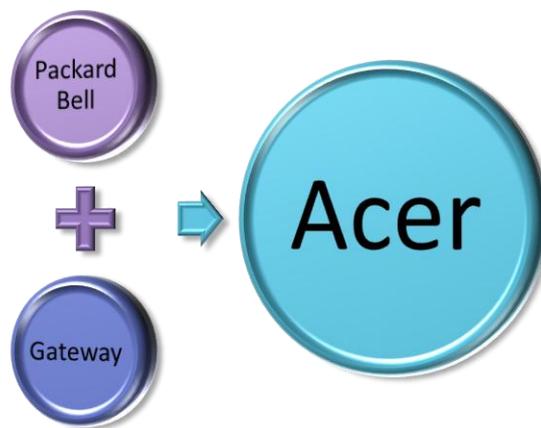


Acer rachète Packard-Bell et Gateway

1. Introduction :

« Acer se focalise sur le PC portable et emporte la mise. Le taïwanais avait parié sur l'essor des ordinateurs portables, il a gagné. Il vient de racheter Packard-Bell et Gateway. Son objectif ? Réorganiser son empire sans renier son modèle : la vente indirecte. »¹

Acer a, depuis sa création, parié seulement sur un produit précis, l'ordinateur portable. Ainsi l'entreprise informatique cible un segment précis à un moindre prix. Acer se positionne sur un segment où l'évolution de la technologie est très importante. La technologie diffère par sa courbe d'apprentissage (Clients, besoins...). La technologie que développe Acer reste une barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants, de plus Acer vend ses produits à des prix très bas.



Acer veut s'agrandir en rachetant des entreprises dans le même domaine qu'elle pour profiter des synergies qui peuvent exister. En effet, l'acquisition est un mode de croissance pour Acer par lequel cette dernière absorbe deux autres firmes. La recherche de synergie constitue la principale raison d'une telle opération.

Ce rachat peut être consommateur de temps et de ressources. De plus, il nécessite une réorganisation complexe, l'objectif étant d'intégrer Packard-Bell (PB) et Gateway (G) le mieux possible dans la structure actuelle d'Acer.

Ces modifications ne doivent pas trop affecter Acer, il s'agit de garder le modèle de vente indirect et l'état d'esprit Acer.

2. Historique de la stratégie d'ACER :

« Fondée en 1976, l'entreprise, qui s'appelait alors Multitech, s'est fait connaître en lançant le MicroProfessor. Un micro-ordinateur pas plus gros qu'un dictionnaire et ne coûtant que 100 dollars, un prix incroyable pour l'époque. Puis, dans les années 1990, après avoir changé de nom, Acer se concentre sur la vente d'ordinateurs portables à bas prix. Bingo ! Jusque-là réservé aux cadres supérieurs, le portable séduit les particuliers et se banalise. »

En 1976, la micro-informatique était un marché nouveau, une stratégie simple et efficace permettait de dévorer des parts de marché.

Dès le début, Acer se positionne sur des ordinateurs à très bas prix, ce positionnement bas de gamme révolutionne le marché et cela touche un public beaucoup plus large qui peut ainsi accéder à la nouvelle technologie pour pas cher.

Acer lance une guerre sur les prix avec ses ordinateurs bon marché, malgré la technologie, Acer va se baser sur une stratégie de volume. Acer se différencie de ses concurrents sur un prix faible, il faut alors produire en masse et vendre de nombreux produits pour récupérer en volume ce qu'Acer perd en marge. La banalisation de la technologie permet de toucher beaucoup de clients, l'ordinateur n'est plus réservé aux cadres supérieurs, Acer peut donc espérer faire du volume avec une clientèle plus large.

Acer doit se méfier des coûts que peut engendrer sa stratégie « bas prix ». Acer doit rechercher des composants technologiques les moins chers possible pour suivre sa stratégie. On peut penser que ses produits sont d'une qualité moins élevée que celles des concurrents plus chers, si Acer fait des garanties, l'entreprise recevra de nombreux produits défectueux, ce qui engendrera des coûts de réparation ou de remplacement plus élevés que dans des entreprises haut de gamme.

La qualité peut être critiquée, ce qui affectera l'image de l'entreprise et sa réputation.

Acer doit établir un pourcentage de renvoi de marchandises défectueuses et veiller à ce qu'il ne soit pas trop élevé.

Acer doit aussi trouver des ripostes marketing pour conforter les clients dans leur achat et maintenir la réputation d'Acer. (Garantie très longue pour les voitures à bas prix pour rassurer le marché)

Données complémentaires :

« Abattre les barrières entre les personnes et la technologie: voilà la mission à long terme d'Acer, afin de permettre à quiconque de s'approcher et de bénéficier des dernières technologies. Acer se distingue par ses produits au design sophistiqué, conçus et fabriqués pour être utilisés de façon simple et intuitive. »

L'esprit d'Acer étant de banaliser les nouvelles technologies et ainsi d'abattre les barrières entre les personnes et la technologie.

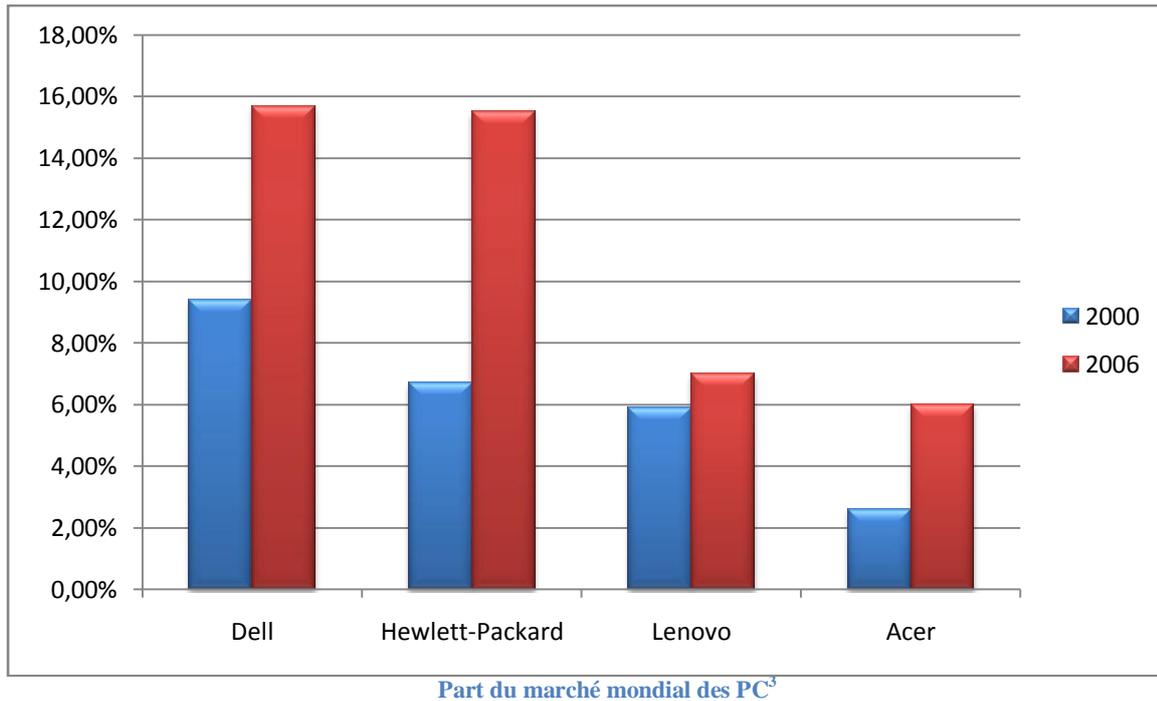
Il s'agit de se servir des nouvelles technologies de les simplifier, les rendre intuitives et les banaliser. Ce qui se recoupe avec ce que nous venons d'aborder concernant la clientèle large d'Acer.

En intégrant PB et Gateway, Acer joue désormais dans la cour des grands, il peut être intéressant d'étudier l'impact chiffré de ce rachat :

Résultat net	Chiffre d'affaires	CA avec PB et G
314 millions de dollars	11,4 milliards	16 milliards (1,9PB, 4G) ²

En incluant PB et Gateway le chiffre d'affaires va augmenter significativement, on peut aussi penser que des coûts seront engendrés (coordination).

Acer se fait donc une place sur le marché mondial des PC.



En se focalisant sur le PC portable, Acer a accru sa part de marché car les ventes de portables se sont envolées. Ce pari audacieux, de se spécialiser dans les PC portables bon marché, lui a permis de se forger une réputation dans l'informatique. Acer mise aujourd'hui sur la R&D et le design.

3. Le rachat de Packard-Bell et Gateway :

Comment organiser l'ensemble ? Comment articuler les trois marques ? Comment dégager des synergies ?

Acer, PB et G vont former un tout. De ce rachat se dégage trois problématiques stratégiques complexes qui sont : l'organisation, la coordination et les synergies. Acer formera l'ensemble, l'unicité de pilotage est préférable pour avoir un tout coordonné et cohérent. PB et G devront s'imprégner de l'esprit d'Acer, en effet l'intégration sera plus forte qu'une alliance car les marques seront chapeautées par Acer. L'image est plus claire vis-à-vis des consommateurs et les coûts de coordination sont réduits par rapport à une alliance. Cette opération n'est pas tellement réversible, ce rachat engage fortement les 3 entreprises. Le client qui ne reconnaît plus sa marque à travers Acer peut devenir un client perdu. Acer est obligé d'intégrer tous les actifs des deux entreprises même ceux qu'elle ne désire pas.

L'ensemble aura davantage de pouvoir sur les fournisseurs et les clients des trois entreprises réunies.

« « Nous ne savons pas encore comment nous allons positionner les trois marques, reconnaît Gianfranco Lanci, le PDG italien du groupe taiwanais. Une marque pour les pros, une autre pour les particuliers ? L'une pour les portables, l'autre pour les PC de bureau ? L'une pour les jeunes, l'autre pour les seniors ? Nous n'en savons rien pour l'instant. »

Rien ne sera décidé avant début 2008 - un aveu plutôt rassurant dans un univers où abondent les «plans à cinq ans» aussi ambitieux qu'irréalistes. »

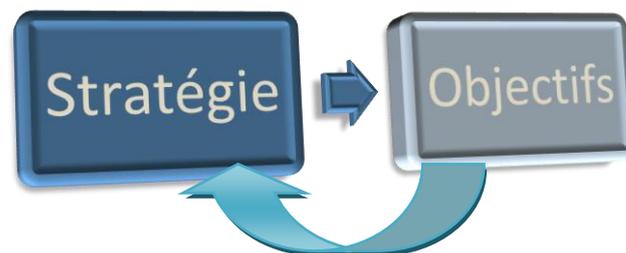
Un choix marketing est à faire selon le passé de la marque (comment la marque concernée est elle perçue par les consommateurs ?), l'utilisation des consommateurs, l'âge des consommateurs (études de marchés ...) etc....

Acer qui a par exemple une forte expérience et notoriété dans les PC portables à bas prix ne devrait pas perdre son image. La marque Acer devrait être choisie pour les portables pour bénéficier de sa réputation qui occupe l'esprit cognitif des consommateurs.

Ici, on évoque la segmentation marketing et non stratégique. La segmentation marketing est plus fondée sur la relation client/marché que l'univers concurrentiel.

Acer doit prendre du recul sur son choix concernant la segmentation voulue, il ne faut pas établir de stratégie marketing irréaliste et il faut bien analyser l'environnement, les prix, les cibles etc....

Il s'agit de bien établir les objectifs stratégiques et de les remonter pour constituer la stratégie selon une approche descendante.



Ne pas mettre en place une stratégie rapidement laisse du temps pour que la concurrence se développe. Acer peut aussi se servir des stratégies mises en place par les concurrents pour mieux les contrer.

Ce temps de latence ne permet pas à Acer de profiter des opportunités actuelles du marché.

Le fait même de ne pas avoir de planification ne motive pas les salariés, ce manque de prévision peut être mal interprété par les investisseurs. (Peu de volonté d'agir sur le futur)

Données complémentaires

:

« Trois entreprises mais des synergies : « Les marges ne vont pas augmenter », reconnaît M. Lanci, pour qui la seule manière d'améliorer la rentabilité de l'entreprise (qui affiche une marge opérationnelle stable) consiste à faire baisser les coûts de production. C'est d'ailleurs l'un des enjeux de l'acquisition de Gateway et de Packard Bell : En augmentant ses volumes de production, Acer sera à même de mieux négocier les prix d'achat de ses composants... Il attend également des économies d'échelle, malgré la volonté affichée de Gianfranco Lanci de conserver trois marques, Gateway étant très connu aux Etats-Unis et Packard Bell en Europe,

des positionnements différents, et, précise Massimo D'Angelo, Vice président d'Acer pour la région EMEA, trois entreprises. La stratégie partenaire ne devrait pas évoluer dans un premier temps, chaque entité conservant ses prérogatives en la matière. »⁴

Faire baisser les coûts de production n'est pas la seule manière d'améliorer la rentabilité de l'entreprise (Se positionner haut de gamme vendre plus cher par exemple), même si c'est un choix souvent utilisé. Dans l'informatique, la possibilité de réduction des coûts est forte, et le client peut facilement accepter un prix plus élevé.

Les économies d'échelle seront plus significatives si les 3 marques n'en faisaient qu'une seule. Il s'agit d'étaler des charges fixes sur des quantités produites plus importantes, et utiliser de meilleurs procédés permis par la taille des installations, donc réduction des coûts variables unitaires.

Mais en même temps on perd l'image des marques, alors qu'il faut l'exploiter. (Leurs positionnements respectifs sont très intéressants)

4. Sous-traitance maximale :

« Un calcul gagnant : selon Gartner, seulement 19% des PC vendus dans le monde en 2001 étaient des portables, contre 35% aujourd'hui. Le nombre de portables vendus a triplé dans la même période, passant de 27 millions à 81 millions. Une manne pour Acer, dont le chiffre d'affaires a bondi de 3 milliards de dollars en 2002 à 11,4 milliards en 2006 (16 milliards en incluant Packard- Bell et Gateway dans son périmètre), pour un résultat net de 314 millions de dollars. »

Le marché a augmenté en volume, il y a donc plus de clients potentiels pour Acer. Dans une stratégie de volume, pour tout secteur, il faut se battre sur les coûts.

Acer dégage du cash, en effet, le chiffre d'affaires passe de 3 milliards à 11,4 milliards. Acer peut se permettre d'investir avec tout ce cash. Il faut donc restructurer et réorganiser l'entreprise avec les 3 marques.

On peut se demander si le résultat net est suffisant par rapport au chiffre d'affaires : 2,75% du chiffre d'affaires, c'est assez faible.

« Acer s'approche de la troisième place mondiale sur le marché des PC, derrière HP, Dell et Lenovo. Sa recette ? «Acer sous-traite presque toute sa production, qu'il confie à des industriels chinois comme Compal, Quanta ou Wistron», précise Isabelle Durand, analyste à GfK. «

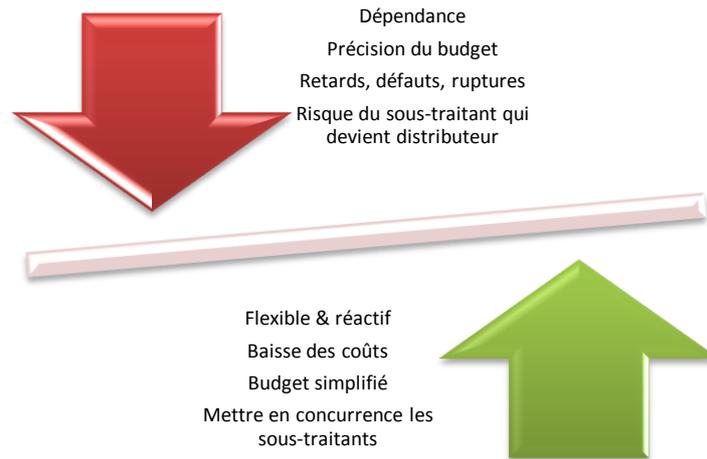
Acer joue dans la cour des grands, en effet, il est proche de la troisième place mondiale comme on peut le voir sur le graphique (*cf. supra*). Selon l'information de départ, Acer réussit grâce à une sous-traitance maximale, poussée à l'extrême.

Acer sous traite pour mettre en œuvre sa stratégie d'externalisation. Une activité, qui pouvait être faite en interne, est passée en externe.

Acer fait donc faire sa production en externe par un opérateur qui va prendre en charge toute cette activité (contrat de travail...). Ces opérateurs sont des industriels chinois comme Compal, Quanta ou Wistron.

Cette sous-traitance permet à Acer d'être relativement flexible en production, d'être réactif en cas d'urgence, de baisser certains coûts et de contrôler son budget. Le suivi du budget sur la production est moins précis car ce n'est plus Acer qui produit. (Perte de transparence). Acer peut mettre en concurrence les sous traitants entre eux pour obtenir le meilleur rapport qualité/prix.

Les sous-traitants peuvent prendre l'initiative de distribution et ainsi se passer d'Acer. Acer peut aussi subir une forte dépendance vis-à-vis des sous traitants. (Retards, défauts etc....)



« Assis dans un fauteuil club du centre de presse madrilène, Massimo D'Angelo, vice-président d'Acer pour l'Europe, se penche vers une table basse et dessine une courbe sur un bloc-notes : « Cette courbe, je l'appelle « la courbe du sourire », explique-t-il. A gauche, en haut, vous trouvez la R&D, qui apporte la valeur ajoutée. A droite, le marketing, qui booste les ventes. Et au centre, là où la courbe est basse, la production des PC, qui génère très peu de marge. Depuis 1999, nous nous concentrons sur les deux premières fonctions, qui apportent le plus de valeur. » »

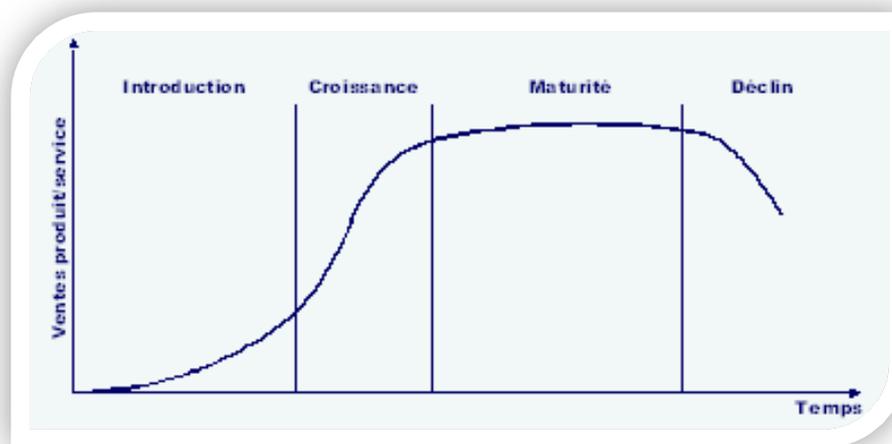
Cette courbe montre qu'Acer se concentre sur des fonctions essentielles. Comme Acer sous-traite sa production, c'est sur cette fonction que l'entreprise générera le moins de marge. Le vice président présente une stratégie simple, qui est donc facilement assimilable par les salariés de l'entreprise. L'entreprise mise sur la R&D et sur le marketing. La R&D permet de construire des ordinateurs performants afin de produire de la valeur ajoutée, c'est sur la R&D que l'entreprise tirera sa marge. Tandis que le marketing positionne la marque et entretient les ventes.

Acer présente une stratégie relativement simple officiellement, les concurrents vont l'assimiler rapidement et chercher à la détourner. Acer peut ainsi se faire doubler en marketing ou en recherche et développement, ce qui peut mettre l'entreprise dans une situation délicate.

Données complémentaires :

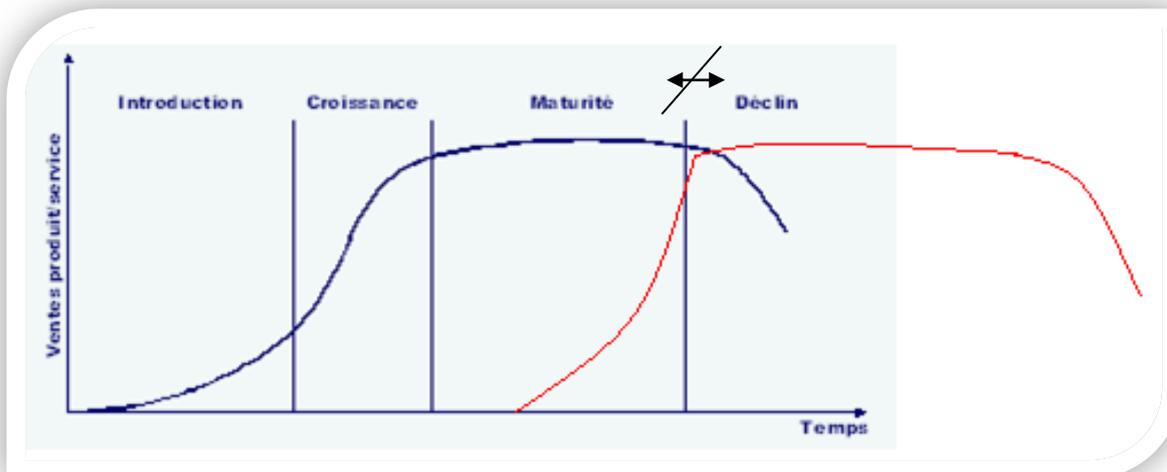
« En 2006, Acer célèbre ses 30 années de présence et d'engagement dans l'histoire de l'industrie informatique. Le bilan de ces 30 années, au cours desquelles Acer a apporté une contribution essentielle à l'évolution rapide de l'informatique, signifie qu'elle a suivi la bonne direction. Sa stratégie à long terme consistant à concentrer ses efforts sur la R&D et le développement du marketing lui a permis de fonder des bases solides pour relever les défis de l'avenir. »⁵

Acer se doit d'être à la pointe de la technologie pour ses ordinateurs, d'où son effort en R&D. Il ne faut pas se faire doubler par les concurrents sur cette fonction dans l'entreprise. Le marketing lui permet de se présenter comme une des marques informatiques les moins chères. Acer doit suivre la technologie et ses renouvellements sans cesse. La R&D et le marketing sont des fonctions clés pour le lancement d'un produit, première phase du cycle de vie d'un produit.



L'ordinateur doit être composé des technologies actuelles du marché, il s'agit de mettre au point le produit le plus performant technologiquement grâce à la R&D d'Acer. L'entreprise en tirera des informations sur les nouveaux produits qu'elle enverra au service marketing pour mettre en avant la qualité et la technologie intégrée dans les produits informatiques d'Acer. Il s'agit de promouvoir la R&D en amont par le marketing en aval, tout cela en ciblant les clients potentiels et en pratiquant une stratégie à bas prix.

Acer doit mettre en phase tous ses cycles de produit et rapprocher leurs courbes de vie afin que le nouveau produit lancé arrive en fin de croissance avant le déclin de l'ancien produit.



Il ne doit pas y avoir d'espace entre les deux courbes pour qu'Acer continue toujours à investir le marché. Si un espace doit être comblé (Retards de lancement, le nouveau produit n'arrivera que plus tard sur le marché, ...), Acer peut ajouter quelques nouvelles technologies à ses anciens produits pour allonger leur phase de maturité et ainsi faire patienter le marché. Mais le déclin sera plus radical, il ne faut pas que les clients attendent trop longtemps un nouveau produit.

Il faut aussi penser que dans la réalité il est parfois difficile de cerner les phases mêmes du cycle du produit. Celles-ci ne sont pas lisses, une variation à la baisse à maturité ne peut être que temporaire ou peut signifier le début du déclin. Ceci montre que la théorie de ne s'applique pas forcément dans la réalité imprévisible.

Les produits technologiques proposés par Acer obligent l'entreprise à une bonne maîtrise du temps, il s'agit de coordonner les services R&D et marketing et de ne pas trop perdre de temps pour lancer un produit sur le marché. La notion de time-to-market prend tout son sens, de la recherche et du développement du produit à sa distribution sur le marché.

D'autre part, Acer accumule 30 années d'expérience dans l'industrie informatique, ce qui renforce sa courbe d'expérience et son apprentissage. Cela permet de former des barrières à l'entrée, Acer peut punir des nouveaux entrants grâce à son expérience passée.

« De fait, selon Jean-Luc Couasnon, directeur au groupe technologies à Accenture, «Acer profite de son expérience d'ex-fabricant pour intégrer les meilleurs composants à moindre prix, et il a su miser sur le design, comme Apple, pour séduire le grand public, tandis que Dell persiste à donner un look austère à ses PC pour rassurer le marché professionnel». Un choix judicieux, puisque, selon Thomas Parrot, consultant à IDC, «ce sont les particuliers qui tirent aujourd'hui le marché du PC : en France, par exemple, les ventes de portables professionnels n'ont augmenté que de 14% au deuxième trimestre 2007 par rapport à la même période en 2006, contre 34% pour les portables grand public».

La courbe d'expérience d'Acer permet d'intégrer les meilleurs composants à moindre prix et de miser sur le design. Même si l'innovation technologique est très rapide et coûteuse,

accumuler de l'expérience reste un avantage compétitif. Le marketing cible une clientèle davantage tendance que celle de Dell.

Acer se base sur son expérience passée : où ma stratégie me mène, où aller ? Cela va dépendre de ce que l'entreprise a fait ces cinq dernières années. Son passé va conditionner sa future stratégie (stratégie chemin faisant).

Acer va donc concurrencer Dell qui présente des ordinateurs avec un look austère. L'avantage pour Acer c'est de cibler un certain segment, développer le design pour plaire aux jeunes. C'est le service marketing qui s'en chargera. L'inconvénient serait le manque de sérieux que peuvent dégager ces produits « jeunes » pour le segment professionnel.

Si l'on se fie aux données de Thomas Parrot, ce choix est pertinent car les ventes de portables professionnels augmentent moins que celles des portables grand public. Acer mise sur une stratégie de volume, viser le grand public, plaire aux jeunes à travers le design sont des éléments importants pour un avenir prometteur compte tenu de l'expérience passée d'Acer.

La réduction des coûts en entreprise peut offrir des opportunités pour le segment professionnel qui n'est pas directement ciblé par Acer.

5. Vente indirecte et logistique :

« Sans doute soucieux de ne pas révéler sa recette gagnante, D'Angelo oublie d'insister sur ce qui a toujours fait la force d'Acer depuis l'origine : la vente indirecte. Quand le landerneau informatique ne jurait plus que par la vente directe par Internet, à la fin des années 1990, Acer élaborait avec patience et discrétion un réseau très dense de 10000 revendeurs à travers le monde. Un modèle moins glamour que celui choisi par Dell, le numéro deux mondial et grand spécialiste de la vente directe sur le web, mais redoutablement efficace. Derrière sa simplicité se cache en fait une redoutable organisation, une armée logistique entièrement tournée vers le just-in-time. «Nous avons été les premiers à généraliser les livraisons de gros volumes par bateau, explique à Challenges Gianfranco Lanci. Du coup, nous pouvons livrer les grossistes en trois à quatre semaines au lieu de six à huit.» Les grossistes, justement, sont la pierre angulaire sur laquelle repose le succès du groupe. Car ce sont eux qui gèrent les stocks et en paient le coût, pas le constructeur... «Cette politique nous permet d'économiser l'équivalent de 3 à 4% de notre chiffre d'affaires», poursuit Gianfranco Lanci. Et le rachat de Gateway et de Packard-Bell devrait aussi permettre de réduire les dépenses de 150 millions de dollars au minimum, grâce aux synergies. »

La vente indirecte :

Acer se compare une fois de plus au fabricant Dell qui ne pratique que la vente indirecte. Acer a un réseau important et pratique le « juste à temps ». La logistique est redoutable, il y a peu de stocks, une flexibilité importante dans les commandes et une rapidité de livraison mais la rupture de stock est un inconvénient à prendre en compte.

Une possible intégration verticale :

Le fabricant Acer généralise la livraison de gros volumes pour livrer plus vite aux distributeurs (grossistes) et écouler les produits. Ce sont les grossistes qui gèrent eux-mêmes

les stocks et paient le coût des stocks, ce n'est pas Acer qui s'en charge. Acer donne donc plus de responsabilités en aval pour ne pas prendre de risque pour les débouchés.

Acer pourrait se lancer dans une intégration verticale en aval et ainsi distribuer elle-même ses produits. Cela lui offrirait une proximité avec sa chaîne de valeur.



Acer pourra ainsi s'approprier les marges de ses distributeurs, baisser ses coûts de contrôle et de coordination et baisser ses coûts de stocks aval (Financier).

Ceci lui permettra aussi d'acquérir des technologies et compétences aval de distribution, améliorer la maîtrise de la qualité de ses ordinateurs et simplifier ses processus de fabrication (Technologique).

Enfin Acer augmentera en taille, l'entreprise élèvera des barrières à l'entrée pour d'éventuels nouveaux arrivants, ceci lui assurera la sécurité de ses débouchés, et il y aura une meilleure adéquation entre les aptitudes de la firme et les facteurs de réussite sur le marché (Stratégique).

L'intégration n'est bien sûr pas la seule solution (partenariat ...).

Cette intégration verticale va permettre à Acer de diversifier ses activités (acquérir de nouvelles compétences ...), de faire des économies sur les transactions et d'avoir plus de pouvoir sur le marché. Mais cette intégration nécessite des investissements assez lourds, il faut apprendre cette nouvelle activité ce qui suppose des risques, Acer devient concurrente de ses propres clients (risque de tout faire pour bloquer), Acer va assécher ses ressources et éventuellement freiner le développement de son métier de base (Problématiques de diversification liée). Acer sera moins flexible, plus dispersée. Les obstacles à la sortie du marché augmenteront (réversibilité ?), la coordination n'est pas évidente (la coordination entraîne des coûts, Renault-Nissan...). Acer ne va pas forcément perdre en identité, elle peut la renforcer en ayant des boutiques à son nom.

Le rachat de G et PB :

Ce rachat va permettre de faire des synergies entre les 3 marques, cela entraînera des baisses de coûts mais aussi l'augmentation des parts de marché et redressera les marques plus faibles actuellement.

Des synergies sur les achats, sur la distribution, des échanges de compétences, des échanges de collaborateurs, des synergies de logistique sont des éléments à prendre en compte. Les compétences en R&D permettront au groupe d'être à la hauteur dans le secteur informatique (technologies importantes).

La forte complémentarité des produits entre les marques va permettre à Acer d'effectuer de nombreuses synergies.

6. Réorganisation géographique :

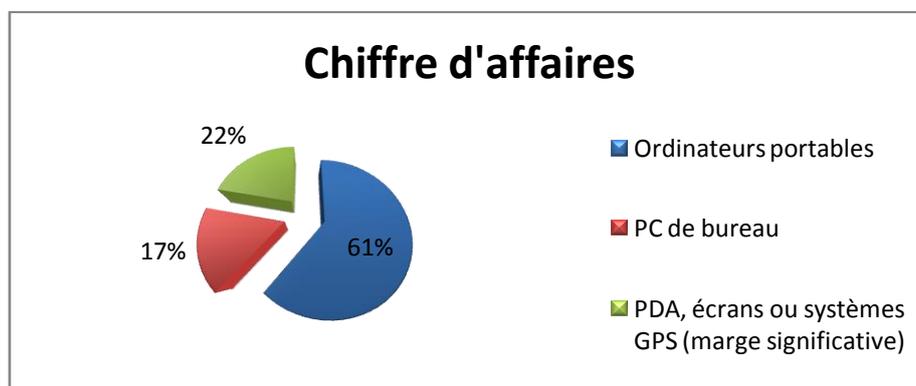
« Ce double rachat sert surtout à rééquilibrer le positionnement géographique de la multinationale. Elle devrait réaliser 43% de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis, contre 25% aujourd'hui. Bémol : la part de l'Asie, où le marché a crû de 24% au deuxième trimestre 2007, contre 12% en Europe, baissera de 23 à 18% du chiffre d'affaires. Quant à celle des Etats-Unis, elle représentera donc près de la moitié de l'activité du groupe, alors que la croissance sur ce marché n'excède pas 5%.

Reste que le rééquilibrage s'opère aussi au niveau du portefeuille de produits, puisque les portables ne représentent plus que 61% du chiffre d'affaires, et les PC de bureau 17%, le reste étant réalisé avec les PDA, les écrans ou les systèmes GPS, qui génèrent beaucoup plus de marge. Faut-il y voir un signe de regret ? Le 10 octobre, Dell, qui a déjà passé des accords de distribution avec les hypermarchés Wal-Mart, a annoncé qu'il allait poursuivre sa nouvelle stratégie centrée... sur la distribution indirecte. »

Grâce à ce double rachat, Acer peut équilibrer son internationalisation.

Il s'agit d'abord d'équilibrer son positionnement géographique. Acer peut vendre davantage aux Etats-Unis, même si la croissance sur ce marché est faible actuellement. En revanche ses ventes en Asie seront moins significatives compte tenu de son nouveau chiffre d'affaires.

Puis rééquilibrer son portefeuille de produits. Acer n'était que sur les ordinateurs portables, maintenant son portefeuille s'établit tel quel :



Acer fabrique donc plus de produits, ce qui diminue son risque de ne pas vendre ou ne pas plaire. Il y a donc une répartition des risques, un investissement dans des DAS qui peuvent être plus rentables ou dynamiques, et toucher des clients différents. Les pièces peuvent être communes entre les produits ce qui facilite leur production et la réduction des coûts. Les produits peuvent se cannibaliser entre eux.

Acer n'a pas à avoir de regret concernant sa logistique, Dell centre sa stratégie sur la distribution indirecte. Il s'agit d'un nouvel entrant sur le marché d'Acer. Acer doit élever ses barrières à l'entrée et s'appuyer sur son expérience pour contrer cette menace de nouvel entrant (*cf. marge de punition EJ*).

7. Conclusion :

Acer rachète des petits dans le secteur de l'informatique pour devenir grand et apprendre d'eux (transfert de compétences). L'entreprise conserve tout de même sa stratégie de base avec une logistique qui fait des jaloux. Packard Bell va permettre à la marque taïwanaise de se renforcer sur le marché européen.

Ces ambitions sont dirigées tout droit contre Lenovo (3^{ème} vendeur mondial de PC à l'issue de 2006) qui était en négociation directe avec PB pour un éventuel rachat. Lenovo est en pleine croissance, avec des ventes en régulière augmentation, et Acer compte bien se prémunir de cette concurrence menaçante.

Information de départ, données complémentaires et cours de Stratégie :

¹ Magazine Challenges N°97 du 25 au 31 octobre 2007 p.69 (Information de départ)

http://www.challenges.fr/business/20071025.CHAP1021097/acer_se_focalise_sur_le_pc_portable_et_emporte_1_a_mise.html

² Bureau Van Dijk chiffres 2006

³ <http://www.gartner.com/>

⁴ <http://www.lavienerique.com/articles/69191/acer-veut-maintenir-marques-gateway-packard-bell.html>

⁵ http://www.acer.fr/public/page2.do;jsessionid=1D14125F0465553258EEA12729D95C76.public_a_14c?sp=pag e74&UserCtxParam=0&GroupCtxParam=0&dctx1=8&CountryISOCtxParam=FR&LanguageISOCtxParam=fr &ctx3=-1&ctx4=France&crc=1457474352