



Exercice - Énoncé 11C.13

Coûts, volume, résultat

Lors d'une conférence donnée par le professeur Marchand sur la situation économique des dernières années, vous apprenez que l'industrie automobile subit le ralentissement économique. Vous vous interrogez sur la pertinence de posséder une concession automobile dans un tel contexte, l'un de vos amis étant sur le point de signer une offre d'achat pour une telle entreprise.

Ce concessionnaire Kisuki est situé à 50 kilomètres de Montréal dans une bâtisse évaluée à 300 000 \$. On y trouve du mobilier évalué à 16 000 \$, mobilier acheté récemment et dont les teintes et le style devraient être adéquats pour les cinq prochaines années. Quant à l'équipement informatique de 9 000 \$, on prévoit le remplacer dans trois ans.

On offre présentement aux consommateurs deux modèles: une automobile sous-compacte à 18 000 \$ et une petite jeep à 28 000 \$. Le volume d'activité est d'environ 200 unités par année, dont 30 % pour le modèle jeep qui a suscité un engouement dès sa mise en marché. Le manufacturier a comme politique de vendre les véhicules aux concessionnaires à un prix représentant 88 % du prix de détail suggéré pour l'automobile et 85 % du prix de détail suggéré pour la jeep. Le prix de détail suggéré représente le maximum auquel un véhicule peut être vendu. Kisuki concentre sa publicité dans le journal régional hebdomadaire qui facture 200 \$ par parution. Le manufacturier absorbe 40 % de ces frais.

L'entreprise emploie présentement une directrice des ventes dont le salaire est de 85 000 \$ par année et deux vendeurs rémunérés à commission. Une secrétaire-réceptionniste s'occupe aussi de la tenue de livres et reçoit 28 000 \$ par année. La directrice des ventes a droit à un compte de dépenses de 5 000 \$ par année à l'encontre de ses frais de représentation. Pour inciter les vendeurs à réaliser leurs ventes sans trop réduire le prix de détail suggéré, on leur accorde 20 % du bénéfice brut réalisé. Cette politique a l'effet escompté, les ventes étant en général effectuées au prix de détail suggéré. Une fois la vente effectuée, les frais de préparation du véhicule s'élèvent à près de 120 \$; ces frais sont entièrement assumés par le concessionnaire.

Les frais annuels d'entretien de la bâtisse sont assez faibles (10 000 \$) et on n'y prévoit pas de réparation majeure avant 20 ans. Les frais d'électricité et de chauffage se sont élevés à 18 000 \$ l'an dernier, mais il est réaliste de s'attendre à une hausse de 10 % cette année. Divers frais administratifs tels téléphone, papeterie, honoraires professionnels, etc. totalisent 21 000 \$ par an.

Exercice - Énoncé 11C.13 (suite)

Travail pratique :

Un peu étourdi par tous ces chiffres, votre ami vous présente les situations suivantes, indépendantes les unes des autres.

- a) La directrice des ventes se demande s'il ne serait pas préférable d'offrir aux vendeurs un salaire de base de 410 \$ par semaine et de diminuer le taux de leur commission à 16 %.
 - Quel serait l'impact monétaire sur la rémunération des vendeurs?
 - Qu'en est-il des aspects qualitatifs? (2 aspects).
- b) Dans les conditions économiques actuelles où la concurrence est très vive, la directrice se demande si, pour maintenir les ventes à leur niveau actuel, les vendeurs ne devraient pas accorder systématiquement un rabais de 750 \$ sur le prix de détail suggéré pour l'automobile et de 1 000 \$ sur celui de la jeep. Quel serait l'effet de cette décision sur le bénéfice de l'entreprise?
- c) Si Kisuki n'offrait à sa clientèle qu'un seul modèle, soit la sous-compacte, quel nombre minimal de véhicules devrait-on vendre cette année pour couvrir les frais fixes?
- d) Si on décidait plutôt de n'offrir à la clientèle que des jeeps, il faudrait agrandir la salle de montre pour disposer de plus d'espace. Ces réaménagements coûteraient 80 000 \$ et seraient suffisants pour les quatre prochaines années. Devenu «le spécialiste du jeep», il faudrait accorder aux client(e)s un rabais de 1 500 \$ sur le prix de détail suggéré. À partir de quel niveau de vente (en unités), le propriétaire de Kisuki préférerait-il cette alternative à celle de n'offrir que des sous-compactes?
- e) Avec les installations actuelles, il est possible de vendre un maximum de 350 véhicules par an. Si les proportions de vente des véhicules demeuraient identiques à celles des dernières années, quel serait le bénéfice réalisé?
- f) Un responsable «options et garantie» pourrait être engagé au salaire annuel de 65 000 \$. Il offrirait à la clientèle un regroupement de produits et services - roues stylisées, bandes décoratives, traitement antirouille, garantie prolongée et financement bancaire - au prix de 2 700 \$. Le manufacturier vend ce regroupement à Kisuki pour 1 150 \$. Le concessionnaire doit toutefois se procurer l'équipement informatique requis au coût de 24 000 \$ et dont la base d'amortissement habituelle est de 3 ans. La demande pour un tel produit est estimée à 30 % du volume d'activités. Est-il rentable, compte tenu du niveau de vente actuel, de procéder à l'embauche de ce responsable?

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