

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

Anders Müller Dental (Autriche)

Andreas Müller
University of Liechtenstein

Sascha Kraus
University of Liechtenstein

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
 - respectant la propriété intellectuelle et la paternité de l'œuvre d'origine
 - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
 - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

ANDERS MÜLLER DENTAL AG

Introduction

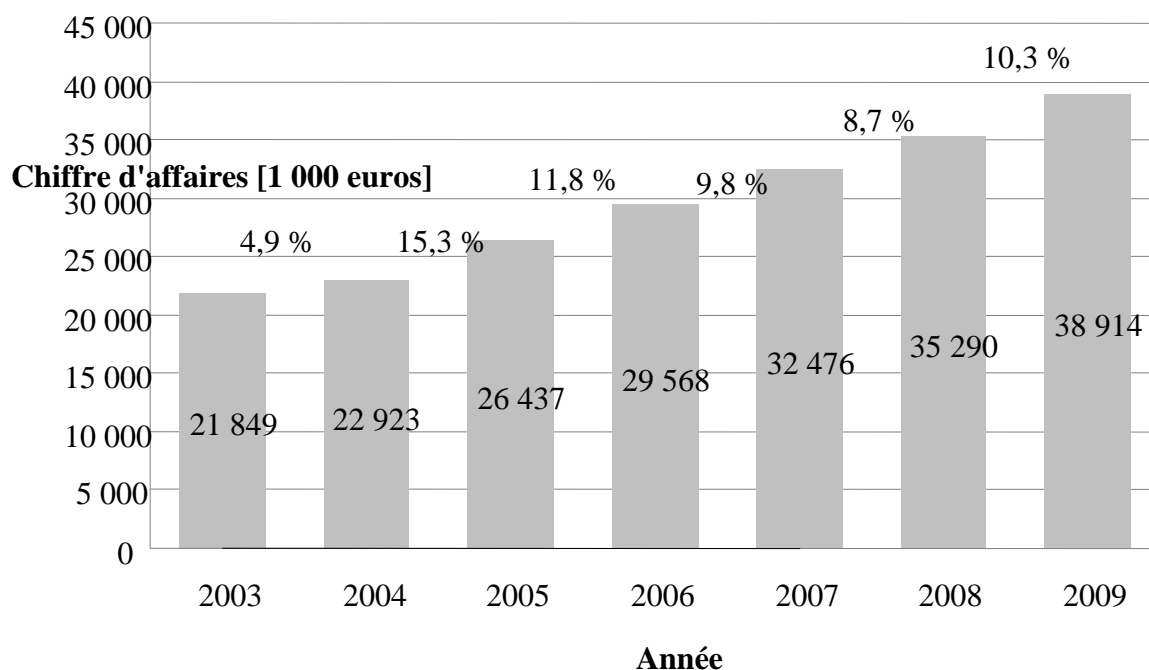
C'est en mars 2011 que le Dr Markus Oberhuber, assis dans son bureau de Bregenz, prend connaissance du rapport rédigé par le Millennium Research Group sur le marché de la technologie dentaire. Recruté par Anders Müller Dental AG pour gérer son premier appel public à l'épargne (PAPE) à la bourse, il est jusqu'ici ravi de la direction prise par l'entreprise, qui lui semble être la bonne. Après avoir traversé certaines difficultés au moment de la fusion de deux entreprises de pays différents, qui fut à l'origine de sa création, Anders Müller Dental AG a su rapidement établir un modèle d'entreprise générant d'excellents résultats en termes de ventes et de rentabilité. En 2009, l'entreprise ouvre un centre de production dentaire à Saint-Gall, auquel les prothésistes dentaires peuvent envoyer les données nécessaires à la fabrication de leurs prothèses au format électronique ; le produit fini leur est ensuite envoyé dans un délai de 48 heures. Cependant, la décision que doit maintenant prendre Markus concerne l'avenir de l'entreprise : quel chemin celle-ci doit-elle emprunter pour attirer des investisseurs à la recherche d'opportunités lucratives en bourse ? Une réunion est prévue la semaine suivante avec le conseil d'administration, lors de laquelle il devra présenter une série de propositions d'actions à entreprendre pour l'année à venir.

La société

Anders Müller Dental AG, leader autrichien en technologie dentaire, est une société née en 2002 de la fusion de deux entreprises familiales, Anders Dental GmbH basée à Bregenz (Autriche) et Müller Zahntechnik OG située à Stuttgart (Allemagne). À cette époque, les activités de la société allemande Müller Zahntechnik OG était exclusivement commerciales, tandis qu'Anders Dental GmbH était non seulement un fabricant de produits dentaires, mais aussi un partenaire de développement pour diverses entreprises situées dans 25 pays différents. Après 30 ans de collaboration étroite, les relations entretenues par les parties ayant dépassé le stade d'une interaction client-fournisseur classique, ces dernières décident d'exploiter plus avant les synergies développées ; la fusion intervient peu après. Avec près de 190 employés, l'entreprise compte trois actionnaires qui se partagent l'entreprise à parts égales : les holdings des deux familles, Anders GmbH et Müller Holding GmbH, rejoints par un investisseur. Outre ces actionnaires principaux, la gestion de l'entreprise est confiée à un conseil d'administration composé de trois membres.

Résultat de la fusion, tous les services redondants ont été centralisés sur un site unique. À la suite de cette transition progressive, tous les services de l'entreprise impliqués dans le processus de fabrication sont regroupés à Bregenz, siège et principal site d'Anders Müller Dental AG. Les départements R&D et de gestion des produits y sont également basés, ainsi que ceux de la chaîne d'approvisionnement interne et l'entrepôt dédié aux produits non finis. Les produits finis, tout comme les biens expédiés par d'autres fabricants, sont entreposés sur le site de Stuttgart, où ont lieu les éventuelles opérations d'assemblage et de personnalisation, et depuis lequel ils sont directement livrés au client. Le département ventes et marketing, ainsi que la formation en interne, sont répartis sur les différents sites de l'entreprise en fonction de leur activité. Comme par le passé, le site de Stuttgart est chargé des ventes directes dans la zone germanophone, tandis que le site de Bregenz gère les distributeurs à l'étranger, dans plus de 50 pays différents.

Figure 1 : Évolution du chiffre d'affaires d'Anders Müller AG (2003 - 2009)



Au cours des années qui suivent la fusion, parallèlement aux évolutions structurelles évoquées plus haut, l'entreprise se fixe comme objectif principal de présenter à l'investisseur les améliorations en matière de rendement et d'efficacité déterminées au préalable, et la progression de valeur qu'elles permettent d'induire. Un tel résultat doit être obtenu par l'exploitation de tout le potentiel des

synergies des deux entreprises, ainsi que par l'achèvement du processus d'internationalisation planifié lors de la phase de préparation de la fusion. La figure 1 illustre les chiffres d'affaires et taux de croissance de la société de 2003 à 2009. Le taux de croissance en % constaté d'une année à l'autre est affiché entre les barres représentant les chiffres d'affaires annuels. La société Anders Müller Dental AG présente une évolution positive de son chiffre d'affaires sur ces sept années. Face à ce résultat, et après avoir envisagé différents scénarios d'évolution, les trois actionnaires conviennent d'un appel public à l'épargne (PAPE), à leurs yeux la meilleure solution pour la société.

Lors de la décision d'introduire la société en bourse, les actionnaires constatent que son personnel ne dispose ni de la capacité ni des compétences professionnelles suffisantes pour assurer la préparation d'une cotation en bourse réussie et parvenir au niveau de succès qu'ils se sont fixé pour l'entreprise. Après avoir longuement cherché à recruter un expert externe susceptible de rejoindre l'équipe pour ce type de projet, la préparation de la société à l'introduction en bourse est finalement confiée au Dr Markus Oberhuber, employé par l'une des entreprises appartenant à l'investisseur privé. Anders Müller Dental AG passe également du statut de « Gesellschaft mit beschränkter Haftung » (l'équivalent d'une S.A.R.L.) à celui d'« Aktiengesellschaft » (société par action). Cette mesure répond à une obligation légale, seules les sociétés anonymes étant autorisées à être cotées. Cependant, la conjoncture économique incertaine et les conséquences possibles pour ce type de projet rendent la perspective d'une introduction en bourse de moins en moins probable dans un avenir proche.

Gamme de produits initiale

La gamme de produits d'Anders Müller Dental AG s'inscrit dans la filière de production de prothèses dentaires. La majeure partie du processus se déroule dans les laboratoires dentaires, mais il implique un grand nombre d'étapes entre la première visite au cabinet dentaire et la pose de la prothèse définitive dans la bouche du patient. Ces étapes comprennent :

- La création d'un moule (modèle en plâtre de la dentition) ;
- La réalisation d'une armature (pour les ancrages, appareils orthodontiques, etc.) ;
- La création de la facette en céramique (de l'armature).

Des équipements mécaniques et électromécaniques sont nécessaires à la création de modèles et d'armatures. Les compétences clés de la société Anders Müller Dental AG ont trait au

développement, à la fabrication, au marketing et à la vente de ces équipements, composés principalement de composants finis en aluminium et produits à l'aide de ses propres systèmes CNC. Dès la réception de l'ensemble des composants et pièces provenant de fournisseurs, les machines sont assemblées dans une deuxième zone de production de grande taille. Depuis 2005, Anders Müller Dental AG produit également des ébauches de moules en céramique haute performance (en dioxyde de zirconium, mieux connu sous le nom de zircone), à partir desquels des prothèses dentaires peuvent être usinées. Des matériaux bruts aux appareils nécessaires à la fabrication de prothèses, Anders Müller Dental AG est à même de répondre aux besoins de la filière des laboratoires dentaires toute entière.

Les méthodes propres à la technologie dentaire n'ont pas beaucoup évolué au cours des dernières décennies. Le dentiste crée un moule en versant du plâtre dans une pièce coulée et en faisant mordre le patient dans cette pièce. C'est à partir de cette empreinte qu'une armature est constituée et préparée. L'armature passe ensuite en phase de finition, processus comportant plusieurs étapes de revêtement en céramique qui confèrent à la prothèse définitive un aspect naturel. L'utilisation du métal coulé constitue depuis longtemps la méthode de référence pour la fabrication d'armatures dentaires. À cette étape, la prothèse remplaçant la dent est montée sur un modèle en pierre à l'aide de cire. La couronne ou le bridge est ensuite retiré du modèle et maintenu par des tiges de coulée en cire dans un moufle, tandis que la couronne en cire est recouverte d'un composé. Une fois sèche, la cire est fondue sous l'effet de la chaleur, créant ainsi un espace vide qui est comblé par du métal en fusion. Une fois moulé, l'objet est retiré du composé afin de procéder au meulage des tiges métalliques de coulée. Au cours des années 1990, le recours à la céramique de zircone haute performance s'est multiplié en médecine (par exemple pour les prothèses de hanche). Depuis 2000, le domaine de la technologie dentaire est également demandeur de zircone pour la fabrication de prothèses, en raison de ses propriétés mécaniques hors du commun. La zircone présente cependant un inconvénient ; elle ne peut être ni coulée, ni injectée. Elle doit être fraisée à la forme désirée. Résultat : la fabrication d'une couronne ou d'un bridge fraisé exige la création d'un modèle pouvant être ensuite reproduit à l'identique. Cette contrainte a donné naissance au fraisage par reproduction. Une fraiseuse à reproduire est un appareil électromagnétique fonctionnant selon le principe d'un pantographe (une technique connue depuis le XVII^e siècle). Un pantographe est un instrument mécanique permettant de réaliser la copie exacte, ou à une échelle différente, d'un dessin. De la

même manière, une fraiseuse à reproduire est dotée d'un bras qui suit les contours d'une chape identique à une pièce coulée, tandis qu'un autre bras réalise le fraisage d'une coiffe à partir d'un bloc de céramique à plus grande échelle. Cette nécessité d'augmenter la taille provient du fait qu'une fois fraisée, la zircone doit subir une cuisson au four afin d'atteindre la densité finale recherchée, une opération qui fait perdre au matériau 20 à 30 % de sa masse. La chape est réalisée non pas en métal coulé mais en acrylique à polymérisation UV, afin d'éviter toute déformation de la prothèse au contact.

Ce type de fraiseuse à reproduire est mis au point par Anders Müller Dental AG en 2005. Mise en vente à la fin de cette même année, on peut lui attribuer une part substantielle du taux de croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise (11,8 %) enregistré l'année suivante (voir la figure 1). La société profite également du fait qu'à cette époque, peu de fabricants disposent d'une fraiseuse à reproduire. Cependant, les beaux jours de la fraiseuse à reproduire ne durent pas. Au début de l'année 2007 s'amorce un déclin inexorable, bien que lent, des ventes de cet appareil manuel. À la même époque, le marché de la technologie dentaire voit l'émergence de la première version entièrement informatisée de ce dispositif ; dotée des mêmes fonctionnalités, elle ne nécessite plus la création d'une chape en cire ou en plastique sur le modèle en pierre. Le procédé est remplacé par un scan permettant d'obtenir une image 3D du modèle sur un ordinateur. Celle-ci peut alors être retravaillée à loisir. À l'aide de logiciels de CAO développés spécifiquement pour cette application, le prothésiste dentaire crée ensuite la prothèse à l'écran d'un ordinateur. Cette opération aboutit à la création d'un ou de plusieurs fichiers regroupant les données nécessaires à la fabrication sur mesure d'une prothèse donnée, et pouvant être consultés ultérieurement. La fabrication de la prothèse est réalisée par fraisage, principalement par commande numérique, selon un procédé dit « érosif » efficace sur la zircone ainsi que sur différents matériaux plastiques et métalliques. Une alternative bien moins onéreuse, car sans perte de matière, est offerte par le procédé dit constructif ; il permet de déposer des sections horizontales en couches très minces (de 20 à 30 μm) qui sont ensuite fusionnées au laser couche après couche à l'aide d'une poudre métallique. Dans la profession, ce procédé est connu sous le nom de fusion sélective par laser (SLM, selective laser melting). Cependant, seules des armatures métalliques ont jusqu'à présent pu être fabriquées à partir de matériaux techniques dentaires. En outre, ce procédé est uniquement réalisable à l'aide

d'équipements en général trop encombrants pour les laboratoires dentaires, qui sont souvent des structures de taille limitée.

Le projet de centre dentaire

Markus Oberhuber pense depuis un certain temps qu'investir dans ces technologies innovantes est essentiel pour conserver la compétitivité de la société. Outre la baisse du chiffre d'affaires généré par le fraisage par reproduction et la solution tournée vers l'avenir que constitue sa version numérique, il existe une autre raison importante de s'intéresser à ces technologies : le Salon international d'odontologie (IDS, International Dental Show), qui a lieu en mars 2009. L'IDS est l'événement incontournable de l'industrie dentaire. Organisé tous les deux ans à Cologne, il permet souvent de faire l'état des lieux des succès ou des déconvenues qui attendent les participants dans un futur proche. Au début de l'année 2008, Anders Müller Dental AG se lance dans un projet visant à développer un scanner, un outil logiciel de CAO et une fraiseuse. En étoffant sa gamme de produits, l'entreprise est passée du statut de fabricant à celui de fournisseur de méthodes de fabrication complètes. Le moment est alors venu de passer à l'étape suivante, c'est-à-dire la commercialisation de ce concept. L'objectif de Markus Oberhuber est de proposer aux clients des produits plus performants tout en offrant un rapport coût-efficacité exceptionnel. La décision est donc prise de présenter, à l'occasion de l'IDS, une solution pour chaque variante d'armature fabriquée par l'entreprise, afin de pouvoir recommander à chaque client potentiel la solution la plus rentable, efficace et personnalisée pour satisfaire à ses besoins spécifiques. En considérant le fait qu'une fraiseuse de table n'est pas à la portée de tous les laboratoires dentaires, ou en tous cas qu'ils ne sont pas en mesure de la rentabiliser, cette approche entraîne le développement du concept à un stade supérieur. De ce constat naît le projet d'un centre de services auquel les prothésistes pourraient envoyer les données numériques de leurs conceptions de prothèses, et qui serait en mesure de leur envoyer la prothèse définitive dans un délai de 48 heures. Cette stratégie marketing repose sur la mise en place d'un argument clé de vente, car aucune autre entreprise n'est à l'époque capable de traiter tous les types de prothèses dentaires. En outre, le marché du fraisage par reproduction est alors réparti entre une poignée d'entreprises seulement. Le tableau 1 récapitule les méthodes de fabrication correspondant aux trois options proposées.

Tableau 1 : Méthodes de fabrication du centre dentaire pour les trois options proposées

Option	Fabrication de modèle	Réalisation	Finition
Traitement manuel en laboratoire	Modèle en pierre	Fabrication en cire	Coulage
		Fabrication en acrylique	Fraisage par reproduction
Traitement numérique en laboratoire	Modèle en pierre	Réalisation à partir d'un scan/fichier CAO	Fraisage CNC
Traitement numérique dans le centre de fabrication	Modèle en pierre	Réalisation à partir d'un scan/fichier CAO	Fraisage CNC ou fusion laser

Le projet de centre dentaire est présenté à l'IDS, où il rencontre un franc succès. Un centre capable de répondre aux besoins et aux requêtes de chaque client est ainsi inauguré. Le centre de production dentaire propose les méthodes manuelles d'un laboratoire dentaire et partage ses activités entre la fabrication de prothèses traditionnelle (c'est-à-dire à l'aide d'un moule) et le fraisage par reproduction. Deux procédures numériques de fabrication sont également proposées. Elles permettent, à partir d'une conception de prothèse par ordinateur, de poursuivre l'étape de fabrication à l'aide de sa propre fraiseuse, ou de la confier à un prestataire externe (le centre de fabrication).

Au stade initial du projet de centre de production dentaire, la décision est prise de ne pas l'intégrer au centre de fabrication externe mais d'en faire une entreprise dérivée. À la suite d'une série de mesures préparatoires, le centre de production dentaire voit le jour en janvier 2010 sous le statut d'AG (société par action). L'entreprise loue un espace de bureaux de 1 000 m² à Saint-Gall (Suisse), dans un nouveau centre industriel en cours de construction situé à environ 40 km de la société-mère. Au cours des six premiers mois de son existence, les activités du centre de production dentaire se résument ainsi essentiellement à la planification architecturale, aux négociations liées au chantier de construction et à la rénovation. Sont définis simultanément tous les processus de finition industrielle des prothèses dentaires, ce qui contribue à faciliter l'organisation des divers éléments nécessaires. L'entreprise finit par démarrer ses activités de cœur de métier, et conclut ses premiers contrats en novembre 2010.

Une fois les travaux de rénovation effectués, l'espace de bureaux se retrouve divisé en quatre départements principaux.

1. Finition CNC : fraisage des prothèses dentaires à l'aide de machines à technologie 5 axes avec outil à coupe rapide (HSC, high speed cutting). Les cinq axes sont essentiellement utiles pour la découpe des bords inférieurs. La majorité des fraiseuses de table des laboratoires dentaires disposent de trois axes uniquement, ce qui ne permet pas cette fonctionnalité. La technologie HSC est fondée sur une rotation grande vitesse des mèches ($\geq 40\,000$ tr/min) qui permet de raccourcir les temps d'usinage.
2. Finition SLM : une poudre en alliage au cobalt-chrome est fusionnée au laser par un procédé génératif appliqué couche par couche afin de créer les composants métalliques des couronnes et des bridges.
3. Marchandises sortantes : les prothèses usinées manuellement passent par un contrôle qualité à la recherche de défauts, subissent un nouveau traitement si nécessaire et sont emballées pour la livraison.
4. Administration : ce département accueille toutes les fonctions administratives, ainsi que le support informatique nécessaire aux activités de finition.

À son lancement, le centre de production dentaire compte dix employés, dont trois issus de la société-mère, Anders Müller Dental AG. L'entreprise garantit l'expédition de la prothèse dentaire finie via son prestataire logistique au plus tard 48 heures après réception des données numériques de conception. Une telle contrainte exige une optimisation des processus et une faible tolérance aux défauts. Au-delà de la zircone (fraisage) et de l'alliage au cobalt-chrome (finition SLM), les clients se voient également proposé d'autres matériaux tels que les plastiques fraisés, ou encore différents alliages au titane. D'après Markus Oberhuber,

« Le projet a connu un succès phénoménal ! Au cours des deux premiers mois, nous avons connu une croissance de 57 % par rapport à l'année précédente. Un résultat qui parle de lui-même. Et ce sans même avoir commencé la prospection de marchés potentiels. C'était tout simplement incroyable ! La concurrence, qui a également été témoin de notre réussite, traverse une période difficile, mais leur réaction ne va pas tarder à se faire sentir. Malgré tout, l'ampleur de notre succès est indiscutable. »

Bien que, sous bien des aspects, leur initiative se déroule mieux que leurs pronostics les plus optimistes, la tournure que prennent d'autres points s'avère moins favorable que prévu. Le temps nécessaire à l'étude des plans pour l'emménagement dans les nouveaux locaux a été sous-estimé, et bien que l'idée de l'implantation d'une fraiseuse dans l'un des laboratoires ait été évoquée, aucun

espace n'a été prévu sur les plans pour son installation. Ce problème n'a pas été pris en compte au cours de la phase de planification car personne n'y a véritablement prêté attention. La direction était confiante sur le fait que le résultat commercial des scanners suivrait l'estimation initiale, d'après laquelle a été déterminé le nombre d'unités à fournir au centre de fabrication. Le système de fraisage colle quant à lui parfaitement aux besoins essentiels du marché : c'est ce qui décide les dirigeants à s'engager dans une direction radicalement différente. L'entreprise vend maintenant beaucoup plus de systèmes destinés aux laboratoires ; ceci est une bonne nouvelle en soi, mais signifie également que ces structures sont désormais capables de réaliser le fraisage par elles-mêmes, et n'ont donc plus besoin d'envoyer leurs pièces au centre de fabrication. Deuxième entorse à leur projet initial : les scanners n'ont pas été livrés aussi rapidement que prévu, avec pour conséquence logique, en l'absence de scanners, des difficultés pour réaliser les prothèses finies.

Objectifs futurs

Alors que Markus Oberhuber se penche sur le rapport du Millennium Research Group publié en 2010 sur le marché de la technologie dentaire, la section suivante retient toute son attention :

« Le marché mondial des systèmes de conception/fabrication assistée par ordinateur (CAO/FAO) dans le domaine dentaire englobe la commercialisation de systèmes complets et de scanners sur les segments correspondant aux laboratoires et aux applications au fauteuil aux États-Unis, en Europe (France, Allemagne, Italie et Royaume-Uni) et au Japon. En 2009, la croissance du marché a souffert de la crise économique mondiale, qui a conduit les patients à repousser ou à annuler des traitements de restauration dentaire onéreux. Les structures de soins dentaires ont ainsi connu une réduction de leur volume de travail, avec pour conséquence une disposition moindre à engager des investissements dans des immobilisations en matériel telles que les systèmes de CAO/FAO. Ce problème a été exacerbé par la difficulté importante à obtenir le financement nécessaire à l'achat d'un tel système en 2009. Le marché mondial des systèmes de CAO/FAO a néanmoins connu une croissance modérée cette année-là, principalement attribuable à la popularité grandissante des systèmes et des scanners au fauteuil. Avec le lancement de nouveaux produits tels que la caméra intra orale (COS, Chairside Oral Scanner) de 3M ESPE et le système CEREC AC de Sirona, de nombreux dentistes ont profité de programmes d'achat avec reprise et d'options de financement

souples proposés par les fabricants et les distributeurs. En outre, de nombreux laboratoires dentaires des marchés européens sous-pénétrés ont profité de tarifs encore avantageux pour se munir de systèmes de CAO/FAO. Au cours de la période de prévision, les volumes de travail des soins dentaires vont augmenter à mesure que la reprise économique se concrétise, et le marché mondial des systèmes de CAO/FAO devrait connaître une forte croissance d'ici à 2014. Cependant, il convient de noter les points clés suivants :

- 1. Les laboratoires dentaires basés aux États-Unis, en France, en Italie, au Royaume-Uni et au Japon sont principalement des entreprises de petite taille, tandis qu'en Allemagne, il s'agit majoritairement d'entreprises de taille moyenne. Quelle va-t-être l'influence de la taille des laboratoires de ces pays sur l'adoption de scanners et de systèmes complets sur la période de prévision considérée ? Quels effets ces taux d'adoption vont-ils avoir sur la croissance des recettes ?*
- 2. En France, la récente réforme du système public de remboursement, qui date de 2010, va permettre le remboursement des restaurations 100 % céramique, y compris celles à base de zircone. Dans quelle mesure cette évolution du système de remboursement va-t-elle influencer la croissance des marchés des systèmes au fauteuil et destinés aux laboratoires en France sur la période de prévision considérée ? Quelle sera l'influence des schémas d'adoption des dentistes et des prothésistes dentaires sur ces tendances ?*
- 3. Un nombre important de cliniques et de cabinets dentaires sont implantés au Japon, où la concurrence pour la clientèle est féroce. Quel est le potentiel de croissance du marché japonais des applications au fauteuil étant donné le grand nombre de praticiens du pays ? Quel sera l'effet de la dynamique de compétition des praticiens sur les volumes de vente de systèmes complets au fauteuil et de scanners intra oraux ?*
- 4. Malgré la récession, les marchés américain et européen des systèmes de CAO/FAO dentaires ont connu une croissance en 2009, tandis que le marché japonais n'a subi qu'un repli minime. Quels sont les facteurs ayant permis la croissance des marchés américain et européen malgré le ralentissement de l'économie ? En quoi l'influence qu'a eue la crise économique de 2009 sur la croissance a-t-elle été différente pour le marché des systèmes au fauteuil et pour celui des systèmes destinés aux laboratoires ? Quelle influence chacun des pays du marché mondial a-t-il subi ?*

Markus sait que le conseil d'administration préfère les réponses aux questions, mais il ne dispose pas du temps suffisant pour rassembler toutes les informations requises avant la réunion de la semaine prochaine. Il lui faut donc proposer un certain nombre de recommandations sur la stratégie globale à adopter pour la société (y compris en ce qui concerne ses trois sites répartis dans les trois pays différents), puis mettre en avant des actions, à réaliser dans les mois qui viennent, susceptibles de permettre au conseil d'administration de prendre une décision plus éclairée pour atteindre son objectif général : se décharger de la propriété de la société par son introduction en bourse.

Auteur :	Andreas Müller
Établissement :	Université du Liechtenstein
Pays :	Liechtenstein

Le nom des entreprises et des personnes dont il est question dans le présent document n'a pas été mentionné ou a été modifié pour le respect de la vie privée.