

# Бизнес/стартап-план.



# Презентация проекта



## Цели презентации:

- Рассказать, что вы делаете
- Объяснить, почему инвестору это должно быть интересно,
- И, наконец, сказать, что инвестор должен сделать по результатам вашей презентации.

Лучшая стратегия не просить денег, а предлагать **ЗАРАБОТАТЬ.**

Для этого нужно показывать рост стоимости создаваемой компании с помощью таблицы капитализации. И помнить, что насколько вам нужны деньги, настолько инвесторам нужны хорошие продуманные проекты. Если вы хорошо подготовитесь вас несомненно ждёт успех.

# Они не привлекли инвестиции



# Критерии инвестиционной готовности:

- работоспособная и мотивированная команда;
- наличие качественного и понятного предложения, отражающего суть проекта и возможность инвестора получить прибыль;
- чётко обозначенный продукт/услуга, его новизна, решение проблемы потребителя, практическая реализуемость;
- наличие рынка для продукта/услуги, сформулированная маркетинговая стратегия;
- защищённость конкурентного преимущества ( часто это интеллектуальная собственность);
- обоснованные прогнозы продаж;
- возможность прибыльного "выхода" инвестора;
- готовность основателя компании к участию инвестора в управлении.



## Стадии развития инновационной компании



**Успех проекта — это не результат придумывания замечательной идеи, успех проекта полностью зависит от команды и правильности реализации. Успех проекта — это 10% удачи, 10% расчета и 80% компетенций и упорства в достижении цели.**



# БИЗНЕС/СТАРТАП- ПЛАН:

образец классического бизнес-плана по стандартам бизнес-планирования [UNIDO](#) (United Nations Industrial Development

Organization)

- Резюме
- Идея предлагаемого проекта
  - Общие исходные данные и условия.
  - Описание нового товара.
  - Оценка опыта предпринимательской деятельности.
  - Оценка рынка сбыта.
  - Описание потребителей нового товара.
  - Оценка конкурентов.
  - Оценка собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.
- План маркетинга
  - Цели маркетинга.
  - Стратегия маркетинга.
  - Финансовое обеспечение плана маркетинга.
- План производства
  - Изготовитель нового товара.
  - Наличие и требуемые мощности производства.
  - Материальные факторы производства.
  - Описание производственного процесса.
- Организационный план
  - Организационно-правовая форма собственности фирмы.
  - Организационная структура фирмы.
  - Распределение обязанностей.
  - Сведения о партнёрах.
  - Описание внешней среды бизнеса.
  - Трудовые ресурсы фирмы.
  - Сведения о членах руководящего состава.
- Финансовый план
  - План доходов и расходов.
  - План денежных поступлений и выплат.
  - Сводный баланс активов и пассивов фирмы.
  - График достижения безубыточности.
  - Стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование).
  - Оценка риска и страхование.
- Приложения

# СТАРТАП- ПЛАН VS БИЗНЕС-ПЛАНА :



## Разные виды стартапов

Изначально планирует стать большой, глобальной компанией

С первого дня работает на капитализацию

Берет деньги у инвестора под значительные перспективы в будущем

На ранней стадии – в основном нематериальные активы, некоторые из которых трудно оценить и поставить «на баланс»

Новый продукт, новый рынок, неизвестная бизнес-модель  
Высокая степень неопределенности

Вместо бизнес-плана – несколько опорных цифр в перспективе на будущее

**Амбиции**

**Запуск**

**Инвестиции**

**Активы**

**Новизна**

**Риски**

**Планы**

Может стать более крупным, но на каждом этапе развития приносит доход

С первого дня работает на выручку

Берет деньги у инвестора под участие в будущих доходах

На ранней стадии – в основном «твердые» активы, которые можно оценить

Традиционный продукт, рынок, бизнес-модель («кафе»)  
Низкая степень неопределенности

Подробный бизнес-план



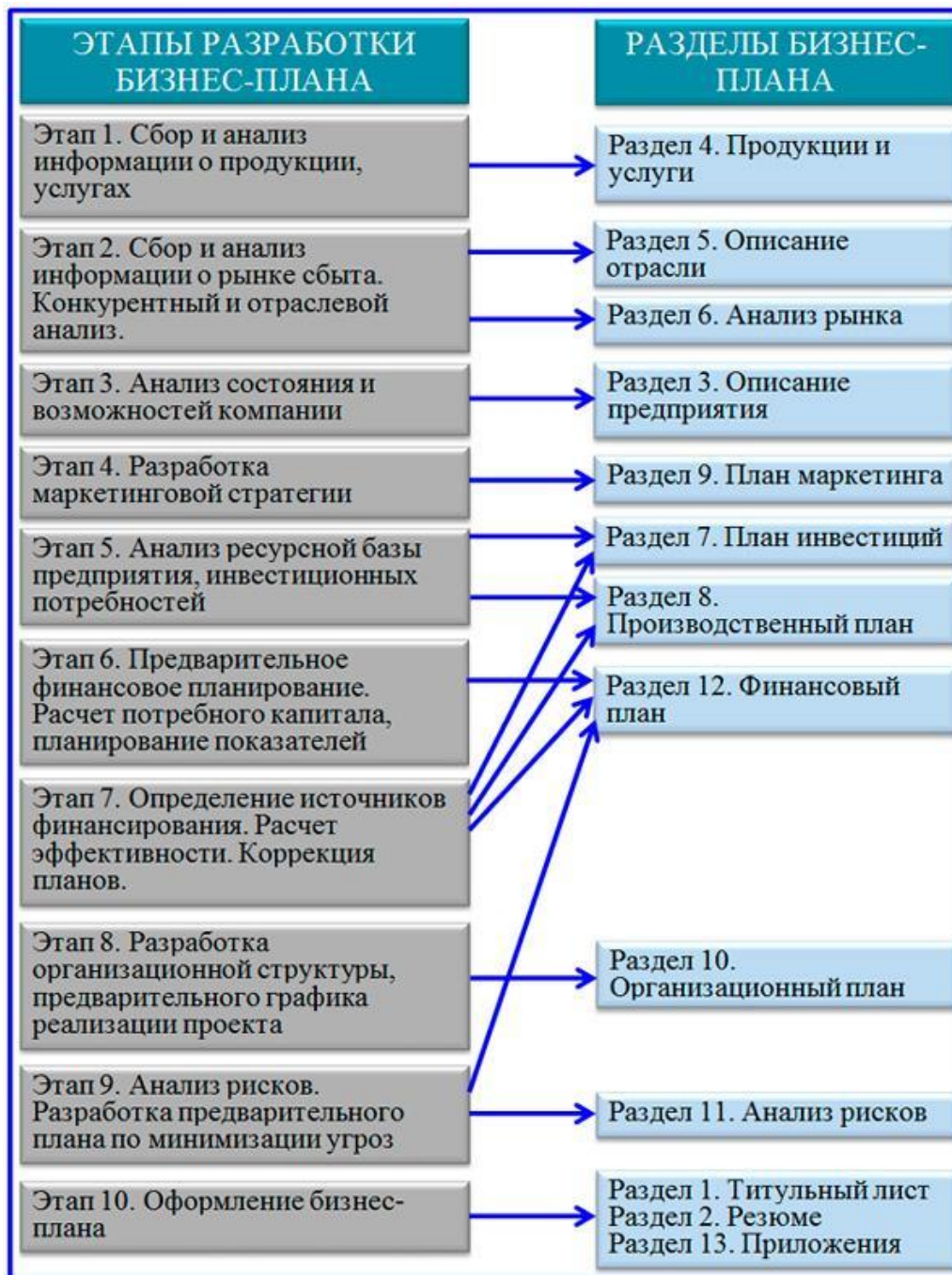
- **Бизнес-план как гороскоп — всегда неточен**
- **Бизнес-план требует создания идеального продукта**
- **Бизнес-план ограничивает**

# Порядок работы

К моменту создания стартап-плана вы должны были определиться:

- Какую проблему решает ваш проект;
- Каков спрос на ее решение и кому это нужно;
- Рынок / конкуренты;
- Ваше решение: ключевая технология;
- Ваше решение: преимущества перед конкурентами;
- Бизнес-модель: как всё будет работать;
- Маркетинг и продажи: как будете выходить на рынок;
- Ключевые показатели: гипотезы, прогнозы, метрики успеха;
- Команда: почему именно вы способны реализовать этот бизнес;
- Текущий статус (что сделано), план-график (что и когда планируется);
- Потребности в капиталовложениях (сколько нужно денег – и на что) / предложение инвестору (что вы за них готовы предложить).

Вы также должны провести customer development и, очень желательно, протестировать MVP.



Вне зависимости от типа бизнес-плана, документ должен обладать несколькими важными свойствами:

- достоверность;
- обоснованность (не забывайте про ссылки на источники информации и приведение подробных расчётов);
- своевременность;
- достаточность - наличие минимального необходимого объема информации;
- доступность (понятность) восприятия участниками проекта;
- убедительность;
- конкретность;
- краткость.





Ключевые партнеры



КТО ПОМОГАЕТ ВАМ

Ключевые виды деятельности



ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ

Предоставленная ценность



КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ОКАЗЫВАЕТЕ ПОМОЩЬ

Взаимоотношения с клиентами



КАК ВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ

Клиенты



КОМУ ПОМОГАЕТЕ ВЫ

Ключевые ресурсы



КТО ВЫ ЕСТЬ И ЧЕМ ВЛАДЕЕТЕ

Каналы сбыта



КАК О ВАС УЗНАЮТ И КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ДОСТАВЛЯЕТЕ ЦЕННОСТЬ

Издержки

ЧТО ВЫ ВКЛАДЫВАЕТЕ



Доходы

ЧТО ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ





# Отличие бизнес-модели от бизнес-плана

|                                     | Бизнес-модель  | Бизнес-план   |
|-------------------------------------|--|---|
| Разработанность инструментария      | В зависимости от подхода, составляющие элементы различаются        | Четкая структура, разработанная методология, элементы практически совпадают в разных подходах |
| Необходимость первоначальных знаний | Можно создавать не имея «специальных» знаний                       | Требует определенного периода обучения  |
| Фокус                               | Отражает специфику бизнеса   | Больше сфокусирован на шагах реализации стратегии   |
| Основная задача                     | Показать источники прибыли   | Составить план достижения поставленных целей  |
| Преимущества                        | Простая и наглядная, показывает суть бизнеса                       | В случае тщательной проработки уменьшает риски, инструмент привлечения инвесторов             |
| Недостатки                          | Излишне схематична, часто отсутствует план по реализации стратегии | Сложный инструмент, требующих специальных знаний  |

Процесс тестирования гипотез — это процесс тестирования бизнес-модели для решения главного уравнения: какой может оказаться стоимость привлечения одного покупателя, и окажется ли эта стоимость привлечения меньше того, сколько мы может на этом покупателе заработать

| Переменные затраты на одну покупку  |  | Примечание  |
|-------------------------------------|--|---|
| Средний чек:                        |  | Средняя стоимость одной покупки   |
| Маржа:                              |  | Процент от этой стоимости, которые идет вам   |
| Получили:                           |  | Средний чек * Маржа   |
| <b>Вычеты из переменных затрат</b>  |  |   |
| Стоимость привлечения покупателя:   |  | Например, делите деньги, потраченные на рекламу, на количество покупок  |
| Стоимость доставки/хранения товара: |  | Стоимость доставки товара со склада поставщика, если работаем под заказ или средняя стоимость хранения товара (товар средней величины, хранящийся на складе среднее время до покупки) |
| Налог:                              |  | Например, 6% от оборота в случае одного из вариантов УСН  |
| Вычетов:                            |  | Сумма вычетов   |
|                                     |  |   |
| Заработали на одной покупке:        |  | Получили – Вычеты   |
|                                     |  |   |
| Постоянные затраты в месяц:         |  | Сумма всех постоянных затрат  |
|                                     |  |   |
| Нужно продавать товаров в месяц:    |  | Постоянные затраты / Заработали на одной покупке  |
| Требуемый оборот в месяц:           |  | Нужно продавать товаров * Средний чек   |

# Маркетинговая стратегия (покажите перспективы)

## **Маркетинговый анализ.**

Потенциал и перспективы рынка .

Определение и характеристика целевых регионов

Сегментация рынка и потенциальных клиентов.

Анализ каналов продаж

Конкурентный анализ.

SWOT-анализ

## **Маркетинг-план.**

Стратегия позиционирования.

Продуктовая политика.

Ценовая политика.

Система продаж

Сбытовая и коммуникационная политика.

## **Стратегия развития проекта**

Этапы реализации.

Конкурентная стратегия.

Риски

# РЫНОК

- Маркетинговые исследования рынка?
- Какова динамика развития рынка (как рос рынок в прошлом)?
- Каков сложившийся уровень цен?
- Как выглядит цепочка добавленной стоимости на рынке? Какое место вы занимаете в ней?
- Кто является вашим потенциальным потребителем? Где они находятся?
- Кто является вашим прямым конкурентом? А кто косвенным? Что может быть альтернативой вашему продукту?
- Существуют ли барьеры на рынке?
- Каковы ваши основные конкурентные преимущества?

# Рынок

- Ищите большие, растущие рынки и докажите это своими исследованиями и аналитическими выкладками. Не забывайте про конкурентов: скорее всего, над решением этой проблемы, если она действительно существует, уже кто-то работает.
- В итоге: создайте финансовую модель вашей компании в Excel файле, который покажет, сколько вы будете зарабатывать через три или пять лет, и продемонстрирует инвестору будущую стоимость вашей компании.

# Показатели проекта

| ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ                                   |      | 7/ 2015  | 8/ 2015       | 9/ 2015         | 10/ 2015      | 11/ 2015 | 12/ 2015   | 1/ 2016      | 2/ 2016       | 3/ 2016   | 4/ 2016     |
|---|------|----------|---------------|-----------------|---------------|----------|------------|--------------|---------------|-----------|-------------|
| <b>РАСЧЕТЫ С БЮДЖЕТОМ</b>                           |      |          |               |                 |               |          |            |              |               |           |             |
| По налогу на прибыль                                | руб. | 0        | 3 000         | 60 966          | 62 431        | 62 431   | 62 471     | 60 856       | 65 515        | 65 480    | 65 735      |
| По прочим налогам и платежам                        | руб. | 0        | 3 000         | 56 160          | 56 160        | 56 160   | 56 160     | 56 160       | 56 160        | 56 160    | 56 160      |
| <b>РАСЧЕТЫ С ПЕРСОНАЛОМ</b>                         |      |          |               |                 |               |          |            |              |               |           |             |
| Текущая задолженность по заработной плате           | руб. | 0        | 5 000         | 93 600          | 93 600        | 93 600   | 93 600     | 93 600       | 93 600        | 93 600    | 93 600      |
| <b>Изменение чистого оборотного капитала</b>        | руб. | <b>0</b> | <b>-8 000</b> | <b>-146 566</b> | <b>-1 465</b> | <b>0</b> | <b>-40</b> | <b>1 615</b> | <b>-4 659</b> | <b>36</b> | <b>-255</b> |
| СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ                                 |      | 7/ 2015  | 8/ 2015       | 9/ 2015         | 10/ 2015      | 11/ 2015 | 12/ 2015   | 1/ 2016      | 2/ 2016       | 3/ 2016   | 4/ 2016     |
| Средства собственников                              | руб. | 550 000  | 0             | 0               | 0             | 0        | 0          | 0            | 0             | 0         | 0           |
| КРЕДИТЫ   |      | 7/ 2015  | 8/ 2015       | 9/ 2015         | 10/ 2015      | 11/ 2015 | 12/ 2015   | 1/ 2016      | 2/ 2016       | 3/ 2016   | 4/ 2016     |
| <b>Новые кредиты</b>                                |      |          |               |                 |               |          |            |              |               |           |             |
| Поступление денег от кредита                        | руб. | 500 000  | 0             | 0               | 0             | 0        | 0          | 0            | 0             | 0         | 0           |
| Погашение основного долга                           | руб. | 0        | 21 739        | 21 739          | 21 739        | 21 739   | 21 739     | 21 739       | 21 739        | 21 739    | 21 739      |
| Выплаченные проценты                                | руб. | 0        | 4 589         | 4 382           | 4 176         | 3 969    | 3 763      | 3 556        | 3 349         | 3 143     | 2 936       |
| Задолженность на конец текущего периода             | руб. | 504 750  | 483 011       | 461 272         | 439 533       | 417 793  | 396 054    | 374 315      | 352 576       | 330 837   | 309 098     |
| ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА                         |      | 7/ 2015  | 8/ 2015       | 9/ 2015         | 10/ 2015      | 11/ 2015 | 12/ 2015   | 1/ 2016      | 2/ 2016       | 3/ 2016   | 4/ 2016     |
| Выручка от реализации (без НДС)                     | руб. | 0        | 0             | 480 600         | 627 100       | 627 100  | 631 100    | 469 600      | 627 100       | 627 100   | 627 100     |
| Затраты на производство (без НДС)                   | руб. | 38 250   | 263 005       | 434 067         | 441 919       | 443 712  | 445 006    | 440 949      | 444 093       | 447 886   | 442 680     |
| Прибыль до налога, процентов и амортизации (ЕБИТДА) | руб. | -33 500  | -253 000      | 60 590          | 200 340       | 198 340  | 200 840    | 43 190       | 197 340       | 193 340   | 198 340     |
| Прибыль до процентов и налога (ЕБИТ)                | руб. | -33 500  | -258 417      | 50 915          | 189 357       | 187 357  | 189 857    | 32 207       | 186 357       | 182 357   | 187 357     |
| Прибыль до налогообложения                          | руб. | -38 250  | -263 005      | 46 533          | 185 181       | 183 388  | 186 094    | 28 651       | 183 007       | 179 214   | 184 420     |
| Чистая прибыль (убыток)                             | руб. | -38 250  | -263 005      | 41 727          | 178 910       | 177 117  | 179 783    | 23 955       | 173 652       | 169 894   | 174 845     |
| Нераспределенная прибыль (за период)                | руб. | -38 250  | -263 005      | 41 727          | 178 910       | 177 117  | 179 783    | 23 955       | 173 652       | 169 894   | 174 845     |
| Инвестиции во внеоборотные активы                   | руб. | -442 000 | -219 000      | -16 500         | 0             | 0        | 0          | 0            | 0             | 0         | 0           |
| Инвестиции в оборотный капитал                      | руб. | 0        | 8 000         | 146 566         | 1 465         | 0        | 40         | -1 615       | 4 659         | -36       | 255         |
| Собственные средства и целевое финансирование       | руб. | 550 000  | 0             | 0               | 0             | 0        | 0          | 0            | 0             | 0         | 0           |
| Привлечение кредитов                                | руб. | 500 000  | 0             | 0               | 0             | 0        | 0          | 0            | 0             | 0         | 0           |
| Погашение кредитов                                  | руб. | 0        | -21 739       | -21 739         | -21 739       | -21 739  | -21 739    | -21 739      | -21 739       | -21 739   | -21 739     |
| Выплата процентов по кредитам                       | руб. | 0        | -4 589        | -4 382          | -4 176        | -3 969   | -3 763     | -3 556       | -3 349        | -3 143    | -2 936      |
| Суммарный денежный поток за период                  | руб. | 574 500  | -490 328      | 159 729         | 169 619       | 166 361  | 169 067    | 11 584       | 167 555       | 159 102   | 164 345     |
| Денежные средства на начало периода                 | руб. | 0        | 574 500       | 84 172          | 243 901       | 413 520  | 579 881    | 748 949      | 760 532       | 928 088   | 1 087 190   |
| Денежные средства на конец периода                  | руб. | 574 500  | 84 172        | 243 901         | 413 520       | 579 881  | 748 949    | 760 532      | 928 088       | 1 087 190 | 1 251 535   |

# Продажи

- Для того, чтобы продать продукт, вы должны, во-первых, найти того самого человека, который у вас его купит и уговорить его это сделать. А самое главное — взять у него деньги
- Очень важно показать инвестору, и лучше всего уже на опыте, как у вас работает юнит-экономика в цифрах - это прибыль и убыток в расчете на одного клиента – совокупный показатель, который определяет, есть ли финансовый смысл в масштабировании проекта и где у него точка безубыточности.



# ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ:

- Можете рассказать "на пальцах" как работает технология? А у конкурентов? Кем и когда была подтверждена реализуемость технологии?
- Как устроено оборудование? Каковы специфические требования к оборудованию?
- Что является интеллектуальной собственностью проекта? Как охраняется?
- Что предполагается улучшить в продукте/технологии? Как? За чей счёт? Кому будут принадлежать права на улучшенные продукт или технологию?

Технологии не являются окончательным продуктом. Это лишь средство для построения продукта. У конечного продукта существует набор основных и дополнительных «фич», которые вы постоянно развиваете, чтобы увеличивать аудиторию, есть цена и есть COGS.

Cost of goods sold – это себестоимость. Собственно, именно она определяет, сколько вы зарабатываете на продаже единицы каждого продукта. Для инвестора это очень важный показатель, который дает ему понимание, какую прибыль в итоге принесет ваша компания.

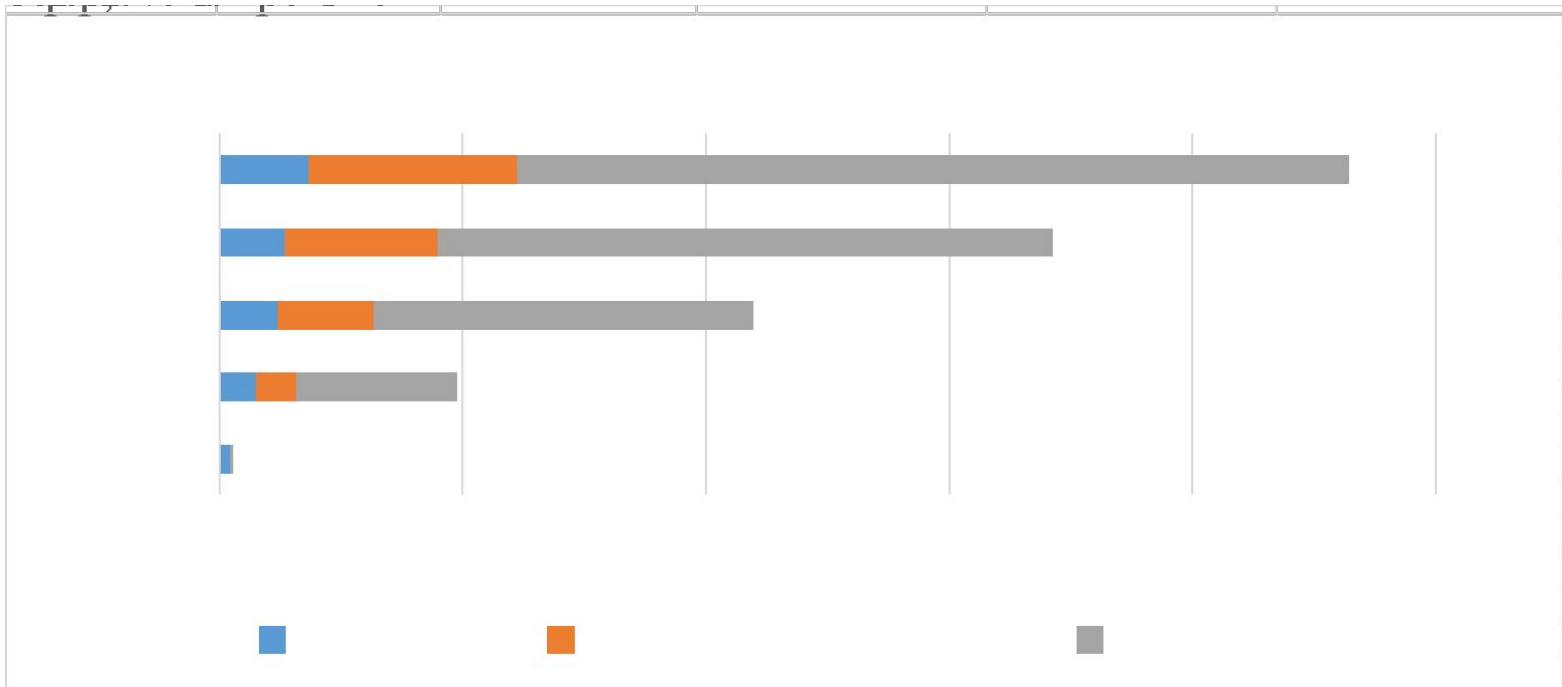
# ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН:

- производство и офис: где будут размещены, необходимость в ремонте помещения и подведения инфраструктуры, стоимость подготовки, кто будет делать, в какие сроки;
- оборудование офиса: оформление, рабочие места, оргтехника, касса, эквайринг, шоу-рум;
- необходимые лицензии, проект и разрешающая документация для производства, кто и как получает эту документацию;
- оборудование для производства: стоимость, кто у кого покупает и когда, доставка, кто монтирует и когда, кто осуществляет гарантийный и постгарантийный сервис;
- сырьё для производства: производители, условия закупки, места и условия хранения, оптимальное количество объёма хранения;
- как будет осуществляться отгрузка продаваемой продукции, место, документы, расчёты, постпродажный сервис;
- как будет организована доставка продукции в другие регионы;
- производственный и технический персонал: ключевые позиции, где искать, как отбирать, оформление, мотивация, инструкции, контроль деятельности;
- действия по продвижению продукта на рынок;
- как отслеживать эффективность маркетинговых компаний;

# Календарный план работ

| Вид деятельности  | Ответственный                       | Дедлайн    | 6-12<br>июля | 13-19.0<br>7 | 20-26.0<br>7 | 27.07-0<br>2.08 | 03.-09.0<br>8 | 10.08-1<br>6.08 | 17.08-2<br>3.08 | 24.08-3<br>0.08 | 31.08-6.<br>09 |
|---|-------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| <b>Организационные вопросы</b>  |                                     |            |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Подписание в Агате поручительств  | Ольга, Анна,<br>Андрей<br>Орестович |            |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Подготовка пакета документов для подачи на<br>субсидию КРППР                                  | Анна, Ольга                         | 17.07.2015 |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Подача документов в КРППР на программу<br>субсидирования                                      | Анна                                | 20.07.2015 |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Защита бизнес-план в КРППР  | Анна                                |            |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| <b>Организация продаж</b>   |                                     |            |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Подготовка скриптов (общий по услугам, для<br>дня открытых дверей)                            | Ольга                               | 26.07.2015 |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Оптимизация CRM Битрикс под нас<br>(написать запрос в Битрикс, узнать<br>стоимость и условия) | Анна                                | 26.07.2015 |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Внесение клиентов в систему Битрикс   | Анна                                | 26.07.2015 |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Составить список и желаемые показатели<br>эффективности продаж                                | Ольга                               | 13.07.2015 |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| <b>Бухгалтерия</b>  |                                     |            |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Оплатить и настроить бухгалтерскую<br>программу   | Ольга                               | 09.07.2015 |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Подготовка квартального отчета  | Ольга                               | 15.07.2015 |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| <b>Дизайн</b>   |                                     |            |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Создание шаблона документов   | Тоня, Анна                          | 17.07.2015 |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Создание макета оформления окон   | Тоня, Анна                          | 17.07.2015 |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |
| Изготовление и наклейка пленки на окна  | Анна                                | 21.07.2015 |              |              |              |                 |               |                 |                 |                 |                |

# Финансовый план.



- К концу 2015 г. количество клиентов достигнет **2000**. В год мы можем прибавлять по 8000 клиентов. Расходы 1 предприятия в среднем **15 т.р. в год**. Уже к концу 2016 г. выручка приблизится к 100 млн. руб., а прибыль будет около **65 млн. руб.**
- Расходы: ЗП, продвижение, аренда, серверы, СУБД.

# БДР

| ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ                           |      | 7/ 2015 | 8/ 2015  | 9/ 2015 | 10/ 2015 | 11/ 2015 | 12/ 2015 | 1/ 2016 | 2/ 2016 | 3/ 2016 | 4/ 2016 | 5/ 2016 | 6/ 2016 |
|--|------|---------|----------|---------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Выручка (нетто)</b>                               | руб. | 0       | 0        | 480 600 | 627 100  | 627 100  | 631 100  | 469 600 | 627 100 | 627 100 | 627 100 | 627 100 | 449 600 |
| <b>Себестоимость</b>                                 | руб. | 0       | 5 417    | 215 005 | 221 563  | 222 563  | 223 063  | 219 213 | 222 563 | 222 563 | 222 563 | 222 563 | 218 113 |
| <b>Валовая прибыль</b>                               | руб. | 0       | -5 417   | 265 595 | 405 537  | 404 537  | 408 037  | 250 387 | 404 537 | 404 537 | 404 537 | 404 537 | 231 487 |
| Оплата административного и коммерческого персонала   | руб. | 0       | 13 000   | 67 600  | 67 600   | 67 600   | 67 600   | 67 600  | 67 600  | 67 600  | 67 600  | 67 600  | 67 600  |
| Административные расходы                             | руб. | 18 500  | 170 000  | 132 080 | 133 580  | 134 580  | 135 580  | 135 580 | 135 580 | 134 580 | 134 580 | 132 080 | 132 080 |
| Коммерческие расходы                                 | руб. | 15 000  | 70 000   | 15 000  | 15 000   | 15 000   | 15 000   | 15 000  | 15 000  | 20 000  | 15 000  | 10 000  | 15 000  |
| Проценты   | руб. | 4 750   | 4 589    | 4 382   | 4 176    | 3 969    | 3 763    | 3 556   | 3 349   | 3 143   | 2 936   | 2 730   | 2 523   |
| <b>Прибыль (убыток) от операционной деятельности</b> | руб. | -38 250 | -263 005 | 46 533  | 185 181  | 183 388  | 186 094  | 28 651  | 183 007 | 179 214 | 184 420 | 192 127 | 14 283  |
| <b>Прибыль до налогообложения</b>                    | руб. | -38 250 | -263 005 | 46 533  | 185 181  | 183 388  | 186 094  | 28 651  | 183 007 | 179 214 | 184 420 | 192 127 | 14 283  |
| Налог на прибыль                                     | руб. | 0       | 0        | 4 806   | 6 271    | 6 271    | 6 311    | 4 696   | 9 355   | 9 320   | 9 575   | 9 952   | 4 496   |
| <b>Чистая прибыль (убыток)</b>                       | руб. | -38 250 | -263 005 | 41 727  | 178 910  | 177 117  | 179 783  | 23 955  | 173 652 | 169 894 | 174 845 | 182 174 | 9 787   |
| ПРИЛОЖЕНИЕ К ОТЧЕТУ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ             |      | 7/ 2015 | 8/ 2015  | 9/ 2015 | 10/ 2015 | 11/ 2015 | 12/ 2015 | 1/ 2016 | 2/ 2016 | 3/ 2016 | 4/ 2016 | 5/ 2016 | 6/ 2016 |
| Прибыль до налога, процентов и амортизации (ЕБИТДА)  | руб. | -33 500 | -253 000 | 60 590  | 200 340  | 198 340  | 200 840  | 43 190  | 197 340 | 193 340 | 198 340 | 205 840 | 27 790  |
| Прибыль до процентов и налога (ЕБИТ)                 | руб. | -33 500 | -258 417 | 50 915  | 189 357  | 187 357  | 189 857  | 32 207  | 186 357 | 182 357 | 187 357 | 194 857 | 16 807  |
| Посленалоговая операционная прибыль (NOPLAT)         | руб. | -33 500 | -258 417 | 50 915  | 189 357  | 187 357  | 189 857  | 32 207  | 186 357 | 182 357 | 187 357 | 194 857 | 16 807  |

# БДДС

| ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ                     |      | 7/ 2015          | 8/ 2015         | 9/ 2015        | 10/ 2015       | 11/ 2015       | 12/ 2015       | 1/ 2016        | 2/ 2016        | 3/ 2016          | 4/ 2016          | 5/ 2016          | 6/ 2016          |
|---|------|------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Поступления от продаж                                 | руб. | 0                | 0               | 480 600        | 627 100        | 627 100        | 631 100        | 469 600        | 627 100        | 627 100          | 627 100          | 627 100          | 449 600          |
| Затраты на материалы и комплектующие                  | руб. | 0                | 0               | -20 570        | -24 820        | -24 820        | -25 320        | -21 470        | -24 820        | -24 820          | -24 820          | -24 820          | -20 370          |
| Зарплата  | руб. | 0                | -10 000         | -187 200       | -187 200       | -187 200       | -187 200       | -187 200       | -187 200       | -187 200         | -187 200         | -187 200         | -187 200         |
| Общие затраты   | руб. | -33 500          | -240 000        | -156 080       | -158 580       | -160 580       | -161 580       | -161 580       | -161 580       | -165 580         | -160 580         | -153 080         | -158 080         |
| Налоги  | руб. | 0                | -3 000          | -60 966        | -62 431        | -62 431        | -62 471        | -60 856        | -65 515        | -65 480          | -65 735          | -66 112          | -60 656          |
| Выплата процентов по кредитам                         | руб. | 0                | -4 589          | -4 382         | -4 176         | -3 969         | -3 763         | -3 556         | -3 349         | -3 143           | -2 936           | -2 730           | -2 523           |
| <b>Денежные потоки от операционной деятельности</b>   | руб. | <b>-33 500</b>   | <b>-257 589</b> | <b>51 402</b>  | <b>189 893</b> | <b>188 100</b> | <b>190 766</b> | <b>34 938</b>  | <b>184 635</b> | <b>180 877</b>   | <b>185 829</b>   | <b>193 158</b>   | <b>20 771</b>    |
| Инвестиции в здания и сооружения                      | руб. | -150 000         | 0               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Инвестиции в оборудование и прочие активы             | руб. | -177 000         | -219 000        | -16 500        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Прирост чистого оборотного капитала                   | руб. | 0                | 8 000           | 146 566        | 1 465          | 0              | 40             | -1 615         | 4 659          | -36              | 255              | 378              | -5 456           |
| <b>Денежные потоки от инвестиционной деятельности</b> | руб. | <b>-442 000</b>  | <b>-211 000</b> | <b>130 066</b> | <b>1 465</b>   | <b>0</b>       | <b>40</b>      | <b>-1 615</b>  | <b>4 659</b>   | <b>-36</b>       | <b>255</b>       | <b>378</b>       | <b>-5 456</b>    |
| Поступления собственного капитала                     | руб. | 550 000          | 0               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Поступления кредитов                                  | руб. | 500 000          | 0               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Возврат кредитов                                      | руб. | 0                | -21 739         | -21 739        | -21 739        | -21 739        | -21 739        | -21 739        | -21 739        | -21 739          | -21 739          | -21 739          | -21 739          |
| <b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>     | руб. | <b>1 050 000</b> | <b>-21 739</b>  | <b>-21 739</b> | <b>-21 739</b> | <b>-21 739</b> | <b>-21 739</b> | <b>-21 739</b> | <b>-21 739</b> | <b>-21 739</b>   | <b>-21 739</b>   | <b>-21 739</b>   | <b>-21 739</b>   |
| Суммарный денежный поток за период                    | руб. | 574 500          | -490 328        | 159 729        | 169 619        | 166 361        | 169 067        | 11 584         | 167 555        | 159 102          | 164 345          | 171 796          | -6 425           |
| Денежные средства на начало периода                   | руб. | 0                | 574 500         | 84 172         | 243 901        | 413 520        | 579 881        | 748 949        | 760 532        | 928 088          | 1 087 190        | 1 251 535        | 1 423 331        |
| <b>Денежные средства на конец периода</b>             | руб. | <b>574 500</b>   | <b>84 172</b>   | <b>243 901</b> | <b>413 520</b> | <b>579 881</b> | <b>748 949</b> | <b>760 532</b> | <b>928 088</b> | <b>1 087 190</b> | <b>1 251 535</b> | <b>1 423 331</b> | <b>1 416 906</b> |

## Основные показатели:

- **EBITDA** (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization — англ.). Прибыль компании до выплаты процентов, налогов и амортизационных отчислений. EBIT плюс амортизационные отчисления. **Пример употребления:** Пошёл мериться ебитдой.
- **IRR** (Internal rate of return — англ.). Внутренняя ставка доходности, показатель доходности cash flow (денежного потока). **Пример употребления:** Рассказал про IR своим ЗФ, остались только fools (стартаперский фольклор).
- **NPV** (Net present value — англ.). Буквально — чистый дисконтированный доход. **Пример употребления:** Оценить свои мечты о будущем можно с помощью НПВ.  
Если  $NPV \geq 0$ , то решение об инвестициях принимается



# Дополнительные показатели:

- **EBIT** (Earning before interest and tax — англ.), или ЭБИТ. Доходы до вычета процентов и налогов. Считается показателем оперативной эффективности организации. **Пример употребления:** Инвестор провел ферст рефьюжл, опираясь на эбит.
- **P&L** (Profits and losses — англ.). Буквально — прибыль и убытки. Форма финансовой отчетности и планирования — отчет о прибылях и убытках. **Пример употребления:** Три страшных буквы — ПНЛ — обеспечивают спокойствие инвесторов.
- **Post money** (англ.). Оценка компании с учетом полученных инвестиций. **Пример употребления:** Провел постмани валюэйшен перед очередной стадией — обеспечил приток кофаундеров.
- **Pre money** (англ.). Оценка компании до вложения в нее инвестиций. **Пример употребления:** Премани валюэйшен позволяет оценить левередж компании.
- **Leverage** (англ.). Буквально — соотношение. Соотношение между собственными средствами и внешними инвестициями. **Пример употребления:** Если ты бутстреппер, то твой левередж равен нулю.



# РИСКИ

1. Финансовые:
  - Неспособность своевременно реализовывать проекты с запланированными параметрами
  - Неспособность привлекать инвестиции
2. Стратегические:
  - Ошибки в маркетинговой стратегии
  - Изменение покупательских предпочтений
  - Повышение конкурентной активности
  - Ошибки в выборе продукта
3. Проектные риски
  1. Технологические ошибки:
    - Просчёты технологических операций
    - Недостаточная или ошибочная информация
    - Игнорирование новых технологий
  2. Человеческий фактор
    - Плохой проектный менеджмент
    - Неквалифицированный персонал
    - Личностный фактор ( стресс, возраст, проблемы в семье, здоровье, финансовые проблемы)
    - Потеря ключевых сотрудников
  3. Ошибки процесса реализации проекта
    1. Недостаточная информация о потребностях клиента
    2. Недостаток управления/исполнительской поддержки.
    3. Плохое предварительное планирование.
    4. Желание получить быстрый результат.
    5. Нереалистичные ожидания
    6. Не определён ответственный сотрудник за выполнение конкретного пункта плана.
    7. Нечёткие, неясные задачи, виденье, цели проекта
    8. Сжатие планов – слишком оптимистичный календарный план
    9. Плохая коммуникация
    10. Концентрация на технологических вопросах в ущерб организационным

# Риски:

## 1. Операционные:

- Слабая организационная культура компании
- Ошибки операционного менеджмента
- Мошенничество
- Клиентские рекламации
- Ухудшение отношений с подрядчиками
- Недостатки информационно-коммуникационной системы
- Недостаточное количество и/или квалификация персонала

## 2. Технологические:

- Сбои в работе компьютерных систем
- Потеря данных и нарушение работы информационных систем
- Несанкционированное проникновение к базам данных, атаки хакеров, спам и заражение вирусами
- Излишнее увлечение сотрудников «работой» в Интернете

## 3. Политические.

- Смена руководства города, комитетов и ведомств
- Смена политического курса

## 4. Риск потери репутации

- Невыполнение взятых на себя обязательств
- Недостаточная реклама и PR
- Игнорирование враждебных действий конкурентов, неформальных и неправительственных организаций.

# **Ещё один способ привлечения инвестиций – найти деньги в собственном бизнесе.**

## **1. «Остановиться» и проанализировать текущую деятельность по ключевым параметрам:**

- Продукт
- Организационная структура и функционал
- Персонал
- Бизнес процессы
- Клиентская база
- Объёмы продаж
- Маркетинг
- Реклама (продвижение)
- Технология производства
- Логистика
- Финансы и учёт (БДР и БДДС)

## 2. Организовать маркетинг

- Стратегические цели
- Маркетинговые цели
- Финансовые цели
- Нефинансовые цели

### *Персонал*

Структура коммерческого подразделения

Функционал и зоны ответственности

Система подбора, адаптации и обучения персонала

Teambuilding

Система оценки и контроля персонала

Техническая грамотность персонала

### *Процессы и стандарты*

Техники продаж

Система оценки и контроля персонала

Система оценки эффективности продаж (KPI)

Воронка продаж

Процессы продаж

Стандарты продаж

Автоматизация продаж

Система управления персоналом

Система управления продажами

Система управления взаимоотношениями с клиентами

Система оплаты труда

Система мотивации персонала

# Контролируй, а то проиграешь

...

- 1. Нет точек контроля – нет контроля!**
- 2. Нет контроля – нет бизнеса!**

# **Правила контроля:**

**1. Поставить конкретные измеряемые цели.**

**2. Определить ключевые точки контроля (контролировать можно только по конкретным параметрам!)**

**2. Чем меньше период контроля, тем больше шансов успеть спасти бизнес!**



*Жизнь прекрасна...*



**Александр  
Гаврюшенко**