDE DE CAS

Fondée il y a plus de cent ans par Michel ORNER, l'entreprise savoyarde ORNER fait partie aujourd'hui des quatre ou cinq grands mondiaux de la coutellerie.

Elle consacre chaque année entre deux et cinq millions de francs d'investissements à l'amélioration de son outil de production sur ses deux sites de Chambéry. Elle dispose ainsi d'un parc de machines-outils à commande numérique qui lui assure une capacité de 20 000 couteaux par jour, permettant de répondre rapidement et avec souplesse aux attentes de ses différents marchés.

ORNER a su s'adapter à différentes clientèles étrangères. C'est essentiellement l'exportation qui a conduit l'entreprise à une extension de sa gamme. A côté du modèle de base, sont en effet apparus des couteaux plus sophistiqués (manche en bois exotique, couleurs variées, lame en acier au carbone...). La gamme comporte aujourd'hui plus de 100 références.

A l'export, le principal débouché reste l'Europe (notamment l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne). Mais ORNER est aussi présente sur des marchés plus lointains :

- le Japon où un courant d'affaires intéressant a été développé depuis une dizaine d'années.
- l'Amérique du Nord pour laquelle les résultats sont plus décevants.
- Les marchés d'Europe de l'Est intéressent aussi l'entreprise qui a commencé une prospection dans cette zone.

La marque constitue, avec un excellent rapport qualité prix, l'atout commercial essentiel du couteau savoyard. Le nom ORNER est presque devenu en France un nom commun (près de 90% de notoriété), et figure dans le Larousse depuis 1939 ! L'entreprise a su le faire connaître à l'international, en s'associant à des événements prestigieux comme les Jeux Olympiques d'Albertville ou le Centenaire de la Statue de la Liberté. Le célèbre couteau est aussi présent au musée d'art moderne de New-York. La firme de Chambéry consacre chaque année un budget important à la défense de ce patrimoine, et la marque est déposée dans 48 pays.

Première partie : Implantation en République tchèque

La société ORNER réalise 35% de son chiffre d'affaires à l'exportation et recherche en permanence de nouveaux marchés. Même si le pouvoir d'achat y reste encore modeste, les pays de l'Est, notamment la République tchèque représentent des marchés au potentiel intéressant.

Vous disposez en annexe 1.1. d'extraits du MOCI sur la situation économique en République tchèque, d'informations statistiques et douanière en annexe 1.2. et d'un extrait de la presse pragoise sous les nouveaux loisirs des Pragois en annexe 1.3.

Dans une courte note, vous expliquerez ce que peut justifier le choix de la République tchèque.

Les dirigeants d'ORNER sont convaincus de l'importance du choix des distributeurs dans la réussite à l'exportation. Lors d'un voyage de prospection en République tchèque, le responsable export a rencontré plusieurs dirigeants d'entreprises locales qui seraient susceptibles de distribuer les produits ORNER. Deux d'entre elles particulièrement intéressées, ont fait parvenir à ORNER des projets de contrats.

Depuis Charles IX (en 1565), les maîtres couteliers doivent apposer un emblème sur leurs fabrications pour se protéger de la contrefaçon. L'Orner est un produit simple à copier, la fameuse virole mobile n'étant plus protégée par le brevet initial. En revanche, la marque ORNER est déposée depuis 1909 et est aujourd'hui protégée dans près de 50 pays. Les dirigeants d'ORNER souhaitent ajouter à cette liste la République tchèque.

2. Quel est l'intérêt pour ORNER de protéger sa marque en République tchèque.

Un contrat de représentation en République tchèque a finalement été signé avec la société BENESOVA de Prague. Grace au PEE de Prague, vous disposez d'une liste de détaillants susceptibles d'être intéressés par la vente de couteaux ORNER. Ces détaillants exercent leur activité dans les domaines suivants :

- articles souvenirs,
- articles de sport,
- articles cadeaux,
- articles de chasse et pêche.

Une base de données a été constituée avec la liste des détaillants. Un article de cette base figure en annexe 3. Cette base de données sera utilisée pour personnaliser un publipostage destiné à informer les détaillants de la mise en place de la République tchèque d'un distributeur ORNER et à leur communiquer ses coordonnées.

M Jan Havelka
BENESOVA AS
Argentinska 38 - 170 05 Praha 7
Tel 24 22 15 40

3. Présenter en français la lettre du publipostage qui fera explicitement référence à l'activité du destinataire-détaillant, en faisant apparaître entre guillemets les informations qui seront extraites de la base des données.

Deuxième partie : traitement d'une commande japonaise

L'ORNER est distribué au Japon depuis quinze ans. Le contact avec les distributeurs est assuré par un agent exclusif, l'entreprise Matsuma. Cette dernière est rémunérée par une commission de 8% sur le chiffre d'affaires réalisé dans la zone d'exclusivité. Le marché a connu une croissance significative depuis trois ans avec le lancement de nouveaux produits de haute qualité, très demandés par le marché nippon. En particulier, la commercialisation depuis 1995, de coffrets "PRESTIGE" en bois laqué contenant 5 couteaux assortis connaît un vif succès.

L'agent Matsuma transmet le 10 février 1997 une commande portant sur 200 coffrets, provenant des Fuji Department Stores de Tokyo. Il s'agit d'un nouveau client et Matsuma signale son excellente réputation et des possibilités d'achat importantes pour l'avenir.

Vous disposez :

- en annexe 4, d'un extrait des conditions de vente et du tarif 1997 concernant ce produit.
 - en annexe 5, d'éléments de cotation pour une expédition sur Tokyo Narrita.
- 2.1. Sachant que le coût de revient EXW Chambéry d'un coffret "PRESTIGE" est de 80 FRF, estimez la marge nette que pourrait réaliser l'entreprise sur cette vente en FRF et en %. (Pour cette question on prendra 1 USD = 5 FRF).
L'entreprise reçoit le 18 février, par l'intermédiaire de sa banque, la CRCA de Savoie, un avis d'ouverture de crédit documentaire (Annexe 6).
 - 2.2. La vérification de ce document fait apparaître certains problèmes. Identifiez-les .
Évaluez les conséquences pour l'entreprise.
Que suggérez-vous ?
L'opération a été finalement conclue.
L'entreprise a couvert son risque de change par une vente à terme assortie d'une clause d'intéressement. Le cours à terme garanti est de 5 FRF.
 - 2.3. L'USD comptant au moment du rapatriement des devises est à 5,20 FRF, et le taux d'intéressement négocié avec la banque était de 70%. Comment cette vente à terme se liquidera-t-elle avec la banque ?
 - 2.4. Évaluez les conséquences sur la marge calculée au point 2.1.

Troisième partie : le marché nord-américain

ORNER est présente sur le marché nord-américain depuis 1991. Ses produits y sont distribués par un agent exclusif, Weston Knife LTD de Chicago. Cependant, les ventes n'augmentent pas aussi rapidement que prévu. Vous disposez en annexe 7, des chiffres d'affaires depuis 1991.

ORNER a donc décidé de participer en février 1997 à la foire Internationale Chasse et Nature qui a lieu à Chicago. A cette occasion, elle compte souscrire en janvier 1997 un contrat d'assurance foire auprès de la COFACE.

Pour chaque grande zone géographique, ORNER établit un budget annuel, destiné à mesurer la contribution de chaque zone au chiffre d'affaires global de l'entreprise.

- 3.1. En utilisant les annexes 8, 9 et 10, présentez les incidences des opérations sur le budget de la zone Amérique du Nord pour le premier semestre de l'année 1997. Vous utiliserez le tracé fourni en annexe 11 (à rendre avec la copie).

3.2. Commentez les résultats obtenus.

4/15

La participation à la foire devrait permettre une relance significative de l'activité en Amérique du Nord. La direction commerciale pense que les premiers effets commenceront à se faire sentir au premier semestre 1998, et qu'ils se traduiront par une augmentation significative du taux de croissance annuel des ventes.

3.3. Déterminer pour chaque année de 1992 à 1997 le taux de croissance annuel des ventes. Calculer le taux de croissance annuel moyen de 1992 à 1997.

3.4. Si ce taux de croissance se maintenait encore trois ans, déterminer les chiffres d'affaires réalisés en Amérique du Nord en 1998, 1999 et 2000 (arrondir les résultats au millier de francs le plus proche).

3.5. Grâce à la foire le taux de croissance annuel moyen devrait augmenter de 10 points. En tenant compte de cet élément, déterminez les nouveaux chiffres d'affaires prévisionnels en Amérique du Nord pour 1998, 1999 et 2000.

3.6. Quelle(s) conclusion(s) tirez-vous des résultats précédents ?

LA REPUBLIQUE TCHEQUE EN CHIFFRES

Superficie :	79 000 km ²
Population :	Population : 10,4 millions d'habitants
Capitale :	Prague
Religion :	catholiques (39%), sans religion (39%), protestants hussites.
Prochaines élections législatives :	juin 1996
Salaire mensuel moyen :	300 dollars
Coût horaire de la main-d'oeuvre :	2,2 dollars
Revenu national par tête d'habitant (1995) :	4 338 dollars
Economie souterraine :	20% à 25% du PIB en plus
Investissements étrangers directs :	5,1 milliards de dollars depuis 1990
Monnaie :	couronne tchèque (1 FF = 0,50 KT)
Secteurs les plus dynamiques :	tourisme, chimie, surtout pétrochimie,

sidérurgie, plastiques et céramiques, mécanique spécialisée, électroménager, imprimerie, édition, bois, textile et habillement, agro-alimentaire, télécommunications, transports. Et l'énergie lorsque le monopole prendra fin.

UNE ECONOMIE DYNAMIQUE ET STABLE				
	1993	1994	1995	1996*
PIB (%)	- 0,9	2,6	4,0	4,5
Inflation (%)	20,8	10,0	9,5	9,0
Production industrielle (%)	- 5,3	2,3	7,0	9,0
Chômage (%)	3,5	3,2	2,8	2,8
Exportations (en millions de dollars)	13 202	14 297	16 417	18 117
Importations (en millions de dollars)	12 856	14 731	189 842	22 115
Balance courante des paiements (en millions de dollars)	433,1	289,8	- 1 886	- 2 327
Balance budgétaire (en % du PIB)	12 856	14 731	189 842	22 115

* prévisions.

Sources : Berd, WIIW, Business Central Europe.

L'économie tchèque se distingue plus par le maintien des équilibres macro-économiques que par sa croissance ou sa productivité. Des éléments de stabilité qui séduisent les investisseurs étrangers.

Un bilan spectaculaire (idem)

L'économie tchèque se distingue plus par le maintien des équilibres macro-économiques (excédent budgétaire, inflation) que par sa croissance ou par sa productivité. Autant d'éléments de stabilité - certains ont même parlé de "miracle tchèque" - qui séduisent les investisseurs étrangers (plus de 5 milliards de dollars injectés depuis 1991), parmi lesquels dominent les Allemands.

Avec 80% de l'industrie privatisée, la République tchèque est en tête de tous les pays d'Europe centrale et orientale. Lancée dès 1991 et close officiellement en 1995, la privatisation par coupons (on peut convertir ceux-ci en actions d'entreprises d'Etat transformées en société anonyme ou les confier par contrat à un fonds d'investissement) est "une réussite à tous les niveaux, y compris psychologique. Un coup de génie : en donnant à chaque Tchèque une part du patrimoine industriel national, Klaus a gagné le soutien populaire", commente un banquier occidental. La République tchèque, elle, y a gagné une enviable réputation de stabilité politique.

Les clés pour aborder le marché tchèque (idem)

Bénéficiant d'un climat politique favorable, la réforme économique mise en oeuvre dès l'automne 1990 a été menée à un rythme accéléré sous l'impulsion des positions très libérales de Vaclav Klaus. Porté au pouvoir par les élections législatives de juin 1992 et nommé Premier Ministre, Vaclav Klaus mène alors une politique cohérente de réforme libérale, tout en maintenant les grands équilibres macro-économiques. Conforté dans sa position par les élections municipales de 1994, les prochaines élections législatives prévues en juin 1996 ne devraient pas apporter de changement au pouvoir actuel.

C'est ainsi qu'en l'espace de cinq années, les principales réformes en République tchèque ont été réalisées : mise en place d'une législation commerciale, réforme fiscale, ouverture à la concurrence, privatisations et convertibilité externe de la monnaie depuis la fin de l'année 1995.

La République tchèque a donc atteint, dans un délai très court, les objectifs qu'elle s'était fixés pour intégrer l'économie nationale aux échanges mondiaux et attirer les investissements étrangers directs.

■ Modalités d'approche du marché.

● Il faut avoir un projet bien préparé et détaillé et être certain qu'il est viable. Il faut définir son objectif ainsi que les moyens à engager pour mener à terme sa réalisation dans le contexte local. Il est évident que sur place, tout ne se passe pas toujours comme prévu. Dans cet esprit, un projet bien ficelé est d'autant plus précieux pour faire face aux situations imprévisibles...

■ Comment les Tchèques voient les entreprises françaises. La France a toujours bénéficié d'une bonne image de marque. Les sociétés tchèques accueillent volontiers le partenariat français en le préférant, souvent, à d'autres. En revanche, le reproche le plus courant fait aux entreprises françaises est de ne pas être plus présentes et de ne pas prendre rapidement des décisions. Pour caractériser les Tchèques, on peut dire qu'ils vivent plutôt à "la française" mais qu'ils travaillent "à l'allemande"....

Informations statistiques et douanières tchèques**Position 82 11 93 00**

Couteaux à lame non fixe, y.c. les serpettes fermantes, en métaux communs (sf rasoirs à lame).

en milliers de CZK (couronnes tchèques ; 1CZK = 0,20 FRF environ)

Importations	1993	1994	1995	Exportations	1993	1994	1995
Totales	15202	22099	28170		5140	5523	5895
dont							
Allemagne	5351	7057	8546				
Suisse	2123	2858	5733				
Pays-Bas	956	1295	2971				

Droits de douane :

Régime conventionnel : 6,1 %

Régime préférentiel : 0 % (U.E.; A.E.L.E.; Hongrie; Pologne ; Slovénie ; Bulgarie ; Lettonie ; Estonie ; Israël ; Lituanie.)

Roumanie : 75 % du régime conventionnel.

ANNEXE 1.3.

**Les praguois redécouvrent le plein air
(PRAGUE DIMANCHE 24/09/96)**

A pied, à bicyclette, ou .. assis au bord de l'eau, les Tchèques redécouvrent les joies du plein air. Le syndrome du retour au vert frappe aujourd'hui nos concitoyens. Les Praguois et Praguaises, grands et petits, cherchent le contact avec la nature sous toutes ses formes. Le camping, la randonnée, le VTT, la pêche à la ligne, ainsi que le ramassage des champignons connaissent aujourd'hui une vogue tout à fait étonnante. Ces activités ont l'avantage de pouvoir se pratiquer en famille et de contribuer à une hygiène de vie de plus en plus recherchée.

Ce développement fait aussi la joie de toute une série d'industriels et d'importateurs de produits étrangers fort recherchés qui, du couteau suisse aux chaussures de randonnée en passant par le "camping gaz" ou le moulinet, approvisionnent les étalages de ces magasins spécialisés de plus en plus présents dans les rues de notre ville.

Projet de contrat avec BENESOVA AS (extrait)

...

Article 3 : Secteur ou zone d'activité commerciale

BESOVA AS, à qui est confiée l'exclusivité de la distribution des produits ORNER, aura pour territoire la République tchèque.

Tous autre territoire est absolument exclu des présentes conventions.

...

Article 7 : Règlement des commandes et échéances

Le montant des facturations établies sur les marchandises qu'elle aura commandées à ORNER SA sera réglé par BESOVA AS, à un maximum de 60 jours de la date d'expédition.

...

ANNEXE 2.2.

Projet de contrat avec LUNIK AS (extrait)

...

Article 3 : Mandat

La société ORNER donne mandat à la société LUNIK de la représenter en exclusivité sur tout le territoire de la République tchèque...

...

Article 5 : Conditions de vente

LUNIK SA vendra les articles qui lui auront été confiés au nom et pour le compte de la société ORNER, conformément aux prix et aux conditions générales de vente qui lui seront indiqués...

Article 8 : Rémunération

En rémunération de ses services la société LUNIK percevra une rémunération égale à 15% sur toutes les ventes de couteaux ORNER en République tchèque pendant la durée de validité du contrat...

Article 9 : Paiement

La société LUNIK doit s'assurer de la solvabilité de la clientèle et s'engager à apporter son concours à la société ORNER pour faciliter le recouvrement de ses créances.

...

**Exemple d'article de la base de données :
"Détailants tchèques"**

Contact	Mr TOMASE
Nom	U Cerneho vola
Adresse	Celetna 17
Ville	150 40 PRAHA 1
Tel	22 53 62 76
Activité	Articles souvenirs

Extrait des conditions de vente et du tarif 1997 pour les coffrets "PRESTIGE"

- Prix unitaire 34 USD CIP aéroport de Tokyo Narrita
- Remise 5% pour commande supérieure à 100 coffrets.
- Règlement par crédit documentaire irrévocable, réalisable à vue au guichet de la Caisse Régionale du Crédit Agricole de Savoie à Chambéry.
- Expédition de Roissy CDG, 4 à 6 semaines après réception de l'avis d'ouverture du Crédit documentaire.

ANNEXE 5**Eléments de cotation pour une expédition sur Tokyo Narrita via Roissy**

Pour la commande Fujji :

- a) 600 coffrets "Prestige", emballés. Poids total 400 kilos. Volume 900 d m³
- b) Pré-acheminement sur Roissy CDG : groupage par société Express Savoie, 1800 FRF (HT)
- c) Tarif Air France Cargo Roissy-Tokyo. L'unité payante est le kilo taxable

Minimum taxation	500 FRF
0 à 5 UP	13 503,40 FRF/UP
6 à 99 UP	25,85 FRF/UP
100 à 499 UP	18,70 FRF/UP
+ 500 UP	16,50/UP

- d) Douane export et transit Roissy : 350 FRF
- e) Assurance souscrite par ORNER SA, prime 0,2%

Avis d'ouverture d'un crédit documentaire en notre faveur reçu par la CRCA de Savoie

FROM THE BANK OF KANSAI LTD, TOKYO JAPAN

TO CAISSE REGIONALE DU CREDIT AGRICOLE DE SAVOIE CHAMBERY FRANCE

WE ISSUE OUR IRREVOCABLE DOCUMENTARY CREDIT NO 4586 56

ORDERED BY FUJJI DEPARTMENT STORES 458 PB TOKYO JAPAN

IN FAVOUR ORNER SA, CHAMBERY FRANCE

FOR AN AMOUNT OF USD 6460 MAXIMUM

UNTIL 1997 / 03 / 20

AVAILABLE BY DRAFT AT 60 DAYS AFTER THE SHIPMENT DRAWN ON CRCA DE SAVOIE CHAMBERY FRANCE

AGAINST PRESENTATION OF FOLLOWING DOCUMENTS :

- 1) COMMERCIAL INVOICE AND 4 COPIES
- 2) AIR WAY BILL
- 3) CERTIFICATE OF INSURANCE COVERING ALL RISKS FOR 110% OF VALUE OF GOODS
- 4) CERTIFICATE OF ORIGIN DULY LEGALIZED BY THE CHAMBER OF COMMERCE

COVERING 60 COFFRETS PRESTIGE CIP TOKYO NARRITA

TO BE SHIPPED NOT LATER THAN 1997 / 03 / 10 FROM ROISSY CDG TO TOKYO NARRITA

PARTIAL SHIPMENT NOT ALLOWED

TRANSHIPMENT NOT ALLOWED

ALL CHARGES OUT OF JAPAN ARE TO BE PAID BY BENEFICIARY

CREDIT SUBJECT TO ICC UNIFORM CUSTOMS AND PRACTICES PUBLICATION N°500

En provenance de la banque de Kansai LTD, Tokyo, Japon.

A destination de la Caisse Régionale du Crédit Agricole de Savoie, Chambéry, France

Nous émettons notre crédit documentaire irrévocable n° 4586.56

Donneur d'ordre : Fujji Department Stores, 458 PB Tokyo, Japon.

En faveur d'ORNER SA, Chambéry France

Montant maximum : USD 6460

Valable jusqu'à 20/03/1997

Disponible par traite à 60 jours après l'expédition tirée sur le CRCA de Savoie - Chambéry, France.

Contre présentation des documents ci-joints

1. facture commerciale en quatre exemplaires
2. connaissance aérien
3. certificat d'assurance couvrant tous les risques pour 110 % de la valeur des biens
4. certificat d'origine en bonne et due forme visé par la Chambre de Commerce

Couvrant 60 coffrets prestige CIP Tokyo Narrita

A expédier le 10/03/1997 au plus tard de Roissy CDG à destination de Tokyo Narrita

Expédition partielle non autorisée

Transbordement non autorisé

Tous frais à l'extérieur du Japon à la charge du bénéficiaire

Crédit soumis aux us et coutumes uniformes de la Chambre de Commerce International

- publication n° 500. -

Evolution du chiffre d'affaires en Amérique du Nord, en FRF

1991	4 750 000
1992	4 900 000
1993	5 100 000
1994	5 300 000
1995	5 500 000
1996	5 750 000
1997	6 000 000 (prévision)

ANNEXE 8**Les opérations commerciales en Amérique du Nord**

- 1) Prévisions mensuelles de ventes pour 1997 :
 - premier trimestre 6 000 000 FRF / mois
 - second trimestre 4 000 000 FRF / mois
 - troisième et quatrième trimestres 5 000 000 FRF / mois
- 2) Ventes du quatrième trimestre 1996 : 4 000 000 FRF / mois
- 3) Les clients paient 50% à la livraison et 50% à 60 jours.
- 4) Les ventes sont réalisées CIP, et les frais logistiques d'EXW à CIP représentent en moyenne 20% du prix de vente. Ces frais logistiques sont payés le mois suivant la vente.
- 5) L'agent de Chicago perçoit une commission de 10% sur le chiffre d'affaires réalisé sur la zone Amérique du Nord. Les commissions sont payées trimestriellement en janvier, avril, juillet, octobre

Participation à la foire Internationale Chasse et Nature de Chicago

La manifestation a lieu en février 1997. Seule la participation à la manifestation est prévue, sans voyage de suivi

Budget prévu proposé à la COFACE : 180 000 FRF. Les dépenses devraient être réglées en février 1997.

Signature du contrat COFACE prévu en janvier 1997.

Le contrat devrait prévoir une quotité garantie de 65% et un taux d'amortissement de 6%

L'état des dépenses effectives devrait être déposé à la COFACE dans la seconde quinzaine de mars 1997.

ANNEXE 10

Rappels sur les règles de la COFACE concernant les contrats d'assurance foire

- 1) Les indemnités sont normalement versées dans les 21 jours qui suivent le dépôt des états de dépenses effectives.
- 2) La période d'amortissement démarre à la fin de la manifestation et dure deux ans (budget inférieur à 100 000 FRF) ou trois ans (budget supérieur à 100 000 FRF).

Incidences sur le budget de trésorerie 1997 Amérique du Nord

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
ENCAISSEMENTS						
1) Encaissement sur ventes						
2) Indemnités COFACE						
TOTAL ENCAISSEMENTS						
DECAISSEMENTS						
1) Frais logistiques						
2) Commissions						
3) Prime COFACE						
4) Décaissements liés à la foire						
TOTAL DECAISSEMENTS						
CONTRIBUTION NETTE AU C.A. MENSUEL						