

# Вводная лекция по финансовой устойчивости зеленого бизнеса

Дайва Матониене

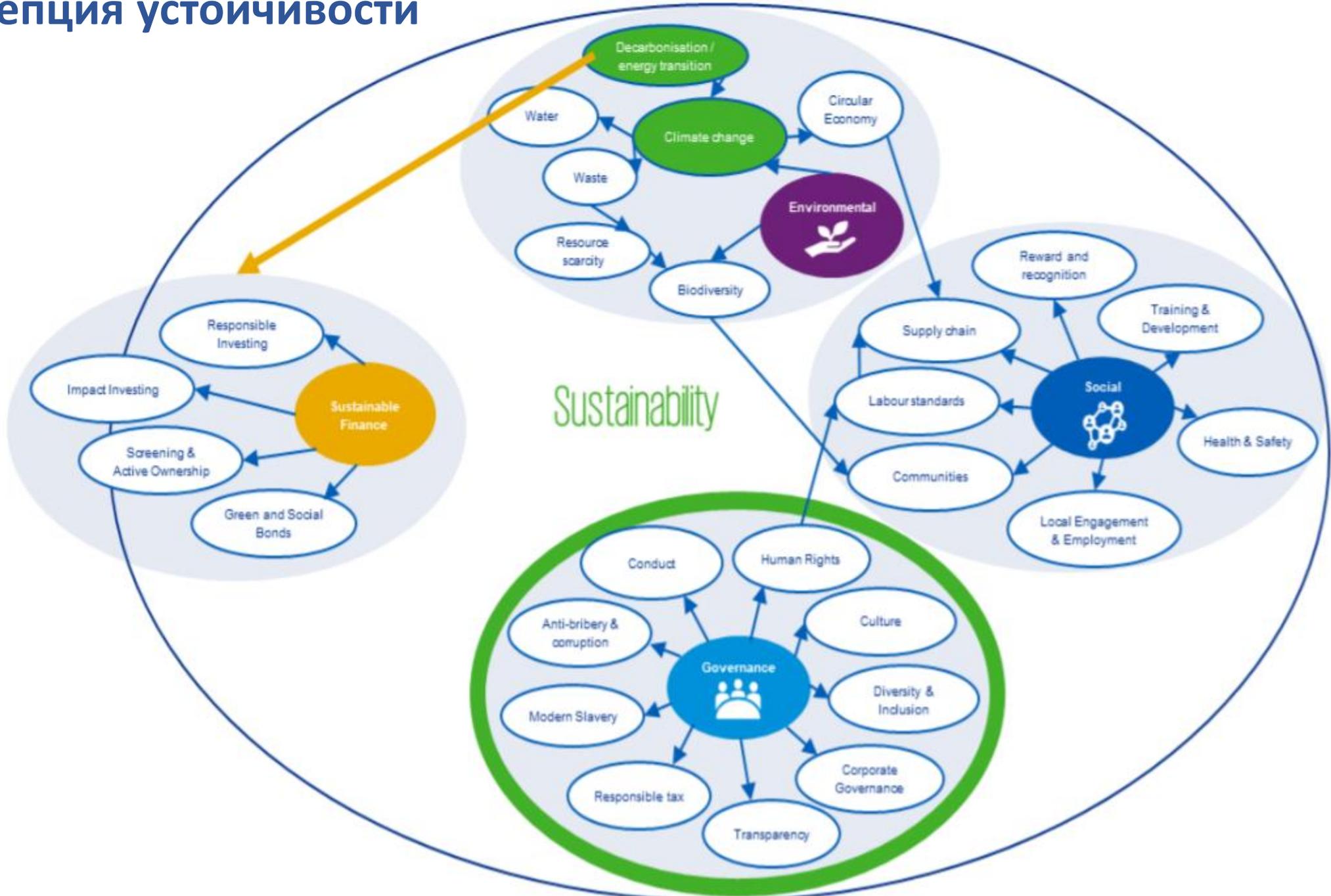
Эксперт в  
сфере зеленых инвестиций  
2021-08-26



МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА  
ЗЕЛЕННОГО БИЗНЕСА  
Eco-Talk 2021

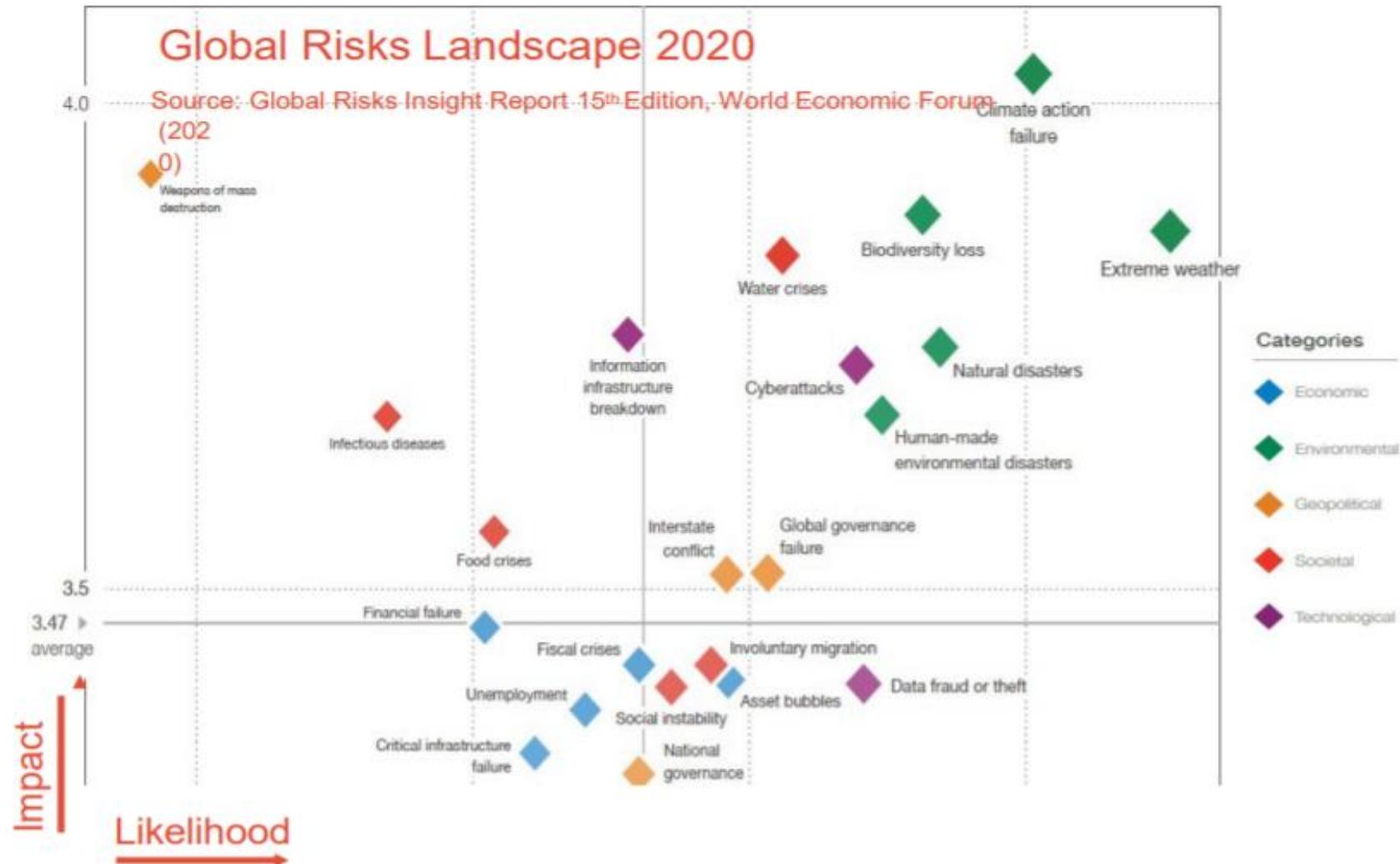


# Концепция устойчивости



# Зачем действовать? Почему важны устойчивые финансы?

Экологические риски занимают верхний правый квадрант ландшафта глобальных рисков 2020 г.



# Устойчивое финансирование

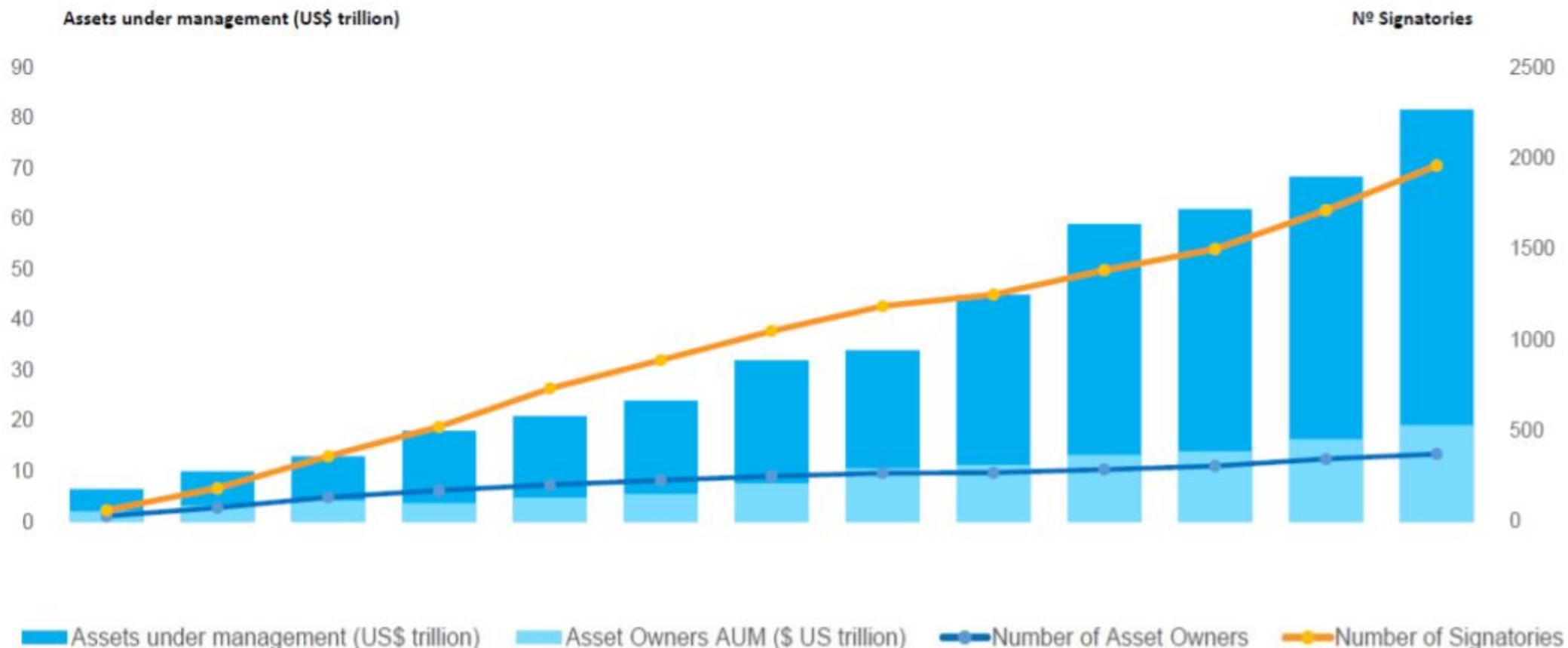
## Определение устойчивого финансирования?

«Устойчивое финансирование» обычно относится к процессу учета экологические, социальные и управленческие соображения (ESG) при инвестировании решения, ведущие к увеличению инвестиций в долгосрочную и устойчивую деятельность



# Огромная приверженность глобальных инвесторов: 82 трлн долларов США в месяц - примерно 40% от общей суммы выпущенные облигации и акции

## Активы под управлением

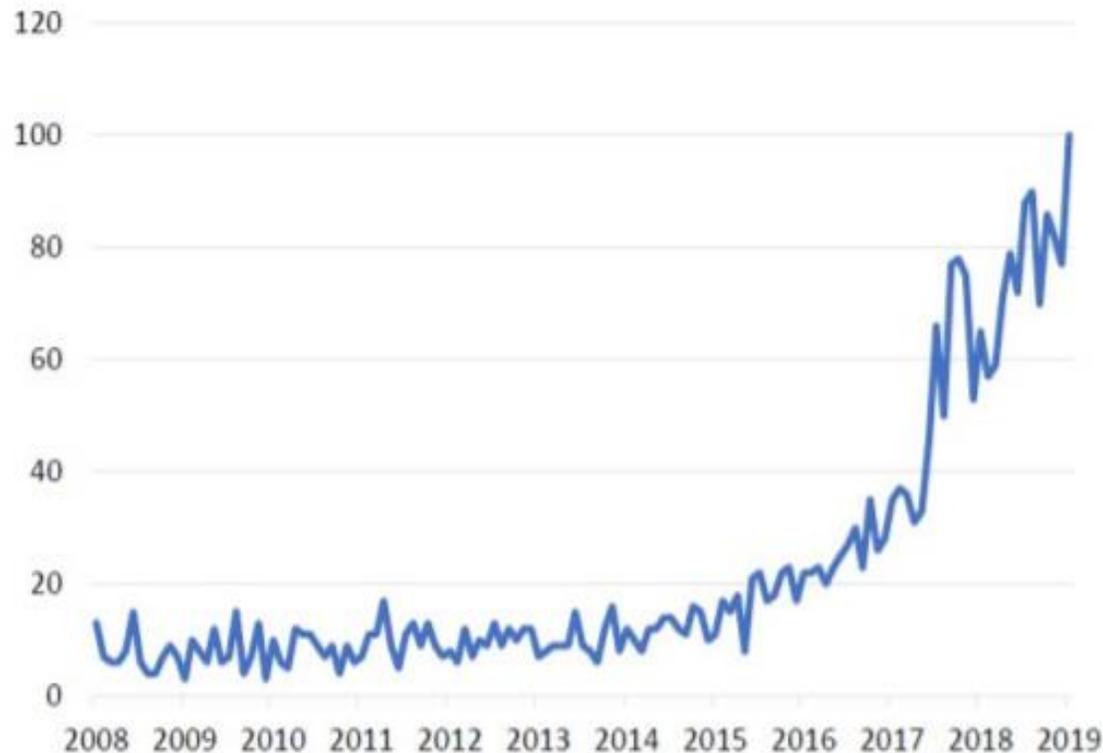


Source: PRI 2019, The World Federation of Exchanges 2019, BIS 2019

## Устойчивые финансы - Где мы находимся?

Относительный объем поиска в Google по теме «ESG» в финансовом контексте в мире: рост в 10 раз за последние 5 лет.

Региональная концентрация относительного Google объем поиска по теме «ESG» контекст



# Стратегии устойчивого финансирования

Сравнение  
стратегии / подходы...



# Стратегии устойчивого финансирования

Диаграмма 1. По сравнению с тем, что было пять лет назад, как важно, имеет устойчивое инвестирование для вас?

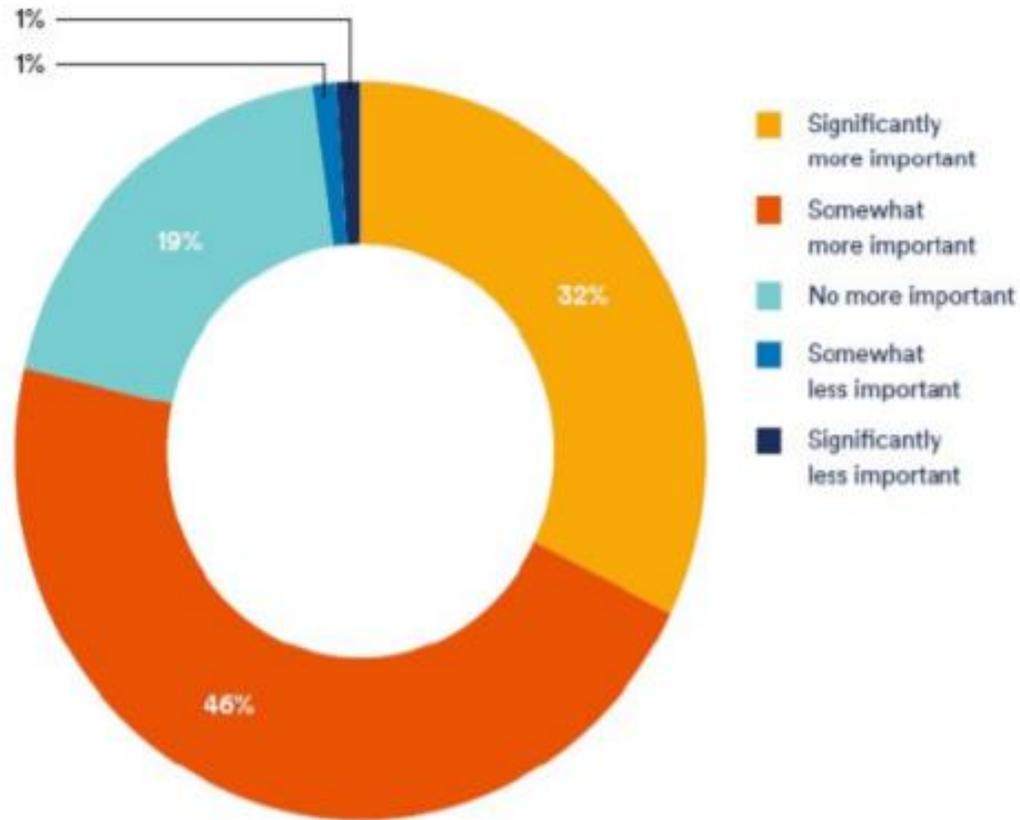
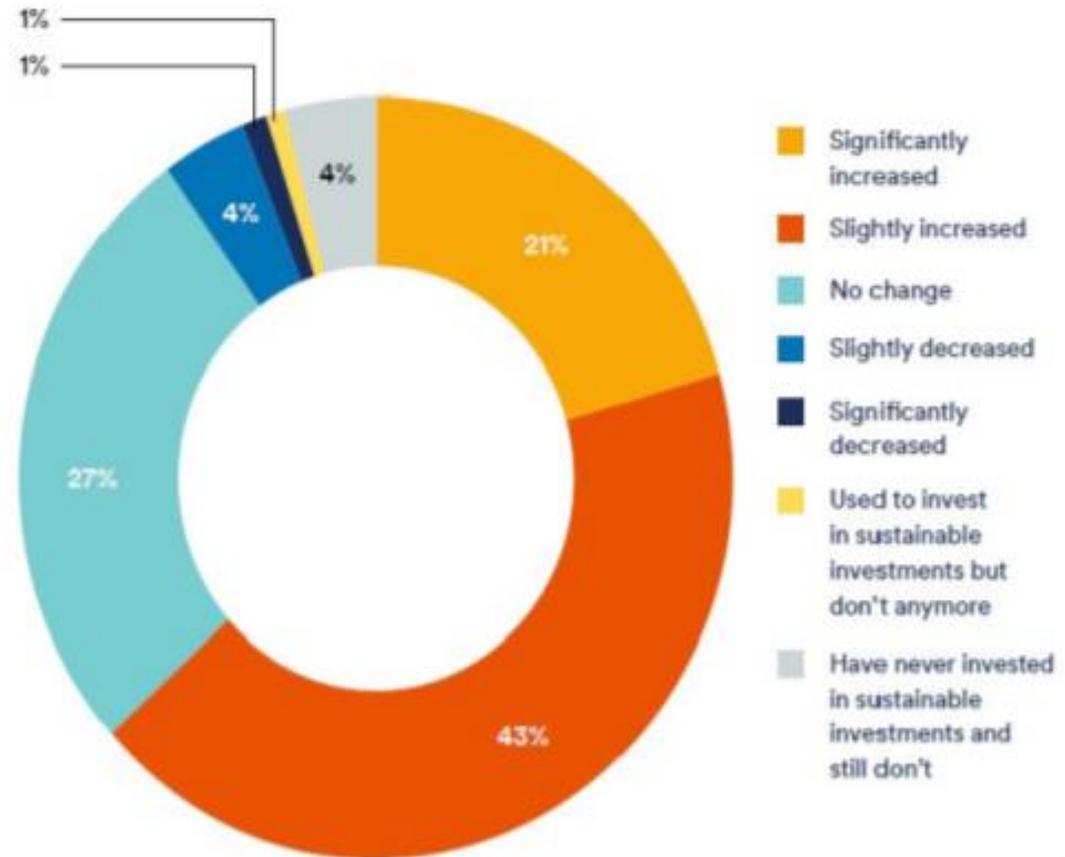


Диаграмма 2: По сравнению с тем, что было пять лет назад, как инвестируете в устойчивое средства поменяли?



# Резюме

## Основы бюджетирования стартапа

I just need  
the main ideas



# Резюме: основы бюджетирования стартапа

Бюджет

План доходов

План расходов (для получения дохода, рабочая сила, операционные расходы)

Расходы

Постоянные,  
(фиксированные) расходы

Переменные расходы

Предельные расходы

# Резюме: основы бюджетирования стартапа

Философия бюджета доходов

Прибыль в



Прийти к  
сбалансированности

Слой внутри



Что реально? - т.е. анализ / прогноз

Начните здесь



К чему вы стремитесь?

Как установить цену?



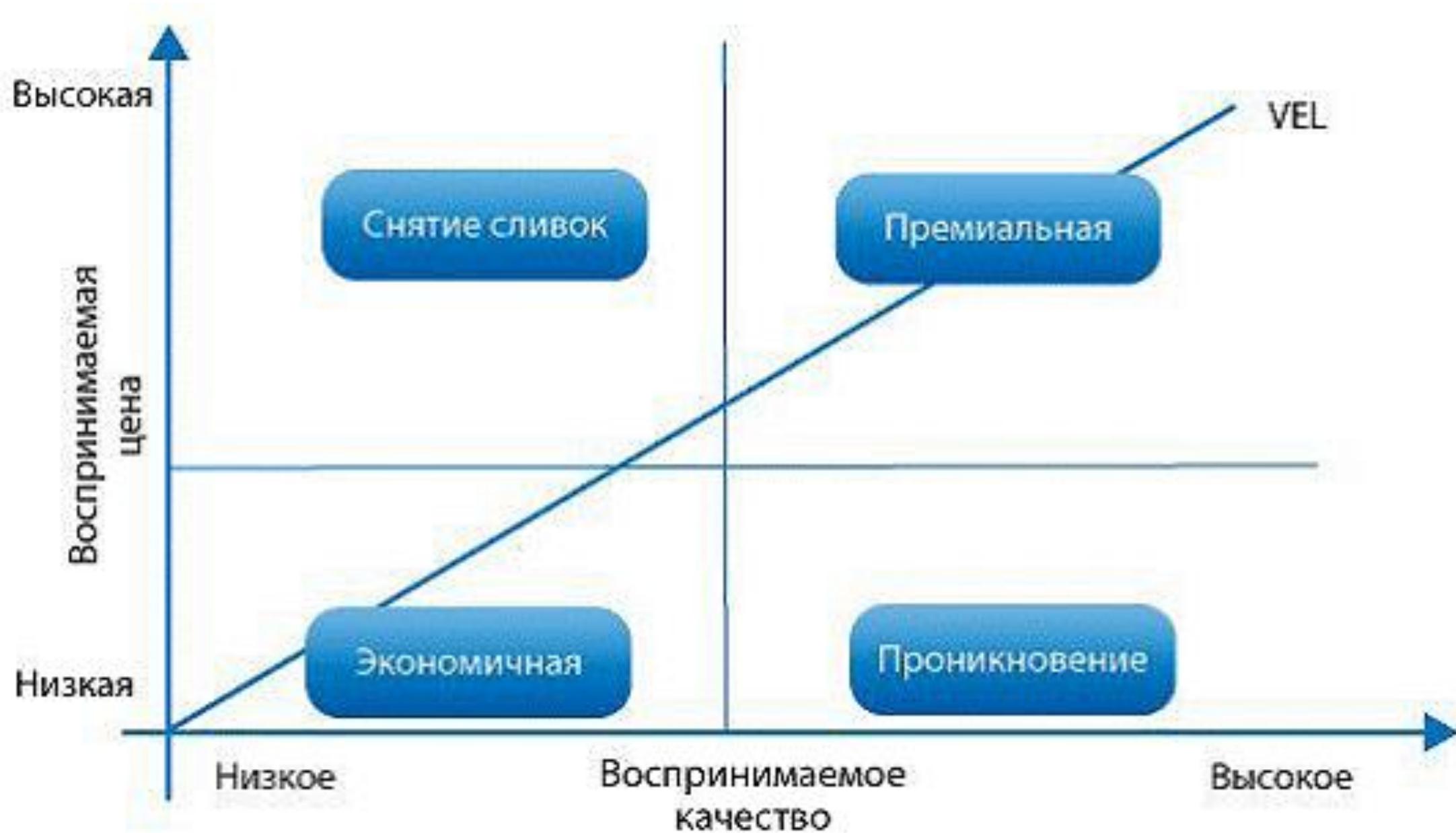
**The Price?**  
**GOOD QUESTION!**

# Резюме: основы бюджетирования стартапа

Рекомендуется детально проанализировать маркетинговые детали

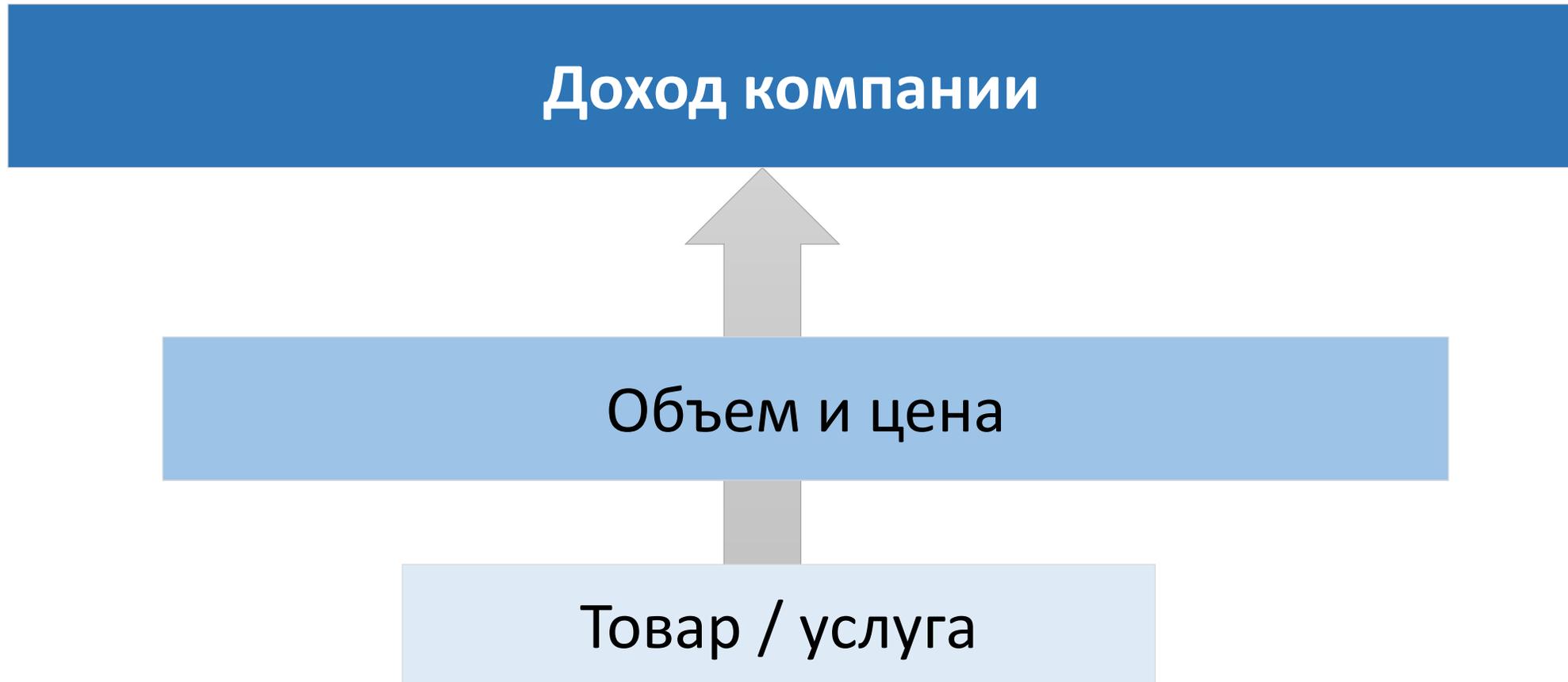


# Как установить цену?



# План доходов

Методология бюджета доходов  
Метод "Снизу вверх"



# План доходов

Методология бюджета доходов  
Метод "Сверху вниз"

**Целевой рынок**

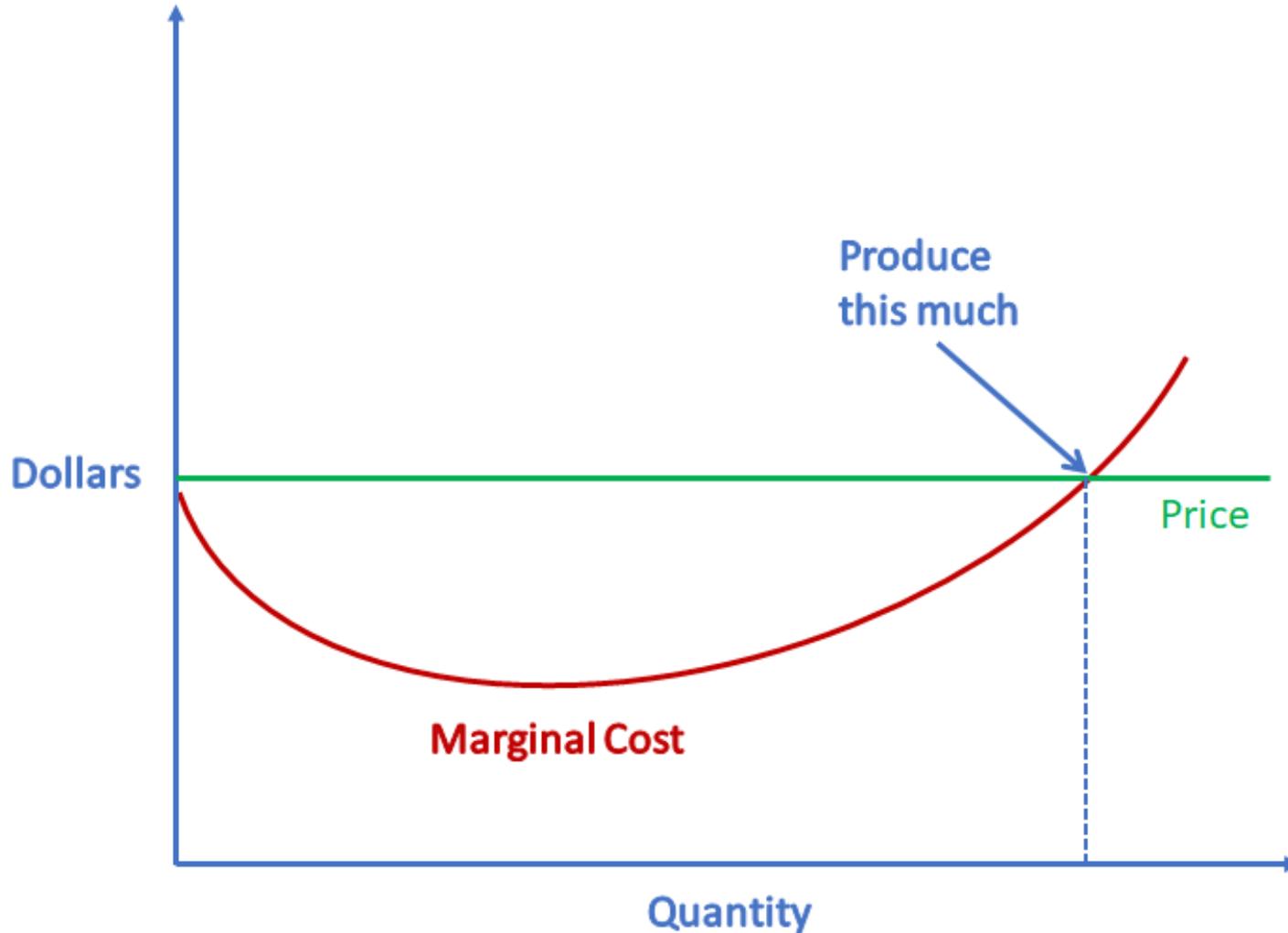
```
graph TD; A[Целевой рынок] --> B[Часть рынка]; B --> C[Доход компании];
```

Часть рынка

**Доход компании**

# Резюме: основы бюджетирования стартапа

## Предельные расходы



# Начальные расходы

Это расходы или авансовые платежи, которые происходят до того, как вы начнете приносить доход. Их следует разделить на единовременные и текущие расходы. Разделив их таким образом, вы сможете более точно оценить, что потребуется для запуска вашего бизнеса. Вот некоторые общие расходы, которые следует учитывать в обеих категориях:

## Единовременные расходы

- Разрешения и лицензии
- Сборы за регистрацию
- Дизайн логотипа
- Дизайн сайта
- Печать брошюр и визиток
- Вывески
- Первоначальный взнос при аренде недвижимости
- Улучшения в выбранной локации

## Текущие расходы

- Аренда
- Платежная ведомость
- Налоги
- Юридические услуги
- Платежи по кредиту
- Страховые выплаты
- Маркетинговые расходы

# Стартовые активы

Это затраты, связанные с приобретением долгосрочных активов для начала вашего бизнеса. Хотя наличные деньги в банке являются самым основным активом для стартапа, есть и другие общие активы, в которые вам, возможно, придется инвестировать:

- Начальный инвентарь
- Компьютеры или другое техническое оборудование
- офисная техника
- Офисная мебель
- Транспортные средства



- Почему важен бюджет?
- Как оценить реалистичные затраты на бизнеса -стартапа?
- Зачем разделять активы и расходы?
- Как оценить сколько будут стоить ваши расходы?



# Основные показатели бюджетирования



# Основные показатели бюджетирования

## ЕВITDA

$$\text{ЕВITDA} = \text{Чистая прибыль} + \text{Проценты} + \text{Налоги} + D \text{ (износ)} + A \text{ (амортизация)}$$

- Формула ЕВITDA (прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации), как следует из названия, по сути, является расчетом прибыльности компании, которая может быть получена путем добавления процентов, налогов, износа и амортизации к чистой прибыли.
- ЕВITDA не представлена как отдельная статья в отчете о прибылях и убытках, и ЕВITDA должна рассчитываться с использованием других статей, уже имеющих в каждом отчете о прибылях и убытках.



# Основные показатели бюджетирования

## ROI

Посчитайте рентабельность инвестиций (ROI- Return of Investment)

**ROI** = Чистая прибыль / Стоимость инвестиций

или

**ROI** = инвестиционная прибыль / инвестиционная база



Return (Benefit)

= ROI



Investment (Cost)

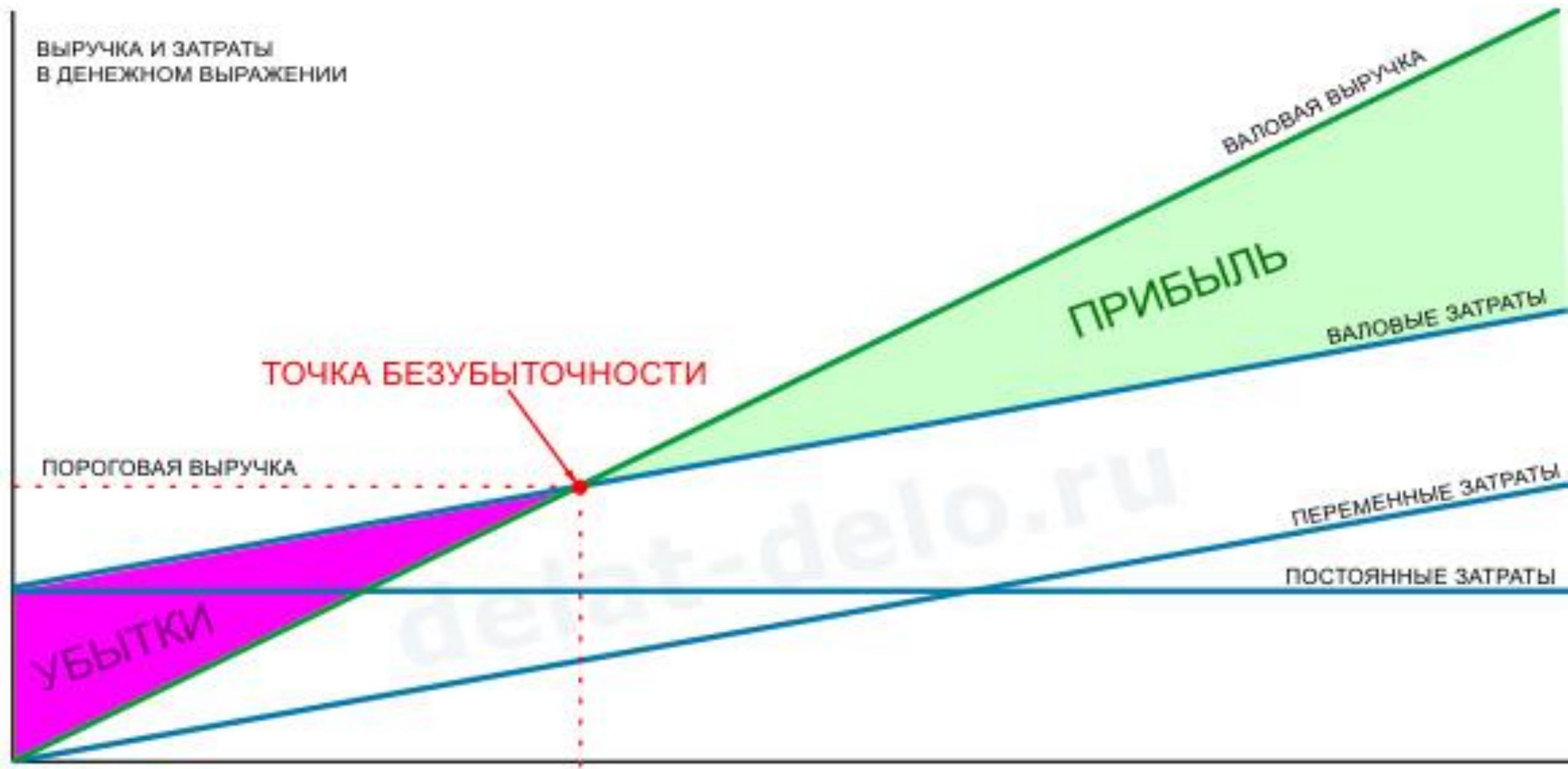
ROI

RETURN  
ON  
INVESTMENT



# Основные показатели бюджетирования

ВЫРУЧКА И ЗАТРАТЫ  
В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ



# Основные показатели бюджетирования

## Анализ чувствительности

Анализ чувствительности инвестиционного проекта (sensitivity analysis) – это оценка влияния изменения исходных параметров инвестиционного проекта (инвестиционные затраты, приток денежных средств, ставка дисконтирования, операционные расходы и т. д.) на его конечные характеристики, в качестве которых, как правило, используется IRR или NPV.

**!!!** Для анализа чувствительности инвестиционного проекта главное – это оценить степень влияния изменения каждого (или их комбинации) из исходных параметров, чтобы предусмотреть наихудшее развитие ситуации в инвестиционном проекте.

# Основные показатели бюджетирования

## Анализ чувствительности

### Чистая текущая стоимость проекта (Net present value, NPV)

**Внутренняя норма рентабельности** (*внутренняя норма доходности, внутренняя норма дисконта, Internal Rate of Return, IRR*) представляет собой норму дисконтирования, при которой величина чистого дисконтированного дохода (NPV) равна нулю.

---

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

# Основные показатели бюджетирования

## Анализ чувствительности

### Внутренняя норма рентабельности

**Внутренняя норма рентабельности** (*внутренняя норма доходности, внутренняя норма дисконта, Internal Rate of Return, IRR*) представляет собой норму дисконтирования, при которой величина чистого дисконтированного дохода (NPV) равна нулю.

В зарубежных источниках также используется определение – economic rate of return (ERR)

Для определения показателя IRR используется формула, отражающая итог расчета данных финансово-хозяйственной деятельности объекта, а также расходов, связанных с инвестированием средств.

Внутренняя норма рентабельности представляет собой норму дисконтирования, при которой величина NPV равна 0, и определяется из решения следующего уравнения:

$$\text{ЧДД} = \sum_{m=1}^M \varphi_m \times \frac{1}{(1 + \text{ВНД})^m} = 0$$

Где,

$\varphi_m$  - сальдо суммарного денежного потока от инвестиционной и операционной деятельности на шаге расчетного периода;

$m$  - порядковый номер шага расчета (от 1 до  $M$ );

ЧДД - чистый дисконтированный доход (NPV);

ВНД - внутренняя норма доходности (внутренняя норма рентабельности, IRR).

**15 ключевых вопросов,** которые зададут венчурные капиталисты (Venture Capitalists) и другие инвесторы, прежде чем инвестировать в ваш стартап



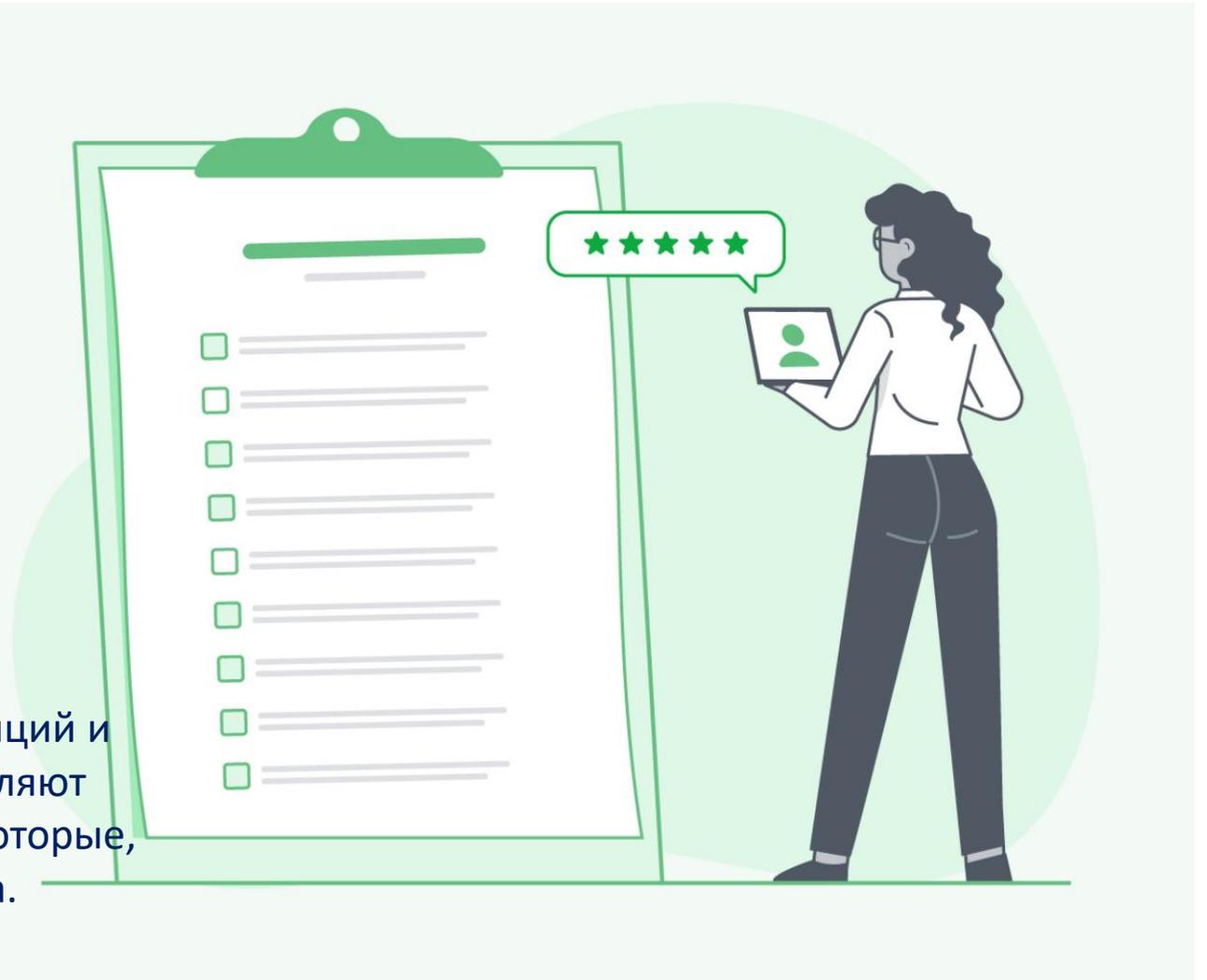
# 15 ключевых вопросов,

которые зададут венчурные капиталисты (venture capitalists) и другие инвесторы, прежде чем инвестировать в ваш стартап

**Самостоятельная задача  
10 min.**

Делимся на две группы и думаем над 10 вопросами, которые могут задать инвесторы

Венчурный капитал (ВК) - это форма прямых инвестиций и вид финансирования, которое инвесторы предоставляют начинающим компаниям и малым предприятиям, которые, как считается, имеют долгосрочный потенциал роста.



# 1. Есть ли отличная команда?

- Кто основатели и ключевые члены команды?
- Какой соответствующий опыт в предметной области есть у команды?
- Какие ключевые дополнения к команде необходимы в ближайшее время?
- Почему команда уникально способна выполнить бизнес-план компании?
- Сколько сотрудников у компании?
- Что мотивирует основателей?
- Как вы планируете масштабировать команду в следующие 12 месяцев?



# 1. Есть ли отличная команда?

- В конечном итоге инвестору нужно будет решить, будет ли приятно работать с основателем и командой. Верит ли инвестор в команду? Есть ли у генерального директора опыт и готов ли он слушать? Кроме того, привлечение опытных консультантов может быть очень полезным на ранних этапах, чтобы помочь объединить команду на ранней стадии, которая все еще растет.



## 2. Насколько велика рыночная возможность?

- В конечном итоге инвестору нужно будет решить, будет ли приятно работать с основателем и командой. Верит ли инвестор в команду? Есть ли у генерального директора опыт и готов ли он слушать? Кроме того, привлечение опытных консультантов может быть очень полезным на ранних этапах, чтобы помочь объединить команду на ранней стадии, которая все еще растет



## 2. Насколько велика рыночная возможность?

- Большинство инвесторов ищут предприятия, которые могут **масштабироваться и стать значимыми**, поэтому убедитесь, что вы сразу решили вопрос, почему ваш бизнес может стать действительно большим. Не предлагайте никаких мелких идей. Если первый продукт или услуга небольшие, возможно, вам нужно позиционировать компанию как «платформенный» бизнес, позволяющий создавать несколько продуктов или приложений. Инвесторы захотят знать реальный адресный рынок и какой процент рынка вы планируете захватить с течением времени.



### 3. Какие положительные результаты на раннем этапе развития достигла компания?

Примеры раннего вытягивания могут включать следующее:

- Создание бета или минимально жизнеспособного продукта
- Первоначальные или пилотные клиенты, особенно бренды
- Стратегическое партнерство
- Отзывы клиентов
- Допуск к участию в конкурсных программах, таких как Y Combinator или другие ускорители или инкубаторы технологий.

## 4. Являются ли основатели страстными и целеустремленными?

Многие венчурные капиталисты ищут страстных и целеустремленных основателей. Являются ли они людьми, которые будут стремиться к развитию бизнеса и решать неизбежные проблемы?

Как говорит **Пол Мартино, генеральный партнер Bullpen Capital:**

«В Bullpen есть поговорка, что нам нравятся» синие воротнички ». Это означает, что нам нравится видеть тех, кто любит гайки и болт, а не мечтателей, которые только и занимаются спортом. Продемонстрируйте, что вы потратили время на изучение нашего прошлого и инвестиционного портфеля в поисках общих интересов. Мне нравятся основатели, которые (1) холодно знают свои показатели; (2) иметь четкое представление о бизнесе, которым они занимаются; и (3) знать, как его выращивать. Что привлекает мое внимание, так это упрямый, целеустремленный основатель, который с помощью нескольких оперативных указателей в сочетании с твердым, уже существующим планом может добиться еще большего результата. Я хочу поехать именно так ».



## 4. Являются ли основатели страстными и целеустремленными?



**Дипак Камра, генеральный партнер Canaan Partners, говорит:**

«Да, вам нужно выглядеть профессионально, если вы собираетесь начать серьезный бизнес, но вам нужно проявить некоторую страсть и энтузиазм. Стартапы - это сложно, они занимают много времени, и вам нужно будет показать, что у вас есть внутреннее стремление, чтобы преодолевать взлеты и падения. Это не значит, что вы должны прыгать вверх и вниз и махать руками. Возможно, это история о том, что побуждает вас заняться своим бизнесом, почему это личное или почему вам больше нечего делать, кроме как провести следующие 5-10 лет, живя и вдыхая эту вашу идею».

## 5. Понимают ли учредители финансовые показатели и ключевые показатели своего бизнеса?

Инвесторы ищут учредителей, которые действительно понимают финансовые показатели и ключевые показатели своего бизнеса. Вам нужно показать, что вы разбираетесь во всех этих вопросах и можете связно их сформулировать.

**Марк Патрикоф, основатель компании Patricof & Co., говорит:**

«Точно знайте, на что вы хотите потратить свои деньги. Не говори мне, как долго это продлится; скажи мне, что ты хочешь доказать. Самые впечатляющие предприниматели сообщают о ценности своего бизнеса с помощью цифр. Разговор, посвященный росту доходов компании, воронке продаж и оттоку клиентов, вызывает немедленную связь с инвесторами, потому что, когда предприниматели позиционируют себя как ориентированные на показатели, это как если бы они пришли в голову инвестору».



## 5. Понимают ли учредители финансовые показатели и ключевые показатели своего бизнеса?

Джош Стейн, генеральный партнер DFJ Ventures, говорит:

«Знайте свои KPI (ключевые показатели эффективности). Эффективные предприниматели понимают свои главные приоритеты и управляют своими компаниями, сосредотачивая внимание своих команд на нескольких критических показателях, которые отражают эти приоритеты. Мне всегда интересно, когда основатель может сформулировать свои ключевые показатели эффективности, интеллектуально рассказать о своей команде, которая работает над их улучшением, и имеет четкое представление о том, где эти показатели могут быть через год или два».



## 5. Понимают ли учредители финансовые показатели и ключевые показатели своего бизнеса?

Джош Стейн, генеральный партнер DFJ Ventures, говорит:

«Знайте свои KPI (ключевые показатели эффективности). Эффективные предприниматели понимают свои главные приоритеты и управляют своими компаниями, сосредотачивая внимание своих команд на нескольких критических показателях, которые отражают эти приоритеты. Мне всегда интересно, когда основатель может сформулировать свои ключевые показатели эффективности, интеллектуально рассказать о своей команде, которая работает над их улучшением, и имеет четкое представление о том, где эти показатели могут быть через год или два».



## 6. **Порекомендовал ли мне предпринимателя надежный коллега?**



## 7. Является ли презентация для первоначального инвестора профессиональной и интересной?

Первое, что ожидает венчурный инвестор, - это увидеть презентацию инвестора на 15-20 страниц перед встречей. Инвестор надеется увидеть интересную бизнес-модель с преданными предпринимателями и большими возможностями. Поэтому убедитесь, что вы подготовили и проверили отличную презентацию. Просмотр других презентаций и резюме может помочь вам улучшить свои собственные. Посмотрите, как создать отличную презентацию для стартапов, ищущих финансирование.



## 7. Является ли презентация для первоначального инвестора профессиональной и интересной?

Первое, что ожидает венчурный инвестор, - это увидеть презентацию инвестора на 15-20 страниц перед встречей. Инвестор надеется увидеть интересную бизнес-модель с преданными предпринимателями и большими возможностями. Поэтому убедитесь, что вы подготовили и проверили отличную презентацию. Просмотр других презентаций и резюме может помочь вам улучшить свои собственные. Посмотрите, как создать отличную презентацию для стартапов, ищущих финансирование.



# 8. Каковы потенциальные риски для бизнеса?

Инторы хотят понять, какие риски могут быть для бизвеснеса. Они хотят понять ваш мыслительный процесс и меры предосторожности, которые вы принимаете для снижения этих рисков. В любом бизнес-плане неизбежно присутствуют риски, поэтому будьте готовы вдумчиво ответить на следующие вопросы:

- В чем вы видите основные риски для бизнеса?
- Какие правовые риски у вас есть? Будет ли бизнес-модель соответствовать применимому законодательству, включая расширенные меры защиты конфиденциальности?
- Какие технологические риски у вас есть?
- Есть ли у вас регуляторные риски?
- Есть ли риски ответственности за качество продукции?
- Какие шаги вы планируете предпринять для снижения таких рисков?



## 9. Почему продукт компании хорош?



- Почему пользователи заботятся о вашем продукте или услуге?
- Каковы основные отличительные особенности вашего продукта или услуги?
- Что вы узнали из ранних версий продукта или услуги?
- Какие две или три ключевые функции вы планируете добавить?
- Как часто вы планируете улучшать или обновлять продукт или услугу?

## 10. Как будет использован мой инвестиционный капитал и какой прогресс будет достигнут с этим капиталом?

- Инвесторы обязательно захотят узнать, как будет инвестирован их капитал и предложенная вами скорость сжигания (чтобы они могли понять, когда вам может понадобиться следующий раунд финансирования). Это также позволит инвесторам проверить, являются ли ваши планы по сбору средств разумными с учетом требований к капиталу, которые у вас будут. И это позволит инвесторам увидеть, является ли ваша оценка затрат (например, на инженерные таланты, затраты на маркетинг или офисные помещения) разумной с учетом их опыта работы с другими компаниями. Инвесторы хотят как минимум убедиться, что у вас есть капитал для достижения следующего рубежа, чтобы вы могли привлечь больше финансирования.

## 11. Реалистична ли ожидаемая оценка компании?

Great companies are  
built on great products.

Elon Musk

## 12. Есть ли в компании дифференцированные технологии?



- Насколько дифференцированы технологии компании?
- Какие конкурентные преимущества будут перед существующими технологиями?
- Насколько легко будет воспроизвести технологию?
- Насколько дорого обходится внедрение технологии в каждый продукт?

# 13. Что такое интеллектуальная собственность компании?

**Для многих компаний их интеллектуальная собственность станет ключом к успеху.**

**Инвесторы обратят особое внимание на ваши ответы на следующие вопросы:**

- Какой ключевой интеллектуальной собственностью обладает компания (патенты, заявленные патенты, авторские права, коммерческая тайна, товарные знаки, доменные имена)?
- Что утешает в том, что интеллектуальная собственность компании не нарушает права третьих лиц?
- Как развивалась интеллектуальная собственность компании?
- Могут ли какие-либо предыдущие работодатели члена команды иметь потенциальные претензии на интеллектуальную собственность компании?
- Правильно ли принадлежит интеллектуальная собственность компании, и все ли сотрудники и консультанты передали интеллектуальную собственность компании?
- Если интеллектуальная собственность была разработана в университете, за счет государственных грантов или с использованием технологии с открытым исходным кодом, как компания имеет право использовать эту технологию?

# 14. Насколько реалистичны и интересны финансовые прогнозы компании?

**Инвесторы хотят инвестировать в компанию, которая может значительно вырасти и стать интересным бизнесом.**

В качестве альтернативы, если вы покажете прогнозы, в которых компания прогнозирует, что через три года вырастет до 500 миллионов долларов, инвесторы просто подумают, что вы нереалистичны, особенно если у вас сегодня нулевой доход.

Избегайте в своих прогнозах предположений, которые будет трудно оправдать, например, как вы добьетесь роста доходов на 400% при росте операционных и маркетинговых расходов только на 20%.

Чтобы поверить своим финансовым прогнозам, инвесторы захотят, чтобы вы сформулировали ключевые предположения, которые у вас есть, и убедили их, что эти предположения разумны. Если вы не можете этого сделать, инвесторы не почувствуют, что вы действительно владеете бизнесом. Ожидайте, что инвесторы отвергнут эти предположения и захотят, чтобы вы получили убедительный и вдумчивый ответ.

## 15. Правовой статус компании?

### Соответствует ли действующее законодательство?



Инвесторы не хотят вкладывать средства в компанию, у которой есть юридические проблемы с учредителями или третьими сторонами, которая не смогла должным образом выпустить акции или опционы, не подала документы по закону о ценных бумагах, имеет неаккредитованных инвесторов или не соблюдает трудовое законодательство - эти все это красные флаги. Прежде чем продвигать свой бизнес, вы должны убедиться, что компания чиста с юридической точки зрения. Опытный юрист стартапа может существенно помочь.

# 10 десяти ключевых уроков для стартапа



<https://www.forbes.com/sites>

# 1. Наймите правильную команду

**Несколько ключевых вопросов, которые следует рассмотреть начинающей компании перед наймом сотрудника:**

- Обладает ли сотрудник необходимым набором навыков?
- Будет ли сотрудник ловким и предприимчивым, или он слишком привык к медленной корпоративной среде?
- Будет ли сотрудник вписываться в культуру компании?
- Сможет ли сотрудник адаптироваться и играть несколько ролей в компании?
- Выказывает ли сотрудник страсть к своему делу?
- Будет ли сотрудник увеличивать разнообразие сотрудников компании?
- Работник умен и сообразителен?
- Будет ли сотрудник хорошо работать с другими членами команды?

## 2. Сосредоточьтесь на том, чтобы сотрудники были мотивированы и счастливы

### Несколько идей, которые используют многие стартап-компании для мотивации сотрудников:

- Опцион на акции для сотрудников / план стимулирования акций, который предоставляет акционерные стимулы для всех или почти всех сотрудников (при условии соблюдения требований о постоянном переходе на работу в качестве механизма удержания сотрудников).
- Гибкий график работы
- Возможность для сотрудника время от времени работать удаленно из дома
- Ежеквартальные и ежегодные премиальные выплаты успешным сотрудникам
- Льготы для здоровья и хорошего самочувствия
- Признание за большой труд
- Веселые тимбилдинговые мероприятия
- Регулярная обратная связь и поддержка сотрудников
- Празднование командных успехов
- Возможности обучения и тренировки
- Программы по постановке целей и разговоры о продвижении по службе
- Прозрачность со стороны управленческой команды

## 3. Будьте в режиме постоянного сбора средств

Привлечение финансирования для стартапа часто бывает трудным и требует много времени.

- Наличие полной обновленной презентации для инвесторов, доступной для отправки потенциальным инвесторам
- Открытость и отзывчивость на запросы инвесторов (даже если вы недавно завершили раунд финансирования)
- Проведение постоянной маркетинговой кампании, которая может привлечь потенциальных инвесторов.
- Имея отличную 30-секундную презентацию в лифте, готовую выступить в любое время
- Наличие онлайн-комнаты данных, в которой размещены основные контракты компании, корпоративные документы, информация об интеллектуальной собственности и другие документы, которые инвестор захочет изучить для целей должной осмотрительности.

## 4. Ожидайте серьезных испытаний и будьте готовы к ним

К самым серьезным проблемам при открытии и развитии бизнеса относятся:

- Создание отличного продукта или услуги
- Наличие четкого плана и видения бизнеса
- Обеспечение достаточного финансирования и поддержание разумных денежных резервов
- Поиск отличных сотрудников
- Быстрое увольнение плохих сотрудников, не влекущее за собой юридической ответственности
- Работы больше, чем вы ожидали
- Не расстраиваться из-за отказов клиентов
- Эффективное управление своим временем
- Поддержание разумного баланса между работой и личной жизнью
- Зная, когда изменить свою стратегию
- Сохранение выносливости, чтобы продолжать работу, даже когда это тяжело
- Понимание того, что вам придется придерживаться этого в долгосрочной перспективе

## 5. Создавайте отличный продукт, но не запускайте его вечно

Ваш продукт или услуга должны быть, по крайней мере, хорошими, если не великолепными, с самого начала. Его необходимо каким-то значимым и важным образом отличать от предложений ваших конкурентов. Все остальное следует из этого принципа. Не теряйте время с выводом продукта на рынок, поскольку ранние отзывы клиентов - один из лучших способов помочь улучшить его.

## 6. Сосредоточьтесь на том, чтобы стать отличным продавцом

### Практические способы улучшить продажи:

- Будьте готовы проводить большую часть своего времени в режиме продаж
- Часто разговаривайте с клиентами лично или по телефону
- Регулярно общайтесь с клиентами по электронной почте
- Постарайтесь понять ключевые вопросы для ваших клиентов: это особенности, цена, простота использования?
- Понять, что продукт соответствует рынку и почему ваш продукт превосходит конкурентов.
- Поддерживайте постоянный контакт со своим отделом продаж, чтобы мотивировать их и знать о проблемах, с которыми они сталкиваются.
- Понять свой цикл продаж и определить, что вы можете сделать, чтобы его сократить.
- Практикуйте и совершенствуйте свой коммерческий шаг
- Хотя не каждый может быть экстравертом, старайтесь быть уверенным и позитивным.
- Слушайте своих клиентов и общайтесь с ними
- Спросите о продаже

## 7. Убедитесь, что вы постоянно отслеживаете ключевые финансовые показатели компании

- Выгорание денежных средств (или ежемесячный положительный денежный поток)
- Валовой доход (и его основные составляющие)
- Валовые расходы (и их ключевые компоненты)
- Валовая прибыль (разница между выручкой и затратами на проданный товар, деленная на выручку, выраженная в процентах)
- Пожизненная ценность клиента
- Стоимость привлечения клиента
- Показатели клиентской воронки
- EBIT
- EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации)
- NPV
- IRR
- Отток клиентов

## 8. Будьте открыты для предложений, советов и критики

- Проводите встречи, на которых сотрудники всех уровней могут делиться своими предложениями, идеями и улучшениями
- Практикуйте политику открытых дверей для сотрудников
- Посоветуйтесь с другими предпринимателями, которые сталкивались с аналогичными проблемами
- Создайте Консультативный совет с людьми, которые могут помочь вашему бизнесу, и регулярно консультируйтесь с ними (и мотивируйте их, давая им опционы на акции компании)

## 9. Держите своих инвесторов в курсе

Рекомендуется ежемесячно информировать своих инвесторов по электронной почте. Обновления не должны быть очень подробными, но вот некоторые общие моменты, которые вы должны учитывать при включении в свои обновления:

- Резюме прогресса компании
- Резюме разработки продукта
- Обновление команды и набора персонала
- Недавняя пресса или PR
- Ключевые показатели, на которые вы обращаете внимание
- Финансовые показатели, включая ежемесячный уровень сжигания и текущую кассовую позицию
- Стратегические проблемы, с которыми вы сталкиваетесь
- Просьба о помощи путем ознакомления с потенциальными инвесторами, партнерами и клиентами (вы хотите использовать их сети)

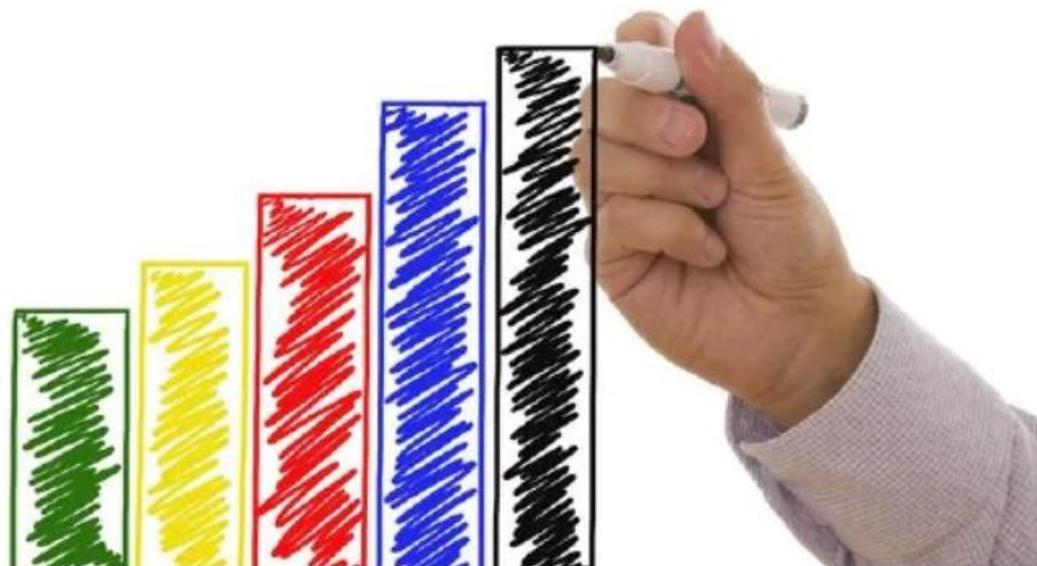
## 10. Помните о важных юридических вопросах

### Игнорирование ключевых юридических вопросов может погубить стартап

несколько ключевых юридических моментов, на которых следует сосредоточиться:

- Правильно ли организована компания?
- Предпринимаются ли соответствующие шаги для защиты интеллектуальной собственности компании (например, посредством товарных знаков, авторских прав, патентов, соглашений о неразглашении и т. Д.)?
- Обязан ли каждый сотрудник и подрядчик подписать всеобъемлющее соглашение о конфиденциальности и уступке изобретений (гарантирующее, что любая интеллектуальная собственность, разработанная сотрудником или подрядчиком, имеющая отношение к бизнесу компании, считается собственностью компании)?
- Четко ли задокументирована сделка с какими-либо соучредителями, и ясно ли, что в случае ухода компании не возникнет спора о долевой собственности компании?
- Есть ли у компании отличная форма контракта с клиентами, защищающая компанию и снижающая ответственность?
- Получает ли компания всю необходимую документацию от сотрудников (например, письма о приеме на работу, формы льгот, форму IRS W-4, форму USCIS I-9 и т. д.)?

# Как представить свой стартап-бюджет?



# Как представить свой стартап-бюджет?

*Глава из книги «Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины»*

- Коротко

Как гласят кельтские мифы, существовали некогда магические сосуды, «удовлетворявшие вкусы и потребности всех, кто ел и пил из них». Эти мифы привели к возникновению легенды о Святом Граале. Современный эквивалент Святого Грааля — бизнес-план.

Он, по идее, тоже должен удовлетворять всех (инвесторов, директоров, учредителей и менеджеров) и оказывать магическое влияние на каждого, кто вкусит из него, — в частности, вызывать непреодолимое желание выписать чек или утвердить проект.



# Как представить свой стартап-бюджет?

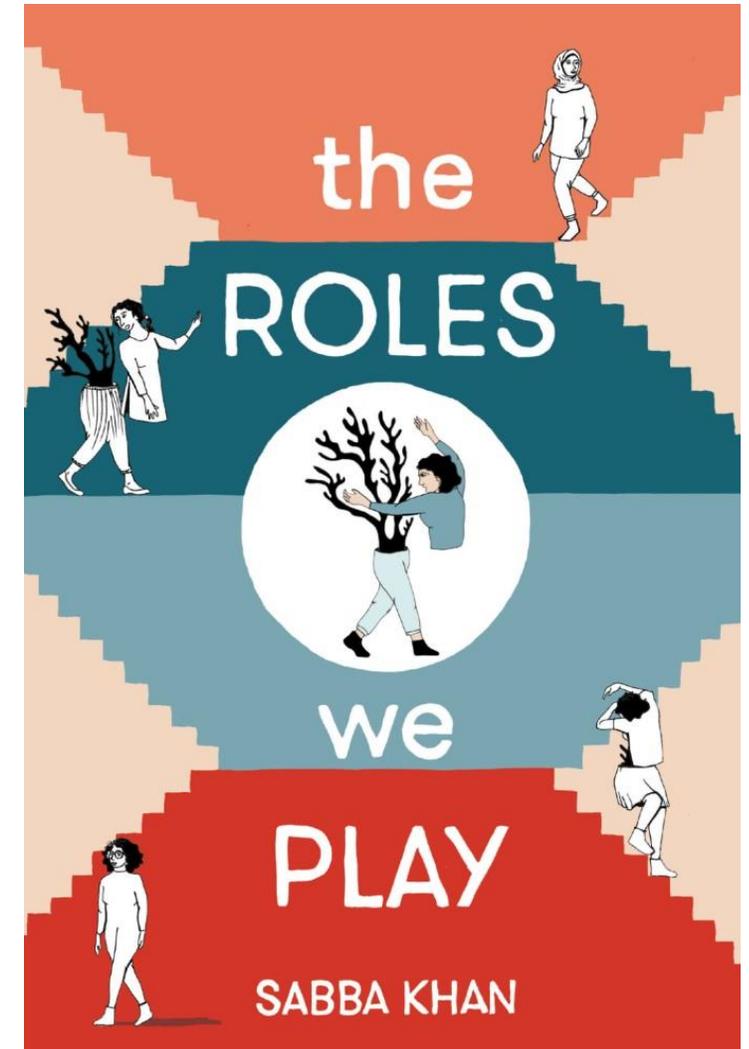
*Глава из книги «Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины»*

- **Исходите из правильных посылов**

Как ни парадоксально это звучит, но для большинства предпринимателей бизнес-план как документ — один из наименее важных факторов в добывании капитала.

Если инвестор склоняется к положительному решению, то хороший бизнес-план станет дополнительным аргументом за; но не план сам по себе — причина такого решения.

Если инвестор склоняется к отрицательному решению, едва ли бизнес-план сможет его переубедить. В этом случае инвестор, скорее всего, даже не станет читать этот план до конца.



# Как представить свой стартап-бюджет?

*Глава из книги «Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины»*

- **Сосредоточьтесь на резюме**

**10 слайдов, которые обязательно должны присутствовать в хорошей презентации для инвесторов:**

1. Название
2. Проблема
3. Решение
4. Бизнес-модель
5. Секрет успех
6. Маркетинг и продажи
7. Конкуренция
8. Управленческая команда
9. Финансовые прогнозы и ключевые показатели
10. Текущий статус, достижения на данный момент, план-график и использование фондов



# Как представить свой стартап-бюджет?

*Глава из книги «Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины»*

- **Краткость, простота, четкость — вычеркните все лишнее**



# Как представить свой стартап-бюджет?

- **Укажите значимые цифры (1)**

## **ХЕЙДИ РОЙЗЕН (MOBIUS VENTURE CAPITAL):**

«Я хочу видеть подробный помесечный прогноз оборота всего капитала на первый год, затем поквартальный — на следующий год и затем погодовой — на основе предполагаемой прибыльности. Я понимаю, что все эти цифры взяты с потолка, но мне нужно знать, какими ориентировочными расчетами руководствуется предприниматель, прогнозируя общий объем рынка, свою долю в нем и сколько денег потребуется, чтобы этого достичь».



# Как представить свой стартап-бюджет?

- **Укажите значимые цифры (2)**

**МАЙК МОРИЦ (SEQUOIA CAPITAL):** «Никакие прогнозы все равно не сбываются, так что предприниматели могут даже не заморачиваться составлением полной таблицы точных расчетов. На самом деле инвестору стартового капитала важно лишь оценить, сколько примерно денег потребуется на компанию, прежде чем она сможет финансировать себя сама. Мы всегда обращаем особое внимание на первые 18—24 месяца, исходя из предположения, что, если компания переживет этот период, то дальше будет лучше. Ждем, что нам предоставят несколько хорошо продуманных прогнозов (поквартальных — на первые 2 года и по годам — на 3-й, 4-й и 5-й годы) по доходам и убыткам, балансовый отчет и прогноз движения денежной наличности».



# Как представить свой стартап-бюджет?

- **Укажите значимые цифры (3)**

**ГЭРИ ШЭФФЕР (MORGENTHAUER VENTURES):** «Пять лет — стандартный период бизнес-планирования, несмотря на падающую с возрастом надежность. Более узкие временные рамки, например три года, подойдут для «сырых» стартапов. На практике, инвесторы обычно ожидают увидеть прогноз на столько лет, сколько требуется бизнесу, чтобы начать приносить ощутимый доход. И если срок превышает 5 лет, это тоже может вполне устроить инвестора. Лишь бы такая информация помогала установить, сколько денег потребуется вложить в компанию для достижения ею прибыльности, — вот главное, о чем инвесторы всегда хотят иметь хотя бы приблизительное представление».



# Распространенные ошибки стартапов и как их избежать

- Отсутствие оригинальных идей
- Недостаток знаний о клиентах
- Отсутствие финансового планирования
- Слишком много планирования
- Непризнание этой неудачи
- Отказ воспользоваться помощью



Стремитесь к долгосрочному успеху с реалистичными  
стартовыми затратами



# "Smart" модель

**S** - специфический

**M** - измеримый (все нужно измерять и сравнивать по мере продвижения)

**A** - достижимо (необходимо поставить достижимые и логичные цели)

**R** - реалистично (это означает, что у команды есть ресурсы и возможности для достижения целей)

**T** - временной интервал (время определено; все должно происходить по периодам: 1 месяц, 3 месяца, 6 месяцев и т. д.)



