

Cas : "ELECTRODE"

*Cas élaboré par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax
Examen du CES de Révision Comptable - Session Principale 2005/06*

L'entreprise ELECTRODE est fondée en 1980 par un ingénieur en électronique. Dès le démarrage, il s'est mis à fabriquer et commercialiser deux produits audio : des radios et des baladeurs (Walkman). Ces deux produits utilisent globalement les mêmes composants, suivent le même processus de fabrication et sont commercialisés à travers les mêmes canaux. Dans un objectif d'une meilleure utilisation des capacités de production et de développement des ventes, l'ingénieur a décidé de diversifier sa gamme de produits. En 1985, il a intégré la fabrication et la commercialisation des auto-radios et des mini-chaînes en s'inspirant en partie des produits existants et en s'appuyant sur un savoir-faire commun.

En 1990, l'ingénieur fait le point sur ses activités. Il constate que tous les produits ont connu des évolutions qualitatives grâce à l'intégration de technologies nouvelles nécessitant elles-mêmes des compétences nouvelles mais communes que l'entreprise a pu acquérir grâce à des formations et des stages spécialisés effectués auprès de certains fournisseurs. En effet, pour s'approvisionner en composants électroniques nécessaires à la fabrication de ses produits, ELECTRODE a noué des relations de partenariat avec certains fournisseurs. Ces relations ont permis à l'entreprise de profiter des compétences des partenaires pour améliorer la qualité de ses produits. Au fil de ces années de coopération, ELECTRODE a constaté que la qualité de ses produits dépend largement des composants utilisés et que ses coûts de transfert sont devenus assez élevés.

L'ingénieur constate également que les améliorations des produits couplées avec des campagnes publicitaires et des promotions ont permis la construction d'une certaine image de la marque ELECTRODE sur le marché. Les distributeurs, dont le nombre est très important par rapport aux fabricants de ce type de produits, ne cessent de s'intéresser aux produits d'ELECTRODE compte tenu de leur qualité.

Suite à ces constats, l'ingénieur décide de profiter de cette notoriété pour poursuivre sa stratégie de diversification de sa gamme. Il s'est intéressé aux produits audio-visuels et décide de se lancer dans la fabrication et la commercialisation de téléviseurs. Ces nouveaux produits sont commercialisés sous la même marque que les anciens. La clientèle cible est la même ainsi que les réseaux de distribution. Surestimant la spécificité des compétences nécessaires à la fabrication des téléviseurs, l'ingénieur crée, en 1991, un nouvel atelier dédié à la production de ces nouveaux produits. L'ingénieur décide, par ailleurs, de gérer cette nouvelle activité comme un nouveau DAS.

TRAVAIL A FAIRE

1. Commenter la décision de gérer l'activité de fabrication et de commercialisation de téléviseurs comme un nouveau DAS.
2. Schématiser le modèle de la concurrence élargie de Porter et analyser deux des cinq forces.
3. Quelle est la voie de développement stratégique suivie par l'ingénieur ? Argumenter.