

UBS Business plan.

Pianificazione strategica e base finanziaria.

Modello per piccola impresa.

Progetto / azienda	<i>Waterproof Design c/o IFJ Institut für Jungunternehmen</i>
Indirizzo di contatto	<i>Kirchlistrasse 1, 9010 San Gallo Telefono: 071 244 09 24 Fax: 071 245 79 39 e-mail: info@ifj.ch www.ifj.ch / www.eStarter.ch / www.eBusiness.ch</i>
Autore	<i>Dr. Pius Küng, Dominik Tarolli, economista aziendale SUP e Beat Schillig, lic.oec.HSG</i>
Data	<i>20.09.20..</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 **"dura il doppio e costa 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 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 ¹)	
1.1 Visione	Quale posizione di mercato vogliamo raggiungere tra 5-10 anni ?	<i>Vogliamo essere l'azienda leader per le grandi aziende della regione di San Gallo nel campo delle iscrizioni per auto ed insegne per edifici, offrendo un servizio rapido e completo, automatizzato e basato su una banca dati.</i>						<i>Siamo e rimaniamo un'azienda piccola ma efficiente. Waterproof Design vuole crescere, pur rimanendo con un numero di dipendenti non superiore a 10. Vogliamo essere l'indiscusso numero 1 in fatto di qualità, velocità ed assistenza alla clientela.</i>		
1.2 Obiettivi di crescita	Quale fatturato, utile al lordo delle tasse e numero di dipendenti prevede la nostra pianificazione nell'esercizio economico corrente e al 3° anno di pianificazione? Quali sono le cifre chiave per CAS (sono le abbiamo diversi CAS)? (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)		Breve descrizione CAS	Anno corrente: 20..			Anno 3 del piano:20..		<i>La fase di costituzione dell'azienda è ormai conclusa. L'azienda finora ha ottenuto un utile molto modesto (60.000 CHF). Adesso Waterproof Design vuole avviare una fase di crescita qualitativa, senza tuttavia correre rischi troppo grossi.</i>	Reg. 8
				Fatturato	Utile			Utile		
		Totale:	<i>Iscrizioni per auto ed insegne per edifici</i>	190	44			69	2	

¹Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹																								
1.3 Richieste	Quali sono le richieste concrete nei confronti della banca o di altri partner ? (investitori, fornitori, partner strategici, VR, ecc.)? Cosa deve decidere in concreto il nostro partner? (Credito in base alla pianificazione finanziaria, partecipazione capitale azionario, condizioni speciali, strategie di cooperazione, ecc.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>La concessione di un credito in conto corrente dell'importo di 100.000 CHF.</i> 2. <i>La concessione di un credito d'esercizio di 50.000 CHF per gli investimenti nel primo anno del piano, da restituire entro 3 anni.</i> 	<i>I crediti in conto corrente e d'esercizio vengono garantiti con un patto di riservato dominio sugli investimenti. In caso di necessità Waterproof Design è disposta ad eseguire come garanzia una cessione senza notifica dei debitori. Si deve ricorrere al conto corrente soltanto in casi di emergenza, poiché serve alla necessità di prefinanziamento di materiali e servizi di terzi in caso di grandi ordini.</i>	Reg. 10																								
1.4 Argomentazioni	Quali sono le nostre 3 argomentazioni principali, perché devono essere considerate le nostre richieste?	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Ottimo sviluppo dalla creazione dell'azienda, con una crescita costante.</i> 2. <i>Buona situazione di ordini e buone prospettive di successo sulla base delle offerte.</i> 3. <i>È stato possibile mantenere i clienti principali ed aumentarne il volume. Inoltre, per questi clienti esistono ulteriori opportunità di crescita.</i> 	<i>L'azienda si è ben stabilita sul mercato negli ultimi anni. Le prospettive di mercato sono positive e possono essere documentate con ordini già disponibili della clientela ed offerte.</i>	Reg. 2 & Reg. 11																								
1.5 Risultati attuali	Quali risultati finanziari e punti essenziali raggiunti possiamo presentare o riusciremo a garantire per l'anno corrente? (cifre chiave finanziarie in 1000 CHF)	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Penultimo anno: 20..</th> <th>Anno precedente: 20..</th> <th>Anno corrente: 20..</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatturato lordo</td> <td>120</td> <td>160</td> <td>190</td> </tr> <tr> <td>Fatturato netto</td> <td>114</td> <td>152</td> <td>181</td> </tr> <tr> <td>Utile lordo (DB1)</td> <td>91</td> <td>122</td> <td>145</td> </tr> <tr> <td>Cash flow (DB2)</td> <td>1</td> <td>32</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>Utile al lordo delle tasse (DB3)</td> <td>-11</td> <td>20</td> <td>44</td> </tr> </tbody> </table>		Penultimo anno: 20..	Anno precedente: 20..	Anno corrente: 20..	Fatturato lordo	120	160	190	Fatturato netto	114	152	181	Utile lordo (DB1)	91	122	145	Cash flow (DB2)	1	32	55	Utile al lordo delle tasse (DB3)	-11	20	44	Pietre miliari raggiunte: <i>Sin dall'inizio, l'azienda ha avuto un buon sviluppo ed è stato possibile superare con successo i problemi iniziali.</i>	Reg. 8
	Penultimo anno: 20..	Anno precedente: 20..	Anno corrente: 20..																									
Fatturato lordo	120	160	190																									
Fatturato netto	114	152	181																									
Utile lordo (DB1)	91	122	145																									
Cash flow (DB2)	1	32	55																									
Utile al lordo delle tasse (DB3)	-11	20	44																									

¹Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹	
1.6 Analisi di bilancio	Quale capitale o patrimonio emerge dall'ultimo bilancio? A quanto ammonta il valore degli investimenti disponibili e del patrimonio circolante ? (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)		Penultimo anno: 20..	Anno precedente: 20..	Anno corrente: 20..	<i>I mezzi autonomamente raccolti non sono sufficienti per lo sviluppo ulteriore o per il finanziamento dei prossimi investimenti. Il capitale esterno consiste di creditori e di un prestito del titolare dell'azienda. Le tasse sono state imputate ai relativi anni d'esercizio.</i>	Reg. 8
		Patrimonio circolante totale:	20	30	40		
		Investimenti a valore nuovo:	50	50	50		
		Investimenti a valore corrente:	50	40	30		
		Capitale di terzi totale:	50	47	17		
		Mezzi propri valore nominale:	70	70	70		
		Capitale proprio a bilancio:	60	73	103		
Riserve latenti:	0	0	0				
1.7 Forma giuridica	Qual è la forma giuridica attuale o prevista per il futuro ? Quali sono le affiliate esistenti?	La forma giuridica è: <i>GmbH</i> La forma giuridica prevista è: Affiliata:	Iscrizione RC del: <i>2. Gennaio 20..</i> Iscrizione RC prevista: Iscrizione RC del / prevista:		<i>L'azienda è partita come impresa individuale ed è stata trasformata nello scorso anno in società a responsabilità limitata.</i>	Reg. 5	

¹Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.
(Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹
1.8 Persona chiave 1	Chi sta dietro l'operazione? (Persona chiave 1)	Cognome / Nome: <i>Dominik Tarolli</i> Data di nascita: <i>15.08.1974</i> Stato civile: <i>celibe</i> Formazione e perfez. professionale: <i>Economista aziendale SUP</i> Esperienza professionale: <i>KIG Werbeagentur 4 anni</i> Funzione nell'azienda: <i>direttore progetto</i> Principali punti di forza: <i>esperto qualificato, know-how banche dati, know-how marketing e pubblicità</i> Principali punti di debolezza: <i>troppo poco orientato alla vendita, troppo poco aperto al rischio</i>	Quota finanziaria nell'azienda: Attuale: % Prevista: Collaborazione nell'azienda (orario di lavoro): Attuale: % Prevista: %	

¹Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
2.1 Denominazione e descrizione	Breve descrizione dei diversi mercati target o dei campi d'attività strategici (CAS): prodotto / servizio X per gruppo clienti Y.	CAS 1: - <i>Iscrizioni per auto ed insegne per edifici</i>	CAS 2: <i>Non rilevante</i>	CAS 3: <i>Non rilevante</i>	Definizione: un campo d'attività strategico (CAS) è un prodotto / un settore di mercato che consente la vita di una ditta specializzata o un "team" nella nostra azienda. Inoltre per ogni campo d'attività sono necessarie diverse esigenze dei partner di mercato, un know-how differenziato ed un'elaborazione di mercato differenziata.	
2.2 Clienti	Quali sono i principali gruppi di clienti per CAS?	- <i>aziende industriali e commerciali</i> - <i>aziende di servizi</i> - <i>agenzie e studi di grafica</i>			<i>I clienti fanno parte di gruppi diversi, ma i processi decisionali sono sostanzialmente uguali.</i>	
2.3 Esigenze dei clienti	Quali sono le principali esigenze dei clienti per CAS?	- <i>servizio completo da un'unica azienda</i>			<i>Stesse esigenze in ogni gruppo di clienti.</i>	

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
2.4 Prodotti	Quali sono i principali prodotti / servizi per CAS?	CAS 1: - iscrizioni per auto - insegne per edifici - iscrizioni per parcheggi - indicazioni di direzione - iscrizioni per uffici			Per le insegne per edifici vengono utilizzati materiali diversi (alluminio, plexiglas, ecc.) rispetto alle iscrizioni per auto. Il processo di stampa è tuttavia lo stesso.	
2.5 Canali	Quali sono i principali canali di vendita per CAS?	- canale di vendita diretto			Per l'esecuzione dell'ordine non sono rilevanti i canali di vendita.	
2.6 Regioni	Quali sono le regioni / i Paesi rilevanti per CAS?	- San Gallo - Rheintal - Regione Fürstenland			I processi per le diverse regioni sono sostanzialmente uguali.	

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.
 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
2.7 Know-how	Qual è il know-how specifico necessario per CAS?	<ul style="list-style-type: none"> - <i>know-how per iscrizioni e pubblicità</i> - <i>know-how vendite</i> - <i>know-how marketing</i> - <i>know-how banche dati (utilizzo plurimo dei dati)</i> - <i>management del progetto</i> 				<i>Il know-how necessario è più o meno lo stesso per ogni cliente grande e per tutti i grandi ordini, sebbene vi siano differenze nella lavorazione dei film o dell'alluminio.</i>
2.8 Domanda chiave	<p>Abbiamo effettivamente diversi campi d'attività?</p> <p>Quale conclusione possiamo trarre?</p>	<p>Se non sono presenti differenze sostanziali, allora non abbiamo CAS distinti. Ma se tuttavia per ≥ 3 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.</p>				<p>Conclusione: <i>Waterproof Design dispone di un unico campo d'attività, poiché le esigenze della clientela, il know-how e l'elaborazione del mercato sono uniformi per tutti i prodotti offerti.</i></p>

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
3.1 Descrizione / situazione del mercato	Con quali punti possiamo circoscrivere in poche parole gli elementi / le caratteristiche principali del mercato in cui operiamo (volume, tendenze, dinamica dei prezzi, crescita, quota di mercato, ecc.)?	<p>1. <i>La crescente pressione della concorrenza costringe le aziende clienti a definire la loro immagine in modo chiaro e ad attuare tale immagine coerentemente. Soltanto così possono conquistare un'identità chiara sul mercato.</i></p> <p>2. <i>Nel mercato delle iscrizioni esistono poche imprese che agiscono focalizzandosi sul mercato. La maggior parte delle aziende concorrenti sono "negozi di prodotti misti", ossia fanno di tutto (iscrizioni auto, insegne per edifici, insegne pubblicitarie per edifici, serigrafia, cartelloni fieristici, ecc.), ma non di qualità superiore.</i></p> <p>3. <i>Oggi i materiali hanno raggiunto un elevatissimo standard di qualità. Operatori professionisti possono garantire che le iscrizioni per auto ed insegne per edifici, ecc. siano resistenti alle intemperie e che vengano rispettate le tonalità cromatiche scelte dai grafici e dagli studi pubblicitari.</i></p> <p>4. <i>Sul mercato esistono pochi concorrenti di grandi dimensioni, sono invece presenti molte piccole aziende.</i></p> <p>5.</p>	<p><i>Il mercato cresce ed è allo stesso tempo molto competitivo. I clienti si aspettano offerte e servizi rapidi, semplici e a prezzi competitivi, da un unico offerente. Per il successo in questo mercato è necessaria una buona miscela tra specializzazione e servizio completo. Le nostre osservazioni di mercato indicano che i due estremi non sono redditizi.</i></p>	

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
3.2 Concorrenza	<p>Quali sono i nostri 3 concorrenti principali?</p> <p>A quanto ammontavano il fatturato (in 1.000 CHF) e la quota di mercato (in %) dei concorrenti principali l'anno precedente (stima)?</p> <p>Quali sono i loro principali punti di forza e punti deboli (prodotto, assortimento, elaborazione del mercato, prezzo, organizzazione, ecc.)?</p> <p>Quali strategie / contromisure ci dobbiamo aspettare dai concorrenti?</p>	Concorrente 1: <i>Balzinho San Gallo</i> Fatturato 1.500 CHF Quota di mercato: 15 %	Punti di forza: <ul style="list-style-type: none"> - presenza pluriennale ed elevato grado di notorietà - tecnologia di iscrizione moderna; servizio completo: dalla progettazione (design grafico) fino all'iscrizione per auto - competenza per grandi serie - grande rete 	Punti deboli: <ul style="list-style-type: none"> - dispersione (clienti privati ed aziende) - tempi di consegna lunghi per i clienti. - non flessibile per esigenze speciali della clientela - dubbia redditività (12 dipendenti) - elaborazione passiva del mercato 	Strategie / contromisure che si prevedono dalla concorrenza? <i>Cercherà di vendere l'azienda a medio termine.</i>	
		Concorrente 2: <i>Powersound</i> Fatturato 3 mil. CHF Quota di mercato: 5 %	Punti di forza: <ul style="list-style-type: none"> - design elegante ed artistico - ha una buona reputazione a San Gallo - buoni contatti con architetti - ampia offerta, dalla grafica alla realizzazione 	Punti deboli: <ul style="list-style-type: none"> - molto costoso e lento - pensiero troppo artistico - i clienti comprendono la sua filosofia solo parzialmente - età del personale Ø > 50 	Strategie / contromisure che si prevedono dalla concorrenza? <i>Si specializza ulteriormente su progetti impegnativi, soprattutto nel settore delle insegne per edifici.</i>	
		Concorrente 3: <i>Toscana Wittenbach</i> Fatturato 300 CHF Quota di mercato: 3 %	Punti di forza: <ul style="list-style-type: none"> - flessibilità - solido know-how specialistico del titolare - buoni contatti con studi pubblicitari - enorme impiego di manodopera 	Punti deboli: <ul style="list-style-type: none"> - non proprio aggiornato a livello tecnologico - dispersione delle forze - dipendenza da una persona 	Strategie / contromisure attese dal concorrente? <i>Vuole mantenere la strategia dell'azienda piccola ma efficiente e in caso di necessità collaborare con partner.</i>	

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾	
3.3 Analisi del cliente	Qual è lo sviluppo del fatturato (in 1.000 CHF) dei 5 principali clienti negli ultimi 2 anni (compresa previsione anno corrente)?		2 anni fa: 20..	Anno precedente: 20..	Anno corrente: 20..	Negli anni passati è stato possibile legare i clienti più grandi all'azienda grazie ad un servizio perfetto. Siamo orgogliosi di non avere ancora perso alcun cliente importante. Sarebbe stato possibile raggiungere grandi fatturati con questi clienti (+ circa 70.000 CHF), se fossero stati disponibili gli investimenti giusti.	Reg. 2
		1. Garage Alpha	20	30	40		
		2. Taxi Hugentobler	20	25	40		
		3. Maschinenfabrik Kaspar	10	15	15		
		4. Immobilien Omega	10	20	30		
		5. Temporär Job Gallus	10	10	15		
		Totale dei 5 clienti principali	70	100	140		
		% fatturato globale dei 5 clienti principali	58%	62%	73%		
3.4 Opportunità nel mercato e nell'ambiente di mercato	Quali sono le 3 opportunità principali disponibili o emergenti per la nostra azienda nel mercato /ambiente di mercato (tendenze di mercato, potenziale di mercato, ciclo vitale, esigenze, tecnologia, ecologia, diritto, ecc.)?	<ol style="list-style-type: none"> 1. La pressione della concorrenza e il dinamismo crescente nell'ambiente di mercato costringono sia le grandi aziende sia le piccole e medie imprese a sfruttare tutte le opportunità della comunicazione e ad assicurarsi la presentazione professionale della propria immagine (chi non fa pubblicità, muore!). 2. L'immagine è cambiata sempre più spesso o subisce leggere variazioni. 3. I progressi relativi a film, processi di stampa e plotter consentono di lavorare più velocemente e di ottenere migliori risultati. 			Le opportunità mostrano che un'azienda flessibile e dinamica ha opportunità quasi illimitate.		

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
3.5 Pericoli nel mercato e nell'ambiente di mercato	Quali sono i 3 pericoli principali esistenti o emergenti per la nostra azienda nel mercato / ambiente di mercato (tendenze di mercato, potenziale di mercato, ciclo vitale, esigenze, tecnologia, ecologia, diritto, ecc.)?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nei periodi economicamente negativi le aziende cercano di risparmiare e fanno molta attenzione ai prezzi. 2. Sussiste il pericolo che la concorrenza cerchi di ottenere ordini agendo sui prezzi. 3. I nostri due clienti principali "vetusti" e "grassi" verranno rilevati da nuove aziende più dinamiche. 	Purtroppo, a causa della mancanza di capitale non siamo in grado di presentarci come acquirenti.	
3.6 Punti di forza della nostra azienda	Quali sono i 3 punti di forza principali della nostra azienda rispetto ai nostri concorrenti diretti?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velocità nel disbrigo degli ordini e conseguente rispetto delle scadenze. 2. Know-how consolidato che permette di coadiuvare in modo ottimale i clienti nel settori grafica ed immagine, consentendo di attuare in modo adeguato le loro idee (un unico partner di riferimento per il cliente). 3. Grandi clienti fedeli e soddisfatti con ordini regolari. 4. Oltre al know-how specializzato, l'imprenditore ha una buona comprensione del marketing e della pubblicità. 	La nostra forza principale consiste nel riuscire regolarmente ad entusiasmare i clienti con le nostre prestazioni. I clienti ci rimangono fedeli e ci onorano con ulteriori ordini.	Reg. 4
3.7 Punti deboli della nostra azienda	Quali sono i 3 punti deboli principali della nostra azienda rispetto ai nostri concorrenti diretti?	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'azienda è fortemente dipendente da una persona. 2. A causa delle scarse capacità, è possibile soddisfare grandi ordini urgenti soltanto in collaborazione con aziende partner. 3. L'acquisizione mirata di nuovi clienti è avvenuta finora in modo molto passivo (sebbene siamo ancora una giovane impresa, riceviamo molti ordini grazie alla "propaganda passa parola" attuata dai clienti soddisfatti). 	L'azienda è per ora definita esclusivamente dal titolare. Tale punto debole deve essere superato mediante la formazione di un dipendente. Grazie ai nuovi investimenti, gran parte degli ordini saranno eseguiti internamente.	
3.8 Sfide principali	Quali sono le 3 sfide principali per il continuo sviluppo di successo della nostra azienda, ossia cosa apprendiamo dalle analisi?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crescita del fatturato in modo da poter assumere un altro dipendente e soddisfare meglio anche gli ordini più grandi. 2. Garanzia di un buon reddito, in modo da assicurare l'ulteriore sviluppo dell'azienda contando su forze proprie. 3. Acquisizione di ulteriori nuovi clienti con un grande potenziale di fatturato all'anno ed ampliamento della rete di contatti con grafici, pubblicitari ed architetti. 	Quanto prima riusciremo ad acquisire nuovi clienti ed ordini, tanto più velocemente riusciremo a crescere anche sul fronte dei dipendenti.	

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
4.1 Core business / SEP (posizioni di successo strategiche)	Quali sono i 3 principali core business / SEP che ci distinguono dalla concorrenza , ossia cosa ci rende migliori o unici per il cliente?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consegne più veloci e conseguente rispetto delle scadenze. 2. Know-how grafico che consente di attuare alla perfezione in diversi settori le caratteristiche dell'immagine. 3. Soluzioni EED intelligenti che consentono di eseguire gli ordini in modo facile e rapido. 			<p>I clienti sono sotto la pressione dei costi e del tempo e si aspettano un servizio completo con contatti non troppo frequenti.</p> <p>Grazie alla nostra soluzione EED, risparmiamo tempo nell'esecuzione dell'ordine e nell'amministrazione. Preferiamo impiegare il tempo per l'assistenza alla clientela e l'acquisizione di nuovi clienti.</p>	Reg. 4
4.2 Mercati geografici principali	Quali priorità geografiche abbiamo in fatto di regioni e mercati (Paesi) per il futuro ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regione di San Gallo (anni del piano 1 - 3) 2. Rheintal (dall'anno 3 del piano) 3. Regione Fürstenland (solo se si presentano opportunità) 			<p>Il mercato di San Gallo è sufficientemente grande e verrà da noi sistematicamente affrontato nei prossimi 3 anni. Soltanto dopo un ottimale sfruttamento di questo mercato si penserà ad un'ulteriore espansione. Verranno serviti anche i clienti di San Gallo operanti in tutta la Svizzera, in parte in collaborazione con aziende partner.</p>	
4.3 Partner di mercato	Quali sono le nostre priorità principali in fatto di partner di mercato (destinatari del prodotto, interferenti esterni, intermediari) per il futuro (indicare soltanto partner / gruppi target rilevanti)?	Destinatari del prodotto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Grandi aziende di servizi o industriali 2. Grandi proprietari / amministratori di immobili 3. Aziende di taxi 4. PMI 	Interferenti esterni: <ol style="list-style-type: none"> 1. Grafici 2. Piccole agenzie pubblicitarie 3. Architetti 	Intermediari: Non rilevante	<p>La segmentazione ha scarso significato in questo mercato, poiché le esigenze hanno sostanzialmente simili caratteristiche. Sono importanti coerente elaborazione ed assistenza della clientela selezionata e dei soggetti influenti mediante adeguate attività di vendita e comunicazione. Ricerchiamo consapevolmente clienti, agenzie, grafici ed architetti con cui realizzare all'anno almeno 15.000 CHF di fatturato (cfr. 4.6).</p>	

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
4.4 Principali obiettivi di crescita	Quali sono i nostri obiettivi per i prossimi 3 anni (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..	Abbiamo ricavato le previsioni sui nostri fatturati sulla base delle opportunità di sviluppo con i nostri 15 - 20 clienti principali. È possibile che il fatturato risulti sostanzialmente maggiore grazie a nuovi clienti acquisiti o a grandi ordini. In questo caso dobbiamo lavorare di più con le aziende partner o ampliare il numero di dipendenti.	Reg. 9
		Fatturato lordo (IVA esclusa) Crescita in % risp. anno precedente	280 +47%	320 +14%	370 +15%		
		Fatturato netto (dopo riduzione reddito) Crescita in % risp. anno precedente	267 +47%	305 +14%	352 +15%		
		Utile lordo (DB1) Crescita in % risp. anno precedente	213 +47%	244 +14%	282 +15%		
		Utile lordo / (DB1) in % sul fatturato netto	80%	80%	80%		
4.5 Principali mercati parziali /gruppi di prodotti	Quali sono i 3 principali gruppi di prodotti / servizi e a quanto ammonta il fatturato annuo previsto 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..	Nei servizi da noi offerti è riconoscibile uno sviluppo omogeneo. I servizi al di fuori del core business vengono affidati a partner dietro provvigione o acquistati dai partner come "soluzioni impresa generale". I relativi importi sono inseriti alla voce provvigioni. Le offerte di impresa generale devono essere temporaneamente prefinanziate.	Reg. 9
		1. <i>Iscrizioni per auto</i>	80	90	110		
		2. <i>Insegne esterne per edifici (compresi parcheggi)</i>	70	80	90		
		3. <i>Insegne interne per edifici</i>	120	130	150		
		4. <i>Restanti gruppi di prodotti / servizi. Provvigione di terzi per ordini affidati</i>	10	20	20		
		Totale (fatturato totale):	280	320	370		

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
4.6 Clienti principali	Quali sono i 5 clienti target principali (denominazione / località / persona di contatto) compreso fatturato annuo previsto? (cifre finanziarie in 1000 CHF)	Clienti target	Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..	<i>Il fatturato con i nostri clienti esistenti può essere ulteriormente aumentato con i giusti investimenti. In base all'elenco dei nostri clienti vi sono ancora 5 - 10 clienti con cui a medio termine è possibile raggiungere un fatturato tra 10.000 CHF e 30.000 CHF p.a. Non si nota una dipendenza da grandi clienti singoli. L'obiettivo è di raggiungere a medio termine l'85 % del fatturato con 15 grandi clienti.</i>	Reg. 2 & Reg. 7 & Reg. 9
		1. Garage Alpha	60	65	70		
		2. Taxi Hugentobler	40	40	40		
		3. Maschinenfabrik Kaspar	25	30	40		
		4. Immobilien Omega	40	45	50		
		5. Temporär Job Gallus	20	30	30		
		Totale dei 5 clienti target principali	185	210	230		
% fatturato globale dei 5 clienti target principali	66%	65%	62%				
4.7 Strategie di marketing	Quali sono le 3 principali strategie di marketing nei prossimi anni, ossia con quali strumenti vogliamo raggiungere i nostri obiettivi?	1. <i>Acquisizione personale ed assistenza alla clientela a favore dei principali clienti esistenti.</i> 2. <i>Mailing ai clienti esistenti e ai nuovi selezionati.</i> 3. <i>Ritratto aziendale sul mercato www.eStarter.ch con possibilità di risposta per gli interessati.</i> 4. <i>Ogni anno 2 occasioni per i clienti: presentazioni di progetti già realizzati, social-events selezionati con i clienti esistenti ed i soggetti influenti (visite a concerti, tornei di golf, ecc.).</i>				<i>Waterproof Design è costretta a condurre un marketing di guerriglia a costi contenuti, corrispondente alle possibilità finanziarie dell'impresa. Ogni anno sono previsti max. 10.000 CHF per le strategie di comunicazione.</i>	Reg. 3

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
4.8 Fornitori / supporto esterno	Quali sono i nostri fornitori principali o partner di prodotto? Quali specialisti esterni sono a nostra disposizione (fiduciari, consulenti ecc.)?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ditta Müller (fornitore film) 2. Alex Meier AG (fornitore hardware / sistemi) 3. UBS St. Gallen AG (banca dell'azienda) 4. Barbara Oesch Treuhand San Gallo (contabilità / amm. fiduciaria) 5. IFJ St Gallo, Pius Küng (Coaching), www.ifj.ch 6. Otth AG Signaletik, Baar (azienda partner) 7. Christine Bötschi Signaletik, Zurigo (azienda partner) 8. Hans Willener Signaletik, Berna (azienda partner) 9. Brenda Stadelmann, San Gallo (azienda partner per lavori di grafica) 	<p><i>Sin dalla fondazione dell'azienda lavoriamo con fornitori qualificati. Per gli ordini più grandi continueremo a lavorare con aziende partner selezionate. Nel caso di outsourcing il nostro margine lordo si riduce al 10 - 20%.</i></p>	
4.9 Sviluppo / innovazione	Quali sono le priorità per lo sviluppo di nuovi servizi o lo sviluppo ulteriore dei servizi esistenti?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sviluppo assieme ai partner di un pacchetto fullservice dalla grafica alla soluzione completa di outsourcing per le aziende (anni 2 e 3 del piano). 2. Sviluppo di una soluzione online con cui ottenere la simulazione di insegne per edifici o iscrizioni per auto (anno 4 del piano). 	<p><i>Le innovazioni verranno affrontate nell'ambito delle nostre possibilità finanziarie ed in considerazione della liquidità. La soluzione online può essere realizzata come attività di scambio con la ditta vadian.net San Gallo.</i></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"> 1. Ampliamento della nostra struttura informatica integrata per processi di lavoro automatizzati. 2. Realizzazione di postazioni di lavoro per dipendenti e clienti. 	<p><i>È possibile assicurare una situazione di lavoro ottimale soltanto con processi altamente automatizzati e basati su banche dati. Inoltre i clienti devono avere la possibilità di poter elaborare sul posto i loro progetti.</i></p>	Reg. 6

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
4.11 Produzione / magazzino (solo per aziende di produzione e commercio)	<p>Quale infrastruttura produttiva e di magazzino è già disponibile per gli obiettivi futuri?</p> <p>Quale infrastruttura produttiva e di magazzino deve essere comprata ex novo?</p>	<p>Infrastruttura disponibile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Plotter per l'iscrizione di film</i> - <i>Sistema di taglio per alluminio, plastica e film</i> <p>Infrastruttura da creare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>secondo impianto plotter più moderno</i> - <i>ampliamento della capacità di magazzino nei locali esistenti (la capacità di magazzino e la capacità di produzione sono sufficienti fino all'anno 3 del piano)</i> 	<p><i>Gli investimenti non sono ottimali. Per l'esecuzione degli ordini più grandi è necessario automatizzare ed ammodernare l'infrastruttura, per aumentare l'efficienza. Vogliamo realizzare i necessari investimenti.</i></p>	Reg. 6
4.12 Ubicazione	<p>Quale ubicazione o quali ubicazioni sono previste e per quando (produzione, filiali, affiliate all'estero, ecc.)?</p>	<p><i>Nell'ubicazione attuale può essere realizzata la crescita dei prossimi 5 – 7 anni. Non è necessario cambiare ubicazione. In caso di necessità è possibile affittare altri locali nella stessa ubicazione.</i></p>	<p><i>L'ubicazione attuale fu scelta in modo adeguato già al momento della fondazione. Il contratto di affitto contiene un'opzione per ulteriori superfici.</i></p>	
4.13 Organizzazione	<p>Come ci organizzeremo?</p> <p>Quale struttura organizzativa è prevista?</p> <p>(Descrizione dei reparti principali e dei posti di lavoro; base: organigramma)</p>	<p><i>Nell'arco dei prossimi 3 anni dovrà essere formato 1 dipendente che possa sostituire il titolare in caso di assenza, malattia, ecc. I processi vengono gradualmente ottimizzati con lo scopo di assicurare un'esecuzione automatica dell'ordine.</i></p>	<p><i>Nel caso in cui la situazione ordini e fatturato si sviluppi in misura nettamente migliore a quanto previsto, l'assunzione di un nuovo dipendente sarà affrontata con la massima priorità.</i></p>	

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
4.14 Pianificazione del personale	Di quanti dipendenti 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>Waterproof Design ha operato fino ad oggi con un'infrastruttura minima. Il reddito del titolare è stato fino ad ora troppo modesto per poter permettere l'ampliamento dell'azienda. Si rinuncia alla realizzazione di un team più grande in favore di investimenti adeguati, tali da consentire una continua produzione automatizzata. La graduale integrazione di dipendenti è intesa a coprire i rischi e a creare la base per un'ulteriore crescita. Il reddito dell'imprenditore verrà adeguato solo quando lo consentiranno gli utili e la liquidità.</i>	Reg. 5
		Direzione	1	1	1	1		
		Acquisto / produzione		0.5	0.5	0.5		
		Totale stipendi (compresi direzione e prestazioni sociali)	60	100	100	130		
		Totale stipendi direzione	60	60	60	60		
4.15 Redditività	Quale sarà lo sviluppo del cash flow nei prossimi tre anni?		Année en cours 20..	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	<i>Queste cifre comprendono solo gli ordini che verranno eseguiti direttamente da noi. Le provvigioni sui servizi di terzi sono integrate nel fatturato netto. Il cash flow al 3° anno è minore perché è prevista l'assunzione di un altro dipendente a tempo pieno per garantire la rappresentanza del titolare. In questo modo è assicurata anche la base per un ulteriore e costante sviluppo.</i>	Reg. 9
		Fatturato netto	181	266	305	353		
		. / . costi diretti (costi di acquisizione, provvigioni, costi proporzionali di fabbricazione, ecc.)	36	53	61	71		
		Utile lordo (DB1)	145	213	244	282		
		. / . impegno per marketing (strategie di marketing, spese di vendita, ecc.)	10	20	20	20		
		. / . impegno per infrastruttura (personale, assicurazioni, locazioni, materiale da ufficio, ecc.)	80	120	120	120		
		Cash flow (DB2)	55	73	104	102		

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
4.16 Management della qualità / controlling	Quali sono le nostre principali attività per assicurare la qualità per il controlling e per la misurazione del livello di soddisfazione del cliente ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Telefonata con il committente entro 5 giorni dalla consegna di ogni ordine.</i> 2. <i>Esecuzione di un'analisi di soddisfazione del cliente ogni 2 anni mediante gruppo di studenti della SUP di San Gallo</i> 3. <i>Verifica mensile delle seguenti cifre con raffronto tra situazione nominale e quella reale: numero di visite, ingresso ordine, 15 principali clienti, invio fattura, invio offerta e liquidità.</i> 4. <i>Determinazione annuale della situazione e verifica del Business plan mediante IFJ Institut für Jungunternehmen San Gallo (www.ifj.ch).</i> 	<i>Il controllo delle cifre finanziarie ha priorità assoluta. In caso di sviluppi negativi si rinuncerà agli investimenti o all'assunzione di dipendenti.</i>	

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

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

5. Realizzazione

 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione			Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli ¹⁾
5.1 Pietre miliari	Quali sono rispettivamente le 3 pietre miliari principali nei prossimi anni 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	Le pietre miliari indicano le scadenze principali, in modo che le strategie selezionate per il futuro abbiano sviluppo positivo. Entro la fine del 3° anno d'esercizio è prevista la restituzione del credito d'esercizio di 50.000 CHF e del prestito aziendale. A partire dal 4° anno d'esercizio l'ulteriore sviluppo dell'azienda verrà finanziato con mezzi propri.	
		Anno corrente: 20..	1. <i>Decisione relativa al nuovo impianto plotter (ampliamento EED).</i>	30.9.		
			2. <i>Selezione di dipendente part-time.</i>	30.9.		
			3. <i>Colloqui fine anno / contratti quadro con clienti principali e elenchi di acquisizione per nuovi clienti.</i>	31.12.		
		Anno 1 del piano: 20..	1. <i>Installazione nuovo impianto plotter.</i>	31.1.		
			2. <i>Sviluppo nuovo progetto fullservice per la clientela.</i>	31.6.		
			3. <i>Attuato il piano di marketing.</i>	30.9.		
		Anno 1 del piano: 20..	1. <i>Grande festa per il nostro 5 anno di attività, con tutti i clienti e i partner.</i>	30.6.		
			2. <i>Decisione relativa al nuovo impianto di taglio.</i>	31.9.		
			3. <i>10 clienti con un fatturato annuo di oltre 200.000 CHF.</i>	30.12.		
		Anno 1 del piano: 20..	1. <i>Installazione dell'impianto di taglio.</i>	31.1.		
			2. <i>Sviluppo simulazione online.</i>	31.10.		
			3. <i>15 clienti con un fatturato annuo di oltre 200.000 CHF.</i>	30.12.		

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

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

5. Realizzazione
 L'impresa nel suo insieme

 CAS:

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione /Indicazioni complementari	Dettagli ¹⁾
5.2 Analisi dei problemi potenziali	Quali sono i 3 problemi principali che si presenteranno nei prossimi 3 anni nella realizzazione /attuazione del nostro Business plan? Come ci proteggiamo o quali misure immediate intraprendiamo eventualmente?	Possibili problemi (descrizione)	Probabilità di verificarsi (scarsa, media, alta)	Portata (scarsa, media, alta)	Le nostre misure immediate / attività assicurative	<i>I rischi non sono tali da minacciare l'esistenza, ad eccezione di infortunio, decesso o malattia invalidante del titolare. Tutti gli altri rischi possono essere affrontati con impegno imprenditoriale e con un controllo coerente delle cifre.</i>	Reg. 2
		1. <i>Perdita di un sistema produttivo</i>	<i>scarsa</i>	<i>alta</i>	<i>Stabilire per iscritto con le aziende partner una soluzione di backup ed assunzione e formazione di un sostituto che possa assumersi il controllo delle attività in via provvisoria. Competenze ulteriori alla nostra fiduciaria, in modo da assicurare nel breve periodo la gestione aziendale.</i>		
		2. <i>I clienti principali giocano sul fatto della concorrenza e fanno estrema pressione sui prezzi (crollo dei prezzi > 5 % all'anno).</i>	<i>scarsa</i>	<i>alta</i>	<i>Realizzazione di adeguate strategie per la fidelizzazione del cliente (soluzione banca dati, colloqui fine anno con i principali clienti, ecc.).</i>		
		3. <i>Malattia del titolare dell'azienda</i>	<i>scarsa</i>	<i>media</i>	<i>Conclusione di adeguati contratti di assistenza e manutenzione con i fornitori.</i>		

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
6.1 Piano del conto economico	Quali sono gli obiettivi finanziari ? Quali sono le cifre principali negli anni successivi? (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)		Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..	<i>Sulla base dei rapporti già sviluppati con la clientela e delle opportunità di crescita ancora disponibili, anche un'analisi moderata delle cifre per il futuro mostra uno sviluppo molto positivo dell'azienda. Assieme alla fiduciaria verranno elaborate strategie adeguate per ridurre le imposte. Ciò sarà ottenuto con un aumento del reddito dell'imprenditore e con grandi ammortamenti. Le cifre riportate indicano "la pianificazione economica aziendale" e non il piano del conto economico "fiscalmente ottimizzato".</i>	Reg. 9
		Fatturato netto	266	305	352		
		. / . Costi diretti	53	61	71		
		Utile lordo (DB1) dell'azienda nel suo insieme	213	244	282		
		. / . Impegno per marketing e infrastruttura	140	140	180		
		Cash flow (DB2) azienda nel suo insieme	73	104	102		
		. / . Ammortamenti	21	29	31		
		Utile aziendale al lordo degli interessi e delle tasse (DB3)	52	75	71		
		. / . ammontare interessi + reddito da interessi + / - risultati neutri	3	2	2		
		Utile al lordo delle tasse	49	73	69		
		. / . Tasse	15	22	21		
		Utile al netto delle tasse	34	51	48		

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾
6.2 Investimenti / disinvestimenti	Quali investimenti (+) e disinvestimenti (-) 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..	Gli investimenti previsti consentono una produzione altamente automatizzata ed una crescita scarsa del personale. Gli investimenti vengono ammortizzati nel conto economico nell'arco di 5 anni. L'offerta allegata per il nuovo impianto di plotter contiene un calcolo dettagliato dell'investimento.	Reg. 6
		1. Acquisto di un ulteriore impianto plotter supportato da banca dati, completamente automatico	+40				
		2. Acquisto di una macchina da taglio a comando CNC per la produzione su commissione			+40		
		3. Acquisto di ulteriori sistemi informatici e software	+10		+10		
		4. Acquisto di un'auto per consegne (compresi apparecchi)		+40			
		5. Diversi investimenti sostitutivi	+55	+5	+10		
		Disinvestimenti (-)					
		1. Vendita della macchina di taglio esistente			. / . 5		
		2. Vendita della vecchia auto per consegne		. / . 5			
		Totale: (investimenti . / . disinvestimenti):		55	40		

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾	
		Oggetti dei leasing:	Anno 1 del piano: 20..	Anno 2 del piano: 20..	Anno 3 del piano: 20..				
6.3 Leasing	Quali contratti di leasing intendiamo stipulare? A quanto ammonteranno all'anno le rate dei leasing ? (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)								
		Totale:							
6.4 Liquidità	Come si svilupperà la nostra liquidità 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..	<i>Le cifre sono state calcolate senza ancora considerare il credito di conto corrente. Nel primo anno del piano si verificano difficoltà di liquidità che rendono necessario un credito di conto corrente, inoltre per la nuova auto per le consegne è necessario un acconto di 20.000 CHF nel 4° trimestre dell'anno corrente.</i> <i>La pianificazione della liquidità avviene su base mensile. La versione attuale si trova nell'allegato.</i>	Reg. 9
		Disponibilità iniziale mezzi liquidi	30	40	-11	-2	-2		
		+ versamenti	38	60	65	70	70		
		. / . esborsi	28	111	56	56	76		
		Disponibilità finale mezzi liquidi	40.0	-11	-2	+12	6		

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

 (Per la realizzazione di diversi allegati, nella toolbox su www.eStarter.ch o 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 ¹⁾	
6.5 Fabbisogno di capitale	Qual è il fabbisogno di capitale in base ai nostri calcoli del piano economico ? Quali sicurezze possiamo offrire? (cifre chiave finanziarie in 1.000 CHF)	Impiego previsto di capitale proprio (capitale azionario, prestiti, azionisti):		Sicurezze possibili (disponibili): <i>L'accettazione delle domande garantisce all'azienda un ulteriore ottimo sviluppo, poiché i futuri cash flow coprono sufficientemente gli investimenti e viene così assicurata anche la restituzione del prestito. Il conto corrente deve essere utilizzato solo per i finanziamenti anticipati di ordini ingenti. Il credito d'esercizio ed il limite di conto corrente possono essere assicurati con un patto di riservato dominio e con una cessione senza notifica dei debitori.</i>	Reg. 10
		Fabbisogno di capitale esterno per investimenti:	50.000 CHF (3 anni)		
		Limite di conto corrente necessario:	100.000 CH al minimo 50.000 CHF		
		Ammortizzatori mutui previsti p.a.:	20.000 CHF		

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

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

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

Mot clé	Question(s)	Description	Dettagli ¹⁾				
7.1 Indicazioni supplementari	Di quali indicazioni supplementari disponiamo per gli allegati di seguito elencati?	<i>Il presente Business plan è completato dalla seguente documentazione. In ogni momento è possibile fornire con ulteriori fatti maggiori dettagli sui singoli punti.</i>					
7.2 Allegati	Quali allegati al Business plan sono a nostra disposizione e/o integrati ai documenti?	<p>Allegati alle analisi e ai progetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input 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 type="checkbox"/> Analisi dei clienti (dettagli) <input type="checkbox"/> Strategia aziendale <input type="checkbox"/> Progetto/i di marketing <input 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 	<p>Numero / Registro:</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">4</p>	<p>Allegati sulle persone e i contratti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Curriculum Vitae <input type="checkbox"/> Organigramma(i) <input type="checkbox"/> Elenco dei consigli d'amministrazione <input checked="" type="checkbox"/> Elenco mezzi / investimenti aziendali disponibili <input type="checkbox"/> Piano strategico infrastrutture (EED, locali, produzione, ecc.) <input checked="" type="checkbox"/> Offerte per voci d'investimento <input type="checkbox"/> Offerte per voci di leasing <input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/> Contratti quadri con clienti principali (Key Account) <input type="checkbox"/> Contratto di locazione <input type="checkbox"/> Diritti d'autore <input type="checkbox"/> Polizze assicurative <input type="checkbox"/> Varie 	<p>Numero / Registro:</p> <p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">7</p> <p style="text-align: center;">7</p>	<p>Allegati alle voci finanziarie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Chiusure annue <input checked="" type="checkbox"/> Pianificazione dettagliata fatturato <input type="checkbox"/> Calcoli <input type="checkbox"/> Piano investimenti <input type="checkbox"/> Calcolo investimenti <input checked="" type="checkbox"/> Piano del conto economico <input checked="" type="checkbox"/> Piano della liquidità <input type="checkbox"/> Piano di bilancio <input type="checkbox"/> Calcolo fabbisogno di capitale <input type="checkbox"/> Indice dei mezzi proprio disponibili <input type="checkbox"/> Status patrimoniale privato <input checked="" type="checkbox"/> Giustificativi di garanzie <input checked="" type="checkbox"/> Elenco debitori <input checked="" type="checkbox"/> Elenco creditori <input type="checkbox"/> Varie 	<p>Numero / Registro:</p> <p style="text-align: center;">8</p> <p style="text-align: center;">9</p> <p style="text-align: center;">9</p> <p style="text-align: center;">9</p> <p style="text-align: center;">9</p> <p style="text-align: center;">10</p> <p style="text-align: center;">11</p> <p style="text-align: center;">11</p>

¹⁾Allegati a seconda del numero sul documento o registro nella cartella.

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