

Texte 1: contexte

Lisez la description de la situation ci-dessous et mettez-vous à la place du fondateur.

Les personnes qui achètent du jus de pomme au supermarché achètent dans 90% des cas (sauf s'il s'agit du jus frais) une boisson produite comme suit: le fabricant de boissons achète du jus de pomme concentré à un producteur de jus et y ajoute la quantité d'eau nécessaire pour obtenir le mélange souhaité. Souvent, le mélange est d'environ 1 volume de concentré pour 7 volumes d'eau.

L'idée

Raphael s'est donc demandé pourquoi les gens achètent du jus de pomme prêt à l'emploi. Ne serait-il pas préférable d'acheter le concentré de jus de pomme et d'y ajouter de l'eau du robinet soi-même? En effet, en Suisse, l'eau du robinet est potable. Raphael a immédiatement vu que cette idée présentait plusieurs avantages:

- moins de charge à porter en faisant les courses ;
- moins d'emballage nécessaire ;
- transport plus écologique, les volumes et le poids transportés étant inférieurs ;
- possibilité de définir soi-même les volumes de concentré et d'eau ;
- gain de place pour stocker le jus de pomme à la maison ;
- durée de conservation du concentré de jus de pomme beaucoup plus longue que celle d'une bouteille de jus de pomme ouverte.

Pour Raphael, les avantages étaient évidents. En avril 2020, il a donc décidé de concrétiser son idée et de fonder une entreprise. Les ami-e-s et connaissances à qui il avait parlé de son idée étaient tous très enthousiastes, et avant même le lancement effectif des ventes, il avait reçu 100 précommandes. Pour Raphael, c'était de bon augure. Il a informé ses ami-es et connaissances qu'il pourrait probablement les livrer dans le courant de l'automne 2020.

La mise en œuvre

Nous sommes en août 2020. Raphael a créé l'entreprise «RatioDrink» pour concrétiser son idée et est sur le point de pouvoir livrer son produit. Le produit se présente comme suit:

Le concentré de jus de pomme va être vendu par unités de trois litres. Avec ce volume, la clientèle finale pourra obtenir un mélange d'environ 21 litres de jus de pomme. Le concentré sera conditionné dans un bag-in-box (ill. 2) placé dans un carton stable (ill. 1). Le carton présente les dimensions suivantes: Hauteur = 21,5 cm, largeur = 17 cm, profondeur = 10,5 cm. Le petit robinet placé sur le bag-in-box permettra à la clientèle de verser la quantité exacte de concentré souhaitée. Le bag-in-box présente en outre l'avantage de pouvoir être refermé hermétiquement. La durée de conservation du concentré après ouverture est ainsi de minimum trois mois. Dans l'emballage fermé, le produit se conserve même jusqu'à minimum un an.



Illustration 1: Emballage extérieur du concentré de jus de pomme

Source: <https://www.ratiodrink.de/antworten-zum-ratiodrink-apfelsaftkonzentrat-verpackung-und-haltbarkeit/>

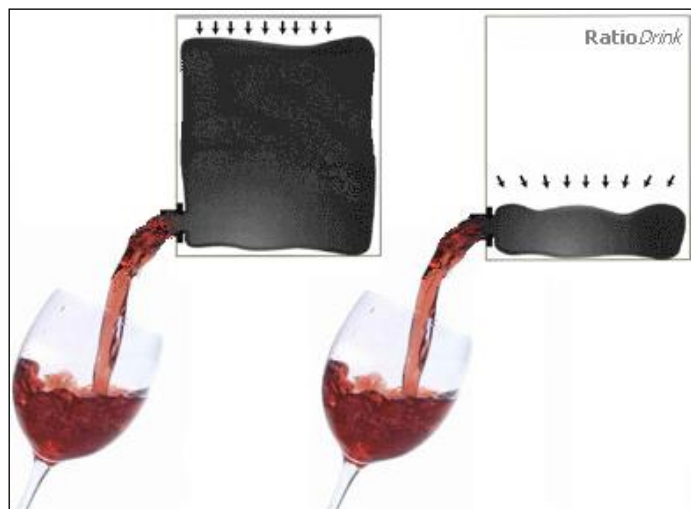


Illustration 2: Emballage bag-in-box

Source: <https://www.ratiodrink.de/antworten-zum-ratiodrink-apfelsaftkonzentrat-verpackung-und-haltbarkeit/>

Pour Raphael, il était important que le concentré de jus de pomme, et donc aussi le jus que les client-e-s allaient boire, soit un produit de qualité. Il avait donc décidé que le concentré serait produit à partir de pommes bio. Habitant à St-Gall, au bord du lac de Constance, Raphael savait que les fruiticulteurs convertis à la culture biologique étaient nombreux, et il a rapidement trouvé un producteur en mesure de toujours lui livrer une quantité suffisante de pommes. Le fruiticulteur a chiffré le coût des pommes à CHF 5 par emballage de trois litres de concentré de jus de pomme.

Ensuite, Raphael s'est mis en quête d'un partenaire pour produire le concentré de jus de pomme avec les pommes bio et le conditionner des bag-in-box. Plusieurs étapes étaient nécessaires pour cela:

- débarrasser les pommes des pierres et des branches;
- laver les pommes dans un bain d'eau douce et éliminer les mauvaises;
- réduire les pommes en moût;
- fabriquer du jus de pomme bio dans une presse à piston sous haute pression;
- chauffer le jus de pomme bio dans une installation de concentration et en retirer l'eau. Chauffer le jus à 75°C (pasteurisation) permet aussi de tuer les micro-organismes, le produit peut ainsi se conserver;
- contrôler la qualité;
- conditionner le produit dans des bag-in-box.

Raphael a finalement trouvé un partenaire lui permettant de produire 500 ou 1000 unités de produit en 4 jours. Le prix unitaire de la transformation des pommes en concentré de jus de pomme et du conditionnement en bag-in-box était de CHF 5. Le processus de fabrication était certes fastidieux, comme le montrent les étapes décrites plus haut, mais le prestataire disposait d'une installation professionnelle ultra efficace, sur laquelle il produisait bien sûr aussi du jus de pomme pour d'autres acheteurs. Par rapport aux autres clients, Raphael était plutôt un acheteur modeste.

Pour les autres étapes du processus, Raphael avait également trouvé des entreprises partenaires.

- Une entreprise de conditionnement fournissait les bag-in-box et les cartons au prix unitaire de CHF 1 chacun. Les deux éléments étaient directement livrés au partenaire qui produisait le concentré.
- Un transporteur mettait des surfaces de stockage à disposition pour les produits finis et prenait en charge la livraison à la clientèle finale. Pour l'entreposage avant la livraison aux client-e-s, Raphael devait compter un prix moyen de CHF 0.50. Les frais d'expédition de CHF 5 devaient être pris en charge par les client-e-s eux-mêmes. Il s'agissait donc seulement d'un poste neutre dont Raphael ne tenait pas compte dans le calcul du prix final.

- Pour un montant mensuel de CHF 100, eBuero, un service de gestion des appels et de bureau, assurait l'accessibilité téléphonique permanente de RatioDrink. Raphael s'occuperait lui-même de répondre aux e-mails. Le service était résiliable tous les semestres.
- Un autre prestataire s'occuperait de la facturation et d'autres tâches administratives, pour une rémunération de CHF 100 par mois. Avec ce prestataire, Raphael avait d'abord conclu un contrat d'un an.
- Raphael n'aurait pas besoin d'un bureau. Il pourrait travailler de son domicile, où il disposait d'une connexion Internet rapide et d'un poste de travail entièrement aménagé.
- Une proche connaissance de Raphael, propriétaire d'une petite agence web, avait programmé le site Internet. Ils avaient convenu d'un prix d'ami de CHF 2400 pour la programmation du site et la réalisation des adaptations pour les 12 prochains mois. Raphael prévoyait également de dépenser ce même montant dans les années à venir pour le développement et la mise à jour du site Internet.
- L'hébergement du site Internet, banque de données comprise, lui coûtait CHF 600 par an. Pour Raphael, il était important que le site Internet soit hébergé donc exploité par un prestataire professionnel, qui était également responsable de la sécurité des données et de la maintenance.
- La redevance pour réserver les noms de domaine www.ratiodrink.com, www.ratiodrink.ch et www.ratiodrink.org (Raphael avait directement réservé les trois) s'élevait à CHF 120 par an.

Raphael avait soigneusement sélectionné toutes les entreprises partenaires et avait le sentiment qu'elles étaient toutes fiables. Ensemble, ils allaient produire un produit hautement qualitatif, synonyme de réelle valeur ajoutée pour les client-e-s.

Dans son calcul du prix net, Raphael voulait tenir compte des considérations suivantes:

- Il veut seulement se verser un petit salaire la première année, en fonction des résultats du démarrage de l'activité, et vivre de ses économies. À long terme, il souhaite toutefois se verser un salaire mensuel de CHF 10 000 et, quand l'entreprise aura le vent en poupe, il table sur la vente de 20 000 unités de produit en Suisse et en Allemagne.
- À l'avenir, Raphael souhaite rester seul aux commandes. Quand les affaires marcheront vraiment bien, il pourrait toutefois envisager de louer un bureau dans un beau bureau partagé avec d'autres entrepreneurs et entrepreneuses. Il compte pour cela un loyer annuel de CHF 8000.
- Raphael estime qu'il pourra vendre 2000 unités de produit la première année.

Exercices sur le texte 1

Effectuez les exercices 1 et 2 par deux. Les solutions feront ensuite l'objet d'une discussion en plénum.

Exercice 1: Faites les exercices suivants pour avoir un aperçu des coûts fixes et variables de RatioDrink:

- a) Ouvrez le tableau Excel «RatioDrink» et dans ce tableau la feuille «Coûts fixes et variables». Entrez tous les coûts générés par la fabrication du produit. Déterminez chaque fois s'il s'agit de coûts fixes ou de coûts variables. Entrez les coûts dans la colonne correspondante pour pouvoir calculer le montant des coûts mensuels fixes et variables par unité de produit.
- b) Déterminez si les coûts fixes sont plutôt élevés ou plutôt faibles.

Exercice 2: Calculez le prix net pour le produit de Raphael. Utilisez pour ce faire la feuille «Calcul du prix». Prenez en compte les considérations de Raphael à cet égard.