



Инвестиционный консалтинг. Технологии развития
бизнеса. Слияния и поглощения. Оценка бизнеса.

Финансовая модель – главный документ проекта

Сводим сложное к простому на практических примерах

Махачкала
2017

ЧТО ХОЧЕТ ПОНЯТЬ ИНВЕСТИТОР/БАНКИР?

Компания должна выглядеть белой и пушистой...

Общая характеристика

- Реквизиты и юридическая форма
- Фактический адрес (адреса)
- Участие в холдинге или группе компаний (если применимо)
- Руководящие органы по Уставу
- Ф.И.О. и должность руководителя
- Нынешние владельцы предприятия
- Действующие органы управления
- Действующая организационная структура
- Число работников согласно штатному расписанию
- Годовая выручка от реализации продукции (работ, услуг)



Это не просто формальность: выводы внешнего наблюдателя могут быть не очевидны даже для Вас!

Продукция предприятия

- Основная продукция предприятия (продукты или услуги?)
- Новая (разрабатываемая) продукция
- Объем выпуска продукции по видам и модификациям каждого вида, возможность масштабирования
- Возможность диверсификации
- Основные рынки сбыта
- Основные каналы сбыта



Рынок – канал – потребитель: вложенные смыслы коммерческой деятельности

Оборудование и инфраструктура

- Наличие производственного оборудования
- Объемы и мощность энергоресурсов и других внешних ресурсов, подаваемых на производство
- Состояние коммуникаций
- Транспортное обеспечение
- Наличие площадей для складирования готовой продукции

- ...все, что нам необходимо для работы!



Что из этого уже есть, а чего не хватает?
Планируете приобрести/создать – смотрите бюджет!

ПОСТРОЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ

«Наши цели ясны, задачи определены. За работу, товарищи!»

С чего начать?

- Выбираем горизонт планирования*:
 - Оптимально – 4-5 лет
 - Для крупных производственных проектов с большим сроком окупаемости – до 10 лет
- Задаем ежегодные коэффициенты изменения (как правило, рост):
 - Цены на продукцию и услуги компании – 1,1 (на второй и третий год проекта) и 1,05 (последующие годы)
 - Стоимость комплектующих – от 1,1
 - Затраты на ФОТ, накладные расходы – 1,1
 - ...

Все коэффициенты условны, для правильного прогноза следует учитывать риски ведения бизнеса

Основные гипотезы и допущения

Выделяем показатели, на основе которых строится прогноз:

Базовые экономические параметры	
Курс доллара США к рублю	65
Ставка отчислений на ФОТ	30%
Ставка налога на прибыль	0%
% амортизации за период (1 месяц)	2%
Стоимость первоначальной подготовки помещений (ремонт, оборудование) и лицензирования	
Ставка аренды, тыс.руб. за кв.м в мес.	2,3
Ремонт помещений, тыс.руб. за кв. метр	10
Лицензирование медицинского учреждения	200
Программы клиники	
Программа 1	
Продолжительность программы, мес.	12
Стоимость программы, тыс. руб.	300
Максимальная загрузка (количество пациентов)	120



Допущения индивидуальны для каждого бизнеса

Определяем стоимость продукта

Прогноз стоимости программных продуктов ALFA Enterprise, тыс.руб.	2017	2018
Операционные системы семейства <i>ALFA OS</i>		
Alfa OS (ОС для рабочих станций)	6	6
ALFA OS PE OEM (ОС для персонального использования)	0,75	0,75
Операционные системы семейства <i>ALFA OS</i> для серверов:		
ALFA OS Server	12	12
ALFA OS Server OEM	10	10
Операционные системы семейства <i>ALFA Android</i> для мобильных устройств:		
Clio Desktop (ОС для персональных компьютеров)	1	1
Clio Mobile (ОС для мобильных устройств)	0,7	0,7

Строим гипотезу продаж

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ноутбуки	1,79	1,88	1,97	2,07	2,18	2,28
% охвата	1,0%	2,0%	4,0%	4,2%	4,3%	4,4%
Десктопы	2,92	3,07	3,22	3,38	3,55	3,73
% охвата	1,0%	2,0%	4,0%	4,0%	5,0%	5,0%
Смартфоны	26,8	28,14	29,55	31,02	32,58	34,20
% охвата	0,5%	0,7%	1,0%	1,5%	1,7%	2,0%
Планшеты	6,7	7,04	7,39	7,76	8,14	8,55
% охвата	1%	2%	3%	4%	5%	5%

Планируем доходы (Sales revenue)

- Какова наша Цель? Сколько и когда?
- Что мы будем продавать: продукт или услугу?
- Какие дополнительные услуги будут продаваться?
- Есть ли другие виды возможных доходов?

	СУ	+1У	+2У	+3У	+4У
Продажа медицинских роботов					
Количество проданных, штук	47	200	343	406	409
Цена робота (средняя по году)	350	420	504	554	609
Стоимость дополнительных сервисов					
Обновления ПО	330	432	518	622	746
Загрузки новых баз знаний	220	288	345	414	497
Аналитика результатов лечения	550	720	864	1 036	1 244
Итого, выручка от продаж	17 550	85 440	174 599	226 996	251 568



Дополнительные услуги могут стать источником дохода

Планируем прямые затраты (COGS)

Включают:

- Себестоимость закупки сырья и производства готовой продукции
- Затраты на приобретение прав и лицензий
- Агентские вознаграждения, аутсорсинг при производстве

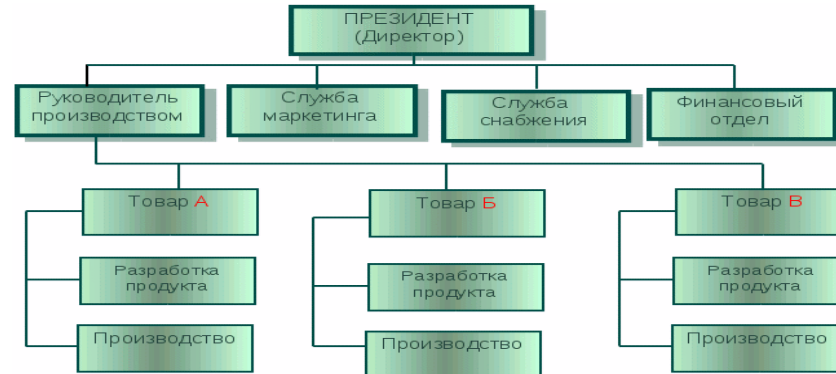
№ п/п	Стоимость комплектующих				
1	Материнская плата	4,2	4,6	5,1	5,6
2	Процессор	6,9	7,6	8,3	9,2
3	Оперативная память	1,8	2,0	2,2	2,4
4	SSD	5,2	5,7	6,2	6,9
5	Собственный контроллер	22,2	24,4	26,9	29,5
6	Аккумулятор	6,90	7,59	8,35	9,18
	Затраты на комплектующие (с учетом постоянного запаса)	9208	28618	55001	68283



Прямые затраты связаны с планом продаж и необходимыми запасами

Планируем операционные затраты (ОРЕХ): ФОТ

- Организационная структура
- Штатное расписание
- Фонд оплаты труда и связанные с ним отчисления
- Обеспеченность персоналом, прогноз расширения штата



№ бухгалтерской формы № 1-2
Утверждена постановлением Госкомстата России от 09.04.2004 № 1

Форма по ОКПО: 0500117
по ОКДИ: 0234568

Дата составления: 01.12.2010

УТВЕРЖДЕНО

Применом организацию от "20" декабря 2010 г. № 12/Д
Штат в количестве: 103 единицы

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Наблюд. руб.					Всего, руб. (гр. 5 + гр. 7 + гр. 8) + гр. 4)	Примечание
наименование	кв.	3	4	5	6	7	8	9	10	
Отдел бухгалтерского учета	Главный бухгалтер	1	50 000					50 000		
	Бухгалтер	2	22 000 - 30 000					44 000 - 60 000		
	Бухгалтер по расчету заработной платы	1	28 000					28 000		
Отдел кадров	Менеджер отдела	1	48 000					48 000		
	Менеджер отдела	2	25 000 - 28 000					50 000 - 56 000		
	Учел. запись	0.5	22 000					11 000		
	Итого	103						1 625 000 - 1 750 000		

Руководитель кадровой службы: Семикова
 Главный бухгалтер: Кравцова

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Итого сотрудников	151	153	153	166	182
Расчет ФОТ					
Итого ФОТ без учета налогов	62 753	93 838	113 156	143 179	175 018
Отчисления с ФОТ	18 952	28 339	34 173	43 240	52 855
Общая сумма ФОТ и начислений	81 706	122 176	147 329	186 419	227 873



Развернутый во времени подсчет ФОТ – план развития персонала

Планируем операционные затраты (ОРЕХ): накладные расходы

- Повседневные затраты компании для ведения бизнеса, производства продуктов и услуг

	СУ	+1У	+2У	+3У	+4У
Офис и производство					
Площадь, кв. м	180	400	400	400	400
Аренда офиса	648				
Коммунальные платежи	54	120	132	145	159
Хозяйственные расходы	72	90	99,0	108	119
Итого расходы на офис	888	332	365	402	442
Консалтинговые услуги	960	1 950	360	360	360
Командировочные расходы	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Непредвиденные расходы	1 200	1 200	1 320	1 440	1 440
Итого накладные расходы	4 248	4 682	3 245	3 402	3 442



Не забывайте про «мелочи», иногда они говорят о многом

Планируем операционные затраты (ОРЕХ): маркетинг и продвижение

Любые расходы предприятия, которые непосредственно не связаны с технологией производства продукции: инфраструктурные, административные, складские, торговые, транспортные, рекламные расходы, расходы на маркетинговые исследования, расходы на связи с общественностью и т.д.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Выставки и конференции					
Snews Conferences	240	120	150	180	180
Международный ФОРУМ	160	180	180	200	200
Публикации и реклама в СМИ					
РБК	650	200	100	200	300
Специализированные издания	600	1200	600	600	600
Разработка и тираж рекламных материалов					
Разработка рекламных материалов	120				
Изготовление и тиражирование рекламных материа.	380	120	100	140	210
SEO-продвижение					
Поддержка и продвижение сайта	1 200	600	600	480	480
Реклама на специализированных ресурсах	960	600	600	600	840
Создание партнерской сети					
Директ-маркетинг	1 200	600	360	360	360
Вход в ритейл-сети, проведение промоакций					
Мега			600		
Бирюса					
Итого на маркетинг и продвижение	7 260	4530	4920	3900	4370



Продуманный маркетинговый план подтверждает наши компетенции по продвижению товаров и услуг

Планируем операционные затраты (ОРЕХ): исследования и разработки

НИОКР, англ. Research and Development (R&D), — совокупность работ, направленных на получение новых знаний и практическое применение при создании нового изделия или технологии

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
ПО - Геокодер (Россия)	490		394	982	0
ПО - POI	847		61	1 694	0
ПО - MAP	254		418	509	0
ПО - Расчет автомобильных схем проезда	669		440	1 337	0
ПО - Геокомпиляции	198		45	397	0
R&D (аутсорсинг)	32 884	29 580	2 032	7 003	11 220
Итого затраты на R&D	35 342	29 580	3 390	11 922	11 220



Корректное планирование затрат на R&D –
подтверждение серьезности намерений

Планируем капитальные затраты (CAPEX)

Капитал, используемый компаниями для приобретения или модернизации физических активов (жилой и промышленной недвижимости, оборудования, технологий).

Включают (но не ограничиваются ими) следующие затраты:

- приобретение основных средств: здания, оборудование, технологии и пр.
- обновление основных средств, связанные с их износом

Оборудование и инфраструктура	СУ	+1Y	+2Y	+3Y	+4Y
Рабочего места инженера-электронщика	1000	0	0	0	0
Рабочее место инженера-монтажника	80	0	0	0	0
Оборудование для изготовления электроники	3000	300	300	3000	300
Мебель и инфраструктура	0	900	120	0	0
Затраты на покупку помещения		16 000			
Затраты на первоначальный ремонт помещения		1 000			
Итого затраты на оборудование и инфраструктуру	4 080	18 200	420	3 000	300

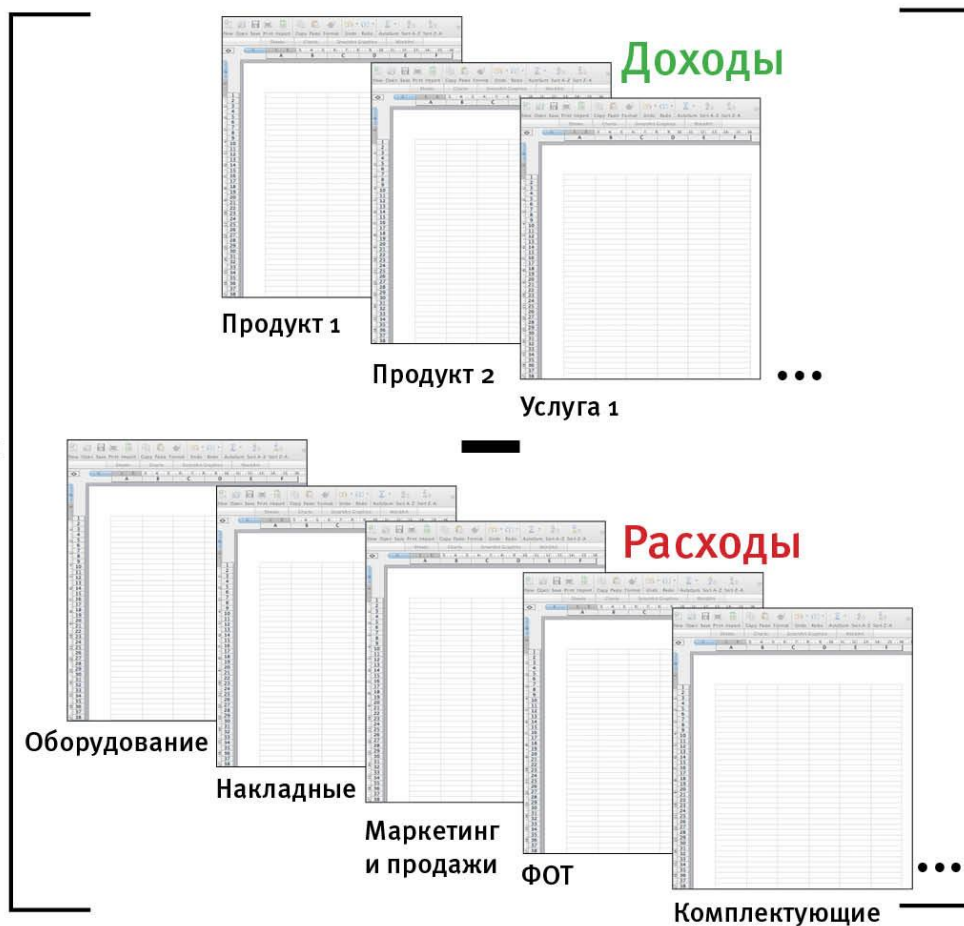


Постарайтесь разнести «тяжелые» затраты на 1-2 года от начала проекта

Сведение результата

Контекст

Исходные и макро-экономические гипотезы и допущения



По годам и кварталам

Закупки и продажи, зарплата, накладные и налоги, и... у нас все ходы записаны



19 Пример - Отчет о прибылях и убытках

Тыс. руб.,	2016	2017	2018	2019
Выручка	2155	6575	11798	14011
Себестоимость	473	1351	2418	3715
Общие , коммерческие и админ. расходы	6045	5645	5645	5645
<i>Аренда</i>	389	389	389	389
<i>Расходы на оплату труда</i>	4957	4557	4557	4557
<i>Маркетинг</i>	100	100	100	100
<i>Административные расходы</i>	600	600	600	600
ЕБИТДА	-4364	-421	3735	4651
амортизация	27	36	36	36
ЕБИТ	-4391	-457	3699	4615
налоги	0	0	740	923
Чистая прибыль	-4391	-457	2959	3692



Это сводная картина Вашего бизнеса, понятная инвестору

Прибыль не равна денежному потоку!

- Капитальные затраты
- Возврат НДС
- Привлечение и возврат кредита

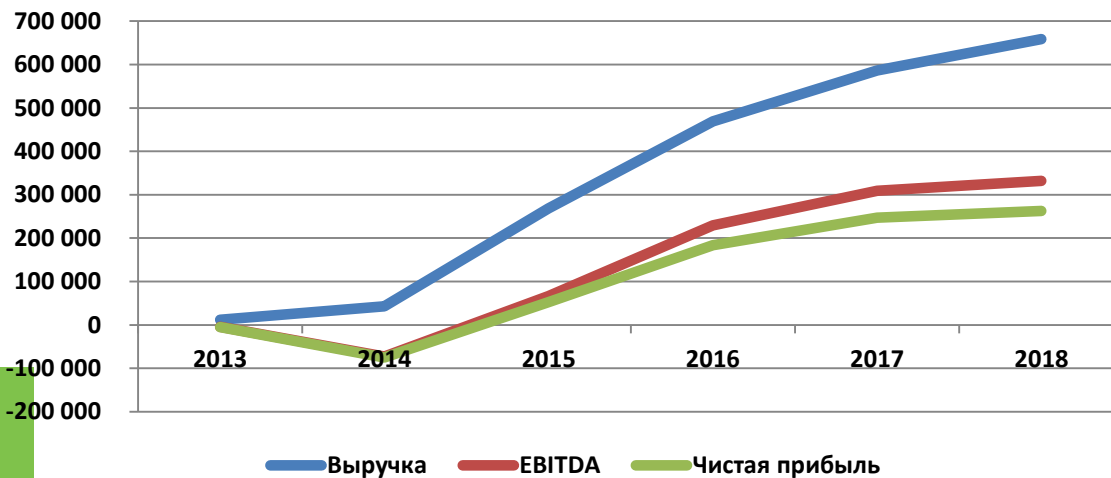
Свободный денежный поток

	2017	2018	2019	2020
Чистая прибыль	-4391	-457	2959	3692
Амортизация	27	36	36	36
Инвестиции в основной капитал (CAPEX)	-180			
Изменения оборотного капитала	-168	-354	-416	-92
Необходимые оборотные средства	168	522	938	1030
Дебиторская задолженность (10% от выручки)	215	658	1180	1401
Кредиторская задолженность (10% от себестоимости)	47	135	242	371
Изменение дебиторской задолженности	215	442	522	221
Изменения кредиторской задолженности	47	88	107	130
Изменение запасов	0	0	0	0
Свободный денежный поток акционеров (FCFE)	-4544	-421	2995	3728
Нехватка денег (без учета инфляции)	-4544	-421	0	0

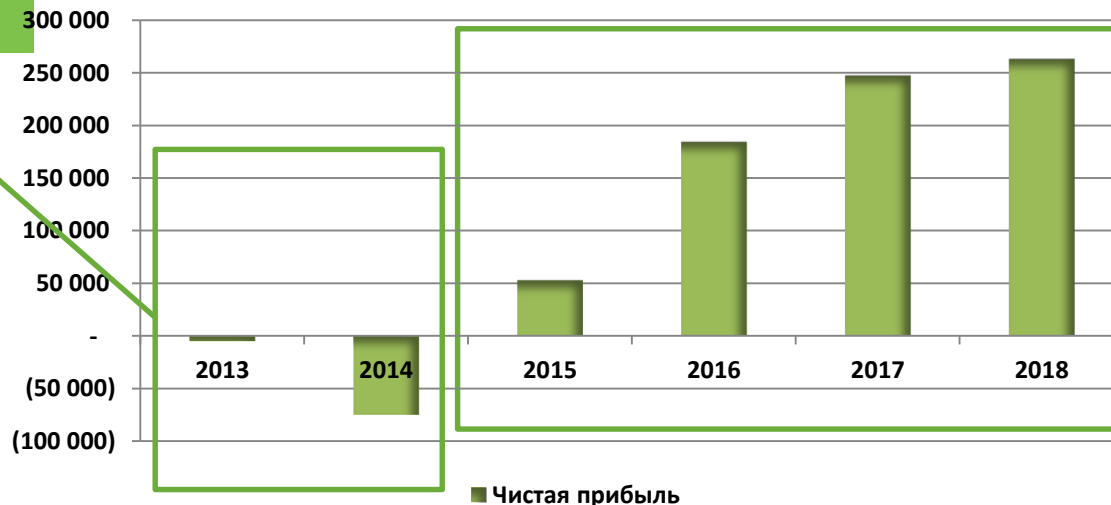
Пояснение к финансовому планированию

- Риски могут быть учтены через рассмотрение различных сценариев
- Различают три сценария – оптимистический, консервативный, реалистичный
- Каждый сценарий полезно сопроводить гипотезой

Соотношение доходов и расходов понятно всем!



Реальный дефицит (инвестиционный запрос)



Обещанная выгода

Представление модели инвестору: ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ЗАПРОС

Бюджет проекта – совокупность бюджетов отдельных задач

№ п/п	Задачи проекта / Год проекта	2015	2016	2017
1.	Разработка новых моделей гиропланов, включая беспилотники	12	25	30
2.	Организация серийного производства	52,50	6,20	0
3.	Сертификация типа воздушного судна, КБ и производственной организации	28,50	74,30	0
4.	Выполнение маркетинговой программы	1	4,50	10
	Инвестиций всего	94	110	40



Инвестор должен понимать, что, когда и сколько

Финансовое планирование - ничего сложного



Все у нас получится!

Советы предпринимателю

- 1. Снижайте неопределенность. Ошибка на начальной стадии дорого обходится**
- 2. Прогнозируйте по частям, используйте простые инструменты (любая отдельная таблица – простая)**
- 3. Используйте качественное представление результата (применяйте графику)**
- 4. Покажите инвестору ясную картину: когда, зачем, сколько... и умейте объяснить словами – почему**
- 5. Финансовое моделирование позволяет проверить любые стратегические гипотезы**
- 6. Не ленитесь, работа с финансами приятна и полезна**



Инвестиционный консалтинг. Технологии развития
бизнеса. Слияния и поглощения. Оценка бизнеса.

**Спасибо за
внимание!**

Дунаев Алексей Николаевич

Генеральный директор

Aleksei.dunaev@adj.ru

+7 (495) 978 9213 офис

+7 (903) 770 8622 моб.

ADJ Consulting

WWW.ADJ.RU