



MAGNUS PETERSEN FOREST PRODUCTS AB

Ce cas a été préparé uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.

L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail admin.mim@hec.unil.ch.

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-07-03

En 1993 les affaires de Bo Sundström, un négociant international, essentiellement commissionnaire à l'export, connaissaient des difficultés. Au cours des années septante, sa compagnie avait connu beaucoup de succès en exportant du bois et du saumon aux pays du Golfe persique. Au fur et à mesure du développement de ses affaires, l'entreprise avait ouvert quatre bureaux dans le monde. Cependant, lorsqu'éclata la Guerre du Golfe entre l'Irak et le Koweït, la plupart des relations et des contacts d'affaires de Bo Sundström disparurent en quelques mois. En outre, le marché international du bois connut une période de forte dépression. En conséquence, il décida d'adopter une attitude de survie et envoya ses employés de par le monde chercher de nouveaux marchés et des opportunités d'affaires.

Fin 1993, la compagnie reçut une intéressante commande. Il s'agissait d'une entreprise coréenne qui avait un besoin urgent d'acheter du bois pour fabriquer des baguettes, celles que les Asiatiques utilisent pour manger.

Le marché mondial des baguettes

En discutant le contrat pour la livraison de bois avec les Coréens, Bo Sundström apprit que pour produire des baguettes de bonne qualité, il y avait un déchet de plus de 60% sur la fibre de bois utilisée. En prenant en compte le coût de transport élevé du bois brut, l'énorme quantité de matériaux mise au rebut, et compte tenu de l'urgence de trouver de nouvelles pistes d'affaires, Bo Sundström décida d'explorer un peu mieux l'industrie coréenne et japonaise des baguettes.

Il s'aperçut rapidement que l'industrie des baguettes était une industrie fragmentée en Extrême-Orient, travaillant sur la base d'une technologie ancienne et souffrant d'un manque de ressources naturelles. En Asie, les baguettes sont fabriquées en très petites quantités, souvent par des entreprises familiales. Même la plus grande des 450 fabriques de baguettes au Japon ne produit que 5 millions de baguettes par mois. Ceci se compare avec un marché total de 130 millions de paires de baguettes jetables par jour. De plus, les baguettes représentent un marché en croissance. Avec l'augmentation du pouvoir d'achat en Asie, les gens sortent plus manger dans des restaurants, et par voie de conséquence cela a accru la demande de baguettes jetables. La crainte des maladies contagieuses ont largement réduit la demande des baguettes réutilisables. Des baguettes en plastique réutilisables ont été attaquées par plusieurs groupes de consommateurs, comme n'assurant pas une hygiène sûre et pouvant causer des problèmes écologiques dans le futur.

De cette recherche Bo Sundström conclut qu'il existait une niche concurrentielle dans le marché mondial des baguettes alimentaires. Il pensait que s'il pouvait utiliser des matières premières bon marché et s'assurer que la composante coût de main d'oeuvre reste faible, il pourrait se lancer de façon tout à fait compétitive sur le marché mondial.

La Fondation de Magnus Petersen Forest Products AB

En examinant les opportunités offertes par cette nouvelle niche sur les marchés mondiaux que constituaient les baguettes, Bo Sundström fixa quatre critères pour la localisation de l'usine :

- 1/ Accès à des matières premières adaptées.
- 2/ Proximité d'autres utilisateurs de produits dérivés du bois qui pourraient ré-utiliser les 60% de déchets que produisaient les baguettes.
- 3/ Proximité d'un port qui permettrait une expédition aisée vers l'Extrême-Orient.
- 4/ Disponibilité de main d'oeuvre.

En outre, Sundström était conscient de l'importance de la qualité du produit fini. Les gens utilisent des baguettes de façon quotidienne, et sont accoutumés à des produits qui sont contrôlés visuellement un par un. Il devrait donc être capable de faire face à des attentes de haute qualité de la part des consommateurs. Les baguettes ne devraient pas être courbes, fût-ce légèrement, ni déformées; elles ne devraient pas avoir de noeuds et de défauts dans le bois, ni se fendre, ni encore faire des esquilles.

Pour réaliser son plan de création d'entreprise, Bo Sundström avait besoin de financements. Les banquiers et financeurs privés étaient sceptiques et ils ne semblaient pas disposés à fournir rapidement des fonds. Ce scepticisme eut pour conséquence l'orientation originale que prit le projet de Bo Sundström. Les entreprises d'Extrême-Orient ont généralement établi un avantage de coût dans un grand nombre d'industries, particulièrement dans les industries intensives en main d'oeuvre, ce qui est le cas de la baguette. Les compagnies américaines ou européennes ont rarement un avantage dans la production d'articles à faible coût unitaire. De plus, elles ne disposent que d'un marché domestique des plus réduits pour les baguettes.

Néanmoins, Bo Sundström réussit à intéresser les autorités publiques régionales à participer à sa nouvelle compagnie, Magnus Petersen Forest Products AB. Depuis le déclin de l'industrie sidérurgique et de la construction navale, le chômage dans la région avait augmenté rapidement. En 1993, il atteignait dans cette région de Suède 10%. De ce fait, les responsables publics régionaux étaient soucieux d'attirer de nouveaux industriels qui ne seraient pas liés aux secteurs d'activité déclinants. Ils étaient très intéressés par les plans de Bo Sundström, qui devaient conduire à la création de plus de 100 emplois dans l'année.

La région où était implantée l'entreprise de négoce s'avérait un emplacement très bien adapté pour le projet de Bo Sundström. Elle avait une grande quantité d'une essence d'arbre, qui parce qu'il poussait en sol argileux, avait une texture très adaptée. La ville où serait implantée

l'usine de Magnus Petersen Forest Products AB ainsi que la région étaient prêts à apporter des prêts d'environ 4 millions de couronnes. De plus, le fonds de reconversion de la sidérurgie et des chantiers navals étaient prêts à lancer un emprunt obligataire pour financer le projet à hauteur de 20 millions de couronnes (1 couronne suédoise = environ 1 franc français). Ceci joint à des aides à la création d'emploi, des subventions pour la formation du personnel, et des avantages fiscaux pour l'implantation sur une zone industrielle, l'ensemble des aides publiques atteignaient environ 30% des coûts de démarrage du projet. Le bénéfice potentiel pour la région était très clair. Quand Magnus Petersen Forest Products AB passa les annonces pour les 30 premiers emplois, plusieurs centaines de personnes se présentèrent.

La production et la vente des baguettes

Bo Sundström insistait sur le fait que pour réellement réussir sur le marché international il aurait besoin de maintenir ses coûts de main d'oeuvre à un niveau bas. Il décida par conséquent d'automatiser la production autant que possible. Néanmoins aucun équipement spécialisé dans la fabrication de baguettes n'était immédiatement disponible. Tout simplement parce que personne n'avait songé à automatiser le processus auparavant.

Après des recherches assez longues Bo Sundström identifia au Danemark un fabricant de machines pour cure-dents. Il acheta son équipement chez ce mécanicien danois de façon à exécuter parfaitement le triage et le finissage des baguettes. Cependant, parce que le bois utilisé était sensiblement différent du type de bois pour lesquels ces machines étaient faites, il fallut faire d'importantes modifications. Des équipements complexes furent aussi acquis pour dépouiller le bois de son écorce et le mettre ensuite en longues bandes minces. Enfin, un système de fabrication assisté par ordinateur fut commandé pour contrôler les défauts dans les baguettes. Ce système rejeta environ 20% de la production, et encore après qu'elles aient passé l'inspection, quelques baguettes avaient tendance à faire des esquilles de bois. Pourtant Bo Sundström pensait que l'amélioration des réglages des équipements, et l'expérience graduellement acquise par les ouvriers permettraient progressivement de résoudre ce problème.

Grâce à ce processus complètement automatisé, Magnus Petersen Forest Products AB était désormais capable de développer sa capacité de production jusqu'à 7 millions de baguettes par jour. Avec un coût unitaire de fabrication de 0.15 couronne et un prix de vente prévu de

0,29 couronne, Bo Sundström anticipait un profit avant impôt de 25 millions de couronnes en 1998.

Bo Sundström fit des efforts de marketing intenses sur le Japon, s'y déplaçant plusieurs fois. Du fait que les consommateurs japonais se disputaient pour obtenir des quantités suffisantes de baguettes jetables, pour lesquelles l'offre était insuffisante, Bo Sundström fut capable de vendre à l'avance cinq ans de production. A la fin de 1997, Magnus Petersen Forest Products AB était prêt à entrer sur le marché international. Avec une possibilité quasi-illimitée de se fournir la matière première et une usine presque totalement automatisée, Magnus Petersen Forest Products AB était positionné comme le plus important fabricant mondial de baguettes, et celui dont les coûts en main d'oeuvre étaient les plus réduits. La première expédition de six conteneurs avec un chargement de 12 millions de paires de baguettes destinées au Japon fut faite en octobre 1997.

Questions

1/ Pour quelles raisons les firmes japonaises n'ont-elles pas pensé à automatiser le processus de production des baguettes ?

2/ Quelles sont les variables importantes pour le succès des baguettes sur les marchés internationaux ?

3/ Rangez par ordre d'importance les variables que vous avez identifiées à la question 2, en fonction de la priorité que vous pensez qu'elles ont pour les consommateurs japonais et coréens.

4/ Combien de temps Magnus Petersen Forest Products AB sera-t-il, à votre avis, capable de maintenir son avantage concurrentiel ?