



Exercice et solution 12C.8

Décision court terme

Un groupe d'amis épris de voyages a créé, il y a cinq ans, le magazine mensuel "L'envol" portant sur diverses régions du monde, leurs attraits et leurs structures d'accueil. De circulation restreinte au début, le tirage (nombre d'exemplaires produits et vendus chaque mois) s'élève aujourd'hui à 20 000 copies, la clientèle se trouvant essentiellement à Montréal. Les ventes se font en kiosque au prix de 4,95 \$ l'unité. L'entreprise vit toutefois des moments difficiles tel que le reflète l'état des résultats du mois de novembre.

L'envol État des résultats Pour le mois de novembre 2011

Ventes	99 000 \$
Coût des produits vendus	
Matières premières	35 000 \$
Main d'œuvre directe (note 1)	36 000
Frais généraux de fabrication (note 2)	<u>17 000</u>
Bénéfice brut	11 000 \$
Frais de vente et d'administration (note 3)	<u>18 900</u>
Perte d'exploitation courante	(7 900 \$)
Produit accessoire	
Revenus de publicité (note 4)	<u>6 000</u>
Perte d'exploitation	<u>(1 900 \$)</u>

Note 1: Main d'œuvre directe - Selon le contrat de travail, le taux horaire est de 12,00 \$

Note 2: Frais généraux de fabrication - Les frais généraux comprennent les salaires de journalistes (12 000 \$), les coûts pour produire une maquette (3 000 \$), l'amortissement de l'équipement requis pour la production du magazine et des frais reliés aux fournitures telles des agrafes et du papier collant. Ces charges de fournitures s'élèvent en moyenne à 0,10 \$ par exemplaire.

Note 3: Frais de vente et d'administration - Ce poste inclut des frais reliés à la distribution pour un montant de 9 600 \$. Selon l'entente avec le distributeur, cette charge varie proportionnellement au nombre d'exemplaires distribués en kiosque. Le poste comprend, de plus, les salaires du directeur du magazine et de son assistant, les charges de loyer, d'assurance, de chauffage, d'éclairage et de téléphone.

Note 4: Revenus de publicité - Bien qu'il soit très difficile d'attirer des publicitaires lorsqu'un magazine a un faible tirage, "L'envol" réussit à vendre environ 6 000 \$ d'espace publicitaire chaque mois.

Exercice et solution 12C.8 (suite)

Pour améliorer la rentabilité du magazine, une consultante (dont les honoraires ont été établis à 5 000 \$) suggère la stratégie suivante :

- utiliser un papier plus épais et plus blanc qui amènerait le coût des matières premières à 1,90 \$ par exemplaire;
- ce papier exigeant une manipulation plus délicate, deux minutes de plus seraient requises par exemplaire;
- la présentation du magazine étant plus attrayante, le prix de vente pourrait être haussé à 5,25 \$ et le nombre d'exemplaires vendus devrait augmenter de 25 %;
- ce magazine "amélioré" devrait permettre d'augmenter les revenus publicitaires de 4 000 \$.

Le directeur du magazine propose toutefois une autre stratégie:

- vendre une partie des exemplaires par abonnement à prix annuel de 51 \$. Le tirage augmentant de 20 %, la proportion des exemplaires vendus par abonnement devrait atteindre 25 %, celle vendue en kiosque passant à 75 %;
- cette possibilité d'abonnement permettrait de rejoindre facilement une clientèle habitant les diverses régions du Québec. Dans le cadre du programme gouvernemental "Communications en régions", "L'envol" serait admissible à une subvention de 4 200 \$ par mois;
- les exemplaires seraient envoyés directement aux abonnés. Les frais d'adressage et de poste s'élèveraient alors à 0,80 \$ par exemplaire;
- une campagne de promotion serait nécessaire pour susciter les abonnements: il faudrait y consacrer 300 \$ par mois.

Travail pratique :

Quelle stratégie vous apparaît la plus avantageuse? Soumettez tous vos calculs et vos commentaires.

Source: Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal

Exercice et solution 12C.8 (suite)

Solution :

MOD = Actuellement $\rightarrow 36\,000 / 20\,000 = 1,80$ \$ par exemplaire

MOD avec le nouveau papier $\rightarrow 2 \text{ min} * 12 \text{ \$/60} = 0,40$ \$ + 1,80 \$ = 2,20 \$ par exemplaire

MP = Actuellement $\rightarrow 35\,000 / 20\,000 = 1,75$ \$ par exemplaire

Stratégie de la consultante (Version 1)

M.P. (1,90 \$ - 1,75 \$) X 20 000 exemplaires	(3 000)
MOD $\frac{12}{60}$ \$ X 2 minutes = 0,40 \$ X 20 000 exemplaires	(8 000)
FGF	---
Augmentation du prix de vente (5,25 \$ - 4,95 \$) X 20 000 exemplaires	6 000
Augmentation des revenus publicitaires	4 000
Augmentation du nombre d'exemplaires vendus de 5 000 = (25 % x 20 000 exemplaires)	

MCV: Prix de vente	5,25 \$	
MP	(1,90)	
MOD (1,80 + 0,40)	(2,20)	
FGF var.	(0,10)	
Frais vente et administration var.	<u>(0,48)</u>	
MCV totale	0,57 \$ x 5 000 =	<u>2 850</u>
Bénéfice additionnel		<u>1 850 \$</u>

Stratégie de la consultante (Version 2)

Charges additionnelles		
M.P. (1,90 \$ - 1,75 \$) X 20 000	3 000	
20 000 X 25 % X 1,90 \$	<u>9 500</u>	(12 500 \$)
MOD (2 min / 60 X 20 000) X 12 \$	8 000	
20 000 X 25 % X 11 minutes/60 X 12 \$ / heure	<u>11 000</u>	(19 000)
Fournitures 20 000 X 25 % X 0,10 \$		(500)
Distribution 20 000 X 25 % X 0,48 \$		(2 400)
Revenus additionnels		
Prix de vente 20 000 ex (5,25 \$ - 4,95 \$)	6 000	
20 000 X 25 % X 5,25 \$	<u>26 250</u>	32 250
Publicité		<u>4 000</u>
Bénéfice additionnel		<u>1 850 \$</u>

Exercice et solution 12C.8 (suite)

Stratégie de la consultante (Version 3)

MP (1,90 \$ - 1,75 \$)	(0,15 \$)	
MOD (2,29 \$ - 1,80 \$)	(0,40)	
Prix de vente (5,25 \$ - 4,95 \$)	<u>0,30</u>	
Diminution de la MCV	(0,25 \$)	
Nombre d'exemplaires	20 000	(5 000 \$)
MCV prévue :		
Prix de vente	5,25 \$	
MP	(1,90)	
MOD	(2,20)	
FGF variable	(0,10)	
Frais vente et administration var.	<u>(0,48)</u>	
MCV	0,57 \$	
Nombres d'exemplaires supplémentaires X 5 000		2 850 \$
Augmentation des revenus publicitaires		<u>4 000 \$</u>
Bénéfice additionnel		<u>1 850 \$</u>

Stratégie du directeur (Version 1)

Tirage actuel	20 000	exemplaires	
Augmentation	20 %		
Donc tirage prévu	24 000	- soit 6 000 par abonnements (25 %) et 18 000 en kiosques	
Marge sur coûts variables - ventes par abonnements			
Prix de vente (51 ÷ 12)		4,25 \$	
MP		(1,75)	
MOD		(1,80)	
FGF variables		(0,10)	
Frais de poste		(0,80)	
Marge sur coûts variables		(0,20)	
Marge totale		X 6000 exemplaires =	(1 200 \$)
Diminution des ventes en kiosques (20 000ex – 18 000 ex) X 0,82 \$ *=			(1 640)
Promotion requise			(300)
Subvention			<u>4 200</u>
Bénéfice additionnel			<u>1 060 \$</u>

* $MCV = (4,95 - 1,75 - 1,80 - 0,10 - 0,48 = 0.82)$

Exercice et solution 12C.8 (suite)

Stratégie du directeur (Version 2)

Augmentation des ventes:

20 000 X 1,20 \$ =		24 000	
par abonnements	24 000 X 25 % =	6 000	exemplaires
par kiosques	24 000 X 75 % =	18 000	exemplaires
6 000 ex X (51 \$ ÷ 12) =		25 500	
18 000 ex X 4,95 \$ =		<u>89 100</u>	
		114 600	
Revenus actuels		<u>(99 000)</u>	15 600 \$
MP (20 000 X 20 %) X 1,75 \$			(7 000)
MOD 4 000 X 9 minutes / 60 X 12 \$/h			(7 200)
Fournitures 4 000 X 0,10 \$			(400)
Distribution: économie de frais (20 000 – 18 000) X 0,48 \$			960
Subvention			4 200
Frais d'adressage et de poste (6000 X 0,80 \$)			(4 800)
Promotion requise			<u>(300)</u>
Bénéfice additionnel			<u>1 060 \$</u>

Source: Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal