



Comment rédiger un plan d'affaires ?

Pour votre future licorne

Laurent Gateau
KPMG Luxembourg

Dans quels cas avons-nous besoin d'un business plan?

Convaincre le public de croire à votre business



Financement

Collecte de fonds
Subventions
IPO

.....



Ventes

Contrat à long terme
Promotion du produit

.....



Partenariat

Développement des affaires
Partenariat

.....

Ce n'est pas...



Juste une idée folle



Des documents juridiques



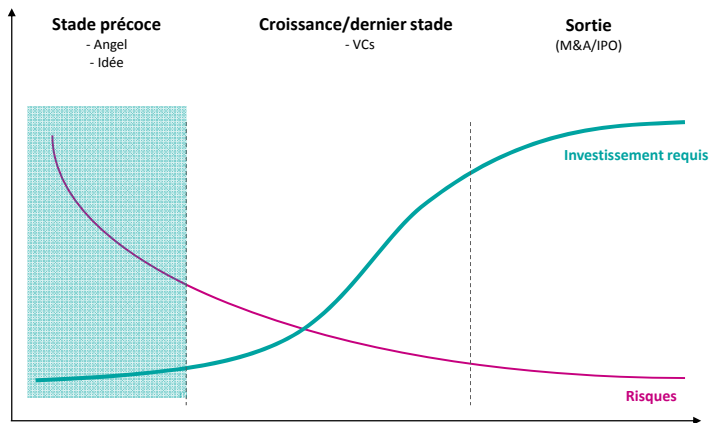
Un one-man show



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Start-up & Risques

Différents stades correspondent à différents business plans



Que signifie une nouvelle start-up:

- Rien n'existe vraiment
- L'équipe est la valeur fondamentale
- Un risque élevé

Risque d'une start-up à partir d'une perspective VC

Performance recherchée Proportion de succès

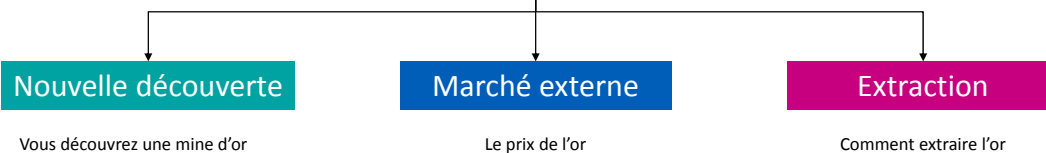
30% mais **10%**
Rendement

Les rendements des investissements réussis sont très élevées



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

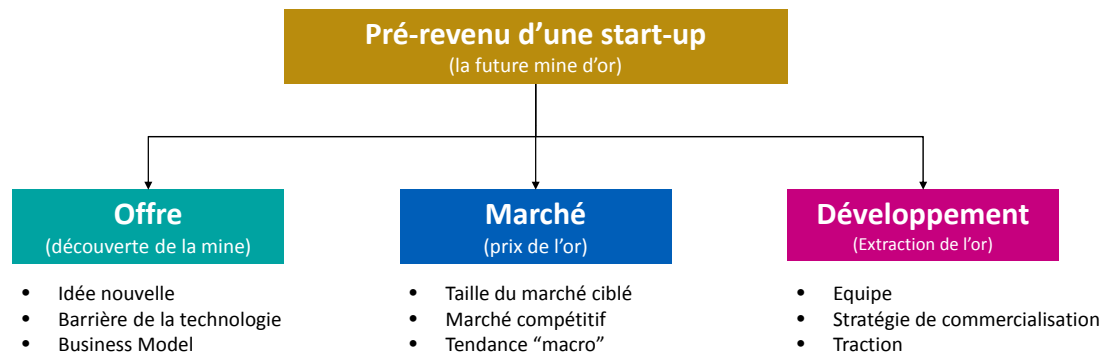
Une start-up peut-être une "mine d'or"



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

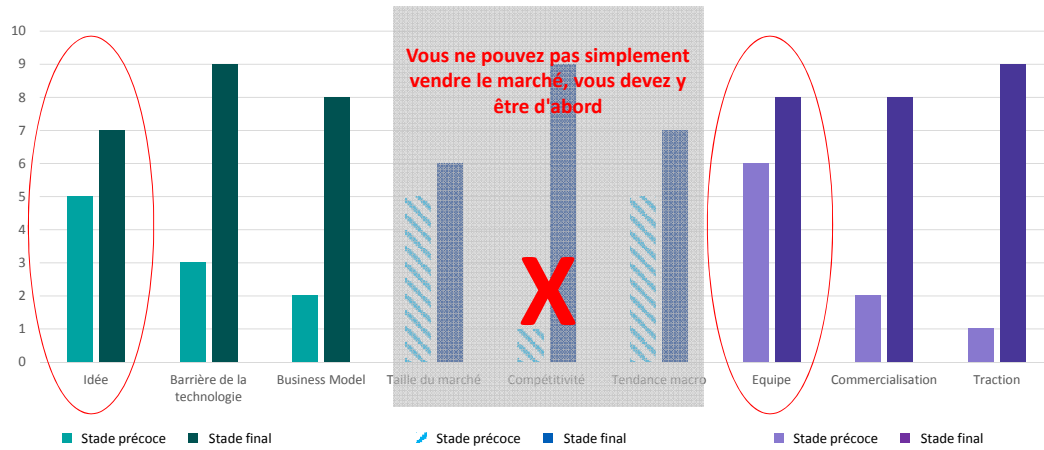
*idée provenant de la Wharton Business School

Comment évaluer un pré-revenu d'une start-up



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

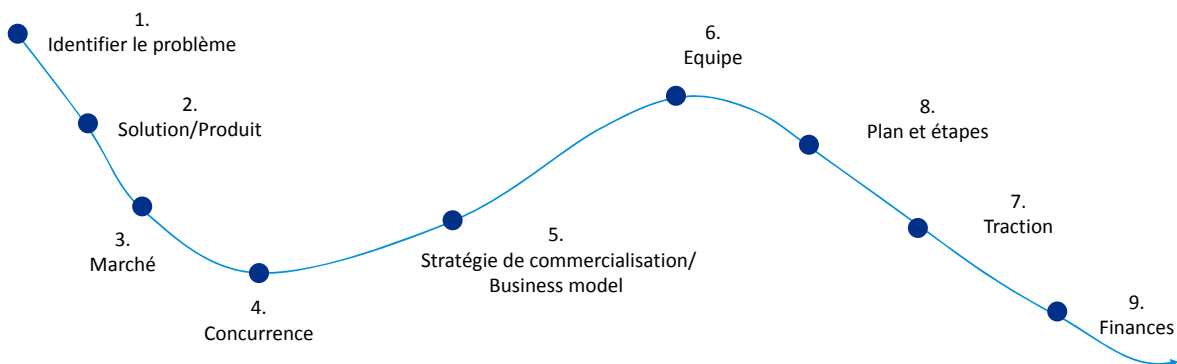
Comment évaluer une start-up au stade précoce



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

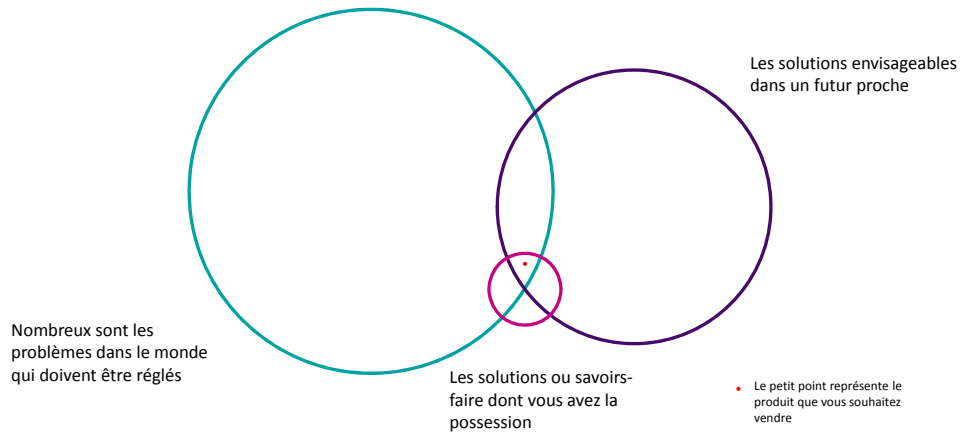
Ce que doit raconter un business plan

9 étapes typiques



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

1. Identifier le problème



1. Identifier le problème

Un véritable besoin

Quoi ?

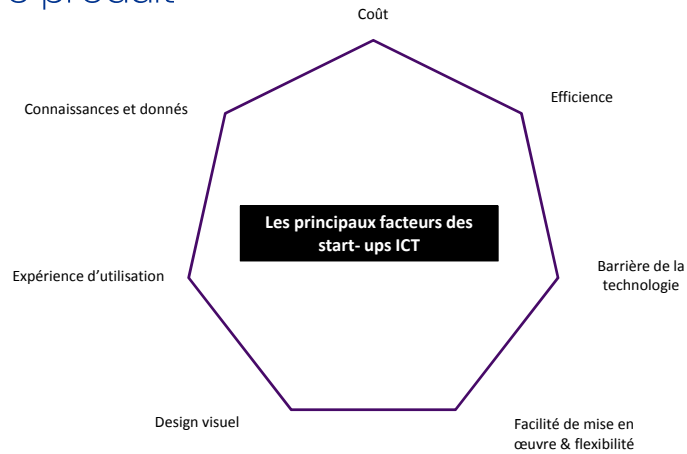
Le problème ?
La solution ?
Pourquoi maintenant ?



- Prendre un taxi est extrêmement difficile à cause des ressources limitées dans certaines villes comme NYC
- Uber propose un système pour prendre un taxi plus facilement en utilisant les ressources existantes
- Les nouvelles technologies de smartphone et les infrastructures informatiques sont prêtes



2. Votre produit



2. Votre produit

votre produit est le meilleur (autrement pourquoi voulez-vous me le vendre?)

Quoi ?

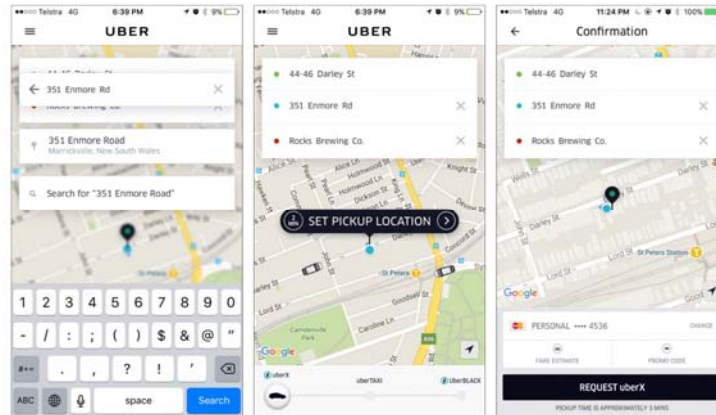
Quel est votre produit ?



- APP avec emplacement précis pour commander un tour de n'importe qui autour de vous avec une voiture
- GPS localisation en temps réel, smartphone, expérience utilisateur de haut niveau, paiement automatique
- Une expérience différente d'un taxi, la technologie, la conception, le produit, une équipe forte pour livrer

2. Votre produit

Parler c'est bien, montrer c'est mieux !



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

13

Document Classification: KPMG Confidential

3. Marché

Comment évaluez-vous la taille du marché

Marché existant

X

Votre part de marché cible

Comment ?

1. Etude de marché par les cabinets de conseil, organisations publiques et gouvernements...
2. Toujours vérifier le mode d'obtention et de calcul des chiffres
3. Vous pouvez toujours produire votre analyse

Plus les chiffres sont simples et clairs, le meilleur c'est!

Comment ?

Twitter a environ 1,7% de part de marché dans les médias sociaux, donc vous devriez savoir quelle part de marché vous ciblez lorsque vous vendez au stade précoce...

Grand marché avec une petite part de marché ?

OU

un marché de niche avec une part de marché dominante ?



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

14

Document Classification: KPMG Confidential

3. Marché

Le marché a besoin de vos produits pour changer le monde

Quoi ?

Quel est votre marché cible ?
Taille du marché ?
Impact économique ?



- Les personnes ayant besoin de prendre les taxis dans les grandes villes
- 3 milliards de dollars investis à NYC dans l'industrie du taxi, 20 milliards à Tokyo (donner celui qui est le plus pertinent pour vous),
- Partage de l'économie, chômage, durabilité

4. Concurrence

Mon produit est un produit très innovant, avec une technologie très forte, donc nous n'avons pas réellement de concurrents sur le marché.

4. Concurrence

S'il n'y a pas de concurrence, vous devriez probablement repenser votre business

Quoi ?

Qui sont vos concurrents ?
Où vous situez ?



- Deux types de concurrents, la gestion traditionnelle de patrimoine et d'autres Robo-Advisors comme Betterment
- Wealthfront cible la clientèle de masse client avec des frais de gestion de et des investissements minimums plus bas que ses concurrents
- Les couts sont réduits grâce à la technologie et au digital



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

17

Document Classification: KPMG Confidential

4. Concurrence

Comment vous situer dans le marché

	Fees structure	Portfolio	AuM	Date of Creation	Minimum investment	Key difference
wealthfront	0.25%	Up to 7111s	\$ 3.3 bn	2011	\$ 500	Can change portfolio weightings
Betterment	0.15% 0.35%	Up to 12111s	\$ 4 bn	2010	0	change goals and weightings
Charles Schwab Intelligent Portfolios	free	Up to 20111s	\$ 5.3 bn	2015	\$ 5,000	Can remove up to 1111s
Vanguard Personal Advisor	0.3%	Custom	\$ 31 bn	2015	\$50,000	Consult real adviser

Source (2016):
The Wall Street Journal
Financial Technology Partners



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

18

Document Classification: KPMG Confidential

5. Stratégie de commercialisation/Business Model

**Si vous ne payez pas un produit,
Vous êtes le produit!**

Andrew Lewis



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

19

Document Classification: KPMG Confidential

5. Stratégie de commercialisation/Business Model

Comment positionner le produit sur le marché?

Business Model

Commission & Plateforme

Amazon
Airbnb
Uber
Wealthfront
Alibaba
Paypal

Ventes directes

Apple
Fitbit
Adobe
Criteo

Données & Publicité

Apple
Facebook
Wechat
Google
Instagram
Youtube

Freemium

League of Legend
Slack
Skype
Spotify
Youtube

Souscription

Netflix

Portail

Android OS
Webchat



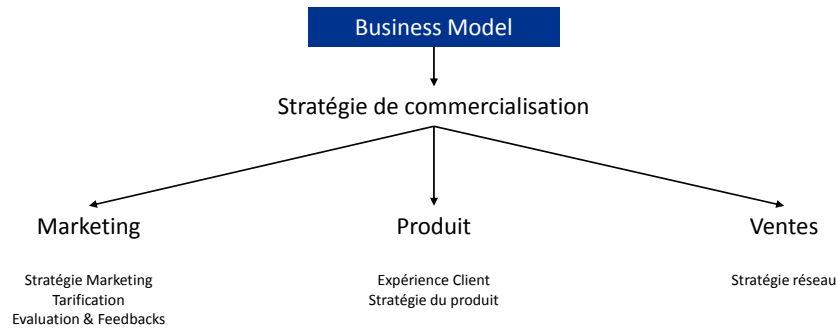
© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

20

Document Classification: KPMG Confidential

5. Stratégie de commercialisation/Business Model

Comment positionner le produit sur le marché?



5. Stratégie de commercialisation/Business Model

Comment positionner le produit sur le marché?

Quoi ?

Qu'est-ce que vous vendez ?
A qui vous vendez ?
Comment atteindre votre marché ?
Ou faire la promotion ?



- Une plateforme automatique en ligne de gestion de patrimoine
- Partenaires avec les grands distributeurs de fonds et les banques
- Chaînes Internet
- La technologie a soutenu la gestion de l'investissement à faible coût, la commission sur AuM, Les coûts sont liés à la commercialisation et au développement des produits

6. Equipe

Vous avez les collaborateurs nécessaires pour faire le job !!!!!!!

Quoi ?

L'équipe
Quelle valeur véhiculez-vous



- Les fondateurs sont d'anciens partenaires ou cadres de Vanguard, fonds d'investissement, etc.
- Économistes et chercheurs de Wharton, Stanford et Princeton
- Une équipe plus jeune de Facebook, Google et autres grands groupes IT

Ce qui signifie que vous connaissez l'ensemble du spectre de l'industrie et que vous avez des antécédents

* Même si vous lancer un concept novateur tel l'iPhone. vous devez tout de même montrer un historique de vos expériences passées



7. Plan et étapes

Le succès s'atteint pas à pas

Quoi ?

Plan à court terme ?
Plan à long terme ?
Avez-vous une stratégie ?



- Un plan à court terme détaille l'utilisation des ressources et des fonds
- Un business plan change chaque jour pour les start-ups, le plan à long illustre et sous-tend votre stratégie
- La projection financière montre vos ressources, votre capacité et la compréhension de votre entreprise



7. Milestones

Objectifs à court terme

Plan à long terme

Objectives Over Next Four Month: February 1982 - May 1982

1. **PRODUCT.** Bring product to market. Make first customer shipments of the SUN workstation by May 31, 1982.
2. **DEVELOPMENT.** Define a product family for the OEM market, including enhancements, options, and software for OEMs. Begin development of distributed UNIX operating system.
3. **PEOPLE.** Assemble a team of people to lead the company through its rapid growth. Recruit high-level marketing and software expertise.
4. **PLANNING.** The following pages contain a preliminary business plan designed to present the overall picture. A full operating plan and budget will be worked out by May 31, 1982.
5. **FINANCING.** Estimates for seed financing are outlined in Appendix B Objective is to obtain seed money in February 1982 and full funding by May 31, 1982.

Tentative 2-year Plan

Following the launch in June 1982 we plan to achieve the following objectives:

1. **SALES.** Deliver 500 units in the first year at an ASP of \$8,000 for total sales of \$4M in Fiscal 1983. Ship 1500 units in the second year for sales of \$10M.
2. **OPERATIONS.** Set up an operating company with 50 employees by the end of the first year and 150 employees by the end of the second year. Implement proper manufacturing and testing procedures, financial and accounting controls, and an international marketing and customer support organization.
3. **FINANCING.** Manage company growth to produce break-even cash flow by the end of the first year. At that time it is expected that \$750,000 will be required to finance inventory, \$1,000,000 to finance accounts receivables, and \$500,000 to finance cumulative losses and capital equipment. The balance of the expected \$2,500,000 financing together with receivables financing will provide working capital. Appendixes C and D list the development and staffing requirements over the next year.



8. Traction



Un rêve éveillé?



Le marché est-il prêt ?

L'œuf ou la poule ?



Comment obtenir de la traction?

Famille
Amis
Influenceurs
.....



8. Traction

Est-ce votre imagination ou le marché a déjà parlé

Quoi ?

Avez-vous testé vos produits ?
 Quels ont été les retours ?
 Y-a-t-il des brevets ?
 Si vous aviez déjà quelques clients ?



- Un projet étudiant financé par un des donateurs de l'Université de Stanford
- Droit d'auteur acquis, brevet à déposer bientôt
- Uber bénéficiera de cette nouvelle technologie pour smartphones et d'une infrastructure plus bon marché



9. Finance

Les investisseurs veulent savoir comment vous allez utiliser leur argent

Quoi ?

Comment prévoyez-vous utiliser le fonds ?
 Quel est votre coût ?
 Quoi d'autre ?



- Testing du produit, plan à court terme (3 mois)
- Plan très détaillé sur la façon d'utiliser le fonds
- Le nombre d'employés est toujours un indicateur pertinent à montrer
- Impact de ces fonds et valeur ajoutée



9. Finance

- 30 -
Exhibit 3 (continued)
390-049
VLSI SYSTEMS INC. PRELIMINARY BUSINESS PLAN CONFIDENTIAL

Appendix B: Financial Requirements February 1982 - May 1982

Salaries (6 people at \$ 2,000/month + benefits)	\$ 60,000
Marketing, Advertising, and Sales	\$ 15,000
Hardware Development	\$ 25,000
Software Development (UNIX license fees)	\$ 60,000
G & A (including travel and legal)	\$ 15,000
Rent & Utilities	\$ 5,000
<hr/>	
Total Expenses:	\$ 180,000
Inventory (20 systems at \$3,500)	\$ 70,000
<hr/>	
Total Cash Requirement:	\$ 250,000

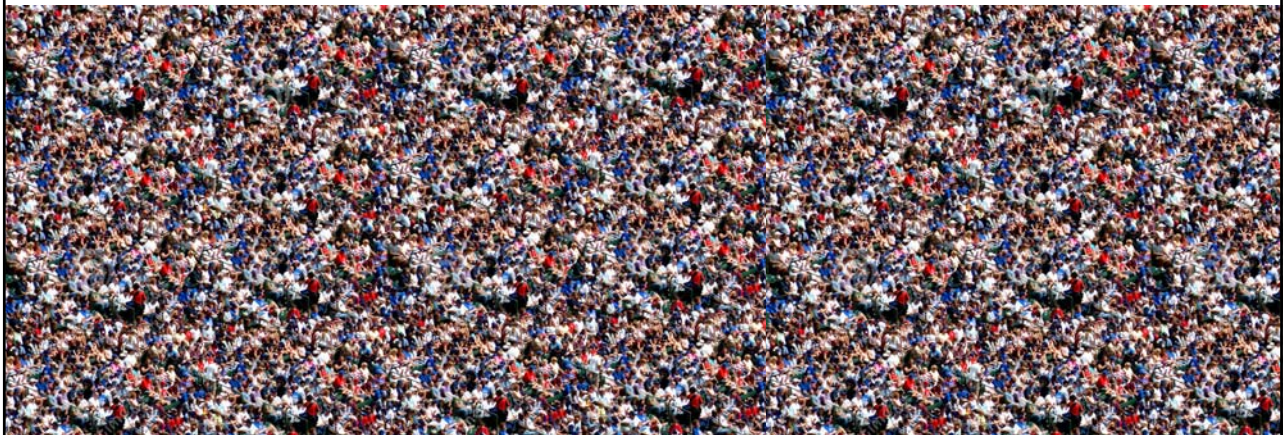
Exhibit 3 (continued)

Appendix B	Category	1982											
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Hardware Development	Support	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Software Development	Management	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Software Development	Support	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Marketing, Advertising, and Sales	Support	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
G & A	Support	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Rent & Utilities	Support	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Connaître votre public, connaître votre objectif
C'est une histoire humaine



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Entraînez vous à pitcher

et trouvez votre propre style



© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved



kpmg.lu



kpmg.lu/app



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2016 KPMG Luxembourg, Société coopérative, a Luxembourg entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.