

# UBS Business plan.

## Pianificazione strategica e base finanziaria.

### Modello per la media impresa.

Progetto / azienda	<i>KS&amp;T Printservice AG, c/o IFJ Institut für Jungunternehmen</i>
Indirizzo di contatto	<i>Kirchlistrasse 1, 9010 San Gallo Telefono: 071 242 98 98 Fax: 071 242 98 99 e-mail: <a href="mailto:info@ifj.ch">info@ifj.ch</a> <a href="http://www.ifj.ch">www.ifj.ch</a> / <a href="http://www.eStarter.ch">www.eStarter.ch</a> / <a href="http://www.eBusiness.ch">www.eBusiness.ch</a></i>
Autore	<i>Dr. Pius Küng, Rosella Toscano-Ruffilli, lic.oec.HSG e Beat Schillig, lic.oec.HSG</i>
Data	<i>20.04.20..</i>
Copyright	<i>UBS e IFJ Institut für Jungunternehmen, San Gallo</i>

## 0. Il Business plan come strumento strategico di gestione

Un Business plan è la rappresentazione concisa e precisa di un piano aziendale con un'attenzione particolare agli aspetti finanziari. La documentazione, pur limitata al minimo in termini di volume, deve essere chiara ed esauriente. Una struttura ideale prevede nei singoli capitoli analisi dettagliate, progetti, misure, ecc. da poter allegare in caso di necessità o impiegare nelle negoziazioni a sostegno del proprio piano:

Un Business plan serve sia alle giovani imprese sia alla direzione delle aziende già ben avviate

- per preparare, pianificare e comunicare al meglio il futuro aziendale;
- per valutare in modo decisivo le opportunità di successo di un progetto sulla base delle conseguenze finanziarie e le considerazioni dei rischi;
- per "vendere" in modo convincente i progetti ai partner strategici (soci ed azionisti) ed assicurarsi il loro entusiasmo.

La formulazione di un Business plan non è un processo unico. È estremamente importante adeguare costantemente il Business plan alle nuove condizioni di mercato integrando sistematicamente le nuove conoscenze acquisite.

### Acquisizione di nuovi partner grazie al Business plan

Da una parte la preparazione di un Business plan serve ad ottenere chiarezza sulle opportunità di successo e sulla procedura concreta da seguire nell'attuazione di un progetto imprenditoriale o di una strategia aziendale. D'altra parte, un Business plan professionale è una condizione quasi obbligatoria nel caso in cui gli imprenditori dipendano dai partner per la realizzazione dei loro progetti. Gli imprenditori devono poter comunicare in modo convincente il loro progetto ai partner potenziali e fornire loro fattori decisionali che possano conquistare la loro fiducia. Per tutto questo ben si addice la formula del Business plan. Per gli investitori professionisti e per le banche, la presenza di un Business plan è un requisito essenziale per avviare l'analisi di un progetto.

In particolare il Business plan offre preziosi vantaggi nelle seguenti situazioni:

- preparazione alla costituzione dell'impresa
- acquisto o vendita di aziende; Management Buy-out; Spin-off
- pianificazione e regolamento della successione
- pianificazione di importanti fasi di espansione come creazione di mercati di esportazione, nuovi siti, introduzione di nuovi prodotti, ecc.
- garanzia di finanziamenti (società di venture capital, banche, cooperative fideiussorie, società di leasing, ecc.)
- acquisizione di partner (distributori, partner di franchise, fornitori, partner di rete, ecc.)
- canali pubblici (ricerca di sostegni per la promozione economica, ecc.)
- collaborazione effettiva ed efficiente con consulenti d'impresa
- acquisizione di key account

Nel Business plan sono da definirsi innanzitutto i campi d'attività strategici (CAS), oltre ai rispettivi mercati target. Sulla base di una analisi della situazione di mercato e della concorrenza, nonché dei propri requisiti, vengono stabilite le direttrici strategiche e le priorità per i prossimi 3 anni. Per raggiungere gli obiettivi di crescita definiti è necessario fissare misure adeguate nel settore del marketing e delle infrastrutture, oltre alle ben definite pietre miliari per l'attuazione del Business plan. Infine vengono valutati gli investimenti ed i costi necessari per il raggiungimento degli obiettivi di fatturato desiderati, per calcolare da un lato il successo finanziario del piano e dall'altro il fabbisogno finanziario.

## Consigli

### Consiglio 1: Offrire al destinatario un lavoro su misura

**Quali** sono gli **obiettivi concreti** del vostro Business plan e a chi si rivolgono? Adequate il vostro Business plan ai singoli destinatari rispetto alle **richieste, argomentazioni, formulazioni e allegati**, ecc. Per questo motivo potrà essere necessario elaborare **diverse versioni**. Considerate la presente **tabella di Business plan ed il modello** come mezzi di orientamento. Ovviamente potete e dovete adeguare la forma ed il contenuto del Business plan alle vostre esigenze particolari.

### Consiglio 2: Fare una buona prima impressione

Anche per il Business plan è importante la **prima impressione del destinatario**. Cercate di presentare una **"confezione"** interessante ed allegati chiari ed esaurienti.

### Consiglio 3: Verificare la coerenza della pianificazione

Fate attenzione che il vostro Business plan sia coerente in tutti i suoi punti: gli **obiettivi di fatturato prefissati possono essere raggiunti con le azioni di marketing definite** e con la pianificazione del personale? Gli **adeguamenti infrastrutturali** sono al passo con la **crescita**? Sono stati considerati tutti i **costi** e gli **investimenti** necessari? I **tempi di attuazione** sono realistici? Ecc.

### Consiglio 4: Considerare il "Worst Case"

Per la vostra sicurezza vi consigliamo di prendere in considerazione diversi scenari in fase di **pianificazione finanziaria**: un **"Management Case"** realistico con i vostri obiettivi di bilancio effettivi ed un **"Worst Case"** in cui tutto **"duri il doppio e costi il doppio"**, ed allo stesso tempo si raggiunga soltanto la **metà del fatturato...**.

### Consiglio 5: Prendere decisioni mensili sulla situazione economica

Il Business plan crea i requisiti necessari per un **controlling mensile** cioè un **confronto coerente tra la situazione reale e quella nominale** in merito ai contatti con la clientela, offerte, incarichi, fatturati, costi e soprattutto la **liquidità**.

Consiglio 6: Aggiornare regolarmente il Business plan

Sebbene il Business plan si riferisce ai **prossimi 3 anni**, il processo di pianificazione deve svolgersi in modo dinamico. Adequate il vostro Business plan **costantemente alle condizioni attuali** e alle nuove **priorità**. Integrate nel Business plan le conoscenze ottenute con il controlling mensile (almeno una volta l'anno).

## Fasi procedurali

### Fase 1: Valutare il numero di campi d'attività strategici (punto 2.)

Partite dai **campi d'attività strategici / mercati target (2.)** e chiarite l'eventuale necessità di eseguire una pianificazione differenziata a seconda dei campi aziendali. Per campi d'attività strategici (CAS) si intendono i **mercati target importanti** che in base alle loro caratteristiche (gruppi di clienti, necessità dei clienti, strutture di vendita, particolarità geografiche o linguistiche) richiedono un'**elaborazione molto differenziata** (know-how, marketing, organizzazione).

### Fase 2: Pianificare distintamente i campi d'attività strategici (CAS) (punti 3.-5.)

Se disponete di **più campi d'attività**, la parti del Business plan **analisi (3.), strategia (4.) e realizzazione (5.)** devono essere elaborate **in base ai singoli CAS**. Vi consigliamo di eseguire un'elaborazione continua per ogni CAS, prima di dedicarvi al **CAS successivo**. Iniziate con il CAS più importante.

### Fase 3: Valutare le possibilità finanziarie nei dettagli

Adesso è necessario ottenere il **finanziamento (6.)**. Sulla base dell'intera azienda elaborate una **pianificazione finanziaria dettagliata** in cui avrete integrato le conoscenze relative ai fatturati e ai costi dei singoli CAS. In particolare si tratta soprattutto di dettagliati **piani di conto economico** e della **pianificazione di liquidità**, che infine determinano il **fabbisogno finanziario**.

### Fase 4: Elaborare il management summary e la richiesta (punto 1.)

Elaborate un **management summary (1.)** esauriente che illustri direttamente al destinatario cosa vi aspettate da lui. In questo ambito, fondamentale importanza è rivestita dalle **argomentazioni di utilità** per i partner potenziali. Preparando la richiesta di finanziamento, orientatevi preferibilmente al fabbisogno di capitale sulla base del vostro scenario **"Worst Case"**.

### Fase 5: Aggiungere allegati rilevanti ai fini decisionali

Analizzate accuratamente e sistematicamente la lista di controllo degli **allegati (7.)** rilevanti al Business plan. Decidete cosa può essere apportato con minimo sforzo e **cosa deve essere aggiunto in ogni modo**, perché importante per il processo decisionale del ricevente.

### Fase 6: "Confezionare" il Business plan in modo interessante e "venderlo" attivamente

Inserite il **Business plan** assieme agli **allegati rilevanti** per il destinatario in una **cartella che vi rappresenti** e cercate di **vendere attivamente voi stessi e la vostra azienda**. Tenete sempre presente: il Business plan ora è uno **strumento per la vendita, non un venditore**. Questo è il vostro lavoro.

## 1. Management summary / richieste (Importante: compilare sempre per ultimo)

 L'impresa nel suo insieme

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione							Motivazione /Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1</sup>	
1.1 Visione	Quale <b>posizione di mercato</b> vogliamo raggiungere tra <b>5-10 anni</b> ?	Tra 5 – 7 anni KS&T intende essere nella "coppa campioni", ossia l'impresa più competente in Svizzera che offre un servizio completo nel settore dei periodici, cataloghi, mailing e soluzioni complementari ASP, con un cash flow di > 15%.							Riusciremo a realizzare tale visione concentrandoci adeguatamente sui CAS da noi selezionati, sfruttando potenziali di cross-selling ed assicurando un'ottimale compensazione dei rischi. Allo stesso tempo verrà garantito il futuro a lungo termine con un cash flow in cui tutti gli investimenti saranno assicurati con mezzi propri.		
1.2 Obiettivi di crescita	Quale fatturato, utile al lordo delle tasse e numero di dipendenti prevede la nostra <b>pianificazione nell'esercizio economico corrente e al 3° anno di pianificazione?</b>  Quali sono le cifre chiave per CAS (sono le abbiamo diversi CAS)?  (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)		Breve descrizione <b>CAS</b>	Anno corrente: 20..			Anno 3 del piano:20..			CAS 1: si concentra sull'attività del progetto, ossia su grandi progetti per clienti selezionati. CAS 2: con il CAS 2 intendiamo sfruttare le tendenze di crescita nel marketing diretto (7% di crescita) e le opportunità che emergono da moduli di logistica intelligenti. CAS 3: nel caso di successo dei primi progetti pilota e in caso di risultati positivi dei test di mercato nell'ambito del CAS 1, a partire dall'anno 4 del piano è previsto un CAS 3 indipendente.  Nota: le sinergie tra i CAS vengono sfruttate tramite cross-selling adeguato.	Reg. 6
				Fatturato	Utile	Dip.	Fatturato	Utile	Dip.		
		CAS 1:	Servizio completo per periodici, cataloghi, resoconti aziendali	24.000	1.200	64,5	28.577	1.818	71,5		
		CAS 2:	Servizio completo per moduli, mailing e lettershop	16.000	800	52	19.051	977	57		
		CAS 3:	Soluzioni ASP speciali per i nostri clienti settore stampa	-	-	-	-	-	-		
<b>Totale:</b>		40.000	2.000	116,5	47.628	2.784	128,5				

<sup>1</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 1. Management summary / richieste (Importante: compilare sempre per ultimo)

 L'impresa nel suo insieme

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione /Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1</sup>
1.3 Richieste	<p>Quali sono le <b>richieste concrete</b> nei confronti della <b>banca</b> o di altri <b>partner</b>? (investitori, fornitori, partner strategici, VR, ecc.)?</p> <p>Cosa deve <b>decidere in concreto</b> il nostro partner? (Credito in base alla pianificazione finanziaria, partecipazione capitale azionario, condizioni speciali, strategie di cooperazione, ecc.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>La concessione di un credito per l'investimento di 12 macchine colore "Gamma" di importo pari a 5.000.000 CHF (investimento 8.000.000 CHF).</i></li> <li>2. <i>Approvazione fissa per una durata di 5 anni con ammortizzazione flessibile di &gt; 1.000.000 CHF p.a.</i></li> <li>3. <i>Concessione di un tasso d'interesse interessante.</i></li> </ol>	<p><i>Gli ulteriori mezzi finanziari sono destinati in particolare all'acquisto della macchina a 12 colori (CAS 1). L'acquisto di tale macchina è di grande importanza perché il vantaggio competitivo può essere aumentato e mantenuto soltanto grazie al progresso tecnologico. Ciò assicurerà la continua esistenza e crescente attività dell'azienda. Nell'anno 3 del piano si analizzerà anche l'ipotesi di investimento nell'impianto a rulli, (5.000.000) (CAS 2). Tale investimento verrà effettuato solo se i risultati economici si svilupperanno come previsto.</i></p>	Reg. 8
1.4 Argomentazioni	<p>Quali sono le nostre <b>3 argomentazioni principali, perché</b> devono essere considerate le nostre richieste?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Strategia aziendale realistica e comprovata, con concentrazione sui core business.</i></li> <li>2. <i>Management buono ed esperto e dipendenti che agiscono con spirito imprenditoriale.</i></li> <li>3. <i>Management basato sui clienti chiave ed elevata disponibilità a rispondere in modo rapido e flessibile alle esigenze della clientela.</i></li> </ol>	<p><i>KS&amp;T AG negli ultimi anni dopo MBO ha consolidato la sua attività ed è adesso pronta a giocare tra i campioni. Gli obblighi di pagamento verso gli investitori sono stati rispettati ed il capitale nominale proprio verrà ricreato tra breve. Il management gode della fiducia degli investitori.</i></p>	Reg. 6

<sup>1</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 1. Management summary / richieste (Importante: compilare sempre per ultimo)

 L'impresa nel suo insieme

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione /Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1</sup>
1.5 Risultati attuali	Quali <b>risultati finanziari</b> e <b>punti essenziali raggiunti</b> possiamo presentare o riusciremo a garantire per l'anno corrente?  (cifre chiave finanziarie in 1000 CHF)		Penultimo anno: 20..	Anno precedente: 20..	Anno corrente: 20..	<b>Pietre miliari</b> raggiunte:  <i>Il fatturato, il cash flow e l'utile al lordo degli interessi e delle tasse sono stati migliorati negli ultimi anni, grazie ad un enorme impegno del management e di tutti i dipendenti coinvolti. KS&amp;T AG ha dimostrato che sul mercato esistono ancora opportunità di successo da sfruttare. L'anno corrente si basa su una previsione realistica.</i>	
		Fatturato lordo	36.984	39.800	41.200		
		Fatturato netto	36.084	38.800	40.000		
		Utile lordo (DB1)	23.455	25.220	26.000		
		Cash flow (DB2)	2.650	3.780	4.000		
		Utile al lordo delle tasse (DB3)	846	1.840	2.000		
1.6 Analisi di bilancio	Quale <b>capitale</b> o <b>patrimonio</b> emerge dall'ultimo bilancio? A quanto ammonta il valore degli <b>investimenti disponibili</b> e del <b>patrimonio circolante</b> ?  (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)		Penultimo anno: 20..	Anno precedente: 20..	Anno corrente: 20..	<i>Negli ultimi anni non sono stati effettuati nuovi investimenti importanti perché era necessario assicurare un turnaround. I risultati aziendali sono stati possibili solo grazie ad una squadra molto motivata e ad una banca che tre anni fa ha dato piena fiducia al team König, Schilliig e Toscano. L'anno corrente si basa su una previsione. Il valore nominale dei mezzi propri non è stato ancora riprodotto a causa delle perdite precedenti.</i>	
		Patrimonio circolante totale:	8.000	8.900	9.900		
		Investimenti a valore corrente:	7.000	6.000	5.500		
		Capitale di terzi totale:	10.000	9.000	7.600		
		Mezzi propri valore nominale:	10.000	10.000	10.000		
		Capitale proprio a bilancio:	5.000	5.900	7.800		
		Capitale proprio a bilancio:	-	-	-		
Riserve latenti:	-	-	-				

<sup>1</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**1. Management summary / richieste (Importante: compilare sempre per ultimo)**
 **L'impresa nel suo insieme**

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione /Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1</sup>
1.7 Forma giuridica	Qual è la <b>forma giuridica attuale o prevista per il futuro?</b>  Quali sono le affiliate esistenti?	La forma giuridica è: <i>AG</i> La forma giuridica prevista è: <i>nessuna</i> Affiliata: Iscrizione RC del: <i>23.12.1978</i> Iscrizione RC prevista: Iscrizione RC del / prevista:		
1.8 Persona chiave 1	<b>Chi</b> sta dietro l'operazione?  (Persona chiave 1)	Cognome / Nome: <i>Künig, Pius</i> Data di nascita: <i>6.5.1948</i> Stato civile: <i>coniugato</i> Formazione e perfez. professionale: <i>Dr. oec. / dipl. amm. fiduc. immobiliare</i> Esperienza professionale: <i>16 anni di esperienza di management</i> Funzione nell'azienda: <i>Presidenza cons. direttivo / Key Account Manager</i> Principali punti di forza: <i>Know-how di marketing, rapporti con clienti principali, gestione</i>  Principali punti deboli: <i>solo 5 anni di esperienza nel settore</i>	<b>Quota</b> finanziaria nell'azienda: Attuale: 34% Prevista: 34%  <b>Collaborazione</b> nell'azienda (orario di lavoro): Attuale: 100% Prevista: 100%  <i>I dettagli sulla persona, comprese le referenze, si trovano nel curriculum vitae allegato.</i>	<i>Reg. 5</i>
1.9 Persona chiave 2	<b>Chi</b> sta dietro l'operazione?  (Persona chiave 2)	Cognome / Nome: <i>Schillig, Beat</i> Data di nascita: <i>25.8.1965</i> Stato civile: <i>coniugato</i> Formazione e perfez. professionale: <i>lic. oec.HSG</i> Esperienza professionale: <i>5 anni di esperienza KAM</i> Funzione nell'azienda: <i>Membro cs. direttivo / Direzione SGF 2</i> Principali punti di forza: <i>Rete di relazioni, management progetto, know-how specialistico</i>  Principali punti deboli: <i>Scarsa pazienza</i>	<b>Quota</b> finanziaria nell'azienda: Attuale: 33% Prevista: 33%  <b>Collaborazione</b> nell'azienda (orario di lavoro): Attuale: 100% Prevista: 100%  <i>I dettagli sulla persona, comprese le referenze, si trovano nel curriculum vitae allegato.</i>	<i>Reg. 5</i>

<sup>1</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 1. Management summary / richieste (Importante: compilare sempre per ultimo)

 L'impresa nel suo insieme

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione /Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1</sup>
1.10 Persona chiave 3	<b>Chi</b> sta dietro l'operazione?  (Persona chiave 3)	Cognome / Nome: <i>Toscano-Ruffilli, Rosella</i> Data di nascita: <i>11.5.1971</i> Stato civile: <i>coniugata</i> Formazione e perfez. professionale: <i>lic. oec.HSG</i> Esperienza professionale: <i>10 anni di esperienza nel settore</i> Funzione nell'azienda: <i>Quadro</i> Principali punti di forza: <i>Know-how completo in direct marketing, gestione, relazioni</i>  Principali punti deboli: <i>modestia</i>	<b>Quota</b> finanziaria nell'azienda: Attuale: 33% Prevista: 33%  <b>Collaborazione</b> nell'azienda (orario di lavoro): Attuale: 100% Prevista: 100%  <i>I dettagli sulla persona, comprese le referenze, si trovano nel curriculum vitae allegato.</i>	<i>Reg. 5</i>

<sup>1</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**2. Campi d'attività strategici (CAS) / Mercati target: abbiamo diversi campi d'attività?**

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione			Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
2.1 Denominazione e descrizione	<b>Breve descrizione</b> dei diversi mercati target o dei campi d'attività strategici (CAS): prodotto / servizio X per gruppo clienti Y.	<b>CAS 1:</b> <i>Servizio completo per cataloghi, periodici e stampa pubblicitaria (effettivo)</i>	<b>CAS 2:</b> <i>Servizio completo per mailing e modulistica (effettivo)</i>	<b>CAS 3:</b> Piattaforme internet basate su banche dati / soluzioni ASP (a partire dall'anno 4 del piano)	Un campo d'attività strategico (CAS) è un <b>prodotto / un settore di mercato</b> che consente la vita di una <b>ditta specializzata o un "team"</b> nella nostra azienda. Inoltre per ogni campo d'attività sono necessarie <b>diverse esigenze dei partner</b> di mercato, un <b>know-how</b> differenziato ed un' <b>elaborazione di mercato</b> differenziata.	Reg. 4
2.2 Clienti	Quali sono i principali <b>gruppi di clienti</b> per CAS?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. case editrici</li> <li>2. grandi aziende</li> <li>3. aziende operanti sul piano internazionale</li> <li>4. altri che si occupano della stampa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agenzie DM</li> <li>2. Banche / assicurazioni / casse malattia</li> <li>3. Istituti caritatevoli</li> </ol>	1. Clienti esistenti di KS&T	Tra i clienti medio-grandi vi sono diverse sovrapposizioni ma i processi decisionali e gli uffici competenti presso i clienti sono spesso molto diversi.	
2.3 Esigenze dei clienti	Quali sono le principali <b>esigenze dei clienti</b> per CAS?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. prestazioni fullservice</li> <li>2. prezzo / prestazione</li> <li>3. competenza progetto</li> <li>4. know-how per consulenze</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. puntualità</li> <li>2. soluzioni fullservice innovative</li> <li>3. competenza progetto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. utilizzo polifunzionale dei dati</li> <li>2. semplice lavoro di attualizzazione</li> <li>3. assicurazione della strategia multicanale per i clienti</li> </ol>	Nel CAS 3 è stato dimostrato che le soluzioni integrate print e non print acquistano crescente importanza. Inoltre sarebbe sensato affrontare da una parte le esigenze dei clienti in modo particolare e dall'altra sfruttare le opportunità di cross-selling.	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**2. Campi d'attività strategici (CAS) / Mercati target: abbiamo diversi campi d'attività?**

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione			Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
2.4 Prodotti	Quali sono i principali <b>prodotti / servizi</b> per CAS?	<b>CAS 1:</b> 1. <i>periodici / riviste</i> 2. <i>cataloghi</i> 3. <i>resoconti aziendali</i> 4. <i>stampati di grande formato</i>	<b>CAS 2:</b> 1. <i>mailing con stampa dati</i> 2. <i>moduli di logistica con stampa dati</i> 3. <i>stampa dati / etichette</i> 4. <i>lettershop</i>	<b>CAS 3:</b> 1. <i>soluzioni ASP</i> 2. <i>direzione progetti</i> 3. <i>consulenza per soluzioni integrali</i>	<i>Nel CAS 3 è necessario innanzitutto generare assieme ai partner esterni la competenza specialistica necessaria. Per prima cosa è necessario acquisire il know-how.</i>	
2.5 Canali	Quali sono i principali <b>canali di vendita</b> per CAS?	<b>non rilevante</b>	non rilevante	non rilevante	<i>Non vi sono veri e propri canali di vendita in questo settore. KS&amp;T AG concentra il suo lavoro su clienti finali importanti. Nel CAS 1 si opera anche in collaborazione con gli intermediari tipografici, che a loro volta forniscono ai propri clienti soluzioni fullservice.</i>	
2.6 Regioni	Quali sono le <b>regioni / i Paesi</b> rilevanti per CAS?	1. <i>Svizzera tedesca</i> 2. <i>Cherry picking nella Svizzera francese</i> 3. <i>Cherry picking in Austria</i>	1. <i>Svizzera tedesca</i> 2. <i>Svizzera tedesca</i> 3. <i>Svizzera occidentale</i>	1. <i>Intera Svizzera</i> 2. <i>Cherry picking in Germania ed Austria</i>	<i>Una concentrazione geografica è meno rilevante. La strategia di KS&amp;T AG si indirizza principalmente ai clienti grandi e medi.</i>	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.  
 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**2. Campi d'attività strategici (CAS) / Mercati target: abbiamo diversi campi d'attività?**

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione			Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
2.7 Know-how	Qual è il <b>know-how</b> specifico necessario per CAS?	CAS 1:  1. Key Account Management 2. Progetti su misura 3. Management del progetto	CAS 2:  1. Management scadenze 2. Soluzioni da un'unica azienda, dalla progettazione alla spedizione 3. Know-how consulenza	CAS 3:  1. Consolidato know-how banche dati 2. Utilizzo polifunzionale dei dati 3. Management del progetto	<i>Nel CAS 1 si tratta di realizzare grandi progetti nel settore offset foglio, mentre nel CAS 2 è in primo piano il marketing diretto. Il know-how ASP del CAS 3 può essere utilizzato anche per progetti nel CAS 1 e nel CAS 2.</i>	
2.8 Domanda chiave	Abbiamo effettivamente <b>diversi campi d'attività</b> ?  Quale <b>conclusione</b> possiamo trarre?	<b>Se non sono presenti differenze sostanziali, allora non abbiamo CAS distinti. Ma se tuttavia per <math>\geq 3</math> punti sono presenti differenze chiare, allora esistono diversi CAS e le parti del Business plan analisi (3.), strategia (4.) e realizzazione (5.) devono essere elaborate singolarmente per ogni CAS. Altrimenti è sufficiente l'elaborazione del Business plan sul piano dell'azienda nel suo insieme.</b>			<i>Conclusione: i 3 CAS hanno alcune similitudini, cioè i referenti, le necessità della clientela e il know-how. I processi aziendali sono però molto differenti. All'inizio il CAS 3 verrà offerto come servizio all'interno dei CAS 1 e 2 in collaborazione con un partner. Il CAS 3 verrà preso in considerazione come entità a se stante solo a partire dall'anno 4 del piano.</i>	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.  
 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**3. Analisi**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
3.1 Descrizione / situazione del mercato	Con quali <b>punti</b> possiamo circoscrivere in poche parole gli <b>elementi / le caratteristiche principali del mercato in cui operiamo</b> (volume, tendenze, dinamica dei prezzi, crescita, quota di mercato, ecc.)?	<p>1. <i>Nonostante i nuovi media, il mercato dei periodici, dei cataloghi e dei resoconti aziendali continua ad essere molto interessante, sebbene il mercato sia caratterizzato da notevole sovracapacità (Volume Served Market: circa 550 mil. p.a).</i></p> <p>2. <i>L'utilizzo polivalente dei dati acquista crescente importanza.</i></p> <p>3. <i>I clienti principali tendono ad assegnare i processi aziendali di secondaria importanza a fornitori competenti, richiedendo soluzioni fullservice competenti da un'unica azienda ed una consulenza progetto competente.</i></p> <p>4.</p> <p>5.</p>	<p><i>In generale il mercato subirà una stagnazione o crescerà scarsamente. Ci si aspetta una grande riorganizzazione del mercato che coinvolgerà gli operatori. I maggiori clienti sono soggetti ad una grande pressione di razionalizzazione. L'outsourcing di grandi processi acquisterà sempre maggiore importanza.</i></p>	Reg. 2

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 3. Analisi

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione			Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
3.2 Concorrenza	<p>Quali sono i nostri <b>3 concorrenti principali</b>?</p> <p>A quanto ammontavano il <b>fatturato</b> (in 1.000 CHF) e la <b>quota di mercato</b> (in %) dei <b>concorrenti principali</b> l'anno precedente (stima)?</p> <p>Quali sono i loro principali <b>punti di forza e deboli</b> (prodotto, assortimento, elaborazione del mercato, prezzo, organizzazione, ecc.)?</p> <p>Quali <b>strategie / contromisure</b> ci dobbiamo <b>aspettare</b> dai concorrenti?</p>	Concorrente 1:  <i>Bötschi, Zurigo</i> Fatturato 35 mil. CHF Quota di mercato: 6.4%	Punti di forza:  - <i>impianti di qualità superiore</i> - <i>management competente</i> - <i>clienti fedeli, di lunga data</i>	Punti deboli:  - <i>assenza di soluzione fullservice</i> - <i>management antiquato</i> - <i>organizzazione vendite vecchio stile</i>	<b>Strategie / contromisure</b> che si prevedono dalla concorrenza? - <i>Bötschi cercherà di creare un'alleanza strategica per poter offrire soluzioni fullservice come KS&amp;T.</i>	
		Concorrente 2:  <i>Buzzoni, Lucerna</i>  Fatturato 22 mil. CHF  Quota di mercato: 4%	Punti di forza:  - <i>prezzi competitivi</i> - <i>vendita attiva e professionale</i> - <i>organizzazione forte</i>	Punti deboli:  - <i>politica commerciale scarsa in caso di errori</i> - <i>impianti in parte vetusti</i>	<b>Strategie / contromisure</b> che si prevedono dalla concorrenza? - <i>Continuerà l'attuale politica dei prezzi bassi.</i>	
		Concorrente 3:  <i>Koch, Lucerna</i> Fatturato 19 mil. CHF Quota di mercato: 3.5%	Punti di forza:  - <i>prestazioni fullservice</i> - <i>elaborazione e perfezionamento in proprio</i>	Punti deboli:  - <i>successione non regolata</i> - <i>vendita piuttosto passiva</i>	<b>Strategie / contromisure</b> che si prevedono dalla concorrenza? - <i>Tenta di vendere l'azienda ad una grande tipografia o ad una casa editrice.</i>	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 3. Analisi

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione			Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>	
3.3 Analisi del cliente	Qual è lo <b>sviluppo del fatturato</b> (in 1.000 CHF) <b>dei 5 principali clienti negli ultimi 2 anni</b> (compresa previsione anno corrente)?		2 anni fa: 20..	Anno precedente: 20..	Anno corrente: 20..	KS&T AG è riuscita a sfruttare in modo coerente le opportunità presso i migliori clienti, aumentando il fatturato realizzato con tali clienti. Tutti i clienti principali dispongono di una buona posizione sul mercato.	Reg. 2
		1. Midas Verlag, San Gallo	1.500	1.800	2.200		
		2. Frölich, Zurigo	1.300	1.500	1.700		
		3. ABC Winterthur	1.100	1.600	2.100		
		4. Nowa, San Gallo	900	1.100	1.400		
		5. Edelmann, Rapperswil	600	1.400	1.900		
		Totale dei 5 clienti principali	5.400	7.400	9.300		
		<b>% fatturato globale dei 5 clienti principali</b>	25%	32%	39%		
3.4 Opportunità nel mercato e nell'ambiente di mercato	Quali sono le <b>3 opportunità principali</b> disponibili o emergenti per la nostra azienda nel <b>mercato /ambiente di mercato</b> (tendenze di mercato, potenziale di mercato, ciclo vitale, esigenze, tecnologia, ecologia, diritto, ecc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il potenziale della regione di Zurigo può essere sfruttato in modo relativamente veloce con un competente Key Account Management / servizio esterno.</li> <li>2. Il database publishing (compresa digital-printing) ed un management di progetto professionale sono un'eccellente possibilità di sviluppo (compresa l'integrazione delle soluzioni Internet).</li> <li>3. Cooperazioni ed alleanze con intermediari e tipografie consentono un aumento di fatturato a breve termine.</li> <li>4. L'operatività su 3 turni ci permetterebbe di ridurre i prezzi al pezzo (attualmente: funzionamento su due turni).</li> </ol>			KS&T AG ha finora ad ora ottenuto un successo inferiore alla media nella regione di Zurigo, dove hanno sede la maggior parte delle agenzie più grandi e molte grandi imprese.		

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**3. Analisi**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
3.5 Pericoli nel mercato e nell'ambiente di mercato	Quali sono i <b>3 pericoli principali</b> esistenti o emergenti per la nostra azienda nel <b>mercato / ambiente di mercato</b> (tendenze di mercato, potenziale di mercato, ciclo vitale, esigenze, tecnologia, ecologia, diritto, ecc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Crollo dei prezzi sul mercato (media del 3% all'anno).</i></li> <li>2. <i>La concorrenza adotta nuova tecnologia e cerca di assumere personale altamente qualificato.</i></li> <li>3. <i>I nuovi media acquistano di crescente importanza e possono rappresentare a lungo termine una forte concorrenza ai prodotti di stampa.</i></li> </ol>	<i>Il probabile crollo dei prezzi costringe la KS&amp;T ad ottimizzare costantemente i processi, ad effettuare nuovi investimenti mirati e ad confrontarsi in modo più intenso con i nuovi media. Il management prevede che fra 5-10 anni sopravvivranno soltanto le aziende capaci di assicurare soluzioni integrali di print e non print.</i>	
3.6 Punti di forza della nostra azienda	Quali sono i <b>3 punti di forza principali</b> della nostra azienda rispetto <b>ai nostri concorrenti diretti</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Eccellente management delle relazioni con i clienti principali.</i></li> <li>2. <i>Disponibilità dei dipendenti e turnaround positivo entro due anni</i></li> <li>3. <i>Competenza nel workflow digitale e rapida esecuzione degli ordini.</i></li> </ol>	<i>Il personale di KS&amp;T è riuscito a riorganizzare completamente il CAS sebbene all'inizio non fossero disponibili impianti eccezionali. Adesso il personale ha ottima conoscenza del workflow digitale e gode di ottima reputazione in questo settore.</i>	Reg. 2
3.7 Punti deboli della nostra azienda	Quali sono i <b>3 punti deboli principali</b> della nostra azienda rispetto <b>ai nostri concorrenti diretti</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>La rete di relazioni con i Top Account dipende sostanzialmente dalla direttrice CAS e dal dirigente. Il personale addetto al servizio esterno ha ancora scarso successo. Il know-how delle vendite (servizio interno ed esterno) relativo alle fasi preliminari e ai nuovi media è in media debole.</i></li> <li>2. <i>Il cash flow da mezzi propri per l'ulteriore sviluppo non è ancora sufficiente.</i></li> <li>3. <i>Gli impianti attuali non sono adatti per una posizione di punta (manca una macchina a 12 colori con impianto di verniciatura integrato).</i></li> </ol>	<i>Per quanto riguarda le relazioni con la clientela, il CAS è ancora troppo dipendente dalla direttrice del CAS Rosella Toscano-Ruffilli. Il servizio esterno è però riuscito a conquistare nuovi clienti. Tuttavia, all'azienda mancano ancora circa 5 clienti con cui realizzare un fatturato di &gt;1.000.000 all'anno.</i>	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**3. Analisi**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
3.8 Sfide principali	Quali sono le <b>3 sfide</b> principali per il <b>continuo sviluppo di successo</b> della nostra azienda, ossia cosa apprendiamo dalle analisi?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assicurare assistenza competente dei Key-Account ed acquisizione di nuovi Top-Account.</li> <li>2. Ottenere un notevole aumento del fatturato senza incrementare eccessivamente il personale (efficienza ed aumento della produttività &gt; 7% all'anno per limitare il crollo dei prezzi).</li> <li>3. Ottimizzazione del know-how di management del progetto per l'ottimizzazione dei processi della clientela, che deve essere legata in modo più forte a KS&amp;T AG.</li> </ol>	Le iniziative per migliorare la produttività devono mantenere la loro importanza fondamentale nell'azienda, affinché sia possibile ridurre i costi in misura maggiore al crollo dei prezzi ed aumentare allo stesso tempo il fatturato.	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**4. Strategia**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.1 Core business / SEP (posizioni di successo strategiche)	Quali sono i <b>3 principali core business / SEP</b> che <b>ci distinguono dalla concorrenza</b> , ossia cosa ci rende <b>migliori o unici</b> per il cliente?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Management professionale dei clienti principali e strategia attiva per il mercato.</i></li> <li>2. <i>Leadership nei settori tecnologici ed innovativi dell'elaborazione digitale dei dati e della stampa.</i></li> <li>3. <i>Know-how nel project management integrato per i clienti.</i></li> </ol>	<i>KS&amp;T AG si considera partner dei propri clienti. Vogliamo aiutare i clienti ad aumentare i risultati e ad organizzare i processi aziendali affinché possano continuare a crescere positivamente. Ciò richiede un know-how ancora più profondo nel settore del management dei key account. Inoltre è necessario rendere i processi aziendali di KS&amp;T AG ancora più vicini alle esigenze dei clienti e più efficienti.</i>	
4.2 Mercati geografici principali	Quali <b>priorità geografiche</b> abbiamo in fatto di regioni e mercati (Paesi) <b>per il futuro?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Key Account nella Svizzera tedesca</i></li> <li>2. <i>Regione di Zurigo</i></li> <li>3. <i>Sfruttamento delle singole opportunità nella Svizzera occidentale e nei Paesi confinanti (ordini principali e Key Account)</i></li> </ol>	<i>La domanda originata in regione è di importanza limitata per KS&amp;T AG, perché vogliamo concentrarci su clienti con cui realizzare un fatturato di 500.000 CHF all'anno. Allo stesso tempo dobbiamo creare per tempo relazioni all'estero perché le grandi aziende tedesche ed austriache vogliono una tipografia supplementare a portata di mano a cui ricorrere in casi eccezionali (scioperi).</i>	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 4. Strategia

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.3 Partner di mercato	Quali sono le nostre <b>priorità principali in fatto di partner di mercato</b> (destinatari del prodotto, interferenti esterni, intermediari) per il futuro (indicare soltanto partner / gruppi target rilevanti)?	Destinatari del prodotto: 1. Case editrici 2. Grandi aziende (riviste per la clientela ed aziendali) 3. Aziende internazionali che utilizzano cataloghi e stampati pubblicitari di grande volume e in più lingue. 4. Altre tipografie ed intermediari	Interferenti esterni: 1. Principali agenzie pubblicitarie della Svizzera 2. Agenzie pubblicitarie di medie dimensioni con grandi volumi di stampa	Intermediari: Non rilevante	<i>KS&amp;T AG non è interessata a clienti occasionali, bensì a clienti con cui vengono stipulati accordi quadro e con cui è possibile realizzare regolarmente un fatturato. Di particolare interesse sono le case editrici e le grandi aziende che distribuiscono riviste di tiratura 10.000 – 120.000 copie e che hanno interesse ad una collaborazione di fullservice. Le principali agenzie pubblicitarie hanno tutte un notevole volume di stampa che intendiamo coprire. KS&amp;T AG intende eseguire gli ordini più piccoli in collaborazione con una tipografia partner.</i>		
4.4 Principali obiettivi di crescita	Quali sono i nostri <b>obiettivi per i prossimi 3 anni</b> (cifre finanziarie in 1000 CHF in % rispetto all'anno precedente)		Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..	<i>Le cifre di fatturato sono realistiche prevedibili sulla base di progetti concreti presso clienti importanti. È stata selezionata appositamente una pianificazione realistica che possa essere realizzata con la maggior sicurezza possibile. Le cifre considerano già il crollo dei prezzi. L'utile lordo rimane invariato nei prossimi tre anni al 65% perché KS&amp;T AG ritiene di poter realizzare riduzioni anche sugli acquisti e altri fattori di costo.</i>	Reg. 7
	<b>Fatturato lordo</b> (IVA esclusa) Crescita in % risp. anno precedente	25.600 5,2%	27.700 8,2%	29.000 4,7%			
	<b>Fatturato netto</b> (dopo riduzione reddito) Crescita in % risp. anno precedente	25.200 5%	27.216 8%	28.577 5%			
	Utile lordo (DB1) Crescita in % risp. anno precedente	16.380 5%	17.690 8%	18.575 5%			
	Utile lordo / (DB1) in % sul fatturato netto	65%	65%	65%			

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 4. Strategia

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.5 Principali mercati parziali /gruppi di prodotti	Quali sono i <b>3 principali gruppi di prodotti / servizi</b> e a quanto ammonta il <b>fatturato annuo previsto</b> nei prossimi 3 anni? (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)	Gruppi di prodotti - servizi	Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..	KS&T AG lavora nel CAS 1 consapevolmente adottando il principio dei 4 pilastri. Per quanto riguarda i cataloghi è stata scelta una pianificazione particolarmente cauta, sebbene si possa dire che con l'utilizzo polifunzionale dei dati è possibile offrire al cliente un grande vantaggio e che in questo campo sono possibili ancora grandi aumenti di fatturato. Lo sviluppo del fatturato nel settore dei resoconti aziendali dipende in parte da come le agenzie riescono a legare a loro i clienti. Abbiamo scelto di non mettere in bilancio i progetti nel settore Internet.	
		1. Riviste / periodici	10.080	10.886	11.431		
		2. Cataloghi	7.560	8.165	8.573		
		3. Stampa pubblicitaria a grande tiratura	5.040	5.443	5.715		
		4. Resoconti aziendali	2.520	2.744	2.857		
		Totale (fatturato totale):	25.200	27.216	28.577		
4.6 Clienti principali	Quali sono i <b>5 clienti target principali</b> (denominazione / località / persona di contatto) <b>compreso fatturato annuo previsto?</b> cifre finanziarie in 1000 CHF)	Clienti target	Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..	I 5 clienti principali sono ben consolidati sul mercato e perseguono dal canto loro una strategia di crescita intelligente e sicura. Tra i clienti principali non sussiste nessuna concorrenza diretta. Con il 38,5% di fatturato totale nel primo anno del piano, i 5 clienti principali sono particolarmente importanti per il fatturato CAS. La KS&T AG persegue tuttavia la strategia di acquisire ulteriori clienti nella categoria fatturato > 1 milione di CHF.	
		1. Midas Verlag, San Gallo	2.400	2.800	3.200		
		2. Frölich, Zurigo	1.700	1.500	1.500		
		3. ABC, Winterthur	2.100	2.400	2.600		
		4. Nowa, San Gallo	1.400	2.000	2.000		
		5. Edelmann, Rapperswil	2.100	2.400	2.700		
		Totale dei 5 clienti target principali	9.700	11.100	12.000		
		<b>% fatturato globale dei 5 clienti target principali</b>	39%	41%	42%		

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**4. Strategia**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.7 Strategie di marketing	Quali sono le <b>3 principali strategie di marketing</b> nei prossimi anni, ossia con quali <b>strumenti</b> vogliamo raggiungere i nostri obiettivi?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Management competente dei Key Account.</i></li> <li>2. <i>Extranet per clienti principali da cui possano ricavare un confronto tra situazione nominale e reale in materia di scadenze.</i></li> <li>3. <i>Ritratto aziendale sul mercato <a href="http://www.eStarter.ch">www.eStarter.ch</a> con possibilità di risposta per gli interessati.</i></li> <li>4. <i>Website con esempi attuali di successo.</i></li> <li>5. <i>Manifestazioni mirate e visite in azienda.</i></li> </ol>	Tali attività sono fondamentali per il successo e contribuiranno alla realizzazione della strategia programmata. È fondamentale il management dei key account che sarà garantito dalla direzione CAS e da un manager specifico per i key account.	Reg. 3
4.8 Fornitori / supporto esterno	Quali sono i nostri <b>fornitori principali</b> o partner di prodotto?  Quali <b>specialisti esterni</b> sono a nostra disposizione (fiduciari, consulenti ecc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Engler (macchine per stampa)</i></li> <li>2. <i>Meier (carta)</i></li> <li>3. <i>Zumtobel (carta)</i></li> <li>4. <i>Engi (macchine per elaborazione)</i></li> <li>5. <i>Thalmann (IT)</i></li> <li>6. <i>Institut für Jungenunternehmen (consulenza)</i></li> <li>7. <i>Vadian.net (Internet / ASP)</i></li> </ol>	<i>KS&amp;T AG negli ultimi anni ha instaurato partnership di successo con fornitori selezionati che da parte loro considerano KS&amp;T AG un cliente con un grande potenziale di crescita. KS&amp;T AG è considerata presso tutti i fornitori un "Lead Account". Con la ditta Vadian.net di San Gallo, leader nel settore stampa per le soluzioni ASP, è stato sancito un accordo di cooperazione che sarà di fondamentale importanza più tardi per il CAS 3.</i>	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 4. Strategia

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.9 Sviluppo / innovazione	Quali sono le <b>priorità</b> per lo <b>sviluppo</b> di nuovi servizi o lo <b>sviluppo ulteriore</b> dei servizi esistenti?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppo di un project management competente per garantire l'esecuzione dell'offerta fullservice di grandi ordini e grandi progetti.</li> <li>2. Sviluppo graduale del know-how per soluzioni ASP specifiche per la stampa, assieme ad un partner (CAS 3).</li> </ol>	<p>Il know-how di project management e quello nel settore key account è già molto buono, ma le esperienze avute finora hanno mostrato che sono disponibili ancora grandi riserve di successo. Si tratta di sfruttare queste riserve di successo, perché anche determinati concorrenti vogliono investire in questo settore, dato che hanno perso ordini importanti a favore di KS&amp;T AG.</p>	
4.10 Generalità infrastruttura	Quale nuova infrastruttura è prevista per il raggiungimento degli obiettivi (IT, uffici, arredi, ecc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuovo hardware IT e software di settore.</li> <li>2. Strumento di controlling per il controllo di tutti i processi.</li> <li>3. Rinnovo dell'arredamento</li> </ol>	<p>Si tratta di investimenti correnti di piccolo importo o necessari per la sostituzione di quanto già esistente e per assicurare l'efficienza dei processi.</p>	Reg. 7

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 4. Strategia

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.11 Produzione / magazzino (solo per aziende di produzione e commercio)	<p>Quale <b>infrastruttura produttiva e di magazzino</b> è già disponibile per gli obiettivi futuri?</p> <p>Quale <b>infrastruttura produttiva e di magazzino</b> deve essere comprata ex novo?</p>	<p>Infrastruttura disponibile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Macchina tipografica a 8 colori "Alpha"</li> <li>- Macchine tipografiche digitali</li> <li>- Macchina tipografica a 6 colori "Beta"</li> <li>- Macchine tipografiche più piccole</li> <li>- Produzione lastre CTP</li> <li>- Magazzino moderno per carta e prod. clienti</li> <li>- Fase preliminare di stampa (HW e SW)</li> <li>- Raccoglitori</li> </ul> <p>Infrastruttura da creare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Macchina a 12 colori "Gamma"</li> <li>- Fase preliminare di stampa</li> </ul>	<p>L'azienda ha urgente bisogno di una macchina a 12 colori per potere assumere nei prossimi anni una posizione leader in Svizzera. Questa macchina a 12 colori consente di eseguire in un unico processo di lavoro tutti i prodotti di stampa. I prodotti con verniciatura speciale non hanno bisogno di un giorno supplementare di lavorazione. Ciò consentirebbe all'azienda di lavorare più velocemente della concorrenza. Questo vantaggio in termini di tempo e produttività è particolarmente importante nel settore dei cataloghi.</p>	
4.12 Ubicazione	<p>Quale <b>ubicazione o quali ubicazioni</b> sono previste e per quando (produzione, filiali, affiliate all'estero, ecc.)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratto d'affitto a San Gallo con condizioni chiare fino al 20.. (CAS 1 e CAS 2).</li> <li>2. Il contratto d'affitto può essere disdetto unilateralmente da KS&amp;T AG entro 6 mesi (CAS 1 e CAS2).</li> <li>3. Una nuova ubicazione verrà verificata nel 2005. Si cambierà sede solo se ne risulteranno vantaggi decisivi e se il mercato consentirà una strategia di notevole crescita (CAS 1 e CAS 2).</li> </ol>	<p>L'ubicazione attuale per il momento non subirà modifiche perché il locatore è vincolato per i prossimi 7 anni con contratto chiaro che tuttavia può essere revocato in qualsiasi momento da KS&amp;T AG: Il trasloco dell'azienda in un'altra ubicazione implicherebbe costi pari a 1 milione di CHF. L'ubicazione attuale su tre piani non è ideale, tuttavia sono presenti ottimi impianti di sollevamento ed ascensori.</p>	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 4. Strategia

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione					Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.13 Organizzazione	Come <b>ci organizzeremo?</b>  Quale <b>struttura organizzativa è prevista?</b>  (Descrizione dei reparti principali e dei posti di lavoro; base: organigramma)	1. <i>Organizzazione snella e semplice e gestione diretta mediante i soci.</i> 2. <i>Processi rapidi ed efficienti. Rapide vie di comunicazione interne ed esterne.</i> 3. <i>Organizzazione del team di vendita per CAS.</i>					<i>I soci hanno deciso di continuare con la gestione diretta e personale dei CAS (compreso marketing e vendite). I CAS lavorano fondamentalmente in modo indipendente. Tuttavia le opportunità di cross selling vengono sfruttate in modo mirato.</i>	Reg. 5
4.14 Pianificazione del personale	<b>Di quanti dipendenti</b> abbiamo bisogno per l'attuazione dei nostri obiettivi?  Quali sono già impiegati?		Anno corrente: 20..	Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..	<i>La pianificazione del personale tiene già in considerazione i vantaggi dei processi ottimizzati e dei nuovi impianti. Per questo le voci relative al personale non crescono tanto quanto il fatturato. Con ogni dipendente in più si ottiene per posto di lavoro un fatturato superiore alla media di settore. Alla voce Direzione / Management sono comprese tutte le persone con incarichi gestionali dei livelli 1, 2, 3.</i>	Reg. 7
Direzione / Management		5	5	5	5			
Marketing / Vendite / Consulenza / Servizio clienti / After sales		17,5	19	19	19			
Acquisto / Produzione		27,5	27,5	29	30			
Distribuzione / Magazzino		6	9	9	9			
Amministrazione / Servizio / Personale		2,5	2,5	2,5	2,5			
<b>Altro:</b>		<b>6</b>	6	6	6			
<b>Totale</b>		<b>64,5</b>	69	70,5	71,5			
<b>Totale stipendi</b> (compresi direzione e prestazioni sociali)		<b>7.400</b>	8.000	8.100	8.200			
Totale stipendi direzione		<b>750</b>	750	820	820			

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 4. Strategia

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione					Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.15 Redditività	Quale sarà lo sviluppo del <b>cash flow</b> nei prossimi tre anni?		Année en cours 20..	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	<i>Dalla rappresentazione si evince che il fatturato è il migliore generatore di cash flow in assoluto. Con l'ottimizzazione dell'infrastruttura, il cash flow raggiunge un ordine con cui è possibile garantire il finanziamento con mezzi propri anche degli investimenti più grandi. Tale condizione dovrebbe essere raggiunta nell'anno del piano 5 o 6.</i>	
		<b>Fatturato netto</b>	<b>24.000</b>	25.200	27.216	28.577		
		. / . costi diretti (costi di acquisizione, provvigioni, costi proporzionali di fabbricazione, ecc.)	8.400	8.820	9.526	10.002		
		<b>Utile lordo (DB1)</b>	<b>15.600</b>	16.380	17.690	18.575		
		. / . impegno per marketing (strategie di marketing, spese di vendita, ecc.)	1.200	1.260	1.361	1.429		
		. / . impegno per infrastruttura (personale, assicurazioni, locazioni, materiale da ufficio, ecc.)	12.000	12.200	12.600	13.100		
		<b>Cash flow (DB2)</b>	<b>2.400</b>	2.920	3.729	4.046		
4.16 Management della qualità / controlling	Quali sono le nostre principali <b>attività</b> per l' <b>assicurazione della qualità</b> , per il <b>controlling</b> e per la <b>misurazione del livello di soddisfazione del cliente</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>Attuazione del progetto di management della qualità (TQM).</li> <li>Garanzia di un controlling integrale con un adeguato sistema cockpit e con attrezzature di pianificazione ben studiate.</li> <li>Colloqui di bilancio correnti con i clienti principali ed esecuzione di semplici sondaggi dopo la consegna degli ordini &gt; 50.000 CHF.</li> <li>Coordinamento delle attività di controlling e QS con CAS 2.</li> </ol>					<i>Riconoscendo che l'esistenza a lungo termine dell'azienda dipende dagli investimenti correnti, dalla soddisfazione del cliente e dai buoni risultati aziendali, KS&amp;T AG persegue l'obiettivo di attuare un vero TQM nell'azienda ed allo stesso tempo di guidare l'impresa mediante cifre chiave ottimali. Tali strumenti di gestione consentono anche di garantire un adeguato sistema di preallarme.</i>	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**3b. Analisi**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS 2: Fullservice mailing e modulistica

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
3.1 Descrizione / situazione del mercato	Con quali <b>punti</b> possiamo circoscrivere in poche parole gli <b>elementi / le caratteristiche principali del mercato in cui operiamo</b> (volume, tendenze, dinamica dei prezzi, crescita, quota di mercato, ecc.)?	<p>1. <i>Il mercato del marketing diretto ha un volume di 1 miliardo di CHF e cresce nonostante i nuovi media del &gt; 7% all'anno (Served Market: 400 Mil. CHF). Cresce soprattutto il volume per i mailing con indirizzi individuali ed il settore della modulistica.</i></p> <p>2. <i>I maggiori operatori aumentano la capacità e si attende un crollo dei prezzi del 3-6%.</i></p> <p>3. <i>Gli operatori che non possono aumentare la produttività del &gt; 7% all'anno, spariranno dal mercato.</i></p> <p>4. <i>4. Moduli intelligenti ed attività di marketing diretto confluiscono sempre più (p. es.: spedizione di certificati soci assieme a fattura e mailing).</i></p> <p>5. <i>5. Il mercato tradizionale dei moduli si riduce all'anno del Z 10%.</i></p>	<p><i>Nonostante i nuovi media il mercato del direct marketing rimane molto interessante. Tuttavia le grandi capacità portano con sé anche un'aspra concorrenza.</i></p>	Reg. 3

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 3b. Analisi

 L'impresa nel suo insieme

 CAS 2: Fullservice mailing e modulistica

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione			Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
3.2 Concorrenza	<p>Quali sono i nostri <b>3 concorrenti principali</b>?</p> <p>A quanto ammontava il <b>fatturato</b> (in 1.000 CHF) e la <b>quota di mercato</b> (in %) dei <b>concorrenti principali</b> l'anno precedente (stima)?</p> <p>Quali sono i loro principali <b>punti di forza e deboli</b> (prodotto, assortimento, elaborazione del mercato, prezzo, organizzazione, ecc.)?</p> <p>Quali <b>strategie / contromisure</b> ci dobbiamo <b>aspettare</b> dai concorrenti?</p>	Concorrente 1:  <i>Alpha, Zurigo</i>  Fatturato: 33 mil. CHF  Quota di mercato: 8%	Punti di forza:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>impianti di qualità superiore</i></li> <li>- <i>prestazioni impresa generale</i></li> <li>- <i>competitivo per tirature da &gt; 300.000 pezzi</i></li> <li>- <i>consegne rapide</i></li> </ul>	Punti deboli:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Alpha lavora praticamente senza vendite</i></li> <li>- <i>l'azienda dipende da 2 persone</i></li> <li>- <i>Alpha deve lavorare nell'export con prezzi bassi</i></li> </ul>	<b>Strategie / contromisure</b> che si prevedono dalla concorrenza?  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>strategie fullservice sulla base degli impianti disponibili.</i></li> <li>- <i>utilizzo dei processi organizzati in modo ottimale</i></li> </ul>	
		Concorrente 2:  <i>Beta, Aarau</i>  Fatturato: 12 mil. CHF  Quota di mercato: 3%	Punti di forza:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>prezzi competitivi</i></li> <li>- <i>vendita attiva e professionale e buoni impianti</i></li> <li>- <i>elevata forza finanziaria (gruppo)</i></li> </ul>	Punti deboli:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>politica commerciale scarsa in caso di errori</i></li> <li>- <i>Beta è una tipografia pura e non dispone di know-how completo per i progetti globali</i></li> <li>- <i>ceduto l'ufficio vendite di Zurigo</i></li> </ul>	<b>Strategie / contromisure</b> che si prevedono dalla concorrenza?  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>strategia di prezzi bassi</i></li> <li>- <i>strategia leader di costi</i></li> </ul>	
		Concorrente 3:  <i>Gamma, Basel</i>  Fatturato: 12 Mil CHF  Quota di mercato: 3%	Punti di forza:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>prestazioni fullservice</i></li> <li>- <i>propria struttura in Austria, a prezzi molto interessanti</i></li> </ul>	Punti deboli:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>la successione non è ancora regolata</i></li> <li>- <i>vendita molto passiva</i></li> </ul>	<b>Strategie / contromisure</b> che si prevedono dalla concorrenza?  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>sposta progressivamente la produzione in Austria.</i></li> <li>- <i>tenterà di vendere l'azienda</i></li> </ul>	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**3b. Analisi**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS 2: Fullservice mailing e modulistica

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione			Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>	
3.3 Analisi del cliente	Qual è lo <b>sviluppo del fatturato</b> (in 1.000 CHF) <b>dei 5 principali clienti negli ultimi 2 anni</b> (compresa previsione anno corrente)?		2 anni fa: 20..	Anno precedente: 20..	Anno corrente: 20..	I nostri clienti principali sono legati a noi mediante ottimi rapporti personali. Le ulteriori possibilità di sviluppo sono limitate a Summer e Artwork. KS&T AG è diventata indispensabile per questi clienti ed è nato un rapporto di dipendenza reciproco.	Reg. 2
		1. GB & Partner, San Gallo	1.280	1.320	1.640		
		2. CSS, Zurigo	1.210	1.210	1.610		
		3. Summer Winterthur	1.280	1.230	1.620		
		4. Artwork, Berna	900	1.260	1.300		
		5. Müller, Meilen	890	990	1.250		
		Totale dei 5 clienti principali	5.560	6.010	7.420		
		<b>% fatturato globale dei 5 clienti principali</b>	39%	39%	46%		
3.4 Opportunità nel mercato e nell'ambiente di mercato	Quali sono le <b>3 opportunità principali</b> disponibili o emergenti per la nostra azienda nel <b>mercato /ambiente di mercato</b>  (tendenze di mercato, potenziale di mercato, ciclo vitale, esigenze, tecnologia, ecologia, diritto, ecc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crescita del mercato rilevante &gt; 7%.</li> <li>2. Richiesta crescente di elaborazione digitale dei dati.</li> <li>3. I clienti scelgono strategie di outsourcing e ricercano partner che offrano soluzioni fullservice.</li> </ol>			La tipografia KS&T AG opera attivamente in un interessante mercato del futuro che apre ulteriori potenziali in riferimento all'elaborazione digitale dei dati, la cui importanza cresce costantemente. Sarà decisivo lavorare sulla base della banca dati del cliente in modo rapido e qualitativo.		

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**3b. Analisi**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS 2: Fullservice mailing e modulistica

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
3.5 Pericoli nel mercato e nell'ambiente di mercato	Quali sono i <b>3 pericoli principali</b> esistenti o emergenti per la nostra azienda nel <b>mercato / ambiente di mercato</b> (tendenze di mercato, potenziale di mercato, ciclo vitale, esigenze, tecnologia, ecologia, diritto, ecc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il mercato tradizionale della modulistica perde costantemente di significato (. I. 10% anno).</li> <li>2. Crollo dei prezzi degli ordini standard &gt; 3-6 % p.a.</li> <li>3. Le situazioni congiunturali impediscono di garantire il cash flow necessario per realizzare gli investimenti con mezzi propri.</li> </ol>	<i>Il crollo dei prezzi interessa in particolare la modulistica ed il mailing nelle loro versioni semplici, senza stampa dati variabile. Saremo in grado di superare la guerra dei prezzi solo con soluzioni innovative, soprattutto che integrino i nuovi media. È dunque importante che KS&amp;T AG costruisca un buon know-how nel settore Internet e ASP.</i>	
3.6 Punti di forza della nostra azienda	Quali sono i <b>3 punti di forza principali</b> della nostra azienda rispetto <b>ai nostri concorrenti diretti</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buona ubicazione vicino ai key account esistenti e potenziali, nella regione di Zurigo (circa 1 ora di macchina).</li> <li>2. Rispetto ottimale delle scadenze, flessibilità, rapidità nell'esecuzione degli ordini, legate ad un buon key account management</li> <li>3. Prodotti puliti, qualitativamente ineccepibili.</li> </ol>	<i>KS&amp;T AG è riuscita a creare un CAS che convince sotto ogni punto di vista, sebbene nelle fasi iniziali il know-how disponibile fosse scarso. Mediante il perseguimento coerente degli obiettivi di qualità KS&amp;T AG è riuscita a costruire un'ottima reputazione in questo settore.</i>	Reg. 2
3.7 Punti deboli della nostra azienda	Quali sono i <b>3 punti deboli principali</b> della nostra azienda rispetto <b>ai nostri concorrenti diretti</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinati impianti non sono più moderni.</li> <li>2. Un marketing troppo passivo nel passato ha portato alla perdita di clienti importanti (Müller, Meier, Toni, 3H).</li> <li>3. La forza di autofinanziamento per i grandi investimenti è ancora scarsa.</li> </ol>	<i>Nel settore del management dei rapporti con la clientela, KS&amp;T AG è al momento troppo dipendente dal direttore del CAS Beat Schillig. A causa della concentrazione sul miglioramento dei processi nella fase precedente la stampa, sono stati trascurati gli investimenti. Nonostante ciò è stato possibile legare a sé importanti clienti ed aumentare il volume.</i>	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**3b. Analisi**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS 2: Fullservice mailing e modulistica

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
3.8 Sfide principali	Quali sono le <b>3 sfide</b> principali per il <b>continuo sviluppo di successo</b> della nostra azienda, ossia cosa apprendiamo dalle analisi?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Modernizzazione degli impianti con investimenti adeguati nella stampa e nei processi di stampa digitale.</i></li> <li>2. <i>Assicurare un management ottimale delle relazioni con i clienti principali ed operare attivamente sul mercato.</i></li> <li>3. <i>Crescita progressiva della produttività (&gt; 7% p.a.).</i></li> </ol>	Soltanto la modernizzazione degli impianti può favorire a medio termine l'aumento della produttività necessario per lavorare ancora con profitto in presenza di prezzi bassi. Esiste l'opportunità di raggiungere una buona posizione sul mercato in riferimento ai costi per pezzo.	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**4. Strategia**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione			Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.1 Core business / SEP (posizioni di successo strategiche)	Quali sono i <b>3 principali core business / SEP</b> che <b>ci distinguono dalla concorrenza</b> , ossia cosa ci rende <b>migliori o unici</b> per il cliente?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vera impresa fullservice capace di svolgere con competenza tutti i principali processi aziendali sotto un unico tetto.</li> <li>2. Leadership nei settori tecnologici ed innovativi dell'elaborazione digitale dei dati e della stampa.</li> <li>3. Management professionale dei Key Account, elaborazione attiva e flessibile del mercato.</li> </ol>			Il nostro unico know-how per la stampa ed i processi, unito con la motivazione ben superiore alla media che caratterizza il nostro team genera una forza innovatrice che ci permette di mantenere la posizione di leader.	Reg. 3
4.2 Mercati geografici principali	Quali <b>priorità geografiche</b> abbiamo in fatto di regioni e mercati (Paesi) <b>per il futuro?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regione di Zurigo</li> <li>2. Ubicazioni esistenti e potenziali dei Key Account nella Svizzera tedesca.</li> <li>3. Sfruttamento delle singole opportunità nella Svizzera occidentale e nei Paesi confinanti (ordini importanti e Key Account).</li> </ol>			La concentrazione geografica ha scarsa importanza per KS&T AG. Nonostante ciò teniamo in considerazione il fatto che gran parte dei nostri Key Account esistenti e potenziali si trovano nella regione di Zurigo (circa 1 ora di auto). La vicinanza geografica è di grande significato per la cura dei rapporti con la clientela. Per questo motivo installiamo un ufficio vendite a Zurigo.	
4.3 Partner di mercato	Quali sono le nostre <b>priorità principali in fatto di partner di mercato</b> (destinatari del prodotto, interferenti esterni, intermediari) per il futuro (indicare soltanto partner / gruppi target rilevanti)?	Destinatari del prodotto: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agenzie DM (operatori fullservice)</li> <li>2. Banche, assicurazioni, vendita per corrispondenza</li> <li>3. Istituti caritatevoli</li> </ol>	Interferenti esterni: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agenzie DM (offerta di servizi)</li> <li>2. Agenzie pubblicitarie</li> </ol>	Intermediari: Non rilevante	KS&T si concentra in modo molto chiaro sul mercato del direct marketing e su quello della modulistica intelligente (compresa stampa ed elaborazione dati), perché qui si nota la maggiore crescita e disponiamo già di buoni clienti referenziali.	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 4. Strategia

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
			Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..		
4.4 Principali obiettivi di crescita	Quali sono i nostri <b>obiettivi per i prossimi 3 anni</b> (cifre finanziarie in 1000 CHF in % rispetto all'anno precedente)		Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..	Come per il CAS 1, KS&T AG desidera continuare ad ampliare il successo già ottenuto. Tutte le cifre sono garantite da progetti ben studiati, nonostante si lavori con una pianificazione leggermente pessimista. Grazie ad un coerente miglioramento della qualità con parallela riduzione dei costi mediante l'ottimizzazione dei processi, l'utile lordo nei prossimi 3 anni dovrebbe rimanere invariato sul 65%.	Reg. 6 & 7
		<b>Fatturato lordo</b> (IVA esclusa) Crescita in % risp. anno precedente	17.100 4,8%	18.400 7,6%	19.300 4,9%		
		<b>Fatturato netto</b> (dopo riduzione reddito) Crescita in % risp. anno precedente	16.800 5%	18.144 8%	19.051 5%		
		Utile lordo (DB1) Crescita in % risp. anno precedente	10.920 5%	11.794 8%	12.283 5%		
		Utile lordo / (DB1) in % sul fatturato netto	65%	65%	64,5%		
4.5 Principali mercati parziali /gruppi di prodotti	Quali sono i <b>3 principali gruppi di prodotti / servizi</b> e a quanto ammonta il <b>fatturato annuo previsto</b> nei prossimi 3 anni? (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)	Gruppi di prodotti - servizi	Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..	Gli obiettivi di fatturato nei singoli gruppi di prodotto tengono in considerazione le possibilità del mercato. Nel mercato della modulistica è inevitabile una leggera retrocessione.	
		1. Modulistica	5.600	5.644	5.351		
		2. Mailing	8.400	9.000	9.500		
		3. Etichette / Stampa dati	1.100	1.400	1.700		
		4. Lettershop	1.700	2.100	2.500		
		<b>Totale (fatturato totale)</b>	16.800	18.144	19.051		

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 4. Strategia

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.6 Clienti principali	Quali sono i <b>5 clienti target principali</b> (denominazione / località / persona di contatto) <b>compreso fatturato annuo previsto?</b> (cifre finanziarie in 1000 CHF)	Clienti target	Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..	Con il 47-53% i 5 clienti principali sono molto significativi per il fatturato del CAS. Tuttavia KS&T AG segue la strategia di acquisire ulteriori clienti nella categoria > 1 mil. CHF di fatturato. Comunque, questi clienti dovrebbero realizzare un massimo del 60-65% di fatturato. La struttura dei clienti vuole evitare in questo modo le dipendenze dai clienti principali.	
		1. G B & Partner, San Gallo	1.800	1.900	2.000		
		2. CSS, Zurigo	1.760	2.380	2.590		
		3. Summer, Winterthur	1.450	1.670	1.790		
		4. Artwork, Berna	1.350	1.590	1.610		
		5. Müller, Meilen	1.500	1.710			
		<b>Totale dei 5 clienti target principali</b>	7.860	9.250			
		<b>% fatturato globale dei 5 clienti target principali</b>	47%	51%			
4.7 Strategie di marketing	Quali sono le <b>3 principali strategie di marketing</b> nei prossimi anni, ossia con quali <b>strumenti</b> vogliamo raggiungere i nostri obiettivi?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Management competente dei Key Account e vendita mirata.</li> <li>2. Addestramenti mirati per clienti e in azienda.</li> <li>3. Extranet per clienti principali in cui possano visualizzare correntemente un raffronto tra la situazione nominale e quella reale. Con la possibilità di eseguire fino all'ultimo momento le "correzioni d'autore".</li> <li>4. Ritratto aziendale sul mercato <a href="http://www.eStarter.ch">www.eStarter.ch</a> con possibilità di risposta per gli interessati.</li> </ol>				D'importanza decisiva per il successo generale è il management competente dei Key Account. I nostri workshop per i clienti vengono tenuti in alta considerazione e contribuiscono a distinguerci dalla concorrenza. La concentrazione delle forze consente a KS&T AG di garantire progressivamente una posizione unica sul mercato.	Reg. 3

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**4. Strategia**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.8 Fornitori / supporto esterno	Quali sono i nostri <b>fornitori principali</b> o partner di prodotto?  Quali <b>specialisti esterni</b> sono a nostra disposizione (fiduciari, consulenti ecc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Huber (macchine per stampa)</li> <li>2. Meier (carta)</li> <li>3. Papier / Drewsen (carta)</li> <li>4. Siegenthaler (macchine per elaborazione)</li> <li>5. Folien Kretz (licenziataria per rifiniture)</li> <li>6. Imsag (servizio 24 ore per manutenzione e riparazioni)</li> <li>7. Bötschi (partner di cooperazione per elaborazione)</li> <li>8. Kaiser (impianti lettershop)</li> <li>9. Dr. Pius Küng &amp; Partner (consulenza)</li> </ol>	<p>Le partnership con i nostri principali fornitori sono tutte ben consolidate da più anni. Cerchiamo di intensificarle con progetti comuni d'innovazione. I partner che non risultano adeguati alla collaborazione vengono sostituiti. Sono in parte disponibili le sinergie del CAS 1.</p>	
4.9 Sviluppo / innovazione	Quali sono le <b>priorità</b> per lo <b>sviluppo</b> di nuovi servizi o lo <b>sviluppo ulteriore</b> dei servizi esistenti?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppo di prestazioni fullservice dalla progettazione alla spedizione al cliente.</li> <li>2. Assicurare un servizio di consulenza completo per idee creative.</li> <li>3. Sviluppo di nuove soluzioni di mailing con cui risparmiare sui costi (mailing senza busta) o che aumentino il successo dei clienti (Webfinishing, ecc.).</li> <li>4. Sviluppo di soluzioni per certificati soci integrati e policromatici con foto e firma (in un unico processo di lavoro).</li> </ol>	<p>Nel settore delle prestazioni fullservice un progetto viene eseguito con il nostro Key Account CSS. Tale progetto comprende diversi mailing di prova, compresa l'elaborazione delle risposte e lo svolgimento di una grande campagna. Nel caso del Webfinishing possiamo basarci su due progetti di riferimento molto interessanti (Summer, Artwork).</p>	
4.10 Generalità infrastruttura	Quale nuova infrastruttura è prevista per il raggiungimento degli obiettivi (IT, uffici, arredi, ecc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuovo software speciale sviluppato appositamente per le nostre esigenze.</li> <li>2. Strumento di controlling per il controllo di tutti i processi.</li> <li>3. Rinnovo dell'arredamento / mobili da ufficio</li> </ol>	<p>Per creare il nostro ufficio vendite a Zurigo sono necessari investimenti infrastrutturali. Inoltre sono necessari investimenti adeguati di IT per rendere i processi ancora più efficienti.</p>	Reg. 7

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**4. Strategia**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.11 Produzione / magazzino (solo per aziende di produzione e commercio)	<p>Quale <b>infrastruttura produttiva e di magazzino</b> è già disponibile per gli obiettivi futuri?</p> <p>Quale <b>infrastruttura produttiva e di magazzino</b> deve essere comprata ex novo?</p>	<p>Infrastruttura disponibile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutti i magazzini (a scaffalature verticali, mobile)</li> <li>- Produzione lastre CTP</li> <li>- Macchina a rulli a 10 colori</li> <li>- Macchina per etichette</li> <li>- Produzione lastre CTP</li> <li>- Macchina intaccatrice e piegatrice</li> <li>- Macchina a rulli a 6 colori</li> <li>- HW e SW fase prestampa</li> </ul> <p>Infrastruttura da creare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Macchina a rulli a 12 colori (nel 3° anno d'esercizio)</li> <li>- Impianto di stampa digitale per bassa tiratura</li> </ul>	<p>Per rimanere allo stesso livello tecnico della concorrenza nel terzo anno d'esercizio è previsto l'acquisto di una macchina a rulli a 12 colori. L'impianto di stampa digitale verrà utilizzato soprattutto per campagne di prova e per tirature basse. L'acquisto è previsto per il 2° anno del piano. Con questi acquisti possiamo garantire un fullservice su tutti i piani.</p>	
4.12 Ubicazione	<p>Quale <b>ubicazione o quali ubicazioni</b> sono previste e per quando (produzione, filiali, affiliate all'estero, ecc.)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratto d'affitto a San Gallo con condizioni chiare fino al 20.. (CAS 1 e CAS 2)</li> <li>2. Il contratto d'affitto può essere disdetto unilateralmente da KS&amp;T AG entro 6 mesi (CAS 1 e CAS2).</li> <li>3. Una nuova ubicazione verrà verificata nel 2005. Si cambierà sede solo se ne risulteranno vantaggi decisivi e se il mercato consentirà una strategia di notevole crescita (CAS 1 e CAS 2).</li> <li>4. Nella regione di Zurigo verrà aperta una filiale in cui garantire tutti i servizi di primaria importanza per i clienti (vendita, servizio interno, stampe).</li> </ol>	<p>Il trasferimento di ubicazione non è al momento preso in considerazione perché gli aspetti positivi dei nostri siti produttivi sono superiori a quelli negativi. A Zurigo è prevista la sola apertura di un ufficio vendite con processi ulteriori particolarmente importanti per la clientela.</p>	Reg. 6

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 4. Strategia

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione					Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.13 Organizzazione	Come <b>ci organizzeremo?</b>  Quale <b>struttura organizzativa è prevista?</b>  (Descrizione dei reparti principali e dei posti di lavoro; base: organigramma)	1. <i>Organizzazione snella e semplice e gestione diretta mediante i soci.</i> 2. <i>Processi rapidi ed efficienti. Rapide vie di comunicazione interne ed esterne.</i> 3. <i>Organizzazione del team di vendita.</i> 4. <i>Un team si occuperà della propria ubicazione a Zurigo.</i>					Dove è possibile sfruttare sinergie per il CAS 1 verrà attuato un cross selling mirato.	Reg. 3
4.14 Pianificazione del personale	<b>Di quanti dipendenti</b> abbiamo bisogno per l'attuazione dei nostri obiettivi?  Quali sono già impiegati?		Anno corrente: 20..	Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..	<i>Il nostro personale non cresce in modo proporzionato al fatturato, cosa da ricondurre ad un'ottimizzazione dei processi. La pianificazione del personale è già stata elaborata con processi ottimizzati tenendo in considerazione gli investimenti programmati. I dipendenti dell'ufficio vendita di Zurigo sono integrati nel processo vendita e produzione. Tale soluzione è stata scelta perché non è disponibile una voce speciale per la fase di stampa.</i>	Reg. 6 & 7
Direzione / Management		4	4	4	4			
Marketing / Vendite / Consulenza / Servizio clienti / After sales		14	16	16	16			
Acquisto / Produzione		22	22	23	24			
Distribuzione / Magazzino		5	6	6	6			
Amministrazione / Servizio / Personale		2	2	2	2			
<b>Altro:</b>		<b>5</b>	5	5	5			
Totale		<b>52</b>	55	56	57			
<b>Totale stipendi</b> (compresi direzione e prestazioni sociali)		<b>6.000</b>	6.300	6.450	6.550			
Totale stipendi direzione		<b>600</b>	600	650	650			

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**4. Strategia**
 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
4.15 Redditività	Quale sarà lo sviluppo del <b>cash flow</b> nei prossimi tre anni?		Année en cours 20..	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	A partire dall'anno 5 del piano vogliamo raggiungere un cash flow che garantisca anche l'autofinanziamento dei maggiori investimenti.
		Fatturato netto	<b>16.000</b>	16.800	18.144	19.051	
		. / . costi diretti (costi di acquisizione, provvigioni, costi proporzionali di fabbricazione, ecc.)	5.600	5.880	6.350	6.668	
		Utile lordo (DB1)	<b>10.400</b>	10.920	11.794	12.383	
		. / . impegno per marketing (strategie di marketing, spese di vendita, ecc.)	800	840	907	953	
		. / . impegno per infrastruttura (personale, assicurazioni, locazioni, materiale da ufficio, ecc.)	8.000	8.100	8.300	8.700	
		<b>Cash flow (DB2)</b>	<b>1.600</b>	<b>1.980</b>	<b>2.587</b>	<b>2.730</b>	
4.16 Management della qualità / controlling	Quali sono le nostre principali <b>attività</b> per <b>assicurare la qualità</b> , per il <b>controlling</b> e per la <b>misurazione del livello di soddisfazione del cliente</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attuazione del progetto di management della qualità (TQM).</li> <li>2. Garanzia di un controlling integrale con un adeguato sistema cockpit e con attrezzature di pianificazione ben studiate.</li> <li>3. Consultazione regolare dei clienti dopo la consegna degli ordini &gt; 50.000 CHF.</li> <li>4. Colloqui annuali e trimestrali con Key Account.</li> </ol>				Le attività di controlling e QS devono essere coordinante al meglio con il CAS 1.	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**5. Realizzazione**
 **L'impresa nel suo insieme**

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione			Motivazione /Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
5.1 Pietre miliari	Quali sono rispettivamente le <b>3 pietre miliari principali</b> nei <b>prossimi anni</b> e quando intendiamo raggiungerle (per esempio regolazione di successione, acquisto di nuova azienda o vendita dell'azienda, ingresso in nuovo ramo di attività, ecc.)?		Descrizione	Scadenza	<i>In questa pianificazione delle pietre miliari sono state inserite soltanto le fasi più importanti per l'intera azienda. Le scadenze dettagliate possono essere visionate nella documentazione della pianificazione allegata. Il perseguimento di queste pietre miliari verrà verificato nelle sedute trimestrali di revisione e nelle sedute del consiglio direttivo. Per una pianificazione corrente, le pietre miliari verranno adeguate alla nuova situazione nell'ambito dell'elaborazione del business plan &gt; 1 volta all'anno.</i>	
		Anno corrente: 20..	1. <i>Regolato finanziamento dell'investimento</i>	01.03.20..		
			2. <i>Ordinata macchina per stampa</i>	01.08.20..		
			3. <i>Impianto CTP in funzione</i>	31.12.20..		
		Anno 1 del piano: 20..	1. <i>Macchina 12 colori "Gamma" completamente funzionante per produzione dal 1/20..</i>	30.06.20..		
			2. <i>Nuovo software di settore installato (CAS 1 e CAS 2)</i>	30.06.20..		
			3. <i>Introdotta controllo decentralizzato scadenze ed elaborazione ottimizzate degli ordini</i>	21.12.20..		
		Anno 1 del piano: 20..	1. <i>Introduzione stampa colore digitale (CAS 2)</i>	30.06.20..		
			2. <i>Ottimizzazione Workflow digitale</i>	01.12.20..		
			3. <i>Sviluppato ed introdotto progetto di accordo di obiettivi per dipendenti e quadri</i>	01.06.20..		
		Anno 1 del piano: 20..	1. <i>Testato progetto CAS 3 e pronto al via</i>	01.09.20..		
			2. <i>Acquisizione di una nuova macchina a rulli da 12 colori (CSA 2)</i>	12.10.20..		
	3. <i>Pianificata successione Pius Küng</i>	dal 12.20..				

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 5. Realizzazione

 L'impresa nel suo insieme

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione /Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
5.2 Analisi dei problemi potenziali	Quali sono i <b>3 problemi principali</b> che si presenteranno nei prossimi 3 anni nella <b>realizzazione /attuazione</b> del nostro Business plan?  Come ci <b>proteggiamo</b> o quali <b>misure immediate</b> intraprendiamo eventualmente?	Possibili problemi (descrizione)	Probabilità di verificarsi (scarsa, media, alta)	Portata (scarsa, media, alta)	Le nostre misure immediate / attività assicurative	<i>Le analisi dettagliate e i progetti, oltre ai calcoli del piano, indicano che la KS&amp;T AG segue una strategia solida. I problemi potenziali sono appena riconoscibili. La mancanza di un socio creerebbe tuttavia serie difficoltà all'azienda. I contratti sono stipulati in modo da offrire ad un quadro o ad un nuovo socio un ingresso interessante nell'azienda (i soci rimanenti hanno in caso di morte o incapacità lavorativa un diritto di prelazione a condizioni predefinite). Non si prevede che nei prossimi 5-10 anni Internet o l'e-Commerce sostituiscano la stampa. In caso di necessità è possibile agire prontamente.</i>	
		1. <i>Malattia di Pius Küng, Beat Schillig o Rosella Toscano.</i>	scarsa	alta	<i>Garanzia di sostituti ottimali</i>		
		2. <i>Capacità eccessiva sul mercato con crollo dei prezzi di &gt; 7% p.a.</i>	media	media	<i>Acquisti più difficili e riduzione del personale</i>		
		3. <i>Impossibile programmare per tempo la successione</i>	scarsa	scarsa	<i>La soluzione non è né importante né urgente nei prossimi 5 anni</i>		
		4. <i>Impossibile garantire il know-how CAS 3</i>	scarsa	scarsa	<i>Resoconto corrente su progetti test nelle sedute</i>		
		5. <i>I nuovi media sostituiscono ampiamente i prodotti di stampa</i>	scarsa	alta	<i>Osservazione corrente del mercato per avere sistema di preallarme</i>		

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 6. Finanze

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
			Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..		
6.1 Piano del conto economico	Quali sono gli <b>obiettivi finanziari</b> ? Quali sono le <b>cifre principali</b> negli anni successivi?  (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)					<i>Il piano di conto economico per i prossimi tre anni mostra un quadro largamente positivo. Con il cash flow conseguito è possibile finanziare gli investimenti programmati (nuovi investimenti ed investimenti sostitutivi). La restituzione dei prestiti / capitale di terzi a lungo termine, l'ammortamento del credito d'investimento ed altri investimenti per sostituzioni possono essere finanziati dal cash flow. Gli investimenti consentono l'operatività integrale su tre turni per i processi più importanti, raggiungendo così la leadership dei costi. Il piano del conto economico consente di rigenerare nell'anno 2 del piano il capitale proprio nominale (vedi bilanci). Gli ammortamenti dell'impresa nel suo insieme comprendono gli impianti utilizzati da entrambi i CAS. Nello sforzo generale per le infrastrutture sono compresi il reddito di Pius Küng, della segreteria di direzione e tutti gli onorari per consulenze.</i>	Reg. 6 & 7
		Fatturato netto CAS 1	25.200	27.216	28.577		
		Fatturato netto CAS 2	16.800	18.144	19.051		
		<b>Fatturato netto intera azienda</b>	42.000	45.360	47.628		
		. / . Costi diretti CAS 1	8.820	9.526	10.002		
		. / . Costi diretti CAS 2	5.880	6.350	6.668		
		<b>Utile lordo (DB1) dell'azienda nel suo insieme</b>	27.300	29.484	30.958		
		. / . Impegno per marketing e infrastruttura CAS 1	13.460	13.961	14.529		
		. / . Impegno per marketing e infrastruttura CAS 2	8.940	9.207	9.653		
		. / . Impegno (suppl.) marketing intera azienda	300	300	300		
		. / . Impegno (suppl.) infrastruttura intera azienda	600	600	600		
		<b>Cash flow (DB2) azienda nel suo insieme</b>	4.000	5.416	5.876		
		. / . Ammortamenti CAS 1	1.260	1.361	1.429		
		. / . Ammortamenti CAS 2	840	907	953		
. / . Ammortamenti (suppl.) intera azienda	200	200	200				
<b>Utile aziendale al lordo degli interessi e delle tasse (DB3)</b>	1.700	2.948	3.294				
. / . ammontare interessi + reddito da interessi + / - risultati neutri	600	550	500				
<b>Utile al lordo delle tasse</b>	1.100	2.398	2.794				
. / . Tasse	-	300	800				
<b>Utile al netto delle tasse</b>	1.100	2.098	1.994				
Utile al netto delle tasse							

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 6. Finanze

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
6.2 Investimenti / disinvestimenti	Quali <b>investimenti (+) e disinvestimenti (-)</b> sono previsti e quando?  (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)	Investimenti (+) / disinvestimenti (-)	Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..	<i>L'azienda ha in previsione importanti investimenti per nuovi impianti o per la sostituzione dei vecchi. Per garantire il successo la realizzazione di tali investimenti è indispensabile, perché un management professionale dei Key Account ed un management professionale dei progetti della clientela non sono sufficienti per assicurarci la posizione di leader.</i>	Reg. 6
		<i>Fase pre stampa (CAS 1 e CAS 2)</i>	200	300	300		
		<i>Nuove soluzioni di settore (CAS 1 e CAS 2)</i>	50	50	50		
		<i>Acquisto di ulteriori sistemi informatici e software</i>	8.000				
		<i>Macchina a 12 colori "Gamma" (CAS 2)</i>			5.000		
		<i>Impianto stampa digitale (CAS 2)</i>		600			
		<i>Investimenti di sostituzione correnti (IT, ecc.)</i>	200	200	200		
		<i>Disinvestimenti macchina 24 colori (CAS 1)</i>	. / . 1.000				
		<i>Disinvestimenti macchina 16 colori (CAS 2)</i>			. / . 1.000		
Totale: (Investimenti . / . Disinvestimenti):		7.450	1.150	4.550			
6.3 Leasing	Quali <b>contratti di leasing</b> intendiamo stipulare?  A quanto ammonteranno all'anno le <b>rate dei leasing</b> ?  (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)	Oggetti dei leasing:	Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..	<i>Nel caso in cui un finanziamento leasing risultasse più interessante per KS&amp;T AG, i progetti nel conto economico verranno trattati come normali investimenti.</i>	Reg. 6 & 7
			-	-	-		
			-	-	-		
		Totale:	-	-	-		

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 6. Finanze

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione						Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>	
6.4 Liquidità	Come si svilupperà la nostra <b>liquidità</b> nei prossimi 4 trimestri?  (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)		trimestre in corso T.. / 20..	1° trimestre: T.. / 20..	2° trimestre: T.. / 20..	3° trimestre: T.. / 20..	4° trimestre: T.. / 20..	Per quanto riguarda il trimestre corrente abbiamo a che fare con una previsione. L'ammortamento del prestito è già stato attivato. La pianificazione della liquidità è stata calcolata senza il credito per investimenti richiesto di 5.000.000 CHF, contiene però l'ammortamento del prestito concordato di 1.500.000 CHF (capitale di terzi a lungo termine) oltre agli investimenti correnti per sostituzione. L'ammortamento del credito per investimento (1.000.000 CHF) all'anno avviene successivamente. In allegato al Business plan si trova una pianificazione dettagliata della liquidità per i prossimi 3 anni.		
		Disponibilità iniziale mezzi liquidi	1.700	2.700	2.700	3.200	5.200			
		+ versamenti	10.000	12.000	12.500	12.000	11.500			
		. / . esborsi	9.000	12.000	11.000	10.000	17.500			
		Disponibilità finale mezzi liquidi	2.700	2.700	3.200	5.200	. / . 800			
6.5 Fabbisogno di capitale	Qual è il <b>fabbisogno di capitale</b> in base ai <b>nostri calcoli del piano economico</b> ? Quali <b>sicurezze</b> possiamo offrire?  (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)	Impiego previsto di <b>capitale proprio</b> (capitale azionario, prestiti, azionisti):						- Sicurezze possibili (disponibili):  - diritto di riservato dominio sulle macchine. - azioni già consegnate al 100%. - È previsto il mantenimento del limite attuale di conto corrente.		
		Fabbisogno di <b>capitale esterno</b> per investimenti:								5.000.000 CHF
		<b>Limite di conto corrente</b> necessario:								2.000.000 CHF
		<b>Ammortizzatori mutui</b> previsti <b>p.a.:</b>								1.000.000 CHF sul credito per investimenti 1.500.000 CHF su capitale terzi

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

**7. Allegati / documenti dettagliati**
 **L'impresa nel suo insieme**
 **CAS:**

Parola chiave	Domanda (e)	Descrizione						Dettagli <sup>1)</sup>
7.1 Indicazioni supplementari	Di quali <b>indicazioni supplementari</b> disponiamo per gli allegati di seguito elencati?	<i>Il presente Business plan è il riassunto di svariate analisi dettagliate e di diversi progetti elaborati annualmente dall'azienda. Per i 20 clienti principali (rispettivamente 10 per il CAS 1 e 10 per il CAS 2) sono disponibili piani contabili dettagliati. Da questi emergono tutti i potenziali di rischio per ogni cliente. Per tutti i nuovi maggiori nuovi investimenti sono stati elaborati calcoli di investimento dettagliati (calcolo di investimento dinamico con tasso interno del 12%).</i>						Reg. 3 & 7
7.2 Allegati	Quali allegati al Business plan sono a nostra disposizione e/o integrati ai documenti ?	<b>Allegati alle analisi e ai progetti:</b> <input checked="" type="checkbox"/> Relazioni di ricerche di mercato <input type="checkbox"/> Analisi di mercato  <input type="checkbox"/> Analisi della concorrenza (dettagli) <input checked="" type="checkbox"/> Elenchi clienti (attuali / previsti) <input checked="" type="checkbox"/> Analisi dei clienti (dettagli)  <input type="checkbox"/> Strategia aziendale <input checked="" type="checkbox"/> Progetto/i di marketing <input checked="" type="checkbox"/> Obiettivi per i principali clienti  <input checked="" type="checkbox"/> Piano strategie di marketing <input type="checkbox"/> Piano vendite  <input type="checkbox"/> Piani account per clienti principali (Key Account) <input checked="" type="checkbox"/> Resoconti stampa <input type="checkbox"/> Ritratto aziendale <input checked="" type="checkbox"/> Prospetti dei prodotti <input checked="" type="checkbox"/> Elenco referenze	Numero / Registro:  2   2  3  3 3 3  4  4  4	<b>Allegati sulle persone e i contratti:</b> <input checked="" type="checkbox"/> Curriculum Vitae <input checked="" type="checkbox"/> Organigramma(i)  <input type="checkbox"/> Elenco dei consigli d'amministrazione <input type="checkbox"/> Elenco mezzi / investimenti aziendali disponibili <input type="checkbox"/> Piano strategico infrastrutture (EED, locali, produzione, ecc.) <input type="checkbox"/> Offerte per voci d'investimento <input type="checkbox"/> Offerte per voci di leasing <input type="checkbox"/> Estratti dal registro delle imprese / ufficio esecuzione e fallimenti <input type="checkbox"/> Statuti <input checked="" type="checkbox"/> Contratti (cooperazioni, partecipazioni, fornitori, ecc.) <input type="checkbox"/> Contratti quadri con clienti principali (Key Account) <input checked="" type="checkbox"/> Contratto di locazione <input type="checkbox"/> Diritti d'autore <input type="checkbox"/> Polizze assicurative <input type="checkbox"/> Varie	Numero / Registro:  5 5  6  6  6  6  6	<b>Allegati alle voci finanziarie:</b> <input checked="" type="checkbox"/> Chiusure annue <input checked="" type="checkbox"/> Pianificazione dettagliata fatturato <input checked="" type="checkbox"/> Calcoli <input checked="" type="checkbox"/> Piano investimenti <input checked="" type="checkbox"/> Calcolo investimenti <input checked="" type="checkbox"/> Piano del conto economico <input checked="" type="checkbox"/> Piano della liquidità <input checked="" type="checkbox"/> Piano di bilancio  <input checked="" type="checkbox"/> Calcolo fabbisogno di capitale <input type="checkbox"/> Indice dei mezzi proprio disponibili <input type="checkbox"/> Status patrimoniale privato  <input type="checkbox"/> Giustificativi di garanzie <input type="checkbox"/> Elenco debitori <input type="checkbox"/> Elenco creditori <input type="checkbox"/> Varie	Numero / Registro:  7 7  7  7  7 7 7  8	

<sup>1)</sup>Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) o [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)