

Бизнес-планирование. Финансовый план

Назаров М.Г., доцент кафедры
венчурного менеджмента, к.э.н.,
НИУ ВШЭ - Нижний Новгород

Связь бизнес-плана и бизнеса

Важен ли бизнес-план?

– Да!

Какова корреляция хорошего бизнес-плана и успешного бизнеса?

– Очень небольшая...

Почему?

Бизнес-план часто воспринимается в отрыве от команды (особенно часто это происходит в России)

По ходу работы всегда приходится вносить изменения, менять стратегию и т.д., только грамотная и целеустремленная команда может создать успешный бизнес в таких условиях

«I invest in people, not ideas» – Arthur Rock (Intel, Apple)

Причины составить бизнес-план

1. Получить финансирование
2. Довести стратегию компании до сотрудников, партнеров ...
3. Инструмент развития
4. Схема распределения ресурсов
5. Инструмент оценки
6. Проверка на прочность

Бизнес-план: сущность

- БП включает:
 - Цели предприятия (долгосрочные и краткосрочные)
 - Описание продукта и рыночной возможности
 - Описание ресурсов и инструментов, с помощью которых будут достигнуты цели проекта в условиях конкуренции

Преимущества разработки БП

- Системный взгляд на проект
- Проверка идеи на бумаге
- Моделирование потребности в ресурсах
- Инструмент убеждения
- Инсайт
- Готовность к переменам

Характеристики возможности

1. Сущностные качества
 - Привлекательность
 - Надежность (устойчивость)
 - Своевременность
2. Возможность находит свое выражение в ТОВАРЕ и/или УСЛУГЕ, которые
3. Создают или добавляют ЦЕННОСТЬ для покупателя и/или конечного пользователя.
4. Ориентирована на рынок и потребителя:
 - Решает проблемы потребителя
 - Предлагает решение для потребителя
5. Управленческая команда СПОСОБНА реализовать данную возможность

Привлекательность

- Размер рынка большой? (размер)
- Рынок быстро растет? (темпы роста)
- Рынок структурно привлекателен?
(структура рынка, конкуренция)
- Потребитель действительно доступен?
(потребители готовы покупать)

Надежность и устойчивость

- Возможно ли создать устойчивое конкурентное преимущество? (технология, защита ИС)
- Насколько велик выигрыш, сколько стоят ошибки?
- Как долго открыто окно возможности?
- Возможно ли создать устойчивую ценность для потребителя?

Вопросы для определения ВОЗМОЖНОСТИ

1. Кому? Кто является потребителем? Где находится рынок?
2. Что и почему? В чем проблема потребителя? Как мы ее решаем? (Продукт/услуга)
3. Когда? Что и когда делать? (Окно возможности)
4. Какими средствами? Как реализовать возможность?
5. Кто? Компетенции членов команды подходящие?
6. В чем ценность? Какую ценность создает возможность для предприятия/ инвестора /потребителя?

Развитие возможности (Ardichvili et. al. 2003)



Dr. Tom McKaskill

Большинство бизнес-планов – просто проекция прошлого. Это просто сумасшествие в Excel! Как будто бы от того, что мы вставим цифры в Excel и экстраполируем их на три года вперед, это обязательно осуществится. Конечно, такое может случиться. Но это, скорее, надежда, чем стратегия.

Прогнозы должны строиться на целом наборе реалистичных и проверяемых предположений.

Для многих предпринимателей бизнес-план – это выражение того, что они хотят, чтобы произошло.

Прогноз продаж

Продукт А	январь	февраль	...	декабрь	Весь год
Количество проданных единиц					
Цена продажи					
Выручка					

Финансовый раздел БП

- Финансовые допущения
 - Объем продаж
 - Себестоимость (производственный план)
 - НИОКР (разработка продукта)
 - Маркетинг
 - Расходы на управление (оперативный план)
 - Налоги
 - Амортизация
 - Дебиторская задолженность
- Прогноз финансовых показателей на 3-5 лет (ПДДС, ППУ, ПБ)
- «Финансовая сводка»

Денежный поток

- денежными потоками называют движение денежных средств, получаемых и расходуемых предприятием в наличной и безналичной форме
- Все денежные потоки предприятия объединяются в три основные группы:
 - поток от операционной деятельности,
 - поток от инвестиционной деятельности,
 - поток от финансовой деятельности.

Денежный поток по операционной деятельности

- Приток формируется за счет **выручки** от реализации продукции (работ, услуг), **погашения дебиторской** задолженности, получаемых от покупателей **авансов**.
- Отток – это **оплата счетов** поставщиков и подрядчиков, **выплата заработной платы, платежи в бюджет и внебюджетные фонды, уплата процентов** за кредит. Этот перечень включает в себя практически все текущие операции предприятия, связанные с использованием оборотных средств.

Денежный поток по инвестиционной деятельности

- Отток включает в себя **оплату** приобретаемых **основных фондов**, капитальные вложения в **строительство новых объектов**, приобретение предприятий или пакетов их акций (**долей в капитале**) с целью получения дохода либо для осуществления контроля за их деятельностью, **предоставление долгосрочных займов** другим предприятиям.
- Приток формируются за счет выручки от **реализации основных фондов** или **незавершенного строительства**, стоимости **проданных пакетов акций** других предприятий, **сумм возврата долгосрочных займов**, сумм **дивидендов**, полученных предприятием за время владения им пакетами акций или **процентов** уплаченных должниками за время пользования долгосрочными займами.



Денежный поток по финансовой деятельности

- Притоки это суммы, вырученные от **размещения новых акций или облигаций, краткосрочные и долгосрочные займы**, полученные в банках или у других предприятий, **целевое финансирование** из различных источников.
- Оттоки включают в себя **возврат займов** и кредитов, **погашение облигаций**, **выкуп собственных акций**, **выплату дивидендов**.
- Следует обратить внимание на то, что к финансовым операциям относятся как долгосрочные так и краткосрочные займы и банковские кредиты, полученные предприятием. Однако все расходы по выплате процентов за кредит (независимо от его срока) относятся к операционной деятельности предприятия.

Наименование позиции (значения по позиции выражены в руб.)	Календарный месяц/ Количественный месяц		
	1	2	3
Остаток средств на счете и в кассе		0	0
ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
<i>Доход</i>			
Продажа целевого продукта	0	0	0
Продажа сопутствующего продукта	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0
Итого:	0	0	0
<i>Расход</i>			
Оплата труда сотрудников	0	0	0
Производственные расходы	0	0	0
Маркетинг	0	0	0
Налоги и сборы	0	0	0
оплата аренды и коммунальных	0	0	0
прочие расходы	0	0	0
Итого:	0	0	0
Денежный поток	0	0	0
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (этап разработки и развития)			
<i>Доход</i>			
Вложения инвесторов	0	0	0
продажа объектов ОС	0	0	0
Итого:	0	0	0
<i>Расход</i>			
покупка производственного оборудования (ОО)	0	0	0
НИОКР:	0	0	0
покупка исследовательского оборудования (ИО), ПО, комплектующих	0	0	0
оплата работ по разработке (подряд)	0	0	0
затраты на регистрацию ИС	0	0	0
Итого:	0	0	0
Денежный поток	0	0	0
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
<i>Доход</i>			
Поступления займов и кредитов	0	0	0
Итого:	0	0	0
<i>Расход</i>			
Погашение займов и кредитов (без процентов)	0	0	0
Итого:	0	0	0
Денежный поток	0	0	0
Суммарный денежный поток, руб.	0	0	0
Остаток денежных средств	0	0	0

Денежный поток

	Янв.	Февр.	...	Всего за год
Доходы				
Выручка от продажи				
Взносы в УК				
Кредит полученный				
Всего доходов:				
Расходы				
Приобретение сырья/комплектующих				
Коммунальные платежи				
Оплата труда				
Реклама и продвижение				
Приобретение оборудования				
Всего расходов				
Сальдо				
Сальдо накопленным итогом				

Задача

- Предпринимательский проект предполагает создание нового продукта и рассчитан на 4 года. Предполагаемый объем продаж составит:

год	1	2	3	4
Объем продаж, шт.	7500	8000	8300	8200

- Инвестиционные издержки составляют 14 700 тыс. руб. Из них 7000 тыс. руб. – оборудование, 2600 тыс.руб. – приобретение НМА, 5100 тыс.руб. – формирование оборотного капитала. Срок службы оборудования и НМА – 4 года.
- Исследование рынка показало, что компания может реализовать свою продукцию по цене 3900 руб. за единицу. Расчетная себестоимость единицы продукции составит 3200 руб.
- Компания планирует привлечь долгосрочный кредит в размере 15 млн. руб. под 8% годовых. Погашение аннуитетными платежами.
- Оценить денежный поток по проекту.

Прибыли и убытки

наименование	объем
Выручка	
Затраты на производство	
Валовая прибыль	
Коммунальные услуги	
Оплата труда	
Реклама и продвижение	
Всего затрат	
Операционная прибыль	
Проценты по кредиту	
Амортизация	
Прибыль до налогообложения	
Налог на прибыль	
Чистая прибыль	

Наименование показателя	Период 3 года -12 кварталов		
	1 кв.	2 кв.....	12 кв.
1.Выручка от продаж (количество×цена)			
2.Расходы: указывается полный перечень произведенных расходов по времени их осуществления, в том числе: сырье, зарплата, аренда, коммунальные платежи, административные расходы, реклама, износ, прочее			
<i>..вставляются строки с указанием расходов.</i>			
3. Валовая прибыль (выручка – расходы)			
4. Выплата налогов. (Упрощенная система, налог 15% от валовой прибыли в строке 3)			
5.Чистая прибыль (валовая прибыль – налоги)			

Смысл показателей эффективности

Для разных участников показатели эффективности определяются на основе разных денежных потоков:

- *менеджмент*
- *собственник*
- *банк*

имеют разный смысл и по-разному используются при принятии решений об инвестировании...

Анализ эффективности проекта

Расчет всех показателей эффективности ведется на основе данных отчета о движении денежных средств.

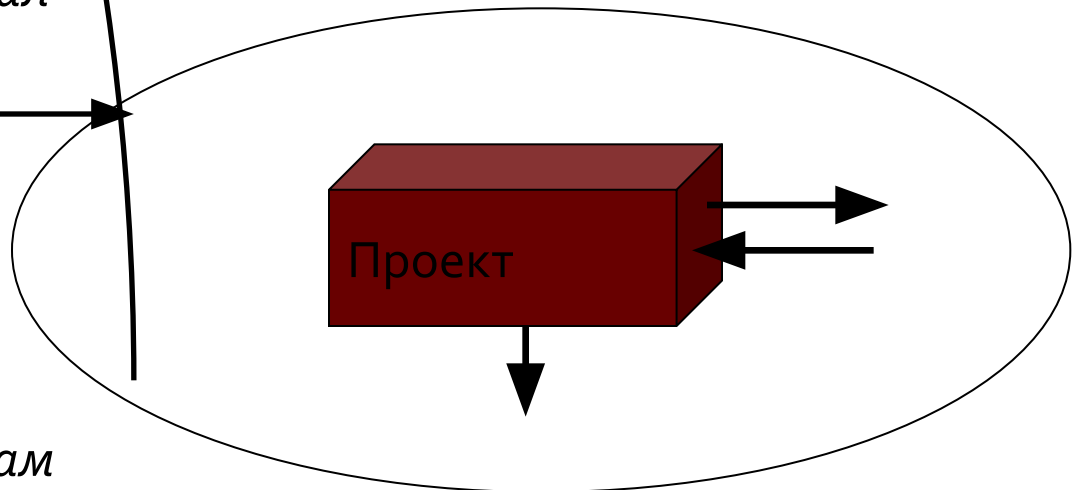
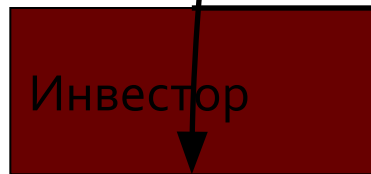
ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ		"0"	2003	2004
Поступления от продаж	EUR		0	0
Затраты на материалы и комплектующие	EUR		0	0
Зарплата и социальные взносы	EUR		-270 000	-270 000
Общие затраты	EUR		0	0
Налоги	EUR		-726 120	-240 476
Выплата процентов по кредитам	EUR		0	-2 211 000
Прочие поступления	EUR			
Прочие затраты	EUR			
Денежные потоки от операционной деятельности	EUR		-996 120	-2 721 476
Инвестиции в здания и сооружения	EUR	0	-7 357 300	0
Инвестиции в оборудование и другие активы	EUR	0	-9 000 000	-7 874 000
Оплата расходов будущих периодов	EUR	0	-732 000	-732 000
Инвестиции в оборотный капитал	EUR	0	60 510	-16 411
Выручка от реализации активов	EUR		0	0
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	EUR	0	-17 028 790	-8 622 411
Поступления акционерного капитала	EUR	0	0	0
Целевое финансирование	EUR	0	0	0
Поступления кредитов	EUR	0	20 100 000	10 000 000
Возврат кредитов	EUR	0	0	0
Лизинговые платежи	EUR	0	0	0
Выплата дивидендов	EUR		0	0
Денежные потоки от финансовой деятельности	EUR	0	20 100 000	10 000 000
Суммарный денежный поток за период	EUR	0	2 075 090	-1 343 887
Денежные средства на конец периода	EUR	0	2 075 090	731 203

Анализ для менеджмента

Общая идея анализа эффективности:

1. выделить денежные потоки, не связанные с финансированием, чтобы выявить потребность в финансировании;
2. оценить доход, приносимый этими потоками (сколько зарабатывает этот проект по отношению к его потребности в финансировании)

кредиты, собств. капитал



дивиденды, % по кредитам

Анализ для менеджмента

- Менеджмент представляет интересы всех источников финансирования, поэтому в финансовые потоки выносим:
 - поступления и выплаты кредитов
 - выплату % по кредитам
 - поступления от акционеров
 - выплату дивидендов
- Эффективность проекта считаем по операционным и инвестиционным денежным потокам

Анализ для менеджмента

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ		"0"	2003	2004
Поступления от продаж	EUR		0	0
Затраты на материалы и комплектующие	EUR		0	0
Зарплата и социальные взносы	EUR		-270 000	-270 000
Общие затраты	EUR		0	0
Налоги	EUR		-726 120	-240 476
Выплата процентов по кредитам	EUR		0	-2 211 000
Прочие поступления	EUR			
Прочие затраты	EUR			
Денежные потоки от операционной деятельности	EUR		-996 120	-2 721 476
Инвестиции в здания и сооружения	EUR	0	-7 357 300	0
Инвестиции в оборудование и другие активы	EUR	0	-9 000 000	-7 874 000
Оплата расходов будущих периодов	EUR	0	-732 000	-732 000
Инвестиции в оборотный капитал	EUR	0	60 510	-16 411
Выручка от реализации активов	EUR		0	0
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	EUR	0	-17 028 790	-8 622 411
Поступления акционерного капитала	EUR	0	0	0
Целевое финансирование	EUR	0	0	0
Поступления кредитов	EUR	0	20 100 000	10 000 000
Возврат кредитов	EUR	0	0	0
Лизинговые платежи	EUR	0	0	0
Выплата дивидендов	EUR		0	0
Денежные потоки от финансовой деятельности	EUR	0	20 100 000	10 000 000
Суммарный денежный поток за период	EUR	0	2 075 090	-1 343 887
Денежные средства на конец периода	EUR	0	2 075 090	731 203

Анализ для собственника

- Для собственника денежные потоки банка являются частью проекта – они не исключаются из расчета эффективности

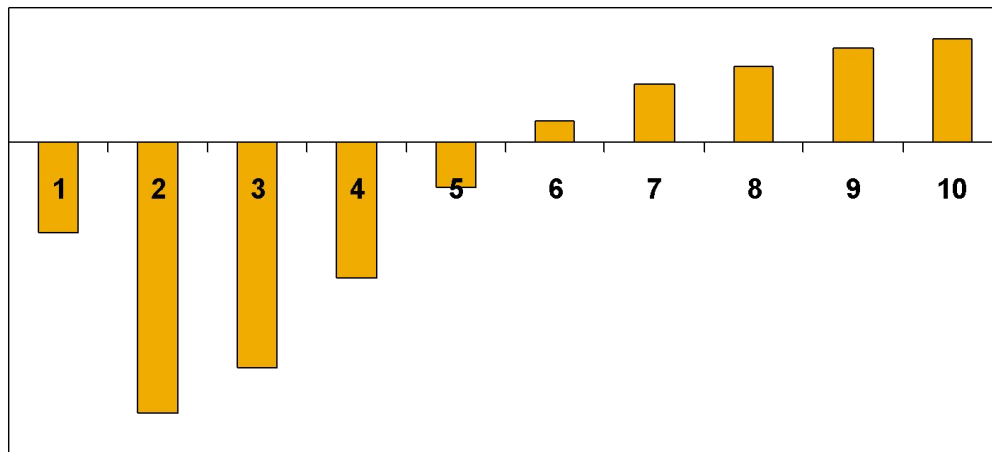
Учитываемые денежные потоки проекта:	Учитывать?
Денежные потоки от операционной деятельности	да
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	да
Поступления акционерного капитала	нет
Поступления кредитов	да
Возврат кредитов	да
Лизинговые платежи	да
Выплата дивидендов	нет

Анализ для банка

- Для банка деньги акционера являются частью проекта, выделяются только денежные потоки, связанные с кредитованием

Учитываемые денежные потоки проекта:	Учитывать?
Денежные потоки от операционной деятельности	да
за исключением процентов по кредитам	да
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	да
Поступления акционерного капитала	да
Поступления кредитов	нет
Возврат кредитов	нет
Лизинговые платежи	да
Выплата дивидендов	да

Границы применимости



Только для «простого» графика инвестиционного проекта могут быть уверенно использованы все показатели

Основные ограничения применимости:

1. должны быть явно выраженные значительные начальные инвестиции;
2. необходимо определиться с горизонтом прогнозирования

Основные показатели эффективности инвестиций

Характеристики инвестиций

Сроки

Общий эффект

Рентабельность

Используемые показатели

Срок окупаемости (PBP)

Чистая приведенная
стоимость (NPV)

Внутренняя норма
рентабельности (IRR)

Дискретный срок
окупаемости

Оценка бизнеса

Модифицированная IRR

Индекс прибыльности

Рентабельность
инвестиций
(ROIC, ROE)

Ставка дисконтирования

В основе расчета большинства показателей лежит использование ставки дисконтирования.

- *Это не уровень инфляции!*
- *Это не доходность по депозитам!*

Ставка дисконтирования – это стоимость привлеченного капитала, т.е. ставка **ожидаемого** дохода, при котором владелец капитала согласен инвестировать.

Выбор ставки дисконтирования

- Для банка: ставка процента по кредиту
- Для собственника:
 - доходность альтернативных вложений
 - среднерыночная доходность для аналогичных проектов
 - доходность финансовых вложений (например, депозитов) с поправкой на риск
- Для менеджмента: средневзвешенная стоимости капитала компании (WACC)

Срок окупаемости

ПЕРИОД (СРОК)
ОКУПАЕМОСТИ

Период времени, в течение которого окупаются инвестиционные затраты; период времени, в течение которого «проект работает на себя»

ДИСКРЕТНЫЙ СРОК
ОКУПАЕМОСТИ

Инвестиционные затраты
(Чистая Прибыль + Амортизация) за год

СРОК ОКУПАЕМОСТИ,
ОПРЕДЕЛЯЕМЫЙ ПО NSF
(PBP, DPBP)

Определяется путем построения графика аккумулированных денежных потоков проекта по интервалам планирования

Использование срока окупаемости

- Для менеджмента и собственников – мера ликвидности и риска вложений
- Для банка – минимальный срок кредитования (реальный срок, как правило, будет больше)

Чистая приведенная стоимость

NPV ответит, достаточны или недостаточны доходы проекта по сравнению с желаемым (выражен в ставке сравнения)

NPV > 0

Доходы проекта представляются значимыми (привлекательными) по отношению к альтернативному (существующему, желаемому)

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА	
Ставка сравнения	12%
Простой срок окупаемости, лет	2,3
Дисконтированный срок окупаемости, лет	2,6
Чистый дисконтированный доход (NPV)	83661
Доходность инвестиций (NPVR)	99,7%
Максимальная ставка кредитования	27,0%
Внутренняя норма доходности (IRR)	47,1%

NPV < 0

Доходы проекта представляются недостаточными по отношению к альтернативному (существующему, желаемому)

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА	
Ставка сравнения	60%
Простой срок окупаемости, лет	2,3
Дисконтированный срок окупаемости, лет	Нет
Чистый дисконтированный доход (NPV)	-13709
Доходность инвестиций (NPVR)	-19,0%
Максимальная ставка кредитования	27,0%
Внутренняя норма доходности (IRR)	47,1%

Убытки
(анализ Отчета о прибыли)

Да → Отказ от проекта по причине его убыточности

Есть прибыль

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ	10 кв.	11 кв.	12 кв.	ИТОГО
= Нераспределенная прибыль	13397	11287	12017	88764
= То же, нарастающим итогом	65460	76747	88764	88764

$NPV < 0$



Завышенные ориентиры по доходности
(анализ Ставки сравнения)

Да → Пересмотр ставки сравнения в сторону более адекватной (достижимой)

30%

Нет

В качестве ставки сравнения выбрана доходность, достижимая (возможная, существующая) на данном предприятии, в данной отрасли, в проектах данной направленности

Да → Отказ от проекта по причине его низкой доходности

Эффективность при $NPV < 0$

NPV
зависит от
параметров

Срок рассмотрения проекта

Ставка дисконтирования

Масштаб инвестиций (через
остаточную стоимость)

Эти параметры
могут меняться
для одного и
того же проекта

- Можно ли изменить структуру капитала так, чтобы снизить его стоимость и ставку дисконтирования?
- Можно ли увеличить горизонт прогнозирования?
- Учтена ли стоимость активов на конец проекта?

Внутренняя норма рентабельности (IRR)

- Рассчитывается как ставка дисконтирования, при которой $NPV=0$

IRR

зависит от
параметров

{
Горизонт планирования (срок рассмотрения проекта)
Масштаб инвестиций (при учете остаточной стоимости проекта)

Расчет эффективности инвестиций выполнен для:	1	полных инвестиционных затрат		
Валюта расчетов:	1	EUR		
Годовая ставка дисконтирования:	20,1%			
Чистая приведенная стоимость (NPV)	0	EUR		
Дисконтированный срок окупаемости (PBP)	7,00	лет		
Внутренняя норма рентабельности (IRR)	20,1%			

IRR разных участников

- IRR для собственного капитала = ожидаемый доход на вложенные средства
- IRR для банка = максимальная ставка кредитования
 - горизонт прогноза равен сроку кредита
 - расчет соответствует «идеальному» графику погашения кредита

Альтернативы NPV и IRR

■ Пара PBP / ROE

- в малом бизнесе и в некоторых других областях оценку целесообразнее проводить на основе недисконтированных критериев.

■ Оценка стоимости бизнеса

- для оценки проекта с позиции собственника может быть удобнее воспользоваться методами оценки бизнеса.

Необходимое финансирование

- Зачем Вам необходимо финансирование?
- Когда Вам потребуется финансирование и в какой форме?
- Наилучший источник финансирования для Вашего бизнеса

Вопросы для проработки

- Определите потребность в финансовых ресурсах
- Оцените соотношение ваших вложений и вложений инвестора
- Где вы планируете получить финансирование?
- Сделайте график потребности в ресурсах
- Варианты выхода инвестора

Система контрольных показателей

- Финансовое состояние
 - Рентабельность
 - Ликвидность
- Продажи
 - Затраты на одного клиента
 - Звонков на одну продажу
- Производство
- Персонал
- Качество

БП создаются для читателей

Кто читатель?

- Предприниматель и команда
- Инвестор
- Партнеры
- Клиенты
- ...

Бизнес с т.з. инвестора

- Бизнес должен быть продан через 3-7 лет
- Инвестор не будет вмешиваться в ежедневное оперативное управление. Инвестор – ментор и стратег
- Инвестор может оказать помощь только в области своей экспертизы
- Инвестор, прежде всего, будет обеспечивать формальные процедуры управления проектом
- При оценке стоимости бизнеса при инвестировании инвестор будет учитывать свои риски, поэтому оценка бизнеса будет меньше, чем ожидает предприниматель

Финансовый инвестор

- Четко определяемый и достижимый сегмент потребителей с острой потребностью
- Возникающий и растущий рынок, потенциально глобальный, где спрос превышает предложение
- Бизнес-модель предусматривает создание существенных барьеров входа для конкурентов в течение первых нескольких лет
- Стратегия роста, обеспечивающая необходимые обороты и прибыль в течение 3-7 лет, чтобы достичь необходимой инвестором рентабельности инвестиций
- Продукт/услуга воспринимается рынком
- Управленческая команда обладает навыками выполнения стратегии роста
- Акционеры и менеджмент готовы продать свои доли через 3-7 лет
- Устойчивая стратегия выхода через 3-7 лет
- Четкий план использования привлекаемых средств, четкие и измеримые цели, ориентация на выход
- Устойчивая стратегия ведения бизнеса. Денежный поток в пессимистичном сценарии способен вернуть инвестору первоначальные инвестиции
- Команда готова обсуждать оценку стоимости бизнеса

Стратегический инвестор

- Четко определяемый и достижимый сегмент потребителей с острой потребностью
- Возникающий и растущий рынок, потенциально глобальный, где спрос превышает предложение, *или сформировавшийся рынок, способный быстро воспринять продукт/услугу.*
- Создание существенных барьеров входа для конкурентов в течение первых нескольких лет
- *Масштабируемость и повторяемость продукта/услуги, что может сгенерировать значительную выручку для стратегического покупателя в течение первых лет после продажи.*
- Продукт/услуга воспринимается рынком
- *Управленческая команда обладает навыками стратегической продажи*
- Четкий план использования привлекаемых средств, четкие и измеримые цели, ориентация на выход
- Устойчивая стратегия ведения бизнеса. Денежный поток в пессимистичном сценарии способен вернуть инвестору первоначальные инвестиции
- Команда готова обсуждать оценку стоимости бизнеса
- Акционеры и менеджмент готовы продать свои доли через 3-7 лет
- Команда готова обсуждать оценку стоимости бизнеса

Dr. Tom McKaskill

Большинство бизнес-планов – просто проекция прошлого. Это просто сумасшествие в Excel. Как будто бы от того, что мы вставим цифры в Excel и экстраполируем их на три года вперед, это обязательно осуществится. Конечно, такое может случиться. Но это, скорее, надежда, чем стратегия. Прогнозы должны строиться на целом наборе реалистичных и проверяемых предположений. Для многих предпринимателей бизнес-план – это выражение того, что они хотят, чтобы произошло.

Бизнес-план для инвестора

Цель – убедить инвестора, что компания может достичь показателей, которых установил инвестор. Это означает:

- +25% ROI
- Определенные возможности расширения
- Выход через IPO или стратегическую продажу
- Определен потенциальный стратегический покупатель
- Требуется ограниченная поддержка
- Относительно низкие риски

Цель инвестора – не помощь в развитии бизнеса! Его цель – возврат на инвестиции!

Бизнес-план для инвестора

- В каком состоянии бизнес находится сейчас, каковы возможности роста?
 - Описание возможности
 - Валидация
- Какова стратегия выхода?
 - IPO
 - Стратегическая продажа
- Как вы планируете реализовать ее?
- Как привлекаемые средства будут использованы, как это поможет достичь конечной цели?

Стратегия / использование средств

■ Стратегия

- Детализированный план маркетинга
 - Размер, рост рынка, профиль потребителя, конкуренция
 - Продвижение, реклама, PR план
 - Доказательство эффективности
- План продаж
 - Целевые показатели продаж, план найма и обучения продавцов
 - Регулярность получения выручки и перспективы
- План разработки продукта
 - Этапы разработки и реализации продукта
 - Обеспечение качества, найм и обучение производственного персонала
 - План закупки оборудования
- ...

Презентация для инвестора

- Достаточное количество потребителей с явной потребностью
 - Товар/услуга, удовлетворяющие потребность; с уникальными свойствами, которые сложно копировать
 - Команда способна реализовать возможность
 - Высокая рентабельность инвестиций за счет IPO или стратегической продажи
- Время презентации: 2 минуты!

12 волшебных слайдов

1. Заголовок • Представление • Слоган • Контакты	2. О компании • Основные факт (год основания, кол-во сотрудников....) • Elevator pitch / миссия	3. Команда • Управленческая команда • Совет директоров • Советники	4. Проблема Какую проблему компания намерена решить?
5. Продукция и технологии • Описание продукта • План разработки • Дифференциация • Стоимость	6. Рынок • Тенденции • Фактический и прогнозный размер • Соответствие продукта рынку	7. Выход на рынок • Потребители • Каналы дистрибуции • Партнеры	8. Конкуренция • Конкуренты • Позиционирование
9. Барьеры входа • Как компания намерена удерживать КП	10. Цена и рентабельность • Модель ценообразования • Сегментация рынка • Рентабельность	11. Финансы • Фактические и прогнозные отчеты о Прибылях и убытках (5 лет)	12. Предложение и заключение • Требуемый объем финансов • Почему необходимо инвестировать в Вас?

Написание бизнес-плана

1. Резюме (пояснительная записка)
2. Обзор (информация о компании)
3. Целевые клиенты и рынки
4. Описание продукта и КП
5. Маркетинговая стратегия
6. Операционная деятельность и руководство компании
7. Финансовый раздел
8. Приложения

Структура бизнес-плана: резюме



- Пояснительная записка аккумулирует в себе наиболее важные аспекты бизнес-плана
- Каждое предложение содержит новую информацию
- О чем говорить:
 - Суть начинания
 - Уникальная возможность
 - Задачи менеджмента

Gravitonus



Резюме:

- 1. Рыночная возможность.** Сейчас в США проживает 253 000 людей с повреждениями спинного мозга. И 11 000 случаев случается ежегодно. У половины из них развивается тетраплегия, что означает парализацию тела ниже шеи. На данный момент повреждения спинного мозга не поддаются лечению. После повреждения человек теряет способность к самообеспечению, становится бременем для государства, семьи, самого себя. Средняя стоимость жизни человека с тетраплегией 2,9 млн. \$. Уровень безработицы среди них 76 %. Самоубийство – третья по частоте причина смерти людей с тетраплегией. Гравитонус – начинающая компания, основанная в России, специализирующаяся на разработке решений для инвалидов. Гравитонус разработал устройство, называемое Альтернативная Компьютерная Система Контроля (АКСК), для ограниченной, немобильной группы людей, привязанным к коляскам. Благодаря АКСК инвалиды смогут управлять компьютером также эффективно, как и с помощью обычных способов. АКСК – средство самореализации и активной жизни населения с повреждениями спинного мозга. Общая емкость рынка для АКСК для инвалидов около 3 млрд. \$. Кроме того, АКСК может найти применение в других направлениях: дополнительное средство управления для пилотов реактивных самолетов, средство управления для заядлых геймеров, « третья рука для космонавтов.
- 2. Продукт.** АКСК – небольшое устройство, полностью помещающееся в ротовой полости. Он содержит похожую на джойстик систему контроля и несколько кнопок, которые позволяют выполнять до 19 запрограммированных пользователем команд. Устройство укомплектовано закрытым программным обеспечением, беспроводной связью и управляемый голосом системой извлечения. Несколько технических разработок и ноу-хао делают устройство удобным в использовании и более быстрым, по сравнению с существующими на рынке устройствами. Также, он стоит дешевле, чем устройства с такой же функциональностью. АКСК успешно протестирован на 30 пациентах в течение 5 лет и готов к массовому производству. Продукт будет выведен на рынок по цене 3 000 \$, затем цена будет снижена до 2 000 \$, когда заработает эффект масштаба.
- 3. Команда.** Команда состоит из 6 человек с большим медицинским и техническим опытом (2 магистра и 1 доктор наук). Также команда имеет разнообразный деловой опыт, включая несколько стартапов хай-тек.
- 4. Бизнес-модель.** Гравитонус будет производиться в России с целью снижения затрат на материалы и оплату труда. Для дальнейшего развития АКСК и его маркетинга Гравитонус будет сотрудничать с компанией Интел. Гравитонус будет продавать АКСК на крупнейший рынок, в плане монетизации, - США посредством собственного торгового представительства и дистрибьютеров.
- 5. Инвестиции.** Гравитонус ищет финансирование для завершения разработки АКСК, получения соответствующих разрешений, организации массового производства и дистрибуции.

Описание компании



О чем говорить:

- Опишите компанию
- Предыстория компании
- Важные факты
- Текущее положение компании
- Планы на будущее

Целевые клиенты и рынки



О чем говорить:

- Клиенты: характеристики
- Клиенты: цифры
- Клиенты: факты
- Как определить клиентов
- Потребности клиентов
- Важность потребности
- Альтернативные способы удовлетворения потребности
- Почему эти способы малоэффективны
- Рынок: размер
- Рынок: конкуренты
- Рынок: схема дистрибуции

Описание продукта и преимуществ



- Описание продукта/услуги
- Ключевые выгоды
- Причины совершения покупки
- Требования канала дистрибуции
- Ваши преимущества перед конкурентами
- Долгое будущее компании

Маркетинговая стратегия



- Маркетинговые цели
- Стратегия позиционирования
- Приемы позиционирования
- Методы продвижения компании
- Стратегия дистрибуции
- Стратегия сбыта

Операционная деятельность



- Местоположение компании
- Краткое описание производственного процесса
- Отношения с поставщиками
- Аутсорсинг
- Управленческая деятельность
- Политика найма и обучения персонала
- Управленческая команда

Финансовый раздел



- Финансовый отчет о текущем состоянии
- Финансовые допущения
 - Объем продаж
 - Себестоимость
 - НИОКР
 - Маркетинг
 - Расходы на управление
 - Налоги
 - Амортизация
 - Дебиторская задолженность
- Прогноз финансовых показателей на 3-5 лет
- «Финансовая сводка»

Финансовые коэффициенты



- Финансовый отчет о текущем состоянии
- Финансовые допущения
 - Объем продаж
 - Себестоимость
 - НИОКР
 - Маркетинг
 - Расходы на управление
 - Налоги
 - Амортизация
 - Дебиторская задолженность
- Прогноз финансовых показателей на 3-5 лет
- «Финансовая сводка»

Структура бизнес-плана

■ I. РЕЗЮМЕ

- Описание бизнес-концепции и бизнеса
- Рыночная возможность и стратегия
- Целевой рынок и прогнозы
- Конкурентные преимущества
- Экономика и прибыльность
- Команда
- Предложение

■ II. ОТРАСЛЬ И КОМПАНИЯ и ЕЕ ПРОДУКТЫ или УСЛУГИ

- Отрасль
- Концепция компании
- Продукт или услуга
- Стратегии входа на рынок и стратегии роста

■ III. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ РЫНКА

- Клиенты
- Размер рынка и тенденции
- Конкуренция и конкурентные преимущества

Структура бизнес-плана

■ V. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

- Общая маркетинговая стратегия
- Ценообразование
- Тактика продаж
- Сервис и гарантия политика
- Е. Реклама и продвижение
- F. Дистрибуция

■ VI. ДИЗАЙН И ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ

- Состояние и задачи развития
- Риски
- Совершенствование продукции и новые продукты
- Затраты
- Вопросы собственности

■ VII. ПРОИЗВОДСТВО и плана деятельности

- Производственный цикл
- Географическое положение
- Услуги и улучшения
- Стратегии и планы

Структура бизнес-плана

- IX. ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА
- X. РИСКИ, ПРОБЛЕМЫ И ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ
- XI. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
 - Фактическая декларации о доходах и баланс
 - Прогноз движения денежных средств
 - Прогноз прибылей/убытков
 - Анализ безубыточности
 - Контроль затрат
- XII. ПРОЕКТ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИНВЕСТОРУ
 - Желаемый объем финансирования
 - Капитализация
 - Использование средств
 - Стратегия выхода
- XIII. Приложения

Спасибо за внимание!