



BUSINESS PLANNING

BY DAVID SOLOMON

DS SOLOMON CONSULTANTS

About David Solomon

WWW.dsventure.com

0508-695-450

03-575-6917



מומחה בעל שם בתחום הפיתוח העיסקי, תכנון אסטרטגי
והערכת שווי חברות צומחות. בין החברות שנעזרו בשירותיו
ניתן למנות את:

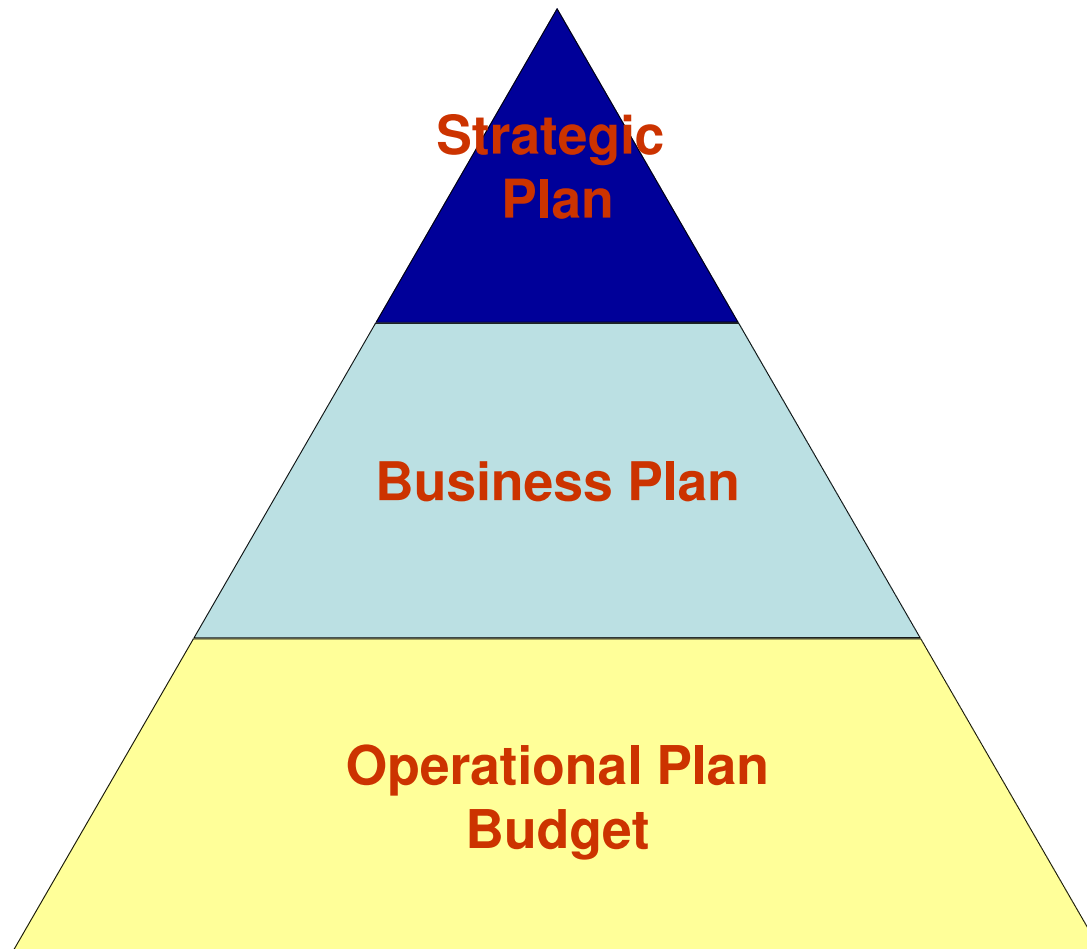
IBM -ישראל, IBM-HDL, דור אנרגיה, בנק לאומי, בנק לאומי-
לוקסמבורג, דיסקונט-לונדון, רפ"ק, סאייטקס, בזק, אלת"א,
שומרת הזרע, מדגל גליל ים ועוד עשרות Start up's.
לשעבר מנהל היחידה הכלכלית - תיעוש בחברת סאייטקס,
מרצה בתחום הפיתוח העיסקי באקדמיה ומחבר הספרים:
"מהון סיכון להנפקה ציבורית", ו"תכנון עיסקי לאחר עידן
הבועה".

Business Plan

מסמך המציג את מטרות ויעדי היזמים, עוסק במיפוי המיזם, השוק והסביבה עיסקית ופורס בפני הקורא תוכנית משולבת אסטרטגיה/שיווק/תפעול/מימון להשגת המטרות והיעדים

תוכנית עיסקית נועדה לסייע למקבלי ההחלטות להקטין את הסיכון הכרוך בהחלטה עיסקית משמעותית

פירמידת התכנון בחברה עסקית



תוכנית עיסקית למה ומתי?

סוג המיזם

- תעשייה
- שירותים
- מסחר

שלב המיזם

- בדיקת היתכנות
- Start Up
- בוגר

אופי המיזם

- חברה
- SBU, חטיבה
- מוצר/שוק

מימד הסיכון

- גבוה [טכנולוגי/שיווקי/תפעולי/פיננסי]

תוכנית עיסקית עבור מי?

היזם/מנהל

- השלמת פערי ידע
- גיבוש תוכנית ותקציב
- האם זה שווה את כאב הראש ?

ההנהלה

- האטרקטיביות העיסקית
- כיצד משתלב באסטרטגיה הארגונית
- סיכון/סיכוי

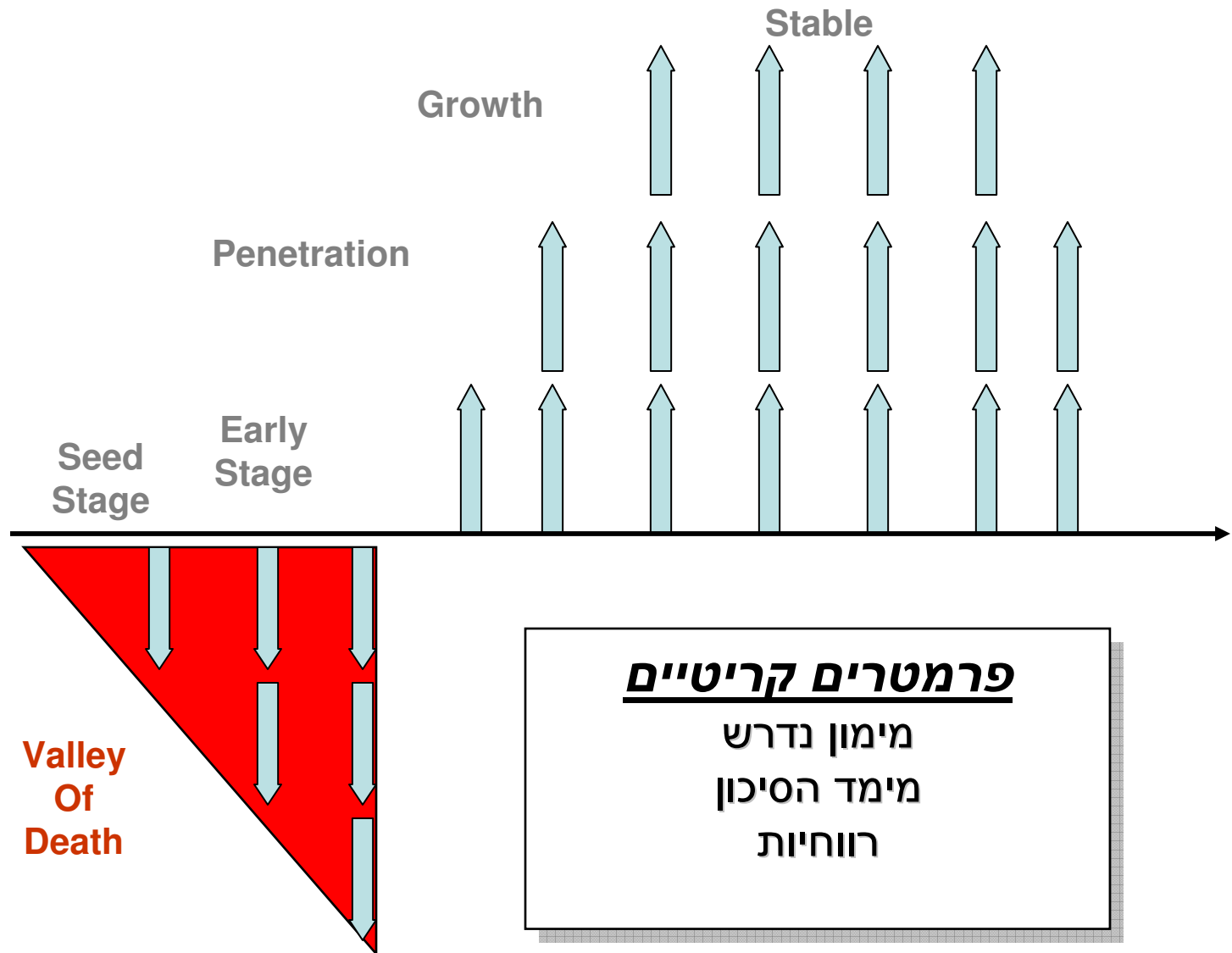
משקיע

- במה מדובר ?
- מהו פוטנציאל המיזם
- סיכון/סיכוי

בנקאי

- מהו הסיכון הכרוך במיזם
- האם כדאי ללוות פיננסית ?

תכנון עיסקי ומחזור חיי החברה



נקודות למחשבה

בעוד שהיזם רואה **סיכוי** ומתייחס ל**סיכון**

המשקיע רואה **סיכון** ומתייחס ל**סיכוי**

משקיע מונע ע"י שני דחפים משולבים

Greed & Fear

The Three Tests

The Reality Test

האם באמת השוק קיים ? האם באמת היתרון הטכנולוגי מוכח ? האם באמת הסביבה העסקית מתאימה ?

The Competitive Test

האם ניתן לממש את התוכנית ? האם לחברה היכולת לבצע את הנדרש על מנת לממש את הפוטנציאל ? האם לא תקרוס בתחרות ?

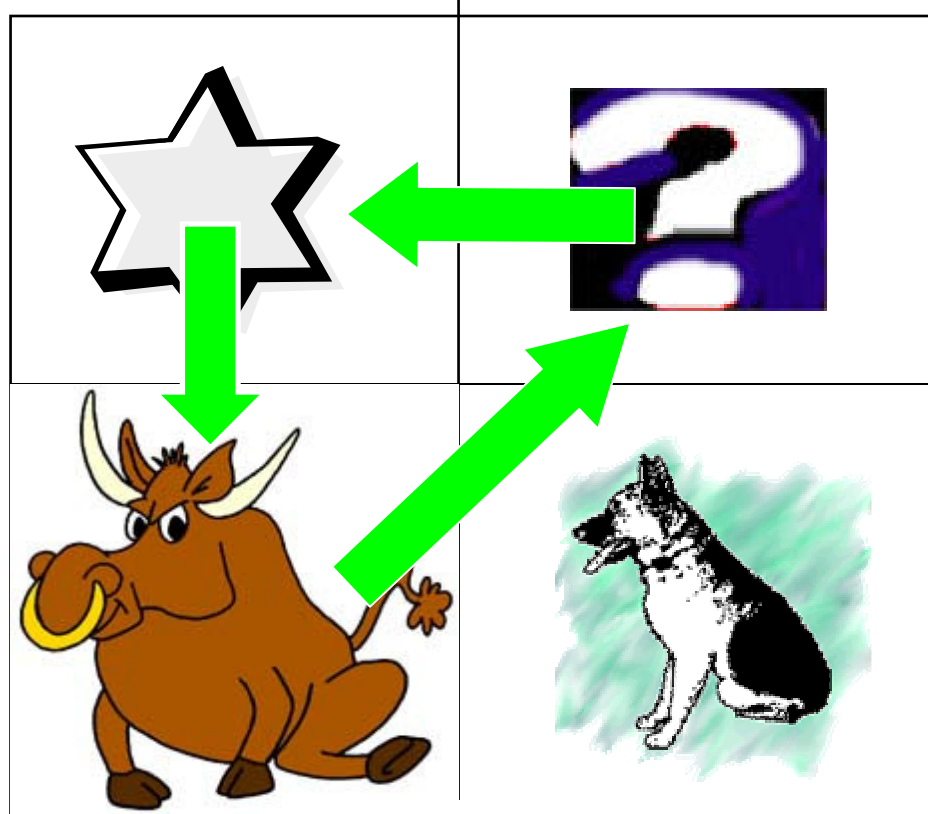
The Value Test

כמה זה באמת שווה להשקיע ? האם הראה את כספי חזרה ? מה התשואה שאקבל ומתי ?

BCG

Relative Market Share
High Low

High
Market
Growth
Rate
Low



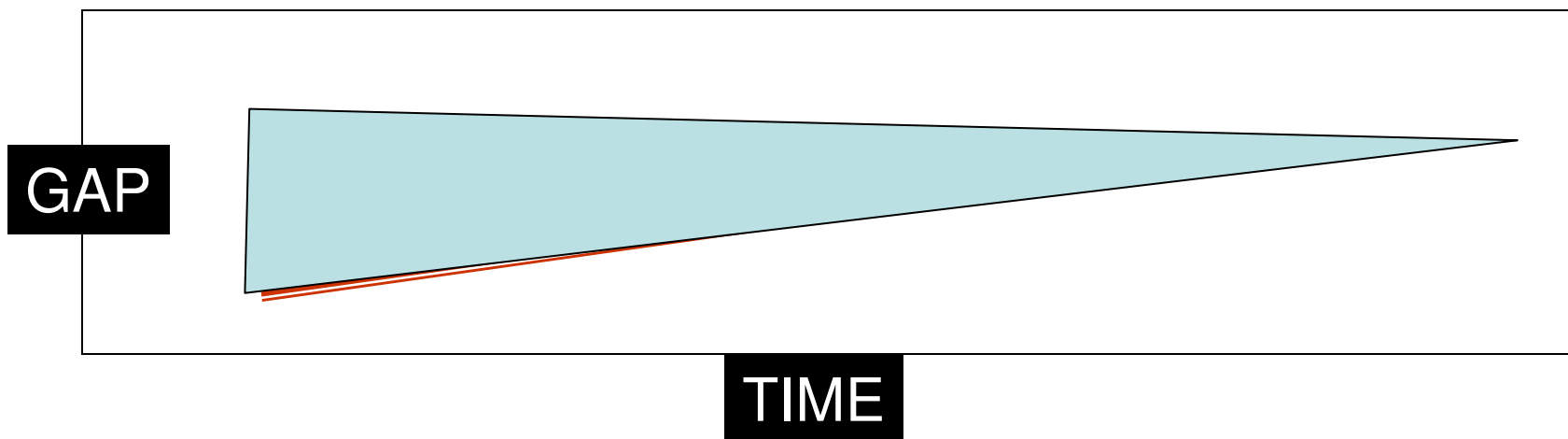
Competitive Edge

GAP : Competitive Advantage - Gap

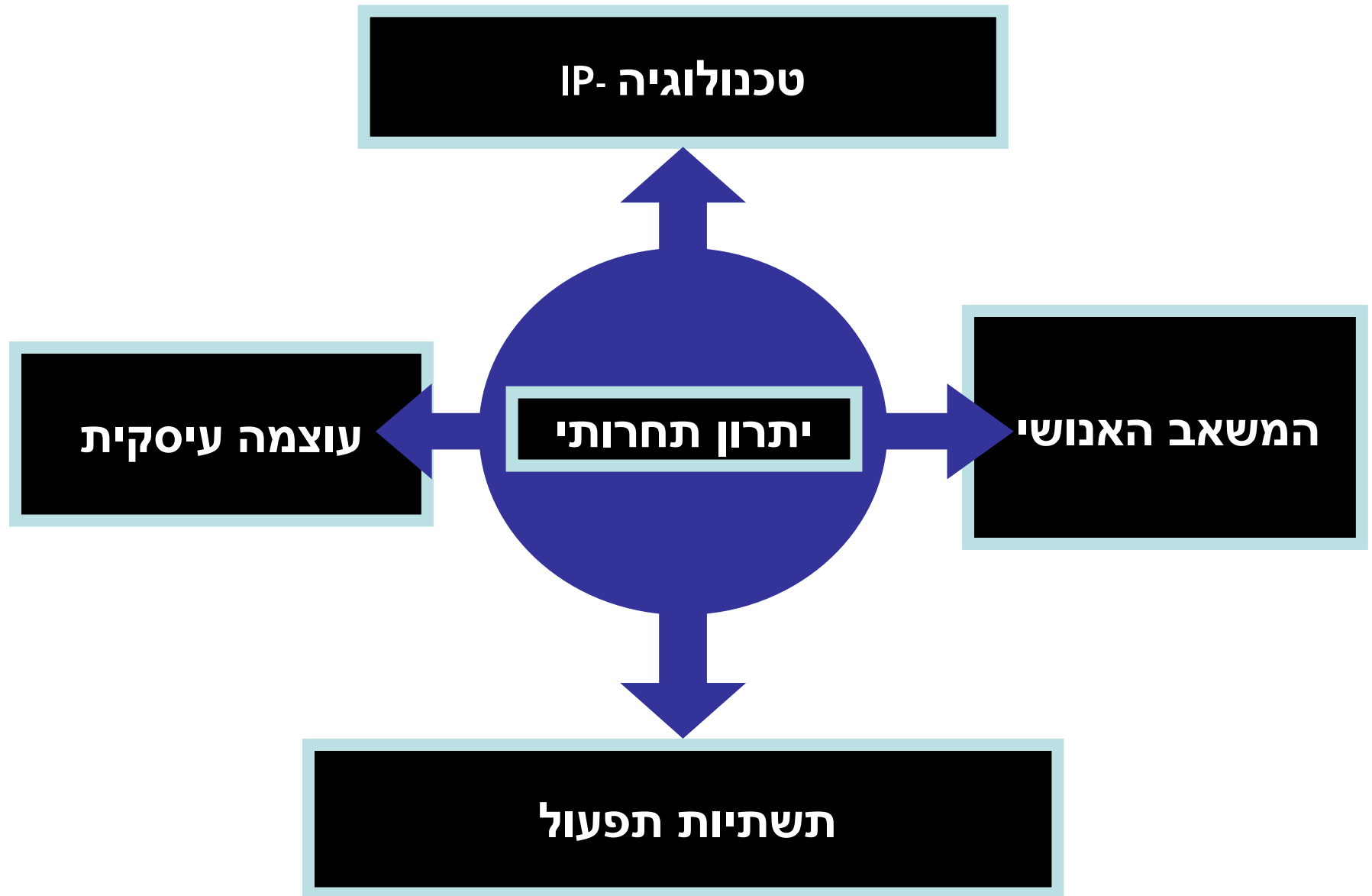
Create Superior Returns [Technology, Product, Price]

CAP Competitive Advantage Period

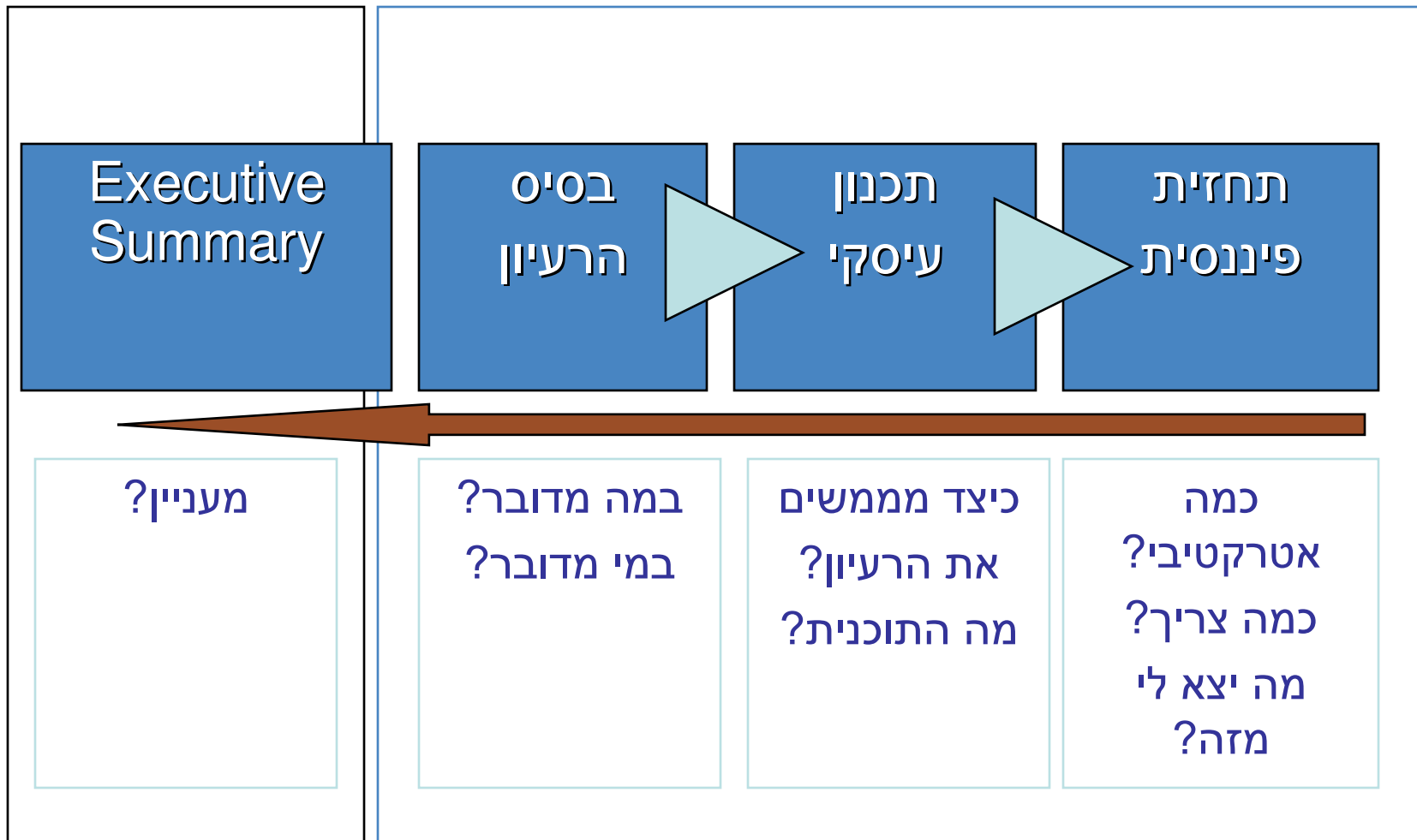
Sustains superior return [Patent, Brand, Market share leadership]



רכיבי היתרון התחרותי



רכיבי התוכנית העסקית



Business Plan

- Executive Summary
- The Business Profile
- The Products/Services
- The Market
- Marketing Strategy
- IP & Regulation Strategy
- Operational R&D Plan
- Financial Projections

Executive Summary

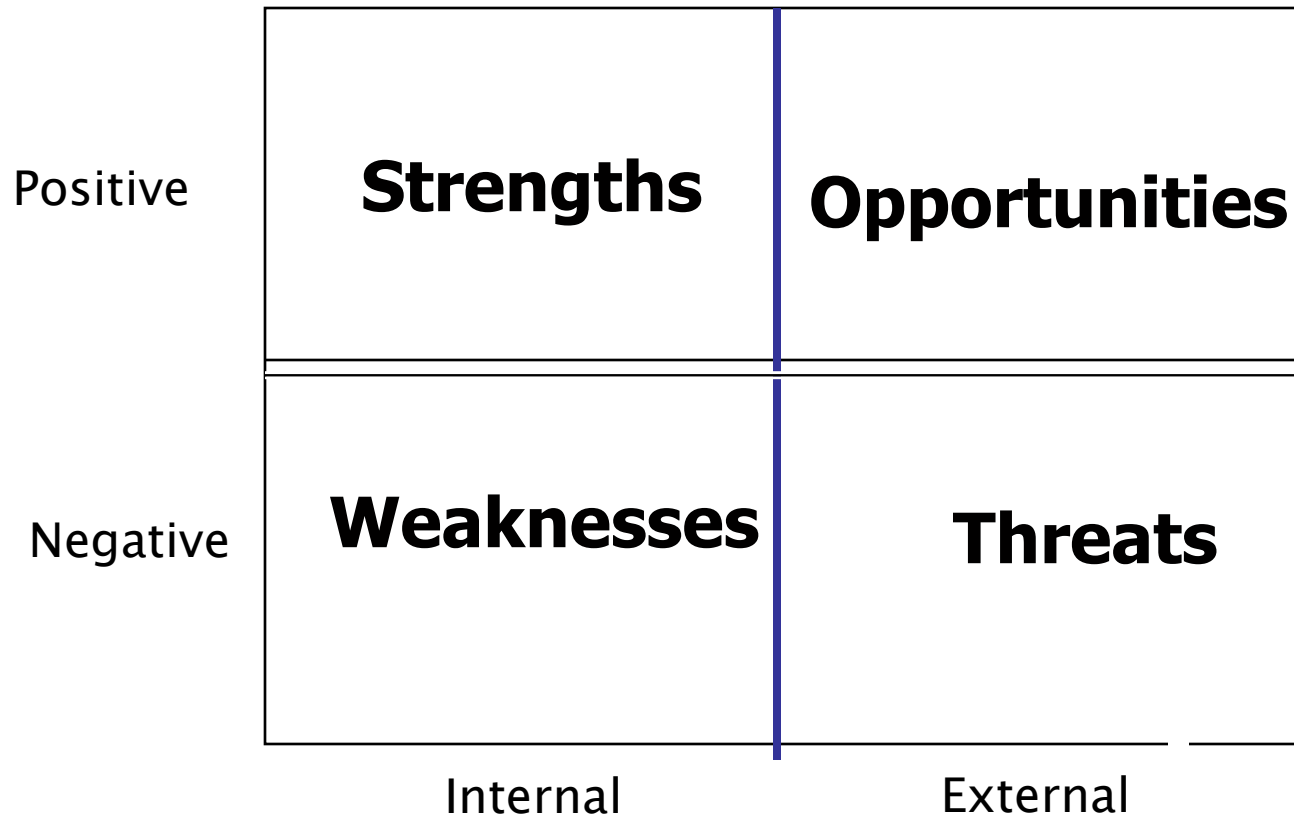
- Overview
- The Business Opportunity
- The Problem & Solutions
- Competitive Landscape
- Value Proposition
- Vision/Mission Statement
- Current Status
- 24 Month road map
- SWOT
- Financial Highlights

Positive

דגשים

מסרים ולא מידע מפורט
הדגש את הפוטנציאל
צור עניין והתעניינות

SWOT ANALYSIS



SWOT ANALYSIS

Strengths

Knowledge of products
Good to excellent quality
Good operating and managing processes
Solid technical background
Perceived as experts in Web design

Customers need to get more value from information
Leverage Web expertise to create multimedia
Strong demand for information and knowledge of solutions

Opportunities

Weaknesses

No multimedia experience
Don't have relationships with decision-makers
Weak strategic thinking and business skills
Perceived by some as slow and expensive

Continued trend toward outsourcing
New generation of IT tools makes it easier for developers to think they can do work themselves
Customers do not value our information

Threats

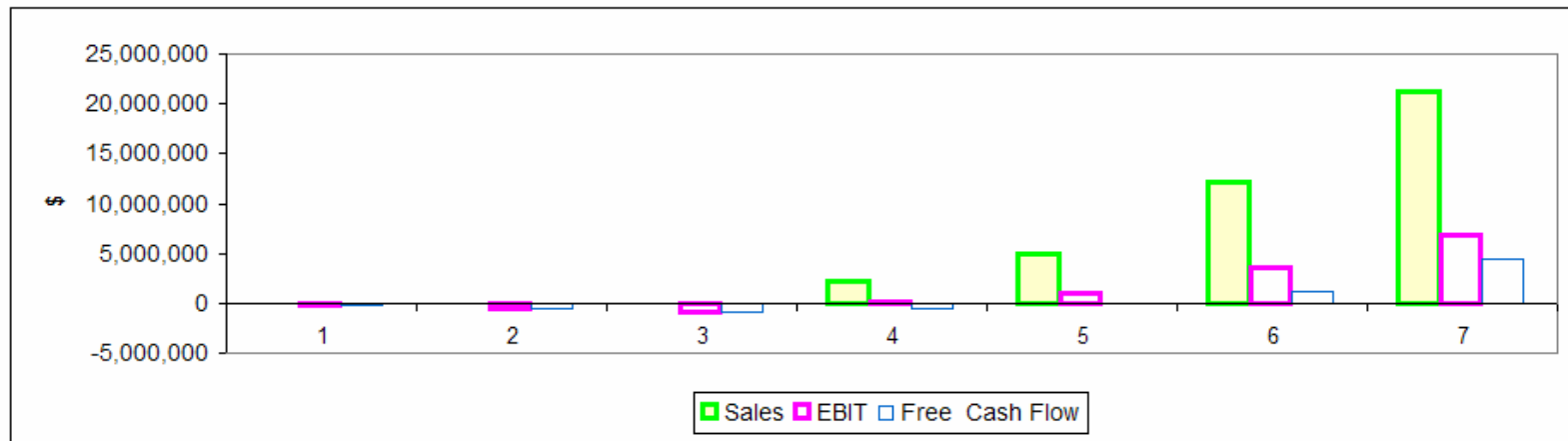
	2006				2007				2008			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Prototype I completed	■											
Proof of concept testing	■	■										
Prepare business plan			■									
Prototype II development			■	■								
Animal trials				■	■							
Seek strategic partners				■	■	■						
Human trials						■	■	■				
FDA submission							■	■	■			
FDA clearance										■	■	
Marketing activities								■	■	■	■	■
1 st sales activities									■	■	■	■

HIGHLIGHTS

Company Name JETGUIDE

Industry BioTech

In USD	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sales	-	-	-	2,129,225	4,897,218	12,068,143	21,280,159
EBIT	-214,750	-580,000	-920,625	127,167	1,037,484	3,554,872	6,767,258
Net Profit	-214,750	-580,000	-920,625	95,375	778,113	2,666,154	5,075,444
% Gross Profit	NA	NA	NA	69%	69%	69%	69%
% EBIT	NA	NA	NA	6%	21%	29%	32%
% Net Profit	NA	NA	NA	4%	16%	22%	24%
Free Cash Flow	-198,958	-554,125	-928,854	-491,702	52,715	1,148,515	4,454,205
Acc Free Cash Flow	-198,958	-753,083	-1,681,938	-2,173,640	-2,120,925	-972,410	3,481,795



Product & Market

While great devices are invented in the Lab
great products are invented in the Market

There are no longer markets for products that
everyone likes a little, there are only markets
for products that somebody likes a lot

Source : Philip Kother

The Product

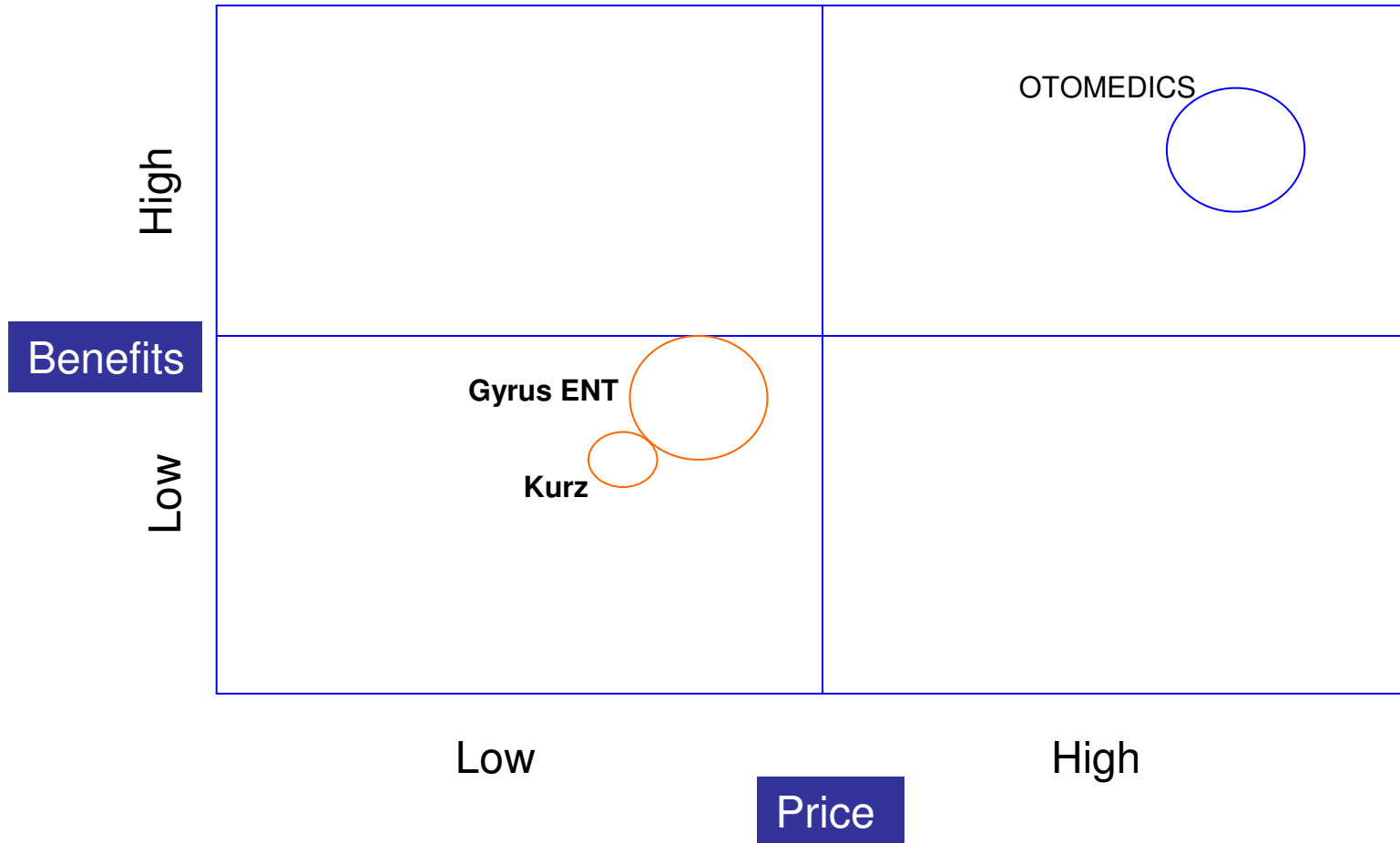
- The Product Description
- The Product as “Solution” to “Clear Need”
- Competitive Product Analysis
- Product Policy

דגשים
המוצר כמענה לצורך
המתחרים כמענה אלטרנטיבי

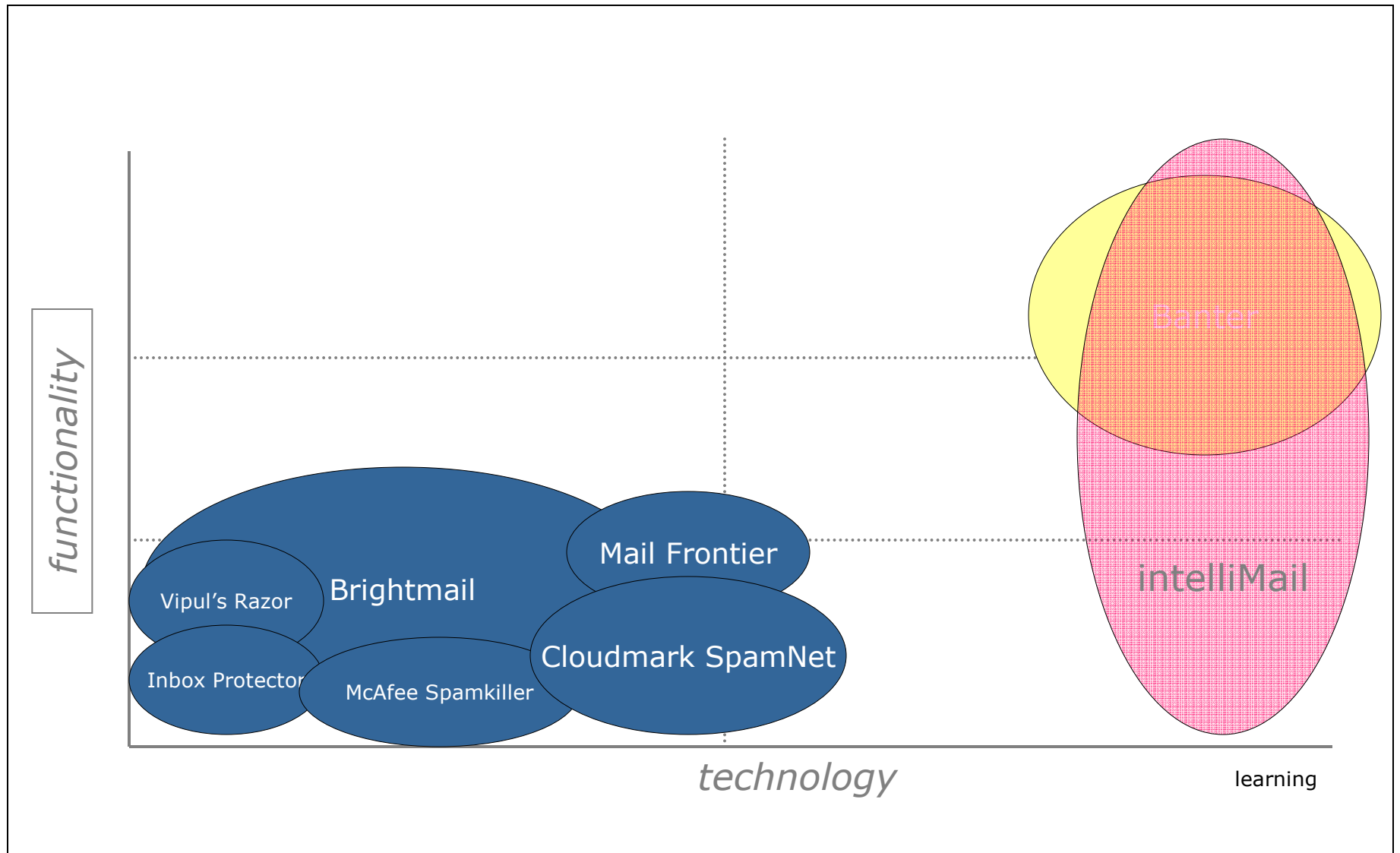
Competitive Product Analysis

	XZY Inc.	Microsoft	Mail Frontier	Banter
End User Product	Yes	Yes	Yes	No
Personalization	Yes	Yes	Yes	?
Accuracy	90%+	10%-25%	10% - 75%	?
Adaptive Learning	Yes	No	No	?
Classify beyond spam	Yes	Yes	No	Yes
Individual client	Yes	Yes	Yes	?
Enterprise server	Yes	No	No	Yes w/ integration
Price Point	\$39/seat	Free, but painful	Free	\$75,000 + \$750/seat

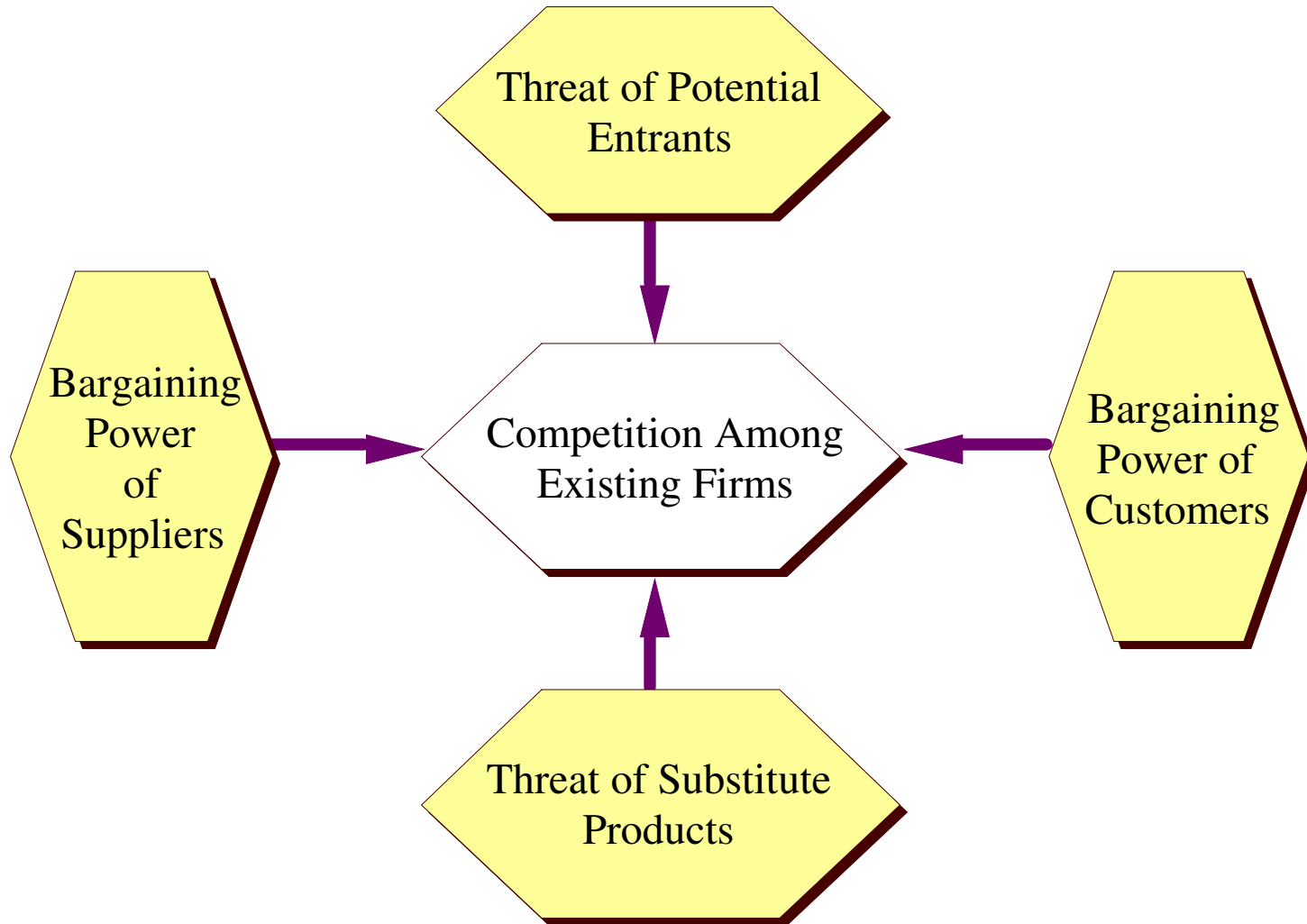
Positioning Analysis



Presentation of Market Research



Porter's Five-Factor



The Market

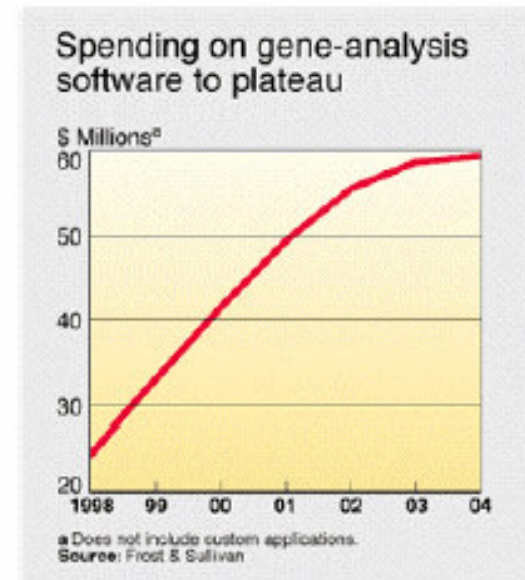
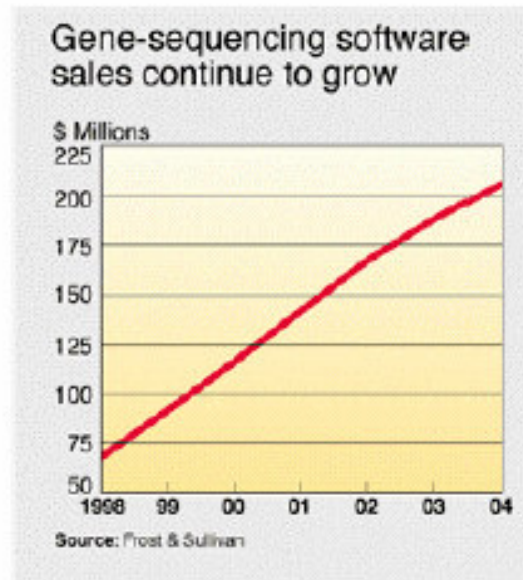
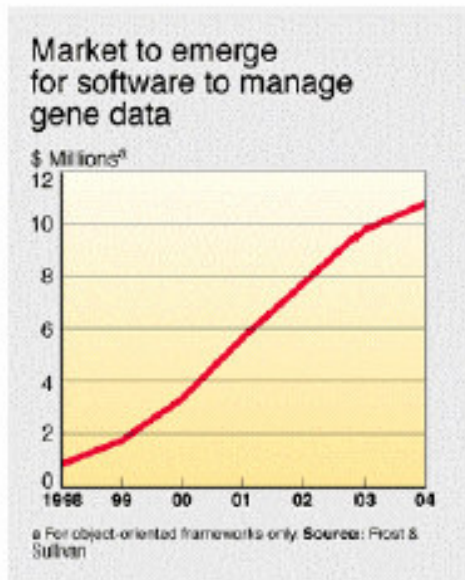
- The Target Market [Size & Trends]
- The Main Market Segments
- Competitive Landscape
- The Clients Profile
- The Distribution

דגשים

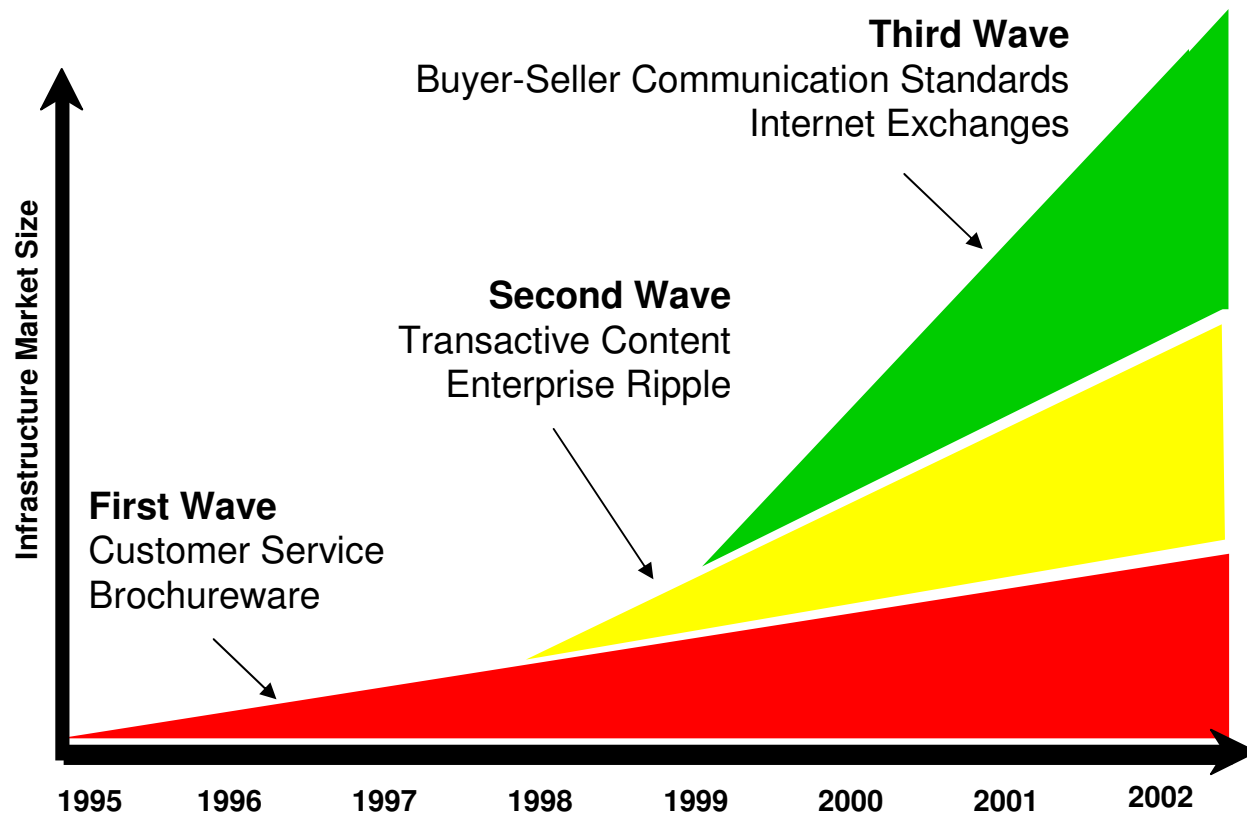
הגדר במדויק את שוק היעד
נתח מגמות ותחרות באופן מקצועי
בסס את הניתוח על מקורות מידע
על תזלזל במתחרים

Market Forecast for BioInformatics

Table 1 Bioinformatics market segments



Waves of Internet Commerce

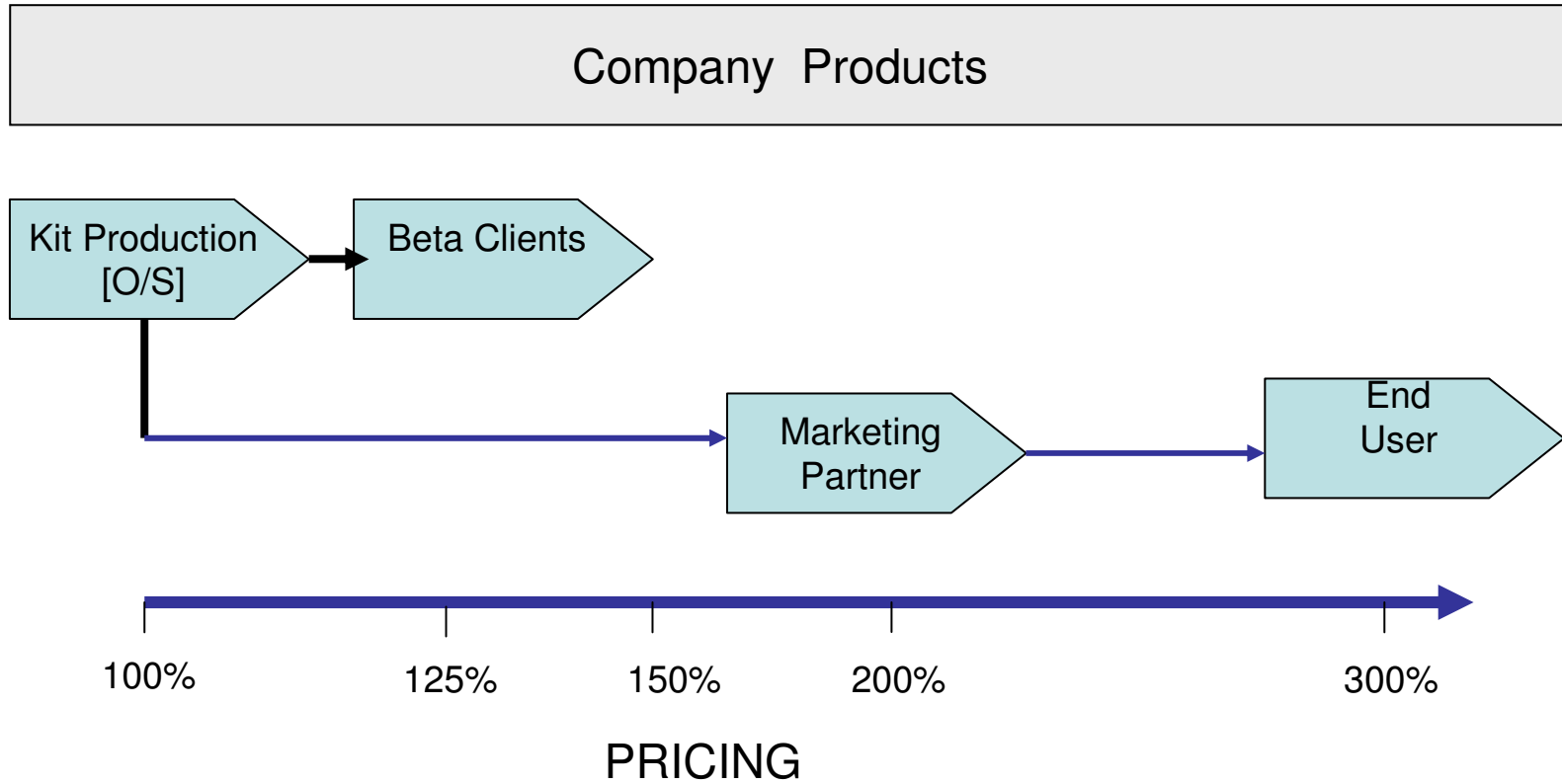


Marketing Strategy

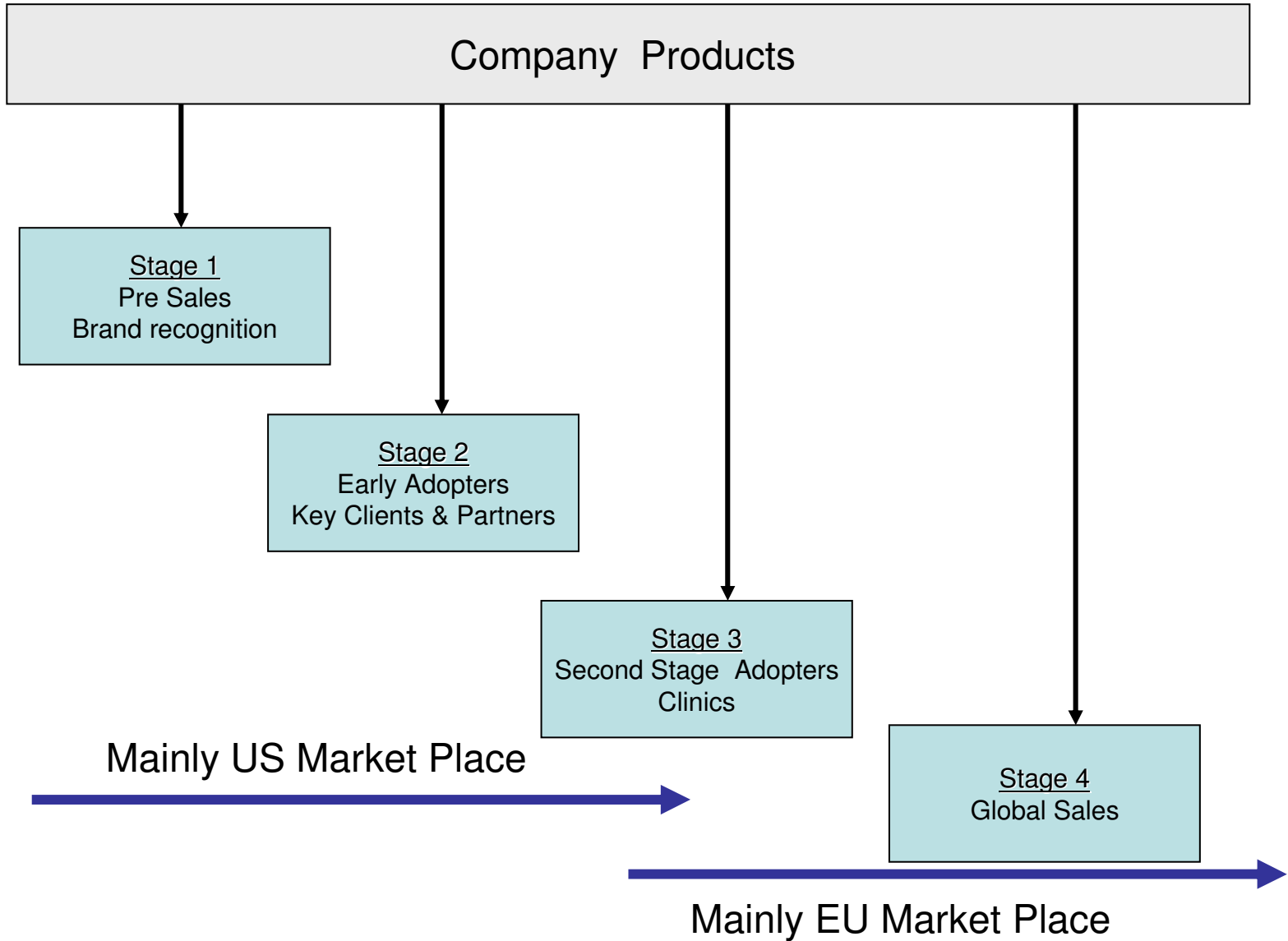
- Business Strategy
- The Value Add Chain & Pricing
- Marketing Plan highlight
 - Strategic Alliances
 - Promotion Strategy
 - Distribution/Value Chain
 - MARCOM Activity
- Sales Plan
- Marketing Budget

דגשים
בנה תוכנית ריאלית
בסס את הפרמטרים העיקריים
בתוכנית

Value Chain



Business Model



R&D Plan

- R&D Objective
- R&D Road Map
- R&D Resources/Budget
- Risk Analysis

דגשים

בנה תוכנית ריאלית
בסס את הפרמטרים העיקריים
בתוכנית

IP & Regulation

- Regulatory Strategy
- IP Strategy

דגשים

למד את מאפייני הענף
בנה אסטרטגיה יישומית למיקסום

ערך

Operational Plan

- Organization Plan
- Manpower Plan
- Production/Logistic plan
- Fixed Asset Plan

דגשים

בנה תוכנית ריאלית
בסס את הפרמטרים העיקריים
בתוכנית

Financial Plan

- Basic Assumptions
- Highlights
- Projected P&L
- Projected Cash Flow
- Projected Balance Sheet
- Financial Ratios
- Sensitivity analysis

דגשים

לא תמיד פירוט מוסיף אמינות

זכור ... מרוב עצים לא רואים את היער..

מדדים עסקיים חשובים

<p><u>מדדי סיכון</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Pay Back Period• Break Even Point• Exposer	<p>מכפילים להערכת שווי</p> <ul style="list-style-type: none">• P/E - Price Earnings• P/B - Price to Book• Sales P/S - Price to
<p><u>אינדיקטורים עסקיים</u></p> <ul style="list-style-type: none">• ROE• ROA• ROS	<p><u>אינדיקטורים כלכליים</u></p> <ul style="list-style-type: none">• NPV• IRR

Market Multiplies

Sectors

Sectors	P/E	P/B	ROE %	%Net Profit
Basic Materials	14.1	3.7	25%	10%
Conglomerates	19.4	11.7	16%	9%
Consumer Goods	29.1	19.0	19%	6%
Financial	13.8	2.6	16%	13%
Healthcare	19.5	12.1	13%	9%
Industrial Goods	17.8	11.8	16%	6%
Services	34.1	-8.3	15%	6%
Technology	44.8	5.5	13%	9%
Utilities	17.9	2.8	14%	8%

Technology

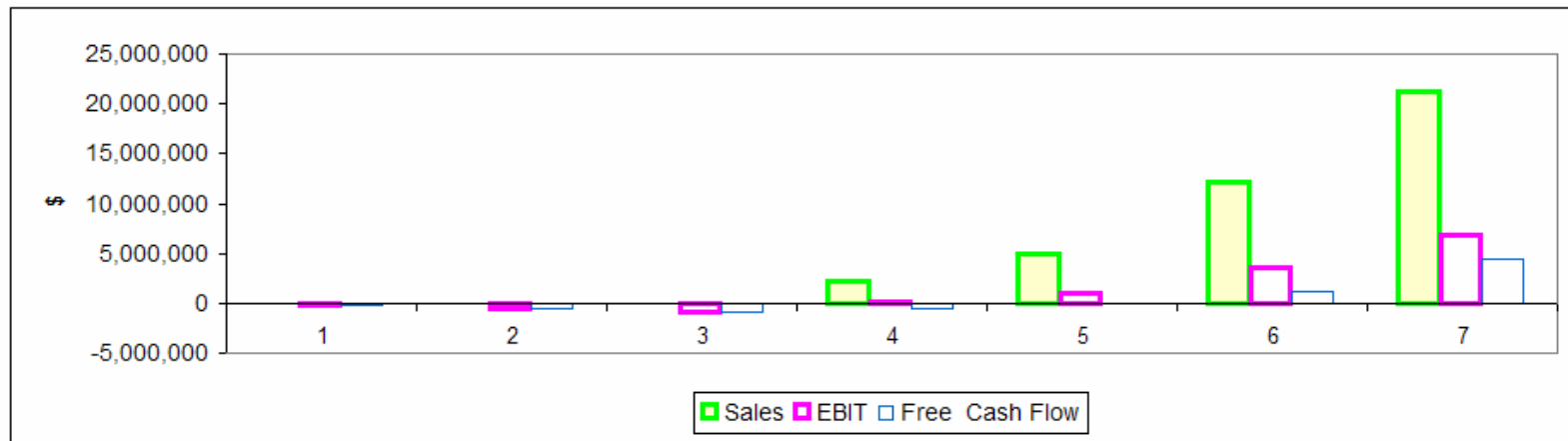
Industry	P/E	P/B	ROE %	%Net Profit
Application Software	28.3	7.64	20%	21%
Business Software & Services	28.1	12.78	14%	10%
Communication Equipment	25	5.89	16%	9%
Computer Based Systems	55	1.44	2%	0%
Computer Peripherals	28.5	2.99	11%	6%
Data Storage Devices	20.4	3.6	14%	9%
Diversified Communication Services	21.3	-8.36	6%	6%
Diversified Computer Systems	23.4	5.61	13%	5%
Diversified Electronics	0	2.43	2%	2%

HIGHLIGHTS

Company Name JETGUIDE

Industry BioTech

In USD	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sales	-	-	-	2,129,225	4,897,218	12,068,143	21,280,159
EBIT	-214,750	-580,000	-920,625	127,167	1,037,484	3,554,872	6,767,258
Net Profit	-214,750	-580,000	-920,625	95,375	778,113	2,666,154	5,075,444
% Gross Profit	NA	NA	NA	69%	69%	69%	69%
% EBIT	NA	NA	NA	6%	21%	29%	32%
% Net Profit	NA	NA	NA	4%	16%	22%	24%
Free Cash Flow	-198,958	-554,125	-928,854	-491,702	52,715	1,148,515	4,454,205
Acc Free Cash Flow	-198,958	-753,083	-1,681,938	-2,173,640	-2,120,925	-972,410	3,481,795



Profit & Loss

Company Name ABC

= BIOTECH

In USD	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Sales	-	2,100	4,410	6,946	9,724	12,763	14,741	5%
COGS	-	1,050	2,205	3,473	4,862	6,381	7,371	
Operation	100	205	321	447	586	738	837	75%
Gross Profit	-100	845	1,885	3,026	4,276	5,643	6,533	
R&D	500	805	1,121	1,247	1,386	1,538	1,637	
R&D Grants	-	-	-	-	-	-	-	
IP & Regulation	-	-	-	-	-	-	-	
Marketing	-	252	529	833	1,167	1,532	1,769	5%
G&A	500	500	500	500	500	500	500	6%
EBIT	-1,100	-712	-265	445	1,223	2,074	2,627	
Financial Exp.	-	-	-	-	-	-	-	3%
Other Exp.	-	-	-	-	-	-	-	
Pre Tax Net Profit	-1,100	-712	-265	445	1,223	2,074	2,627	
Tax	-	-	-	-	-	-	-	25%
Net Profit	-1,100	-712	-265	445	1,223	2,074	2,627	
% Gross Profit	NA	0	43%	44%	44%	44%	44%	
% EBIT	NA	-0	-6%	6%	13%	16%	18%	
% Net Profit	NA	-34%	-6%	6%	13%	16%	18%	

Free Cash Flow

Company Name	ABC				NPV	-803	
					IRR	11%	
					Discount Rate	25%	
Industry	AAA						
In USD	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EBIT	-1,100	-712	-265	445	1,223	2,074	2,627
Dipreciation	-	-	-	-	-	-	-
Change in non Cash WC	-167	432	479	562	616	674	55
Capital Investment	-	-	-	-	-	-	-
Tax	-	-	-	-	-	-	-
Free Cash Flow	-933	-1,144	-744	-117	607	1,400	2,572
Acc Free Cash Flow	-933	-2,078	-2,821	-2,939	-2,332	-932	1,640

Balance Sheet

Company Name ABC

Industry AAA

In USD	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cash & Equivalent	-	-	-	-	-	-	1,257
Inventory	-	175	368	579	810	1,064	1,228
Acc. Receivable	-	350	735	1,158	1,621	2,127	2,457
Other Receivables	-	-	-	-	-	-	-
Current Assets	-	525	1,103	1,736	2,431	3,191	4,942
Investments	-	-	-	-	-	-	-
Fixed Assets	-	-	-	-	-	-	-
Total Fixed Assets	-	-	-	-	-	-	-
ASSETS	-	525	1,103	1,736	2,431	3,191	4,942
Bank	933	2,078	2,821	2,939	2,332	932	-
S. T Loans	-	-	-	-	-	-	-
Acc Payables	167	260	358	430	509	595	651
Other S.T Liabilities	-	-	-	-	-	-	-
S.T Liabilities	1,100	2,337	3,180	3,369	2,841	1,527	651
LT Loans	-	-	-	-	-	-	-
LIABILITIES	1,100	2,337	3,180	3,369	2,841	1,527	651
Equity	-	-	-	-	-	-	-
Acc. Profits	-1,100	-1,812	-2,077	-1,632	-410	1,664	4,291
Equity & Profits	-1,100	-1,812	-2,077	-1,632	-410	1,664	4,291
EQUITY & LIABILITIES	-	525	1,103	1,736	2,431	3,191	4,942

Break Even Analysis

Company Name

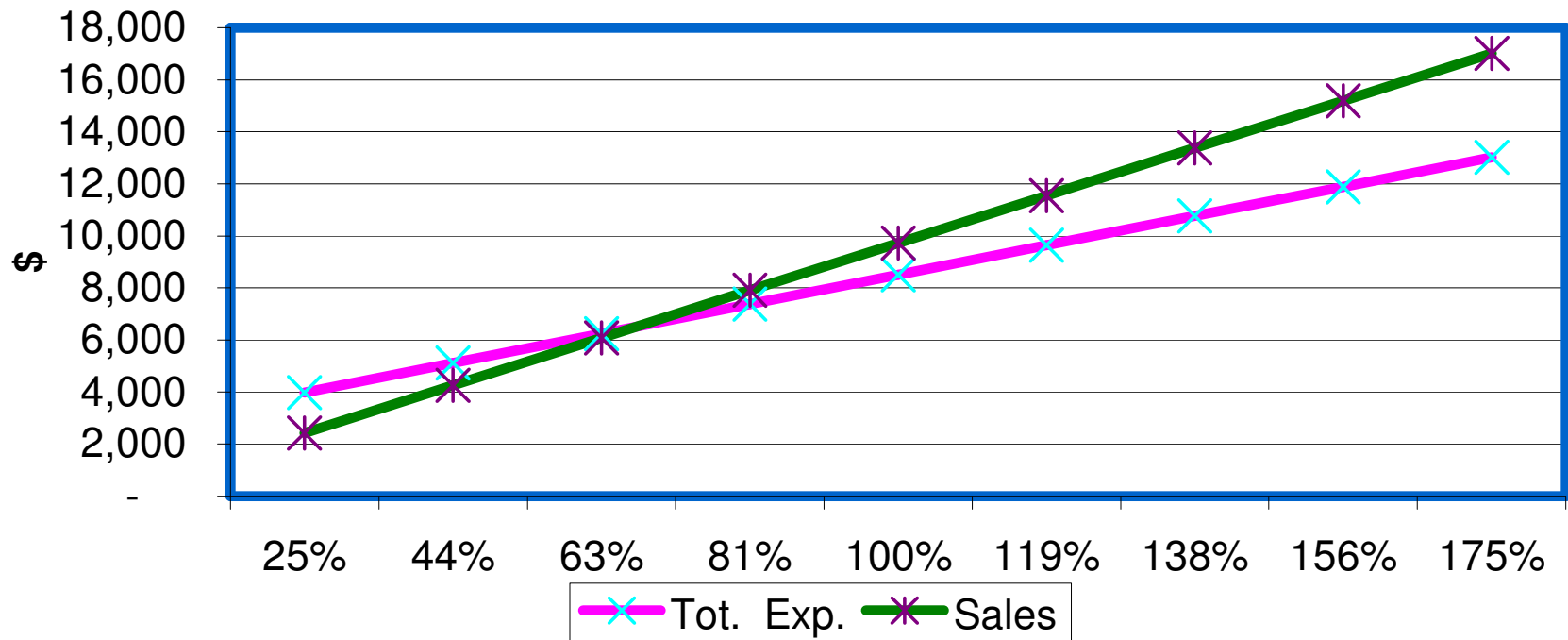
Industry

Tolerance

Year

In USD	Sales	Fixed Exp.	Var Exp.	Tot. Exp.	EBIT
25%	2,431	2,470	1,508	3,978	-1,547
44%	4,254	2,470	2,639	5,109	-854
63%	6,078	2,470	3,770	6,239	-162
81%	7,901	2,470	4,901	7,370	530
100%	9,724	2,470	6,032	8,501	1,223
119%	11,547	2,470	7,163	9,632	1,915
138%	13,371	2,470	8,294	10,763	2,607
156%	15,194	2,470	9,424	11,894	3,300
175%	17,017	2,470	10,555	13,025	3,992

Break Even Analysis



תודה על ההקשבה.