

Interviewer :

Le responsable d'un producteur d'aluminium vous demande s'il est opportun d'investir dans des capacités additionnelles en Russie. L'activité consiste en la production d'alliages utilisés dans la construction aéronautique. Pour le moment, nous avons collecté les informations suivantes sur les acteurs locaux pour cet alliage :

	Capacité (en kT)	Coût par tonne (\$)	Vente en local (en kT)	Vente à l'international (en kT)
Client	300	2000	300	
Concurrent 1	1500	1800	1000	500
Concurrent 2	1500	1800	900	600

Prix en local par tonne (\$)	2300
Prix à l'international par tonne (\$)	1850

Candidat :

Je vous propose de regarder les 3 dimensions suivantes :

- Dynamique du marché local et international
- Capacité du client à se positionner sur ces marchés
- Évaluation des différents scénarios

Interviewer : Très bien ! Par quoi commençons-nous ?

Candidat :

Je note un écart significatif entre le prix à l'international et le prix en local. Je peux imaginer qu'il existe d'importantes barrières douanières sur ce produit.

Interviewer : Correct !

Candidat :

Nous pouvons supposer que l'ensemble de la demande est satisfaite par une production locale. Le marché local a donc des surcapacités de production dont le débouché potentiel peut être l'export. En ce qui concerne le marché export, quel est le niveau de demande ?

Interviewer : La demande pour ce produit est très forte : le marché souffre d'importantes sous-capacités.

Candidat :

C'est noté. Passons maintenant à la capacité du client à se positionner sur ces marchés.

Deux pistes apparaissent comme prioritaires :

- gagner des parts de marché en local en se différenciant de nos concurrents
- baisser les coûts de production d'une potentielle nouvelle unité pour se positionner de façon rentable à l'export

Sur le marché local, étant donné la « commoditisation » du produit, j'imagine que le niveau de prix est déterminant. Peut-être que certains attributs de l'offre, comme la réactivité et la ponctualité de livraison, permettraient de faire la différence.

Interviewer : C'est en effet le prix qui est clé dans le choix des clients.

Candidat :

Dans ce cas, seule une guerre des prix permettrait de gagner une part de marché significative. Pour me positionner à l'export, j'ai besoin de comprendre pourquoi je produis plus cher que mes concurrents. Peut-être est-ce lié à une technologie de production ou à des effets d'échelles.

Interviewer :

C'est quasiment exclusivement lié à des effets d'échelle. On estime généralement qu'une unité de 500 kT permet d'atteindre le coût optimal de 1800 \$ la tonne.

Candidat :

Je vous propose donc d'évaluer un premier scénario qui est de créer une unité complémentaire de 500 kT destinée à servir le marché export. Quel est le montant d'investissement d'une telle unité ?

Interviewer : C'est environ 300 M\$.

Candidat :

En simplifiant les calculs, avec un nous obtenons une VAN de - 50M\$. Un investissement destiné à servir le marché export n'est donc pas souhaitable. En conséquence, nous pouvons regarder le scénario où cet investissement permet d'adresser le marché intérieur. Pour gagner des parts de marché, il est nécessaire de s'engager dans une guerre des prix. Je propose de regarder la baisse de prix maximum pour que ce scénario soit souhaitable (par rapport à la situation actuelle), en prenant en compte la perte prix sur notre volume actuel et le gain volume sur le nouvel investissement. Par un calcul de VAN avec un taux d'actualisation de 10%, nous obtenons un prix de 2025\$ par tonne.

Interviewer : Très bien ! Peut-on résumer nos trouvailles ?

Candidat :

Pour se développer, une opportunité est de se positionner sur le marché export sous-capacitaire. Néanmoins, investir dans une nouvelle unité n'est pas rentable avec un taux d'actualisation de 10%. En conséquence, un autre scénario est de profiter des prix supérieurs sur le marché local en enclanchant une guerre des prix. Pour être rentable, les prix ne doivent pas baisser au-delà de 2025 \$ la tonne par rapport au prix actuel de 2300 \$ la tonne. Il convient donc désormais d'estimer si, en baissant les prix sans aller au-delà de 2025 \$, l'entreprise sera capable de gagner assez de parts de marché pour vendre toute la production de la nouvelle unité. En prochaines étapes, je propose de regarder si les clients pourraient être convaincus par une telle baisse de prix et par conséquent changer de fournisseur, et casser les relations client - fournisseurs qu'ils ont avec la concurrence. Il convient aussi d'évaluer les « switching costs » pour nos nouveaux clients potentiels. Enfin, il faudra analyser la réaction de nos concurrents, notamment pour savoir s'ils auraient intérêt à se lancer dans une guerre des prix étant donné leurs volumes vendus.