01. Урок «Проработка бизнес-идеи и получение финансирования». Конспект выступления

# Цель урока

Познакомить с процессом проработки бизнес-идеи, формулированием идеи в виде бизнес-плана, научить рассчитывать потребность в финансировании проекта, получить финансирование для его реализации.

Проработка бизнес-идеи нацелена на то, чтобы на начальном этапе сформулировать общее представление о продукте, а также обдумать существенные особенности её реализации, включая последовательность разработки, ограничения и стоимость разработки. Все эти положения войдут в бизнес-план, который будет предоставлен инвесторам для получения финансирования.

# Цели инвесторов и разработчиков продукта

Цель внутренних инвесторов: получить продукт для внутреннего использования, максимально соответствующим потребностям. Риски: получить некачественный продукт или с существенной задержкой сроков.

Цель внешних инвесторов: найти направления для вложения денег – деньги должны приносить деньги. Необходимо отобрать наиболее перспективные и наименее рискованные проекты. Внешние инвесторы рассматривают проект как закрытую коробку только с финансовой точки зрения. Риски: коммерческая неэффективность продукта.

Цель исполнителя: получить финансирование на реализацию проекта. Исполнитель рассматривает проект как коммерчески интересную задачу, развивающую собственные компетенции. Риски: конкуренция за финансирование с другими исполнителями.

# Риски привлечения внешних инвесторов

Инвесторы, вкладывая собственные деньги в проекты, участвуют в принятии решений, и их участие далеко не всегда оказывается приятным и плодотворным.

Советы инвесторов, в первую очередь, направлены на то, чтобы превратить проект в машину по возврату инвестиций. Соглашаясь с ними, вы постепенно отчуждаете себя от проекта, который перестает служить вашим целям.

При внушительных инвестициях руководители проектов начинают необдуманно тратить деньги.

При первом же серьезном проколе инвесторы могут прекратить финансировать проект, объявив о вашей несостоятельности как руководителя проекта.

# Формирование бизнес-плана

## Цели создания бизнес-плана

Полноценный бизнес-план - опциональный пункт для разговора с внешними инвесторами.

Работа над бизнес-планом как работа над отдельным проектом – требуется время, ресурсы, работники. Разработка бизнес-плана ведется человеком, который в дальнейшем становится владельцем продукта.

Обычно формируется бизнес-план в виде отдельного документа и презентации – выжимки ключевых положений бизнес-плана.

Если планируется полноценная защита, то заранее запросите требования к содержанию бизнес-плана и формату презентации.

Бизнес-план может рассматриваться на инвестиционном комитете в отсутствии автора, поэтому все положения должны быть включены в бизнес-план и презентацию.

## Структура бизнес-плана

Примерная структура бизнес-плана:

* Описание бизнес-идеи, бизнес-процессов / функций
* Описание способа (способов) реализации и ограничений
* План реализации
* Организационная структура проекта
* Потребности в финансировании
* Дополнительные материалы, раскрывающие представление о конечном продукте, опыт потенциального исполнителя

## Формулировка бизнес-идеи

Бизнес-идея – что будет сделано в проекте. Формулируется в виде краткого (тизер) и полного (трейлер) описания. Тизер – формулировка сути проекта в виде одной фразы. Трейлер – рассказ-презентация сути проекта с подробностями (от двух до пяти минут).

Пример тизера:

*«Мы планируем сделать новостной сайт по тематике информационных технологий»*

Пример трейлера:

*«Мы хотим сделать сайт для публикации новостей о компьютерном оборудовании и программном обеспечении. Публикация новостей является основной бизнес-идеей этого продукта, в русле которого продукт будет развиваться много лет. Сайт будет нацелен на потребителей в возрасте от 15 до 50 лет, которые обладают минимальными и средними знаниями в области устройства компьютеров и оборудования, интересуются техническими новинками, периодически играют в компьютерные игры и заходят на сайт для развлечения почитать интересные новости и обменяться своим мнением с единомышленниками по поводу опубликованных статей. На сайте будет минимум узкоспециализированных статей, таких как статьи по деталям разработки программного обеспечения, построения сложных вычислительных кластеров или финансирования государственных программ в области разработки программного обеспечения. Новостные статьи должны обновляться достаточно часто – не менее двух-трех десятков статей в день – чтобы обеспечить постоянный возврат пользователей на сайт. В качестве конкурентов такому новостному сайту выступают три-пять сайтов в русскоязычном сегменте интернета, а также десять-пятнадцать сайтов в англоязычной части интернета».*

## Кратко опишите бизнес-процессы / функции

Для информационных систем, которые автоматизируют внутренние процессы организаций, описываются бизнес-процессы и пользователи, которые в них вовлечены. Для функциональных приложений - сайты общего пользования (соцсети, почта), игры, утилиты - описываются функции, которые будут реализованы в продукте.

Пример бизнес-процессов для новостного сайта:

* Бизнес-процесс регистрации на сайте новых авторов. Пользователи: незарегистрированный автор новостных публикации, модератор заявки. Незарегистрированный автор новостных публикаций подает заявку на регистрацию, модератор заявки проверяет качество заполнения и одобряет или отклоняет заявку.
* Бизнес-процесс рецензирования поступающих от авторов заявок на публикацию статей по компьютерной тематике и публикация на сайте. Пользователи: зарегистрированный автор новостных публикаций, редактор. Зарегистрированный автор отправляет текст статьи для публикации, редактор вносит правки или замечания – цикл может повторяться несколько раз. По окончании процесса происходит отклонение текста или его публикация.
* Бизнес-процесс выплаты гонораров авторам. Пользователи: специалист финансовой службы. Специалист финансовой службы рассчитывает гонорар автора за статью (серию статей за период) и перечисляет деньги автору.
* Бизнес-процесс размещения рекламы на сайте и получения дохода от её размещения.
* Бизнес-процесс самостоятельной регистрации посетителя сайта. Пользователи: незарегистрированный посетитель сайта. Незарегистрированный посетитель сайта подает информацию о себе и регистрируется на сайте.
* Бизнес-процесс модерации обсуждения статьи пользователями на форуме. Пользователи: зарегистрированный посетитель сайта, модератор. Зарегистрированный посетитель сайта размещает на форуме статью, не соответствующую правилам обсуждения, модератор удаляет статью и блокирует учетную запись посетителя сайта.

Пример функций:

* Автоматический расчет гонорара автора на основании публикаций (по количеству знаков, количеству просмотров и/или другим признакам).
* Автоматическая проверка орфографии и пунктуации.

На данном этапе нет необходимости в глубокой проработке и прорисовке бизнес-процессов в виде схем.

Описание бизнес-процессов не отвечает на вопрос о том, как они будут реализованы в системе.

## Альтернативные варианты реализации

Одну и ту же бизнес-идею и бизнес-процессы можно реализовать бесконечным количеством способом. На данном этапе максимальная гибкость, после принятия направления движения изменить будет дорого и сложно. Рассмотрите хотя бы несколько альтернативных способов реализации, опишите плюсы и минусы каждого подхода, а также возможные ограничения.

Возможно выносить на инвесторов разные способы реализации. Если выносится несколько вариантов, то по каждому готовится свое описание способа реализации и расчет финансирования (см. ниже).

Возможные ограничения:

* Ограничения временные: продукт должен быть готов к заданному сроку.
* Ограничения функциональные: для готовых продуктов бизнес-процессы в организации должны будут подстраиваться под продукт, а не наоборот.
* Ограничения технические: быстродействие, масштабируемость нагрузки – количество одновременно работающих пользователей.
* Ограничения финансовые: для готовых продуктов политика лицензирования может предполагать существенные финансовые отчисления при увеличении количества пользователей.
* Ограничения качества реализации: качественный продукт или некачественный.

Пример вариантов реализации для новостного сайта:

* Вариант 1: автоматизация с помощью стороннего готового продукта (например, WordPress или аналогов). Плюсы: быстрое развертывание, богатый и протестированный функционал, дешевый вариант. Минусы: невозможность или ограниченность изменения существующей функциональности продукта.
* Вариант 2: собственная разработка. Плюсы: программа подстраивается под процессы заказчика, полный контроль всех особенностей системы. Минусы: долгая и дорогая разработка.

## Сформулируйте план реализации и ограничения

Необходимо управлять ожиданиями инвесторов и пользователей: сформулировать план реализации, что будет и что не будет сделано на каждом этапе, сроки реализации. Этапы реализации: сначала важное, потом менее важное. По окончании каждого этапа пользователь должен получать завершенный функционал, который можно использовать в работе. Формулировки результата в терминах пользы для заказчика / результата для инвесторов.

План является обязательством исполнителя перед инвесторами.

Первый этап(ы) должен быть сделан быстро, чтобы показать инвесторам успехи в реализации проекта (Quick Wins).

Пример для новостного сайта:

Этап 1. Цель этапа: начальная реализация новостного сайта и размещения рекламы для получения прибыли. Будет реализован внешний вид сайта с новостями без реализации форума. Ограничения: авторы присылают статьи и взаимодействуют с редакторами по электронной почте, расчет и начисление гонораров производится вручную.

Этап 2. Цель этапа: улучшение взаимодействия авторов с редакторами. Будет реализован личный кабинет автора с возможностью автоматической переписки с редактором. Ограничения: не будет реализован автоматический расчет стоимости статей и проверка орфографии.

Этап 3…

## Рассчитайте потребности в финансировании

Два вида расчета финансирования проекта:

* Рассчитывается цена для покупателя на основании себестоимости и нормы прибыли.
* Рассчитывается прибыль на основании фиксированной цены для покупателя и себестоимости.

См. пример расчета - файл «Структура цены проекта.xlsx»

При расчете цены для покупателя на основании себестоимости и нормы прибыли следующая логика расчета:

1. Рассчитываем себестоимость собственных работ без НДС: фонд оплаты труда (ФОТ), страховые взносы, прочие расходы на реализацию проекта (лицензии для разработки, аренда вычислительных мощностей, покупка оборудования и т.д.), накладные расходы (аренда офиса, непроизводственный персонал и т.д.).
2. Рассчитываем себестоимость внешних затрат без НДС: затраты на подрядные работы внешних организаций, затраты на поставляемые заказчику лицензии для эксплуатации разрабатываемого программного обеспечения
3. Рассчитываем прибыль проекта без НДС как определенный норматив от себестоимости
4. Получаем цену для заказчика (без НДС) как сумму пунктов 1-3
5. Добавляем к пункту 4 НДС (если компания платит НДС) или УСН (если компания платит УСН) и получаем цену для покупателя.

Если покупатель заранее фиксирует цену, которую он готов заплатить, то производится расчет прибыли на основании цены покупателя и себестоимости. В этом случае сначала рассчитываем себестоимость (пункты 1-3), затем рассчитываем цену без НДС (или без УСН), а прибыль рассчитывается как разница между ценой без НДС (без УСН) и себестоимостью. Если прибыль отрицательна или мала, то можно попытаться обсудить с заказчиком уменьшение стоимости работ или отказаться от их выполнения.

Фонд оплаты труда (ФОТ) рассчитывается как сумма зарплат занятых на проекте сотрудников с учетом их занятости в проекте. Занятость может быть не равна 100% в случае, если сотрудник одновременно работает в нескольких проектах.

Прочие расходы, стоимость работ подрядных организаций, лицензии для эксплуатации включаются в расчет без НДС.

Аналитика по структуре цены проекта:

* Оценивается соотношение собственных работ к работам сторонних организаций. Если доля собственных работ небольшая, то компетенции уходят к сторонней организации.
* Оценивается соотношение собственных работ к стоимости сторонних лицензий. Если доля средств на собственные работы небольшая, то цель проекта – поставка, а не разработка.

Если планируется выполнять проект в течение нескольких периодов, то производится расчёт денежного потока (CashFlow), который отражает потребность в финансировании и получение прибыли в периодах. Для каждого периода производится отдельный расчет проекта. См. пример расчета денежного потока – файл «Cashflow.xlsx».

## Дополнительные материалы

Дополнительные материалы бизнес-плана:

* Краткое описание личного опыта выполнения аналогичных работ. Наличие опыта является существенным плюсом в глазах инвесторов.
* Эскизы или наброски будущего решения (интерфейс и т.д.)
* Техническое задание на реализацию первого этапа.

# Защита бизнес-плана и получение финансирования

Существенным плюсом при защите бизнес-плана является возможность поговорить с участниками комиссии инвесторов до самой защиты, выслушать и учесть их пожелания при разработке бизнес-плана.

Защита бизнес-плана:

* До презентации рассылка материалов инвесторам
* Презентация 15 минут.
* Обсуждение с инвесторами в формате вопрос-ответ.
* Решение о выделении финансирования.

Продажа себя на защите плана.

Результаты:

* Решение о выделении финансирования
* Отклонение
* Отправка на доработку

Если результаты защиты неудачны, а проект не является узким, то возможен поиск других инвесторов.

# Итоги урока

В уроке были рассмотрены темы:

* Цели внутренних и внешних инвесторов при выделении финансирования, цели разработчиков при получении финансирования.
* Структура бизнес-плана: формулировка бизнес-идеи, изложение сути проекта в виде описания бизнес-процессов или функций для автоматизации, план реализации.
* Расчет потребности в финансировании
* Защита бизнес-плана