

DOSSIER 1 :

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES D'IKEA

(4,5 points)

Annexes à consulter en priorité : N° 1, 2 ; 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.

1.1. Définissez le métier d'IKEA. Expliquez le classement de l'entreprise dans la catégorie « hyperspécialiste ». (1 point)

Le métier du groupe IKEA est celui de l'ameublement fondé sur la conception, la production et la commercialisation de mobilier et d'objets de décoration en kit. L'équipement d'un foyer ne se limite pas au mobilier ou à la décoration. Ainsi, en se cantonnant dans ce domaine d'activité, IKEA se révèle un hyperspécialiste.

1.2. Justifiez la profondeur de l'assortiment qui caractérise IKEA. (0,5 point)

IKEA satisfait essentiellement le besoin d'équipement du foyer en mobilier. A ce titre, la largeur de son assortiment est étroite et les produits, très nombreux, présentent une grande profondeur. Cette profondeur permet d'offrir un large choix au client.

1.3. Indiquez la position d'IKEA sur le marché français. (0,5 point)

IKEA est le leader du marché de l'ameublement dans l'hexagone avec un chiffre d'affaires dépassant deux milliards d'euros en 2010.

1.4. Compte tenu de son métier de base d'IKEA, proposez des activités qui pourraient rentrer dans le cadre d'une diversification concentrique. (0,5 point)

La diversification concentrique se traduit par des activités nouvelles en lien cependant avec le métier d'origine de l'entreprise sur le plan technique ou commercial afin de bénéficier d'effets de synergie.

IKEA pourrait élargir son offre pour l'équipement du foyer en commercialisant, comme Conforama, But ou Leroy Merlin, ..., des articles d'électronique de loisirs, de bricolage, de jardinage, ...

1.5. A priori, IKEA n'a pas fait le choix d'une diversification concentrique. Indiquez les raisons qui amènent l'entreprise à investir dans l'immobilier et l'hôtellerie (annexes 6 et 7). (1 point)

Mobilier et immobilier sont deux concepts connexes mais leur mise en œuvre nécessite des métiers aux dimensions peu communes. Cette connexité peut toutefois inciter une entreprise à développer les deux métiers.

IKEA, spécialisé dans le mobilier, profite de la conjoncture économique difficile actuelle pour rentrer dans l'immobilier dont il a déjà une expérience pilote et investir dans le « low cost », secteur en fort développement.

Cette diversification répond alors à plusieurs motifs : le placement de fonds, la recherche de rentabilité, la réduction des risques. Par ailleurs IKEA confiera la gestion à des groupes hôteliers.

1.6. Justifiez le choix d'investir dans le Low cost (annexes 6 et 7). (1 point)

Situation économique difficile, pouvoir d'achat restreint, budget serré rendent porteurs les produits à bas coûts. Ce phénomène est constaté dans de nombreux secteurs (compagnie aériennes, voyages, alimentation, etc...), c'est aussi le cas dans l'hôtellerie. IKEA peut saisir ainsi cette opportunité..

DOSSIER 2 : IKEA ET L'HÔTELLERIE**(6,5 points)**

Annexe à consulter en priorité : N° 7.

2.1. Identifiez les cibles choisies par la future chaîne d'hôtellerie hyper-économique créée par IKEA. Précisez leurs attentes prioritaires. (1 point)

Les cibles visées sont, comme celles du concept EKLO, des jeunes touristes nationaux et internationaux, les étudiants, les stagiaires et tous les professionnels en mission loin de leur domicile (techniciens, intérimaires, apprentis, vrp,...).

Attentes : prix très bas, accessibilité, fonctionnalité, technologie (accès à Internet...)

2.2. Caractérissez le concept d'hôtellerie super-économique choisi par IKEA.**(1 point)**

Produit hyper économique positionné en-dessous des produits de l'hôtellerie super économique.

« Les hôtels seront centraux, bon marché et pratiques avec la mise en place d'un bon « bon petit-déjeuner, un Internet rapide, un accueil efficace et aucune formalité quand on quitte sa chambre ».

2.3. Citez, en les justifiant, les formules pouvant constituer une concurrence directe ou indirecte. (1 point)

Concurrence directe : le marché va attirer d'autres opérateurs, l'exemple de Eklo Hotel ne restera pas isolé.

Concurrence indirecte : les hôtels super économiques existants (Hotel F...) même si *a priori* le niveau des prix pratiqués actuellement est plus élevé (30-35 euros).

2.4. Proposez un prix permettant de prendre en compte les attentes des clients et constituant un élément fort de positionnement. (0,5 point)

Pour se différencier des produits super économiques bien installés sur le marché (voir question précédente) le prix devrait se situer entre 20 et 22 euros. L'exemple de EKLO le démontre.

2.5. Expliquez pourquoi le groupe ne souhaite pas meubler les hôtels avec les produits de la marque. (0,5 point)

Dans son projet d'ouverture d'hôtels, IKEA voudrait mettre en œuvre une stratégie patrimoniale et non de marque. Sont but n'est pas de créer des effets de complémentarité avec son activité de base (de trouver de nouveaux débouchés pour sa production de meubles) mais de faire un placement rentable.

2.6. Justifiez la non utilisation de la marque IKEA pour commercialiser ce nouveau produit hôtelier. (0,5 point)

Utiliser la marque IKEA suppose l'adoption et la maîtrise d'un nouveau métier, celui de l'hôtellerie.

Visiblement, le groupe ne compte pas procéder à une telle diversification.

Cette opération de placement est déconnectée de l'objectif de valorisation de la marque. Il ne s'agit pas d'une opération de branding.

2.7. Indiquez les raisons qui expliquent le choix du développement en franchise. (0,5 point)

En investissant dans l'hôtellerie, IKEA peut exploiter en propre ou non les établissements. Comme il a fait le choix de ne pas se lancer directement dans le métier hôtelier, il ne peut que confier la gestion de ses établissements à des chaînes hôtelières. Il bénéficie d'un savoir faire démontré et reconnu et reste, lui, centré sur son métier de base.

2.8. Indiquez les grandes orientations d'IKEA en matière de responsabilité sociétale (annexe 8). (1 point)

La responsabilité sociétale est l'application des principes du développement durable. IKEA reconnaît la sienne car il agit :

- sur le pilier économique : ses produits sont à bas coûts ;
- sur le pilier écologique : recyclage des déchets, plus de sacs en plastique, des transports limités, des énergies renouvelables, des bâtiments normés... ;
- sur le pilier social : aide aux associations locales, emploi de personnes handicapées...

2.9. Caractérissez le marketing alternatif décrit dans les annexes 9 et 10. (0,5 point)

Pour ce marketing, le qualificatif, objet de critique, est un prétexte pour mettre en lumière une pratique nouvelle de communication de l'entreprise, pratique qui élargit le champ de la promotion par animation : le client potentiel teste le produit en situation réelle.

Ces techniques sont proches de celle du street marketing. Les spécificités consistent à mettre en « vitrine » les produits et à les faire tester.

DOSSIER 3 : L'OFFRE RESTAURATION CHEZ IKEA

(5 points)

Annexes à consulter en priorité : N° 11, 12, 13, 14.

3.1. Indiquez la justification principale de la proposition d'une offre restauration dans les points de vente IKEA. Expliquez. *(1 point)*

Cette offre périphérique incite les visiteurs à suivre un parcours qui les conduit aux produits de base et à profiter aussi de moments de pause. Ils peuvent ainsi prendre leur temps dans le magasin avec l'opportunité d'y revenir plus souvent.

3.2. Caractérissez l'offre « Pause » et le système de servuction qui permet de la délivrer. *(1 point)*

L'offre « Pause » est bien calée, pour la famille, sur les heures des différents repas de la journée : petit déjeuner, déjeuner, goûter et dîner. Comme, en définitive, elle complète l'offre principale, sa performance doit s'inscrire dans l'image d'ensemble ; elle nécessite donc la mise en place d'un système complet de servuction : support matériel adapté, personnel en contact bien expérimenté et organisation interne fort professionnelle.

3.3. Définissez les cibles et le concept de l'offre restauration. *(1 point)*

Tout client du magasin est une cible et l'offre relève de la tradition suédoise à un prix peu élevé. La notion de pause figure aussi au cœur du concept.

3.4. Indiquez, en les illustrant, quelles sont les deux techniques de fixation de prix les plus utilisées concernant les produits proposés (annexe 14). *(1 point)*

Il apparaît clairement qu'en matière de restauration, avec des prix offerts comme 5 € ou 8,90 €, IKEA pratique des prix d'appel ronds ou magiques.

3.5. Citez, en les illustrant, les techniques de promotion des ventes mises en place par IKEA dans ses restaurants et bistros (annexe 14). *(1 point)*

On peut effectivement citer :

- la promotion par l'objet : Le café est offert ; 5 beignets achetés = 1 café offert ;
- la promotion par les prix : Bistro ;
- la promotion par l'animation : Toutes nos soirées de l'année.

Annexe à consulter en priorité : N° 15 et 16.

4.1. Expliquez pourquoi la recherche de développement de l'activité et de la rentabilité ne figure pas dans les finalités du poste de Manager Commercial Restauration (Annexe 15). (1 point)

Le développement de l'activité et la recherche de la rentabilité relèvent, dans les groupes d'entreprises, du management stratégique qui détermine les grandes orientations à moyen et long terme.

Le manager commercial Restauration n'intervient pas à ce niveau car il reste un collaborateur du décideur opérationnel avec des objectifs à court terme.

4.2. Indiquez quel est le poste, parmi les deux dont les profils sont décrits, qui vous semble avoir le plus de responsabilités, notamment en terme d'application des stratégies. (0,5 point)

Incontestablement, le responsable de service production restaurant, bien que collaborateur aussi du décideur opérationnel, a plus de pouvoir dans la mesure où il est plus appelé à prendre des décisions visant à mettre en œuvre les actions indispensables pour l'atteinte des buts fixés par les managers stratégiques.

4.3. Comparez les deux profils de poste et déduisez les priorités fixées par l'entreprise concernant son offre restaurant. (0,5 point)

L'expérience exigée, commerciale dans un cas et de chef d'équipe dans l'autre, montre bien que le groupe recherche la mise en place d'une équipe aux contacts, *a priori*, très efficaces avec la clientèle.

4.4. Compte tenu des prix des produits, portez un jugement sur le niveau du ratio de marge brute que le département restaurant d'un magasin peut dégager. (1 point)

Les prix des produits de la restauration sont des prix d'appel destinés à attirer les clients dans le magasin pour l'achat des produits d'ameublement et de décoration qui subventionnent ainsi stratégiquement les premiers cités.

Dans ces conditions, le faible niveau des prix de la restauration s'explique par l'application d'un coefficient multiplicateur peu élevé et le département de la restauration doit se retrouver avec un ratio de marge brute bien bas.

4.5. En faisant appel à la méthode des coûts directs ou spécifiques, appréciez la contribution du département restaurant à la couverture des charges fixes communes d'un magasin IKEA. (1 point)

Le département restaurant est indispensable à l'exploitation à pleine capacité de l'activité du magasin. Ce rôle stratégique suffit pour le conserver même s'il est fort probable que, compte tenu des prix pratiqués, sa contribution à la couverture des charges fixes communes soit négative.