

# Business Plan UBS

## Planification de la stratégie et base de financement. Modèle pour une petite entreprise

Projet/firme	<i>Waterproof Design c/o IFJ Institut für Jungunternehmen</i>
Adresse de contact	<i>Kirchlistrasse 1, 9010 Saint-Gall Tél. : 071 242 98 98 Fax : 071 242 98 97 E-mail : <a href="mailto:info@ifj.ch">info@ifj.ch</a> <a href="http://www.ifj.ch">www.ifj.ch</a> / <a href="http://www.eStarter.ch">www.eStarter.ch</a> / <a href="http://www.eBusiness.ch">www.eBusiness.ch</a></i>
Auteur	<i>Pius Küng, Dominik Tarolli, économiste d'entreprise FH et Beat Schillig, lic. oec. HSG</i>
Date	<i>20.09.20..</i>
Copyright	<i>UBS et IFJ Institut für Jungunternehmen, Saint-Gall</i>

## 0. Le Business Plan, un outil de gestion stratégique

Le Business Plan est une présentation courte et précise d'un projet commercial avec un accent spécial sur les aspects financiers. La documentation devrait être réduite au strict minimum, sans pour autant négliger l'essentiel. Idéalement, chaque chapitre comporte des analyses et des concepts plus détaillés, qui peuvent être présentés pendant les négociations pour étayer certains arguments.

Non seulement les jeunes entreprises, mais aussi la direction de firmes solidement établies font usage de Business Plan. Ceux-ci servent à :

- préparer, planifier et communiquer de manière optimale l'avenir de l'entreprise ;
- évaluer avec plus de pertinence les chances de succès d'un projet commercial, sur la base des conséquences financières et grâce à des analyses de risques ;
- « vendre » de manière convaincante les projets aux partenaires stratégiques (actionnaires et intervenants) et susciter leur enthousiasme afin qu'ils y participent activement.

L'élaboration d'un Business Plan est un processus continu. Il est primordial de l'adapter aux changements du marché et d'y ajouter aussi systématiquement les informations nouvellement acquises.

### Convaincre des partenaires grâce au Business Plan

D'un côté, il est utile de préparer un Business Plan pour se faire une idée des chances de réussite du projet et pour déterminer clairement la marche à suivre dans la réalisation d'une idée commerciale ou dans l'application de la stratégie d'entreprise. D'autre part, un Business Plan professionnel est une condition sine qua non si l'entreprise, dans la réalisation de son projet, doit s'en remettre à des partenaires commerciaux. Les entrepreneurs doivent pouvoir communiquer leur projet de façon convaincante à des partenaires commerciaux potentiels et faire bonne impression en matière de philosophie d'entreprise. C'est ainsi que la forme du Business Plan a fait ses preuves. Le Business Plan est une condition essentielle pour que les investisseurs professionnels et aussi les banques jettent un coup d'œil plus approfondi sur le projet.

Un Business Plan est très utile, sinon nécessaire, dans les situations suivantes :

- préparation à la fondation d'une entreprise ;
- acquisition ou vente d'entreprises ; rachat de l'entreprise par l'équipe des dirigeants (*management buy-out*); *spin-offs* ;
- planification et règlement de la succession ;
- planification d'expansion importante, par exemple création de marchés d'exportation, changement du lieu d'implantation de l'entreprise, lancement de nouveaux produits, etc. ;
- consolidation du financement de l'entreprise (sociétés de capital-risque, banques, coopérative de garantie, sociétés de leasing, etc.) ;
- acquisition de partenaires (distributeurs, partenaires de franchise, fournisseurs, partenaires de réseau, etc.) ;
- communication avec les autorités (demande de soutien, subventions, etc.) ;
- coopération efficace et effective avec des consultants ;
- acquisition de comptes-clés.

On définit tout d'abord dans le Business Plan les domaines stratégiques commerciaux ou les marchés cibles. On fixe ensuite pour les trois prochaines années l'orientation des activités et les priorités stratégiques, en se basant sur une analyse du marché, de la concurrence ainsi que de ses propres compétences. Pour atteindre la croissance escomptée, on doit prendre les décisions appropriées dans le domaine du marketing et des infrastructures et se fixer des délais précis quant à l'application du Business Plan. Enfin, on compare le chiffre d'affaires prévu avec les investissements et les coûts nécessaires pour l'atteindre, afin de calculer le résultat planifié et de déterminer le besoin de fonds pour concrétiser l'idée.

## Conseils

### Conseil n° 1 : Fournir un travail individuel pour chaque destinataire.

**Quels objectifs très concrets** voulez-vous atteindre avec votre interlocuteur ? Pour chaque interlocuteur différent, adaptez votre Business Plan quant à vos **requêtes, vos arguments, votre formulation, vos annexes**, etc. Ainsi, il se peut que vous deviez rédiger **plusieurs versions** de votre Business Plan.

### Conseil n° 2 : Faire une bonne première impression.

La **première impression du destinataire** joue aussi lors de la présentation d'un Business Plan. « **Emballez** » donc le tout de manière attractive et faites en sorte que les annexes soient claires et convaincantes. Considérez ce modèle de Business Plan seulement comme une **aide à l'orientation** ; bien sûr, vous pouvez et vous devez adapter votre plan aux nécessités individuelles, à la fois dans la forme et dans le contenu.

### Conseil n° 3 : Prêter attention à la consistance de la planification.

**Il faut qu'il n'y ait ni contradiction ni inconsistance dans votre plan** : vos objectifs de vente peuvent-ils être honorés grâce à vos mesures de marketing et votre planification du personnel ? Les investissements dans les infrastructures suivent-ils la cadence de la croissance ? Est-ce que tous les coûts et investissements nécessaires ont été pris en compte ? Les délais sont-ils réalistes ? etc.

### Conseil n° 4 : Prendre en compte le pire des cas.

Pour votre propre sécurité, nous vous recommandons, **lors de la planification financière**, de calculer en tout cas plusieurs scénarios différents : un « **cas de gestion** » réaliste avec vos objectifs effectifs et le « **pire des cas** » où « **tout dure deux fois plus longtemps, coûte deux fois plus cher et rapporte deux fois moins** dans le même laps de temps... ».

### Conseil n° 5 : Établir chaque mois un « état des lieux ».

Le Business Plan crée les conditions nécessaires pour un **contrôle mensuel**, à savoir une **comparaison conséquente** entre les objectifs et la réalité dans les domaines du contact aux clients, des offres, des commandes, des chiffres d'affaires, des coûts et surtout de la **liquidité**.

### Conseil n° 6 : Actualiser régulièrement le Business Plan.

Chaque fois que vous recevez un feed-back critique, une question supplémentaire de banques ou d'autres partenaires, c'est une **chance** d'améliorer encore votre Business Plan. **Adaptez-le constamment à la situation actuelle et aux nouvelles priorités**. Au moins une fois par an, remettez votre plan en accord avec les résultats de votre contrôle mensuel.

## Étapes de la marche à suivre

### Étape n° 1 : Déterminer le nombre de domaines stratégiques commerciaux (point 2).

Vous commencez par **les marchés cibles** et déterminez s'il est nécessaire d'entreprendre une planification différenciée. Les marchés cibles (2) ou domaines stratégiques commerciaux (DSC) désignent des **marchés importants** qui, par leurs spécificités (clients, besoins des clients, structures de distribution, spécialités géographiques ou linguistiques, ...) demandent **des prises en charge très différentes** (savoir-faire, marketing, organisation).

### Étape n° 2 : Planifier les différents DSC séparément (points 3-5).

Si vous disposez de plusieurs DSC, vous devez séparer les parties **analyse (point 3), stratégie (point 4) et réalisation (point 5)** d'après les DSC. Nous recommandons de traiter chaque DSC jusqu'au bout avant de passer au suivant, et de **commencer par le DSC le plus important**.

### Étape n° 3 : Établir les finances, en détail.

Il s'agit maintenant de fournir **le financement (point 6) nécessaire**. Élaborez, à l'échelle de l'entreprise toute entière, un **plan financier détaillé**, où vous intégrez les coûts et les ventes de chaque DSC. En fait, cette démarche sert avant tout à déterminer les **pertes et les profits hypothétiques** et à planifier la **liquidité**, qui indiquent indirectement le **volume de fonds nécessaire**.

### Étape n° 4 : Rédiger le MGT-Summary (*management summary*) et la demande (point 1).

Rédigez un **MGT-Summary (point 1) parlant** qui expose directement à votre interlocuteur ce que vous attendez de lui. A cet égard, il est absolument essentiel de mettre en avant **les avantages qu'il retirerait de la coopération**. En outre, quand vous adressez une demande de financement, référez-vous plutôt au besoin en capital basé sur votre scénario du « **pire des cas** ».

### Étape n° 5 : Compléter les annexes déterminantes pour la décision.

Parcourez systématiquement la liste des **annexes (point 7)**. Décidez lesquelles peuvent ou doivent être présentées et, parmi celles-là, **lesquelles doivent encore être modifiées de manière significative**, parce que cela pourrait être important pour le processus de décision du destinataire.

### Étape n° 6 : Soigner la présentation extérieure du Business Plan et le « vendre » activement.

Mettez votre **Business Plan et les annexes dans un porte-documents élégant** et essayez de vous vendre, vous-même et votre firme, de façon dynamique. Et n'oubliez pas : **le Business Plan est seulement un auxiliaire de vente – pas un vendeur**. Vendre, c'est votre job.

**1. MGT-Summary / demandes (important : à remplir seulement à la fin)**
 **Au niveau de l'ensemble de l'entreprise**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>																				
1.1 Vision	Quelle position voulons-nous avoir atteint sur le marché dans <b>5-10 ans</b> ?	<i>Dans le domaine des inscriptions sur automobiles et immeubles, nous voulons être uniques pour les grands clients commerciaux dans la région de Saint-Gall, grâce à un service rapide, intégral, informatisé et automatisé.</i>	<i>Nous sommes et resterons une entreprise de petite envergure mais de grande qualité. Waterproof Design souhaite se développer, mais ne veut en aucun cas compter plus de dix collaborateurs. Nous voulons être le n°1 incontestable en termes de qualité, de rapidité et de service à la clientèle.</i>																					
1.2 Objectifs de croissance	Quel <b>chiffre d'affaires, bénéfice avant impôts et nombre d'employés</b> notre plan prévoit-il pour l'exercice courant et pour la troisième année ? (chiffres financiers en 1000 CHF)	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Courte description du DSC</th> <th colspan="3">Année en cours : 20..</th> <th colspan="3">Année 3 : 20..</th> </tr> <tr> <th>CA</th> <th>Profits</th> <th>Employés</th> <th>CA</th> <th>Profits</th> <th>Employés</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Total :</b></td> <td>190</td> <td>44</td> <td>1</td> <td>370</td> <td>69</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Courte description du DSC	Année en cours : 20..			Année 3 : 20..			CA	Profits	Employés	CA	Profits	Employés	<b>Total :</b>	190	44	1	370	69	2	<i>La phase de création de l'entreprise est terminée. Jusqu'à présent, l'entrepreneur a seulement reçu un salaire très modeste (60.000 CHF). Waterproof Design souhaite maintenant entamer une phase de croissance qualitative sans prendre de gros risques.</i>	Reg. 8
Courte description du DSC	Année en cours : 20..			Année 3 : 20..																				
	CA	Profits	Employés	CA	Profits	Employés																		
<b>Total :</b>	190	44	1	370	69	2																		
1.3 Demandes	<p>Quelles <b>demandes concrètes</b> avons-nous vis-à-vis de la banque ou d'autres partenaires commerciaux ? (investisseurs, fournisseurs, partenaires stratégiques, etc.) ?</p> <p>Quelles décisions concrètes notre partenaire doit-il prendre ? (Octroi de crédits, participation au capital-actions, conditions spéciales, mesures de coopération, etc.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>L'octroi d'un crédit de compte courant d'un montant de 100.000 CHF.</i></li> <li><i>L'octroi d'un crédit d'exploitation à court terme de 50.000 CHF pour les investissements de l'année 1 qui sera remboursé dans un délai de trois ans.</i></li> </ol>	<i>Le crédit de compte courant et le crédit d'exploitation à court terme sont couverts par une réserve de propriété sur les installations. Si nécessaire, Waterproof Design est disposé à procéder à une cession tacite des débiteurs, en guise de sûreté. Le compte courant sera seulement utilisé en cas d'urgence et sert, en cas de besoin, au préfinancement de matériaux et de services de tiers en cas de grosses commandes.</i>	Reg. 10																				
1.4 Arguments	Quels sont les <b>trois arguments majeurs</b> pour lesquels notre demande devrait être acceptée ?	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Évolution positive depuis la création de l'entreprise, avec une croissance constante.</i></li> <li><i>Bon volume de commandes et perspectives de réussite sur la base des offres.</i></li> <li><i>Nous avons pu garder et développer nos affaires avec les clients importants. Ceux-ci offrent en outre des possibilités de développement supplémentaires.</i></li> </ol>	<i>Ces dernières années, l'entreprise s'est bien établie sur le marché. Les perspectives du marché sont positives et peuvent être prouvées par les commandes existantes des clients et les offres remises.</i>	Reg. 2 & reg. 11																				

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 1. MGT-Summary / demandes (important : à remplir seulement à la fin)

 Au niveau de l'ensemble de l'entreprise

Mot-clé	Question(s)	Description	Avant-dernière année : 20..	Année dernière : 20..	Année en cours : 20..	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
1.5 Résultats des années passées	Quels <b>résultats financiers et quelles échéances importantes</b> avons-nous atteints jusqu'à l'année en cours ?  (chiffres financiers en 1000 CHF)	CA brut	120	160	190	<b>Echéances</b> importantes qui ont été posées :  <i>L'entreprise s'est bien développée depuis sa création et les problèmes de démarrage ont pu être surmontés avec succès.</i>	Reg. 8
		CA net	114	152	181		
		Bénéfice brut (marge sur coûts variables 1)	91	122	145		
		Cash-flow (marge sur coûts variables 2)	1	32	55		
		Bénéfice avant impôts (marge sur coûts variables 3)	-11	20	44		
1.6 Analyse de bilan	A combien se monte le <b>capital</b> dans le dernier bilan ? Quelle est la <b>valeur des immobilisations et des actifs circulants</b> ?  (chiffres financiers en 1000 CHF)	Total actifs circulants :	20	30	40	<i>Pour la poursuite du développement et le financement des investissements à venir, les fonds que nous avons acquis par nous-mêmes ne suffisent plus. Les capitaux étrangers se composent de créiteurs et d'un emprunt du propriétaire de l'entreprise. Les impôts ont été imputés à l'exercice respectif.</i>	Reg. 8
		Immobilisations prix neuf :	50	50	50		
		Immobilisations prix actuel :	50	40	30		
		Total fonds étrangers :	50	47	17		
		Fonds propres nominaux :	70	70	70		
		Fonds propres bilan :	60	73	103		
		Réserves latentes :	0	0	0		
		Forme juridique	Quelle est la forme juridique actuelle et laquelle envisageons-nous ?  Y a-t-il des filiales ?	Forme juridique actuelle : <i>SARL</i> Forme juridique envisagée : Filiale :	Inscrit au Registre du Commerce le : <i>2 janvier 20..</i> A inscrire au RC le : A inscrire au RC le :		

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**1. MGT-Summary / demandes (important : à remplir seulement à la fin)**
 **Au niveau de l'ensemble de l'entreprise**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
1.8 Personne-clé 1	Quelles sont les <b>personnes-clés</b> dans l'entreprise ?  (Personne-clé 1)	Nom/Prénom : <i>Dominik Tarolli</i> Date de naissance : <i>15.08.1974</i> État civil : <i>célibataire</i> Formation : <i>économiste d'entreprise FH</i> Expérience professionnelle : <i>4 ans dans l'agence de publicité KIG Werbeagentur</i> Fonction : <i>gestionnaire de projets</i> Qualités essentielles : <i>expert qualifié, savoir-faire en bases de données, marketing et publicité</i> Défauts essentiels : <i>trop peu orienté ventes, trop peu prêt à prendre des risques</i>	<b>Participation financière</b> dans l'entreprise : actuellement : <i>100 %</i> planifiée : <i>100 %</i>  <b>Travail dans l'entreprise :</b> actuellement : <i>100 %</i> planifié : <i>100 %</i> <i>Les détails concernant la personne, références comprises, se trouvent dans le CV joint en annexe.</i>	<i>Reg. 5</i>

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**2. Domaines stratégiques commerciaux (DSC) / Marchés cibles : sommes-nous actifs dans plusieurs domaines différents ?**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions			Details <sup>1)</sup>
2.1 Description	Brève description des <b>marchés cibles</b> différents : produit ou service X pour groupe de clients Y.	<b>DSC 1 :</b> - <i>Inscriptions sur automobiles et immeubles</i>	<b>DSC 2 :</b> <i>non applicable</i>	<b>DSC 3 :</b> <i>non applicable</i>	Un domaine d'activité stratégique (DSC) est un produit / segment de marché dont une firme spécialisée ou une « équipe » au sein de notre firme peut vivre exclusivement. En outre, par domaine d'activité, il faut des besoins différents de la part des partenaires de marché, un <b>savoir-faire et un traitement différents du marché différencié.</b>	
2.2 Clients	Quels sont les <b>groupes de clients principaux</b> pour chaque DSC ?	- <i>Entreprises industrielles et commerciales</i> - <i>Entreprises de services</i> - <i>Agences et graphistes</i>			<i>Il est vrai que les clients proviennent de groupes cibles différents, mais les processus de prise de décision sont largement identiques.</i>	
2.3 Besoins des clients	Quels sont les <b>besoins des clients les plus importants</b> pour chaque DSC ?	- <i>Service intégral fourni par une seule entreprise</i>			<i>Besoins identiques pour tous les groupes de clients.</i>	
2.4 Produits	Quels sont les <b>produits / services principaux</b> pour chaque DSC ?	<b>DSC 1 :</b> - <i>Inscriptions sur automobiles</i> - <i>Inscriptions sur immeubles</i> - <i>Inscriptions sur parkings</i> - <i>Panneaux de signalisation</i> - <i>Inscriptions dans bureaux</i>			<i>Pour les inscriptions sur immeubles, il faut d'autres matériaux (aluminium, Plexiglas®, etc.) que pour les inscriptions sur automobiles. Le processus d'impression est cependant identique.</i>	

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.  
 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**2. Domaines stratégiques commerciaux (DSC) / Marchés cibles : sommes-nous actifs dans plusieurs domaines différents ?**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
2.5 Canaux de distribution	Quels sont les <b>canaux de distribution</b> les plus importants pour chaque DSC ?	- <i>Distribution directe</i>		<i>Lors de la production sur commande, les canaux de distribution ne sont pas pertinents.</i>
2.6 Régions	Quelles sont les <b>régions / quels sont les pays significatives / significatifs</b> pour chaque DSC ?	- <i>Saint-Gall</i> - <i>Vallée du Rhin</i> - <i>Région du Lichtenstein</i>		<i>Les processus pour les différentes régions sont en grande partie identiques.</i>
2.7 Savoir-faire	Quel est le <b>savoir-faire</b> nécessaire pour chaque DSC ?	- <i>Savoir-faire en matière de:</i> - <i>inscription et publicité</i> - <i>vente</i> - <i>marketing</i> - <i>traitement de bases de données (utilisation multiple de données)</i> - <i>gestion de projets</i>		<i>Le savoir-faire nécessaire est plus ou moins identique pour tous les gros clients et les grosses commandes, bien qu'il y ait des différences dans le traitement sur film et sur aluminium.</i>
2.8 Question-clé	<b>Avons-nous vraiment des domaines commerciaux distincts ?</b>  Quelle conclusion tirons-nous ?	<b>S'il n'y a pas de différence fondamentale, nous n'avons qu'un seul DSC. Par contre, si <math>\geq 3</math> points sont clairement différents, il y a plusieurs DSC et les points analyse (3), stratégie (4) et réalisation (5) du Business Plan sont à traiter séparément. Dans le cas contraire, il suffit d'élaborer le plan au niveau de l'ensemble de l'entreprise.</b>	<b>Conclusion :</b> <i>Waterproof Design n'a qu'un seul DSC parce que les besoins des clients, le savoir-faire et le traitement du marché recouvrent les mêmes domaines pour tous les produits proposés.</i>	

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**3. Analyse**
 **Au niveau de l'ensemble de l'entreprise**
 **DSC :**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>	
3.1 Description / situation du marché	A l'aide de quels <b>points représentatifs</b> pouvons-nous décrire brièvement le marché dans lequel nous évoluons (volumes, tendances, évolution des prix, croissance, parts de marché, etc.) ?	<p>1. La pression croissante de la concurrence oblige les entreprises clientes à définir clairement leur présentation visuelle et à la concrétiser de manière conséquente. C'est leur seul moyen de montrer un profil clair et net sur le marché.</p> <p>2. Sur le marché des inscriptions, il y a peu d'entreprises qui agissent de manière ciblée sur ce marché. La plupart des concurrents sont des « commerces multiples » passifs, c'est-à-dire qu'ils font tout (inscription sur automobiles, inscription sur immeubles, panneaux de publicité de chantiers de construction, commandes de sérigraphie, panneaux de foires commerciales, etc.), mais peu vraiment bien.</p> <p>3. Les matériaux ont atteint entre-temps un niveau de qualité très élevé. Les fournisseurs professionnels peuvent garantir que les inscriptions sur automobiles et immeubles, etc. résistent aux intempéries et que les exigences de couleurs formulées par les graphistes et agences de publicité peuvent être parfaitement respectées.</p> <p>4. Quelques rares grands concurrents et plusieurs petits fournisseurs sont actifs sur le marché.</p>	Le marché est en croissance et subit en même temps une forte concurrence. Les clients attendent des prestations de services rapides, simples et économiques ainsi que des offres intégrales. Pour réussir sur ce marché, il faut un savant mélange de spécialisation et de service intégral. Nos études de marché montrent que les deux extrêmes ne sont pas rentables.		
3.2 Concurrence	<p>Qui sont les 3 <b>concurrents principaux</b> ?</p> <p>Quels furent leurs <b>chiffres d'affaires</b> (en 1000 CHF) ainsi que leurs parts de marché en % des concurrents principaux pour l'année passée (estimation) ?</p>	<p>Concurrent 1 : <i>Balzinho Saint-Gall</i></p> <p>CA : 1500 CHF</p> <p>Parts de marché : 15 %</p>	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de plusieurs années et grande renommée</li> <li>- Technologie d'inscription toute récente</li> <li>- Service intégral du projet (design graphique) jusqu'à l'inscription sur automobile</li> <li>- Compétence pour grandes séries</li> <li>- Vaste réseau</li> </ul>	<p>Points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se disperse (clients commerciaux et clients privés)</li> <li>- Longs délais de livraison pour les clients</li> <li>- Pas flexible en cas de desiderata spéciaux des clients</li> <li>- Rendement financier incertain (12 collaborateurs)</li> <li>- Traitement passif du marché</li> </ul>	<p>Mesures que le concurrent va prendre / stratégie attendue ?</p> <p>Essaiera de vendre l'entreprise à moyen terme.</p>

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 3. Analyse

 Au niveau de l'ensemble de l'entreprise

 DSC :

Mot-clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
	Quels sont leurs <b>principaux points forts et points faibles</b> (produits, assortiment, marketing, prix, organisation, etc.) ?  Quelles <b>stratégies / mesures</b> pouvons-nous attendre du concurrent ?	Concurrent 2 : <i>Küng Abtwil</i>  CA : 1000 CHF  Parts de marché : 10 %	Points forts :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Designs raffinés et artistiques</i></li> <li>- <i>Bonne réputation à Saint-Gall</i></li> <li>- <i>Bon réseau de relations avec les architectes</i></li> <li>- <i>Vaste éventail, du graphisme à la réalisation</i></li> </ul>	Points faibles :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Très cher et lent</i></li> <li>- <i>Conception trop artistique</i></li> <li>- <i>Les clients ne comprennent que partiellement sa philosophie.</i></li> <li>- <i>Moyenne d'âge du personnel &gt; 50 ans</i></li> </ul>		Mesures que le concurrent va prendre / stratégie attendue ?  <i>Continuera à se spécialiser dans les projets exigeants, surtout dans le domaine des inscriptions sur immeubles.</i>	
		Concurrent 3 : <i>Toscano Wittenbach</i>  CA : 300 CHF  Parts de marché : 3 %	Points forts :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Flexibilité</i></li> <li>- <i>Solide savoir-faire spécialisé du propriétaire</i></li> <li>- <i>Bonnes relations avec les publicitaires</i></li> <li>- <i>Effort de travail énorme</i></li> </ul>	Points faibles :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Technologie pas tout à fait actuelle</i></li> <li>- <i>Dispersion des efforts</i></li> <li>- <i>Tout dépend d'une seule personne.</i></li> </ul>		Mesures que le concurrent va prendre / stratégie attendue ?  <i>Conservera la stratégie « petite envergure mais grande qualité » et collaborera, si nécessaire, avec des partenaires.</i>	
3.3 Analyse des clients	Quelle est l'évolution du chiffre d'affaires avec <b>les 5 principaux clients</b> (en 1000 CHF) dans les deux dernières années (y compris les prévisions pour l'année en cours) ?		Avant-dernière année : 20..	Année dernière : 20..	Année en cours : 20..	<i>Ces dernières années, les principaux clients ont pu être fidélisés par un service parfait. Nous sommes fiers de n'avoir encore jamais perdu un gros client. Nous aurions pu réaliser des chiffres d'affaires plus importants avec ces clients (+ env. 70.000 CHF) si nous avions disposé des installations adéquates.</i>	Reg. 2
	1. <i>Garage Alpha</i>	20	30	40			
	2. <i>Taxi Hugentobler</i>	20	25	40			
	3. <i>Maschinenfabrik Kaspar (ateliers de construction mécanique)</i>	10	15	15			
	4. <i>Immobilien Omega (agence immobilière)</i>	10	20	30			
	5. <i>Temporär Job Gallus (agence d'intérim)</i>	10	10	15			
	<b>Total des 5 principaux clients</b>	70	100	140			
	<b>5 principaux clients en % du CA</b>	58 %	62 %	73 %			

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**3. Analyse**
 **Au niveau de l'ensemble de l'entreprise**
 **DSC :**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
3.4 Opportunités dans le marché et dans son environnement	Quelles sont les <b>trois opportunités les plus importantes pour notre entreprise</b> qui sont présentes ou se dessinent dans le marché et dans son environnement du marché (tendances du marché, potentiel du marché, cycle de vie, besoins, technologie, écologie, droit, etc.) ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>La pression de la concurrence et le dynamisme croissant de l'environnement du marché obligent à la fois les grandes firmes et les PME à exploiter toutes les possibilités de communication et à s'assurer une présentation visuelle professionnelle (« Sans pub, t'es mort ! »).</i></li> <li>2. <i>La présentation visuelle fait de plus en plus souvent l'objet de changements ou de légères modifications.</i></li> <li>3. <i>Les progrès réalisés en matière de films, de procédés d'impression et de traceurs de courbes permettent de travailler plus rapidement et d'obtenir de meilleurs résultats.</i></li> </ol>	Les opportunités montrent qu'une entreprise flexible et dynamique dispose de possibilités quasi illimitées et immédiates.	
3.5 Dangers dans le marché et dans son environnement	Quels sont les <b>trois dangers principaux pour notre entreprise</b> qui sont présents ou se dessinent dans le marché et dans son environnement (tendances du marché, potentiel du marché, cycle de vie, besoins, technologie, écologie, droit, etc.) ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>A une époque de morosité économique, les firmes essaient d'économiser le plus possible et examinent de près les prix proposés.</i></li> <li>2. <i>Le risque existe que des concurrents cassent les prix pour tenter d'obtenir des marchés.</i></li> <li>3. <i>Nos deux concurrents principaux « dépassés » et « patauds » sont repris par des successeurs dynamiques.</i></li> </ol>	Pour le moment, par manque de capitaux, nous ne sommes malheureusement pas en mesure de nous présenter nous-mêmes comme acheteurs.	
3.6 Points forts de notre entreprise	Quels sont les <b>trois points forts</b> les plus importants que notre entreprise possède par rapport à la concurrence directe ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Rapidité dans le traitement des commandes et respect strict des délais.</i></li> <li>2. <i>Savoir-faire solide qui nous permet d'assister les clients de manière optimale dans le domaine du graphisme et de la présentation visuelle et de concrétiser leurs idées de manière conséquente (un seul interlocuteur pour le client).</i></li> <li>3. <i>Fidélité, gros clients satisfaits avec des commandes régulières.</i></li> <li>4. <i>Outre le savoir-faire spécialisé, l'entrepreneur a de bonnes notions de marketing et de publicité.</i></li> </ol>	Notre plus grand point fort réside dans le fait que nous arrivons régulièrement à enthousiasmer nos clients avec notre service. Les clients acquis nous restent fidèles et nous récompensent par de nouvelles commandes.	Reg. 4

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**3. Analyse**
 **Au niveau de l'ensemble de l'entreprise**
 **DSC :**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
3.7 Points faibles de notre entreprise	Quels sont les trois <b>points faibles</b> les plus importants que notre entreprise possède par rapport à la concurrence directe ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>L'entreprise dépend fortement d'une seule personne.</i></li> <li>2. <i>Par manque de capacités propres, les grosses commandes à court terme peuvent seulement être réalisées en collaboration avec des entreprises partenaires.</i></li> <li>3. <i>L'acquisition ciblée de nouveaux clients s'est faite jusqu'à présent de manière passive (bien que nous soyons une jeune entreprise, nous recevons énormément de commandes grâce au « bouche à oreille » de clients satisfaits).</i></li> </ol>	<i>Jusqu'à nouvel ordre, l'entreprise est marquée par le propriétaire. Il faut compenser ce point faible par la mise en place d'un collaborateur. Les nouvelles installations devraient permettre de traiter la plupart des commandes en interne.</i>	
3.8 Défis principaux	Quels sont les trois plus grands <b>défis</b> que notre entreprise doit relever pour bien se développer dans le futur ? En d'autres termes, que nous révèlent les analyses ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Augmentation du chiffre d'affaires pour pouvoir engager un collaborateur et ainsi pouvoir également traiter de grosses commandes.</i></li> <li>2. <i>Garantie d'un bon rendement pour pouvoir assurer le développement de l'entreprise par des moyens propres.</i></li> <li>3. <i>Acquisition de nouveaux clients supplémentaires avec un plus grand potentiel de chiffre d'affaires par an et développement du réseau de graphistes, publicitaires et architectes.</i></li> </ol>	<i>Au plus tôt, nous arrivons à acquérir de nouveaux clients et de nouvelles commandes; au plus vite, nous pouvons aussi augmenter le nombre de collaborateurs.</i>	

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**4. Stratégie**
 **Au niveau de l'ensemble de l'entreprise**
 **DSC :**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>	
4.1 Compétences principales / positions stratégiques de succès (PSS ??)	Quelles sont les trois <b>compétences-clés principales / PSS</b> qui nous différencient de la concurrence et qui nous rendent uniques aux yeux de nos clients ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Délais de livraison les plus rapides et respect strict des délais.</li> <li>2. Savoir-faire graphique qui permet de concrétiser parfaitement les prescriptions de présentation visuelle dans différents domaines d'application.</li> <li>3. Solution informatique sophistiquée qui permet de réaliser les commandes de manière simple et rapide.</li> </ol>	<p>Les clients sont soumis à de fortes contraintes de délais et de coûts et attendent un service complet sans beaucoup d'entretiens.</p> <p>Grâce à notre solution informatique, nous gagnons du temps dans le traitement de la commande et dans l'administration. Nous préférons consacrer du temps au service à la clientèle et à l'acquisition de nouveaux clients.</p>	Reg. 4	
4.2 Principaux marchés géographiques	Quelles <b>priorités géographiques</b> avo-nous en ce qui concerne les régions et les marchés (pays) dans le futur ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saint-Gall et agglomération (années 1 – 3)</li> <li>2. Vallée du Rhin (à partir de l'année 3)</li> <li>3. Région du Lichtenstein (uniquement si des opportunités se présentent)</li> </ol>	<p>Le marché de Saint-Gall est suffisamment grand et sera systématiquement prospecté par nous dans les trois années à venir. C'est seulement après une exploitation complète et optimale de ce marché que nous poursuivrons notre expansion. Les clients implantés à Saint-Gall et actifs dans toute la Suisse sont également servis, en partie en collaboration avec les entreprises partenaires.</p>		
4.3 Partenaires du marché	Quelles sont nos plus grandes priorités concernant les <b>partenaires du marché</b> (utilisateurs des produits, influences extérieures, commerce de demi-gros) dans le futur (indiquer uniquement les partenaires du marché significatifs) ?	Utilisateurs des produits : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grandes entreprises de services / industrielles</li> <li>2. Grands propriétaires / gestionnaires immobiliers</li> <li>3. Entreprises de taxi</li> <li>4. PME</li> </ol>	Influences extérieures : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graphistes</li> <li>2. Petites agences de publicité</li> <li>3. Architectes</li> </ol>	Commerce de demi-gros : non applicable	<p>La segmentation de ce marché a peu d'importance puisque les besoins sont largement similaires. L'important est de prospecter et d'assister de manière conséquente des clients et partenaires bien sélectionnés, par des activités de vente et de communication adéquates. Nous cherchons sciemment des clients, agences, graphistes et architectes avec qui nous pouvons réaliser un CA d'au moins 15.000 CHF / an (cf. 4.6).</p>

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 4. Stratégie

 Au niveau de l'ensemble de l'entreprise

 DSC :

Mot-clé	Question(s)	Description	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
4.4 Objectifs de croissance	Quels sont nos objectifs de croissance pour les trois prochaines années (chiffres financiers en 1000 CHF, en % par rapport à l'année précédente) ?	<b>CA brut</b> (hors TVA)	280	320	370	Nous avons déduit nos CA planifiés des possibilités de développement avec nos 15-20 principaux clients. Il se peut que le CA soit sensiblement plus élevé, grâce à l'acquisition de nouveaux clients ou de grosses commandes. Dans ce cas, nous devrions collaborer davantage avec des sociétés partenaires ou engager des collaborateurs.	Reg. 9
		Croissance par rapport à l'année précédente (%)	+ 47 %	+ 14 %	+ 15 %		
		<b>CA net</b> (après les réductions de revenus)	267	305	352		
		Croissance par rapport à l'année précédente (%)	+ 47 %	+ 14 %	+ 15 %		
		<b>Bénéfice brut / (Marge sur coûts variables 1)</b>	213	244	282		
Croissance par rapport à l'année précédente (%)	+ 47 %	+ 14 %	+ 15 %				
		<b>Bénéfice brut / (Marge sur coûts variables 1) par rapport au CA net, en %</b>	80 %	80 %	80 %		
4.5 Principaux groupes de produits	Quels sont les trois groupes de produits / de services les plus importants et quel chiffre d'affaires annuel planifions-nous pour les trois prochaines années ? (chiffres financiers en 1000 CHF)	Groupes de produits / de services	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	Nos services connaissent une évolution régulière. Les services hors compétence clé sont transmis, moyennant commission, à des tiers ou confiés à des partenaires, sous forme de « solutions d'entreprise générale (EG) ». Les montants correspondants sont budgétés sous le poste Commissions. Les offres d'EG doivent faire l'objet d'un préfinancement temporaire.	Reg. 9
		1. Inscriptions sur automobiles	80	90	110		
		2. Inscriptions extérieures sur immeubles (y compris parkings)	70	80	90		
		3. Inscriptions intérieures sur immeubles	120	130	150		
		4. Autres groupes de produits/services : commission de tiers pour commandes transmises	10	20	20		
		Chiffre d'affaires total :	280	320	370		
4.6 Clients principaux	Quels sont nos cinq clients cibles principaux (nom / lieu / personne de contact), y compris le chiffre d'affaires planifié ? (chiffres financiers en 1000 CHF)	Clients cibles	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	Le chiffre d'affaires que nous réalisons avec nos clients existants peut être augmenté avec les installations adéquates. D'après notre liste de clients, il existe 5 à 10 clients supplémentaires avec lesquels nous pourrions réaliser à moyen terme un CA entre 10.000 et 30.000 CHF par an. Une dépendance vis-à-vis de quelques gros clients n'existe pas. L'objectif est de réaliser à moyen terme 85 % du CA avec 15 gros clients.	Reg. 2 & reg. 7 & reg. 8
		1. Garage Alpha	60	65	70		
		2. Taxi Hugentobler	40	40	40		
		3. Maschinenfabrik Kaspar (ateliers de construction mécanique)	25	30	40		
		4. Immobilien Omega (agence immobilière)	40	45	50		
		5. Temporär Job Gallus (agence d'intérim)	20	30	30		
		<b>Total des cinq clients cibles principaux</b>	185	210	230		
		<b>Cinq clients cibles principaux en % du CA total</b>	66 %	65 %	62 %		
4.7 Mesures de marketing	Quelles sont les trois mesures de marketing principales que nous allons prendre dans les prochaines années, c.-à-d. à l'aide de quels moyens voulons-nous atteindre nos objectifs ?	1. Acquisition et service à la clientèle personnalisés auprès de nos gros clients existants.				Waterproof Design est obligé de pratiquer un marketing agressif peu onéreux qui correspond aux possibilités financières de l'entreprise. Ainsi, un montant maximum de 10.000 CHF est planifié par an pour des mesures de communication.	Reg. 3
		2. Publipostages à de nouveaux clients existants et bien sélectionnés.					
		3. Portrait de l'entreprise sur le site <a href="http://www.eStarter.ch">www.eStarter.ch</a> avec possibilité de réponse pour les personnes intéressées.					
		4. Chaque année deux événements pour les clients : présentations de projets déjà réalisés, événements sociaux sélectionnés avec des clients existants et des partenaires (concerts, tournoi de golf, etc.).					

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**4. Stratégie**
 **Au niveau de l'ensemble de l'entreprise**
 **DSC :**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
4.8 Fournisseurs / assistance externe	Qui sont nos <b>principaux fournisseurs</b> ou partenaires de production ?  Quels <b>spécialistes externes</b> sont à notre disposition (fiduciaires, consultants, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Firme Müller (fournisseurs de films)</i></li> <li>2. <i>Alex Meier AG (fournisseur de matériel informatique / de systèmes)</i></li> <li>3. <i>UBS St. Gallen AG (banque de l'entreprise)</i></li> <li>4. <i>Barbara Oesch Treuhand Saint-Gall (comptabilité / gestion fiduciaire)</i></li> <li>5. <i>IFJ Saint-Gall, Pius Küng (assistance), <a href="http://www.ifj.ch">www.ifj.ch</a></i></li> <li>6. <i>Otth AG Signaletik, Baar (entreprise partenaire en signalétique)</i></li> <li>7. <i>Christine Böttschi Signaletik, Zurich (entreprise partenaire en signalétique)</i></li> <li>8. <i>Hans Willener Signaletik, Berne (entreprise partenaire en signalétique)</i></li> <li>9. <i>Brenda Stadelmann, Saint-Gall (entreprise partenaire en graphisme)</i></li> </ol>	<i>Depuis la création de notre entreprise, nous travaillons avec des fournisseurs de qualité éprouvée. Pour les grosses commandes, nous continuerons à collaborer avec des entreprises partenaires bien sélectionnées. En cas de sous-traitance, notre marge brute se réduit de 10 à 20 %.</i>	
4.9 Développement / innovations	Quelles <b>priorités</b> fixons-nous dans le <b>développement</b> de nouveaux services ou le <b>perfectionnement</b> de services existants ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Développement d'un package de services intégral, du graphisme à la solution de sous-traitance complète pour entrepreneurs en collaboration avec des partenaires (années 2 et 3).</i></li> <li>2. <i>Développement d'une solution en ligne qui permet de simuler des inscriptions sur automobiles et immeubles (année 4).</i></li> </ol>	<i>Les innovations se feront dans le cadre de nos possibilités financières et en préservant les liquidités. La solution en ligne peut être réalisée comme affaire en contrepartie avec la firme vadian.net de Saint-Gall.</i>	
4.10 Infrastructures en général	Quelles nouvelles <b>infrastructures</b> sont planifiées pour atteindre les objectifs (informatique, bureaux, mobilier, ...)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Développement de notre infrastructure informatique en réseau pour les phases de travail automatisées.</i></li> <li>2. <i>Mise à disposition de postes de travail pour des collaborateurs et clients.</i></li> </ol>	<i>Un travail optimal peut seulement être garanti avec des processus fortement automatisés, soutenus par une base de données. En outre, les clients devraient avoir la possibilité de retravailler leurs projets sur place.</i>	Reg. 6

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**4. Stratégie**
 **Au niveau de l'ensemble de l'entreprise**
 **DSC :**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
4.11 Production / stockage (seulement pour sociétés de commerce ou de production)	Quelles <b>infrastructures de production et de stockage</b> existent déjà pour les développements futurs ?  Quelles nouvelles <b>infrastructures de production et de stockage</b> doivent être créées ?	<i>Infrastructure existante :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traceur de courbes pour l'inscription sur films</li> <li>- Système de découpe à dimension pour aluminium, matières synthétiques et films</li> </ul> <i>Infrastructure à créer :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seconde installation de traçage de courbes plus moderne</li> <li>- Développement de la capacité de stockage dans les locaux existants (les capacités de stockage et de production actuelles sont suffisantes jusqu'à l'année 3).</li> </ul>	<i>Les installations ne sont pas optimales. Pour pouvoir gérer de grosses commandes de bout en bout, il faut automatiser et moderniser l'infrastructure, afin d'en augmenter l'efficacité. Nous voulons procéder aux investissements correspondants.</i>	Reg. 6
4.12 Sites	Quel(s) <b>site(s) d'implantation</b> est / sont prévus et pour quand ? (production, succursales, filiales, etc.)	<i>La croissance des 5 à 7 prochaines années peut se faire sur le site actuel. Aucun changement de site n'est nécessaire. En cas de besoin, nous pouvons prendre en location des locaux supplémentaires sur le même site.</i>	<i>Le site actuel a déjà été bien choisi lors de la création de l'entreprise. Le bail comporte une option pour d'autres surfaces.</i>	
4.13 Organisation	Comment allons-nous nous organiser ?  Quelle <b>organisation de développement</b> est prévue ?  (description des départements et positions importantes ; organigramme)	<i>Dans les trois prochaines années, nous devons engager un collaborateur qui pourra assurer le remplacement en cas d'absence, de maladie, etc. du propriétaire. Les processus seront optimisés progressivement dans le but d'assurer un déclenchement automatique des commandes.</i>	<i>Si le volume des commandes et le chiffre d'affaires devaient évoluer nettement mieux que ce que prévoit le budget, le recrutement d'un nouveau collaborateur sera considéré comme une priorité absolue.</i>	

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 4. Stratégie

 Au niveau de l'ensemble de l'entreprise

 DSC :

Mot-clé	Question(s)	Description	Année en cours : 20..	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
4.14 Planification du personnel	De combien <b>d'employés</b> avons-nous besoin pour atteindre nos objectifs ? Combien y en a-t-il déjà ?						<i>Jusqu'à aujourd'hui, Waterproof Design a travaillé avec une infrastructure minimale. Le salaire du propriétaire était jusqu'à présent modeste, afin de garantir la mise en place de l'entreprise. Celle-ci renonce à la constitution d'une équipe nombreuse au profit d'investissements appropriés qui permettent une fabrication largement automatisée. L'intégration progressive de collaborateurs est censée couvrir les risques et constituer les bases d'une croissance supplémentaire. Le salaire de l'entrepreneur sera seulement ajusté lorsque les bénéfices et les liquidités le permettront.</i>	Reg. 5
		Direction	1	1	1	1		
		Achats / production		0,5	0,5	1		
		<b>Total des salaires (y compris salaires de la direction et prestations sociales)</b>	60	100	100	130		
		Total des salaires de la direction	60	60	60	60		
4.15 Rentabilité	Comment le <b>cash-flow</b> va-t-il se développer dans les trois prochaines années ?		Année en cours 20..	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	<i>Ces chiffres planifiés comportent uniquement les commandes que nous traitons directement. Les commissions sur des prestations de service de tiers sont intégrées au CA net. Le cash-flow de l'année 3 est moindre en raison de la mise en place d'un second emploi à plein temps afin que le remplacement soit pleinement garanti. Cela permettra d'assurer les bases d'un développement continu.</i>	Reg. 9
		<b>CA net</b>	181	266	305	353		
		. / . coûts directs (coûts d'achat, commissions, frais de fabrication proportionnels, etc.)	36	53	61	71		
		<b>Bénéfice brut (marge sur coûts variables 1)</b>	145	213	244	282		
		. / . frais de marketing (mesures de marketing, frais de vente, etc.)	10	20	20	20		
		. / . frais d'infrastructures (personnel, assurances, loyer, fournitures de bureau, etc.)	80	120	120	160		
		<b>Cash-flow (marge sur coûts variables 2)</b>	55	73	104	102		

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**4. Stratégie**
 **Au niveau de l'ensemble de l'entreprise**
 **DSC :**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
4.16 Gestion de la qualité / controlling	Quelles sont <b>nos principales activités d'assurance qualité, de contrôle et d'estimation de la satisfaction des clients</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Entretien téléphonique avec le client dans les cinq jours suivant la livraison de toute commande.</i></li> <li>2. <i>Réalisation d'une analyse de satisfaction des clients tous les deux ans, par un groupe d'étudiants de l'école supérieure de Saint-Gall.</i></li> <li>3. <i>Supervision mensuelle des chiffres de référence suivants avec des comparaisons entre les chiffres prévus et les chiffres réels : nombre de visites, commandes entrantes, quinze clients principaux, factures sortantes, résultats des offres et liquidités.</i></li> <li>4. <i>Chaque année : « état des lieux » et vérification du Business Plan par l'IFJ Institut für Jungunternehmen de Saint-Gall (<a href="http://www.ifj.ch">www.ifj.ch</a>).</i></li> </ol>	<i>La vérification des chiffres financiers a la priorité absolue. En cas d'évolution négative, les investissements ou l'engagement de collaborateurs sont réduits ou reportés.</i>	

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**5. Réalisation**
 **Au niveau de l'ensemble de l'entreprise**
 **DSC :**

Mot-clé	Question(s)	Description			Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
5.1 Échéances importantes	Quelles sont, pour chaque année, nos <b>trois</b> échéances importantes et quand voulons-nous les <b>atteindre</b> ?  (p. ex. règlement de la succession, acquisition de nouvelles entreprises ou vente de l'entreprise, lancement de nouveaux domaines commerciaux, etc.)		Description	Date	<i>Les échéances importantes montrent les délais à respecter afin que la stratégie d'avenir choisie prenne effet. A la fin du 3<sup>e</sup> exercice, il faudrait en outre que le crédit d'exploitation de 50.000 CHF et l'emprunt d'entrepreneur soient remboursés. A partir du 4<sup>e</sup> exercice, le développement de l'entreprise sera financé par des moyens propres.</i>	
		Année en cours : 20..	1. <i>Décision de principe concernant la nouvelle installation de traçage de courbes (extension informatique).</i>	30.09.		
			2. <i>Sélection du collaborateur engagé à mi-temps.</i>	30.09.		
			3. <i>Entretiens de fin d'année / contrats cadres avec les gros clients et liste d'acquisition pour les nouveaux clients.</i>	31.12.		
		Année 1 : 20..	1. <i>Mise en place de la nouvelle installation de traçage de courbes.</i>	31.01.		
			2. <i>Développement du concept de service intégral pour les clients.</i>	31.06.		
			3. <i>Application du plan de marketing</i>	30.09.		
		Année 2 : 20..	1. <i>Grande fête à l'occasion des cinq ans d'existence, avec tous les clients et partenaires.</i>	30.06.		
			2. <i>Décision de principe concernant l'installation de découpe.</i>	31.09.		
			3. <i>10 clients avec un chiffre d'affaires de plus de 200.000 CHF.</i>	30.12.		
		Année 3 : 20..	1. <i>Mise en place de l'installation de découpe.</i>	31.01.		
			2. <i>Fin du développement de la simulation en ligne.</i>	31.10.		
			3. <i>15 clients avec un chiffre d'affaires de plus de 200.000 CHF.</i>	31.12.		

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**5. Réalisation**
 **Au niveau de l'ensemble de l'entreprise**
 **DSC :**

Mot-clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
5.2 Analyse des problèmes potentiels	Quels sont les <b>trois principaux problèmes</b> qui pourraient surgir dans les trois prochaines années, lors de <b>l'application</b> de notre Business Plan ?	Problèmes potentiels (description)	Probabilité (faible, moyenne, grande)	Effets négatifs (faibles, moyens, grands)	Mesures préventives / mesures d'urgences	<i>Les risques ne sont pas de nature à menacer l'existence de l'entreprise, à l'exception d'un accident, du décès ou d'une grave maladie du propriétaire. Tous les autres risques peuvent être compensés par un engagement accru dans l'entreprise et une vérification stricte des chiffres.</i>	<i>Reg. 2</i>
	Quelles <b>mesures préventives</b> prévoyons-nous ou, le cas échéant, quelles <b>mesures d'urgence</b> prendrons-nous ?	1. <i>Panne d'un système de production</i>	<i>faible</i>	<i>grands</i>	<i>Établir par écrit une solution de back-up avec les entreprises partenaires et mettre en place un remplaçant qui puisse assurer temporairement les activités. Attribuer des compétences supplémentaires à notre fiduciaire pour que la direction de l'entreprise soit assurée.</i>		
		2. <i>Des clients importants jouent sur la concurrence et exercent une pression énorme sur les prix (chute des prix &gt; 5 % par an).</i>	<i>faible</i>	<i>grands</i>	<i>Développer les mesures adéquates afin de fidéliser la clientèle (solution fondée sur une base de données, entretien de fin d'année avec les clients importants, etc.).</i>		
		3. <i>Maladie du propriétaire de la firme.</i>	<i>faible</i>	<i>moyens</i>	<i>Conclure des contrats de services et de maintenance appropriés avec les fournisseurs.</i>		

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 6. Finances

 Au niveau de l'ensemble de l'entreprise

 DSC :

Mot-clé	Question(s)	Description	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
6.1 Plan financier	Quels sont les <b>objectifs financiers</b> ? Quels sont les chiffres les plus importants pour les prochaines années ? (chiffres financiers en 1000 CHF)					<i>Sur la base des relations déjà nouées avec les clients et des possibilités de croissance existantes même une analyse prudente des chiffres à venir aboutit à une évolution positive de l'entreprise. En collaboration avec la fiduciaire, nous avons élaboré des mesures appropriées pour réduire les impôts. Cela se fera par une augmentation du salaire de l'entrepreneur et des amortissements plus élevés. Les chiffres présentés ici indiquent la « planification selon les principes de gestion commerciale » de l'entreprise et non les pertes et profits projetés « optimisés au niveau fiscal ».</i>	Reg. 9
		CA net	266	305	352		
		. / . coûts directs	53	61	71		
		Bénéfice brut (marge sur coûts variables 1) pour l'ensemble de l'entreprise	213	244	282		
		. / . Frais de marketing et d'infrastructures	140	140	180		
		Cash-flow (marge sur coûts variables 2) pour l'ensemble de l'entreprise	73	104	102		
		. / . Amortissements	21	29	31		
		Bénéfice d'exploitation avant intérêts et impôts (marge sur coûts variables 3)	52	75	71		
		. / . charges des intérêts + produits des intérêts + / - charges / produits neutres	3	2	2		
		Bénéfice avant impôts	49	73	69		
		. / . impôts	15	22	21		
		Bénéfice après impôts	34	51	48		

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 6. Finances

 Au niveau de l'ensemble de l'entreprise

 DSC :

Mot-clé	Question(s)	Description	Année 1 :	Année 2 :	Année 3 :	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
6.2 Investis- sements / désinvestis- sements	Quels <b>investissements (+) / désinvestissements (-)</b> sont prévus et pour quand ? (chiffres financiers en 1000 CHF)	Investissements (+)	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	<i>Les investissements prévus permettent une fabrication hautement automatisée et une augmentation seulement minime des effectifs. Dans le compte de résultats, les investissements sont amortis sur cinq ans.</i>  <i>L'offre jointe en annexe pour la nouvelle installation de traçage de courbes contient un calcul détaillé des investissements.</i>	Reg. 6
		1. Achat d'une installation de traçage de courbes supplémentaire, entièrement automatisée et soutenue par une base de données	+ 40				
		2. Achat d'une machine de découpe à dimension à commande numérique pour la fabrication en commission			+ 40		
		3. Achat d'autres installations informatiques, logiciels compris	+ 10		+ 10		
		4. Achat d'un véhicule de livraison (appareils compris)		+ 40			
		5. Divers investissements de remplacement	+ 55	+ 5	+ 10		
		Désinvestissements (-)					
		1. Vente de la machine de découpe à dimension existante			./. 5		
		2. Vente de l'ancien véhicule de livraison		./. 5			
		Total : (investissements /. désinvestissements) :	55	40	55		
6.3 Leasing	Quels <b>contrats de leasing</b> voulons-nous conclure ? Quels seront les <b>taux de leasing</b> annuels ? (chiffres financiers en 1000 CHF)	Objets de leasing :	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	<i>Nous renonçons sciemment à des opérations de leasing bien qu'elles permettent d'éviter de prendre un crédit d'exploitation.</i>	
		<i>néant</i>					
		Total :					

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 6. Finances

 Au niveau de l'ensemble de l'entreprise

 DSC :

Mot-clé	Question(s)	Description	Trimestre en cours : trim.. / 20..	1 <sup>er</sup> trim.: trim.. / 20..	2 <sup>e</sup> trim.: trim.. / 20..	3 <sup>e</sup> trim.: trim.. / 20..	4 <sup>e</sup> trim.: trim.. / 20..	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
6.4 Liquidités	Comment notre <b>liquidité</b> va-t-elle se développer pendant les quatre prochains trimestres ?  (chiffres financiers en 1000 CHF)							<i>Les chiffres sont encore calculés sans le recours à un crédit de compte courant. Dans l'année 1, il y a des goulots d'étranglement en termes de liquidités, ce qui rend nécessaire un crédit de compte courant, d'autant plus que pour le nouveau véhicule de livraison, il faut payer un acompte de 20.000 CHF au 4<sup>e</sup> trimestre de l'année en cours. La planification des liquidités se fait en cours de route, sur une base mensuelle. La version actuelle est jointe en annexe.</i>	Reg. 9
		Liquidités au début	30	40	-11	-2	-2		
		+ Encaissements	38	60	65	70	70		
		. / . Décaissements	28	111	56	56	76		
		Liquidités à la fin	40,0	-11	-2	+12	6		
6.5 Besoin en capitaux	Quels sont nos <b>besoins en capitaux</b> d'après nos calculs de planification ? Quelles <b>garanties</b> pouvons-nous offrir ?  (chiffres financiers en 1000 CHF)	Utilisation projetée de fonds propres (capital-actions, prêts, actionnaires) :					-	<i>Garanties éventuelles (existantes) : L'approbation des demandes assure à l'entreprise un développement positif puisque les cash-flows couvrent largement les investissements et que le remboursement du prêt est assuré. Le compte courant doit seulement servir au préfinancement de grosses commandes. Le crédit d'exploitation et la limite de compte courant peuvent être couverts par une réserve de propriété et une cession tacite de débiteurs.</i>	Reg. 10
		Fonds étrangers nécessaires pour les investissements :					50.000 CHF (3 ans)		
		Limite de compte courant nécessaire pour les investissements :					100.000 CHF minimum 50.000 CHF		
		Amortissements de prêts prévus par an :					20.000 CHF		

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 7. Annexes / documents détaillés

 Au niveau de l'ensemble de l'entreprise     DSC :

Mot-clé	Question(s)	Description	Details <sup>1)</sup>																																																																																																
7.1 Remarques complé-mentaires	Quelles <b>remarques complémentaires</b> avons-nous au sujet des <b>annexes énumérées</b> ci-dessous ?	<i>Le Business Plan existant est complété par les documents de travail suivants. Des détails sur certains points précis peuvent être étayés à tout moment par d'autres éléments.</i>																																																																																																	
7.2 Annexes	Quelles <b>annexes au Business Plan</b> sont à notre disposition et/ou intégrées aux documents ?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Annexes concernant les analyses et les concepts :</th> <th>Numéro / registre :</th> <th>Annexes concernant les personnes et les contrats :</th> <th>Numéro / registre :</th> <th>Annexes concernant les finances :</th> <th>Numéro / registre :</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Rapports d'études de marché</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> CV</td> <td>5</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comptes annuels</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Analyses de marché</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Organigramme(s)</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Planification du CA (détails)</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Analyses des concurrents (détails)</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Liste des membres du conseil d'administration</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Calculs</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Liste de clients (existants / prévus)</td> <td>2</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Relevé des moyens et installations de production existants</td> <td>6</td> <td><input type="checkbox"/> Plan d'investissements</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Analyses des clients (détails)</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Plan des mesures concernant les infrastructures (informatique, locaux, production, etc.)</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Calcul d'investissements</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Stratégie de l'entreprise</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Offres pour objets d'investissement</td> <td>6</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Pertes et profits projetés</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Concept(s) de marketing</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Offres pour objets de leasing</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Planification de la liquidité</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Objectifs concernant les principaux clients</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Extraits du registre du commerce / registre des poursuites / casier judiciaire</td> <td>6</td> <td><input type="checkbox"/> Bilans prévus</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Plan des mesures de marketing</td> <td>3</td> <td><input type="checkbox"/> Statuts</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Calcul des besoins en capitaux</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Plan échelonné des ventes</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Contrats (coopérations, participations, fournisseurs, etc.)</td> <td>7</td> <td><input type="checkbox"/> Relevé des fonds propres existants</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Plan pour les plus grands clients (comptes-clés)</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Contrats cadres avec les plus grands clients (comptes clés)</td> <td>7</td> <td><input type="checkbox"/> Situation de la fortune privée</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Communiqués de presse</td> <td>4</td> <td><input type="checkbox"/> Bail</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Pièces justificatives des garanties</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Portrait de la firme</td> <td>4</td> <td><input type="checkbox"/> Patentes, brevets</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Liste des débiteurs</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Prospectus sur les produits</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Polices d'assurances</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Liste des créiteurs</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Liste de références</td> <td>4</td> <td><input type="checkbox"/> Autres</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Autres</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Annexes concernant les analyses et les concepts :	Numéro / registre :	Annexes concernant les personnes et les contrats :	Numéro / registre :	Annexes concernant les finances :	Numéro / registre :	<input type="checkbox"/> Rapports d'études de marché		<input checked="" type="checkbox"/> CV	5	<input checked="" type="checkbox"/> Comptes annuels	8	<input type="checkbox"/> Analyses de marché		<input type="checkbox"/> Organigramme(s)		<input checked="" type="checkbox"/> Planification du CA (détails)	9	<input type="checkbox"/> Analyses des concurrents (détails)		<input type="checkbox"/> Liste des membres du conseil d'administration		<input type="checkbox"/> Calculs		<input checked="" type="checkbox"/> Liste de clients (existants / prévus)	2	<input checked="" type="checkbox"/> Relevé des moyens et installations de production existants	6	<input type="checkbox"/> Plan d'investissements		<input type="checkbox"/> Analyses des clients (détails)		<input type="checkbox"/> Plan des mesures concernant les infrastructures (informatique, locaux, production, etc.)		<input type="checkbox"/> Calcul d'investissements		<input type="checkbox"/> Stratégie de l'entreprise		<input checked="" type="checkbox"/> Offres pour objets d'investissement	6	<input checked="" type="checkbox"/> Pertes et profits projetés	9	<input type="checkbox"/> Concept(s) de marketing		<input type="checkbox"/> Offres pour objets de leasing		<input checked="" type="checkbox"/> Planification de la liquidité	9	<input type="checkbox"/> Objectifs concernant les principaux clients		<input checked="" type="checkbox"/> Extraits du registre du commerce / registre des poursuites / casier judiciaire	6	<input type="checkbox"/> Bilans prévus		<input checked="" type="checkbox"/> Plan des mesures de marketing	3	<input type="checkbox"/> Statuts		<input type="checkbox"/> Calcul des besoins en capitaux		<input type="checkbox"/> Plan échelonné des ventes		<input checked="" type="checkbox"/> Contrats (coopérations, participations, fournisseurs, etc.)	7	<input type="checkbox"/> Relevé des fonds propres existants		<input type="checkbox"/> Plan pour les plus grands clients (comptes-clés)		<input checked="" type="checkbox"/> Contrats cadres avec les plus grands clients (comptes clés)	7	<input type="checkbox"/> Situation de la fortune privée		<input checked="" type="checkbox"/> Communiqués de presse	4	<input type="checkbox"/> Bail		<input checked="" type="checkbox"/> Pièces justificatives des garanties	10	<input checked="" type="checkbox"/> Portrait de la firme	4	<input type="checkbox"/> Patentes, brevets		<input checked="" type="checkbox"/> Liste des débiteurs	11	<input type="checkbox"/> Prospectus sur les produits		<input type="checkbox"/> Polices d'assurances		<input checked="" type="checkbox"/> Liste des créiteurs	11	<input checked="" type="checkbox"/> Liste de références	4	<input type="checkbox"/> Autres		<input type="checkbox"/> Autres		
Annexes concernant les analyses et les concepts :	Numéro / registre :	Annexes concernant les personnes et les contrats :	Numéro / registre :	Annexes concernant les finances :	Numéro / registre :																																																																																														
<input type="checkbox"/> Rapports d'études de marché		<input checked="" type="checkbox"/> CV	5	<input checked="" type="checkbox"/> Comptes annuels	8																																																																																														
<input type="checkbox"/> Analyses de marché		<input type="checkbox"/> Organigramme(s)		<input checked="" type="checkbox"/> Planification du CA (détails)	9																																																																																														
<input type="checkbox"/> Analyses des concurrents (détails)		<input type="checkbox"/> Liste des membres du conseil d'administration		<input type="checkbox"/> Calculs																																																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Liste de clients (existants / prévus)	2	<input checked="" type="checkbox"/> Relevé des moyens et installations de production existants	6	<input type="checkbox"/> Plan d'investissements																																																																																															
<input type="checkbox"/> Analyses des clients (détails)		<input type="checkbox"/> Plan des mesures concernant les infrastructures (informatique, locaux, production, etc.)		<input type="checkbox"/> Calcul d'investissements																																																																																															
<input type="checkbox"/> Stratégie de l'entreprise		<input checked="" type="checkbox"/> Offres pour objets d'investissement	6	<input checked="" type="checkbox"/> Pertes et profits projetés	9																																																																																														
<input type="checkbox"/> Concept(s) de marketing		<input type="checkbox"/> Offres pour objets de leasing		<input checked="" type="checkbox"/> Planification de la liquidité	9																																																																																														
<input type="checkbox"/> Objectifs concernant les principaux clients		<input checked="" type="checkbox"/> Extraits du registre du commerce / registre des poursuites / casier judiciaire	6	<input type="checkbox"/> Bilans prévus																																																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Plan des mesures de marketing	3	<input type="checkbox"/> Statuts		<input type="checkbox"/> Calcul des besoins en capitaux																																																																																															
<input type="checkbox"/> Plan échelonné des ventes		<input checked="" type="checkbox"/> Contrats (coopérations, participations, fournisseurs, etc.)	7	<input type="checkbox"/> Relevé des fonds propres existants																																																																																															
<input type="checkbox"/> Plan pour les plus grands clients (comptes-clés)		<input checked="" type="checkbox"/> Contrats cadres avec les plus grands clients (comptes clés)	7	<input type="checkbox"/> Situation de la fortune privée																																																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Communiqués de presse	4	<input type="checkbox"/> Bail		<input checked="" type="checkbox"/> Pièces justificatives des garanties	10																																																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Portrait de la firme	4	<input type="checkbox"/> Patentes, brevets		<input checked="" type="checkbox"/> Liste des débiteurs	11																																																																																														
<input type="checkbox"/> Prospectus sur les produits		<input type="checkbox"/> Polices d'assurances		<input checked="" type="checkbox"/> Liste des créiteurs	11																																																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Liste de références	4	<input type="checkbox"/> Autres		<input type="checkbox"/> Autres																																																																																															

<sup>1)</sup> Annexe selon numéro sur le document / resp, registre dans le porte-documents.

 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur [www.eStarter.ch](http://www.eStarter.ch) ou sur [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)