

Business Plan Tiser Corporation

MARC DIVINÉ

Contexte

Fondée en 1988, Tiser fabrique des imprimantes laser très grande vitesse au Texas. En 2006 le dirigeant propriétaire a identifié trois projets intéressants pour conserver son leadership sur le marché, mais ne veut plus investir et vend l'entreprise. Il s'est adressé à un business broker de Chicago qui cherche des acheteurs. Vous êtes cadre d'une entreprise qui fabrique des imprimantes de bureau et qui cherche à se diversifier. Votre patron vous demande votre avis sur ce dossier. La perspective d'aller travailler au Texas ne vous déplairait pas et serait très probable.

Marché, taille, facteurs d'évolution, concurrence

Les acheteurs sont des grandes entreprises américaines du classement Fortune 2500 et des entreprises sous-traitantes de traitement du courrier à façon avec des besoins d'impression de plusieurs centaines de millions de pages par an. Selon les distributeurs, interviewés régulièrement, le marché américain totalise environ 450 machines par an, soit un CA de 31 Millions de \$. Le parc de machines en utilisation est estimé à 2800 machines. Deux autres concurrents américains sont présents avec des parts de marché semblables, et une rentabilité en marge nette proche de 3%. Le marché est stable en C.A., mais il se concentre avec le secteur des banques et assurances et s'oriente vers moins de machines en volume, mais plus performantes, et plus chères. La principale opportunité de Tiser est de renouveler ce parc avec des innovations. Le marché européen est très réduit en nombre d'unités en raison des séries d'impression de taille insuffisante. En annexe, une étude sur 30 clients et une fiche par concurrent.

Solution, différenciation

Les produits fonctionnent à des vitesses croissantes jusqu'à 25.000 pages/h. Tiser a dans ses cartons une machine qui tourne à 35000/H, avec une technologie protégée par un brevet. Les produits Tiser ont une réputation de fiabilité et une ergonomie d'alimentation en entrée et sortie des feuilles de papier très étudiée. Elle offre des logiciels d'intégration des machines dans le système d'information des clients, et des services supplémentaires de télédiagnostic par le web. Elle doit cependant augmenter leurs fonctionnalités telles que l'automatisme de mises à jour des logiciels et l'information à l'utilisateur. En annexe, les brochures et spécifications des produits, la liste des prix, un comparatif avec les produits concurrents.

Technologie

L'entreprise emploie 78 personnes dont 45 en fabrication et 22 en R&D. 35 personnes sont des temporaires. Les savoir-faire de Tiser sont dans les domaines des moteurs d'impression laser, la mécanique et l'électronique embarquée sur les machines. Des projets ont été identifiés d'optimisation en engineering, manufacturing, et logistique avec des investissements IT. Fabriquer dans un pays low cost n'a pas été retenu. En annexe, des interviews d'experts.

Distribution

Tiser possède 14 distributeurs aux USA et au Canada, dont deux vendent plus d'\$ 1M. Ce réseau d'indépendants spécialisés estime être présent et faire des offres sur la plupart des affaires. Il vend d'autres produits pour la même clientèle des banques. Tiser n'a pas fortement émulé le réseau de distributeurs considérés comme captifs, les concurrents ayant un réseau direct d'agences. Tiser doit notamment améliorer ses ventes par une plus forte coordination des distributeurs aux réponses aux appels d'offre multi-sites. Tiser peut prendre l'option stratégique de créer ses propres agences et rompre certains contrats de distribution. En annexe, les contrats de distribution.

Partenariats

Tiser a noué des partenariats avec des fabricants d'alimenteurs de pages rotatifs géants afin de les intégrer et synchroniser les vitesses avec les imprimantes. Il a réalisé également un partenariat stratégique avec un éditeur de logiciel d'intégration et de suivi sous plate forme web. Tiser a un contrat de distribution avec chaque distributeur et projette de prospecter à l'export.

Business modèle

Tiser génère son CA et le profit exclusivement par la vente de machines. L'EBIT ajouté au salaire du dirigeant varie de \$ 650 000 à \$ 700 000 selon les années. Les marges sur prix client accordées aux distributeurs sont de 35%, et ceux-ci facturent des contrats de service après vente annuels pour 8% du prix de la machine. Le business modèle serait très différent si Tiser créait son propre réseau.

Statement of Income (Compte de résultat) Trois années réelles jusqu'à 2006, puis en prévision

Period	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Income = Chiffre d'affaires	7340	7786	8184	8879	9147	9513	9893	10289
Volume (Quantités)	133	125	116	113	112	110	109	108
(Purchase and inventory variance = achats et variations de stock)	2734	2993	3084	3346	3447	3585	3728	3877
Gross profit (marge brute)	4606	4793	5100	5533	5700	5928	6165	6412
Operating expenses = autres charges variables	1653	1702	1719	1865	1921	1998	2078	2161
(Labor=salaires)	2545	2616	2828	2936	2978	3035	3094	3155
(Autres charges fixes)	225	244	250	258	283	291	304	317
(depreciation = amortissements des immobilisations)	102	120	94	88	88	88	55	55
EBIT = résultat opérationnel	81	111	209	386	430	516	634	723

Au-delà de 2008, les prévisions sont faites avec un CA en hausse de 4% et toutes les charges en proportion quasi linéaires.

Les programmes d'opportunité non pris en compte par prudence

Un **investissement technologique** à l'usine coûterait 1 900 000 dollars et réduirait le prix des achats de 18% parmi les charges variables. **La création de la nouvelle machine** à vitesse 35 000/h coûterait \$ 1,1 M en R&D, prendrait deux ans et augmenterait la part de marché de 33 à 39% pendant 7 ans.

Dernier programme recensé, Tiser pourrait **créer immédiatement trois agences**. Elle pourrait placer 20 machines par an supplémentaires vendues en direct \$91 700, avec les contrats de service de 12% de l'équipement. Il lui en coûterait \$ 920 000 de charges variables commerciales et 85% des contrats de maintenance en main d'œuvre de techniciens et pièces par an.

Annexes du plan (non fournies) : statuts de l'entreprise, CV des dirigeants qui sont très stables et expérimentés, une étude de marché, brochures des produits, comparatif concurrence, spécifications marketing des produits futurs, interviews d'experts.