

## Coût cible – Analyse de valeur

En créant une co-entreprise avec Alcatel, la firme chinoise TCL Communication a développé des téléphones cellulaires de dernière génération.

Embauché comme consultant, il vous est demandé d'étudier la gestion par les coûts cibles de la conception d'un nouveau modèle de téléphone cellulaire vendu en Europe par TCL. Dans ce projet de téléphone, les ingénieurs chinois ont retenu le meilleur de la technologie dans le choix de chaque composant.

On retiendra l'hypothèse d'un taux moyen de TVA de 20 %.

Afin de clarifier les calculs, il est conseillé de raisonner, dans la question 1, en milliers d'unités pour les volumes et en milliers d'euros pour le chiffre d'affaires. Tous les prix ou coûts unitaires seront arrondis au centime d'euro.

### Travail à faire

1. Calculer le prix de vente moyen TTC et HT proposé au consommateur final sur la période.
2. Calculer, sur la période et pour chaque circuit de distribution, le coût cible de TCL respectant son objectif de profit (voir annexe 1).
3. Quel est le coût cible moyen ?
4. Calculer, en retenant l'hypothèse simplificatrice d'un coût cible moyen de 28 €, le coût cible de chaque élément du cellulaire (voir annexe 2). Comparer ces coûts au coût estimé. Qu'en conclure ?
5. Étudier un projet d'économie sur les composants. Il serait possible de gagner 8 euros par appareil. Toutefois, des innovations sur le design des étuis augmenteraient leur coût de 2 euros et entraîneraient une augmentation des prix de 5 %, quel que soit le circuit.
6. Que conclure ? Justifier la réponse en comparant le nouveau coût cible avec le nouveau coût estimé.

### Annexe 1 – Étude de marché et objectif de profit

Une étude de marché a permis d'évaluer le marché potentiel à 2 000 000 d'unités, vendues 125 euros TTC l'unité en N+1, de 5 000 000 unités à 110 euros TTC l'unité en N+2 et en N+3 et de 3 000 000 unités à 100 euros TTC l'unité en N+4. Les prix mentionnés sont les prix publics « conseillés » aux détaillants. La distribution se fera pour moitié par des détaillants dont la marge sera de 40 % du prix de vente au consommateur final. Les détaillants s'approvisionnent auprès de grossistes qui appliquent un coefficient multiplicateur de 1,2.

La grande distribution devrait distribuer l'autre moitié. Elle vendra à des prix inférieurs de 15 % à ceux des détaillants. Sa marge sera de 30 % du prix de vente au consommateur final et les centrales d'achat prendront une marge unitaire de 8 euros par appareil.

Les téléphones cellulaires seront soumis à une TVA au taux de 20 %.

Le projet ne sera accepté que s'il dégage un profit de 40 % du prix de cession aux distributeurs.

### Annexe 2 – Analyse de la valeur

Une analyse de la valeur a été effectuée pour déterminer le coût cible global puis celui des différents éléments.

Trois groupes de fonctions du produit ont été mis en évidence :

- fonctions d'utilité ;
- fonctions d'image ;
- fonctions de confort.

Leurs contributions relatives à la valeur totale du produit sont respectivement de 20 %, 40 % et 40 %.

Ces fonctions concernent, à des degrés divers, cinq sous-ensembles. En sondant son panel habituel de consommateurs, l'entreprise a mesuré l'importance relative de chacun des sous-ensembles pour chacune des fonctions. Les résultats sont les suivants.

Fonctions	Composants	Écran	Clavier	Chargeur	Étui	Total
Utilité	40 %	15 %	15 %	20 %	10 %	100 %
Image	5 %	30 %	20 %	20 %	25 %	100 %
Confort	30 %	30 %	20 %	10 %	10 %	100 %

Le coût estimé de chacun des éléments est le suivant.

Éléments	Composants	Écran	Clavier	Chargeur	Étui	Total
Coût	20 €	8 €	3 €	3 €	2 €	36 €

## Coût cible – Analyse de valeur

En créant une co-entreprise avec Alcatel, la firme chinoise TCL Communication a développé des téléphones cellulaires de dernière génération.

Embauché comme consultant, il vous est demandé d'étudier la gestion par les coûts cibles de la conception d'un nouveau modèle de téléphone cellulaire vendu en Europe par TCL. Dans ce projet de téléphone, les ingénieurs chinois ont retenu le meilleur de la technologie dans le choix de chaque composant.

On retiendra l'hypothèse d'un taux moyen de TVA de 20%.

Afin de clarifier les calculs, il est conseillé de raisonner, dans la question 1, en milliers d'unités pour les volumes et en milliers d'euros pour le chiffre d'affaires. Tous les prix ou coûts unitaires seront arrondis au centime d'euro.

### Travail à faire

1. Calculer le prix de vente moyen TTC et HT proposé au consommateur final sur la période.
2. Calculer, sur la période et pour chaque circuit de distribution, le coût cible de TCL respectant son objectif de profit (voir annexe 1).
3. Quel est le coût cible moyen ?
4. Calculer, en retenant l'hypothèse simplificatrice d'un coût cible moyen de 28 €, le coût cible de chaque élément du cellulaire (voir annexe 2). Comparer ces coûts au coût estimé. Qu'en conclure ?
5. Étudier un projet d'économie sur les composants. Il serait possible de gagner 8 euros par appareil. Toutefois, des innovations sur le design des étuis augmenteraient leur coût de 2 euros et entraîneraient une augmentation des prix de 5 %, quel que soit le circuit.
6. Que conclure ? Justifier la réponse en comparant le nouveau coût cible avec le nouveau coût estimé.

### Annexe 1 – Étude de marché et objectif de profit

Une étude de marché a permis d'évaluer le marché potentiel à 2 000 000 d'unités, vendues 125 euros TTC l'unité en N+1, de 5 000 000 unités à 110 euros TTC l'unité en N+2 et en N+3 et de 3 000 000 unités à 100 euros TTC l'unité en N+4. Les prix mentionnés sont les prix publics « conseillés » aux détaillants. La distribution se fera pour moitié par des détaillants dont la marge sera de 40 % du prix de vente au consommateur final. Les détaillants s'approvisionnent auprès de grossistes qui appliquent un coefficient multiplicateur de 1,2.

La grande distribution devrait distribuer l'autre moitié. Elle vendra à des prix inférieurs de 15 % à ceux des détaillants. Sa marge sera de 30 % du prix de vente au consommateur final et les centrales d'achat prendront une marge unitaire de 8 euros par appareil.

Les téléphones cellulaires seront soumis à une TVA au taux de 20 %.

Le projet ne sera accepté que s'il dégage un profit de 40 % du prix de cession aux distributeurs.

### Annexe 2 – Analyse de la valeur

Une analyse de la valeur a été effectuée pour déterminer le coût cible global puis celui des différents éléments.

Trois groupes de fonctions du produit ont été mis en évidence :

- fonctions d'utilité ;
- fonctions d'image ;
- fonctions de confort.

Leurs contributions relatives à la valeur totale du produit sont respectivement de 20 %, 40 % et 40 %.

Ces fonctions concernent, à des degrés divers, cinq sous-ensembles. En sondant son panel habituel de consommateurs, l'entreprise a mesuré l'importance relative de chacun des sous-ensembles pour chacune des fonctions. Les résultats sont les suivants.

Fonctions	Composants	Écran	Clavier	Chargeur	Étui	Total
Utilité	40 %	15 %	15 %	20 %	10 %	100 %
Image	5 %	30 %	20 %	20 %	25 %	100 %
Confort	30 %	30 %	20 %	10 %	10 %	100 %

Le coût estimé de chacun des éléments est le suivant.

Éléments	Composants	Écran	Clavier	Chargeur	Étui	Total
Coût	20 €	8 €	3 €	3 €	2 €	36 €