

Question 1 : Calculer l'écart sur marge imputable au centre de distribution pour le mois de mai.

	Marge constatée	Marge prévue	Ecart
Vista 100	6 400 (126 – 98) = 179 200	5000 (150 – 98) = 260 000	- 80 800
Vista 110	5 800 (200 – 115,5) = 490 100	8 000 (210 – 115,5) = 756 000	- 265 900
Vista 120	4 700 (260 – 184) = 357 200	6 000 (260 – 184) = 456 000	- 98 800
Total	1 026 500	1 472 000	- 445 500

L'écart sur marge du centre de distribution peut être décomposé en un écart sur marge unitaire valorisé par les quantités réellement vendues (= écart sur prix) et un écart sur quantité valorisé par les marges prévues.

Question 2 : Proposer une analyse de cet écart sur marge en faisant apparaître, notamment, un écart de composition.

Ecart sur marge globale = écart sur prix + écart sur volume global + écart de composition

E/MARGE UNITAIRE	Marge réelle	Marge prévue	Quantité réelle	Ecart / Marge unitaire
VISTA 100	28,00 €	52,00 €	6400	- 153 600,00 €
VISTA 110	84,50 €	94,50 €	5800	- 58 000,00 €
VISTA 120	76,00 €	76,00 €	4700	- €
				- 211 600,00 €

Quantité globale constatée : 6 400 + 5 800 + 4 700 = 16 900.

Quantité globale prévue : 5 000 + 8 000 + 6 000 = 19 000.

Marge unitaire moyenne prévue : 1 472 000 / 19 000 = 77,47 €

Ecart sur volume global : (16 900 – 19 000) x 77,47 = - 162 687.déf

E/ Composition	Qté réelle	% du Qté prévu	Qté liée à la composition	Ecart en quantité	Marge prévue	Ecart
VISTA 100	6400	26,32%	4448	1952	52,00 €	101 504,00 €
VISTA 110	5800	42,10%	7115	-1315	94,50 €	- 124 267,50 €
VISTA 120	4700	31,58%	5337	-637	76,00 €	- 48 412,00 €
TOTAL	16900	100,00%	16900	0		- 71 175,50 €

Ecart sur composition - 71 175.50 déf

Question 3 : Commenter les résultats obtenus.

Malgré la baisse des prix (- 5 % sur V110 et surtout – 16 % sur V100) qui constitue le principal facteur explicatif de la dégradation de la marge globale, le volume global des ventes chute sensiblement (- 11 %). En outre la composition des ventes évolue défavorablement. Les ventes de V100 augmentent en proportion au détriment de V110 et V120. Or le modèle V100 est celui qui dégage la marge unitaire la plus faible. Ces produits étant largement substituables, on peut penser qu'il y a là une « cannibalisation » fâcheuse. Il faut donc revoir les objectifs commerciaux avec la force de vente afin de l'inciter à développer les ventes à plus forte marge unitaire, et en particulier le modèle Vista 110. L'objectif de marge n'a donc pas été atteint (forte baisse, de 30 % par rapport aux objectifs).

Question 4 : Selon vous, pourquoi cet écart sur marge n'est-il pas déterminé à partir des coûts réels de production ?

Le centre distribution n'est pas responsable de l'évolution des coûts de production. Un centre ne doit être jugé que sur les éléments qu'il maîtrise. Les coûts réels de production sont de la responsabilité du centre de production, dont l'efficacité ou l'inefficacité ne doit pas être transférée au centre aval.