

# Модуль 4

Бизнес-модель и финансовая  
модель

# Цепочка ценности

- Бизнес-модель – это комплексное описание деятельности организации
- А.Остервальдер предложил модель, представленную в виде чертежа функционирования организации. Самая популярная на сегодняшний день
- В рамках акселератора используем подход Майкла Портера, основанного на описании цепочки ценностей и выявлении конкурентного преимущества.
- Цепочка ценности – инструмент стратегического анализа, когда деятельность организации делится на стратегические виды, по ним определяются издержки и дифференциация и выявляется конкурентное преимущество, вокруг которого строится продвижение.
- Ресурсы → производство → дистрибьюторы (логистические центры) → продажи (торговые компании) → потребители/благополучатели
- Разбираемся с каждым звеном

# Цепочка добавленной СТОИМОСТИ

- Долгосрочное благосостояние организации основано на мотивации всех людей и компаний, участвующих в цепочке ценностей
- Мотивация: доход, социальное воздействие, личное удовлетворение и пр.
- Риск нарушения договоренностей – это неверный выбор мотивации или ее отсутствие
- Составляем точный перечень организаций и людей, привлеченных в деятельность каждого этапа производства и распространения услуги.
- Ищем мотивацию по всем

# Поставщики

- Сколько я могу платить за материалы?
- За сколько мне могут продавать поставщики материалы на постоянной основе?
- Есть ли товарный кредит (отсрочка)?
- Частый способ подбора поставщика с обоюдовыгодной ценой – это партнеры. Например такие же социальные предприниматели.

# Производители

- Сами производим или аутсорсинг?
- Прибыльно ли само производство?  
(производственная себестоимость)
- Например, заказать значки с символикой выгоднее поточному производителю, чем делать самим, так как себестоимость у него много ниже за счет объема

# Поставщики услуг

- Постпродажное обслуживание (консультирование для сферы услуг) осуществляется самостоятельно или аутсорсинг?
- Прибыльно ли постпродажное обслуживание? Можно на нем заработать или включить в стоимость услуги?
- Нужно ли добавить обучение в цепочку добавленной стоимости, несмотря на увеличение этим расходов?
- Например производство инвалидных кресел с интеллектуальным управлением (обучение и обслуживание выгодно отдать на аутсорсинг)

# Продажи

- Определяем каналы сбыта (см. модуль маркетинг)
- Определяем разницу между своей ценой и рыночной на аналогичную продукцию/услугу
- Определяем маржу по данному продукту по сравнению с другими производителями и дистрибьютерами

# Потребитель/благополучатель

- Расходы на привлечение клиентов
- Расходы на удержание клиентов
- Составить план маркетинга
- Составить бюджет маркетинга
- Затраты на сервис и обслуживание
- Стоимость удовлетворения клиентов
- Дополнительные сервисы для клиентов.  
Затраты.
- Пример таблицы в файле «модель БДДС»



# Клиенты

- Делим на целевые аудитории по уровню дохода всех потребителей товара/услуги
- Замещает ли ваш продукт/услуга уже имеющийся на рынке?
- Выше ли его стоимость?
- Должна ли она быть выше основываясь на конкурентном преимуществе?
- Мотивация доноров и инвесторов? Результат для них? Социальный эффект?

После определения добавленной стоимости / мотивации всех участников процесса смотрим, чтобы не было разрывов в цепочке и переходим к построению финансовой модели

# Финансовый план

- Финансовый план – это прогноз показателей на период
- Планирование осуществляется по периодам месяц, квартал, полгода, год, три года, пять лет.
- В проектах акселератора допускается планирование на год.
- При планировании четко определяются доходы и расходы организации
- Цель: найти точку безубыточности проекта, увидеть КЭШ-фло и кассовые разрывы для бесперебойной работы
- Точка безубыточности – это эффективность проекта, когда доходы от продажи дополнительной единицы продукции/услуги превышают расходы на ее производство.
- Потому все расходы нужно рассчитать на единицу продукции.

# 3 основных документа финансовой отчетности

1. бухгалтерский баланс
2. Отчет о прибылях и убытках
3. Отчет о движении денежных средств

# Бухгалтерский баланс

Активы = пассивы + капитал

- Активы = то, что у вас есть (здание)

Оборотные – дс, дебиторская задолженность, производственные запасы

Внеоборотные – имущество, здания, оборудование, патенты, лицензии

- Пассивы = то, что вы должны (кредиты)

Текущие , долгосрочные

- Собственный Капитал = то, что реально ваше (первый взнос за ипотеку)

Основной капитал, нераспределенная прибыль

# Отчет о прибылях и убытках

Выручка чистая

- Себестоимость

= прибыль от реализации (валовый доход)

- Управленческие расходы

= прибыль от производственной деятельности

- Операционные расходы

= прибыль до налогообложения

- Налог на прибыль

= прибыль после налогообложения

## Доходы

Доходы от реализации

- Заемные средства
- Средства государственной поддержки
- Внереализационный доход

*Заемные средства + средства государственной поддержки + средства инвесторов = внешнее финансирование*

## Расходы

- Стартовые / инвестиционные расходы
- Расходы на деятельность
- Прямые
- Накладные
- Выплата процентов по заемным средствам
- Амортизация
- Налоги

# Расходы

- Переменные издержки – расходы, которые увеличиваются при увеличении продаж (сырье и материалы, расходы на рабочую силу)
- Постоянные издержки – расходы, которые постоянны при любых объемах продаж (АУП, реклама)

# Себестоимость

*Производственная себестоимость*

*= прямые + накладные расходы на  
производство 1 ед.продукции*

*Полная себестоимость =*

*производственная себестоимость + расходы  
на реализацию 1 ед.продукции*



# Методы отнесения накладных расходов на 1 ед. продукции

1. Пропорционально затратам на оплату труда основного персонала.
2. Пропорционально площади, занимаемой производством, м<sup>2</sup>
3. В равных пропорциях между всеми видами продукции

# ЕВИТДА

Ключевая величина для кредиторов и инвесторов

Доходы без вычета налогов, процентов, амортизации

= чистая прибыль + налог + проценты к уплате + амортизация

Измеряет поток денежных средств отобывчных видов деятельности (пр-во, управление)

# Отчет о движении денежных средств

## Деятельность

- Производственная

Изменение оборотных средств, чистой прибыли

- Инвестиционная

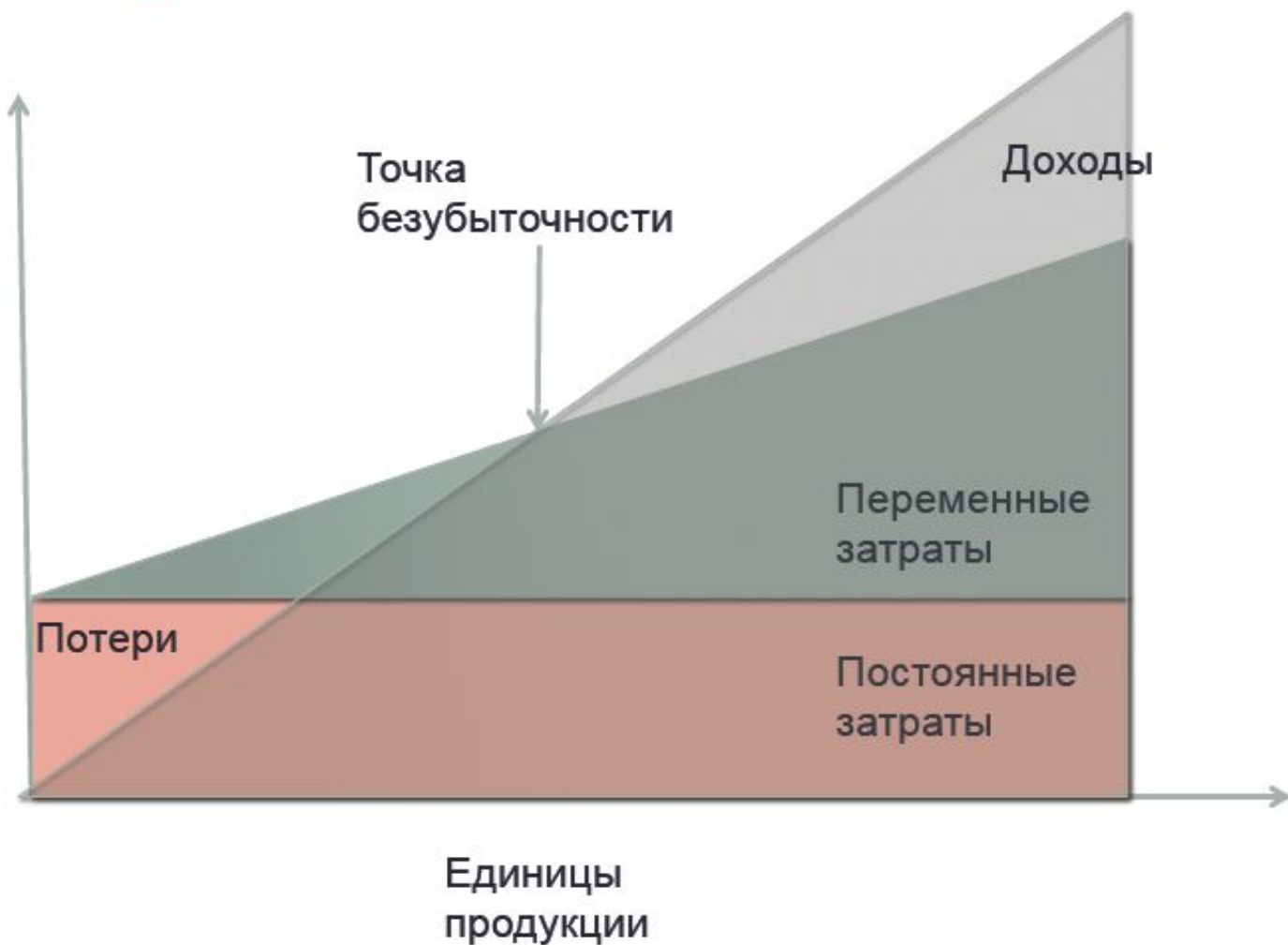
Купля-продажа имущества, оборудования, другой компании

- Финансовая

Акции, дивиденды, кредиты

# Точка безубыточности

рубли



# Анализ безубыточности

- позволяет руководителям очень быстро определять:
- Количество рублей от продаж, при котором чистая прибыль = 0.
  - Количество проданных единиц продукции, при котором чистая прибыль = 0.
  - Количество рублей от продаж для определенного желаемого размера прибыли.
  - Количество проданных единиц продукции для желаемого размера прибыли.
  - Прогнозировать прибыль для разного уровня объема продаж в рублях или единицах продукции.
  - Прогнозировать прибыль для определенного уровня объема продаж в рублях и единицах продукции.

# Рентабельность

= чистая прибыль/выручку\*100

Относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим. Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несёт в себе каждая полученная денежная единица. Показатели рентабельности часто выражают в процентах.

# Коэффициенты

- Ликвидности
- Эффективности
- Финансирования
- Прибыльности
- Возврата на инвестиции
- Покрытия (общей ликвидности)
- Степени обеспечения процентов
- Способности обслуживания долга

# Коэффициент покрытия

Измеряет способность предприятия  
оплатить долги в течение последующих 12  
месяцев

= оборотные активы/краткосрочные  
пассивы

Важен для поставщиков и кредиторов



# Самостоятельная работа

- Построить диаграмму цепочки добавленной стоимости
- Кто ваши партнеры, бенефициары, потребители
- Построить финансовую модель на основе файла «пример БДДС»