

The Next Step (La prochaine étape)

***Guide pour l'élaboration du plan
financier d'une START-UP***

«LUNI» LIBES

LUNARMOBISCUIT PUBLISHING

COPYRIGHT 2012, 2015, 2016 MICHAEL «LUNI» LIBES

DEUXIÈME EDITION, REVISION 2.0



Ce document est sous licence Creative Commons, citation-non commercial-pas d'œuvre dérivée, licence 3.0 non exportée.

Attribution — Vous devez citer cette œuvre tel que spécifié par l'auteur ou le concédant de licence (mais cela ne suggère en aucun cas qu'ils vous approuvent vous ou l'usage que vous en faites).

Non commercial — Vous ne pouvez pas utiliser cette œuvre à des fins commerciales.

Pas œuvre dérivée — Vous ne pouvez pas altérer, transformer ou vous inspirer de cette œuvre.

Les demandes d'autorisations supplémentaires
doivent être adressée à: Lunarmobiscuit@gmail.com

Conception de la couverture par Michelle Fairbanks/Fresh Design
Edité par Monica Aufrecht

Publié par Lunarmobiscuit Publishing

PRINT ISBN 978-0-9980-947 4-8

TABLE DES MATIÈRES

AVANT DE COMMENCER.....	2
Conseils clés avant de commencer	2
Composer des chiffres.....	2
PAS DE COMPTABILITÉ	3
PAS DE MODÈLES	4
LIMONADE	5
UN TABLEUR	6
UNE HISTOIRE.....	7
HYPOTHESES	8
VIRGULES, DEVISE, ET PRÉCISION	10
RANGÉES ET COLONNES.....	13
RÉPÉTITION.....	15
LES CONCEPTS FINANCIERS.....	16
Concepts clés à comprendre	16
avant de remplir le tableur	16
LA VENTE DE L'UNITÉ	18
COÛT DES MARCHANDISES.....	20
NOMBRE D'UNITÉS	22

UN VERRE DE LIMONADE.....	23
LE VERSO DE L'ENVELOPPE.....	24
VOTRE PLAN FINANCIER.....	27
Un guide étape par étape	27
pour créer votre plan financier	27
DE LA FEUILLE BLANCHE AU PLAN FINANCIER....	28
Revenus	28
Dépenses fixes	29
Bénéfice / perte nette.....	30
Investissements et prêts.....	30
Liquidités	31
1er MOIS.....	33
2ème MOIS	37
3ème MOIS	40
4ème MOIS	43
5ème au 12ème MOIS	47
VISUALISATION	51
1ère ANNÉE.....	54
DEUXIÈME ANNÉE.....	58
TROISIÈME ANNÉE	60
Répéter..... Répéter.... Répéter.....	62

Investissement	63
Sollicitation	64
«Accompli»	65
AUTRES.....	67
LA VALEUR DE LA VIE DU CLIENT.....	68
PLANIFICATION DE SCÉNARIOS	70
ANNEXES.....	73
Lectures complémentaires	74
Cours en ligne, plus de livres et plus de conseils	74
Plus de livres dans la série The Next Step (LA PROCHAINE ÉTAPE)	74
Autres livres recommandés.....	74
Pour des informations sur les brevets et les marques américaines.....	75
Remerciements	76
À propos de l'auteur	78
INDEX.....	79

AVANT DE COMMENCER

Conseils clés avant de commencer
Composer des chiffres

PAS DE COMPTABILITÉ

Pas de bilan en vue...

CE LIVRE ne porte pas sur la comptabilité. Il ne vous apprendra pas à créer un bilan, un compte de résultat ou un tableau de financement. Si vous savez déjà comment produire ou lire l'un de ces états comptables standard, alors libérez votre esprit de tout nouveau conseil qui pourrait entrer en conflit avec votre expérience. Si ce n'est pas le cas, ne vous inquiétez pas. Un plan financier de démarrage n'est pas si compliqué.

L'objectif de ce livre est de vous apprendre à établir un plan financier de start-up à partir de zéro, spécifique à votre entreprise. Ce plan vous aidera à répondre à quelques questions clés sur votre entreprise:

L'entreprise gagnera-t-elle un jour de l'argent?

Si oui, quand l'entreprise fera-t-elle des bénéfices?

Et si oui, combien d'argent sera nécessaire pour atteindre la rentabilité?

Ces réponses vous indiqueront ensuite si votre idée vaut la peine et, si oui, quelle est l'ampleur du défi que vous devez relever.

En outre, que le plan soit viable ou non, vous repartirez avec une bien meilleure compréhension de la manière dont l'argent circule dans l'entreprise que vous projetez de créer et de la manière dont vous pourriez modifier le modèle pour améliorer l'entreprise.

PAS DE MODÈLES

Quand on veut que quelque chose soit bien fait...

CHAQUE ENTREPRISE EST différente et, à ce titre, il n'y a pas de modèle de plan financier unique qui fonctionne dans la plupart des entreprises. En effet, d'après mon expérience, commencer avec un modèle demande plus d'efforts que de partir de zéro, car chaque modèle inclut des hypothèses et des formules qui doivent être modifiées.

En outre, en travaillant avec des centaines d'entrepreneurs sur leurs plans financiers, le plus gros problème que j'ai constaté est que beaucoup de ces entrepreneurs ont commencé avec un modèle et, de ce fait, ils ne peuvent pas expliquer comment il fonctionne. Par exemple, ils ne savent pas comment une valeur donnée dans une cellule de tableur est calculée.

L'un des principaux objectifs de la construction d'un modèle financier est de comprendre comment l'argent circule dans une entreprise et, pour ce faire, vous devez comprendre comment l'argent circule dans le tableur. Il est beaucoup plus facile de comprendre une feuille de calcul que vous construisez vous-même qu'une feuille de calcul créée à l'origine par quelqu'un d'autre.

LIMONADE

Quand la vie vous offre des citrons...

L'UN DES COMMERCE LES PLUS SIMPLES est celui du stand de limonade. Il est si simple qu'il est souvent tenu par des enfants. C'est aussi une entreprise suffisamment complexe pour présenter les différents aspects de la planification financière d'une start-up. C'est pourquoi je vais utiliser un stand de limonade comme exemple d'entreprise dans ce livre.

Cependant, si vous souhaitez apprendre les bases de la comptabilité, vous pouvez poursuivre votre expérience de stand de limonade dans le cadre de *The Accounting Game* de Darrel Mullis et Judith Oloff. Leur livre utilise une entreprise de limonade pour vous apprendre les bilans, les comptes de résultat et les états de trésorerie.

Ce qui fait d'un stand de limonade un bon modèle d'entreprise, c'est qu'il a un produit physique, ce qui nous permet d'en apprendre davantage sur la fabrication (fabrication des éléments, tels que la limonade) et les stocks (stockage d'éléments, tels que les ingrédients). C'est aussi une entreprise alimentaire, ce qui en fait un bon modèle pour les restaurants ou les produits emballés. Toutefois, par la même occasion, le processus de fabrication est simple et les stocks sont peu importants, de sorte que, lorsque vous en avez besoin, vous pouvez ignorer ces aspects et vous concentrer sur l'aspect service de l'entreprise.

Si pendant votre enfance, vous n'avez pas eu l'occasion de tenir un stand de limonade, l'entreprise est plutôt simple. Vous achetez des citrons, de l'eau et du sucre, et vous les mélangez dans une carafe. Ensuite, vous installez une table dans la rue, vous dessinez un panneau, vous choisissez un prix et vous restez assis pendant quelques heures, en acceptant de l'argent en échange de verres individuels de limonade. Lorsque vous vous ennuyez, vous remballiez tout, vous buvez le reste de la limonade tout en vous amusant comme un enfant.

UN TABLEUR

Des chiffres, des chiffres partout...

IL YA PLUS DE VINGT ANS, lorsque j'ai créé ma première entreprise, j'ai également créé mon modèle financier sur une feuille de papier. C'était à l'époque de Lotus 123, avant l'apparition d'Excel, et bien avant que vous puissiez rapidement créer une feuille de calcul à l'aide de Nombres sur votre iPad.

Aujourd'hui, au XXI^e siècle, je vous suggère vivement de faire votre planification financière dans un tableur informatique.

Si les tableurs sont les outils de la suite bureautique que vous préférez le moins, ne vous inquiétez pas. La formule la plus compliquée que j'utilise dans mes plans financiers s'appelle SUM, et tout ce qu'elle fait, c'est additionner des chiffres.

Ma philosophie en matière de tableurs est de les rendre aussi simples que possible. J'utilise le tableur pour organiser et calculer les chiffres et les différentes sommes, ce qui me permet de me concentrer sur des répétitions rapides et d'expérimenter pour mieux comprendre comment l'entreprise et l'argent interagissent.

Enfin, n'oubliez pas d'enregistrer, enregistrer régulièrement. Chaque fois que vous apportez une modification substantielle à votre plan, enregistrez-le sous la forme d'une nouvelle feuille de calcul («version 1», «version 2», etc.). Il est parfois utile de revenir en arrière et de tabler sur les résultats d'une répétition précédente, et vous ne pouvez pas le faire facilement à moins de l'avoir enregistré dans un fichier séparé. Il est aussi parfois utile d'expérimenter le modèle commercial, et il est également préférable de le faire dans un fichier séparé, de sorte qu'il puisse être facilement annulé si l'expérience échoue.

In fine, il est beaucoup plus facile de gérer vingt, trente ou cinquante copies du tableur (lorsqu'ils sont bien nommés) que d'appuyer sur le bouton «Annuler» pour annuler toute modification apportée, au fur et à mesure que vous itérez.

UNE HISTOIRE

Les chiffres peuvent aussi raconter une histoire...

SI VOUS AVEZ L'INTENTION de collecter des fonds ou de recruter une équipe, votre plan financier a un autre objectif. Il doit convaincre les autres que l'entreprise est viable, c'est-à-dire qu'elle finira par gagner de l'argent sans nécessiter un financement initial excessif.

Pour ce faire, le plan financier doit raconter une belle histoire. Une histoire claire, logique et crédible sur votre start-up.

Cela peut sembler beaucoup demander à un tableur, car la plupart des histoires que nous avons lues depuis l'enfance jusqu'à aujourd'hui ne ressemblent pas à des pages de chiffres, mais c'est néanmoins possible. J'ai moi-même raconté de telles histoires, en guidant des dizaines d'investisseurs à travers les plans financiers de ma propre start-up.

L'essentiel est de placer les éléments dans un ordre logique et de les expliquer étape par étape, afin que l'histoire se déroule de manière à ce que les autres puissent la comprendre, en commençant par les hypothèses et en passant par les projections.

L'exemple de plan présenté plus loin dans ce livre vous montrera comment procéder.

HYPOTHESES

Supposons une vache sphérique...

L'UNE DES PARTIES CLÉS de ce récit consiste à séparer vos hypothèses de vos conclusions. Faites en sorte que vos suppositions soient faciles à voir et, en même temps, faciles à changer.

En comptabilité, nous utilisons des feuilles de calcul pour enregistrer les événements qui se sont déjà produits, comme le nombre de produits vendus au dernier trimestre. Dans ce cas, les chiffres qui sont entrés dans le tableur ont déjà été établis.

Toutefois, dans un plan financier, nous ne décrivons pas le passé, mais l'avenir. Nous faisons des projections sur des choses qui ne se sont pas encore produites. Par conséquent, de nombreux chiffres qui figurent dans le tableur sont des suppositions éclairées et sont susceptibles de changer.

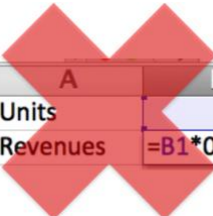
Ces suppositions sont les hypothèses de votre plan. Le nombre estimé de ventes. Le montant estimé des dépenses. Le nombre d'employés prévu. Et ainsi de suite. Pour qu'il soit évident que les chiffres soient des hypothèses, dans mes feuilles de calcul, je colorie toutes les hypothèses en **bleu**.

Tout le reste dans la feuille de calcul, est en noir. Cela signifie que tous les autres nombres de la feuille de calcul, ceux qui ne sont pas bleus, sont des valeurs calculées via une formule. Cela comprend les valeurs projetées et les calculs basés sur les hypothèses.

Ces formules doivent être aussi simples que possible. À quelques exceptions près, les formules ne contiennent aucun nombre, mais pointent simplement vers des cellules; ils copient, ajoutent, soustraient, multiplient ou divisent le contenu des cellules. C'est la clé!

À titre d'illustration, la formule (ci-dessous) calcule le total des revenus (argent provenant des clients). Pour ce faire, il prend le nombre d'unités vendues et le multiplie par le prix. «Nombre d'unités vendues» est une estimation éclairée du nombre d'unités que vous vendrez à l'avenir. C'est une supposition, et cela pourrait être faux. Le

prix est également une hypothèse que vous pourriez décider de changer plus tard. Ainsi, le nombre d'unités est visible sur la feuille de calcul en bleu, tout comme le prix. Pour calculer les revenus, la formule les multiplie simplement ensemble.



	A	B
1	Units	100
2	Revenues	=B1*0.50

	A	B
1	Units	100
2	Price	\$0.50
3	Revenues	=B1*B2

Cela peut sembler simple et évident, mais de nombreux entrepreneurs que j'ai rencontrés incluent des chiffres et des prix dans leur formule. En pratique, cela est difficile, voire impossible, de comprendre d'où viennent leurs totaux. Vous êtes obligé de parcourir leur feuille de calcul, en regardant chaque formule pour trouver les hypothèses cachées. De façon générale, ces feuilles de calcul ne racontent pas une histoire, car elles ne décrivent pas logiquement comment toutes les hypothèses s'imbriquent. Ne faites pas cela!

La seule exception à cette règle concerne les formules qui traitent du temps. Si vous convertissez une valeur d'un montant mensuel en un montant annuel, votre formule peut multiplier le nombre par douze. Si vous convertissez un montant trimestriel en mensuel, votre formule peut être divisée par trois. En effet, il y a toujours trois mois dans un trimestre et douze mois dans une année. Ces chiffres sont bien connus et ne changent jamais.

Si votre feuille de calcul contient des données mensuelles, trimestrielles et annuelles (et la plupart des plans financiers le font), assurez-vous que le calendrier de chaque valeur est clairement étiqueté.

VIRGULES, DEVISE, ET PRÉCISION

L'attention portée aux détails est remarquée, même si ce

n'est qu'inconsciemment

AVEC UNE PAGE ENTIÈRE recouverte de chiffres, les feuilles de calcul peuvent être difficiles à lire. Pour vous aider, vous et votre auditoire, à analyser ces chiffres, formatez toujours les cellules de manière à ce qu'elles contiennent des virgules. Pour toutes les valeurs qui affichent des montants d'argent, incluez toujours un symbole de devise à côté du chiffre (par exemple, «\$» pour les dollars).

Ce sont deux détails simples qui rendront votre tableur beaucoup plus facile à analyser et à comprendre.

Le troisième détail est plus subtil. Les tableaux calculent des valeurs exactes. Cela signifie qu'elles sont d'une précision trompeuse. Pour les plans financiers, comme tous les chiffres sont basés sur des suppositions, les chiffres exacts ne sont pas très importants. Pour cette raison, et aussi pour des raisons de clarté, les décimales ne doivent pas être indiquées.

Par exemple, si le coût de votre produit est de dix dollars, il doit apparaître comme «10 dollars». Toutefois, par défaut le tableur indiquera 10.00. dollars. Heureusement, vous pouvez modifier le formatage pour que les chiffres n'aient pas de décimales. Le «.00» n'ajoute rien de significatif à la feuille de calcul, mais la rend plus difficile et plus confuse à lire, une fois que les valeurs commencent à devenir suffisamment grandes pour inclure des virgules.

L'exception est lorsqu'un nombre supposé est compris entre 0 et 1. Ainsi, si l'une de vos dépenses sera de quinze cents, elle devra apparaître comme 0.15 dollar. Sans décimales, ce chiffre serait arrondi à 0 dollar, ce qui serait trompeur.

Vous finirez par produire un résumé de votre plan financier. Les résumés n'ont pas besoin de plus de deux ou trois «chiffres significatifs». Si votre plan prévoit une valeur de 1 234 567 dollars, dans un résumé ou un diaporama, arrondissez à 1 230 000 dollars ou plus, soit 1.2 millions de dollars. Deux ou trois chiffres de «précision» suffisent pour comprendre un modèle financier et pour répondre aux questions sur la viabilité de l'entreprise.

RANGÉES ET COLONNES

Une rangée est une rangée, est une rangée...

LES TABLEURS PEUVENT être disposées sous une multitude de formes. Les plans financiers n'ont traditionnellement qu'une seule forme. **Les colonnes représentent le temps.** Les lignes représentent des catégories telles que les recettes, les dépenses, les revenus, les sorties et les liquidités.

Pour la plupart des plans financiers, la première année est modélisée mensuellement et les années suivantes sont modélisées trimestriellement. Si l'on suit le formulaire, cela signifie que les douze premières colonnes représentent les douze premiers mois d'activité. Les quatre colonnes suivantes sont ensuite les trimestres de l'année suivante. Et ainsi de suite.

Cette partie est simple à comprendre. Mais, lorsque vous voulez additionner les chiffres de l'année, où mettez-vous le total? Dans une colonne à la fin des douze premiers mois? Ou sur une autre page?

Il n'y a pas une seule bonne façon de procéder. Il y a plutôt plusieurs endroits pour mettre les sommes annuelles. Dans mes propres plans financiers et dans les exemples de ce livre, j'ai placé les sommes après le dernier mois de l'année, dans leur propre colonne.

Bien que cela semble simple et facile à lire, cela pose souvent des problèmes. Avec ce format, chaque ligne contient un mélange de valeurs et de formules : les colonnes annuelles sont calculées à l'aide d'une formule de somme sur les colonnes du mois ou du trimestre. Le mélange de valeurs et de formules rend difficile le découpage et le collage de lignes entières. Le mélange des périodes rend difficile la transformation de ces valeurs en graphiques.

Pour résoudre ces problèmes, certaines personnes séparent les sommes annuelles et les placent dans des ensembles de colonnes à

droite de toutes les autres. D'autres mettent les sommes annuelles sur un onglet séparé. Je préfère, lorsque je lis des modèles financiers, voir les sommes annuelles dans la ligne à côté des valeurs mensuelles ou trimestrielles, mais, lorsque je crée mes propres modèles, c'est le format le plus difficile à utiliser.

Il n'y a pas de «meilleure» façon de formater les montants annuels ou les autres détails dans le tableur. Essayez quelques styles pour voir ce qui vous convient le mieux.

RÉPÉTITION

Répétez après moi... itérez, itérez, itérez.

TOUTES LES ÉTAPES de la planification des affaires nécessitent une répétition, et aucune ne l'est plus que la construction du modèle financier.

Le but du modèle est de comprendre quand votre entreprise est susceptible d'atteindre le seuil de rentabilité et combien d'argent il faudra pour y parvenir. Presque toujours, le premier projet de plan prévoit qu'il faudra beaucoup plus de temps que prévu pour atteindre cette étape et beaucoup plus d'argent que ce dont vous disposez.

Même si le plan prévoit que votre entreprise sera performante, la répétition de votre plan peut vous aider à trouver des moyens de réussir plus rapidement ou avec moins de financement initial. C'est une victoire pour toute entreprise!

Lorsque j'ai construit ces modèles moi-même, j'ai itéré au moins une douzaine de fois chaque cellule du tableur; chaque cellule. Pour les cellules remplies de revenus potentiels, la question à se poser est : «Cela pourrait-il prendre plus de temps que prévu?» Pour les cellules remplies de dépenses, la question à se poser est : «Puis-je m'en passer pendant un mois ou deux?» Et pour chaque cellule, la question est : «Cela vous semble-t-il raisonnable?»

Lorsqu'il n'y a plus ni de recettes ni de dépenses à ajouter/ à reporter raisonnablement, le plan financier est «fait». Le mot «fait» est entre guillemets parce qu'il n'est vraiment fait que pour l'instant, jusqu'à ce que vous ayez plus d'informations et que vous puissiez mettre à jour, retravailler et réitérer une fois de plus.

LES CONCEPTS FINANCIERS

***Concepts clés à comprendre
avant de remplir le tableur***

LA VENTE DE L'UNITÉ

Pouce, pied, brasse, mille ou parsec ?

AU COEUR du plan financier se trouve un concept appelé «vente à l'unité».

Pour la plupart des entreprises, il existe un produit ou un service conditionné que les clients achètent. Pour les jeunes entreprises, il n'y a généralement qu'un seul produit ou service de ce type, bien qu'il existe parfois plusieurs tailles différentes.

Par exemple, pour un constructeur automobile, l'unité est une voiture. Lorsque vous vous rendez chez le concessionnaire pour acheter une voiture, vous obtenez une voiture entière, et non un mélange à la carte de trois sièges, cinq roues, une porte, un demi-moteur et trois batteries.

Pour une compagnie aérienne, l'unité est un vol aller simple. Je peux en fait changer d'avion dans un aéroport pendant ce vol, mais lorsque j'achète un billet, j'achète un vol de la ville A à la ville B, qu'il s'agisse d'un vol direct ou de plusieurs étapes.

Pour un supermarché, l'unité est un «chariot». La transaction entre le marché et le client porte sur l'ensemble du panier d'articles, et non sur les articles individuels qui le composent. Il en va de même pour les sites de commerce électronique, qui utilisent un panier virtuel.

Pour un magazine, l'unité est un abonnement annuel, puisque, comme le panier, la transaction porte sur l'abonnement et non sur les numéros individuels.

Sur Google, l'unité est la recherche ou la visualisation de la page. Dans le cas de Google, c'est vous et votre attention qui êtes le produit. Le client est l'annonceur, et il achète des emplacements publicitaires par recherche ou par page.

Dans le cas du stand de limonade, l'unité est le verre de limonade. Les stands de limonade ne vendent traditionnellement pas de bols ou de bouteilles, ni de packs de six ou d'abonnement à la

limonade livrés quotidiennement à votre domicile. Ils vendent un verre à la fois.

Quelle est la vente à l'unité pour votre entreprise?

COÛT DES MARCHANDISES

Deux pas en avant, un pas en arrière...

QUEL EST LE COÛT de production d'une unité de production?

Pour répondre à cette question, il faut séparer tous les coûts variables liés à la création de chaque unité de production (appelés coûts des marchandises) des dépenses fixes nécessaires au fonctionnement de votre entreprise. Nous traitons chacun de ces coûts séparément.

Ainsi, dans cette entreprise automobile, le coût des marchandises comprend les coûts de toutes les pièces plus les coûts des employés travaillant sur la chaîne de montage. La conception de la voiture, l'usine, l'outillage, etc. sont tous des coûts fixes qui ne changent pas lorsqu'une voiture supplémentaire est vendue.

Pour la compagnie aérienne, le coût des marchandises comprend le carburant, les salaires de l'équipage et les taxes d'atterrissage dans les aéroports. L'avion lui-même est une dépense fixe qui ne change pas si un passager de plus prend l'avion.

Pour le supermarché, le coût des marchandises est le coût de gros des articles dans le chariot. Le bâtiment, le personnel et l'électricité sont tous des dépenses fixes qui ne changent pas si un client supplémentaire est servi.

Pour le magazine, le coût des marchandises est le prix du papier et les frais d'impression. Les salaires des rédacteurs, des photographes et des éditeurs sont tous des dépenses fixes.

Chez Google, le coût des marchandises est trop faible pour être mesuré. Fournir une page de résultats de recherche et un ensemble d'annonces pour une page de visualisation coûte si peu qu'on peut l'ignorer. La quasi-totalité des dépenses sont des dépenses fixes. Cependant, si Google verse à sa force de vente une commission sur la vente des annonces, celle-ci serait alors incluse dans le coût des ventes.

Pour notre stand de limonade, le coût des marchandises comprend les ingrédients qui composent la limonade, plus la carafe

dans laquelle elle est servie et la main-d'œuvre nécessaire pour préparer et servir la boisson. Tout le reste est une dépense fixe.

Si vous n'êtes pas sûr que l'une de vos dépenses fasse partie du coût des marchandises ou non, pensez à ce qui se passera si vous faites une vente supplémentaire inattendue. Si cela vous coûte une somme d'argent mesurable, les dépenses liées à cet argent font probablement partie du coût des marchandises. Dans le cas contraire, il s'agit d'une dépense fixe.

Pourquoi séparer les dépenses variables et les dépenses fixes? Cela vous aide à comprendre comment votre entreprise évolue. Lorsque les ventes doublent, le coût des ventes double généralement aussi, tandis que les coûts fixes n'augmentent pas toujours autant. Cela est parfois évident, comme dans le cas de l'entreprise automobile, où il faut deux fois plus de pièces.

Toutefois, il faut également noter que si les ventes de voitures doublent, les coûts fixes peuvent également augmenter, car il peut être impossible de produire deux fois plus de voitures sans agrandir l'usine qui les fabrique.

Il en va de même pour des entreprises comme les compagnies aériennes, les supermarchés et les magazines. Le doublement des ventes double les dépenses (coût des ventes), mais il peut aussi nécessiter une augmentation des coûts fixes, comme l'ajout d'avions, de lignes de caisse et de personnel.

Même dans des entreprises comme Google, où le coût des marchandises est trop faible pour être mesuré, le doublement des ventes peut entraîner plus de dépenses, comme plus de serveurs et des dépenses moins évidentes, comme un personnel plus important qui peut fournir plus d'annonces uniques.

NOMBRE D'UNITÉS

Deux onces, trois livres, cinq tonnes...

Il est temps de commencer à prédire l'avenir. Si vous n'avez pas encore commencé à vendre votre produit ou service, cela peut vous donner l'impression d'inventer des chiffres. C'est vrai, mais si vous prenez votre temps et réfléchissez à chaque chiffre, les valeurs que vous obtiendrez seront des suppositions éclairées et donneront des résultats utiles.

Les premières prédictions sont votre vente moyenne. Nous nous concentrons sur la moyenne parce que vous pouvez vendre votre produit à des prix différents ou avoir deux services, l'un à un prix bas pour attirer de nouveaux clients et l'autre à un prix élevé pour gagner la majeure partie de vos bénéfices. Si c'est le cas, répondez aux deux questions suivantes en donnant votre meilleure estimation de la vente moyenne. Si vous n'avez qu'un seul produit et un seul prix, c'est plus facile.

Dans la vente moyenne, combien d'unités sont achetées? Quel est le prix moyen par unité?

Pour revenir aux exemples, la vente moyenne à l'unité pour un concessionnaire automobile est une voiture unique.

Pour les compagnies aériennes, l'unité est le vol aller simple, mais la vente moyenne contient deux unités, généralement organisées comme un vol aller-retour.

Dans un supermarché, la vente moyenne est d'un panier d'achat. Pour un magazine, la vente moyenne est un abonnement d'un an.

Pour Google, cette question est complexe, car les annonceurs achètent une annonce à la fois mais disposent généralement d'un budget mensuel, achetant jusqu'à un montant fixe d'annonces dans un mois donné. Ainsi, pour Google ou toute autre entreprise de ce type, le deuxième chiffre - le revenu moyen par client - est plus facile à prévoir, et le plan financier devrait s'appuyer davantage sur cette valeur que sur le nombre d'unités estimé.

UN VERRE DE LIMONADE

Il est temps d'avoir soif!

AVEC UNE BONNE COMPRÉHENSION de la **vente à l'unité** et des estimations du **prix de vente moyen** et du **coût des marchandises**, le moment est venu de commencer à créer un plan financier pour notre entreprise de limonade.

La vente à l'unité est un verre de limonade.

La vente moyenne est d'un verre avec un prix moyen estimé de 1.00 dollar.

Le coût des marchandises comprend :

- 1 tasse vide – 0.10 dollar
- 1 citron, avec son jus – 0.25 dollar
- 1 cuillère à soupe de sucre – 0.15 dollar
- 1 tasse d'eau - trop petite pour être mesurée
- Main d'œuvre pour la fabrication de jus, le mélange et le service – 0.10 dollar

Le coût total des marchandises est estimé à 0.60 dollar.

LE VERSO DE L'ENVELOPPE

Un plan viable?

AVANT DE CONSACRER DES EFFORTS À CONSTRUIRE UN TABLEUR, je recommande toujours de créer un calcul «au verso de l'enveloppe» pour comprendre rapidement si l'entreprise a une chance d'être viable et si, «à l'échelle», l'entreprise semble suffisamment grande pour valoir la peine d'y consacrer du temps.

Pour le stand de limonade, on peut mettre toutes les valeurs dans un tableau :

Exemple de données financières : Stand de LIMONADE		
Revenus		Jour 1
Verres		100
Verre		1.00 dollar
Revenus brutes	R1	100.00 dollars
Tasse		0.10 dollar
Jus de citron		0.25 dollar
Sucre		0.15 dollar
Main d'œuvre/ tasse		0.10 dollar
Coût de vente/tasse		0.60 dollar
Coût total des ventes	R2	60.00 dollars
REVENUS TOTAUX	R	40.00 dollars

Nous avons deviné combien d'unités seront vendues. 100 verres par jour, c'est un chiffre de vente bien rond et de taille raisonnable qui permet de montrer comment fonctionne ce commerce.

Ce calcul montre que pour 100 verres, l'entreprise gagne un revenu «brut» de 100 dollars, mais un «revenu net» de 40 dollars seulement. Les dépenses variables sont de soixante cents par verre. Ce calcul montre que pour 100 verres, 60 dollars de fournitures et de main-d'œuvre sont nécessaires. Comme pour la plupart des coûts des marchandises, la majeure partie de cet argent est nécessaire dès le départ, avant que l'entreprise n'ouvre ses portes.

Si on me disait que je peux gagner 40 dollars en vendant de la limonade, cela m'exciterait. En revanche, si j'étais un enfant sophistiqué et que je comprenais qu'il me fallait dépenser 60 dollars de mon argent pour en gagner 100, soit 40 dollars de bénéfice, je serais peut-être beaucoup moins enthousiaste.

Vu sous un autre angle laissez-moi vous le dire, c'est important. Ce que nous pouvons apprendre de ce simple calcul «verso de l'enveloppe», c'est que, dans cette affaire de limonade, nous devons investir 60 dollars d'avance pour chaque tranche de 100 dollars de recettes, et sur ces 100 dollars, nous récupérons nos 60 dollars plus 40 dollars de bénéfices.

Comparé au marché boursier, c'est un excellent investissement, mais seulement si nous avons 60 dollars à investir et seulement si cela fonctionne comme prévu. En réalité, il manque deux détails importants.

Tout d'abord, nous n'avons pas encore comptabilisé les coûts fixes. Nous avons besoin d'une table, d'une carafe et d'une cuillère pour fabriquer et vendre la limonade. Si nous voulons vendre plus de 100 dollars de limonade, nous avons probablement besoin d'un panneau et peut-être aussi de quelques prospectus ou d'autres supports marketing. Dans toute entreprise réelle, il y a un certain nombre de ces coûts «fixes» qui doivent être payés avant que nous puissions commencer à vendre quoi que ce soit.

Ensuite, le plan peut être erroné. Peut-être que nous ne vendrons que cinquante verres par jour, auquel cas le total des recettes sera de 50 dollars, le coût des marchandises de 30 dollars et les bénéfices de 20 dollars. Voulons-nous toujours travailler toute la journée pour 20 dollars de bénéfices? Pire encore, étant donné que

nous prévoyons de vendre 100 verres, nous avons peut-être acheté pour 60 dollars de marchandises, vendu seulement 50 dollars, et perdu 10 dollars pour la journée.

Lorsque vous établissez votre plan financier, posez-vous cette question: «Qu'est-ce qui pourrait mal tourner?»

VOTRE PLAN FINANCIER

***Un guide étape par étape
pour créer votre plan financier***

DE LA FEUILLE BLANCHE AU PLAN FINANCIER

Tout voyage commence par un premier pas.

FINALEMENT, IL EST TEMPS d'ouvrir un tableur vierge et de commencer à construire un véritable plan financier!

Pendant que nous construisons ce plan, n'oubliez pas qu'il doit raconter une histoire. Il doit expliquer comment et quand votre entreprise sera rentable et quel sera le montant des investissements nécessaires pour y parvenir.

Pour que cette histoire soit aussi claire, logique et crédible que possible, nous devons présenter les détails dans un ordre clair et logique. Reportez-vous au tableur à la fin de ce chapitre lorsque je vous guiderai dans l'histoire.

Revenus

Nous commençons par une période de temps. Un mois est typique. Nous faisons deux suppositions :

- Nombre d'unités vendues en un mois, et
- Prix par unité.

Nous les multiplions ensuite ensemble pour déterminer le revenu, c'est-à-dire les recettes. Pour le stand de limonade, pour trouver les revenus, Multiplions le nombre de verres prévus pour la vente chaque mois par le prix par verre. Le résultat nous indique combien d'argent nous attendons des clients. Ce chiffre est appelé le chiffre d'affaires de l'entreprise. En comptabilité, il est également appelé revenu «brut».

Puis, nous devons parler des coûts de fabrication de toute cette limonade. Combien d'argent allons-nous dépenser pour offrir de la limonade à nos clients? D'après le plan «verso de l'enveloppe», nous savons que le coût des marchandises par unité comprend la tasse vide,

un citron, un peu de sucre et un peu de main-d'œuvre. Additionnez tout cela pour obtenir le coût des marchandises pour un verre de limonade. Mais nous prévoyons de vendre plus d'un verre. Donc, multipliez le coût par verre par le nombre total de verres vendus pour obtenir le coût total des marchandises pour le mois.

Considérez les recettes «de base» (c'est-à-dire le montant total d'argent que vous recevez de vos clients) et soustrayez le coût des marchandises (combien d'argent vous dépensez pour faire de la limonade) pour obtenir les recettes nettes.

Vous dépensez de l'argent (coût des marchandises) pour créer et vendre un produit. Vous recevez de l'argent du client pour ce produit (revenu net). Après vous être remboursé, l'argent restant est le revenu net. Vous pouvez considérer les recettes nettes comme votre véritable revenu, puisque vous avez dû dépenser de l'argent pour en gagner.

Pour votre entreprise, le détail de vos recettes sera différent (sauf si vous vendez également de la limonade). Incluez tous les éléments importants afin que toute personne examinant votre plan comprenne comment votre entreprise gagne de l'argent et comment ces revenus augmenteront au fur et à mesure de la croissance de votre entreprise.

En remplissant votre tableur, n'oubliez pas que le résultat n'est qu'un modèle financier, ce n'est pas la réalité. Les modèles nous aident à nous concentrer sur les détails importants; les détails mineurs peuvent être laissés de côté. Par exemple, le coût des marchandises dans le plan de limonade n'inclut pas l'eau ou la glace ou une serviette de table. On suppose que ces coûts seront négligeables; ajouter au modèle des éléments qui ne modifient pas sensiblement les résultats est une perte de temps. De tels détails ajoutent également un niveau de complexité qui nuit à la narration.

Dépenses fixes

Au-delà des recettes, la suite de l'histoire concerne les dépenses. N'oubliez pas que les dépenses fixes sont celles qui ne varient pas en fonction du nombre d'unités vendues.

Pour notre stand de limonade, les dépenses fixes comprennent ce que nous payons pour le marketing et les opérations de base. Les frais de marketing sont divisés en deux catégories: les panneaux et les prospectus. Les opérations comprennent le coût de la table et d'une cuillère pour mélanger les ingrédients.

Pour votre entreprise, il devrait y avoir beaucoup plus de dépenses, notamment les salaires, le loyer, l'assurance, les téléphones, Internet, les frais postaux, les voyages, les divertissements, etc. Toutefois, ces dépenses fonctionnent exactement de la même manière que celles figurant sur la liste restreinte du plan de limonade.

Le chiffre clé des dépenses est la somme de tous les coûts fixes.

Bénéfice / perte nette

Une fois que vous avez des estimations de revenus et de dépenses, vous disposez de suffisamment d'informations pour savoir si votre entreprise gagnera ou perdra de l'argent. Gagner de l'argent s'appelle faire un bénéfice net. Perdre de l'argent s'appelle une perte nette. Vous calculez combien vous gagnez (ou perdez) en prenant vos revenus nets et en soustrayant vos dépenses.

Pour la plupart des start-up, le premier mois, le premier trimestre et la première année ont tous des pertes nettes. Pour certaines, les pertes interviennent après quelques années.

N'oubliez pas que la question clé à laquelle vous essayez de répondre est de savoir si votre entreprise *jamais* ne réalisera un bénéfice. Pour répondre à cette question, regardez la ligne «bénéfice net» dans le tableur. En regardant vers le futur, deviendra-elle un chiffre positif?

Investissements et prêts

Si vous connaissez la comptabilité de base, le plan financier jusqu'à ce stade peut vous rappeler un «P&L», c'est-à-dire un compte de résultat ou un compte d'exploitation. Cependant, il s'agit d'un plan

financier de démarrage et il se construit avec quelques sections que les pertes et profits ne contiennent généralement pas.

Ces sections existent parce que nous n'avons pas fini de raconter notre histoire. Vous avez besoin d'argent pour gérer une entreprise. Mais comme la plupart des start-up perdent de l'argent pendant un certain temps, nous devons expliquer comment nous allons combler la différence. Il existe deux moyens courants de le faire: les investissements et les prêts.

La ligne «investissements» ne concerne pas les investissements de votre entreprise. Il s'agit plutôt d'autres personnes qui investissent dans votre entreprise. Cela se produit lorsque vous trouvez un investisseur qui achète des actions de votre entreprise. Si vous vendez une partie de votre entreprise à un investisseur pour 100 000 dollars, vous inscrivez ces 100 000 dollars sur la ligne «Investissements».

Vous pouvez aussi contracter un prêt auprès d'une banque (ou d'amis et des membres de votre famille) pour obtenir de l'argent pour votre entreprise, ou vous pouvez utiliser une ligne de crédit garantie par votre maison. Certains entrepreneurs gonflent leurs factures de carte de crédit avec les dépenses de l'entreprise. Dans tous ces cas, l'entreprise emprunte l'argent dont elle a besoin, et cet argent est inscrit sur la ligne intitulée «prêts».

Par ailleurs, vous pouvez recevoir des subventions, des cadeaux, des dons ou encore des prix lors d'un concours de plan d'affaires, etc. Cet argent est la bienvenue, car vous n'avez pas à le rembourser. Aucun de ces éléments ne constitue un revenu, et pourtant, c'est de l'argent que vous pouvez dépenser pour votre entreprise. Vous ne mettez donc pas ces fonds dans la section des recettes du plan financier. Au lieu de cela, vous ajoutez une ligne dans cette section «Investissements et prêts» avec une étiquette appropriée.

Liquidités

Au final, nous avons la section la plus importante de tout le plan financier : la ligne qui nous indique combien de liquidités l'entreprise possède.

Pour calculer la trésorerie, nous utilisons une formule différente de toutes les autres dans le tableur. La valeur des liquidités dans une colonne (rappelez-vous que les colonnes indiquent les périodes) est la valeur des liquidités de la période précédente plus le revenu net, les investissements et les prêts de la période actuelle.

C'est important, laissez-moi vous l'expliquer deux fois. Les revenus d'une période donnée sont tous indiqués dans une seule colonne. Les dépenses totales pour cette même période sont toutes listées dans cette même colonne. Le revenu/perte net(te) pour cette période est la différence entre les revenus et les dépenses dans cette colonne. Les investissements et les prêts pour cette période se retrouvent tous dans cette même colonne. L'argent liquide, cependant, est un total courant ; il prend la valeur en argent liquide de la colonne précédente et y ajoute le revenu net, les investissements et les prêts.

Si nous calculons les liquidités de cette manière, c'est parce que nous devons savoir si et quand l'entreprise sera à court de liquidités. S'il n'y a pas de liquidités, alors nous ne pouvons pas exploiter l'entreprise. Pas de liquidités, pas de salaires. Pas de salaires, pas d'employés. Pas de liquidités, pas d'argent pour payer le coût des marchandises. Pas de marchandises, et il n'y a rien à vendre.

Si vous n'avez plus de liquidités, votre entreprise meurt et, avec elle, votre rêve.

Plan financier d'un Stand de LIMONADE			
			1 ^{er} mois
Revenus			
		Verres	
		Verre	
Revenus brutes			

		Tasse	
		citron	
		Sucre/tasse	
		Main d'œuvre/tasse	
		Coût de vente/tasse	
Coût des ventes			
Revenus nettes			
DÉPENSES			
commercialisation			
		Signalisation	
		prospectus	
Marketing			
		Table	
		Cuillère en bois	
Dépenses totales			
PROFIT/PERTE NET			
INVESTISSEMENTS			
PRÊTS			
LIQUIDITÉS			

1^{ER} MOIS

AVEC TOUTES LES catégories de recettes et de dépenses établies, il est temps de commencer à remplir le plan financier avec des chiffres.

Pour la plupart des entreprises, la meilleure pratique consiste à créer un modèle mensuel pour la première année de recettes et de dépenses. Douze colonnes de chiffres, une par mois. Pour les années suivantes, des estimations trimestrielles sont généralement suffisantes. Quatre colonnes, une par trimestre. La meilleure pratique consiste à inclure au moins trois années de projections financières, cinq au maximum.

L'exception à ces pratiques concerne les entreprises pour lesquelles une autre période est plus importante. Ainsi, vous pouvez vendre un produit à la semaine et donc vouloir inclure des projections hebdomadaires. Ou encore, votre entreprise peut être basée sur des semestres scolaires ou cinq événements, etc. Utilisez les périodes qui conviennent le mieux pour votre entreprise.

Pour revenir à notre entreprise de limonade, les dépenses mensuelles sont appropriées. Vous trouverez ci-dessous les estimations pour le 1^{er} mois et de la 1^{ère} année.

Tous les chiffres en bleu sont des hypothèses, c'est-à-dire des estimations. Tous les chiffres noirs sont le résultat d'une formule, qui consiste à additionner, soustraire ou multiplier les hypothèses. Avec ces chiffres, les descriptions du dernier chapitre devraient avoir plus de sens.

Le plan estime que 1 000 verres de limonade seront vendus à 1,00 dollar le verre. Cela donne des recettes nettes de 400 dollars, après avoir payé tous les coûts des marchandises. Il n'y a que 80 dollars de dépenses fixes, et le revenu net est donc de 320 dollars de bénéfice. Sans investissements ni prêts, cela signifie que nous aurons 320 dollars en liquide à déposer à la banque à la fin du mois.

Étonnamment, ce commerce de limonade est rentable. C'est peut-être la raison pour laquelle tant de jeunes l'essaient. Cependant, il faut savoir qu'après un mois d'activité, ces profits ne sont que de 320 dollars, soit un peu plus de 10 dollars par jour, en supposant que l'entreprise fonctionne tous les jours. Les bénéfices sont certes bons, mais leur ampleur est plutôt faible.

Notez également que ce modèle financier n'explique pas d'où viennent les 600 dollars pour acheter les tasses, les citrons et le sucre, ni les 80 dollars pour la table, les panneaux, les prospectus et la cuillère. Si c'était votre entreprise et que vous n'aviez pas 680 dollars d'économies pour le démarrage ou un citronnier, une table de rechange et du papier à disposition, vous devrez peut-être décomposer le modèle du premier mois en semaines ou en jours, pour calculer exactement le peu d'argent nécessaire avant qu'il y ait vraiment des bénéfices pour faire tourner l'entreprise. Autrement dit, vous n'avez peut-être pas besoin de la totalité des 680 dollars pour démarrer, mais seulement de 60 dollars d'avance, assez pour acheter la table, quelques prospectus et suffisamment de limonade pour le premier jour, puis vous pourrez vous développer, en utilisant les bénéfices jour après jour, tout au long du reste du mois.

Pour l'instant, ne vous inquiétez pas des 680 dollars de frais de démarrage de la start-up et profitez simplement des 320 dollars en liquide que notre stand de limonade nous fait gagner.

Plan financier d'un Stand de LIMONADE			
			1 ^{er} mois
Revenus			
		Verres	1.000
		Verre	1 dollar
Revenus brutes			1.000 dollars
		Tasse	0.10 dollar
		Citron	0.25 dollar
		Sucre/tasse	0.15 dollar
		Main d'œuvre/tasse	0.10 dollar
		Coût de vente/tasse	0.60 dollar
Coût des ventes			600 dollar

Revenus nettes			400 dollar
DÉPENSES			
Commercialisation			60 dollars
		Signalisation	10 dollars
		Prospectus	50 dollars
	Marketing		20 dollars
		Table	15 dollars
		Cuillère en bois	5 dollars
	Dépenses totales		80 dollars
PROFIT/PERTE NET			320 dollars
IVESTISSEMENTS			0
PRÊTS			0
LIQUIDTÉS			320 dollar

2^{ÈME} MOIS

À PARTIR DU DEUXIÈME MOIS. Au fil des mois, prenez le temps de regarder et d'analyser vos estimations. N'y accordez pas trop de votre temps, il vous sera nécessaire plus tard, lorsque vous passerez en revue le plan pour remettre en question chaque valeur et affiner vos estimations. Il est plus important, lors de cette première phase, d'obtenir une première ébauche d'estimation le plus rapidement possible, afin de vous prouver que l'entreprise vaut la peine de continuer.

Pour notre entreprise de limonade, comme pour la plupart des entreprises, les hypothèses sont moins nombreuses au cours du deuxième mois qu'au cours du premier. La plupart des chiffres restent les mêmes. Comme le modèle financier se trouve dans un tableur et que nous changerons les chiffres plus tard, ne copiez pas les valeurs numériques du premier mois au deuxième mois, mais utilisez plutôt une formule qui copie les valeurs pour nous.

Ainsi, le « dollar/tasse » du coût des marchandises au deuxième mois utilise la formule «=D10», où «D10» est le nom de la cellule avec la valeur «dollar/tasse» du premier mois. Avec cette formule, si nous changeons le prix par tasse à 0,09 dollar au premier mois, il changera automatiquement au deuxième mois.

Assurez-vous que les valeurs calculées par ces formules (simples) sont colorées en noir, car elles sont déjà calculées. Avec cette nouvelle coloration, lorsque vous verrez un nombre en noir dans une nouvelle colonne à côté d'un nombre en bleu dans la colonne du mois dernier, vous saurez instantanément que la valeur en noir est inchangée d'un mois à l'autre (ou d'un trimestre à l'autre).

Les estimations du deuxième mois, prévoient la vente de plus de verres de limonade, passant de 1 000 à 1 200. Supposons que nous aurons le même nombre d'employés, même avec cette augmentation des ventes, le coût par tasse en main d'œuvre diminue légèrement, passant de 0,10 dollar par tasse pour la main d'œuvre à 0,09 dollar par tasse (le même nombre de personnes travaillent pendant le même temps mais vendent plus de tasses).

Pour ce qui est des autres dépenses fixes, nous n'avons pas besoin d'une autre table, d'une enseigne ou d'une nouvelle cuillère, notre seule dépense est donc l'augmentation du nombre de prospectus.

Plan financier d'un Stand de LIMONADE				
			1 ^{er} mois	2 ^{ème} mois
Revenus				
		Verres	1.000	1.200
		Verre	1.00	1.00 dollar
Revenus brutes			1.000 dollars	1.200 dollars
		Tasse	0.10 dollar	0.10 dollar
		citron	0.25 dollar	0.25 dollar
		Sucre/tasse	0.15 dollar	0.15 dollar
		Main d'œuvre/tasse	0.10 dollar	0.09 dollar
		Coût de vente/tasse	0.60 dollar	0.59 dollar
		Coût des ventes	600 dollars	708 dollars
Revenus nettes			400 dollars	492 dollars
DÉPENSES				
Commercialisation			60 dollars	60 dollars
		10 dollars	10 dollars	0
		50 dollars	50 dollars	60 dollars
Marketing			20 dollars	0
		15 dollars	15 dollars	0
		5 dollars	5 dollars	0
Dépenses totales			80 dollars	60 dollars

PROFIT/PERTE NET			320 dollars	432 dollars
INVESTISSEMENTS			0	0
PRÊTS			0	0
ESPÈCES			320 dollars	752dollars

Avec ces estimations, le «résultat net» (autre nom pour le bénéfice net) est un bénéfice de 432 dollars. Quelle belle affaire!

Nous n'avons toujours pas reçu d'investissements ou de prêts, nous avons donc encore 432 dollars à déposer sur notre compte bancaire. La ligne de trésorerie, comme expliqué ci-dessus, est le solde de ce compte bancaire fictif. C'est la somme du solde précédent : 320 dollars, plus notre bénéfice net : 432 dollars, plus les investissements et les prêts : 0 dollar ; soit un total de 752 dollars.

À ce stade, vous pourriez penser que cette entreprise est presque parfaite. Deux mois de projections, et deux mois de bénéfices. Avant que vous ne soyez trop enthousiaste, notez qu'il y a encore beaucoup de travail à faire pour comprendre comment cette entreprise fonctionne à grande échelle.

3^{EME} MOIS

Tout en tenant compte de **DEUX MOIS** d'activités rentables, il est temps de développer cette entreprise.

Pour la plupart des entreprises, il faut bien plus de deux mois avant que l'entreprise ne soit rentable ou prête à doubler de taille. Cependant, j'essaie de démontrer les caractéristiques communes de la planification financière. Ainsi, au troisième mois, j'ai créé le scénario irréaliste où les ventes font plus que doubler.

Pour faire passer les ventes à 2 500 verres de limonade, nous abaissons le prix à 0,75 dollar le verre. Nous supposons que nous pouvons doubler les ventes sans ajouter de personnel, et donc que le coût de la main-d'œuvre par verre diminue de moitié, c'est-à-dire à 0,05 dollar par verre.

Nous supposons que doubler les ventes nécessitera beaucoup plus de marketing, notamment une enseigne et des prospectus imprimés par des professionnels. Et pour garantir un traitement rapide de ces verres, nous achetons une deuxième table et une deuxième cuillère.

Avec la baisse des prix, nos recettes nettes continuent d'augmenter, mais seulement de 8 dollars de plus que le mois précédent, pour atteindre 500 dollars. Pour la première fois, avec les dépenses supplémentaires nos dépenses dépassent nos revenus et, nous avons une perte.

Compte tenu de cette perte, pourquoi ce choix pourrait-il être acceptable?

Nous essayons avant tout de créer une entreprise viable. Les bénéfices sont probants, mais 752 dollars de bénéfices après deux mois d'efforts ne suffisent pas pour faire vivre une famille américaine.

De plus, une partie des pertes du mois en cours est du fait d'une dépense 100 dollars pour le panneau. Il sera réutilisé le mois prochain et tous les mois pendant quelques années. Il s'agit donc d'un investissement. Il en va de même pour la deuxième table et la cuillère (les comptables peuvent alors commencer à se plaindre des dépenses d'investissement par rapport aux dépenses opérationnelles et du

manque d'amortissement, mais ils les ignorent. Nous sommes des entrepreneurs et nous modélisons une entreprise. Nous ne nous soucions que de l'argent.

Plan financier d'un Stand de LIMONADE					
			1 ^{er} mois	2 ^{ème} mois	3 ^{ème} mois
Revenus					
		Verres	1.200	1.200	2,500
		Verre	1.00 dollar	1.00 dollar	0,75
Revenus brutes			1.000 dollars	1.200 dollars	1,875 dollars
		Tasse	0.10 dollar	0.10 dollar	0.10 dollar
		citron	0.25 dollar	0.25 dollar	0.25 dollar
		Sucre/tasse	0.15 dollar	0.15 dollar	0.15 dollar
		Main d'œuvre/tasse	0.09 dollar	0.09 dollar	0.05 dollar
		Coût de vente/tasse	0.59 dollar	0.59 dollar	0.55 dollar
		Coût des ventes	708 dollars	708 dollars	1.375 dollars
Revenus nettes			400 dollars	492 dollars	500 dollars
DÉPENSES					
Commercialisation			60 dollars	60 dollars	60 dollars
		10 dollars	0	0	1.100 dollar
		50 dollars	60 dollars	60 dollars	100 dollars
Marketing			20 dollars	0	500 dollars
		15 dollars	0	0	500 dollars
		5 dollars	0	0	40 dollars
					30 dollars
Dépenses totales			80 dollars	60 dollars	10 dollars
PROFIT/PERTE NET			320 dollars	432 dollars	(640 dollars)

INVESTISSEMENTS			0	0	0
PRÊTS			0	0	0
ESPÈCES			320 dollars	752dollars	112dollars

Ce qu'il faut également retenir des résultats du mois en cours est que, en tant qu'entreprise, malgré la perte, nous avons toujours de l'argent en banque. Nous avons perdu 620 de nos 752 dollars, avons encore 112 dollars en banque.

En d'autres termes, nous pourrions nous permettre de faire ces investissements et de supporter ces pertes. En revanche, un chiffre négatif sous les liquidités signifierait que nous ne pourrions pas nous permettre ces investissements. Une fois que vous n'avez plus de liquidités, vous ne pouvez plus gérer votre entreprise, même si vous avez un excellent produit et des clients satisfaits, car vous ne pouvez pas vous permettre de leur fournir le produit. Gardez toujours un œil sur vos liquidités!

A titre de rappel: c'est la première fois que nous exploitons le plan, et non pas le dernier mot sur la manière dont nous pensons que cette entreprise devrait être gérée.

4^{EME} MOIS

AU QUATRIÈME MOIS, nous ne doublons pas les ventes... nous les quadruplons.

Une fois de plus, ce n'est pas un résultat qu'une start-up classique ferait en un mois, mais cela démontre un aspect important de la planification financière.

La seule modification des recettes est l'augmentation du nombre de verres qui passe à 10 000. Vous pouvez facilement voir que rien d'autre n'est changé, car tous les autres chiffres sont noirs.

En un mois, 10 000 verres c'est en moyenne plus de 300 verres de limonade par jour. Pour vendre et servir raisonnablement une telle quantité de limonade, il faudra probablement multiplier les points de vente. Avec de multiples sites et une entreprise qui gagne 7 500 dollars de chiffre d'affaires, nous devons envisager d'avoir une certaine direction dans cette entreprise.

Pour modéliser le coût de nos employés, une nouvelle sous-section a été ajoutée aux dépenses intitulée «Salaires». La façon la plus simple de modéliser le coût des employés est de faire des hypothèses sur le nombre d'employés et le coût moyen par employé. Ensuite, il faut multiplier ces deux chiffres pour obtenir le total des dépenses des employés.

Votre entreprise aura certainement besoin de d'autres détails, surtout si vous avez un personnel mixte (travaillant à temps plein et à temps partiel), un personnel important avec des salaires variables ou toute structure plus compliquée que cette chaîne de stand de limonade. Toutefois, quel que soit le degré de détails que vous incluez, le chiffre clé que vous devez calculer pour les employés est le montant de leurs dépenses en espèces, qui compte comme un autre coût fixe.

Plan financier d'un Stand de LIMONADE						
			1 ^{er} mois	2 ^{ème} mois	3 ^{ème} mois	4 ^{ème} mois
Revenus						
		Verres	1.200	1.200	2.500	10.000 dollars
		Verre	1.00 dollar	1.00 dollar	0.75	0.75 dollar
Revenus brutes			1.000 dollars	1.200 dollars	1.875 dollars	7.500 dollars
		Tasse	0.10 dollar	0.10 dollar	0.10 dollar	0.10 dollar
		citron	0.25 dollar	0.25 dollar	0.25 dollar	0.25 dollar
		Sucre/tasse	0.15 dollar	0.15 dollar	0.15 dollar	0.15 dollar
		Main d'œuvre/tasse	0.09 dollar	0.09 dollar	0.05 dollar	0.05 dollar
		Cout des ventes/tasse	0.59 dollar	0.59 dollar	0.55 dollar	0.55 dollar
		Coût des ventes	708 dollars	708 dollars	1.375 dollars	5.500 dollars
Revenus nettes			400 dollars	492 dollars	500 dollars	2,000 dollars
DÉPENSES						
Commercialisation			60 dollars	60 dollars	1.100dollars	1.500 dollars
		10 dollars	0	0	1.100 dollar	500 dollars
		50 dollars	60 dollars	60 dollars	100 dollars	1000 dollars
		Marketing	20 dollars	0	500 dollars	0
Cuillère en bois			5	0	10 dollars	5 dollars
Salaires			0	0	0	2000 dollars
Employés			1	1	2	2
		Dépenses totales	80 dollars	60 dollars	10 dollars	3.550 dollars
PROFIT/PERTE NET			320 dollars	432 dollars	(640 dollars)	(1.550) dollars
INVESTISSEMENTS			0	0	0	0
PRÊTS			0	0	0	0

LIQUIDITÉS			320 dollars	752dollars	112dollars	(1.438) dollars

Qu'advient-il de notre entreprise de limonade lorsque nous multiplions les ventes par 4, que nous ajoutons le marketing et l'équipement nécessaires pour réaliser ces ventes et que nous commencerons à verser un salaire aux employés? Nous perdons de l'argent.

Cependant, dans le même ordre d'idées, le quatrième et le premier mois sont les mois pendant lesquels cette affaire ressemble à une véritable entreprise plutôt qu'à un passe-temps. Si les recettes mensuelles continuaient ainsi pendant toute une année, l'entreprise gagnerait au total 90 000 dollars de recettes brutes. C'est ce que l'on appelle un «taux de fonctionnement», et notre entreprise a un «taux de fonctionnement» de 90 000 dollars (90 000 dollars = 7 500 dollars x 12). (Il est cependant important de remarquer que les revenus nets ne seraient que de 24 000 dollars (2 000 dollars x 12), hormis les dépenses fixes).

L'entreprise semble également plus réelle parce qu'elle a des employés rémunérés. Ces salaires, bien que modestes, sont au moins une incitation pour les travailleurs à rester assis toute la journée à mélanger et à servir de la limonade.

Les banques ne permettent pas à une entreprise d'avoir un solde négatif, et nous devons donc faire quelque chose dans le cadre du modèle pour rendre ce solde positif.

Sur le papier, cette solution est simple. Nous trouvons des investisseurs pour investir dans notre entreprise. En réalité, il s'agit d'un processus complexe, long et souvent difficile, mais c'est une leçon pour une autre fois. Pour l'instant, nous supposons que nous pouvons trouver des investisseurs chaque fois que le besoin s'en fait sentir.

			1 ^{er} mois	2 ^{eme} mois	3 ^{eme} mois	4 ^{eme} mois
		PROFIT/PERTE NET	320 dollars	432 dollars	(640)	(1,550)
		INVESTISSEMENTS	0	0	0	2,000 dollars
		PRÊTS	0	0	0	0
		LIQUIDITÉS	320 dollars	752 dollars		562 dollars

Pour combler le solde négatif de 1 438 dollars, nous devons recueillir au moins 1 500 dollars auprès des investisseurs. Pour ajouter un peu d'«amorti», au cas où la réalité de la gestion de l'entreprise ne correspondrait pas au plan, j'ai arrondi à 2 000 dollars.

Ces 2 000 dollars sont placés sur la ligne intitulée «Investissements» et, donc le mois se termine avec un solde de trésorerie positif. (N'oubliez pas que le solde de trésorerie comprend la perte nette plus les investissements et les prêts).

De plus, rappelez-vous au cours du premier mois que l'argent liquide à la fin du mois ne tenait pas compte des 560 dollars de frais de démarrage. De même, il n'est pas clair quand, au cours du 4^e mois, les 2 000 dollars doivent arriver pour qu'il y ait suffisamment de liquidités pour faire fonctionner l'entreprise. S'ils arrivent le premier jour du quatrième mois, tout ira bien, mais le 30^e jour est probablement trop tard.

Lors de la mise en œuvre d'un plan financier (c'est-à-dire lorsque vous exploitez réellement votre entreprise), il est de bon ton d'obtenir les investissements un mois, deux ou trois avant que les fonds ne soient nécessaires, plutôt que dans le mois où le plan financier les prévoit.

Si vous n'avez plus de liquidités, votre entreprise meurt.

5^{EME} AU 12^{EME} MOIS

Continuez pour les huit prochains mois. Mois par mois, commencez par estimer les recettes. Si nécessaire, ajustez le coût des marchandises. Pensez à la façon dont les dépenses changent à mesure que le nombre de ventes augmente.

Pour la 1^{ère} année, le schéma classique est que, chaque mois, vous avez des recettes et des dépenses plus élevées, et, pour la plupart des entreprises, vous avez également des pertes plus importantes chaque mois.

Pour cette entreprise de limonade, au 5^{ème} mois, avec des ventes en hausse de 20 % à 12 000 verres, les pertes sont de 600 dollars, et, bien que nous ayons arrondi l'investissement au 4^{ème} mois, nous manquons à nouveau de liquidités. Ainsi, pour le cinquième mois, il faut encore investir 2 000 dollars.

Notez que, concrètement, lorsque vous collectez de l'argent auprès des investisseurs, vous ne le faites pas par petits montants fragmentaires selon les besoins, mais vous prenez plutôt la somme de tous les besoins d'investissement, vous l'arrondissez à la hausse, et vous visez à collecter le tout avant qu'un investissement ne soit nécessaire. Pour cette entreprise de limonade, cela signifie qu'il faut ajouter les 2 000 dollars du quatrième mois aux 2 000 dollars du cinquième mois, arrondir à 5 000 dollars et viser à les réunir au cours du troisième mois.

Passons à la suite. Au 6^{ème} mois, les ventes augmentent de 25 % pour atteindre 15 000 verres, et, grâce à l'ajout d'un troisième employé, les pertes augmentent. Cependant, comme au troisième mois, nous avons encore suffisamment de liquidités en banque pour absorber ces pertes, aucun investissement supplémentaire n'est donc nécessaire.

Au septième mois, les ventes atteignent 20 000 verres (le double du quatrième mois), et nous avons une perte avant de «prendre le virage», alors que nous attendons de voir les bénéfices de chaque mois pour le reste de l'année. Il ne nous manque que 100 dollars en liquide pour le mois en cours, donc, plutôt que de trouver

un autre investisseur, nous nous tournons vers un ami et lui empruntons 500 dollars.

Comme ces 500 dollars sont un prêt, ils sont inscrits sur la ligne intitulée «prêts». Quand l'argent arrive, je le colorie en vert. Quand nous commençons à rembourser le prêt, je colorie la cellule en rouge. Au huitième mois, nous remboursons 100 dollars du prêt. Au neuvième mois, nous remboursons 200 dollars, et au dixième mois, nous prévoyons de terminer le remboursement du prêt. Comme notre ami ne demande aucun intérêt pour ce prêt à très court terme de trois mois, nous indiquons simplement un remboursement mensuel de 100 ou 200 dollars sur cette même ligne du modèle, et chaque remboursement est un chiffre négatif (qui apparaît en rouge dans mon tableur).

Si vous contractez un prêt bancaire au lieu de demander à un ami, vous pouvez ajouter deux lignes supplémentaires à votre modèle financier : une pour le remboursement du principal, et une autre pour les intérêts. Le même modèle s'applique à l'utilisation d'une ligne de crédit ou d'une carte de crédit.

Revenons au commerce de la limonade. Les ventes continuent de croître au cours des 8^{ème}, 9^{ème}, 10^{ème}, 11^{ème} et 12^{ème} mois, et chaque mois, les dépenses augmentent en fonction de l'augmentation des ventes.

Au 12^{ème} mois, cette entreprise devrait vendre 100 000 verres de limonade et générer 75 000 dollars de revenus avec un effectif de sept personnes, un bénéfice mensuel net de 10 780 dollars et 21 012 dollars en liquide à la banque.

C'est un changement conséquent par rapport aux 320 dollars de bénéfices du premier mois.

Ce plan est-il réaliste? Pouvez-vous imaginer vendre 100 000 verres de limonade? Une équipe de sept personnes est-elle assez grande pour le faire? A-t-on dépensé suffisamment en marketing pour atteindre ce niveau d'activité? Ou trop? Quelles sont les autres dépenses non énumérées?

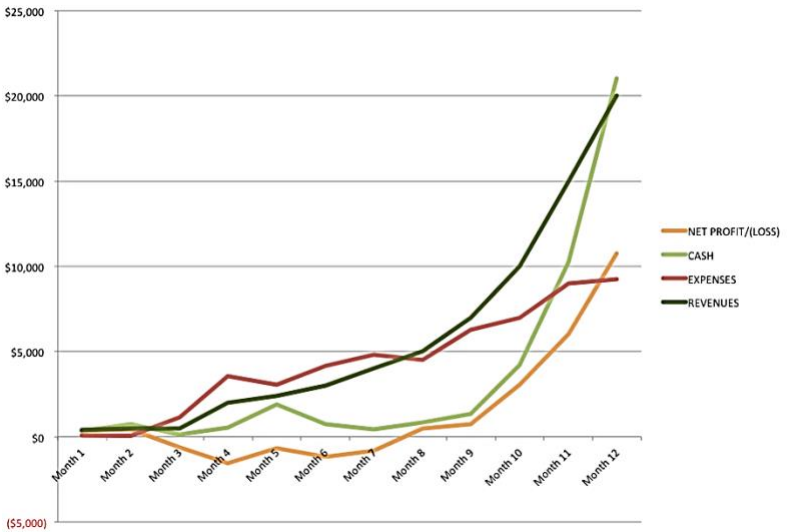
Voilà le genre de questions que vous devriez poser au sujet du plan, et vous devriez poser les mêmes questions à propos de votre propre plan.

Lemonade Stand: Financial Plan												
	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12
REVENUES												
# Glasses	1,000	1,200	2,500	10,000	12,000	15,000	20,000	25,000	35,000	50,000	75,000	100,000
\$/Glass	\$1.00	\$1.00	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75
Gross revenues	\$1,000	\$1,200	\$1,875	\$7,500	\$9,000	\$11,250	\$15,000	\$18,750	\$26,250	\$37,500	\$56,250	\$75,000
\$/cup	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10
\$/lemon	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25
\$/sugar/cup	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15
\$/labor/cup	\$0.10	\$0.09	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05
Cost of sales/cup	\$0.60	\$0.59	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55
Cost of sales	\$600	\$708	\$1,375	\$5,500	\$6,600	\$8,250	\$11,000	\$13,750	\$19,250	\$27,500	\$41,250	\$55,000
Net revenues	\$400	\$492	\$500	\$2,000	\$2,400	\$3,000	\$4,000	\$5,000	\$7,000	\$10,000	\$15,000	\$20,000
EXPENSES												
Marketing	\$60	\$60	\$1,100	\$1,500	\$1,000	\$1,100	\$1,700	\$1,400	\$2,100	\$1,800	\$2,750	\$2,000
Signage	\$10	\$0	\$100	\$500	\$0	\$0	\$500	\$0	\$500	\$0	\$750	\$0
Flyers	\$50	\$60	\$500	\$1,000	\$1,000	\$1,100	\$1,200	\$1,400	\$1,600	\$1,800	\$2,000	\$2,000
Trade Show	\$0	\$0	\$500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Operations	\$20	\$0	\$40	\$50	\$60	\$60	\$110	\$110	\$160	\$160	\$220	\$220
Table	\$15	\$0	\$30	\$50	\$50	\$50	\$100	\$100	\$150	\$150	\$200	\$200
Wooden spoon	\$5	\$0	\$10	\$0	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$20	\$20
Salaries	\$0	\$0	\$0	\$2,000	\$2,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$4,000	\$5,000	\$6,000	\$7,000
# Employees	1	1	2	2	2	3	3	3	4	5	6	7
Monthly Salary	\$0	\$0	\$0	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
Total Expenses	\$80	\$60	\$1,140	\$3,550	\$3,060	\$4,160	\$4,810	\$4,510	\$6,260	\$6,960	\$8,970	\$9,220
NET PROFIT/(LOSS)	\$320	\$432	(\$640)	(\$1,550)	(\$660)	(\$1,160)	(\$810)	\$490	\$740	\$3,040	\$6,030	\$10,780
INVESTMENTS	\$0	\$0	\$0	\$2,000	\$2,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
LOANS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500	(\$100)	(\$200)	(\$200)	\$0	\$0
CASH	\$320	\$752	\$112	\$562	\$1,902	\$742	\$432	\$822	\$1,362	\$4,202	\$10,232	\$21,012

VISUALISATION

JE SUIS UN PENSEUR VISUEL. Je suis capable de comprendre ce que signifie un nombre donné lorsque j'analyse un tableau, mais je ne peux pas facilement visualiser si les nombres dans leur ensemble sont une bonne histoire ou non.

Cependant, comme un plan financier est une «série chronologique» de valeurs, ces valeurs peuvent facilement être reportées sur un graphique, et un graphique me permet de déterminer rapidement si un plan financier est raisonnable ou non.



Le tableau récapitulatif financier ci-dessus illustre le plan financier du stand de limonade, avec les revenus, les dépenses, le résultat net et les liquidités sur des lignes distinctes. Voici ce que je vois dans ce tableau :

Les revenus sont en croissance constante, projetés dans une courbe exponentielle très lisse. Les revenus réels sont rarement aussi fluides, mais c'est ce que vous visez. Pour un plan financier s'il n'y a pas de changements brusques qui nécessiteraient des d'explications supplémentaires, c'est une bonne forme pour la 1^{ère} année.

Les dépenses sont plus élevées mais pas trop. Les dépenses ont tendance à être moins lisses, car elles incluent les investissements, ce qui peut faire grimper le graphique vers le haut.

Pour voir si une entreprise est viable, regardez où les revenus croisent les dépenses. Comme la plupart des entreprises perdent de l'argent pendant un certain temps, les dépenses commenceront plus vite que les revenus. Pour gagner de l'argent, les revenus doivent croître plus vite que les dépenses; à un moment donné, ces deux lignes vont se croiser.

Dans ce graphique, ce croisement est clairement visible au 8^{ème} mois. Les mêmes informations sont également visibles à partir de la ligne de profit / perte net(te), qui descend en dessous de la barre des 0 dollars (ce qui signifie des pertes), puis revient à positive (bénéfices) au 8^{ème} mois.

S'il faut observer plus loin les pertes nettes, notez à quel point cette baisse en dessous de 0 dollar est superficielle, par rapport aux revenus et dépenses. S'il s'agissait d'une entreprise qui nécessitait beaucoup plus de dépenses initiales, la ligne de perte nette chuterait beaucoup plus bas.

Ce que je vois également de la ligne de profit / perte net(te), c'est que cette entreprise fonctionne presque jusqu'au seuil de rentabilité jusqu'au 10^{ème} mois, puis les bénéfices décollent de façon spectaculaire. Cela me pousse à me demander comment il serait possible d'accélérer cette période initiale de croissance à moins de dix mois, afin d'améliorer le plan. Egalement, je m'interroge sur ce qui se passe au 10^{ème} mois du plan qui pourrait ne pas se produire en réalité. A titre d'illustration, il se peut que les dépenses soient estimées avec précision pour les neuf premiers mois, puis sous-estimées au-delà.

Au final, examinons la ligne qui représente l'argent en caisse. L'essentiel est que cette ligne ne puisse jamais descendre en dessous

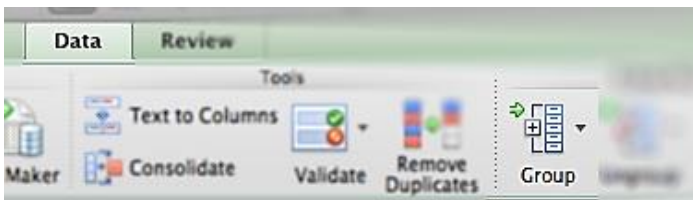
de 0 dollar, car cela signifierait que l'entreprise manque de liquidités. Avec ce graphique, je peux voir clairement comment le plan financier n'a pas de marge de manœuvre pendant neuf mois. Ainsi, en réalité, si les revenus ne «répondent pas aux projections» (c'est-à-dire qu'ils sont inférieures) ou si les dépenses sont plus élevées que prévu, cette entreprise sera probablement à court de liquidités. Ce serait un véritable désastre. N'oubliez pas que si vous manquez d'argent, votre entreprise meurt.

1^{ERE} ANNÉE

Avec un plan financier de **DOUZE MOIS** sur le tableau, la prochaine étape consiste à créer un résumé annualisé pour la 1^{ère} année.

Il existe plusieurs façons d'organiser les résumés annuels, mais aucune n'est la meilleure.

Celle que je préfère consiste à utiliser une fonction d'Excel appelée «Groupes». Dans ma version d'Excel, cela se trouve sur le ruban «Data». Cette fonction de regroupement permet de cacher (et de ne pas cacher) une série de colonnes en cliquant sur un contrôle qui apparaît au-dessus de la colonne la plus à droite. (Cette fonction est visible dans la feuille de calcul ci-dessous sous la forme de la boîte située au-dessus de la colonne P).



Cette fonction de regroupement permet de masquer (et de ne pas masquer) une série de colonnes en cliquant sur un contrôle qui apparaît au-dessus de la colonne la plus à droite.

Lorsque vous utilisez cette fonction, le résumé annuel est toujours affiché, et les données mensuelles ou trimestrielles peuvent être masquées jusqu'à ce que ces détails soient nécessaires.

Lorsque vous créez un résumé annuel, faites attention aux lignes dont les valeurs peuvent être additionnées pour former un total. Pour certaines lignes, l'addition des valeurs n'aurait aucun sens. Par exemple, vous pouvez additionner le nombre de verres et les recettes pour créer des totaux pour l'année, mais la somme du prix du sucre n'a pas de sens.

Dans le plan du stand de limonade, toutes les lignes où les totaux ont un sens utilisent la formule SUM pour créer le total annuel à partir de données mensuelles. Pour qu'il soit clair que ces valeurs sont des sommes, je les présente en gras.

Notez que la ligne de trésorerie ne doit pas être additionnée, puisqu'il s'agit d'un total courant pour le mois! L'argent de l'année est simplement l'argent de fin du 12^{ème} mois. Comme l'argent liquide est un paramètre important du plan financier, j'inclus une valeur à double vérification dans ce tableur. Il s'agit de la petite valeur grise située sous la ligne de trésorerie pour la 1^{ère} année. C'est la même formule que celle utilisée au 1^{er} mois : prenez le bénéfice/la perte net(te) de l'année, et ajoutez-y l'investissement et les prêts.

Avec ces totaux annuels, il est beaucoup plus facile de savoir quelle sera l'importance de ce commerce de limonade d'ici la fin de la première année. Près de 350 000 verres de limonade ont été vendus. Plus de 250 000 dollars de revenus «bruts», 52 000 dollars de dépenses. Le tout sur seulement 4 000 dollars d'investissements, plus un petit prêt qui a été remboursé si rapidement qu'il n'apparaît même pas dans le résumé annuel.

Une fois que vous avez le premier résumé annuel de votre entreprise, il est temps de réexaminer les valeurs et de vous demander si elles semblent raisonnables. Si les revenus semblent élevés, revenez en arrière mois par mois et réduisez les projections. Si les dépenses semblent faibles, revenez en arrière et trouvez le bon moment pour ajouter suffisamment de dépenses pour justifier vos revenus.

Pour le plan limonade, il semble peu probable que 16 000 dollars de marketing entraînent 250 000 dollars de ventes. Il semble encore plus improbable qu'une entreprise générant 250 000 dollars de ventes ne paie que 35 000 dollars en salaires totaux pour l'année. Le

nombre d'employés nécessaires et les salaires de ces employés sont probablement sous-estimés.

A. B. C		D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Lemonade Stand: Financial Plan														
REVENUES		Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12	Year 1
# Glasses	1,000	1,200	2,500	10,000	12,000	15,000	20,000		25,000	35,000	50,000	75,000	100,000	346,700
\$/Glass	\$1.00	\$1.00	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75		\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75
Gross revenues	\$1,000	\$1,200	\$1,875	\$7,500	\$9,000	\$11,250	\$15,000		\$18,750	\$26,250	\$37,500	\$56,250	\$75,000	\$260,575
\$/cup	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10		\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10
\$/lemon	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25		\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25	\$0.25
\$/sugar/cup	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15		\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15
\$/labor/cup	\$0.10	\$0.08	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05		\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05
Cost of sales/cup	\$0.60	\$0.58	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55		\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55
Cost of sales	\$600	\$708	\$1,375	\$5,500	\$6,600	\$8,250	\$11,000		\$13,750	\$19,250	\$27,500	\$41,250	\$55,000	\$190,783
Net revenues	\$400	\$492	\$500	\$2,000	\$2,400	\$3,000	\$4,000		\$5,000	\$7,000	\$10,000	\$15,000	\$20,000	\$69,792
EXPENSES														
Marketing	\$60	\$60	\$1,100	\$1,500	\$1,000	\$1,100	\$1,700		\$1,400	\$2,100	\$1,800	\$2,750	\$2,000	\$16,570
Signage	\$10	\$0	\$100	\$500	\$0	\$0	\$500		\$0	\$500	\$0	\$750	\$0	\$0
Flyers	\$50	\$60	\$500	\$1,000	\$1,000	\$1,100	\$1,200		\$1,400	\$1,600	\$1,800	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Trade Show	\$0	\$0	\$500	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Operations	\$20	\$0	\$40	\$50	\$60	\$60	\$110		\$110	\$160	\$160	\$220	\$220	\$1,210
Table	\$15	\$0	\$30	\$50	\$50	\$50	\$100		\$100	\$150	\$150	\$200	\$200	\$200
Wooden spoon	\$5	\$0	\$10	\$0	\$10	\$10	\$10		\$10	\$10	\$10	\$20	\$20	\$20
Salaries	\$0	\$0	\$0	\$2,000	\$2,000	\$3,000	\$3,000		\$3,000	\$4,000	\$5,000	\$6,000	\$7,000	\$35,000
# Employees	1	1	2	2	2	3	3		3	4	5	6	7	7
Monthly Salary	\$0	\$0	\$0	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000		\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
Total Expenses	\$80	\$60	\$1,140	\$3,550	\$3,060	\$4,160	\$4,810		\$4,510	\$6,260	\$6,960	\$8,970	\$9,220	\$52,780
NET PROFIT/(LOSS)	\$320	\$432	(\$640)	(\$1,550)	(\$660)	(\$1,160)	(\$810)		\$490	\$740	\$3,040	\$6,030	\$10,780	\$17,012
INVESTMENTS	\$0	\$0	\$0	\$2,000	\$2,000	\$0	\$0		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4,000
LOANS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500		(\$1,000)	(\$200)	\$0	\$0	\$0	\$0
CASH	\$320	\$752	\$112	\$562	\$1,902	\$742	\$432		\$822	\$1,362	\$4,202	\$10,232	\$21,012	\$21,012

DEUXIÈME ANNÉE

ENSUITE, RÉPÉTEZ VOS projections pour la 2^{ème} année. Pour la plupart des entreprises, il suffit d'utiliser des projections/estimations trimestrielles après la 1^{ère} année, plutôt que de s'en tenir à des projections mensuelles.

Choisir des prévisions trimestrielles est généralement suffisant pour deux raisons. Premièrement, l'incertitude de vos estimations augmente au fur et à mesure que vous essayez de prévoir l'avenir. Ainsi, il est difficile de prévoir avec précision si une dépense sera nécessaire en février ou en mars de l'année prochaine. Il suffit de savoir si elle aura lieu au premier ou au troisième trimestre. Deuxièmement, de nombreuses entreprises connaissent des variations saisonnières, et les valeurs trimestrielles rendent ces fluctuations plus évidentes. Par exemple, supposons que cette entreprise de limonade fonctionne sous un climat tempéré dans l'hémisphère nord, il est probable que les ventes seront les plus importantes au troisième trimestre, pendant l'été, et les plus faibles au milieu de l'hiver, c'est-à-dire au premier trimestre.

Ce type de saisonnalité est démontré dans la deuxième année du plan financier de la limonade. Le premier trimestre fait baisser les ventes trimestrielles totales en dessous de celles du douzième mois et, pour compenser cette baisse des recettes, ramène à zéro toutes les dépenses de marketing et d'exploitation. Malgré la baisse des dépenses, le trimestre enregistre une perte nette.

Les ventes devraient ensuite augmenter au cours des deuxièmes et troisièmes trimestres, ce qui permettrait à l'entreprise d'être de nouveau rentable, jusqu'au quatrième trimestre, où elle perdra à nouveau de l'argent.

En examinant le résumé annuel, on constate que les ventes totales devraient atteindre plus de 1 000 000 de verres de limonade, soit à peine le triple des résultats de la 1^{ère} année. À la réflexion, cela semble peu probable sans un triplement du budget marketing ou du

personnel, mais nous y reviendrons après trois années d'estimations inscrites dans le plan.

A	B	C	Q	R	S	T	U
		<u>Lemonade Stand: Financial</u>					
			Q1	Q2	Q3	Q4	Year 2
		REVENUES					
		# Glasses	60,000	300,000	400,000	250,000	1,010,000
		\$/Glass	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75	
		Gross revenues	\$45,000	\$225,000	\$300,000	\$187,500	\$757,500
		\$/cup	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	
		\$/lemon	\$0.28	\$0.28	\$0.28	\$0.28	
		\$/sugar/cup	\$0.17	\$0.17	\$0.17	\$0.17	
		\$/labor/cup	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05	
		Cost of sales/cup	\$0.60	\$0.60	\$0.60	\$0.60	
		Cost of sales	\$36,000	\$180,000	\$240,000	\$150,000	\$606,000
		Net revenues	\$9,000	\$45,000	\$60,000	\$37,500	\$151,500
							\$151,500
		EXPENSES					
		Marketing	\$0	\$2,500	\$3,000	\$3,500	\$9,000
		Signage	\$0	\$0	\$0	\$0	
		Flyers	\$0	\$2,000	\$2,000	\$2,000	
		Trade Show	\$0	\$500	\$1,000	\$1,500	
		Operations	\$0	\$330	\$330	\$330	\$990
		Table	\$0	\$300	\$300	\$300	
		Wooden spoon	\$0	\$30	\$30	\$30	
		Salaries	\$25,200	\$28,800	\$32,400	\$36,000	\$122,400
		# Employees	7	8	9	10	
		M/Q Salary	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	
		Total Expenses	\$25,200	\$31,630	\$35,730	\$39,830	\$132,390
		NET PROFIT/(LOSS)	(\$16,200)	\$13,370	\$24,270	(\$2,330)	\$19,110
		INVESTMENTS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
		LOANS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
		CASH	\$4,812	\$18,182	\$42,452	\$40,122	\$40,122

TROISIÈME ANNÉE

ENSUITE VIENNENT les projections pour la 3^{ème} année. Pour le plan limonade, trois ans sont suffisants. Pour votre entreprise, si vous pouvez prévoir cinq ans, alors continuez et ajoutez les années 4 et 5.

Pour ce plan limonade, la 3^{ème} année ressemble beaucoup à 2^{ème}. Les ventes totales devraient augmenter de 25 %, et, en conséquence les dépenses sont modifiées.

La 3^{ème} année tient compte à nouveau de la nature saisonnière de l'entreprise, avec une nouvelle idée dans le modèle. Nous ajustons maintenant le nombre d'employés en fonction de la saison.

Si l'on regarde les résumés annuels, le plus incroyable dans la 3^{ème} année ce sont les dépenses totales pour le marketing et les opérations qui restent inchangées par rapport à la 2^{ème} année. En comparant les valeurs trimestrielles des deux années, il apparaît clairement que la 3^{ème} année n'est qu'une copie de la 2^{ème} année.

Il est en fait plus facile d'ajouter chaque année suivante au plan financier en copiant les colonnes d'une année pour créer l'année suivante. Si vous faites cela, assurez-vous de revenir en arrière ligne par ligne et cellule par cellule pour mettre à jour les valeurs afin qu'elles correspondent à la croissance prévue pour la nouvelle année.

A	B	C	V	W	X	Y	Z
Lemonade Stand: Financial							
			Q1	Q2	Q3	Q4	Year 3
REVENUES							
	# Glasses		80,000	400,000	500,000	280,000	1,260,000
	\$/Glass		\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75	
	Gross revenues		\$60,000	\$300,000	\$375,000	\$210,000	\$945,000
	\$/cup		\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	
	\$/lemon		\$0.30	\$0.30	\$0.30	\$0.30	
	\$/sugar/cup		\$0.20	\$0.20	\$0.20	\$0.20	
	\$/labor/cup		\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05	
	Cost of sales/cup		\$0.65	\$0.65	\$0.65	\$0.65	
	Cost of sales		\$52,000	\$260,000	\$325,000	\$182,000	\$819,000
	Net revenues		\$8,000	\$40,000	\$50,000	\$28,000	\$126,000
							\$126,000
EXPENSES							
	Marketing		\$0	\$2,500	\$3,000	\$3,500	\$9,000
	Signage		\$0	\$0	\$0	\$0	
	Flyers		\$0	\$2,000	\$2,000	\$2,000	
	Trade Show		\$0	\$500	\$1,000	\$1,500	
	Operations		\$0	\$330	\$330	\$330	\$990
	Table		\$0	\$300	\$300	\$300	
	Wooden spoon		\$0	\$30	\$30	\$30	
	Salaries		\$28,350	\$32,400	\$45,000	\$28,350	\$134,100
	# Employees		7	8	10	7	
	M/Q Salary		\$1,350	\$1,350	\$1,500	\$1,350	
	Total Expenses		\$28,350	\$35,230	\$48,330	\$32,180	\$144,090
	NET PROFIT/(LOSS)		(\$20,350)	\$4,770	\$1,670	(\$4,180)	(\$18,090)
	INVESTMENTS		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	LOANS		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	CASH		\$19,772	\$24,542	\$26,212	\$22,032	\$22,032
							\$22,032

REPÉTER..... REPÉTER.... REPÉTER.

À CE STADE, prenez du recul et réjouissez-vous du fait que l'affaire de la limonade a un plan financier sur trois ans. Si vous avez suivi ces étapes avec votre propre entreprise, alors vous aussi, vous avez un plan financier préliminaire.

Je déteste vous le dire, mais c'était la partie facile de la planification financière. La partie difficile vient ensuite : il s'agit de parcourir le tableur, de rendre les estimations plus précises et les valeurs qui en résultent plus crédibles.

Il n'y a pas de raccourci pour ce processus.

Attendez-vous à devoir répéter au moins une douzaine de fois l'ensemble du tableur.

Pour chaque mois et chaque trimestre, posez-vous la question suivante : «Est-il raisonnable que mon entreprise gagne autant de revenus?» Une fois que vous en connaissez la valeur, passez en revue chacune des dépenses et posez-vous la question de savoir si «Ces dépenses sont-elles assez élevées pour rapporter ces revenus?»

Lorsque vous êtes satisfait des chiffres mensuels et trimestriels, regardez les résumés annuels et posez-vous à nouveau les mêmes questions. Comme les chiffres annuels sont des sommes, la seule chose qui puisse les fixer est de revenir aux valeurs mensuelles et trimestrielles. Et ainsi de suite, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de recettes à enlever et de dépenses à ajouter.

À ce stade, vérifiez bien que votre solde de trésorerie ne tombe jamais en dessous de zéro. Si c'est le cas (et c'est généralement le cas), ajoutez suffisamment d'investissements pour que le solde soit positif.

Investissement

Cet exercice étant terminé, examinons maintenant les totaux annuels des investissements. S'agit-il d'un montant que vous avez sur votre compte d'épargne? Est-ce un montant que vous pouvez emprunter à vos amis et à votre famille? S'agit-il d'un montant que vous pourriez proposer aux investisseurs et que vous espérez lever? Et, surtout, ce chiffre est-il un montant raisonnable à investir, compte tenu des bénéfices que vous espérez réaliser au cours de la troisième année? (Si vous n'êtes pas encore rentable la 3^{ème} année ou, au pire, la 5^{ème} année, reconsidérez si cette activité vaut la peine d'être poursuivie).

Trop souvent, la réponse à toutes ces questions est «non».

Bien souvent, je rencontre des entrepreneurs qui partagent avec moi des projets qui nécessitent 500 000 dollars d'investissements mais ne génèrent que 500 000 dollars de revenus après la troisième année. Ces revenus ne sont pas assez importants pour rembourser les investisseurs avec un rendement raisonnable, et donc la «demande» des investisseurs est tout simplement trop importante.

Et même si les chiffres semblent bons, il est toujours difficile de trouver des investisseurs. Peut-être pouvez-vous gérer votre entreprise sans eux.

Faites une copie de votre plan. Changez ensuite les chiffres pour voir si vous pouvez réduire le montant des fonds nécessaires aux investisseurs. Ce chiffre peut-il être suffisamment bas pour que vous puissiez donner à votre entreprise les liquidités nécessaires à partir de vos propres économies pour ne pas faire appel à ces derniers? Si c'est le cas, vous pouvez peut-être lancer votre entreprise.

Le «*bootstrapping*» signifie que vous payez vous-même les frais de démarrage, au lieu d'investir. La plupart des entreprises en démarrage sont «*bootstrap*», ce qui signifie qu'elles sont financées par le fondateur, ses amis et sa famille. De nos jours, 5 000 à 25 000 dollars

d'investissement proviennent de financement participatif. Pouvez-vous rentabiliser votre plan sur ce modèle?

S'il n'est pas rentable, pouvez-vous au moins créer une entreprise avec des revenus significatifs? Si vous ne pouvez pas gérer votre entreprise sans investisseurs, vous pouvez peut-être au moins la lancer. Il vous sera beaucoup plus facile de lever des fonds auprès d'investisseurs avec une entreprise déjà en activité et génératrice de revenus qu'avec un simple plan d'affaires sur un bout de papier, même si les données financières semblent probantes.

Sollicitation

Au final, profitez de cette répétition pour «mettre l'accent» sur votre plan, pour comprendre ce qui pourrait arriver une fois que vous aurez créé l'entreprise.

Diminuez les revenus de moitié. Quel est l'impact sur le temps nécessaire pour que l'entreprise devienne «à flux de trésorerie positif», c'est-à-dire lorsque les pertes nettes se transforment en bénéfices nets? Comment cela change-t-il le montant total des investissements nécessaires?

Ajout de personnel. Il est difficile d'imaginer combien de personnes sont nécessaires pour vendre des produits et services d'une valeur de 1 000 000 dollars et pour accompagner ces clients, suivre le rythme de la commercialisation, faire la comptabilité, etc. Pour beaucoup d'entreprises, les plus grosses dépenses sont les personnes. Ajoutez quelques personnes supplémentaires dans le plan, et voyez ce qui se passe.

Retardez de trois mois le premier investissement extérieur. Il est difficile de réunir des fonds. La plupart des entreprises qui essaient n'obtiennent même pas d'investissement. Repoussez votre investissement de trois mois, ajustez le plan pour ne pas manquer de liquidités et attendez de voir les résultats. L'entreprise en vaut-elle encore la peine?

Repoussez maintenant l'investissement de six mois. L'entreprise vaut-elle encore la peine d'être lancée?

Mélangez tous ces scénarios et vous obtiendrez un plan plus réaliste. Les ventes seront probablement plus lentes que vous ne le pensez. Les dépenses seront probablement plus élevées que prévu. Les investissements prendront probablement plus de temps que prévu. Si vous avez un plan qui prévoit ces résultats communs et que ce plan est toujours viable (c'est-à-dire qu'il vaut la peine d'y investir votre temps et vos efforts), vous êtes alors en bien meilleure forme que lors de la précédente répétition, qui n'avait pas fait l'objet de ces contrôles de réalité.

« Accompli »

À un moment donné, vous avez un plan qui a été répété tant de fois que vous ne trouvez rien de raisonnable à changer, là, vous avez terminé. Pour le moment.

Sur ce, il est temps de se poser les questions clés :

Ce plan est-il viable?
Est-il rentable?
Quand et combien?
Combien d'argent faut-il?
Combien de personnes sont nécessaires?

Après avoir passé des jours et des nuits à élaborer ce plan financier «définitif», avec les réponses aux questions posées en main, estimez-vous toujours que cette entreprise est une bonne idée?

Votre partenaire est-il d'accord? Votre conjoint est-il d'accord?

Dans tous les cas, félicitations. Quoi qu'il en soit, vous devriez maintenant savoir beaucoup mieux sur le fonctionnement réel de

votre entreprise, au moins en termes de revenus, de dépenses et d'investissements.

Cependant, sachez que vous n'en avez jamais vraiment fini avec ce plan. Parce que..., dès que vous lancerez votre produit, vous en saurez plus sur votre marché que vous ne le savez maintenant. Grâce à ces connaissances, vous réaliserez que votre plan financier est erroné. Vous aurez découvert qu'un plan financier n'est jamais terminé et qu'il est simplement temps de passer à la prochaine répétition...

AUTRES

LA PROCHAINE ÉTAPE fournit un ensemble de cadres pour l'élaboration d'un plan d'entreprise. Si vous pouvez rapidement élaborer un plan à l'aide d'un deuxième cadre, vous devriez le faire aussi. Cette démarche vous permettra non seulement de mieux comprendre votre entreprise, mais aussi de vérifier les résultats du premier cadre.

Voici quelques conseils qui vous permettront de choisir entre deux cadres différents qui pourraient être utiles à votre entreprise.

LA VALEUR DE LA VIE DU CLIENT

Combien, combien de temps et à quelle fréquence?

TROUVER DES CLIENTS coûte de l'argent. Combien d'argent? Additionnez le coût de vos efforts de marketing et de prévente, divisez ce total par le nombre de clients payants pour trouver votre «coût d'acquisition de clients» moyen. Pour de nombreuses entreprises, il s'agit d'un paramètre clé à mesurer et à gérer.

Pour qu'une entreprise soit rentable, le calcul est simple : les recettes que vous tirez d'un client doivent être supérieures au coût d'obtention de ce client (en moyenne).

La partie délicate consiste à déterminer combien vous gagnez, en moyenne, auprès de chaque client, tant qu'il est votre client. Dans le cas le plus simple, vos clients achètent votre produit puis ne reviennent plus jamais pour acheter quoi que ce soit. Dans ce cas, la «valeur à vie» de ce client est le revenu associé à cette vente. Toutefois, si certains de vos clients sont des acheteurs réguliers, la situation peut se compliquer.

Dans la forme la plus compliquée, vous vendez un service d'abonnement, les clients vous payant périodiquement. La question est alors d'estimer combien de temps, en moyenne, dureront ces revenus récurrents. Ou, en retournant cette question, quel pourcentage de clients annuleront leur abonnement au cours d'une semaine, d'un mois ou d'une année donnée?

Ce pourcentage d'annulations est appelé «*roulement*», et pour les entreprises ayant des revenus récurrents, le roulement est un autre paramètre servant à mesurer et à minimiser.

Dans tous les cas, du plus simple au plus complexe, la compréhension de la valeur à vie de votre client vous aidera à planifier et à gérer vos efforts de prévente et d'après-vente.

Dans votre planification, comme pour les autres hypothèses de votre plan financier, faites votre meilleure estimation de ces valeurs. Puis mesurez et répétez cette hypothèse au fur et à mesure

que vous faites et perdez éventuellement des clients au cours des premières années d'activité.

PLANIFICATION DE SCÉNARIOS

Avec X dollars, comment allez-vous les dépenser?

LE PLAN FINANCIER COMPLET décrit dans la section **DONNÉES FINANCIÈRES** est extrêmement utile mais il est lourd et complexe lorsqu'il s'agit de répondre à la question :

Comment allez-vous dépenser X dollars s'ils sont investis?

Pour toute entreprise qui prévoit de lever des capitaux au début de son activité, cette question est très courante. Les investisseurs examinent votre plan financier, constatent que vous avez besoin de X dollars et supposent que votre plan d'affaires n'est pas viable si vous réunissez un dollar inférieur à X dollars. En réalité, bien que vous ayez répété le plan jusqu'à ce qu'il ne nécessite que X dollars, vous pouvez souvent le faire fonctionner avec beaucoup moins, s'il le faut.

Une solution consiste à élaborer plusieurs versions de votre plan financier pour qu'il corresponde à divers montants d'investissement. La difficulté de cette solution réside dans le plan financier que nous avons créé dans la partie principale de ce livre, qui s'appuie sur les recettes et les dépenses pour répondre aux besoins d'investissement, et non l'inverse.

Ce dont vous avez besoin, c'est d'un plan financier alternatif qui commence par le montant de l'investissement au sommet. Une telle forme de plan existe. Il s'agit d'un plan de scénario, ou souvent simplement d'un «budget».

Vous trouverez ci-dessous un budget annuel pour le secteur de la limonade, dans la section consacrée aux **FINANCES**. Si vous lisez cette section pendant la première année, les catégories et les chiffres devraient vous sembler familiers.

<i>Lemonade Stand: Budget</i>					
			Low	Med	High
INVESTMENT					
	Equity		\$1,000	\$2,000	\$4,000
EXPENSES					
	Marketing		\$9,200	\$10,450	\$16,570
	Signage		\$1,500	\$1,750	\$2,360
	Flyers		\$7,500	\$8,500	\$13,710
	Trade Show		\$200	\$200	\$500
	Operations		\$825	\$940	\$1,210
	Table		\$750	\$850	\$1,095
	Wooden spoon		\$75	\$90	\$115
	Salaries		\$15,000	\$25,000	\$35,000
	EOY Employees		3	5	7
	Monthly Salary		\$1,000	\$1,000	\$1,000
	Total Expenses		\$25,025	\$36,390	\$52,780
REVENUES					
	# Glasses		150,000	200,000	300,000
	\$/Glass		\$0.75	\$0.75	\$0.75
	Gross revenues		\$112,500	\$150,000	\$225,000
	\$/cup		\$0.10	\$0.10	\$0.10
	\$/lemon		\$0.25	\$0.25	\$0.25
	\$/sugar/cup		\$0.15	\$0.15	\$0.15
	\$/labor/cup		\$0.08	\$0.06	\$0.05
	Cost of sales/cup		\$0.58	\$0.56	\$0.55
	Cost of sales		\$87,000	\$112,000	\$165,000
	Net revenues		\$25,500	\$38,000	\$60,000
NET PROFIT/(LOSS)			\$475	\$1,610	\$7,220

Dans un budget, l'investissement est la valeur du chiffre d'affaires, suivi des dépenses, puis des recettes et enfin du revenu net. L'exemple de budget comprend trois colonnes, chacune avec un montant d'investissement différent. Chaque investissement a une projection différente pour les dépenses et les recettes.

La clé de la budgétisation est que, à chaque niveau d'investissement, vous fixez toujours les recettes nettes de manière à ce qu'elles soient positives, en effectuant les autres ajustements nécessaires. Le but est de montrer comment les fonds seront dépensés et que, quel que soit le niveau d'investissement, le plan financier est viable.

Dans les budgets «du monde réel» des entreprises que j'ai conseillées, la première année comprend souvent des recettes minimales. Dans ces cas-là, le budget est bien plus une démonstration de «l'utilisation des fonds»... Ces budgets répondent directement à la question posée au début de ce chapitre, à savoir «Comment l'investissement sera-t-il dépensé?» Dans ces budgets, de nombreuses dépenses sont laissées en blanc dans les premières et deuxièmes colonnes, indiquant explicitement l'équipement, les efforts de marketing et d'autres dépenses qu'il serait bon d'avoir, mais qui ne sont pas abordables, compte tenu d'un montant de financement plus faible.

Vous pouvez considérer cela du point de vue de l'investisseur. Le produit que votre investisseur achète est votre entreprise. L'investisseur veut donc savoir ce qu'il obtient pour son argent. Ce qu'il veut, ce n'est pas seulement un pourcentage de propriété dans l'entreprise telle qu'elle est, mais, plus important encore, il veut voir votre entreprise prendre de l'ampleur. Il veut donc savoir comment vous allez utiliser son argent pour faire croître votre entreprise.

Un budget est une réponse directe à cette question.

ANNEXES

LECTURES COMPLÉMENTAIRES

Cours en ligne, plus de livres et plus de conseils

lunarmobiscuit.com

Plus de livres dans la série The Next Step (LA PROCHAINE ETAPE)

The Next Step: Un Guide d'idée de Start-up

The Next Step: Un guide pour les ventes et le marketing de Start-up.

The Next Step: Un guide pour l'élaboration d'un plan financier de Start-up

The Next Step: Les réalités du financement d'une Start-up

The Next Step: Un Guide dans la répartition des actions

Autres livres recommandés

The Art of the Start (L'art de Commencer) de Guy Kawasaki

Business Model Generation (Génération de modèles d'affaires) de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Crossing the Chasm (Traverser le gouffre) de Geoffrey Moore

The Dip (Le creux): A Little Book That Teaches You When to Quit (and When to Stick) (Un petit livre qui vous apprend quand arrêter et quand vous accrocher) de Seth Godin

Evil Plans (Plans diaboliques) de Hugh MacLeod

Four Steps to an Epiphany (Quatre étapes vers une révélation) de Steve Blank

Free (Libre) de Chris Anderson

Avoir un plan B de John Mullins et Randy Komisar

The Innovator's Dilemma (Le dilemme de l'innovateur) de Clayton Christensen

Lean Start-up (Start-up Lean) d'Eric Reis

The Monk and the Riddle (Le moine et l'énigme) de Randy Komisar

Plan B: How to Hatch a Second Plan That's Always Better Than Your First (Comment créer un deuxième plan toujours meilleur que le premier) de David Murray

Vache Violette Transform Your Business by Being Remarkable (Transformez votre entreprise en étant remarquable) de Seth Godin

Offres d'Entreprise : Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist (Soyez plus intelligent que votre avocat et capital-risqueur) de Brad Feld et Jason Mendelson

Pour des informations sur les brevets et les marques américaines

<http://uspto.gov>

REMERCIEMENTS

MERCI À Gifford Pinchot III, intra preneur en résidence et co-fondateur de l'Université Pinchot (pinchot.edu), pour sa prévoyance dans l'avenir de l'entrepreneuriat et son ouverture aux errances de mon esprit.

Merci au personnel, aux collègues Entrepreneurs en résidence et aux chercheurs du centre CoMotion pour l'impact et l'innovation de l'Université de Washington (comotion.uw.edu) pour tous vos commentaires.

Merci à l'équipe d'Impact Hub Seattle (impacthubseattle.com), qui ont créé un véritable espace communautaire qui rassemble des centaines d'entrepreneurs percutants.

Merci aux «jeunes volants» de Fledge, l'accélérateur d'entreprises conscientes (fledge.co), et aux participants de Kick «notre» incubateur (kickincubator.com), dont les questions sur l'entrepreneuriat démontrent à plusieurs reprises la complexité de transformer des idées en start-up.

Et surtout, grâce à ma brillante épouse et éditrice, Monica Aufrecht, qui s'est assuré sans relâche que mes mots correspondent à mes pensées et que ces mots soient compréhensibles sans l'aide d'une école de commerce ou d'un dictionnaire de jargon des affaires

A PROPOS DE L'AUTEUR

MICHAEL «LUNI» LIBES est un entrepreneur en série de plus de vingt ans, le plus récent fondateur de Fledge LLC, l'accélérateur conscient de l'entreprise. Fledge aide les entrepreneurs qui souhaitent faire du bien au monde tout en faisant de bonnes affaires.

[@FledgeLLC](http://fledge.co)

Luni est le créateur et directeur général mondial de Kick, un programme de pré-accélérateur fournissant une formation commerciale et des conseils aux entrepreneurs du monde entier, opérant dans des dizaines de villes à travers le monde.

[@KickIncubator](http://kickincubator.com)

Luni est un entrepreneur en résidence et instructeur en entrepreneuriat à l'Université Pinchot, conseiller de The Impact Hub Seattle, de SURF Incubator et d'une douzaine de start-up. Il est également entrepreneur en résidence émérite au centre CoMotion pour l'impact et l'innovation de l'Université de Washington.

pinchot.edu

comotion.uw.edu

thehubseattle.com

surfincubator.com

Luni a commencé sa carrière dans le logiciel, en fondant et cofondant quatre start-up et en rejoignant une cinquième. Il s'agit de: Ground Truth (recherche et analyse de marché mobile), Medio Systems (recherche mobile et publicité), Mforma (jeux et applications mobiles), 2WAY (systèmes de collaboration d'entreprise), and Nimble (stylo informatique, PDA et premiers smartphones).

Ce livre, toute la série de livres Next Step, les cours en ligne de Luni et d'autres écrits peuvent être consultés sur lunarmobiscuit.com. @Lunarmobiscuit.

INDEX

B

bleu, 8

bruts, 24, 27, 51

budget, 65

C

coûts

fixes, 19

Coût d'acquisition , 63

D

dépenses

fixes, 19, 28

devise, 10

E

enveloppe

Excel, 6, 50

exception, 9

G

Google, 17, 20, 21

graphique, 48

Groupes

D'Excel, 50

I

Institut Bainbridge Graduate, 7

J

jargon, 73

Jeu de comptabilité, le, 5

L

Lotus 123, 6

M

modèle, 4

Mullis , Darrel, 5

N

nets, 24, 28

noir, 8

O

Oloff , Judith, 5

P

perte nette, 29

profit net, 29

première ligne, 24

première ligne, 27

première ligne, 24, 27

R

revenus, 27

revenu net, 24

T

Tableau, 48

U

utilisation des funds, 67

V

virgules, 10

vente à l'unité, 17

variable, 19

verso de, 23

