

**Redéfinir le  
modèle d'affaire  
afin de propulser  
votre marque!**

**Université Laval** présente à:

Francisco Pimentel et Teresa Castro

**ConsULTants**

Cimon Boily

Annabelle Brossard

Heidi Turcotte

Catherine Roy

## Mandat

**Élaborer un plan stratégique afin de déterminer le meilleur chemin vers la rentabilité internationale du groupe Sonae SR.**

### Enjeux secondaires

- Comment garantir que les modèles opérationnels de franchise demeurent rentables?
- Quels seraient les marchés à cibler et avec quelle division pénétrer?
- Comment créer sa propre maison de marque et acquérir est-elle une option?
- Que faire avec le marché espagnol?
- Comment atteindre une rentabilité globale en 2017 pour Sonae?
- Que faire avec Worten?
- Quel était le rôle de l'Espagne dans l'expansion de Sonae?

# AGENDA

Analyses globales

Diagnostic stratégique

Implantation

Conclusion

**Politique et Légal:**

- Instabilité politique dans les pays du Moyen-Orient
- Variété des contextes légaux

**Social:**

- Désir de trouver leur marque préférée au même endroit

**Environnement:**

- Déchets occasionnés par l'industrie du textile

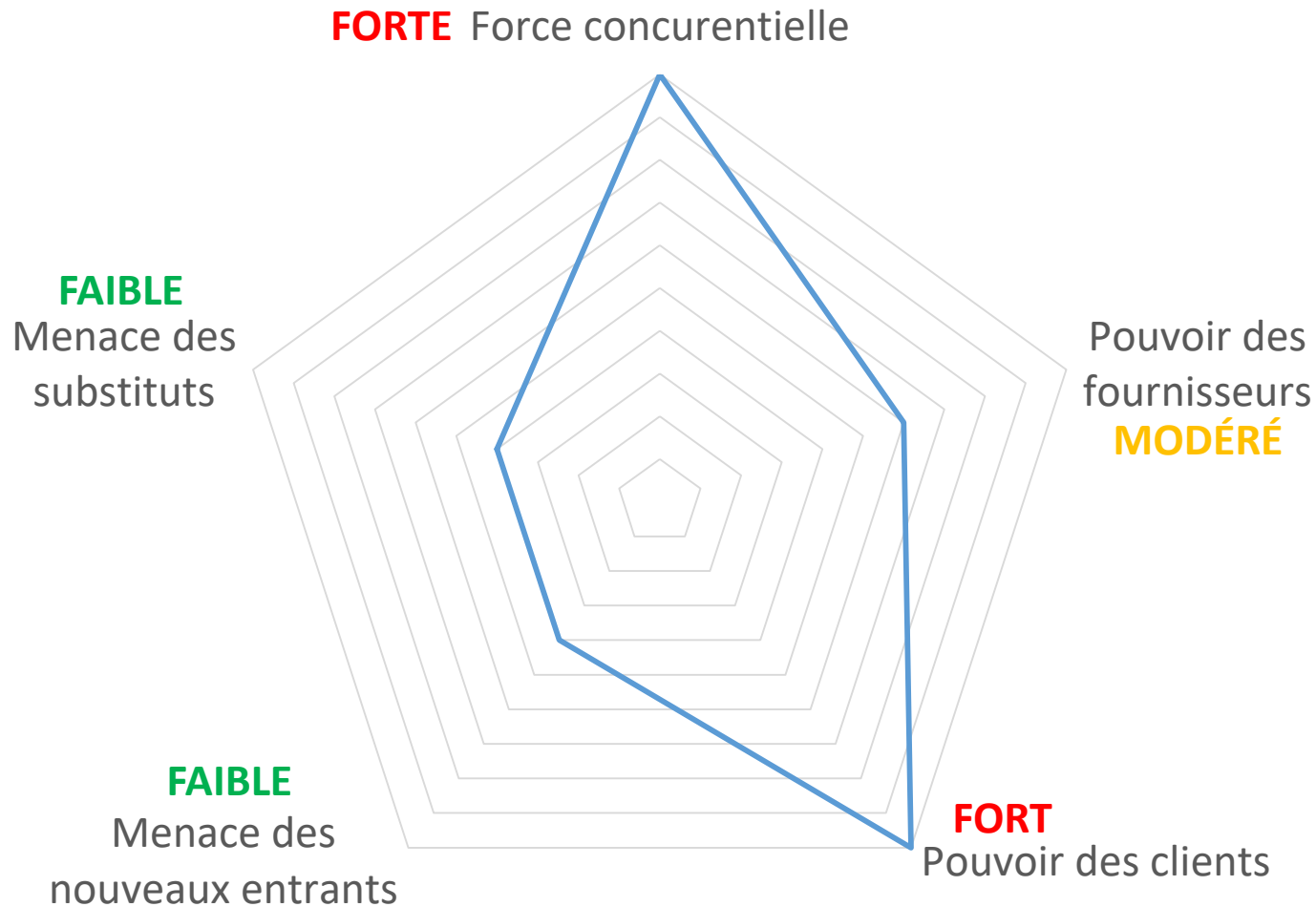
**Technologique:**

- Instabilité du marché électronique
- Vente en ligne est prééminente

**Économique:**

- Ralentissement économique affectant l'Europe et le Portugal
- Inde : pourcentage élevé de la population disposant d'un revenu disponible

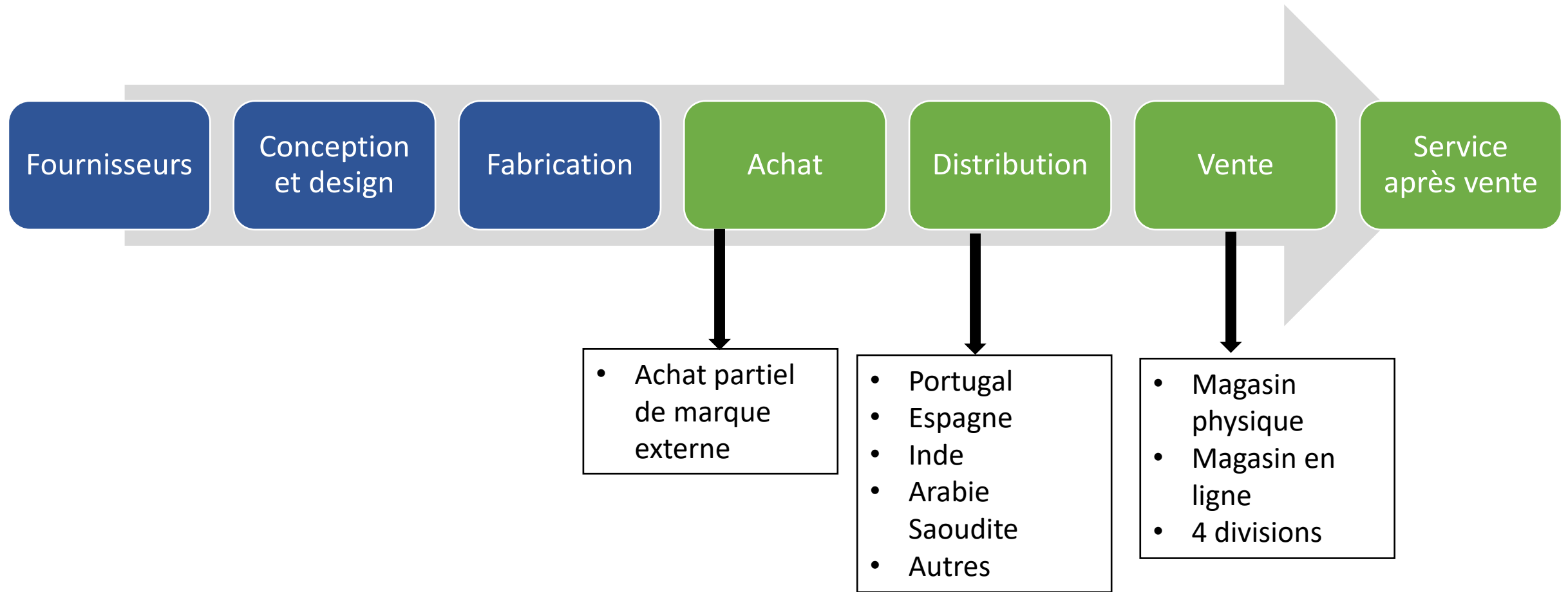
Bref, il faut savoir exploiter plusieurs canaux de distribution et savoir répondre adéquatement aux besoins de nos clients .



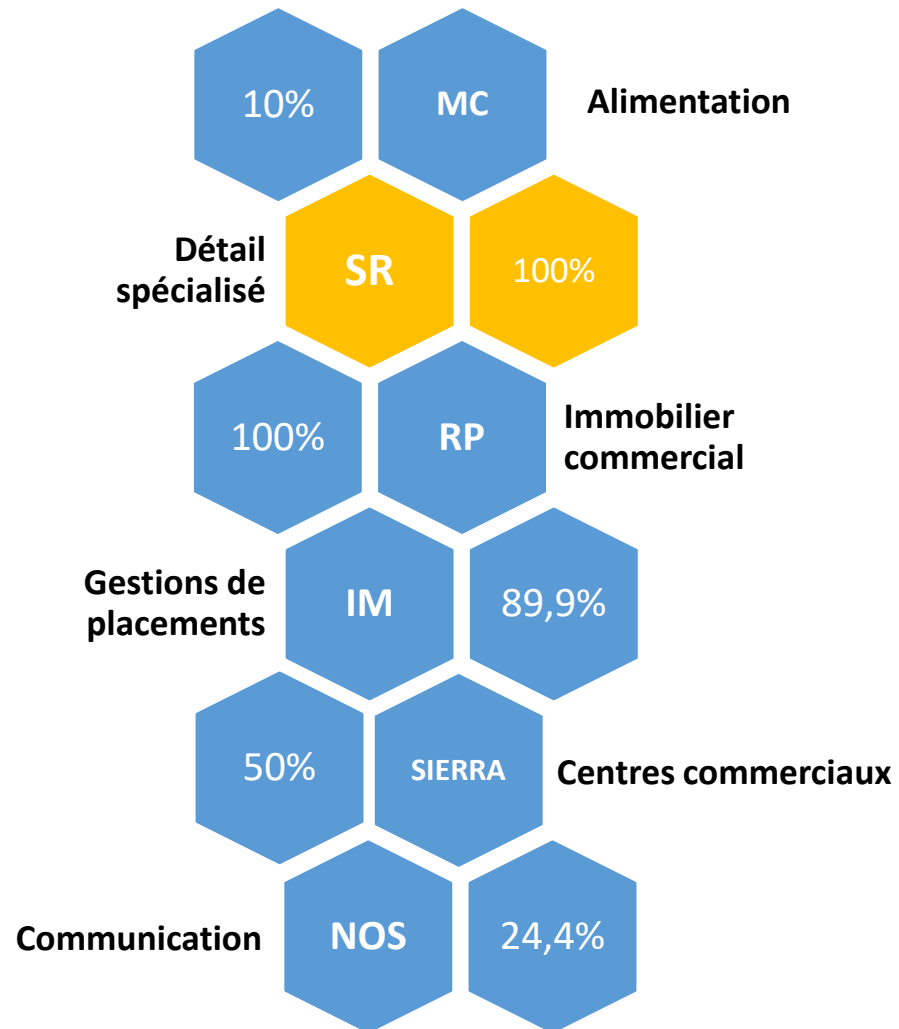
### Facteurs clés de succès

- Connaissance et expérience dans les différents marchés
- Accessibilité
- Différenciation de la marge

Bref, l'entreprise doit porter une attention particulière à la concurrence tout en satisfaisant les besoins des clients .



Bref, l'entreprise est partiellement présente sur la chaîne de valeur.



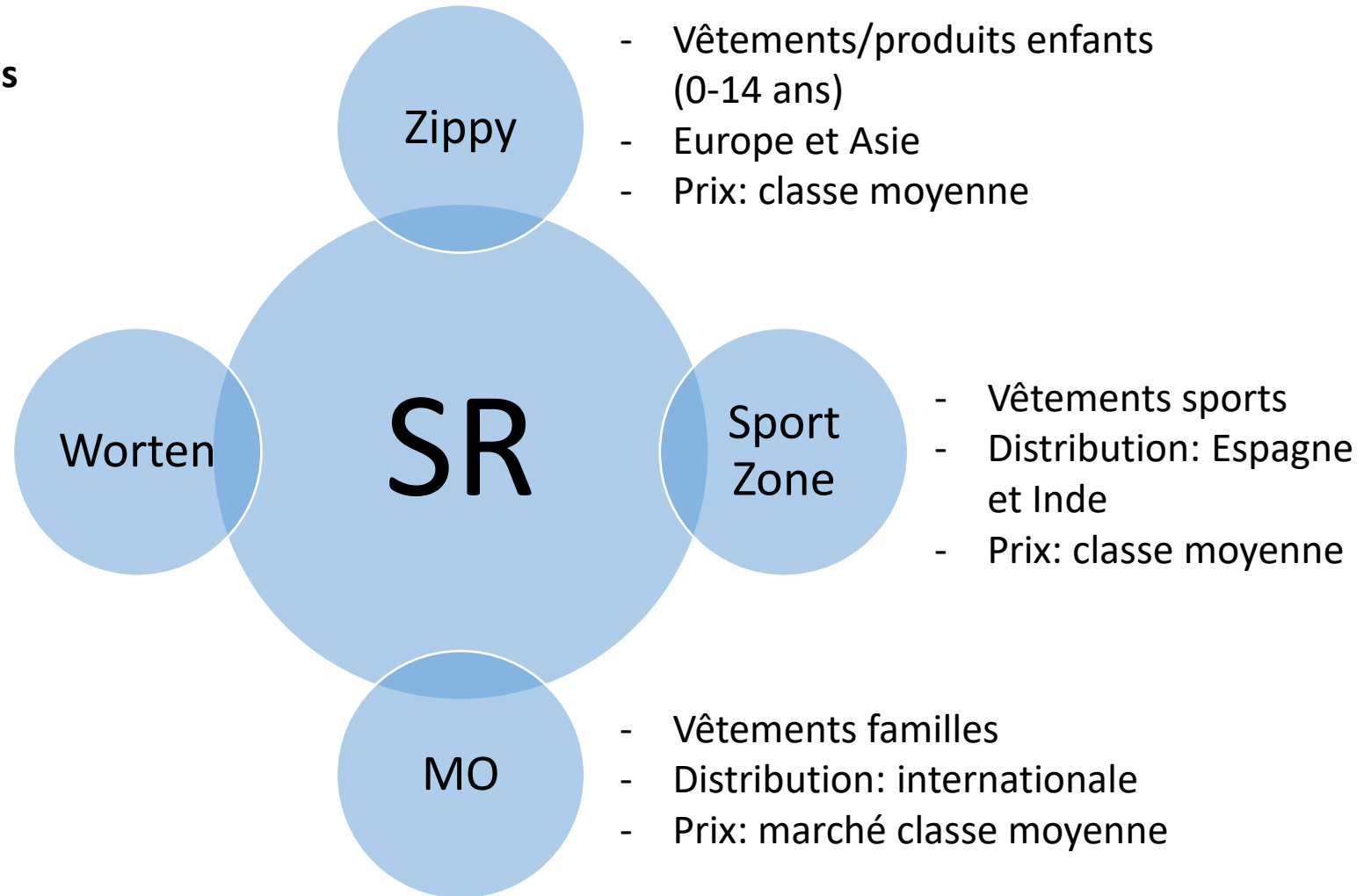
## Marques détenues

- Zippy
- Sport zone
- MO
- Worton

Bref, la force de distribution est l'avantage concurrentiel.

**Division SR - Marques détenues**

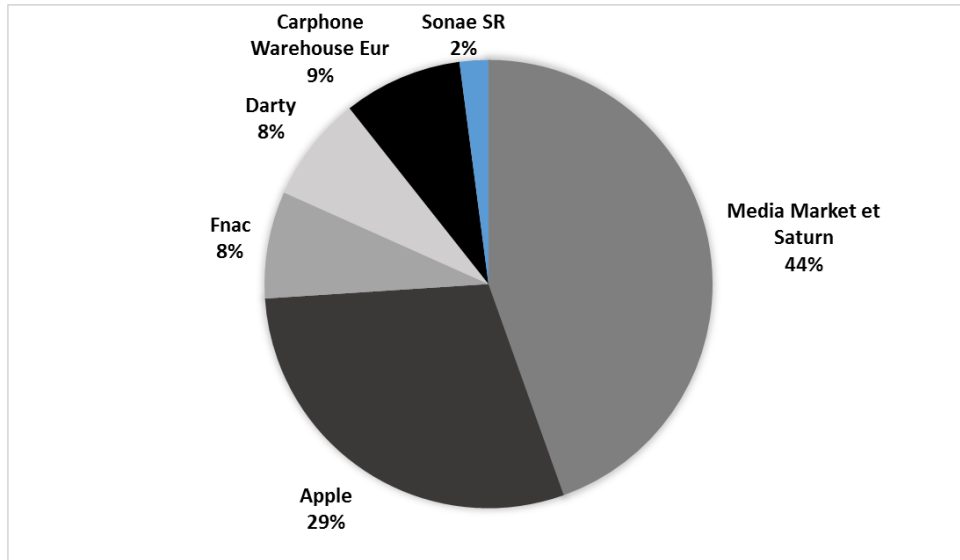
- Électroménagers
- Distribution
- *Distribution:*  
Espagne



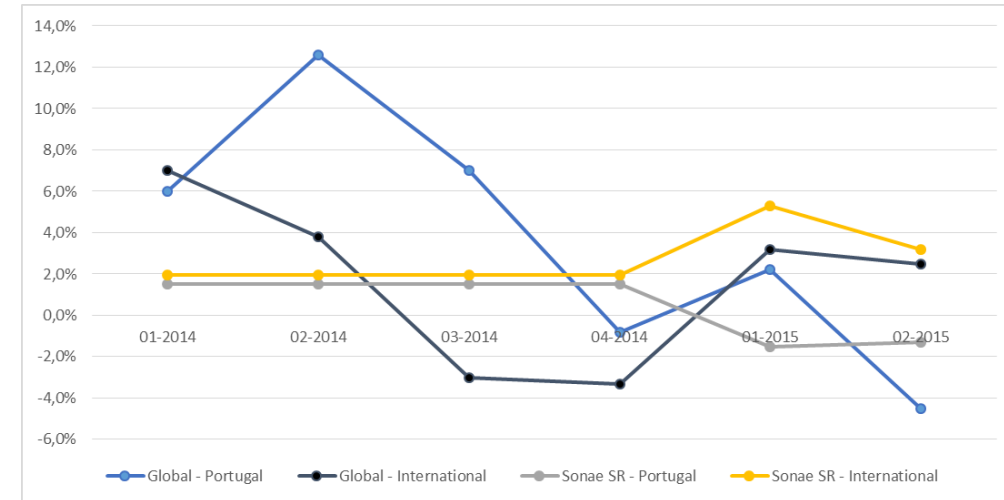
Bref, la division SR fait partie d'une division du conglomérat de Sonae – SGP.



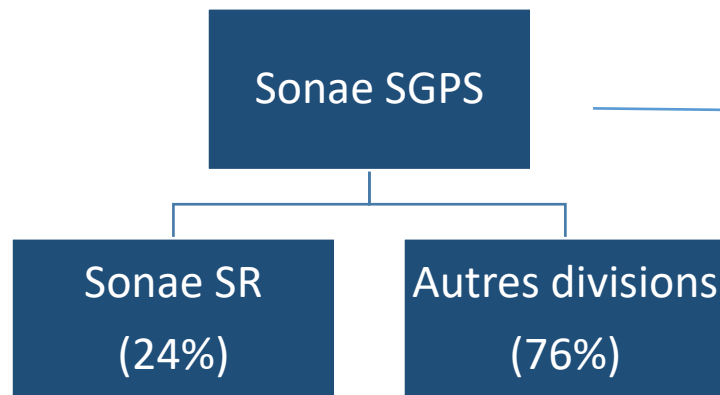
## Part de marché



## Croissance des ventes dans le secteur du détail



## Leader portugais



Actionnariat:  
52,6% - Famille Azevendo

Bref, notre position concurrentielle est limitée dans le marché du détail, mais nous avons la force du groupe.

## Solvabilité

Levier en amélioration  
Ratio D/E 2015: 3.5:1  
Potentiel de  
financement limité  
mais possible !

## Rentabilité

Ventes : + 6%  
M. d'Exploitation 2014:  
Portugal: 1.2%  
International : **-2,9%**



**Worten** : vache à lait (40 M euros)  
Sport Zone: 10 M Euro  
**Zippy** : produit étoile  
MO : Sous-exploité

Actifs inutilisés en Turquie  
VM : 15,4 M Euro



Qualité bonne  
% liquidation conservateur :  
65%



Fonds disponibles pour  
réinvestissement:  
10,1 M Euros

**Valeur marchande : 500 M EUR**

Bref, l'entreprise n'a pas les nerfs pour se refinancer à l'externe encore. Besoin de trouver des fonds internes.

**Forces**

- Plusieurs marques développées
- Efficace – activités d'exploitation et de gestion des magasins
- Connaissance du marché portugais
- Équipe compétente
- Capacité de concevoir et d'implanter magasins nécessitant peu de capitaux
- Capacité d'accomoder partenaires d'affaires
- Système d'approvisionnement intégré

**Défis**

- Non rentable à l'international
- Nombre insuffisant de partenariats
- Modèle opérationnel de franchisage
- Compétences en développement de marques
- Système informatique de gestion non adapté

**Opportunités**

- Marques de détail = potentiel Inde
- Secteur commercial de l'électronique
- Expansion internationale

Exploiter le modèle d'affaire  
des franchises

Croître à l'aide d'une  
coentreprise

**Menaces**

- Commerce de détail électronique en ligne

Croître de manière organique

Se concentrer sur nos magasins  
existants

### Acceptabilité

- La stratégie est-elle en lien avec la **vision** et les **valeurs** de l'entreprise?

### Faisabilité



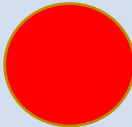


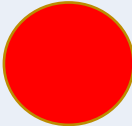




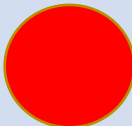
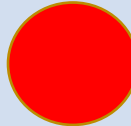


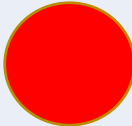
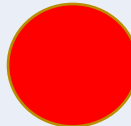
- L'entreprise possède-t-elle les **ressources nécessaires**?






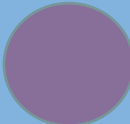




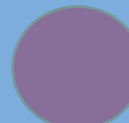
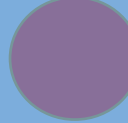

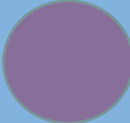
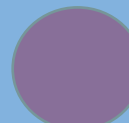
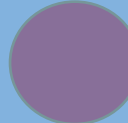
### Pertinence

- La stratégie permet-elle d'atteindre les **objectifs visés**?

#### Rappel - Facteurs clés de succès

- Connaissance et expérience dans les différents marchés
- Accessibilité
- Différenciation de la marge

	Exploiter le modèle d'affaire des franchises	Croître à l'aide d'une coentreprise	Croître de manière organique	Se concentrer sur nos magasins existants
Acceptabilité				
Faisabilité				
Pertinence				
Facteurs clés de succès				

	Exploiter le modèle d'affaire des franchises	Croître à l'aide d'une coentreprise	Croître de manière organique	Se concentrer sur nos magasins existants
Acceptabilité				
Faisabilité				
Pertinence				
Facteurs clés de succès				

Exploiter le modèle d'affaire des franchises	Croître à l'aide d'une coentreprise	Croître de manière organique	Se concentrer sur nos magasins existants
<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement exigé minimal</li> <li>Expansion rapide               <ul style="list-style-type: none"> <li>Profit rapide</li> </ul> </li> <li>Partenariat avec les franchisés = connaissances du marchés</li> </ul> <p><b>RISQUE TOLÉRABLE</b> <b>RENDEMENT SATISFAISANT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminue le levier de négociation</li> <li>Rentabilité moins importante</li> <li>Perte d'autonomie</li> </ul> <p>RISQUE FAIBLE <b>RENDEMENT TRÈS LIMITÉ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Important besoin de capital               <ul style="list-style-type: none"> <li>Retour sur investissement lointain</li> </ul> </li> <li>Connaissance limité du marché</li> </ul> <p><b>RISQUE ÉLEVÉ</b> <b>RENDEMENT INCERTAIN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance faible</li> <li>Besoins des clients non satisfaits</li> </ul> <p>RISQUE FAIBLE <b>RENDEMENT NUL</b></p>

**Redéfinir le  
modèle d'affaire  
afin de propulser  
votre marque!**

**Concept:** Collaboré étroitement avec les partenaires d'affaires afin **d'améliorer le modèle de franchise** et utiliser la force de distribution pour **propulser votre marque phare!**



Court terme: 0 à 2 an

TI et financement

Moyen terme: 2 à 5 ans

Lancement de votre marque

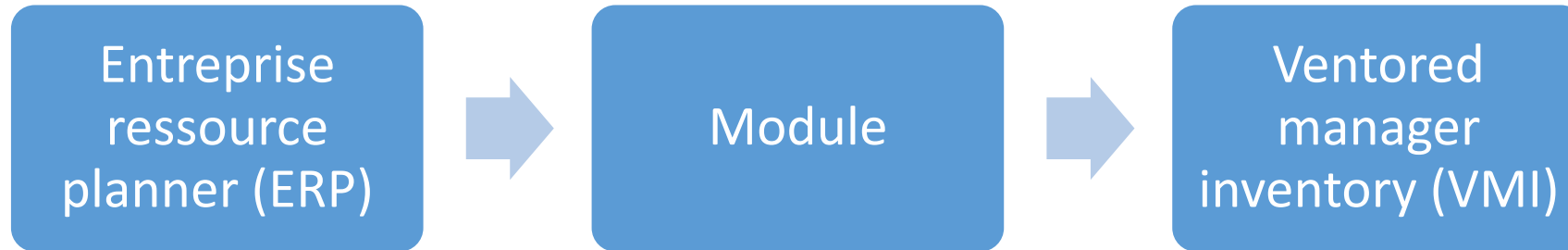
Long terme: 5 ans et plus

Intégrer le modèle d'affaire aux autres USB

## Technologie

### Problématique

- Suivre de gestion des données
- Activités d'exploitations



### Facteur clés

- Clé en main
- Formation
  - Employés
  - Franchisés

### Qui?

- SAP
- Oracle
- Autres

Bref, augmenter l'efficacité pour augmenter la **rentabilité et la valeur**.

## Franchises

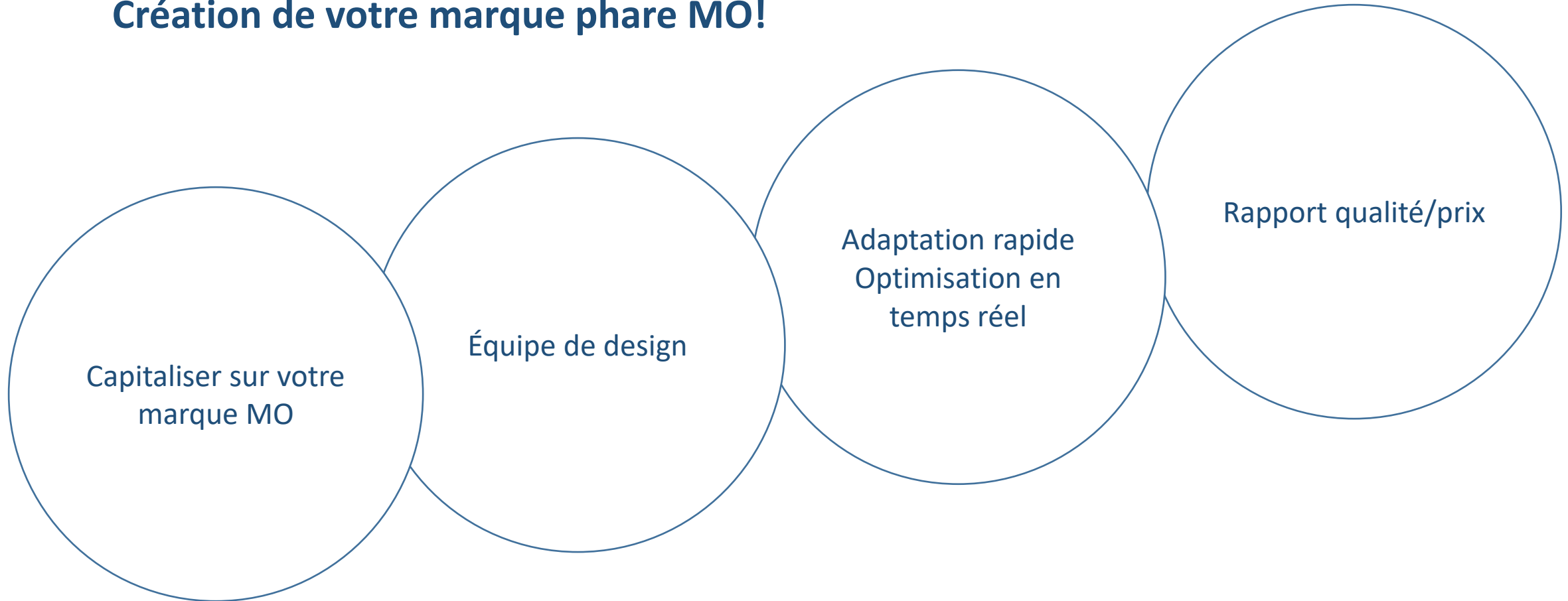


Élaborer des plans d'affaires efficaces pour de meilleurs partenariats

- Formation
- Plan de démarrage
- Suivie avec des rencontres

Bref, de meilleur partenariat qui augmentera **l'efficacité**.

**Marketing :**  
**Création de votre marque phare MO!**



Bref, effort mis pour propulser une **nouvelle gamme de vêtements** permettra d'atteindre la **création de valeur** pour la division SR.

Court terme: 0 à 2 an

TI et financement

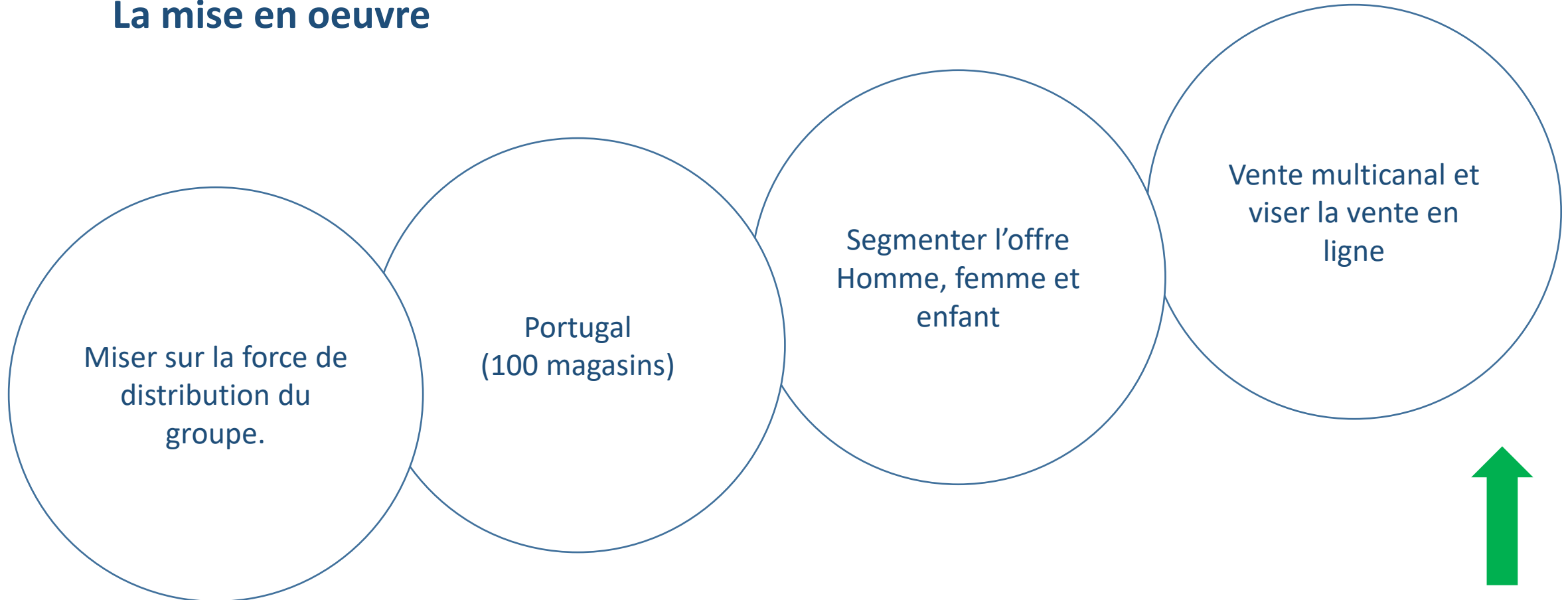
**Moyen terme: 2 à 5 ans**

**Lancement de votre marque**

Long terme: 5 ans et plus

Intégrer le modèle d'affaire aux autres USB

## Marketing : La mise en oeuvre



Bref, on pousse la marque MO avec les moyens marketing **traditionnels et sociaux** afin d'atteindre un **retour sur l'investissement rapide**.

Court terme: 0 à 2 an

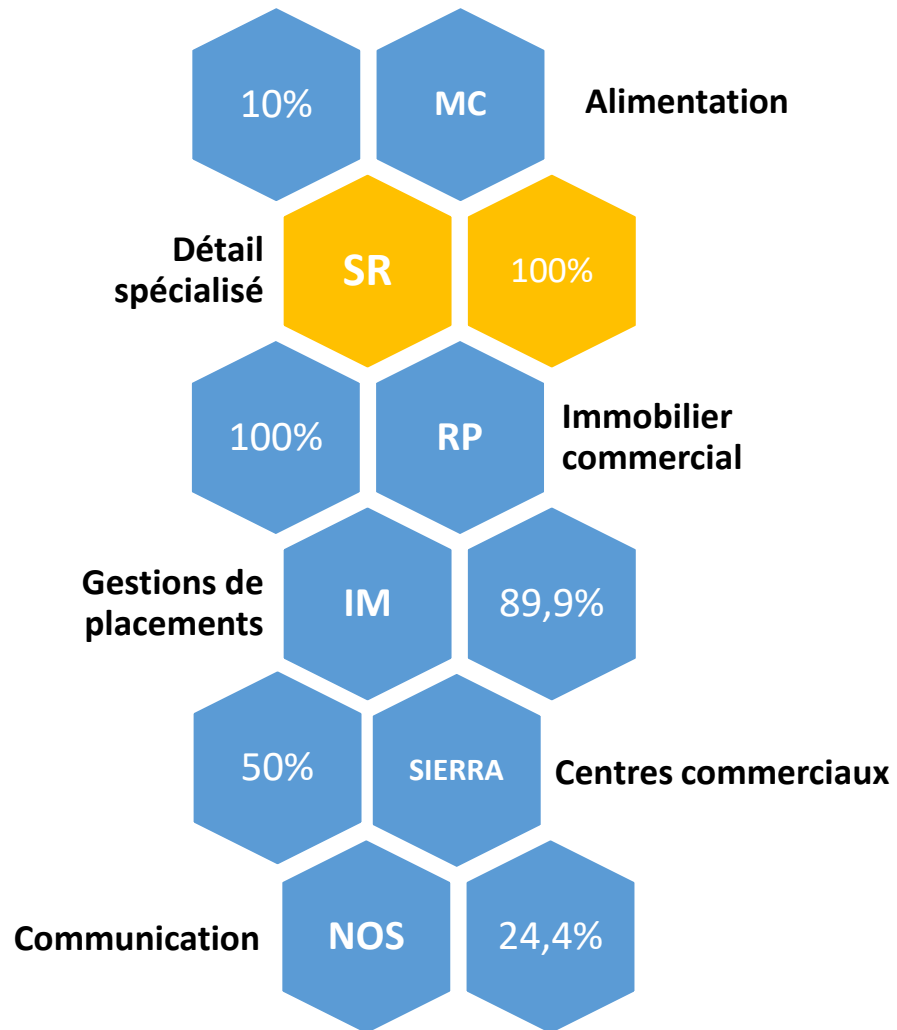
TI et financement

Moyen terme: 2 à 5 ans

Lancement de votre marque

**Long terme: 5 ans et plus**

**Intégrer le modèle d'affaire aux autres USB**



Développer les marchés internationaux

Intégrer le nouveau modèle d'affaire franchisé aux autres divisions du conglomérat

Bref, profiter des synergies possibles.

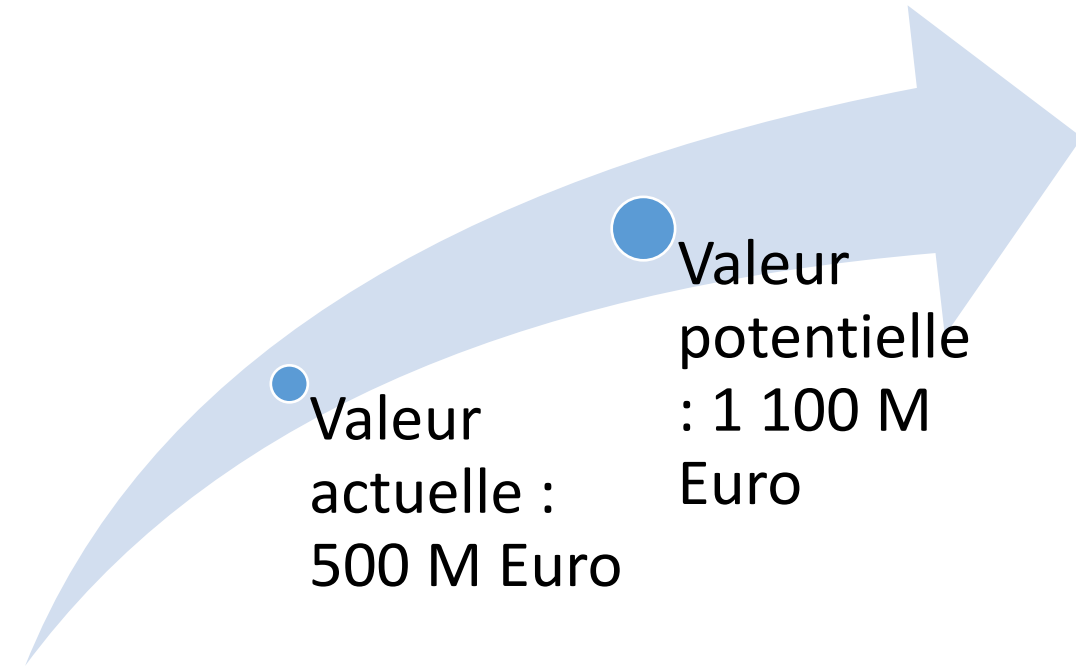
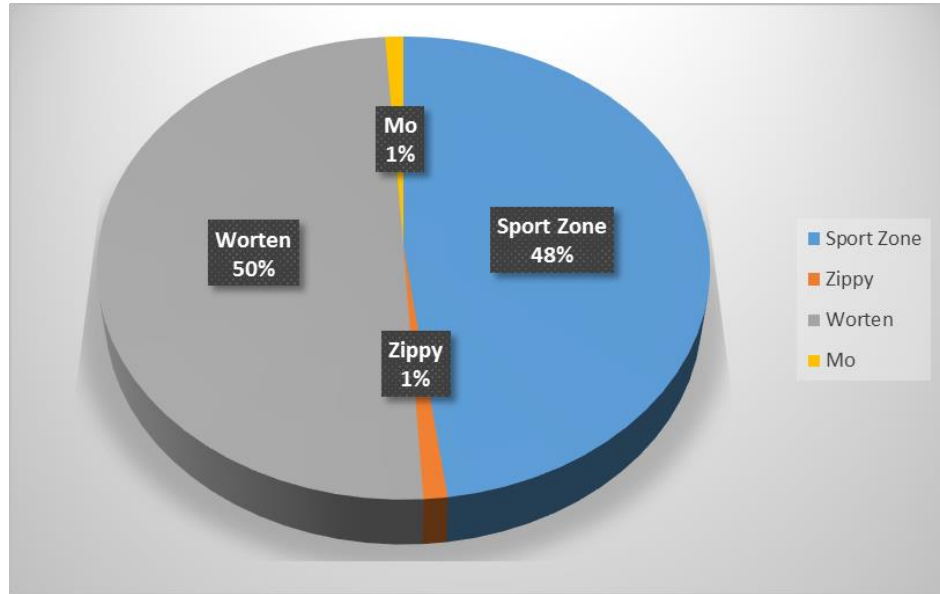


en millions d'EURO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ventes</b>						
Sport Zone	623	648	674	701	729	758
Zippy	13	14	15	16	17	18
Worten	649	675	702	730	759	790
Mo	13	14	14	15	16	17
<b>Total</b>	<b>1 298</b>	<b>1 350</b>	<b>1 405</b>	<b>1 462</b>	<b>1 521</b>	<b>1 582</b>
<b>Coûts direct</b>	649	675	703	731	760	791
<b>Bénéfice brut</b>	<b>649</b>	<b>675</b>	<b>703</b>	<b>731</b>	<b>760</b>	<b>791</b>
<b>Coûts indirect</b>						
Amortissement	78	81	84	88	91	95
Salaire	195	203	211	219	228	237
Marketing	65	68	84	102	106	111
Autres	271	276	276	276	276	276
Frais supplémentaire		5	3	2	2	2
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>41</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>56</b>	<b>70</b>
Impôt	14	15	15	15	20	25
<b>Bénéfice net</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>46</b>
<b>rentabilité total</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,7%</b>	<b>4,4%</b>
<b>Rentabilité internationale</b>	-2%	-0,10%	1,94%	3,78%	4,24%	5,50%
<b>Rentabilité locale</b>	1,90%	2,01%	2,04%	2,07%	3,03%	3,45%

Hypothèses	
Croissance des ventes	
Sport Zone	4%
Zippy	7%
Worten	4%
Mo	5%
Inflation	2%
Taux d'impôt	35%
Coût direct	50%
amortissement	6%
Salaires	15%
Taux de rendement	0,14285714
Croissance long terme	3%

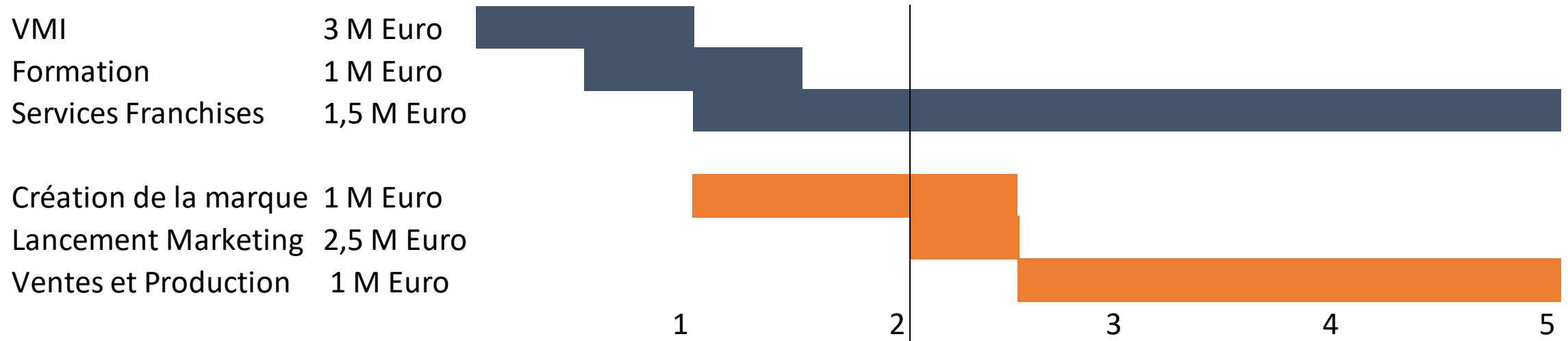
L'entreprise ne sera pas en mesure d'atteindre la rentabilité internationale en 2017 étant donné le délais courts. Par contre, mission accomplie pour 2018 !

## Portefeuille des marques dans 5 ans



Financement	Stratégie de 9,5 M Euro
Ventes d'actifs	10 M Euro minimum
Dette	Possible mais pas optimal
Action	Mauvais signal !

L'entreprise sera en mesure d'optimiser sa valeur ce qui plaira à son actionnariat sans prendre trop de risque!



GO / NO GO

Bref, l'entreprise pourra mitiger son risque si l'implantation ne fonctionne pas comme prévu.

	Risques	Mesures de suivi
Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion inefficace des franchisé</li><li>• Confidentialité</li><li>• Contrat de franchises</li><li>• Surplus d'inventaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processus et procédés strictes</li><li>• Contrat fait avec un avocat</li><li>• Système de gestion intégré</li></ul>
Financiers	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taux de change</li><li>• Non réalisation des résultats prévus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrat future</li><li>• Suivi des indicateurs</li></ul>
Stratégiques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Détérioration de l'entente avec les partenaires</li><li>• Évolution de la mode</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reformulation du modèle d'affaires</li><li>• Analyse des données en temps réelle</li></ul>

Bref, l'entreprise pourra contrôler adéquatement les risques auxquels elle est exposée.

### Mandat

**Élaborer un plan stratégique afin de déterminer le meilleur chemin vers la rentabilité internationale du groupe Sonae SR.**

- ✓ Optimiser le modèle de franchise et les technologies et propulser la marque phare MO.

### Enjeux secondaires

- Comment garantir que les modèles opérationnels de franchise demeurent rentables?
- Quels seraient les marchés à cibler et avec quelle division pénétrer?
- Comment créer sa propre maison de marque et acquérir est-elle une option?
- Que faire avec le marché espagnol?
- Comment atteindre une rentabilité globale en 2017 pour Sonae?
- Que faire avec Worten?
- ✓ Collaborer étroitement avec les partenaires: modèle de franchises.
- ✓ Portugal dans un premier temps et Inde à long terme
- ✓ Revamper la marque existante Mo et effort marketing
- ✓ Poursuite des activités courantes et optimiser avec TI
- ✓ Grâce à l'optimisation des TI et modèle de franchisé (1 1/2ans)
- ✓ Stabiliser les activités au Portugal