

# Business Plan UBS

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

Projet/firme	<i>KS&amp;T Printservice AG, 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, Rosella Toscano-Ruffilli, lic. oec. HSG et Beat Schillig, lic. oec. HSG</i>
Date	<i>20.04.20..</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*); essaimage *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 5 à 7 ans, KS&amp;T jouera dans la « Ligue des Champions ». Autrement dit, nous serons l'entreprise de service intégral la plus compétente pour les périodiques, les catalogues, les publipostages et les solutions ASP complémentaires en Suisse et nous réaliserons un cash-flow de &gt; 15 %.</i>	<i>La réalisation de cette vision nous permettra de nous concentrer dans la forme adéquate sur les DSC que nous avons choisis, d'exploiter les potentiels de « cross-selling » et d'assurer une compensation optimale des risques. En même temps, il s'agit de garantir l'avenir à long terme avec un cash-flow où tous les investissements sont assurés par des fonds propres.</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 ?  Quels sont les chiffres pour chaque DSC (seulement s'il y en a plusieurs) ?  (chiffres financiers en 1000 CHF)	Courte description du DSC  Année en cours : 20..	Année 3 : 20..			Année 3 : 20..			<b>DSC 1</b> : Se concentre sur la gestion de projets et sur de gros projets chez des clients sélectionnés. <b>DSC 2</b> : Avec le DSC 2, nous voulons exploiter les tendances à la croissance dans le marketing direct (+ 7 %) ainsi que les opportunités offertes par les formulaires de logistique intelligents. <b>DSC 3</b> : En cas de réussite des premiers projets-pilotes et de résultats positifs dans les études de marché dans le cadre du DSC 1, nous planifierons au plus tôt à partir de l'année 4 un DSC 3 autonome. Remarque : les synergies entre les DSC seront exploitées par un « cross-selling » approprié.	Reg. 6	
			CA	Profits	Employés	CA	Profits	Employés			
		DSC 1 :	<i>Service intégral pour périodiques, catalogues, rapports d'activité</i>	24.000	1.200	64,5	28.577	1.817			71,5
		DSC 2 :	<i>Service intégral pour formulaires, publipostages et lettrage</i>	16.000	800	52	19.051	977			57
		DSC 3 :	<i>Solutions ASP spéciales pour nos clients de l'impression</i>	-	-	-	-	-			-
<b>Total :</b>		40.000	2.000	116,5	47.628	2.784	128,5				

<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>
1.3 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>1. Octroi d'un crédit d'investissement pour une presse d'imprimerie « Gamma » 12 couleurs pour un montant de 5.000.000 CHF (investissement : 8.000.000 CHF).</li> <li>2. Promesse ferme pour une durée de 5 ans avec un amortissement flexible de 1.000.000 CHF par an.</li> <li>3. Octroi d'un taux d'intérêt avantageux.</li> </ol>	<p>Les moyens supplémentaires sont surtout destinés à l'achat de la presse d'imprimerie 12 couleurs (DSC 1). L'achat de cette presse est de la plus haute importance parce que seule la technologie de pointe permet de garder ou d'augmenter l'avance sur la concurrence. Cette avance assure à son tour la pérennité et la réussite de l'entreprise. Dans l'année 3, nous examinerons aussi de plus près la possibilité d'investir dans des installations à rouleaux (5.000.000) (DSC 2). Cet investissement se fera seulement si les résultats d'exploitation évoluent comme prévu.</p>	Reg. 8
1.4 Arguments	<p>Quels sont les <b>trois arguments majeurs</b> pour lesquels notre demande devrait être acceptée ?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stratégie commerciale réaliste et éprouvée, avec concentration sur les compétences-clés.</li> <li>2. Direction de qualité, expérimentée et collaborateurs agissant dans le sens de l'entreprise.</li> <li>3. Gestion ciblée sur les clients-clés et grand souci de répondre de manière rapide et souple à leurs besoins.</li> </ol>	<p>Ces dernières années, KS&amp;T a largement assaini les affaires après la direction par objectifs (MBO) et est désormais prêt à jouer dans la « Ligue des Champions ». Les obligations de remboursement vis-à-vis des investisseurs ont pu être honorées et les fonds propres nominaux seront bientôt reconstitués.</p>	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).)

## 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> d'avons-nous atteints jusqu'à l'année en cours ?  (chiffres financiers en 1000 CHF)					<b>Echéances importantes</b> qui ont été posées :	
		CA brut	36.984	39.800	41.200	<i>Le chiffre d'affaires, le cash-flow et le bénéfice avant intérêts et impôts ont pu être améliorés ces dernières années, grâce à un engagement énorme de la direction et de tous les collaborateurs impliqués et ce malgré un environnement difficile. KS&amp;T AG a démontré qu'il est encore possible d'exploiter des opportunités de réussite sur le marché. L'année en cours se base sur une prévision réaliste.</i>	Reg. 7
		CA net	36.084	38.800	40.000		
		Bénéfice brut (marge sur coûts variables 1)	23.455	25.220	26.000		
		Cash-flow (marge sur coûts variables 2)	2.650	3.780	4.000		
Bénéfice avant impôts (marge sur coûts variables 3)	846	1.840	2.000				
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)					<i>Ces dernières années, nous n'avons pas fait de nouveaux investissements majeurs parce qu'il s'agissait de négocier au mieux le cycle économique. Les résultats d'exploitation ont seulement pu être réalisés avec une équipe motivée à fond et avec une banque qui, il y a trois ans, a accordé sa confiance à l'équipe Küng, Schillig et Toscano. L'année en cours se base sur une prévision. Pour le moment, les fonds propres nominaux ne sont pas encore reconstitués, en raison des pertes antérieures.</i>	Reg. 7
		Total actifs circulants :	8.000	8.900	9.900		
		Immobilisations prix actuel :	7.000	6.000	5.500		
		Total fonds étrangers :	10.000	9.000	7.600		
		Fonds propres nominaux :	10.000	10.000	10.000		
Fonds propres bilan :	5.000	5.900	7.800				

<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>	
1.7 Forme juridique	Quelle est la forme juridique actuelle et laquelle envisageons-nous ?  Y a-t-il des filiales ?	Forme juridique actuelle : <i>S.A.</i> Forme juridique envisagée : <i>néant</i> Filiale :	Inscrit au Registre du Commerce le : <i>23.12.1978</i> A inscrire au RC le : A inscrire au RC le :		
1.8 Personne-clé 1	Quelles sont les <b>personnes-clés</b> dans l'entreprise ?  (Personne-clé 1)	Nom/Prénom : <i>Küng Pius</i> Date de naissance : <i>06.05.1948</i> État civil : <i>marié</i> Formation : <i>docteur en sciences économiques / fiduciaire immobilier</i> Expérience professionnelle : <i>16 ans d'expérience en gestion</i> Fonction : <i>Président-Directeur / Key Account Manager</i> Qualités essentielles : <i>savoir-faire en marketing, relations avec les gros clients, direction</i> Défauts essentiels : <i>seulement 5 ans d'expérience dans la branche</i>	<b>Participation financière</b> dans l'entreprise : actuellement : <i>34 %</i> planifiée : <i>34 %</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 annexé.</i>	<i>Reg. 5</i>	
1.9 Personne-clé 2	Quelles sont les <b>personnes-clés</b> dans l'entreprise ?  (Personne-clé 2)	Nom/Prénom : <i>Schillig, Beat</i> Date de naissance : <i>25.08.1965</i> État civil : <i>marié</i> Formation : <i>lic. oec. HSG</i> Expérience professionnelle : <i>5 ans d'expérience comme Key Account Manager</i> Fonction : <i>membre de la Direction / Direction du DSC 2</i> Qualités essentielles : <i>réseau de relations, gestion de projets, savoir-faire spécialisé</i> Défauts essentiels : <i>impatience</i>	<b>Participation financière</b> dans l'entreprise : actuellement : <i>33 %</i> planifiée : <i>33 %</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 annexé.</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).)

**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>
1.10 Personne-clé 3	Quelles sont les <b>personnes-clés</b> dans l'entreprise ?  (Personne-clé 3)	Nom/Prénom : <i>Toscano-Ruffilli, Rosella</i> Date de naissance : <i>11.05.1971</i> État civil : <i>mariée</i> Formation : <i>lic. oec. HSG</i> Expérience professionnelle : <i>10 ans d'expérience dans la branche</i> Fonction : <i>cadre de l'entreprise</i> Qualités essentielles : <i>savoir-faire approfondi en marketing direct, direction, relations</i> Défauts essentiels : <i>modestie</i>	<b>Participation financière</b> dans l'entreprise : actuellement : 33 % planifiée : 33 %  <b>Travail dans l'entreprise :</b> actuellement : 100 % planifié : 100 %  <i>Les détails concernant la personne, références comprises, se trouvent dans le CV annexé.</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>Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires (domaine existant)</i>	<b>DSC 2 :</b> <i>Service intégral pour publipostages et formulaires (domaine existant)</i>	<b>DSC 3 :</b> <i>Plate-formes Internet / solutions ASP fondées sur une base de données (seulement à partir de l'année 4)</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 du marché, un <b>savoir-faire et un traitement différents du marché différencié.</b>	Reg. 4
2.2 Clients	Quels sont les <b>groupes de clients principaux</b> pour chaque DSC ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maisons d'édition</li> <li>2. Grandes entreprises</li> <li>3. Entreprises d'envergure internationale</li> <li>4. Autres imprimeurs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agences de marketing direct</li> <li>2. Banques / assurances / caisses d'assurance maladie</li> <li>3. Œuvres de bienfaisance</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clients KS&amp;T existants</li> </ol>	<i>Chez les clients de moyenne importance, il y a plusieurs chevauchements, mais les personnes qui prennent les décisions et les services compétents auprès des clients sont souvent plutôt différents.</i>	
2.3 Besoins des clients	Quels sont les <b>besoins des clients les plus importants</b> pour chaque DSC ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestations de service intégral</li> <li>2. Rapport qualité / prix</li> <li>3. Compétence en gestion de projets</li> <li>4. Savoir-faire en conseils</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respect des délais</li> <li>2. Solutions innovantes en matière de service intégral</li> <li>3. Compétence en gestion de projets</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilisation multiple de données</li> <li>2. Possibilité d'actualisation facile</li> <li>3. Garantie d'une stratégie à canaux multiples pour le client</li> </ol>	<i>Dans le DSC 3, les premières analyses ont montré que la mise en réseau de solutions imprimées et non imprimées devient de plus en plus importante. En outre, il serait judicieux, d'une part, de répondre de manière ciblée aux besoins des clients et, d'autre part, d'exploiter les opportunités du « cross-selling ».</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>
2.4 Produits	Quels sont les <b>produits / services principaux</b> pour chaque DSC ?	<b>DSC 1 :</b> 1. Périodiques / revues 2. Catalogues 3. Rapports d'activité 4. Imprimés publicitaires à gros tirage	<b>DSC 2 :</b> 1. Publipostages avec impression de données 2. Formulaires de logistique avec impression de données 3. Impression de données / étiquettes 4. Lettrage	<b>DSC 3 :</b> 1. Solutions ASP 2. Directions de projets 3. Conseils en solutions intégrales	<i>Dans le DSC 3, il faut d'abord mettre en place la compétence spécialisée en collaboration avec des partenaires extérieurs. Il s'agit d'abord d'acquérir le savoir-faire nécessaire.</i>	
2.5 Canaux de distribution	Quels sont les <b>canaux de distribution</b> les plus importants pour chaque DSC ?	<i>non applicable</i>	<i>non applicable</i>	<i>non applicable</i>	<i>Il n'y a pas de véritables canaux de distribution dans ce domaine. KS&amp;T AG concentre sa collaboration sur les clients finaux importants. Dans le DSC 1, nous collaborons aussi avec des courtiers en impression qui, de leur côté, garantissent des solutions de service intégral vis-à-vis de leurs clients.</i>	
2.6 Régions	Quelles sont les <b>régions / quels sont les pays significatives / significatifs</b> pour chaque DSC ?	1. Suisse alémanique 2. Écrémage en Suisse romande 3. Écrémage à l'étranger	1. Zurich et agglomération 2. Suisse alémanique 3. Suisse romande	1. Toute la Suisse 2. Écrémage en Allemagne et en Autriche	<i>Une concentration géographique est moins pertinente. La stratégie de KS&amp;T AG est avant tout ciblée sur les clients de grande et moyenne envergures.</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>
2.7 Savoir-faire	Quel est le <b>savoir-faire</b> nécessaire pour chaque DSC ?	<b>DSC 1 :</b>  1. Gestion de comptes-clés 2. Concepts sur mesure 3. Gestion de projets	<b>DSC 2 :</b>  1. Gestion des délais 2. Solutions intégrales de la conception à l'expédition 3. Savoir-faire de conseils	<b>DSC 3 :</b>  1. Savoir-faire solide en bases de données 2. Utilisation multiple de données 3. Gestion de projets	<i>Dans le DSC 1, il s'agit de réaliser de grands projets dans le domaine de l'offset pour l'impression de feuilles, alors que le DSC 2 mettra l'accent sur le marketing direct. Le savoir-faire ASP du DSC 3 peut aussi être utilisé pour des projets dans les domaines DSC 1 et 2.</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>Les trois DSC présentent plusieurs similitudes : les interlocuteurs, les besoins des clients et le savoir-faire. Les processus commerciaux sont cependant très différents. Dans un premier temps, le DSC 3 est proposé comme service au sein des domaines DSC 1 et 2 en collaboration avec un partenaire. C'est seulement dans l'année 4 que le DSC 3 est envisagé comme unité à part entière.</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).)

**3a. Analyse**
 **DSC 1 : Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires**

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.) ?	1. <i>Malgré les nouveaux médias, le marché des périodiques, catalogues et rapports d'activité reste intéressant, bien qu'il soit marqué par des surcapacités marquantes (volume marché desservi : env. 550 millions par an).</i>	Globalement, le marché va stagner ou croître encore légèrement. Il faut s'attendre à une vaste élimination de fournisseurs sur le marché. Les gros clients subissent une forte pression de rationalisation. La sous-traitance de processus entiers devient de plus en plus importante.	Reg. 2
		2. <i>L'utilisation multiple de données prend de plus en plus d'importance.</i>		
		3. <i>Les clients importants ont tendance à sous-traiter des processus commerciaux subordonnés à des fournisseurs compétents et exigeants . A cet égard, ils exigent des prestations de service intégral compétentes de la part d'une seule entreprise ainsi que des conseils compétents sur les processus.</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).)

**3a. Analyse**
 **DSC 1 : Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires**

Mot-clé	Question(s)	Description			Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
3.2 Concurrence	Qui sont les 3 <b>concurrents principaux</b> ?  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) ?  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 1 : <i>Bötschi, Zurich</i>  CA : <i>35 millions de CHF</i>  Parts de marché : <i>6,4 %</i>	Points forts :  - <i>Installations de pointe</i> - <i>Direction compétente</i> - <i>Clients fidèles de longue date</i>	Points faibles :  - <i>Manque de solution de service intégral</i> - <i>Direction âgée</i> - <i>Organisation de vente obsolète</i>	Mesures que le concurrent va prendre / stratégie attendue ? - <i>Bötschi va essayer de conclure une alliance stratégique afin de garantir des prestations de service intégral comme KS&amp;T.</i>	
		Concurrent 2 : <i>Buzzoni, Lucerne</i>  CA : <i>22 millions de CHF</i>  Parts de marché : <i>4 %</i>	Points forts :  - <i>Prix intéressants</i> - <i>Vente active et professionnelle</i> - <i>Organisation solide</i>	Points faibles :  - <i>Peu accommodant en cas d'erreurs</i> - <i>Installations en partie obsolètes</i>	Mesures que le concurrent va prendre / stratégie attendue ? - <i>Buzzoni va poursuivre sa stratégie actuelle de bas prix.</i>	
		Concurrent 3 : <i>Koch, Lucerne</i>  CA : <i>19 millions de CHF</i>  Parts de marché : <i>3,5 %</i>	Points forts :  - <i>Prestations de service intégral</i> - <i>Transformation en régie propre</i>	Points faibles :  - <i>Succession non réglée</i> - <i>Ventes plutôt passives</i>	Mesures que le concurrent va prendre / stratégie attendue ? - <i>Koch essaie de vendre l'entreprise à une grande imprimerie ou à une maison d'édition.</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).)

**3a. Analyse**
 **DSC 1 : Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires**

Mot-clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
3.3 Analyse des clients	Quelle est l'évolution du chiffre d'affaires avec <b>les 5 clients principaux</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..	KS&T AG a réussi à exploiter de manière conséquente les opportunités auprès de bons clients et à augmenter de manière tout aussi conséquente les chiffres d'affaires avec ces derniers.. Tous les clients du top niveau occupent une excellente position sur le marché.	Reg. 2
		1. Midas Verlag, Saint-Gall	1.500	1.800	2.200		
		2. Fröhlich, Zurich	1.300	1.500	1.700		
		3. ABC, Winterthur	1.100	1.600	2.100		
		4. Nowa, Saint-Gall	900	1.100	1.400		
		5. Edlmann, Rapperswil	600	1.400	1.900		
		<b>Total des 5 clients principaux</b>	5.400	7.400	9.300		
		<b>5 clients principaux en % du CA</b>	25 %	32 %	39 %		
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 ou dans son environnement (tendances du marché, potentiel du marché, cycle de vie, besoins, technologie, écologie, droit, etc.) ?	1. Le potentiel de la région de Zurich peut être exploité de manière relativement rapide par une gestion compétente des comptes-clés / un service externe. 2. La publication avec base de données (y compris l'impression numérique) ainsi que la gestion de projets professionnelle constituent d'excellentes possibilités de se profiler (y compris l'intégration de solutions Internet). 3. Les coopérations et alliances avec des courtiers et des imprimeurs permettent une augmentation du chiffre d'affaires à court terme. 4. Le système de travail avec trois équipes permettrait de proposer des prix unitaires plus bas (situation actuelle : travail avec deux équipes).			Jusqu'à présent, KS&T AG enregistre des succès en dessous de la moyenne dans la région de Zurich où sont implantées la plupart des grandes agences et de nombreuses grandes entreprises.		

<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).)

**3a. Analyse**
 **DSC 1 : Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
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. Chute des prix sur le marché (en moyenne 3 % par an).</li> <li>2. Les concurrents s'équipent de nouvelles technologies et tentent d'engager des spécialistes de haut niveau.</li> <li>3. Les nouveaux médias prennent une importance croissante et peuvent constituer à long terme une concurrence pour les produits imprimés.</li> </ol>	La chute des prix à prévoir oblige KS&T AG à optimiser continuellement ses processus, à faire de nouveaux investissements ciblés et à se pencher davantage sur les nouveaux médias. La direction s'attend à ce que dans 5 à 10 ans, seules les entreprises capables de garantir des solutions intégrales dans le domaine imprimé et non-imprimé auront encore une chance.	
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. Excellente gestion des relations avec les clients principaux.</li> <li>2. Volonté d'engagement des collaborateurs et réorganisation réussie en deux ans.</li> <li>3. Compétence dans le flux de travail numérique et traitement rapide des commandes.</li> </ol>	L'équipe de collaborateurs de KS&T AG a réussi à réorienter le DSC alors que lors de la reprise, elle ne disposait pas d'installations de pointe. Entre-temps, les collaborateurs maîtrisent le flux de travail numérique et se sont taillés une excellente réputation dans ce domaine.	Reg. 2
3.7 Points faibles de notre entreprise	Quels sont les <b>trois points faibles</b> les plus importants que notre entreprise possède par rapport à la concurrence directe ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le réseau de relations avec les clients du top niveau dépend largement du responsable du DSC et du directeur. Le succès des collaborateurs du service externe est encore trop faible. Le savoir-faire dans la vente (service extérieur et intérieur) en ce qui concerne la prépresse et les nouveaux médias est faible, dans l'ensemble.</li> <li>2. Le cash-flow existant est encore insuffisant pour le développement de l'entreprise avec des fonds propres.</li> <li>3. Les installations existantes ne conviennent pas à une position de top niveau (il manque une presse d'imprimerie 12 couleurs avec installation de laquage intégrée).</li> </ol>	Dans la relation aux clients, le DSC dépend encore trop de sa responsable Rosella Toscano-Ruffilli. Il est vrai que le service externe a réussi à construire une relation avec certains clients. Mais il manque encore à l'entreprise environ cinq clients qui réalisent un CA moyen de > 1.000.000 par an.	

<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).)

**3a. Analyse**
 **DSC 1 : Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires**

<b>Mot-clé</b>	<b>Question(s)</b>	<b>Description</b>	<b>Raisons / précisions</b>	<b>Details<sup>1)</sup></b>
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>Garantie d'une assistance compétente des comptes-clés et développement de nouveaux comptes de top niveau.</i></li> <li>2. <i>Réalisation d'une augmentation significative du chiffre d'affaires sans augmentation sensible du personnel (augmentation de l'efficacité et de la productivité de &gt; 7 % par an, pour compenser la chute des prix).</i></li> <li>3. <i>Optimisation du savoir-faire en matière de gestion de projets en vue de l'optimisation des processus des clients qu'il s'agit de fidéliser davantage vis-à-vis de KS&amp;T AG.</i></li> </ol>	<i>Les initiatives en vue de l'amélioration de la productivité doivent continuer à jouer un rôle important et porteur dans l'entreprise pour que celle-ci parvienne à réduire les coûts davantage que la chute des prix attendue et à augmenter parallèlement le CA.</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).)



**4a. Stratégie**
 **DSC 1 : Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires**

<b>Mot-clé</b>	<b>Question(s)</b>	<b>Description</b>	<b>Raisons / précisions</b>	<b>Details<sup>1)</sup></b>
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. <i>Gestion professionnelle des clients-clés et prospection active du marché.</i></li> <li>2. <i>Leader dans les aspects technologiques et novateurs du traitement numérique de données ainsi que dans l'impression.</i></li> <li>3. <i>Savoir-faire dans la gestion intégrale de projets pour les clients.</i></li> </ol>	<i>KS&amp;T AG se considère comme un partenaire à part entière de ses clients. Nous voulons aider les clients à augmenter leurs résultats commerciaux et à orienter leurs processus commerciaux de manière à pouvoir se développer avec succès. Cela exige un savoir-faire encore plus approfondi en gestion des comptes-clés. Il s'agit en outre de rendre les processus commerciaux de KS&amp;T AG encore plus orientés clients et plus efficaces.</i>	
4.2 Principaux marchés géographiques	Quelles <b>priorités géographiques</b> avons-nous en ce qui concerne les régions et les marchés (pays) dans le futur ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Clients-clés en Suisse alémanique</i></li> <li>2. <i>Zurich et agglomération</i></li> <li>3. <i>Exploitation d'opportunités isolées en Suisse romande et dans les pays limitrophes (commandes de top niveau et comptes-clés)</i></li> </ol>	<i>La question de l'emplacement géographique est seulement pertinente pour KS&amp;T AG de manière limitée, puisque nous voulons nous concentrer sur des clients qui réalisent un CA moyen de &gt; 500.000 CHF. En même temps, il s'agit de nouer des relations ponctuelles à l'étranger parce que les plus grandes sociétés allemandes et autrichiennes veulent disposer d'une imprimerie complémentaire réputée à laquelle ils pourront faire appel dans des situations exceptionnelles (grèves).</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).)

## 4a. Stratégie

 DSC 1 : Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires

Mot-clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>	
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 :  1. Maisons d'édition 2. Très grandes sociétés (revues de clients et d'entreprises) 3. Entreprises internationales qui utilisent des catalogues et imprimés publicitaires multilingues à gros tirage 4. D'autres imprimeries et courtiers	Influences extérieures :  1. Agences de publicité du top niveau en Suisse 2. Agences de publicité de moyenne importance avec un gros volume d'impression	Commerce de demi-gros :  non applicable			KS&T AG ne se concentre pas sur quelques clients uniques, mais sur des clients avec lesquels nous avons conclu des contrats cadres et pour lesquels nous pouvons faire régulièrement du chiffre d'affaires. Notre attention se porte plus particulièrement sur les maisons d'édition et les très grandes sociétés qui font imprimer les revues à un nombre d'exemplaires situé entre 10.000 et 120.000 et qui sont intéressées par une collaboration avec un service intégral. Les agences de publicité du top niveau ont toutes un très gros volume d'impression qu'il s'agit de couvrir. KS&T AG a l'intention de traiter les commandes plus petites avec une imprimerie partenaire.	
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) ?		Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	Les chiffres d'affaires sont réalistes et largement prévisibles grâce à des projets concrets auprès de clients importants. Nous avons sciemment opté pour une planification réaliste qui est réalisable avec un maximum de sécurité. La chute des prix est déjà prise en compte dans les chiffres. Le bénéfice brut reste inchangé à 65 % dans les trois prochaines années, parce que nous partons du principe que nous pourrons aussi assurer des réductions de coûts dans l'achat et d'autres facteurs de coûts.	Reg. 7	
		<b>CA brut</b> (hors TVA)	25.600	27.700	29.000			
		Croissance par rapport à l'année précédente (%)	5,2 %	8,2 %	4,7 %			
		<b>CA net</b> (après les réductions de revenus)	25.200	27.216	28.577			
		Croissance par rapport à l'année précédente (%)	5 %	8 %	5 %			
		<b>Bénéfice brut / (Marge sur coûts variables 1)</b>	16.380	17.690	18.575			
		Croissance par rapport à l'année précédente (%)	5 %	8 %	5 %			
		<b>Bénéfice brut / (Marge sur coûts variables 1) par rapport au CA net (%)</b>	65 %	65 %	65 %			

<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).)

## 4a. Stratégie

 DSC 1 : Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires

Mot-clé	Question(s)	Description	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
4.5 Principaux groupes de produits	Quels sont les trois <b>groupes de produits / de services</b> 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				Dans le DSC 1, KS&T AG travaille sciemment selon le principe des quatre piliers. Pour les catalogues, nous avons choisi une planification très prudente bien que l'on puisse partir du principe que l'utilisation multiple des données permettra d'offrir au client un grand avantage et que des augmentations plus importantes du CA sont encore possibles ici. L'évolution du CA avec les rapports d'activité dépend en partie du degré de fidélisation que les agences pourront atteindre de leur côté avec les clients. C'est à dessein que les projets ne sont pas budgétés dans le domaine Internet.	
		1. <i>Revues / périodiques</i>	10.080	10.886	11.431		
		2. <i>Catalogues</i>	7.560	8.165	8.573		
		3. <i>Imprimés publicitaires à gros tirage</i>	5.040	5.443	5.715		
		4. <i>Rapports d'activité</i>	2.520	2.744	2.857		
		Chiffre d'affaires total :	25.200	27.216	28.577		
4.6 Clients principaux	Quels sont <b>nos cinq clients cibles principaux</b> (nom / lieu / personne de contact), y compris le chiffre d'affaires planifié ? (chiffres financiers en 1000 CHF)	Clients cibles				Les cinq clients principaux sont très bien établis sur le marché et appliquent de leur côté une stratégie de croissance intelligente et sûre. Il n'y a pas de concurrence directe entre les clients principaux. Avec 38,5 % du CA total dans l'année 1, les cinq clients principaux sont très importants pour le CA du DSC. KS&T AG poursuit toutefois sa stratégie d'acquérir encore davantage de clients dans la catégorie de CA > 1 million de CHF.	
		1. <i>Midas Verlag, Saint-Gall</i>	2.400	2.800	3.200		
		2. <i>Fröhlich, Zurich</i>	1.700	1.500	1.500		
		3. <i>ABC, Winterthur</i>	2.100	2.400	2.600		
		4. <i>Nowa, Saint-Gall</i>	1.400	2.000	2.000		
		5. <i>Edelmann, Rapperswil</i>	2.100	2.400	2.700		
		<b>Total des cinq clients cibles principaux</b>	9.700	11.100	12.000		
		<b>Cinq clients cibles principaux en % du CA total</b>	39 %	41 %	42 %		

<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).)

**4a. Stratégie**
 **DSC 1 : Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires**

<b>Mot-clé</b>	<b>Question(s)</b>	<b>Description</b>	<b>Raisons / précisions</b>	<b>Détails<sup>1)</sup></b>
4.7 Mesures de marketing	Quelles sont les <b>trois mesures de marketing principales</b> que nous allons prendre dans les prochaines années, c.-à-d. à l'aide de quels moyens voulons-nous atteindre nos objectifs ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestion compétente des clients-clés.</li> <li>2. Site Internet pour les clients du top niveau qui pourront continuellement comparer les délais prévus aux délais réels.</li> <li>3. Portrait de la firme sur le site <a href="http://www.eStarter.ch">www.eStarter.ch</a> avec possibilité de réponse pour les personnes intéressées.</li> <li>4. Site Internet avec exemples de succès actuels.</li> <li>5. Manifestations bien ciblées et visites guidées de l'entreprise.</li> </ol>	Ces activités sont déterminantes dans le succès et devraient contribuer à appliquer la stratégie prévue. L'élément essentiel est la gestion des positions-clés, censée être assurée par la direction du DSC et par des gestionnaires de comptes-clés spécialisés.	Reg. 3
4.8 Fournisseurs / assistance externe	<p>Qui sont nos <b>principaux fournisseurs</b> ou partenaires de production ?</p> <p>Quels <b>spécialistes externes</b> sont à notre disposition (fiduciaires, consultants, etc.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Engler (presse d'imprimerie)</li> <li>2. Meier (papier)</li> <li>3. Zumtobel (papier)</li> <li>4. Engi (machines de transformation)</li> <li>5. Thalman (informatique)</li> <li>6. Institut für Jungunternehmen (conseils)</li> <li>7. Vadian.net (Internet / ASP)</li> </ol>	Ces dernières années, KS&T AG a noué des partenariats efficaces avec des fournisseurs bien sélectionnés qui, pour leur part, considèrent KS&T AG comme un client à fort potentiel de croissance. Tous les fournisseurs nous considèrent comme client majeur. Avec la firme Vadian.net de Saint-Gall, leader en fourniture de solutions ASP dans l'imprimerie, nous avons conclu un contrat de coopération qui sera d'une importance particulière dans le futur pour le DSC 3.	
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. Développement d'une gestion de projets compétente afin d'assurer un service intégral pour les grosses commandes et les grands projets.</li> <li>2. Acquisition progressive du savoir-faire nécessaire aux solutions ASP spécifiques à l'impression, en collaboration avec un partenaire (DSC 3).</li> </ol>	Le savoir-faire en gestion de projets et en gestion de comptes-clés est déjà très bon, mais les expériences vécues jusqu'à présent ont montré qu'il existe encore de grands potentiels de réussite. Il s'agit d'exploiter ceux-ci parce que certains concurrents veulent aussi faire des efforts dans ce domaine après avoir perdu des commandes importantes au détriment de KS&T AG.	

<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).)

## 4a. Stratégie

 DSC 1 : Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
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. Nouveau matériel informatique et nouveaux logiciels spécialisés</li> <li>2. Outil de contrôle pour la supervision de tous les processus</li> <li>3. Renouvellement du mobilier</li> </ol>	Il s'agit ici d'investissements de petite envergure et de remplacement qui sont nécessaires pour assurer la bonne marche du service.	Reg. 7
4.11 Production / stockage (seulement pour sociétés de commerce ou de production)	<p>Quelles <b>infrastructures de production et de stockage</b> existent déjà pour les développements futurs?</p> <p>Quelles nouvelles <b>infrastructures de production et de stockage</b> doivent être créées?</p>	<p>Installation existante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- presse d'imprimerie 8 couleurs « Alpha »</li> <li>- presses d'imprimerie numériques</li> <li>- presse d'imprimerie 6 couleurs « Beta »</li> <li>- presses d'imprimerie plus petites</li> <li>- commande de plaques CTP</li> <li>- entrepôt de papier et de catalogues moderne</li> <li>- prépresse (matériel et logiciels)</li> <li>- encarteuse-piqueuse</li> </ul> <p>Nouvelles installations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- presse d'imprimerie 12 couleurs « Gamma »</li> <li>- prépresse</li> </ul>	L'entreprise a besoin de toute urgence d'une presse d'imprimerie 12 couleurs pour pouvoir occuper dans les prochaines années une position de leader en Suisse. Cette presse d'imprimerie 12 couleurs permet de traiter tous les produits d'imprimerie en un seul processus de travail. Les produits à laque spéciale n'ont plus besoin d'une opération supplémentaire. Ainsi, l'entreprise peut travailler nettement plus vite que tous ses concurrents. Cette avance en temps et en productivité est notamment décisive dans le domaine des catalogues.	
4.12 Sites	Quel(s) <b>site(s) d'implantation</b> est / sont prévus et pour quand? (production, succursales, filiales, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bail à Saint-Gall, avec des conditions précises jusqu'en 20.. (DSC 1 et DSC 2).</li> <li>2. Le bail est résiliable de manière unilatérale par KS&amp;T avec un délai de préavis de 6 mois.</li> <li>3. La nécessité d'un nouveau site sera examinée en 2005. Nous changerons seulement de site si cela entraîne des avantages décisifs et si le marché permet une stratégie de croissance significative (DSC 1 et DSC 2).</li> </ol>	Provisoirement, nous ne prévoyons pas de changer de site puisque le bailleur est lié pour les 7 prochaines années par un bail bien précis que KS&T AG peut toutefois résilier à tout moment. Un déménagement de l'entreprise vers un nouveau site occasionnerait des frais de déménagement d'un million de CHF. Le site actuel avec ses trois étages n'est pas idéal, mais dispose d'excellents ascenseurs.	

<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).)

## 4a. Stratégie

 DSC 1 : Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions				Details <sup>1)</sup>																																																		
4.13 Organisation	Comment allons-nous nous organiser ?  Quelle <b>organisation de développement</b> est prévue ?  (description des départements et positions importantes ; : organigramme)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisation simple et sobre, direction assurée par les partenaires directement.</li> <li>2. Processus rapides et efficaces. Voies de communication externes et internes rapides.</li> <li>3. Organisation en équipes de vente, par DSC.</li> </ol>	Les partenaires ont décidé de continuer à assurer eux-mêmes la direction des DSC (y compris le marketing et la vente). Les DSC travaillent en principe de manière indépendante. Toutefois, les possibilités de « cross-selling » sont exploitées de façon ciblée.				Reg. 5																																																		
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 ?	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Année en cours : 20..</th> <th>Année 1 : 20..</th> <th>Année 2 : 20..</th> <th>Année 3 : 20..</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Direction / gestion</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Marketing / ventes / conseils / service aux clients / service après-vente</td> <td>17,5</td> <td>19</td> <td>19</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>Achats / production</td> <td>27,5</td> <td>27,5</td> <td>29</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>Distribution / stockage</td> <td>6</td> <td>9</td> <td>9</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Administration / services / personnel</td> <td>2,5</td> <td>2,5</td> <td>2,5</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Autres</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>64,5</b></td> <td><b>69</b></td> <td><b>70,5</b></td> <td><b>71,5</b></td> </tr> <tr> <td><b>Total des salaires (y compris salaires de la direction et prestations sociales)</b></td> <td><b>7.400</b></td> <td><b>8.000</b></td> <td><b>8.100</b></td> <td><b>8.200</b></td> </tr> <tr> <td>Total des salaires de la direction</td> <td>750</td> <td>750</td> <td>820</td> <td>820</td> </tr> </tbody> </table>		Année en cours : 20..	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	Direction / gestion	5	5	5	5	Marketing / ventes / conseils / service aux clients / service après-vente	17,5	19	19	19	Achats / production	27,5	27,5	29	29	Distribution / stockage	6	9	9	9	Administration / services / personnel	2,5	2,5	2,5	2,5	Autres	6	6	6	6	<b>Total</b>	<b>64,5</b>	<b>69</b>	<b>70,5</b>	<b>71,5</b>	<b>Total des salaires (y compris salaires de la direction et prestations sociales)</b>	<b>7.400</b>	<b>8.000</b>	<b>8.100</b>	<b>8.200</b>	Total des salaires de la direction	750	750	820	820	Dans la planification du personnel, nous avons déjà pris en compte les avantages liés à l'optimisation des processus ainsi qu'aux nouvelles installations. C'est pourquoi l'effectif du personnel n'augmente pas autant que le CA. Avec chaque collaborateur supplémentaire, nous réalisons un CA par emploi supérieur à la moyennede la branche. La rubrique « Direction / gestion » reprend toutes les personnes des niveaux de direction 1, 2 et 3. .				Reg. 7
	Année en cours : 20..	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..																																																					
Direction / gestion	5	5	5	5																																																					
Marketing / ventes / conseils / service aux clients / service après-vente	17,5	19	19	19																																																					
Achats / production	27,5	27,5	29	29																																																					
Distribution / stockage	6	9	9	9																																																					
Administration / services / personnel	2,5	2,5	2,5	2,5																																																					
Autres	6	6	6	6																																																					
<b>Total</b>	<b>64,5</b>	<b>69</b>	<b>70,5</b>	<b>71,5</b>																																																					
<b>Total des salaires (y compris salaires de la direction et prestations sociales)</b>	<b>7.400</b>	<b>8.000</b>	<b>8.100</b>	<b>8.200</b>																																																					
Total des salaires de la direction	750	750	820	820																																																					

<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).)

## 4a. Stratégie

 DSC 1 : Service intégral pour périodiques, catalogues et imprimés publicitaires

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions				Details <sup>1)</sup>	
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>La présentation montre que le CA est de loin le meilleur générateur de cash-flow. Grâce à l'optimisation du volume des infrastructures, le cash-flow atteint lentement un niveau qui permet de garantir que des investissements plus importants pourront également être financés avec des fonds propres. Cette situation devrait être atteinte dans l'année 5 ou 6.</i>		
		<b>CA net</b>	24.000	25.200	27.216			28.577
		. / . coûts directs (coûts d'achat, commissions, frais de fabrication proportionnels, etc.)	8.400	8.820	9.526			10.002
		<b>Bénéfice brut (marge sur coûts variables 1)</b>	15.600	16.380	17.690			18.575
		. / . frais de marketing (mesures de marketing, frais de vente, etc.)	1.200	1.260	1.361			1.429
		. / . frais d'infrastructures (personnel, assurances, loyer, fournitures de bureau, etc.)	12.000	12.200	12.600			13.100
	<b>Cash-flow (marge sur coûts variables 2)</b>	2.400	2.920	3.729	4.046			
4.16 Gestion de la qualité / controlling	Quelles sont nos <b>principales activités d'assurance qualité, de contrôle et d'estimation de la satisfaction des clients</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réalisation du projet d'assurance qualité (Assurance Qualité Totale).</li> <li>Garantie d'un contrôle intégral, avec un système de cockpit approprié et des outils de planification bien conçus.</li> <li>Entretiens bilans continus chez les clients du top niveau et réalisation d'enquêtes simples après livraison de commandes &gt; 50.000 CHF.</li> <li>Concertation des activités de contrôle et d'assurance qualité avec le DSC 2.</li> </ol>	<i>Constatant que la pérennité de l'entreprise dépend d'innovations constantes, de la satisfaction des clients et de bons résultats commerciaux, KS&amp;T AG s'engage résolument dans la mise en place d'un véritable système d'assurance qualité totale et, parallèlement, dans le pilotage optimal de l'entreprise au moyen de chiffres de référence appropriés. Ces instruments de pilotage offrent aussi la garantie d'un système d'alerte précoce adéquat.</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).)

**3b. Analyse**
 **DSC 2 : Service intégral pour publipostages et formulaires**

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.) ?	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="636 373 1659 533">1. <i>Le marché du marketing direct a un volume de 1 milliard de CHF et croît de &gt; 7 % par an, malgré les nouveaux médias (volume marché desservi : 400 millions de CHF). La croissance du volume se situe surtout au niveau des publipostages adressés de manière individuelle et des formulaires.</i></li> <li data-bbox="636 537 1659 697">2. <i>Des acteurs-clés augmentent leur capacité, ainsi il faut s'attendre à une chute des prix de 3-6 % par an. .</i></li> <li data-bbox="636 702 1659 861">3. <i>Les fournisseurs qui ne pourront pas augmenter leur productivité de &gt; 7 % par an vont disparaître du marché.</i></li> <li data-bbox="636 866 1659 1026">4. <i>Les formulaires intelligents et les actions de marketing direct sont de plus en plus regroupés (p. ex. envoi des cartes de membres avec la facture et un publipostage).</i></li> <li data-bbox="636 1031 1659 1171">5. <i>Le marché traditionnel des formulaires diminue de &gt; 10 % par an.</i></li> </ol>	<i>Malgré les nouveaux médias, le marché du marketing direct reste intéressant. Toutefois, les grosses capacités entraînent une concurrence plus rude.</i>	<i>Reg. 3</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).)



## 3b. Analyse

 DSC 2 : Service intégral pour publipostages et formulaires

Mot-clé	Question(s)	Description			Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
3.2 Concurrence	Qui sont les 3 concurrents principaux ?  Quels furent leurs chiffres d'affaires (en 1000 CHF) ainsi que leurs parts de marché en % des concurrents principaux pour l'année passée (estimation) ?  Quels sont leurs principaux points forts et points faibles (produits, assortiment, marketing, prix, organisation, etc.) ?  Quelles stratégies / mesures pouvons-nous attendre du concurrent ?	Concurrent 1 : <i>Alpha, Zurich</i>  CA : <i>33 millions de CHF</i>  Parts de marché : 8 %	Points forts :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Installations de pointe</i></li> <li>- <i>Services d'entreprise générale</i></li> <li>- <i>Avantageux pour des tirages à partir de &gt; 300.000 exemplaires</i></li> <li>- <i>Délais de livraison courts</i></li> </ul>	Points faibles :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Alpha travaille pratiquement sans vente</i></li> <li>- <i>L'entreprise dépend de deux personnes.</i></li> <li>- <i>Alpha doit travailler avec des prix bas dans l'exportation.</i></li> </ul>	Mesures que le concurrent va prendre / stratégie attendue ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Stratégies de service intégral sur la base des installations existantes.</i></li> </ul>	
		Concurrent 2 : <i>Beta, Aarau</i>  CA : <i>12 millions de CHF</i>  Parts de marché : 3 %	Points forts :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Prix intéressants</i></li> <li>- <i>Vente active et professionnelle</i></li> <li>- <i>Installations assez bonnes</i></li> <li>- <i>Grande capacité de financement (groupe)</i></li> </ul>	Points faibles :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Peu accommodant en cas d'erreurs propres</i></li> <li>- <i>Beta est un imprimeur pur et ne possède aucun savoir-faire approfondi pour des projets globaux.</i></li> <li>- <i>Beta a abandonné son bureau de vente à Zurich.</i></li> </ul>	Mesures que le concurrent va prendre / stratégie attendue ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Stratégie des bas prix</i></li> <li>- <i>Stratégie de leader de coûts</i></li> </ul>	
		Concurrent 3 : <i>Gamma, Bâle</i>  CA : <i>12 millions de CHF</i>  Parts de marché : 3 %	Points forts :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Service intégral</i></li> <li>- <i>Entreprise d'équipement propre en Autriche qui travaille à des prix très avantageux</i></li> </ul>	Points faibles :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Règlement de la succession nécessaire, mais encore en suspens</i></li> <li>- <i>Vente très passive</i></li> </ul>	Mesures que le concurrent va prendre / stratégie attendue ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Déplace progressivement la production en Autriche.</i></li> <li>- <i>Va essayer de vendre l'entreprise.</i></li> </ul>	

<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).)

**3b. Analyse**
 **DSC 2 : Service intégral pour publipostages et formulaires**

Mot-clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
3.3 Analyse des clients	Quelle est l'évolution du chiffre d'affaires avec <b>les 5 clients principaux</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..	Nos cinq clients du top niveau sont bien garantis par d'excellentes relations personnelles. Les possibilités de développement supplémentaires sont limitées chez Summer et Artwork. KS&T AG s'est rendu indispensable auprès de ces clients et il existe un rapport de dépendance mutuel.	Reg. 2
		1. GB & Partner, Saint-Gall	1.280	1.320	1.640		
		2. CSS, Zurich	1.210	1.210	1.610		
		3. Summer, Winterthur	1.280	1.230	1.620		
		4. Artwork, Berne	900	1.230	1.300		
		5. Müller, Meilen	890	990	1.250		
		<b>Total des 5 clients principaux</b>	5.560	6.010	7.420		
		<b>5 clients principaux en % du CA</b>	39 %	39 %	46 %		
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 (tendances du marché, potentiel du marché, cycle de vie, besoins, technologie, écologie, droit, etc.) ?	1. Croissance du marché correspondant de > 7 % par an. 2. Besoin croissant de traitement numérique des données. 3. Les clients choisissent des stratégies de sous-traitance et cherchent des partenaires qui peuvent offrir des solutions de service intégral.			L'imprimerie KS&T AG prospecte un marché d'avenir intéressant qui offre des potentiels supplémentaires, avec l'importance croissante du traitement numérique des données. Il sera essentiel de travailler rapidement et à un haut niveau de qualité sur la base de la banque de données clients.		

<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).)

**3b. Analyse**
 **DSC 2 : Service intégral pour publipostages et formulaires**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
3.5 Dangers sur le marché / dans l'environnement du marché	Quels sont les <b>trois dangers principaux pour notre entreprise</b> qui sont présents ou se dessinent dans le marché ou 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>Le marché traditionnel des formulaires perd continuellement en importance (.i. 10 % par an).</i></li> <li>2. <i>Chute des prix pour les commandes standard de 3-6 % par an.</i></li> <li>3. <i>Des fléchissements conjoncturels empêchent d'assurer le cash-flow nécessaire pour réaliser les investissements avec des fonds propres.</i></li> </ol>	<i>Les prix chutent avant tout dans le domaine des formulaires simples et des publipostages sans impression de données variables. Plus nos solutions sont innovantes – surtout en ce qui concerne les nouveaux médias – mieux nous pouvons échapper à la guerre des prix. Il est donc important que KS&amp;T AG acquière progressivement un bon savoir-faire dans le domaine Internet et ASP.</i>	
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>Bon emplacement, à proximité des clients-clés existants et potentiels à Zurich et dans son agglomération (env. 1 heure de route).</i></li> <li>2. <i>Respect optimal des délais, flexibilité, traitement rapide des commandes et bonne gestion des comptes-clés.</i></li> <li>3. <i>Produits soignés, de qualité irréprochable.</i></li> </ol>	<i>KS&amp;T AG a réussi à mettre en place un DSC convaincant à tous égards, bien que lors de la reprise, l'entreprise disposait d'un savoir-faire relativement réduit. Par la poursuite conséquente d'objectifs de qualité et de conseils solides, KS&amp;T AG s'est taillé une excellente réputation dans ce domaine.</i>	Reg. 2
3.7 Points faibles de notre entreprise	Quels sont les <b>trois 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>Certaines installations ne sont plus ultramodernes.</i></li> <li>2. <i>Le marketing était trop passif par le passé et a entraîné la perte de clients importants (Müller, Meier, Toni, 3H).</i></li> <li>3. <i>La capacité d'autofinancement est encore trop réduite pour des investissements relativement importants.</i></li> </ol>	<i>Dans le domaine de la gestion de la relation aux clients, KS&amp;T AG dépend jusqu'à présent trop du responsable de DSC Beat Schillig. En raison de la concentration sur l'amélioration des processus de prépresse, nous avons négligé des investissements. Nous avons réussi malgré tout à fidéliser de gros clients importants et à augmenter le volume.</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).)

**3b. Analyse**
 **DSC 2 : Service intégral pour publipostages et formulaires**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
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>Modernisation des installations par des investissements appropriés dans l'impression et les procédés d'impression numérique.</i></li> <li>2. <i>Réalisation assurée d'une gestion optimisée des relations avec les clients du top niveau et d'une prospection active du marché.</i></li> <li>3. <i>Augmentation progressive de la productivité (&gt;7 % par an).</i></li> </ol>	<i>Seule la modernisation des installations nous apportera à moyen terme l'augmentation de la productivité dont nous aurons besoin pour être encore rentables à des prix plus bas sur le marché. Nous aurons ainsi l'opportunité d'occuper une bonne position sur le marché, en termes de coût unitaire de production.</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).)

**4b. Stratégie**
 **DSC 2 : Service intégral pour publipostages et formulaires**

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. <i>Entreprise offrant un véritable service intégral et possédant les compétences pour gérer tous les processus commerciaux importants sous le même toit.</i></li> <li>2. <i>Leader dans les aspects technologiques et novateurs du traitement numérique de données et dans l'impression.</i></li> <li>3. <i>Gestion professionnelle des clients-clés et prospection active et flexible du marché.</i></li> </ol>	<i>Notre savoir-faire unique dans l'impression et le processus, combiné à la motivation de notre équipe, largement supérieure à la moyenne, nous dote d'une capacité d'innovation qui nous permet de maintenir notre position de leader sur le marché.</i>	Reg. 3	
4.2 Principaux marchés géographiques	Quelles <b>priorités géographiques</b> avons-nous en ce qui concerne les régions et les marchés (pays) dans le futur ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Zurich et agglomération</i></li> <li>2. <i>Sites de certains clients-clés existants et potentiels en Suisse alémanique</i></li> <li>3. <i>Exploitation d'opportunités isolées en Suisse romande et dans les pays limitrophes (commandes de top niveau et comptes-clés)</i></li> </ol>	<i>La concentration géographique est seulement pertinente pour KS&amp;T AG de manière limitée. Toutefois, nous tenons compte du fait que la majeure partie de nos positions-clés existantes et potentielles sont implantées à Zurich et dans son agglomération (env. 1 heure de route). La proximité géographique joue un grand rôle dans le bon entretien des relations. C'est pourquoi nous installons un bureau de vente à Zurich.</i>		
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. <i>Agences de marketing direct (fournisseurs de service intégral)</i></li> <li>2. <i>Banques, assurances, vente par correspondance</i></li> <li>3. <i>Œuvres de bienfaisance</i></li> </ol>	Influences extérieures : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Agences de marketing direct (fournisseurs de service)</i></li> <li>2. <i>Agences de publicité</i></li> </ol>	Commerce de demi-gros : <i>non applicable</i>	<i>KS&amp;T AG se concentre très nettement sur le marché du marketing direct ainsi que sur celui des formulaires intelligents (y compris l'impression de données et le façonnage), parce que ces marchés enregistrent de loin la plus grande croissance et que nous disposons de bons clients de référence.</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).)

## 4b. Stratégie

 DSC 2 : Service intégral pour publipostages et formulaires

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) ?	CA brut (hors TVA)	17.100	18.400	19.300	Comme dans le DSC 1, KS&T AG veut développer constamment les résultats existants. Tous les chiffres sont largement étayés par des projets prévus, tout en considérant une planification plutôt pessimiste. Avec l'amélioration consécutive de la qualité et la réduction simultanée des coûts par l'optimisation des processus, le bénéfice brut devrait rester inchangé à 65 % dans les trois prochaines années.	Reg. 6 & 7
		Croissance par rapport à l'année précédente (%)	4,8 %	7,6 %	4,9 %		
		CA net (après les réductions de revenus)	16.800	18.144	19.051		
		Croissance par rapport à l'année précédente (%)	5 %	8 %	5 %		
		Bénéfice brut / (Marge sur coûts variables 1)	10.920	11.794	12.283		
		Croissance par rapport à l'année précédente (%)	5 %	8 %	5 %		
Bénéfice brut / (Marge sur coûts variables 1) par rapport au CA net (%)	65 %	65 %	65 %				
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..	Les objectifs de CA dans les différents groupes de produits tiennent très précisément compte des possibilités du marché. Sur le marché des formulaires, un léger recul est inévitable.	
		1. Formulaires	5.600	5.644	5.351		
		2. Publipostages	8.400	9.000	9.000		
		3. Étiquettes / impression de données	1.100	1.400	1.700		
		4. Lettrage	1.700	2.100	2.500		
		Chiffre d'affaires total :	16.800	18.144	19.051		

<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).)

## 4b. Stratégie

 DSC 2 : Service intégral pour publipostages et formulaires

Mot-clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
4.6 Clients principaux	Quels sont nos <b>cinq clients cibles principaux</b> (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..	Avec 47 à 53 %, les cinq clients principaux sont très importants pour le CA du DSC. KS&T AG poursuit toutefois sa stratégie d'acquérir encore davantage de clients dans la catégorie de CA > 1 million de CHF. Ces clients devraient cependant représenter au maximum 60 à 65 % du CA. La structure des clients évitera ainsi la dépendance vis-à-vis des plus grands clients.	
		1. GB & Partner, Saint-Gall	1.800	1.900	2.000		
		2. CSS, Zurich	1.760	2.380	2.590		
		3. Summer, Winterthur	1.450	1.670	1.790		
		4. Artwork, Berne	1.350	1.590	1.610		
		5. Müller, Meilen	1.500	1.710	2.100		
		<b>Total des cinq clients cibles principaux</b>	<b>7.860</b>	<b>9.250</b>	<b>10.090</b>		
<b>Cinq clients cibles principaux en % du CA total</b>	<b>47 %</b>	<b>51 %</b>	<b>53 %</b>				
4.7 Mesures de marketing	Quelles sont les <b>trois mesures de marketing principales</b> que nous allons prendre dans les prochaines années, c.-à-d. à l'aide de quels moyens voulons-nous atteindre nos objectifs ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gestion compétente des clients-clés et concentration des ventes.</li> <li>Formations ciblées pour les clients et en interne.</li> <li>Extranet où les clients du top niveau pourront continuellement comparer les délais prévus aux délais réels et procéder en outre jusqu'au dernier moment à des « corrections d'auteur ».</li> <li>Portrait de la firme sur la place de marché <a href="http://www.eStarter.ch">www.eStarter.ch</a> avec possibilité de réponse pour les personnes intéressées.</li> </ol>				L'élément déterminant dans la réussite globale est certainement la gestion compétente des comptes-clés. Nos ateliers spéciaux destinés aux clients sont très appréciés. Ils nous permettent de bien affirmer notre spécificité. La concentration des efforts permet à KS&T AG de s'assurer progressivement une position unique sur le marché.	Reg. 3
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>Huber (presse d'imprimerie)</li> <li>Meier (papier)</li> <li>Papier / Drewsen (papier)</li> <li>Siegenthaler (machines de raffinage)</li> <li>Folien Kretz (concedant de licence pour façonnages)</li> <li>Imsag (service d'entretien et de réparation 24h/24)</li> <li>Bötschi (partenaire de coopération pour transformation)</li> <li>Kaiser (installations de lettrage)</li> <li>Dr. Pius Küng &amp; Partner (conseils)</li> </ol>				Les partenariats avec nos fournisseurs principaux existent depuis plusieurs années. Nous essayons de les intensifier par des projets d'innovation communs. Les partenaires qui ne font pas leurs preuves dans la collaboration sont systématiquement remplacés. Des synergies avec le DSC 1 existent en partie.	

<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).)

**4b. Stratégie**
 **DSC 2 : Service intégral pour publipostages et formulaires**

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Détails <sup>1)</sup>
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>Développement de prestations de service intégral, de la conception à l'expédition au client.</li> <li>Assurance d'une prestation de conseil globale pour idées novatrices.</li> <li>Développement de nouvelles solutions de publipostage qui offrent des économies de coûts considérables (publipostages sans enveloppe) ou qui augmentent le succès du client (webfinishing, etc.).</li> <li>Développement de solution pour des cartes de membres multicolores et intégrées avec photo et signature (en une seule opération).</li> </ol>	Dans le domaine des prestations de service intégral, un projet-pilote est en cours avec notre client-clé CSS. Ce projet comporte plusieurs publipostages tests, y compris le traitement des réponses, et la réalisation d'une grande campagne. Dans le domaine du webfinishing, nous pouvons nous baser sur deux projets de référence très intéressants (Summer, Artwork).	
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>Nouveaux logiciels spécialisés développés spécialement pour nos besoins</li> <li>Outil de contrôle pour la supervision de tous les processus</li> <li>Renouvellement du mobilier / de l'aménagement de bureau</li> </ol>	Pour mettre en place notre bureau de vente à Zurich, il faut des mesures d'infrastructure supplémentaires. Par ailleurs, il faut faire des investissements informatiques appropriés qui contribueront à une gestion plus efficace des processus.	Reg. 7
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 ?	<p>Installations existantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tous les entrepôts (à hauts rayonnages et à rouleaux) existent et leur capacité suffit largement</li> <li>fabrication de plaques CTP</li> <li>machine à rouleaux 10 couleurs</li> <li>machine à étiquettes</li> <li>machine de signature et de pliage</li> <li>machine à rouleaux 6 couleurs</li> <li>prépresse (matériel et logiciels)</li> </ul> <p>Nouvelles installations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>machine à rouleaux 12 couleurs (durant le 3<sup>e</sup> exercice)</li> <li>installation d'impression numérique pour petits tirages</li> </ul>	Pour rester au même niveau technologique que nos concurrents, nous avons prévu d'acheter une machine à rouleaux 12 couleurs durant le 3 <sup>e</sup> exercice. L'installation d'impression numérique sera surtout nécessaire pour des campagnes tests et les petits tirages. L'achat est prévu cette année 2. Ces acquisitions nous permettront de garantir un service intégral à tous les niveaux.	
4.12 Sites	Quel(s) <b>site(s) d'implantation</b> est / sont prévu(s) et pour quand ? (production, succursales, filiales, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bail à Saint-Gall, avec des conditions précises jusqu'en 20.. (DSC 1 et DSC 2).</li> <li>Le bail est résiliable de manière unilatérale par KS&amp;T avec un délai de préavis de 6 mois.</li> <li>La nécessité d'un nouveau site sera examinée en 2005. Nous changerons seulement de site si cela entraîne des avantages décisifs (DSC 1 et DSC 2).</li> <li>Dans la région de Zurich, nous allons ouvrir une succursale qui assurera tous les services pertinents pour la clientèle (vente, service intérieur, imprimés).</li> </ol>	Pour le moment, nous n'envisageons pas de déménager puisque les avantages de notre site de production prévalent sur les désavantages. A Zurich, nous prévoyons seulement un bureau de vente avec des processus supplémentaires, très importants aux yeux de la clientèle.	

<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).)



## 4b. Stratégie

 DSC 2 : Service intégral pour publipostages et formulaires

Mot-clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions				Details <sup>1)</sup>	
4.13 Organisation	Comment allons-nous nous organiser ?  Quelle <b>organisation de développement</b> est prévue ?  (description des départements et positions importantes ; : organigramme)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisation simple et sobre et direction la plus directe possible par les partenaires.</li> <li>2. Processus rapides et efficaces. Voies de communication externes et internes rapides.</li> <li>3. Organisation en équipes de vente.</li> <li>4. Une équipe s'installera dans le bureau de vente à Zurich.</li> </ol>	Là où nous pouvons exploiter des synergies avec le DSC 1, nous procédons à un « cross-selling » ciblé.				Reg. 3	
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 ?		Année en cours : 20..	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	L'effectif de notre personnel n'augmente pas proportionnellement au CA, grâce à une optimisation des processus. La planification du personnel a déjà été élaborée en tenant compte de l'optimisation des processus et des investissements prévus. Les collaborateurs du bureau de vente à Zurich sont intégrés au processus « Ventes / production ». Nous avons opté pour cette solution parce qu'il n'y a pas de rubrique « Prépresse » disponible.	Reg. 6 & 7
	Direction / gestion	4	4	4	4			
	Marketing / ventes / conseils / service aux clients / service après-vente	14	16	16	16			
	Achats / production	22	23	23	24			
	Distribution / stockage	5	6	6	6			
	Administration / services / personnel	2	2	2	2			
	Autres	5	5	5	5			
	<b>Total</b>	52	55	56	57			
	<b>Total des salaires (y compris salaires de la direction et prestations sociales)</b>	6.000	6.300	6.450	6.550			
	Total des salaires de la direction	600	600	650	650			

<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).)

## 4b. Stratégie

 DSC 2 : Service intégral pour publipostages et formulaires

Mot-clé	Question(s)	Description					Raisons / précisions	Details <sup>1)</sup>
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..	A partir de l'année 5, nous viserons un cash-flow qui garantira que des investissements relativement importants puissent également bénéficier d'un autofinancement.	
		<b>CA net</b>	16.000	16.800	18.144	19.051		
		. / . coûts directs (coûts d'achat, commissions, frais de fabrication proportionnels, etc.)	5.600	5.880	6.350	6.668		
		<b>Bénéfice brut (marge sur coûts variables 1)</b>	10.400	10.920	11.794	12.383		
		. / . frais de marketing (mesures de marketing, frais de vente, etc.)	800	840	907	953		
		. / . frais d'infrastructures (personnel, assurances, loyer, fournitures de bureau, etc.)	8.000	8.100	8.300	8.700		
		<b>Cash-flow (marge sur coûts variables 2)</b>	1.600	1.980	2.587	2.730		
4.16 Gestion de la qualité / controllinge	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>Réalisation du projet d'assurance qualité (Assurance Qualité Totale).</li> <li>Garantie d'un contrôle intégral, avec un système de cockpit approprié et des outils de planification bien conçus.</li> <li>Enquêtes régulières auprès des clients après livraison de grosses commandes (&gt; 50.000 CHF).</li> <li>Entretiens annuels et trimestriels avec les clients-clés.</li> </ol>					Les activités de contrôle et d'assurance qualité doivent être menées en étroite concertation avec le DSC 1.	

<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**

Mot-clé	Question(s)	Description	Date	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			Cette planification reprend uniquement les échéances importantes pertinentes pour l'ensemble de l'entreprise. La planification détaillée des délais se trouve dans les documents correspondants annexés. La réalisation des échéances importantes est contrôlée en continu, lors des séances de compte-rendu trimestrielles et des réunions à huis clos de la direction. Dans le sens d'une planification continue, les échéances importantes sont adaptées au moins une fois par an aux conclusions les plus récentes, dans le cadre de la révision du Business Plan.	Reg. 7
		Année en cours : 20..	1. <i>Le financement de l'investissement est réglé (DSC 1).</i>	01.03.20..		
			2. <i>La presse d'imprimerie est commandée.</i>	01.08.20..		
			3. <i>L'installation CTP est en service.</i>	31.12.20..		
		Année 1 : 20..	1. <i>La presse d'imprimerie 12 couleurs « Gamma » est pleinement opérationnelle à partir de 1/20..</i>	30.06.20..		
			2. <i>Les nouveaux logiciels spécialisés sont installés (DSC 1 et DSC 2)</i>	30.06.20..		
			3. <i>La gestion décentralisée des délais et le traitement optimisé des commandes sont introduits.</i>	21.12.20..		
		Année 2 : 20..	1. <i>Introduction de l'impression numérique en couleur (DSC 2).</i>	30.06.20..		
			2. <i>Optimisation du flux de travail numérique.</i>	01.12.20..		
			3. <i>Achèvement du développement et introduction du concept de convention d'objectifs avec les collaborateurs et les cadres.</i>	01.06.20..		
		Année 3 : 20..	1. <i>Le concept DSC 3 a été testé et est prêt à être lancé.</i>	01.09.20..		
			2. <i>Achat d'une nouvelle machine à rouleaux 12 couleurs (DSC 2).</i>	12.10.20..		
	3. <i>Planification du règlement de la succession de Pius Küng.</i>	à partir de 12.20..				

<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

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 l' <b>application</b> de notre Business Plan ?  Quelles <b>mesures préventives</b> prévoyons-nous ou, le cas échéant, quelles <b>mesures d'urgence</b> prendrons-nous ?	Problèmes potentiels (description)	Probabilité (faible, moyenne, grande)	Effets négatifs (faibles, moyens, grands)	Mesures préventives / mesures d'urgences	<i>Les analyses et concepts détaillés ainsi que les résultats projetés montrent que KS&amp;T AG applique une stratégie qui tient la route. Des problèmes potentiels n'y sont guère visibles. La défaillance d'un partenaire poserait toutefois de gros problèmes à l'entreprise. Les contrats sont rédigés de manière à ce que l'on puisse garantir à un cadre ou un nouveau partenaire un engagement intéressant au sein de l'entreprise (les partenaires restants disposent, en cas de décès ou d'incapacité de travail, d'un droit de préemption à des conditions clairement établies). Il n'est guère probable que l'Internet ou le commerce électronique se substitue aux imprimés, dans les 5 à 10 prochaines années. Si nécessaire, nous pourrions agir à temps.</i>	
		1. <i>Maladie de Pius Küng, Beat Schillig ou Rosella Toscano</i>	<i>faible</i>	<i>grands</i>	<i>Assurer des remplacements idéaux</i>		
		2. <i>Surcapacité sur le marché, avec une chute des prix de &gt; 7 % par an</i>	<i>moyenne</i>	<i>moyens</i>	<i>Achats à des prix plus durs et compression du personnel</i>		
		3. <i>Le règlement de la succession ne peut pas être assuré à temps.</i>	<i>faible</i>	<i>faibles</i>	<i>La solution n'est ni importante, ni urgente dans les cinq prochaines années.</i>		
		4. <i>Impossible d'assurer le savoir-faire pour le DSC 3</i>	<i>faible</i>	<i>faible</i>	<i>Reporting continu sur les projets tests lors des réunions</i>		
5. <i>Les nouveaux médias se substituent largement aux produits imprimés</i>	<i>faible</i>	<i>grands</i>	<i>Étude continue du marché dans le sens d'un système d'alerte précoce.</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>Les résultats projetés pour les trois prochaines années montrent un tableau très positif. Avec le cash-flow réalisé, nous pouvons financer les investissements prévus (nouveaux investissements et investissements de remplacement). Les remboursements de prêts / les fonds étrangers à long terme, l'amortissement du crédit d'investissement et d'autres investissements de remplacement peuvent être financés par le cash-flow. Les investissements permettent de mettre en place un fonctionnement intégral en trois équipes pour les processus essentiels et de parvenir ainsi à une gestion optimale des coûts. Les résultats projetés permettent de reconstituer dans l'année 2 les fonds propres nominaux (cf. bilans prévus). Les amortissements sur l'ensemble de l'entreprise comprennent des installations utilisées par les deux DSC. Le volume d'infrastructures global comprend le salaire de Pius Küng et du secrétariat de direction ainsi que de tous les honoraires de consultants.</i>	<i>Reg. 6 &amp; 7</i>
		CA net DSC1	25.200	27.216	28.577		
		CA net DSC2	16.800	18.144	19.051		
		CA net pour l'ensemble de l'entreprise	42.000	45.360	47.628		
		. / . coûts directs DSC1	8.820	9.526	10.002		
		. / . coûts directs DSC2	5.880	6.350	6.668		
		Bénéfice brut (marge sur coûts variables 1) pour l'ensemble de l'entreprise	27.300	29.484	30.958		
		. / . Frais de marketing et d'infrastructures DSC1	13.460	13.961	14.529		
		. / . Frais de marketing et d'infrastructures DSC2	8.940	9.207	9.653		
		. / . Autres frais de marketing	300	300	300		
		. / . Autres frais d'infrastructures	600	600	600		
		Cash-flow (marge sur coûts variables 2) pour l'ensemble de l'entreprise	4.000	5.416	5.876		
		. / . Amortissements DSC1	1.260	1.361	1.429		
		. / . Amortissements DSC2	840	907	953		
		. / . Autres amortissements	200	200	200		
		Bénéfice d'exploitation avant intérêts et impôts (marge sur coûts variables 3)	1.700	2.948	3.294		
		. / . charges des intérêts	600	550	500		
		+ produits des intérêts					
		+ / - charges / produits neutres					
		Bénéfice avant impôts	1.100	2.398	2.794		
		. / . impôts	-	300	800		
		Bénéfice après impôts	1.100	2.098	1.994		

<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 Investissements / désinvestissements	Quels <b>investissements (+) / désinvestissements (-)</b> sont prévus et pour quand ? (chiffres financiers en 1000 CHF)	Investissements (+) / désinvestissements (-)	Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..	L'entreprise va au-devant de nouveaux investissements et d'investissements de remplacement considérables. Pour garantir le succès de l'entreprise, la réalisation de ces investissements est absolument indispensable, parce qu'une gestion professionnelle des positions- clés et des projets pour les clients ne suffit pas à assurer la position de leader.	
		Prèpresse (DSC 1 et DSC 2)	200	300	300		
		Nouvelles solutions spécialisées (DSC 1 et DSC 2)	50	50	50		
		Presse d'imprimerie 12 couleurs « Gamma » (DSC 1)	8.000				
		Machine à rouleaux 12 couleurs (DSC 2)			5.000		
		Installation d'impression numérique (DSC 2)		600			
		Investissements de remplacement courants (informatique, etc.)	200	200	200		
		Désinvestissements presse d'impression 24 couleurs (DSC 1)	./. 1.000				
		Désinvestissements presse d'impression 16 couleurs (DSC 2)			./. 1.000		
		Total : (investissements ./ désinvestissements) :	7.450	1.150	4.550		
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..	Même si un financement par leasing devait être plus intéressant pour KS&T AG, les projets seront quand même traités comme des investissements normaux dans les résultats projetés.	Reg. 6 & 7
		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)	Liquidités au début	1.700	2.700	2.700	3.200	5.200	<i>Pour le trimestre en cours, il s'agit d'une prévision. L'amortissement des prêts a déjà été fait. La planification des liquidités est calculée sans le crédit d'investissement demandé, d'un montant de 5.000.000 CHF, mais elle contient l'amortissement des prêts convenu pour un montant de 1.500.000 CHF (fonds étrangers à long terme) ainsi que les investissements de remplacement courants. L'amortissement du crédit d'investissement (1.000.000 CHF) par an se fera plus tard. Une planification détaillée des liquidités pour les trois prochaines années est annexée au Business Plan.</i>	
		+ Encaissements	10.000	12.000	12.500	12.000	11.500		
		. / . Décaissements	9.000	12.000	11.000	10.000	17.500		
		Liquidités à la fin	2.700	2.700	3.200	5.200	. / . 800		
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) :						Garanties éventuelles (existantes) : - réserve de propriété sur machine - 100 % des actions déjà déposées en garantie.  <i>La limite de compte courant existante est censée être maintenue.</i>	
		Fonds étrangers nécessaires pour les investissements :				5.000.000 CHF			
		Limite de compte courant nécessaire pour les investissements :				2.000.000 CHF			
		Amortissements de prêts prévus par an :				1.000.000 CHF sur crédit d'investissement 1.500.000 CHF sur fonds étrangers			

<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 complémentaires	Quelles <b>remarques complémentaires</b> avons-nous au sujet des <b>annexes énumérées</b> ci-dessous ?	<i>Ce Business Plan est un résumé de plusieurs analyses et concepts détaillés que l'entreprise retravaille chaque année. Pour les vingt clients principaux (respectivement dix clients du DSC 1 et du DSC 2), il existe des plans de compte détaillés. Ceux-ci montrent tous les potentiels de risque par client. Pour tous les nouveaux investissements relativement grands, nous avons établi des calculs détaillés (calcul dynamique des investissements avec un taux d'intérêt interne de 12 %).</i>	Reg. 3 & 7																																																																																																
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>7</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Analyses de marché</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Organigramme(s)</td> <td>5</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Planification du CA (détails)</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Analyses des concurrents (détails)</td> <td>2</td> <td><input type="checkbox"/> Liste des membres du conseil d'administration</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Calculs</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Liste de clients (existants / prévus)</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Relevé des moyens et installations de production existants</td> <td>6</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Plan d'investissements</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Analyses des clients (détails)</td> <td>2</td> <td><input type="checkbox"/> Plan des mesures concernant les infrastructures (informatique, locaux, production, etc.)</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Calcul d'investissements</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Stratégie de l'entreprise</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Offres pour objets d'investissement</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Pertes et profits projetés</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Concept(s) de marketing</td> <td>3</td> <td><input type="checkbox"/> Offres pour objets de leasing</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Planification de la liquidité</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Objectifs concernant les clients principaux</td> <td>3</td> <td><input type="checkbox"/> Extraits du registre du commerce / registre des poursuites / casier judiciaire</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Bilans prévus</td> <td>7</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 checked="" type="checkbox"/> Calcul des besoins en capitaux</td> <td>8</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>6</td> <td><input type="checkbox"/> Relevé des fonds propres existants</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Plan pour les plus grands clients (comptes-clés)</td> <td>3</td> <td><input type="checkbox"/> Contrats cadres avec les plus grands clients (comptes-clés)</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Situation de la fortune privée</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Communiqués de presse</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Bail</td> <td>6</td> <td><input type="checkbox"/> Pièces justificatives des garanties</td> <td></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 type="checkbox"/> Liste des débiteurs</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Prospectus sur les produits</td> <td>4</td> <td><input type="checkbox"/> Polices d'assurances</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Liste des créiteurs</td> <td></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	7	<input type="checkbox"/> Analyses de marché		<input checked="" type="checkbox"/> Organigramme(s)	5	<input checked="" type="checkbox"/> Planification du CA (détails)	7	<input checked="" type="checkbox"/> Analyses des concurrents (détails)	2	<input type="checkbox"/> Liste des membres du conseil d'administration		<input checked="" type="checkbox"/> Calculs	7	<input type="checkbox"/> Liste de clients (existants / prévus)		<input checked="" type="checkbox"/> Relevé des moyens et installations de production existants	6	<input checked="" type="checkbox"/> Plan d'investissements	7	<input checked="" type="checkbox"/> Analyses des clients (détails)	2	<input type="checkbox"/> Plan des mesures concernant les infrastructures (informatique, locaux, production, etc.)		<input checked="" type="checkbox"/> Calcul d'investissements	7	<input type="checkbox"/> Stratégie de l'entreprise		<input type="checkbox"/> Offres pour objets d'investissement		<input checked="" type="checkbox"/> Pertes et profits projetés	7	<input checked="" type="checkbox"/> Concept(s) de marketing	3	<input type="checkbox"/> Offres pour objets de leasing		<input checked="" type="checkbox"/> Planification de la liquidité	7	<input checked="" type="checkbox"/> Objectifs concernant les clients principaux	3	<input type="checkbox"/> Extraits du registre du commerce / registre des poursuites / casier judiciaire		<input checked="" type="checkbox"/> Bilans prévus	7	<input checked="" type="checkbox"/> Plan des mesures de marketing	3	<input type="checkbox"/> Statuts		<input checked="" type="checkbox"/> Calcul des besoins en capitaux	8	<input type="checkbox"/> Plan échelonné des ventes		<input checked="" type="checkbox"/> Contrats (coopérations, participations, fournisseurs, etc.)	6	<input type="checkbox"/> Relevé des fonds propres existants		<input checked="" type="checkbox"/> Plan pour les plus grands clients (comptes-clés)	3	<input type="checkbox"/> Contrats cadres avec les plus grands clients (comptes-clés)		<input type="checkbox"/> Situation de la fortune privée		<input type="checkbox"/> Communiqués de presse		<input checked="" type="checkbox"/> Bail	6	<input type="checkbox"/> Pièces justificatives des garanties		<input checked="" type="checkbox"/> Portrait de la firme	4	<input type="checkbox"/> Patentes, brevets		<input type="checkbox"/> Liste des débiteurs		<input checked="" type="checkbox"/> Prospectus sur les produits	4	<input type="checkbox"/> Polices d'assurances		<input type="checkbox"/> Liste des créiteurs		<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	7																																																																																														
<input type="checkbox"/> Analyses de marché		<input checked="" type="checkbox"/> Organigramme(s)	5	<input checked="" type="checkbox"/> Planification du CA (détails)	7																																																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Analyses des concurrents (détails)	2	<input type="checkbox"/> Liste des membres du conseil d'administration		<input checked="" type="checkbox"/> Calculs	7																																																																																														
<input type="checkbox"/> Liste de clients (existants / prévus)		<input checked="" type="checkbox"/> Relevé des moyens et installations de production existants	6	<input checked="" type="checkbox"/> Plan d'investissements	7																																																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Analyses des clients (détails)	2	<input type="checkbox"/> Plan des mesures concernant les infrastructures (informatique, locaux, production, etc.)		<input checked="" type="checkbox"/> Calcul d'investissements	7																																																																																														
<input type="checkbox"/> Stratégie de l'entreprise		<input type="checkbox"/> Offres pour objets d'investissement		<input checked="" type="checkbox"/> Pertes et profits projetés	7																																																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Concept(s) de marketing	3	<input type="checkbox"/> Offres pour objets de leasing		<input checked="" type="checkbox"/> Planification de la liquidité	7																																																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Objectifs concernant les clients principaux	3	<input type="checkbox"/> Extraits du registre du commerce / registre des poursuites / casier judiciaire		<input checked="" type="checkbox"/> Bilans prévus	7																																																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Plan des mesures de marketing	3	<input type="checkbox"/> Statuts		<input checked="" type="checkbox"/> Calcul des besoins en capitaux	8																																																																																														
<input type="checkbox"/> Plan échelonné des ventes		<input checked="" type="checkbox"/> Contrats (coopérations, participations, fournisseurs, etc.)	6	<input type="checkbox"/> Relevé des fonds propres existants																																																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Plan pour les plus grands clients (comptes-clés)	3	<input type="checkbox"/> Contrats cadres avec les plus grands clients (comptes-clés)		<input type="checkbox"/> Situation de la fortune privée																																																																																															
<input type="checkbox"/> Communiqués de presse		<input checked="" type="checkbox"/> Bail	6	<input type="checkbox"/> Pièces justificatives des garanties																																																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Portrait de la firme	4	<input type="checkbox"/> Patentes, brevets		<input type="checkbox"/> Liste des débiteurs																																																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Prospectus sur les produits	4	<input type="checkbox"/> Polices d'assurances		<input type="checkbox"/> Liste des créiteurs																																																																																															
<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).)