

SCENARIO 5

(Niveau 4)

« TELCOM »

(version 2)

Entreprise « TELCOM »

(Version 2)

L'entreprise « TELCOM » est la société mère d'un groupe industriel spécialisé dans l'électronique de pointe. Dans le cadre de sa politique de diversification, elle décide de créer des filiales autonomes, mais placées sous son contrôle.

Dans cette optique, elle vous confie la responsabilité de diriger une filiale ayant le statut juridique d'une Société Anonyme, dont le capital est détenu, à la création, à 100 % par la « TELCOM » et devant comporter, à terme, deux branches d'activité :

- la première produit et commercialise des combinés téléphoniques avec répondeur (Produit numéro 1),
- la seconde produit et commercialise des téléphones mobiles haut de gamme, munis des tous derniers perfectionnements et avec équipement « mains libres » (Produit numéro 2).

Vous détenez le management de cette nouvelle entreprise, en autonomie totale, sous les seules conditions suivantes :

- **assurer le développement des parts de marché sur chacune des gammes,**
- **conserver à la « TELCOM » son contrôle financier,**
- **maintenir une rentabilité satisfaisante, tant sur le plan de la croissance de l'entreprise elle-même que pour permettre à la « TELCOM » de tirer profit de ses investissements.**

La structure de base de votre entreprise (bâtiments et aménagements divers) reste la propriété de la « TELCOM ». Le capital social de votre Société Anonyme a servi à financer les premières installations productives : 10 machines permettant, chacune, **dans leur état neuf**, 2 500 heures de travail par année (temps de réglage et d'entretien déduits).

Les approvisionnements en composants et fournitures diverses sont assurés par la « TELCOM » et ne posent **aucun problème** de gestion à votre société. Le règlement des approvisionnements commandés (et donc consommés) doit être fait régulièrement à la « TELCOM » qui vous accorde un crédit régulier de **60 jours** (deux mois).

La zone d'action commerciale qui vous est confiée est le territoire national.

Votre clientèle comprend :

- pour les combinés téléphoniques : **les centrales d'achat des grandes surfaces et les grossistes en matériel spécialisés,**
- pour les téléphones mobiles : **les sociétés téléphoniques et les chaînes d'achat des magasins spécialisés.**

En dehors des restrictions ci-dessus, vous bénéficiez de **toute liberté** de décisions, en particulier en ce qui concerne :

- la gestion des équipements productifs (achats et cessions de machines) ; les cessions se font, en principe, à **la valeur comptable nette** (Prix d'acquisition diminué du total des amortissements pratiqués à la fin de l'année de cession) ; l'amortissement, qui correspond à la dépréciation des machines, est pratiqué selon le système **linéaire sur cinq ans** (un cinquième de la valeur d'acquisition de chaque machine par an).

- le personnel de production, qui assure la fabrication et le conditionnement, est embauché en **début de période** et est immédiatement opérationnel. Il peut effectuer des heures supplémentaires (en pourcentage limité) pour faire face à un surcroît de production ; ces heures sont rémunérées avec un surcoût sur la rémunération normale (en principe 25 % de plus). Les licenciements s'effectuent en début de période ; ils donnent lieu au versement d'une indemnité proportionnelle à la rémunération annuelle. Un taux de rémunération (fixé par l'indice des salaires) jugé trop bas (par rapport à l'indice général des prix ou aux salaires de la concurrence) peut entraîner des **grèves du personnel** de production ; elles ont pour conséquence une réduction de la production maximale de la période.

- les cadres sont embauchés ou licenciés dans les mêmes conditions que le personnel de production ; leur nombre minimal est fixé par un ratio (voir paramètres).

- les budgets affectés :

- à la recherche de la qualité (**différencié selon les produits**) ; il a un effet sur la demande de la clientèle ; des études préalables indiquent que ce budget devrait représenter de **10 à 20 %** du coût des matières utilisées pour la production,
- à la communication (publicité et action commerciale - promotion) sont **différenciés** selon les produits (voir plus loin) ; la quote-part affectée à la publicité doit représenter plus des deux tiers du budget total affecté, du moins en début d'exploitation,
- aux **commissions aux vendeurs** ; les entreprises similaires affectent de **1 à 6 %** de leur chiffre d'affaires prévisionnel à ces rémunérations proportionnelles.

- la gestion du personnel de vente, tant pour la constitution de l'équipe chargée de la distribution des combinés téléphoniques que pour celle assurant la diffusion des téléphones mobiles.

- le choix des supports et des moyens de communication, donc du niveau des budgets publicitaires des deux gammes.

- le financement de l'entreprise (politique d'autofinancement, gestion des emprunts éventuels, durée du crédit clients).

RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES sur l'ENTREPRISE

- les machines sont programmables et de type universel ; elles peuvent donc, en conséquence, être affectées à n'importe laquelle des deux chaînes de fabrication, **des pannes** sont possibles en cas d'insuffisance d'entretien ; le budget consacré à l'entretien représente de 1 % à 5 % de la valeur brute des équipements possédés et dépend de l'âge moyen des équipements,

- un achat de machine(s) opéré au cours d'une période donne la possibilité de l'(les) utiliser qu'à partir de **la période suivante** ; l'amortissement correspondant ne commencera donc qu'à compter de cette dernière,

- une cession de machine(s) ne fait disparaître la(les) machine(s) du parc **qu'à la fin de la période de décision**. Le prix de cession (voir ci-dessus) est réglé à la fin de la période ; la(les)

machine(s) pouvant, donc, être utilisée(s) toute la période (l'amortissement est donc pris en compte),

- il n'est pas impératif d'utiliser la capacité productive totale disponible,

- la fabrication de chacun des deux produits, le montage et le conditionnement nécessitent un temps de fabrication d'une durée différente d'un produit à l'autre,

- le temps de fabrication des produits peut varier au cours du temps en fonction, d'une part, de l'effet d'expérience et, d'autre part, du vieillissement du parc machines,

- les frais généraux sont fixes, par paliers ; leur montant est indiqué dans les paramètres.

- les représentants sont embauchés (ou licenciés) sans aucune contrainte. Un nouvel embauché est immédiatement opérationnel. Leur rémunération comporte une partie fixe et une partie variable (proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé). Un licenciement entraîne le versement d'une indemnité dont le coût est proportionnel à la rémunération de la période (voir paramètres). Tous les représentants sont **également** opérationnels.

- les emprunts sont faits auprès de la banque de la « TELCOM ». Les modalités d'obtention et de remboursement sont fixées d'un commun accord avec l'animateur (préciser le signe + ou – sur la « Feuille de décisions »). Les intérêts sont calculés au taux fixé (voir paramètres) sur le montant restant dû en début de période.

- la « TELCOM » impose, pour maintenir une politique cohérente dans le groupe, **une durée maximale de 90 jours** en ce qui concerne le crédit clients.

RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES sur l'ENVIRONNEMENT

- le marché semble présenter, **pour votre entreprise**, un potentiel global de :

* 200 000 à 300 000 combinés téléphoniques avec répondeur
(Prévisions pour la période 1)

* 30 000 à 45 000 téléphones mobiles
(Prévisions pour la période 1)

Son évolution est prévue croissante, du moins pour les quelques années à venir.

- la concurrence est vive, principalement sur le marché des combinés téléphoniques avec répondeur, et les prospectés sont très **sensibles au prix de vente** proposé. Cela est moins net dans le domaine des téléphones mobiles. Une étude des prix de la concurrence indique que les prix varient :

* pour les combinés téléphoniques, entre 380 et 800 MAD.

* pour les téléphones mobiles, entre 1550 et 3500 MAD.

- les entreprises distribuant des combinés téléphoniques semblent affecter un budget de publicité et de promotion compris entre 6 et 16 % de leur chiffre d'affaires ; chaque vendeur couvre, selon sa motivation, un marché de 25 000 à 40 000 combinés

- les entreprises distribuant des téléphones mobiles semblent affecter un budget de publicité et de promotion compris entre 8 et 18 % du chiffre d'affaires ; chaque vendeur couvre, selon sa motivation, un marché de 5 000 à 8 000 téléphones mobiles
- le taux d'imposition des bénéfices des sociétés est donné dans le tableau des paramètres.

RENSEIGNEMENTS SPECIFIQUES au MODELE de SIMULATION

- la taxe sur la valeur ajoutée est appliquée, au taux normal, sur les ventes, les achats de matières, les charges externes (sauf les assurances), ainsi que sur les acquisitions et cessions d'immobilisations,
- les flux monétaires et les résultats correspondants sont exprimés en Dirhams (MAD) et les quantités de produits en unités.
- le paramétrage du modèle donne à l'animateur la possibilité de faire varier le niveau des coûts ainsi que les réactions des consommateurs aux différentes composantes de l'action commerciale.
- le financement de l'entreprise est assuré par :
 - * autofinancement,
 - * augmentation du capital
 - * emprunts (voir ci-dessus),
 - * découvert bancaire.
- les excédents de trésorerie sont placés **automatiquement** par contrat.
- le plan de marchéage comprend 5 composantes :
 - * le prix : **plus celui-ci est bas** (dans les limites de la zone d'acceptabilité par la clientèle), **plus son effet commercial est important** (relativement aux prix pratiqués par la concurrence),
 - * le budget de publicité : **plus celui-ci est relativement élevé** (en pourcentage du chiffre d'affaires théorique calculé sur les quantités disponibles à la vente), **plus son efficacité est grande**,
 - * le nombre de représentants : cette composante donne les mêmes effets que la publicité ; l'effectif de la force de vente est, évidemment, rapporté aux quantités disponibles à écouler,
 - * le crédit clients : les clients sont des intermédiaires commerçants et **sont sensibles** au délai de paiement qui peut leur être consenti,
 - * les budgets d'action commerciale et de recherche de la qualité ont les mêmes effets que le budget de publicité.
- le modèle comporte **un effet de fidélisation** (différencié selon le produit vendu).
- l'indice général des prix joue sur le prix des équipements, sur les achats de matières, sur le coût des réparations et sur les frais fixes de production.
- les excédents de stocks peuvent être liquidés au prix minimum du marché.
- des appels d'offre sont possibles (voir le journal périodique)