

**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
COMMERCE INTERNATIONAL**

**ÉPREUVE E4 :
STRATÉGIES, OPÉRATIONS, GESTION
EN COMMERCE INTERNATIONAL**

SESSION 2007

Durée de l'épreuve : 5 heures 30 – Coefficient : 6

GROUPE BEL

**CE SUJET COMPREND 22 PAGES
DONT ANNEXES NUMEROTÉES DE 1 à 15**

Le candidat est invité à vérifier qu'il est en possession des pages 1 à 22.

Matériel autorisé :

Calculatrice telle que celle définie par la circulaire n°99-186 du 16 novembre 1999 publiée au BO n°42 du 25 novembre 1999.

<u>Première partie</u> - <u>Politique commerciale à l'international</u>	35 points
<u>Deuxième partie</u> - <u>Projet d'investissement en Syrie</u>	30 points
<u>Troisième partie</u> - <u>Exportation vers Taiwan</u>	25 points
<u>Quatrième partie</u> - <u>Gestion de la campagne promotionnelle :</u> <u>« Les gastronomes en maillot de bain »</u>	30 points

Annexes

Annexe 1	Le fromage est un produit à forte dimension culturelle
Annexe 2	La consommation de fromage dans le monde
Annexe 3	Des produits internationaux et des marques nationales fortes
Annexe 4	Marque et propriété industrielle
Annexe 5	Répartition des marques par pays (extrait)
Annexe 6	Le marché japonais du fromage
Annexe 7	Le Japon, sensible à l'image « France »
Annexe 8	La Syrie
Annexe 9	Données financières relatives à l'investissement en Syrie
Annexe 10	Éléments financiers et logistiques de la pro forma n° 1043
Annexe 11	Notification d'un crédit documentaire émis par Bank of Taiwan
Annexe 12	Offre de Chinatex et éléments de cotation
Annexe 13	Données relatives à l'opération promotionnelle KIRI
Annexe 14	Action de la filiale selon les cibles – à rendre avec la copie
Annexe 15	Tableau d'amortissement de l'emprunt - à rendre avec la copie

Le groupe BEL

L'histoire de BEL

BEL est un groupe familial international, d'origine française, spécialisé dans l'élaboration et la fabrication de fromages de marque réputés pour leur qualité, originaux et accessibles à tous. **Il s'agit pour l'essentiel de fromage fondu ou de préparation fromagère. Le principal fromage naturel de Bel est le Leerdammer (proche du gruyère).**

Jules BEL fonde l'entreprise au siècle dernier. Il embauche le Suisse Emile Graf (l'un des inventeurs du fromage fondu). Durant la première guerre mondiale, Léon BEL (affineur de Comté à Lons le Saunier) ne savait plus comment utiliser toutes les meules qui étaient dans les caves par manque de logistique. Il fut le premier à lancer une marque avec le fameux logo de cette vache qui rit en 1923. En 1929, il fabrique le fromage en portions. Au fil des années, il exporte partout dans le monde.

Son gendre reprend l'affaire de 1937 à 2002. Elle fonctionne moins bien dans les années 1990. Sa réorganisation est confiée à un membre de la famille qui reprend l'entreprise en faisant appel à des gestionnaires expérimentés.

Aujourd'hui, le groupe BEL est présent dans plus de 120 pays à travers des marques internationales fortes comme **La vache qui rit**, **Mini Babybel**, **Kiri**, **Leerdammer**, **Apéricube** et de nombreuses marques régionales bien implantées. De toutes les grandes sociétés de fromages, BEL est la plus internationale. Avec un chiffre d'affaires consolidé de plus de 1,7 milliard d'euros en 2005, BEL poursuit sa stratégie de croissance durable fondée sur une rentabilité et un leadership forts sur chacun de ses marchés sur lesquels il met en œuvre une approche marketing à la fois globale et locale.



120
PAYS distribuent
les produits Bel



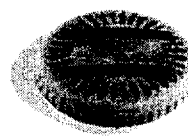
23
FROMAGERIES
dont 17 hors
de France



10
MILLIONS
DE PORTIONS
de La vache qui rit*
vendues par jour
dans le monde



80 %
DES VENTES
EN VOLUME
hors de France



8 719
COLLABORATEURS
dans le monde

L'innovation, au cœur de la stratégie de BEL

À la recherche constante de l'innovation : proposer un fromage fondu en portions individuelles, avec une consistance et un goût nouveaux, vendu avec une personnalité, un nom et un visuel à l'humour décalé, était à l'époque et reste aujourd'hui la marque d'une créativité et d'une audace rares.

À la genèse de chacun des fromages BEL, qu'il s'agisse d'une invention ex nihilo ou d'une déclinaison de produit existant, on trouve cette même volonté pionnière d'innovation : avec **Apéricube**, BEL a invité le fromage à l'apéritif, avec **Mini Babybel**, il se consomme partout et à tout moment. Chaque fois, il s'agit de proposer de nouveaux moments et modes de consommation de produits sains et dont les bénéfices nutritionnels sont reconnus universellement. BEL a fondé son développement produit sur le concept sous-jacent de « portionnabilité » qui se décline aujourd'hui dans de nombreux domaines alimentaires et non alimentaires.

Première partie - Politique commerciale à l'international

La typologie couramment utilisée pour analyser les ventes repose sur 3 types de segments : le marché «mature », « en forte croissance » et « en phase de démarrage ou à explorer compte tenu du fort potentiel à moyen terme ». **Annexes 1 et 2.**

Travail à faire

1.1 Utilisez cette segmentation pour, dans un même tableau :

- classer les principaux pays où BEL est déjà présent.
- identifier les caractéristiques principales de chacun de ces segments.

1.2 Analysez la politique de marque du groupe BEL sur l'ensemble de ses marchés. **Annexes 3 à 5.**

PRESENCE DE BEL AU JAPON

BEL s'interroge sur l'opportunité d'intensifier sa présence au Japon.

Travail à faire

1.3 A l'aide des **Annexes 6 et 7**, présentez de façon synthétique les caractéristiques du marché japonais du fromage fondu.

Pour appuyer l'action de ses importateurs, la création d'une implantation commerciale locale est envisagée. BEL choisit de créer une filiale commerciale, composée d'un directeur marketing et d'un assistant.

Travail à faire

1.4 Suggérez à cette filiale des actions commerciales permettant d'améliorer la pénétration des fromages BEL au Japon. Vous distinguerez les actions selon les cibles visées en remplissant le tableau proposé en **Annexe 14, à rendre avec la copie.**

Deuxième partie - Projet d'investissement en Syrie

BEL élabore un projet d'investissement pour la création d'une unité de production en Syrie pour 2007.

Travail à faire

2.1 Mettez en évidence les raisons qui justifient cet investissement en terme de potentiel de marché – **Annexe 8 et 9.**

2.2 Sur la base des hypothèses commerciales et financières présentées en **Annexe 9**, et en retenant un taux d'actualisation de 8% l'an, calculez la valeur actuelle nette (VAN) et le taux de rentabilité (VAN/I) de ce projet. Commentez vos résultats.

2.3 Identifiez les risques liés à cet investissement en Syrie. **Annexe 8 et 9.**

Pour financer son investissement, BEL prévoit le recours à un emprunt en euros octroyé par un pool bancaire à hauteur de 5 millions sur un investissement de 13 millions d'euros. L'emprunt est remboursable par amortissement annuel constant sur 8 ans. Le taux d'intérêt négocié est de 5 % l'an.

Travail à faire

2.4 Présentez les quatre premières lignes du tableau d'amortissement de l'emprunt en remplissant l'**Annexe 15, à rendre avec la copie.**

Troisième partie - Exportation vers Taiwan

Un importateur taïwanais, TRADING COKEN à Taipei, a passé commande le 15/04/2006. Les commandes sont effectuées mensuellement depuis que BEL est en relation d'affaires avec celui-ci. Le 12/05/2006, l'administration des ventes a reçu de la direction financière la copie de la notification du crédit documentaire pour vérification.

Travail à faire

3.1 A partir des **Annexes 10 et 11**, vérifiez la cohérence entre la pro forma et la notification d'ouverture du crédit documentaire. Vous mettez en évidence les conséquences de ces écarts pour BEL.

3.2 Expliquez l'intérêt pour BEL d'exiger un crédit documentaire irrévocable et confirmé.

L'administration des ventes export de BEL souhaite alléger le coût de sécurisation des paiements. Il a été décidé, dans la mesure du possible, d'adopter la lettre de crédit stand-by au lieu du crédit documentaire chaque fois que cela sera possible. Ainsi, les contrats vers Taiwan devraient être garantis par lettre de crédit stand-by.

Travail à faire

3.3 Présentez les arguments que BEL peut utiliser pour convaincre son client taïwanais de passer en lettre de crédit stand-by.

Le 27/07/06, les marchandises étaient prêtes à partir pour Le Havre afin d'être expédiées vers le port de KEELUNG, Taiwan, sur un navire CGM-CMA en conteneur complet FCL/FCL. Cependant, une grève des dockers paralysait le port du Havre et le départ du 28/07/2006 semblait compromis.

Un départ était possible le 31 juillet 2006 de Marseille avec un transbordement à Singapour.

Un autre départ était possible le 4 août 2006 de Rotterdam sans transbordement.

Travail à faire

3.4 Analysez les alternatives pour BEL en tenant compte des conditions et des termes du crédit documentaire. Concluez.

Quatrième partie - Gestion de la campagne promotionnelle : « Les gastronomes en maillot de bain »

Comme chaque année, BEL souhaite offrir des accessoires de plage aux « gastronomes en culotte courte ». C'est la campagne « Les gastronomes en maillot de bain ». Grâce à des points acquis sur les conditionnements de Kiri, les consommateurs pourront obtenir des sacs de plage.

Le service achat a sollicité plusieurs fournisseurs de sacs de plage en Chine avec pour objectif de minimiser le coût d'achat. Après réception des offres chinoises, le choix s'est porté sur CHINATEX à Shanghai dont l'offre est détaillée en **Annexe 12**. La marchandise devrait arriver en France fin mars 2007 et être stockée sous douane au Havre avant réexpédition (prévue entre début mai et fin juin 2007) chez les consommateurs.

Le prestataire SDO, au Havre, est chargé de la gestion douanière et logistique de l'opération, réexpédition vers les clients incluse. SDO dispose d'entrepôts sous douane dans le port.

Travail à faire :

- 4.1 Déterminez le type et le nombre de conteneurs sur lesquels il faudra baser la cotation.
- 4.2 Calculez le CIP Le Havre en euros.

A l'arrivée au Havre, l'agent maritime informe votre transitaire d'avaries survenues en mer, qui ont entraîné la perte de 7 conteneurs. Votre chargement n'est pas concerné.

Travail à faire :

- 4.3 Expliquez les conséquences pour BEL de cette information.
- 4.4 Rappelez l'intérêt du régime de l'entrepôt à l'importation.

Fin juin 2007, l'ensemble des sacs importés aura été réexpédié chez les consommateurs.

Travail à faire :

- 4.5 Calculez le montant des droits et taxes relatifs à cette importation
- 4.6 Calculez le coût de revient global et unitaire des 200 000 sacs réexpédiés au consommateur.

Vous disposez en **Annexe 13** des informations relatives à la gestion de l'opération promotionnelle : « KIRI, les gastronomes en maillot de bain ».

Travail à faire :

- 4.7 Compte tenu des marges des différents intermédiaires, calculez le prix de vente unitaire moyen pratiqué par BEL d'une boîte de KIRI.
- 4.8 Estimez la rentabilité de cette promotion.