



Exercice - Énoncé 10B.5

Les marges et la prise de décisions

Question 1

Madame Duff, qui habite sur le Plateau Mont-Royal, est à la retraite depuis bientôt deux ans et comme passe-temps, elle produit une bière blonde artisanale. Elle a récemment entrepris des démarches pour commercialiser sa bière « Blonde ». Pour ce faire, elle a transformé la cour arrière de sa maison en une terrasse où elle pourra vendre sa bière l'été (soit de la mi-juin à la mi-septembre). Le reste de l'année sera consacré à la production.

Pour la fabrication de sa bière, madame Duff a fait l'acquisition, en septembre 2010, d'un équipement de fabrication usagé au coût total de 15 000 \$. Elle a également fait l'acquisition d'un équipement servant à l'embouteillage et l'étiquetage des bières au coût de 10 500 \$. La durée de vie utile de ces deux équipements a été estimée à 3 ans.

Son premier été d'exploitation est prévu de juin 2011 à septembre 2011. Voici les données prévisionnelles établies pour ce premier été. On prévoit vendre 10 000 bières « Blonde » au prix de 6 \$ chacune. Le coût de la matière première sera de 2 \$ par bière, alors que le coût de la main-d'œuvre directe sera de 1 \$ par bière. Les frais généraux de fabrication totaux seront de 1,10 \$ par bière (à un volume de 10 000 bières), ce qui comprend l'amortissement des équipements (voir ci-dessus) ainsi que les frais généraux de fabrication variables. Finalement, une commission de 0,75 \$ par bière vendue sera versée.

Travail pratique :

À partir de ces informations, faites une analyse de la rentabilité de la bière « Blonde » pour l'été 2011.

Exercice - Énoncé 10B.5 (suite)

Question 2

Nous sommes à la fin septembre 2011 et le premier été du Pub du Plateau vient de se terminer. Madame Duff a décidé de créer deux nouvelles bières, une « Rousse » et une « Noire », pour la prochaine année d'exploitation. Voici les résultats d'une brève étude de marché :

Produit	Bière Blonde	Bière Rousse	Bière Noire
Demande (unités)	10 000 u.	8 500 u.	9 225 u.
Prix	6,00 \$	8,50 \$	8,00 \$
Coûts variables	<u>4.00 \$</u>	<u>4.00 \$</u>	<u>3.00 \$</u>
MCV	2,00 \$	4,50 \$	5,00 \$

Afin de produire les deux nouvelles bières, madame Duff doit acheter deux nouveaux équipements de fabrication. Elle prévoit également remplacer l'ancien équipement servant à la fabrication de la bière « Blonde ». Le montant d'amortissement annuel de ces nouveaux équipements serait de 20 000 \$ par équipement.

Avec l'acquisition de ces nouveaux équipements, madame Duff prévoit pouvoir fabriquer toutes les bières nécessaires pour répondre à la demande. Cependant, la capacité de l'équipement d'embouteillage et d'étiquetage, acquis en septembre 2010 au coût de 10 500 \$, est limitée à 2 000 heures-machines.

Le temps d'embouteillage et d'étiquetage pour chacune des bières est le suivant :

- 0,08 heure-machine pour la bière « Blonde »;
- 0,06 heure-machine pour la bière « Rousse »;
- 0,08 heure-machine pour la bière « Noire ».

Travail pratique :

Établissez le plan de production en prenant soin de préciser les arguments pour et contre à considérer avant de prendre une décision et faites vos suggestions à madame Duff.

Sachant que la capacité d'embouteillage et d'étiquetage est de 2 000 heures-machines, quelle bière madame Duff devrait-elle privilégier?

Exercice - Énoncé 10B.5 (suite)

Question 3

En faisant l'hypothèse que nous en sommes à la troisième année d'exploitation du Pub du Plateau. Voici les prédictions de ventes pour la prochaine année.

Produit	Bière Blonde	Bière Rousse	Bière Noire
Demande (unités)	12 000 u.	10 600 u.	9 400 u.
MCV	2,00 \$	4,50 \$	5,00 \$

Madame Duff possède un montant de 750 \$ qu'elle compte investir en publicité pour la promotion d'une des trois bières. L'étude de marché a démontré que la demande pour cette bière (en unités) augmentera de 2,5 % suite à la publicité.

Travail pratique :

À partir de ces informations, indiquez à madame Duff sur quelle bière elle devrait investir.

(Veillez noter qu'il n'y aura plus de problème de capacité lors de la troisième année d'exploitation)

Question 4

En prévision de la quatrième année d'exploitation, madame Duff a fait faire une nouvelle étude de marché qui a démontré que les clients aimant la bière « Rousse » étaient sensibles au prix. Voici l'information concernant les prévisions de ventes pour cette bière. Les coûts variables sont de 4 \$

Prix	Demande
8,00 \$	11 500 u.
8,50 \$	10 600 u.
9,00 \$	9 700 u.

Travail pratique :

En faisant l'hypothèse que les frais fixes demeureront au même niveau, déterminez quel devrait être le prix de la bière « Rousse ».

Exercice - Énoncé 10B.5 (suite)

Question 5

En prévision de sa cinquième année d'exploitation, madame Duff se demande s'il serait possible de faire des changements afin d'accroître le volume des ventes. Ses amies, Monique et Rita, lui ont fait des propositions qui permettraient, selon elles, l'augmentation du chiffre d'affaires et de l'achalandage du Pub de leur bonne amie. Les propositions n'affecteraient que la bière « Blonde » qui est vendue présentement à 6 \$. La demande pour cette bière est de 12 000 bières par année.

Voici les deux propositions :

1. Monique propose la location d'une chaîne stéréo pour avoir une musique d'ambiance. Selon elle, cette location permettrait d'augmenter la demande de la bière « Blonde » de 1 000 bières tout en augmentant son prix de vente de 0,50 \$. Toutefois, les frais fixes augmenteraient de 2 000 \$ par été, ce qui inclut les frais de location de la chaîne stéréo, les redevances de droits d'auteur reliées à la musique, et d'autres frais minimes.
2. Rita, quant à elle, a une idée un peu plus ambitieuse. Elle propose à madame Duff l'embauche d'un chansonnier. Selon elle, cela permettrait d'augmenter la demande de la bière « Blonde » de 20 %, tout en augmentant son prix de vente de 10 %. Ayant fait quelques recherches, elle affirme que le salaire d'un tel chanteur serait de 12 000 \$ plus le versement d'une redevance de 0,45 \$ par bière vendue au-delà de 5 000 bières.

Travail pratique :

Selon vous, madame Duff devrait-elle mettre en application ces deux propositions?

Auteurs: Marie-Claude Brouillette (Maître d'enseignement) et Sophie Tessier (Professeure adjointe) - Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal. Exercice inspiré du Cas Stilo initialement rédigé par Jacques Fortin (Professeur titulaire à HEC Montréal).