Modèle de business plan

# Business plan

# Golf Solutions AG

Max Meier, CEO

Golf Solutions AG

Bahnhofstrasse 500

8000 Zurich

Tél. +41 (0)44 234 56 78

Fax +41 (0) 44 234 56 79

max.meier@provider.ch

**Sommaire**

**MANAGEMENT SUMMARY 3**

**1. ENTREPRISE 4**

1.1. Contexte historique 4

1.2. Objectif de l’entreprise et ligne directrice 4

1.3. Organisation de l’entreprise 4

1.4. Situation actuelle 4

**2. Produits, services 5**

2.1. Prestations de marché 5

2.2. Protection des produits 5

2.3. Acquéreurs 5

**3. Marché 6**

3.1. Aperçu du marché 6

3.2. Position sur le marché 6

3.3. Evaluation du marché 6

**4. Concurrence 7**

4.1. Concurrents 7

4.2. Produits concurrents 7

**5. Marketing 8**

5.1. Segmentation du marché 8

5.2. Stratégie de lancement 8

5.3. Politique de prix 8

5.4. Vente / Distribution / Sites 8

5.5. Publicité / PR 8

5.6. Chiffre d’affaires visé en CHF 1’000 9

**6. Site / Logistique 9**

6.1. Domicile 9

6.2. Logistique / Administration 9

**7. Production / Acquisition 9**

7.1. Moyens de production 9

7.2. Technologie 9

7.3. Capacités / Goulots d’étranglement 9

7.4. Principaux fournisseurs 10

**8. Management / Conseillers 10**

8.1. Equipe de l’entreprise 10

8.2. Conseil d’administration 10

8.3. Conseillers externes 10

**9. Analyse des risques 11**

9.1. Risques internes 11

9.2. Risques externes 11

9.3. Sécurité 11

**10. Finances 11**

10.1. Rétrospective 11

10.2. Compte de résultat prévu 12

10.3. Bilan au 31.12.2009 12

10.4. Concept de financement 12

**11. Demande de financement via fonds étrangers 12**

**Management Summary**

La société Golf Solutions AG, sise à Zurich, a pour objectif d’équiper de manière adéquate les débutants, les avancés et les professionnels du golf en Suisse. Elle vise le développement, la production et la vente d’articles de golf en tous genres.

La société Golf Solutions AG a par conséquent conçu de nouveaux clubs de golf, golfettes et balles. Le golf est en Suisse, contrairement aux pays voisins et aux Etats-Unis, une discipline sous-développée. Il n’y a que peu de terrains de golfs publics, et aucun magasin spécialisé proposant une offre complète ainsi qu’une sélection de produits clairement différenciés au niveau de la qualité et du prix n’existe.

Les produits spéciaux développés par la société Golf Solutions AG sont fabriqués et distribués par l’entreprise elle-même, sachant que les filiales les vendent également avec d’autres articles. En raison de la forte demande en nouveaux terrains de golf publics et de la grande popularité de ce sport, les équipements de golf présentent un potentiel de ventes élevé. Néanmoins, il faut s’attendre, vu la situation, à ce que les grands distributeurs comme Migros, qui exploite ses propres greens, s’implantent dans ce secteur. Certaines tentatives de grands distributeurs ont échoué en raison du manque de savoir-faire et d’une commercialisation lente.

Pour poursuivre la consolidation de l’entreprise et entrer sur le marché, la société a besoin de capitaux supplémentaires à hauteur de CHF 1,5 million et de nouveaux partenaires financiers. L’entreprise prévoit donc d’atteindre, d’ici 2014, un chiffre d’affaires de CHF 20 millions et un EBIT de CHF 2,5 millions.

**1. Entreprise**

**1.1. Contexte historique**

L’entreprise a été fondée le 5 décembre 2007 sous le nom de «Golf Solutions AG», sise à Zurich, sous la forme d’une société anonyme dotée d’un capital-actions de CHF 400'000 et inscrite au registre du commerce du canton de Zurich par

a) **Max Meier**, né en 1956, lic.oec et golfeur professionnel, Mönchaltorf

b) **Peter Schmid**, né en 1960, spécialiste en marketing, Uster

c) **Karin Portmann**, née en 1959, juriste d’entreprise, Bubikon

d) **Albert Garter**, né en 1961, technicien ETS et golfeur professionnel, Uitikon Waldegg

e) **Christian Reich**, né en 1920, retraité, Zurich.

Le capital-actions est réparti en 4'000 actions nominatives d’une valeur nominale de CHF 100. Les fondateurs a) – d) participent à l’entreprise à hauteur de 15%, et le fondateur e) avec 40% du capital-actions. L’activité opérationnelle de la société a débuté le 1er janvier 2009.

**1.2. Objectif de l’entreprise et ligne directrice**

L’objectif de l’entreprise et sa ligne directrice sont d’équiper les golfeurs intéressés avec des produits adéquats pour tous les budgets.

**1.3. Organisation de l’entreprise**

La direction de l’entreprise incombe à Max Meier, CEO, à Karin Portmann, CFO, et à Albert Garter, CTO. Afin d’atteindre les objectifs d’expansion fixés, le personnel devra être réparti, au 1er avril 2011, comme suit:

2 collaborateurs pour les activités commerciales

3 collaborateurs pour le développement

3 collaborateurs pour la production

5 collaborateurs pour la vente

L’entreprise dispose en outre de locaux destinés aux bureaux, à la production et au stockage à Zurich, Bahnhofstrasse 500, d’une superficie d’environ 1'000 m2.

**1.4. Situation actuelle**

La société a généré, au cours de son premier exercice commercial, un chiffre d’affaires de CHF 2 millions et un EBIT de CHF 100'000 au 31 décembre 2009.

**2. Produits, services**

**2.1. Prestations de marché**

L’entreprise propose les articles suivants:

a) assortiment de sets de golf des marques Kendall, Avalon, Bridgestone, Yellow

b) petits accessoires de golf

c) golfettes conventionnelles

d) installations d’entraînement

e) produits spéciaux développés par Golf Solutions AG

Il s’agit, pour les lettres a) – d), de produits courants et éprouvés, principalement importés des Etats-Unis. Les produits e) sont des inventions de la société Golf Solutions AG (cf. point 2).

La gamme de produits répond à toutes les exigences d’un golfeur pour pratiquer son sport à des prix nettement inférieurs à ceux de la concurrence. Chaque vente est couplée à un entretien-conseil sur place, avec le client. En outre, l’acheteur a l’occasion de connaître de nouveaux produits innovants grâce au savoir spécialisé des employés de Golf Solutions AG.

**2.2. Protection des produits**

Les produits spéciaux développés par Golf Solutions AG sont protégés, en Suisse, en Allemagne, en Autriche, en France et en Italie, par les numéros de brevets 123.345, 788.221 et 899.456 jusqu’en 2018.

**2.3. Acquéreurs**

L’entreprise dépend entièrement du consommateur final. Un grand potentiel de ventes existe surtout auprès des personnes pratiquant pour la première fois ce sport. En outre, il a été reconnu que le prix de départ ainsi que les conseils jouaient un rôle majeur pour les acquéreurs. La demande est étroitement liée au marché des articles de golf, décrit dans les détails au point 3.

**3. Marché**

**3.1. Aperçu du marché**

D’après un estimation propre, le volume du marché en Suisse s’élève actuellement à près de CHF 100 millions. Plus de 50'000 personnes jouent au golf sur le territoire helvétique; les golfeurs dépensent en moyenne, pour leur équipement, CHF 2'000 par an. Sur la base de l’enquête réalisée et de l’estimation propre, il faut s’attendre à une croissance prononcée au cours des cinq prochaines années. Nous escomptons, d’ici 2014, une duplication du volume:

## Produit Volume 2010 2011 2012 2013 2014

Sets de golf 50 mio. 20% 20% 10% 10% 10%

Accessoires 30 mio. 20% 10% 10% 5% 5%

Installations   
d’entraînement 10 mio. 10% 20% 20% 20% 10%

Golfettes 5 mio. 10% 10% 8% 5% 5%

Produits spéciaux 5 mio. 5% 5% 5% 5% 5%

Les nouveaux développements techniques sont uniquement attendus dans les secteurs secondaires.

**3.2. Position sur le marché**

La position de l’entreprise sur le marché reste insignifiante avec CHF 2 millions. La forte demande dans notre magasin sur le site actuel permet toutefois d’escompter une augmentation importante des bénéfices. Nous visons une part de marché, pour les cinq prochaines années, de 10%, ce qui correspond à un chiffre d’affaires d’environ CHF 20 millions.

**3.3. Evaluation du marché**

Le golf a actuellement le vent en poupe en Suisse! Cette discipline est devenue, au cours des cinq dernières années, un vrai sport pratiqué par des personnes de tous âges, principalement la tranche des 25 – 55 ans, peu importe le sexe. Ces données sont étayées par l’augmentation annuelle de plus de 30% du nombre de membres des clubs de golf suisses. L’Association Suisse des Golfeurs Indépendants ASGI surtout enregistre une croissance de plus de 50% par an (cotisation des membres: CHF 300 par an!). L’association entretient des relations avec divers terrains de golf pouvant être utilisés par les membres ASGI sans y être affiliés. En outre, des clubs *pro forma* existent à l’étranger – notamment en Autriche, en Angleterre et en Ecosse – qui délivrent des cartes de membre à des prix avantageux (CHF 600).

La formation nécessaire pour pratiquer le golf est proposée par chaque exploitation. Il est également possible d’obtenir l’attestation *Autorisation de parcours* à l’étranger, pendant ses vacances; une formule fort appréciée. Actuellement, la branche est confrontée, sur le plan local, à différents obstacles étatiques et politiques pour la création et l’exploitation de terrains de golf. L’évolution de la situation observée au cours des trois dernières années a prouvé que la forte demande ne peut être réfrénée, et que la discipline a également conquis la classe moyenne de la population. Les greens publics exploités par Migros à Otelfingen, au Greifensee et dans la Suisse centrale connaissent une grande popularité, du fait que les clubs ne cessent d’afficher complet et que l’aménagement d’autres terrains est prévu. Dans ce contexte, Migros s’engage substantiellement.

Quant au comportement d’achat des clients, il varie. Il faut s’attendre à une répartition du marché comme suit:

## Régions Part de marché Tendance

Suisse alémanique 50% légèrement décroissante

Tessin 10% légèrement croissante

Valais 10% stagnante

Suisse romande 30% légèrement croissante

Il est également possible qu’une autre discipline sportive et de loisirs soit en mesure de surclasser le golf. Néanmoins, vu le nombre de tendances sportives et de loisir variées existant actuellement, aucune autre activité, outre le golf, n’a pu s’établir solidement.

Les expériences effectuées aux Etats-Unis et en Angleterre, les berceaux du golf, montrent que le marché est saturé vu la forte présence de boutiques et de terrains de golf. Toutefois, la croissance reste, avec près de 2%, modérée. Par rapport aux Etats-Unis, la densité des greens en Suisse est dix fois moindre.

**4. Concurrence**

**4.1. Concurrents**

Actuellement, nos principaux concurrents sont les petites boutiques professionnelles de golf des différents clubs ainsi que d’autres petits magasins spécialisés. La plupart de ces boutiques proposent des marques célèbres à des prix 30 à 40% supérieurs par rapport aux Etats-Unis. Nous craignons qu’au cours des prochaines années, les grands distributeurs (comme Migros et Coop) intègrent ces produits dans leur gamme et les vendent au rabais. Il ne faut pas s’attendre non plus à ce que la concurrence change de stratégie. Elle poursuivra sa politique de prix élevés sans quoi elle n’aurait aucune chance de survivre vu son taux important de coûts fixes.

**4.2. Produits concurrents**

Outre quelques marques propres, nous proposons surtout des produits commerciaux. Nous pouvons par conséquent nous démarquer de la concurrence.

**5. Marketing**

**5.1. Segmentation du marché**

**Segments de clientèle:**

Priorité n°1: débutants entre 25 et 55 ans

Priorité n° 2: golfeurs avec autorisation de parcours et handicap 25 ou supérieur

Priorité n° 3: golfeurs avec handicap 24 ou inférieur

**Régions de marché:**

Priorité n° 1: Suisse alémanique

Priorité n° 2: Suisse romande

Priorité n° 3: Valais

Priorité n° 4: Tessin

**5.2. Stratégie de lancement**

**Exploitation des régions de marché**

2010 – espace économique de Zurich

2012 – expansion à la Suisse alémanique

2013 – expansion à la Suisse romande et au Valais

2014 – expansion au Tessin via un concept de filiales.

**5.3. Politique de prix**

Nos prix sont environ 10% inférieurs à ceux de la concurrence.

**5.4. Vente / Distribution / Sites**

Nous comptons implanter des points de vente (POS) dans toute la Suisse, conformément à la stratégie de lancement expliquée au point 5.2. En outre, nous profitons d’une présence dans les grandes associations de golf suisses (ASG, ASGI, etc.). Nous participerons également aux Salons sportifs en tout genre. Notre site actuel fait à la fois office de POS, de centre administratif et de dépôt central. Par la suite, nous implanterons et exploiterons de nouveaux sites de vente, conformément à la stratégie de lancement du point 5.2.

**5.5. Publicité / RP**

Nous lancerons des activités publicitaires et RP ciblées via radio, télévision, journaux et mailings.

**5.6. Chiffre d’affaires visé en CHF 1’000**

**Produits 2009 2010 2011 2012 2013 2014**

### Effectif Théorique Théorique Théorique Théorique Théorique

Sets de golf 1’000 2’000 4'000 6’000 8’000 10’000

Accessoires, vêtements incl. 500 1’500 2’000 3’000 4’000 5’000

Installations d’entraînement 200 500 1’000 1’500 1’800 2’000

Golfettes 200 400 800 1’200 1’500 2’000

Produits spéciaux 100 200 400 600 800 1’000

**6. Site / Logistique**

**6.1. Domicile**

Tous les locaux nécessaires de l’entreprise sont loués.

**6.2. Logistique / Administration**

Les ressources humaines seront adaptées, au fur et à mesure, à l’évolution du chiffre d’affaires et à l’acquisition de nouveaux POS. Les solutions informatiques utilisées aujourd’hui répondent aux exigences actuelles et futures pour une évolution du chiffre d’affaires de CHF 30 millions.

**7. Production / Acquisition**

**7.1. Moyens de production**

Les moyens et outils nécessaires au développement et à la production (montage) de produits spéciaux sont disponibles. Nous louerons, le cas échéant, des machines et installations supplémentaires ou externaliserons la production.

**7.2. Technologie**

Le savoir-faire nécessaire au développement des produits spéciaux est transmis à trois personnes de l’équipe technique. Nous ne sommes pas confrontés à de grandes dépendances personnelles vu que les connaissances sont constamment documentées.

**7.3. Capacités / Goulots d’étranglement**

L’équipe actuelle est formée selon les besoins existants. Nous prévoyons de consolider l’équipe avec dix techniciens dans le cadre du développement de l’entreprise.

**7.4. Principaux fournisseurs**

## Fournisseurs Séries de produits Part au volume d’acquisitions

Bronson Ltd., Kentucky, USA a – d 40%

Derentaff Ltd., Sacramento, USA a – c 20%

USA Golf, San Francisco, USA d 10%

Torenso, Turin, Italie b 10%

Breckenbush, Williamsburg, USA a + b 10%

Nous disposons d’un accord de distribution exclusif pour les trois prochaines années concernant la marque «No Problem» du fournisseur Bronson Ltd. Nous discuterons d’un nouvel engagement d’achat une fois les trois ans écoulés ou à l’atteinte d’un volume d’acquisition de CHF 1 million.

**8. Management / Conseillers**

**8.1. Equipe de l’entreprise**

• CEO: Max Meier

• CFO:

Karin Portmann

• CTO:

Albert Garter

Administration

Marketing

Vente

Acquisition

Développement

**8.2. Conseil d’administration**

Président: Christian Reich (cofondateur et investisseur)

Délégué: Max Meier (CEO)

Membre: Dr. iur. Ottilo Hansmeier, avocat

Membre: Heinrich Meier, entrepreneur

Evolution personnelle, voir annexe (3).

**8.3. Conseillers externes**

La société Revisions-Treuhand AG, Zurich, est mandatée en tant qu’organe de révision.

En outre, la direction recourt à des conseillers externes: le bureau d’avocats Derungs & Partner à Zurich et le bureau marketing Zehnhäuser & Sohn à Uster.

**9. Analyse des risques**

**9.1. Risques internes**

Actuellement, l’entreprise emploie un personnel restreint. Quelques départs au département management pourraient substantiellement affaiblir la société.

**9.2. Risques externes**

Sur le plan juridique, aucune obligation ou restriction n’est prévue sur le marché que nous exploitons. Les conditions-cadre pour la création d’autres terrains de golf sont plutôt privilégiées par le réajustement culturel prévu pour l’agriculture. Avec l’implantation de nouveaux greens, des emplois destinés aux agriculteurs ayant perdu leur travail pour des raisons économiques seront créés (greenkeeping, entretien du terrain en général, restauration, entretien des outils et des machines). Le plus grand risque réside dans l’entrée sur le marché d’un ou plusieurs grands distributeurs.

**9.3. Sécurité**

En raison de l’expansion de l’entreprise, il convient de renforcer le management. Parallèlement, la consolidation du marché doit être rapide pour compliquer, voire empêcher l’entrée d’autres concurrents. En outre, il faut tenter d’acquérir d’autres accords de distribution exclusifs pour des produits attrayants au niveau du prix et solides au niveau de la qualité.

**10. Finances**

**10.1. Rétrospective**

Le premier exercice commercial a été clôturé avec un chiffre d’affaires net de CHF 2 millions et d’un EBIT modéré de CHF 100'000, le bénéfice net s’élevant à CHF 50'000. Les détails sur le premier exercice commercial sont disponibles en annexe. Il convient de constater, en général, que le chiffre d’affaires du dernier semestre n’a cessé d’augmenter. Nous en déduisons donc que le succès des derniers mois poursuit sa trajectoire.

L’entreprise a jusqu’ici été financée par ses propres moyens et un crédit d’exploitation limité à CHF 200'000, octroyé par la Banque cantonale de Zurich. Par sécurité, les créances d’exploitation ont été cédées à la banque.

**10.2. Compte de résultat prévu**

**Base Case 2009 2010e 2011e 2012e 2013e 2014e**

Chiffre d’affaires net 2’000 4’800 8’200 12’300 16’100 20’000

Charges de marchandises 1’000 2’400 4’100 6’150 8’050 10’000

Bénéfice net 1’000 2’400 4’100 6’150 8’050 10’000

Charges d’exploitation 900 2’000 3’500 5’000 6’500 7’500

EBITDA 150 700 1’000 1’600 2’000 3’000

EBIT 100 400 600 1’150 1’550 2’500

Bénéfice net 50 250 400 800 1’000 1’700

Investissements 400 1’400 1’500 1’000 1’000 500

Dividendes 0 0 0 400 500 900

*e = estimé*

**10.3. Bilan au 31.12.2009**

### Actifs Passifs

Liquidités 50 Banque 150

Débiteurs 700 Créanciers 1’200

Stock 1’000 FE, PT restants à c. terme 450

AC, AT restants à c. terme 100

**Total AC 1'850 Total FE 1’800**

Capital-actions 400

Biens meubles, immob. 400 Bénéfice au bilan 50

**Total AI 400 Total FP 450**

**2'250 2’250**

**10.4. Concept de financement**

Il est prévu de financer l’expansion de l’entreprise avec un afflux de fonds de CHF 1,5 million comme suit:

Augmentation du capital-actions de CHF 0,4 millions à CHF 0,6 millions, avec un agio de CHF 0,2 millions (déclaration d’intention correspondante [Letter of intent, LOI] d’une société de capital-risque) et emprunt de fonds étrangers de CHF 1,1 million.

Quant au financement via fonds étrangers, la cession des créances d’exploitation ainsi que le cautionnement du management à hauteur de CHF 200'000 au maximum servent de garantie. Néanmoins, il convient, dans un tel cas, de liquider le crédit d’exploitation avant la banque actuelle (limite de CHF 0,2 million).

**11. Demande de financement via fonds étrangers**

CHF 1,1 million pour le financement de l’expansion sous forme de prêt fixe jusqu’au 30.06.2015. Taux d’intérêt SWAP, hors marge de 2% au maximum. Remboursement par tranches annuelles de CHF 250'000, pour la première fois au 30.06.2012. Sécurité, cf. point 10.1. L’entreprise est également ouverte à toute autre variante de financement.

Source: Banque cantonale de Zurich, ZKB, 2003/actualisation en 2010