

Progetto / azienda

Indirizzo di contatto

Autore

Data

Copyright *UBS e IFJ Institut für Jungunternehmen, San Gallo*

## **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 ricevente**. 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 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

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> ?									
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:			Anno 3 del piano:			Spiegazioni dei singoli CAS (mercati target): Con quali <b>prodotti</b> vogliamo avere successo, <b>dove</b> , con quali <b>clienti</b> e con quali <b>utilità per il clienti?</b>  <b>CAS 1:</b>  <b>CAS 2:</b>  <b>CAS 3:</b>
				Fatturato	Utile	Dip.	Fatturato	Utile	Dip.	
		CAS 1:								
		CAS 2:								
		CAS 3:								
		<b>Totale:</b>								

<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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 1. Management summary / richieste

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione			Motivazione /Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1</sup>
1.3 Richieste	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.)?  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.)					
1.4 Argomentazioni	Quali sono le nostre <b>3 argomentazioni principali, perché</b> devono essere considerate le nostre richieste?					
1.5 Risultati attuali	Quali <b>risultati finanziari e punti essenziali raggiunti</b> possiamo presentare o riusciremo a garantire per l'anno corrente?  (cifre chiave finanziarie in 1000 CHF)		Penultimo anno:	Anno precedente:	Anno corrente:	<b>Pietre miliari</b> raggiunte:
		Fatturato lordo				
		Fatturato netto				
		Utile lordo (DB1)				
		Cash flow (DB2)				
	Utile al lordo delle tasse (DB3)					

<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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 1. Management summary / richieste

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione			Motivazione /Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1</sup>
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:	Anno precedente:	Anno corrente:	
		Patrimonio circolante totale:				
		Investimenti a valore nuovo:				
		Investimenti a valore corrente:				
		Capitale di terzi totale:				
		Mezzi propri valore nominale:				
		Capitale proprio a bilancio:				
Riserve latenti:						
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: La forma giuridica prevista è: Affiliata:			Iscrizione RC del: Iscrizione RC prevista: Iscrizione RC del / prevista:	

<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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 1. Management summary / richieste

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione	Motivazione /Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1</sup>
1.8 Persona chiave 1	<b>Chi</b> sta dietro l'operazione?  (Persona chiave 1)	Cognome / Nome: Data di nascita: Stato civile: Formazione e perfez. professionale: Esperienza professionale: Funzione nell'azienda: Principali punti di forza: Principali punti deboli:	<b>Quota</b> finanziaria nell'azienda: Attuale: % Prevista: %  <b>Collaborazione</b> nell'azienda (orario di lavoro): Attuale: % Prevista: %	
1.9 Persona chiave 2	<b>Chi</b> sta dietro l'operazione?  (Persona chiave 2)	Cognome / Nome: Data di nascita: Stato civile: Formazione e perfez. professionale: Esperienza professionale: Funzione nell'azienda: Principali punti di forza: Principali punti deboli:	<b>Quota</b> finanziaria nell'azienda: Attuale: % Prevista: %  <b>Collaborazione</b> nell'azienda (orario di lavoro): Attuale: % Prevista: %	
1.10 Persona chiave 3	<b>Chi</b> sta dietro l'operazione?  (Persona chiave 3)	Cognome / Nome: Data di nascita: Stato civile: Formazione e perfez. professionale: Esperienza professionale: Funzione nell'azienda: Principali punti di forza: Principali punti deboli:	<b>Quota</b> finanziaria nell'azienda: Attuale: % Prevista: %  <b>Collaborazione</b> nell'azienda (orario di lavoro): Attuale: % Prevista: %	

<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.ifi.ch](http://www.ifi.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.	CAS 1:	CAS 2:	CAS 3:	Un campo d'attività strategico (CAS) è un prodotto / <b>un settore di mercato</b> che consente la vita di <b>una 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.	
2.2 Clienti	Quali sono i principali <b>gruppi di clienti</b> per CAS?					
2.3 Esigenze dei clienti	Quali sono le principali <b>esigenze dei clienti</b> per CAS?					

<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.ifi.ch](http://www.ifi.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>
		CAS 1:	CAS 2:	CAS 3:		
2.4 Prodotti	Quali sono i principali <b>prodotti / servizi</b> per CAS?					
2.5 Canali	Quali sono i principali <b>canali di vendita</b> per CAS?					
2.6 Regioni	Quali sono le <b>regioni / i Paesi</b> rilevanti per CAS?					

<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:	CAS 2:	CAS 3:		
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>			Conclusione:	

<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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

### 3. Analisi

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.)?	1.		
		2.		
		3.		
		4.		
		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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

### 3. Analisi

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 punti 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:	Punti di forza:	Punti deboli:	<b>Strategie / contromisure</b> che si prevedono dalla concorrenza?	
		Fatturato				
		Quota di mercato:				
Concorrente 2:	Punti di forza:	Punti deboli:	<b>Strategie / contromisure</b> che si prevedono dalla concorrenza?			
Fatturato						
Quota di mercato:						
Concorrente 3:	Punti di forza:	Punti deboli:	<b>Strategie / contromisure</b> che si prevedono dalla concorrenza?			
Fatturato						
Quota di mercato:						

<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

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
			2 anni fa:	Anno precedente:	Anno corrente:		
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)?						
		1.					
		2.					
		3.					
		4.					
		5.					
		Totale dei 5 clienti principali					
		<b>% fatturato globale dei 5 clienti principali</b>					
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.)?						

<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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

### 3. Analisi

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.)?			
3.6 Punti di forza della nostra azienda	Quali sono i <b>3 punti di forza principali</b> della nostra azienda rispetto ai <b>nostri concorrenti diretti</b> ?			
3.7 Punti deboli della nostra azienda	Quali sono i <b>3 punti deboli principali</b> della nostra azienda rispetto ai <b>nostri concorrenti diretti</b> ?			
3.8 Sfide principali	Quali sono le <b>3 sfide principali</b> per il <b>continuo sviluppo di successo</b> della nostra azienda, ossia cosa apprendiamo dalle analisi?			

<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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

#### 4. Strategia

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?					
4.2 Mercati geografici principali	Quali <b>priorità geografiche</b> abbiamo in fatto di regioni e mercati (Paesi) <b>per il futuro</b> ?					
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:	Interferenti esterni:	Intermediari:		

<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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

#### 4. Strategia

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
			Anno 1 del piano:	Anno 2 del piano:	Anno 3 del piano:		
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)						
		<b>Fatturato lordo</b> (IVA esclusa) Crescita in % risp. anno precedente					
		<b>Fatturato netto</b> (dopo riduzione reddito) Crescita in % risp. anno precedente					
		Utile lordo (DB1) Crescita in % risp. anno precedente					
		Utile lordo / (DB1) in % sul fatturato netto					
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	Anno 2 del piano:	Anno 3 del piano:		
		1.					
		2.					
		3.					
		4. Restanti gruppi di prodotti / servizi					
		Totale (fatturato 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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

#### 4. Strategia

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
		Clients target	Anno 1 del piano:	Anno 2 del piano:	Anno 3 del piano:		
4.6 Clienti principali	Quali sono i 5 <b>clienti target principali</b> (denominazione / località / persona di contatto) <b>compreso fatturato annuo previsto?</b> (cifre finanziarie in 1000 CHF)						
		1.					
		2.					
		3.					
		4.					
		5.					
		Totale dei 5 clienti target principali					
		<b>% fatturato globale dei 5 clienti target principali</b>					
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?						

<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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

#### 4. Strategia

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.)?			
4.9 Sviluppo / innovazione	<b>Quali</b> sono le <b>priorità</b> per lo <b>sviluppo</b> di nuovi servizi o lo <b>sviluppo ulteriore</b> dei servizi esistenti?			
4.10 Generalità infrastruttura	Quale nuova infrastruttura è prevista per il raggiungimento degli obiettivi (IT, uffici, arredi, ecc.)?			

<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

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>			
4.12 Ubicazione	<p>Quale <b>ubicazione o quali ubicazioni</b> sono previste e per quando (produzione, filiali, affiliate all'estero, ecc.)?</p>			
4.13 Organizzazione	<p>Come <b>ci organizzeremo</b>?</p> <p>Quale <b>struttura organizzativa è prevista</b>?</p> <p>(Descrizione dei reparti principali e dei posti di lavoro; base: organigramma)</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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

#### 4. Strategia

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione					Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
			Anno corrente:	Anno 1 del piano:	Anno 2 del piano:	Anno 3 del piano:		
4.14 Pianificazione del personale	<b>Di quanti dipendenti</b> abbiamo bisogno per l'attuazione dei nostri obiettivi?  Quali sono già impiegati?							
		Direzione						
		Marketing / Vendite						
		Consulenza / Assistenza clienti / After-Sales						
		Sviluppo						
		Acquisti						
		Produzione						
		Distribuzione / Magazzino						
		Amministrazione / Servizi / Quadri						
		Totale						
		<b>Totale stipendi</b> (compr. direzione e prestazioni sociali)						
		Totale stipendi direzione						

<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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

#### 4. Strategia

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione					Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
			Année en cours	Année 1 :	Année 2 :	Année 3 :		
4.15 Redditività	Quale sarà lo sviluppo del <b>cash flow</b> nei prossimi tre anni?							
		Fatturato netto						
		. / . costi diretti (costi di acquisizione, provvigioni, costi proporzionali di fabbricazione, ecc.)						
		Utile lordo (DB1)						
		. / . impegno per marketing (strategie di marketing, spese di vendita, ecc.)						
		. / . impegno per infrastruttura (personale, assicurazioni, locazioni, materiale da ufficio, ecc.)						
		<b>Cash flow (DB2)</b>						
4.16 Management della qualità / controlling	Quali sono le nostre principali <b>attività</b> per <b>l'assicurazione di qualità</b> , per il <b>controlling</b> e per la <b>misurazione del livello di soddisfazione del cliente</b> ?							

<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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 5. Realizzazione

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		
		Anno corrente:	1.			
			2.			
			3.			
		Anno 1 del piano:	1.			
			2.			
			3.			
		Anno 1 del piano:	1.			
			2.			
			3.			
		Anno 1 del piano:	1.			
			2.			
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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 5. Realizzazione

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?	Possibili problemi (descrizione)	Probabilità di verificarsi (scarsa, media, alta)	Portata (scarsa, media, alta)	Le nostre misure immediate / attività assicurative		
	Come ci <b>proteggiamo</b> o quali <b>misure immediate</b> intraprendiamo eventualmente?	1.					
		2.					
		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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 6. Finanze

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)						
		Fatturato netto CAS1					
		Fatturato netto CAS2					
		Fatturato netto CAS3					
		Fatturato netto dell'azienda nel suo insieme					
		. / . Costi diretti CAS1					
		. / . Costi diretti CAS2					
		. / . Costi diretti CAS3					
		Utile lordo (DB1) dell'azienda nel suo insieme					
		. / . Impegno per marketing e infrastruttura CAS1					
		. / . Impegno per marketing e infrastruttura CAS2					
		. / . Impegno per marketing e infrastruttura CAS3					
		. / . (ulteriore) impegno di marketing azienda nel suo insieme					
		. / . (ulteriore) impegno per infrastruttura azienda nel suo insieme					
Cash flow (DB2) azienda nel suo insieme							
. / . Ammortamenti CAS1							
. / . Ammortamenti CAS2							
. / . Ammortamenti CAS3							
. / . (ulteriori) ammortamenti azienda nel suo insieme							
Utile aziendale al lordo degli interessi e delle tasse (DB3)							
. / . ammontare interessi							
+ reddito da interessi							
+ / - risultati neutri							
Utile al lordo delle tasse							
. / . Tasse							
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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 6. Finanze

Parola chiave	Domanda(e)	Descrizione				Motivazione / Indicazioni complementari	Dettagli <sup>1)</sup>
		Investimenti (+) / disinvestimenti (-)	Anno 1 del piano:	Anno 2 del piano:	Anno 3 del piano:		
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:	Anno 2 del piano:	Anno 3 del piano:		
		Totale: (investimenti . / . disinvestimenti):					
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:	Anno 2 del piano:	Anno 3 del piano:		
		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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 6. Finanze

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.. /	1° trimestre:	2° trimestre:	3° trimestre:	4° trimestre:		
		Disponibilità iniziale mezzi liquidi							
		+ versamenti							
		. / . esborsi							
		Disponibilità finale mezzi liquidi							
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):						<b>Sicurezze</b> possibili (disponibili):	
		Fabbisogno di <b>capitale esterno</b> per investimenti:							
		<b>Limite di conto corrente</b> necessario:							
		<b>Ammortizzatori mutui</b> previsti <b>p.a.:</b>							

<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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)

## 7. Allegati / documenti dettagliati

Mot clé	Question(s)	Description					Dettagli <sup>1)</sup>
7.1 Indicazioni supplementari	Di quali <b>indicazioni supplementari</b> disponiamo per gli allegati di seguito elencati?						
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>  Relazioni di ricerche di mercato Analisi di mercato  Analisi della concorrenza (dettagli) Elenchi clienti (attuali / previsti)  Analisi dei clienti (dettagli)  Strategia aziendale Progetto/i di marketing Obiettivi per i principali clienti  Piano strategie di marketing Piano vendite  Piani account per clienti principali (Key Account) Resoconti stampa Ritratto aziendale Prospetti dei prodotti Elenco referenze	Numero / Registro:	<b>Allegati sulle persone e i contratti:</b>  Curriculum Vitae Organigramma(i)  Elenco dei consigli d'amministrazione Elenco mezzi / investimenti aziendali disponibili Piano strategico infrastrutture (EED, locali, produzione, ecc.) Offerte per voci d'investimento Offerte per voci di leasing Estratti dal registro delle imprese / ufficio esecuzione e fallimenti Statuti Contratti (cooperazioni, partecipazioni, fornitori, ecc.) Contratti quadri con clienti principali (Key Account) Contratto di locazione Diritti d'autore Polizze assicurative Varie	Numero / Registro:	<b>Allegati alle voci finanziarie:</b>  Chiusure annue Pianificazione dettagliata fatturato Calcoli  Piano investimenti  Calcolo investimenti  Piano del conto economico Piano della liquidità Piano di bilancio  Calcolo fabbisogno di capitale Indice dei mezzi proprio disponibili Status patrimoniale privato  Giustificativi di garanzie Elenco debitori Elenco creditori Varie	Numero / Registro:

<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.ifi.ch](http://www.ifi.ch) sono disponibili gratuitamente modelli e liste di controllo)