

	Up ! Enhanced Management	Première édition
	5 La stratégie d'entreprise 5.3 L'identification des activités stratégiques	http://www.up-comp.com contact@up-comp.com

5.3.3.2 L'analyse du positionnement en coût

L'analyse du positionnement en coût peut s'effectuer par une décomposition de la structure des coûts dans la chaîne de la valeur :

- Les deux principales charges d'exploitation.
Les approvisionnements et les salaires.
- Le coût des immobilisations et le besoin financier d'exploitation.
Les investissements et le modèle économique.

Activité	Approvisionnements	Salaires	Immobilisations	B.F.E.
Infrastructure	0 %	9 %	2 %	16 %
Ressources humaines	2 %	2 %	2 %	1 %
R&D / Méthodes	2 %	9 %	5 %	1 %
Marketing stratégique	2 %	7 %	5 %	1 %
Approvisionnement	0 %	2 %	2 %	1 %
Logistique en entrée	64 %	2 %	5 %	6 %
Fabrication	10 %	27 %	53 %	8 %
Logistique en sortie	5 %	2 %	10 %	15 %
Marketing opérationnel / Vente	10 %	10 %	10 %	31 %
Service	5 %	30 %	6 %	20 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Tableau 139 – L'analyse de la structure des coûts

Idéalement, il faudrait réaliser un **benchmarking** avec la structure des coûts des concurrents – à défaut avec ceux des différents sites opérationnels. Cependant, ces informations sont rarement disponibles. Ainsi, la structure de coûts d'**Air France** est la suivante :

F

Activité	Description	Marge de manœuvre
23 %	Taxes aériennes et aéroportuaires.	Fixe et imposé.
19 %	Frais de personnel pour l'équipage.	<ul style="list-style-type: none"> • Quasi-fixe pour Air France. • Variable à court terme pour les concurrents.
16 %	Marketing opérationnel / Vente.	Variable à court terme.
11 %	Maintenance des appareils.	Fixe et imposé.
11 %	Carburant.	Fixe et imposé.
8,5 %	Amortissement des biens – avions.	Fixe par la politique d'investissements.
5,5 %	Frais de personnel pour le personnel au sol.	Variable à long terme.
6 %	Autres dépenses dont le siège.	Variable à long terme.

Tableau 140 – Les marges de manoeuvre dans le transport aérien

Cette analyse fait ressortir deux points :

- La sensibilité opérationnelle due aux achats.
Une augmentation de 50 % du carburant augmente les coûts de 5 % alors que le taux de marge opérationnelle est de 1 % en moyenne.