



# CB1. Comment prendre de bonnes décisions d'affaires?

---

Par la Méthode du Cigar Box<sup>®</sup>

by Olivier van Lieshout

Global Facts

[www.globalfacts.nl](http://www.globalfacts.nl)

# LE CONTEXTE

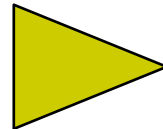
VOIR: [HTTPS://YOUTU.BE/5CQ0200XQPU](https://youtu.be/5CQ0200XQPU)



# 5P PROGRAMME DE PROFIT<sup>®</sup>

Dans la détermination du profit, nous suivons un processus **logique** et **chronologique** de 5Ps.

- P1. Planification
- P2. Produit
- P3. Unité de production
- P4. Personnes
- P5. Procédures

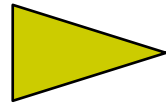


**Profit assuré !**

# Méthode du Cigar Box®

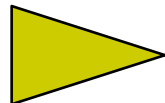
Cigar Box dans le programme de profit 5P

Cigar Box



- P1. Planification
- P2. Produit
- P3. Usine
- P4. Personnes
- P5. Procédures

Cigar Box



# P1. Planification

1. Sélectionner un PMC approprié signifie:
  - Définir son produit
  - Définir son marché
  - Justifier la combinaison
2. Sélectionner une chaîne de valeur appropriée
  - Définir la ou les zones géographiques
  - Définir les fournisseurs et les distributeurs
3. Calculer les marges et les contributions CB1/CB2
4. Définir les investissements nécessaires
5. Calculer le profit, le retour sur investissement. CB4
6. Rédiger le plan d'affaires.



# Qu'est ce qu'un **plan d'affaires**?

1. Définissez les hypothèses et les actions qui génèrent des bénéfices.
2. Planifiez leur exécution.
3. Rédigez un rapport, le business plan.
4. Si vous avez besoin de crédit: rédigez une proposition de projet bancable
5. (plan d'affaires  $\neq$  projet bancable)

# P5. Procédures

Outils de surveillance pour un meilleur contrôle:

- |                                       |              |
|---------------------------------------|--------------|
| 1. Assurance qualité et certification | A développer |
| 2. Coût de revient                    | CB3          |
| 3. Equipement & maintenance           | CB F4F       |
| 4. Satisfaction du client             | CB6          |

# LES PRINCIPES



# Principes du Cigar Box

1. Relations Cause → Effet **claire**, logiques et chronologiques.
2. Un algorithme, un modèle.
3. Facilite les calculs.
4. Garbage in, garbage out (GIGO)
5. Cigar Box est une boîte à outils pour calculer
6. ... Et pour prendre de bonnes décisions commerciales.

# Méthode du Cigar Box®

CB1: Coût d'un un seul produit	P1
CB2: Coût pour une gamme de produits	P1
CB3: Contrôle quotidien du coût	P5
CB4: Analyse des investissements	P1
CB5: Analyse de la chaîne de valeur	P1
CB6: Analyse de la satisfaction client	P1, P5

Visitez : [www.globalfacts.nl](http://www.globalfacts.nl) pour des téléchargements gratuits

# Utilisation globale du Cigar Box > 100 utilisateurs



• Bakery jobs



**Pourquoi faisons nous  
des affaires?**

**Pour faire du profit !!**

# Chapitre 1

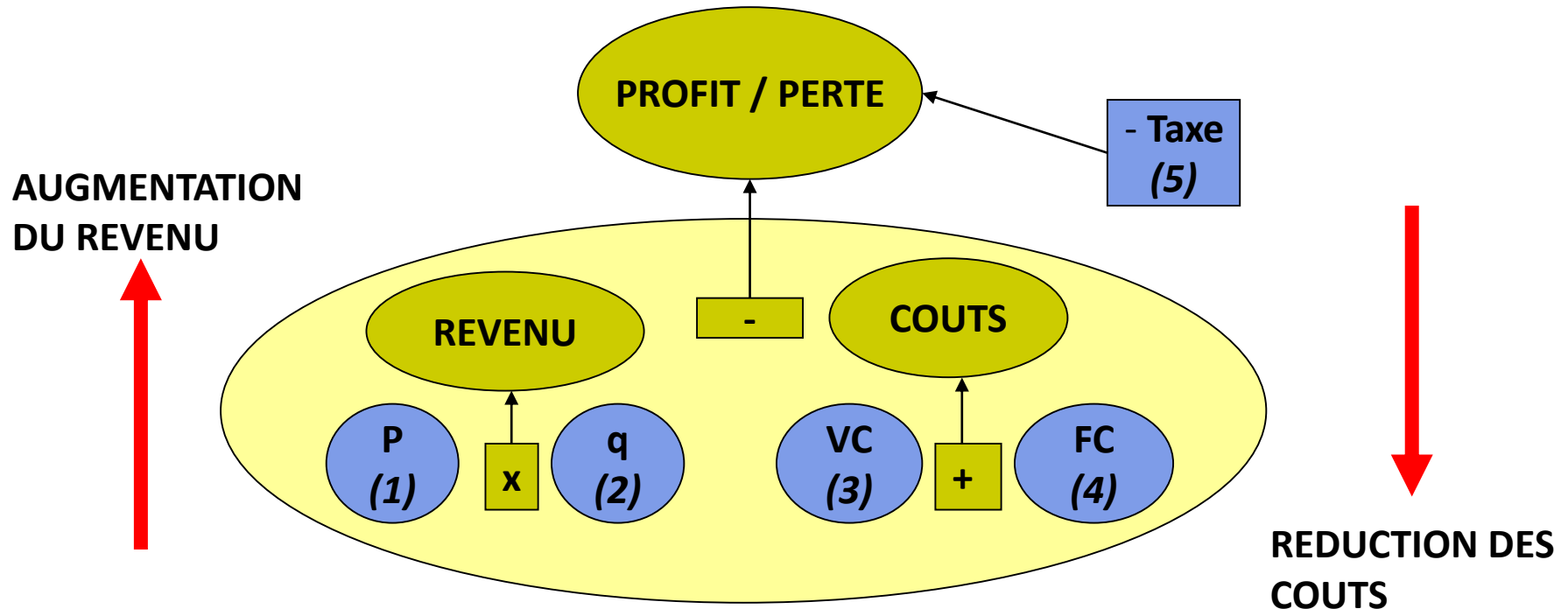
---

## CB1. Le calcul du profit rendu facile

### **Objectifs de la formation:**

- 1. Il n'y a que cinq paramètres de profit.*
- 2. Différence entre coûts variables et coûts fixes.*
- 3. Différence entre marge et contribution.*
- 4. Différence entre la Comptabilité générale et la méthode de la Cigar Box.*

# Comment calcule t'on le profit ?



1. P = Prix
2. q = quantité vendue
3. VC = Coûts variables (matière première, processus, emballage, livraison)
4. FC = Coûts fixes (amortissement, intérêts, frais généraux, marketing)
5. Taxe = Taxes, droits (comptabilité créative, connexions, ...)

# Paramètres du Profit

Il existe **SEULEMENT CINQ** paramètres

- P            Prix (*par unité*)
- VC           Coûts variables (*par unité*)
- q            Quantité (*en unité de période*)
- FC           Coûts Fixes (*par période*)
- T            Taxes % sur le profit (*par période*)

*Remarque:*

*P, VC, q doivent toujours être exprimés dans la même **unité**.*

*q, FC, T doivent toujours être exprimés dans la même unité de **période**.*

**Mais seulement quatre peuvent être influencés par l'entrepreneur!**

# Paramètres du Profit 1: Prix

Le Prix se compose de plusieurs éléments:

## Prix

	EUR/ton
<b>DDP</b> Delivered, duties paid	20
<b>DDU</b> Delivered, duties unpaid	18
<b>CIF</b> Cost, Insurance, Freight	18
<b>C&amp;F</b> Cost and Freight	17
<b>DAF</b> Delivered at Frontier	14
<b>FOB</b> Free on Board	12
<b>EXW</b> Ex Works	10

INCOTERMS



# Paramètres du Profit 2: VC

Les Coûts Variables se composent de quatre éléments:

## VC

- VC1 Coût des matières premières et ingrédients
- VC2 Coût de transformation des intrants en extrants
- VC3 Coût d'emballage
- VC4 Coût de livraison
  - transport, commissions, droits d'importation



# Paramètres du Profit 3: quantité

- **q** = **quantité réelle** vendue par période

- **q<sub>(CAP)</sub>** = **quantité à pleine utilisation**

quantité / heure \* heures / jour \* jours / année (saison de récolte)

3 ton/heure \* 22 heures/jour \* 90 jours/année = 5940 ton/année

- **q<sub>(BE)</sub>** = seuil de rentabilité, où le profit = 0

# Paramètres du Profit 4: FC

Les coûts fixes se composent de quatre éléments:

## FC

- FC1 Amortissement des actifs immobilisés
- FC2 Intérêt sur capital
- FC3 Frais généraux
  - salaires, frais de location, maintenance, etc.
- FC4 Marketing
  - publicité, conception d'emballages, etc.
  - salaires personnel de ventes, des chauffeurs

# Paramètres du Profit 5: Taxe

- Cette taxe ne concerne que l'impôt sur les bénéfices
- Les autres taxes sont soit VC ou FC
- La taxe ne se paye que lorsqu'il y a profit

**Conclusion:**

**La taxe n'est pas responsable des pertes...**

# Quoi cause des pertes?

- P – trop bas
- VC – trop élevés
- q – trop basse
- FC – trop élevés

## **Quel paramètre est le plus difficile à contrôler par la direction?**

- Réponse: q - la quantité vendue
- En agroalimentaire: q (RM) la matière première disponible
- En agriculture: P (BE) le seuil de rentabilité basé sur le prix

# Identifier les coûts - exercice

Les coûts suivants sont ils variables ou fixes?

1. Ingrédients
2. Étiquettes
3. frais bancaires
4. Réparation de la machine
5. Entretien des machines
6. Transport de sucre
7. Dépréciation
8. Taxe sociale
9. Diesel pour la chaudière
10. Electricité à l'usine
11. Électricité au bureau
12. Travail temporaire
13. Salaire de gestion
14. Détergents et gants
15. Location de panneau d'affichage
16. Cartons

# Marge et Contribution

Qu'est-ce que la **MARGE** ?

- Marge = bénéfice par unité
- Marge = prix - coût unitaire variable
- Marge =  **$P - VC$**

Qu'est-ce que la **CONTRIBUTION** ?

- Contribution = bénéfice par période
- Contribution = marge par unité \* unités vendues
- Contribution =  **$(P - VC) * q$**

# Marge %

- $\text{Marge \%} = \text{Marge} / \text{Prix} * 100\% = (P - VC) / P * 100\%$
- Marge % indique le niveau **risque**
- Les niveaux de risque habituels dans la transformation des aliments et la pâtisserie sont :

Marge %	Niveau	Remarques
< 15%	Risque très élevé	Acceptable si seulement tous les paramètres du processus de production et tous les prix sont entièrement sous control
15 – 25%	Risqué	Acceptable si la production et les fluctuations de prix sont entre 5-10%
25-35%	Normal	
35-45	Robuste	
45 – 70	Très robuste	
> 70 %	Peu probable	Revérifier vos calculs



# Quoi génère le profit?

- Marges - supérieures
- Quantité vendue - supérieure
- Contribution - plus élevée
- Les coûts fixes ne peuvent être contrôlés à court terme
- **Par conséquent : maximiser la contribution !!**
  - Faible marge \* faible quantité
  - Faible marge \* quantité élevée
  - Marge élevée \* faible quantité
  - Marge élevée \* quantité élevée



# Calcul du bénéfice (répétition)

- $P$  → Prix (par unité)
- $VC$  → Coût variable (par unité)
- $q$  → quantité (en unités par période)
- $FC$  → Coût fixe (par période)
- $(P-VC)$  → Marge (par unité)
- $(P-VC)*q$  → Contribution (par période)
- $(P-VC)*q - FC$  → Profit (par période)



# Huit types de coûts (répétition)

- VC1 → Matière première et des ingrédients
- VC2 → Traitement (électricité, main d'œuvre,...)
- VC3 → Coût de l'emballage
- FC4 → Coût de livraison (transport, taxes, etc.)
- FC1 → Coût d'amortissement
- FC2 → Coût du capital (intérêts, frais bancaires)
- FC3 → Frais généraux (salaires, loyer,...)
- FC4 → Coût du Marketing (publicités,...)



# Identifier les coûts - exercices

Déterminez les catégories de coûts

1. Pommes
2. Des autocollants
3. Commission bancaire
4. Réparation sur transformateur
5. Entretien de la pompe
6. Caisses de transport de bière
7. Dépréciation
8. Pension
9. Mazout pour la chaudière
10. Électricité pour le refroidisseur
11. Droits à l'importation
12. Travail de récolte
13. Avantages de gestion
14. Détergents et gants
15. Commission de vente
16. Nouveau design d'emballage

# CB1

---

*Aperçu:  
Calcul du bénéfice pour un produit  
pour une année*

## Pain sandwich, 700 grammes tranché et emballé dans du cellophane



		USD per kg			USD per year
<b>P</b>	Prix (livré au marché)	0.75	<b>Bénéfice</b>	Revenu total	378,000
	TVA, 5%	0.04		Coût total	303,803
	VC4 Transport + Commission de vente 5%	0.03		<b>Bénéfice avant impôt</b>	<b>74,197</b>
	VC4 Autres coûts	-		Rentabilité%	<b>20%</b>
	<b>Prix (EXW)</b>	<b>0.68</b>		Flux de trésorerie	<b>66,635</b>
<b>VC</b>	Coût de la pâte, selon la recette	0.29	<b>FC</b>	Valeur de l'actif (capital propre = 50%)	82,500
	Ratio de traitement, pertes de cuisson	-12%		Dépréciation%	7.5%
	Coût de la pâte	0.33 69%		<b>FC1</b>	<b>6,188</b> 17%
	Autres ingrédients (garniture, décoration)	- 0%		Dette (50% de la valeur de l'actif)	41,250
	<b>VC1</b>	<b>0.33</b> 69%		Taux d'intérêt	19.0%
	Coût de production horaire (huile, électricité, main)	5.12		<b>FC2</b>	<b>7,838</b> 21%
	Quantité de production par heure (kg / heure)	56		Nombre d'ETP employés	10
	<b>VC2</b>	<b>0.09</b> 19%		Frais généraux, entretien	15,000 41%
	Coût de l'emballage (flow pack, étiquettes)	0.03		Autres frais généraux	6,600 18%
	Nombre d'unités de vente par kg	1.43		<b>FC3</b>	<b>21,600</b> 59%
<b>VC3</b>	<b>0.04</b> 8%	<b>FC4. Ventes et marketing</b>	1,250 3%		
		<b>FC</b>	<b>36,875</b> 100%		
		FC% attribué au produit	80.0%		
Marchandises retournées	0.02 5%	<b>FC (attribué au produit)</b>	<b>29,500</b>		
<b>VC</b>	<b>0.48</b> 100%				
<b>Marge</b>	<b>P-VC marge</b>	<b>0.21</b> <b>30%</b>	<b>q contribution</b>	Quantité vendue q (kg / an)	504,000
				Marge %	<b>103,697</b>
Coût variable	0.48 89%	<b>Seuil de rentabilité basé sur la quantité (ventes)</b>	<b>143,379</b>	Seuil de rentabilité basé sur la quantité (pains par jour)	569
Coût fixe / q	0.06 11%			<b>Seuil de rentabilité</b>	
<b>Coût total / q</b>	<b>0.53</b> 100%	<b>Utilisation de la capacité</b>	<b>579,600</b>	Capacité de sortie en kg par heure	70
				Heures de travail par jour	23
<b>Bénéfice / q</b>	<b>0.15</b> 28%	<b>profit par unité</b>	<b>87%</b>	Durée de la saison de production en jours	360
				<b>Capacité max. de production par an</b>	<b>579,600</b>
				Capacité d'utilisation %	<b>87%</b>

Note: figures in blue are assumptions; figures in pink are calculated in another sheet; figures in black are formulas

## Pain sandwich, 700 grammes tranché et emballé dans du cellophane



4 paramètres		USD per kg	Définissent votre profit.		USD per year
Prix (livré au marché)		0.75	Revenu total		378,000
TVA, 5%		0.04	Coût total		303,803
VC4 Transport + Commission de vente 5%		0.03	<b>Bénéfice avant impôt</b>		<b>74,197</b>
VC4 Autres coûts		-	Rentabilité%		<b>20%</b>
<b>Prix (EXW)</b>		<b>0.68</b>	Flux de trésorerie		<b>66,635</b>
Coût de la pâte, selon la recette		0.29	Valeur de l'actif (capital propre = 50%)		82,500
Ratio de traitement, pertes de cuisson		-12%	Dépréciation%		7.5%
Coût de la pâte	0.33	69%	<b>FC1</b>		<b>6,188</b> 17%
Autres ingrédients (garniture, décoration)	-	0%	Dette (50% de la valeur de l'actif)		41,250
<b>VC1</b>	<b>0.33</b>	69%	Taux d'intérêt		19.0%
Coût de production horaire (huile, électricité, main)	5.12		<b>FC2</b>		<b>7,838</b> 21%
Quantité de production par heure (kg / heure)	56		Nombre d'ETP employés		10
<b>VC2</b>	<b>0.09</b>	19%	Frais généraux, entretien		15,000 41%
Coût de l'emballage (flow pack, étiquettes)	0.03		Autres frais généraux		6,600 18%
Nombre d'unités de vente par kg	1.43		<b>FC3</b>		<b>21,600</b> 59%
<b>VC3</b>	<b>0.04</b>	8%	<b>FC4. Ventes et marketing</b>		1,250 3%
Marchandises retournées	0.02	5%	<b>FC</b>		<b>36,875</b> 100%
<b>VC</b>	<b>0.48</b>	100%	FC% attribué au produit		80.0%
<b>Marge</b>	<b>0.21</b>		<b>FC (attribué au produit)</b>		<b>29,500</b>
Marge %	<b>30%</b>		Quantité vendue q (kg / an)		504,000
Coût variable	0.48	89%	<b>Contribution</b>		<b>103,697</b>
Coût fixe / q	0.06	11%	<b>Seuil de rentabilité basé sur la quantité (ventes)</b>		<b>143,379</b>
<b>Coût total / q</b>	<b>0.53</b>	100%	Seuil de rentabilité basé sur la quantité (pains par jour)		569
<b>Bénéfice / q</b>	<b>0.15</b>	28%	Capacité de sortie en kg par heure		70
			Heures de travail par jour		23
			Durée de la saison de production en jours		360
			<b>Capacité max. de production par an</b>		<b>579,600</b>
			Capacité d'utilisation %		<b>87%</b>

Note: figures in blue are assumptions; figures in pink are calculated in another sheet; figures in black are formulas

# ELITE FARM - FIRST MULTIPLICATION FIELD | IRRIGATED |

2015

CB1 Potatoes from F2 seed; 50% sold for seed; 50% packed in 10 kg bags for consumer market

Hectares planted	4.8	ha	Yield per ha	19.5	ton/ha	Season	120	days																																																																																																																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Quality grade finished product</th> <th colspan="3">1st (seed)</th> <th colspan="3">2nd (ware)</th> <th colspan="3">3rd</th> <th colspan="2">por tonelada</th> </tr> <tr> <th>100%</th> <th>30.0%</th> <th>40%</th> <th>30.0%</th> <th>0</th> <th>15,600</th> <th>100%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Percentage grade</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Price (delivered)</td> <td></td> <td>30,000</td> <td>16,500</td> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VC4 Transport</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>400</td> <td>3%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VC4 Other costs</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,000</td> <td>6%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>P (Ex Farm)</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>14,200</b></td> <td><b>91%</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Quality grade finished product	1st (seed)			2nd (ware)			3rd			por tonelada		100%	30.0%	40%	30.0%	0	15,600	100%	Percentage grade												Price (delivered)		30,000	16,500	0								VC4 Transport					400	3%						VC4 Other costs					1,000	6%						<b>P (Ex Farm)</b>					<b>14,200</b>	<b>91%</b>						<h2>profit</h2> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>MZN</th> <th>per year</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total Revenue (Ex farm)</td> <td>1,460,160</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total Cost (excl VC4)</td> <td>340,331</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Profit Before Tax</b></td> <td><b>1,119,829</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profit %</td> <td></td> <td><b>77%</b></td> </tr> <tr> <td>Cash flow</td> <td></td> <td>1,119,882</td> </tr> </tbody> </table>				MZN	per year	Total Revenue (Ex farm)	1,460,160		Total Cost (excl VC4)	340,331		<b>Profit Before Tax</b>	<b>1,119,829</b>		Profit %		<b>77%</b>	Cash flow		1,119,882																																																					
Quality grade finished product	1st (seed)			2nd (ware)			3rd			por tonelada																																																																																																																																																				
	100%	30.0%	40%	30.0%	0	15,600	100%																																																																																																																																																							
Percentage grade																																																																																																																																																														
Price (delivered)		30,000	16,500	0																																																																																																																																																										
VC4 Transport					400	3%																																																																																																																																																								
VC4 Other costs					1,000	6%																																																																																																																																																								
<b>P (Ex Farm)</b>					<b>14,200</b>	<b>91%</b>																																																																																																																																																								
	MZN	per year																																																																																																																																																												
Total Revenue (Ex farm)	1,460,160																																																																																																																																																													
Total Cost (excl VC4)	340,331																																																																																																																																																													
<b>Profit Before Tax</b>	<b>1,119,829</b>																																																																																																																																																													
Profit %		<b>77%</b>																																																																																																																																																												
Cash flow		1,119,882																																																																																																																																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>cantidad/ha</th> <th>precio</th> <th>total</th> <th>costo/ha</th> <th>costo/ton</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Seed potato</td> <td>2,500</td> <td>0.0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Fertilizers (ton)</td> <td>600</td> <td>24.0</td> <td>69,120</td> <td>14,400</td> <td>738</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>Insecticides</td> <td>3</td> <td>600</td> <td>8,640</td> <td>1,800</td> <td>92</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Fungicides (dithane)</td> <td>16</td> <td>200</td> <td>15,360</td> <td>3,200</td> <td>164</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td><b>VC1</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>93,120</b></td> <td><b>19,400</b></td> <td><b>995</b></td> <td><b>49%</b></td> </tr> <tr> <td>Req. labor, man days/ha/season</td> <td>240</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hired labor harvesting, man days</td> <td>732</td> <td>50</td> <td>36,600</td> <td>7,625</td> <td>391</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Tractor use (kms)</td> <td>860</td> <td>1.8</td> <td>7,430</td> <td>1,548</td> <td>79</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Irrigation water, kWh</td> <td>2,300</td> <td>2.30</td> <td>25,392</td> <td>5,290</td> <td>271</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td><b>VC2</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>69,422</b></td> <td><b>14,463</b></td> <td><b>742</b></td> <td><b>36%</b></td> </tr> <tr> <td>Primary packaging</td> <td>1.0</td> <td>3.00</td> <td>3.0</td> <td>5,850</td> <td>300</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Secondary packaging + label</td> <td>0.0</td> <td>0.00</td> <td>0.0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td><b>VC3</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>3.0</b></td> <td><b>5,850</b></td> <td><b>300</b></td> <td><b>15%</b></td> </tr> <tr> <td><b>VC</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>39,713</b></td> <td><b>2,037</b></td> <td><b>100%</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							cantidad/ha	precio	total	costo/ha	costo/ton		Seed potato	2,500	0.0	0	0	0	0%	Fertilizers (ton)	600	24.0	69,120	14,400	738	36%	Insecticides	3	600	8,640	1,800	92	5%	Fungicides (dithane)	16	200	15,360	3,200	164	8%	<b>VC1</b>			<b>93,120</b>	<b>19,400</b>	<b>995</b>	<b>49%</b>	Req. labor, man days/ha/season	240						Hired labor harvesting, man days	732	50	36,600	7,625	391	19%	Tractor use (kms)	860	1.8	7,430	1,548	79	4%	Irrigation water, kWh	2,300	2.30	25,392	5,290	271	13%	<b>VC2</b>			<b>69,422</b>	<b>14,463</b>	<b>742</b>	<b>36%</b>	Primary packaging	1.0	3.00	3.0	5,850	300	15%	Secondary packaging + label	0.0	0.00	0.0	0	0	0%	<b>VC3</b>			<b>3.0</b>	<b>5,850</b>	<b>300</b>	<b>15%</b>	<b>VC</b>			<b>39,713</b>	<b>2,037</b>	<b>100%</b>		<h2>FC</h2> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asset value</td> <td>955</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Depreciation %</td> <td>5.5%</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>FC1</b></td> <td><b>53</b></td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Debt</td> <td>-</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Interest rate</td> <td>5.5%</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>FC2</b></td> <td><b>-</b></td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Land rental</td> <td>-</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Family labour (FTE available)</td> <td>3.50</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Family labour cost</td> <td>13,816</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>Other overhead</td> <td>4,800</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td><b>FC3</b></td> <td><b>18,616</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> <tr> <td><b>FC</b></td> <td><b>18,668</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> <tr> <td>FC % attributed to product</td> <td>100%</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>FC (attributed to product)</b></td> <td><b>18,668</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>						Asset value	955		Depreciation %	5.5%		<b>FC1</b>	<b>53</b>	0%	Debt	-		Interest rate	5.5%		<b>FC2</b>	<b>-</b>	0%	Land rental	-	0%	Family labour (FTE available)	3.50		Family labour cost	13,816	74%	Other overhead	4,800	26%	<b>FC3</b>	<b>18,616</b>	<b>100%</b>	<b>FC</b>	<b>18,668</b>	<b>100%</b>	FC % attributed to product	100%		<b>FC (attributed to product)</b>	<b>18,668</b>	<b>100%</b>
	cantidad/ha	precio	total	costo/ha	costo/ton																																																																																																																																																									
Seed potato	2,500	0.0	0	0	0	0%																																																																																																																																																								
Fertilizers (ton)	600	24.0	69,120	14,400	738	36%																																																																																																																																																								
Insecticides	3	600	8,640	1,800	92	5%																																																																																																																																																								
Fungicides (dithane)	16	200	15,360	3,200	164	8%																																																																																																																																																								
<b>VC1</b>			<b>93,120</b>	<b>19,400</b>	<b>995</b>	<b>49%</b>																																																																																																																																																								
Req. labor, man days/ha/season	240																																																																																																																																																													
Hired labor harvesting, man days	732	50	36,600	7,625	391	19%																																																																																																																																																								
Tractor use (kms)	860	1.8	7,430	1,548	79	4%																																																																																																																																																								
Irrigation water, kWh	2,300	2.30	25,392	5,290	271	13%																																																																																																																																																								
<b>VC2</b>			<b>69,422</b>	<b>14,463</b>	<b>742</b>	<b>36%</b>																																																																																																																																																								
Primary packaging	1.0	3.00	3.0	5,850	300	15%																																																																																																																																																								
Secondary packaging + label	0.0	0.00	0.0	0	0	0%																																																																																																																																																								
<b>VC3</b>			<b>3.0</b>	<b>5,850</b>	<b>300</b>	<b>15%</b>																																																																																																																																																								
<b>VC</b>			<b>39,713</b>	<b>2,037</b>	<b>100%</b>																																																																																																																																																									
Asset value	955																																																																																																																																																													
Depreciation %	5.5%																																																																																																																																																													
<b>FC1</b>	<b>53</b>	0%																																																																																																																																																												
Debt	-																																																																																																																																																													
Interest rate	5.5%																																																																																																																																																													
<b>FC2</b>	<b>-</b>	0%																																																																																																																																																												
Land rental	-	0%																																																																																																																																																												
Family labour (FTE available)	3.50																																																																																																																																																													
Family labour cost	13,816	74%																																																																																																																																																												
Other overhead	4,800	26%																																																																																																																																																												
<b>FC3</b>	<b>18,616</b>	<b>100%</b>																																																																																																																																																												
<b>FC</b>	<b>18,668</b>	<b>100%</b>																																																																																																																																																												
FC % attributed to product	100%																																																																																																																																																													
<b>FC (attributed to product)</b>	<b>18,668</b>	<b>100%</b>																																																																																																																																																												
<h2>P-VC margin</h2> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Margin</td> <td>237,187</td> <td>12,163</td> </tr> <tr> <td>Margin %</td> <td></td> <td><b>86%</b></td> </tr> </tbody> </table>						Margin	237,187	12,163	Margin %		<b>86%</b>	<h2>q contribution</h2> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Contribution</td> <td>1,138,498</td> </tr> <tr> <td>Volume sold q (= ha * yield)</td> <td>93.6</td> </tr> </tbody> </table>			Contribution	1,138,498	Volume sold q (= ha * yield)	93.6																																																																																																																																												
Margin	237,187	12,163																																																																																																																																																												
Margin %		<b>86%</b>																																																																																																																																																												
Contribution	1,138,498																																																																																																																																																													
Volume sold q (= ha * yield)	93.6																																																																																																																																																													
<h2>profit par unité</h2> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>VC</td> <td>39,713</td> <td>2,037</td> <td>91%</td> </tr> <tr> <td>FC / q</td> <td>3,889</td> <td>199</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>TC / q</td> <td>43,602</td> <td>2,236</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td><b>Profit / q</b></td> <td><b>233,298</b></td> <td><b>11,964</b></td> <td><b>84%</b></td> </tr> </tbody> </table>						VC	39,713	2,037	91%	FC / q	3,889	199	9%	TC / q	43,602	2,236	100%	<b>Profit / q</b>	<b>233,298</b>	<b>11,964</b>	<b>84%</b>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Break even volume (ton)</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>Break even yield (ton/ha)</td> <td>0.32</td> </tr> </tbody> </table>			Break even volume (ton)	1.5	Break even yield (ton/ha)	0.32																																																																																																																																		
VC	39,713	2,037	91%																																																																																																																																																											
FC / q	3,889	199	9%																																																																																																																																																											
TC / q	43,602	2,236	100%																																																																																																																																																											
<b>Profit / q</b>	<b>233,298</b>	<b>11,964</b>	<b>84%</b>																																																																																																																																																											
Break even volume (ton)	1.5																																																																																																																																																													
Break even yield (ton/ha)	0.32																																																																																																																																																													

Note: figures in blue are assumptions; figures in pink are calculated in another sheet; figures in black are formulas



# Chapitre 2

---

## Pourquoi utiliser la méthode du Cigar Box ?

### **Argument 1:**

*La comptabilité est incomplète et peut conduire à de mauvaises décisions commerciales*

# Formule du Profit 1

## Méthode du comptable

- Profit = Revenu – Coût Total
- Formule:
- Profit =  $P * q - (VC * q + FC)$

*«Le revenu total moins le coût total est le profit»*

Quels sont les documents comptables nécessaires?

# Formule du Profit 2

## Méthode du Cigar Box

- Profit = Contribution – Coûts fixes
- Formule:
- Profit =  $(P - VC) * q - FC$

*«La contribution moins le coût fixe est un profit»*

Quels sont les documents nécessaires?

# Comparer les méthodes

## Comptabilité :

$$P * q - (VC * q + FC) = \text{Profit}$$

Ventes par période

Coûts par période

## Cigar Box:

$$(P - VC) * q - FC = \text{Profit}$$

Marge par unité \* unités par période

par période

Contribution par période

***Résultat final: Identique!***

# Pourquoi le Cigar Box?

- **Comptabilité:**

Year 1	A	B	C	Total
P	100	150	200	
q	15	10	10	
Revenues	1500	1500	2000	5000
Variable costs				4300
Contribution				700
Fixed costs				500
<b>Profit before tax</b>				<b>200</b>

Year 2	A	B	C	Total
P	100	150	200	
q	15	20	13	
Revenues	1500	3000	2600	7100
Variable costs				6350
Contribution				750
Fixed costs				500
<b>Profit before tax</b>				<b>250</b>

- **Bénéfice année 2: en hausse de 25%**

- **Cigar Box:**

Year 1	A	B	C	Total
P	100	150	200	
Variable cost/unit	80	160	150	
Margin/unit	20	-10	50	
q	15	10	10	
Contribution	300	-100	500	700
Fixed costs				500
<b>Profit before tax</b>				<b>200</b>

Year 2	A	B	C	Total
P	100	150	200	
Variable cost/unit	80	160	150	
Margin/unit	20	-10	50	
q	15	0	13	
Contribution	300	0	650	950
Fixed costs				500
<b>Profit before tax</b>				<b>450</b>

- **Bénéfice à l'année 2: jusqu'à 125%!**

# CB2 – Analyse de la marge de contribution

CB2 Bakery, Bosnia			2012			BAM	Bosnian Mark	BAM		
1	Category		1	2	3	4	5	6	50	
2	Product	Details	Per Year	Hljeb posavac Paper bag, 15 in a crate (1x15)	Domaci hljeb 600 g Paper bag, 15 in a crate (1x15)	Pogaca ispod saca Paper bag, 18 in a crate (1x18)	Mini francuz tijesto 250 gr Plastic bag, 60 (1x60)	Mini francuz tijesto pp	Lisnato virsla tijesto	Hljeb casteggio
3	Primary and secondary packaging									
4	Unit weight	in gram		600	600	720	200	200	140	600
5	Price point of unit	in Mark		1.01	1.09	1.17	0.25	0.39	0.96	1.24
12	Price EXW	per kg		1.31	1.60	1.54	1.14	1.84	6.74	1.95
15	VC1 / kg			0.56	0.57	0.57	0.73	0.73	2.46	0.64
16	VC1 %			71%	71%	67%	71%	69%	87%	74%
20	VC2 / kg			0.15	0.15	0.20	0.28	0.28	0.28	0.15
21	VC2 %			19%	19%	24%	27%	26%	10%	18%
26	VC3 / kg			0.03	0.03	0.02	0.01	0.03	0.05	0.01
27	VC3 %			4%	4%	3%	1%	3%	2%	1%
28	Returned goods %			7.0%	7.0%	7.0%	1.0%	1.0%	1.0%	7.0%
29	VC			0.80	0.81	0.85	1.03	1.06	2.81	0.86
30	Margin	per kg		0.51	0.79	0.69	0.11	0.78	3.93	1.10
31	Margin %		49%	39%	50%	45%	10%	43%	58%	56%
38	Production per year	in units	1,552,496	243,450	165,438	64,611	140,052	101,550	31,778	6,112
41	Production per year	in kg	547,622	146,070	99,263	46,520	28,010	20,310	4,449	3,667
42	Contribution		520,430	74,140	78,840	32,020	3,200	15,880	17,480	4,030
43	Contribution %		100%	14%	15%	6%	1%	3%	3%	1%



# Pourquoi utiliser la méthode du Cigar Box?

---

## ***Argument 2:***

*L'attribution de coûts fixes peut conduire  
à de mauvaises décisions  
commerciales.*

# Formule de coût de revient

- Coût total = coûts variables + coûts fixes
- Coût de revient unitaire =  $TC / q$
- Formule:

$$TC/q = VC + FC/q$$

Le prix de revient est-il constant?

Réponse: **non**, il fluctue avec  $q$ , la quantité vendue!

Dans le coût de revient, les coûts variables sont fixes et les coûts fixes sont variables...!



# Seuil de rentabilité

- Le seuil de rentabilité est le point où le profit = 0
- Revenus – coûts = 0
- Revenus – coûts variables totaux – coûts fixes = 0
- En formule:  $P \cdot q - VC \cdot q - FC = 0$
- Le seuil de rentabilité est le point où le profit = 0?
  - Basé sur la quantité: at quel **q** le profit = 0?
  - Basé sur la prix: at quel **P** le profit = 0?
  - Basé sur les coûts variables: at quel **VC** le profit = 0?
  - Basé sur les coûts fixes: at quel **FC** le profit = 0?

# Attribution des coûts fixes aux SKUs

CB2 Bakery, Bosnia			2012			BAM		Bosnian Mark		BAM
1	Category		1	2	3	4	5	6	50	
2	Product	Details	Baked	Baked	Baked	Frozen	Frozen	Frozen	Baked	
3	Primary and secondary packaging	Per Year	Hljeb posavac Paper bag, 15 in a crate (1x15)	Domaci hljeb 600 g Paper bag, 15 in a crate (1x15)	Pogaca ispod saca Paper bag, 18 in a crate (1x18)	Mini francuz tijesto 250 gr Plastic bag, 60 (1x60)	Mini francuz tijesto pp	Lisnato virsla tijesto	Hljeb casteggio	
4	Unit weight	in gram	600	600	720	200	200	140	600	
5	Price point of unit	in Mark	1.01	1.09	1.17	0.25	0.39	0.96	1.24	
12	Price EXW	per kg	1.31	1.60	1.54	1.14	1.84	6.74	1.95	
15	VC1 / kg		0.56	0.57	0.57	0.73	0.73	2.46	0.64	
16	VC1 %		71%	71%	67%	71%	69%	87%	74%	
20	VC2 / kg		0.15	0.15	0.20	0.28	0.28	0.28	0.15	
21	VC2 %		19%	19%	24%	27%	26%	10%	18%	
26	VC3 / kg		0.03	0.03	0.02	0.01	0.03	0.05	0.01	
27	VC3 %		4%	4%	3%	1%	3%	2%	1%	
28	Returned goods %		7.0%	7.0%	7.0%	1.0%	1.0%	1.0%	7.0%	
29	VC		0.80	0.81	0.85	1.03	1.06	2.81	0.86	
30	Margin	per kg	0.51	0.79	0.69	0.11	0.78	3.93	1.10	
31	Margin %		49%	39%	50%	45%	10%	43%	58%	
32	FC	per kg	358,284	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	
33	TC (EXW)	per kg		1.45	1.46	1.50	1.68	1.71	1.51	
34	TC (EXW)	per unit		0.87	0.88	1.08	0.34	0.34	0.91	
35	Profit (loss)	per kg		-0.15	0.14	0.03	-0.54	0.13	3.28	
36	Profit (loss)	%	15%	-11%	9%	2%	-47%	7%	49%	
38	Production per year	in units	1,552,496	243,450	165,438	64,611	140,052	101,550	31,778	
41	Production per year	in kg	547,622	146,070	99,263	46,520	28,010	20,310	4,449	
42	Contribution		520,430	74,140	78,840	32,020	3,200	15,880	17,480	
43	Contribution %		100%	14%	15%	6%	1%	3%	3%	



# Pourquoi utiliser la méthode du Cigar Box ?

---

## **Argument 3:**

*Le compte de résultat classique ne peut faire  
l'objet d'une action*

*CB2 Compte de résultat aide à prendre des  
décisions commerciales.*

# Meilleure compréhension du compte de Pertes & Profits



Table 1 - P&L Classic		June 2013 - May 2014	
Revenues from sales	<b>Coûts Directs</b>	4,318,000	
Other revenues		-174,393	
<b>Total revenues</b>		<b>4,143,607</b>	96%
COGS		2,473,565	
<b>Gross profit</b>		<b>1,670,041</b>	<b>39%</b>
G&A		634,552	15%
Indirect taxes	<b>Coûts Indirects</b>	3,414	0%
Distribution		408,049	9%
Marketing		45,339	1%
<b>EBITDA</b>		<b>578,689</b>	<b>13%</b>
D&A		225,610	5%
<b>EBIT</b>		<b>353,079</b>	<b>8%</b>
Interest + leasing		36,340	
FX Loss/FX Gain	<b>Coûts Indirects</b>	5,001	
Provision recovery		1,460	
Oth. Fin. expenses		827	
Non-recurring costs		2,361	
<b>Profit before tax</b>		<b>307,090</b>	<b>7%</b>
Taxes		603	
<b>Net Income</b>		<b>306,487</b>	<b>7%</b>
Cash flow		532,097	12%

Table 1 - P&L Cigar Box		June 2013 - May 2014	
Sales		4,318,000	
VC4 distribution costs		379,984	9%
<b>Sales (EXW)</b>	<b>Coûts Variables</b>	<b>3,938,016</b>	
VC1 (Raw materials)		1,597,831	64%
VC2 (Processing cost)		540,431	22%
VC3 (Packing materials)		167,963	7%
FG Losses, Returned goods		174,393	7%
<b>Total VC</b>		<b>2,480,618</b>	<b>100%</b>
<b>Contribution</b>		<b>1,457,398</b>	<b>34%</b>
FC3 (Bakeries + HQ overhead)		425,322	10%
FC4 (Shops overhead)		453,387	10%
<b>EBITDA</b>	<b>Coûts fixes</b>	<b>578,689</b>	<b>13%</b>
FC1 (Depreciation)		225,610	5%
<b>EBIT</b>		<b>353,079</b>	<b>8%</b>
FC2 (Interest + fin. cost)		45,989	1%
<b>Total FC</b>		<b>696,921</b>	<b>16%</b>
Taxes		603	
<b>PROFIT AFTER TAX</b>		<b>306,487</b>	<b>7%</b>
Cash flow		532,097	12%



# Pourquoi utiliser la méthode du Cigar Box?

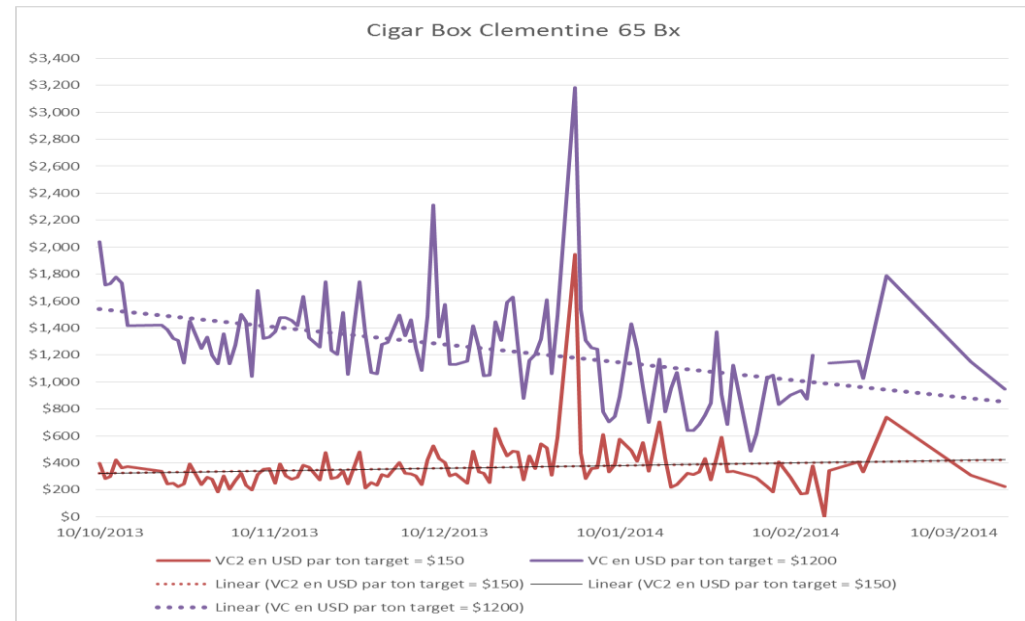
---

## ***Argument 4:***

*Mises à jour quotidiennes des  
indicateurs de performance,  
pas d'analyse après un mois.*

# CB3 – Surveillance opérationnelle

- Gardez une trace quotidienne des coûts et des indicateurs de performance
- Coûts de référence et KPIs
- Agir sur les écarts
- Amélioration continue





# Comment utiliser le Cigar Box?

- Autonome sur Excel
- CB2: Adapter le système de comptabilité existant
  - Ajouter des étiquettes CB au plan comptable
  - Ajouter des étiquettes CB aux listes d'articles
  - Rapport périodique de conception CB2
- CB3: Adapter le système ERP existant
  - Ajouter les VC1, VC2, VC3 réels aux ordres de production
  - Ajouter les KPI non financiers (kWh, litres, heures de machine, OEE, Scada, MES)
  - Concevoir le Rapport quotidien CB3



# Qui peut utiliser le Cigar Box?

- Votre fournisseur de logiciel local
- En consultation avec un spécialiste certifié Cigar Box
- Assez facile vraiment.... 😊



# Méthode du Cigar Box<sup>®</sup>

---

Notre garantie...

...Votre profit!

[Cliquez pour revoir comment nous le faisons](#)

# Comment pouvez-vous prendre de meilleures décisions d'affaires?

---

**Utilisez la méthode du Cigar Box<sup>®</sup>**

*Je vous remercie pour votre attention!*