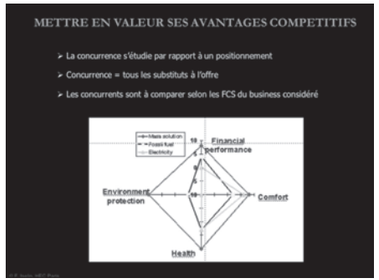
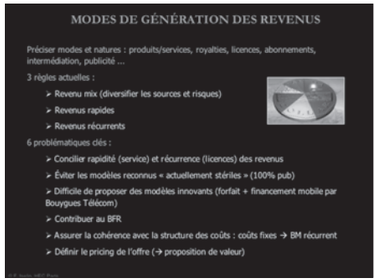
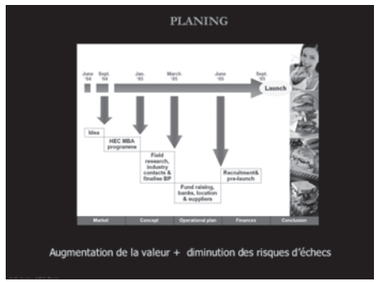
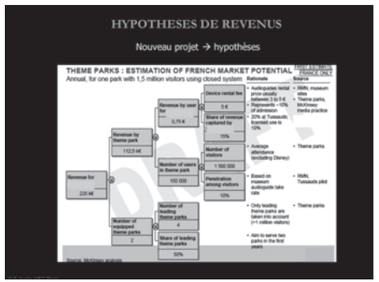
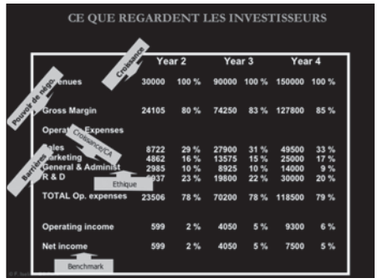










Ce qu'il faut retenir

Comment présenter un business plan à un investisseur ?

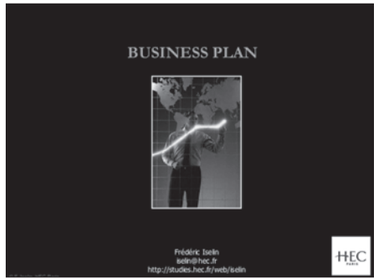
Evaluation financière, business plan, investisseurs

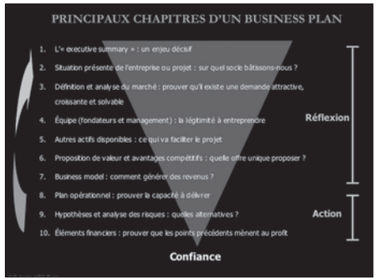
Crédit photo : Agence de Développement du Val de Marne / Marc Beaudonin - mai 2009 - Tout droit de reproduction réservé.

Réalisation/Impression : FOTOGRAPHIC - 01 42 03 33 00

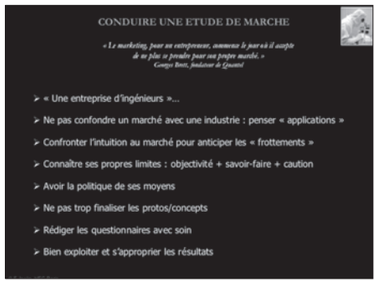
Générateur de Vitalité Economique Val de Marne

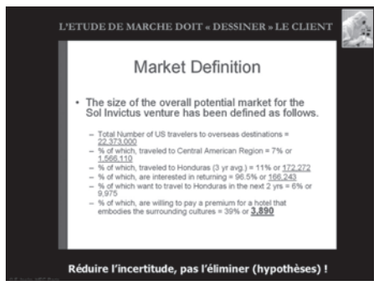
HEC Start-up

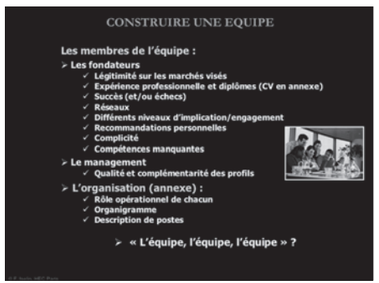

BUSINESS PLAN
Frédéric Iselin
iselin@hec.fr
http://studies.hec.fr/web/iselin
HEC

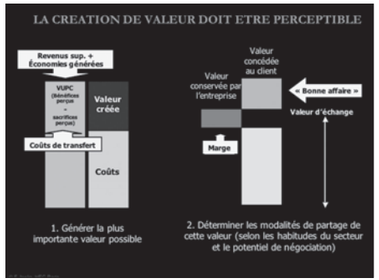

PRINCIPAUX CHAPITRES D'UN BUSINESS PLAN
1. L'« executive summary » : un enjeu décisif
2. Situation présente de l'entreprise ou projet : sur quel socle bâtissons-nous ?
3. Définition et analyse du marché : prouver qu'il existe une demande attractive, croissante et solvable
4. Équipe (fondateurs et management) : la légitimité à entreprendre
5. Autres actifs disponibles : ce qui va faciliter le projet
6. Proposition de valeur et avantages compétitifs : quelle offre unique proposer ?
7. Business model : comment générer des revenus ?
8. Plan opérationnel : prouver la capacité à délivrer
9. Hypothèses et analyse des risques : quelles alternatives ?
10. Éléments financiers : prouver que les points précédents mènent au profit
Réflexion
Action
Confiance

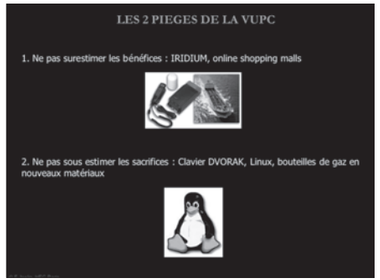
MARCHE : AU PLUS PRES DU « MUST HAVE »
➢ Pas d'opportunité, pas de projet !
➢ Au-delà de l'opportunité, il faut prouver l'existence d'un marché :
Business Opportunity
➢ Telcos operators' Capex takes off again
➢ Equipment Vendors buyers outsource sub-system integration
➢ Cost saving became most important to the telcos chain
➢ Aggregation is a clever answer


CONDUIRE UNE ETUDE DE MARCHE
« Le marketing, pour un entrepreneur, commence le jour où il accepte de ne plus se prendre pour son propre marché. »
Georges Doriot, fondateur de Genesis
➢ « Une entreprise d'ingénieurs »…
➢ Ne pas confondre un marché avec une industrie : penser « applications »
➢ Confronter l'intuition au marché pour anticiper les « frottements »
➢ Connaître ses propres limites : objectivité + savoir-faire + caution
➢ Avoir la politique de ses moyens
➢ Ne pas trop finaliser les protos/concepts
➢ Rédiger les questionnaires avec soin
➢ Bien exploiter et s'approprier les résultats

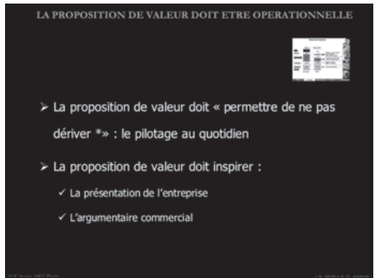

L'ETUDE DE MARCHE DOIT « DESSINER » LE CLIENT
Market Definition
• The size of the overall potential market for the Sol Invictus venture has been defined as follows.
– Total Number of US travelers to overseas destinations = 22,373,000
– % of which, traveled to Central American Region = 7% or 1,566,110
– % of which, traveled to Honduras (3 yr avg.) = 11% or 172,272
– % of which, are interested in returning = 96.5% or 166,243
– % of which want to travel to Honduras in the next 2 yrs = 6% or 9,975
– % of which, are willing to pay a premium for a hotel that embodies the surrounding cultures = 39% or 3,890
Réduire l'incertitude, pas l'éliminer (hypothèses) !

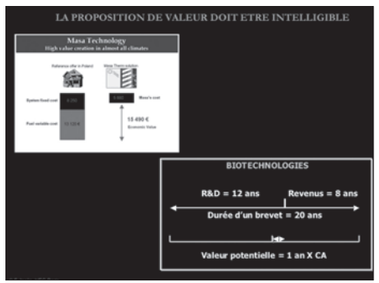

CONSTRUIRE UNE EQUIPE
Les membres de l'équipe :
➢ Les fondateurs
✓ Légitimité sur les marchés visés
✓ Expérience professionnelle et diplômes (CV en annexe)
✓ Succès (et/ou échecs)
✓ Réseaux
✓ Différents niveaux d'implication/engagement
✓ Recommandations personnelles
✓ Complicité
✓ Compétences manquantes
➢ Le management
✓ Qualité et complémentarité des profils
➢ L'organisation (annexe) :
✓ Rôle opérationnel de chacun
✓ Organigramme
✓ Description de postes
➢ « L'équipe, l'équipe, l'équipe » ?

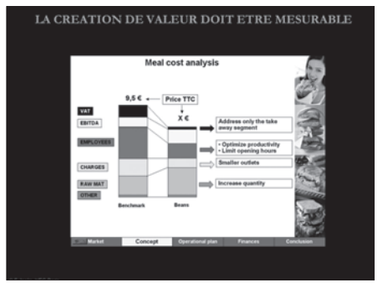

LA CREATION DE VALEUR DOIT ETRE PERCEPTIBLE
Revenus sup. + Économies générées
VUPC (bénéfices perçus + sacrifices perçus)
Valeur créée
Coûts de transfert
Coûts
Valeur conservée par l'entreprise
Valeur concédée au client
« Bonne affaire »
Valeur d'échange
Marge
1. Générer la plus importante valeur possible
2. Déterminer les modalités de partage de cette valeur (selon les habitudes du secteur et le potentiel de négociation)

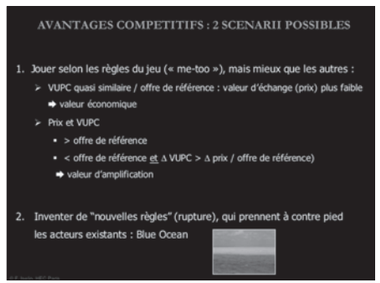

LES 2 PIEGES DE LA VUPC
1. Ne pas surestimer les bénéfices : IRIDIUM, online shopping malls
2. Ne pas sous estimer les sacrifices : Clavier DVORAK, Linux, bouteilles de gaz en nouveaux matériaux

LA PROPOSITION DE VALEUR DOIT CONCERNER UN MAXIMUM D'ACTEURS DE LA CHAINE
Neosimu est un simulateur de montures de lunettes, qui propose à un opticien « moyen » d'améliorer sa rentabilité (+XX K€/an) :
➢ En augmentant le nombre de montures proposées (doublement stocks : investissement de XX K€), facteur d'attraction de la clientèle qui peut attendre « intelligemment », sans négliger l'aspect ludique
➢ En réduisant les incompatibilités montures/verres (-X%), en réduisant le cycle de vente (- XX minutes), l'effet comparatif des clients (X boutiques), et le personnel (-X salarié)


LA PROPOSITION DE VALEUR DOIT ETRE OPERATIONNELLE
➢ La proposition de valeur doit « permettre de ne pas dériver *» : le pilotage au quotidien
➢ La proposition de valeur doit inspirer :
✓ La présentation de l'entreprise
✓ L'argumentaire commercial


LA PROPOSITION DE VALEUR DOIT ETRE INTELLIGIBLE
Masa Technology
High value creation in about all clients
BIOTECHNOLOGIES
R&D = 12 ans
Revenus = 8 ans
Durée d'un brevet = 20 ans
Valeur potentielle = 1 an X CA


LA CREATION DE VALEUR DOIT ETRE MESURABLE
Meal cost analysis
9,5 €
Price TTC
X €
VAT
EBITDA
EMPLOYEES
CHARGES
RAW MAT
OTHER
Address only the take away segment
Optimize productivity
Limit opening hours
Smaller outlets
Increase quantity
Benchmark
Beans
Market
Concept
Operational plan
Finances
Conclusion


AVANTAGES COMPETITIFS : 2 SCENARII POSSIBLES
1. Jouer selon les règles du jeu (« me-too »), mais mieux que les autres :
➢ VUPC quasi similaire / offre de référence : valeur d'échange (prix) plus faible
➡ valeur économique
➢ Prix et VUPC
▪ > offre de référence
▪ < offre de référence et Δ VUPC > Δ prix / offre de référence)
➡ valeur d'amplification
2. Inventer de "nouvelles règles" (rupture), qui prennent à contre pied les acteurs existants : Blue Ocean

ZOOM SUR LES AVANTAGES COMPETITIFS IMMATERIELS : L'EFFET MAYONNAISE
1. Ingrédients
2. Proportions
3. Processus
4. Coup de main