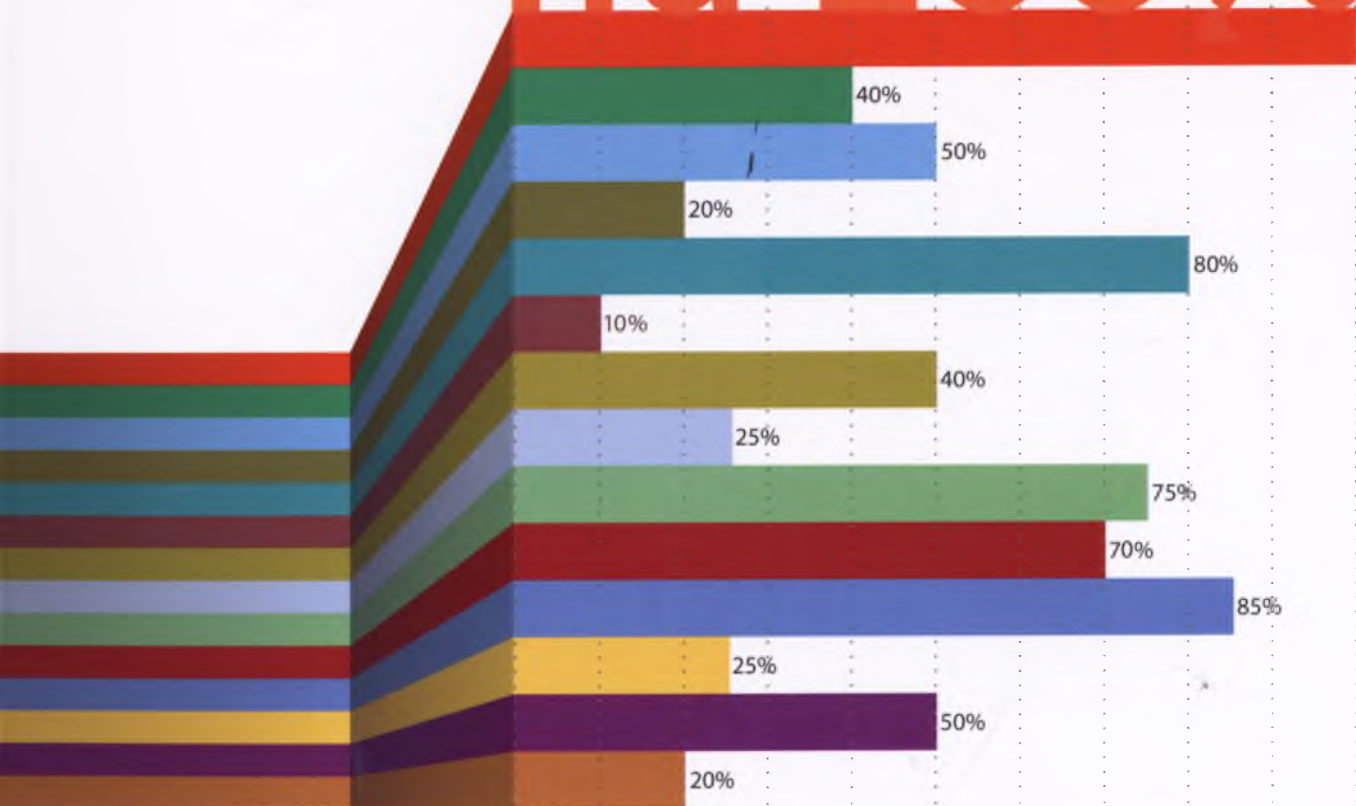


Ронда Абрамс

# Бизнес-план

## на 100%



Стратегия и тактика  
эффективного бизнеса

*Моим клиентам, которые делились со мной своим предпринимательским энтузиазмом и доказали, что бизнес может быть делом жизни для людей честных, умных и благородных.*

*Моим сотрудникам, которые помогли мне создать солидный бизнес и дали мне возможность воспользоваться их интеллектом, преданностью, идеями, плодами тяжелого труда и чувством юмора.*

*Памяти Юджина Кляйна, моего наставника и друга, научившего меня большему, чем требуется для того, чтобы стать хорошим бизнесменом и составлять хорошие бизнес-планы.*

*Моей семье, которая поддерживала меня на каждом этапе моей работы. Они больше чем семья: они друзья.*

*Памяти моих родителей, которые гордились бы мной.*

**Rhonda Abrams**

**Successful  
Business  
Plan** *Secrets &  
Strategies*



the**Planning**shop

The Planning Shop  
Palo Alto, California

**Ронда Абрамс**

# **Бизнес-план на 100%**

***Стратегия и тактика  
эффективного бизнеса***

*Перевод с английского С. Комарова*

4-е издание



**альпина  
ПАБЛИШЕР**

Москва  
2021



УДК 334.716  
ББК У523я77  
А16

Научные редакторы:

Ю.С. Верба, Т.Ю. Дудкина, А.И. Искандаров, А.М. Мыльников,  
Е.В. Ожерельев, О.П. Петухова

**Абрамс Р.**

**А16** Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Ронда Абрамс ;  
Пер. с англ. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2021. — 486 с.

ISBN 978-5-9614-6668-3

Бизнес-план нужен любой компании. Но часто его пишут лишь для того, чтобы пустить пыль в глаза инвесторам и акционерам, а добившись желаемого эффекта, убирают в дальний ящик стола. Как составить план так, чтобы он не был кипой макулатуры, а принес реальную пользу, привел вашу команду к победе, а бизнес — к процветанию? Нужно дельное руководство, не переливающее из пустого в порожнее и не повторяющее сухие теоретические формулировки, а работающее, проверенное реальными предпринимателями и зарекомендовавшее свою эффективность. Именно такую книгу и написала Ронда Абрамс, ведущий мировой эксперт по бизнес-планированию. Она подробно, на многочисленных примерах, разбирает все важнейшие аспекты ведения бизнеса — от набора персонала и выбора места для офиса компании до социальной и экологической ответственности бизнеса. Раз составив такой план, вы сможете по нему жить.

Эта книга недаром стала классическим учебником во многих бизнес-школах мира. Это абсолютный must have для бизнесменов и менеджеров, а также для тех, кто только думает открыть свое дело и пока изучает матчасть.

Специально для российской аудитории издание было дополнено примерами бизнес-планов отечественных компаний.

УДК 334.716  
ББК У523я77

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [tylib@alpina.ru](mailto:tylib@alpina.ru).*

© 1991, 1993, 2000, 2003, 2010 by Rhonda Abrams  
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc.,  
San Francisco, CA, USA. All rights reserved  
© Перевод с английского. С. Комаров, 2007  
© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2021

ISBN 978-5-9614-6668-3 (рус.)  
ISBN 978-1-9338-9514-7 (англ.)

# Оглавление

Предисловие к русскому изданию .....	13
Предисловие к пятому изданию .....	15
Что нового в пятом издании .....	18
Предисловие к предыдущему изданию .....	19
Введение .....	21

## Начало процесса

## ЧАСТЬ I

Глава 1. Успешный бизнес .....	25
Глава 2. С чего начать составление бизнес-плана .....	41
Глава 3. Как сделать бизнес-план убедительным .....	63

## Составляющие бизнес-плана

## ЧАСТЬ II

Глава 4. Резюме .....	75
Глава 5. Описание компании .....	91
Глава 6. Анализ отрасли и тенденций ее развития .....	109
Глава 7. Целевой рынок .....	127
Глава 8. Конкуренция .....	145
Глава 9. Стратегическая позиция и оценка рисков .....	165
Глава 10. Маркетинговый план и стратегия продаж .....	185
Глава 11. Операционная деятельность .....	219
Глава 12. Технологический план .....	251
Глава 13. Организационный план .....	261
Глава 14. Социальная и экологическая ответственность .....	285
Глава 15. Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса .....	297
Глава 16. Финансы .....	315
Глава 17. Приложение к бизнес-плану .....	365

## Использование бизнес-плана

## ЧАСТЬ

# III

Глава 18. Подготовка, презентация и отправка бизнес-плана.....	371
Глава 19. В поисках денег.....	383
Глава 20. Использование бизнес-плана для занятий или конкурсов ...	401
Глава 21. Внутреннее планирование на предприятиях и в корпорациях .....	413
Глава 22. Советы по экономии времени .....	425
Глава 23. Общая схема составления плана .....	431

## Приложение. Примеры российских бизнес-планов

Бизнес-план. Создание предприятия розничной торговли .....	437
Бизнес-план. Прокат легковых автомобилей .....	453
Об авторе.....	473
Другие участники проекта.....	475
Отзывы о книге .....	481

## Бланки и таблицы

Основная концепция бизнеса . . . . .	27
Четыре цели . . . . .	40
Вопросы для исследования . . . . .	46
Анализ реализуемости . . . . .	61
Примеры диаграмм и схем, которые можно включить в бизнес-план . . . . .	71
Краткое резюме. Форма для подготовки плана . . . . .	80
Подробное резюме. Форма для подготовки плана . . . . .	82
Миссия . . . . .	94
Юридические вопросы . . . . .	98
Глобализация. Юридические вопросы . . . . .	100
Описание компании. Форма для подготовки плана . . . . .	104
Рост вашей отрасли в прошлом и будущем . . . . .	112
Зрелость вашей отрасли и соответствующие возможности и риски . . . . .	112
Зрелость отрасли . . . . .	113
Влияние экономических условий на отрасль и ваше предприятие . . . . .	114
Влияние сезонных факторов на вашу отрасль . . . . .	116
Технологические изменения в вашей отрасли за прошедшие пять лет . . . . .	117
Насколько чувствительна отрасль к государственному регулированию? . . . . .	118
Отраслевые каналы поставок и распределения . . . . .	119
Глобализация. Влияние на развитие отрасли . . . . .	120
Финансовые характеристики . . . . .	122
Анализ отрасли. Форма для подготовки плана . . . . .	123
Демографическое описание . . . . .	131
Географическое описание . . . . .	132
Глобализация. Международный целевой рынок . . . . .	132
Описание стиля жизни / делового стиля . . . . .	134
Психографическое описание . . . . .	135
Описание паттернов покупательского поведения . . . . .	136
Описание чувствительных для потребителя областей . . . . .	137
Размеры рынка и тенденции его развития . . . . .	140

Глобализация. Размер рынка и тенденции его развития .....	140
Целевой рынок. Форма для подготовки плана .....	141
Конкурентный анализ: факторы потребительского восприятия .....	149
Конкурентный анализ: внутренние операционные факторы .....	150
Конкуренция на мировом рынке .....	153
Распределение долей рынка .....	157
Конкуренция в будущем и барьеры на входе .....	158
Конкуренция. Форма для подготовки плана .....	159
Оценка риска .....	177
Глобализация. Глобальные риски .....	178
Сильные и слабые стороны компании, рыночные возможности и угрозы .....	179
Стратегическая позиция. Форма для подготовки плана .....	180
Желания потребителей: «Пять F» .....	189
Маркетинговые инструменты .....	191
Тактические приемы маркетинга .....	193
Тактика онлайн-маркетинга .....	200
Глобализация. Маркетинг .....	202
Торговый персонал .....	204
Процесс продаж и продуктивность .....	207
Глобализация. Международные продажи .....	209
Бюджет маркетинга .....	210
Прогнозы продаж .....	212
Маркетинг и стратегии продаж. Форма для подготовки плана .....	214
Здания и сооружения .....	223
Производство .....	227
Потребность в технических средствах .....	229
Контроль над материальными запасами .....	232
Поставки и дистрибуция .....	233
Выполнение заказов и потребительский сервис .....	235
Глобализация. Операционная деятельность .....	237
Исследования и разработки .....	239
Финансовый контроль .....	241
Другие операционные проблемы .....	243
Расходы на создание нового предприятия .....	245

Операционная деятельность. Форма для подготовки плана . . . . .	246
Глобализация. Проблемы, связанные с технологиями . . . . .	256
Технологический бюджет . . . . .	257
Технологии. Форма для подготовки плана . . . . .	258
Оценка ключевых сотрудников . . . . .	265
Денежное вознаграждение и стимулирование . . . . .	268
Совет директоров / консультативный комитет . . . . .	270
Профессиональные услуги специалистов . . . . .	272
Дополнительный управленческий персонал . . . . .	273
Примеры организационных схем . . . . .	276
Стиль управления . . . . .	278
Глобализация. Управление . . . . .	280
Управление. Форма для подготовки плана . . . . .	281
Глобализация. Глобальная социальная ответственность . . . . .	292
Социальная ответственность. Форма для подготовки плана . . . . .	293
Видение компании . . . . .	299
Приоритеты . . . . .	301
Вехи, достигнутые к настоящему времени . . . . .	303
Вехи, ожидающие вас в будущем . . . . .	305
Глобализация. Будущее развитие . . . . .	307
Варианты условий выхода из бизнеса . . . . .	310
Развитие. Форма для подготовки плана . . . . .	311
Глобализация. Финансовые проблемы . . . . .	319
Поточный метод финансового учета Абрамс . . . . .	322
Бюджет кадрового обеспечения . . . . .	332
Прогнозы денежных доходов (по месяцам) . . . . .	334
Прогнозный отчет о прибылях и убытках (за год по месяцам) . . . . .	336
Прогнозный отчет о прибылях и убытках (за год по кварталам) . . . . .	338
Прогнозный отчет о прибылях и убытках (за каждый год в течение пяти лет) . . . . .	339
Прогнозный отчет о движении денежных средств (за год по месяцам) . . . . .	342
Прогнозный отчет о движении денежных средств (за год по кварталам) . . . . .	344
Прогнозный бухгалтерский баланс . . . . .	345
Источники и использование денежных средств . . . . .	347
Анализ безубыточности . . . . .	350
Исходные допущения . . . . .	352

Примечания .....	354
Соглашение о конфиденциальности .....	373
Основные различия между бизнес-ангелами и венчурными инвесторами .....	388
Блиц-презентация .....	397
Источники долгового финансирования .....	398
Источники акционерного финансирования .....	399
Контрольный список этапов деятельности команды .....	411
Список заданий .....	412
Анализ ключевых коэффициентов .....	422
Анализ ключевых потребителей .....	424

## Образцы плана

Краткое резюме .....	84
Подробное резюме .....	87
Описание компании .....	106
Анализ отрасли и тенденции ее развития .....	124
Целевой рынок .....	142
Конкуренция.....	160
Стратегическая позиция и оценка рисков .....	181
Маркетинговый план .....	215
Операционная деятельность .....	247
Технологический план .....	259
Организационный план .....	282
Социальная и экологическая ответственность .....	295
Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса .....	312
Трехлетний прогнозный отчет о прибылях и убытках.....	355
Годовой отчет о прибылях и убытках.....	356
Прогнозный отчет о движении денежных средств .....	358
Прогнозный бухгалтерский баланс .....	360
Источники и использование денежных средств .....	361
Исходные допущения .....	362
Сопроводительное письмо.....	400



;

# Предисловие к русскому изданию

## Бизнес-план? Бери и делай!

«Бизнес-план — формальный документ. Хорошая бизнес-идея, тем более представленная сильной командой, “продаст” сама себя потенциальному кредитору или инвестору», — считают многие российские предприниматели. На практике именно такой подход делает бизнес-план «последней милей» между проектом и его финансированием. Вроде и идея хороша, и рынок растет, и команда «в теме» — а привлечь денежные средства для реализации проекта не удается.

Книга Ронды Абрамс разрешает это противоречие и убедительно доказывает, что бизнес-план — рабочий инструмент, определяющий как будущее компании, так и способы достижения ее целей.

«Бизнес-план на 100%» — не очередной учебник, а практическое руководство из серии «Бери и делай!». Предприниматель найдет в нем простое и наглядное описание пошаговой технологии работы над бизнес-идеей — от экспресс-оценки ее реализуемости до защиты бизнес-плана перед инвесторами.

Сухая теория вынесена здесь за скобки. Помимо руководства по составлению бизнес-плана, читатель получает анкеты, бланки и шаблоны для сбора данных и образцы планов для усвоения предлагаемой методики.

Несмотря на то что автор обращается к американским реалиям, работа Адамс с успехом выходит в других странах, способствуя всплеску предпринимательской активности. Специально для российской аудитории книга дополнена примерами российских бизнес-планов — их структура и названия строк в финансовых отчетах более понятны отечественному читателю. Расширен и список полезных источников информации.

Значимость книги, во многом обусловленная личностью автора, подтверждается тем, что она получила высокую оценку венчурных инвесторов. Кроме того, именно ее рекомендуют школы бизнеса, вошедшие в список 20 лучших в США (по версии журнала *Forbes*, еще одного поклонника книг Ронды Абрамс). В их числе — Стэнфордская школа бизнеса, Беркли, Корнеллский университет и Школа менеджмента Слоуна Массачусетского технологического университета.

Ценности книге добавляет и участие в работе над ней людей, находящихся «по ту сторону баррикад» — венчурных инвесторов, в особенности Джона Дорра, самого технологически грамотного венчурного капиталиста в мире.

Биография автора опровергает общепринятое представление о том, что «тот, кто умеет, тот делает, кто не умеет — тот учит». Ронда Абрамс умеет и делать, и учить. Как и каждый серийный предприниматель, она имеет «на своем счету» несколько успешных бизнесов, включая Planning Shop — компанию, обеспечивающую предпринимателей качественной информацией и инструментами для развития успешного бизнеса.

20-летний опыт разработки бизнес-планов позволяет нам рекомендовать книгу начинающим предпринимателям как эффективное пошаговое руководство по организации работы над бизнес-планом — от сбора данных до презентации инвестору, а также в качестве внутреннего регламентирующего инструмента развития бизнеса. Конечно, в данном случае необходим определенный опыт составления финансовых расчетов, и в случае затруднений стоит воспользоваться специализированными решениями и обратиться к консультантам, в центры развития бизнеса и фонды поддержки. Все это позволит и существенно повысить шансы на получение финансовой поддержки, и обеспечить успех новым бизнес-проектам.

«Бизнес-план на 100%» позволяет свежим взглядом взглянуть на процесс работы над предпринимательскими бизнес-планами, изучить и применить наиболее действенную практику в уже выстроенной и обкатанной системе поддержки предпринимательства. Поэтому книга явно будет полезна и всей отечественной инфраструктуре поддержки.

Идеи и принципы, изложенные в книге «Бизнес-план на 100%», работают. Это доказано бесценным опытом не одной тысячи предпринимателей и подтверждено практикой известных венчурных инвесторов. Теперь ваша очередь воспользоваться уроками Ронды. Присоединяйтесь!

**Михаил Люфанов,**  
генеральный директор *Expert Systems*



# Предисловие к пятому изданию

## Придумать легко, главное — сделать

### Придумать легко (относительно)

Мне нравятся инновации, великие новые идеи и новые виды бизнеса, а также предприниматели, которые все это создают. Инновации — источник великого богатства и лидирующих позиций Америки и путь к улучшению жизни во всем мире.

Инновации могут быть внедрены в любой области. Это может быть высокотехнологичное устройство, такое как волшебник iPad, или лекарство, спасающее множество жизней. Или же усовершенствования в местном молочном магазинчике, или список домов, помогающий работе риелторов, или одна из сотен тысяч программ в смартфоне.

Сегодня, как никогда прежде, мы нуждаемся в мощи новых идей, новых бизнесов и соответственно в новых рабочих местах.

Придумывать новые идеи относительно легко. Новые идеи необходимы, но их недостаточно. Что более сложно и даже более важно — действовать.

### Главное — сделать

Томас Эдисон — один из величайших изобретателей всех времен. Он изобрел электрическую лампу, фонограф и кинокамеру. Но что не менее важно, он понимал значимость действия. Широко известно его высказывание: «Мечта без действия — это лишь галлюцинация».

Когда дело доходит до действия, мой друг и коуч Билл Кэмпбелл говорит непреклонно и однозначно: «Джон, надо сосредоточиться на необходимости превосходно действовать. Действие — это главное!»

Лучшие предприниматели — те, кто развивается вместе со своей компанией, кто всегда учится. Они не знают, что они не знают, и поэтому они стараются сделать невозможное. И часто им это удается.

Предприниматели делают больше, чем представляется возможным, и тратят на это меньше усилий, чем кажется реальным.

## Команда Победы

Если вы не Эйнштейн или не писатель, вы работаете не один. Большинство идей, которые достойны действия, требуют, чтобы ими занималась Команда Победы.

Выдающиеся предприниматели — это выдающиеся лидеры. Они мотивируют свои команды стимулами, которые значат больше, чем деньги. Они вдохновляют свои команды планом, направленным к победе. В плане четко обозначено, кто, как и что выигрывает.

## План с большой буквы

Зачем составлять бизнес-план? Особенно в эпоху, когда мы день и ночь сидим в социальных сетях, заводим друзей в Интернете и оставляем записи в блогах? Неужели недостаточно PowerPoint или блиц-презентации компании?

Вы можете подумать, что бизнес-планы — это документы, которые обеспечивают привлечение средств, и они действительно это делают.

Но хороший бизнес-план — это нечто гораздо большее. Это дорожная карта, которая поможет вашей команде действовать как можно лучше. Составление планов дисциплинирует ваши мысли и расставляет приоритеты. Ваш план четко, недвусмысленно определяет задачи, ценности, стратегию и критерии выполнения — то есть цели и основные результаты. Если вы не знаете, куда, как и зачем идете, вы никогда никуда не придете!

Ваш план нужен не только для инвесторов. В 1974 г. мои компаньоны Юджин Кляйнер, Том Перкинс и Брук Байерс инвестировали в Tandem Computers. Бизнес-план Tandem Computers был написан в кабинете Кляйнера младшим партнером Джимом Трейбигом. Джим стал генеральным директором, и под его руководством его бизнес приобрел глобальные масштабы. (Compaq купила Tandem за \$3 млрд в 1997 г.)

Трейбиг умел великолепно организовывать взаимодействие. Каждую пятницу он устраивал популярные «пивные вечеринки», которые на самом деле являлись собраниями компании. И раз в год Трейбиг собирал всех сотрудников Tandem — а также их мужей, жен и детей — на пикник с пивом и бургерами. Там он представлял — всем гостям — полный бизнес-план компании. Джим говорил: «Мне плевать, если мои конкуренты узнают о наших планах. Я хочу быть уверен в том, что о них будут знать сотрудники компании и их семьи».

## План для победы

Никогда еще не было более подходящего времени для начала нового бизнеса. Инновации везде — в том, как мы общаемся, как покупаем вещи, как продаем вещи, как учимся, как живем. Сегодня хорошее время для того, чтобы стать предпринимателем. И эта книга поможет вам превратить ваши хорошие идеи в большое дело.

Удачи! Планируйте!

**Джон Дорр,**  
*партнер компании Kleiner, Perkins, Caufield & Byers*

# Что нового в пятом издании

Новое издание этой книги принимает во внимание реалии, возникшие в мире современного бизнеса в самое последнее время. Предыдущее издание дополнено подробным освещением ряда актуальных тем.

**Глобализация.** В каждой части бизнес-плана вы найдете новые положения и новые рабочие бланки, которые помогут вам предвидеть проблемы и возможности, ожидающие любую компанию, функционирующую в международных масштабах. Каждый бизнес — независимо от его размера и специфики — теперь должен рассматривать свою деятельность в контексте мировых экономических связей.

**Анализ реализуемости.** Чтобы помочь вам быстро понять, жизнеспособна ли концепция вашего бизнеса, мы добавили несколько инструментов, позволяющих своевременно определить, насколько она реализуема. Это экономит вам время и ресурсы.

**Социальные медиа.** Из всех аспектов бизнеса наибольшие изменения со времени выхода в свет последнего издания претерпел маркетинг — во многом из-за бурного роста социальных медиа и социальных сетей. В данное издание включены рекомендации по планированию работы с социальными медиа как части ваших общих усилий в области маркетинга.

**Методы презентации плана.** Это издание еще в большей степени обращает внимание на электронную презентацию вашего плана, особенно на презентацию для спонсоров. Появился новый раздел, в котором рассказывается, какие слайды следует использовать в ходе презентации для спонсоров. В этот раздел также включены рекомендации по взаимодействию с теми, кто будет оценивать ваш план.

**Социальная ответственность и социальное предпринимательство.** В наше время многие предприниматели хотят не только добиться личного успеха, но и принести общественную пользу. Сегодня более, чем когда-либо прежде, важно в процессе бизнес-планирования помнить о соблюдении социальных обязательств (таких как забота об окружающей среде). Расширенный раздел, посвященный этой теме, поможет вам спланировать свою социальную деятельность или включить социальные обязательства в свой бизнес-план.

# Предисловие к предыдущему изданию\*

В современных условиях бизнес-план — важнейший деловой документ предпринимателя. Ни одна компания не способна четко сформулировать цели или обеспечить финансирование без тщательно продуманного и хорошо представленного бизнес-плана. Если вы не представили убедительного бизнес-плана, никто не будет всерьез рассматривать ваше деловое предложение.

Так было не всегда. Первый бизнес-план, который я составил как предприниматель, не имел права так называться: это было простое письмо. Восемь сотрудников *Shockley Laboratories*, в число которых входил и я, по различным причинам захотели создать собственную компанию по выпуску полупроводников. Нам необходимы были деньги. Мы составили письмо на четырех или пяти страницах, в котором описали свои предполагаемые действия, и направили его вместе с нашими резюме в инвестиционный банк.

К счастью, письмо попало на стол молодому выпускнику школы бизнеса Артуру Року, почувствовавшему, что у нашего предложения есть перспективы. В результате мы получили согласие на финансирование, что стало первым шагом к рождению компании *Fairchild Semiconductor*. Впоследствии все восемь «отцов-основателей» покинули *Fairchild* и приняли участие в создании таких компаний, как *Intel*, *Tandem Computer* и многих других ведущих фирм Кремниевой долины.

Сегодня наше письмо никто просто не дочитал бы до конца. Современные инвестиционные институты отличаются высоким уровнем структурирования и требуют от претендующих на получение финансирования предпринимателей глубоких экспертных знаний и профессиональной подготовки. Анализируя предложение, они рассчитывают увидеть не просто хорошую идею и яркую личность, но бизнес-план. Последний должен основываться на объективных оценках и описывать тщательно продуманные предпринимателем шаги по превращению перспективной идеи в успешную компанию.

---

\* Предыдущее, четвертое, издание: Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2009. — 544 с. — Прим. ред.



В основанной нами в 1972 г. венчурной инвестиционной компании *Kleiner, Perkins, Caufield, & Byers* была разработана система тщательной оценки бизнес-планов. Документ должен был подвергнуться самой строгой проверке и соответствовать высочайшим стандартам. Большинство бизнес-планов, конечно, никогда не проходили даже первоначального отбора. Только авторы наиболее интересных и хорошо продуманных планов могли рассчитывать на выделение ресурсов, необходимых для более полной экспертизы. Затем мы еще больше сужали наш выбор, тщательно изучая достоинства каждого плана. Прежде чем мы принимали решение об инвестициях в компанию, некоторые сотрудники должны были сыграть роль «адвоката дьявола» и отыскать все и всяческие подводные камни. На предоставление финансирования могли надеяться только авторы планов, успешно прошедших все стадии этого процесса.

Ронда Абрамс предлагает инструменты, необходимые для составления успешного бизнес-плана. Работая все эти годы вместе с Рондой, я высоко ценил и уважал ее видение процесса планирования бизнеса. Мы неоднократно обсуждали условия, выполнение которых необходимо для создания успешной компании. И я не раз убеждался, что Ронда не только разделяет мое понимание долгосрочного и стратегического планирования, но и развивает его, опираясь на опыт работы с клиентами и интеллектуальный, практический подход к предпринимательству.

**Юджин Кляйнер,**  
*партнер-учредитель Kleiner, Perkins, Caufield & Byers*

# Введение

*Если вы не знаете, куда идете, как вы поймете, что заблудились?*

В течение двух последних десятилетий предприниматели пользовались моей книгой для того, чтобы начать собственное дело — и с ее помощью они реализовали сотни тысяч бизнес-проектов. Я невероятно горда тем, что помогла предпринимателям осуществить их мечты — и создать новые рабочие места. Это дело моей жизни.

Моя работа приносит мне много неожиданных радостей. Например, однажды я выступала на конференции в Питтсбурге, и какой-то мужчина, окруженный своими сотрудниками, рассказал мне, что когда-то он был бездомным, случайно увидел мою книгу в местной библиотеке и использовал ее, чтобы начать малый бизнес, который в итоге вырос в компанию численностью более 100 человек.

В другой раз женщина выбежала ко мне из магазина в Бойсе, Айдахо. Она затащила меня в свой чудесный магазин товаров для дома. «Я построила этот магазинчик, прочитав вашу книгу. Просто посмотрите на него!» И я оглянулась вокруг — и увидела не только замечательные товары, которые она продавала, и не только ее сотрудников, но и огромную гордость, которую она испытывала за свое детище.

Или можно вспомнить встречи с сотнями тысяч студентов, изучавших эту книгу, чтобы лучше понимать возможности и опасности предпринимательства. Многие использовали то, что было всего лишь учебным заданием, для запуска собственного бизнеса.

Очень радостно слышать от предпринимателей, работающих в самых различных сферах, в самых разных странах, о компаниях, которые они основали, о деньгах, которые они заработали, о рабочих местах, которые они создали, — и знать, что моя книга была частью их деятельности.

*Имея лишь первую редакцию бизнес-плана, вы не должны даже задумываться о том, как получить деньги. Используйте процесс планирования, чтобы выяснить, действительно ли ваш бизнес так хорош, как вы о нем думаете? Спросите себя, действительно ли вы хотите отдать этому делу пять лет жизни? Ведь речь идет о примерно десяти процентах вашей активной трудовой деятельности. Вы уверены в том, что новое предприятие достойно вашего внимания? Раздумывая над ответом, будьте предельно серьезны.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

*Интенсивность игр в Национальной футбольной лиге ведет к тому, что за один сезон команда проходит путь, который корпорация преодолевает примерно за пять лет. Вы имеете дело с людьми, находящимися в экстремальных условиях; выполнение рабочих заданий измеряется только результатом; успех — это то, чего достигает группа. Тренеру необходимо ставить цели, распределять роли, осознавать превосходство, признавать неудачи, справляться с разочарованиями и соревноваться на равных. Развитие успехов предполагает систематический рост, совершенствование техники и оказание помощи молодым игрокам.*

**Билл Уолш,**  
бывший главный тренер  
и президент футбольного  
клуба «Сан-Франциско  
фортинайнерс»

Создание бизнес-плана поможет вам:

- обдумать весь ваш бизнес;
- лучше понимать реальные финансовые потребности вашего бизнеса;
- обеспечить финансирование;
- привлечь ключевой менеджмент;
- разработать маркетинговые обращения и материалы;
- выявить основных стратегических партнеров и клиентов.

Помните, что важно планирование, а не план. Процесс разработки бизнес-плана — это то, что способствует вашему успеху. Если вы будете изучать все важнейшие аспекты вашего бизнеса, рассматривать все факторы и тенденции, которые или помогут вам преуспеть, или станут угрожать вашему благополучию, и если вы станете задавать самому себе трудные вопросы, это принесет вам самую большую пользу.

В процессе создания бизнес-плана вы наверняка измените некоторые грани вашего бизнеса — возможно, даже самые существенные из них. Гораздо лучше сделать ошибки на бумаге, чем поплатиться за них реальными деньгами и драгоценным временем.

Я искренне надеюсь, что эта книга поможет вам достичь цели.

**Ронда Абрамс,**  
*Пало-Альто, Калифорния*

# ЧАСТЬ I

## Начало процесса

Глава 1. Успешный бизнес .....	25
Глава 2. С чего начать составление бизнес-плана .....	41
Глава 3. Как сделать бизнес-план убедительным .....	63

;

# Успешный бизнес

*Недостаточно просто выжить;  
цель состоит в том, чтобы добиться успеха.*

## Факторы успеха в бизнесе

Основная цель разработки бизнес-плана — успех делового предприятия. В долгосрочной перспективе, если вы плохо продумали свои намерения и ваше предприятие обречено на неудачу, подготовка бизнес-плана, призванного привлечь денежные средства, не имеет смысла. Работая над планом, убедитесь, что вы учитываете долгосрочные потребности своего бизнеса, и разработайте стратегии, позволяющие добиться повышения результатов деятельности компании и удовлетворяющие вас лично.

Наибольший вклад в успех бизнеса вносят следующие подробно обсуждаемые в этой главе факторы. Именно они должны направлять процесс планирования:

- концепция бизнеса;
- понимание рынка;
- состояние «здоровья» и тенденции развития вашей отрасли;
- устойчивая направленность бизнеса и ясная стратегическая позиция;
- квалифицированное управление;
- способность привлекать, мотивировать и удерживать сотрудников;
- финансовый контроль;
- предвидение изменений и адаптация к ним;
- ценности и целостность компании;
- учет глобальных возможностей и тенденций.

*Даже если вы располагаете необходимыми деньгами, вам нужен бизнес-план. План показывает, как вы будете управлять бизнесом. Без плана вы не знаете, куда идете, и не имеете возможности оценить, насколько далеко вы продвинулись на пути к цели. В некоторых случаях разработка бизнес-плана приводит к изменению подходов или отказу от несвоевременных деловых начинаний.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

*Оценить концепцию бизнеса очень легко — достаточно спросить: «Хочу ли я использовать это сам?» Если я не убежден в том, что желаю применить предлагаемое решение, если я не могу посмотреть на своих партнеров и сказать: «Я знаю, что дело того стоит, ведь никто другой до этого не додумался. Я использовал бы это сам», — оно никогда не сработает.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

## Концепция бизнеса

Удовлетворение потребностей — основа любого бизнеса. Вы можете изобрести замечательную новую машину, но если она не удовлетворяет некую реальную и важную потребность или желание, люди не будут покупать ее и ваш бизнес потерпит неудачу. Как говорил Томас Эдисон: «Я не желаю изобретать то, что не будет продаваться».

Как правило, предприниматели, задумывающиеся о новом бизнесе, черпают вдохновение из одного из четырех источников: 1) предыдущий опыт работы; 2) образование или обучение; 3) хобби, таланты или другие личные интересы; 4) осознание наличия неудовлетворенных потребностей или возможностей расширения рынка. Иногда первым толчком служит деловой опыт родственника или друга.

Совершенствуя свою бизнес-концепцию, имейте в виду, что успешные предприятия включают в себя хотя бы один из следующих элементов:

- **Что-то новое.** Новый товар, услуги, возможности или технологии.
- **Нечто лучшее.** Усовершенствование имеющихся товаров или услуг (расширение возможностей, снижение цены, повышение надежности, скорости или новый уровень удобств).
- **Ненасыщенный или новый рынок.** Имеются в виду ситуации, когда рынок предъявляет значительный спрос, но конкуренты не способны удовлетворить его; когда некая территория не охвачена определенными услугами или когда на небольшой части рынка (в рыночной нише) отсутствуют доминирующие игроки. На недостаточно насыщенных рынках крупные компании не уделяют должного внимания (или пренебрегают интересами) незначительным по размерам сегментам своих клиентских баз.
- **Новая система поставок или канал распределения.** Новые технологии (прежде всего Интернет), позволяют компаниям более эффективно привлекать покупателей. Предприятия должны использовать новые возможности, позволяющие без особых затрат расширить предлагаемый потребителям выбор, а также географию поставок и предоставления услуг.
- **Повышение степени интеграции.** Ситуация, когда товар изготавливается и продается одной и той же компанией или когда фирма предлагает расширенный набор услуг или товаров на одном географическом рынке.

Ваш бизнес должен включать в себя по крайней мере один из этих факторов (чем больше, тем лучше). В идеале, вы можете выпустить новый или лучший товар или услугу на поддающийся оценке, но недостаточно заполненный рынок, возможно используя более эффек-

## Основная концепция бизнеса

*Используя бланк в качестве руководства, опишите, как вы на данный момент понимаете свою концепцию бизнеса.*

Связан ли ваш бизнес с розничными продажами, предоставлением услуг, производством товаров, дистрибуцией или Интернетом? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

К какой отрасли он принадлежит? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Какие товары или услуги вы продаете? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Кого вы считаете своими потенциальными потребителями? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Опишите общую стратегию маркетинга и продаж: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Какие компании и фирмы каких типов вы считаете своими конкурентами? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Перечислите свои конкурентные преимущества (если таковые имеются) в каждой из областей.*

Новые товары/услуги: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Улучшенные товарные характеристики/услуги и добавленная ценность: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Вход на новые или недостаточно насыщенные рынки: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Новая/улучшенная организация поставок или методы распределения: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Методы повышения уровня интеграции: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



тивный канал распределения. Учитывает ли ваша концепция бизнеса описанные выше элементы? Ваша концепция должна быть сильной хотя бы в одной области. В противном случае вы должны ответить на вопрос о том, в чем заключается конкурентоспособность вашей компании. Бланк «Основная концепция бизнеса» поможет вам оценить сильные и слабые стороны вашей основной деловой идеи.

## Понимание рынка

*Главное — постоянно возвращаться и разговаривать с людьми, которые пользуются произведенными вами товарами.*

*Вы должны быть уверены в том, что ваши продукты действительно приносят потребителям пользу.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель компании  
Ariel Vineyards

Ни прекрасная идея, ни новое изобретение сами по себе не могут рассматриваться как достаточное основание бизнеса. Кроме того, вы должны ориентироваться на относительно крупный, доступный и быстро реагирующий рынок.

Предположим, что ваш целевой рынок относительно невелик или он не готов принять ваши товары или услуги. Следовательно, вы не имеете возможности эффективно охватить его, и бизнес обречен на неудачу вне зависимости от того, насколько хороша ваша деловая концепция. Вспомним, например, о концепции использования банкоматов, которые сегодня стоят буквально на каждом углу. От момента изобретения «автоматической кассовой машины» до прихода популярности прошло более десяти лет. Компания, которая первой вышла на рынок банкоматов, потерпела фиаско, так как первоначально клиенты не желали доверять исполнению банковских операций машинам.

Прежде всего оцените уровень рыночного спроса. Способен ли он поддержать вашу компанию? Предположим, вы открываете цветочный магазин в районе, в котором нет ни одного подобного заведения. Действительно ли жители района интересуются покупкой цветов? Приобретают ли они цветы в районном супермаркете? Совпадают ли демографические характеристики покупателей цветов в масштабе всей страны с демографическими данными жителей района? Возможно, вы должны провести опрос местных жителей и выяснить их привычки и предпочтения при покупке цветов.

Допустим, вы планируете предложить потребителям новый товар или услугу. Какие признаки указывают на то, что они будут приняты рынком? Готовность рынка — один из самых трудных для измерения и прогнозирования аспектов. Именно поэтому компании, планирующие производство нового товара, выделяют значительные денежные средства на исследования рынка.

Далеко не все компании располагают средствами, необходимыми для проведения обширного изучения рынка. Но даже ограниченный анализ поможет вам измерить восприимчивость конкретного рынка к вашей идее. Практичные, экономичные методы проведения исследований рынка обсуждаются в главе 2. В процессе сбора информации для составления бизнес-плана необходимо выделить достаточное для изучения рынка время. Чем лучше вы понимаете влияющие на ваш рынок факторы, тем выше вероятность успеха.

## Состояние «здоровья» и тенденции развития отрасли

Ваш бизнес существует отнюдь не в вакууме; как правило, компания работает в тех же самых условиях, которые оказывают влияние на отрасль в целом. Если по всей стране отмечается снижение потребительских расходов, весьма велика вероятность того, что в вашем розничном торговом предприятии — будь то местный бутик или онлайн-магазин — также будут плохие продажи.

Составляя бизнес-план, вы должны учесть действующие в отрасли факторы, влияющие на результаты деятельности вашей компании. Хотя возможность зарабатывать деньги в испытывающей трудности времена отрасли никто не отменял, но условием ее реализации являются сознательные усилия, направленные на надлежащее позиционирование компании. Например, если вы работаете в строительном бизнесе, а количество строящихся новых домов уменьшается, возможно, вам следует переориентироваться на рынок реконструкции жилых помещений или на рынок коммерческой недвижимости.

Инвесторы и кредиторы особенно чувствительны к вопросам общего состояния отрасли. Очень трудно привлечь финансовые ресурсы для старта или расширения бизнеса в проблемных отраслях. Даже если в них имеются определенные бизнес-возможности, инвесторы и банкиры обязаны учитывать повышенные риски. Наоборот, если ваше предприятие принадлежит к процветающей и расширяющейся отрасли, инвесторы более благосклонно отнесутся к вашим планам.

В каком направлении развивается ваша отрасль? Важно видеть основные тенденции, которые будут влиять на ее общее состояние в будущем, а также изучать текущие условия. Отмечается ли в отрасли тенденция к укрупнению, когда крупные компании сливаются в огромные бизнесы? Что происходит с ценовым давлением, потребительским спросом, доступностью комплектующих, поставками сырья, глобальной конкуренцией? Представленные в главе 6 бланки помогут вам определить и сделать прогноз тенденций развития вашей отрасли.

Если вы ищете внешнее финансирование, ваш бизнес-план должен убедить инвесторов или банкиров в том, что вы понимаете, как действующие в данной отрасли факторы влияют на общее состояние вашей компании, и что вы приняли их во внимание при разработке бизнес-стратегии.

## Четкая стратегическая позиция и устойчивая направленность бизнеса

Важнейший фактор достижения успеха бизнеса — изложение ясной стратегической позиции, отличающей вас от конкурентов, и умение фокусироваться на ней. Слишком часто компании терпят неудачи только потому, что руководство упускает из виду основные особенности предприятий.

*Я сужу об успешности бизнеса по тому, в какой степени усилия предпринимателей сосредоточены на том, что они хотят сделать, и по их готовности приложить к достижению цели необходимые силы и средства. Стабильная направленность бизнеса имеет очень большое значение. Впоследствии предприниматель может задуматься и о расширении бизнеса, но на первой стадии область деятельности компании должна быть определена очень четко.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

Определение четкой и ясной стратегической позиции позволяет вам занять специфическое место на рынке и отличаться от конкурентов. Различные компании могут продавать схожие между собой товары, но каждая из них может иметь специфическое понимание того, с чем связан их бизнес.

Предположим, что четыре компании производят джинсы. Компания А определяет себя как поставщика рабочей одежды. Компания Б рассматривает себя в качестве производителя спортивной одежды. Компания В позиционирует себя как изготовителя молодежной и модной одежды. Их «коллега», компания Г, никогда не декларировала свою миссию — она просто продает джинсы.

Различные позиции компаний влияют на то, как каждая из них действует на рынке, как они моделируют джинсы, какие модели они производят и даже каких работников они нанимают. Первые три компании могут добиться успеха и будут конкурировать друг с другом лишь изредка. Но компания Г, которая не учитывает общей картины, через какое-то время почти наверняка потерпит неудачу, так как ей придется одновременно соперничать со всеми другими, более сфокусированными поставщиками.

Второй аспект позиционирования вашей компании и сохранения направленности — создание ее собственного стиля, корпоративной культуры. Формирование единого стиля, присутствующего в каждом аспекте деятельности предприятия, от дизайна представительской документации до кадровой политики, приводит к возникновению у клиентов и персонала чувства доверия к вашей компании.

Представьте себе два расположенных на одной и той же улице ресторана. Конкуренты преследуют в основном одну и ту же цель: предлагают клиентам качественные блюда и быстрое обслуживание по невысоким ценам.

Первый ресторан входит в общенациональную сеть. Его стиль характеризуется слаженностью работы персонала, бесстрастным дружелюбием и чистотой в помещении. Для этого заведения важен строгий корпоративный имидж, который поддерживается с помощью дизайна интерьеров, униформы персонала и упаковки продуктов. Пищу готовят в соответствии с высокими стандартами, и каждого клиента приветствуют одним и тем же способом.

Второй — небольшой ресторанчик. Руководство характеризует его корпоративную культуру в терминах приятного соседства. Менеджмент исходит из того, что сотрудники должны хорошо знать клиентов и их предпочтения. Поэтому компания стремится подольше удерживать своих работников. На доске объявлений в помещении закусочной размещаются сообщения о местных событиях. Целевой рынок заведения — проживающие в окрестностях постоянные посетители, которые знают, что они будут чувствовать себя в закусочной как дома.

Строго придерживаясь корпоративного стиля, рестораны четко отличаются друг от друга и недвусмысленно дают понять целевым

потребителям, чего те могут ожидать. Каждое предприятие должно учитывать свой стиль, поскольку это касается общей миссии компании, и затем привносить его буквально во все аспекты деятельности.

Для того чтобы в процессе разработки бизнес-плана прояснить стратегическую позицию и основную цель компании, вы должны сформулировать ее миссию. Последняя призвана направлять краткосрочные действия и долгосрочную стратегию компании, определять ее рыночные позиции, принципы маркетинга и внутреннюю политику. Бланк «Миссия» представлен в главе 5.

## Квалифицированное управление

Компетентное управление — важнейшая составляющая успеха в бизнесе. Занимающие ключевые должности сотрудники практически определяют общее состояние и жизнеспособность вашего бизнеса. Поэтому при оценке бизнес-планов и принятии решений о предоставлении ссуд или инвестиций большинство инвесторов и венчурных фондов уделяют особое внимание этому фактору. Они пристально изучают раздел бизнес-плана, посвященный управлению. Ваш план должен вселить в инвесторов веру в таланты ваших менеджеров.

Перед тем как представить бизнес-план на рассмотрение инвесторам, проведите собственный анализ руководящего состава. Оцените каждого человека (и самого себя), чтобы увидеть, соответствует ли он профилю успешного менеджера. Вот некоторые из черт, характеризующих квалифицированных управленцев:

- **Опыт.** Они имеют длинный послужной список работы в отрасли и/или большой опыт управленческой деятельности, который можно успешно использовать в любом бизнесе.
- **Реализм.** Осознают потребности и проблемы своего бизнеса, честно оценивают собственные ограничения. Признают необходимость тщательного планирования и тяжелой работы.
- **Гибкость.** Понимают, что компания может столкнуться с непредвиденными сложностями, и умеют приспособиться к ситуации, сохраняя направленность своего бизнеса.
- **Способность успешно работать с людьми.** Готовы повести за собой и мотивировать сотрудников. Требовательны, но справедливы.

При составлении бизнес-плана определите, обладают ли ключевые члены вашей управленческой команды этими характеристиками. В противном случае, возможно, вам следует провести тренинги, расширить штат или предпринять другие меры для повышения эффективности управления. Предположим, что вы обладаете недостаточным опытом в выбранной вами сфере деятельности. Перед открытием своего бизнеса вы могли бы на некоторое время устроиться на работу в уже существующую компанию.

*У вас должна быть миссия. Это ваш путеводный свет и фильтр для каждого решения, которое вы принимаете относительно вашего бизнеса. Ваш нравственный компас может не сработать, если у вас не будет миссии.*

**Полин Льюис,**  
владелица oovoo design

Оцените особенности каждого человека и проверьте общую сла-лансированность вашей команды руководителей. Обладают ли ее члены высокой квалификацией и опытом в различных аспектах вашего бизнеса — маркетинге, производственной деятельности, технологии, финансах и т. д.? Имеются ли в ней менеджеры, умеющие справляться с внутренними проблемами, и руководители, способные поддерживать внешние отношения? Не дублируют ли друг друга таланты и отличительные черты ваших менеджеров?

### **Способность привлекать, мотивировать и удерживать сотрудников**

*Мы не желаем просто выдавать безрисковые ссуды; мы стремимся предоставлять выгодные кредиты. Выгодная ссуда — это заемные денежные средства, которые с высокой вероятностью будут возвращены из основного источника, такого как данное предприятие. При этом привычный заемщику образ жизни не изменяется. Обеспечение делает ссуду «безопасной», но не обязательно выгодной. Было бы нечестно предоставить ссуду под хороший имущественный залог при наличии сомнительного бизнес-плана. Мы не заинтересованы в том, чтобы отобрать у человека родной дом; нас интересует успешный бизнес.*

**Роберт Махоуни,**  
корпоративный банкир

Достоинства компании есть сумма положительных черт работающих в ней людей. Способность находить, привлекать и удерживать выдающихся работников и менеджеров имеет огромное значение для долгосрочной жизнеспособности и конкурентоспособности компании.

Анализ демографических тенденций позволяет сделать вывод о том, что рынок труда будет постепенно сужаться. Компании столкнутся с трудными временами, когда им придется конкурировать за ограниченное число достойных претендентов на рабочее место. Хорошая репутация вашей компании с точки зрения отношения к сотрудникам способствует возрастанию количества и повышению качества претендентов, а также увеличению продолжительности периода труда.

Моральный дух сотрудников оказывает существенное влияние на демонстрируемые компанией результаты, качество товаров или услуг и способность поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов. Унылые работники плохо мотивированы к достижению высоких результатов труда. Удовлетворенные сотрудники хотели бы видеть свою компанию преуспевающей, а их усилия оказывают решающее воздействие на итоговые показатели ее деятельности.

Проанализируйте свой стиль и политику управления как часть общего процесса планирования бизнеса. Разработайте методы управления, обеспечивающие справедливое обращение с персоналом, возможности для продвижения, приемлемый уровень безопасности труда, а также справедливую заработную плату и пособия.

### **Финансовый контроль**

Ключ к любому бизнесу — правильное обращение с деньгами. Ошибки в оценке первоначальных затрат при создании нового предприятия создают невероятные сложности. Плохое управление денежными потоками может привести к краху внешне процветающий бизнес. Одно из «правил Ронды» гласит: «Все делается медленнее и стоит больше, чем ожидалось». Для того чтобы справиться с непредвиденными расходами и нарушениями графика, в вашем плане должна быть предусмотрена финансовая «подушка».

Когда вы составляете бизнес-план, убедитесь в том, что получаемая информация позволяет непрерывно отслеживать финансовое положение компании. Что требуется для того, чтобы ежемесячно проводить в компании «день открытых дверей»? Где находится реальный центр прибыли? Какое расширение деятельности позволит поддержать рост? В чем состоят скрытые издержки маркетинга вашей компании? Каковы последствия ее кредитной политики?

Предусмотрите создание механизма постоянного получения информации о развитии бизнеса. Лучше изначально ввести правильные финансовые процедуры, чем ждать, когда вы столкнетесь с кризисом. Какую политику оплаты счетов вы выберете? Какой кредитной политики будет придерживаться ваш бизнес? Как вы будете контролировать уровень товарно-материальных запасов?

Убедитесь в том, что вы по крайней мере один раз в месяц получаете подробные и понятные вам финансовые отчеты. Изучите финансовые документы с точки зрения отклонения показателей от бизнес-плана или признаков возникновения проблем с денежными потоками.

Понимание финансового аспекта предприятия и контроль финансов упрощают принятие решений. Кроме того, вы будете спокойно спать по ночам.

## Предвидение изменений и адаптация к ним

Изменения неизбежны, и их темп становится все быстрее. Ваша компания должна предвидеть перемены и быстро реагировать на них. Необходимо обучать персонал адаптации к изменениям. Компании, способные быстро оценить новые условия деятельности и правильно отреагировать на них, непременно добьются успеха.

При планировании изменений имейте в виду следующие условия, которые оказывают влияние на будущее вашего бизнеса:

- **Технологические изменения.** Точно предсказать технологические усовершенствования, которые затронут вашу отрасль, невозможно. Единственное, в чем вы можете быть уверены, так это в том, что вы непременно столкнетесь с переменами. Даже если вы поставляете на рынок традиционное печенье с шоколадной крошкой, изменения в конструкции печей, способах хранения продуктов или программном обеспечении для контроля над запасами будут оказывать конкурентное давление на ваш бизнес. Нередко технологические успехи конкурентов приводят к существенному повышению уровня ценового давления.
- **Социальные изменения.** Оцените демографические тенденции и изменения в образе жизни людей в свете их потенциального влияния на бизнес. При производстве печенья, например, интерес потребителя к натуральным пищевым продуктам или такой показатель, как доля детей школьного возраста в общей численности населения, могут повлиять на объемы выпуска и ассорти-

*Вы должны уметь быстро меняться и быстро идти вперед. В PayPal мы начали наш бизнес с того, что занимались пересылкой денег между владельцами Palm Pilot, потом у нас появилась идея пересылать деньги по электронной почте. Мы видели потребность в электронных платежах, и мы не были привержены идеям, которые не работали.*

**Примал Шах,**  
президент компании Kiva

мент предлагаемого фирмой печенья. Какие социальные факторы оказывают наибольшее влияние на вашу компанию? Следите за тенденциями, отражающими истинные изменения; будьте осторожны, чтобы не построить бизнес на преходящих увлечениях.

- **Конкурентные изменения.** Каждый день открываются новые предприятия. Насколько трудно выйти на рынок новому конкуренту, и какие препятствия он должен будет преодолеть? Интернет позволил компаниям всего мира конкурировать друг с другом, и количество и типы конкурентов, с которыми вы можете столкнуться на рынке, значительно возросли.

При составлении бизнес-плана примите во внимание, как ваша компания реагирует на внешние изменения. Попытайтесь сделать прогноз основных внутренних изменений в фирме (темпы роста бизнеса, прием на работу или увольнение ключевых сотрудников, разработка новых товаров или услуг).

Бизнес никогда не стоит на месте. В чутко реагирующей на изменения компании процесс планирования ориентирован на осуществление неизбежных изменений. В главе 6 «Анализ отрасли и тенденций ее развития» содержится дополнительная информация о прогнозировании изменений.

## Ценности и целостность компании

*Энтузиазм — обязательная предпосылка. Если в вас нет энтузиазма, вы не добьетесь успеха. Предпринимательство — это не просто игра с числами. Но ваш энтузиазм не должен быть неразумным — вам надо владеть информацией.*

**Деймон Доу,**  
управляющий партнер  
в Montage Capital

Любая компания должна делать деньги. Вы не можете оставаться в бизнесе, если в конечном счете не получите прибыль. Однако исследования успешных предприятий показали, что компании, которые делают акцент не только на получении прибыли, но и на своих целях, более преуспевают и дольше существуют, чем фирмы, вся мотивация которых сводится к деньгам.

Когда вы составляете бизнес-план, имейте в виду ценности, характеризующие компанию, которую вы создаете или расширяете. Эти ценности могут быть ориентированы вовне — на достижение определенных коммерческих, социальных или экологических целей — или «внутри» компании, на создание определенного типа рабочего места или достижение определенного уровня качества товаров или услуг. Во многих компаниях ценности являются многоцелевыми.

Четко сформулировав ценности компании, которые будут известны ее сотрудникам, поставщикам и даже клиентам, вы добиваетесь повышения уровня обязательств, принимаемых представителями заинтересованных групп. Руководствующиеся ценностями компании часто достигают значительных успехов в привлечении и удержании хороших работников. Если персонал и руководство в дополнение к финансовому вознаграждению мотивированы приверженностью целям, сотрудники спокойнее относятся к краткосрочным задержкам зарплаты.

Аналогично, компания становится сильнее, если поддерживает целостность во всех аспектах своих деловых отношений — с сотрудниками, клиентами, поставщиками и местными жителями. Конечно, вы столкнетесь с ситуациями, когда вам покажется, будто проявление честности или принятие справедливых решений ставит вас в невыгодное положение. Однако долгосрочные преимущества создания и поддержания репутации целостной, честной компании перевешивают видимые текущие неудобства. Целостная политика честности и справедливости облегчает принятие решений в трудных ситуациях, стимулирует лояльность клиентов и персонала и помогает избежать дорогостоящих судебных процессов и регулирующих штрафов. Это всегда верный выбор.

## Учет глобальных возможностей и тенденций

Современный мир бизнеса — это глобальный мир. Вы легко обнаружите, что любой аспект вашего бизнеса может приобретать международные масштабы. Даже маленькая компания, присутствующая в Интернете, способна продавать свои товары в другие страны. Конечно же, сырье и оборудование могут приходить из-за рубежа. Ваши конкуренты, поставщики, сотрудники, подрядчики, партнеры могут жить по всему миру. В такой ситуации предприниматели, если они хотят успеха для своего бизнеса, должны, составляя бизнес-план, по крайней мере учитывать глобальные возможности и тенденции.

Вот несколько связанных с глобализацией бизнеса факторов, которые вам надо принимать во внимание при разработке бизнес-плана:

- **Целевой рынок.** Благодаря объединившему мир Интернету, сегодня возможно определить целевой рынок на другой стороне Земли, а это — действенный способ значительно расширить рыночные возможности. Если ваша продукция является в значительной степени нишевой, ваши клиенты могут быть разбросаны по разным странам, и, возможно, вам придется (или вы захотите) обслуживать обширную территорию. Даже если вы планируете сосредоточиться на внутреннем рынке, вам необходимо понимать, как вы будете обслуживать международных клиентов, которые обратятся к вам через Интернет. Сегодня успешные компании, выбирая целевой рынок, по крайней мере оценивают возможности глобального рынка.
- **Конкуренты.** Сегодня внутренний рынок как никогда ранее доступен для конкурентов из других стран. Естественно, какую бы продукцию, включая самую обыденную, вы ни продавали, мы можете обнаружить, что конкурируете с международными онлайн-компаниями.
- **Поставщики.** Идет ли речь о сырье для производства/переработки товаров или о запасах готовой продукции, похоже, что



*Прежде всего у вас должна быть страсть. Вы должны не только понять, почему вы занимаетесь бизнесом, почему вы собираетесь быть безумно успешным, но и уметь донести свои воззрения до других людей. Написать бизнес-план с большим количеством симпатичных диаграмм, графиков и научных цитат не так уж сложно. Но если вы не способны правильно преподнести его коллегам, работникам, инвесторам и в конечном счете потребителю, у вас ничего не получится. Вы должны быть пассионарной личностью, которая живет и дышит, засыпает и просыпается с идеей своего бизнеса.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

по крайней мере некоторые из ваших поставщиков будут проживать в других странах. Развивая свою компанию, вы безусловно должны рассматривать возможность привлечения ресурсов для получения сырья и запасов из-за рубежа.

- **Рабочая сила.** Больше нет необходимости в том, чтобы ваш персонал или подрядчики работали с вами в одном и том же офисе, городе и даже в одной и той же стране. Поиск сотрудников — особенно для разработки технологий и производства — за границей может в значительной степени снизить стоимость рабочей силы. Сегодня для компаний обычным делом является поручать многие задания заграничным работникам, и гибкие компании рассматривают некоторые из этих возможностей. Конечно, управление сотрудниками, работающими далеко от головного офиса, сопряжено с серьезными проблемами, и вы должны все это хорошенько обдумать, планируя глобальную деятельность своей компании.
- **Юридические аспекты.** Защищая свою интеллектуальную собственность, стремясь следовать всем необходимым законам и правилам или имея дело с международным налогообложением либо международным финансированием, вам обязательно придется разбираться в юридических аспектах, влияющих на вашу глобальную деятельность.
- **Партнеры.** Если вы хотите расширить ваш бизнес до глобальных масштабов, одним из подходов может быть поиск потенциальных партнеров среди компаний, уже существующих на интересующем вас рынке. Это облегчит ваше вхождение на этот рынок, поможет вам понять местные деловые традиции и практики и лучше обслужить ваш рынок.
- **Социальная ответственность.** Самые лучшие глобальные компании — ответственные граждане мира. Работая в международных масштабах, следите за тем, чтобы всегда действовать в духе социальной ответственности, касается ли это трудовых ресурсов, прав человека, окружающей среды и таких проблем, как взяточничество или коррупция.

## Что вас мотивирует?

### Личное удовлетворение: четыре основные цели

Для небольших компаний, индивидуальных частных предприятий или фирм, в которых основной контроль осуществляют один или два ключевых члена руководства, проблемы личной удовлетворенности нередко становятся центральным элементом долгосрочного успеха. Некоторые предприятия терпят неудачи, а другие попадают в затруднительное положение только потому, что их основатели, владельцы или ключевые менеджеры не определились со своими жела-

ниями или потому, что они не структурировали компанию и собственные обязанности так, чтобы удовлетворить личные потребности и амбиции.

Принимая решения о направлении развития бизнеса, вы должны четко определить и учитывать свои персональные цели. Большинство предпринимателей преследуют четыре основные цели, связанные с контролем, вызовами, креативностью и деньгами.

## Контроль

Степень необходимого вам повседневного контроля влияет на то, насколько крупной может быть ваша компания. Если вы предпочитаете участвовать в принятии каждого делового решения или не желаете делегировать полномочия или делиться властью, ваш бизнес должен быть спланирован так, чтобы он оставался небольшим. Аналогично, если вы стремитесь распоряжаться большей частью своего времени (из-за семьи или личных потребностей), вам больше подходит стабильное малое предприятие.

Руководитель крупной компании должен быть готов к тому, что он будет лишен возможности непосредственно контролировать принятие многих решений и что в этом процессе будут участвовать другие люди. Структурируйте системы отчетности менеджеров так, чтобы гарантировать поступление необходимой информации и наличие рычагов контроля в условиях роста компании и получать личное удовлетворение. Если вы ищете внешнее финансирование, условьтесь о характере контроля, который будут осуществлять инвесторы, и убедитесь, что вас устраивают эти договоренности.

## Вызовы

Если вы начинаете или расширяете бизнес, вы, вероятно, будете принимать на себя основные решения и риски, получая удовольствие от поиска способов устранения проблем или планирования новых дел.

Важно осознать степень своей потребности в новых вызовах и создать позитивные средства ее удовлетворения, особенно тогда, когда первоначальные трудности, связанные с созданием предприятия, преодолены и положение компании достаточно устойчиво. В противном случае вы можете заикнуться на следующих один за другим новых проектах, отвлекающих внимание от основных целей вашей компании. Когда вы планируете, ставьте перед собой цели, которые не только стимулируют вас лично, но и способствуют развитию бизнеса.

## Креативность

Предприниматели хотят оставить свой след в истории. Для них компания не только средство заработать на жизнь, но и способ создать

*Если вы честно выполняете интеллектуальную работу, составление бизнес-плана дисциплинирует мышление. Предположим, вы воспринимаете свою идею как великолепную. Но будьте готовы к тому, что при переводе на язык цифр ваши мечты могут рассеяться как облака.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

нечто несущее на себе отпечаток их индивидуальности. Именно поэтому многие компании носят имена своих основателей.

Креативность проявляется по-разному. Для одних людей она связана с проектированием или созданием новых «вещей»: модельер создает новую линию одежды, программист работает над новой программой, застройщик руководит строительством новых зданий. Для других креативность реализуется в разработке новых методов ведения бизнеса. Креативность проявляется и в процессе поиска новых способов продаж, взаимодействия с клиентами или методов вознаграждения работников.

Если вы стремитесь к реализации креативности, убедитесь в том, что в период роста компании вы продолжаете участвовать в творческом процессе. Необходимо планировать бизнес так, чтобы он был не просто средством получения дохода, но и способом поддержания творческого вдохновения, инструментом, с помощью которого вы вносите свой вклад в развитие общества. Но не стоит делать свою компанию исключительно своим личным делом, особенно если речь идет о крупной организации. Предоставьте возможность участия в процессе созидания и другим людям, прежде всего своим партнерам и ключевым сотрудникам.

## Деньги

Обдумайте влияние на бизнес-план ваших личных финансовых целей. Например, если вы нуждаетесь в существенном текущем доходе, возможно, вам следует найти инвесторов, которые позволят вам получить достаточное количество денег на начальной, неприбыльной стадии развития предприятия. Скорее всего, вам придется согласиться на то, что вы будете делить получаемые доходы с другими людьми или организациями. Следовательно, потенциально ваш бизнес должен быть очень прибыльным, чтобы надлежащим образом вознаградить инвесторов.

Аналогично, если вы стремитесь создать очень крупную компанию и быстро аккумулировать существенные доходы, вы должны будете прибегнуть к услугам внешних инвесторов, способных финансировать быстрое развитие или расширение. Для вас это может означать еще большую потерю контроля над компанией.

С другой стороны, если ваши текущие потребности в получении доходов не слишком велики или ваши общие финансовые цели не страдают излишней амбициозностью, вы, возможно, откажетесь от услуг инвесторов, сделав ставку на постепенное расширение продаж, получение кредитов или открытие кредитной линии. Имейте в виду, что предпринимателю приходится выбирать между разными личными целями: желание большего количества денег часто означает ограничение контроля над бизнесом.

Используя бланк для исследования четырех основных личных целей, проанализируйте свои индивидуальные цели и цели ключевых сотрудников.

## Краткий обзор главы

Успешный бизнес-план не только гарантирует достижение краткосрочных целей. Он способствует повышению жизнеспособности вашего бизнеса в долгосрочной перспективе. В процессе составления плана учитывайте ключевые факторы успеха бизнеса и личной удовлетворенности. Удостоверьтесь в том, что вы имеете понятную и сфокусированную концепцию бизнеса, а границы вашего рынка четко очерчены. Осмыслите основные тенденции развития вашей отрасли в национальном и глобальном масштабах и разработайте процедуры управления, позволяющие быстро реагировать на изменения и дисциплинирующие сотрудников.

## Четыре цели

*Каждый основатель компании или ключевой менеджер маленькой или новой компании должен заполнить бланк. Выясните степень важности всех факторов в каждой области.*

	Чрезвычайно важно	Достаточно важно	Относительно важно	Не важно
<b>КОНТРОЛЬ</b>				
Над своими служебными обязанностями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над собственным временем, часами работы и т. д.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над решениями и директивами компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над товарами/услугами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над другими работниками	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над условиями труда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над влиянием товаров/услуг на общество / природную среду	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над собственным будущим и будущим компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другое: _____				

<b>ВЫЗОВЫ</b>				
Принятие решений на длительную перспективу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Принятие решений в критических ситуациях (тушение пожара)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Решение большого числа проблем одновременно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Постоянное участие в решении новых проблем	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доведение до совершенства решений, товаров или услуг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Организация различных проектов и поддержание сосредоточенности группы на цели	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другое: _____				

<b>КРЕАТИВНОСТЬ</b>				
Определение дизайна или внешнего вида товаров/упаковки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Создание новых товаров или услуг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разработка новых процедур/политики ведения бизнеса	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выявление новых возможностей компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Создание новых материалов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разработка новых методов выполнения рабочих заданий	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другое: _____				

### ДЕНЬГИ

Укажите диапазоны денежных сумм для следующих показателей. Оцените желаемое состояние как стоимость пакета акций или компании в целом.

Потребность в текущих доходах: \_\_\_\_\_ Желаемое состояние через 2-5 лет: \_\_\_\_\_  
 Желаемый доход через 1-2 года: \_\_\_\_\_ Желаемое состояние через 6-10 лет: \_\_\_\_\_  
 Желаемый доход через 2-5 лет: \_\_\_\_\_ Желаемое состояние через 10 лет и более: \_\_\_\_\_

# С чего начать составление бизнес-плана

*Найти простые ответы можно только тогда, когда вы задаете сложные вопросы.*

## Процесс составления бизнес-плана

Предположим, вы пришли к выводу, что вашей компании необходим бизнес-план. У вас неизбежно возникнет вопрос: «С чего начать?» Поскольку план требует детальной информации практически обо всех аспектах бизнеса, включая сведения о состоянии отрасли, рынка, операциях и персонале, процесс его разработки может показаться слишком сложным.

Процесс составления бизнес-плана включает пять основных шагов:

- 1) формулирование основной концепции бизнеса;
- 2) сбор данных относительно реализуемости и особенностей вашей бизнес-модели;
- 3) фокусирование и уточнение концепции на основе собранных данных;
- 4) детальное описание бизнеса;
- 5) составление плана в убедительной форме.

Первый шаг состоит в том, чтобы изложить базисную концепцию бизнеса. В предыдущей главе был представлен бланк, используемый для описания различных составляющих вашего делового предприятия. Если вы работаете в компании со сложившейся производственной деятельностью, у вас может возникнуть искушение пропустить этот шаг. Но если вам необходима стратегия достижения успеха, вы обязаны предварительно исследовать допущения, лежащие в основе предпринимаемых вами усилий.

В этой главе мы сосредоточимся на шагах 2 и 3: сборе и интерпретации необходимых данных. Надежная информация позволяет полу-

*Необходимо подготовить планы действий в непредвиденных обстоятельствах. В них предусматриваются просчеты, разочарования и неудачи. Предполагается, что лидер не делает ошибок. Это не так; принимая решения, мы не можем не ошибаться. Иногда нам просто изменяет удача. Открыто обсуждайте возможность ошибок, чтобы люди были готовы к ним и никогда не падали духом. Расскажите им о своих планах на случай возникновения непредвиденных проблем.*

**Билл Уолш,**  
бывший тренер и президент футбольного клуба «Сан-Франциско форти-найнерс»

чить реалистичную картину того, что происходит в бизнесе, похожем на ваш, а также лучше понять собственную компанию. Затем вы можете оценить концепцию в свете полученной информации и определить новый фокус приложения усилий (используйте бланк в конце главы).

Как только вы собрали достаточный объем информации и вновь оценили свою концепцию бизнеса, начинайте работу над планом. Следуя главам этой книги и заполняя формы для подготовки плана, вы превратите свой бизнес-план в убедительный документ.

Составление плана — в большей степени деловой проект, чем письменное задание. На успех вашего бизнеса может повлиять сам процесс, а не только подготовленный по его результатам документ. В повседневной работе у вас редко бывает время, чтобы обдумать различные проблемы, которые вы анализируете при составлении бизнес-плана. Процесс планирования предоставляет вам редкую возможность лучше узнать, как функционируют ваша компания, рынок и отрасль.

## Сбор информации

Знание — сила. Имея на руках точную информацию, вы примете наилучшие деловые решения, а также проведете более убедительную презентацию бизнес-плана при встрече с банкиром, потенциальным инвестором или руководителем подразделения. Здравомыслящие инвесторы используют бизнес-план не только для ознакомления с новой концепцией бизнеса. С помощью плана они оценивают и знания предпринимателя, и его характер (проявляет ли он должное усердие, необходимое для управления предприятием). Так что выделите себе достаточно времени для выполнения этого домашнего задания. Тщательные исследования позволят избежать включения в план недостоверных сведений — ошибка, которая может помешать получить финансирование, — и принять обоснованные решения.

Если вы плохо знакомы с данной отраслью или с управлением бизнесом, выделите на проведение исследования несколько больше времени и начните его с поиска обзорной информации. Используйте исследовательскую работу как возможность разобраться в ключевых вопросах своей отрасли, а не просто для поиска конкретной информации, необходимой компании.

Сосредоточьтесь на поиске общей информации о каждой из областей, которые вы указали в бланке «Основная концепция бизнеса» (см. главу 1). По мере продвижения поиска концентрируйте внимание на более конкретных вопросах, на информации, необходимой для принятия оперативных и финансовых решений. В главах 4–17 мы рассматриваем способы получения данных, которые вы должны внести в каждый раздел бизнес-плана. В некоторых случаях вам необхо-

димо будет включить в план предположения о возможных источниках такой информации.

## Достаточность информации

С помощью Интернета вы можете относительно легко получить настолько большой объем информации, что почувствуете себя сбитым с толку. И наоборот, вы много раз испытаете разочарование, потому что некоторые важные данные составляют чью-либо собственность и недоступны или продаются довольно дорого. В процессе поиска финансирования трудно определить, какие сведения являются наиболее важными и какой объем информации должен быть включен в план.

Не пытайтесь дойти в своих исследованиях до самой сути вещей; это необязательно или невозможно. Ищите информацию, которая поможет ответить на ключевые вопросы о вашем бизнесе. В то же время ваше исследование должно быть достаточно полным, чтобы убедить вас и читающих ваш план специалистов в том, что ваши ответы опираются на достоверные данные.

Предположим, вы выпускаете куклы для детей и определяете свой целевой рынок как девочек в возрасте от четырех до десяти лет. В своем плане вы должны ответить на вопрос: «Насколько крупным является этот рынок?» Чтобы почерпнуть достоверные сведения, вам, вероятно, придется использовать единственный источник — Бюро переписи населения США. Однако возникают и другие вопросы — например: «Каковы тенденции спроса на кукол?», — которые могут потребовать использования информации из трех или четырех отраслевых источников или проведения маркетингового исследования.

*Многие предприниматели не уделяют внимания финансовой стороне своего хозяйства, и это именно то, что приводит многих из них к краху. Они отводят финансам и бухгалтерии незначительное место.*

**Деймон Доу,**  
управляющий партнер  
в Montage Capital

## Исследование начинается с вопросов

Начните ваше исследование, сформулировав общее утверждение о том, что является основой вашего бизнеса (или части вашего бизнеса). Например, если вы планируете открыть химчистку, оно может звучать следующим образом: «У жителей этого района имеется настоятельная потребность в услугах по химической чистке одежды и других предметов обихода».

Затем составьте список вопросов, которые логически вытекают из этого утверждения, а также способны поставить его под сомнение. Вот некоторые вопросы, которые вы могли бы задать:

- Сколько химчисток обслуживают жителей района в настоящее время?
- Насколько прибыльны работающие в районе химчистки?
- Удовлетворены ли местные жители услугами имеющихся заведений?
- Действительно ли объем спроса превышает мощности уже существующих химчисток?



- Каковы тенденции развития данной сферы услуг в масштабах всей страны?
- Каковы демографические тенденции в этом районе?
- Как районные демографические тенденции связаны с трендами развития данной сферы услуг? Подтверждаются ли ваши выводы статистическими данными?

Еще один пример. Предположим, вы утверждаете: «Предоставление психологических консультаций с помощью Интернета — весьма прибыльное занятие». Вопросы, которые логически следуют из этого утверждения и ставят его под сомнение, могли бы быть следующими:

- Какие компании уже предоставляют подобные услуги?
- Каков размер рынка психологического консультирования в настоящее время?
- На чем основывается утверждение о том, что потребители хотели бы получать консультации с помощью Интернета?
- Какая часть существующего рынка психологического консультирования в соответствии с разумными ожиданиями могла бы перейти на онлайн-консультирование?
- Сколько клиентов, которые в настоящее время не получают консультаций, могли бы обратиться за психологической поддержкой с помощью Интернета?
- Какие ключевые технические проблемы необходимо решить для того, чтобы гарантировать безопасное проведение психологических консультаций в Интернете?
- Какие законы или правила могут повлиять на формы и способы предложения подобных услуг?

Сформулировав список вопросов, приступайте к поиску ответов. Некоторые из них вы найдете на сайтах государственных учреждений и деловых ассоциаций в Интернете. Вы можете обратиться к справочным материалам в библиотеке или центре развития бизнеса, а также связаться с отраслевыми ассоциациями или воспользоваться платными услугами по поиску информации. Чтобы получить некоторые ответы, вы должны будете провести собственное маркетинговое исследование, опросить потенциальных клиентов, поговорить с другими бизнесменами или оценить посещаемость подобных сайтов или близлежащих учреждений.

Начиная составление бизнес-плана, воспользуйтесь бланком «Вопросы для исследования», чтобы записать имеющиеся у вас на данный момент общие вопросы и проблемы, которые вы будете изучать. Вы должны прояснить для себя не только конкретные детали, но и тенденции развития и устойчивые модели.

Количество собранной информации в значительной степени зависит от ваших возможностей — времени и денег. Очевидно, что в процессе планирования крупная корпорация получает гораздо больше информации, чем индивидуальное частное предприятие.

## Правильно организуйте материал

В процессе составления бизнес-плана у вас накопится большой объем информации и множество документов. С самого начала выберите способ организации собранного материала (ваши заметки, идеи, контактная информация).

На компьютере или в бумажном виде создайте отдельные папки для разных тематических областей, соответствующих главам этой книги. В них вы будете хранить информацию, полученную в процессе поиска и исследований. Иначе у вас возникнут проблемы с определением местонахождения сведений, необходимых для подготовки письменного документа. Когда вы собираете информацию, записывайте ее источник и дату; это значительно облегчит проверку данных и определение авторства (в случае возникновения такой необходимости).

Процесс составления бизнес-плана открывает вам возможность познакомиться со многими людьми, которые могут быть очень полезны для вас позже, когда вы будете управлять своим бизнесом. Возможно, вы будете брать интервью у потенциальных клиентов, поставщиков, конкурентов, стратегических партнеров, а также у других представителей данной отрасли. Заведите папку для хранения сведений обо всех этих контактах.

## Источники информации

Если вы в первый раз проводите бизнес-исследование, вас может удивить количество имеющейся информации. Буквально о каждом предприятии и виде деятельности в американском обществе имеются горы статистических данных и научных работ. Вы без труда сможете выяснить, какие блюда приобретают в ресторане быстрого питания, сколько персональных компьютеров было продано в прошлом году и каково вероятное число новых домов, которые будут построены в вашем районе в наступающем году.

Большую часть необходимой общей информации вы сможете получить из официальных источников, деловых публикаций и в торговых ассоциациях. Чтобы найти более конкретную информацию о вашем бизнесе или отрасли, вам, вероятно, придется провести исследование рынка. В отдельных случаях, когда вам не хватает времени для самостоятельного проведения исследования или когда вы занимаетесь бизнесом в новой для вас отрасли или в сфере, в которой данные по большей части составляют чью-либо собственность, вам, вероятно, придется использовать платные источники информации.

Имейте в виду, что контактная информация, особенно адреса сайтов, часто изменяется.

## Вопросы для исследования

*Ориентируясь на приведенные ниже категории, перечислите вопросы, которые вы рассмотрите в каждой области своего бизнеса.*

Отрасль/сектор: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Товары/услуги: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Целевой рынок: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Конкуренция: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Стратегия маркетинга и продаж: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Операции/технологии: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Долгосрочные соображения: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Интернет

Наиболее удобный, легкий и недорогой путь для начала исследования — Интернет. Государственные органы обеспечили обществу интернет-доступ к большинству собранных ими данных. Многие профессиональные или отраслевые исследования или публикации, доступные в режиме реального времени, предоставляются бесплатно или за невысокую плату. В вашем распоряжении также имеются исследовательские сервисы для мгновенного поиска статей, статистических данных, обзоров и т. д.

С помощью Интернета вы легко и быстро получите основную информацию о ваших конкурентах, потенциальных клиентах, поставщиках и стратегических партнерах. Начните с тщательного просмотра их собственных сайтов. Дополнительную информацию о заинтересовавших вас субъектах вы найдете с помощью поисковых систем.

Газеты и периодические издания, как правило, хранят на своих сайтах архивные номера с полезной информацией. Для получения доступа к некоторым из этих статей может потребоваться небольшая плата.

### Официальные источники и статистические данные

Как налогоплательщик вы уже внесли плату за то, что ваше правительство собирает большое количество информации. Поэтому, пользуясь официальными ресурсами, вы можете получить больше бесплатных данных, чем у частных исследовательских служб или из других источников. Это верно не только для США в целом, но и для большинства штатов и некоторых местных органов власти, а также для многих других стран.

Большая часть собранной американским правительством, а также многими другими государствами статистической информации доступна в Интернете.

### Международные статистические данные

Интернет существенно упростил сбор данных в мировом масштабе. В большинстве развитых и многих развивающихся странах обеспечен интернет-доступ к статистической информации. В свободном доступе размещают свои данные и международные экономические организации.

#### БЮРО ПЕРЕПИСИ НАСЕЛЕНИЯ

[www.census.gov/main/www/stat\\_int.html](http://www.census.gov/main/www/stat_int.html)

На сайте американского Бюро переписи населения есть ссылки на статистические сайты различных стран мира.

*Для начала, я разговаривала с людьми. Ходила по магазинам, чтобы познакомиться с товарным ассортиментом. Я зашла в Fancy Food Show и посмотрела на продукты, схожие с теми, которые я собиралась предложить потребителям. Я позвонила в городской отдел здравоохранения и взяла адреса домовых кухонь, чтобы поговорить с людьми, которые производили продукты питания. Там я получила массу информации о том, что мне потребуется, а также советы об использовании производственного оборудования.*

**Дебора Маллис,**  
предприниматель

**ВСЕМИРНЫЙ БАНК**

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Эта международная организация собирает данные по всему миру. Она бесплатно предоставляет информацию по различным темам и странам, ссылки на онлайн-базы данных, а также публикации собственных экономических отчетов.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДЕПАРТАМЕНТ США**

[www.state.gov/r/pa/ei/bgn/](http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/)

Государственный департамент США располагает справочной информацией практически обо всех странах мира. Она включает в себя статистические данные и краткие обзоры экономики каждой страны, а также полезные ссылки.

**МЕЖДУНАРОДНАЯ БАЗА ДАННЫХ**

[www.census.gov/ipc/www/idbnew.html](http://www.census.gov/ipc/www/idbnew.html)

Международная база данных содержит статистические таблицы с демографическими и социально-экономическими данными по более чем 200 странам и областям мира.

**Неправительственные бесплатные интернет-ресурсы \***

Используйте поисковые системы, такие как Google ([www.google.com](http://www.google.com)), и онлайн-справочники, такие как Yahoo ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)). Обращение к этим службам позволяет найти информацию по интересующим вас темам.

Вы можете также найти информацию о различных отраслях промышленности, тенденциях и компаниях из периодических изданий, которые могут взимать плату за архивированные материалы. Вот лишь некоторые из этих источников.

**WALL STREET JOURNAL**

[www.wsj.com](http://www.wsj.com)

**BUSINESS WEEK**

[www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)

**RED HERRING**

[www.redherring.com](http://www.redherring.com)

**ECONOMIST**

[www.economist.com](http://www.economist.com)

**FORBES**

[www.forbes.ru](http://www.forbes.ru)

**«ЭКСПЕРТ»**

[www.expert.ru](http://www.expert.ru)

---

\* Для российского издания список адаптирован научными редакторами.

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»**

sf-online.ru

**«ВЕДОМОСТИ»**

<http://www.vedomosti.ru>

## Платные ресурсы Интернета

Некоторые из сайтов предлагают часть информации бесплатно, а более подробные данные предоставляются ими, как правило, за умеренную плату.

**LEXISNEXIS**

[www.lexisnexis.com](http://www.lexisnexis.com)

Эта служба предоставляет массу данных. Мы рекомендовали бы именно здесь начинать поиск платной информации. Сайт весьма полезен исследователям, так как предлагает всестороннюю информацию о компаниях, странах, финансах, демографии, маркетинговых исследованиях и отчеты по различным отраслям. LexisNexis предлагает доступ к сотням баз данных, тысячам публикаций по всему миру, общественные архивы и протоколы заседаний законодательных органов, данные о компаниях и руководителях и т. д. Оплата за доступ к базе данных LexisNexis возможна за каждую статью, день, неделю или по абонементу.

*Вы должны оперировать числами. Задавая вопрос, я ожидаю получить конкретный ответ. Если вы говорите, что собираетесь продавать ботинки людям с очень широкой ногой, предполагается, что вы должны четко представлять себе количество своих потенциальных потребителей.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

## Традиционные исследовательские ресурсы

Предположим, вы начали свое исследование в Интернете, но обнаружили, что некоторые необходимые вам данные недоступны или слишком дороги. Дополнительную информацию можно найти в ряде традиционных источников.

### Библиотеки

Многие публичные и университетские библиотеки США подписываются на получение платных исследовательских интернет-услуг и/или приобретают дорогие статистические научные публикации. Посетив библиотеку, вы можете получить эти данные бесплатно. Выберите самую крупную, удобную для вас библиотеку. Чем больше «книжное хранилище», тем вероятнее, что она подписывается на платные услуги или приобретает научные публикации. Возможно, вам следует встретиться с сотрудниками библиотеки близлежащего университета. Многие университеты собирают статистические данные о региональных экономических показателях.

Спросите библиотекаря, есть ли в этой библиотеке доступ к какой-либо из платных онлайн-услуг, например LexisNexis.

## Центры по развитию малого бизнеса

Во многих городах функционируют центры по развитию малого бизнеса, оказывающие предпринимателям информационную поддержку и другую помощь. В большинстве центров есть собственные библиотеки со справочными материалами, а их сотрудники могут рекомендовать вам необходимые для разработки бизнес-плана источники. Возможно, вам окажут помощь в поиске местных ресурсов для вашего бизнеса или пригласят к участию в семинарах по предпринимательству и развитию деловых навыков.

## Торговые и промышленные ассоциации\*

В США количество торговых и промышленных ассоциаций превышает 35 000. Как правило, они являются наилучшим источником текущих данных об отраслях. Многие из них проводят опросы, отслеживают изменения рыночных цен и публикуют научные статьи на отраслевые темы. В вашей отрасли почти наверняка существует по крайней мере одна такая ассоциация.

Отраслевые выставки (съезды, демонстрации и т. д.) — замечательный источник информации и данных о состоянии рынка. За короткое время в одном и том же месте вы можете определить потенциальных конкурентов, клиентов и поставщиков. На семинарах, проводимых в рамках специализированных выставок, вы узнаете о ключевых тенденциях и проблемах в вашей отрасли. Как правило, крупные отраслевые торговые выставки проводятся по крайней мере один раз в год. Свяжитесь со своей ассоциацией, чтобы выяснить расписание выставок и как вы могли бы получить аккредитацию для их посещения. Группы компаний, представляющих некоторые отрасли, проводят региональные или местные торговые выставки, а также общенациональные съезды.

Чтобы найти свою отраслевую ассоциацию, вам помимо используемых в Интернете поисковых систем, возможно, пригодятся следующие источники.

### PLANNING SHOP

[www.PlanningShop.com/associations](http://www.PlanningShop.com/associations)

Издательство Planning Shop, выпустившее в свет оригинал этой книги, публикует на своем веб-сайте список крупнейших торговых ассоциаций.

### ЭНЦИКЛОПЕДИЯ АССОЦИАЦИЙ GALE'S

Издание содержит информацию более чем о 135 000 организаций во всем мире. Вы сможете найти его в хорошей библиотеке.

\* Аналог этих организаций в России — торгово-промышленные палаты. — Прим. науч. ред.

**ПУБЛИЧНАЯ БИБЛИОТЕКА ИНТЕРНЕТА —  
СЕТЕВАЯ АССОЦИАЦИЯ**

[www.ipl.org/div/aon/](http://www.ipl.org/div/aon/)

Публичная библиотека Интернета представляет собой поддерживаемый Мичиганским университетом ценный ресурс. На этом хорошо организованном сайте в дополнение к справочнику по ассоциациям вы найдете массу другой полезной деловой информации.

**TSNN.COM**

[www.tsnn.com](http://www.tsnn.com)

База данных содержит сведения о более чем 15 000 отраслевых выставок в разных странах мира.

**Перечень российских источников\*****Статистические данные  
и порталы государственных органов****МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

[www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)

**ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПОРТАЛ МАЛОГО  
И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

[www.smb.gov.ru](http://www.smb.gov.ru)

**ПОРТАЛ С ОТВЕТАМИ НА ВОПРОСЫ,  
СЕРВИСАМИ, ШКОЛОЙ И НОВОСТЯМИ  
ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ**

[www.DaSreda.ru](http://www.DaSreda.ru)

**ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТАТИСТИКИ**

[www.gks.ru](http://www.gks.ru)

**МОССТАТ.RU — ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ  
ОФИЦИАЛЬНОЙ СТАТИСТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ  
ПО ПРЕДПРИЯТИЯМ МОСКВЫ И РОССИИ**

[www.mosstat.ru](http://www.mosstat.ru)

**ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ ОРГАН ФЕДЕРАЛЬНОЙ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ СТАТИСТИКИ  
ПО МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

[www.msko.fsgs.ru](http://www.msko.fsgs.ru)

\* Подготовлен специально для русского издания научными редакторами из компании Expert Systems.



**ФЕДЕРАЛЬНАЯ ТАМОЖЕННАЯ СЛУЖБА**

[www.customs.ru](http://www.customs.ru)

**ДЕПАРТАМЕНТ ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ МАЛОГО  
И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ГОРОДА МОСКВЫ**

[www.dmpmos.ru](http://www.dmpmos.ru)

**БАЗЫ НОРМАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИИ**

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

**БАЗА НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ**

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

**ИНФОРМАЦИЯ О ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЕ РФ**

[www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

Ресурс предоставляет сведения по ставке рефинансирования, информацию по государственным ценным бумагам.

**База информации  
по бухгалтерскому учету**

**ВСЕ О БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ**

[www.klerk.ru](http://www.klerk.ru)

**СИСТЕМА МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ЦЕНТРОВ**

[www.marketcenter.ru](http://www.marketcenter.ru)

**САЙТЫ И ОФИЦИАЛЬНЫЕ ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛЫ  
МИНИСТЕРСТВ, НАПРИМЕР МИНИСТЕРСТВА  
СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

[www.mcx.ru](http://www.mcx.ru)

**СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО АНАЛИЗА РЫНКОВ  
И КОМПАНИЙ СПАРК**

[www.spark.interfax.ru](http://www.spark.interfax.ru)

**ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ»**

[www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)

**ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ «ЦЕНТР МАРКЕТИНГА  
И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ» ПРИ РОССИЙСКОМ СОЮЗЕ  
ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ**

[www.rspp.org](http://www.rspp.org)

**ПОРТАЛ О МАРКЕТИНГЕ С ОБЗОРАМИ ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ**

[www.advertology.ru](http://www.advertology.ru)

## НП «ГИЛЬДИЯ МАРКЕТОЛОГОВ»

[www.marketologi.ru](http://www.marketologi.ru)

## ГОТОВЫЕ ОБЗОРЫ И ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

[www.businessstat.ru](http://www.businessstat.ru)

## БАЗА МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

[www.marketingbase.ru](http://www.marketingbase.ru)

## Платные исследовательские услуги

В некоторых случаях для получения данных вам придется обратиться к услугам частных исследовательских фирм. Последние специализируются на сборе информации (иногда из конфиденциальных источников), предоставляют более детализированные оценки конкурентов и продаж и проводят исследования рынка. Услуги всех этих фирм относительно дороги. Обычно к ним обращаются только в случаях нехватки времени, при реализации крупных или затратных проектов или в случае информационного дефицита (сведения составляют чью-либо собственность или вообще отсутствуют).

В своей отраслевой ассоциации вы можете получить информацию об исследовательских компаниях, специализирующихся на обслуживании компаний отрасли. Каждая фирма предоставляет различные услуги, и цены на них варьируются в широком диапазоне. Иногда у этих фирм имеются отчеты или обзоры, подготовленные для частных корпоративных клиентов, которые по прошествии некоторого времени предлагаются широкой публике. Такие отчеты могут быть хорошим источником информации и стоящей покупкой.

## История вашей компании: финансовые результаты

Если ваша фирма работает на рынке относительно давно, вам потребуются данные о своей компании за длительный период времени. В частности, возникает необходимость в изучении внутренних финансовых отчетов. Ниже указана часть финансовой информации, которую вы, возможно, должны будете разыскать:

- отчеты о продажах, разбитые по товарным линиям, периоду времени, магазинам, районам или продавцам;
- динамика себестоимости реализованной продукции;
- структура накладных расходов;
- рентабельность по товарным линиям;
- отклонения фактических показателей от бюджетных прогнозов.

*Мы провели дегустации наших продуктов везде, где планировали со временем продавать ее: в гостиницах и ресторанах. Нам необходимо было выявить потребности потенциальных покупателей, и мы потратили массу времени на разговоры с ними. Мы проводили дегустации в универсамах, на вечеринках, на соревнованиях по поло. Мы наблюдали за физической реакцией людей и записывали их высказывания. Первые пару лет мы много раз изменяли товары в соответствии с пожеланиями потребителей. Вы должны быть готовы к радикальным изменениям.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель Ariel Vineyards

Если для сбора этой информации вам потребуется значительное время, измените систему отчетности компании, чтобы в будущем вы без каких-либо проблем получали доступ к данным, необходимым для адекватного планирования.

Если вы уже разрабатывали бизнес-планы или ставили перед собой деловые цели в прошлом, вы должны проанализировать успешность бизнеса с точки зрения решения поставленных задач. Возможно, вы постоянно не выполняли (перевыполняли) свои планы? На всех ли этапах достижения целей вы укладывались в первоначально запланированные сроки? (См. также специальный бланк в главе 15.)

## Как провести исследование рынка

Часть наиболее важной информации вы не сможете найти ни в одном из опубликованных источников. Имеются в виду специфические для вашего рынка или нового товара сведения. Чтобы получить это данные, вы должны будете провести собственное исследование. Для большинства видов бизнеса, даже для очень крупных предприятий, это исследование не должно быть чрезмерно дорогим или трудоемким.

### Простейший метод — личное наблюдение

Один из основных способов сбора информации, а также один из самых простых — персональное наблюдение. Отслеживая события или поведение людей из других компаний, лично делая покупки, вы получаете возможность осознать факторы, влияющие на ваш бизнес. Вы можете наблюдать схему автомобильного и пешеходного движения около выбранного места, поведение покупателей в магазинах, подобных вашему, или в процессе приобретения похожих товаров, а также методы рекламы или продвижения товаров и услуг конкурентами. Персональное наблюдение — важный инструмент процесса планирования, который может быть использован как в крупном, так и в малом бизнесе.

### Интервьюирование может быть структурированным или неформальным

Второй основной метод исследования рынка — интервьюирование. Поскольку объем сведений, который вы можете собрать путем личных наблюдений, ограничен, а информация окрашена вашими личными впечатлениями, вы должны поговорить с возможно большим количеством людей, способных поделиться с вами данными, имеющими отношение к вашему бизнесу.

Некоторые из этих интервью могут быть в значительной мере структурированными. Например, вы могли бы договориться с человеком, у которого хотите взять интервью, и подготовить список

вопросов. В других случаях, например когда вы заходите в магазин конкурента «поболтать» с продавцом, ваши вопросы должны носить внешне случайный характер.

## **Опросы помогают выявить рыночные тенденции**

Если вы решите, что вам требуется информация от большого количества людей, вы можете провести опрос по телефону, рассылая анкеты по почте или в Интернете. Опросы позволяют выявить тенденции развития рынка. Особенно они полезны в тех случаях, когда вам необходимо оценить потребности и желания покупателей. Вы можете провести личные опросы, посетив соответствующее место и взяв там интервью у респондентов. Разработайте анкету, затрагивающую наиболее важные для вас моменты. Список вопросов должен быть не слишком длинным, иначе люди откажутся участвовать в опросе. Хорошо известно, что опросы по почте отличаются низкими показателями отклика. Поэтому, если вы проводите подобное анкетирование, предложите респондентам какие-нибудь стимулы (например, скидки или подарки).

## **Фокус-группы — источник объективных мнений**

Популярной формой исследования рынка являются фокус-группы — небольшие группы людей, собравшихся для подробного обсуждения товара, делового предприятия или услуги. Например, если вам необходимо изучить и оценить новую модель кроссовок, вы имеете возможность собрать группу профессиональных спортсменов или любителей бега. Обычно участники фокус-группы получают небольшое вознаграждение.

Фирмы, специализирующиеся на проведении исследований рынка, формируют фокус-группы в интересах компаний-клиентов. Участники таких групп проводят совместное обсуждение проблем в помещениях с односторонним зеркальным стеклом, что позволяет заинтересованным в результатах предпринимателям наблюдать за происходящим. Однако если вы не имеете в своем распоряжении средств, позволяющих обратиться к услугам исследовательской фирмы, вы можете сформировать собственную фокус-группу (например, из числа потенциальных потребителей). Постарайтесь, чтобы в нее вошли незнакомые вам лично люди.

## **Доступные источники для исследования рынка**

Ниже перечислены источники, которые вы можете использовать при проведении исследования рынка:

- потенциальные потребители — как конечные пользователи, так и покупатели или дистрибьюторы (если вы заняты в оптовой торговле);
- потенциальные поставщики;

- предприятия, расположенные в географической близости или имеющие сходные товарные линии;
- оперирующие в других регионах схожие бизнесы и предприятия вашей отрасли;
- банки, агенты по торговле недвижимостью, университеты, местные или региональные торговые палаты, торговые группы или другие организации и специалисты, изучающие местную экономику;
- ваши конкуренты;
- группы предпринимателей.

Поставщики, дистрибьюторы и независимые агенты по продаже товаров способны, не нарушая конфиденциальности, поделиться с вами разнообразной информацией о тенденциях развития отрасли и действиях ваших конкурентов. Они ориентируются в сложившейся на рынке ситуации и в спросе на товары и услуги.

## Учитесь у других предпринимателей

Как правило, предприниматели, занятые в связанных с вашим бизнесом компаниях, хорошо ориентируются во внешних условиях, оказывающих влияние на коммерческую деятельность. Например, если вы предполагаете поместить магазин в торговом центре, менеджеры других заведений могут поделиться с вами основанными на их практическом опыте сведениями о посещаемости, периодах затишья и демографических данных покупателей.

Пробуйте поговорить с людьми, которые заняты в той же самой отрасли или бизнесе, но в другом городе; это превосходный источник информации. Например, если вы открываете компанию по ремонту компьютерной техники в Сан-Антонио (Техас), вы могли бы договориться о встрече с представителями подобной компании в Хьюстоне (крупнейший город штата). Поскольку вы не конкурируете с хьюстонскими фирмами, «коллеги» по бизнесу могут поделиться с вами информацией не только о маркетинге, но и о торговых операциях и финансовых предположениях.

Крупные банки и университеты часто предоставляют информацию об общем состоянии местной экономики и конкретных отраслях. Это хороший и довольно надежный источник прогнозов будущего роста. Не забудьте об агентах по торговле недвижимостью. Они часто располагают самой свежей информацией о тенденциях развития рынка в данном районе.

*Нечто действительно новое далеко не всегда находит отражения в тенденциях.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель Ariel Vineyards

## Поговорите с конкурентами

Иногда вы можете даже поговорить со своими конкурентами. Во многих отраслях и профессиях, а также когда рынок предъявляет неудовлетворенный спрос, конкуренты готовы поделиться информацией

даже с соперниками. В других случаях вы можете использовать косвенные способы установления контактов с конкурентами (через отраслевые ассоциации, торговые палаты и т. д.).

Имея дело с конкурентами, будьте особенно осторожными, не применяйте незаконные или неэтичные методы. Вопрос не только в честности. Вы были бы очень удивлены тем, какие неудобства могут создать для вас подобные действия впоследствии. Сегодняшний конкурент однажды может стать источником рекомендаций, стратегическим партнером или, возможно, владельцем вашей компании (в случаях осуществления слияния или поглощения).

## Получение помощи

Многие реалистично мыслящие предприниматели осознают, что они нуждаются в помощи при проведении исследования, а также при разработке и составлении бизнес-плана. Возможно, вы тоже нуждаетесь в такой поддержке. К счастью, вы можете обратиться за помощью к самым разным источникам.

Прежде всего можно воспользоваться одним из бесплатных или относительно недорогих источников поддержки. Во многих городах США действуют центры по развитию малого бизнеса. Свою помощь вам могут предложить служба отставных администраторов, центры экономического развития для предприятий, которыми владеют представители меньшинств или женщины, или местные агентства экономического развития. Многие университеты предлагают ориентированные на предпринимателей дневные или вечерние курсы повышения квалификации\*.

Одним из наиболее ценных источников помощи являются местные организации предпринимателей или группы поддержки бизнеса. Объединения предпринимателей проводят семинары по планированию или предлагают «специальные группы по интересам» в конкретной отрасли или предметной области.

И наконец, те, кто нуждается в индивидуальной помощи, имеют возможность обратиться к платному консультанту.

## Оценка собранных данных

Как только вы начнете собирать информацию, вы столкнетесь с проблемой обработки данных. Предлагаем вам несколько полезных советов.

\* В РФ во многих регионах и муниципалитетах уже работают центры развития предпринимательства, создаваемые профильными департаментами поддержки предпринимательства. Такие центры создают в Сбербанке; в вузах осуществляются специальные программы профессиональной переподготовки; также такое обучение, например в Москве, финансирует Департамент науки, промышленной политики и предпринимательства; существуют отдельные программы для молодых предпринимателей по линии Федерального агентства по делам молодежи. — Прим. науч. ред.

- Используйте самые свежие данные из имеющихся; нередко на сайтах информация публикуется со значительной задержкой во времени. Очевидно, что за пару лет в отрасли многое может измениться.
- По возможности всегда применяйте натуральные, а не стоимостные показатели. Инфляция приводит к тому, что при использовании данных в денежной форме вы можете получить искаженную картину действительности.
- Применяйте наиболее надежные источники информации. Как правило, чем больше размеры рассматриваемой в исследовании выборки или чем большим уважением пользуется организация, проводящая исследование, тем большее доверие вызывают используемые вами показатели.
- Делая выводы, объединяйте полученные из разных источников данные. Предварительно убедитесь в том, что сведения относятся к одному и тому же периоду времени и носят последовательный характер; небольшие колебания могут привести к значительным искажениям общей картины.
- Используйте наиболее консервативные оценки. Естественно, что у вас возникнет соблазн нарисовать яркую картину действительности. Однако в этом случае вы рискуете принять ошибочные деловые решения.

## Экспресс-оценка реализуемости

Вы завершили первоначальное исследование. Прежде чем приступить к работе над конкретными частями вашего плана, стоит вновь рассмотреть вашу бизнес-концепцию, чтобы понять, насколько она осуществима. Конечно, на этой ранней стадии у вас нет всей информации, достаточной для того, чтобы узнать, сможете ли вы полностью реализовать свой бизнес-план или даже сколько денег вам может принести ваш бизнес. Пока вы еще не провели финансовый анализ, так что вам неизвестны ни ваши будущие затраты, ни доходы. Именно поэтому вам необходим полный бизнес-план.

Тем не менее анализ реализуемости — это шанс облечь в плоть вашу первоначальную бизнес-идею; увидеть, что уже есть, чтобы добиться успеха, а чего еще нет; быстро оценить, сможете ли вы довести начатое до конца. Перед тем как развить в глубину специфические части вашего бизнес-плана, потратьте время на анализ его реализуемости — и выявите возможные препятствия, с которыми вы столкнетесь.

Проведение анализа реализуемости откроет вам глаза, позволит задать самому себе ряд непростых вопросов, а потом увидеть, нуждается ли ваша первоначальная идея в корректировке, иной направленности или кардинальной перемене (а может быть, и в том, чтобы

быть отвергнутой. Лучше отбросить неработоспособную идею как можно раньше и переключиться на свои другие, возможно, более успешные идеи).

Чем анализ реализуемости отличается от бизнес-плана? Подумайте о развитии и планировании своего бизнеса как о процессах, предполагающих несколько элементов.

1. **Видение.** Создание и формулирование бизнес-идеи и бизнес-концепции.
2. **Анализ реализуемости.** Критическое рассмотрение вашей концепции, выявление компонентов, делающих ее легко реализуемой, определение самых серьезных барьеров, которые могут вам встретиться на пути к успеху.
3. **Бизнес-план.** Подробное изложение вашей бизнес-стратегии; описание того, как вы собираетесь воплотить в жизнь ваше видение; разработка основных компонентов вашего бизнеса; составление детального финансового прогноза.
4. **Маркетинговый/технологический план; план работы.** Подробное описание и составление бюджета для внутренней деятельности — того, как вы будете вести свой бизнес день за днем.

Насколько сложен ваш анализ реализуемости, будет отчасти зависеть от того, насколько необычна ваша идея или насколько трудно войти на ваш рынок. Чем более новаторская ваша идея или чем менее проверены ваши каналы маркетинга и продаж, тем больше исследований вам придется провести, чтобы понять, что у вас уже есть необходимые строительные блоки или что вам еще только предстоит создать их.

Давайте представим, что у вас есть идея нового продукта — вкусные обеды в саморазогревающихся упаковках — и вы планируете продавать их авиапассажирам, чтобы те приносили их с собой на борт и питались горячей пищей в полете. Есть множество вещей, которые вы можете быстро проанализировать для того, чтобы определить, осуществима ли эта идея. Существуют ли уже такие упаковки, и насколько они проверены? Позволят ли авиакомпания пронести такие предметы на борт? Во сколько вам обойдется приобретение места в аэропорту для продажи своей продукции? И еще более существенный вопрос: захотят ли авиапассажиры приобрести это?

Но если вы делаете что-то более проверенное — например, открываете итальянский ресторан на улице, где уже есть не одно заведение общественного питания, — ваш анализ реализуемости будет гораздо проще. Есть ли подходящее место на этой улице? Не слишком ли высока рента, чтобы получать прибыль? Есть ли у вас лично опыт в ресторанном бизнесе, который позволит вам добиться успеха в этот раз? Можете ли вы найти хорошего итальянского повара?

Любой анализ реализуемости начинайте с оценки себя. Вы действительно подходите для того, чтобы заниматься бизнесом? Вы сами



обладаете знаниями и умениями, чтобы тянуть эту лямку? Вы способны собрать эффективную команду?

Анализ реализуемости — это только первый шаг к вашему бизнес-плану, а также к вашим другим вопросам и исследованиям. Вы должны постоянно ставить под сомнение свои предположения. Именно тот предприниматель скорее всего добьется успеха, который особо стремится задавать себе трудные вопросы.

Бланк «Анализ реализуемости», представленный ниже, поможет вам оценить вашу основополагающую бизнес-концепцию. Обязательно заполните его после того, как завершите ваши первые исследования.

## Краткий обзор главы

Процесс составления бизнес-плана открывает вам замечательную возможность более глубоко понять свой бизнес, рынок и отрасль. Имейте в виду, что этот процесс является составной частью предпринимательской деятельности, а не просто письменным заданием, и сам этот процесс — а не документ, который вы впоследствии представите, — способен позитивно повлиять на успех вашего дела.

После завершения вашего исследования, но перед тем как начать разрабатывать ваш бизнес-план в глубину, не пожалейте времени и проведите анализ реализуемости в отношении своей концепции. Это сэкономит вам время и поможет лучше понимать, какие препятствия могут встретиться вам на пути.

## Анализ реализуемости

*Заполните этот бланк после проведения первоначального исследования. Это позволит вам определить, какие из аспектов вашего бизнеса являются его наиболее сильными сторонами, а какие могут быть чреватые серьезными проблемами. Оцените каждую область по шкале от 1 до 10 баллов (1 — «совсем нет», 10 — «целиком и полностью»). Чем выше сумма баллов в каждой области, тем меньше риска для вас. Области с низкой оценкой могут усложнить развитие вашего бизнеса и в конечном итоге помешать вашему успеху. Вам потребуется больше времени на работу над этими областями при создании вашего бизнес-плана.*

### ВАША ОТРАСЛЬ

- Экономически здорова.
- Новая, расширяющаяся или заметно растущая.
- В ней действует большое число конкурентов, а не несколько укоренившихся больших компаний.
- Способна выстоять в период спада в экономическом цикле.
- В ней прогнозируется значительный рост в ближайшем будущем.

### ВАША ПРОДУКЦИЯ/УСЛУГА

- Проверена и не уникальна.
- На нее уже есть спрос.
- Если она уникальна, существуют серьезные барьеры, которые помешают другим конкурировать с вами.
- Разрабатывается в настоящее время или может быть разработана в ближайшем будущем.
- Для ее производства имеется доступный источник поставок сырья или оборудования.
- Может быть произведена с затратами, значительно более низкими, чем будущая продажная цена.
- Новым потребителям будет не сложно перейти на нее — с точки зрения затрат или времени.
- Является расходным материалом — т.е. потребители будут использовать эту продукцию или услугу многократно.

### ВАШ РЫНОК

- Очевидным образом идентифицируемый.
- Достаточно крупный, чтобы быть способным поддержать ваш бизнес.
- Достаточно мелкий, чтобы его можно было бы охватить.
- Уже продемонстрировал заинтересованность в вашем товаре или услуге.
- Растет.
- На нем прогнозируется значительный рост в ближайшем будущем.
- Имеет каналы сбыта для продаж вашим потребителям.

### КОНКУРЕНТЫ

- Существуют.
- Легко выявляются.
- Имеют доли на рынке, которые распределены, при этом преобладания нескольких крупных компаний не отмечено.
- Не имеют достаточно больших финансовых возможностей, чтобы вытеснить вас с рынка.

## Анализ реализуемости (окончание)

### ВАША ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- Не предполагает существенных первоначальных капиталовложений.
- Не требует покупки существенных дорогостоящих запасов.
- Не требует применения новых или непроверенных технологий.
- Не зависит от одного или двух поставщиков или дистрибьюторов.
- Не чревата необычными производственными или операционными проблемами.
- Обеспечена уже имеющимся источником рабочей силы.
- Не требует дорогой страховки и не влечет значительной ответственности.

### ВАШИ ЛИДЕРСКИЕ СПОСОБНОСТИ

- Вы уже основывали компанию или руководили компанией ранее.
- Вы обучались предпринимательскому делу и/или деловому администрированию.
- У вас уже есть опыт работы в данной отрасли.
- Вы готовы принимать предложения и рекомендации от других.
- Вы способны быть гибким и менять курс, если этого потребует ситуация.
- У вас есть опыт руководства командой.
- Другие обычно видят в вас лидера.
- Вы лично способны развивать вашу продукцию или услуги.
- Вы лично способны и хотите заниматься продажами.
- У вас хорошая кредитная история.

### ВАШ РУКОВОДЯЩИЙ СОСТАВ

- Вы выявили и/или привлекли тех, кто способен развивать вашу продукцию или услугу.
- Вы выявили и/или привлекли тех, кто умеет заниматься продажами.
- Вы выявили и/или привлекли тех, кто может стать частью вашей команды.
- Члены вашей команды уже работали в данной отрасли.

### ФИНАНСОВАЯ/БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

- Вы будете в состоянии финансировать все расходы на запуск бизнеса и получать прибыль без привлечения внешнего фондирования.
- Налицо источники финансирования (бизнес-ангелы, венчурные предприниматели), которые активно вкладывают средства в вашу компанию.
- Ваш бизнес не предполагает высоких первоначальных затрат.
- Ваш бизнес не требует высоких ежегодных операционных расходов.
- Ваш бизнес будет в состоянии приносить доход не позднее чем через 12 первых месяцев.
- Вы можете прогнозировать продолжительный значительный рост в течение по крайней мере трех лет.
- Вразумительная проверенная бизнес-модель того, какую цену вы будете запрашивать с потребителей вашей продукции или услуги, уже существует.

# Как сделать бизнес-план убедительным

*Люди не любят читать.*

## Пять решающих минут

Бизнесмены ценят время. Они редко имеют возможность уделить некоему вопросу внимание, которого он, казалось бы, заслуживает. Данное утверждение особенно верно для банкиров, венчурных инвесторов и других инвесторов, которые просто завалены бизнес-планами и предложениями. Например, в течение года типичный венчурный инвестор рассматривает более 1000 бизнес-планов.

Вы можете потратить на подготовку бизнес-плана пять месяцев, а инвестор или кредитор отклоняют его менее чем через пять минут после того, как ваши материалы попадают им в руки. Ваша главная задача — произвести положительное впечатление в решающие первые пять минут. Более подробно бизнес-план будет проанализирован только после того, как он произведет положительное впечатление в процессе беглого просмотра.

Наиболее важные аспекты вашего плана должны быть очевидны даже для самого невнимательного читателя. Даже если план предназначен только для внутреннего пользования в компании, он будет более эффективным, если вы представите его в убедительной, ясной форме. Делая акцент на определенных фактах, целях и выводах, вы сделаете план более легким для восприятия, более эффективным как рабочий документ. Следовательно, повышается и вероятность того, что ваши усилия не пропадут даром.

Начиная составление бизнес-плана, помните о том, какую информацию, статистические данные и рисунки ожидают увидеть читатели и что позволит вашему плану произвести наилучшее впечатление.

*Сначала я читаю первые два параграфа из резюме. Предприниматели имеют право на эту привилегию. Но если они не способны сформулировать суть дела в паре параграфов — если чтение не увлечет меня, — предприниматели вряд ли смогут заинтересовать в своем товаре 5 млн потребителей. Для того чтобы принять решение о том, представляет ли интерес данное предприятие, мне достаточно пяти минут.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

*Конечно, впервые просматривая бизнес-план, я не читаю его от первой до последней страницы. Я перескакиваю с раздела на раздел, уделяя основное внимание резюме. Мне не нужно десять причин для отклонения плана — достаточно одной. После резюме я рассматриваю аспекты, которые показались мне наиболее слабыми. Если я не могу найти решение проблемы, зачем мне читать все остальное?*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

Когда настанет время придать бизнес-плану окончательную форму, вся необходимая информация должна быть у вас под рукой.

## Как читают ваш бизнес-план

При оценке бизнес-плана опытные специалисты, как правило, в течение первых пяти минут уделяют основное внимание, во-первых, резюме; во-вторых, финансам; в-третьих, разделу «Организационный план»; затем — условиям выхода из бизнеса и/или условиям сделки.

## Часто задаваемые вопросы

Менеджеры, принимающие решение о целесообразности финансирования, ищут в бизнес-плане ответы на следующие вопросы:

- Насколько серьезно проработана бизнес-идея?
- Достаточно ли крупным является рынок товара или услуги?
- Действительно ли финансовые прогнозы разумны, реалистичны и соответствуют принципам финансирования инвестора или кредитора?
- Достаточно ли опытен и квалифицирован ключевой управленческий персонал, о котором упоминается в плане?
- Возможно ли составить четкое представление о том, как инвесторы или кредиторы возвратят свои деньги?

В течение первых пяти минут чтения бизнес-плана специалисты должны почувствовать, что на все эти вопросы могут быть получены благоприятные ответы.

## Стимулирование интереса читателя

Три раздела — «Резюме», «Финансы» и «Организационный план» — должны вызвать интерес и вселить в читателя уверенность в том, что ему следует ознакомиться и с другими разделами вашего плана. Возможно, вы превосходно описали, как будет работать ваша компания. Однако если специалиста не привлекли разделы «Резюме» и «Финансы», его вряд ли заинтересуют ваши идеи об операционной деятельности.

Некоторые венчурные и другие инвесторы имеют определенные области интересов или известны тем, что придают одним аспектам плана большее значение, чем другим. Если вы располагаете такой информацией, необходимо выдвинуть на первый план те области, которые согласуются с принципами финансирования конкретного инвестора. Обычно это делается в резюме и в сопроводительном письме.

Например, если вы знаете, что венчурный фонд специализируется на финансировании проектов в области новых технологий, ука-

жите все патенты, которые вы защитили, и подчеркните те аспекты деятельности вашей компании, которые представляют инновационные технологические тенденции. Или если вам известно, что один из членов управленческой команды (член совета директоров) пользуется уважением конкретного инвестора, возможно, вам следует перенести раздел «Управление» ближе к началу резюме.

Вы можете адаптировать порядок изложения в резюме и даже весь бизнес-план к потребностям конкретных получателей. Дополнительную информацию о том, как исследовать предполагаемые источники финансирования и подготовить соответствующий бизнес-план, вы найдете в главах 18 и 19.

## Используйте точные данные

Худшее, что вы можете сделать в бизнес-плане, — допустить наличие в нем ошибок. Если читатель плана знает о том, что ваше утверждение неверно, вы мгновенно лишитесь доверия, даже если вы просто ошиблись, а не пытались ввести в заблуждение. Убедитесь в том, что представленные вами факты точны.

Данные должны быть не только достоверными, но и полученными из надежного источника. Когда вы проводите исследование и составляете план, смотрите на источники информации. Возможно, вам потребуется указать их в бизнес-плане. Если вы не включаете ссылку на источник в письменный план, вы должны быть готовы быстро сообщить читателю или потенциальному инвестору о том, откуда вы почерпнули сведения.

*Как у предпринимателя, у вас должно быть больше скептицизма, чем у меня. Вы обязаны ставить под сомнение все и всяческие цифры. Кто-нибудь обязательно перепроверит их; и, если вы не сделаете этого сами, вы окажетесь в глупом положении.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

## Объем бизнес-плана

Насколько объемным должен быть идеальный бизнес-план? Никаких магических чисел не существует, но мы советуем использовать следующие руководящие принципы:

- Ограничьте собственно план (исключая финансовую часть и приложения) 15–35 страницами; 20 страниц достаточно практически для любого предприятия.
- Более 30 страниц (не считая приложений) должен занимать только план для сложного бизнеса или товара, 40 и более страниц может содержать план, ориентированный на мотивированного, искушенного специалиста. Во всех остальных случаях мы рекомендуем использовать его исключительно в качестве внутреннего документа.
- Если речь идет о небольшом бизнесе, возможно, вам хватит и 15 страниц. Но план, изложенный на менее чем десяти страницах, изначально производит впечатление поверхностного.

*Я не люблю слишком длинные бизнес-планы. Если я захочу ознакомиться с подробностями, то найду их в приложениях. Хорошо написанный план занимает не более 25 страниц, с приложениями — максимум 100 страниц. Если инвестор заинтересуется вашей идеей, он попросит представить более детальную информацию.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

*Я хочу видеть детальные ежемесячные финансовые отчеты на первый год и ежеквартальные прогнозы на следующие два-три года. Для периода свыше трех лет значение цифр уменьшается.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

- Ограничьте приложения размером вашего плана. В них содержится дополнительная информация, но приложения не должны быть слишком пространными, иначе весь документ покажется трудным для чтения.
- Удостоверьтесь в том, что бизнес-план легко и удобно помещается в портфель. Вы же не хотите, чтобы инвестор, отправляясь в деловую поездку, оставил его на столе? В конце концов, в самолете ничто не отвлечет его внимания от чтения плана.

Эти руководящие принципы применимы к большинству бизнес-планов. Но если вы уверены, что ваш бизнес требует изменения рекомендованной структуры, действуйте!

## Какой период времени должен охватывать план?

Большинство планов рассчитаны на срок от трех до пяти лет (или до момента, когда вам придется обратиться к стратегии выхода из бизнеса). Однако включаемые в него ежемесячные прогнозные финансовые отчеты рассчитываются только на первые год-два, в зависимости от периода разработок. Для второго и третьего годов достаточно ежеквартальных финансовых отчетов, для четвертого и пятого — годовых.

Аналогичные рекомендации распространяются и на детальные описания операционной, или основной, деятельности. На первые год-два должна быть предоставлена довольно полная информация; для последующих лет приемлемо более общее описание деятельности.

Планы для существующих предприятий и внутреннего корпоративного использования должны включать информацию о результатах деятельности за последние пять лет или за все время существования вашего бизнеса (если оно меньше пяти лет). Если ваше предприятие существует довольно давно, возможно, вам потребуется изучить тенденции за все время его деятельности или за последние десять лет. Это позволит вам понять схему циклических колебаний и поможет предвидеть события, которые могут повториться.

## Стремитесь передать ощущение успеха

Язык, который вы используете при составлении бизнес-плана, может создать впечатление, что вы вдумчивы, хорошо осведомлены и рассудительны. Или, наоборот, вас могут воспринять как наивного и неопытного человека. Ваша главная цель — передать другим реалистичные оптимизм и энтузиазм в отношении своих планов на будущее.

Говорите в простой, даже свободной манере. Пусть информация, которую вы сообщаете, а не ваш язык, заставит специалиста прийти к заключению об успешности предприятия. Избегайте формальной, неестественной речи. Будьте естественны, как будто вы лично раз-

говариваете с читателем; однако избегайте сленга и не будьте слишком «болтливый». Всегда оставайтесь профессионалом.

Ниже перечислены и другие советы, которые следует принимать во внимание при составлении бизнес-плана.

## Будьте осторожны с превосходными степенями

Читатели скептически относятся к чрезмерной саморекламе. Избегайте использовать такие слова, как «лучший», «потрясающий», «замечательный» или «непревзойденный». В этих случаях доверие к плану снижается. Чтобы произвести положительное впечатление, применяйте основанные на фактах описания и конкретную информацию.

Вместо того чтобы сказать: «Наш товар будет лучшим на рынке, поскольку он явно превосходит все остальные», — напишите: «Наш товар будет не только обладать всеми достоинствами уже существующих продуктов, но предоставит потребителям дополнительные возможности x, y и z. Кроме того, его цена на \$3 меньше, чем стоимость товара нашего ближайшего конкурента. Никто из наших соперников не предлагает товары с аналогичными возможностями».

Если вы рассчитываете получить дополнительное финансирование для ресторана, не стоит бросаться заявлениями о «потрясающих» блюдах и обстановке. Просто предоставьте конкретную информацию, которая доказывает, что вы действуете правильно: «Ресторан весьма популярен. Вечером в пятницу и субботу посетители ожидают свободный столик в среднем 45 минут, а в другие дни — 15–30 минут».

Единственное исключение из этого правила — обращение к превосходным степеням при формулировке миссии компании. В данном случае уместно заявить: «Наш корм для собак не будет иметь себе равных по качеству среди всех общенациональных торговых марок». Однако даже в таких случаях важно конкретизировать поставленные цели.

## Используйте положительные отзывы из независимых источников

Читателей плана вряд ли удивят ваши описания товаров или услуг компании как «выдающихся». Следовательно, бессмысленно приводить в бизнес-плане собственные яркие высказывания о компании. В процессе исследования рынка попытайтесь найти характеристики вашей фирмы в независимых источниках. Объективные положительные оценки вселят в специалистов веру в ваш бизнес.

Например, после того как читатель бизнес-плана познакомится с такими комментариями, как «Фасоны Adeena невозможно отличить от фасонов ведущих модельеров» или «В нашем ресторане подают лучшие в городе деликатесы», он, вероятно, утратит интерес к вашему предприятию. Однако тот же самый комментарий, но почерпнутый из авторитетного источника, становится весьма убедительным:

*В бизнес-плане важна достоверность. Я хочу увидеть простую логику. Чем больше план полагается на веру, тем меньше доверия он заслуживает.*

**Роберт Махоуни,**  
корпоративный банкир



«Журнал *Women's Wear Daily* утверждает, что фасоны Adeena невозможно отличить от фасонов ведущих модельеров». Или: «Согласно ежегодному обзору газет, наш ресторан вошел в десятку лучших в своей ценовой категории».

Вам даже не обязательно цитировать известный авторитетный источник. Подойдет описание любого имеющего отношение к делу опыта. «Собаковод, питомец которого стал победителем прошлогодней выставки, проверил наш корм и сделал вывод: “Это будет лучший собачий корм на рынке. Он превосходит по качеству любые другие общенациональные торговые марки”».

## Используйте терминологию бизнеса

*Самое сложное в процессе открытия своего дела — знать, что именно вы не знаете.*

**Полин Льюис,**  
владелица oovoo design

Для того чтобы подготовить бизнес-план, отнюдь не обязательно заканчивать школу бизнеса. Но вы должны знать и правильно использовать основные деловые термины. Ведь вы не хотите дискредитировать себя в глазах специалистов или оказаться неправильно понятым из-за того, что применили общепринятые понятия ненадлежащим образом?

Вам необходимо узнать, какие именно понятия приняты в вашей отрасли. Используйте их, когда это уместно, в своем плане. Вы можете пополнить словарный запас в процессе подготовки раздела «Анализ состояния отрасли». Но не злоупотребляйте техническим жаргоном в надежде произвести глубокое впечатление. Возможно, план будет читать человек, плохо знакомый с вашей отраслью (прежде всего в случаях, когда вы заинтересованы во внешнем финансировании).

В бизнесе существует мода на определенные термины. Возможно, вы найдете полезным включить эти словечки в свой план. Когда вы проводите исследование, отслеживайте термины и методики, которым отдают предпочтение инвесторы или лидеры отрасли. Обращайте внимание на то, о чем они говорят и что читают. Даже если вы не используете эти понятия в своем плане, о них может зайти речь на встрече с потенциальным инвестором.

## Стилистические особенности

Вы должны не только стремиться к использованию в своем бизнес-плане наиболее уместного языка, но еще и обратить внимание на рассматриваемые ниже элементы стиля.

## Для усиления воздействия используйте язык цифр

Многие люди склонны чрезмерно полагаться на цифры. Поэтому широкое использование различных показателей для обоснования бизнес-плана способно вызвать доверие к нему. Если данные получены из заслуживающего доверия источника, они оказывают еще большее позитивное влияние.

Один из наиболее действенных способов сделать ваш план более убедительным состоит в том, чтобы заявить: «Наш бизнес-план обоснован следующими цифрами», — после чего назвать конкретные демографические характеристики, показатели роста рынка, привести данные, полученные или от других предпринимателей, или в процессе исследования рынка. Например: «Наши прогнозы посещаемости подтверждаются цифрами, которые показывают, что соседний магазин посещают в среднем 22 покупателя в час в будние дни и 43 покупателя в час по субботам». Или: «Наш выбор молодежного рынка подтверждается цифрами американского Бюро переписи населения, прогнозирующего увеличение численности этой возрастной категории на 32% в течение ближайших пяти лет».

Очень важно, чтобы текст бизнес-плана содержал финансовую информацию, обосновывающую возможность достижения определенных целей. «Наш новый метод производства позволит добиться снижения удельных затрат на 43% (прогнозируемая экономия: \$1,57 на единицу). В результате мы предложим потребителям дополнительные возможности по конкурентоспособной цене. При этом прибыль не изменится». Не следует рассчитывать на то, что читатель почерпнет эти подробные сведения из раздела финансов. Данная информация должна быть включена в текст бизнес-плана.

## Используйте маркеры абзаца

Маркеры абзаца — символы, которые предшествуют информации, которую вы хотели бы выделить из текста (например, маленькие черные квадраты перед тремя следующими фразами). Маркеры абзаца:

- привлекают внимание к конкретной информации;
- делают многословный материал более удобным для чтения;
- устраняют необходимость писать целыми предложениями.

Маркеры — превосходный способ передачи информации, несколько облегчающий составление бизнес-плана. Поскольку они сразу привлекают внимание, используйте их только в тех случаях, когда вам необходимо, чтобы читатель обязательно заметил некую информацию.

Постарайтесь не загромождать план слишком большим количеством выделенного текста; применяйте маркеры выборочно. Очевидно, что они в большей степени подходят для пунктов, содержащих короткий текст, чем для пространных пунктов. Имейте в виду, что списки могут состоять как из одного пункта, так и из десяти и более. Однако эффективность воздействия длинного перечня не столь высока.

Ваши маркированные списки превосходно подойдут для слайдов компьютерной презентации, например в формате *PowerPoint*. Впоследствии вы можете использовать эти слайды в ходе встреч с потенциальными инвесторами, начальниками отделов или другими читателями вашего бизнес-плана.

*Стиль свидетельствует об основательности. Оставляйте больше свободного места, чтобы можно было делать заметки на полях. Используйте скоросшиватель, скрепляющий документ, желательно тот, который позволяет держать бизнес-план открытым на нужной странице. Используйте маркеры абзаца. Используйте текстовые блоки, а не абзацы с отступом. Не делайте орфографических ошибок при написании моего имени и не используйте слово «мистер», обращаясь ко мне. Представьте, что вы должны вручить свой план клиенту. Если вы не знаете, как придать документу надлежащий вид, обратитесь к кому-нибудь за помощью.*

**Энн Уинблад,**  
венчурный инвестор

*При принятии решения оформление плана (расположение материала, переплет и т. д.) не имеет особого значения. Но если план сделан хорошо, он задает сознанию определенные рамки. А если план составлен неправильно или плохо, это, конечно, большой минус.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

*Объем не относится к числу достоинств бизнес-плана. Количество мыслей важно для предпринимателя. Но в некоторых случаях существует обратная зависимость между объемом плана и его качеством.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

## Знайте, как и когда повторяться

Составление бизнес-плана открывает вам редкую возможность повторять уже сказанное с пользой для дела. Люди не читают план от начала до конца; сначала они обращаются к разделам, которые больше всего интересуют их, а затем просматривают текст. Возможно, будет полезно упомянуть в одном разделе выводы, к которым вы пришли в другой части плана.

Например, касаясь проблемы подготовки кадров в разделе «Операционная деятельность», вы можете упомянуть о важности высококачественных услуг на целевом рынке и подчеркнуть обоснованность его выбора, вновь используя информацию, изложенную ранее в своем плане: «Опросы показывают, что наш целевой рынок, женщины в возрасте 35–49 лет, ориентирован на высокий уровень обслуживания. Как показывает анализ рынка, этот его сегмент расходует на приобретение нашего товара наибольшие суммы денег».

Однако, повторяясь, не забывайте о двух моментах:

- повторяйте только ту информацию, которая имеет большое значение и производит глубокое впечатление;
- не повторяйте одну и ту же информацию в пределах одного и того же раздела.

## Использование визуальных материалов

Содержащееся в бизнес-плане изображение способно донести до читателя больше информации, чем тысяча слов. В конце концов, тысячу слов, скорее всего, не прочтут, но на рисунок обязательно посмотрят. Графики, диаграммы и иллюстрации притягивают к себе взгляд; они привлекают внимание читателя, убедительно поясняют идеи и позволяют умерить монотонность текста.

В процессе проведения исследования и составления бизнес-плана выделяйте информацию, которая может существенно повлиять на специалистов, если будет представлена в визуальной форме (например, позитивные статистические данные о росте или размере рынка). Возможно, вы включите часть этих данных в компьютерную презентацию или слайд-шоу.

## Фотографии и иллюстрации

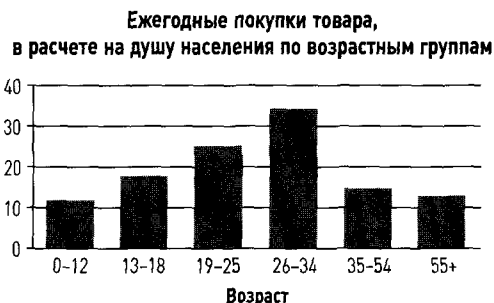
Фотографии могут быть чрезвычайно эффектны, особенно если ваша компания производит необычный или не самый известный товар. Вы можете включить в план фотографии местоположения предприятия, специального оборудования или упаковки, но не себя самого или отдельных членов управленческой команды. Фотографии следует размещать только в приложении.

Иллюстрации помогают представить рекламные материалы или информацию о товарах, которые находятся в разработке. Обычно их

## Примеры диаграмм и схем, которые можно включить в бизнес-план

Ниже приведены таблицы и диаграммы различных типов, которые вы можете использовать для того, чтобы добиться повышения эффективности усвоения определенной информации.

Гистограммы особенно эффективны при сравнительном описании.



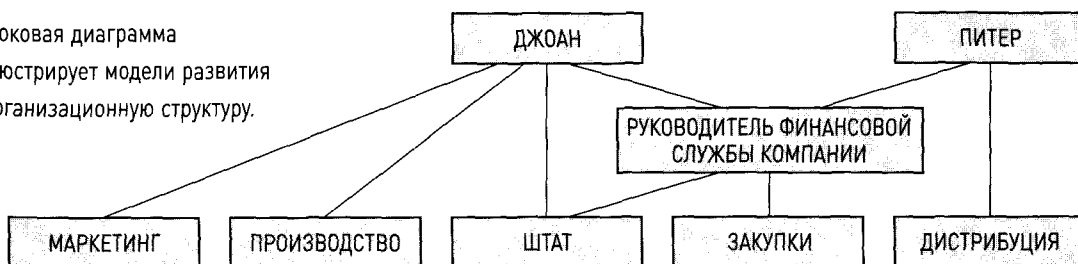
Линейные графики полезны для демонстрации тенденций или сравнительного анализа.



Круговые диаграммы идеально подходят для разбивки данных по отдельным категориям продаж, рынков и т. д.



Потоковая диаграмма иллюстрирует модели развития и организационную структуру.



помещают в приложение, но небольшие иллюстрации уместно вставить непосредственно в текст. Используйте только высококачественные иллюстрации; бизнес-план — не место для любительской самодеятельности.

## Графики и диаграммы

Графики и диаграммы — превосходные средства передачи важной или производящей глубокое впечатление информации, и вы должны найти способы включить их в бизнес-план. Мы советуем насытить текст различными схемами (их размер не должен превышать половины листа). Как правило, такие схемы привлекают к себе внимание читателя; к тому же многие из специалистов игнорируют приложения.

Для построения графиков и диаграмм используются различные компьютерные программы. Не рисуйте диаграммы и графики от руки. Приведенные выше четыре примера помогут вам идентифицировать различные типы диаграмм и определить уместность их использования в бизнес-плане.

Чтобы оказать еще большее воздействие на читателя, представьте некоторые или все диаграммы и графики в цвете.

## Краткий обзор главы

При проведении исследования и составлении бизнес-плана ищите информацию и статистические данные, которые позволят вам произвести самое положительное впечатление на читателя менее чем за пять минут. Ваши материалы должны быть интересными и привлекательными визуально; применяйте маркеры абзаца, диаграммы и другие средства, чтобы привлечь внимание специалистов к наиболее впечатляющей информации. Обосновывайте свои выводы цифрами. Используйте убедительные формулировки и благосклонные комментарии из внушающих доверие и авторитетных источников. В любом случае необходимо быть точным и не допускать фактических ошибок.

# Составляющие бизнес-плана

Глава 4. Резюме .....	75
Глава 5. Описание компании .....	91
Глава 6. Анализ отрасли и тенденций ее развития .....	109
Глава 7. Целевой рынок .....	127
Глава 8. Конкуренция .....	145
Глава 9. Стратегическая позиция и оценка рисков .....	165
Глава 10. Маркетинговый план и стратегия продаж .....	185
Глава 11. Операционная деятельность .....	219
Глава 12. Технологический план .....	251
Глава 13. Организационный план .....	261
Глава 14. Социальная и экологическая ответственность .....	285
Глава 15. Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса .....	297
Глава 16. Финансы .....	315
Глава 17. Приложение к бизнес-плану .....	365

1

# Резюме

*Если они не поймут сразу, то не поймут никогда.*

## Резюме имеет решающее значение

Важнейшей частью бизнес-плана является резюме. Только ясное и захватывающее краткое описание вашего бизнеса убедит специалиста ознакомиться и с остальными частями плана. Независимо от того, насколько выгоден ваш товар, какую прибыль способен принести рынок или насколько новыми являются технологии, только резюме убеждает читателя потратить дополнительное время на то, чтобы познакомиться с вашим товаром, рынком и технологиями.

## Резюме пишется в последнюю очередь

Из всего вышесказанного следует, что вы должны приступить к написанию резюме на заключительном этапе создания бизнес-плана. Да, резюме открывает подготовленный вами документ, но оно отражает результаты процесса составления бизнес-плана в целом и должно быть написано только после тщательного рассмотрения всех аспектов вашего бизнеса.

Резюме имеет настолько большое значение, что некоторые венчурные инвесторы предпочитают получать только резюме и раздел, посвященный финансам. И только в случае вынесения положительной оценки они переходят к рассмотрению собственно бизнес-плана. Если для того, чтобы понять настрой инвестора перед представлением ему на рассмотрение всего бизнес-плана, вы хотите ознакомить его с концепцией проекта, вы должны отослать ему именно резюме. Инвесторы и банкиры придают резюме такое же значение, как и финансовому плану. Резюме должно с самого на-

*Хорошее резюме позволяет понять, почему это предприятие представляет для меня интерес. Я ожидаю увидеть ясную формулировку долгосрочной миссии, краткий рассказ о персонале, информацию о технологиях и соответствии рынку. Ответьте на следующие вопросы: «Что это? Кто создаст это? Почему любой это купит?» Перефразируя высказывание одного из героев фильма «Поле грез», мы хотим знать, «придут ли они (покупатели), если мы профинансируем это?»*

**Энн Уинблад,**  
венчурный инвестор



чала убедить их в том, что ваша деловая стратегия хорошо продумана и ее ждет успех.

Даже если бизнес-план предназначен только для внутреннего пользования, это отнюдь не уменьшает значение резюме. В этом разделе вы собираете вместе свои мысли и планы, вы создаете целое из различных частей и подводите итог всем своим предложениям. Таким образом, если вы еще не подготовили другие разделы бизнес-плана, переходите к следующей главе и возвращайтесь к резюме после того, как завершите разработку остальных частей плана.

## Содержание резюме

*Я хочу, чтобы бизнес-план позволил получить ответы на вопрос «Что они собираются продавать, кому и как?». Другими словами, в чем состоит маркетинговый аспект бизнеса? Какой торговый персонал, рекламу и другие методы сбыта они собираются использовать? И во-вторых, каковы затраты? Я хочу знать издержки производства или поставок. Насколько достоверны и устойчивы эти затраты? По каким ценам они будут продавать товары или услуги? Я хочу увидеть достоверные затраты и достоверное ценообразование.*

**Роберт Махоуни,**  
корпоративный банкир

Резюме дает читателю возможность быстро понять модель и основные характеристики вашего бизнеса и решить, стоит ли тратить время на чтение всего плана. Следовательно, цель резюме — мотивировать и увлечь специалиста.

Для этого вы должны передать ему собственное ощущение оптимизма в отношении бизнеса. Вы не должны пускать пыль в глаза; необходимо просто выдержать резюме в позитивном, уверенном тоне и продемонстрировать, что стратегическая позиция компании позволяет ей использовать привлекательные рыночные возможности.

В сжатой форме вы должны донести до читателя следующие положения:

- ваша бизнес-модель имеет смысл;
- бизнес тщательно спланирован;
- управленческая команда обладает надлежащими компетенциями;
- существует четко очерченный рынок;
- ваш бизнес основывается на существенных конкурентных преимуществах;
- ваши финансовые прогнозы реалистичны;
- инвесторы или кредиторы имеют превосходную возможность заработать деньги.

Если человек, прочитавший резюме, приходит к выводу, что в вашем бизнесе действительно присутствуют все вышеназванные элементы, он почти наверняка ознакомится и с остальными частями бизнес-плана.

## Адресаты резюме

Спросите себя: «Кто будет читать мой бизнес-план?» Очевидно, что, если вы будете знать ответ на этот вопрос прежде, чем начнете составлять резюме, вероятность успеха существенно повысится. Так как резюме — первое, с чем начинает знакомиться специалист (возмож-

но, что он вообще прочитает только эту часть), попробуйте узнать, на какие «кнопки» вам необходимо нажать. Вы точно знаете, что банк предоставляет кредиты преимущественно тем менеджерам, которые уже добивались успехов в бизнесе? Действительно ли венчурный фонд особо интересуется новыми технологиями, защищенными патентами? Не является ли коньком руководителя подразделения поиск новых рынков для существующих товаров?

Выполните небольшое домашнее задание по теме «Потенциальные получатели резюме» (см. главы 18 и 19 «Подготовка, презентация и отправка бизнес-плана» и «В поисках денег») и затем составьте свое резюме так, чтобы на первом месте в нем были наиболее важные для каждого получателя вопросы.

Однако будьте осторожны. Не следует рассчитывать, что ваш план попадет в руки единственному специалисту в банке или венчурном фонде; возможно, он окажется на столе у другого сотрудника. Сфокусируйте резюме на интересах организации, а не на индивидуальных предпочтениях.

## Два типа резюме

В зависимости от характера бизнеса и способностей автора вы можете написать резюме одним из двух способов: как краткое или подробное резюме.

### Краткое резюме

В кратком резюме в сжатой форме излагаются выводы из каждого раздела готового бизнес-плана. Его преимущество состоит в том, что его относительно легко подготовить и оно в меньшей степени зависит от способностей автора текста. Единственный недостаток такого резюме в том, что его очень часто воспринимают как довольно сухое изложение.

Краткое резюме охватывает все аспекты бизнес-плана, рассматривая их хотя и вкратце, но в относительно равной мере. Из подготовленного вами резюме читатель узнает о ваших потребностях в финансировании (данный вопрос освещается и в сопроводительном письме).

### Подробное резюме

Подробное резюме больше похоже на рассказ; при этом информация о вашем бизнесе может быть подана с большим драматизмом и волнением. Однако для того, чтобы подготовить подробное резюме, содержащее необходимую информацию, вызывающее энтузиазм, но не допускающее гипербол, необходимо наличие у автора определенных способностей.

*Бизнес-план — это авторитетное руководство по ведению дела, четкая формулировка миссии компании. В бизнес-плане важно говорить правду. Мы, венчурные инвесторы, все равно узнаем о существовании проблем, так что не пытайтесь что-либо скрыть от нас.*

**Энн Уинблад,**  
венчурный инвестор

Подробное резюме полезно предприятиям, ориентированным на новый бизнес (новый товар, новый рынок, новые методы производства), что требует детальных разъяснений. Кроме того, оно уместно для компаний, обладающих единственным конкурентным преимуществом, таким как наличие важного патента или участие известного предпринимателя. Такого рода достоинства следует выдвинуть на первый план. Наконец, такое резюме подходит для компаний с интересным происхождением или историей.

В подробном резюме меньше разделов, чем в кратком. Основной акцент делается на концепции и отличительных особенностях бизнеса, а детали производственной деятельности остаются в тени.

С помощью подробного резюме вы должны заинтересовать читателя своей компанией. Для этого необходимо описать одну-две отличительные характеристики компании и показать, что они обеспечивают успех предприятия.

По сравнению с кратким резюме «повествование» может быть в большей степени посвящено описанию общих моментов — подробному изложению социологических или технологических изменений, которые стали толчком к разработке товаров или услуг компании. Подробное резюме может носить в большей степени личный характер, когда акцент сделан на описании того, как соответствующий опыт учредителей мотивировал их к созданию компании.

Темы подробного резюме располагаются в любом порядке, позволяющем представить компанию в наилучшем свете. Отнюдь не обязательно уделять каждой теме равное внимание. Модель бизнеса может быть описана в трех абзацах, а состав управленческой команды — в одном или двух предложениях. Заголовки к темам не обязательны, но если хотите, вы можете расставить их.

Аналогично, вы располагаете в самом выгодном для вас порядке темы и краткого резюме. Последнее подходит большинству предприятий, особенно в тех случаях, когда концепция бизнеса понятна, а маркетинг и операционная деятельность носят стандартный характер. Краткое резюме отличается деловым подходом, и опытным читателям бизнес-плана удобно рассматривать простые резюме.

## Написание резюме

Ясный, четкий стиль полезен в резюме больше, чем в любом другом разделе бизнес-плана. Динамичный, логичный язык может сыграть решающую роль в принятии решения о судьбе вашего плана.

Если вы не уверены в собственной манере письма, рассмотрите возможность приглашения профессионального автора или попросите помощи у друга или члена семьи. Стиль особенно важен в подробном резюме, поэтому, если ваши литературные способности ограничены, используйте обзорную форму.

*Я ищу в бизнес-плане видение перспектив, страсть и опыт. Имея мечту, предприниматель может воплотить ее в жизнь. Но ему необходим определенный опыт. Лучшая команда для розничной торговли состоит из двух человек. Один из них должен обладать видением, творческим подходом и знаниями того, как выбрать товар, что выражается в четко дифференцированной и сфокусированной концепции. Второй член успешной команды — квалифицированный администратор, способный правильно оценивать людей, раскрывать их потенциал и управлять ими.*

**Нэнси Глейзер,**  
консультант  
по деловой стратегии

## Размер и оформление резюме

Основное достоинство резюме — краткость. Инвестор должен прочитать его не более чем за пять минут. Следовательно, объем резюме не превышает двух-трех страниц. Приемлемым считается и резюме, изложенное на одной странице.

Советы по оформлению представлены в главе 18 «Подготовка, презентация и отправка бизнес-плана». Оставьте поля, чтобы страница выглядела более привычно. В резюме можно эффективно использовать маркеры абзаца. Так как вы ограничены несколькими страницами, найти место для визуального материала довольно трудно. Но иллюстрации делают бизнес-план более привлекательным для читателя.

При написании резюме используйте формы для подготовки плана, представленные на нескольких следующих страницах.

## Краткий обзор главы

Резюме — важнейшая часть бизнес-плана, призванная мотивировать специалиста к рассмотрению вашего плана в целом. Ориентируйте резюме на конкретных читателей и наилучшим образом используйте стиль краткого или подробного резюме в соответствии с особенностями бизнеса и вашими литературными способностями. К написанию резюме приступают в последнюю очередь, только после того, как будет подготовлен весь бизнес-план.

*Резюме должно быть кратким: самое большее — две страницы, если возможно — одна. Сформулируйте цели компании — что вы планируете делать. Не пытайтесь описывать детали. Расскажите о потребности в товаре и о нем самом. Укажите квалификацию руководителей и опишите опыт практической деятельности.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

## Краткое резюме. Форма для подготовки плана

*Выделите основные моменты каждого раздела подготовленного бизнес-плана и опишите перечисленные ниже области. Выражайтесь кратко и ясно. Раскройте каждую тему в 1–3 предложениях. Описывайте только самые важные и впечатляющие особенности вашего бизнеса. После первых двух тем — «Описание компании» и «Миссия» — вы можете располагать оставшиеся разделы в любом порядке так, чтобы у целевого читателя создалось наилучшее впечатление о вашем бизнесе. Для того чтобы облегчить понимание, в начале каждого параграфа выделите заголовки тем (см. образец плана в конце этой главы). Если вы не желаете, чтобы резюме выглядело похожим на список, опустите заголовки. Для того чтобы стиль документа был более гладким, вы можете объединять связанные между собой разделы (например, «Целевой рынок» и «Маркетинговые стратегии»).*

**Описание компании.** Укажите название компании, тип бизнеса, местоположение и юридический статус (например, корпорация, индивидуальное частное предприятие, товарищество): \_\_\_\_\_

**Миссия.** Сформулируйте краткую декларацию о намерениях компании: \_\_\_\_\_

**Стадия развития.** Укажите, является ли ваша компания новым предприятием, или это уже сложившаяся фирма; когда она была основана; как далеко вы продвинулись в создании товара или услуги; осуществляете ли вы продажи или отгрузки товара: \_\_\_\_\_

**Товары и услуги.** Назовите товары или услуги, которые продает или планирует к реализации ваша фирма. Для компании, производящей различные товары, их можно указать в общем (например, женская спортивная одежда), а для компании с узкой номенклатурой изделий необходимо указать каждое из них: \_\_\_\_\_

**Целевой рынок (рынки).** Перечислите рынки, которые вы намереваетесь охватить, и объясните, почему вы выбрали их; приведите результаты анализа или исследования рынка: \_\_\_\_\_

**Стратегии маркетинга и продаж.** Кратко опишите, как вы намереваетесь охватить ваш целевой рынок (рынки), а также расскажите о рекламе, рассылке образцов продукции, выставках и других методах, которые вы будете использовать для обеспечения продаж: \_\_\_\_\_

**Краткое резюме. Форма для подготовки плана (окончание)**

**Конкуренты и распределение долей рынка.** Укажите характер ваших конкурентов, а также распределение между ними долей рынка: \_\_\_\_\_

**Конкурентные преимущества и отличительные особенности.** Покажите, в чем состоят факторы конкурентоспособности компании; перечислите ее важнейшие отличительные особенности (наличие патентов, крупных контрактов или соглашений о намерениях): \_\_\_\_\_

**Управленческая команда.** Кратко опишите послужной список и деловые способности каждого члена управленческой команды (прежде всего основателей компании): \_\_\_\_\_

**Деятельность.** Обрисуйте ключевые особенности деятельности, такие как местоположение, важнейшие дистрибьюторы или поставщики, методы снижения издержек, технология производства и т. д.: \_\_\_\_\_

**Финансы.** Укажите ожидаемые доходы и прибыль компании в течение одного-трех лет: \_\_\_\_\_

**Долгосрочные цели.** Опишите ожидаемое положение компании (например, продажи, число работников, число филиалов, доля рынка) через пять лет: \_\_\_\_\_

**Потребность в финансировании и стратегия выхода.** Укажите объем необходимых денежных средств, количество инвесторов, к услугам которых вы планируете обратиться, направления использования финансирования и способы возврата инвесторами или кредиторами своих средств: \_\_\_\_\_

*Используйте эту информацию как основу для подготовки краткого резюме вашего бизнес-плана.*

## Подробное резюме. Форма для подготовки плана

*Данная форма позволит вам в общих чертах составить подробное резюме вашего бизнес-плана.*

**Компания.** Опишите организационную структуру компании, стадию ее развития, этап разработки товара, юридический статус, местоположение и миссию: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

**Концепция.** Расскажите историю компании и планируемого к выпуску товара, как вы идентифицировали рыночные возможности, какие товары и услуги вы планируете предложить рынку: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

**Рыночные возможности.** Обрисуйте целевой рынок и тенденции его развития. Чем обусловлена потребность в компании? Охарактеризуйте результаты исследований рынка и конкурентов. Какие рыночные возможности вы видите?

---



---



---



---



---

**Конкурентные преимущества и отличительные особенности.** Укажите факторы успешной конкуренции компании. Перечислите ее важнейшие отличия от конкурентов (наличие патентов, крупных контрактов, соглашений о намерениях). Какие барьеры на входе на рынок необходимо будет преодолеть новым конкурентам? \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

**Подробное резюме. Форма для подготовки плана (окончание)**

**Управленческая команда.** Опишите послужные списки и деловые способности основных менеджеров, а также расскажите об их успешном деловом опыте: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Вехи.** Перечислите ключевые события, по которым вы будете определять успех, а также их даты (вехами могут быть определенные уровни дохода или прибыли, целевая доля рынка, дата отгрузки первой партии товара, количество сотрудников или торговых точек): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Финансы.** Укажите потребность в финансировании, количество вероятных инвесторов, направления использования полученных средств и способы возврата инвесторами или кредиторами вложенных денег — посредством условий выхода из бизнеса (поглощение, публичное размещение ценных бумаг, слияние) или обеспечения гарантий возврата ссуды (имущественный залог): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Используйте эту информацию как основу для подготовки подробного резюме вашего бизнес-плана.*



## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ

**РЕЗЮМЕ****Компания**

Компания *ComputerEase, Incorporated* предоставляет корпорациям, базирующимся в городе Веспуччи, Индиана, услуги по проведению тренингов для пользователей компьютерных программ. Предоставление бизнес-услуг, связанных с применением новых технологий, — одна из наиболее быстро растущих и процветающих отраслей в США, и *ComputerEase* намеревается использовать открывающиеся в данной сфере возможности. В настоящее время весь пакет акций компании принадлежит ее президенту Скотту Коннорсу и вице-президенту Сьюзен Александер.

**Миссия компании**

Компания *ComputerEase* видит свою миссию в повышении продуктивности корпоративного сообщества, помогая получить максимальные выгоды от труда персонала и применения компьютеров путем обучения сотрудников компаний методам использования прикладных программ. *ComputerEase* привержена построению долгосрочных взаимоотношений с клиентами посредством проведения качественных тренингов и оказания поддержки сотрудникам компаний. Она стремится завоевать репутацию ведущей компании, предлагающей услуги по обучению работе с компьютерными программами в районе Веспуччи. Цель — устойчивое развитие, достижение прибыльности к третьему году деятельности.

**Товары и услуги**

Компания проводит ориентированные на корпоративный рынок обучающие семинары по прикладному программному обеспечению. Занятия проводятся на предприятии клиента или в учебном центре *ComputerEase*. Широкая публика имеет возможность посещать занятия в выходные дни. Онлайн-обучение проводится по Интернету. *ComputerEase* не только учит применять наиболее популярное предназначенное для ведения бизнеса программное обеспечение и пользоваться сетевыми бизнес-услугами, но и разрабатывает учебные программы по заказам корпоративных клиентов — эти программы реализуются в виде как традиционных курсов, так и онлайн-овых. Онлайн-овые учебные программы все в большей степени включают в себя видео, способствующее успешному обучению.

**Стратегия маркетинга и продаж**

Стратегия дифференцирования *ComputerEase* состоит в том, что компания стремится обучать не только посещающих занятия слушателей, но и потребителей — корпоративных клиентов. Компания придает особое значение направленному на повышение продуктивности обучению, предоставляя корпоративным клиентам на постоянной основе комплексные услуги и дополнительную помощь. Продажи услуг осуществляются в процессе личного общения. Компания реализует агрессивную маркетинговую стра-

Описание возможностей отрасли, юридического статуса компании и местоположения; структура акционерного капитала.

Указание на то, какой компания видит саму себя и свои долгосрочные цели.

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ (продолжение)**

тегию: размещает рекламу на популярных веб-сайтах, посвященных обучению, участвует в отраслевых выставках, ежемесячно рассылает клиентам электронные сообщения о наиболее эффективных практиках корпоративного обучения. Также у *ComputerEase* есть аккаунты в Facebook и Twitter.

**Конкуренция**

На рынке корпоративного обучения использованию прикладного программного обеспечения нет явных лидеров. Поэтому конкуренция отличается разнообразием и неравномерностью, что означает наличие реальных рыночных возможностей. Преимущества *ComputerEase* перед конкурентами состоят в следующем: постоянная поддержка клиентов, сильный маркетинговый акцент на повышении продуктивности персонала корпоративных клиентов, скоординированная программа маркетинга, профессиональный имидж, авторизация от издателей программного обеспечения, квалифицированный менеджмент, устойчивое качество тренингов и наличие учебного центра *ComputerEase*.

Показывает  
рыночные  
возможности.

**Целевой рынок**

*ComputerEase* действует в районе Веспуччи. Целевую аудиторию компании образуют крупные и средние предприятия, интенсивно использующие компьютерную технику. Веспуччи — 16-й по величине город США с разнообразной и процветающей экономикой. По оценке надежных источников, в этом районе расположено более 10 000 компаний и учреждений с численностью сотрудников свыше 50 человек в каждой. Онлайн-рынок *ComputerEase* — это англоязычные страны. В течение последних пяти лет рынок корпоративного обучения использованию прикладного программного обеспечения ежегодно растет более чем на 33%, и ожидается, что этот рост сохранится в ближайшие десять лет.

**Управленческая команда**

Президент и основатель компании Скотт Коннорс имеет связанный с данной технологией опыт управления (ранее он был совладельцем компьютерного магазина). Непосредственно перед созданием *ComputerEase* С. Коннорс работал региональным вице-президентом *Chanoff's Computer Emporium* — крупной торговой сети. Ранее он был коммерческим представителем *IBM*. Вице-президент компании Сьюзен Александер имеет опыт работы в маркетинге на целевом рынке и соответствующие контакты, поскольку она занимала должность помощника коммерческого директора в *AlwaysHere Health Care Plan* и имеет опыт продаж как бывший торговый представитель *SpeakUp Dictation Equipment*.

Подчеркивает факт  
владения бизнесом  
в прошлом и нали-  
чия опыта работы  
на целевом рынке.

**Деятельность**

В корпоративном учебном центре *ComputerEase* имеется 20 персональных компьютеров, полностью оборудованных последними версиями самых популярных компьютерных программ для бизнеса. Компания предлагает

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ (окончание)**

занятия в рамках корпоративного обучения в своем центре, а также на предприятиях клиента. Она планирует открыть второй центр и в настоящее время находится в поисках частичного финансирования. *ComputerEase* использует избыточные производственные мощности учебного центра, предлагая субботние занятия всем желающим. Все учебное оборудование сдается в аренду, что позволяет снизить издержки. Все операции с данными, включая управление сервером, обслуживающим заявки потенциальных клиентов и базу данных учащихся, выполняются сторонними организациями — местными провайдерами соответствующих услуг. Для производства видео привлекаются местные компании, специализирующиеся на создании обучающей видеопродукции.

**Стадия развития**

*ComputerEase* начала работу в январе 2010 г.; первый класс центра обучения использованию прикладного программного обеспечения был открыт в августе 2010-го.

**Финансы**

Финансовая стратегия *ComputerEase* основана на реинвестировании прибыли с целью обеспечению роста в течение первых нескольких лет деятельности компании. Ожидается, что через три года компания станет прибыльной. Планируемый доход в текущем году составит \$466 000, в следующем году — \$987 875, а еще через год — \$1 637 230.

**Потребность в финансировании и его использование**

В настоящее время потребности компании в инвестициях составляют \$160 000. Эти денежные средства будут использованы для расширения деятельности, включая открытие дополнительного учебного центра, увеличение штата сотрудников и новые маркетинговые программы. Долгосрочные планы требуют от компании развития франчайзинга или расширения собственной деятельности и создания региональной сети, что предполагает открытие по крайней мере одного центра обучения в год.

*Инвесторы информируются о том, что в течение по крайней мере трех лет не могут рассчитывать на получение прибыли на инвестированный капитал.*

*Конкретные суммы и направления использования финансирования.*

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ПОДРОБНОЕ РЕЗЮМЕ

**РЕЗЮМЕ****Концепция**

Услуги в области новых технологий — одна из наиболее быстро развивающихся отраслей экономики США. Бурный рост использования компьютеров буквально на каждом предприятии открывает беспрецедентные возможности для компаний, предлагающих поддержку и услуги, связанные с использованием компьютерного оборудования. Поскольку это относительно новая область, в ней пока отсутствуют лидеры рынка, имеющие лояльных клиентов. Это позволяет хорошо организованной компании занять ведущее положение в данной области.

*Передача ощущения здоровой отрасли с перспективами использования разнообразных бизнес-возможностей.*

**Предыстория**

Скотт Коннорс, президент и основатель *ComputerEase, Incorporated*, осознал эту возможность, когда, работая региональным вице-президентом в торговой сети *Chanoff's Computer Emporium*, участвовал в проведении исследования потенциального рынка корпоративных тренингов по работе с прикладными программами в штатах Индиана, Огайо и Иллинойс. Анализ полученных данных натолкнул С. Коннорса на идею о том, что профессионально управляемая компания, предлагающая услуги по обучению пользователей компьютерных программ, может быстро стать лидером регионального рынка.

*Предыстория возникновения мотивации к созданию бизнеса.*

**Компания**

Цель *ComputerEase* — стать ведущей компанией в области обучения использованию прикладного программного обеспечения. Ее целевой рынок — корпоративные клиенты. Компания начала работу в январе 2010 г. Она предложила клиентам-корпорациям услуги по проведению (на предприятиях заказчика) курсов по обучению методам использования прикладных программ. Клиентская база компании расширилась, когда в августе 2010 г. *ComputerEase* открыла первый учебный центр с 20 персональными компьютерами, что позволило проводить в нем занятия с сотрудниками корпораций-клиентов. *ComputerEase* предлагает обучение всем основным компьютерным программам, а также программам по выбору в соответствии с заявками клиентов. Кроме того, компания предлагает субботние занятия для всех желающих. *ComputerEase* зарегистрирована как корпорация в штате Индиана; в настоящее время ее акции принадлежат С. Коннорсу и вице-президенту Сьюзен Александер.

*Сообщает информацию о стадии развития, товарах и услугах, долгосрочных целях, юридическом статусе и структуре собственности.*

**Рынок**

На начальной стадии развития целевым рынком компании являются крупные корпорации, расположенные в районе Веспуччи (Индиана). Веспуччи — 16-й по величине город США, отличающийся разнообразной и процветающей экономикой. В городе насчитывается более 10 000 компаний, число сотрудников в каждой из них превышает 50 человек. Онлайн-новый

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ПОДРОБНОЕ РЕЗЮМЕ (продолжение)**

рынок *ComputerEase* даже еще шире: это англоязычные страны, в которых бизнес-процессы в значительной степени автоматизированы.

**Конкурентные позиции**

В настоящее время лишь небольшие местные — недостаточно финансируемые и, как правило, плохо организованные — компании предлагают в районе Веспуччи программы корпоративного обучения использованию прикладного программного обеспечения. Эти фирмы действуют в рамках национальных программ, не предполагающих ни предоставления соответствующей поддержки, ни продаж услуг. Маркетинговое исследование указывает на чрезвычайно высокий уровень неудовлетворенности клиентов услугами провайдеров тренинговых услуг. Компания *ComputerEase* выгодно отличается от конкурентов, так как ее маркетинговые программы координируются с корпоративным сообществом. Компания имеет профессиональный имидж, предлагает качественное обучение, делает акцент на повышении продуктивности и оказывает постоянную поддержку клиентам.

**Управленческая команда**

Под руководством президента Скотта Коннора и вице-президента по маркетингу Сьюзен Александер в компании *ComputerEase* была создана превосходная для начала бизнеса команда. С. Коннорс имеет богатый многолетний опыт административной и коммерческой деятельности в компаниях *Chanoff's Computer Emporium* и *IBM*. Он успешно управлял и собственным бизнесом в качестве совладельца магазина *Chanoff's* в Веспуччи. С. Коннорс продал свою долю в этом магазине для того, чтобы финансировать создание *ComputerEase*.

Занимая должность помощника коммерческого директора в компании *AlwaysHere Health Plan*, С. Александер получила богатый опыт продаж и маркетинга на целевом рынке *ComputerEase*, сотрудничая с директорами по работе с персоналом корпораций. Александер имеет обширные личные связи с потенциальными клиентами, что открывает *ComputerEase* доступ к потенциально наиболее выгодным заказчикам.

**Будущее**

Долгосрочное развитие требует, чтобы компания прогрессировала в одном из двух направлений. Во-первых, компания может заняться франчайзингом, продавая франшизы, материалы и тренинги для независимых предприятий, действующих от имени *ComputerEase*. Во-вторых, *ComputerEase* может охватить своими онлайн-услугами англоязычные страны по всему миру.

**Финансы**

Компания прогнозирует быстрый рост. Планируется, что в текущем году объем выручки от реализации составит \$466 000, в следующем году — \$ 987 750, а еще через год — \$1 637 230. *ComputerEase* делает акцент

Подчеркивает факт владения бизнесом в прошлом и наличия опыта работы на целевом рынке.

Создает у инвесторов ощущение растущих возможностей.

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ПОДРОБНОЕ РЕЗЮМЕ (окончание)**

на реинвестировании прибыли для расширения бизнеса, а не на фиксации прибыли; на внутреннем финансировании роста, а не на дополнительных внешних инвестициях (кроме тех, которые требуются ей в настоящее время).

**Потребность в финансировании**

Компания планирует только один цикл финансирования (в случае отказа от франчайзинга) и рассчитывает получить \$160 000 от одного инвестора. Денежные средства будут направлены на создание нового учебного центра, наем дополнительного персонала и расширение маркетинговой деятельности.

*Конкретные суммы  
и направления  
использования  
финансирования.*

1

# Описание компании

**Причина большинства банкротств — непонимание предпринимателями своего бизнеса.**

## Изложение информации о сути бизнеса

Прежде чем перейти к обсуждению сложных аспектов бизнеса и содержательных разделов бизнес-плана (стратегия маркетинга, новые технологии), необходимо ознакомить специалиста с основными характеристиками вашего бизнеса. Цель раздела «Описание компании» — донести до читателя информацию о юридическом статусе, правах собственности, товарах или услугах, миссии компании и достижениях.

Составить описание компании относительно просто, особенно если у вас имеется опыт ведения бизнеса. Однако простота может быть обманчивой, особенно если речь идет о новой компании. Многие из этих основных вопросов требуют глубокого осмысления и тщательного планирования. Например, значительное время может занять выбор названия компании или принятие решения об организационно-правовой форме.

Если ваша компания находится в начальной стадии развития, вы можете столкнуться и с нехваткой информации по каким-либо пунктам. Например, возможно, вы еще не арендовали офис или не прошли юридическую регистрацию. В таком случае опишите свои планируемые действия или включите в данный раздел информацию о текущем положении компании. Так, вы могли бы сказать: «Штаб-квартира компании *Rocket Science Technology* будет располагаться в Остине, Техас, а производственные мощности — в Лукенбахе, Техас. Адрес компании — 1234 Bruce Springsteen Street, San Antonio, TX 78216».

Возможно, наиболее сложный аспект раздела «Описание компании» — формулирование миссии, в которой кратко указываются



цели, задачи и основные принципы компании. Декларация о миссии позволяет вам и читателям плана получить более ясную картину ваших деловых намерений, а также помогает более глубоко понять природу бизнеса.

В разделе «Описание компании» бизнес-плана следует раскрыть указанные ниже темы.

## Название компании

Во многих случаях название компании или корпорации не совпадает с ее брендом, используемым при ведении бизнеса. В действительности число названий, которые вы применяете в связи с вашим бизнесом, может быть весьма велико, включая:

- ваше собственное имя;
- юридическое название корпорации или компании;
- название согласно лицензии на занятие данным видом бизнеса;
- бренд;
- название модели (моделей);
- название дочерних компаний (филиалов);
- доменное имя (имена).

Количество и типы необходимых вам названий зависят от вида бизнеса; от того, как вы взаимодействуете с людьми; зарегистрирована ли ваша организация как корпорация; какие виды и какое количество товаров/услуг вы продаете; а также от вашего вкуса.

Например, компания может указывать свое юридическое название как AAA, *Incorporated*, вести дела как *Arnie's Diner*, использовать вспомогательное предприятие *Rosie's Catering Service*, продавать товары под брендом *Arnie's Atomic* и иметь сайт [www.arniesatomic.com](http://www.arniesatomic.com).

Если, организуя новый бизнес, вы еще не выбрали название, рассмотрите то, которое удовлетворяет ваши текущие потребности. Одновременно вы должны получить свободу маневра на несколько лет вперед. Если вы планируете создать компанию, большинство клиентов которой будут ориентироваться на вашу известность или репутацию, наилучшее название — ваше собственное имя. Многие консультанты, поставщики услуг, дизайнеры и т. д. используют в названиях только свое имя. Кроме того, вы можете соединить свое имя со словами, описывающими ваш род занятий, например «Редакторские услуги Эрина».

Однако использование своего имени или описательного фирменного наименования ограничивает возможности роста бизнеса, изменения профиля или продажи компании в будущем. Название «Авиаремонтная компания Эла» является более существенным ограничителем, чем «Авиационная фирма “Взлет”» или «Транспортная служба “Взлет”».

Наличие юридических прав на легко запоминающееся имя сайта или доменное имя может быть весомым конкурентным преимуще-

*Наша миссия — обеспечить членов клуба качественными товарами и услугами по самым низким ценам. Для того чтобы выполнить ее, мы будем вести бизнес в соответствии со следующими принципами: соблюдение закона, забота о членах клуба и сотрудниках, уважение к поставщикам и вознаграждение акционеров.*

**Миссия сети клубных магазинов Costco**

ством. Если вы защитили права на такое имя, возможно, необходимо будет сделать на этом особый акцент в бизнес-плане. Однако сам факт наличия прав на броское доменное имя отнюдь не является гарантией успеха в бизнесе.

Включите в бизнес-план юридическое название вашей компании, а также любые бренды, название согласно лицензии на занятие данным видом бизнеса, название дочерних компаний и доменные имена\*.

## Цели компании/миссия

Многие, если не большинство, из успешных крупных компаний описывают основную цель процесса внутреннего планирования как выражение и разъяснение «философии» или «миссии» организации. Самые лучшие декларации о миссии — это не пустые слова, а изложение принципов и целей, которые определяют все аспекты и виды деятельности предприятия.

Вы должны уметь в нескольких фразах выразить основные цели и философию вашей компании. В миссии отражаются характер вашего бизнеса, деловые принципы, финансовые цели, корпоративная культура и желаемая рыночная репутация.

Формулировка миссии позволяет сфокусировать деятельность компании и является определяющей концепцией бизнеса в течение по крайней мере нескольких лет. Она должна быть результатом глубокого изучения бизнеса компании. В декларации важно буквально каждое слово.

Декларация о миссии может быть следующей: «AAA, Inc., — это продовольственная компания, нацеленная на предложение высококачественных, недорогих, подчас необычных пищевых продуктов, приготовленных только из естественных ингредиентов. Мы рассматриваем себя как партнеров по отношению к нашим потребителям, сотрудникам, местным жителям и природной среде и берем на себя ответственность за действия, касающиеся их. Мы стремимся стать признанной на региональном уровне фирмой, извлекающей выгоду из устойчивого интереса к мексиканской кухне и кухне южных штатов. Наша цель — умеренный рост, ежегодная прибыльность и сохранение чувства юмора».

Описать цели вашей компании поможет представленный в этой главе бланк «Миссия».

## Юридические вопросы

На стадии создания бизнеса вам приходится решать важные юридические проблемы. Одна из первых — выбор вида юридического лица

*Я была вынуждена целиком переделывать мой бизнес-план в течение года, потому что в нем постоянно обнаруживались какие-то изъяны. Чтобы преуспеть, вы должны осознавать, что именно не срабатывает, и быстро менять это.*

**Полин Льюис,**  
владелица oovo design

\* В российской практике нельзя зарегистрировать права на общеупотребительные названия. При этом соответствие названия домена осуществляемой деятельности, его активное использование в бизнесе, тем более в течение длительного периода, позволяет защититься от его перехвата. — Прим. науч. ред.

## Миссия

Опишите философию вашей компании, ориентируясь на указанные ниже области.

Диапазон/характер предлагаемых товаров/услуг: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Качество: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Цена: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Обслуживание: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Взаимоотношения с клиентами: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Стиль управления / отношение к сотрудникам: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

**Миссия (окончание)**

Условия труда: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Отношение к другим предприятиям отрасли: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Внедрение новых технологий / другие новые разработки: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Цели в отношении роста / рентабельности: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Отношение к местным жителям / природной среде / другие социальные цели: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Другие цели персонала/менеджмента: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

для вашей компании. Бизнес часто начинают как индивидуальное частное предприятие или товарищество\*. Преимущество этого варианта состоит в простоте, поскольку в США вам, возможно, вообще не потребуется регистрация документов. С другой стороны, наличие статуса зарегистрированной акционерной компании намного снижает риск и бремя личной ответственности. Большинству инвесторов (и некоторым кредиторам) обычно удобнее иметь дело с организацией, зарегистрированной как акционерная компания.

Если вы хотите зарегистрироваться как акционерная компания, вам необходимо будет принять и множество других решений. Какую форму акционерной компании вы выберете? Сколько акций будет выпущено в вашей компании и кому они будут принадлежать? Юридические вопросы и договоры будут оказывать большое влияние на будущее вашей компании.

Помимо организационно-правовой формы бизнеса вы должны будете уделить в бизнес-плане внимание и другим юридическим моментам. Заключили ли вы договоры на лицензирование или дистрибуцию? Обладаете ли вы торговыми марками, патентами, авторскими правами или другими правовыми инструментами, защищающими активы вашей корпорации?

Вот пример того, как составить юридическое описание бизнеса: «Компания AAA, Inc., зарегистрированная как корпорация в штате Калифорния, имеет разрешение на ведение коммерческой деятельности в округе Джексон, штат Калифорния. Три акционера — Арни Мэттьюс, Брендан Мьюр и Арон Джошуа — владеют равными долями предприятия (по 33<sup>1</sup>/<sub>3</sub>% от общего количества акций компании). Компания защитила товарный знак *Arnie's Atomic Foods*, используемый для линейки пищевых продуктов, и логотип *Triple A Shooting Star*. Компания AAA, Inc. заключила трехлетнее эксклюзивное соглашение о поставках с компанией *BBB Distributors*, крупнейшим дистрибьютором продуктов мексиканской кухни и кухни южных штатов на юго-западе США».

Бланк «Юридические вопросы» поможет вам выявить ключевые юридические моменты.

Если вы планируете работать в глобальном масштабе — либо продавая вашу продукцию или услуги за границу, импортируя или экспортируя товары или сырье, либо заключая соглашения с международными компаниями о ведении части вашего бизнеса (такими как, например, дистрибуция, информационно-техническая поддержка или разработка программного обеспечения), — вам надо усвоить соответствующие юридические требования и другие юридические вопросы, которые могут повлиять на ваш бизнес.

Например, если вы продаете продукцию, в значительной степени связанную с интеллектуальной собственностью, — такую как про-

\* В российской практике — это индивидуальный предприниматель (ИП) и нечасто применяемая форма товарищества. Каждый из этих видов юридических лиц требует регистрации. — Прим. науч. ред.

граммное обеспечение, электроника, новые продукты, — вы захотите быть уверены в том, что страны, куда вы продаете товары, обеспечивают надлежащую правовую защиту от пиратства. Если вы заключаете международные договоры, вы захотите узнать стандартные договорные условия, но, что еще более важно, вы считаете нужным определить, где будут урегулироваться споры/иски.

Имейте в виду, что в некоторых странах есть ограничения деятельности и прав собственности зарубежных компаний. Многие страны, например, требуют, чтобы иностранные компании в некоторых отраслях контролировались за счет участия в их капитале резидентов. Они также ограничивают права собственности иностранцев на землю или устанавливают импортные пошлины. Удостоверьтесь, что вы в курсе этих ограничений, прежде чем выходить на международный рынок.

Используйте бланк «Глобализация. Юридические вопросы», чтобы зафиксировать все юридические аспекты, в которые вам необходимо вникнуть, если вы ведете бизнес за границей.

## Товары и услуги

Эта часть бизнес-плана может быть относительно короткой, или ее можно выделить в самостоятельный раздел. Если вы предлагаете рынку технически сложные, инновационные или патентованные товары и услуги, вам потребуется потратить значительное время на их описание, тем более, если вы находитесь в поиске финансирования для выпуска новых продуктов (потенциальные инвесторы наверняка пожелают узнать все детали).

В этой части плана четко определите и опишите характер товаров или услуг, которые вы предоставляете. Будьте достаточно конкретны, но, если вы предлагаете широкий ассортимент товаров или услуг, вы не должны перечислять все — достаточно назвать только общие категории. Укажите, выпуск каких товаров или услуг запланирован вашей компанией в будущем и когда вы представите их рынку.

Если вы разрабатываете инновационный товар или услугу (особенно высокотехнологичные), вы должны сосредоточиться на описании деталей. Да, необходимо достаточно подробно описать товар, чтобы создать отчетливое представление о том, для чего он нужен, и вселить в специалиста веру в то, что вы достигнете своих целей. Однако не следует раскрывать конфиденциальную информацию. Даже если читатель вашего бизнес-плана подписал соглашение о конфиденциальности (см. главу 18), будьте чрезвычайно осторожны, излагая внутреннюю информацию или технические подробности в письменном документе. Они могут быть раскрыты на более поздней стадии обсуждения.

Для нашей вымышленной компании AAA, Inc. раздел «Товары и услуги» мог бы выглядеть следующим образом: «*Arnie's Diner* — ресторан, предоставляющий полный комплекс услуг и, специализиру-

## Юридические вопросы

### ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА

Какова организационно-правовая форма вашей компании в настоящее время?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Индивидуальное частное предприятие       | <input type="checkbox"/> Акционерное общество |
| <input type="checkbox"/> Товарищество                             | <input type="checkbox"/> Другое: _____        |
| <input type="checkbox"/> Компания с ограниченной ответственностью | _____   |

Какова намеченная организационно-правовая форма, если она отличается от указанной выше?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Индивидуальное частное предприятие       | <input type="checkbox"/> Акционерное общество |
| <input type="checkbox"/> Товарищество                             | <input type="checkbox"/> Другое: _____        |
| <input type="checkbox"/> Компания с ограниченной ответственностью | _____   |

### ПРАВО СОБСТВЕННОСТИ

Для индивидуального частного предприятия или товарищества (перечислите владельцев): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Для корпорации сколько акций выпущено? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Кто владеет акциями компании и в каких пропорциях? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

В каком районе (районах), стране (странах) и т. д. вы юридически зарегистрировали предприятие (укажите даты и подробности)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Имеются ли у вас письменные договоры с:

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Партнерами   | <input type="checkbox"/> Ключевыми сотрудниками / руководством |
| <input type="checkbox"/> Поставщиками | <input type="checkbox"/> Потребителями                         |
| <input type="checkbox"/> Инвесторами  | <input type="checkbox"/> Стратегическими партнерами            |

**Юридические вопросы (окончание)**

*Перечислите, что из следующего вы защитили, укажите даты и подробности.*

Торговые марки: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Авторские права: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Патенты: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Перечислите инвестиции на текущее число, включая даты и условия: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Перечислите займы или любые другие долги, включая даты и условия: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Перечислите договоры лизинга, покупки недвижимости и т. д., включая даты и условия: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Перечислите договоры долгосрочной аренды, покупки оборудования и т. д., включая даты и условия: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Перечислите любые договоры о дистрибуции или лицензионные соглашения, включая даты и условия: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Перечислите другие стратегические партнерства, соглашения и т. д., включая даты и условия: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Глобализация. Юридические вопросы

*Для каждой страны, в которой вы планируете вести бизнес, выясните и зафиксируйте факторы, которые могут повлиять на вас и вашу компанию.*

### СТРАНА

Контракты/юрисдикция: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Лицензии на импорт/экспорт: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Защита прав собственности: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Соглашения о международной дистрибуции: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Соглашения о партнерстве: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Прочие лицензии или нормы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Налоговые льготы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Корпоративная собственность: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Торговые соглашения: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Право собственности на оборудование  
и недвижимость / аренда: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Прочие юридические вопросы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ющийся на мексиканской и южной кухне. Компания *Rosie's Catering Services* обеспечивает организацию банкетов как для деловых, так и для частных клиентов. Продовольственная товарная линия *Arnie's Atomic* состоит из семи острых соусов длительного хранения. В течение следующих шести месяцев мы планируем выпустить товарную линию из четырех пакетированных южных специй. Согласно бизнес-плану мы предполагаем через год ввести товарную линию кукурузных чипсов».

## Менеджмент/руководство

Далее укажите имена председателя совета директоров, президента и/или главного исполнительного директора. Перечислите имена других ключевых членов управленческой команды (прежде всего тех, кого может знать потенциальный инвестор). Если у вас создан совет директоров, консультативный совет или другой руководящий орган, укажите численность состава и периодичность заседаний. Если в состав этих органов входят пользующиеся широкой известностью люди, назовите их имена.

## Местоположение

Укажите местоположение штаб-квартиры компании, место дислокации предприятия (если отличается) и филиалов. Если у компании более одного или двух филиалов, вы можете указать только их общее количество (полный список может быть включен в приложение к бизнес-плану). Если вы еще не выбрали конкретное местоположение, но намереваетесь это сделать, укажите примерное место дислокации предполагаемого производства. Кроме того, очень важно назвать географическую область, которую обслуживает ваша компания.

Например, возможна следующая формулировка: «Офис корпорации *AAA, Inc.* расположен по адресу: 123 Amelia Earhart Drive, Jackson, California. Ресторан *Arnie's Diner* находится по адресу: 456 Lincoln Street, Jackson. Компания *Rosie's Catering Services* осуществляет поставки продуктов ресторана *Arnie's Diner* в округе Джексон. Продовольственные товары *Arnie's Atomic* планируется производить на заводе, который будет арендован в Джексоне. Его рынок — пять расположенных на юго-западе страны штатов».

## Стадия развития и достижения

Человек, читающий бизнес-план, должен ясно понять, насколько далеко продвинулась в своем развитии компания и какой прогресс достигнут в ее построении.

Нередко список своих достижений могут представить даже новые компании. Возможно, вы разработали некую технологию, собрали средства для «посевого» финансирования, нашли стратегических

партнеров или получили декларации о намерениях от ключевых потребителей. Демонстрация достигнутого на данный момент прогресса вселяет веру в ваши способности далее развивать компанию и указывает на уровень вашей заинтересованности в бизнесе. Возможно, вам потребуется перечислить все произошедшие в компании позитивные ключевые события.

Сначала укажите, когда была основана компания, а затем стадию развития, на которой она находится. Обычно выделяют такие стадии, как «посевная» (имеется концепция бизнеса, но круг предлагаемых товаров или услуг пока не сформирован); стартап (на ранних стадиях деятельности); расширение (добавление новых товаров, услуг или создание филиалов), сокращение (консолидация или новое позиционирование продуктовых линий); сложившаяся компания (поддержание доли рынка и продуктового позиционирования).

Укажите, каких успехов вы добились в процессе выполнения планов. На какой стадии находится разработка или тестирование товара? Размещены ли заказы, отгружены ли товары? Подписаны ли арендные договоры, найдены ли поставщики? Какие ключевые события произошли и какие успехи достигнуты? Какие еще контрольные точки вы миновали? Если ранее вы ставили конкретные цели с установленными сроками, удалось ли вам реализовать планы?

Бланк «Вехи, достигнутые к настоящему времени» включен в главу 15. Возможно, вам следует заимствовать из него основные моменты и включить в раздел «Описание компании» бизнес-плана.

Если использовать наш пример с компанией AAA, Inc., этот раздел мог бы выглядеть так: «Компания *Arnie's Diner* начала деятельность в 2006 г. В 2008-м было открыто производство упаковки для продовольственных товаров (используется в ресторанах). Первоначально она продавалась в местных магазинах бакалейных товаров. В январе 2009 г. компания поставила перед собой цель, в соответствии с которой объем продаж товаров линии фасованных продуктов *Arnie's Atomic* должен был составить \$60 000. Планы компании были перевыполнены, и в 2009 г. валовые продажи составили \$103 000. В 2010 г. объем реализации фасованных продуктов увеличился до \$237 000. Ведущий дистрибьютор обязался продавать товары *Arnie's Atomic* бакалейным и специализированным магазинам в пяти юго-западных штатах. Компания получила первые заказы, выполнила их и продлила договорные отношения с клиентами. В настоящее время *Arnie's Diner* планирует расширение производственных мощностей, что позволит увеличить объем продаж и разработать новые товары».

*Некоторые из возможных контрольных точек, вех, которые можно указать в бизнес-плане, включают выпуск товара, тестирование продукта, первые отгрузки потребителям, планируемый объем выпуска в единицах, развитие инфраструктуры компании, основные заключенные договоры и повторные отгрузки товара.*

**Энн Уинблад,**  
венчурный инвестор

## Финансовое положение

Вы также должны вкратце описать положение своей компании в плане финансов и персонала. Например, читатели захотят узнать о том, какие финансовые ресурсы вы использовали до настоящего времени и в чем состоят ваши основные денежные обязательства. Необходимо

указать все полученные займы или инвестиции и условия их предоставления. Если вы заинтересованы в финансировании, укажите, какие объемы денежных средств вам требуются и на какие цели. Более подробное описание финансовых обязательств и направлений использования полученных денежных средств приводится в разделе «Финансы».

Таким образом, посвященный финансам раздел плана мог бы выглядеть так: «AAA, Inc. поддерживает общую прибыльность посредством медленного, осторожного расширения входящих в нее компаний. В прошлом году совокупная валовая выручка составила около \$1 247 000. Наиболее прибыльной на данный момент является *Rosie's Catering* (прибыль прошлого года — \$128 000; объем продаж — \$525 000); *Arnie's Diner* показала прибыль в \$81 00 при продажах в \$485 000; *Arnie's Atomic Foods* прогнозирует в текущем году убытки в размере \$77 000 (объем продаж — \$237 000). В настоящее время общее количество работников составляет пять занятых полный день человек и семь частично занятых сотрудников. Мы стремимся расширить производственные мощности, увеличить штат, повысить объем продаж и предпринять дополнительные маркетинговые усилия. Для этого необходимо привлечь доленое финансирование в размере \$500 000».

## Краткий обзор главы

В разделе «Описание компании» бизнес-плана в краткой форме сообщается об основных деталях вашего бизнеса. Из этого раздела читатель получает ясное представление о том, чем занимается ваша компания, каков ее юридический статус, на какой стадии развития находится организация и что вы планируете делать. Декларация о миссии демонстрирует, что вы осознаете фокус усилий компании и можете кратко изложить ее цели.

## Описание компании. Форма для подготовки плана

Опишите вашу компанию в соответствии с категориями, представленными ниже.

### НАЗВАНИЯ

Юридическое название / название компании: \_\_\_\_\_

Ведет дела как: \_\_\_\_\_

Бренд / торговая марка / доменное имя: \_\_\_\_\_

Дочерние компании: \_\_\_\_\_

### ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА

Организационно-правовая форма компании: \_\_\_\_\_

Владелец (владельцы) компании или главные акционеры: \_\_\_\_\_

### МЕНЕДЖМЕНТ/РУКОВОДСТВО

Председатель правления: \_\_\_\_\_

Президент: \_\_\_\_\_

Генеральный директор: \_\_\_\_\_

Прочие ключевые члены управленческой команды: \_\_\_\_\_

Руководящий/консультативный орган: \_\_\_\_\_

Число членов: \_\_\_\_\_

### МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ

Штаб-квартира компании: \_\_\_\_\_

Место дислокации предприятия: \_\_\_\_\_

Отделения: \_\_\_\_\_

Обслуживаемая географическая область: \_\_\_\_\_

### СТАДИЯ РАЗВИТИЯ

Когда была основана компания: \_\_\_\_\_

Стадия формирования или непосредственные цели: \_\_\_\_\_

Когда были выведены на рынок товар или услуга: \_\_\_\_\_

**Описание компании. Форма для подготовки плана (окончание)**

Выполнение текущих планов и достигнутые вехи: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Прочие показатели развития: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ**

Общий объем продаж за прошлый год: \_\_\_\_\_

Прибыль до налогообложения за прошлый год: \_\_\_\_\_

Продажи и прибыльность по подразделениям или продуктовым линиям: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Текущее количество работников: \_\_\_\_\_

Потребность в финансировании: \_\_\_\_\_

Основное назначение требующихся денежных средств: \_\_\_\_\_

Ранее полученное финансирование и основные финансовые обязательства: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ТОВАРЫ И УСЛУГИ**

Общее описание товаров/услуг: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Количество и тип товарных линий: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Количество товаров или услуг в каждой линии: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ПАТЕНТЫ И ЛИЦЕНЗИИ**

Имеющиеся/рассматриваемые патенты: \_\_\_\_\_

Имеющиеся/рассматриваемые торговые марки: \_\_\_\_\_

Имеющиеся/рассматриваемые лицензии: \_\_\_\_\_

Имеющиеся/рассматриваемые авторские права: \_\_\_\_\_

*Используйте эту информацию как основу для подготовки раздела «Описание компании» вашего бизнес-плана.*

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ

**ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ**

*Основная информация о компании: регистрация, местоположение, предоставляемые услуги.*

Зарегистрированная в штате Индиана компания *ComputerEase, Incorporated*, предоставляет корпоративным клиентам в районе Веспуччи (Индиана) тренинговые услуги по обучению работе с прикладными программами. Штаб-квартира корпорации и учебный центр по программному обеспечению расположены по адресу: 987 South Main Street, Vespucci, Indiana. *ComputerEase* также предлагает занятия непосредственно в офисах корпоративных клиентов.

**Миссия компании**

*Информация о том, как компания намеревается завоевать доверие клиентов.*

Наша цель — способствовать повышению продуктивности бизнеса клиентов, помогая им извлекать максимальные выгоды из компьютеров и деятельности персонала. Мы делаем это, предлагая обучающие программы стабильно высокого качества, непревзойденных по квалификации специалистов и обеспечивая постоянную поддержку. Мы — сервисная компания, цель которой — установление долгосрочных взаимоотношений с клиентами. Мы хотим, чтобы о нас знали как о ведущей компании в сфере обучения использованию прикладного программного обеспечения в районе Веспуччи, а также как о компании, предлагающей онлайн-курсы в англоязычные страны по всему миру. Цели нашего развития предполагают постоянное расширение и достижение прибыльности на третьем году деятельности компании. Мы также стремимся внести вклад в развитие местного сообщества, предлагая бесплатные компьютерные курсы молодежи из бедных районов города, жителям с низким доходом и участникам программы «От социального обеспечения к труду».

**Услуги**

*Факты, демонстрирующие развитие компании и увеличение ее денежной выручки.*

Компания проводит обучающие семинары по использованию всех основных применяемых в бизнесе пакетов прикладных программ, а также разрабатывает учебные программы по заказам корпоративных клиентов. Целевым рынком этих услуг являются корпорации. Занятия проводятся или на предприятиях клиентов, или в учебном центре компании. В субботу в учебном центре занятия могут посетить все желающие.

До открытия учебного центра компания предлагала потенциальным клиентам ограниченный набор услуг. Наиболее прибыльный бизнес — продолжительные контракты с предприятиями — был строго ограничен. Возможности проведения открытых семинаров отсутствовали. Тем не менее за первые девять месяцев работы компания провела 184 программы обучения на рабочем месте, а также заключила продолжительные контракты на обучение с 11 целевыми корпоративными клиентами. В результате в августе 2010 г. ее доходы составили \$171 500.

*Конкретные показатели финансового развития.*

Компания прогнозирует дефицит денежных средств в течение первых двух лет деятельности, при этом прибыль будет реинвестироваться в расширение деятельности. Мы предполагаем, что на третьем году своего

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ (окончание)

существования компания станет прибыльной. Наша цель состоит в том, чтобы через три года стать ведущей компанией по обучению использованию прикладного программного обеспечения в районе Веспуччи и расширить нашу долю на рынке услуг по онлайн-обучению. Однако в сфере обучения отмечается тенденция к образованию общенациональных поставщиков подобных услуг. Поэтому компания предполагает через три года либо стать владельцем общенациональной франшизы, либо превратиться во франчайзи.

Компания владеет правами на товарный знак *ComputerEase*, под которым ведет дела, и на слоган «Мы разговариваем на одном языке».

### Развитие до настоящего времени

Основанная в январе 2010 г. Скоттом Коннорсом, компания *ComputerEase* специализировалась на обучении сотрудников компаний-клиентов использованию прикладного программного обеспечения на их рабочих местах. В марте 2010 г. должность вице-президента по маркетингу заняла Сьюзен Александер. Менеджер приступила к реализации обширной маркетинговой программы, ориентированной на обслуживание 200 расположенных в районе Веспуччи крупных компаний.

В августе 2010 г. компания открыла первый тренинговый центр по ее настоящему адресу, что позволило компании значительно расширить свое предложение. Лицензии на использование этого продукта предлагались более крупным компаниям, имеющим более существенные потребности в продолжительном обучении.

За первые девять месяцев работы компания провела 184 программы обучения на рабочем месте, а также заключила продолжительные контракты на обучение с 11 целевыми корпоративными клиентами.

### Правовой статус и право собственности

*ComputerEase* зарегистрирована в соответствии с законами штата Индиана. Компания выпустила 10 000 акций: 6000 акций принадлежат президенту и генеральному директору Скотту Коннорсу; 1000 акций принадлежат вице-президенту по маркетингу Сьюзен Александер; 3000 акций сохранены компанией для распределения в будущем.

Финансирование компании до настоящего времени осуществлялось из личных сбережений С. Коннорса. Это составило \$60 000 инвестиций и \$40 000 как заем. Кроме того, компания получила займ \$30 000 от членов семьи Коннорса. Все остальное финансирование — из прибыли от продаж. Компания рассчитывает на внешнее финансирование в размере \$160 000. Направления его использования: создание нового центра обучения; привлечение новых инструкторов и дополнительного персонала; расширение маркетинговой деятельности, особенно в отношении онлайн-курсов.

Позволяет  
составить четкую  
картину структуры  
собственности  
и наличествующих  
собственных  
средств.





1

# Анализ отрасли и тенденций ее развития

*Компания обязана осознавать, в чем она похожа на другие предприятия и чем отличается от них.*

## Ваш бизнес и отрасль

Компании осуществляют свои операции отнюдь не в вакууме. Каждый бизнес — это часть более крупной структуры — отрасли. Силы, которые влияют на отрасль в целом, неизбежно воздействуют и на ваш бизнес. Оценка отрасли позволяет более глубоко понять факторы успеха вашей компании и показать потенциальным инвесторам, что вы ориентируетесь во внешних условиях ведения бизнеса.

Отрасль образуют компании, поставляющие на рынок подобные друг другу товары или услуги, тесно связанные с этой продукцией другие бизнесы и используемые фирмами системы доставки и распределения. Например, швейная отрасль включает в себя компании, производящие готовую одежду, поставщиков ткани и галантереи, независимых торговых представителей и площадки оптовых продаж одежды, отраслевые издания и розничные торговые точки.

В этой главе вы познакомитесь с инструментами исследования различных отраслей. Большинство представленных в ней бланков предназначены для внутреннего планирования. Заполнив эти формы, вы получите информацию, необходимую для проведения отраслевого анализа. В процессе подготовки бизнес-плана необходимо сосредоточиться на следующих моментах:

- описание отрасли;
- тенденции развития отрасли;
- существующие в отрасли стратегические возможности.

Для того чтобы получить эту информацию, необходимо провести специальное исследование (см. главу 2).

*Если вы хотите получить финансирование, надо реально смотреть на то, как будет принят ваш товар или услуга. Вы удивитесь, узнав, как много предпринимателей верят, что их доходы вырастут до небес, но они не задумываются о потребностях бизнеса в капиталовложениях или расчетах.*

**Деймон Доу,**  
управляющий партнер  
в Montage Capital

Если вы в течение долгого времени работаете в отрасли и, как и вероятные читатели бизнес-плана, хорошо представляете себе положение в ней, подготовка данного раздела займет у вас не слишком много времени.

## Ваш сектор экономики

Сектор экономики — это еще более общая категория, используемая для описания групп отраслей или бизнесов. Выделяют четыре основных экономических сектора: 1) услуги; 2) промышленное производство, 3) розничная торговля; 4) дистрибуция, или распределение. Ваш бизнес может относиться сразу к нескольким секторам. Например, вы можете одновременно производить товары для перепродажи другими субъектами хозяйствования и продавать их сами на розничном уровне.

В различных секторах экономики имеют место определенные тенденции развития. Было бы полезно идентифицировать соответствующие модели развития вашего сектора. Поскольку каждый сектор экономики представляет собой крупную комплексную структуру, изменения общей продуктивности и новые тенденции развития могут оказывать существенное воздействие на положение вашего бизнеса. Детальный анализ сектора отнюдь не обязателен, но вы должны владеть информацией о результатах функционирования группы отраслей в прошлом и о перспективах их роста. Изучите соответствующие статьи, опубликованные в изданиях для деловых кругов, и заполните представленный ниже бланк.

РОСТ ВАШЕГО СЕКТОРА БИЗНЕСА В ПРОШЛОМ И ПРОГНОЗ НА БУДУЩЕЕ		
Сектор бизнеса	Темпы роста сектора в прошлом (низкие, средние, высокие)	Темпы роста сектора в будущем (низкие, средние, высокие)
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____

## Ваша отрасль

Ваш бизнес может относиться к двум или более отраслям. Например, вы можете производить электронные устройства, используемые в новых и подержанных автомобилях. Таким образом вы являетесь частью трех отраслей: электроники, производства новых автомобилей и вторичного рынка автомашин. (На вторичном рынке есть много проблем, которые отсутствуют в производстве новых автомобилей.) Если

ваш бизнес попадает более чем в одну отрасль, исследуйте каждую из них, делая акцент на вопросах, в наибольшей степени относящихся к вашему бизнесу. Ниже укажите отрасль или отрасли, к которым принадлежит ваша компания.

ОТРАСЛИ, К КОТОРЫМ ПРИНАДЛЕЖИТ ВАША КОМПАНИЯ	
1.	_____
2.	_____
3.	_____

## Размеры и темпы роста вашей отрасли

Обратите особое внимание на темпы роста вашей отрасли; это позволит вам выявить возможности своего бизнеса. Как темпы роста отрасли соотносятся с ростом валового внутреннего продукта (ВВП), характеризующего динамику национальной экономики? Это сравнение позволяет получить представление о текущем состоянии отрасли.

Например, если совокупный объем продаж предприятий отрасли возрастает на 2% в год, а ВВП — на 5%, то отрасль регрессирует, и ваши возможности ограничены. Однако если выпуск компаний отрасли увеличился на 15% в год, в то время как ВВП — на 5%, то вы заняты в отрасли, имеющей более высокий потенциал, чем экономика в целом.

Если вам трудно найти информацию об отрасли в целом, возможно, вам удастся выяснить ее приблизительные размеры и темпы роста, оценив входящие в нее наиболее крупные компании. Найдите их годовые отчеты или исследования биржевых аналитиков, прочитайте статьи о лидерах отрасли в специализированных изданиях для деловых кругов.

После получения основной информации об отрасли заполните приведенный ниже бланк, указав показатели ее роста в прошлом и их прогнозные значения. Конечно, развитие вашей компании может весьма отличаться от среднего по отрасли. Например, если анализ статистических данных показывает, что в масштабах страны лишь немногие люди обедают вне дома, это не мешает процветанию вашего ресторана.

Если показатели вашей компании значительно отклоняются от средних по отрасли, вы должны объяснить эту разницу в соответствующем разделе бизнес-плана.

*Просмотрите годовые отчеты компаний, занятых в сходном бизнесе, и определите их финансовые показатели. Ваши цифры будут иными, но соотношения показателей должно быть похожим. Если, согласно приведенным вами данным, вы работаете намного успешнее, чем крупные компании (например, имеете более высокую рентабельность), бизнес-план будет воспринят как неправдоподобный.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

## Рост вашей отрасли в прошлом и будущем

Фактор	2 года назад	В прошлом году	В текущем году	В следующем году	В следующие 5 лет (в среднем)
Совокупный доход					
Общий объем продаж (в единицах)					
Общая численность занятых					
Темпы роста отрасли					
Темпы роста ВВП					
Темпы роста отрасли в сравнении с ростом ВВП (как разница или в %)					

## Зрелость вашей отрасли и соответствующие возможности и риски

Темпы роста: \_\_\_\_\_

Возможности/риски: \_\_\_\_\_

Конкуренция: \_\_\_\_\_

Возможности/риски: \_\_\_\_\_

Лидеры рынка / стандарты: \_\_\_\_\_

Возможности/риски: \_\_\_\_\_

Цели маркетинга: \_\_\_\_\_

Возможности/риски: \_\_\_\_\_

Стратегия в зависимости от доли рынка: \_\_\_\_\_

Возможности/риски: \_\_\_\_\_

Товарный ассортимент: \_\_\_\_\_

Возможности/риски: \_\_\_\_\_

Лояльность потребителей: \_\_\_\_\_

Возможности/риски: \_\_\_\_\_

## Зрелость отрасли

Отрасли не стоят на месте; со временем они могут впечатляюще изменяться. Вообще цикл жизни отрасли включает четыре этапа: 1) новая отрасль; 2) расширяющаяся; 3) устойчивая; 4) приходящая в упадок. Последняя стадия — упадок — отнюдь не является неизбежной; многие давно существующие стабильные отрасли не обнаруживают никаких признаков спада.

### Зрелость отрасли

ХАРАКТЕРИСТИКА	ЭТАП РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ			
	Новая	Расширяющаяся	Устойчивая	Приходящая в упадок
Темпы роста	Очень высокие	Очень высокие	Стабильные	Минимальные/никаких
Конкуренция	Усиливающаяся	Разорение мелких компаний	Закрепление положения	Ослабление
Лидеры рынка / стандарты	Отсутствуют	Постоянно изменяются/появляются	Постоянные	Уменьшаются
Цели маркетинга	Известность и доверие	Отличие от конкурентов	Лидерство в отрасли	Выживание
Стратегия в отношении доли рынка	Занять устойчивое положение	Расширить долю рынка	Поддерживать долю рынка	Поглотить ослабших конкурентов
Товарный ассортимент	Ограниченный	Расширяющийся	Широкий	Уменьшенный
Лояльность потребителей	Отсутствует	Укрепляется	Сильная	Ослабевает

#### Четыре стадии жизненного цикла отрасли:

**Новые отрасли** открывают перспективные возможности для предпринимательства. Небольшие фирмы быстро реагируют на происходящие изменения, а крупные компании медленно осознают отраслевой потенциал. Однако размеры рынка ограничены, потому что потребители не привыкли к товару или услуге.

**Расширяющиеся отрасли** обслуживают быстро растущие рынки, поскольку потребители начинают осознавать потребность в товаре или услуге. В отрасли разворачивается интенсивная конкуренция, так как она привлекает внимание компаний, обладающих значительными финансовыми ресурсами. Уязвимыми становятся все участники, даже те, которые имели хорошие позиции на первой стадии развития.

**Устойчивые отрасли** достигли прочного положения; рынки стабилизировались на достаточно высоком уровне. Темпы роста снижаются, а потребители демонстрируют высокую лояльность в отношении бренда. Для того чтобы войти в такие отрасли, компаниям необходимо преодолеть высокие барьеры на входе.

**Упадок отрасли** становится следствием технологических, демографических и социальных изменений, а также интенсивной конкуренции со стороны зарубежных компаний. Корпорации выходят из отрасли или оказываются перед лицом банкротства, а немногие крупные компании борются за выживание, перехватывая потребителей у ослабленных конкурентов.

*Если ваша компания стоит \$100 млн, вы обязаны чутко реагировать на происходящие в отрасли изменения и непрерывно отслеживать общенациональные и глобальные экономические тенденции. Только так вы получите возможность предпринять необходимые действия в области маркетинга и ценообразования и опередить конкурентов. Я пытаюсь заглянуть по крайней мере на полгода вперед. Чтобы преодолеть экономические спады, не следует проявлять излишнюю агрессивность при установлении цен. Сосредоточьтесь на упорядочении ресурсов и повышении ликвидности, чтобы иметь запас «на черный день». Хитрость состоит в том, чтобы точно предсказать возможные события и принять решение о сокращении капиталовложений или, напротив, о новых приобретениях. Различие между успехом и потенциальной катастрофой определяется своевременным отступлением. Когда вы заметите признаки прекращения спада, действуйте все более агрессивно.*

**Андре Татибуэ,**  
основатель Aston Hotels

Каждый этап жизненного цикла отрасли характеризуется различными признаками. Даже тесно связанные между собой отрасли могут находиться на разных этапах развития. Например, индустрия безалкогольных напитков относительно устойчива, и в ней доминируют несколько основных компаний. Для новичков места почти не остается. Поэтому попытки конкурировать на этом рынке традиционными способами обойдутся слишком дорого. С другой стороны, производство бутилированной воды — развивающаяся отрасль со множеством конкурентов и изменений.

В таблице зрелости отрасли описываются характеристики отраслей на четырех различных этапах. Проанализируйте эту схему и описания стадий развития, а затем перечислите на предлагаемом бланке признаки зрелости отрасли, а также возможности и риски вашей компании.

## Чувствительность к экономическим циклам

Некоторые отрасли в значительной мере зависят от текущего состояния экономики в масштабах отдельной страны или всего мира. Вы должны отдавать себе отчет в том, насколько чувствительна ваша отрасль к экономическому положению в целом.

### Влияние экономических условий на отрасль и ваше предприятие

Высокий уровень расширения/создания предприятий: \_\_\_\_\_

Низкий уровень расширения/создания предприятий: \_\_\_\_\_

Высокий/низкий уровень безработицы: \_\_\_\_\_

Низкие процентные ставки: \_\_\_\_\_

Высокие процентные ставки: \_\_\_\_\_

Низкая инфляция: \_\_\_\_\_

Высокая инфляция: \_\_\_\_\_

Сильная национальная валюта/слабая национальная валюта: \_\_\_\_\_

Высокий/низкий уровень строительства нового жилья: \_\_\_\_\_

Здоровую экономику отличает процветание таких отраслей, как строительство, торговля дорогими потребительскими товарами (автомобили, мебель) и туризм. В благополучные времена успешно развиваются отрасли, которые во многом зависят от появления новых компаний или расширения бизнеса (например, производство офисного и промышленного оборудования).

В условиях общего спада достаточно успешными являются такие отрасли, как торговля уцененными товарами и подержанными автомобилями. Некоторые же отрасли, например производство товаров личной гигиены и индустрия дешевых развлечений, довольно устойчивы к экономическим циклам.

Если вы занимаетесь бизнесом в небольшом городке, который сильно зависит от одной отрасли или единственного крупного предприятия, примите во внимание влияние состояния экономики на эту отрасль или компанию, а значит, и на ваш бизнес.

Учет экономических условий или циклов, влияющих на ваш бизнес, поможет вам предвидеть и планировать рост в периоды общего подъема и экономию в трудные времена. На приведенном ниже бланке опишите влияние, если таковое вообще имеется, каждого из указанных факторов на вашу отрасль.

## Сезонность

Во многих отраслях определенное время года приносит более высокие доходы, чем другие сезоны. Например, компании, выпускающие игрушки, во многом зависят от рождественских продаж, в то время как лето — важнейший сезон для производителей купальных костюмов.

От праздников зависят различные отрасли. У многих предприятий розничной торговли и производителей потребительских товаров на рождественский сезон приходится от трети до половины всех продаж. Одновременно в этот период снижаются показатели реализации второстепенных товаров и услуг, так как покупатели сокращают расходы на все, кроме подарков.

Весна — важный сезон для любой отрасли, связанной с проведением свадеб. Успех туристических фирм обычно определяется результатами их деятельности в летний сезон. Строительные отрасли могут переживать спад в зимние месяцы, особенно в холодных районах. При подготовке финансовых отчетов и прежде всего прогноза движения денежных средств вы обязательно должны учитывать сезонные факторы, которые оказывают влияние на ваши доходы и расходы. Товар может продаваться в декабре, но за сырье необходимо заплатить в июне.

На приведенном ниже бланке опишите влияние (если таковое имеется), которое оказывают различные сезоны или праздники на экономическое состояние вашей отрасли.



**Влияние сезонных факторов на вашу отрасль\***

Рождество/праздники: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Лето: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Зима: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Другие: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Самое сложное  
в процессе открытия  
своего дела — знать,  
что именно вы не знаете.*

**Полин Льюис,**  
владелица oovoo design

**Технологические изменения**

Технологические достижения оказывают влияние на каждую отрасль. Внедрение новых технологий приводит к изменению способов производства и продажи товаров, управления информацией и коммуникациями, а также к снижению затрат. Интернет оказал впечатляющее воздействие на многие аспекты традиционных отраслей, включая методы продаж и каналы распределения, обслуживание клиентов и отношения с поставщиками.

Конечно, представить себе все технологические изменения, которые могут повлиять на вашу отрасль в ближайшие пять лет, практически невозможно. Однако было бы полезно принять во внимание технологические тенденции, имевшие место в прошлом (пять–десять лет назад). Если в вашей отрасли технологии изменяются относительно быстро, вы должны будете реагировать на перемены. Поэтому в бизнес-плане описывается стратегия адаптации к изменениям и определяются необходимые для ее реализации финансовые ресурсы. Некоторые технологические усовершенствования открывают в отрасли новые стратегические возможности, на которых вам следует сделать акцент в бизнес-плане.

В представленном ниже контрольном списке укажите технологические изменения, происшедшие в каждой области вашей отрасли за прошедшие пять лет.

\* Фактор сезонности напрямую влияет на величину денежных поступлений в том или ином периоде и должен быть учтен при моделировании деятельности компании. — Прим. науч. ред.

### Технологические изменения в вашей отрасли за прошедшие пять лет

Особенности товара/услуги	Значительные	Умеренные	Незначительные	Никаких
Изготовление/ производство	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выставление счетов / администрирование	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Управление информацией	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Контроль над запасами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Время поставки / методы поставок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Маркетинг/ коммуникации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Каналы продаж	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Потребительский сервис	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другие: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Регулирование/сертификация

До некоторой степени государственное регулирование распространяется на все компании. Но в определенных отраслях контроль над организациями, лицензирование и сертификация в значительной степени определяют способы ведения бизнеса. Как на ваш бизнес и отрасль влияет регулирование со стороны правительственных учреждений?

Рассмотрите действия государственных организаций на уровне страны, города и проанализируйте тенденции в регулировании вашей отрасли. Некоторые регулятивные меры приводят к возникновению новых стратегических возможностей. В области экологии, например, усиление государственного регулирования привело к появлению новых отраслей, имеющих дело с организацией сбора и переработкой отходов и экономией энергии.

Вы можете обнаружить, что ваш бизнес подлежит сертификации правительственным органом или отраслевой ассоциацией. Возможно, для того чтобы получить право заниматься делом, вам необходимо

*Мы не знали, что нам делать, и начали с технологии. Мы могли использовать наш технологический процесс, чтобы производить слабоалкогольное вино, безалкогольное вино, бутилированную воду или безалкогольные напитки.*

*При дегустации наш прохладительный напиток получил очень высокие оценки, но мы не имели ресурсов для организации дистрибуции. У нас были связи и опыт распределения в винодельческой промышленности, а положительная реакция на наше безалкогольное вино превзошла ожидания.*

*Поэтому мы приняли план, за выполнение которого могли поручиться головой.*

*Я не хотел начинать продажи товара, используя незнакомую систему дистрибуции.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель Ariel Vineyards

сдать государственные экзамены или пройти испытания. Если ваша компания извлекает выгоды из регулятивных акций, опишите в бизнес-плане, как вы намереваетесь использовать эти возможности.

Опираясь на приведенный ниже перечень, оцените чувствительность вашей отрасли к регулированию и сертификации.

### Насколько чувствительна отрасль к государственному регулированию?

Сфера чувствительности	Сильно	Умеренно	Слабо	Никак
Экономическое окружение компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Здоровье и безопасность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Международная торговля	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стандарты деятельности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Лицензирование/сертификация	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Справедливая торговля / отмена государственного регулирования	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Претензии к товару	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другая: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Каналы поставок и распределения

Имеющиеся в вашей отрасли каналы поставок и распределения способны сыграть решающую роль в успехе компании. В одних отраслях трудно получить доступ к дистрибуции, в других ограничено число надежных источников поставок. В отраслях, где число поставщиков и дистрибьюторов велико, соответствующие затраты находятся на низком уровне и вход на рынок не представляет проблем.

При входе в отрасли с чрезвычайно ограниченными системами поставок или распределения следует соблюдать особую осторожность. Представьте себе, например, что вы собираетесь издавать новый журнал. Проблем с поставками в данной отрасли не существует (множество производителей бумаги, типографий, большое число авторов), но у вас могут возникнуть трудности с распределением. Если дистрибуцию журналов через газетные киоски в вашей области контролируют одна или две компании, затраты на вход могут оказаться чрезвычайно высокими. Более того, возможно, что эти компании вообще откажутся распространять ваш журнал.

В некоторых отраслях или видах коммерческой деятельности контроль над каналами поставок или распределения находится в руках самих компаний. Появление Интернета открыло технические возможности распределения товаров или услуг непосредственно потребителям. Однако отказ от посредников далеко не всегда является наиболее выгодным вариантом.

В представленном ниже бланке укажите относительное количество каналов поставок и распределения в вашей отрасли.

<b>Отраслевые каналы поставок и распределения</b>				
Количество каналов	Большое	Умеренное	Незначительное	Самостоятельный контроль
Поставки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Распределение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Финансовые характеристики

Важнейшей областью анализа отрасли является оценка ее финансовых характеристик (особенно если вы плохо знакомы с данной областью). Знание таких аспектов, как торговые надбавки, комиссионные сборы и прибыльность продаж, существенно поможет вам в процессе составления бюджета.

Если вы только что начали работать в данной отрасли, у вас могут возникнуть трудности с поиском соответствующей информации. Возможно, наилучший способ получить ее — побеседовать с опытными бизнесменами, не являющимися вашими прямыми конкурентами. Следует убедиться в том, что информация действительно специфична для данной отрасли. Например, знания о розничных торговых надбавках на одежду практически неприменимы в случаях, если вы имеете дело с продуктами питания, бытовой электроникой или модными аксессуарами.

Бланк «Финансовые характеристики» поможет вам всегда иметь под рукой данные о важнейших финансовых показателях, используемых при подготовке бюджета. Уже работающие предприятия должны внести в него фактические данные.

## Учет глобальных тенденций развития отрасли

Поскольку бизнес сегодня имеет глобальный характер, вам необходимо узнать и учитывать тенденции развития отрасли не только в вашей стране, но и по всему миру. Это особенно важно, когда вы

*В капиталоемкой отрасли поддержание необходимого уровня запасов обходится дорого. У вас низкая оборачиваемость активов, поскольку ваши запасы (виноматериалы) должны храниться в течение длительного времени (находиться в бочках). Прибыль не слишком велика. Вы должны рассчитывать ключевые для вашего бизнеса показатели, даже если официальная финансовая отчетность поступает через полгода. Контролируйте оборот кредиторской и дебиторской задолженности, рентабельность по валовой прибыли и коэффициент оборачиваемости запасов.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель Ariel Vineyards

**Глобализация. Влияние на развитие отрасли**

Частью какой глобальной отрасли является ваша компания? \_\_\_\_\_

---

---

---

Каков темп роста вашей отрасли в странах, где вы планируете вести бизнес? \_\_\_\_\_

---

---

---

В каких странах ваша отрасль является новой или быстро развивающейся? \_\_\_\_\_

---

---

В каких странах ваша отрасль характеризуется высоким темпом роста? \_\_\_\_\_

---

---

Существует ли сезонный фактор в странах, где вы собираетесь вести операции или которые будут служить для вас источником поставок или рабочей силы? \_\_\_\_\_

---

---

---

Используют ли другие страны технологические новшества в вашей отрасли? \_\_\_\_\_

---

---

Является ли государственное регулирование существенным фактором для вашей отрасли в странах, где вы будете заниматься бизнесом? \_\_\_\_\_

---

---

Какие другие тенденции или перемены влияют на развитие вашей отрасли в глобальном масштабе? \_\_\_\_\_

---

---

Являются ли иностранные поставщики существенным источником поставок вам сырья или оборудования? \_\_\_\_\_

---

---

Если вы продаете свою продукцию или услугу за границу, существуют ли налаженные каналы сбыта, которые помогут вам выйти на ваш рынок? \_\_\_\_\_

---

---

собираетесь продавать свою продукцию или услуги в международных масштабах, а также даже тогда, когда вы получаете сырье/оборудование из-за рубежа, используете в качестве рабочей силы проживающих за границей людей или надеетесь воспользоваться прогрессом, достигнутым в этой отрасли в других странах, чтобы развивать собственную компанию.

Используйте бланк, приведенный выше, чтобы выявить глобальные тенденции, способные повлиять на вашу компанию.

## **Подготовка анализа отрасли для бизнес-плана**

После того как вы проанализировали свою отрасль для целей внутреннего планирования, согласуйте эту информацию и включите ее основные моменты в форму для подготовки плана. В ней будут отражены сведения, которые послужат основой для написания раздела «Анализ отрасли» вашего бизнес-плана.

## **Краткий обзор главы**

Анализ стандартов, характеристик и тенденций развития отрасли способствует достижению успеха компании и используется в процессе бюджетного планирования. Каждая компания уникальна, но ни одно предприятие не способно полностью избежать отраслевых ограничений. Предвидение изменений поможет вам изменять позиционирование компании в зависимости от того, как будут развиваться события в будущем. Залогом успешного дифференцирования собственного бизнеса является осознание присущих внешней среде закономерностей.

**Финансовые характеристики****\$**

*Внесите в этот бланк данные, отражающие финансовые стандарты в вашей отрасли.*

Стандартная розничная торговая надбавка: \_\_\_\_\_

---



---

Стандартная наценка на товары дистрибьютора: \_\_\_\_\_

---



---

Типичный процент комиссионного платежа за продажу: \_\_\_\_\_

---



---

Стандартные условия кредита: \_\_\_\_\_

---



---

Период хранения запасов: \_\_\_\_\_

---



---

Средний процент рентабельности продаж: \_\_\_\_\_

---



---

Прочие релевантные финансовые характеристики: \_\_\_\_\_

---



---

Доля (в процентах) в цене товара, приходящаяся на:

стоимость рабочей силы: \_\_\_\_\_ постоянные издержки: \_\_\_\_\_

стоимость материалов: \_\_\_\_\_ расходы на перевозку: \_\_\_\_\_

стоимость энергии: \_\_\_\_\_ другое: \_\_\_\_\_

## Анализ отрасли. Форма для подготовки плана

*Используя эту форму как руководство, резюмируйте основные моменты, которые вы хотите изложить в своем анализе отрасли.*

Описание отрасли: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Тенденции развития отрасли: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Стратегические возможности: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Используйте эту информацию как основу для подготовки раздела «Анализ отрасли» вашего бизнес-плана.*



## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ И ТЕНДЕНЦИИ ЕЕ РАЗВИТИЯ

**АНАЛИЗ ОТРАСЛИ**

Позиционирование компании *ComputerEase* позволяет ей использовать перспективные возможности, которые открываются в быстро растущей индустрии деловых услуг, связанных с использованием компьютеров.

**Рост сферы компьютерных услуг**

Индустрия услуг — наиболее быстро растущий сектор национальной экономики, что отражается в состоянии такой сферы, как компьютерные услуги в сфере бизнеса. За 2005–2009 гг. объем компьютерных бизнес-услуг в целом возрос более чем на 125%. За тот же период показатель ВВП увеличился приблизительно на 9%.

**Быстро развивающаяся отрасль**

Обучение использованию прикладных программ — относительно новая отрасль, результат быстрого расширения сферы применения компьютерной техники. В ней непрерывно происходят изменения. В отрасли отсутствуют признанные лидеры рынка, известные в масштабах всей страны провайдеры услуг и стандартные программы сертификации. Отдельные фирмы по разработке программного обеспечения действительно предлагают сертификацию тренеров по отдельным продуктам. Однако стандарты в области сертификации отсутствуют. Поэтому клиенты не придают особого значения наличию сертификатов у инструкторов.

Ключ к успеху в этой отрасли (как это часто бывает с другими услугами в сфере бизнеса) — развивать признанный в региональном масштабе бренд и онлайн-услуги. Доминирующие на региональном уровне компании по предоставлению обучающих услуг способны иметь такие доходы и рыночную долю, которые обеспечат устойчивое развитие онлайн-курсов; использование дорогостоящего оборудования; возможность привлечения высокопрофессиональных инструкторов и экспертов; применение эффективных учебных материалов.

**Благоприятные условия конкуренции**

В настоящее время уровень предоставляемых отраслью услуг по обучению варьируется в широком диапазоне. Компании-провайдеры легко входят в отрасль и быстро покидают ее. Общенациональные компании, используя прямую рассылку по обычной и электронной почте, предлагают тренинговые услуги, которые, как правило, подразумевают проведение под руководством инструктора одного-двух занятий. Занимающиеся онлайн-обучением компании продают свои услуги онлайн, посредством электронных рассылок и покупки ключевых слов в поисковых системах. Тренинговые компании не поддерживают постоянные взаимоотношения с местными клиентами. Обучение использованию компьютерных программ предлагают индивидуальные консультанты.

*Статистические данные, отражающие реальное знание отрасли.*

*Демонстрация рыночных возможностей.*

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ И ТЕНДЕНЦИИ ЕЕ РАЗВИТИЯ (окончание)**

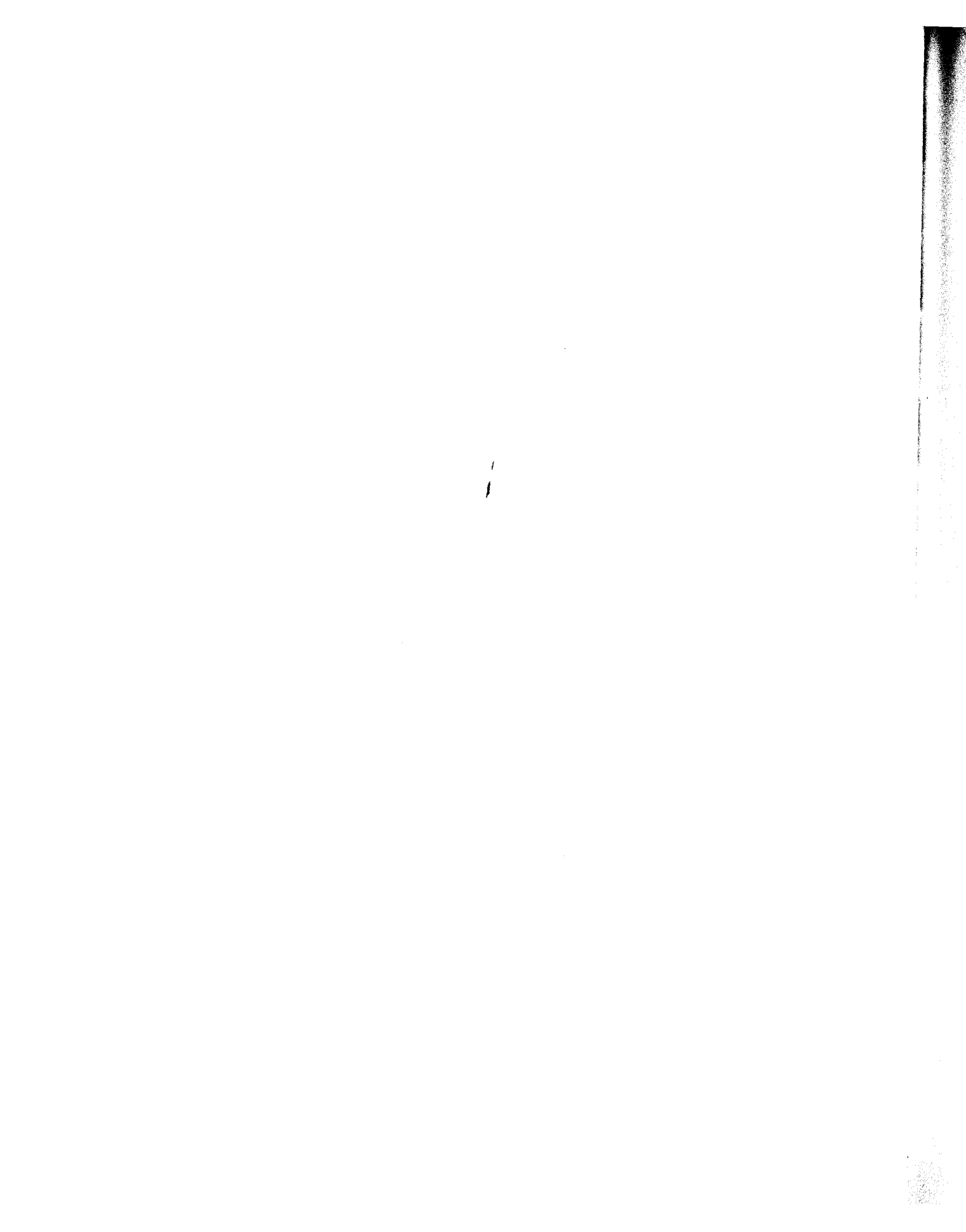
Как правило, эти конкурирующие компании не представляются как профессиональные инструкторы и не оказывают свои услуги на постоянной основе. Такие консультанты не воспринимаются рынком как «бизнесмены», а качество и цена их услуг варьируются в широких пределах.

**Долгосрочные возможности**

Таким образом, долгосрочные перспективы отрасли состоят в развитии региональных и общенациональных компаний (как это происходит в других областях деловых услуг, таких как бухгалтерские услуги или услуги по подбору персонала). Эти компании смогут добиться расширения долей рынка и доходов, достаточных для покрытия высоких накладных расходов. Общенациональные франшизы или ассоциации позволят им совместно использовать учебные материалы и другие ресурсы.

**ComputerEase способна занять сильные позиции в регионе**

Отсутствие в отрасли компаний-лидеров открывает перед *ComputerEase* исключительную возможность занять доминирующее положение в области обучения работе с прикладным программным обеспечением в районе Веспуччи. Сложившиеся благоприятные условия позволят ей воспользоваться преимуществами объединения с общенациональной компанией, будь то франчайзер, национальная ассоциация или провайдер программного обеспечения.



# Целевой рынок

*Проще «заплатить» за существующий рынок, чем создать новый.*

## Потребителей необходимо знать

Основа успеха в бизнесе — понимание потребителей. Если вы не знаете, кто является вашими потребителями, как вы сможете оценить уровень удовлетворения их потребностей? Поскольку успех бизнеса зависит от его способности удовлетворять потребности и желания потребителей, вы должны знать, что представляют собой покупатели, чего они хотят, как они себя ведут и что они могут себе позволить.

## Руководствуется ли ваша компания требованиями рынка?

Если цель разработки бизнес-плана состоит в получении финансирования, вы просто обязаны определить характер и размеры вашего рынка. Многие инвесторы заинтересованы в компаниях, нацеленных на крупные по размерам рынки и сфокусированных на удовлетворении потребностей покупателей. Другими словами, они стремятся финансировать компании, ориентированные на требования и тенденции рынка, а не на те или иные товары и услуги.

Ориентация на рынок заставляет компанию вносить изменения в рекламу, упаковку, местоположение, структуру продаж. От нее зависят особенности и характеристики товара или услуги. В долгосрочной перспективе анализ рынка в долгосрочном периоде позволит вам сэкономить деньги. Принимая решение об использовании маркетингового инструментария (реклама, специализированные выставки и т.д.), вы выбираете наиболее действенные в отношении конкретного целевого рынка подходы.

*Вашими действиями должен управлять рынок. Кто будет покупать ваши товары? Что думают о них потребители? Воспринимают ли их как предметы роскоши или как обычные продукты? Потребители предпочитают большие бутылки или маленькие? Вы должны понимать свой рынок, особенно в тех случаях, когда речь идет о новом продукте.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель Ariel Vineyards

*Проанализируйте не только очевидный или самый крупный рынок, но и другие сегменты. Возьмем, например, электронные ключи для гостиниц. Первоначально, несмотря на возможность существенной экономии, давно работающие гостиницы отказывались от замены традиционных замков. Первыми внедрили электронные замки новые гостиницы, а остальные, как только преимущества электроники стали очевидными, последовали их примеру.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

*Имеется несколько способов классификации потребителей в зависимости от уровня доходов или стиля жизни. По уровню доходов потребители могут принадлежать к одной (нескольким) категориям: высокий, выше среднего, средний и ограниченный доход. Оценки по стилю жизни носят более субъективный характер. Поведение целевого потребителя зависит не столько от уровня его доходов, сколько от того, как он использует имеющийся доход.*

**Нэнси Глейзер,**  
консультант  
по деловой стратегии

Процесс анализа рынка отнюдь не тождествен разработке маркетингового плана. Анализ позволяет вам идентифицировать потребителей и понять их потребности; план маркетинга показывает, как именно вы намереваетесь «дотянуться» до покупателей (см. главу 10).

Если вы продаете товары или услуги не конечному пользователю, а розничным торговым точкам, дистрибьюторам или производителям, вы одновременно обслуживаете два рынка и должны определить характеристики каждого из них — рынка конечного потребителя и рынка посредников (ваших актуальных покупателей). Эти целевые рынки имеют существенно различающиеся характеристики и интересы. Очевидно, что вы должны понимать оба рынка, поскольку каждый из них влияет на продажи ваших товаров. Например, вы можете продавать разработанное в вашей компании программное обеспечение производителю компьютеров, который устанавливает его на приобретаемое пользователями оборудование. Производитель компьютеров может ориентироваться прежде всего на цену программного продукта, в то время как ваш непосредственный потребитель заинтересован в простоте и надежности прикладных программ.

Чтобы собрать информацию, необходимую для описания данной темы, используйте методы, рассматривавшиеся в главе 2.

## Определение целевого рынка

Вы можете столкнуться с соблазном описать рынок в самых общих чертах, исходя из предположения, что он объединяет всех потенциальных потребителей товара или услуги. В результате у вас возникнет ощущение того, что перед вами лежит непаханое поле, только и ждущее, что вы приложите к нему усилия. Одновременно вы вдруг осознаете, что практически не имеете информации, на которой могли бы основываться ваши бизнес-решения. Например, какая польза от того, что вы определяете рынок покупателей мебели как всех проживающих в различных помещениях людей? Вы сможете, опираясь на эту информацию, предложить маркетинговый план для мебельного магазина?

Необходимо определить сегмент рынка, который вы планируете завоевать. Рыночные сегменты описывают отдельные существенные компоненты рынка в целом. Используя специфические характеристики сегмента, вы идентифицируете свой целевой рынок.

Предположим, вы собираетесь открыть дешевую химчистку. Вы планируете предоставлять дешевое и быстрое обслуживание. Но вы допускаете, что предлагаемый вами сервис может быть немного менее качественным, чем у химчистки, уже обслуживающей данный район.

Следовательно, вы могли бы определить свой целевой рынок следующим образом: «Проживающие вместе с детьми в районе Лорелвуд женщины — “белые воротнички”, чувствительные к цене услуги и продолжительности выполнения заказа, имеющие личные автомобили,

в возрасте 25–50 лет. Их семейный доход составляет от \$20 000 до \$50 000 в год». Затем вы должны ответить на вопрос, имеется ли в данном районе достаточное для поддержания вашего бизнеса количество соответствующих выбранному профилю клиентов.

Используемое в качестве инструмента бизнес-планирования определение целевого рынка должно удовлетворять следующим критериям.

- **Определимость.** Выделяются общие для потенциальных потребителей специфические характеристики.
- **Значимость.** Эти характеристики должны тесно коррелировать с решением о покупке товара или услуги.
- **Относительно большая емкость сегмента.** Для того чтобы обслуживание рынка приносило вам выгоду, целевая аудитория должна быть достаточно большой.
- **Доступность.** Определение целевого рынка и его размеров позволяет идентифицировать доступные и эффективные способы охвата потенциальных потребителей.

Как только вы определили целевой рынок, вы должны оценить его размеры и тенденции развития, выявить конкурентов и исследовать стратегические возможности.

## Демографическое описание

Исходный пункт описания рынка — основные объективные аспекты клиентской базы. Детальная информация о специфических наблюдаемых чертах потребителей определяет ваш целевой рынок.

Демографическая информация особенно полезна при составлении плана маркетинга. В процессе применения различных маркетинговых инструментов, таких как публикации, рассылочные списки, радио и телевидение, у компании накапливаются данные о целевом рынке. Используя их, компания получает возможность оценить эффективность различных маркетинговых воздействий.

Помните, что вам необходимо определить лишь те характеристики целевого рынка, которые значимо связаны с нуждами и интересами потребителей, а также возможностями приобретения ими ваших товаров или услуг.

Например, в предыдущем определении целевого рынка химчистки в Лорелвуде словосочетание «белые воротнички» имеет непосредственное отношение к потребности в регулярной чистке одежды. Понятие «женщины» связано с тем фактом, что большинство клиентов химчисток в общенациональном масштабе — представительницы прекрасной половины человечества. Характеристика «наличие личного автомобиля» имеет большое значение потому, что по своему местоположению химчистка удалена от маршрутов общественного транспорта. Указание на доход в размере \$20 000–\$50 000 относится к способности потребителей заплатить за предоставляемые им услуги

*Задача создания нового рынка, даже при наличии соответствующей потребности, является одной из самых трудных. Ее решение занимает годы, даже если вы совершенно верно определили потребность в товаре. Попробуйте найти уже существующий и обслуживаемый рынок. Главное, чтобы уровень его обслуживания оценивался как предельно низкий.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

и низкой вероятности обращения к фирмам, предлагающим сервис по более высоким ценам.

На бланке «Демографическое описание» приведите демографические данные о целевом рынке и укажите направленность вашего маркетинга (на индивидуальных потребителей или на компании).

## Географическое описание

*Решение расположить предприятие в долине Напа носило исключительно маркетинговый характер. Мы могли производить наш товар где угодно, но эта долина ассоциируется с высококачественными винами. Мы хотели, чтобы на этикетке упоминалась Напа.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель Ariel Vineyards

Далее определите основную географическую область (области), которую вы намереваетесь обслуживать. Географический рынок описывается очень подробно. При этом следует указать, оперирует ли ваш бизнес в конкретном районе, городе, регионе, стране или в одном из сегментов международного рынка.

Укажите плотность населения в данной области — это может быть город, пригород или сельская местность. Если ваши операции предполагают посещение фирмы потребителями, укажите, находится ли она в торговом пассаже, придорожном торговом центре, деловой части города, промышленной зоне или в обособленном здании. Географический рынок некоторых предприятий определяется климатом (обслуживание исключительно жителей, проживающих в холодных или жарких районах).

Предположим, что ваши товары или услуги доступны в Интернете и вы считаете своим географическим целевым рынком весь мир. Однако даже в Сети существуют ограничения на географические области основных целевых рынков. Они могут быть обусловлены проблемами с выполнением заказов (например, с доставкой товаров), языком, лицензированием или юридическими вопросами. Не следует забывать и о различиях в реальном рыночном спросе на товар, предъявляемом в разных областях.

В бланке «Географическое описание» укажите соответствующие характеристики своих целевых потребителей, будь то индивидуальные покупатели или компании.

## Описание стиля жизни / делового стиля

В разделе «Целевой рынок» бизнес-плана продемонстрируйте свое понимание забот и интересов потребителей. Как ваши клиенты используют свое время? С какими проблемами сталкиваются в жизни или хозяйственной деятельности? С кем они общаются? Как относятся к своим сотрудникам и местным жителям?

Ваше природное чутье и опыт работы с клиентами дают вам некоторое представление о том, чем интересуются потребители. Например, логично предположить, что целевые потребители, восприимчивые к вашим дорогим деликатесам, возможно, подписываются на журнал *Gourmet* или другие издания, посвященные кулинарии, и могут работать в местных организациях, деятельность которых

## Демографическое описание

### ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

Возрастной диапазон: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Диапазон дохода: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Пол: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Род занятий: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Семейное положение: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Размер семьи: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Национальность: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Уровень образования: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Владение жильем: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Другое: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### ПРЕДПРИЯТИЯ

Отрасли: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Сектор: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Продолжительность ведения бизнеса: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Выручка компании: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Количество работников: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Количество отделений: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Занимаемая площадь: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Владельцы компании: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Другое: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## Географическое описание

Обслуживаемая область (город, регион, страна и т. д.): \_\_\_\_\_

Плотность населения (город, сельская местность, пригород и т. д.): \_\_\_\_\_

Характер расположения (торговый пассаж, придорожный торговый центр, деловая часть города и т. д.): \_\_\_\_\_

Климатические условия: \_\_\_\_\_

## Глобализация. Международный целевой рынок

Обслуживаемые страны: \_\_\_\_\_

Население: \_\_\_\_\_

Целевые области внутри страны (города, сельская местность, пригороды): \_\_\_\_\_

Уровень развития (развитый, развивающийся): \_\_\_\_\_

Климатические условия: \_\_\_\_\_

Язык: \_\_\_\_\_

Качество инфраструктуры (дороги, телекоммуникации, коммунальные услуги): \_\_\_\_\_

связана с продовольствием и вином. Или, если ваш рынок — обслуживание юридических фирм, вы можете обоснованно предположить, что они принадлежат к местной коллегии адвокатов.

Небольшое исследование поможет вам определить другие аспекты стиля жизни или делового стиля представителей целевого рынка. Наблюдайте за потребителями в тех местах, где они делают покупки или проживают. Какие еще товары или услуги они покупают? Какие автомобили они предпочитают? Какую одежду они выбирают для себя?

Просмотрите издания, на которые, по вашему мнению, подписываются целевые потребители. Что рекламируют другие компании? Чему посвящены публикуемые статьи? Опросите своих потребителей — лично, по почте или по телефону — и выясните род занятий, которым они отдают предпочтение.

Каким людям или предприятиям необходимы ваши товары или услуги? Посещают ли они кинотеатры, смотрят ли телевизор? Устраивают ли они у себя дома приемы? Если да, то для кого? Какие другие товары или услуги они могли бы использовать вместе с вашими?

Нарисуйте мысленную картину типичной недели из жизни вашего потребителя. Сделайте это творчески, но будьте логичны и реалистичны. Понимание потребителя позволит вам оперативно реагировать на изменения его желаний и подскажет вам, какие маркетинговые инструменты и подходы необходимо использовать (см. соответствующий бланк).

## Психографическое описание

В дополнение к наблюдаемым, объективным характеристикам рынка на решения целевого потребителя о покупке оказывают влияние малозаметные, но значимые психологические факторы. Имеются в виду различные аспекты представления человека о самом себе: как потребители воспринимают — или какими они хотели бы видеть — самих себя. В некоторых случаях речь идет о вполне осознанных чертах. Например, домашняя хозяйка может гордиться тем, что она является разумным покупателем. Некоторые из черт осознаются в меньшей степени, чем другие (например, любовь к статусным вещам или техническим новинкам). В зависимости от стилей жизни и психографических признаков специалисты по маркетингу разделяют рынок на различные сегменты. Некоторые из названий различных секторов рынка становятся хорошо известными. Например, термин «ранние последователи» широко применяется к потребителям, которые стремятся первыми опробовать новые технологии.

В психографических терминах могут описываться не только индивидуальные, но и коммерческие потребители. Одни компании считают себя передовыми в технологическом отношении, другие — ответственными в финансовых вопросах, третьи — социально ответственными. Эти различия помогут вам определить направление маркетинговых усилий и правильно позиционировать товары и услуги.

*Изначально я четко представляла целевой рынок. Я однозначно определила профиль конечного пользователя: 30 лет и старше, доход \$35 000 и выше, горожанин, утонченный вкус, путешествия, интерес к незнакомой пище, подписывается на кулинарные журналы, всегда занят. Затем я посетила магазины, клиентская аудитория которых, на мой взгляд, совпадала с профилем потенциальных покупателей. Однако, прежде чем мои продукты попадают к конечным потребителям, они проходят через магазины. Поэтому я изучила и розничную торговлю. Нередко мы сосредоточиваем внимание на конечных потребителях, упуская из виду реальных покупателей. Но для того, чтобы качественно обслужить представителей розничной торговли, вы должны производить товар, который хорошо продается.*

**Дебора Маллис,**  
предприниматель

## Описание стиля жизни / делового стиля

### ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ

Семейное положение: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Проведение отпуска: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Любимые телепередачи: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Любимые интернет-сайты: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Хобби / занятия спортом / другие формы развлечений:

\_\_\_\_\_

Подписка на издания: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Членство в организациях/обществах: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Политическая принадлежность: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Марка автомобиля: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Другое: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### ПРЕДПРИЯТИЕ

Этап развития бизнеса: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Трудовые отношения: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Членство в деловых ассоциациях: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Используемые деловые товары и услуги: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Подписка на издания: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Благотворительность: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Стиль управления: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Другое: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

В представленном ниже контрольном списке отметьте психографические черты, характеризующие вашего целевого потребителя.

<b>Психографическое описание</b>	
<b>Индивидуальный потребитель</b>	<b>Предприятие</b>
<input type="checkbox"/> Знаток техники	<input type="checkbox"/> Технически продвинутое
<input type="checkbox"/> Стремится к высокому социальному статусу	<input type="checkbox"/> Лидер отрасли
<input type="checkbox"/> Следит за модой	<input type="checkbox"/> Инновационное
<input type="checkbox"/> Консервативный/ответственный	<input type="checkbox"/> Консервативное/ответственное
<input type="checkbox"/> Социально ответственный	<input type="checkbox"/> Социально ответственное
<input type="checkbox"/> Экологически сознательный	<input type="checkbox"/> Экологически сознательное
<input type="checkbox"/> Разумный покупатель	<input type="checkbox"/> Разумные бизнес-операции
<input type="checkbox"/> Ориентирован на семейные ценности	<input type="checkbox"/> Финансово благоразумное
<input type="checkbox"/> Ищет развлечений	<input type="checkbox"/> Квалифицированное управление персоналом
<input type="checkbox"/> Хорошая домохозяйка / хозяин дома	<input type="checkbox"/> Ориентируется на ведущие компании
<input type="checkbox"/> Другое: _____	<input type="checkbox"/> Другое: _____

### Описание паттернов покупательского поведения

В процессе планирования вам необходимо проанализировать паттерны покупательского поведения потребителей. Например, если ваш целевой рынок образуют компании из списка Fortune 500, вы должны понимать, что процесс принятия решений в крупных компаниях отличается длительностью. В силу своих размеров эти компании упорно сопротивляются изменениям, даже если в процессе переговоров вы представите им неоспоримые факты. Прогнозируя объемы продаж, вы должны помнить о реальных ограничениях целевого рынка.

Заполните приведенный ниже бланк, который поможет вам описать вероятные паттерны покупательского поведения как индивидуальных, так и деловых потребителей.

### Описание чувствительных для потребителя областей

Какие факторы играют определяющую роль в процессе принятия потребителем решения о покупке? Казалось бы, потребители дружно «голосуют» за высшее качество, наилучшее обслуживание и наибольшие удобства по самой низкой цене. В действительности они осознают, что обязаны идти на компромисс: платить немного больше за дополнительные возможности, совершать длительные поездки за недо-

## Описание паттернов покупательского поведения

Причина/повод для первой покупки: \_\_\_\_\_

Общее количество покупок: \_\_\_\_\_

Интервалы между покупками: \_\_\_\_\_

Количество приобретенного товара/услуги: \_\_\_\_\_

Мотивация к повторным покупкам: \_\_\_\_\_

Время, потребовавшееся для принятия решения о покупке: \_\_\_\_\_

Где потребитель впервые узнал о товаре/услуге: \_\_\_\_\_

Место, где потребитель приобретает товар/услугу: \_\_\_\_\_

Где потребитель использует товар: \_\_\_\_\_

Как потребитель применяет товар: \_\_\_\_\_

Способ оплаты: \_\_\_\_\_

Особые потребности: \_\_\_\_\_

Другое: \_\_\_\_\_

рогими товарами. От чего ваши потребители менее всего готовы отказаться? Какие области наиболее чувствительны для них?

Контрольный список поможет вам определить степень чувствительности ваших потребителей (индивидуальных покупателей или компаний) к различным факторам.

## Размер рынка и тенденции его развития

После того как вы определили характеристики целевого рынка, необходимо оценить его размеры и тенденции развития в ближайшем будущем.

### Размеры

Вы должны удостовериться в том, что потребительская база компании достаточно велика и позволяет получать прибыль. Только тогда потенциальные инвесторы поверят в перспективы роста компании до размеров, делающих выгодными их вложения.

Как ни странно, но целевой рынок не должен быть ни слишком маленьким, ни очень большим. Очевидно, что операции на малых по размерам рынках изначально сопряжены с трудностями, обусловленными недостаточным количеством потребителей. (Исключение: небольшие по размерам рыночные ниши. Выгодность их обслуживания и способность компании поддерживать четко очерченный бизнес

## Описание чувствительных для потребителя областей

	Высокая	Средняя	Низкая	Отсутствует
Цена	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Качество	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Торговая марка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Свойства товара	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Продавец	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Распродажи / специальные предложения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Реклама	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Упаковка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Удобство в использовании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Местоположение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оформление магазина / окружающая обстановка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сервисная политика	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Условия возврата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доступность кредита	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Программа технического обслуживания	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Гарантии	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Характер имеющихся покупателей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другое: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Когда я писала свой бизнес-план, мне нужно было составить прогноз продаж на период от двух до пяти лет, и он получился смехотворным. Но если бы мне не надо было думать о том, сколько единиц продукции я буду продавать в месяц, чтобы оставаться на плаву, я не знала бы, какую цену назначить на мои товары.

**Полин Льюис,**  
основательница oovo  
design

обусловлены тем, что товары или услуги удовлетворяют конкретную потребность, а коммерческое предложение подкрепляется агрессивной ценовой политикой.) Крупные же рынки привлекают многочисленных, не испытывающих проблем с финансами конкурентов. На таких рынках решающим условием успеха бизнеса становится проведение чрезвычайно затратных маркетинговых кампаний. (Исключение: вы планируете создать очень крупную, хорошо финансируемую компанию.)

Для некоторых предприятий, особенно небольших магазинов, определение размеров рынка является вопросом интуиции и наблюдений, когда в научном исследовании нет ни малейшей необходимости. Но если вы не уверены в рынке или должны предоставить инвес-

торам «убойные» доводы, вам придется собрать данные для обоснования своего плана.

Для того чтобы оценить размеры рынка, обратитесь к доступным вам источникам демографической и географической информации. Вы можете почерпнуть искомые данные в местных органах власти, компаниях по торговле недвижимостью, торговых палатах и деловых справочниках (см. также главу 2).

## Тенденции

*Мы предпочитаем инвестировать в компании, в продукции которых есть реальная потребность — потребность, которая сегодня налицо. В этом смысле мы консервативны.*

**Деймон Доу,**  
управляющий партнер  
в Montage Capital

Не менее существенное значение, чем оценка размеров целевого рынка, имеет выявление тенденций его развития в ближайшем будущем. Понимание доминирующих трендов позволит вам убедиться в жизнеспособности компании, а также идентифицировать стратегические рыночные возможности. Данная информация используется для планирования деятельности компании с учетом изменяющегося поведения потребителей.

Подготовка к переменам — это не столько вопрос предсказания будущего, сколько анализ недавнего прошлого. Большая часть анализа может базироваться на наблюдаемых изменениях в демографических данных и поведении потребителей. Предположим, ваш товар предназначен для пенсионеров, проживающих на юге США. Вы можете проанализировать возросшее количество людей этой возрастной группы в отдельных штатах и тенденции их участия в деятельности таких организаций, как Американская ассоциация пенсионеров. Это поможет вам понять, как изменяется размер рынка. Изучение новых хобби, показателей роста располагаемого дохода и изменившихся покупательских привычек данной возрастной группы населения позволит выявить индикаторы возможностей и проблем, с которыми столкнется компания в ближайшем будущем.

Используйте приведенный ниже бланк для описания размеров рынка компании и тенденций его развития, способных повлиять на поведение потребителей в ближайшие несколько лет.

## Подготовка раздела «Целевой рынок»

На основе информации, полученной в процессе анализа потенциального рынка, вы должны подготовить раздел «Целевой рынок» своего письменного бизнес-плана.

Используя в качестве руководства формулу для подготовки плана, сосредоточьте внимание на трех областях:

- описание;
- тенденции;
- стратегические возможности.

В этом разделе особенно уместно применение маркеров абзацев, облегчающих написание бизнес-плана.

*Прежде чем принять решение о финансировании компании, венчурный инвестор непременно проведет всестороннее исследование ее деятельности и финансового состояния, проверит целевой рынок, свяжется с потенциальными потребителями ее товаров.*

**Марк Горенберг,**  
венчурный инвестор

## Краткий обзор главы

Лаконичное описание и полное понимание целевого рынка помогут вам при разработке товаров или услуг, подготовке маркетингового плана и прогнозировании продаж и расходов. Положительное решение потенциальных инвесторов зависит от степени их уверенности в том, что ваша компания обслуживает достаточно большой рынок и вы осознаете его ограничения и свои возможности. Вы должны удостовериться в том, что целевой рынок компании определим и достигим.



## Размеры рынка и тенденции его развития

Как вы приблизительно оцениваете текущий размер вашего целевого рынка? \_\_\_\_\_

Каковы темпы роста целевого рынка? \_\_\_\_\_

Какие изменения происходят в структуре рынка? \_\_\_\_\_

Какие изменения влияют на способность потребителей приобрести товар/услугу? \_\_\_\_\_

Какие изменения влияют на потребность в товаре/услуге? \_\_\_\_\_

Как изменяются способы использования потребителями товара/услуги? \_\_\_\_\_

Какие изменения в социальных ценностях влияют на потребление товара/услуги? \_\_\_\_\_

## Глобализация. Размер рынка и тенденции его развития

*Для каждой страны или региона, на которые нацелена ваша деятельность, ответьте на следующие вопросы.*

Как вы приблизительно оцениваете текущий размер вашего целевого рынка? \_\_\_\_\_

Каковы темпы роста целевого рынка? \_\_\_\_\_

Какие изменения происходят в структуре рынка? \_\_\_\_\_

Какие изменения влияют на способность потребителей приобрести товар/услугу? \_\_\_\_\_

Какие изменения влияют на потребность в товаре/услуге? \_\_\_\_\_

Как изменяются способы использования потребителями товара/услуги? \_\_\_\_\_

Какие изменения в социальных ценностях влияют на потребление товара/услуги? \_\_\_\_\_

## Целевой рынок. Форма для подготовки плана

*Используя эту форму, подготовьте в общем виде раздел «Целевой рынок» бизнес-плана. Более детальное описание рынка и результатов маркетингового исследования вы можете включить в приложение к бизнес-плану.*

Описание рынка: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Размеры рынка и тенденции его развития: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Стратегические возможности: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Используйте эту информацию как основу для подготовки раздела «Целевой рынок» вашего бизнес-плана.*

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК

**ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК****Описание рынка**

Компания *ComputerEase* осуществляет операции в районе Веспуччи, Индиана. Ее целевой рынок — крупные и средние предприятия, широко использующие компьютерную технику. Географическая область включает следующие города:

- Веспуччи;
- Уиттен-Парк;
- Муррей.

В географическую область также входят пригородные районы (с торговыми центрами):

- Каренс-Спрингс;
- Гаспар;
- Лейк-Артур.

**Размеры рынка и тенденции его развития**

Онлайновый рынок для компьютерного обучения — это большой рынок, который экспоненциально растет по мере того, как расширяется доступ к высокоскоростному Интернету и люди лучше воспринимают идею работы с отдаленным программным обеспечением через веб-браузер. Также, в связи с тем, что компании все больше автоматизируют процессы управления бизнесом, им требуются быстрые и эффективные способы научить своих сотрудников использовать новые или обновленные версии программного обеспечения, предназначенного для бизнеса, — как стандартного, так и созданного специально для их компании. Веспуччи с пригородами представляет собой значительную по размерам процветающую область. Согласно данным переписи, население города Веспуччи составляет приблизительно 675 000 человек, что делает его 16-м по величине городом США. Население городской статистической зоны Веспуччи составляет почти 1,5 млн человек.

Диверсифицированная экономика области обуславливает устойчиво благоприятный бизнес-климат. В городской зоне Веспуччи находятся многочисленные учреждения местных и федеральных органов власти. По данным Торговой палаты Веспуччи, более чем 2000 местных компаний и учреждений имеют штат более 50 человек; по крайней мере 1500 из них относятся к отраслям, на которые ориентируется *ComputerEase*. В районе Веспуччи расположены:

- международный аэропорт;
- региональные центры обработки данных трех общенациональных страховых компаний;
- центр обработки данных дорожного патруля штата;
- университет штата и шесть других колледжей и университетов;
- медицинский центр.

Указание на определенный географический рынок.

Указание на здоровый и диверсифицированный целевой рынок.

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК (продолжение)

Экономическая база непрерывно расширяется. Совсем недавно о своем намерении передислоцироваться в Веспуччи объявил общенациональный научно-исследовательский институт (штатная численность — 280 сотрудников). Проведенный по заказу местной газеты опрос показал, что 43% крупных компаний намереваются увеличить количество работников.

Распределение занятых на работе в компаниях по отраслям:

- 25% — розничные и оптовые продажи;
- 25% — органы власти;
- 25% — производство;
- 25% — образование, здравоохранение и услуги.

### Целевые потребители

Деятельность *ComputerEase* нацелена в первую очередь на крупные и среднего размера организации, широко использующие компьютеры. Эти организации имеют следующие характеристики:

- более 50 работников;
- относительно высокая текучесть кадров;
- увеличение числа работников;
- высокая степень зависимости от компьютеров.

Эти компании относятся к следующим отраслям:

- государственные учреждения;
- страхование;
- финансы/банковское дело;
- бухгалтерский учет;
- колледжи и университеты;
- машиностроение;
- больницы и другие медицинские услуги;
- авиакомпании.

Управленческий персонал в компаниях этих отраслей, как правило, видит себя как ответственное и профессиональное руководство. Они предпочитают иметь дело с сервисными компаниями, имеющими стабильный, консервативный имидж. Обычно они более чувствительны к качеству, чем к цене. На решение об обращении к провайдеру значительное влияние может оказывать тот факт, что его услугами пользуются другие компании отрасли.

### Готовность рынка

В рамках исследования рынка вице-президент по маркетингу компании *ComputerEase* провела опрос целевых потребителей. Исследование позволило выявить специфические потребности компаний-клиентов в компьютерном обучении:

- 97% участников опроса указали на потребность в обучении персонала работе на компьютере;

*Четкое определение характеристик целевых потребителей.*

*Указание на самооценку компании и на области, чувствительные для потенциальных потребителей.*

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК (окончание)**

- 83% компаний отметили определенную потребность в предлагаемом провайдером компьютерном обучении;
- 67% опрошенных организаций указали на потребность в периодическом или специализированном обучении;
- 41% респондентов указали на потребность в программах непрерывного обучения.

Исследование позволило обнаружить, что компании-респонденты выделяют значительные средства на компьютерное обучение сотрудников. В соответствии с данными опроса:

- 42% этих компаний выделяют средства на обучение в текущем годовом бюджете;
- 18% организаций имеют в бюджете на текущий год особую графу «обучение работе на компьютере или использованию прикладного программного обеспечения»;
- 34% фирм в прошлом году оплачивали тренинговые услуги;
- 66% опрошенных отметили, что в случае предоставления более качественных услуг по обучению они увеличат расходы на повышение уровня компьютерной грамотности;
- 72% сказали, что хотели бы свести к минимуму время, которое их сотрудники тратят на обучение во время рабочего дня, и что они собираются выплачивать премию за онлайн-обучение в свободное от работы время.

74% практикующих компьютерное обучение компаний сообщили, что они были в высшей степени или весьма не удовлетворены качеством услуг по обучению пользователей компьютеров. Данный показатель существенно превышает уровень неудовлетворенности качеством других деловых услуг (средний уровень неудовлетворенности бухгалтерскими и юридическими услугами составляет 27%).

**Стратегические возможности**

Участники опроса сообщили, что решение о приобретении услуг по компьютерному обучению в подавляющем большинстве случаев принимают директора по персоналу (83%). На этих менеджеров компаний-потребителей и ориентирована маркетинговая деятельность *ComputerEase*.

Очевидно, что в районе Веспуччи — расширяющемся и процветающем рынке — существует реальная потребность в услугах *ComputerEase* по компьютерному обучению. Компания четко осознает способы охвата нуждающегося в ее услугах рынка. Таким образом, перед *ComputerEase* открывается перспективная стратегическая возможность заполнить лауну, возникшую в сфере услуг по обучению использованию прикладного программного обеспечения.

Демонстрирует  
наличие реального  
рынка.

# Конкуренция

*Недостаточно придумать самую лучшую мышеловку — вы должны создать образцовую компанию по производству этого «врага» грызунов.*

## Соперников надо знать в лицо

Знаменитый бейсболист Сатчел Пейдж говорил: «Никогда не оглядывайтесь назад, ведь кто-то может нагонять вас». Но в бизнесе необходимо четко знать, кто из конкурентов дышит вам в спину. Ведь вы не хотите однажды днем услышать известие, что ваши продажи внезапно перехватил неожиданный соперник?

У каждого предприятия есть конкуренты. Менеджерам компаний прекрасно известно о существовании многочисленных претендентов на содержимое кошельков потребителей. Однако многие плохо знакомые с бизнесом люди, воодушевленные своими идеями и мотивированные возможностями рынка, склонны недооценивать реальную степень конкуренции. В результате они не способны должным образом оценить влияние рыночного соперничества на свой бизнес.

Утверждение о том, что компания не имеет конкурентов, — одна из самых грубых ошибок, которые могут встретиться в бизнес-плане. Квалифицированный инвестор просто отложит в сторону такой план. Для него будет очевидно, что вы плохо ориентируетесь в реалиях бизнеса или что рынка, на котором будет востребована ваша идея, пока не существует.

Обратимся к примеру фотокопировальных устройств. Конечно, на момент изобретения первого копировального аппарата о конкуренции со стороны других изготовителей фотокопировальных устройств не могло быть и речи. Рыночными соперниками фотокопира были поставщики копировальной бумаги и мимеографов. Если копировальный аппарат доказал свою работоспособность, а рынок был готов к принятию новинки, то ее создатели должны были бы предус-

*Не бойтесь соперников, но и не игнорируйте их существование.*

*Ваша оценка конкурентов должна быть не эмоциональной, а объективной. Не реагируйте слишком остро ни на собственные крупные успехи или неудачи, ни на результаты соперников.*

**Билл Уолш,**  
бывший тренер  
и президент футбольного  
клуба «Сан-Франциско  
Фортинайнерс»

*Посещайте успешные магазины и наблюдайте за их работой. Проанализируйте их сильные и слабые стороны. Делайте покупки у своих конкурентов.*

**Нэнси Глейзер,**  
консультант по деловой стратегии

*Вы не имеете права превосходить конкурентов на 5% или 10%. Вы должны быть в 10 раз лучше. Апатия — это сильнейший фактор. Вы не способны заставить людей изменить свой счет в банке или что угодно, если вы всего лишь на 10% лучше. Вы должны быть в 10 раз лучше.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

мотреть реальную конкуренцию в будущем. Тезис об отсутствии конкуренции означал бы, что практика копирования документов теми или иными способами отсутствует в принципе. Отсюда вытекал бы вывод, что не существует рынка и для фотокопировальных устройств.

Честная оценка конкурентов поможет вам лучше понять собственный товар или услугу и передать инвесторам ощущение уверенности в преимуществах компании. Она позволит вам узнать, чем должна отличаться ваша компания в глазах потребителя, и выявить рыночные возможности.

Учитесь у конкурентов. Основной принцип конкуренции — быстрая реакция на запросы потребителей. Наблюдение за соперниками может помочь вам осознать желания представителей рынка.

Анализируя конкуренцию, имейте в виду, что вы должны оценивать только ориентированных на тот же самый целевой рынок соперников. Если вы владеете прекрасным французским рестораном в центре Манхэттена, вы можете игнорировать расположенный по соседству McDonald's. У вас разные клиенты. Но если вы планируете открытие первого магазина спортивных сувениров на Аляске, вы должны смотреть «вдаль», учитывая таких конкурентов, как аналогичные заведения в Сиэтле или Ванкувере, компании торговли по каталогам, а также интернет-магазины из разных стран мира, в которых ваши потенциальные потребители сегодня делают покупки.

В процессе проведения конкурентного анализа сосредоточьте внимание на следующих моментах:

- кто является вашими главными конкурентами;
- на какой основе вы соперничаете;
- в чем состоят ваши конкурентные отличия;
- кто может составить вам конкуренцию в будущем;
- какие барьеры препятствуют входу на рынок новых конкурентов.

## Конкурентные позиции

Нередко бизнесмены оценивают уровень конкуренции, исходя из качества товара или услуги. Если ваш продукт существенно превосходит по своим характеристикам товары соперников, было бы логично предположить, что потребители непременно отдадут ему предпочтение, подкрепляя свой выбор деньгами.

Однако конкурентный успех товара определяется не только потребительскими характеристиками, но и множеством других факторов. Например, известностью торговой марки. Или ценой товара. Или системой дистрибуции, позволяющей присутствовать в подавляющем большинстве магазинов. Наконец, решающую роль может сыграть хотя бы цвет упаковки товара конкурентов.

Объективные характеристики товара или услуги — лишь часть картины разворачивающейся на рынке конкуренции. Более того, все вместе компоненты потребительских предпочтений, включая цену

товара, сервис и местоположение, «тянут» не более чем на 50% успеха в конкурентной борьбе.

Важнейшая аналитическая задача заключается в изучении внутренних сильных сторон конкурирующих с вами компаний. В конечном счете, наиболее опасными вашими соперниками являются компании, обладающие существенными финансовыми ресурсами, высокомотивированным или творческим персоналом и другими ценными качествами.

## Всесторонняя оценка конкурентов

Приведенные ниже бланки для проведения анализа конкуренции помогут вам оценить конкурентные позиции компании в терминах потребительских предпочтений и внутренних преимуществ.

Каждому из рассматриваемых конкурентных факторов, в зависимости от степени их важности, присваивается определенный «вес». Заполняя каждую форму, припишите каждому из перечисленных в ней факторов максимально возможное число баллов от одного до десяти. Оценка «1» означает, что данный фактор имеет наименьшее значение для вашего целевого рынка, а «10» — наибольшее. Полученные значения заносятся в столбец «Максимальная оценка».

Рассмотрим бланк «Конкурентный анализ: факторы потребительского восприятия». Предположим, что ваш целевой потребитель чрезвычайно чувствителен к цене и готов ради выгодной покупки преодолевать значительные расстояния. В таком случае фактору «цена покупки» вы присваиваете максимальное значение (10 баллов), а фактор местоположения оцениваете в 2 балла.

По окончании оценки вы убедитесь, что взвешивание помогает вам сопоставить актуальные преимущества конкурентов и достоинства вашей компании.

Имейте в виду, что вы можете приписывать конкурентным факторам и отрицательные значения. Например, если ваш целевой потребитель интересуется только предметами роскоши, относительно низкая цена товара может восприниматься как его недостаток. Если ваши потребители отличаются высокой социальной сознательностью, тот факт, что конкурент проводит испытания на животных, может быть отрицательным качеством для фактора социального имиджа при его оценке, а значит, вы получаете конкурентное преимущество.

Предметом вашего исследования должны быть как реальные конкуренты, соперничающие с вашей компанией, так и общий тип конкуренции. Вспомним о магазине спортивных сувениров на Аляске. В разделе «Конкурентный анализ» владелец магазина мог бы указать четырех соперников: два магазина в Сиэтле и Ванкувере, а также компании торговли через каталоги и интернет-магазины как общие категории.

Если хотите, вы можете включить заполненные бланки в приложение к бизнес-плану, а также использовать их для целей внутреннего планирования.

*Всегда гораздо проще иметь врагов. «Мы работаем больше» — прекрасный бизнес-план. Они — «старрики», мы — пока «салаги». Наша задача — одержать верх над конкурентами. Эта идея понятна всем и каждому. Вы можете переманить лучших сотрудников конкурентов, изучить их бизнес-планы, чтобы узнать, как они развивались, взять у них все лучшее и отбросить все плохое. Это прямой и честный путь.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор



## Факторы потребительского восприятия

При проведении анализа учитывайте следующие факторы потребительского восприятия:

- **Свойства товара/услуги.** Потребительские свойства товара или услуги; в случае необходимости перечислите их ключевые особенности.
- **Косвенные/второстепенные издержки.** Другие затраты, кроме фактической цены покупки товара, такие как необходимость установки или приобретения дополнительного оборудования.
- **Качество.** Достоинства товара или услуги на момент покупки.
- **Долговечность/поддержка.** Изменение качества товара/услуги со временем; простота поддержки и обслуживания.
- **Имидж/стиль/воспринимаемая ценность.** Дополнительная ценность, вытекающая из особенностей дизайна, привлекательной упаковки или презентации и других нематериальных активов.
- **Взаимоотношения с потребителями.** Сформированная потребительская база и актуальный уровень лояльности потребителей; взаимоотношения торгового персонала и покупателей.
- **Социальная ответственность.** Восприятие компании, товара или услуги в контексте таких проблем, как охрана природной среды, гражданская позиция и т. д.

*Непрерывно наблюдайте за действиями своих конкурентов; постоянно оценивайте их подходы, стиль, стратегию и персонал. Напишите «книгу» о конкурентах. Поддерживая свои стандарты бизнес-деятельности, ищите пробелы в выбранном соперниками плане на игру. Спросите себя, как они реагировали бы на возникновение тех или иных ситуаций. Да, вы придерживаетесь собственных стандартов, но в пределах этих ограничений берите на вооружение все, что позволит бросить вызов соперникам.*

**Билл Уолш,**  
бывший тренер  
и президент футбольного  
клуба «Сан-Франциско  
фортинайнэрс»

## Внутренние операционные факторы

Ниже перечислены некоторые внутренние операционные факторы конкурентоспособности.

- **Финансовые ресурсы.** Способность компании противостоять финансовым проблемам, обеспечивая должный уровень разработок и совершенствование товаров.
- **Маркетинговые программы / бюджет.** Количество и действенность рекламы и других мероприятий по продвижению товара.
- **Экономия от масштаба.** Способность снижать затраты на единицу продукции при повышении объема производства.
- **Операционная эффективность.** Использование методов производства или поставок, позволяющих добиться снижения материальных и временных затрат.
- **Разнообразие товарной линии.** С точки зрения компании — способность добиться повышения доходов, поставляя потребителям связанные между собой различные товары. С точки зрения потребителей — возможность приобрести комплекс необходимых товаров у одного поставщика.
- **Стратегическое сотрудничество.** Установление взаимоотношений с другими организациями с целью ускорения разработок,

## Конкурентный анализ: факторы потребительского восприятия

Оцените значение представленных ниже факторов для компании и ее конкурентов.

Фактор	Максимальные баллы (1-10)	Ваша компания	Конкурент _____	Конкурент _____	Конкурент _____	Конкурент _____
Свойства товара/услуги						
Цена покупки						
Косвенные/второстепенные издержки						
Качество						
Долговечность/поддержка						
Имидж/стиль/дизайн						
Воспринимаемая ценность						
Узнаваемость марки						
Взаимоотношения с потребителями						
Местоположение						
Время доставки						
Удобство использования						
Кредитная политика						
Потребительский сервис						
Социальная ответственность						
Другое:						
Другое:						
<b>ВСЕГО БАЛЛОВ</b>						
Комментарии:						

## Конкурентный анализ: внутренние операционные факторы

Оцените значение представленных ниже факторов для вашей компании и ее конкурентов.

Фактор	Максимальные баллы (1-10)	Ваша компания	Конкурент	Конкурент	Конкурент	Конкурент
Финансовые ресурсы						
Маркетинговый бюджет / программы						
Технологические компетенции						
Каналы сбыта						
Доступ к поставщикам						
Экономия от масштаба		1				
Операционная эффективность		1				
Структура продаж / компетенции						
Разнообразие товарной линии						
Стратегическое сотрудничество						
Моральное состояние / персонал компании						
Сертификация/регулирование						
Патенты / торговые марки						
Способность к инновациям						
Другое:						
Другое:						
Другое:						
<b>ВСЕГО БАЛЛОВ</b>						
Комментарии:						

проведения рекламных кампаний или осуществления продаж сопутствующих товаров.

- **Моральное состояние / персонал компании.** Мотивация, принятие на себя обязательств и производительность труда сотрудников.

## Другие факторы конкурентоспособности

### Быть первыми

В новых отраслях или сегментах рынка компания, которой удастся первой обеспечить себе устойчивое положение на рынке, получает значительное преимущество над конкурентами. Единоличное присутствие на рынке в течение пусть даже краткого периода времени позволяет компании определить товар, определить стандарты, установить ключевые стратегические взаимоотношения, привлечь внимание потребителей или расширить свое влияние другими способами. Однако прорыв на рынок не является гарантией пожизненного успеха. Во многих отраслях первооткрыватели рынка на более поздних стадиях его развития были «съедены» конкурентами.

### Сформированная потребительская база

Если в рассматриваемый момент времени значительная часть рынка использует товар, имеющий схожие с вашим продуктом функции или несовместимый с вашими новыми разработками, потребители могут негативно воспринять назначенную вами цену и отказаться от желанного для вас переключения на новое предложение. Такого рода ситуации характерны для рынков высокотехнологичных товаров и электроники.

Часто даже товары, значительно превосходящие своих конкурентов по качеству, с трудом пробивают себе дорогу к сердцам пользователей. Один из наиболее часто приводимых примеров — стандартная раскладка клавиатуры для пишущих машинок. На первых моделях машинок клавиши специально располагались так, чтобы замедлить печать. Необходимость этого было вызвана особенностями механизма машинок. Впоследствии, по мере усовершенствования конструкций печатающих устройств, предлагались различные изменения в расположении букв и знаков на клавиатуре. Однако потребители уже привыкли к стандартной раскладке, и она сохранилась до наших дней.

### Интернет

Развитие Интернета привело к значительному снижению высоты барьеров на входе во многие отрасли. В некоторых случаях конкуренты получили возможность осуществлять операции, получая невысо-

*Мы должны смотреть на товар глазами потребителя, сравнивая его с конкурирующими предложениями. Нередко компания с головой погружается в производственный процесс, не задумываясь о том, что видят на полках магазинов потребители. Но это может привести к «дематериализации» всех остальных частей бизнес-процесса.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель Ariel Vineyards

*Когда речь идет о конкуренции в сфере высоких технологий, на ранних стадиях меня беспокоят не столько крупные компании, сколько небольшие фирмы. Как правило, вам хорошо известно, над чем работают крупные компании. К тому же они имеют высокие накладные расходы. Малые же фирмы способны «прийти ниоткуда» и вступить в непосредственную конкуренцию со «слонами». Особенно в тех случаях, когда они имеют дело с достаточно простой технологией, позволяющей легко выйти на рынок.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

кую прибыль. Кроме того, Интернет позволяет потребителям получать подробную информацию о товарах, вплоть до оптовых цен. Сегодня компании, успешно конкурировавшие в отдельных географических областях, вступают в соперничество в мировом масштабе.

## Инерция

Потребители делают не то, что им следует; они делают то, что вынуждены или желают делать. Практически всегда у потребителей есть возможность вообще отказаться от покупки того или иного товара поставщика. Недостаточно знать, что потребитель нуждается в вашем товаре или услуге; потребитель должен искренне верить в то, что он должен или жаждет приобрести у вас некий продукт.

## Конкуренция на мировом рынке

Сегодня ваши конкуренты могут находиться не только в вашем городе или даже в вашей стране, но и в любой точке мира. Если вы продаете распространенную продукцию — даже такую обыденную, как программное обеспечение, — вы обнаружите множество международных компаний, продающих вашим потенциальным потребителям тот же продукт в режиме онлайн. Если вы предлагаете уникальную продукцию, вы все равно можете столкнуться с конкуренцией в международном масштабе. Зарубежные конкуренты могут часто продавать товары по цене ниже вашей, даже когда этот товар перевозится на большие расстояния и цена отгрузки входит в конечную стоимость. Это может быть серьезным вызовом для вас, и вы должны осознавать риски, связанные с глобальной конкуренцией, чтобы вы всегда могли выделить себя из среды конкурентов и успешно конкурировать с международными компаниями.

В глобальных масштабах продаются не только товары, но и услуги. Обычное дело: поставщики многих услуг обнаруживают, что они конкурируют в Интернете с предприятиями в других странах, где труд стоит значительно дешевле. Опять-таки вам следует найти способы ясно очертить конкурентные преимущества ваших услуг, чтобы потребитель оценил их даже тогда, когда их стоимость будет существенно выше.

Представленный ниже бланк поможет вам выявить угрозы, связанные с глобальной конкуренцией.

## Распределение долей рынка

Значимость конкурентов для компании во многом определяется размерами обслуживаемых ими долей рынка. Компании, которые владеют значительными рыночными «территориями», отнюдь не обяза-

## Конкуренция на мировом рынке

Много ли зарубежных конкурентов предлагают в настоящее время ваш товар/услугу на вашем целевом рынке?

---

---

---

---

Насколько сложно иностранным конкурентам входить на ваш рынок? Какие барьеры на входе на рынок существуют?

---

---

---

---

Перечислите известные вам международные компании, конкурирующие с вами:

---

---

---

---

Международная конкуренция растет, снижается или остается на прежнем уровне?

---

---

---

---

Что делает вашу конкурентную борьбу привлекательной в глазах потребителя (цена, качество, ассортимент, удобство, и т.д.)?

---

---

---

---

Какие у вас преимущества перед зарубежными конкурентами (цена, качество, ассортимент, удобство, и т.д.)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

тельно предлагают потребителям наилучшие товары или услуги по наиболее выгодным ценам. И тем не менее именно они играют решающую роль в оценке ваших конкурентных позиций.

Вы обязаны тщательно проанализировать деятельности компаний, на долю которых приходится существенная часть всех продаж на целевом рынке, потому что они:

- как правило, определяют стандартные свойства товара или услуги;
- существенно влияют на восприятие товара или услуги потребителями;
- расходуют значительные средства на поддержание своих долей рынка.

Постарайтесь понять поведение доминирующих на рынке компаний — хотя бы для того, чтобы отличаться от них в лучшую сторону. Конечно, если ваша компания достаточно успешна и контролирует основную долю рынка, вы получаете преимущество: вы определяете характеристики товара или услуги. Главная опасность здесь — самолюбование. Не останавливайтесь, а планируйте привлечение ресурсов, необходимых для сохранения или расширения принадлежащей вам доли рынка.

## Как получить существенную долю рынка?

Предположим, вы планируете создание нового предприятия. На рынке с большим числом различных соперников вы будете чувствовать себя гораздо более комфортно, чем на «площадке», где доминируют несколько основных игроков. В том случае, когда подготовка бизнес-плана ведется в рамках поисков финансирования, в разделе о маркетинге вы должны будете показать потенциальным инвесторам, как именно ваша компания планирует завоевать и удержать приемлемую долю рынка.

Бланк «Распределение долей рынка» позволяет в общих чертах описать распределение рынка между конкурентами в зависимости от объемов продаж продукции в денежном и натуральном выражении. (Одни компании продают товары по более высоким ценам, ориентируясь на наиболее выгодных потребителей; другие реализуют крупные объемы продукции по более низким ценам.) Еще раз посмотрите, какое отношение имеют к вашей ситуации конкуренты — отдельные компании и категории конкурентов.

Вероятно, вы должны будете приблизительно оценить показатели, необходимые для заполнения бланка; при этом вы можете основываться на информации, полученной в торговых ассоциациях, из годовых отчетов, изданий для деловых кругов и от независимых отраслевых исследовательских фирм. Общеизвестно, что найти источники исчерпывающей информации об объемах продаж участников отрасли очень трудно.

## Конкуренция в будущем

Наконец, конкурентный анализ требует исполнения вами роли предсказателя. Вы должны сделать несколько прогнозов о состоянии конкуренции в будущем. На рынке постоянно появляются новые конкуренты, а кто-то из старых соперников выбывает из игры. Вас не должен успокаивать тот факт, что другие компании игнорируют некий товар или услугу. Как только вы продемонстрируете свои способности добиться успеха, кто-нибудь непременно пожелает «отхватить» часть вашего рынка. Кем могут быть ваши новые конкуренты? Как долго вы будете оставаться «в гордом одиночестве» в данной области, прежде чем у вас появятся соперники?

Прогноз конкурентной ситуации на ближайшие пять лет, основанный на логических выводах из конкретных фактов, таких как текущие товарные линии, создаст у вас и потенциальных инвесторов ощущение долгосрочной жизнеспособности вашего предприятия.

Один из важнейших факторов конкуренции, который вы обязательно должны проанализировать в процессе подготовки плана, — барьеры на входе: условия, которые затрудняют или делают невозможным появление на рынке новых соперников. Исследование препятствий на входе на рынок поможет компании найти необходимое в будущей конкурентной борьбе «оружие».

Если конкурентная ситуация вашей компании зависит от новой технологии производства или доступа на новые рынки, очень важно описать барьеры на входе в них. Именно эту область одной из первых оценивают специалисты компаний, способных предоставить вам финансирование.

## Барьеры на входе

Ниже указаны обычные барьеры, с которыми сталкиваются планирующие вход на рынок новые конкуренты:

- патенты, которые обеспечивают новым продуктам или технологическим процессам некоторую степень защиты;
- высокие первоначальные затраты, эффективно препятствующие конкурентам — небольшим компаниям войти на рынок;
- существенные специфические знания и умения, или сложное производство / технологии — то, чем сложно овладеть и что, следовательно, затрудняет конкуренцию;
- насыщение рынка, снижающее шансы конкурентов на достижение устойчивых позиций.

Барьеры на входе не отличаются долговечностью (особенно в новых отраслях). Даже патенты не обеспечивают той защиты, на которую, как правило, надеются их владельцы. Таким образом, вы должны сделать реалистичный прогноз преодоления новыми конкурентами «защитных препятствий».

*Одним из барьеров на входе в бизнес является наличие существенных денежных средств и необходимых деловых навыков. Обладание патентами желательно, но недостаточно для защиты от новых конкурентов. Впрочем, они облегчают предпринимателю поиски финансирования, так как подтверждают уникальность товара. Предприятиям сферы услуг сложнее получить деньги от венчурных фондов, потому что конкуренты могут легко войти в данную область, и инвесторы проявляют осторожность. Для защиты вашего рынка необходимы барьеры на входе.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор



Заполните представленный ниже бланк, в котором указываются будущие конкуренты и входные барьеры.

## Подготовка раздела «Конкуренция» бизнес-плана

*Я не хочу слышать слова:  
«Никто никогда этого  
не делал» или «У нас нет  
конкурентов».*

**Деймон Доу,**  
управляющий партнер  
в Montage Capital

В кратком резюме вы должны обобщить сведения, представленные в помещенных в этой главе бланках. Необходимо представить:

- описание конкурентов;
- оценку распределения долей рынка между ними;
- характеристику конкурентных позиций;
- перечень барьеров на входе;
- описание стратегических возможностей.

Для того чтобы наметить содержание раздела «Конкуренция» бизнес-плана, используйте форму для подготовки плана. Смелее используйте в этом разделе маркированные списки и диаграммы (см. советы в главе 3). Кроме того, включите в него данные, полученные в результате исследования рынка, а также результаты опросов потребителей

## Краткий обзор главы

Те, кто рассчитывает на успех в конкурентной борьбе, должны хорошо знать своих соперников и уметь предугадывать их действия. Проанализируйте конкурентные позиции компании — ее сильные и слабые стороны — в терминах потребительского восприятия и внутренних ресурсов (что крайне важно для разработки маркетинговой стратегии). Всегда исходите из того, что конкуренция будет возрастать. Будьте готовы к приходу на рынок новых конкурентов.

## Распределение долей рынка

Перечислите существующих лидеров рынка и принадлежащие им «территории».

Конкурент	Доля (%) в совокупной выручке	Доля (%) в общем объеме реализованной продукции (в натуральном выражении)	Тенденции изменения долей рынка (увеличение или уменьшение?)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Какой конкурент (конкуренты), если таковой вообще имеется, был лидером (лидерами) рынка в прошлом? \_\_\_\_\_

Какие конкуренты добились существенного увеличения долей рынка за последние три года? \_\_\_\_\_

Чем характеризуется динамика рыночной конкуренции (усиливается, остается стабильной или ослабевает)? \_\_\_\_\_

Кратко перечислите наиболее важные характеристики лидера (лидеров) рынка.

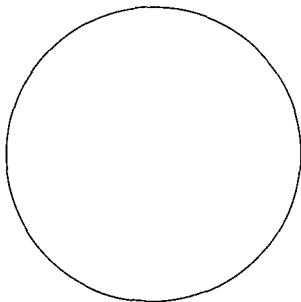
Конкурент № 1: \_\_\_\_\_

Конкурент № 2: \_\_\_\_\_

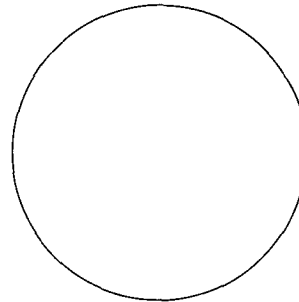
Конкурент № 3: \_\_\_\_\_

Отметьте на приведенных ниже круговых диаграммах распределение долей рынка.  
(Диаграммы можно включить в бизнес-план, чтобы сделать его визуально интересным.)

Доли рынка  
в денежном выражении  
(оценка)



Доли рынка в соответствии с объемами продаж  
в натуральном выражении  
(оценка)



## Конкуренция в будущем и барьеры на входе

В будущем компания может столкнуться со следующими конкурентами: \_\_\_\_\_

---



---



---

Сегодняшние конкуренты, способные расширить деятельность: \_\_\_\_\_

---



---



---

Сегодняшние конкуренты, возможно, планирующие выход из отрасли: \_\_\_\_\_

---



---



---

Укажите ниже, насколько высокими являются барьеры на входе на рынок, и оцените время, необходимое новым конкурентам для преодоления каждого из препятствий.

Барьеры на входе	Эффективность барьера				Длительность действия
	Высокая	Средняя	Низкая	Нет барьеров	
Патенты					
Высокие «стартовые» затраты					
Обязательная высокая квалификация сотрудников					
Сложность производства и технологий					
Отсутствие должного количества поставщиков или дистрибьюторов					
Ограничения в форме лицензирования, регулирование					
Насыщенность рынка					
Торговые марки					
Другое:					

**Конкуренция. Форма для подготовки плана**

*Используя эту форму в качестве руководства, резюмируйте основные моменты раздела «Конкуренция» вашего бизнес-плана.*

Описание конкурентов: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Распределение долей рынка: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Конкурентные позиции: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Барьеры на входе: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Стратегические возможности: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Используйте эту информацию как основу для подготовки раздела «Конкуренция» вашего бизнес-плана.*

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. КОНКУРЕНЦИЯ

**КОНКУРЕНЦИЯ**

Соперниками компании *ComputerEase* на целевом рынке услуг по обучению использованию прикладного программного обеспечения (широко использующие компьютеры компании со штатом сотрудников более 50 человек в каждой) являются следующие категории сервисных провайдеров:

Категории конкурентов.

- онлайн-программы дистанционного обучения;
- индивидуальные независимые консультанты;
- местные компании по обучению использованию прикладных программ;
- общенациональные обучающие компании;
- разработчики программного обеспечения;
- местный колледж;
- штатные инструкторы целевых компаний.

*ComputerEase* надеется построить бизнес в клиентском обучении для компаний, разрабатывающих программные приложения для внутренних пользователей, что представляет собой высокоприбыльный бизнес. Местный колледж не рассматривается в качестве соперника, так как занятия проводятся по вечерам в течение по крайней мере десяти недель, что не соответствует требованиям коммерческих клиентов.

**Онлайновые конкуренты**

Количество компаний, обучающих использованию прикладного программного обеспечения в режиме онлайн, за последние годы увеличилось. Если ввести в поисковую строку Google запрос «онлайновое обучение использованию прикладных программ», система выдаст 16 млн ответов. Но это очень сегментированный рынок, с большим количеством небольших участников и без какого-либо доминирующего игрока. Самый серьезный конкурент — крупный онлайн-университет, но он нацелен на работу скорее с индивидуальными, чем с корпоративными потребителями.

**Местные конкуренты**

Указание на конкретных конкурентов.

Восемь местных предприятий и четыре индивидуальных консультанта, адреса которых имеются в рубрике «Программное обеспечение и услуги» справочника «Желтые страницы», сообщили, что они предоставляют услуги по обучению. Количество других индивидуальных консультантов неизвестно. Со времени публикации справочника две из восьми компаний прекратили деятельность.

Заметного присутствия на целевом рынке удалось добиться местной компании *JMT Training*. Она предоставляет услуги более шести лет и является единственной крупной компанией, предлагающей обучение использованию прикладного программного обеспечения.

Индивидуальные независимые консультанты, как правило, предоставляют обучение по одной или двум программам.

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. КОНКУРЕНЦИЯ (продолжение)

### Другие конкуренты

Три крупные общенациональные компании по обучению использованию прикладного программного обеспечения периодически проводят семинары в гостиницах в районе Веспуччи. Аналогичные услуги время от времени предоставляют несколько менее известных общенациональных компаний. Обычно они предоставляют услуги, ориентированные на клиентов, имеющих проблемы с использованием новых прикладных программ. Онлайн-обучение быстро набирает популярность, что открывает рынки и для международных, и для местных конкурентов. Три национальные компании, занимающиеся обучением использованию прикладного программного обеспечения, предлагают потребителям качественные программы. Поскольку наш целевой рынок — в первую очередь англоязычные страны, компании именно из этих стран являются нашими потенциальными зарубежными конкурентами. В настоящий момент существуют две международные компании — одна в Великобритании, а другая в Австралии, — которые могут составить нам конкуренцию.

Проводимое штатными сотрудниками обучение внутри компании широко варьируется по содержанию, форме и качеству. В очень немногих компаниях предусмотрены должности профессиональных инструкторов; основная часть обучения осуществляется на временной основе начальниками и коллегами. Самые осторожные интерпретации результатов опроса, проведенного *ComputerEase*, указывают на то, что, если бы компании были уверены в качестве обучения, по крайней мере 20% от общего объема услуг была бы заказана у внешних поставщиков.

### Распределение долей рынка

По данным проведенного *ComputerEase* опроса, компании, которые принадлежат к ее целевому рынку и практикуют обучение использованию прикладных программ, обращаются к услугам следующих поставщиков (см. диаграмму).

Текущее распределение долей рынка обучения использованию прикладных программ (Веспуччи, Индиана)



## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. КОНКУРЕНЦИЯ (продолжение)

**Преимущества перед конкурентами**

Диаграмма, отображающая конкурентные позиции *ComputerEase*, включена в приложение. В целом преимущества *ComputerEase* перед конкурентами заключаются в следующем:

- статус «авторизованных учебных центров» издателей прикладных программ. Компании, обладающие этим статусом, пользуются доверием у потребителей. Кроме того, компания получает возможность участвовать в совместных программах и использовать предварительные выпуски программных продуктов, а также приобретать программное обеспечение со значительными скидками;
- управление компанией ориентировано на бизнес, а не на технику, и полностью сосредоточено на потребностях корпоративных инструкторов;
- высококвалифицированные, профессиональные штатные тренеры;
- скоординированные, последовательные программы маркетинга и продаж;
- профессиональный, ориентированный на бизнес имидж;
- местный, а не общенациональный, поставщик услуг;
- стандартное высококачественное обучение;
- бесплатная или недорогая поддержка и повторное обучение.

**Конкурентные позиции**

Компания *ComputerEase* провела оценку возможностей своих конкурентов и ранжировала их следующим образом:

1. Корпоративные инструкторы;
2. Онлайн-курсы;
3. *JMT Training*;
4. Общенациональные обучающие компании;
5. Другие местные компании;
6. Независимые консультанты.

Самые крупные конкуренты — отделы корпоративного обучения компаний. После них идут онлайн-курсы — их предложения дешевле, чем предложения *ComputerEase*. Однако *ComputerEase* все больше укрепляет свою репутацию компании, обеспечивающей высококачественное и эффективное обучение.

*JMT Training* рассматривается как сильнейший конкурент, так как компания сформировала обширную клиентскую базу, а ее владелец Дж. Таффри является сильной личностью и обладает высокой квалификацией в области коммерции. Кроме того, *JMT* установила партнерские отношения с общенациональными обучающими компаниями. Однако сотрудники *JMT* не отличаются высокой квалификацией, а потребители выражают недовольство отсутствием должного контроля над качеством обучения. Наконец, *JMT* испытывает недостаток в квалифицированном управлении финансами, что выражается в отсутствии средств на реализацию маркетинговых программ и обновление оборудования. Другие местные компании не имеют должных

Оценка возможностей конкурентов и описание их слабых и сильных сторон.

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. КОНКУРЕНЦИЯ (окончание)**

финансовых или человеческих ресурсов, что не позволяет им соперничать с хорошо организованным и не испытывающим недостатка в денежных средствах конкурентом.

Общенациональные обучающие компании продвигают свои услуги исключительно посредством прямой почтовой рассылки рекламы, и их контакт с потребителями непродолжителен. Общенациональные компании не имеют лояльных клиентов и не обеспечивают должного уровня услуг.

Независимые консультанты не имеют существенных клиентских баз или ресурсов, позволяющих им адекватно реагировать на действия новых конкурентов.

**Барьеры на входе**

Для того чтобы войти в данную область, новые конкуренты должны преодолеть достаточно высокие барьеры. Покупка или аренда оборудования требует существенных пусковых затрат. Найти на рынке труда высококвалифицированных инструкторов практически невозможно. Кроме того, поставщики программного обеспечения проявляют избирательность при выборе организаций, достойных «звания» «авторизованных обучающих компаний». В то же время взаимоотношения с поставщиками прикладных программ имеют чрезвычайно большое значение с точки зрения получения предварительных выпусков продуктов, приобретения программ со скидками, спонсорства мероприятий по выведению товаров на рынок и имиджа компании.

Однако барьеры на входе на рынок онлайн-обучения за последнее время снизились. Вывести продукт на рынок относительно дешево и легко. Тем не менее, хотя онлайн-конкуренты могут возникнуть в любом регионе, они столкнутся с необходимостью понимать особенности местного рынка.

**Стратегические возможности**

В настоящее время потребности рынка услуг по компьютерному обучению весьма далеки от насыщения. Об этом свидетельствуют результаты опроса директоров по персоналу целевых компаний. Ниже представлены оценки уровня удовлетворенности текущим обучением.

- Весьма удовлетворены 8%.
- В определенной степени удовлетворены 18%.
- В определенной степени не удовлетворены 43%.
- Весьма не удовлетворены 31%.

Необычайно высокий уровень неудовлетворенности услугами обучения означает, что компания *ComputerEase* имеет уникальную возможность входа на быстро расширяющийся рынок.

*Ограничения  
для новых  
конкурентов.*



;

# Стратегическая позиция и оценка рисков

*Стратегия — это судьба.*

В условиях острой конкуренции и непрерывных изменений внешней среды предпринимателю недостаточно знаний о том, как управлять бизнесом. Ему необходимо понимание того, *каким* бизнесом он руководит. Да, конечно, вы обязаны отслеживать основные моменты ведения бизнеса, понимать, какую рыночную позицию занимает компания, что делает ее привлекательной для потребителей и какими преимуществами над конкурентами она обладает. Короче говоря, вам необходимо четко осознавать стратегическую позицию компании.

Определение стратегической позиции в равной степени обязательно как для семейного бизнеса, так и для компании, занимающейся высокими технологиями. Сегодня старая скобяная лавка конкурирует не только с аналогичным заведением на этой же улице, но и с *Note Depot\** и другими крупными магазинами инструментов и материалов для домашнего ремонта. Владельцы скобяной лавки больше не могут успокаиваться мыслью о том, что «у нас покупать удобнее», поскольку они соперничают и с поставщиками строительных и отделочных материалов в Интернете, доставляющими покупки непосредственно на дом.

Реалии бизнеса заключаются в том, что потребители имеют легкий, удобный доступ ко многим из ваших конкурентов, часть из которых продают такие же или подобные товары или услуги по более низким ценам. В этих условиях вы должны найти особые стимулы для привлечения потребителей.

*Как предприниматель и инвестор, я убедился в одном: деньги зарабатываются самыми разными способами. Просто необходимо знать, какой из них следует использовать. Проблемы возникают тогда, когда вы думаете, что находитесь на одном рынке, а на самом деле вы присутствуете совсем на другом.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

\* Американская компания, владеющая сетью магазинов-складов по продаже строительных и отделочных материалов для дома. — Прим. пер.

## Стратегическая позиция определяет ваши действия

Одно из важных преимуществ описания стратегической позиции состоит в том, что вы получаете критерий для принятия деловых решений. Как четко сформулированная миссия определяет ценности и долгосрочное видение компании, так и грамотно очерченная стратегическая позиция влияет практически на все аспекты бизнеса (разработки, маркетинг, операции, выбор местоположения).

Между вашей компанией и конкурентами — множество отличий. Вероятно, вы создали компанию, руководствуясь видением или преследуя некие цели. Возможно, вы исходили из того, что на рынке имеется определенный дефицит, или руководствовались личным стремлением. Главное — выработать стратегию, позволяющую привести ваши преимущества и интересы к реальным возможностям в данной конкурентной среде. Ваша стратегическая позиция находится там, где объединяются:

- ваши сильные стороны и интересы;
- тенденции и направление развития отрасли;
- изменения и новые возможности рынка;
- конкурентные изменения и перспективы;
- изменения и возможности, обусловленные новыми технологиями.

Если у вас уже имеется бизнес, вы, возможно, давно определили свою стратегическую позицию, независимо от того, осознаете вы это или нет. Быть может, вы изначально осознавали индивидуальные особенности своего бизнеса, позволяющие вам отличаться от конкурентов и правильно фокусировать свои действия.

Возьмем, например, находящийся в крупном городе цветочный магазин. Он принадлежит двум партнерам и дислоцирован в районе, в котором проживают представители среднего класса. Изначально это было небольшое помещение — место, где люди покупают цветы по пути домой с работы или заказывают доставку букета на день рождения родственникам и друзьям. Через некоторое время партнеры, обладающие талантами и определенными интересами, предложили рынку цветочный декор для различных мероприятий и свадеб. У них было несколько конкурентов, но спрос на услуги высококвалифицированных торговцев цветами непрерывно возрастал. Деловые способности партнеров позволили им успешно конкурировать с другими цветочниками.

Для того чтобы закрепиться на новых позициях, партнеры изменили операции и маркетинг. Чтобы быть заметнее целевому рынку, они бесплатно создавали цветочные композиции на благотворительных мероприятиях, разработали новые рекламные проспекты и изменили ассортимент в пользу экзотических, дорогих цветов. В результате, если брать торговлю цветами в этом районе, доля партнеров

в совокупных доходах и прибыли была не слишком большой. Поэтому, когда в близлежащем супермаркете появился отдел по торговле цветами (и позже, когда потребители получили возможность делать заказы в Интернете), это никак не отразилось на бизнесе «нашего» цветочного магазина.

Партнеры отказались от очевидной, казалось бы, деловой стратегии — обслуживания городского района, и заняли соответствовавшее их способностям свободное место на общем конкурентном рынке. Они нашли свою стратегическую позицию.

## **Стратегическая позиция определяет и то, что вам не следует делать**

Особое внимание определению стратегических позиций должны уделять новые компании, которым необходимо выделиться из общего ряда конкурентов. Так как ваши ресурсы всегда ограничены (особенно в случае новых компаний), наличие четкой стратегической позиции поможет вам принять решение о наиболее выгодном их размещении.

Четкая стратегическая позиция поможет вам принять решение о действиях в будущем, что позволит сэкономить и время, и деньги. Кроме того, вы почувствуете большую уверенность, принимая деловые решения, часть из которых могут быть не поняты другими людьми.

Вернемся к цветочному магазину. Очевидно, что изменение стратегической позиции привело к тому, что простые покупатели уже не могут рассчитывать на приобретение в нем букетов роз. Партнеры отказались от рекламы в «Желтых страницах». Когда арендная плата за помещение увеличилась, офис был перенесен в менее удобное место на втором этаже, которое едва ли было видно с улицы.

Если мы рассматриваем магазин как типичную розничную точку по торговле цветами, предпринятые партнерами шаги могут показаться глупыми. Однако партнеры принимали эти решения в полном соответствии с новой стратегией, предусматривавшей переориентацию на хорошо обеспеченных клиентов. У них исчезла необходимость в действиях, направленных на увеличение притока покупателей в магазин, следовательно, местоположение уже перестало играть столь важную роль. Выбор стратегической позиции помог партнерам установить приоритеты в бизнес-деятельности. Они уже не пытаются угодить всем и каждому.

## **Стратегическая позиция — больше чем реклама**

Не путайте: настоящая стратегическая позиция отнюдь не тождественна рекламной кампании или слогану. Реклама и маркетинг — это средства для достижения стратегической позиции. Они помогают

вам создать соответствующий вашей позиции имидж и донести свою идею до потенциальных покупателей. Определение стратегической позиции связано с занятием значимого места — положения — на рынке.

Чем *Coca-Cola* отличается от *Pepsi*? Различие лишь в незначительной степени основано на качестве продукта или сегменте рынка, на который они ориентируются. Возможно, у этих двух компаний имеются некоторые производственные различия, но они разнятся прежде всего рекламой, а не стратегической позицией. В отличие от них производители *Snapple*\* создали для себя совершенно иную позицию на рынке. Бренд *Snapple* не пытался напрямую конкурировать с *Coca-Cola* и *Pepsi*, а нашел свой сегмент рынка безалкогольных напитков, не принадлежащих к семействам колы и газированных «растворов».

Предположим, некая компания производила дорогие автомобили, предназначенные для потребителей старших возрастных групп. Ее руководство приняло решение о расширении рынка за счет относительно молодых покупателей. Достаточно ли для этого разработать эффективную кампанию по продвижению имеющихся моделей на новый целевой рынок? Нет, одной рекламой здесь не обойдешься. Необходимо будет модернизировать сам товар — в данном случае модели автомобилей — так, чтобы они соответствовали предпочтениям нового целевого рынка. Автомобили, вероятно, придется уменьшить в размерах, сделать более спортивными, быстрыми, добавить различные электронные устройства. Необходимо будет разработать новые рекламные материалы и провести обучение продавцов. Ведь 20-летний парень в футболке с изображением любимой рок-группы, который не хочет тратить время на пробную поездку, может оказаться миллионером, сделавшим деньги в Интернете. Он готов сразу приобрести понравившийся автомобиль.

## Разновидности стратегических позиций

Что делает компанию особенной? Возможно, атрибуты ее товаров или услуг, качество или стоимость, географическая область или тип потребителей. Или же компания выпускает патентованные товары, которые потребители могут приобрести у единственного поставщика.

В основе отличий компании от конкурентов может лежать, например, следующее:

- факторы восприятия потребителей;
- сегменты рынка;
- доли рынка;
- операционные/технологические преимущества;

\* Товарный знак безалкогольных напитков (фруктовые напитки, лимонад, чай со льдом, диетические напитки и др.) производства компании *Snapple Beverage*, отделения американской фирмы *Schweppes*. — Прим. пер.

- патентованные товары, технологии, деловые способности или взаимоотношения;
- каналы продаж.

Каждый из этих стратегических подходов открывает определенные возможности. Одновременно на пути компаний возникают специфические «ловушки». Причем «черное» и «белое» могут быть неразрывно связаны между собой: если основой позиционирования компании являются низкие цены, вам необходимо эффективное, позволяющее добиться снижения издержек производство, иначе вы не сможете устоять в борьбе с хорошо известными на рынке конкурентами, обладающими значительными финансовыми ресурсами.

## Факторы потребительского восприятия

Имеется в виду подход «лучше, быстрее, дешевле», основанный на восприятии потребителями отличий вашей компании и ее товаров и услуг от конкурентов и их продукции. Вот некоторые ключевые факторы потребительского восприятия:

- цена;
- качество;
- потребительские свойства товара/услуги;
- потребительский сервис;
- социальные аспекты (экология, испытания на животных и т. д.);
- удобство.

Сосредоточение на факторах потребительского восприятия — наиболее распространенный метод, позволяющий добиться того, чтобы компания отличалась от конкурентов. Различия воспринимаются как наиболее простое и понятное средство успешной конкуренции. Но как ни странно, формирование различий и их поддержание нередко становится самой трудной задачей. Например, ценовая конкуренция сопряжена с высокими рисками. Возможно, на коротком отрезке времени вы привлечете низкими ценами широкие круги потребителей. Но чувствительные к цене покупатели не отличаются постоянством. Если некая компания предложит им еще более низкую цену, потребители, не задумываясь, переключатся на ее товары. Как только вы привлечете существенную часть рынка, имеющие значительные финансовые ресурсы опытные конкуренты могут снизить свои цены (даже если им придется терпеть убытки), «придерживая» их до тех пор, пока вам не придется признать свое поражение.

Использовать в своих интересах другие факторы восприятия гораздо труднее. Вам, вероятно, придется потратить значительные средства на маркетинг и рекламу, чтобы заставить потребителей понять, что вы предлагаете им дополнительные возможности, большие удобства или более высокое качество. Однако, как только вы выполните эту задачу, вам, возможно, удастся сформировать базу лояльных

*Вы должны понимать потребности клиентов. Что их не устраивает? Почему они должны что-то менять? Ответьте на эти вопросы и сформулируйте свою идею.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

потребителей, четко осознающих различия между вашей компанией и ее соперниками.

## Сегменты рынка

В основе этой стратегии лежит ориентация на определенную часть всего рынка. В число возможных способов сегментирования рынка входят:

- географическое местоположение;
- возраст, доходы, интересы, размер семьи и т. д. потребителя (для поставщиков потребительских товаров);
- «возраст», размеры и/или отрасль обслуживаемых предприятий (в компаниях, обслуживающих другие фирмы);
- конкретная потребность потребителей.

Решение об ориентации на определенный сегмент или «нишу» рынка открывает новым и/или небольшим компаниям возможности завоевать разнообразные конкурентные преимущества. Если вы поставляете товары на крупный общий рынок, значит, вы достаточно легко обретете популярность и доверие на более сфокусированной его части. Ориентация на небольшой по размерам рынок позволяет компании получить специальные навыки и опыт, что облегчает непосредственную конкуренцию с другими фирмами. Например, консультанту по персоналу, который специализируется исключительно на обслуживании больниц, намного проще привлечь в качестве клиентов дополнительные медицинские организации, чем общему консультанту по управлению персоналом.

Выбирая ориентацию на узкие рыночные сегменты, вы должны избегать ловушек, подстерегающих компанию на этом пути. Возможно, выбранный вами рынок окажется настолько узким, что компания утратит перспективы роста. Целевой рынок может быть уже насыщен специалистами. Или, как только вы продемонстрируете окружающим, что избранный вами целевой рынок позволяет стабильно развиваться, он привлечет внимание крупных компаний.

Если вы захотите выйти на глобальный рынок, вы можете выбрать определенный регион, возможно, тот, который еще не освоен и где вы сможете стать лидером. Например, в США вы можете столкнуться с очень высокой конкуренцией, а вот в Австралии или Новой Зеландии — даже хотя их рынки могут быть невелики — может оказаться гораздо меньше конкурентов и больше потенциальных возможностей без особых затрат стать лидером на рынке.

## Доля рынка

Стратегия основывается на формировании крупной потребительской базы и контроле над ней. При условии достижения этой цели вы получаете значительное конкурентное преимущество. Таким образом, ваша цель — выход в лидеры рынка.

Вытеснить лидеров, закрепившихся в уже сформировавшихся сегментах рынка, почти невозможно (и очень дорого). На рынке безалкогольных напитков, например, страшно подумать о конкуренции с компаниями *Coca-Cola* и *Pepsi*. Даже обладающие значительными финансовыми ресурсами конкуренты (такие, как *Virgin Cola*) могут рассчитывать лишь на несколько процентов рынка. На зрелых рынках новички (такие как *Snapple*), как правило, выбирают стратегию обслуживания рыночной ниши.

Но когда обстоятельства позволяют создать новые рынки — как это происходит с Интернетом или с падением торговых барьеров, которое открывает зарубежным конкурентам доступ к национальному рынку, — у компании появляются огромные возможности. И тогда конкуренты бросаются в бой за сознание потребителей или за «долю внимания» в надежде со временем конвертировать ее в увеличившуюся долю рынка. В таких случаях предприниматели концентрируют усилия на создании компаний, товаров или услуг с тем, чтобы воспользоваться отсутствием соперников. Если ваша компания занимается новыми технологиями, преимущество первого хода приобретает особое значение (см. ниже).

## Операционные и/или технологические преимущества

Еще одна стратегия предполагает завоевание устойчивых конкурентных преимуществ посредством оптимизации внутренних процедур, операций или технологий, что позволяет добиться повышения прибыли. Поскольку эти преимущества не слишком заметны (непосредственно) потребителям, их значение зачастую не осознается. Однако многие компании добились успеха не с помощью искусных рыночных стратегий, а управляя бизнесом лучше, чем конкуренты. Например, система управления запасами компании *See's Candies'* позволила ей с минимальными затратами обеспечить постоянное присутствие своих конфет в магазинах.

## Уникальные товары, технологии, деловые способности или взаимоотношения

Стратегическая позиция, основывающаяся на выпуске уникальных продуктов, использовании единичных технологий, деловых способностей или взаимоотношений, состоит в разработке или приобретении эксклюзивных активов. Конкурентам чрезвычайно трудно или невозможно воспроизвести подобные активы. Для производственных фирм и компаний, занимающихся высокими технологиями, это могут быть патенты, технологические процессы или авторские права. Для других фирм уникальные активы могут включать в себя договоры о дистрибуции, лицензии, стратегические партнерства и даже наем работников, обладающих исключительными талантами. Ключ к ответственности этой стратегии — выявление тех аспектов вашего бизне-

*Сначала мы должны были привлечь к себе внимание. В течение пяти или шести месяцев число наших соперников на городском рынке можно было пересчитать по пальцам одной руки. Поэтому мы сконцентрировали усилия на том, чтобы приучить к себе потребителей. Когда на рынке появились реальные конкуренты, оказалось, что потребители привыкли к услугам нашей компании.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор



са, в которой уникальные активы играют особо важные роли. Очевидно, что вы должны защитить свои активы так, чтобы ваши конкуренты не имели возможности легко воспроизвести или «обойти» их.

## Каналы продаж

В некоторых случаях вы имеете возможность выделить свою компанию из общего ряда с помощью определенных методов охвата потребителей, а также продажи товаров или услуги. Например, некоторые производители компьютерной техники (наибольшую известность получила *Dell*) отличались тем, что осуществляли продажи непосредственно потребителям, игнорируя розничную торговлю. Несколько позже, с появлением Интернета, возможность обхода традиционных каналов продаж и выхода на непосредственных потребителей появилась у многих других компаний. Впрочем, использование в качестве ключевой стратегии специфических каналов продаж не предполагает обязательного применения высокотехнологичных подходов. Например, компания *Tupperware*\* отказалась от конкуренции с продукцией *Rubbermaid*\*\* на стеллажах супермаркетов. В качестве канала продаж она выбрала домашние вечеринки, главную роль на которых играют торговые представители *Tupperware*.

## Преимущество первого хода

«Раньше никто никогда ничего подобного не делал». Многие предприниматели полагают, что их ключевая стратегическая позиция заключается в том, что они придумали новую идею — товар, услугу, технологию, бизнес в Интернете — раньше всех остальных. Они осознают значение преимущества того, чтобы быть первым; страх перед тем, что их превзойдут рыночные соперники, заставляет многих предпринимателей работать круглые сутки.

Если вы создаете компанию, товар, услугу или сайт до появления конкурентов, вы получаете так называемое преимущество первого хода. Потенциально компания-первопроходец привлекает настолько много потребителей, что для изменения поведения существенной части рынка (в специальных терминах, «сформировавшейся потребительской базы») ее конкурентам придется приложить громадные усилия.

Первопроходец, пионер рынка получает множество преимуществ, включая следующие возможности:

- захват значительной доли рынка до момента входа на него конкурентов;

\* Товарный знак разнообразных пластиковых контейнеров для хранения пищевых продуктов и других кухонных аксессуаров производства одноименной компании. — *Прим. пер.*

\*\* Американская компания — производитель резиновых и пластиковых изделий. — *Прим. пер.*

- приобретение ключевых стратегических партнеров, что ограничивает выбор припозднившихся конкурентов;
- привлечение талантливых работников и менеджеров;
- «захват» внимания медиа;
- «узурпация» источников финансирования (венчурного капитала).

Стратегия, направленная на завоевание преимущества первого хода, предполагает как риски, так и выгоды. Большинство фирм не способны оградить себя от конкуренции непреодолимыми барьерами на входе. Вас же не привлекает судьба подразделения по исследованиям и разработкам крупной компании-имитатора? Не стоит забывать и о реальном риске того, что в случае, если вы разработали действительно инновационный товар, он будет не принят рынком (а вы не получите доступа к источникам финансирования). Более того, компании, появляющиеся на рынке во второй или третьей очереди, извлекают немалые выгоды. Ведь они избежали затрат на информирование рынка, проведение обширных научных исследований и привлечение креативных сотрудников.

Если добиться преимущества первого хода — часть вашей ключевой деловой стратегии, спросите себя: «Насколько надежна эта позиция? Что я должен сделать для ее укрепления?» Помните, что патенты, авторские права и другая информация, являющаяся собственностью фирмы, помогают лишь до поры до времени. Имеете ли вы возможность создать стратегические альянсы или «захватить» клиентов, дистрибьюторов и источники финансирования, что помешает будущим конкурентам бросить вам вызов?

Стратегия первого хода сопряжена с риском увеличения скорости вывода товара на рынок за счет снижения его качества. В результате конкуренты получают возможность честно рекламировать свои продукты как значительно улучшенный вариант товара. Необходимо постоянно работать над улучшением товаров, услуг, маркетинга и технологических операций. Ищите способы превратиться из первой на рынке компании в самую лучшую.

## Брендинг

Многие компании все чаще выбирают стратегию, базирующуюся на целенаправленных усилиях по созданию брендов. Приобретение известного марочного имени означает упрочение взаимоотношений потребителей и компании, что приводит к ослаблению конкуренции.

Обладание брендом влечет за собой множество преимуществ. Однако создать известную торговую марку очень непросто. Во-первых, брендинг обходится дорого. Приобретение известности сопряжено с огромными расходами на маркетинг и рекламу. Кому-то покажется, что некоторые бренды возникают внезапно (прежде всего в интернет-бизнесе). Но это не так.

*Все дело в бренде — он должен постоянно находиться на глазах у потребителя. Идет ли речь о Сети или о медиа в целом — все дело в бренде и в формировании привычки.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

Создание действительно сильной торговой марки — не просто вопрос узнавания фирменного названия. Настоящий бренд внушает потребителям доверие к вашим товарам и услугам, так как воспринимается как гарант стабильности качества товара, цены, сервиса или удобств. Вы отнюдь не обязаны обещать самое высокое качество или самую низкую цену. Секрет успеха в постоянстве. Потребитель должен быть уверен в том, что он может положиться на товар под данной торговой маркой. Компания *McDonald's* не обещала баловать своих клиентов деликатесами. В основе этого бренда лежит постоянство впечатлений посетителей ресторанов, продукты одного и того же типа и качества и чистота в каждом заведении.

Если ваша цель состоит в создании действительно сильного бренда, вы должны проанализировать все потребительские качества вашей продукции и выгоды, которые вы можете предложить своим потребителям на постоянной основе в течение определенного времени, и убедиться в наличии у компании соответствующих ресурсов.

## Риски

Любой бизнес предполагает риск. Только самые наивные и неопытные предприниматели полагают, что их бизнес изначально «обречен на победу». Работая над этим разделом плана, попытайтесь рассмотреть различные риски, с которыми может столкнуться новое предприятие.

Новая задача может показаться обескураживающей. И все-таки не теряйте энтузиазма. Оценка рисков поможет вам подготовиться к угрозам и встретить их во всеоружии. Если, например, вы определяете основной риск как возможность прихода на рынок конкурента, располагающего значительными финансовыми ресурсами, вам, вероятно, потребуются сделать шаги, направленные на заключение контрактов с ключевыми клиентами или на концентрацию денежных средств.

Оценка рисков — это не упражнение в нагнетании страхов (хотя, если вы напуганы, вам, возможно, не следует начинать свой бизнес). Многие предприниматели полагают, что честное описание рисков отпугнет потенциальных инвесторов. Отнюдь нет. Оценка рисков демонстрирует всем специалистам (за исключением неопытных инвесторов), что вы объективно рассматриваете сложившуюся в отрасли и на рынке ситуацию и осознаете масштаб угроз. Очевидно, что в этом случае вы, скорее всего, предпримете шаги, позволяющие обойти ловушки и капканы.

## Типы риска

Дело не просто в высоких или низких рисках. Большое значение имеет тип рисков. Как для инвесторов, так и для бизнесменов некоторые риски имеют большее значение, чем другие. Вот некоторые из основных типов риска, с которыми сталкиваются компании:

- **Рыночный риск.** Рынок может не отреагировать на ваши товары или услуги в силу своей неготовности или отсутствия реальных потребностей. Преодолеть рыночные риски очень трудно.
- **Конкурентный риск.** Конкурентная ситуация изменяется, и на рынок входят новые конкуренты. Одновременно присутствующие на рынке компании изменяют позиционирование товаров или услуг, что означает упрочение их позиций в рыночном соперничестве. Вы должны продумать сценарии, предусматривающие варианты действий конкурентов в результате вашего входа на рынок, так как в этом случае конкурентная среда неизбежно изменится.
- **Технологический риск.** Вы можете столкнуться с тем, что идея или технология, лежащие в основе вашей продукции, не срабатывают. В зависимости от особенностей вашей компании, а также от типа предоставляемых товаров и услуг, эти риски могут быть как крайне опасными, так и несущественными. Способны ли вы быстро и эффективно усовершенствовать технологию, если ваш бизнес столкнется с существенными технологическими рисками?
- **Товарный риск.** Нарушаются сроки разработок или производства товара, потребители столкнулись с проблемами в его использовании. Риски данного типа во многом напоминают технологические, но распространяются на простые по своему устройству товары.
- **Управленческий риск.** Вы столкнулись с трудностями в организации массового производства и управлении ростом компании. Возможно, проблемы связаны с ошибками в менеджменте, ограниченностью во времени, неудачным размещением производства. Вы должны продемонстрировать конкретные шаги, которые будут предприняты для снижения или устранения подобных рисков.
- **Риск, связанный с капитализацией.** Вы недооценили затраты или переоценили доходы, и у вас возникли проблемы с финансированием деятельности компании. Наилучший способ избежать этих рисков — реалистичный бюджет и обеспечение финансирования. Найдите инвесторов, способных предложить по мере роста компании дополнительные денежные средства.
- **Глобальный риск.** Занимаясь бизнесом в международном масштабе, вы можете столкнуться с непредвиденными обстоятельствами, которые способны приостановить или даже прекратить вашу деятельность, сократить доступ на ваш рынок или препятствовать получению поставок.

В процессе анализа рисков вашего предприятия используйте представленный в этой главе бланк «Оценка риска».

## Уравновешивание рисков и возможностей

Результаты анализа рисков компании могут повергнуть вас в изумление. Однако большое число рисков не отменяет потенциально высокого вознаграждения. Иначе зачем вам тратить силы на создание этого предприятия?

Для того чтобы продемонстрировать баланс рисков и возможностей, обычно используется матрица, отображающая сильные и слабые стороны компании, рыночные возможности и потенциальные угрозы (SWOT). Она позволяет быстро оценить положение вашей компании (см. бланк «Сильные и слабые стороны компании, рыночные возможности и угрозы»).

## Краткий обзор главы

Менеджмент каждой компании должен четко осознавать ее существенные отличия от конкурентов. Определение стратегической позиции позволяет четко и исчерпывающе ответить на вопрос: «Каким бизнесом вы занимаетесь?» Идентификация перспективных рыночных возможностей, соответствующих преимуществам и интересам вашей компании, позволяет выбрать стратегическую позицию и направить усилия на развитие бизнеса. Единственно «правильной» стратегии не существует. Поэтому с течением времени ваши стратегические позиции будут эволюционировать. Честная оценка рисков позволит вам добиться снижения угроз, с которыми сталкивается компания. Потенциальные инвесторы, в свою очередь, убедятся в том, что вы четко представляете себе, чем вы будете заниматься.

## Оценка риска

Укажите основной риск (основные риски) вашей компании в каждой из областей, оцените приблизительную их значимость (высокий, средний или низкий риск) и опишите шаги для снижения рисков.

Тип риска	Вероятность риска (%)	Шаги, направленные на снижение риска
Рыночный риск		
Конкурентный риск		
Технологический риск		
Товарный риск		
Управленческий риск		
Риск, связанный с капитализацией		
Глобальный риск		

## Глобализация. Глобальные риски

Определите основной риск (риски), угрожающий вашей компании в каждой сфере, оцените примерный уровень угрозы (высокий, средний, низкий) и отметьте шаги с целью снижения этого риска.

Тип риска	Вероятность риска (%)	Шаги для снижения риска
Разрыв в цепочке поставок		
Колебание курсов валют		
Проблемы с рабочей силой		
Неадекватный/непостоянный контроль за качеством		
Риски, связанные с политической ситуацией / климатом		
Изменения в международных торговых законах		
Другое:		

**Сильные и слабые стороны компании,  
рыночные возможности и угрозы**

*В соответствующих полях перечислите сильные и слабые стороны вашей компании, а также рыночные возможности и угрозы.*

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>



## Стратегическая позиция. Форма для подготовки плана

*Используя эту форму в качестве руководства, резюмируйте основные моменты раздела «Конкуренция» бизнес-плана.*

Тенденции развития отрасли: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Целевой рынок: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Конкурентная среда: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ваши преимущества перед конкурентами: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Риски: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Используйте эту информацию как основу для подготовки раздела «Стратегическая позиция и оценка рисков» вашего бизнес-плана.*

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПОЗИЦИЯ И ОЦЕНКА РИСКОВ****СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПОЗИЦИЯ  
И ОЦЕНКА РИСКОВ**

Цель *ComputerEase* состоит в завоевании доминирующей позиции на рынке услуг по обучению использованию прикладных компьютерных программ в районе Веспуччи. Чтобы достичь ее, мы выбрали стратегическую позицию, которая подчеркивает:

- высокоэффективное онлайн-обучение с использованием новейших интерактивных обучающих технологий;
- персональное практическое обучение;
- индивидуальное обучение, специально разработанное для патентованных прикладных программ или специфических потребностей пользователей;
- обучение, ориентированное на повышение продуктивности и развитие навыков потребителей.

Стратегическая позиция *ComputerEase* базируется на оценке следующих факторов:

- тенденции развития отрасли;
- целевой рынок;
- конкурентная среда;
- наши преимущества;
- риски.

**Тенденции развития отрасли**

В отрасли, объединяющей провайдеров услуг по обучению использованию прикладных программ, отмечается тенденция к росту региональных или общенациональных поставщиков, а не мелких обучающих компаний или индивидуальных консультантов. Онлайн-обучение, дистанционное обучение становится основной и наиболее прибыльной системой поставок для учебных программ. Количество и качество таких программ продолжает расти. Авторизация от общенациональных поставщиков прикладных программ остается важнейшим условием успешного ведения бизнеса.

**Целевой рынок**

Наша цель — корпоративный рынок обучения (а не индивидуальный потребитель). Это устойчивый и растущий рынок, который менее чувствителен к цене, чем потребительский рынок. Корпоративные клиенты часто разрабатывают собственное программное обеспечение под конкретные потребности, а также используют готовые прикладные программы.

**Конкурентная среда**

В области Веспуччи пока отсутствуют крупные общенациональные или региональные поставщики услуг по обучению использованию прикладных

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПОЗИЦИЯ И ОЦЕНКА РИСКОВ** (продолжение)

программ. Поэтому *ComputerEase* имеет возможность установить тесные связи с представителями целевого рынка — корпорациями и государственными организациями, прежде чем мы столкнемся с реальной конкуренцией. В настоящее время существуют несколько не имеющих проблем с финансированием тренинговых интернет-компаний. Мы ожидаем, что они будут оказывать существенное конкурентное давление.

**Наши преимущества**

Мы превосходим конкурентов в уровне персонального обучения, поскольку, отбирая преподавателей, оцениваем не только знание компьютерных программ, но и способности перевести сложные вопросы технологий на понятный язык, умение терпеливо и эффективно вести занятия. Еще одно наше достоинство — способность быстро и эффективно разрабатывать учебные программы специально для патентованного программного обеспечения компании-потребителя или удовлетворять другие конкретные потребности клиентов.

**Риски**

Основная потенциальная угроза — развитие онлайн-обучения. Интернет-компании и общенациональные компании, специализирующиеся на предоставлении услуг по обучению использованию прикладного программного обеспечения, предлагают специальные учебные программы для множества ведущих программных продуктов за существенно более низкую плату, чем может предложить компания *ComputerEase*. Связанный с этим риск состоит в том, что крупные компании — разработчики программного обеспечения будут финансировать, приобретать или открывать собственные онлайн-учебные программы, что приведет к обострению конкуренции.

Еще один риск — общее состояние экономики: экономические спады ведут к уменьшению количества новых работников и снижению спроса на обучение. Наконец, последний потенциальный риск, который на данный момент представляется не слишком высоким, заключается в тенденции к упрощению прикладных программ с точки зрения обучения их использованию, что отрицательно отразится на потребности в услугах *ComputerEase*.

**Стратегическая позиция**

На основании оценки перечисленных выше факторов мы пришли к заключению, что главную угрозу для *ComputerEase* представляет онлайн-обучение. Мы планируем разработку собственных программ дистанционного обучения, но не обладаем преимуществами в этой области. Следовательно, мы не сможем успешно конкурировать с располагающими крупными финансовыми ресурсами соперниками.

Онлайн-тренинги имеют значительный потенциал распространения. Но мы уверены в том, что потребность в живом, лично-ориентиро-

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПОЗИЦИЯ И ОЦЕНКА РИСКОВ (окончание)**

ванном обучении сохранится. Многие клиенты требуют, чтобы занятия вел преподаватель, способный ответить на возникающие у слушателей вопросы и продемонстрировать технические приемы (нередко на индивидуальной основе). Мы уверены, что многие потребители отрицательно относятся к участию в дистанционных учебных программах. Кроме того, интернет-компании ограничены в возможностях разработки учебных программ, основанных на патентованном программном обеспечении корпораций-клиентов. *ComputerEase*, напротив, имеет опыт подготовки специальных учебных программ, целенаправленно созданных для удовлетворения потребностей конкретных корпоративных клиентов. Мы полагаем, что наш целевой потребитель готов заплатить соответствующую цену за индивидуальные разработки и лично-ориентированное обучение. Создание учебных программ, направленных на повышение продуктивности и обучение слушателей основным навыкам работы с прикладным программным обеспечением, позволяет нам и далее предлагать клиентам ценные для них тренинги даже в том случае, если количество привлекаемых нашими клиентами новых работников будет сокращаться. Программы, нацеленные на повышение продуктивности, пользуются спросом и в периоды экономических спадов. Чтобы достичь этой стратегической позиции, мы уделяем особое внимание навыкам, установкам и личностным характеристикам инструкторов. Мы осознаем, что по качеству преподавания, терпению и эффективности они должны существенно превосходить онлайн-коллег. Мы также должны удерживать квалифицированных разработчиков учебных планов, способных создавать программы по индивидуальному заказу.

1

# Маркетинговый план и стратегия продаж

*Им интересно, что они получают, а не то, что вы делаете.*

## Охват и захват потребителей

Необходимо заставить потребителя оставаться с вами возможно дольше. Такова непреложная истина бизнеса. Именно поэтому эффективный план маркетинга, нацеленный на то, чтобы сохранять и мотивировать потребителей и общаться с ними, имеет огромное значение для успеха компании. Охват потребителей обходится дорого, а количество денег всегда ограничено. Это означает, что ваша маркетинговая стратегия нуждается в тщательной глубокой проработке. Если цель подготовки бизнес-плана состоит в привлечении внешнего финансирования, помните, что многие инвесторы очень внимательно изучают маркетинговую его часть. Они хотят убедиться в том, что компания разработала реалистичную, учитывающую чувствительность потребителей к цене, стратегию продаж товаров или услуг.

В маркетинговом плане определяются:

- методы информирования потребителей о товаре или услуге;
- послание (message) — сообщение о товарах, услугах или компании, которое вы стремитесь донести до потребителей;
- конкретные методы, используемые для передачи и подкрепления этого послания;
- способы обеспечения актуальных продаж.

Обратите внимание на то, что, хотя маркетинг и продажи тесно связаны между собой, это два разных вида деятельности. Предназначение маркетинга состоит в повышении степени осведомленности потребителей и донесении до них определенных посланий; продажи — это прямые действия в целях стимулирования и выполнения

*Некоторые считают, что в игре есть либо выигрыш, либо проигрыш. Но за одной игрой следует другая. Бизнес-аналогия состоит в том, что за каждым коммерческим предложением последуют еще несколько. Вы всегда готовитесь к следующему проекту. Важно внимательно относиться к каждой игре, чутко реагировать на каждое предложение. Даже при проигрыше, когда вам не удалось заключить сделку, вы совершенствуете свои навыки. Победа не в отдельной взятой «игре», а в «чемпионате» зависит только от ваших действий.*

**Билл Уолш,**  
бывший тренер  
и президент футбольного  
клуба «Сан-Франциско  
фортайнерс»

*Множество людей осознают, что жизнь коротка, и хотят сделать что-то, чтобы реализовать себя. Это основа их бизнес-миссии.*

**Полин Льюис,**  
основательница  
oovoo design

заказов потребителей. Маркетинг предполагает осуществление таких действий, как реклама, создание буклетов и вспомогательных рекламных материалов, а также поддержание связей с общественностью. Продажи включают в себя телемаркетинг, коммерческие звонки и электронную коммерцию.

При разработке и осуществлении стратегии маркетинга вам могут потребоваться услуги специалистов, таких как консультанты по маркетингу и связям с общественностью и представители рекламных агентств. Приглашенные специалисты помогут вам сфокусировать усилия и добиться повышения их эффективности. Но в процессе реализации маркетинговых программ вы не должны полностью полагаться на «посторонних». Маркетинг имеет определяющее значение для успеха вашего бизнеса.

В этой главе представлены основные инструменты, необходимые для описания стратегии маркетинга как составной части бизнес-плана.

## Основная идея вашей компании

Вы видели рекламу джинсов *Calvin Klein*, в которой привлекательная модель намекает на то, что такие джинсы — «моя вторая кожа». Любой из нас понимает: это сообщение не имеет никакого отношения к цене джинсов или их потребительским качествам. Компания использует в рекламе сексапильность модели, утверждающей: «Джинсы *Calvin Klein* сделают вас еще привлекательнее».

Каждый бизнес несет с собой определенную идею, которую предприниматели сообщают потребителю с помощью послания. Как правило, эта идея базируется на стратегической позиции компании и подчеркивает специфические свойства ее товаров или услуг («ценовой лидер» или «обслуживание в день обращения»). Возможно, в послании излагается идея рыночной ниши: «специалисты по минимизации налогов на имущество» или «прикладные компьютерные программы для архитекторов». Возможно, послание имеет косвенный характер, апеллирует к представлению потребителя о самом себе: «выбор нового поколения» или «сегодня вы заслужили перерыв».

## «Четыре Р» маркетинга

Как вы в своих посланиях мотивируете потребителей к приобретению товаров или услуг? Традиционно эксперты по маркетингу выделяют представленные ниже элементы, известные как «Четыре Р»<sup>\*</sup> маркетинга, которые влияют на решение потребителей о покупке:

- **Товар.** Материальные аспекты товара или услуги.
- **Цена.** Преимущество в стоимости.

<sup>\*</sup> От англ. The Four P's: Product (товар); Price (цена); Place (место); Promotion (продвижение). — Прим. ред.

- **Место.** Удобство местоположения и интерьеры помещений.
- **Продвижение.** Интенсивность и характер маркетинговой деятельности.

Очевидно, что современный маркетинг не ограничивается этими элементами, тем более что за прошедшее с момента создания этой концепции время многое изменилось. Потребители проявляют все большую разборчивость. Им необходимы товары и услуги, не только удовлетворяющие сиюминутные потребности, но и создающие ощущение благополучия.

Большинство специалистов по стратегическому маркетингу придерживаются мнения о том, что потребители приобретают не просто товар со всеми его свойствами, но результаты его использования. Другими словами, потребителей интересует не свойства покупки, а, скорее, ее влияние на их жизнь. Ваше маркетинговое послание должно донести до потребителей информацию о том, что именно они получают, приобретая товар (например, безопасность или положительное представление о самих себе); детальные же описания полезных свойств ваших товаров или услуг интересуют их в гораздо меньшей степени.

### Чего желают потребители: «Пять F»\*

Ниже обобщаются основные желания потребителей.

1. **Функции.** Как товар или услуга удовлетворяют конкретные потребности?
2. **Финансы.** Как покупка повлияет на общее финансовое положение потребителя (речь идет не только о цене, но и косвенной экономии и повышении производительности)?
3. **Свобода.** Насколько удобно потребителю покупать товар, не сталкивается ли он с трудностями при его использовании? Высвободится ли у потребителя время, уменьшится ли количество проблем в других сферах жизни?
4. **Чувства.** Какие чувства вызывает у потребителей товар или услуга? Как это влияет на их представление о себе? Вызывают ли продавец и компания-производитель чувства симпатии и уважения у потребителей?
5. **Будущее.** Как потребители будут относиться к товару или услуге и компании через некоторое время? Получат ли они должную поддержку и сервис? Как товар или услуга повлияют на их жизнь в ближайшие годы и усилятся ли у потребителей чувство уверенности в будущем?

Конечно, потребители хотели бы получить выгоды во всех этих областях. Поэтому вы обязаны отдавать себе отчет в том, как товар

*Как социально ответственная компания, вы должны быть на одной волне с людьми, стремящимися помогать, и делать все, чтобы те почувствовали удовлетворение.*

**Примал Шах,**  
президент компании Kiva

\* От англ. The Five F's: Functions (функции); Finances (финансы); Freedom (свобода); Feelings (чувства); Future (будущее). — Прим. ред.



или услуга удовлетворяют весь диапазон потребностей покупателей. Однако ваша основная идея должна быть сосредоточена на одной или двух из этих выгод, наиболее эффективно мотивирующих потребителей к покупке и позволяющих компании выбрать конкурентную позицию.

Вы должны доносить информацию об этих выгодах при каждом взаимодействии с потребителями, а не только с помощью рекламы. Естественно, лозунг компании и любые слова, которые вы используете в рекламных объявлениях, несут в себе открытое сообщение. Возможно, таким сообщением может стать и название компании (например, «Фотография за час» или «Дешевые билеты»).

### Действенность косвенных посланий

*Все действия должны поддерживать основную концепцию. Это принцип розничных продаж.*

*Все должно соответствовать основной идее, которую вы пытаетесь донести до целевого потребителя, включая товарные линии, потребительский сервис, дизайн помещения, часы работы и тип используемой упаковки.*

**Нэнси Глейзер,**  
консультант по деловой стратегии

Еще более сильное впечатление могут произвести на потребителей косвенные послания. Если буклеты сделаны очень аккуратно, а коммерческие представители предпочитают консервативный стиль в одежде, покупатель переносит свои впечатления о рекламе или сотрудниках на компанию, воспринимая ее как профессиональную и ответственную. Если интерьер помещения выдержан в ультрамодных цветах и посетитель слышит музыку рок-групп, компания воспринимается как современная.

К сожалению, в некоторых случаях компании обращаются к рынку с противоречащими друг другу сообщениями (например, приятно одетые продавцы, но плохо напечатанные рекламные материалы). Какие усилия вы приложите для формирования положительного имиджа, подкрепляющего ваше прямое послание потребителям? Как повысить ценность товаров или услуг с помощью дизайна, упаковки или презентации?

Бланк «Желания потребителей: "Пять F"» призван помочь вам сформулировать ответы на эти вопросы. Полученную информацию вы можете включить в раздел «Маркетинг» бизнес-плана и использовать в интересах внутреннего планирования.

## Маркетинговая стратегия

После того как вы сформулировали свое послание, необходимо описать способы распространения содержащейся в нем информации.

Как вы убеждаете потенциальных потребителей в привлекательности предложения? Даете ли вы рекламные объявления? Если да, то где? Занимаетесь ли вы прямой почтовой рассылкой? Если да, то по каким адресным спискам? Участвуете ли вы в специализированных выставках? Если да, то в каких и как часто?

Поскольку использование каждого маркетингового инструмента стоит денег, тщательно планируйте свои расходы. Убедитесь, что общая программа маркетинга учитывает следующие факторы:

## Желания потребителей: «Пять F»

**Исходя из пяти основных мотивов потребителей, опишите сообщение о товарах или услугах, которое вы пытаетесь донести до целевого рынка.**

Функции: \_\_\_\_\_

Финансы: \_\_\_\_\_

Свобода: \_\_\_\_\_

Чувства: \_\_\_\_\_

Будущее: \_\_\_\_\_

Какое из этих посланий в наибольшей степени мотивирует целевых потребителей к покупкам? \_\_\_\_\_

**Как вы будете выражать желаемое сообщение в следующих областях?**

Название бизнеса: \_\_\_\_\_

Лозунг: \_\_\_\_\_

Ключевые слова в маркетинговых материалах: \_\_\_\_\_

Дизайн товара: \_\_\_\_\_

Логотип: \_\_\_\_\_

Дизайн сайта: \_\_\_\_\_

Дизайн и язык блога: \_\_\_\_\_

Выбор социальных сетей: \_\_\_\_\_

Прочие графические образы / дизайн: \_\_\_\_\_

Упаковка: \_\_\_\_\_

Интерьер: \_\_\_\_\_

Стиль одежды работников: \_\_\_\_\_

Материалы для оформления торгового места / экспозиции / презентации: \_\_\_\_\_

Другое: \_\_\_\_\_

- **Соответствие.** Ваши маркетинговые инструменты позволяют «достучаться» до каждого актуального целевого потребителя и соответствуют имиджу компании.
- **Сочетание.** Используйте несколько маркетинговых инструментов одновременно, чтобы потребители получали информацию о вас из различных источников.
- **Повторение.** Для того чтобы потребитель усвоил сообщение, рекламные контакты должны повторяться несколько раз.
- **Экономичность.** Используйте бланк «Маркетинговые инструменты» для описания способов их применения в своем бизнесе.

## Используйте различные ресурсы

Часто наиболее действенными оказываются далеко не самые очевидные или затратные маркетинговые инструменты. Занимающее по лосу рекламное объявление в отраслевом издании может оказаться намного более эффективным и менее дорогим средством, чем небольшая реклама в газете.

Некоторые из возможных средств маркетинга включают:

- **Буклеты.** Листовки, флаеры или другая наглядная реклама. Особенно полезны для предприятий сферы услуг.
- **Сайт компании.** Позволяет подробно описать товары или услуги, обеспечивая потребителям доступ к интересным для них материалам отовсюду и в любое время.
- **Печатные медиа.** Газеты, журналы и отраслевые издания.
- **Вещательные медиа.** Реклама на радио предназначается специфическим рынкам; кабельное телевидение также может быть ориентировано на узкие сегменты; реклама на телевидении требует очень высоких затрат.
- **Реклама в Интернете.** Плата за размещение рекламы на других сайтах. Это могут быть баннеры, спонсорство других сайтов, покупка «слов» в поисковых системах, участие в онлайн-овых «торговых центрах».
- **Рекламные подарки.** Предназначенные клиентам предметы с напечатанным на них названием компании. Календари, кепки, наборы письменных принадлежностей и другие подарки.
- **Прямая почтовая рассылка.** Флаеры, каталоги, буклеты и купоны.
- **Рассылки по электронной почте.** Регулярные или событийные рассылки электронных писем по списку адресатов. Это могут быть прямые рекламные объявления или онлайн-овые информационные бюллетени.
- **Связи с общественностью.** Бесплатная информация в редакционных статьях и новостях и другая скрытая реклама. Обычно обеспечивается специалистами по связям с общественностью.

**Маркетинговые инструменты****\$**

*Используя этот бланк, опишите маркетинговый план компании. Укажите все типы маркетинговых инструментов, частоту их использования и стоимость в расчете на год. Эта информация является основой маркетингового бюджета. Вы можете использовать ее и в разделе «Финансы» бизнес-плана.*

<b>Инструменты</b>	<b>Специфические особенности</b>	<b>Частота</b>	<b>Стоимость в расчете на год</b>
<b>Профессиональная помощь:</b>			
Консультанты по маркетингу / связям с общественностью:			
Рекламные агентства:			
Специалисты по социальным медиа:			
Специалисты по поисковому продвижению:			
Графический дизайн / веб-дизайн:			
<b>Буклеты/листовки/флаеры:</b>			
<b>Вывески / рекламные щиты:</b>			
<b>Витрины магазинов:</b>			
<b>Распространение образцов / призы:</b>			
<b>Реклама в массмедиа:</b>			
Печать (газеты и т.д.):			
Телевидение и радио:			
Интернет:			
Прочие медиа:			
<b>Телефонные справочники:</b>			
<b>Рекламные подарки:</b>			
<b>Прямая почтовая рассылка:</b>			
<b>Сайт компании:</b>			
Создание/программирование			
Поддержка и хостинг			
<b>Специализированные выставки:</b>			
Взносы и размещение:			
Поездки/доставка:			
Экспонаты/вывески:			
<b>Информационные материалы и связи с общественностью:</b>			
<b>Неформальный маркетинг / установление деловых контактов:</b>			
Членство в организациях / встречи:			
Приемы:			
<b>Другое:</b>			
<b>ИТОГО:</b>			<b>\$</b>

- **Распространение образцов.** Распределение бесплатных образцов товаров или купонов. Получатели купонов имеют право на получение товаров бесплатно или с большой скидкой.
- **Неформальный маркетинг / установление деловых контактов.** Участие в деятельности общественных и профессиональных организаций, публичные выступления или участие в конференциях.

## Тактические приемы маркетинга

Помимо маркетинговых приемов прямого действия вы можете использовать множество других креативных способов продвижения компании. Как правило, эти тактические действия не требуют крупных расходов или обходятся бесплатно. Одновременно они являются источником существенных доходов. В бланке «Тактические приемы маркетинга» представлены вопросы, с помощью которых вы можете определить маркетинговую тактику, направленную на повышение продаж.

Со временем в каждой отрасли вырабатывается собственная тактика маркетинга. Поэтому инициативные предприниматели изобретают уникальные методы убеждения потребителей. Мы рассмотрим несколько важных стратегий, которые вы можете использовать при разработке маркетинговых программ.

### Реклама в медиа

Реклама оказывает воздействие. Потребители узнают о товарах и услугах из объявлений в газетах и журналах, по радио или по телевидению либо из Интернета. Реклама делает название и идею вашей компании известными большому количеству людей при относительно небольших усилиях с вашей стороны. Но за нее надо платить. Не покупайте рекламные объявления, основываясь просто на характеристиках совокупной аудитории. Убедитесь в том, что объявление доходит до «правильных» людей, до ваших целевых потребителей. Плохо составленное коммерческое объявление способно нанести больший ущерб, чем полное отсутствие рекламы. Поэтому затраты времени и денег на создание хорошей рекламы полностью оправдывают себя. Реклама должна периодически повторяться. По оценкам профессионалов, прежде чем человек обратит внимание на рекламу, он должен «вступить в контакт» с ней не менее девяти раз.

### Маркетинг, ориентированный на потребителя

Это один из наиболее продуктивных типов маркетинга, предполагающий, что компания делает акцент на повторных продажах, когда товары или услуги позиционируются как периодически расходуемые

или подлежащие замене. Не следует забывать и о продаже сопутствующих товаров — она способствует увеличению общих доходов в расчете на потребителя.

Еще один действенный подход — реклама в местах продаж: использование витрин магазинов или обращение к покупателям в момент продажи для стимулирования импульсивных покупок.

## Стратегические партнерства

Найдите родственную компанию для совместных рекламы, продаж или дистрибуции. Стратегическое партнерство может принимать следующие формы:

- **Совместная реклама.** Такая реклама предполагает, что в ней будут упомянуты две компании и каждая компания платит часть ее стоимости. Это частая практика во многих отраслях.
- **Лицензирование.** Партнерская компания может предоставить вашей фирме разрешение использовать ее товар, название или торговую марку. Например, вместо того чтобы самостоятельно продавать компьютерную программу, вы могли бы предоста-

### Тактические приемы маркетинга

\$

**Маркетинг, ориентированный на потребителя.** Как вы добиваетесь увеличения продаж товаров уже имеющимся потребителям? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Стратегические партнерства.** Как вы используете отношения с другими компаниями для продвижения, продаж или дистрибуции ваших товаров и услуг? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Специальные предложения / стимулирование.** Какие скидки вы предлагаете для поощрения продаж? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Премии.** Какие подарки или призы вы предлагаете для создания «неосязаемого капитала» и увеличения продаж?

\_\_\_\_\_

**Другая тактика:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

вить лицензию другому издателю программного обеспечения, который включит ваш продукт в свой ассортимент.

- **Договор о дистрибуции.** Договор, в соответствии с которым одна компания продает товары или услуги другой фирмы.
- **Пакетирование.** Практика, когда компании включают в предлагаемые потребителям «пакеты» товары или услуги партнера.

## Специальные предложения / стимулирование

Специальные предложения и стимулирование, предполагающие назначение особых цен, позволят вам добиться увеличения выручки от продаж и расширения доли рынка. Как правило, эти методы рассматриваются как тактические приемы розничных продаж. Однако данные практики продемонстрировали высокую эффективность в сервисных компаниях и маркетинге «бизнес для бизнеса».

К числу основных стратегий относятся лидерство в ценообразовании и первоначальные или ограниченные во времени предложения. Первая из них предполагает, что для привлечения первичных покупателей и сохранения приверженности со стороны потребителей компания практикует продажи товаров или услуг с небольшой прибылью или «по себестоимости». Вторая стратегия используется в критических случаях и предполагает обращение компании к потребителям с очень выгодными, но действующими лишь в определенные моменты времени предложениями. При их принятии объем денежного потока компании резко возрастает.

## Премии

Использование премий в маркетинге включает поощряющие продажи и создание «неосязаемого капитала» через подарки, лотереи, скидки и другие воспринимаемые дополнительные ценности. «Добавки» могут быть включены в общий пакет товаров или услуг (например, бесплатные бокалы с упаковкой из двух бутылок вина) как подарки за покупку или предлагаться со скидкой для постоянных покупателей (например, скидки на путешествия). Для того чтобы привлечь новых посетителей, многие веб-сайты регулярно проводят лотереи.

## Тактика онлайн-маркетинга

Маркетинг через социальные медиа предлагает огромный спектр возможностей, которые только множатся по мере того, как возникают новые технологии и предприниматели изобретают новые способы коммуникации. Добавьте к этому тот факт, что люди в настоящее время могут перенестись в интернет-вселенную в любое время с помощью своих смартфонов и мобильных телефонов.

## Социальные сети

Сайты социальных сетей — это, по сути, пользовательский контент плюс постоянная интерактивность и взаимосвязанность. Как результат, огромное количество людей постоянно привязано к Интернету, своим телефонам и друг другу.

Вы хотите обратиться к потребителям или другим предпринимателям? Какой сайт лучше подходит для передачи информации о вашем предложении — такой массовый сайт, как Facebook, Twitter и др., или специализированный (LinkedIn или NurseLinkUp)? Как только вы выбрали правильный сайт (или сайты), поместите туда нужную и интересную информацию, чтобы ваша компания стала более заметной в сообществе.

Используйте социальные сети, чтобы:

- распространить информацию о вашем товаре или услуге и привлечь к ним внимание;
- рекламировать свою продукцию, организуя кампании, направленные на вашу целевую аудиторию;
- создать собственную группу/сообщество, дабы получать обратную связь от потребителей;
- создать источник информации и выстроить систему связи;
- увеличить доверие к своей компании, размещая на сайтах интересный контент или позитивные рекомендации или отклики.

## Блоги

Блоги — это часто обновляемые онлайн-дневники, которые могут содержать текст, видео, графику и фотографии. С точки зрения маркетинга, блоги хорошо работают и популярны в тех областях бизнеса, где особо ценными являются специальные знания и умения, — то есть среди консультантов, поставщиков технологических услуг и т. п.

Создаете ли вы свой собственный блог или же регулярно пишете в блог, популярный у представителей вашей отрасли, — эти усилия могут в существенной мере поднять вашу известность и доверие к вам. Если вы предлагаете читателям что-то особенно ценное (в дополнение к информации о продажах), вы, вероятно, заставите людей искать ваш товар или услугу.

Эффективное использование блогов:

- способствует узнаванию бренда и названия вашей компании;
- утверждает вас в качестве эксперта;
- привлекает к вам потребителей и клиентов;
- отправляет к вашему веб-сайту;
- привлекает внимание к вашему новому продукту;
- помогает завоевать рынок.



## Другие способы использования социальных медиа

Размещение в Интернете собственного подкаста — радио- или теле-программы для загрузки на компьютеры и мобильные устройства — может быть действенным средством в случае, если у вас есть основательный контент, посвященный самым популярным вопросам — технологии, политике и бизнесу.

YouTube — самый известный из сайтов, предоставляющих услуги видеохостинга, но таких сервисов существует множество, и некоторые из них ставят во главу угла видео на тему «как это делать», что дает вам возможность продемонстрировать свои знания и умения.

Сайты сообществ и сайты отзывов позволяют прочитать и опубликовать комментарии пользователей в связи с каким-либо товаром, услугой или компанией. Эти комментарии и отзывы могут стать для вашего бизнеса эффективным маркетинговым инструментом — или же принести непоправимый вред.

Необходимо тщательно оценить, стоит ли вкладывать средства в блоги, социальные сети и другие онлайн-маркетинговые инструменты. Хотя многие из этих тактик не кажутся весьма дорогостоящими, все они требуют от вас, вашего персонала или консультантов значительных временных затрат. Не забудьте учесть фактор времени, планируя свою маркетинговую стратегию.

## Поисковая оптимизация и поисковый маркетинг

Поисковая оптимизация (Search Engine Optimization, SEO) сайта позволяет поисковым системам находить вас легко и быстро. В результате указание на ваш веб-сайт оказывается в верхней части списка результатов поиска по ключевым словам. Поисковый маркетинг (Search Engine Marketing, SEM) означает, что вы покупаете ключевые слова, чтобы ваша реклама появлялась каждый раз, когда они используются для поиска информации в Интернете.

**SEO.** Прежде всего вам надо подумать над тем, какие слова ваш целевой потребитель скорее всего будет использовать, когда станет искать сведения о товарах или услугах (или контенте), подобных вашим. Вы должны повторять эти ключевые слова на сайте как можно чаще, чтобы поисковые роботы соотносили их с вашим веб-сайтом (или его отдельной страницей). Учитывайте это, разрабатывая или обновляя свой сайт.

Однако имейте в виду, что SEO — не только наука, но и искусство. Поскольку поисковые системы часто меняют свой алгоритм поиска, правила поисковой оптимизации, которые удерживали компанию на верхних позициях списка результатов поиска в течение одного месяца, могут не действовать на протяжении следующего месяца.

**SEM.** Этот термин может применяться к любому виду маркетинговой активности, направленному на то, чтобы название вашей компании и ее веб-сайт чаще соотносились с результатами поиска. Однако

надо отличать поисковый маркетинг от поисковой оптимизации: термин SEM используется, когда вы платите за то, чтобы ваш сайт оказывался среди первых результатов поиска. SEM часто называют контекстной рекламой.

Поисковый маркетинг очень популярен. Пользователи могут часто быть потенциальными потребителями вашей продукции, поскольку в процессе поиска используют в качестве ключевых слов самые разные термины. Но в случае с SEM плата взимается с рекламодателей только тогда, когда пользователь сам щелкает кнопкой мыши по рекламе (так называемый переход по рекламной ссылке). Рекламодатели не платят за одно лишь появление рекламного объявления.

## Электронная рассылка

Так же как и обычная рассылка бумажных изданий, рассылка информационных бюллетеней по электронной почте весьма эффективно помогает создать собственный бизнес и оставаться на виду у потребителей и клиентов. Это быстрый, простой и недорогой метод.

В такие бюллетени вы можете включать полезную для потребителей информацию и советы, короткие статьи, деловые новости, объявления, купоны и специальные предложения. Старайтесь не заполнять бюллетень информацией о продажах вашей продукции или услуги — вместо этого предложите адресатам бонус за то, что они открыли ваше письмо. Тем самым вероятность того, что они откроют следующее письмо, возрастет.

Но будьте осторожны — не переходите границы: посылайте сообщения только тем, кто подписан на вашу рассылку или кто уже имел с вами дело (например, дал вам свою визитную карточку). В противном случае вы можете нарушить закон. Ограничьте частоту ваших рассылок: достаточно одного-двух писем в месяц. В строке «Тема» пишите что-то привлекательное, чтобы повысить шанс того, что получатель откроет и прочитает ваше сообщение. И убедитесь в том, что ваш мейл наполнен смыслом, несет важную информацию и что его содержание и стиль никак не оскорбят читателя. Если вы недоглядите, ваши адресаты пометят ваши сообщения как спам, а если такое сделают много людей, то фильтры и вовсе заблокируют ваши рассылки.

## Реклама в Интернете

Даже если вы считаете большую часть рекламы в Интернете скучной, вы наверняка видели в Сети и другую, более интересную. Например, если вы ищете информацию о продуктах, безопасных с экологической точки зрения, — скажем, таких как солнечные батареи, осветительные приборы с низким энергопотреблением, повторно используемые строительные материалы и пр., — и вам встретится сайт с перечислением и описанием поставщиков этих продуктов, вы будете заинте-

ресованы. Вам не будет никакого дела до того, что эти компании заплатили, чтобы попасть в список, — вы просто обрадуетесь тому, что все необходимая информация собрана в одном месте.

Важно сделать свою рекламу такой, чтобы она привлекала (а не раздражала) ваших потребителей, и потом поместить ее туда, где ее с наибольшей вероятностью увидит потенциальный клиент.

Ниже перечислены основные типы онлайн-рекламы:

- **Порталы/справочники.** Порталы и справочники обычно посвящены одной общей теме, проблеме, продукту или месту. Люди пользуются ими, когда ищут информацию о продуктах или услугах. Так что это хорошая (и доступная) площадка для рекламы вашего товара или услуги.
- **Реклама на веб-сайтах.** Когда Интернет только появился, типичная реклама на веб-странице выглядела во многом как рекламное объявление в газете или журнале: это было объявление определенного размера, обычно с рисунком или фотографиями и текстом, примыкавшее к другим опубликованным на странице материалам. В Интернете такие объявления называют баннерами.
- **Рекламные вставки** — иной тип интернет-рекламы. Они появляются между (или перед) другими материалами сайта. Классический пример рекламных вставок — телевизионный рекламный ролик, который показывается посреди телепрограммы, так что его аудитория — это зрители поневоле. В Сети вы испытываете это, когда, набрав адрес нужного вам веб-сайта, попадаете на рекламу прежде, чем откроется сам сайт.
- **Спонсорство.** Рекламодатель поддерживает веб-сайт, часть веб-сайта, его контент или организацию, владеющую сайтом. За это сайт работает на популярность и узнаваемость рекламодателя — иногда посредством баннера или помещения названия компании-спонсора, ее логотипа или слогана в непосредственной близости от основного текста сайта, что может обеспечить спонсору известность даже большую, чем популярность, которая поддерживается баннерами.
- **Онлайновые тематические рекламные объявления.** Одни из наиболее эффективных объявлений — реклама в виде чистого текста (или текста с несколькими картинками). Это рубричная реклама в Интернете. Самый известный из подобных сайтов — Craigslist.
- **Партнерский интернет-аукцион.** Онлайновые аукционы, такие как eBay, — это нечто большее, чем место для продажи использованных товаров тем, кто заплатит побольше. Представляя собой, по сути, колоссальный рынок, такие сайты несут огромное множество рыночных возможностей для предпринимателей. Поскольку здесь можно обустроить «магазинчики» или перечислять свои товары в рубрике «Купи сейчас» не проводя

аукцион, вы можете использовать эти сайты как средство размещения рекламы.

- **Партнерские программы.** Вы можете рекламировать свои товары или услуги на сайтах других людей в рамках партнерских программ (что может также рассматриваться как программа с «платой за продажу», поскольку сайт получает деньги только в том случае, если рекламное объявление приводит к продаже).

Партнерские программы стимулируют других публиковать на своих сайтах вашу рекламу в обмен на какое-то действие. Например, сайт получит комиссионные, если один из его посетителей щелкнет по вашему объявлению, придет на ваш сайт и сделает покупку.

## Глобальный маркетинг

В современном, подключенном к Сети мире, находить и обслуживать потребителей как никогда просто. Вы можете считать внутренний рынок достаточно большим целевым рынком, чтобы стремиться занять на нем место; но в то же время вам следует по крайней мере рассмотреть возможность расширить вашу потенциальную клиентскую базу за счет выхода на зарубежные рынки.

Даже если вы не ориентируетесь непосредственно на иностранных потребителей, очень вероятно, что таковые окажутся среди ваших потребителей, особенно если вы присутствуете в Интернете. Зарубежные потребители могут найти вас даже тогда, когда вы не ищите их активно.

Перед тем как вы решите продвигать свои товары или услуги на глобальном рынке, вы должны сначала определить, если ли соответствующий спрос на рынках других стран и сможете ли вы создать эффективную и недорогую систему выполнения заказов. В конце концов, нет смысла продвигать продукцию, если ее доставка окажется невыполнимым или чересчур дорогим делом. Так что начните анализ своей потенциальной деятельности в области глобального маркетинга с того, что определите, которые из ваших товаров или услуг подходят для продажи за границей (если такие вообще найдутся). Есть ли в других странах потребители, которым, вероятно, захочется или понадобится приобрести ваш товар или услугу? И в каких странах конкретно?

Имейте в виду, что вам совсем необязательно физически присутствовать в другой стране, чтобы иметь возможность продвигать там свою продукцию. Вы можете, например, найти какую-нибудь местную компанию, с которой установите партнерские отношения и которая сможет либо импортировать и продвигать ваши товары, либо лицензировать вашу продукцию или интеллектуальную собственность, адаптировать вашу продукцию под нужды местного рынка и продвигать ее от своего имени или от имени вашей компании.

## Тактика онлайн-маркетинга

**Веб-сайт.** Каким образом ваш сайт будет продвигать ваши товары или услуги или повысит уровень доверия к вам со стороны потребителей? \_\_\_\_\_

---



---

**SEO/SEM.** Будете ли вы привлекать трафик на свой сайт, используя для этого неоплачиваемый/платный поисковый маркетинг? Если да, то каким образом? \_\_\_\_\_

---



---

**Электронная рассылка.** Вы будете создавать электронные бюллетени для связи с потребителями и потенциальными клиентами? Каким будет их содержание? Как часто вы будете рассылать свои письма? Каким образом вы составите список адресатов? \_\_\_\_\_

---



---

**Блоги.** Вы будете вести блог? В каких блогах вы будете активно участвовать, чтобы повысить популярность своей компании? \_\_\_\_\_

---



---

**Социальные медиа.** Вы будете использовать социальные медиа, такие как сайты с микроблогами и социальные сети, чтобы распространить информацию о ваших товарах и услугах и привлечь потребителей? \_\_\_\_\_

---



---

**Прочие виды рекламы в Интернете.** Вы будете использовать платную рекламу на других веб-сайтах или порталах? Если да, то на каких? \_\_\_\_\_

---



---

**Другие тактики.** Вы будете использовать такие онлайн-инструменты, как подкасты, видео или сайты обзоров? Если да, то каким образом? \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---

Для большинства бизнесов, однако, основным инструментом глобального маркетинга окажется присутствие в Интернете (собственные сайты компании или продажи на сайтах других компаний). Так что когда вы создаете или модифицируете свой сайт, не забывайте о глобальном аспекте:

- Ваш сайт должен учитывать особенности иностранных потребителей (например, обеспечьте возможность чтения на нескольких языках, перевода стоимости в разные валюты, использование национальных систем измерений, обслуживание клиентов из различных временных зон).
- Создайте специальные веб-сайты или посадочные страницы\* для каждой страны или каждого региона, в котором вы продвигаете товар.
- Пытайтесь понять местные культурные стандарты. Например, в некоторых странах не принята сравнительная реклама («Попробуйте Cola и сравните ее с Pepsi!»). Во многих азиатских культурах красный цвет считается приносящим несчастье.
- Используйте социальные медиа. Участвуйте в социальных сетях, где многие или большинство пользователей — жители ваших целевых стран.
- Покупайте ключевые слова, чтобы название вашей компании появлялось тогда, когда поиск осуществляют жители определенных стран. Некоторые поисковые системы позволяют выбрать конкретную страну. Имейте в виду, что в некоторых странах могут доминировать другие поисковые системы — как, например, Baidu в Китае.

Конечно, вы можете присутствовать в конкретной стране, если местные условия позволят окупить затраты на это. В таком случае необходимо осведомиться о местных правилах маркетинга и продаж. Вы можете захотеть пригласить местных жителей в свою маркетинговую команду или нанять местную маркетинговую фирму (например, рекламную или занимающуюся связями с общественностью) — ведь они лучше знают и понимают местный рынок. Вам также понадобятся сопутствующие материалы (такие как брошюры), подходящие для данной страны.

Используйте бланк «Глобализация. Маркетинг», чтобы наметить свои шаги в области глобального маркетинга.

## Ваша структура продаж

Структура продаж (способы получения заказов потребителей) непосредственно связана с маркетинговой стратегией компании. В этом

*В связях с общественностью всегда необходимо делать все возможное. Вы должны быть предельно честными и откровенными (с учетом имеющихся ограничений). В то же время вы обязаны защитить свои долгосрочные цели, а также репутацию и достоинство людей, с которыми вы связаны. Важно поддерживать определенное восприятие общественностью вашей организации. Однако вы ведь не имеете возможности объяснять детали каждого решения. Людям трудно принять негативную информацию. Необходимо разработать стандартные, уместные способы и формы действий в критических ситуациях.*

**Билл Уолш,**  
бывший тренер  
и президент футбольного  
клуба «Сан-Франциско  
фортинайнерс»

\* Посадочная страница — страница, на которую пользователь приходит по ссылке. — Прим. пер.

## Глобализация. Маркетинг

Заполните этот бланк, если вы намереваетесь продвигать свои товары или услуги и продавать их за рубежом.

1. Какие из ваших товаров или услуг особенно подходят для международных продаж? \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---

2. Какие страны наиболее подходят вам в качестве потенциальных потребителей? \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---

3. Какие шаги вы совершите, продвигая ваши товары или услуги за границей?

- Создание веб-сайта, учитывающего особенности иностранных потребителей
- Использование нескольких языков для описания продукции
- Использование социальных медиа
- Покупка ключевых слов, ориентированных на конкретную страну
- Установление партнерских отношений с зарубежными маркетинговыми фирмами
- Участие в международных торговых выставках
- Создание подразделений своей компании за границей
- Другое: \_\_\_\_\_

4. Как вы адаптируете свой сайт под потребности международных потребителей?

- Используете несколько иностранных языков
- Укажете цены в других валютах
- Обеспечите клиентское обслуживание для потребителей, проживающих в различных временных зонах
- Используете метрическую систему измерений
- Проследите за тем, чтобы содержание веб-сайта отвечало местным культурным традициям
- Используете визуальные средства (фото и пр.), отражающие международную ориентацию
- Другое: \_\_\_\_\_

разделе бизнес-плана необходимо описать два основных компонента вашей системы продаж: торговый персонал и процесс продаж.

Если цель бизнес-плана состоит в привлечении источников внешнего финансирования, вы можете не вдаваться в подробности. Достаточно представить общую схему, чтобы специалист понял, что вы осознаете факторы успешных продаж. Если речь идет о внутреннем планировании, необходимо детально описать структуру продаж.

### «Биение сердец» торгового персонала

В центре производящей доходы деятельности компании находятся сотрудники, на которых возложены обязанности по осуществлению продаж товаров и услуг. Они непосредственно взаимодействуют с потенциальными потребителями, и именно от их усилий зависит, будет ли куплена ваша продукция. Специалисты по продажам относятся к числу ключевых сотрудников, и вы должны тщательно продумать способы наиболее продуктивного использования их времени и навыков.

Какие обязанности вы возлагаете на членов команды по продажам? Какое комиссионное вознаграждение и поощрения вы им предлагаете? Как вы обучаете и контролируете действия сотрудников, ответственных за получение денежной выручки?

Конечно, определенную роль в привлечении и удержании потребителей играет каждый сотрудник компании. Если уборщик плохо выполняет свою работу и магазин выглядит грязным, это непременно отразится на его популярности у покупателей. Вот почему некоторые компании проводят так или иначе связанные с продажами тренинги для всего персонала. Но некоторые сотрудники (в том числе внештатные работники) несут особую ответственность за обеспечение продаж. Они образуют ядро команды по продажам компании.

### Виды деятельности в сфере продаж

Продажи могут осуществляться в принадлежащих компании помещениях, посредством телефонных звонков на дом потребителям или непосредственно в местах ведения покупателями бизнеса. Соответственно ваш торговый персонал может быть внутренним или внешним.

- **Внутренний торговый персонал** — это работники, которые осуществляют продажи, находясь в помещениях. К ним относятся продавцы в торговых залах, а также персонал, принимающий телефонные заказы и занимающийся телемаркетингом.
- **Внешний торговый персонал.** Специалисты по продажам, посещающие потребителей и предлагающие им сделать заказы. Это могут быть сотрудники компании, получающие установленную заработную плату, заработную плату плюс комиссионное вознаграждение или только комиссионные. К числу независимых «контрактников» относятся коммерческие представители и агенты компаний-изготовителей, представляющие большое

*Главное в поиске стратегических партнеров — определение групп, имеющих общее представление о том, что мы стремимся сделать. Мы пользуемся следующими критериями: 1) пристальное внимание к маркетингу; 2) общее понимание целевого рынка; 3) договоренность по обслуживаемой географической области; 4) нравственные, квалифицированные сотрудники. Затем мы ищем людей, способных предоставить по приемлемым ценам доступ к самым разным медиа. Нередко потенциальные партнеры обращаются к нам сами. В других случаях наш вице-президент по продажам обращается к коллеге из заинтересовавшей нас организации. Затем мы определяем условия взаимовыгодного партнерства. Выполнение договоренностей открывает путь к продолжению сотрудничества в будущем.*

**Андре Татибуэ,**  
президент Aston Hotels



## Торговый персонал

**Укажите тип торгового персонала компании и количество специалистов в каждой категории.**

Внутренний торговый персонал: \_\_\_\_\_

Внешний торговый персонал (сотрудники компании): \_\_\_\_\_

Внешние торговые представители и агенты (не являющиеся сотрудниками компании): \_\_\_\_\_

Службы телемаркетинга: \_\_\_\_\_

Другое: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Как вы распределяете обязанности специалистов по продажам (продажи по товарным линиям, территории, типу потребителей и т.д.)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Имеет ли торговый персонал дополнительные обязанности помимо продаж? Какие комиссионные назначены торговому персоналу? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Изменяются ли комиссионные в зависимости от товарных линий или достигнутых целей? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие другие стимулы или бонусы вы практикуете? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие расходы вы возмещаете торговому персоналу (например, путешествия, вечеринки)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие расходы должен оплачивать торговый персонал? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Кто контролирует торговый персонал? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Получают ли менеджеры комиссионные или бонусы по результатам деятельности подчиненных?  Да  Нет

Кто обучает торговый персонал? \_\_\_\_\_

Как часто проводится обучение? \_\_\_\_\_

Какие тренинги проводятся для специалистов по продажам? \_\_\_\_\_

Какие еще работники, помимо специалистов по продажам, вовлечены в процесс реализации продукции? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

число товарных линий или занимающиеся исключительно продуктами одного поставщика. Как правило, они получают только комиссионное вознаграждение.

Для того чтобы организовать телефонные продажи, вы можете обратиться к независимым компаниям, специализирующимся на телемаркетинге и имеющим специально обученный персонал.

Как только вы определите основные характеристики команды по продажам, опишите распределение обязанностей между ее членами (например, принципы деятельности торговых представителей — по территориям, товарным линиям или типам потребителей).

## Заработная плата и обучение сотрудников

Как вы оплачиваете деятельность торгового персонала? В большинстве компаний приняты те или иные формы комиссионного вознаграждения. Какие комиссионные вы установили? Назначаете ли вы бонусы за достижение конкретных целей?

Используете ли вы методы стимулирования специалистов по продажам (призы, подарки, отпуска)? Получают ли региональные менеджеры или другие руководители комиссионные за продажи, осуществляемые их подчиненными?

Вы должны ответить себе на вопрос о том, как вы планируете организацию обучения, систему мотивации и контроля над торговым персоналом в ближайшем будущем. Продажи — достаточно тяжелый, не слишком благодарный труд, и ваши сотрудники нуждаются в поощрении и поддержке. Кто будет отвечать за это? Бланк «Торговый персонал» поможет вам наметить в общих чертах структуру команды по продажам.

## Процесс продаж

Наконец, вы должны определить процедуры, связанные с предложениями о продаже и презентациями, и ожидаемый уровень результатов деятельности торгового персонала. Эту информацию не обязательно включать в бизнес-план, составленный с целью получить внешнее финансирование, но данные об эффективности продаж используются при составлении прогнозов реализации продукции.

Как будут достигнуты фактические продажи? Вот некоторые из методов:

- продажи в магазине;
- продажи через посылочную торговлю;
- телефонные продажи;
- онлайн-продажи;
- внешние продажи (например, в местах ведения бизнеса компании-потребителя);
- продажи с использованием услуг третьей стороны.

*Мы заключаем контракты на туристическое обслуживание (воздушный транспорт, гостиница и т. д.) совместно со стратегическими партнерами.*

*Мы работаем в тандеме с их специалистами по продажам. Они могут делать значительное количество предложений о продаже и вместе со своими продуктами продают наши гостиничные услуги.*

**Андре Татибуэ,**  
президент Aston Hotels

Ниже указаны некоторые из аспектов, которые вы должны учитывать при оценке процесса продаж:

- **«Холодные звонки».** Установление контакта с целевыми потребителями, прежде чем те проявили интерес к приобретению вашего товара или услуги. Контакт осуществляется лично или по телефону.
- **Перспективные покупатели.** Поиск или покупка информации о потенциальных покупателях, проявивших определенный интерес к вашему товару или услуге.
- **Продуктивность.** Время, необходимое для оформления продажи, и ожидаемый уровень реальных продаж каждого специалиста.
- **Выполнение заказа.** Обеспечение быстрого и точного выполнения заказов, завершение основного процесса продажи.
- **Цели.** Постановка конкретных, измеримых целей для каждого продавца и всего торгового персонала. Реалистичная оценка количества продаж для каждого торгового представителя, с учетом характера обслуживаемой территории / товарной линии / потребительской базы. Установление базы квот на продажи. Определение основывающихся на этой оценке целевых показателей квот на продажи.
- **Дальнейшие усилия.** Обеспечение постоянных контактов торговых представителей с потребителями и поиск возможностей повторных продаж.
- **Оптимизация веб-сайта.** Добавьте необходимые ключевые слова на ваш сайт и/или купите ключевые слова, чтобы попадать в начало списка результатов поиска и привлечь больше трафика на ваш сайт.

Для того чтобы описать процедуры продаж и ожидаемые показатели продуктивности, используйте бланк «Процесс продаж и продуктивность».

## Международные продажи

Если вы решили, что на ваш товар или услугу, вероятно, может быть спрос в других странах мира, вы должны определить, как вы будете осуществлять продажи.

Одна из самых серьезных проблем в обслуживании зарубежных потребителей — выполнение заказов. Если вы торгуете материальными предметами, то их доставка может оказаться трудной и дорогой и вам придется учитывать возможные проблемы на таможне и пошлины. Вам необходимо изучить эти вопросы перед тем, как потратить время и деньги на маркетинг и выстраивание системы продаж.

Если, однако, вы продаете скачиваемый продукт (программное обеспечение или контент) или хостинговые услуги, то проблем в выполнении заказов почти не будет — конечно, при условии того, что

## Процесс продаж и продуктивность

*Опишите процедуры и предполагаемый уровень продуктивности специалистов по продажам.*

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Как вы идентифицируете потенциальных потребителей? \_\_\_\_\_

Вы используете «холодные звонки»? \_\_\_\_\_

Какие списки потенциальных потребителей, если таковые вообще имеются, вы покупаете? \_\_\_\_\_

Какие иные методы определения интереса потребителей вы применяете? \_\_\_\_\_

Вы фиксируете контактную информацию посетителей вашего сайта? \_\_\_\_\_

### КОНТАКТЫ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Каким образом вы контактируете с потребителями? Через электронную почту? Телефонные звонки? \_\_\_\_\_

Кто вступает в контакт с потенциальными потребителями? \_\_\_\_\_

Сколько раз специалисты по продажам вступают в контакт с потенциальным потребителем, прежде чем он будет вычеркнут из списка? \_\_\_\_\_

Когда специалисты вступают в контакты с потенциальными потребителями? \_\_\_\_\_

Как долго продолжается каждый контакт? \_\_\_\_\_

Как часто ваши сотрудники контактируют с существующими потребителями с целью осуществления последующих дополнительных продаж? \_\_\_\_\_

Кто контактирует с существующими потребителями? \_\_\_\_\_

### ПРОДУКТИВНОСТЬ ПРОДАЖ

Какие цели вы ставите, осуществляя продажи? Примерно оцените ожидаемые объем продаж и доходы за определенный период времени. \_\_\_\_\_

Какая часть (в процентах) ваших доходов будет получена за счет онлайн-продаж? \_\_\_\_\_

Какая часть (в процентах) посетителей вашего сайта будет, согласно вашим ожиданиям, делать покупки? \_\_\_\_\_

Сколько раз в среднем придется входить в контакт с потенциальным потребителем, прежде чем можно будет добиться:

Встречи? \_\_\_\_\_ Покупки? \_\_\_\_\_

Сколько процентов потенциальных потребителей согласится на встречу или демонстрацию? \_\_\_\_\_

Сколько процентов тех, кто соглашается на встречу или демонстрацию, впоследствии совершает покупку? \_\_\_\_\_

Сколько предложений о продаже, как ожидается, должен сделать каждый продавец и за какой период времени? \_\_\_\_\_

Кто обрабатывает заказы, сделанные по телефону, электронной почте или через сайт? \_\_\_\_\_

Кто следит за тем, чтобы заказы выполнялись быстро и надлежащим образом? \_\_\_\_\_

Эта информация доводится до продавца?  Да  Нет

Каким образом? \_\_\_\_\_

Кто следит за кредитной деятельностью потребителя? \_\_\_\_\_

### ПРОЧИЕ СПОСОБЫ ПРОДАЖ

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

этот продукт или услуга интересна потребителям за рубежом. Если дело будет обстоять именно так, вам следует подумать, как изменить ваше присутствие в Интернете с тем, чтобы привлечь глобальных потребителей.

Имейте в виду, что условия и правила сбыта могут отличаться в разных странах. Например, в некоторых странах потребители не имеют кредитных карт, или у вас могут быть ограничения на проценты, которые вы можете начислять даже своим торговым клиентам.

Распространенный способ осуществления международных продаж — установить партнерские отношения с другой компанией/корпорацией или сбытовой компанией или дистрибьютором в выбранной стране. Или же вы можете предоставить им лицензию на свой продукт или интеллектуальную собственность (например, программное обеспечение, дизайн, контент), чтобы они продавали этот продукт под вашим или под своим брендом. Обратитесь в соответствующую торговую ассоциацию, чтобы узнать, что свойственно вашей отрасли в этом плане и как другие компании выдают лицензии на похожие продукты в других странах.

Отличный способ оценить свои возможности на глобальных рынках — участие в международных выставках, позволяющих продемонстрировать свою продукцию потенциальным потребителям, найти партнеров в других странах, в частности дистрибьюторов или лицензиатов.

## Подготовка раздела «Маркетинг» бизнес-плана

Основные моменты планирования маркетинга и продаж должны быть представлены в кратком и убедительном рассказе о том, как вы устанавливаете контакты с потребителями и побуждаете их к покупкам товаров и услуг. Раздел «Маркетинг» бизнес-плана должен содержать:

- идею, которую вы стремитесь донести до своих потребителей; то, как вы позиционируете свою компанию на рынке;
- методы и инструменты маркетинга;
- описание торгового персонала и процедур продаж.

Бланки «Бюджет маркетинга» и «Прогнозы продаж», а также форма для подготовки плана помогут вам систематизировать информацию, необходимую для подготовки раздела «Маркетинг» бизнес-плана.

При заполнении бланка «Бюджет маркетинга» используйте сведения, занесенные вами в другие представленные в этой главе формы. Некоторых из данных пригодятся вам при подготовке раздела «Финансы» вашего бизнес-плана. После того как вы заполните бланк «Прогнозы продаж», оцените доходы по каждой товарной линии, подсчитайте совокупный доход и внесите эту информацию в соответствующие финансовые формы в главе 16.

**Глобализация. Международные продажи**

1. Предполагаете ли вы заниматься продажами в международном масштабе? \_\_\_\_\_

2. Какова природа продукции, которую вы продаете (скачиваемый контент, товары, услуги)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Существуют ли проблемы и трудности с осуществлением продаж (доставка, таможня, тарифы и пр.)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Какие из ваших продуктов или услуг наиболее подходят для международных продаж? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. При сбыте своей продукции за границей вы будете пользоваться услугами третьей стороны или заниматься прямыми продажами? \_\_\_\_\_

6. Намереваетесь ли вы открыть коммерческие представительства в других странах? \_\_\_\_\_

7. Вы планируете нанимать торговых агентов в других странах? \_\_\_\_\_

8. Каков стандартный размер комиссионных в странах, где вы собираетесь продавать свою продукцию? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Каковы стандартные условия продаж в странах, где вы собираетесь продавать свою продукцию? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Какие другие проблемы и трудности вы обнаружили в области международных продаж? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

<b>Бюджет маркетинга</b>				
	<b>Январь</b>	<b>Февраль</b>	<b>Март</b>	<b>Апрель</b>
<b>Помощь профессионалов</b>				
Консультанты по маркетингу / связям с общественностью				
Рекламные агентства				
Специалисты по прямой почтовой рассылке				
Графический дизайн / веб-дизайн				
<b>Буклеты/листовки/флаеры</b>				
<b>Вывески / рекламные щиты</b>				
<b>Витрины магазинов</b>				
<b>Распространение образцов / призы</b>				
<b>Реклама в медиа</b>				
Печать (газеты и т.д.)				
Телевидение и радио				
Интернет				
Прочие медиа				
<b>Телефонные справочники</b>				
<b>Рекламные подарки</b>				
<b>Прямая почтовая рассылка</b>				
<b>Сайт</b>				
Создание/программирование				
Поддержка и хостинг				
<b>Специализированные выставки</b>				
Членские взносы и размещение				
Поездки/доставка				
Экспонаты/вывески				
<b>Информационные материалы и связи с общественностью</b>				
<b>Неформальный маркетинг / установление деловых контактов</b>				
Членство в организациях / встречи				
Приемы				
<b>Другое:</b>				
<b>ИТОГО</b>				





<b>Прогнозы продаж</b>					
	<b>Январь</b>	<b>Февраль</b>	<b>Март</b>	<b>Апрель</b>	<b>Май</b>
<b>Товарная линия № 1</b>					
Количество товара (в единицах)					
Цена единицы товара					
Валовой объем продаж					
(Комиссионные)					
(Возврат товаров и списания)					
<b>Чистые продажи</b>					
(Цена проданных товаров)					
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>					
<b>Товарная линия № 2</b>					
Количество товара (в единицах)					
Цена единицы товара					
Валовой объем продаж					
(Комиссионные)					
(Возврат товаров и списания)					
<b>Чистые продажи</b>					
(Цена проданных товаров)					
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>					
<b>Товарная линия № 3</b>					
Количество товара (в единицах)					
Цена единицы товара					
Валовой объем продаж					
(Комиссионные)					
(Возврат товаров и списания)					
<b>Чистые продажи</b>					
(Цена проданных товаров)					
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>					
<b>Товарная линия № 4</b>					
Количество товара (в единицах)					
Цена единицы товара					
Валовой объем продаж					
(Комиссионные)					
(Возврат товаров и списания)					
<b>Чистые продажи</b>					
(Цена проданных товаров)					
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>					
<b>Всего по всем товарным линиям</b>					
Количество товара (в единицах)					
Валовой объем продаж					
(Всего комиссионных)					
(Всего возврат товаров и списания)					
<b>СОВОКУПНЫЕ ЧИСТЫЕ ПРОДАЖИ</b>					
(Совокупная стоимость проданных товаров)					
<b>СОВОКУПНАЯ ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>					



## Маркетинг и стратегии продаж. Форма для подготовки плана

*Используйте содержащиеся в этой форме сведения для подготовки раздела «Маркетинг» вашего бизнес-плана.*

Опишите идею, которую вы пытаетесь донести до потребителей: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Опишите то, как вы позиционируете свою компанию на рынке: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Опишите используемые компанией методы и инструменты маркетинга: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Опишите торговый персонал и процедуры: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Используйте эту информацию как основу для подготовки раздела «Маркетинг» вашего бизнес-плана.*

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

**МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН**

Компания *ComputerEase* отличается от конкурентов более глубоким пониманием потребностей клиентов. Другие расположенные в районе Веспуччи компании, предлагающие услуги по обучению использованию прикладных компьютерных программ, рассматривают своего целевого потребителя как слушателя курсов. Напротив, *ComputerEase* исходит из того, что ее реальный клиент — работодатель тех, кто обучается, предприятие, заключившее контракт на поставку тренинговых услуг.

**ComputerEase удовлетворяет потребности клиентов**

У предпринимателей несколько иная мотивация, чем у непосредственно обучающихся людей. Компании, так же как и слушатели, хотели бы получить качественные услуги по обучению пользователей компьютеров. Однако корпорации имеют более широкий круг потребностей, так как они заинтересованы:

- в повышении общей производительности;
- в проведении компьютерного обучения одной компанией;
- в возможности получения сотрудниками постоянной поддержки;
- в отсутствии связанных с обучением перерывов в работе сотрудников.

Коммерческим клиентам необходимы услуги обучающей компании, с которой у них сложились бы продолжительные взаимоотношения.

Принимая меры по организации и стимулированию продаж, компания *ComputerEase* отличается стремлением к надежности и развитию связей. Лозунг «Мы говорим на вашем языке» подразумевает не только тот факт, что обучение адаптировано к потребностям слушателей. *ComputerEase* ориентируется на длительные взаимоотношения с коммерческими клиентами. И наконец, название компании легко запоминается и подразумевает, что она умеет работать с компьютерами.

**ComputerEase придает особое значение обучению**

*ComputerEase* делает акцент на обучении высокопроизводительной работе с компьютерной техникой. Компания предлагает клиентам не только обучение на базовом пользовательском уровне, но и дополнительное, продвинутое обучение, что в перспективе способствует существенному повышению доходов корпоративных клиентов. Дополнительное обучение расширяет число услуг, которые *ComputerEase* предоставляет своим потребителям, что означает повышение доходов от каждой продажи.

**Организация команды по продажам**

Поскольку главный целевой рынок *ComputerEase* составляют крупные и средние компании, она должна проявлять особое внимание к покупате-

*Описание идеи, которую компания стремится донести до потребителей.*

*Описание механизма продаж.*

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН (продолжение)**

лям услуг корпоративного обучения — менеджерам, ответственным за обучение, либо менеджерам по персоналу. Этим занимается команда из трех работающих на контрактной основе человек, которые осуществляют продажи по телефону. Каждый из них получает по \$20 в час плюс комиссионные. Их основная задача: преодолеть первые «преграды» и передать «бразды правления» в руки вице-президенту по маркетингу Сьюзен Александер или президенту Скотту Коннорсу.

Все запросы, поступающие через веб-сайт, просматривает секретарь, одновременно являющийся представителем службы поддержки клиентов. Он лично и сразу же отвечает на каждый запрос и передает переписку Александер или Коннорсу. В течение 24 часов после поступления на сайт каждого запроса компания перезванивает отправителю этого сообщения. Внештатный администратор каналов отвечает за обработку всех запросов или заказов, поступивших от консультантов по программному и аппаратному обеспечению.

Членами команды по продажам являются все сотрудники компании. В ежемесячных тренингах по продажам участвуют все сотрудники, включая даже инструкторов по применению прикладного программного обеспечения. Если компания достигает общих целевых показателей по продажам, все сотрудники получают денежные премии.

**Маркетинговые инструменты**

Большая часть маркетинговой деятельности *ComputerEase* связана с Интернетом. Компания покупает ключевые слова у крупнейших поисковых систем, так что ее реклама появляется всякий раз, когда пользователь вводит эти слова в строку поиска. Кроме того, компания приобрела спонсорские права на ведущий веб-сайт по корпоративному обучению, и теперь ее название встречается в каждом значительном указателе. (Иногда за это приходится платить, иногда — нет.) Раз в месяц *ComputerEase* рассылает все возрастающему числу корпоративных инструкторов электронные информационные бюллетени, в которых рассказывается о новых методиках обучения. Компания также использует социальные медиа как механизм для маркетинга и оказания помощи потребителям.

*ComputerEase* размещает спонсорскую рекламу в журнале *Corporate Trainer* и является одним из спонсоров проходящей в Северной Америке представительной конференции по обучению применению прикладного программного обеспечения.

*ComputerEase* уделяет большое внимание непосредственной работе с руководителями персонала и директорами по обучению крупных местных корпораций. Компания занимается и прямой почтовой рассылкой рекламных материалов. Расписание занятий *ComputerEase* рассылается потенциальным клиентам каждые два месяца. (В настоящее время разосланы 3500 экземпляров; компания приобретает электронные списки проживающих в районе Веспуччи директоров по персоналу и подписчиков на ведущие компьютерные журналы.)

Указание на обучение персонала методам продаж.

Подробности маркетингового плана.

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН (окончание)****Планы совместного маркетинга**

*ComputerEase* установила партнерские отношения со многими издателями программного обеспечения и успешно сотрудничает с ними в области маркетинга (совместные рекламные объявления, спонсорские мероприятия для ознакомления коммерческих клиентов с новым программным обеспечением).

Будучи ключевым спонсором одной из самых значительных в мире конференций по корпоративному обучению, *ComputerEase* пользуется доверием благодаря своим презентациям и выступлениям вице-президента по маркетингу Сьюзен Александер и президента Скотта Коннора. Помимо этого, компания заключила с тремя ведущими национальными дистрибьюторами программного обеспечения, крупными промежуточными продавцами аппаратного обеспечения и быстро растущей сетью консультантов соглашения, которые позволят ей приобрести новое программное и аппаратное обеспечение со скидкой.

## Краткий обзор главы

Маркетинговый план и стратегия продаж — основы бизнеса вашей компании. Ведение бизнеса предполагает, что вам удалось убедить потребителей в достоинствах товаров компании и организовать их продажи. Поэтому данный раздел бизнес-плана, вероятно, привлечет пристальное внимание предполагаемых инвесторов. Рассматривая маркетинговый план, инвесторы хотели бы убедиться в том, что вы предлагаете реалистичный, эффективный в плане издержек подход к позиционированию товаров или услуг на рынке и к мотивации покупательского поведения потребителей.

В разделе, касающемся стратегии продаж, необходимо продемонстрировать, что методы реализации продукции соответствуют вашему бизнесу. Кроме того, компания должна показать, что она располагает достаточно многочисленным штатом хорошо обученных специалистов по продажам, что позволит ей обеспечить необходимый для осуществления деятельности предприятия уровень реализации товаров и услуг.

# Операционная деятельность

*Успех на 90% зависит от надлежащего выполнения основных правил.*

## Описание управления бизнесом

Как вы планируете управлять бизнесом? В разделе «Операционная деятельность» бизнес-плана вы начинаете описывать повседневное функционирование компании, переходите от теории к практике.

Значительная часть информации, которая должна содержаться в этой главе, может показаться вам банальной. Что может быть интересного в том, как именно вы управляете материальными запасами или в каком оборудовании вы нуждаетесь и когда планируете его замену? Ведь ответы на эти вопросы вы будете находить «в рабочем порядке». Однако вероятность того, что ваше предприятие окажется на грани банкротства из-за несоблюдения фундаментальных правил, гораздо выше, чем возможность краха вследствие ошибочной концепции бизнеса.

Анализ базисных операций имеет большое значение с точки зрения внутреннего планирования. Способный менеджер никогда не будет относиться к бизнес-процессам как к чему-то само собой разумеющемуся. Каждый шаг достоин оценки и усовершенствования. Более тщательное планирование в операционных областях приводит к заметному увеличению прибыли. Оценка и развитие основополагающих механизмов бизнеса непременно оправдают себя.

Для того чтобы провести планирование внутренних операций на должном уровне, вам, возможно, потребуется разработать отдельное руководство по операциям или процедурам. В нем описываются специфические детали процессов производства, дистрибуции или обслуживания.

С точки зрения подготовки бизнес-плана раздел «Операционная деятельность» не предполагает подробного описания. Последнее может



*Важнейшее условие победы — разработка стандартов исполнения. Вы должны четко знать, как вам действовать, и хорошо разбираться в процедурах. Постоянно совершенствуйте способы применения знаний и навыков. Наличие стандартов предполагает, что деятельность множества людей осуществляется в определенных рамках. Последние означают нечто большее, чем способ выполнения рабочих заданий. Например, они могут включать в себя пунктуальность и стиль одежды. Иногда на первый план выходят, казалось бы, чисто символические, условные вопросы. Но у каждого игрока нашей команды футболка всегда заправлена должным образом. Это укрепляет ощущение собственного профессионализма и принадлежности к команде.*

**Билл Уолш,**  
бывший тренер  
и президент футбольного  
клуба «Сан-Франциско  
фортинайнерс»

быть контрпродуктивным (в тех случаях, когда план пишут ради привлечения внешнего финансирования). Сосредоточение на мелких деталях может навести специалиста на мысль о том, что вы не способны воспринять свой бизнес как единое целое.

Мы предлагаем рекомендации и по планированию технологических потребностей. Однако если план разрабатывается с целью привлечения внешнего финансирования, из него обычно исключается раздел «Технология» (кроме случаев высокотехнологичных бизнесов). Ключевые технологические вопросы могут рассматриваться в «операционном» разделе.

## Содержание раздела «Операционная деятельность»

В этой главе мы рассматриваем вопросы, обычно включаемые в раздел «Операционная деятельность» бизнес-плана. Однако вы отнюдь не обязаны описывать каждый из них в собственном плане. В разделе «Операционная деятельность» вашего плана должны быть отражены проблемы: }

- существенные для характера и успеха вашей компании;
- обеспечивающие ей несомненные конкурентные преимущества и
- позволяющие устранять типичные для вашего бизнеса трудности.

Предположим, речь идет о производственном предприятии, основные проблемы которого часто связаны с дистрибуцией. Возможно, вы сочтете необходимым включить в план один или два параграфа, разъясняющих, как именно вы планируете улучшить распределение продукции. Напротив, у магазина проблема дистрибуции отсутствует в принципе.

Если ваш бизнес предполагает разработку новых технологий или в значительной мере зависит от них, вам придется достаточно подробно объяснить технологические аспекты. Аналогично, если вы рассчитываете, что внедрение нового метода производства или торговли приведет к значительному повышению конкурентоспособности, вы должны описать механизмы и значение этих методов.

Поиск информационных ресурсов для подготовки раздела «Операционная деятельность» осуществляется достаточно легко. Агенты по торговле коммерческой недвижимостью расскажут вам о достоинствах и неудобствах рассматриваемой вами территории. Деловые ассоциации помогут найти консультантов по промышленному дизайну и направят вас к поставщикам оборудования.

Осуществление операций связано с различными финансовыми аспектами. Вы должны указать их в бланках из серии «Поточный метод составления финансовых документов» в этой главе, а затем перенести полученные данные в финансовые отчеты, представленные в главе 16. Если вы планируете создание нового предприятия, вы должны включить в бизнес-план бланк «Расходы на создание нового

предприятия». Для новых и существующих предприятий в приложение бизнес-плана можно включить бланк «Потребность в технических средствах», необходимый для подготовки внутренних финансовых прогнозов.

## Здания и сооружения

Как гласит старая поговорка, в торговле недвижимостью есть три важнейших фактора — место, место и еще раз место. Местоположение бизнеса может оказаться решающим условием его успеха. Например, в розничной торговле плохое местоположение означает, что ваш магазин будет испытывать постоянную нехватку посетителей. Аналогично, в случае производственных компаний и оптовой торговли местоположение во многом определяет доступ к транспортным средствам или поставщикам.

Огромную роль в обеспечении непрерывного роста компании могут сыграть физические характеристики самих зданий и сооружений. Позволяют ли размеры производственных помещений обеспечить увеличение выпуска в течение нескольких ближайших лет? Подведены ли газ, вода, электричество? Не потребуются ли дополнительные расходы на обогрев зданий? Возможно, ваша площадка находится рядом с аэропортом или железнодорожной станцией? Или же вы «заперты» в не отвечающем вашим требованиям здании и компания не имеет возможности увеличить объем производства, а ее дистрибутивные возможности ограничены?

В некоторых случаях срок и условия арендного договора являются особенно привлекательным (или проблематичным) аспектом бизнеса. Долгосрочный выгодный арендный договор в желаемом районе сам по себе может рассматриваться как важный деловой актив. Если же компании в ближайшем будущем предстоит перезаключение арендного договора, она может столкнуться с существенным увеличением арендной платы. Заключая новый договор аренды, постарайтесь договориться о некоторых уступках (улучшение арендованной собственности или освобождение от арендной платы на несколько месяцев, например при строительстве).

Оценивая здания и сооружения, тщательно рассмотрите наиболее важные для бизнеса аспекты. Действительно ли вашей юридической фирме необходим престижный адрес — помещения в офисном здании в деловом районе? Какое значение имеет для вашего промышленного производства близость к ключевым поставщикам? Ваша химическая компания нуждается в доступе к санкционированным экологами местам сброса отходов?

В бланке «Здания и сооружения» перечислите используемую компанией недвижимость. Сделайте акцент на ее конкурентных преимуществах и возможностях снижения издержек. Ниже перечисляются конкретные моменты, достойные упоминания.

*Люди понятия не имеют о вашем существовании, если они не могут вас видеть. Выберите себе хорошее местоположение; это разумно потраченные деньги. Поскольку у вас новое предприятие, вам трудно давать рекламу. Поэтому вместо увеличения рекламного бюджета потратьте деньги на лучшее местонахождение. Найдите хорошего брокера по операциям с недвижимостью. Попросите его определить успешные предприятия, обслуживающие вашего целевого потребителя, и затем выберите себе местоположение около них. Захватите их потребителей.*

**Нэнси Глейзер,**  
консультант  
по деловой стратегии

## Местоположение

Назовите места дислокации штаб-квартиры компании, магазинов, отделений, дополнительных заводов, дистрибутивных центров и т. д. Опишите мобильное оборудование. Укажите площадь зданий в квадратных метрах и ее распределение (площадь офиса, розничного магазина, производства, места для отгрузки и т. д.). Опишите доступ к стоянке и транспортным терминалам, к воздушному, железнодорожному и водному транспорту, а также погрузочным платформам, товарным складам и другим сооружениям.

## Арендный договор

Каковы условия и сроки арендного договора? Вы платите только арендную плату или арендную плату плюс процент от чистой или валовой прибыли? Имеете ли вы право передавать помещения в субаренду? Получили ли вы уступки в арендном договоре? В чем состоят предусмотренные договором ограничения (например, в соглашениях об аренде помещений в торговых центрах, как правило, заранее оговариваются часы работы или условия проведения мероприятий по продвижению товара)?

## Улучшения

Какие дополнения к недвижимости (например, стены, вывески или установка сантехнического оборудования) уже произведены или должны быть сделаны? Кто оплачивает усовершенствования — вы или арендодатель?

## Коммунальные услуги / содержание и техническое обслуживание

Оцените стоимость газа, воды и электричества. Отметьте изменения в объеме потребления ресурсов в зависимости от сезона или уровня производства. Укажите расходы на охрану, вывоз мусора и техническое обслуживание. Опишите меры по экономии энергии. Имеется ли в здании оборудование и коммуникации для высокоскоростной передачи данных, создания корпоративной сети? Возможно ли использование в нем других передовых технологий?

## Ключевые факторы

Какие специфические особенности зданий и сооружений могут повлиять на успех вашей компании? Находитесь ли вы рядом с вашим целевым рынком? Насколько удобным или престижным является выбранное вами место? Возможно, в вашем арендном договоре предусмотрены условия наибольшего благоприятствования? Обеспечивает ли занимаемая вами недвижимость условия для роста бизнеса?

*Наша миссия дать работу женщинам-вьетнамкам. Можно сказать, что кадровая политика — это и есть фокус нашего бизнеса.*

**Полин Льюис,**  
владелица ooovo design

**Здания и сооружения****§***Опишите особенности ваших зданий и сооружений.***ОСНОВНОЕ МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ**

Местонахождение: \_\_\_\_\_

Площадь в квадратных метрах: \_\_\_\_\_

Предназначение: \_\_\_\_\_

Стоянки / транспортные коммуникации: \_\_\_\_\_

Возможности отгрузки и соответствующие сооружения: \_\_\_\_\_

Складские сооружения: \_\_\_\_\_

Другое: \_\_\_\_\_

**ОТДЕЛЕНИЯ / ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАВОДЫ / ДИСТРИБУТИВНЫЕ ЦЕНТРЫ / ДРУГИЕ СООРУЖЕНИЯ**

Количество: \_\_\_\_\_

Местонахождение: \_\_\_\_\_

Площадь в квадратных метрах: \_\_\_\_\_

Предназначение: \_\_\_\_\_

Другие аспекты: \_\_\_\_\_

**АРЕНДНЫЙ ДОГОВОР (ДОГОВОРЫ)**

Сроки арендного договора: \_\_\_\_\_

Арендная плата / условия аренды: \_\_\_\_\_ Другие условия: \_\_\_\_\_

Ограничения: \_\_\_\_\_

Уступки: \_\_\_\_\_

**УЛУЧШЕНИЯ**

Уже сделанные: \_\_\_\_\_

Будут произведены: \_\_\_\_\_

За счет собственника: \_\_\_\_\_ За счет компании: \_\_\_\_\_

**КОММУНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ / СОДЕРЖАНИЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ**

Средние расходы на коммунальные услуги за месяц: \_\_\_\_\_

Как эти расходы изменяются в зависимости от сезона? \_\_\_\_\_

Как эти расходы изменяются в зависимости от уровня производства? \_\_\_\_\_

Практикуется ли использование различных способов снижения энергопотребления? \_\_\_\_\_

Средние расходы на содержание и техническое обслуживание зданий: \_\_\_\_\_

Изменяются ли какие-либо расходы на содержание и техническое обслуживание? \_\_\_\_\_

Другое: \_\_\_\_\_

## Производство

Каждый промышленный бизнес основывается на определенном процессе производства — способе переработки сырья или материалов и создании еще более полезных или желанных, с точки зрения потребителя, изделий. Определенные методы «производства» потребительских ценностей используются и розничным или сервисным бизнесом (возможно, вы просто не задумывались над этими процессами).

Выделите время, необходимое для анализа производственных планов. Способны ли вы добиться повышения производительности, более высокого качества конечного «продукта» и в конечном счете увеличения прибыли? Рассмотрите различные этапы создания товара или услуги: можно ли сократить эти этапы? Если да, то вы сможете производить и продавать больше за меньшее время.

Как вы организуете и применяете рабочую силу? Используете ли вы командный подход, когда одна группа сотрудников несет ответственность за выполнение некоего рабочего задания от начала до конца? Или же вы отдаете предпочтение поточной линии, конвейеру, когда один работник выполняет определенную часть работы, а затем в дело вступает другой сотрудник? Выстроена ли у вас четкая пирамида властных полномочий, или рабочие зачастую не понимают, кто несет ответственность за принятие решения?

Компании во все большей степени рассматривают временных работников, используемых в дополнение к постоянным сотрудникам, как интегральную часть рабочей силы. Временная рабочая сила — сотрудники, нанятые для выполнения определенной задачи в течение определенного периода времени, — особенно полезна для выполнения сезонных работ или необычно крупных или специальных заказов. Многие компании используют временную рабочую силу как консультантов на позициях, требующих применения профессиональных знаний. Использование временной рабочей силы позволяет вам лучше контролировать текущие расходы, поскольку вы можете обращаться к услугам этих работников лишь в периоды благоприятной конъюнктуры. Однако у компаний нередко возникают проблемы с поддержанием мотивации и высокого качества работы временных работников.

Еще один способ повышения гибкости в отношении постоянных издержек состоит в передаче исполнения различных производственных функций (содержание рабочей силы, зданий и сооружений, оборудования, выпуск комплектующих) компаниям-«контрактникам». Переменные издержки, которые будут включать суммы, уплаченные «посторонним» компаниям, для вас увеличатся (в сравнении с ситуацией, когда вы самостоятельно выполняете все бизнес-функции). Однако снижение накладных расходов скорее всего позволит компенсировать дополнительные затраты. Субподрядные договоры на выполнение определенных, оговоренных в основных контрактах, работ заключают даже сервисные фирмы.

Возвращаясь к процессу производства, необходимо обратить особое внимание на вопрос о качестве. Низкое качество может обойтись вам слишком дорого. Вы рискуете не только излишними тратами, связанными с устранением брака и возвратом товаров, но и своими потребителями. Если вы планируете выйти на международный рынок, вам, скорее всего, придется пройти специальные процедуры сертификации товаров или процессов на их соответствие стандартам качества, таким как ISO 9000 (установлены Международной организацией по стандартизации и приняты более чем в 90 странах мира). Получить дополнительную информацию о процедурах сертификации вы можете на сайте Международной организации по стандартизации ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

## Оценка производственного плана

Оцените производственный процесс с помощью бланков «Производство» и «Потребность в технических средствах». Последний вы можете включить в приложение к бизнес-плану. Если вы работаете на промышленном предприятии, вам, возможно, потребуется включить в приложение и схему последовательности производственного процесса.

В бланке «Производство» отображаются следующие аспекты бизнес-деятельности:

- **Постоянные/временные работники.** Какого рода работники и в каком количестве вам требуются, чтобы произвести товар или услугу? Как вы их используете? Как принимаются решения по рабочей силе? Используете ли вы временную рабочую силу, нанимаете ли субподрядчиков или отдаете часть работы на сторону?
- **Продуктивность.** Показатели продуктивности показывают количество времени и человеческих ресурсов, необходимое для производства товара или услуг. Продуктивность во многом определяет размеры прибыли.

Если вы можете произвести больше товаров за меньшее время, вы увеличиваете прибыль, полученную с каждого доллара, потраченного на заработную плату, оборудование и арендные платежи. Какие методы вы можете использовать для повышения продуктивности без ущерба для качества?

- **Мощности** — это мера количества продукции, которую может выпустить рабочая сила, применяя имеющиеся здания, сооружения и оборудование. Если вы располагаете избыточными мощностями, у вас имеется возможность увеличения выпуска в сравнении с текущим объемом производства при использовании уже имеющихся рабочей силы, оборудования и зданий.

Наличие избыточных мощностей означает отказ от продуктивного использования уже «оплаченных» факторов производ-

*Если вы хотите получить финансирование, надо реально смотреть на то, как будут приняты ваши товары или услуги. Вы удивитесь, узнав, как много предпринимателей верят, что их доходы взлетят до небес, но большинство не задумывается о том, что, чем больше продаж они осуществляют, — тем больше требуется денег.*

**Деймон Доу,**  
управляющий партнер  
в Montage Capital

ства. Можете ли вы найти способы применения или уменьшения избыточных мощностей? Если вы работаете почти на полную мощность, подготовили ли вы планы по расширению производства?

- **Контроль за качеством.** В эту категорию попадают все мероприятия, осуществляемые с целью поддержания стандартов для каждого товара или услуги.

Мероприятия включают в себя регулярные проверки производственного процесса, периодические проверки или исследование случайно выбранных товаров, вовлечение работников в контроль за качеством и проведение опросов потребителей.

- **Оборудование и обстановка.** (Описываются в отдельной строке в бланке «Потребность в технических средствах».) Имеется в виду производственное оборудование, транспортные средства, стационарное оборудование магазинов, офисное оборудование и мебель. Перечислите все платежные обязательства или арендные договоры. В графе «Состояние» опишите состояние оборудования в терминах возможностей использования в будущем, совершенствования технологии и затрат на обслуживание. Кроме того, укажите дату замены оборудования (если она известна).

## Контроль над материальными запасами

Многие предприятия игнорируют важнейшую роль, которую тщательное управление запасами играет в обеспечении прибыльности компании. Количество денежных средств, вложенных в материальные запасы или готовые товары на складе, непосредственно влияет на практические результаты деятельности компании. Каждая коробка с комплектующими не просто занимает место на складе; это разбросанные вокруг вас деньги, начальная ценность которых ежедневно уменьшается.

Конечно, достаточность запасов в некоторых ситуациях является условием успешных продаж. Каждое предприятие опасается лишиться прибыльных заказов в случае проблем с запасами, тем более что тогда вы рискуете не только объемом продаж, но и потребителями. Подобные риски возникают, когда материальные запасы компании находятся на слишком низком уровне.

Решение проблемы состоит в создании эффективного управления запасами, что приводит к существенному увеличению потоков информации между торговыми точками, производством и командой по закупкам. Данная информация позволяет добиться снижения уровня неопределенности в том, что касается необходимости поддерживать запасы. Вы должны ежедневно получать данные о том, как идут продажи товаров компании.

Вам могут помочь и поставщики. Проанализируйте вместе с ними возможности сокращения периода времени, необходимого для полу-

**Производство****\$**

*Опишите ключевые факторы (помимо оборудования) производства товаров или услуг.*

**ПРОЦЕССЫ**

Какие этапы включает в себя производство? \_\_\_\_\_

Как товар / трудовые функции передаются с одного этапа на другой? \_\_\_\_\_

Как в этом процессе используются новые технологии? \_\_\_\_\_

Каковы преимущества производственного процесса? \_\_\_\_\_

В чем состоят недостатки производственного процесса? \_\_\_\_\_

Какие комплектующие производят другие компании? \_\_\_\_\_

Во что (в денежном выражении) обходится компании получение услуг/комплектующих от внешних поставщиков? \_\_\_\_\_

Кратко опишите компанию-субподрядчика (субподрядчиков): \_\_\_\_\_

Какие еще издержки непосредственно связаны с производственным процессом? \_\_\_\_\_

**РАБОЧАЯ СИЛА**

Общее количество работников: \_\_\_\_\_

постоянных: \_\_\_\_\_ полный рабочий день: \_\_\_\_\_ неполный рабочий день: \_\_\_\_\_

временных: \_\_\_\_\_ полный рабочий день: \_\_\_\_\_ неполный рабочий день: \_\_\_\_\_

Когда вы используете временную рабочую силу? \_\_\_\_\_

Сколько у вас смен? \_\_\_\_\_ Какова продолжительность каждой смены? \_\_\_\_\_ Каков график работы? \_\_\_\_\_

Какие требования к навыкам работников вы предъявляете? \_\_\_\_\_

Как организованы работники:  командный подход?  поточная линия?  другое? \_\_\_\_\_

Кто контролирует работников? \_\_\_\_\_

Другие проблемы рабочей силы: \_\_\_\_\_

Прочие связанные с рабочей силой издержки: \_\_\_\_\_



**Производство (окончание)****\$****ПРОДУКТИВНОСТЬ**

Для каждого товара или услуги перечислите, сколько минут, часов, дней, недель и работников требуется для выпуска единицы продукции: \_\_\_\_\_

---



---



---

Сколько товарных единиц в расчете на сотрудника производится за минуту, час, день, неделю? \_\_\_\_\_

Использование каких методов может привести к сокращению времени производства без снижения качества? \_\_\_\_\_

---



---

Какие другие методы вы можете использовать для повышения продуктивности? \_\_\_\_\_

---

**МОЩНОСТИ**

Сколько единиц товаров или услуг может быть произведено на текущих мощностях за день \_\_\_\_\_ неделю \_\_\_\_\_ месяц? \_\_\_\_\_

Выпуск какого количества товаров или услуг способна обеспечить рабочая сила за день \_\_\_\_\_ неделю \_\_\_\_\_ месяц? \_\_\_\_\_

На какой процент от мощности вы сейчас работаете в терминах рабочей силы \_\_\_\_\_ оборудования \_\_\_\_\_ сооружений? \_\_\_\_\_

Как в настоящее время используются избыточные мощности? \_\_\_\_\_

---



---

В чем состоят другие способы применения избыточных мощностей? \_\_\_\_\_

Способны ли вы обеспечить расширение мощностей с целью увеличения объема выпуска? \_\_\_\_\_

---

**КОНТРОЛЬ ЗА КАЧЕСТВОМ**

Кто отвечает за общий контроль за качеством? \_\_\_\_\_

Как организована проверка качества готовых товаров или услуг? \_\_\_\_\_

---



---

Какие промежуточные шаги вы предпринимаете для того, чтобы гарантировать качество в процессе производства? \_\_\_\_\_

Проверяется ли качество товаров и услуг? \_\_\_\_\_

Какую систему мотивации работников к обеспечению качества вы используете? \_\_\_\_\_

Как вы организовали получение отзывов потребителей? \_\_\_\_\_

Какие другие шаги вы предпринимаете в рамках контроля за качеством? \_\_\_\_\_

---



---



---



чения сырья и комплектующих, изучите возможность снижения объема минимальных заказов. Крупные предприятия обычно поддерживают тесные связи со своими поставщиками. Однако и небольшие фирмы должны искать поставщиков, способных обеспечить гибкость заказов и поставок.

## Методы управления запасами

Один из подходов к управлению запасами заключается в организации поставок по методу «точно вовремя». В соответствии с ним материальные запасы компании поддерживаются на уровне, необходимом для производства товаров по уже полученным заказам. Возможности использования данного подхода зависят от наличия адекватных коммуникационных систем и хороших отношений с поставщиками.

Выбор определенных методов коммуникаций и контроля над запасами, возможно, потребует создания Информационной управленческой системы (Management Information System, MIS)\*. Стержнем такой системы становится компьютерная техника и системы передачи данных об уровне заказов и запасов, датах повторных заказов, объемах продаж и т. д. Специалисты по информационным технологиям помогут вам выбрать и адаптировать к специфическим потребностям компании информационную управленческую систему.

Необходимо также выбрать метод оценки и учета запасов. Обычно используется один из методов — ЛИФО (Last in, First out; LIFO) или ФИФО (First in, First out; FIFO)\*\*. Каждый из них влечет за собой принципиально разные последствия с точки зрения уплаты налогов, так что решение об их использовании должно быть принято после консультации со специалистом по бухгалтерскому учету. Для того чтобы оценить процедуры контроля над запасами, заполните бланк «Контроль над материальными запасами».

## Поставки и дистрибуция

Почти на каждом предприятии имеются поступающие в компанию товары или материалы, а также производимые продукты или услуги. Ваши компании-поставщики и методы продаж и распределения произведенных товаров играют определяющую роль в обеспечении устойчивого процветающего бизнеса.

Большинство предприятий в те или иные моменты времени сталкиваются с проблемами во взаимоотношениях с поставщиками или

\* Система, призванная информировать менеджеров о ключевых параметрах функционирования компании, необходимых для принятия управленческих решений. — *Прим. пер.*

\*\* Русск.: «Последним поступил — первым продан» и «Первым поступил — первым продан». — *Прим. ред.*

дистрибьюторами. Возможно, исследование ваших отношений с ними (перспективы, степень гибкости, альтернативы) в рамках подготовки бизнес-плана натолкнет вас на новые идеи в данной области.

Компания не должна зависеть только от одного поставщика или дистрибьютора, так как возможные проблемы с ними отрицательно отразятся на вашем финансовом будущем. Укрепляйте взаимоотношения с ними, дайте почувствовать, что между вами сложились партнерские отношения. Чутко реагируйте на их потребности, работайте удобные для партнеров схемы оплаты товаров и услуг и способы коммуникаций.

### **Выбирайте поставщиков, которые понимают ваши потребности**

Обычно существуют альтернативные источники поставок, что открывает перед вами возможности выбора и позволяет договориться о наиболее благоприятных ценах. Но не принимайте решения на основе одной лишь цены. Низкие цены могут сопровождаться проблемами со сроками поставок или качеством товаров. Выберите поставщиков, с которыми вы можете установить четкое взаимодействие. Убедитесь в том, что они правильно понимают ваши технические требования и способны придерживаться ваших стандартов.

### **Надежная дистрибуция — насущная необходимость**

Гораздо более сложная проблема — обеспечение надежного распределения товаров и услуг компании. Если ваш товар распределяется при посредничестве оптовых торговцев или других посредников, вы должны быть очень внимательны. Выбор дистрибьютора является одним из наиболее важных решений, особенно если торговая компания берет на себя основной объем ваших продаж.

Постарайтесь не складывать все яйца в одну корзину. Если с этической точки зрения вы можете обратиться к услугам более чем одного дистрибьютора, так и сделайте. Наведите справки в компаниях розничной торговли или опросите потребителей на предмет репутации дистрибьюторов, чтобы убедиться, что вы имеете дело с надежной и уважаемой фирмой.

Используя бланк «Поставки и дистрибуция», оцените своих партнеров по производству и продажам товаров.

*Для того чтобы финансово обеспечить высокие темпы роста, мы решили арендовать все, что только возможно. Единственное, что мы приобрели в собственность, — оборудование, необходимое для использования наших патентов. С точки зрения основной финансовой стратегии аренда оказалась единственной возможностью расширения производства. Мы стремились к росту, а не к получению чистой прибыли.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель Ariel Vineyards

## Контроль над материальными запасами

*Бланк поможет получить ясную картину используемых вами методов контроля запасов.*

Кто отвечает за контроль над материальными запасами? \_\_\_\_\_

Какой минимальный уровень запасов необходимо постоянно поддерживать? \_\_\_\_\_

Как вы оцениваете минимальное время, необходимое для получения материалов от поставщиков? \_\_\_\_\_

Как вы оцениваете минимальное время, необходимое для изготовления товаров в соответствии с индивидуальным заказом? \_\_\_\_\_

Какое время (минимальное) необходимо для отправки товаров? \_\_\_\_\_

Как информация о продажах передается в отделы производства и закупок? \_\_\_\_\_

Какие информационные управленческие системы использует ваша компания? \_\_\_\_\_

Какие шаги вы предпринимаете для того, чтобы снизить хищения запасов? \_\_\_\_\_

Какие другие меры контроля запасов вы принимаете? \_\_\_\_\_

**Поставки и дистрибуция****§**

*Ответы на эти вопросы помогут вам оценить потребности в текущих поставках и распределении.*

**ПОСТАВЩИКИ**

Кто из сотрудников вашей компании отвечает за решения о закупках? \_\_\_\_\_

Какие основные товары или материалы вы приобретаете? \_\_\_\_\_

Какова средняя стоимость этих товаров? \_\_\_\_\_

Перечислите источники основных товаров или материалов: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Перечислите любые альтернативные источники поставок: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Вы получаете какие-либо товары только от одного или двух поставщиков?  Да  Нет

В случае положительного ответа как вы оцениваете надежность поставщиков? \_\_\_\_\_

Способны ли ваши партнеры поставлять товары «по требованию» или с предварительным уведомлением за короткий срок?  Да  Нет

В случае положительного ответа какие дополнительные издержки вы несете? \_\_\_\_\_

Готовы ли ваши поставщики заключать контракты на поставки в минимальных объемах?  Да  Нет

Какие условия кредита предлагают ваши поставщики? \_\_\_\_\_

Какова средняя стоимость кредита? \_\_\_\_\_

Какие ключевые факторы определяют ваш выбор поставщиков? \_\_\_\_\_

Прочие проблемы с поставщиками: \_\_\_\_\_

**ДИСТРИБУЦИЯ**

Как ваш товар или услуга распространяется потребителям? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Стоит ли между вами и потребителем оптовый торговец или дистрибьютор?  Да  Нет

В случае положительного ответа услугами скольких посредников вы пользуетесь? \_\_\_\_\_

В чем состоят основные достоинства компаний-дистрибьюторов? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Каковы недостатки компаний-посредников? \_\_\_\_\_

Если вы используете одного или двух дистрибьюторов, как вы оцениваете степень их надежности? \_\_\_\_\_

Какой репутацией пользуются ваши посредники у потребителей? \_\_\_\_\_

Какие платежи или комиссионные получают дистрибьюторы? \_\_\_\_\_

Опишите другие доступные вам методы распределения: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Один из используемых методов контроля качества состоит в том, что в каждом номере наших отелей имеется книга отзывов. Менеджмент знакомится с отзывами, оценивает их значимость и в случае необходимости вносит в список приоритетов. Ежемесячно мы детально оцениваем чистоту номеров, дружелюбие персонала, техническое обслуживание, телефонное обслуживание и т. д. каждого нашего отеля.*

**Андре Татибуэ,**  
президент Aston Hotels

## Выполнение заказов и потребительский сервис

Бизнес-функции не ограничиваются производством товара или выполнением заказов. Вы должны удостовериться, что потребитель получил желаемый товар своевременно и в надлежащем состоянии. Необходимо убедиться в том, что потребитель доволен товаром или сервисом.

Многие компании уделяют незначительное внимание исполнению заказов и потребительскому сервису. Они уверены, что решение этих задач может подождать. Однако функция исполнения заказа представляет собой составную часть любой текущей продажи, а потребительский сервис во многом определяет будущие продажи компании.

Потребители настаивают на непрерывном повышении уровня сервиса. Они исходят из того, что компания обязана своевременно выполнить заказ, а ее сотрудники — проявлять благосклонность к покупателям. Многие компании получили широкую известность благодаря потребительскому сервису. Последний нередко становится стержнем маркетинговой стратегии компаний.

Некоторые компании полагают, что предлагаемый ими сервис находится на должном уровне, поскольку они не «слышат» жалоб. Однако вы не имеете права оценивать потребительский сервис только на основе количества претензий. Промолчавший, но неудовлетворенный покупатель — почти наверняка потерянный потребитель. Потребитель же, сообщивший вам о возникшей проблеме, по крайней мере предлагает вам возможность исправиться.

Следовательно, вы не должны давать потребителям оснований для жалоб. Обучение всех работников — от экспедитора до торгового представителя — методам обслуживания непременно окупится (сохранением клиентской базы и рекомендациями удовлетворенных покупателей). Политика компании должна быть достаточно гибкой, чтобы вы имели возможность выполнять не только стандартные, но и необычные или трудные заявки. Предоставьте сотрудникам право решать некоторые вопросы на месте (например, принимать возвращенный товар), не требуя, чтобы каждый потребитель получил санкцию менеджера. Помогите потребителям информировать вас о своих пожеланиях, откройте им возможность обратной связи.

Изучите процессы выполнения заказа. Нередко неудовлетворительные внутренние коммуникации препятствуют своевременному выполнению заказов в полном соответствии с условиями потребителей. Оцените методы подготовки товаров к отгрузке и процесс доставки их покупателям. Если вы поручили доставку товаров компаниям-«контрактникам», убедитесь в том, что те способны обеспечить срочные поставки, или подыщите других грузоотправителей.

Проанализируйте услуги, которые вы предоставляете потребителям после продажи товаров. Хороший потребительский сервис предполагает, что компания уделяет повышенное внимание развитию устойчивых взаимоотношений с покупателями. Следовательно, вы должны продумать организацию ремонта, послепродажного обслуживания,

**Выполнение заказов и потребительский сервис****§**

*Опишите процесс выполнения заказов и принятые в компании методы работы с потребителями.*

Кто обрабатывает заказы? \_\_\_\_\_

Как передаются заказы от специалистов по продажам в отдел выполнения заказов? \_\_\_\_\_

Как онлайн-заказы передаются в отдел выполнения заказов? \_\_\_\_\_

Как проверяется своевременность и точность исполнения заказов? \_\_\_\_\_

Какая доля (%) заказов исполняется неправильно? \_\_\_\_\_

Как товары готовят к отгрузке? \_\_\_\_\_

Как вы отправляете товары? \_\_\_\_\_

Какие расходы (в среднем) вы несете при перевозке заказа? \_\_\_\_\_

Способны ли ваши грузоотправители организовать внеплановую доставку?  Да  Нет

В случае положительного ответа несете ли вы дополнительные расходы?  Да  Нет

Кто их оплачивает:  вы или  потребитель?

Какие альтернативные методы организации поставок товаров вы могли бы использовать? \_\_\_\_\_

Какие сервисные программы вы предлагаете потребителям? \_\_\_\_\_

Какие программы технического обслуживания или ремонта вы предлагаете? \_\_\_\_\_

Какая часть (%) выполненных заказов в дальнейшем требует ремонтных работ? \_\_\_\_\_

Какова средняя стоимость ремонта товаров для вашей компании? \_\_\_\_\_

Какие условия возврата товаров вы установили? \_\_\_\_\_

Какова ваша средняя норма возврата? \_\_\_\_\_

Какова средняя стоимость возвращенных товаров? \_\_\_\_\_

В вашей компании существует отдел рекламаций или потребительского сервиса?  Да  Нет

Каким способом вы получаете отзывы потребителей? \_\_\_\_\_



выполнение гарантийных обязательств и условия возврата. Только так вы можете продемонстрировать потребителям, что заинтересованы в них даже после того, как получили их деньги за покупку.

Для того чтобы оценить принятые в компании методы исполнения заказов и потребительский сервис, заполните бланк «Выполнение заказов и потребительский сервис».

## Вопросы, связанные с глобальными операциями

Почти каждый аспект ваших операций может, независимо от масштаба вашего бизнеса, иметь и глобальное измерение. Веб-сайт ресторана в Сиу-Фолс, Южная Дакота, создан индийской компанией. Оптовый торговец в Вирджинии импортирует сумочки ручной работы из Вьетнама. Компания, продающая электронику, предлагает видеоигры, сделанные в Китае. Агентство путешествий в Сан-Хосе, Калифорния, нашла на Филиппинах кадры для своего центра телефонного обслуживания.

Другой пример — Planning Shop, издательство, выпустившее эту книгу. Хотя это и маленькая компания, ее деятельность имеет глобальный размах. Авторы живут в США. Книги печатаются в Канаде. Мобильные приложения разрабатываются в Австралии. Другие издательства более чем в 30 странах приобретают лицензию на книги и переводят их на свои языки. А сами книги продаются в бизнес-школах и магазинах по всему миру.

С появлением Интернета, IP-телефонии и других технологий ведение бизнеса в международном масштабе стало и простым, и недорогим делом, даже если персонал или ключевые субподрядчики либо поставщики находятся на другом конце земли.

Вы тоже можете воспользоваться преимуществами взаимосвязанного глобального бизнеса с тем, чтобы обеспечить себе поставщиков, материальные запасы или сырье, производить свою продукцию или предоставлять свои услуги в других странах.

Когда вы начнете планировать зарубежные операции, важно знать и понимать два широко используемых понятия:

- **Аутсорсинг.** Это привлечение сторонних ресурсов: другая компания или продавец осуществляет для вас определенную услугу, связанную с вашим бизнесом, или предоставляет вам компонент вашей продукции. Например, компания может передать функции производства товаров другой компании или привлечь какую-либо другую компанию к техническому обслуживанию. Формально, обращение к независимому подрядчику с тем, чтобы он выполнил одну из ключевых задач — занимался для вашей компании связями с общественностью или кадровыми вопросами, тоже является аутсорсингом. Вы можете привлекать компании из вашей собственной страны или из-за границы.
- **Офшоринг.** Это выполнение части своих операций или функций за рубежом. Обычно это означает использование труда внешних

## Глобализация. Операционная деятельность

**Заполните этот бланк, если вы намерены осуществлять какие-либо операции за границей.**

Вы планируете иметь какие-либо предприятия или объекты за границей?  Да  Нет

В случае положительного ответа — где именно? \_\_\_\_\_

О каких объектах идет речь? \_\_\_\_\_

### ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗОВ

Вы планируете продавать какие-либо материальные товары?  Да  Нет

В случае положительного ответа как вы будете выполнять заказы? \_\_\_\_\_

Существуют ли в этом случае сложности с таможенной, доставкой или другие проблемы? \_\_\_\_\_

### ПОСТАВЩИКИ И ПОДРЯДЧИКИ

Наличие каких товаров может быть обеспечено международными подрядчиками? \_\_\_\_\_

Наличие каких частей / сырья / материальных запасов может быть обеспечено международными подрядчиками? \_\_\_\_\_

Существуют ли какие-либо затруднения, связанные с импортом/таможной/тарифами? \_\_\_\_\_

Какова вероятность разрыва вашей цепочки поставок (ввиду политических, климатических и прочих факторов)? \_\_\_\_\_

Какие услуги могут быть предоставлены международными подрядчиками? \_\_\_\_\_

### ОБРАБОТКА/ПРОИЗВОДСТВО

Служба поддержки клиентов / техническая поддержка / центры телефонного обслуживания: \_\_\_\_\_

Дизайн / творческая работа: \_\_\_\_\_

Инфраструктурные элементы бизнеса (маркетинг, связи с общественностью и пр.): \_\_\_\_\_

Прочие технологические службы: \_\_\_\_\_

### ДРУГИЕ ВОПРОСЫ, СВЯЗАННЫЕ С ГЛОБАЛЬНЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

подрядчиков, находящихся в другом государстве, но также может и относиться к ситуации, когда ваша собственная компания переносит свои операции за границу, обычно для сокращения затрат. Также это может означать открытие в другой стране дочерней компании с целью как сократить издержки, так и снизить налоги.

К офшорингу прибегают для снижения затрат, однако в этом случае могут появиться скрытые расходы, которые снизят ожидаемый эффект экономии. Многие компании, которые переносят свои основные функции за границу — такие как разработка программного обеспечения, — обнаруживают, что, подробно описывая проектные требования для офшорных сотрудников, они тратят времени гораздо больше, чем на персонал в своей стране, и что реализация проектов за границей происходит медленнее.

Прибегнув к офшорингу, вы можете столкнуться с такими непредвиденными проблемами, как:

- дополнительное время, затраченное на описание проектных требований;
- дополнительное время, затраченное на управление иностранным персоналом / подрядчиками;
- пониженная продуктивность;
- снижение качества;
- временные и материальные затраты на личные встречи;
- колебания валют или расходы на обмен валюты.

Один из способов, которые применяются крупными компаниями, желающими иметь дело с иностранными поставщиками, — это обратиться к отечественным агентам, чтобы те нашли международных поставщиков и управляли их деятельностью. Найти таких агентов может помочь ваша отраслевая ассоциация.

## Исследования и разработки

Бизнес, который топчется на месте, почти наверняка потерпит неудачу. Вы должны следить за последними новинками, способными повлиять на вашу компанию. Целевые потребители изменяются: становятся старше, у них формируются новые вкусы, они начинают использовать новые товары. Об этом прекрасно известно вашим конкурентам. Следовательно, вам необходимо следить за действиями, предпринимаемыми соперниками.

### Все компании нуждаются в непрерывных разработках

Некоторые компании, имеющие дело с развивающимися технологиями или быстро изменяющимися потребностями рынка, осуществляют масштабные исследования и разработки. Но разрабатывать новые товары обязаны даже компании, которые выпускают традиционные товары (например, печенье с шоколадной крошкой). Они должны

**Исследования и разработки****\$**

**Заполнив бланк, вы получаете возможность оценить деятельность компании в сфере исследований и разработок и соответствующие издержки.**

Опишите любые новые товары, которыми в настоящее время занимается отдел исследований разработок: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Опишите разрабатываемые в данный момент любые новые услуги: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие сотрудники отвечают за исследования и разработки? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Каковы должностные обязанности сотрудников, специализирующихся на исследованиях и разработках? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какую часть рабочего времени (%) ваши сотрудники выделяют на исследования и разработки? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Затраты: \_\_\_\_\_

Какое оборудование необходимо для исследований и разработок? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Затраты: \_\_\_\_\_

Какие материальные запасы необходимы для исследований и разработок? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Затраты: \_\_\_\_\_

Какие издания необходимы? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Затраты: \_\_\_\_\_

Какие конференции должны посещать работники, ответственные за исследования и разработки? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Затраты: \_\_\_\_\_

Перечислите любые другие виды деятельности в сфере исследований и разработок, которые осуществляют сотрудники вашей компании: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Затраты: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

учитывать изменения ценностей и предпочтений потребителей. Например, компания могла бы предложить целевому рынку печенье с пониженным содержанием жира.

Виды связанной с исследованиями и разработками деятельности могут варьироваться от управления отделом исследований, сотрудники которого экспериментируют с новыми товарами и оборудованием, до подписки на отраслевые издания и посещения конференций. Исследования и разработки должны быть приоритетом любого бизнеса.

Задумайтесь над тем, как оставаться в курсе тенденций, способных повлиять на товары, услуги и методы деятельности вашей компании. Убедитесь в том, что ваши ключевые сотрудники участвуют в видах деятельности, связанной с исследованиями и разработками.

Бланк «Исследования и разработки» поможет вам оценить соответствующую деятельность компании.

## Финансовый контроль

Удивительно, но некоторые компании не уделяют должного внимания финансовым вопросам. Предприятие может столкнуться с серьезными проблемами с движением денежных средств только потому, что оно несвоевременно выставляет к оплате счета-фактуры. Или увеличение стоимости кредита произошло только потому, что компания несвоевременно перечислила деньги в счет одного из платежей. Нередко даже очень крупные компании используют не отвечающие стандартам системы финансового контроля.

Ваши процедуры должны гарантировать, что финансовая информация обрабатывается быстро и точно. Своевременно выставляйте счета-фактуры и введите систему регулярных напоминаний должникам. Отчеты о кредиторской задолженности должны быть доскональными и легкодоступными, их следует регулярно представлять ответственным за принятие решений менеджерам. Убедитесь в том, что ваша практика отчетности и система поиска данных позволяют получать текущую информацию о продажах и расходах. Не стоит полагаться исключительно на ежемесячные отчеты.

Одной из наиболее серьезных проблем компаний являются хищения денежных средств и материальных ресурсов. Вы совместно со специалистом по бухгалтерскому учету должны принять достаточные меры безопасности при ведении финансовых операций. Проконсультируйтесь со специалистом в области информационных технологий по вопросу защиты программ обработки данных.

Ваши финансовые системы должны быть источником достоверной информации и средством обеспечения постоянной обратной связи. Избегайте громоздких систем. Горы бумаг на столах сотрудников означают повышение издержек и снижение эффективности. В максимальной степени упростите процесс.

Заполните бланк «Финансовый контроль».

## Финансовый контроль

**Этот бланк поможет вам оценить методы финансового контроля вашей компании.**

Кто из сотрудников компании отвечает за разработку процедур финансового контроля? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие еще сотрудники участвуют в процессах финансового контроля? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Кто отвечает за выставление счетов-фактур? \_\_\_\_\_

Сколько времени проходит в среднем от получения заказа до выставления счета-фактуры? \_\_\_\_\_

Как обрабатываются неоплаченные счета? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Кто отвечает за работу с кредиторской задолженностью? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Политика компании в отношении оплаты полученных счетов: \_\_\_\_\_

оплата по наступлении срока платежа;

оплата по получении;

оплата в течение 30 дней;

другое.

Кто принимает решения по изменению процедур оплаты или выставления счетов? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие методы предотвращения хищений используются в компании? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие системы составления текущих отчетов о финансовом положении используются в компании? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие еще системы финансового контроля были разработаны в вашей компании? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Ситуативное планирование

Неприятности происходят даже с хорошо организованными компаниями. Рано или поздно вы рискуете оказаться в чрезвычайных обстоятельствах. Возможно, это будет стихийное бедствие: наводнение, пожар, землетрясение — или нечто более обыденное: хищение, перерыв в электроснабжении, опоздание поставщика, фиаско товара на рынке. Разрабатывая внутренние операционные процедуры, включите в них ситуативное планирование, что поможет вам предвидеть неожиданные ситуации и подготовиться к ним. Планы на случай непредвиденных обстоятельств, как правило, не предполагают наличия отдельной строки в бюджете, но они могут оказаться весьма полезными для будущего компании.

Разработайте процедуры для защиты сохранности отчетов и данных в случае возникновения критического положения. Обычно предусматривается регулярное резервное копирование и хранение данных вне предприятия. Затем определите критически важные для бизнеса объекты и найдите способы гарантировать их защиту или работоспособность даже в аварийной ситуации. Разработайте план на случай катастрофы, чтобы обеспечить безопасность и благополучие работников, и способы связи с сотрудниками на случай возникновения чрезвычайной ситуации. Проанализируйте политику страхования предприятия. Вы можете застраховаться не только для покрытия ущерба вследствие потери оборудования, запасов, отчетных данных, но и на случай перерыва производственной деятельности из-за стихийных бедствий.

Чрезвычайные обстоятельства возникают и в форме личных несчастий — болезней и травм. Рассмотрите процедуры оплаты счетов, депонирования чеков и составления платежной ведомости на случай отсутствия ключевых сотрудников.

## Другие операционные проблемы

В зависимости от размеров и характера бизнеса ваша компания столкнется и с множеством других операционных проблем. Перечислим хотя бы некоторые из них: обеспечение техники безопасности, защита природной среды, государственное регулирование или экспорт товаров.

Для того чтобы бегло «пробежаться» по списку подобных проблем, заполните бланк «Другие операционные проблемы».

## Подготовка раздела «Операционная деятельность» бизнес-плана

При подготовке раздела «Операционная деятельность» вашего бизнес-плана сделайте акцент на следующих аспектах операций:

- ключевые характеристики;
- конкурентные преимущества;

## Другие операционные проблемы

§

Приведенные ниже вопросы помогают выявить проблемные области и наметить планы вашей компании по преодолению трудностей.

### БЕЗОПАСНОСТЬ И ЗДОРОВЬЕ

Какие меры вы предпринимаете для обеспечения безопасных условий труда и охраны здоровья работников? \_\_\_\_\_

Какие программы по обеспечению соблюдения правил техники безопасности на рабочем месте действуют в компании? \_\_\_\_\_

Другие проблемы безопасности: \_\_\_\_\_

### СТРАХОВАНИЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

Страхование каких типов требуется для вашего бизнеса (от пожара, несчастных случаев, профессиональной небрежности, автокатастроф и т. д.)? \_\_\_\_\_

Какая общая сумма рисков по договору страхования необходима вам для того, чтобы надежно защитить компанию? \_\_\_\_\_

С какого рода юридическими проблемами вы сталкиваетесь в процессе ведения бизнеса? \_\_\_\_\_

Нуждается ли ваша компания в постоянных юридических консультациях? \_\_\_\_\_

Другие проблемы страхования и юридические вопросы: \_\_\_\_\_

### РЕГУЛЯТИВНЫЕ ПРЕДПИСАНИЯ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

Какие лицензии или разрешения вы обязаны получить в соответствии с законодательством? \_\_\_\_\_

Какие регулятивные предписания распространяются на бизнес вашего типа? \_\_\_\_\_

Какие экологические нормы распространяются на ваш бизнес? \_\_\_\_\_

Какие меры предосторожности добровольно предпринимает ваша компания в целях защиты природной среды? \_\_\_\_\_

Имеет ли ваша компания возможность использовать товары или процессы, которые не причиняют вреда животным? \_\_\_\_\_

Другие проблемы регулирования или экологии: \_\_\_\_\_

Другие операционные проблемы: \_\_\_\_\_



- эффективность финансовых и временных затрат;
- проблемы и способы их решения.

Цель этого раздела — продемонстрировать, что в процессе ведения бизнеса вы держите под контролем проблемы, связанные с ведением операций. Необходимо показать, что вы понимаете взаимосвязи между осуществлением операций и успехами бизнеса, а также предпринимаете шаги, направленные на достижения максимальной эффективности с наименьшими затратами. Не стоит слишком подробно объяснять принципы функционирования вашей компании или вдаваться в операционные детали. Приберегите эту информацию для руководства по внутренним процедурам.

Если вы планируете открытие нового бизнеса, вы можете использовать для обоснования начальных инвестиций данные, которые содержатся в бланке «Расходы на создание нового предприятия». В форме для подготовки плана указаны основные области, которые вы должны отобразить в данном разделе бизнес-плана.

## Краткий обзор главы

Раздел «Операционная деятельность» вашего бизнес-плана не должен быть чрезмерно детализированным. Однако тщательное планирование в этой области принесет вам большую пользу. Анализ повседневных операций окупится в форме увеличения прибыли, поскольку вы найдете возможности снижения издержек и увеличения продуктивности. Вы определите способы повышения эффективности использования денежных средств, качества товаров и услуг и улучшения условий труда сотрудников.

**Расходы на создание нового предприятия****\$**

*Перечислите конкретные направления расходов, сопряженных с открытием нового предприятия. Помните, что затраты необходимо будет понести до начала собственно бизнеса. Затраты, которые компания несет в процессе коммерческой деятельности, включаются в «Прогнозный отчет о прибылях и убытках».*

		Стоимость
<b>Объекты</b>	Приобретение земельных участков	
	Приобретение зданий и сооружений	
	Начальная арендная плата	
	Авансовые платежи (охрана/коммунальные услуги и т.д.)	
	Улучшение/реконструкция	
	Другое:	
	Другое:	
<b>Оборудование</b>	Мебель	
	Производственные механизмы / оборудование	
	Компьютеры / программное обеспечение	
	Кассовые аппараты	
	Телефоны/телекоммуникации	
	Транспортные средства	
	Другое:	
<b>Материалы/запасы</b>	Канцелярские принадлежности	
	Бумага для печатающих устройств / визитные карточки	
	Буклеты/брошюры, другие текстовые материалы	
	Другое:	
	Другое:	
<b>Сборы и прочие расходы</b>	Лицензии/разрешения	
	Членство в торговых или профессиональных организациях	
	Юристы	
	Эксперты по анализу финансовой отчетности	
	Страхование	
	Консультанты по маркетингу / менеджменту	
	Дизайнеры / технические консультанты	
	Реклама / продвижение товара	
	Другое:	

## Операционная деятельность. Форма для подготовки плана

*Укажите конкретную информацию об операционных процессах компании.*

Ключевые аспекты операций (например, здания и сооружения, производственный процесс, оборудование, использование рабочей силы): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Эффективность финансовых и временных затрат: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Конкурентные преимущества: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Имеющиеся проблемы и способы их решения: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Используйте эту информацию как основу для подготовки раздела «Операционная деятельность» вашего бизнес-плана.*

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

### ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Стержень стратегической концепции компании *ComputerEase* — ее корпоративный учебный центр, расположенный по адресу: 987 South Main Street, Vesprucci, Indiana. В настоящее время в центре имеется 20 учебных автоматизированных рабочих мест, оборудованных всеми основными программами, а также инструкторское место, оснащенное проекционным оборудованием и современными технологиями, позволяющими инструктору контролировать учебную деятельность каждого студента.

Значение учебных центров определяется тем, что большинство потенциальных потребителей услуг *ComputerEase* не имеют возможности установить дополнительное компьютерное оборудование в своих офисах и производственных помещениях. Следовательно, если компания *ComputerEase* будет располагать необходимым для проведения тренингов оборудованием, она будет получать достаточно высокие доходы от обучения сотрудников корпоративных клиентов.

Для своих онлайн-курсов компания решила не иметь собственный сервер и не создавать собственную базу данных, а передать соответствующие функции хостинговой компании, предлагающей готовые решения всех проблем, связанных с программным и аппаратным обеспечением, поддержкой и обновлением сайта и т. д.

#### Корпоративные учебные центры

1 августа 2010 г. *ComputerEase* открыла в Веспуччи первый корпоративный учебный центр, а также штаб-квартиру компании. Учебный центр оборудован 20 автоматизированными рабочими местами. До открытия учебного центра *ComputerEase* ограничивалась проведением занятий на предприятиях компаний-потребителей (программы обучения на рабочем месте).

#### Программы повышения эффективности финансовых и временных затрат

Программы на рабочем месте менее прибыльны, чем занятия в учебном центре. Как правило, каждое учебное занятие на рабочем месте посещают меньшее число студентов; преподаватели тратят дополнительное время на поездки и настройку оборудования, необходимость доставки учебных материалов приводит к дополнительным затратам. Хотя в этом случае *ComputerEase* назначает более высокую цену за обучение (в расчете на одного студента), эта цена не позволяет компенсировать затраты. В случае же установления «справедливой» цены компания рискует столкнуться с негативной реакцией рынка.

Что касается занятий в корпоративном учебном центре, то в данном случае компания имеет возможность существенно расширить клиентскую базу. В соответствии с данными исследований, большое число предприятий имеют возможность направить своих сотрудников на тренинговые занятия

Описание ключевого аспекта операций.

Демонстрация способов повышения прибыльности.

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (продолжение)**

в центр *ComputerEase*. Это позволяет им сократить затраты на обучение. Онлайн-обучение еще больше расширяет их возможности.

Искомое финансирование позволит компании открыть второй корпоративный учебный центр в городе Уиттен-Парк, где находятся многие из целевых корпоративных потребителей *ComputerEase*.

**Конкурентные преимущества**

В дополнение к тому, что *ComputerEase* имеет офшорный центр технической поддержки, компания передает во внешний подряд ведение операций, связанных со сбором и передачей данных. Это создает для *ComputerEase* несколько ключевых преимуществ и прежде всего позволяет компании сосредоточиться на том, что она делает лучше всего — на обучении работе с прикладным программным обеспечением, — а не тратить силы и время на обеспечивающие технологии. У *ComputerEase* нет необходимости в поиске и поддержке квалифицированного технического персонала или в капитальных затратах на программное или аппаратное обеспечение. Вместо этого она ежемесячно выплачивает своей офшорной команде и аутсорсерам определенные заранее суммы, которые списываются как налоги, т. е. расходы в результате операционной деятельности. Наличие у *ComputerEase* собственных помещений для занятий обеспечивает компании более высокую прибыль, чем у ее конкурентов, которые в основном обучают корпоративных потребителей там, где те работают. Хотя содержание учебных аудиторий подразумевает дополнительные затраты на аренду и оборудование, занятия в корпоративном учебном центре *ComputerEase* приносят более высокую прибыль, чем занятия в помещениях потребителей или онлайн-курсы.

Руководство компании решило отказаться от приобретения компьютерного оборудования учебного центра и арендует его на выгодных условиях у *Wait's Electronics Emporium*. Это позволяет компании обновлять компьютеры каждые 12 месяцев. Компании удалось не только добиться значительного снижения начальных капитальных расходов (свыше \$100 000), но и предложить слушателям возможность обучения на самой современной технике.

**Проблемы и способы их решения**

Основные издержки по предоставлению услуг связаны с предоставлением каждому слушателю учебных материалов — и это несмотря на то, что *ComputerEase* разрабатывает, записывает и обновляет одни и те же учебные материалы и для онлайн-курсов, и для занятий в помещении. Программы пересматриваются при каждом новом издании; средняя продолжительность «жизни» программы — менее 12 месяцев. На то, чтобы напечатать все материалы и переплести их в надлежаще оформленную обложку с логотипом *ComputerEase*, требуется \$54 в расчете на одного студента. Чтобы сократить объем расходов, компания печатает руководства за день до начала занятий, но это увеличило себестоимость единицы продукции.

Указание  
на выгодное  
использование  
избыточных  
мощностей.

Подробное описание  
способов минимизации  
материальных  
запасов и себестоимости  
товаров  
и услуг.

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (окончание)**

*ComputerEase* осознает, что она должна существенно сократить материальные затраты. Она выработала новую политику, согласно которой новые материалы должны публиковаться только в Интернете. Вместо печатных руководств учащиеся получают пароль, который обеспечит им доступ к учебным материалам. Помимо прочего это уменьшит потребление бумаги и количество бумажных отходов и, значит, сделает компанию более экологичной. *ComputerEase* предполагает, что затраты на техническую поддержку немного увеличатся, но ожидает, что в итоге прибыль возрастет.

Серьезный вызов состоит в том, чтобы быть в курсе последних достижений, ведь технологии развиваются очень быстро и пользователи хотят не отставать от них. Это требует обновления онлайн-обучающих систем и включения в обучающие материалы таких более дорогостоящих элементов, как аудио и видео.

*ComputerEase* делает акцент на качественном, ориентированном на повышение продуктивности обучении. В целях обеспечения высокого качества обучения компания спустя примерно неделю после окончания курса занятий проводит встречу с представителями корпоративных клиентов. В случае возникновения каких-либо проблем *ComputerEase* предлагает клиенту бесплатное дополнительное обучение студентов (предпочтительно в учебном центре). До настоящего времени дополнительное обучение потребовалось только двум слушателям.

Важнейшее значение для успеха компании имел выбор местоположения учебного центра. Он должен был находиться недалеко от местонахождения основной части целевых потребителей Веспуччи (расположенных в радиусе пяти кварталов в центральной деловой части города). Необходимо было выбрать место рядом с дорогой и стоянкой для автомобилей, что способствовало бы созданию профессионального имиджа компании. И конечно, арендная плата за помещение должна была быть доступной. Поэтому руководство компании остановило выбор на South Main Street. Улица расположена в центре города, но арендная плата в расположенных на ней зданиях значительно ниже, чем в северной части этого района.

Объясняет  
выбор места.

;

# Технологический план

*Компьютеры бесполезны.  
Они способны лишь давать ответы.*

Пабло Пикассо

Каждый бизнес нуждается в определенных технологиях. Даже если ваша компания выпускает традиционное печенье с шоколадной крошкой, при ведении многих, если не большинства, обычных деловых операций вы будете использовать определенные технологии, например, при составлении финансовых отчетов и обработке заказов, поддержании контактов с поставщиками и потребителями. Современные технологии занимают центральное место в управлении бизнесом. Поэтому вы должны планировать использование специфических технологий в различных видах деятельности компании.

Данный раздел поможет вам обрисовать технологические потребности фирмы. Компании, интенсивно использующие наукоемкие технологии, имеют гораздо более развитые потребности, чем те, которые мы описываем в этой главе.

*Как венчурный инвестор, я могу сесть за стол и, не отходя от него, предложить хоть 30 идей. В моем распоряжении есть необходимые деньги — это не проблема. Труднее всего прояснить все технические вопросы ведения бизнеса. А разобраться в них действительно необходимо.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

## Необходимость технологического плана

Иногда решение самых простых технологических проблем отнимает у сотрудников компании массу сил и времени. Например, некоторые предназначенные для малых компаний современные системы телефонной связи могут быть удивительно сложными. Большинство из нас не обладают специальными знаниями, которые помогли бы правильно оценить технологический выбор. Часто мы даже не знаем, какие термины следует использовать в данной ситуации или на какие вопросы нам необходимо получить ответы.

Многие из принимаемых технологических решений (например, выбор системы управления базой данных компании) характеризуются



тем, что они принимаются «раз и навсегда». Последующие изменения таких технологий либо требуют значительных усилий, либо обходятся слишком дорого. При разработке технологического плана учитывайте перспективы роста или изменений компании и постарайтесь выбрать достаточно гибкую технологию. По возможности выбирайте простые, а не чрезмерно сложные технологические решения, удовлетворяющие ваши потребности. Нередко все эти дополнительные «опции» лишь затрудняют использование технологий, будь то компьютерная программа или телефонная станция.

Возможно, вы сочтете необходимым воспользоваться услугами консультанта по той или иной технологии. Некоторые консультанты помогут вам спроектировать систему в целом (аппаратные средства, программное обеспечение, телекоммуникации и т. д.), другие поделятся советами в специфических областях.

В некоторых отраслях разработчики программного обеспечения выпускают прикладные программы и аппаратные средства, удовлетворяющие специфические потребности компаний-покупателей. Деловая ассоциация вашей отрасли поможет выбрать поставщиков определенных технологий (обычно они участвуют в отраслевых специализированных выставках). Возможно, эти программные продукты и товары обойдутся вам дороже, чем стандартные компьютерные программы, но они в большей степени удовлетворяют конкретные потребности вашей компании. В то же время «общепромышленное» программное обеспечение обычно обходится дешевле, чем разработанные специально под вашу компанию продукты. Не забудьте убедиться в совместимости общепромышленных продуктов со стандартным программным обеспечением или аппаратными средствами компьютеров. Вероятно, вы сочтете необходимым использовать в своей деятельности и некоторые «готовые» продукты.

Если вы только начинаете бизнес, возможно, вам не следует досконально разбираться в каждой из технологических проблем. Однако, составляя финансовые отчеты, вы должны реалистично оценивать соответствующие затраты.

Бланк «Технологический бюджет» и форма для подготовки технологического плана в конце главы помогут вам оценить технологические потребности компании и ассоциирующиеся с ними расходы.

## Планирование высокотехнологичного бизнеса

Если вы составляете бизнес-план для компании, которая в значительной мере зависит от высоких технологий, будьте готовы к тому, что некоторые потенциальные инвесторы (прежде всего венчурные инвесторы) тщательно проанализируют ваш технологический план. Они должны убедиться в том, что вы осознаете характер и масштабы технологических потребностей и необходимость приобретения аппа-

ратных средств, программного обеспечения и привлечения квалифицированного персонала.

Конечно, некоторые компании занимаются разработкой или эксплуатацией новых технологий, а не просто используют их для достижения других деловых целей. В этих компаниях технологии, по существу, и являются основным бизнесом. Поэтому необходимо предоставить потенциальным инвесторам детальную информацию о характере вашей технологии. Это описание может быть частью раздела «Товары и услуги» или отдельным разделом бизнес-плана. Основная концепция и особенности вашей технологии представляются в нем настолько подробно, насколько это позволяет компетентность потенциального читателя.

При изложении технологических сведений необходимо быть очень внимательным. Вы должны продемонстрировать жизнеспособность деловой концепции, не раскрывая технологических секретов компании (их описание ни в коем случае не следует помещать в бизнес-план). С другой стороны, если вы заинтересованы в обычном финансировании (например, в банковской ссуде), описание вашей новой технологии должно носить общий характер. Если бизнес-план предназначен только для внутреннего использования, технологический раздел может быть очень подробным (включая информацию о товарных разработках). Но и в этом случае необходимо принять должные меры безопасности с точки зрения доступа сотрудников к плану — вы же не хотите, чтобы он попал не в те руки?

## Для чего вы используете технологию?

Если вы зайдете в компьютерный магазин и скажете: «Мне нужен компьютер», то первым вопросом, который задаст продавец, будет: «Для чего он вам необходим?» Ваш технологический выбор должен основываться на актуальных и предполагаемых в будущем потребностях бизнеса.

Анализируя производственные процессы, попытайтесь ответить на вопрос о том, какие бизнес-функции нуждаются в использовании новых технологий или могут извлечь из них пользу. Обычные производственные потребности, в удовлетворении которых важную роль играют технологии, — это:

- бухгалтерский и налоговый учет, финансы;
- прием и отслеживание заказов;
- исполнение заказов / отгрузка;
- управление материальными запасами;
- управление базами данных потребителей, товаров, поставщиков или материальных запасов;
- адресные списки прямой почтовой рассылки;
- контакты с потребителями;

*Вы должны использовать существующую инфраструктуру, каналы сбыта, взаимодействовать с поставщиками товаров и услуг. Использование предполагает понимание. Способность прокладывать верный курс, осознание проблем и работа внутри системы и вне ее имеют огромное значение.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

- внутренние контакты;
- презентации;
- допечатная подготовка публикаций / составление графиков и чертежей;
- управление персоналом;
- производство: проектирование, отслеживание издержек, управление поставками;
- интернет-маркетинг / сайт / электронная почта;
- интернет-продажи.

В настоящее время услуги по выполнению многих из этих функций предлагаются в режиме онлайн. Программное обеспечение как услуга (Software-as-a-service, SaaS) позволяют получить доступ к необходимым данным везде, где имеется Интернет. Компания-клиент не покупает дорогостоящие прикладные программы, а ежемесячно платит за услугу.

## Выбор технологии

Ключевыми критериями технологического выбора являются:

- функции;
- простота использования;
- стоимость;
- безопасность;
- возможность обновления и расширения;
- интеграция с существующими данными, технологиями, системами и т. д.

Для того чтобы установить ориентиры, ответьте на следующие вопросы.

- Без каких свойств технологии вы не сможете обойтись? Убедитесь в том, что технология выполняет наиболее важные для вас функции. Если технология не позволяет решать поставленные задачи, вы потратите деньги впустую.
- Какие свойства технологии могут быть полезными, даже если они и не играют решающей роли? Некоторые технологии не только удовлетворяют важнейшие потребности, но и помогают сэкономить время или деньги в долгосрочной перспективе. Ищите способные улучшить бизнес решения, учитывая их сложность и дополнительные издержки.
- Как часто вам придется заменять или обновлять программное обеспечение? Основная проблема состоит не в том, что компьютеры периодически выходят из строя, а в том, что новое программное обеспечение и периферийные устройства требуют существенно более производительной компьютерной техники. Новые прикладные программы требуют все больших объемов

оперативной памяти и места на жестком диске, а также более высоких скоростей обработки данных. Если вы планируете периодически модернизировать компьютерную технику, приобретайте рассчитанные на обновление аппаратные средства.

- Должно ли ваше оборудование быть совместимым с другой техникой или с большим количеством программного обеспечения? Если вы приобретаете автономное оборудование (копировальное устройство), ваш выбор достаточно широк и вы можете спокойно приобрести устройство под не слишком известной маркой. Однако в тех случаях, когда оборудование должно быть интегрировано с другими устройствами, такими как компьютеры или небольшие телекоммуникационные системы, ищите товары известных брендов. Например, многие прикладные программы имеют предустановленные драйверы только для самых популярных марок компьютеров, принтеров или сканеров.
- Если речь идет об оборудовании, которое использует такие расходные материалы, как, например, чернильные картриджи для принтеров, выясните, насколько широко они представлены в торговле. В магазинах канцелярских и дешевых товаров обычно имеются лишь самые известные марки. Перед принятием окончательного решения о покупке оцените наличие и стоимость расходных материалов, необходимых для использования оборудования.
- Занимаетесь ли вы дизайном, версткой печатных изданий, презентациями? Если да, то приобретайте только самое новое компьютерное оборудование. Пакеты специальных прикладных программ требуют больших объемов памяти и высокой скорости обработки данных.
- Насколько «крутым» вы хотите быть? Некоторые люди и компании хотели бы «застолбить» за собой места на переднем крае развития технологий.

*В HotWired мы пытались создать компанию, для которой процесс, гибкость, были бы важнее, чем товар. Мы знали, что продукт изменится тысячу раз, но процесс обязан был давать результат.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

## Вопросы, связанные с глобальным использованием технологий

Тот факт, что вести бизнес за границей сегодня как никогда просто, обусловлен прежде всего технологиями. Интернет, мобильная связь и IP-телефония — все это позволяет соединиться практически с любой точкой мира.

Технологии в целом хорошо подходят для использования в глобальном масштабе. Большая их часть разработана с учетом международных стандартов. Однако в некоторых редких случаях вы можете обнаружить конфликт между технологическими системами. Проблемы могут возникнуть с напряжением в электрической сети или телекоммуникационными стандартами. Скажем, некоторые мобильные телефоны не работают за границей. Иногда некоторые правительства

могут ограничить использование какой-либо технологии или доступ к ней. Например, некоторые страны ограничивают доступ своих граждан к отдельным поисковым системам или социальным сетям. Другие государства устанавливают ограничения для интернет-аукционов.

Учитывайте все эти проблемы в случае глобального применения технологий.

## Краткий обзор главы

В наше время технологии — предмет особого внимания всех компаний; они используются в большинстве областей предпринимательской деятельности и маркетинга. Поскольку технические решения могут быть сложными и дорогостоящими, в процессе поиска адекватной технологии вам, возможно, потребуется помощь «внешних» специалистов. Разработка общего технологического плана позволяет более глубоко осознать масштабы соответствующих потребностей компании и подготовить реалистичный бюджет.

### Глобализация. Проблемы, связанные с технологиями

Как может проявиться конфликт технологий в вашем программном или аппаратном обеспечении либо в других технологических продуктах? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Совместимость: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Временная зона: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Конвертирование валюты: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Измерительные стандарты (метрический стандарт против британского; фунт против стоуна): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Язык и терминология \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие меры вы примете, чтобы смягчить негативное воздействие такого рода конфликтов? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Технологический бюджет****§**

*Используйте этот бланк для того, чтобы определить издержки, связанные с текущими потребностями в технологиях.*

	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Пятый год
Программное обеспечение					
Бухгалтерский учет					
Управление взаимоотношениями с клиентами					
Управление персоналом					
Управление материальными запасами					
Офисный набор					
Индивидуализированное программное обеспечение					
Другое:					
Другое:					
Аппаратное обеспечение					
Настольные компьютеры					
Портативные компьютеры					
Серверы					
Системы резервного копирования					
Принтеры					
Оборудование для создания сети					
Внешние периферийные устройства					
Другое:					
Другое:					
Телекоммуникации					
Система телефонной связи					
Мобильные телефоны / пейджеры					
Телефаксы					
Доступ в Интернет					
Другое:					
Другое:					
Консультации персонала					
Проектирование/обслуживание систем					
Техническая поддержка / помощь клиентам по горячей линии					
Другое:					
<b>ИТОГО</b>					

## Технологии. Форма для подготовки плана

*Используя эту форму в качестве руководства, резюмируйте ключевые технологические проблемы и соответствующие потребности вашего бизнеса. Вы можете включить их в раздел «Операционная деятельность» или в отдельный раздел «Технологии» бизнес-плана.*

Потребности в программном обеспечении: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Потребности в аппаратном обеспечении: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Потребности в телекоммуникациях: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Потребности в персонале (во внутреннем и во внешнем): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Используйте эту информацию как основу для подготовки раздела «Технологии» вашего бизнес-плана.*

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПЛАН****ТЕХНОЛОГИИ**

Компания *ComputerEase* работает в сфере высоких технологий. Поэтому она обязана отслеживать новые разработки, обновлять оборудование и повышать квалификацию сотрудников.

Важнейший компонент технологического плана — создание условий для максимально эффективного использования преподавателями новых прикладных программ и аппаратных средств в целях обучения слушателей и подготовки учебных материалов. Компания предоставляет преподавателям предварительные выпуски программных продуктов, а также обеспечивает участие сотрудников в тренингах, организуемых под эгидой основных разработчиков программного обеспечения.

Ключ к успеху компании — быть в авангарде развития технологий, связанных с обучением. Мы сотрудничаем с экспертами в этой области, чтобы быть в курсе новых разработок в области прикладного программного обеспечения для интерактивного онлайн-обучения и тем самым совершенствовать свою деятельность.

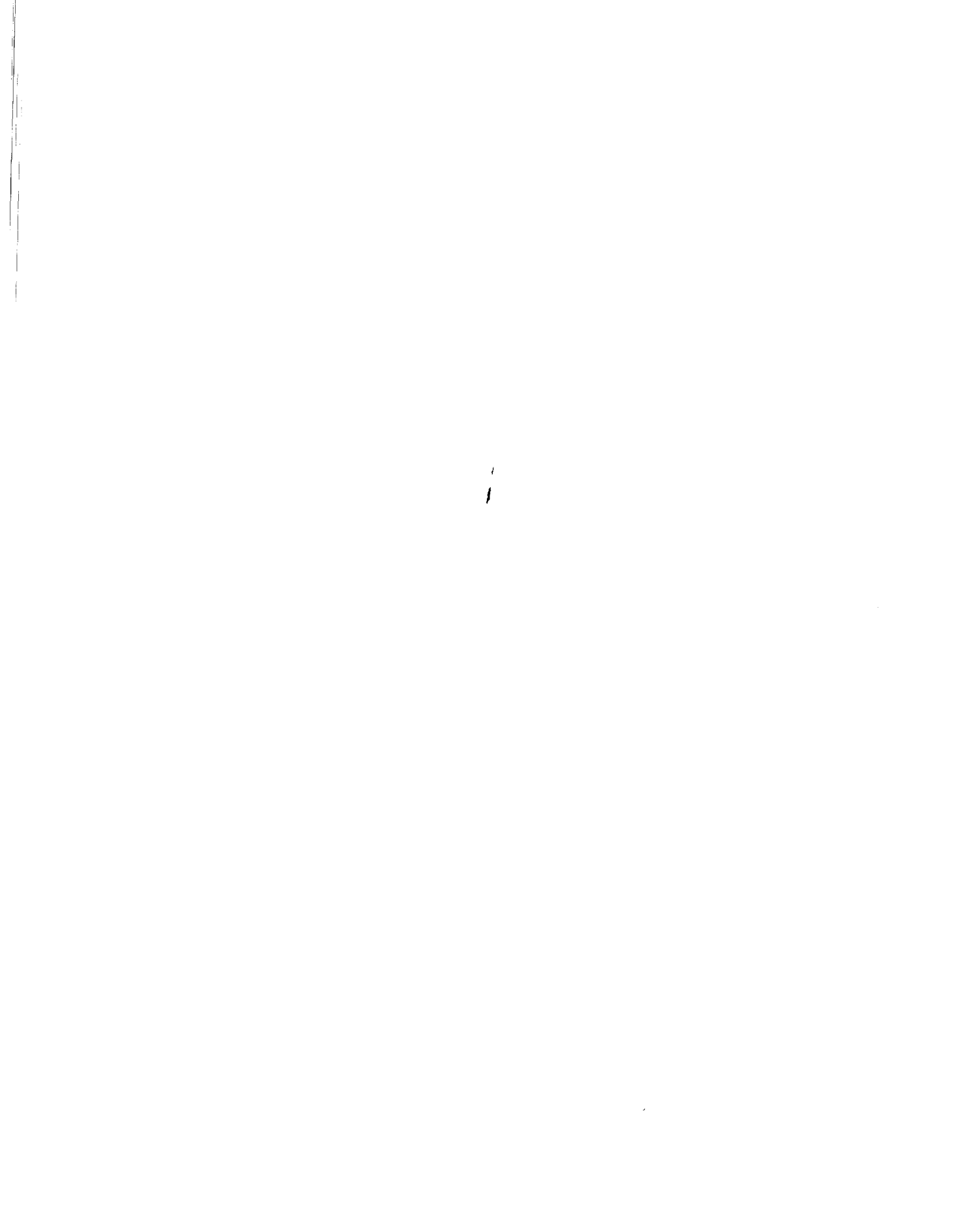
Компания *ComputerEase* предлагает онлайн-обучение, дистанционное обучение. В настоящее время данный вид обучения предлагают конкуренты, действующие в масштабе всей страны. Мы должны быть готовы принять вызов этих соперников. Кроме того, мы полагаем, что наши онлайн-программы дистанционного обучения откроют для нас рынки других областей Среднего Запада США.

Наши учебные центры также имеют огромное значение. Один учебный центр компании уже работает, а к январю 2011 г. мы планируем открыть второй. Он будет оборудован 20–30 самыми современными персональными компьютерами, тремя-четырьмя принтерами, диапроекторами и другими аудиовизуальными устройствами. Мы арендуем компьютеры для учебных центров, а не покупаем; это позволяет использовать в процессе обучения самое современное оборудование.

На сайте *ComputerEase* представлена информация о компании, расписание учебных занятий и описание учебных программ, как онлайн-обучения, так и традиционных. Наш сайт предусматривает для всех желающих пройти курс корпоративного обучения в учебном центре возможность самостоятельно записаться на занятия. Кроме того, сайт предлагает слушателям корпоративных курсов защищенные паролем области, в которых те будут получать дополнительную помощь по завершении учебных занятий. В результате мы обеспечиваем своим корпоративным клиентам постоянную поддержку. Студенты, обучающиеся в режиме онлайн, пользуются теми же возможностями.

*ComputerEase* планирует продолжить разработку учебных материалов и приложений для смартфонов, iPad и других электронных планшетов. За пределами американского рынка основным электронным устройством является мобильный телефон. По мере того как мы будем привлекать все больше иностранных потребителей, мы должны будем учитывать этот технологический фактор. В США мы также ожидаем дальнейший рост популярности электронных планшетов и смартфонов.





# Организационный план

*Какая разница, что вы продаете?*

*В конечном счете вы «продаете» своих работников.*

## Успех компании определяют ее сотрудники

Люди — сердце каждого бизнеса. В конце концов профессионализм сотрудников и определяет успех предприятия. Многие инвесторы принимают решение о целесообразности капиталовложений, исходя из сильных сторон занятых на данном предприятии людей. Инвесторам хорошо известно, что опыт, квалификация и личностные качества управленческой команды оказывают на долгосрочное благополучие компании большее влияние, чем выпускаемые товары или предоставляемые услуги.

Весьма вероятно, что раздел «Организационный план» бизнес-плана будет рассматриваться специалистами прежде, чем они прочитают другие его части. Инвесторам необходимо тщательно проанализировать квалификацию работающих на предприятии людей, найти ответы на вопросы не только о компетентности менеджеров, но и о том, позволяет ли внутренняя организационная структура полностью использовать таланты членов команды.

Если подготовка бизнес-плана ориентирована на привлечение финансирования, вы должны отнестись к разделу «Организационный план» с особым вниманием. В случае, когда бизнес-план предназначен исключительно для внутреннего пользования, честная оценка сильных и слабых сторон ключевых сотрудников поможет наилучшим образом использовать способности управленческой команды.

Большинство предпринимателей уделяют самое пристальное внимание выбору людей, которые должны занять ключевые позиции. Нередко, для того чтобы найти нужного человека, они обращаются к услугам фирм, специализирующихся на подборе профессиональных

администраторов. Но как они взаимодействуют с этим человеком, когда он «вступает на борт» компании?

Слишком часто руководство только что созданных компаний не уделяет должного внимания разграничению сфер организационных компетенций и разработке стиля управления, основывающегося на мотивировании персонала к труду. Даже выдающиеся работники получают возможность полностью реализовать свои способности только в такой системе, которая поощряет, признает и вознаграждает достижения. Создание подобной атмосферы означает, что компания получает истинное конкурентное преимущество.

При разработке плана управления сосредоточьтесь на двух главных областях: 1) людях, управляющих деятельностью предприятия; 2) структуре и стиле менеджмента. Эти два момента составляют суть системы управления компанией.

## Ваша управленческая команда

Какие люди наиболее важны для будущего вашей компании? Кто из них разрабатывает стратегии, которым вы следуете? Кто принимает окончательные решения? Кто из руководителей определяет товары или услуги, которые будут выпускаться компанией, и цены, которые вы назначите? Кто отвечает за продажи?

На всех предприятиях, кроме самых мелких, эти задачи выполняют по крайней мере несколько менеджеров. Следовательно, оценивая управленческую команду, вы рассматриваете:

- деятельность ключевых сотрудников / руководителей;
- деятельность совета директоров;
- деятельность консультативного комитета;
- деятельность консультантов и других специалистов;
- потребности в дополнительном ключевом управленческом персонале.

*Будет создано множество компаний и новых технологий. Мы имеем достаточные ресурсы для их финансирования. Лимитирующим фактором остаются люди.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

## Ключевые сотрудники / руководство

Самым важным человеком в компании, особенно в тех случаях, когда мы имеем дело с новым бизнесом, является ее учредитель (учредители). Основатели новых компаний обычно занимают в ней должности высших менеджеров и осуществляют повседневный контроль над делами. Поэтому в процессе оценки состояния менеджмента мы прежде всего должны рассмотреть учредителей компании (пусть даже речь идет о вас самих).

В некоторых случаях учредители или основные инвесторы назначают других людей на пост президента и главного исполнительного директора. Но если учредители так или иначе остаются в бизнесе — входят в совет директоров, консультируют компанию, занимают

второстепенные руководящие должности, — в бизнес-плане необходимо описать их навыки и квалификацию. Ниже указаны и другие менеджеры, «оценки» которым вы обязаны выставить в бизнес-плане:

- лица, ответственные за принятие основных решений: президент, главный исполнительный директор, президенты подразделений;
- ключевой производственный персонал: главный операционный директор, менеджер завода, технический директор;
- ключевой технологический персонал: главный технолог, директор информационной управленческой системы, системный администратор;
- руководящий маркетинговый персонал: директор по маркетингу, директор по продажам;
- основные менеджеры по кадрам: директор по персоналу, директор по обучению персонала;
- руководитель исследований и разработок.

При рассмотрении персоналий ключевых сотрудников необходимо ответить на следующие вопросы:

- Обладают ли они необходимыми для занятия конкретных должностей навыками?
- Достигли ли менеджеры успехов в работе?
- Извлекли ли они уроки из допущенных в прошлом и связанных с бизнесом ошибок, будут ли они их учитывать, работая в вашей компании?
- Способствуют ли личностные качества менеджеров эффективной деятельности в составе команды?
- Возложены ли на менеджеров обязанности по контролю? Действительно ли они способны эффективно направлять и мотивировать подчиненных?
- Обладает ли команда менеджеров всем диапазоном управленческих навыков, требующихся компании?

Если вы составляете предназначенный исключительно для привлечения финансирования бизнес-план, число рассматриваемых в данном разделе ключевых сотрудников не должно превышать пяти или шести. Сосредоточьтесь только на тех менеджерах, кто несет наибольшую ответственность за долгосрочный успех компании.

Некоторым компаниям удастся привлечь к работе звезд — людей, имеющих выдающиеся достижения в бизнесе. Если в компании работает такая звезда, осветите ее роль в вашем бизнесе. Возможно, вам потребуется выдвинуть звезду на передний план и в резюме бизнес-плана. Если ключевой персонал был связан с известными, успешными компаниями, убедитесь, что вы описали полученный менеджерами опыт. В случае, если вы сочтете это необходимым, включите сведения о звездных кадрах в приложение к бизнес-плану.

В бланке «Оценка ключевых сотрудников» описываются качества высших менеджеров компании в соответствии со следующими параметрами:

- **Опыт.** Укажите должности, которые занимал менеджер в прошлом, и выполняемые им в настоящее время служебные обязанности. Это не резюме, поэтому перечисляйте не все предыдущие должности. Инвесторов интересуют навыки или способности менеджеров, которые могут быть использованы на текущих позициях.
- **Успехи.** Опишите заслуживающие внимания успехи членов управленческой команды, особенно те из них, которые поддаются количественной оценке. Включите в описание достижения, указывающие на способности человека планировать, управлять, преодолевать препятствия и достигать поставленных целей.
- **Образование.** Данные о формальном образовании менеджера включаются в план только в том случае, если тот плохо знаком с данным бизнесом или его образование непосредственно связано с решением определенной задачи.
- **Достоинства.** Опишите лучшие деловые качества человека, включая такие черты, как способность мотивировать других, знание данной отрасли и способности к финансовому менеджменту.
- **Недостатки.** Опишите качества, которые менеджер должен развить в себе для того, чтобы успешно выполнять возложенные на него обязанности (определенные навыки или знания, методы коммуникаций или способность решать дополнительные задачи). Включать эту информацию в окончательный вариант плана не обязательно; используйте ваши оценки для развития лидерских качеств менеджеров компании.

## Денежное вознаграждение и стимулирование менеджеров

Затем необходимо описать систему денежного вознаграждения и стимулирования ключевых сотрудников. Цель этой системы — удержание менеджеров в компании и мотивирование их к высоким результатам. Большинство стимулов имеют денежное выражение, и инвесторы часто задают вопросы о доле высшего менеджмента в финансах компании.

Ниже перечислены некоторые из средств стимулирования менеджеров:

- **Должностной оклад.** Сумма денег, ежегодно выплачиваемая менеджеру, независимо от результатов деятельности компании или данного сотрудника.
- **Премии.** Дополнительное денежное вознаграждение, обычно выплачиваемое в конце года в зависимости от результатов деятельности компании или данного сотрудника.

## Оценка ключевых сотрудников

*Опишите основные качества ваших высших менеджеров.*

### **ПРЕЗИДЕНТ / ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

Опыт: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Достижения: \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

Преимущества: \_\_\_\_\_

Недостатки: \_\_\_\_\_

### **ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ВОПРОСАМ**

Опыт: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Достижения: \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

Преимущества: \_\_\_\_\_

Недостатки: \_\_\_\_\_

### **ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР**

Опыт: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Достижения: \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

Преимущества: \_\_\_\_\_

Недостатки: \_\_\_\_\_

### **ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ / ПРОДАЖАМ**

Опыт: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Достижения: \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

Преимущества: \_\_\_\_\_

Недостатки: \_\_\_\_\_

## Оценка ключевых сотрудников (окончание)

### МЕНЕДЖЕР ПО ПРОИЗВОДСТВУ

Опыт: \_\_\_\_\_

Достижения: \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

Преимущества: \_\_\_\_\_

Недостатки: \_\_\_\_\_

### ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ

Опыт: \_\_\_\_\_

Достижения: \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

Преимущества: \_\_\_\_\_

Недостатки: \_\_\_\_\_

### ГЛАВНЫЙ ТЕХНОЛОГ / ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР

Опыт: \_\_\_\_\_

Достижения: \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

Преимущества: \_\_\_\_\_

Недостатки: \_\_\_\_\_

### ДРУГОЙ КЛЮЧЕВОЙ СОТРУДНИК

Опыт: \_\_\_\_\_

Достижения: \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

Преимущества: \_\_\_\_\_

Недостатки: \_\_\_\_\_

### ДРУГОЙ КЛЮЧЕВОЙ СОТРУДНИК

Опыт: \_\_\_\_\_

Достижения: \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

Преимущества: \_\_\_\_\_

Недостатки: \_\_\_\_\_

- **Комиссионные.** Сумма, исчисляемая в процентах от суммы осуществленной сотрудником сделки (в отношении высшего менеджмента не применяется).
- **Участие в прибыли.** Денежное вознаграждение, выплачиваемое всем имеющим на это право работникам в зависимости от размеров полученной компанией прибыли.
- **Участие в капитале компании.** Акции компании, которые дают работнику право на прямое финансовое участие в результатах деятельности предприятия.
- **Фондовые опционы.** Право приобретения в будущем акций компании по заранее установленной цене. В случае повышения акционерной стоимости компании исполнение опциона несет с собой значительные финансовые выгоды для сотрудника.

Используя бланк «Денежное вознаграждение и стимулирование», перечислите финансовые стимулы для ключевых сотрудников компании.

*Как только вы достигаете определенного уровня заработка, мотивация становится скорее вопросом гордости, уважения и признания. К новым вершинам вас ведут чувство удовлетворения от хорошей игры и взаимоотношения с другими игроками.*

**Билл Уолш,**  
бывший тренер  
и президент футбольного  
клуба «Сан-Франциско  
фортинайерс»

## Совет директоров

Если правовой формой организации вашего бизнеса является корпорация, в ней должен быть совет директоров. В небольших корпорациях директорами обычно являются управляющие компанией руководители. В таких случаях совет директоров представляет собой не более чем юридическую формальность.

В крупных компаниях члены совета директоров, как правило, не входят в число менеджеров. Чаще всего членами совета становятся люди, инвестировавшие в компанию значительные суммы денег. Во многих случаях в качестве условия предоставления инвестиций венчурные инвесторы выдвигают требование о предоставлении им определенного количества мест в совете директоров компании.

Очевидно, участие инвесторов в деятельности советов директоров направлено на защиту вложенных ими в компанию средств. Инвесторы стремятся контролировать решения и действия руководства организации. Однако менеджмент не должен рассматривать инвесторов-директоров исключительно как «больших братьев», неотрывно надзирающих за каждым шагом управленцев. Нередко инвесторы становятся источниками ценных суждений о деятельности компании и вносят значительный вклад в ее общий успех.

В процессе формирования совета директоров вы, возможно, примете решение включить в него специалистов, обладающих экспертными знаниями в отдельных областях бизнес-деятельности. Эксперт может обладать редким финансовым чутьем или огромными знаниями об интересующей вас отрасли. Как правило, такие директора получают денежное вознаграждение за работу в совете.

Помните, что совет директоров несет юридическую ответственность за управление корпорацией и ее деятельность. Очень тщательно отбирайте внешних директоров компании.



**Денежное вознаграждение и стимулирование****\$***Опишите компенсационные пакеты ключевых сотрудников компании.***ПРЕЗИДЕНТ / ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

**ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ВОПРОСАМ**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

**ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

**ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ/ПРОДАЖАМ**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

**МЕНЕДЖЕР ПО ПРОИЗВОДСТВУ**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Другие стимулы: \_\_\_\_\_

**ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

**ГЛАВНЫЙ ТЕХНОЛОГ / ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

**ДРУГИЕ КЛЮЧЕВЫЕ СОТРУДНИКИ**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

**ДРУГИЕ КЛЮЧЕВЫЕ СОТРУДНИКИ**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

## Консультативный комитет

Возможно, вы знаете людей, суждения и советы которых были бы полезны вашей компании, но из юридических соображений вы не хотите включать их в совет директоров.

Один из способов использовать услуги специалистов и экспертов помимо найма состоит в том, чтобы учредить неофициальный консультативный комитет. Последний несет незначительную юридическую ответственность (или вообще никакой), но способен оказать существенную помощь в развитии компании.

Консультативный комитет может быть полезен и бизнесу, функционирование которого осуществляется в других организационно-правовых формах, не предполагающих создания совета директоров.

Для того чтобы охарактеризовать членов совета директоров компании и/или консультативного комитета, используйте бланк «Совет директоров / консультативный комитет».

## Консультанты и другие специалисты

Руководители многих малых предприятий пребывают в убеждении, что услуги консультантов и специалистов необходимы исключительно крупным корпорациям. Однако приглашение консультантов позволит вам получить высококвалифицированных работников, избежав затрат, связанных со штатными сотрудниками. Услуги внешних консультантов и специалистов выгодны как крупным, так и малым предприятиям.

Обращение к услугам консультантов способствует формированию положительного имиджа бизнеса. Когда вас представляет одна из ведущих юридических фирм города или ваш отчет подготовлен известной бухгалтерской фирмой, доверие к вашей компании укрепляется.

Обладающие определенными навыками консультанты могут помочь заполнить бреши в управленческой команде. Например, если вы не имеете возможности нанять директора по маркетингу на полную ставку, воспользуйтесь помощью консультанта.

Каждое предприятие, даже небольшое, должно обращаться к услугам специалистов в юриспруденции и бухгалтерском учете, по крайней мере для того, чтобы вести отчетность и проверять контракты и арендные договоры. Если вы не можете позволить себе услуги консультантов, значит, вам не стоит заниматься предпринимательской деятельностью. Экономия нескольких сотен долларов на консалтинговых услугах не имеет смысла. Вы можете обратиться к самым разным специалистам — вот их список:

- **Консультанты по менеджменту.** Оказывают помощь в планировании бизнеса, разработке стратегии, решении конкретных проблем и усовершенствовании методов управления.
- **Консультанты по маркетингу.** Разрабатывают принципы рыночного позиционирования компании, следят за созданием

*Приглашенный консультант по менеджменту внес огромный вклад в создание общей стратегии и помог нам разобраться в финансовых аспектах бизнеса. Бухгалтерская фирма приняла активное участие в организации внутреннего финансового контроля. Без нее мы так и не поняли бы, что с нами происходит.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель Ariel Vineyards

## Совет директоров / консультативный комитет

Перечислите членов совета директоров, их финансовые доли в компании и профессиональные компетенции: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Как часто собирается совет директоров? Укажите сферы его ответственности: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Если в компании создан консультативный комитет, сформулируйте его функции и сферы ответственности. Как часто проводятся заседания комитета: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Перечислите членов консультативного комитета, их профессиональные компетенции и назначенное им вознаграждение (если таковое имеется): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

рекламных материалов и подготовкой мероприятий по продвижению, структурируют стратегию продаж.

- **Дизайнеры.** Добиваются повышения воспринимаемой ценности и улучшения имиджа компании с помощью средств графического дизайна, а также разработки товаров, упаковки, сайта или интерьеров.
- **Отраслевые специалисты.** В каждой отрасли имеются области, требующие специальных знаний или определенных технических навыков. Примерами экспертных консультаций могли бы служить проектирование ресторанной кухни, поточной линии производственной компании, услуги специалистов по сбыту для розничных магазинов.
- **Специалисты по высоким технологиям.** Помогают определить технологические потребности и найти соответствующие решения, настроить базу данных, сайт, системы связи и т. д.

Бланк «Профессиональные услуги специалистов» предназначен для описания используемых вашей компанией услуг консультантов и специалистов.

## Потребности в дополнительном управленческом персонале

Если в вашей управленческой команде есть несколько вакансий — это не повод для волнений (особенно если речь идет о новой компании). Инвесторов и банкиров не удивить бизнес-планами компаний, в которых ряд ключевых должностей остаются вакантными.

Однако вы должны указать должности, которые намереваетесь ввести в будущем, и квалификацию людей, которых планируете привлечь. Эти сведения позволяют получить более полную картину управленческой команды и демонстрируют ваше понимание недостатков организации.

Размышляя о том, чего вам не хватает, вы должны учитывать не только оставшиеся «не востребованными» функциональные обязанности, но и необходимость поддержания «равновесия» в команде.

Если значительная часть менеджмента имеет богатый технический опыт работы в отрасли, но не обладает высокой квалификацией в управлении бизнесом, важнейшим критерием отбора новых управленцев должен быть их деловой опыт.

Иногда ваш топ-менеджер является хорошим «внутренним» специалистом, способным управлять производством, контролировать работников и управлять счетами. Однако это не отменяет потребности в сильном «внешнем» сотруднике, обладающем навыками продаж, поддержания взаимоотношений с клиентами и проведения мероприятий по продвижению товаров.

Заполнив бланк «Дополнительный управленческий персонал», вы получите «портреты» стержневых сотрудников, которые украсили бы вашу команду менеджмента.

*Формирование чувства команды не происходит само по себе. Необходимы планирование и организация. Вы должны постоянно отмечать огромную важность совместной деятельности. Единственный практический результат, единственное истинное удовлетворение — успех команды в целом. Создание команды — непрерывный процесс. В процессе обучения, для того чтобы объяснить важность понятия команды, используйте любые подходящие примеры из других областей. Постарайтесь создать такую атмосферу, когда игроки предъявляют друг к другу самые высокие требования, не забывая, что каждый из них — продолжение товарищей по команде. Это не происходит само собой, это должно быть запланировано.*

**Билл Уолш,**  
бывший тренер  
и президент футбольного  
клуба «Сан-Франциско  
фортинайнерс»

## Профессиональные услуги специалистов

*Опишите профили ключевых консультантов компании.*

### ЮРИСТ

Название фирмы: \_\_\_\_\_

Фамилия, имя: \_\_\_\_\_

Квалификация: \_\_\_\_\_

Предоставляемые компании услуги: \_\_\_\_\_

Годовое денежное вознаграждение: \_\_\_\_\_

### БУХГАЛТЕР

Название фирмы: \_\_\_\_\_

Фамилия, имя: \_\_\_\_\_

Квалификация: \_\_\_\_\_

Предоставляемые компании услуги: \_\_\_\_\_

Годовое денежное вознаграждение: \_\_\_\_\_

### КОНСУЛЬТАНТЫ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ/МАРКЕТИНГУ

Название фирмы: \_\_\_\_\_

Фамилия, имя: \_\_\_\_\_

Квалификация: \_\_\_\_\_

Предоставляемые компании услуги: \_\_\_\_\_

Годовое денежное вознаграждение: \_\_\_\_\_

### ОТРАСЛЕВЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ

Название фирмы: \_\_\_\_\_

Фамилия, имя: \_\_\_\_\_

Квалификация: \_\_\_\_\_

Предоставляемые компании услуги: \_\_\_\_\_

Годовое денежное вознаграждение: \_\_\_\_\_

### ДРУГИЕ

Название фирмы: \_\_\_\_\_

Фамилия, имя: \_\_\_\_\_

Квалификация: \_\_\_\_\_

Предоставляемые компании услуги: \_\_\_\_\_

Годовое денежное вознаграждение: \_\_\_\_\_

**Дополнительный управленческий персонал****§**

*Опишите желаемые характеристики управленческого персонала, который вы намереваетесь ввести в штат.*

**ДОЛЖНОСТЬ:** \_\_\_\_\_

Требуемая квалификация: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Приблизительная дата приема на работу: \_\_\_\_\_

Приблизительный уровень вознаграждения: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

**ДОЛЖНОСТЬ:** \_\_\_\_\_

Требуемая квалификация: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Приблизительная дата приема на работу: \_\_\_\_\_

Приблизительный уровень вознаграждения: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

**ДОЛЖНОСТЬ:** \_\_\_\_\_

Требуемая квалификация: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Приблизительная дата приема на работу: \_\_\_\_\_

Приблизительный уровень вознаграждения: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

**ДОЛЖНОСТЬ:** \_\_\_\_\_

Требуемая квалификация: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Приблизительная дата приема на работу: \_\_\_\_\_

Приблизительный уровень вознаграждения: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

**ДОЛЖНОСТЬ:** \_\_\_\_\_

Требуемая квалификация: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Приблизительная дата приема на работу: \_\_\_\_\_

Приблизительный уровень вознаграждения: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

## Структура и стиль управления

Как будет организовано управление компанией? Как будут приниматься решения? В чем будут заключаться линейные полномочия? Как работники должны воспринимать компанию? Предоставляете ли вы сотрудникам право голоса в процессе выработки политики и постановки целей компании?

Организация и стиль управления компании действуют как мощные невидимые силы, формирующие повседневную рабочую атмосферу и будущее компании. Очень часто менеджеры, особенно те из них, кто не имеет должного опыта, поверхностно подходят к вопросам развития организационной структуры и стиля управления. Рассматривая структуру компании, проанализируйте как существующие формальные линейные полномочия, так и неофициальные способы принятия решений и взаимодействий с работниками.

### Линейные полномочия

Как правило, исходным пунктом анализа организации управления является изучение формальной структуры — линейных полномочий, определяющих контроль над сотрудниками и распределение должностных обязанностей. Четкое понимание системы линейных полномочий жизненно важно как для крупных организаций, так и для малых компаний. Нередко основным источником напряженности в малом бизнесе становится неспособность руководителя четко очертить области ответственности и принятия решений.

Компании все чаще используют не строго иерархические, «нисходящие» линейные полномочия, а «горизонтальные» структуры управления. В таких организациях сотрудники наделяются относительно широкими полномочиями для принятия решения в определенных им сферах ответственности. Соответственно находящиеся ближе к потребителям или к производственному процессу работники имеют возможность оперативно — быстрее, чем в централизованных организациях, — принимать решения и реагировать на изменения.

В процессе исследования структуры компании ответьте на следующие вопросы:

- Как вы планируете распределение обязанностей: по функциональным областям, товарным линиям или географическим подразделениям? Например, следует ли поручить проведение всех мероприятий по организации и стимулированию сбыта отделу маркетинга, или ответственность за все аспекты производства товаров и предоставления услуг, включая маркетинг, будет возложена на подразделения?
- Каких работников будет контролировать каждый менеджер? За исполнение каких функций будет отвечать руководитель?
- Будете ли вы использовать в процессе производства товаров и услуг поточную линию или командный подход? Будет ли каж-

*История становления предпринимателя и его опыт очень существенны. Важно не то, что он добился успеха в каждом деле, за которое брался, — он должен иметь опыт в той отрасли, в которой работает.*

**Деймон Доу,**  
управляющий партнер  
в Montage Capital

дый сотрудник отвечать за исполнение специфической рабочей задачи или ответственность за решение большого числа задач будет возложена на группу?

Для демонстрации структуры управления организацией принято использовать организационную схему. Вы можете использовать два вида схем: одна из них описывает распределение сфер ответственности, а другая — отношения подотчетности или контроля. Вы должны вкратце пояснить отображенные на схемах связи. Возможно, вы не захотите использовать в бизнес-плане такие схемы. Тогда расширьте устный доклад, включив в него тот же самый материал.

## Неформальные отношения

Организационные схемы описывают формальную организационную структуру. Однако на каждом предприятии существует неофициальная структура, способная оказывать на компанию не меньшее влияние, чем ее формальный «близнец». Неформальные отношения в организации принято рассматривать в бизнес-планах, предназначенных исключительно для внутреннего использования.

В процессе оценки неформальной организации необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кто из менеджеров оказывает наибольшее влияние на принятие решений?
- Кто из менеджеров имеет свободный доступ к президенту компании или членам совета директоров?
- Эффективно ли претворяются в жизнь принятые решения?
- Кто из подчиненных имеет значительное влияние на своих начальников?
- Какие подразделения или группы работников имеют наибольшие нравственные проблемы? Кому они сообщают о них?
- Какие усилия вы прикладываете к формированию ценностей, общих для сотрудников компании?
- Какие методы вы используете для создания в компании атмосферы терпимости к различиям и многообразию?

В общем, вы должны оценить формальное и реальное распределение полномочий и ответственности за принятие решений в компании.

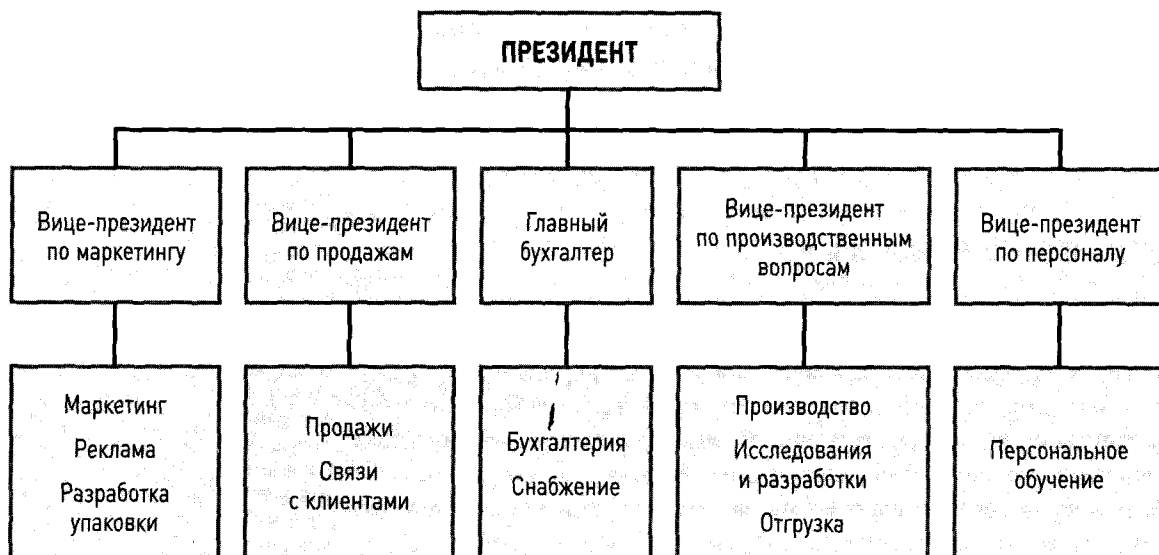
## Стиль управления

У каждого менеджера, даже если он никогда не размышлял о своем подходе к руководству, есть личный стиль управления. Большинство менеджеров определяют собственные должностные обязанности в терминах решаемых задач, а не используемых методов. Они считают, что их основная роль заключается в обеспечении выпуска товаров, а не в мотивировании непосредственных производителей

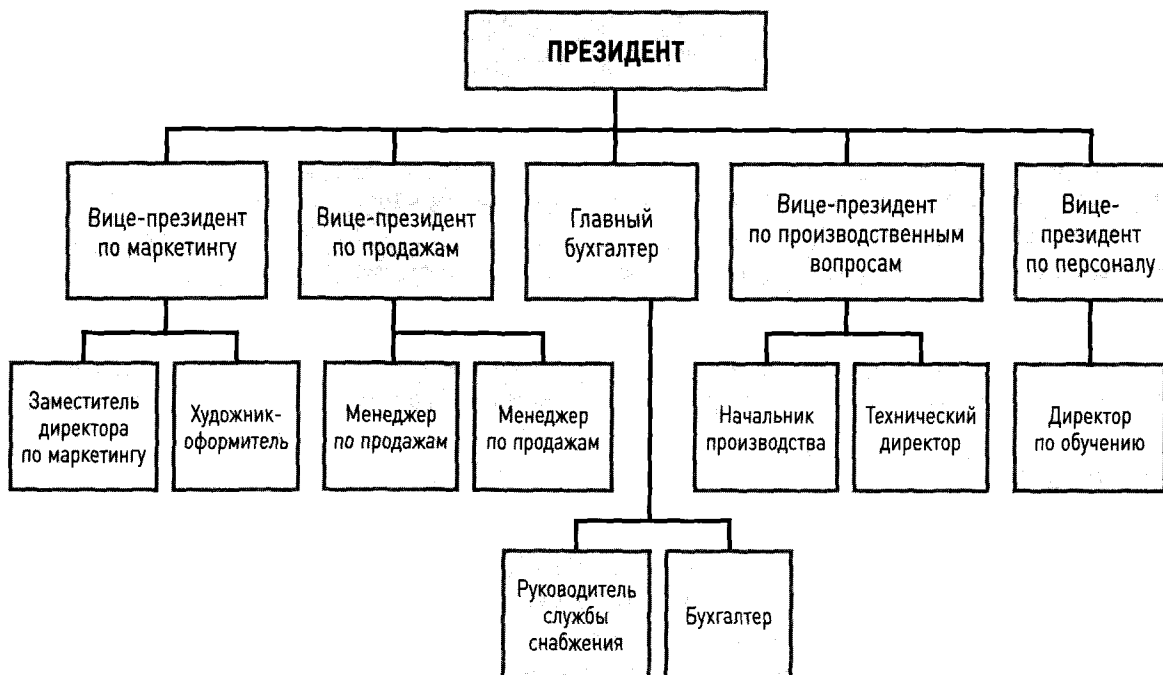


## Примеры организационных схем

### СФЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ



### ОТНОШЕНИЯ ПОДОТЧЕТНОСТИ



продукта и оказании им помощи. Обычно стиль управления таких менеджеров представляет собой лишь продолжение их стиля поведения.

Но менеджеры слишком важны для судьбы компании, чтобы пускать их работу на самотек. Ваши сотрудники — один из наиболее ценных ресурсов. Вы должны позаботиться не только об оборудовании и материалах, но и убедиться в том, что компания полностью использует способности работников.

Развитие таких навыков менеджеров, как коммуникация, лидерство, мотивация, создание команды и т. д., оказывает непосредственное влияние на продуктивность компании, удержание персонала и лояльность потребителей.

Кроме того, вы должны создать в компании такую общую структуру управления и стиль общения, которые не зависели бы от личностных качеств ключевых менеджеров и соответствовали корпоративной культуре. Последняя должна пронизывать каждый аспект деятельности вашей компании и отражать то, какой, по вашему представлению, ее должны видеть сотрудники и потребители (см. главу 1).

Для большинства компаний, особенно малых, большое значение имеет создание ощущения тесного взаимодействия всех сотрудников. Ваши работники должны почувствовать, что они являются важной частью организации и вносят большой вклад в общий успех. Коммуникация — один из наиболее значимых элементов процесса создания единой команды. Если работники информированы о происходящих в компании событиях, они ощущают себя частичкой единого целого.

Независимо от вашего стиля управления, помните, что каждый сотрудник, будь то секретарь или президент компании, хотел бы ощущать свою значимость для организации. Признавайте достижения — как неофициально, так и публично. Поощряйте инициативу — как материально, так и морально. Выражайте признательность за хорошо выполненную работу. Советуйтесь и проявляйте чуткость к работникам.

Пять важнейших элементов стиля управления — это:

- 1) ясная и понятная политика;
- 2) коммуникация;
- 3) выражение признания работникам;
- 4) способность сотрудников влиять на перемены;
- 5) честность и справедливость.

Для того чтобы оценить стиль управления вашей компании, заполните бланк «Стиль управления».

*Наилучший способ менеджмента — это управление через всестороннее обсуждение. Работники знают, что они могут свободно прийти на прием к начальнику, что это реальный человек, взгляды которого во многом совпадают с воззрениями подчиненных, а не анонимное лицо. Управление приобретает личностный характер. Я обмениваюсь рукопожатием с каждым сотрудником; все подчиненные, начиная с секретаря, называют меня по имени. Номер моего телефона легко найти в справочнике; позвонить мне может любой работник или гость отелей компании. У нас работают полторы тысячи человек, а число гостей превышает миллион человек. Возможно, у меня могли бы возникнуть проблемы с разговорами по телефону, но наши отели управляются в высшей степени эффективно.*

**Андре Татибуэ,**  
президент Aston Hotels

## Глобализация. Управление

Если вы не осуществляете важных операций в других странах, вам необязательно иметь соответствующий менеджмент за границей. Но чем больший международный размах приобретает ваш бизнес, тем больше проблем будет возникать из-за того, что вы ограничиваете сферу вашего руководства только собственной страной. Воздействовать на потребителей, управлять персоналом или значительными

## Стиль управления

*Опишите характер и функции менеджмента в вашей компании.*

Соответствует ли стиль управления компании корпоративной культуре? \_\_\_\_\_

---



---

Дополняют ли личные качества ключевых сотрудников стиль управления компании или контрастируют с ним? \_

---



---

Какие действия вы предпринимаете для того, чтобы создать у своих работников чувство команды? \_\_\_\_\_

---



---

Учитываются ли в корпоративной политике такие моменты, как льготы, увольнение с работы и продвижение по службе? \_\_\_\_\_

---



---

Как вы осуществляете регулярную коммуникацию с работниками? Проводите ли вы собрания, неформальные встречи или печатаете информационные бюллетени? \_\_\_\_\_

---



---

Как ваша компания отмечает достижения работников? Как вы поощряете их материально? Морально? \_\_\_\_\_

---



---

Обращаетесь ли вы за советами к сотрудникам? Внедряете ли вы предложения работников? \_\_\_\_\_

---



---

Какое влияние оказывают ваши сотрудники на разработку товаров, услуг или политики компании? \_\_\_\_\_

---



---

Объективно ли проводится в жизнь политика? Справедливо ли предоставляется вознаграждение? Не имеют ли члены управленческой команды «фаворитов» из числа подчиненных? \_\_\_\_\_

---



---

аутсорсинговыми операциями издалека может оказаться весьма трудным делом, особенно с учетом языковых и культурных барьеров или даже тех, что связаны с различием временных зон.

В таких случаях вы можете прийти к выводу, что стоит иметь управляющий орган и/или изрядное количество сотрудников за рубежом.

Обычно полномочия управляющего состава, находящегося в других странах, включают в себя, в частности, следующее:

- контроль над техническим персоналом;
- продажи;
- маркетинг;
- обслуживание потребителей;
- управление центром телефонного обслуживания.

Даже если у вас нет управляющей команды за рубежом, вам может понадобиться сформировать такой орган, чтобы он базировался в вашей стране и контролировал ваших заграничных подрядчиков и персонал.

Заполните бланк «Глобализация. Управление».

## Подготовка раздела «Организационный план»

Качество подготовки раздела «Организационный план» бизнес-плана в значительной мере зависит от того, предназначен ли он для внутреннего пользования или будет представлен внешним инвесторам.

В первом случае вам необходимо подчеркнуть аспекты менеджмента, сосредоточенные на структуре, стиле и нехватке персонала. Во втором — сфокусируйте внимание на описании делового опыта членов управленческой команды. Эти резюме должны быть краткими и объективными. Даже если вице-президент по маркетингу действительно «в высшей степени мотивирован, ориентирован на результаты и исключительно креативен», когда вы читаете такого рода оценки в бизнес-плане, они воспринимаются как наивные, как попытка «пустить пыль в глаза».

Представленная ниже форма для подготовки раздела «Организационный план» позволит вам в общих чертах наметить его основное содержание.

## Краткий обзор главы

Люди — ключ к успеху любого предприятия. Вам необходимо разработать такую организационную структуру и выработать такой стиль управления, которые позволяют полностью использовать способности сотрудников и финансовые ресурсы предприятия, а также поддерживают сосредоточенность компании на выполнении ее миссии. Для этого вам необходимы квалифицированные менеджеры. Вот почему потенциальные инвесторы будут внимательно изучать резюме менеджеров, которым доверено управление компанией.

*Признать успех достаточно легко. Труднее выбрать время и правильный способ поддержать человека, усилия которого не принесли желанного результата, или того, кто пожертвовал чем-то ради общего блага.*

**Билл Уолш,**  
бывший тренер  
и президент футбольного  
клуба «Сан-Франциско  
фортинайнерс»

*На формирование культуры компании требуется довольно много времени. Поэтому, вместо того чтобы просидеть в пятницу вечером пару часов в пивном баре, потратьте это время на общественно полезную деятельность.*

**Гиб Майерс,**  
венчурный инвестор

## Глобализация. Управление

**Заполните бланк, чтобы определить, какой менеджмент вам требуется за границей или в своей стране для управления вашей зарубежной деятельностью.**

Ответственность за какие аспекты деятельности вы бы возложили на менеджмент или персонал, работающий в тех странах, в которых вы ведете бизнес? \_\_\_\_\_

Операции (включая производство): \_\_\_\_\_

Логистика / отгрузка / выполнение заказов: \_\_\_\_\_

Обслуживание потребителей: \_\_\_\_\_

Маркетинг: \_\_\_\_\_

Продажи: \_\_\_\_\_

Разработка программного/аппаратного обеспечения: \_\_\_\_\_

Центр телефонного обслуживания: \_\_\_\_\_

Прочие вспомогательные функции: \_\_\_\_\_

Прочие управленческие функции (юридическое обслуживание, бухгалтерия, администрирование): \_\_\_\_\_

Какой управленческий персонал вам бы хотелось иметь в других странах?

Должность	Страна

Какой управленческий персонал для руководства вашей международной деятельностью вам бы хотелось иметь в вашей стране? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Управление. Форма для подготовки плана

*Перечислите ключевых членов управленческой команды, дав краткое описание релевантного делового опыта сотрудника, должностных обязанностей и денежного вознаграждения.*

Ключевые менеджеры и сотрудники: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Члены совета директоров и консультанты: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Структура и стиль управления: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Используйте эту информацию как основу для подготовки раздела «Организационный план» вашего бизнес-плана.*

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

**УПРАВЛЕНИЕ****Ключевые сотрудники**

Примеры  
достижений.

**СКОТТ КОННОРС, ПРЕЗИДЕНТ.** До времени основания *ComputerEase* С. Коннорс работал региональным вице-президентом *Wait's Electronics Emporium*, розничной сети по продаже компьютеров и электроники, в которую входили 23 магазина на Среднем Западе. С. Коннорс начинал сотрудничество с *Wait's Electronics Emporium* в качестве менеджера магазина в деловом районе Веспуччи. В первый год его работы продажи магазина увеличились более чем на 42%, а на второй год — на 39%. Дважды С. Коннорс был удостоен звания «Менеджер года» сети магазинов *Wait's Electronics Emporium*.

Демонстрация  
релевантного  
опыта.

Три года назад Коннорс был назначен на должность регионального вице-президента *Wait's Electronics Emporium*, ответственного за стратегическое развитие компании в Индиане, Огайо и Иллинойсе. В его обязанности входило исследование возможностей, которые можно извлечь, если к продажам аппаратного обеспечения добавить предоставление услуг по обучению применению прикладного программного обеспечения. С. Коннорс пришел к выводу, что неудовлетворенные потребности в корпоративном обучении использованию прикладных программ существуют, но не могут быть удовлетворены компанией, специализирующейся на розничной торговле электроникой. Вместо этого необходимо создать отдельную, специализирующуюся на корпоративном обучении, компанию. Именно эта концепция легла в основу *ComputerEase*.

Указание доли  
собственности  
в компании.

Сотрудничество С. Коннора с *Wait's Electronics Emporium*, а также работа в *IBM* позволили ему приобрести богатый опыт продаж высокотехнологичного оборудования и услуг крупным корпорациям.

С. Коннорс владеет 60% акций *ComputerEase* и является председателем совета директоров и казначеем.

Демонстрация  
непосредственно  
применимого  
опыта.

**СЬЮЗЕН АЛЕКСАНДЕР, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ.** С. Александер присоединилась к *ComputerEase*, чтобы отвечать за маркетинг и продажи.

До прихода в *ComputerEase* С. Александер работала помощником директора по маркетингу в компании *AlwaysHere Health Care Plan*. В ее обязанности входили прямые продажи услуг директорам по персоналу, разработка маркетинговых материалов и кампаний, а также контроль за деятельностью торгового персонала. Данную должность менеджер занимала семь лет. Имеющийся у С. Александер опыт продаж директорам по персоналу идеально подходит компании *ComputerEase*, так как именно они принимают решения о приобретении тренинговых услуг.

Ранее С. Александер также работала торговым представителем *SpeakUp Dictation Equipment* (продажи технологического оборудования корпорациям) и редактором в рекламном агентстве *Catchem*.

С. Александер владеет 10% акций *ComputerEase*.

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН (продолжение)**

**ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ОБУЧЕНИЮ (ВАКАНТНАЯ ДОЛЖНОСТЬ).** В следующем году *ComputerEase* планирует ввести третью ключевую руководящую должность — вице-президента по обучению. Отобранный на нее человек должен иметь большой опыт в управлении обучающей организацией, обучении других преподаванию и в руководстве преподавателями-инструкторами. Будущий вице-президент должен обладать выдающимися навыками в обучении и иметь опыт работы с прикладным программным обеспечением, в проведении тренинговых программ или в их разработке. В идеале ему необходим опыт разработки учебных руководств или других учебных материалов.

**Совет директоров**

Скотт Коннорс — председатель совета директоров и казначей. Должность заместителя председателя зарезервирована для внешнего инвестора. Кэти Доббс, юрист *ComputerEase* (и основательница *Dobbs, Kaye and Babbitt*), является секретарем совета.

**Консультативный комитет**

Неофициальный консультативный комитет предлагает свои рекомендации должностным лицам и персоналу *ComputerEase*. Собрания комитета проводятся один раз в квартал, а его члены поддерживают постоянные контакты с сотрудниками компании. Члены комитета:

- Шарлот Тревис, директор по персоналу страховой компании *RockSolid*;
- Джастин Глен, директор по обучению Национального банка *Веспуччи*;
- Майкл Уитон, директор по маркетингу *SANE Software*;
- А. Арнольд, преподаватель курса «Учебные медиа» в Университете штата в *Веспуччи*.

**Консультант**

А. Арнольд, доктор философии. А. Арнольд преподает курс «Учебные медиа» в Университете штата в *Веспуччи* и оказывает компании консалтинговые услуги (создание концепции и разработка учебных материалов). А. Арнольд получил степень доктора философии в области образования в сфере онлайн-нового автоматизированного обучения. В настоящее время он также разрабатывает учебные программы для компаний, предлагающих услуги по онлайн-обучению.

**Структура управления**

Президент Скотт Коннорс участвует во всех аспектах повседневной деятельности компании. Он несет ответственность за решение административных и финансовых вопросов и работает в тесном контакте с вице-президентами, направляя и поддерживая их усилия в областях, за которые они отвечают. Одновременно каждому вице-президенту предоставлены широкие полномочия по принятию решений во вверенной ему области.

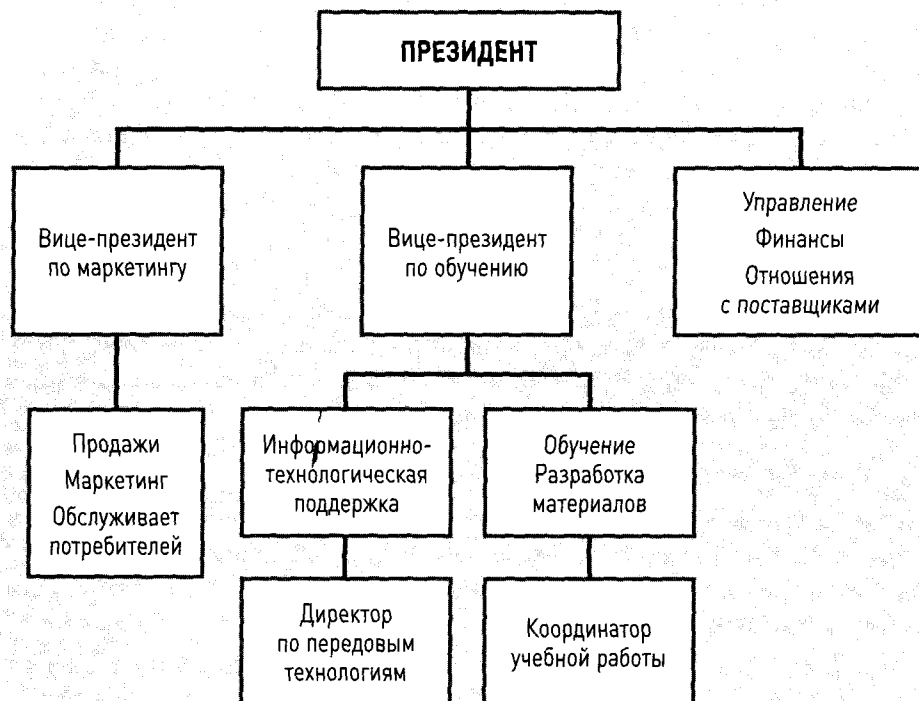
*Перечисление менеджеров, которые будут приняты на работу позднее.*

*Консультативный комитет отражает мнение влиятельных бизнесменов и потенциальных потребителей.*



## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН (окончание)

Административная ответственность в *ComputerEase* распределяется в соответствии с приведенной схемой.



Поскольку в компании придается большое значение установлению и развитию взаимоотношений с клиентами и постоянному повышению качества, *ComputerEase* ввела программу стимулирования, в соответствии с которой все сотрудники получают вознаграждение за высокий уровень обслуживания потребителей и внесение рационализаторских предложений.

# Социальная и экологическая ответственность

*Богу угодно видеть вас там,  
где ваши таланты востребованы миром.*

Альберт Швейцер

Начиная бизнес, вы ставите перед собой не одну, а несколько целей. Ваши усилия сосредоточены на разработке концепции бизнеса, на привлечении финансирования, на получении прибыли. Какое отношение имеет к этим целям социальная ответственность?

У каждого из нас имеются обязанности перед своим сообществом. Так и компании принимают на себя обязательства перед обществом в целом. Корпорации — уникальные организации, обладающие установленными законодательством правами и привилегиями. Общество через действующие в нем законы предоставляет корпорациям особые преимущества и, в частности, ограничивает личную ответственность акционеров корпорации. Вообразите, что каждый акционер компании отвечает всем своим имуществом за ее действия. Вероятно, в этом случае деятельность фондовых бирж была бы полностью парализована. Каждый предприниматель, осознает он это или нет, полагается на постоянную поддержку общества.

Кроме того, социальная ответственность — часть здорового функционирования вашей компании, определяющей свои ценности и способствующей формированию корпоративной культуры. Открытые и честные действия компании предполагают, что и ее сотрудники ведут себя открыто и честно по отношению к коллегам и организации в целом. Если корпорация занимает четкие гражданские позиции, ей, скорее всего, не грозят проблемы с регулятивными органами и налоговой инспекцией или судебные иски и штрафы.

Сотрудники приверженной общественным ценностям организации ощущают, что их деятельность направлена на благие дела. Программы участия работников в общественной деятельности в рамках функционирования компании рассматриваются как цен-

*Предприниматели —  
ценнейший ресурс местных  
сообществ. Они могут  
использовать на благо  
сообщества те же самые  
навыки, которые необходи-  
мы для развития бизнеса.*

**Гиб Майерс,  
венчурный инвестор**

ное преимущество. Сравнивая предложения о приеме на работу, претенденты учитывают заявленные ценности и социальные обязательства компании. Способность привлекать и удерживать ценных сотрудников имеет определяющее значение для успеха и развития бизнеса. Следовательно, принятие социальных обязательств способствует повышению значимости компании в долгосрочной перспективе.

Корпоративная социальная ответственность — это:

- благо для бизнеса;
- благо для сообщества;
- благо для экономики.

Проявление социальной ответственности — правильное поведение, а правильное поведение — всегда верный выбор.

## Что вы выигрываете?

*Участие в общественной деятельности становится активом компании.*

**Гиб Майерс,**  
венчурный инвестор

Социально ответственная, участвующая в общественно полезных мероприятиях компания получает множество выгод:

- **Известность.** Компания заметна в обществе и отрасли, что особенно полезно для новых компаний. Общественно полезные мероприятия могут быть очень эффективным способом получения известности за небольшие деньги.
- **Позитивный корпоративный имидж.** Активная гражданская позиция корпорации поможет формированию положительного впечатления о компании в обществе, у потенциальных потребителей, сотрудников.
- **Инструмент подбора персонала.** Повышается эффективность компании в привлечении новых работников. Претенденты на вакантные места стремятся получить работу в компаниях, имеющих схожие ценности и социальные обязательства.
- **Более сильная команда.** Общие ценности и совместная деятельность помогают укрепить чувства сплоченности и преданности общему делу сотрудников и менеджеров.
- **Более высокая степень удовлетворения от работы.** Прямое или косвенное участие в общественных мероприятиях обогащает опыт сотрудников. Они осознают, что работают в компании, которая всегда действует честно.
- **Контакты с другими компаниями.** Активное участие в жизни общества означает, что сотрудники компании будут встречаться с представителями других организаций, а это позволит установить ценные контакты с потенциальными стратегическими партнерами, потребителями и поставщиками.

## Корпоративное «гражданство»

Основной компонент социальной ответственности — активная гражданская позиция, корпоративное «гражданство». Исходным пунктом его формирования являются внутренняя политика компании и принятые в ней методы управления. Корпоративное «гражданство» начинается с честности компании в отношении ее сотрудников.

Обратите внимание на следующие аспекты корпоративного «гражданства»:

- подчинение законам, следование нравственным принципам, честность и ответственность во всех делах;
- справедливое и уважительное отношение к работникам; справедливое вознаграждение, принятие решений с учетом мнений сотрудников;
- честность и справедливость по отношению к клиентам и поставщикам, а также в рекламе и маркетинге;
- осведомленность сотрудников о влиянии бизнес-деятельности на окружающую среду;
- участие в общественной жизни и забота о благополучии других людей.

## Этические принципы

Большинство современных компаний, особенно крупные корпорации, руководствуются четкими этическими принципами и разработали политику их осуществления. Поскольку различные ситуации, с которыми сталкиваются сотрудники, имеют этический подтекст, компании полезно иметь набор четких правил, твердо и безусловно претворяемых в жизнь в таких вопросах, как получение или дача взятки, характер подарков, пособий или особых привилегий.

В случае новой или небольшой компании этическая политика не должна быть слишком сложной. Однако изложение ясных руководящих принципов по определенным проблемам, таким как правила компенсации командировочных расходов и их соблюдение, помогут избежать конфликтов или неприятностей с законом.

Используя форму для подготовки раздела «Социальная ответственность» бизнес-плана, опишите этические принципы компании.

## Социальная ответственность

Понятие «социальная ответственность» может использоваться для характеристики различных действий и установок компании. Нередко оно применяется для описания компании, активно участвующей в социальных или благотворительных программах. Например, интернет-компания eBay перед первоначальным размещением акций внесла довольно большое количество ценных бумаг компании в учредитель-

*Создайте культуру участия в жизни общества. Начните как можно раньше. Ничего не усложняйте. Вы можете провести сбор одежды, продовольствия, игрушек для малоимущих. Сотрудники могут сдать кровь, помочь местной начальной школе или принять участие в мероприятии по уборке территории.*

**Гиб Майерс,**  
венчурный инвестор

*Если бизнес-план хорошо продуман и в нем присутствует «социальный» раздел, он непременно произведет хорошее впечатление. Но благотворительная деятельность не должна отрицательно влиять на конкурентоспособность компании. Например, если компания, специализирующаяся на разработке программного обеспечения, без достаточных оснований принимает решение об отказе от военных заказов (что означает ограничение рынка), инвесторы дадут ей однозначно негативную оценку.*

**Марк Горенберг,**  
венчурный инвестор

ный капитал одного из благотворительных фондов. Поскольку в ходе торгов курс акций *eBay* значительно вырос, соответственно возросла и стоимость этого фонда.

Ваша компания может участвовать в различных видах социально ответственной деятельности. Самое главное — ее активная гражданская позиция. Кроме этого, многие компании хотят играть более активную роль в жизни своих сообществ, в частности выделяя деньги или время на различные мероприятия или организации. Масштаб их деятельности может быть даже шире: например, они могут вносить вклад в решение глобальных проблем.

Мы знаем достаточно много способов успешного сочетания основной бизнес-деятельности и социальной ответственности. Выбор социальных проектов должен осуществляться при активном участии сотрудников компании. Вы должны прийти к общему согласию относительно того, что ценности компании соответствуют задачам социальных программ.

В случае новой и/или небольшой компании вы, возможно, должны будете ограничиться простыми формами социальной активности. Вы можете привлечь всех сотрудников к участию в единичных мероприятиях, таких как благотворительная акция или участие в строительстве приюта для бездомных. Эти мероприятия способствуют формированию командного духа, однако вы можете выделить на них ограниченное количество времени. Возможно, вы выберете некий проект, не требующий значительных затрат времени (например, один час в неделю выделяется на оказание помощи местной школе). По мере роста компании вы можете принимать участие и в более амбициозных проектах.

## Социальная ответственность

### Три ключевых момента

Компании все в большей степени оценивают свою деятельность не по размеру прибыли, а исходя из концепции трех ключевых моментов, в которую входят люди, планета, прибыль.

- **Люди.** Как ваша деятельность влияет на других людей, будь то ваши работники, ваше сообщество, определенная социально незащищенная группа или общество в целом?
- **Планета.** Как ваша деятельность влияет на окружающую среду, причем не только на ее нынешнее, но и на будущее состояние?
- **Прибыль.** Как вы добиваетесь финансовой устойчивости, ведь вы должны получать прибыль, чтобы оставаться в бизнесе? Не уделяя должного внимания прибыли, компания не может достичь никаких других целей.

Создавая свой бизнес и работая над бизнес-планом, думайте обо всех трех ключевых моментах, а не только о финансовом.

## Социальные предприятия

Многие предприниматели хотят, чтобы их компания принесла им нечто большее, чем прибыль. Они хотят сделать что-то хорошее для человечества. Улучшить мир. Сделать нашу планету более чистым местом с более благоприятной природной средой. Такие компании делают социальные цели неотъемлемой частью миссии своей компании.

Существует несколько подходов к социальной ответственности в бизнесе:

1. **Социальные предприятия.** Их главная цель связана с социальной сферой или окружающей средой, но такие компании имеют также и мотив прибыли, и применяют они наиболее эффективные бизнес-практики. Например, вы можете поставить себе задачу построить дома для семей с низким доходом, но при этом еще и получить прибыль.
2. **Социально ответственные компании.** Услуги или продукты таких компаний не служат решению каких-либо социальных проблем, однако они используют такие бизнес-практики, которые направлены на достижение позитивных социальных целей. Например, ваша компания может строить дома самой разной стоимости, но при этом она в первую очередь использует безопасные с экологической точки зрения материалы.

Если вы не стремитесь к созданию социального предприятия, у вас все равно есть возможность выполнить социальную миссию. Для этого следует воспользоваться одной из пяти следующих стратегий:

- **Изобрести что-нибудь.** Создайте что-то совсем новое, что позволит вам выполнять социальную миссию.
- **Привнести что-то на рынок.** Возьмите новый продукт, изобретенный другими людьми, и создайте компанию, которая будет заниматься дистрибуцией или продажами этого продукта на рынке.
- **Создать новую услугу.** Для достижения социальной цели развивайте новые услуги, которые еще никто не предлагал.
- **Предоставить услугу.** Предоставляйте определенную услугу, которая соответствует общественным интересам.
- **Адаптировать существующий продукт.** Возьмите уже существующий товар и немного измените его свойства так, чтобы он был полезен в социальном плане.

Конечно, социально ответственными могут быть цели и деятельность любого бизнеса независимо от того, какие продукты или услуги продаются. Например, вы можете производить мыло и при этом можете стараться уменьшить негативное воздействие производственного процесса на окружающую среду: использовать безопасное с экологической точки зрения сырье, сократить объемы отходов и потребление энергии.

*Задача правильно отобразить в бизнес-плане социально ответственные действия компании является довольно сложной. Венчурный инвестор спрашивает себя: «Что это означает для управленческой команды? Не увлечется ли она решением социальных проблем в ущерб основной деятельности?» Ответ зависит от уровня команды, от квалификации и опыта входящих в нее менеджеров.*

**Гиб Майерс,**  
венчурный инвестор

Помните, что одна из наиболее важных целей, которые вы можете достичь, — это создание рабочих мест. Если вы выстроите компанию, которая будет платить своим сотрудникам заработную плату и относиться к ним с уважением, — и особенно если вы сможете сохранять эти рабочие места в течение длительного времени, вы внесете неоценимый вклад в общественное устройство. И вы всегда сможете гордиться этим.

*Новый тип социально ответственной организации — источник потрясающего опыта, а не только интеллектуальной удовлетворенности.*

**Примал Шах,**  
президент Kiva

## Сертификация социально ответственной деятельности

Если вы позиционируете свою компанию и/или ее продукцию как социально ответственную, многие из ваших потребителей захотят узнать, не расходятся ли ваши слова с делом. Существует ряд организаций и правительственных и полуправительственных учреждений, которые могут документально подтвердить факт вашей деятельности в определенной социальной сфере. Возможно, вам понадобится или вы захотите получить соответствующее свидетельство в одном из таких авторитетных органов. Многие потребители обращают внимание на наличие таких сертификатов, прежде чем решить, с какой компанией иметь дело или какой товар приобрести.

## Глобализация. Социальная ответственность

Если ваш бизнес имеет международные масштабы, перед вами может встать вопрос: каким «гражданином» своей корпорации — или мира — вы являетесь или хотите быть? В частности, в менее развитых странах вы можете столкнуться с социальными или этическими проблемами. Например, в государствах с менее развитой экономикой может отсутствовать строгое трудовое законодательство; ставки оплаты за труд могут быть ниже прожиточного минимума, а условия труда — вредны для здоровья; возможно, в стране активно осуществляется цензура, применяется детский труд и производственный процесс наносит ущерб окружающей среде; подкуп и коррупция могут оказаться существенными факторами деловой жизни.

Ответственные предприниматели, столкнувшись с подобными явлениями, должны спросить себя, как поступать в этих обстоятельствах — и в этическом отношении, и плане ведения бизнеса. Хотите ли вы стать частью того, что способно улучшить жизнь людей, работающих на вас или с вами? Или вы просто хотите поддерживать статус-кво?

Имейте в виду, что социально безответственная практика — если даже она отвечает стандартам страны, в которой вы ведете бизнес, — может подвергнуть риску и вас, и вашу компанию. Компания может приобрести дурную славу в вашей родной стране, либо понести ущерб в ходе забастовок или политических волнений в государствах, где вы работаете, либо пострадать от недовольства или низкого морального

духа своих собственных работников, которые сочтут, что такая практика унижает их, и чья мотивация и производительность в конце концов снизятся.

Напротив, социально ответственное поведение в бизнесе помогает создать средства для повсеместного улучшения условий труда и оздоровления окружающей среды. Когда вы действуете в глобальном бизнес-сообществе, ваши любые, даже самые незначительные шаги имеют значение.

Социально ответственная деятельность часто направлена на решение проблем глобального характера или фокусируется на целях за рубежом.

Представленная в конце главы форма для подготовки раздела «Социальная ответственность» поможет вам наметить линию поведения в этой области.

## Краткий обзор главы

Новое предприятие не должно сосредотачиваться на социальных проблемах до такой степени, чтобы они отвлекали внимание от ваших основных деловых интересов. Однако социально ответственная позиция способна принести компании разнообразные выгоды. Она облегчает решение задач по созданию корпоративной культуры, привлечению сотрудников, делает компанию более заметной. Любая компания должна занимать активную гражданскую позицию, вести дела честно и открыто.

*Я полагаю, что многие из нас хотели бы вносить большой вклад в повышение общественного благосостояния. Но они боятся поднимать этот вопрос.*

**Гиб Майерс,**  
венчурный инвестор



## Глобализация. Глобальная социальная ответственность

*Как вы отреагируете на некоторые социальные проблемы, с которыми может столкнуться ваша компания при ведении операций за границей (ставка заработной платы ниже уровня жизни, отсутствие охраны труда, взяточничество, гендерное неравенство в сфере занятости)?*

*Если вы создаете социальное предприятие, которое будет функционировать в другой стране, отметьте социальные аспекты, которым уделите внимание.*

### ЦЕЛИ, СВЯЗАННЫЕ С ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДОЙ

- Сокращение энергопотребления
- Новые источники энергии
- Сокращение массы отходов
- Водоочистка и доступ к воде
- Очистка пищи и доступ к ней
- Улучшение производственных и сельскохозяйственных процессов
- Другое: \_\_\_\_\_

### ЦЕЛИ, СВЯЗАННЫЕ С РАБОЧЕЙ СИЛОЙ

- Ставка заработной платы не ниже прожиточного уровня
- Гендерное равенство
- Равноправие этнических групп, религиозных объединений и др.
- Отказ от детского труда
- Безопасные условия труда
- Добросовестная деловая практика

### ДРУГИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ

- Улучшения в области прав человека
- Более гуманное обращение с животными
- Ограничение цензуры
- Преодоление коррупции и взяточничества

## Социальная ответственность. Форма для подготовки плана

*Опишите основные положения вашего плана социально ответственной деятельности.*

### КОРПОРАТИВНОЕ «ГРАЖДАНСТВО»

Опишите действия, направленные на сохранение гражданской позиции:

Подчинение законам: \_\_\_\_\_

Справедливое/уважительное отношение к работникам: \_\_\_\_\_

Честность с потребителями, поставщиками: \_\_\_\_\_

Честность в рекламе и маркетинге: \_\_\_\_\_

Учет влияния деятельности компании на общество: \_\_\_\_\_

Открытость во всех делах: \_\_\_\_\_

Другое: \_\_\_\_\_

### ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

Как в вашей компании решают следующие проблемы:

Принимаемые или преподносимые поставщикам / потенциальным поставщикам / подрядчикам подарки: \_\_\_\_\_

Особые привилегии, пикники, банкеты от или для поставщиков/подрядчиков/потребителей: \_\_\_\_\_

Конфликты с законом в странах, в которых осуществляет операции компания: \_\_\_\_\_

Выбор поставщиков на основе исповедуемых ими этических принципов: \_\_\_\_\_

Гарантия этичности действий субподрядчиков: \_\_\_\_\_

Использование собственности компании в личных интересах (служебные автомобили, телефон, электронная почта): \_\_\_\_\_

Использование средств, выделяемых на представительские расходы: \_\_\_\_\_

## Социальная ответственность. Форма для подготовки плана

### ПРОЕКТЫ / СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В чем состоят цели вашего бизнеса?

- Заметное положение в обществе
- Заметное положение в отрасли
- Способ привлечения потенциальных работников
- Поддержание морального духа / повышение степени вовлеченности работников
- Развитие контактов с другими компаниями:
- Другое: \_\_\_\_\_

В какой форме вы участвуете в подобных проектах?

- Выделение средств в виде пожертвований из текущего бюджета
- Участие всех сотрудников компании в общественных мероприятиях
- Безвозмездная передача определенного процента от прибыли/продаж
- Безвозмездная передача товаров или оказание услуг
- Предоставление сотрудникам возможности участия в проектах в рабочее время
- Использование социально ответственных методов производства (например, управление удалением отходов)
- Поощрение работников к общественно полезной деятельности на добровольной основе / после работы
- Поощрение персонала/руководства компании к участию в деятельности общественных организаций
- Предоставление помещений компании для использования общественными группами
- Разработка социально ответственной политики продаж (например, продажи товаров, не загрязняющих окружающую среду)
- Выделение избытка товаров на благотворительные цели
- Другое: \_\_\_\_\_

В течение какого периода времени вы собираетесь участвовать в подобных проектах (например, день, неделя, год)?

\_\_\_\_\_

Что является основным предметом вашей заботы?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Животные                          | <input type="checkbox"/> Окружающая среда               |
| <input type="checkbox"/> Искусство                         | <input type="checkbox"/> Гендерное равенство / проблемы |
| <input type="checkbox"/> Дети                              | <input type="checkbox"/> Проблемы здравоохранения       |
| <input type="checkbox"/> Благоустройство местности         | <input type="checkbox"/> Отдых/спорт                    |
| <input type="checkbox"/> Усиление экономических полномочий | <input type="checkbox"/> Безопасность                   |
| <input type="checkbox"/> Образование                       | <input type="checkbox"/> Другое: _____                  |

*Используйте эту информацию как основу для подготовки раздела «Социальная и экологическая ответственность» вашего бизнес-плана.*

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. СОЦИАЛЬНАЯ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

## СОЦИАЛЬНАЯ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Компания *ComputerEase* стремится вносить позитивный вклад в общественную жизнь и проявлять активную гражданскую позицию во всех делах. Признавая свои обязанности перед обществом, *ComputerEase* ввела ряд принципов и разработала программу общественной деятельности. Эта программа отражает тот факт, что *ComputerEase* — новая, небольшая компания и основные усилия ее сотрудников направлены на создание и развитие процветающего, здорового предприятия.

### Философия компании

Занимая активную гражданскую позицию, *ComputerEase* следует следующей «философии компании»:

- Мы, как компания и индивидуумы, берем на себя ответственность за наши действия.
- Мы, как компания и индивидуумы, будем поступать справедливо и честно с нашими потребителями, студентами, поставщиками, общественностью и друг другом.
- При принятии решений мы, как компания и индивидуумы, будем учитывать влияние наших решений на других людей и природную среду.
- Мы будем последовательно стремиться к предоставлению услуг высшего качества каждому потребителю и слушателю.
- Мы признаем, что наша компания призвана зарабатывать прибыль, поэтому мы будем прилагать все возможные усилия для повышения прибыльности, оставаясь честными и придерживаясь этических принципов.
- Мы стремимся быть полезными обществу и обязуемся поддерживать его процветание и благополучие.
- Мы будем уважать каждого сотрудника и признавать его потребности как работника и человека.
- Мы будем прислушиваться к мнению друг друга.

### Общественно полезная деятельность

Разрабатывая социальную программу, персонал *ComputerEase* стремился определить способы использования корпоративных преимуществ (с учетом ограниченных временных и финансовых ресурсов) для повышения вклада компании в общественную жизнь. Наше уникальное преимущество состоит в способности обучать слушателей использованию прикладных компьютерных программ, а также в наличии учебного центра в деловом районе Веспуччи. *ComputerEase* установила партнерские взаимоотношения с Общественным центром Веспуччи. Во взаимодействии с ним мы предоставляем бесплатные компьютерные учебные программы для молодежи бедных районов города, жителям с низким уровнем доходов и участникам программы «От социального обеспечения к труду». Учебные занятия для таких групп

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. СОЦИАЛЬНАЯ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (окончание)**

проводятся один раз в месяц в компьютерном учебном центре *ComputerEase* в выходные дни. Компания оплачивает расходы на питание и транспорт для преподавателей-волонтеров, а также специальные футболки для всех участников программы. Все устаревшие компьютеры *ComputerEase* передает Общественному центру. Работники *ComputerEase* выразили желание принять посильное участие в однодневных общественных проектах, таких как ежегодный день озеленения Веспуччи. Как единая команда, мы будем работать с другими членами корпоративного и гражданского сообщества, сажая деревья в общественных парках, бульварах и других местах.

**Экологическая ответственность**

Оценивая влияние нашей деятельности на окружающую среду, мы осознаем, что самая существенная возможность проявить экологическую ответственность — снизить потребление энергии. По этой причине мы приобретаем для установки на крыше нашего нового учебного центра панели солнечной батареи, которые будут генерировать 50% необходимой нам электроэнергии. Правительство предоставит нам скидку на эту покупку, и за десять лет расходы оправдают себя. В дополнение к этому мы будем арендовать наиболее энергоэффективные компьютеры и другие электронные устройства с тем, чтобы сократить количество панелей солнечных батарей, необходимых для снабжения нашего нового здания энергией.

Наши сотрудники и учащиеся также потребляют много энергии, приезжая в наш учебный центр и уезжая из него. *ComputerEase* предоставляет денежное пособие работникам, использующим общественный транспорт. Мы также даем возможность своим сотрудникам работать из дома в удаленном режиме — если их функции позволяют это. По мере того как мы все в большей степени переходим на онлайн-занятия, расстояние, которое преодолевают студенты и инструкторы, чтобы прибыть в класс и уехать обратно, резко уменьшается.

Кроме того, онлайн-занятия хорошо служат нашей цели обходиться без бумаги. В настоящее время мы разрабатываем все наши учебные материалы исключительно для публикации в Интернете. Это не только уменьшает количество используемой бумаги и бумажных отходов, но и экономит изрядную сумму денег. Наши информационные бюллетени, выставленные счета и платежные ведомости также переместились в Интернет. Когда мы покупаем канцелярские товары для офиса, мы выбираем только те, что произведены из переработанных материалов.

Помимо снижения потребления электроэнергии и сокращения объема отходов мы видим и другие возможности сделать компанию более «зеленой». Вместе с администрацией города Веспуччи мы разработали программу экологичной утилизации отходов электрического и электронного оборудования и отвозим свою пришедшую в негодность технику в соответствующий пункт переработки отходов.

# Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса

*Вы не можете достичь цели,  
которую не ставили перед собой.*

## Куда вы хотите прийти?

Если бизнес-план служит для вашей компании дорожной картой, предполагается, что вам известен и пункт назначения. Каким вы хотите видеть бизнес через три года, пять или семь лет? Нельзя надеяться на случайный успех; вы должны знать ведущие к нему маршруты. Следовательно, один из важнейших аспектов составления бизнес-плана — определение долгосрочных целей компаний.

В процессе планирования вы, возможно, сочтете необходимым установить дополнительные ориентиры — вехи, не позволяющие сбиться с дороги. Постановка конкретных целей означает, что вы получаете контрольные точки, используемые для измерения продвижения по намеченному пути.

Инвесторы проявляют большой интерес к этому разделу бизнес-плана. Вкладывая капиталы в компанию, они хотят «пощупать» то, что получают взамен. Инвесторам известно, чем они рискуют, какие убытки могут понести. Но инвесторы хотят оценить и то, что они могут получить в случае успеха: насколько крупной может стать компания. Кредиторы заинтересованы в долгосрочном росте компании несколько меньше, чем инвесторы. Их доходы уже определены в условиях кредитного договора.

В разделе «Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса» вы должны указать конкретные методы, которые позволят оценивать вашу компанию и ее риски. Не думайте, что тем самым вы можете отпугнуть потенциальных инвесторов. Опытные инвесторы и кредиторы в значительно большей степени доверяют предпринимателям, которые признают риски и стремятся измерять прогресс компании,

*Каждый бизнес развивается поэтапно. Я хотел бы увидеть один, показательный, этап, на котором они могут добиться успеха, прежде чем перейти ко второму и третьему. Планировать можно все что угодно, но сначала следует продемонстрировать свои способности.*

**Юджин Кляйнер,  
венчурный инвестор**

ориентируясь на однозначно определенные цели. Они понимают, что развитие компании требует времени, а риски — неотъемлемая часть бизнеса.

При разработке долгосрочных планов вы должны оценить цели компании, вехи на пути ее развития, риски и условия выхода из бизнеса. Именно эти вопросы и рассматриваются в главе 15.

## Цели

Что вы хотите в будущем для себя самого и компании? В небольших и в управляемых учредителями компаниях личные цели предпринимателей и основные задачи бизнеса должны быть связаны друг с другом (в разумной степени). Иначе успех бизнеса может оказаться под угрозой, так как внутри компании возникнет напряженность. Если вы привыкли уходить в долгие отпуска и возвращаться домой с работы к трем часам дня, вам вряд ли доведется управлять компанией стоимостью \$50 млн. Это просто нереальное сочетание (см. также бланк «Четыре цели» в главе 1).

*Главная проблема — выбор образа жизни. Мы хотели быть «начальниками» над самими собой, стремились получить свободу, которой не имеют наемные работники. Для нас были важны именно эти цели.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель Ariel Vineyards

Вероятно, у вас есть определенное представление о будущем компании. Оно может быть сформулировано неправильно, например: «Я рассчитываю, что когда-нибудь компания получит известность как производитель лучшего в своем классе товара». Возможно, вы поставили вполне конкретную, разделяемую инвесторами цель: «Через пять лет объем продаж компании составит \$10 млн».

Общее для вас и других принимающих решения лиц видение будущего компании определяет характер ее повседневной деятельности и приоритеты распределения ресурсов. Вы должны уделять пристальное внимание действиям, способствующим достижению конечных целей. Претворение видения в реальность предполагает развитие компании.

В процессе оценки бизнес-концепции выберите наиболее подходящий вам и компании вариант видения:

- **Надежный «кормилец».** Поддержание устойчивого уровня прибыли. Получение достаточного, надежного дохода, управление собственным бизнесом.
- **Новатор.** Производство новых разнообразных товаров и услуг. Изменение воззрений потребителей на товар или услугу. Реализация творческого потенциала.
- **Лидер в области качества.** Производство товаров или услуг, которые с удовольствием приобрел бы любой не заинтересованный исключительно в цене человек. Завоевание репутации совершенной компании. Законная гордость менеджера, который руководит выпуском уникальных по качеству товаров.
- **Лидер рынка или отрасли.** Рыночное доминирование с точки зрения объема продаж и качества товаров. Известное всем

## Видение компании

*Опишите, какой вы видите свою компанию в следующем десятилетии.*

Общее долгосрочное развитие: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ

1 год

5 лет

10 лет

Количество работников:	_____	_____	_____
Количество отделений:	_____	_____	_____
Годовой объем продаж:	_____	_____	_____
Прибыль/рентабельность:	_____	_____	_____
Число товаров или услуг:	_____	_____	_____
Полученные награды или признание:	_____	_____	_____
Распределение прав собственности:	_____	_____	_____
Другое:	_____	_____	_____

### БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

1 год: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5 лет: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10 лет: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



и каждому название компании. Возможность заключать крупные сделки.

- **Нишевый лидер.** Доминирование в одном из узких сегментов рынка. Выпуск ограниченного количества в высшей степени качественных товаров.
- **Продавец, работающий на внешнем или мировом рынке.** Продажи или дистрибуция товаров или услуг зарубежным потребителям в конкретной стране или по всему миру.
- **Эксплуататор.** Использование в своих интересах новых тенденций или воспроизводство успешных товаров других компаний. Осознанный риск ради быстрого вознаграждения.

Перечисленные цели отнюдь не всегда являются взаимоисключающими. Поэтому вы можете выбрать для себя несколько целей. Возможно, у вас сформировалось иное видение компании. Для того чтобы более четко представить себе свое будущее, используйте бланк «Видение компании».

Казалось бы, приведенные выше понятия относительно неосязаемы, но они имеют и материальное измерение. Если вы рассматриваете свою компанию как новаторскую, вам, вероятно, придется пожертвовать краткосрочной прибылью ради возможности проведения экспериментов. Если вы хотите превратить компанию в лидера рынка, то должны позиционировать ее так, чтобы она непременно выросла до значительных размеров.

Чтобы материализовать видение, выразите цели максимально конкретно. Этот процесс поможет вам понять и сформулировать ваши цели. Он предназначен для внутреннего планирования, а не для включения в бизнес-план, ориентированный на привлечение финансирования.

## Стратегии

Способна ли деловая стратегия приблизить вашу компанию к достижению долгосрочных целей? Разработка общей стратегии создает основу для расстановки приоритетов при выборе конкретных действий и в расходовании денежных средств.

Компании могут выбрать следующие бизнес-стратегии:

- **Проникновение на рынок.** Если вы входите в отрасль или выводите на рынок новый товар или услугу, попытайтесь добиться повышения объема продаж до уровня, достаточного для поддержания развития на начальном этапе.
- **Продвижение и поддержка.** Нарращивайте маркетинговые усилия и развивайте имеющиеся товарные линии, чтобы добиться увеличения объема продаж и расширения доли рынка.
- **Расширение.** Увеличение объема продаж достигается за счет вывода на рынок новых товаров или услуг, открытия дополни-

## Приоритеты

Оцените приоритетность перечисленных ниже областей с точки зрения расходования средств в иерархическом порядке. Значения оценок варьируются от 1 до 3 баллов (1 балл означает высший приоритет). Для каждой области укажите конкретные приоритеты или денежные суммы.

Приоритеты	Подробности	Оценка
Увеличение количества работников:	_____	_____
	_____	_____
Введение новых товарных линий:	_____	_____
	_____	_____
Наращивание усилий в области маркетинга:	_____	_____
	_____	_____
Увеличение количества отделений:	_____	_____
	_____	_____
Расширение мощностей:	_____	_____
	_____	_____
Повышение заработной платы:	_____	_____
	_____	_____
Увеличение объема запасов:	_____	_____
	_____	_____
Увеличение объема прибыли:	_____	_____
	_____	_____
Возврат долгов:	_____	_____
	_____	_____
Увеличение резервов:	_____	_____
	_____	_____
Приобретение других компаний:	_____	_____
	_____	_____
Другое: _____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

*Что вызывает отвращение у меня как у венчурного инвестора? Когда некто называет себя оракулом (за вас должна говорить ваша работа). Когда кто-то пытается оценить окупаемость моих инвестиций (я сам определяю, где именно могу получить доход). Конечно, я хочу знать, что вы заботитесь о прибыли. Однако не следует концентрироваться исключительно на IPO\*, как будто ваша задача — не развитие бизнеса, а превращение его в публичную компанию.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

тельных отделений, ввода в строй добавочных производственных мощностей или развития системы дистрибуции.

- **Фокусирование.** Более четко определите границы деятельности компании, исключив некоторые товары или услуги, и направьте высвободившиеся ресурсы на оставшиеся линии, что позволит добиться повышения объема прибыли.
- **Диверсификация.** Введите новые линии товаров или услуг (возможно, за счет приобретения других компаний), что позволит диверсифицировать компанию, добиться увеличения ее размеров и объема продаж. В результате снизится зависимость результатов деятельности компании от выпуска и продаж отдельных товаров или услуг.
- **Глобальные действия.** Найдите и освоите внешний рынок вместо того (или в дополнение к тому), чтобы работать на внутреннем. Если даже вы в самом начале не планируете вести бизнес за границей, учитывайте долгосрочные возможности деятельности за рубежом.
- **Переориентация.** Добейтесь изменения характера компании в плане рынка, товаров или услуг, что позволит ей осуществлять эффективные операции, несмотря на изменение внешней среды или существенные перемены в бизнесе.

Оценивая перспективы долгосрочного развития компании, обратите во внимание перечисленные выше стратегии.

## Приоритеты

Выбор стратегии предполагает, что компания должна будет предпринять определенные шаги. Например, если стратегия заключается в продвижении и поддержке, возможно, вам потребуется направить все дополнительные ресурсы, будь то деньги или время, на осуществление маркетинговых мероприятий. Если же вы отдали предпочтение стратегии диверсификации, компания должна будет аккумулировать ресурсы, чтобы направить их на введение новых товарных линий или покупку других компаний.

Чтобы прояснить значение конкретных действий в рамках движения к перспективным целям, проанализируйте приоритеты компании с точки зрения использования ресурсов. Список приоритетов — важнейший инструмент для каждого бизнеса. Возможно, его не стоит включать во «внешний» бизнес-план. Однако данный перечень не раз пригодится вам в процессе принятия важных деловых решений.

На бланке «Приоритеты» укажите относительную важность направлений деятельности компании с точки зрения использования денежных средств.

\* Первичное публичное размещение, когда компания впервые выпускает свои акции на рынок и их покупает широкий круг институциональных и частных инвесторов. — Прим. науч. ред.

## Вехи, достигнутые к настоящему времени

*Перечислите достигнутые вами конкретные цели и время, когда вы решили поставленные задачи.*

Событие	Подробности	Дата завершения
Регистрация компании:	_____	_____
Подписание договора аренды:	_____	_____
Наем ключевых сотрудников:	_____	_____
_____	_____	_____
Получение начального финансирования:	_____	_____
Завершение разработок товара:	_____	_____
Завершение рыночного тестирования:	_____	_____
Регистрация торговых марок / получение патентов:	_____	_____
Заключение стратегического партнерства:	_____	_____
Отгрузка первой партии товара:	_____	_____
Достижение планируемого объема продаж (в \$):	_____	_____
Достижение планируемого объема продаж (в товарных единицах):	_____	_____
Достижение планируемого количества сотрудников:	_____	_____
Достижение планируемого уровня прибыли:	_____	_____
Разработка второй товарной линии:	_____	_____
Тестирование второй товарной линии:	_____	_____
Первая отгрузка продукции второй линии:	_____	_____
Получение дополнительного финансирования:	_____	_____
Погашение задолженности:	_____	_____
Открытие новых отделений:	_____	_____
Другое: _____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

*Долгосрочное планирование должно быть частью повседневной деятельности. Чтобы идти в ногу со временем, необходим неустанный труд. Будьте любознательными и восприимчивыми. Забудьте выражения: «Да мы всегда делали так и вот так» или «Это мы уже пробовали». Задумайтесь над тем, почему вы должны реагировать на новые идеи. Помогут ли они добиться более высоких результатов?*

**Билл Уолш,**  
бывший тренер  
и президент футбольного  
клуба «Сан-Франциско  
фортинайнерс»

## Вехи, достигнутые к настоящему времени

Предположим, вы описываете свою компанию как стартап. Соответственно так же рассматривает вас и потенциальный инвестор. Однако перед составлением бизнес-плана многие стартапы уже имеют собственную историю, нередко славную. Описав в плане приобретенный опыт, вы укрепите доверие инвестора к компании, а также продемонстрируете свои способности ставить цели и достигать их.

Описание вех, пройденных вами к настоящему моменту, показывает, насколько вы преданы новому делу. А потенциальный инвестор получит представление о тех финансовых и временных затратах, которые вы должны были понести ради достижения своих целей.

Бланк «Вехи, достигнутые к настоящему времени» поможет вам перечислить достижения компании. Список вех, или контрольных точек, можно поместить в начало бизнес-плана, сразу после резюме (особенно в том случае, когда вы добились впечатляющего прогресса). Если вы составляете ежегодный план для уже существующей компании, вы можете описать ее прогресс относительно времени написания последнего бизнес-плана.

## Вехи, ожидающие вас в будущем

Как вы и ваши инвесторы узнаете о том, что компания успешно движется к поставленным перед ней целям? Если ваша долгосрочная цель состоит в том, чтобы через пять лет после создания компании объем продаж достиг \$3 млн, какого уровня реализации продукции вы должны достичь ко второму и третьему годам?

В повседневной деловой суете вам может показаться, что вы топчетесь на месте. У компании множество неоплаченных счетов, масса беспокойных покупателей и проблемы с персоналом. Где контрольные точки, напоминающие, что на самом деле вы продвигаетесь вперед?

Перечень вех позволяет вам и вашим инвесторам и кредиторам увидеть, каких целей вы планируете достичь и в какие сроки. Контрольные точки должны стать частью вашего бизнес-плана. Они определяются в конкретных показателях и должны иметь количественное выражение. Формулировка «создание значительной клиентской базы» неприемлема. Необходимо указать: «К окончанию третьего финансового года годовой объем продаж должен составить 50 000 товарных единиц».

Перечень вех демонстрирует, как вы намереваетесь создавать компанию, выпускать новые товары, открывать новые отделения, устанавливать стратегические связи и т. д. Он позволяет нарисовать подробную картину будущего вашей компании и дает читателям бизнес-плана ясное представление о желаемых размерах и сфере деятельности организации.

## Вехи, ожидающие вас в будущем

Укажите конкретные цели на будущее и сроки их достижения.

Событие	Подробности	Дата достижения цели
Регистрация компании:	_____	_____
Подписание договора аренды:	_____	_____
Наем ключевых сотрудников:	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Получение начального финансирования:	_____	_____
Завершение разработок товара:	_____	_____
Завершение рыночного тестирования:	_____	_____
Регистрация торговых марок / получение патентов:	_____	_____
Заключение стратегического партнерства:	_____	_____
Отгрузка первой партии товара:	_____	_____
Достижение планируемого объема продаж (%):	_____	_____
Достижение планируемого объема продаж (в товарных единицах):	_____	_____
Достижение планируемого количества сотрудников:	_____	_____
Достижение планируемого уровня прибыли:	_____	_____
Разработка второй товарной линии:	_____	_____
Тестирование второй товарной линии:	_____	_____
Первая отгрузка продукции второй линии:	_____	_____
Получение дополнительного финансирования:	_____	_____
Погашение задолженности:	_____	_____
Открытие новых отделений:	_____	_____
Другое: _____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

*В соответствии с нашей стратегией, прежде чем увеличить количество точек продаж и географическое присутствие, мы должны добиться роста продаж товара в уже имеющихся магазинах. Таким образом мы получаем возможность усовершенствовать товарную линию и продемонстрировать присутствующим на презентации розничным торговцам впечатляющие показатели.*

**Дебора Маллис,**  
предприниматель

*Бизнес-план должен продемонстрировать, каким образом мы, инвесторы, узнаем о том, что ваша компания находится на пути к успеху. Объясните, с какими проблемами вы сталкиваетесь при входе на рынок, каких результатов должны достичь. Мы хотим, чтобы для измерения движения вперед использовались пять или шесть «верстовых столбов». Мы рассматриваем эти вехи как «точки снижения риска» — они сообщают нам, что вы идете по правильному пути.*

**Энн Уинблад,**  
венчурный инвестор

Устанавливая даты достижения основных вех, помните, что, как правило, все процессы занимают больше времени, чем планировалось. В бизнесе всегда возникают какие-нибудь проблемы. Одно из разочарований для всех, особенно начинающих, предпринимателей заключается в осознании того, как много времени требуется для завершения любого однажды начатого дела. Движение вперед происходит медленно. Так что, устанавливая хронологические рамки различных этапов своей деятельности, учитывайте возможные трудности.

Бланк «Вехи, ожидающие вас в будущем» предназначен для описания целей компании. Перечень должен быть обязательно включен в бизнес-план.

## Оценка рисков

Инвесторы принимают решения о финансировании на основе оценки потенциальных рисков против потенциальных выгод. Очевидно, что они произведут самостоятельную оценку рисков, которыми чревата деятельность компании, вне зависимости от того, упоминаете ли вы их в бизнес-плане или нет. Приведя собственные оценки рисков бизнеса, вы покажете инвесторам, что не страдаете наивным оптимизмом.

Используя бланк «Оценка риска» (см. главу 9), вы оценили характер рисков вашей компании в различных областях и описали шаги, предпринимающиеся для уменьшения рисков. Включите оценку рисков в раздел «Стратегическая позиция и оценка рисков» или в раздел «Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса» бизнес-плана.

## Глобализация. Будущее развитие

Если вы видите свою компанию как глобального игрока, ее долгосрочный потенциал существенно возрастает.

На начальных стадиях развития бизнеса вы можете не планировать выход на внешний рынок, но деятельность за рубежом может быть частью вашего перспективного плана. Вы должны по крайней мере задуматься о связанных с торговлей в других странах возможностях — даже если на этой ранней стадии завоевание внутреннего рынка кажется вам проблематичным. Конечно, вы не захотите рассредоточивать в этот период свои ограниченные ресурсы, но взгляд за границы своей страны поможет вам распознать имеющиеся у вас шансы как часть вашего бизнес-плана.

За рубежом вы можете найти рынки, которые освоены гораздо хуже, чем ваш внутренний рынок. По мере роста вашего бизнеса, вы можете обнаружить, что ведение бизнеса на родине — более дорогое,

более сложное и менее прибыльное дело, чем использование глобальных возможностей. К тому же, по мере того как ваша компания будет действовать все более успешно в своей стране, для вас будут возрастать рыночные возможности в других государствах, что позволит вам выгодно использовать инвестиции в товары, услуги, персонал и инфраструктуру в других географических областях.

Вы также захотите прикинуть, какие операции вы сможете осуществлять за рубежом. Например, в первый год существования вашей компании вы можете только хотеть (или быть вынужденным) нанять рабочую силу или организовать производство в своей стране. По мере своего роста вы сможете реализовать эти цели за границей в целях экономии расходов или удовлетворения растущего спроса.

Рассмотрите возможности деятельности на внешнем рынке как части вашего долгосрочного развития. Заполните представленный ниже бланк.

### Глобализация. Будущее развитие

**Заполните этот бланк, чтобы выявить потенциальные возможности, связанные с выходом на внешний рынок, и определить примерное время, когда вы будете способны вести бизнес в других странах.**

Какие страны, если таковые имеются, могут в будущем рассматриваться как возможный рынок для сбыта ваших товаров/услуг? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие страны подойдут для размещения в них подразделений вашей компании (производство, управление, обслуживание клиентов, колл-центр)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Перечислите страны, на рынок которых вы намереваетесь выйти, и укажите, через сколько лет вы планируете сделать это: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Страна	Бизнес-функция	Год



## Условия выхода из бизнеса

Когда банки или частные лица одалживают вам деньги, их расчет относительно возврата средств и получения прибыли очевиден: вы должны выплатить искомую сумму с процентами из своих доходов. Заимодавцы оценивают ваш бизнес исходя из достаточности планируемой в операционном бюджете прибыли для возвращения кредита.

Но как рассчитывают вернуть свои денежные средства инвесторы? Поскольку они становятся владельцами компании (через участие в акционерном капитале), инвесторы зарабатывают прибыль иначе, чем банки и кредиторы. Некоторые из них вкладывают деньги в расчете на перспективу принять активное участие в развитии и деятельности компании, получая вознаграждение в форме дивидендов.

Другие инвесторы (особенно венчурные инвесторы) планируют выход из инвестиций — перевод их в денежные средства или свободно обращающиеся на фондовом рынке акции. В идеале им необходимо заранее знать, как именно они получают существенную прибыль от своих вложений. Поэтому им необходим план выхода из бизнеса.

## Разработка плана выхода

Подготовка плана возможного выхода полезна компании не менее, чем она нужна потенциальным инвесторам. В конце концов, вы потратили значительные деньги и время на создание бизнеса и должны знать, как именно вы получите заслуженное вознаграждение. Для многих предпринимателей основным мотивом является годовая прибыль. Но в идеале стоимость вашей компании выше ее годовой прибыли — и из этой стоимости вы и должны извлечь выгоду.

Если в вашем бизнесе заняты несколько партнеров или руководителей, наличие четкой стратегии выхода позволяет минимизировать трения, возникающие в результате невысказанных предположений о выходе. Один учредитель может мечтать о создании компании-«миллионера» и ее продаже через два-три года, в то время как другой ее основатель надеется, что он будет в течение многих лет управлять скромным предприятием.

Существует множество вариантов выхода из бизнеса, хотя венчурных инвесторов интересуют только два или три из них. Вообще опытные инвесторы ищут компании, способные стать публичными (эмитировать акции, которые будут торговаться на биржевых или внебиржевых площадках) или привлечь внимание крупных компаний в качестве объектов для приобретений. Инвесторы предпочитают именно эти стратегии выхода, так как они не отличаются сложностью и позволяют получить значительное вознаграждение в результате одного события: первичного размещения акций или продажи компании.

Нередко реализация этих стратегий приводит к тому, что высшему руководству, включая учредителей, приходится покинуть компанию

*Мы хотим знать, как компания превратится из малого предприятия в крупное. Большинство компаний должны продемонстрировать, что они за определенное время способны дорасти до такого размера, когда необходимо будет провести IPO.*

**Энн Уинблад,**  
венчурный инвестор

или смириться с ограничением полномочий. Однако, учитывая полученное денежное вознаграждение, данный результат может рассматриваться как приемлемый.

Начинающие предприниматели полагают, что в будущем они смогут выкупить долю инвесторов. Как правило, эти расчеты оказываются ошибочными. В очень успешных компаниях инвестор недостаточно мотивирован к продаже своей доли, а значит, необходимая для приобретения его акций сумма денег может оказаться непомерно высокой. В менее успешных компаниях инвесторы, возможно, желают выйти из бизнеса, но предприниматель опять-таки будет испытывать недостаток свободных денежных средств. Варианты плана выхода в общих чертах намечены в соответствующем бланке (описание основных стратегий выхода, их достоинств и недостатков).

## Подготовка раздела «Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса»

При подготовке бизнес-плана для внешних инвесторов важнейшими аспектами раздела «Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса» являются перечень основных вех и описание плана выхода. Ознакомившись с его содержанием, инвесторы приходят к пониманию того, как компания развивалась в прошлом, в каком направлении продолжится ее рост и как они получат свое денежное вознаграждение.

В предназначенном для внутреннего потребления бизнес-плане вы можете подробно описать приоритеты в использовании ресурсов, что сделает его полезным инструментом, к которому вы будете обращаться при принятии важных решений о расходах.

Для того чтобы подготовить в общих чертах раздел «Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса», используйте соответствующую форму для подготовки бизнес-плана.

## Краткий обзор главы

Раздел «Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса» бизнес-плана демонстрирует, что вы тщательно рассмотрели перспективы роста вашей компании. Включая в план таблицу «Вехи, ожидающие вас в будущем», вы представляете своего рода расписание движения компании вперед. Описывая потенциальные риски деятельности компании, вы заявляете о своей способности преодолевать препятствия. Инвесторов обязательно заинтересует вопрос о способах возврата денежных средств, вложенных в вашу компанию. Они положительно воспримут возможность рассмотреть предлагаемые варианты выхода из бизнеса.

*Проинвестировать — просто, но инвесторы хотят понимать, «как нам отсюда выбраться». Заявления о планируемом размещении акций недостаточно, потому что первоначальное публичное предложение может быть воспринято как нереалистичное. Необходимо показать, что вы управляете привлекательным бизнесом, который будет желанной целью для других компаний, так как он дополняет имеющиеся у них товарные линии или ценен сам по себе.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

## Варианты условий выхода из бизнеса

Вариант	Описание	Преимущества	Недостатки
<b>Первичное размещение акций</b>	Публичная продажа акций компании, торгуемых на биржевых или внебиржевых площадках.	Акции легко конвертируются в деньги, ликвидные активы; менеджмент компании остается на своих местах.	Компания должна быть большой (стоимостью \$25–50 млн), хорошо управляемой; руководство может быть смещено акционерами.
<b>Приобретение</b>	Предприятие покупает другая компания.	Вы получаете деньги или акции; роли менеджеров, возможно, останутся неизменными.	Необходима совместимость с существующей компанией; менеджмент покидает компанию или получает нового начальника.
<b>Продажа</b>	Предприятие покупают физические лица.	Вы получаете деньги.	Необходимо найти желающего приобрести компанию; уход менеджмента.
<b>Слияние</b>	Объединение с существующей компанией.	Объединение ресурсов; менеджмент имеет возможность остаться; вы получаете акции или некоторое количество денег.	Новые партнеры или начальники; незначительное денежное вознаграждение (если вы его вообще получаете); ограничение контроля.
<b>Выкуп</b>	Один или несколько акционеров выкупают доли других собственников.	Продавец получает деньги; другие собственники сохраняют контроль над компанией.	Необходима значительная сумма денег; собственник должен не возражать против продажи своих акций.
<b>Франчайзинг</b>	Продажа концепции бизнеса другой компании для ее воспроизводства.	Вы получаете деньги; менеджмент может остаться.	Концепция бизнеса должна быть воспроизводимой; юридически сложный процесс.
<b>Передача по наследству</b>	Передача компании представителям следующего поколения.	Компания остается в собственности семьи; может остаться.	Возможные трения в семье; отсутствие денежного вознаграждения; необходимость уплаты налогов.
<b>Закрытие</b>	Прекращение деятельности.	Относительная простота; ощущение завершенности однажды начатого дела.	Отсутствие денежного вознаграждения; чувство потери.

**Развитие. Форма для подготовки плана**

Опишите цели вашей компании на следующие пять-десять лет в плане рыночной позиции, продаж, количества работников и т. д.: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Опишите основную стратегию достижения целей и приоритеты денежных расходов: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Опишите основные риски, с которыми сталкивается ваша компания: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Опишите условия выхода из бизнеса инвесторов: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Используйте эту информацию как основу для подготовки раздела «Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса» вашего бизнес-плана.*

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. РАЗВИТИЕ, ОСНОВНЫЕ ВЕХИ И УСЛОВИЯ ВЫХОДА ИЗ БИЗНЕСА

## РАЗВИТИЕ И УСЛОВИЯ ВЫХОДА ИЗ БИЗНЕСА

### Долгосрочные цели

Формулировка видения компании.

Компания *ComputerEase* планирует устойчивый рост в течение следующих пяти лет. В результате она должна стать хорошо известным и авторитетным провайдером услуг по обучению (в классах и в режиме онлайн) использованию прикладных программ для крупных и средних предприятий. В течение следующих десяти лет компания планирует получать \$5 млн в год благодаря онлайн-продажам. Предоставляя услуги по обучению в организациях, компания завоюет в районе Веспуччи не менее 50% рынка услуг по корпоративному обучению работе с прикладным программным обеспечением. За десять лет компания планирует расширить свое физическое присутствие в стране — иметь учебные центры в пяти-десяти городах, так что ее доля на американском рынке услуг по корпоративному обучению применению прикладного программного обеспечения составит по крайней мере одну треть, а доходы — \$3 млн в год. За десятилетие компания надеется заработать на продажах в общей сложности \$8 млн в год.

### Стратегия достижения целей

Расстановка приоритетов в расходовании денежных средств.

Чтобы стать одним из крупнейших игроков в области онлайн-корпоративного обучения применению компьютерных программ и ведущим на Среднем Западе поставщиком услуг по обучению, *ComputerEase* планирует разрабатывать и предлагать новые учебные программы, а также увеличивать количество учебных аудиторий и учебных центров.

Первоочередная задача компании — удвоить в ближайшем году количество онлайн-учебных курсов и потом ежегодно расширять портфолио компании. Вторая задача — открыть в те же сроки второй корпоративный учебный центр в городе Уиттен-Парк. Этот центр будет служить как дополнительное помещение для занятий, а также как база для новых маркетинговых мероприятий.

*ComputerEase* надеется, что каждый год на протяжении двух ближайших лет у нее будет появляться не менее чем десять новых крупных корпоративных клиентов, которые будут нуждаться в онлайн-обучении работе как с корпоративным программным приложением, так и со стандартным программным обеспечением. *ComputerEase* также планирует открывать по крайней мере один корпоративный учебный центр в год, ориентируясь на расположенные в трех часах езды от Веспуччи города с существенным количеством крупных и средних компаний.

К третьему году менеджмент компании выработает дальнейшие стратегии роста. Это может быть увеличение количества учебных центров, заключение договора франшизы, или же *ComputerEase* может быть приобретена какой-либо другой предлагающей онлайн-обучение компанией или слиться с ней.

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. РАЗВИТИЕ, ОСНОВНЫЕ ВЕХИ И УСЛОВИЯ ВЫХОДА ИЗ БИЗНЕСА (продолжение)****Планы расширения**

В дополнение к расширению деятельности в Интернете, *ComputerEase* продолжит активно предлагать традиционные занятия, для чего она будет открывать новые отделения компании. *ComputerEase* выберет целевые крупные города, исходя из оценки потенциала продаж услуг и интенсивности конкуренции на каждом рынке на момент расширения. По оценкам менеджмента, ежегодно компания будет входить на рынок по крайней мере одного города. Для финансирования расширения ей потребуется дополнительный капитал, который в идеале необходимо получить в банке. В отсутствие обычного финансирования компания начнет поиск внешних инвесторов.

Концепция бизнеса *ComputerEase* хорошо согласуется с франчайзингом. Поскольку общенациональные американские корпорации предпочитают, чтобы все компьютерное обучение обеспечивалось одной и той же компанией, франчайзинг открывает возможность завоевания значительного преимущества в маркетинге. Кроме того, франчайзинг означает, что компания получает дополнительные денежные средства от получателей франшизы, а также возможность экономии в закупках материалов и подготовке кадров. Если решение о франчайзинге будет принято, компания должна будет начать поиск венчурных инвестиций. В этом случае текущие инвесторы могут выйти из инвестиций в *ComputerEase* или обменять акции на возможность участия во франшизе.

*ComputerEase* намеревается не только расширить свое присутствие на территории США, но и стать ведущим провайдером услуг по онлайн-овому обучению применению прикладных программ в англоязычных странах. Мы также планируем вести обучение на других языках, прежде всего на испанском, учитывая широкое распространения испанского языка в Северной и Латинской Америке.

**Риски, связанные с расширением**

Риски *ComputerEase* связаны с двумя факторами. Первый: растущая конкуренция на рынке онлайн-обучения может стать настолько напряженной, что произойдет падение прибыли и компания перестанет быть рентабельной в силу расходов на разработку и поддержку высококачественного программного обеспечения учебных курсов. Второй фактор: очень вероятно, что существующие франчайзеры, предлагающие обучение использованию прикладных программ и представляющие другие части страны, создадут франчайзи в этом регионе. Поскольку национальные компании финансируют своих франчайзи, главный барьер на входе на рынок — стоимость создания учебного центра — может быть преодолен. Если такой франчайзи развернет активную деятельность, то это может представлять самую серьезную угрозу для *ComputerEase*.

Чтобы быть готовыми к таким сценариям, для *ComputerEase* необходимо быстро и напористо увеличить свою долю на рынке — как в географическом плане, так и в Интернете — и начать работать над повышением

Описание  
потенциальных  
возможностей  
выхода инвестора  
из бизнеса.

Демонстрирует понимание потенциальных рисков.

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. РАЗВИТИЕ, ОСНОВНЫЕ ВЕХИ И УСЛОВИЯ ВЫХОДА ИЗ БИЗНЕСА (окончание)

узнаваемости бренда продукции компании. Корпоративные клиенты не спешат менять привычных поставщиков услуг, и мы ожидаем, что компания сумеет сохранить большую часть своей клиентской базы даже при наличии новых конкурентов. Более того, менеджмент компании всегда открыт для слияния или заключения других соглашений с национальной компанией, если окажется, что это наиболее выгодно с финансовой точки зрения.

Еще один риск связан с ухудшением условий на рынке. *ComputerEase* в значительной мере зависит от предпринимательского сектора в экономике. Если компании начнут сокращать бюджет на обучение своих сотрудников, это сильно ударит по доходам *ComputerEase*.

Чтобы противостоять этому, *ComputerEase* быстро наращивает маркетинговую деятельность, направленную на индивидуальных потребителей, — используя Интернет, печатные издания, а также предлагая занятия по субботам и по вечерам. Осознавая угрозу экономической нестабильности, отдельные индивиды нуждаются в обучении с целью повысить свои востребованные рынком навыки, и это отчасти компенсирует потери из-за колебаний на корпоративном рынке.

### Условия выхода из бизнеса

В случае если *ComputerEase* будет лидером на рынке, она станет привлекательным объектом поглощения или приобретения для какой-либо национальной компании, занимающейся обучением применению прикладных программ, или для другого национального образовательного коммерческого учреждения. Образовательные коммерческие организации входят в число наиболее быстрорастущих компаний в США, и они часто приобретают существующие учебные заведения с тем, чтобы добиться намеченных темпов роста.

Более того, как показал опыт других компаний, обучающих работе с прикладным программным обеспечением, концепция бизнеса *ComputerEase* подходит для франчайзинга. Франчайзинг обеспечит компании дополнительные поступления доходов от франчайзи. Если решение о франчайзинге будет принято, компания должна будет начать поиск инвестиций со стороны венчурного капитала. В этом случае текущие инвесторы могут выйти из инвестиций в *ComputerEase* или конвертировать их в акции франчайзера.

# Финансы

*Цифры лишь отражают последствия принимаемых вами решений.*

## Как упростить работу с цифрами и финансовыми формами

Большинство предпринимателей делятся на две категории: на тех, кто очарован цифрами, и на тех, кто их боится. Если вы принадлежите к первой группе — возрадуйтесь, ведь мы добрались до самого интересного раздела. Не удивимся, если вы именно с него начали знакомство с книгой. Напротив, входящие во вторую группу читатели, вероятно, опасливо рассматривают формы, подлежащие заполнению не словами, а числами.

### Цифры отражают ваши решения

Не беспокойтесь: в числах нет ни волшебства, ни тайны, ни угрозы. Они всего лишь отражают последствия принятых вами ранее в процессе планирования решений. Если вы намереваетесь начать рекламную кампанию в местной газете, вам необходимо знать стоимость коммерческих объявлений. Если вы запланировали достижение определенного объема продаж, вам не обойтись без количественных оценок.

Каждое деловое решение ассоциируется с цифрами, показателями, совокупность которых и составляет основу ваших финансовых форм. Но сами численные значения отнюдь не являются решениями. Нельзя высосать цифры из пальца, поскольку финансовые формы, которые вы заполняете, требуют конкретных количественных показателей по реальной товарной линии. Скорее, ваши цифры всегда должны быть результатом тщательного планирования.

*Множество предпринимателей не уделяют внимания финансовым вопросам, и в этом причина многих неудач. Они отодвигают связанные с финансовой отчетностью и бухгалтерией проблемы на задний план.*

**Деймон Доу,**  
управляющий партнер  
в Montage Capital



## Установление контроля над финансами

Даже если вы не отвечаете за подготовку текущих финансовых отчетов, для того чтобы квалифицированно управлять компанией, вы должны хорошо ориентироваться в сфере финансов.

Финансовые отчеты обеспечивают вас информацией, необходимой для принятия решений. Многие менеджеры ошибочно полагают, что они отвечают за общее положение дел, тогда как бухгалтеры сосредоточены на деталях. Числа в бухгалтерских книгах — не просто подробности. Это основные показатели состояния здоровья любого предприятия. Реалистичная оценка положения предполагает, что вы правильно понимаете значения показателей деятельности компании.

### Читайте финансовые отчеты

Возьмите за правило по крайней мере один раз в месяц знакомиться с содержанием финансовых отчетов и убедитесь в том, что понимаете прочитанное. Ежедневно или еженедельно отслеживайте динамику таких показателей, как денежные поступления от продаж. Для того чтобы узнать денежную позицию компании, не ждите поступления бухгалтерских отчетов. Вы обнаружите, что в тех случаях, когда вы правильно понимаете финансовые последствия принимаемых решений, вы чувствуете себя более уверенно.

Постарайтесь объективно рассматривать финансовые отчеты. Конечно, если вы владеете предприятием, довольно трудно контролировать эмоции. Если вы знаете, что прошедший месяц оказался плохим, вы можете поддасться соблазну проигнорировать соответствующие отчеты о движении денежных средств или доходах и расходах. Не делайте этого.

### Установите правила и придерживайтесь их

Установите финансовые правила и придерживайтесь их вне зависимости от того, как чувствует себя экономика в целом. У многих предприятий, даже у крупных компаний, бывают неприятности, связанные с неправильными процедурами выставления счетов и получения платежей. Держите финансы под контролем.

Если вы впервые составляете отчеты, получите профессиональную помощь от бухгалтера. Специалист подготовит ваши первые бухгалтерские книги, поможет разобраться в финансовых терминах и даст ценные советы по вопросам составления отчетов, платежных ведомостей и оплаты.

### Учет прибылей и убытков на основании данных о движении денежных средств

Один из аспектов вашего бизнеса, в котором вам будет необходима помощь специалиста, — принятие решения о ведении бухгалтерского

учета методом начисления или кассовым методом. Большинство малых предприятий отдадут предпочтение второму методу учета, в соответствии с которым данные о прибылях и убытках заносятся в бухгалтерские книги только тогда, когда происходит реальный переход денег из рук в руки.

Так, если в январе вы получаете заказ на \$5000, а платеж по нему осуществляется в марте, кредит на \$5000 учитывается как доход только в мартовском отчете. Кассовый метод более адекватно отражает способность компании выполнять финансовые обязательства, чем учет методом начисления.

## Учет методом начисления

Учет методом начисления требует, чтобы прибыли и убытки учитывались компанией на момент заключения соответствующих сделок. Таким образом, январский заказ стоимостью \$5000 должен учитываться компанией как полученный в том же месяце доход. Если компания так и не получила деньги за выполнение заказа, впоследствии она должна будет сделать дополнительные бухгалтерские записи и списать эту сумму на убытки. Методу начисления отдают предпочтение крупные компании, так как он позволяет получить более полную картину общей прибыльности.

## Глобализация. Финансовые проблемы

Какую бы государственную границу вы ни пересекали, вы также пересекаете и финансовые границы. Ведение бизнеса в других странах означает, что вы встретите ряд связанных с финансами проблем, которые вы должны осознавать и учитывать в своей деятельности. Это следующие проблемы:

- обмен иностранной валюты;
- колебания курсов валют;
- различие в стандартах и условиях платежа;
- дополнительные налоги или тарифы;
- таможенные сборы;
- банковские расходы и операции;
- размер процентной ставки;
- защита капиталовложений в финансовых учреждениях;
- возможная инфляция;
- любые другие изменения в финансовой сфере других стран.

Вам следует понимать финансовую обстановку в конкретных странах, в которых вы будете вести бизнес, и составлять планы с учетом того, как она отличается от практик, сложившихся в вашей стране. Например, в США при осуществлении межкорпоративных операций принято делать платеж в течение 30 дней со дня выставления счета,

а потребители часто расплачиваются с помощью кредитных карт. В других странах условия оплаты могут быть совсем другими и потребители могут вовсе не пользоваться кредитными картами.

Выходя на внешний рынок, вы должны в той мере, в которой возможно, прогнозировать, как различные факторы могут ударить по финансовому аспекту вашего бизнеса. Например, некоторым национальным валютам свойственна стабильность, в то время как другие неустойчивы. Вы также должны принимать во внимание практики и законы, связанные с хранением своих денежных средств в зарубежных финансовых учреждениях: насколько это безопасно, каков размер процентной ставки, предусмотрено ли страхование капитала? Политические волнения или стихия тоже могут негативно сказаться на объемах и безопасности ваших денежных средств.

Все эти факторы должны учитываться, когда вы назначаете цену на ваши товары/услуги, предназначенные для продажи за рубежом; когда вы определяете свою кредитную политику и размер комиссионного вознаграждения и когда решаете, где держать свой капитал и сколько средств хранить за рубежом.

Если вы собираетесь активно работать на внешнем рынке, вы наверняка захотите обратиться к бухгалтеру, сведущему в бизнес-операциях за границей, чтобы он помог вам спланировать финансовый аспект вашего бизнеса. Не забудьте спросить у него о налоговой системе, поскольку вопросы, связанные с налогами, весьма трудны в случае, когда операции и продажи осуществляются в других странах.

Воспользуйтесь бланком «Глобализация. Финансовые проблемы», чтобы обдумать некоторые из финансовых вопросов, которые встанут перед вами, если вы решите вести бизнес в международном масштабе.

## Использование поточного метода финансового учета Абрамс\*

Один из самых трудных, особенно для новых предприятий, вопросов звучит так: «Где мне взять цифры для заполнения финансовых форм?»

Если вы заполнили бланки «Поточный метод финансового учета» (отмечены знаками доллара ) во всех предыдущих главах, у вас уже имеется часть показателей, которые потребуются для работы с формами в этой главе. Например, в главе 10 вы составили маркетинговый бюджет. Используя другие бланки, вы подробно описали затраты на заработную плату, оборудование и другие аспекты вашего бизнеса.

Теперь просто перенесите цифры из каждого бланка поточного метода финансового учета в соответствующую строку (строки) надлежащих финансовых форм (см. бланк «Поточный метод финансового учета Абрамс»).

\* Наиболее близкий аналог в российской практике — сквозной метод учета. — Прим. науч. ред.

## Глобализация. Финансовые проблемы

**Если вы собираетесь иметь дело с иностранной валютой, осуществлять операции за рубежом или продавать свои продукты или услуги в других странах, ответьте на следующие вопросы.**

Каким образом обменный курс валюты повлияет на ваш финансовый анализ и финансовый прогноз? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Насколько стабильна национальная валюта в стране, где вы собираетесь вести бизнес? Свойственна ли ей стабильность, или же валютный курс неустойчив? Случаются ли в этой стране политические или общественные волнения, способные повлиять на стоимость валюты? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Создание нового предприятия в этой стране сопряжено с каким-нибудь особыми, свойственными только этой стране, расходами? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Существуют ли в этой стране какие-нибудь особые налоги или тарифы, которые вам необходимо учитывать? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие сезонные факторы в этой стране будут влиять на ваш финансовый прогноз или вызовут колебания доходов? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Вы будете платить персоналу вознаграждение в иностранной валюте? В случае положительного ответа укажите среднюю заработную плату работников, занимающих в этой стране должности, которые вы планируете установить. Существуют ли какие-то специфические пособия и льготы, которых вам необходимо учитывать? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какова средняя стоимость сырья и материалов, товаров или услуг, которые вы можете приобрести в этой стране? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Будет ли более выгодно в некоторых случаях приобрести товары у себя дома и потом транспортировать их в эту страну? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Ведение финансовой отчетности предполагает профессионализм. Используйте стандартные форматы. Наймите бухгалтера, который разбирается не столько в ваших цифрах, сколько в формах. В стандартном годовом отчете, помимо баланса и отчета о прибылях и убытках, мы хотели бы видеть анализ денежных потоков. Вы или бухгалтер должны сравнить показатели компании с данными, относящимися к деятельности других фирм. Если они значительно различаются, возможно, ваши данные не соответствуют действительности.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

## Электронные финансовые бланки

Чтобы еще больше упростить этот процесс, вы можете приобрести в качестве приложения к этой книге пакет финансовых бланков в формате *Excel*. Такие электронные бланки автоматически выполняют все расчеты, генерируют схемы и позволяют «настроить» ваши цифры так, чтобы получить наиболее точную финансовую картину\*.

## Типы финансовых форм

Важнейшей частью раздела «Финансы» бизнес-плана являются три формы:

- **Прогнозный отчет о прибылях и убытках.** Отвечает на вопрос о том, получает ли ваша компания прибыль.
- **Прогнозный отчет о движении денежных средств.** Демонстрирует наличие у компании необходимых для оплаты счетов денежных средств.
- **Прогнозный бухгалтерский баланс.** Отображает общую стоимость компании.

Кроме того, в бизнес-плане должны быть представлены следующие финансовые формы:

- **Источники и использование денежных средств.** Показывает, откуда вы получите финансирование вашего бизнеса и как распорядитесь этими инвестициями или кредитом. Потенциальный инвестор или кредитный эксперт захотят узнать это.
- **Анализ безубыточности.** Показывает точку, в которой доходы от продаж превысят расходы — с этого времени вы начнете получать прибыль. Рекомендовано для внутреннего планирования.
- **Расходы на создание нового предприятия.** Показывает размер первоначальных инвестиций, необходимых для того, чтобы начать деловую активность. Форма «Расходы на создание нового предприятия» содержится в главе 11 и должна быть включена в ваш бизнес-план.
- **Исходные допущения.** Показывает читателям вашего финансового отчета, каким образом вы получили используемые цифры и из чего исходит ваш прогноз. Хорошее дополнение к другим формам.

\* Скачать англоязычные версии Microsoft Excel некоторых представленных в этой книге бланков и форм вы можете на сайте [www.PlanningShop.com](http://www.PlanningShop.com) как часть пакета «Электронные финансовые бланки» компании *Planning Shop*. В России сопоставимых таблиц пока еще нет. — Прим. ред.

## Период времени, который должен быть охвачен вашими формами

Как правило, если речь идет об уже существующих предприятиях, инвесторы выражают желание познакомиться с финансовыми прогнозами на срок от трех до пяти лет и отчетами за прошедшие три-пять лет. Если возможно, выясните, какие именно периоды времени интересуют кредитное учреждение или потенциального инвестора, и представьте соответствующие формы. Во всех остальных случаях подготовьте формы с учетом указанных ниже временных рамок.

- **Прогнозный отчет о прибылях и убытках.** Первый год: ежемесячные прогнозы. Второй и третий годы: ежеквартальные прогнозы. Четвертый и пятый годы: ежегодные прогнозы. Существующие предприятия: фактические ежегодные отчеты о прибылях и убытках за последние три года.
- **Прогнозный отчет о движении денежных средств.** Первый год: ежемесячные прогнозы. Второй и третий годы: ежеквартальные прогнозы.
- **Прогнозный бухгалтерский баланс.** Первый год: ежеквартальные прогнозы. Второй–пятый годы: ежегодные прогнозы. Существующие предприятия: текущий бухгалтерский баланс и фактические бухгалтерские балансы за последние два года.

## Общие финансовые термины

В финансовых формах используются специальные термины, которые обязан знать каждый предприниматель.

Даже если вы хорошо знакомы с финансовыми отчетами, потратьте несколько минут для того, чтобы освежить в памяти значения этих ключевых понятий. Если вы никогда ранее не сталкивались с необходимостью подготовки финансовых отчетов, познакомьтесь со специальными терминами и усвойте их значения:

**Активы.** Все, чем владеет компания и что имеет положительную денежную стоимость.

**Амортизация.** Износ основных средств — не денежные затраты, а текущие расходы предприятия в виде износа оборудования. Уменьшают налогооблагаемую базу.

**Валовая прибыль.** Выраженная в процентах доля дохода, который ваша компания получает при каждой продаже, до вычета административных расходов.

**Внеоборотные средства (активы) (в том числе участок, завод и оборудование).** Активы, используемые для ведения бизнеса на

## Поточный метод финансового учета Абрамс

БЛАНК	ГЛАВА	ПЕРЕНести В	ИСПОЛЬЗОВАТЬ В СТРОКАХ
Влияние сезонных факторов на вашу отрасль	6	Прогнозный отчет о движении денежных средств	Поступления от покупателей и заказчиков, выплаты поставщикам за сырье, материалы и комплектующие, прочие поступления и прочие выплаты
		Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Выручка, себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы
Финансовые характеристики	6	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Поступления от покупателей и заказчиков, выплаты поставщикам за сырье, материалы и комплектующие, прочие поступления и прочие выплаты
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Выручка, себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы
		Анализ безубыточности	
Маркетинговые инструменты	10	Маркетинговый бюджет (глава 10)	
		Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Маркетинг и реклама
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Прочие выплаты
Тактические приемы маркетинга	10	Маркетинговый бюджет (глава 10)	
		Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Маркетинг и реклама
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Прочие выплаты
Бюджет маркетинга	10	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Маркетинг и реклама, услуги сторонних компаний
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Выплаты поставщикам за сырье, материалы и комплектующие, прочие выплаты
Прогнозы продаж	10	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Выручка
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Поступления от покупателей и заказчиков
		Прогнозный бухгалтерский баланс	
Здания и сооружения	11	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Арендная плата, амортизация, транспортные расходы, услуги сторонних компаний, коммунальные услуги
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Капитальные вложения, прочие инвестиционные выплаты, прочие выплаты, налоги
		Прогнозный бухгалтерский баланс	Основные средства
Производство	11	Прогнозный отчет о движении денежных средств	Себестоимость продаж, заработная плата, страховые взносы, налоги
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Выплаты поставщикам за сырье, материалы и комплектующие, заработная плата, выплаты налогов
Потребность в технических средствах	11	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Амортизация, аренда, расходные материалы
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Прочие выплаты, капитальные вложения, прочие инвестиционные выплаты
		Прогнозный бухгалтерский баланс	Основные средства

БЛАНК	ГЛАВА	ПЕРЕНЕСТИ В	ИСПОЛЬЗОВАТЬ В СТРОКАХ
Поставки и дистрибуция	11	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Себестоимость продаж, транспортные расходы, прочие расходы
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Выплаты поставщикам за сырье, материалы и комплектующие, прочие выплаты
Выполнение заказов и потребительский сервис	11	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Транспортные расходы, заработная плата, прочие расходы
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Прочие выплаты
Исследования и разработки	11	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Прочие расходы
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Прочие инвестиционные выплаты, капитальные вложения
		Прогнозный бухгалтерский баланс	Нематериальные активы
Другие операционные проблемы	11	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Страховые взносы, налоги, прочие расходы
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Прочие выплаты
Расходы на создание нового предприятия	11	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Услуги сторонних компаний, прочие расходы
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Выплаты поставщикам за сырье, материалы и комплектующие, капитальные вложения, прочие инвестиционные выплаты, прочие выплаты
		Прогнозный бухгалтерский баланс	Основные средства (в соответствующих строках), товарно-материальные запасы (в соответствующих строках)
Технологический бюджет	12	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Прочие расходы, налоги, услуги сторонних компаний, амортизация
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Прочие инвестиционные выплаты, капитальные вложения
		Прогнозный бухгалтерский баланс	Основные средства (в соответствующих строках), товарно-материальные запасы (в соответствующих строках)
Денежное вознаграждение и стимулирование	13	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Заработная плата, страховые взносы, налоги
		Прогнозный отчет о движении денежных средств	Заработная плата, выплата налогов
Дополнительный управленческий персонал	13	Прогнозный отчет о прибылях и убытках и прогнозный отчет о движении денежных средств	Заработная плата, страховые взносы, налоги
Бюджет кадрового обеспечения	16	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Заработная плата, страховые взносы, налоги
Прогноз денежных доходов (на месяц)	16	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Заработная плата, страховые взносы, налоги



постоянной основе; основные активы трудно конвертировать в денежные средства; включают здания, землю и оборудование.

**Дебиторская задолженность.** Денежные обязательства других субъектов перед вашей компанией; список неоплаченных счетов.

**Денежные средства.** Средства в форме валюты, чеков или банковских вкладов, доступные для использования в текущий момент времени.

**Долгосрочные обязательства.** Ссуды и другие долги, подлежащие выплате более чем через год. Процентные платежи или затраты на обслуживание долга в текущем году относятся к краткосрочным обязательствам.

**Задолженность.** Текущие денежные обязательства компании, такие как банковский кредит.

**Краткосрочные обязательства.** Любые счета, долги или обязательства, обеспечивающие непрерывность ведения бизнеса; любой долг, подлежащий выплате в течение текущего года. Включают в себя кредиторскую задолженность, задолженность по заработной плате, а также ссуды и кредитные линии со сроком платежа менее одного года.

**Кредиторская задолженность.** Обязательства компании перед другими субъектами; список неоплаченных счетов.

**Накопленная амортизация.** Общая сумма, которую компания уже использовала для уменьшения налогооблагаемой базы; накопленная амортизация должна учитываться при продаже основных средств.

**Нематериальные активы.** Аспекты вашей компании, стоимость которых трудно интерпретировать в денежном выражении или непосредственно конвертировать в денежные средства, — такие активы, как известная торговая марка и деловая репутация.

**Нераспределенная прибыль.** Чистая прибыль компании, направленная на развитие бизнеса, а не распределенная среди акционеров.

**Обменный курс валюты.** Цена, по которой национальная валюта одной страны может быть конвертирована в валюту другой страны. Например, если 100 долларов США стоят 120 австралийских долларов, обменный курс — 1,2, а если 100 долларов США стоят 80 евро, обменный курс составляет 0,8.

**Оборотные средства (текущие активы).** Активы, которые могут быть быстро и относительно просто конвертированы в денежные средства; их предназначение — обеспечение нормальных условий ведения бизнеса. К оборотным средствам относятся банковские депозиты, материальные запасы и дебиторская задолженность.

**Постоянные издержки.** Текущие или накладные расходы предприятия, размер которых не зависит от объема продаж (арендная плата, оплата коммунальных услуг, заработная плата).

**Прибыль.** «Зарботок» компании после вычета из ее доходов суммы расходов.

**Прогнозный отчет.** Финансовые отчеты, основанные на прогнозируемых результатах деятельности, а не на фактических данных за прошлый период.

**Производственная себестоимость.** Расходы, непосредственно связанные с производством и изготовлением определенного товара. Компании используют различные методы исчисления себестоимости продукции. Обычно в нее включаются исходные материалы, непосредственно затраченный на производство труд и стоимость перевозки.

**Себестоимость продаж.** Расходы, непосредственно связанные с реализацией товаров или услуг. Обычно они включают комиссионные специалистов по продажам, оплату услуг дистрибьюторов и т. д. Однако в себестоимость продаж, как правило, не включают такие косвенные издержки, как расходы на маркетинг.

**Собственный (акционерный) капитал компании.** Собственность компании, распределяемая с помощью долей акций. Принято говорить, что человек, который владеет частью компании, является ее долевым участником.

**Собственный капитал.** Стоимость компании после вычета из ее активов суммы обязательств.

**Чистая прибыль.** Остаток дохода после вычитания из него всех затрат на ведение бизнеса, включая административные расходы и другие постоянные издержки.

## Финансовые обозначения

В финансовых формах обычно используются следующие символы и обозначения:

( ) — цифры в круглых скобках — отрицательные числа; они представляют убытки.

«Тыс.» — выражение в тысячах; «млн» — выражение в миллионах; «млрд» — выражение в миллиардах.

Рекомендуется отделять тысячи пробелами, например: 2 000, 6 378 500.

Вместо нулевых значений можно использовать прочерк «—».

## Руководящие принципы для подготовки финансовых форм

При подготовке финансовых форм у вас обязательно возникнут вопросы о том, как классифицировать те или иные расходы предприятия. Должны ли вы отнести комиссионные выплаты торговым представителям к себестоимости продаж или к операционным расходам?

Практика подготовки отчетности может быть различной, но мы рекомендуем бы всегда помнить о приведенных ниже требованиях.

1. **Будьте сдержанны в оценках.** Не следует представлять все в розовом свете; это вызовет у инвесторов недоверие.
2. **Будьте честны.** Опытные специалисты непременно разглядят неверные или подтасованные цифры; будьте готовы обосновать все приведенные данные.
3. **Ничего не придумывайте.** Используйте стандартные форматы и финансовые термины, иначе специалисты могут сделать вывод о том, что вы не имеете надлежащей подготовки и опыта.
4. **Проконсультируйтесь со специалистами по бухгалтерскому учету.**
5. **Следуйте правилам, принятым в вашей отрасли.**
6. **Выберите подходящий метод бухгалтерского учета.**
7. **Будьте последовательны.** Примите решение и придерживайтесь его в отношении всех ваших счетов, иначе вы утратите базу для сравнения показателей за разные годы.

## Бюджет кадрового обеспечения

Во многих компаниях затраты, связанные с оплатой труда сотрудников, являются самой крупной статьёй расходов. Однако в процессе планирования бизнеса легко недооценить или вообще упустить из виду затраты на рабочую силу.

### Количество и сроки

Сначала вы должны определить количество работников и оценить, когда именно в них возникнет потребность. Недооценка необходимого числа сотрудников может быть вызвана вашим расчетом на то, что вы наймете исключительно выдающихся по своим навыкам и максимально продуктивных работников. Однако ваши подчиненные вряд ли будут работать так же усердно и долго, как вы сами. Поэтому не следует планировать расходы, опираясь на представления о собственном отношении к труду.

Некоторые отрасли, например сфера услуг, отличаются трудоемкостью. Более того, потребители ожидают от небольших компаний высокого уровня индивидуализации услуг, что может потребовать увеличения количества сотрудников. Даже если вы ведете бизнес как индивидуальный частный предприниматель, у вас может возникнуть потребность во временных помощниках. Следовательно, вам следует запланировать соответствующие расходы.

Если вы создаете новое предприятие, возможно, вы сочтете необходимым обсудить с владельцами или менеджерами действующих компаний ваши планы о количестве сотрудников и условиях их труда.

Если вы планируете изменить направление развития существующего предприятия, какое влияние ваши новые потребности могут оказать на численность сотрудников и распределение должностей? Возможно ли обучение имеющихся работников новым навыкам и умениям, или же необходимо будет нанять новых сотрудников?

Не все необходимые вам работники будут наняты сразу, и не все они будут постоянными. Бюджет кадрового обеспечения позволяет вам предвидеть изменения в количестве сотрудников каждой категории в зависимости от времени года, если, предположим, процесс производства в вашей компании носит сезонный характер и в определенный период времени вам требуется дополнительный персонал. Определение сроков найма может иметь большое значение с точки зрения подготовки к выполнению необходимых объемов работ. Большинство бизнесменов (даже достаточно опытные) недооценивают время, необходимое для найма на работу и обучения нового персонала. Оставьте себе запас времени и не забудьте учесть затраты на оплату труда временных работников, которых впоследствии заменит постоянный персонал.

Рано или поздно, но среди принятых вами сотрудников найдутся те, кто выполняет должностные обязанности на низком уровне. Следовательно, у компании появятся расходы, связанные с увольнением работников (оплата временных сотрудников на период поиска замены, выходные пособия в соответствии с контрактом).

## Социальный пакет

Вам придется определить льготы, которые компания должна будет предложить для привлечения и удержания квалифицированного персонала. Льготы могут включать страхование здоровья, жизни или нетрудоспособности, пенсионное пособие и оплачиваемый отпуск.

Часть затрат на персонал обусловлена требованиями закона. Налоги на заработную плату\* могут существенно увеличить ваши общие затраты на персонал. Возможно, вам потребуется поговорить с бухгалтером или юристом и оценить величину затрат, связанную со льготами для сотрудников и налогами.

Представленный ниже бланк «Бюджет кадрового обеспечения» поможет вам оценить все связанные с вашим бизнесом затраты

\* В России данный налог называется НДФЛ, налог на доходы физических лиц. Кроме того, компании обязаны уплачивать страховые взносы в пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонд обязательного медицинского страхования за каждого работника, сумма которых напрямую зависит от уровня доходов работника. Компании в зависимости от их деятельности обязаны уплачивать иные налоги, например налог на добычу полезных ископаемых, налог на имущество, водный налог, налог на землю, акцизы и т.д. Расчет и уплата этих налогов регламентированы законодательными нормами и правилами и подлежат обязательному исполнению. Вместе с тем компании, в зависимости от сферы деятельности, масштабов и иных факторов вправе рассчитывать на использование упрощенных налоговых схем, которые также регламентированы и могут быть применены в случае соответствия определенным требованиям. Бланки в этой главе адаптированы под российские реалии. — *Прим. науч. ред.*

на рабочую силу. Он представлен в ежемесячном формате, позволяющем вам отразить изменения в кадровом обеспечении в зависимости от того, когда вы нанимаете новых работников и открываете новые отделения, или от того, используете ли сезонную или временную рабочую силу.

Информация из формы «Бюджет кадрового обеспечения» применяется в строках «Заработная плата», «Страховые взносы» и «Налоги» отчета о прибылях и убытках.

## Прогнозный отчет о движении денежных средств

При подготовке финансовых прогнозов помните, что актуальная продажа или транзакция во многих случаях предполагает, что полная оплата поставки производится через некоторое время. Прогнозный отчет о движении денежных средств, основывающийся на данных о продажах, а не на фактически полученных суммах, способен привести к возникновению серьезной нехватки денег.

В некоторых отраслях (прежде всего в промышленности) временной разрыв между выполнением заказа и его оплатой особенно велик. Поставки фабрик одежды, например, традиционно оплачиваются через несколько месяцев после заключения договоров и отгрузки продукции. Даже осуществляя розничные продажи, вы можете обнаружить, что устанавливаете кредитные счета для очень крупных или делающих повторные покупки клиентов, соглашаясь на значительную отсрочку платежей.

Возможно, ваш бизнес позволяет растянуть сроки оплаты на несколько месяцев или же процесс производства допускает осуществление платежей по прошествии длительного времени. Многие компании обслуживают потребителей, склонных затягивать оплату счетов. Большинство деловых потребителей осуществляют платежи по поставкам товаров и услуг в течение 30 дней. Некоторым удается отсрочить платежи на 120 дней, а часть честно заработанных денег вы не получите никогда. Предположим, в соответствии с контрактом вы производите продажу на \$10 000 в феврале. Но предварительная оплата составляет \$2500, а остальные деньги поступают частичными платежами до июня. Конечно, вы можете отказаться от нескольких затягивающих оплату покупателей или неплательщиков, или потребовать увеличить долю предварительной оплаты, или оговорить в контракте взыскание процентов с неоплаченных счетов. В любом случае прогнозный отчет о движении денежных средств должен быть сделан исходя из сложившегося порядка осуществления платежей.

Мы рекомендуем проводить различие между прибылями, которые приносят отдельные линии товаров или услуг. Возможно, это потребует дополнительных усилий, но полученные данные позволят вам

*В действительности собственноручно прогнозы имеют существенно меньшее значение, чем допущения, на которых они основываются. Вообще плохая финансовая отчетность гораздо чаще является негативным признаком, чем хорошая отчетность — положительным. Возможно, вы рассчитываете завоевать 80% рынка, в то время как в реальности и 10% можно рассматривать как счастливый исход? Я не читаю ваши мысли?*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

принимать обоснованные решения о направлении долгосрочного развития компании и четко идентифицировать источники прибыли.

Заполните представленный в этой главе бланк «Прогнозы денежных доходов (по месяцам)». Часть данных будет использована в формах «Прогнозный отчет о движении денежных средств» и «Прогнозный отчет о прибылях и убытках» (в том случае, если вы используете кассовый метод учета). Если ваше предприятие действует на рынке достаточно давно, просмотрите прошлые отчеты и определите наиболее типичный порядок осуществления платежей. Если вы плохо знакомы с бизнесом, наведите соответствующие справки у других предпринимателей из вашей отрасли. Мы рекомендуем пользоваться консервативными прогнозами. Лучше нежданный избыток денег, чем их отсутствие в самый нужный момент.

## Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках (о доходах и расходах) призван отобразить степень прибыльности компании: сколько денег вы заработаете после учета всех расходов. Однако эта форма не позволяет получить полную картину общей стоимости вашей компании или ее денежной позиции.

Возможны ситуации, когда общая стоимость компании определяется не продуктивностью ее деятельности, а некоей ценной собственностью или в общем прибыльная компания не имеет достаточных для оплаты счетов ресурсов в силу проблем с движением денежных средств. Отчет о прибылях и убытках не позволяет выявить ни одну из этих скрытых ситуаций.

Отчет о прибылях и убытках читается сверху вниз. В первой строке указана выручка (объем продаж), а каждая последующая строка представляет вычеты из полученного дохода. Результат — прибыль компании (или убыток).

Чтобы подготовить отчет о прибылях и убытках, соберите подробную информацию о продажах и расходах. Определенные строки в форме должны отражать категории обслуживаемых текущих счетов. При составлении отчета о прибылях и убытках обращайтесь к представленному выше списку финансовых терминов. Кроме того, обратите внимание на еще один перечень используемых бухгалтерами и финансистами понятий:

**Амортизация материальных и нематериальных активов.** Стоимость основных средств или нематериальных активов, относимая к ежегодным расходам или рассматриваемая как ежегодная утрата части первоначальной стоимости активов в связи с их использованием или устареванием.

**Валовой объем продаж.** Совокупные продажи по всем категориям товарных линий.

**Маркетинг и реклама.** Реклама и другие маркетинговые расходы, кроме командировок, на которые могут распространяться особые правила взимания налогов (см. бланк «Бюджет маркетинга» в главе 10).

**Развлекательные мероприятия / банкеты\*.** Расходы на развлечение потребителей, потенциальных покупателей, работников, включая различные мероприятия, вечеринки, приемы и т. д. Обычно эти расходы лишь частично облагаются налогами.

**Расходные материалы.** Обычные офисные и иные принадлежности, а не материалы, непосредственно используемые в процессе производства товаров и услуг.

**Связь.** Расходы на телефонную связь и телекоммуникации. Затраты, связанные с оплатой услуг по предоставлению доступа в Интернет, могут быть отнесены как в эту категорию, так и в строку «Коммунальные услуги».

**Содержание и техническое обслуживание\*\*.** Услуги дворников или уборщиков, программы регулярного технического обслуживания или сервисные контракты, ремонт.

**Социальный пакет.** Страхование здоровья и случаев обращения к услугам дантиста, а также любые другие связанные с расходами компании льготы.

**Страхование.** Страховые премии, такие как страхование ответственности, ошибок практикующих специалистов, автотранспортных средств или оборудования, за исключением страховых взносов, учитываемых в строке «Льготы работникам».

**Транспортные расходы.** Расходы на деловые поездки, включая стоимость авиабилетов, гостиниц, такси и т. д.; расходы на автотранспорт (которые могут иметь особые правила взимания налогов) могут входить сюда или в отдельную строку.

**Услуги сторонних компаний.** Оплата услуг различных компаний, к помощи которых прибегает компания в процессе своей деятельности.

Заполните предложенные в этой главе формы отчета о прибылях и убытках за прошлый период (если речь идет об уже существующем бизнесе) и прогнозные отчеты. Фиксируйте данные за каждый месяц (первый год), каждый квартал (первые 2–3 года) и за год (четвертый и пятый годы) доходы. В случае необходимости измените формы в соответствии с потребностями вашей компании.

*Какие цифры мы хотели бы видеть? Чем более зрелым является бизнес, тем больше мы полагаемся на цифры. Что касается новых предприятий, то здесь больший вес имеют слова.*

**Роберт Махоуни,**  
корпоративный банкир

\* В российской практике такой строки в прогнозном отчете о прибылях и убытках нет. — *Прим. науч. ред.*

\*\* В российской практике такая строка в отчете о прибылях и убытках отсутствует. — *Прим. науч. ред.*

## Прогноз движения денежных средств

Для большинства предприятий анализ движения денежных потоков — важнейший критерий для оценки вашей деятельности. Если вы не способны заплатить работникам, по счетам или самому себе, вы вряд ли надолго задержитесь в бизнесе и уж наверняка не сможете спокойно спать по ночам.

Прогнозный отчет о движении денежных средств не связан с прибылью — вопрос в том, какова величина вашего расчетного счета. Из него вы не узнаете ни размеров прибыли, ни количества заказов. Однако вы получите реальную ежемесячную картину прихода и расхода денег на предприятии.

Анализ движения денежных средств особенно важен для сезонных предприятий, компаний, имеющих значительные материальные запасы, и фирм, реализующих большую часть товаров в кредит. Вы должны учесть, что в определенные периоды времени деловая активность будет низкой, что между платежами за материалы и фактическими денежными поступлениями могут возникать значительные временные разрывы.

Составление отчетов о денежных потоках за прошедший период позволяет получить представление о том, что вас ожидает в определенные месяцы года, осознанно планировать поступление и расход денег в будущем. Привычка хранить ежемесячные отчеты о движении денежных средств может оказаться весьма полезной.

При подготовке предлагаемых форм выделите денежные средства, которые вы получаете от ведения бизнеса (продажи), и деньги, источниками которых являются ссуды или инвестиции (финансирование). Обратите внимание на термины, используемые в анализе движения денежных средств:

**Выплаты собственникам.** Деньги, выплаченные владельцу компании вместо заработной платы при наличии права собственности или распределенные между собственниками (за исключением компенсации расходов). В корпорации, то есть открытом акционерном обществе, денежные выплаты называются дивидендами (уплачиваются из прибыли, остающейся в распоряжении компании после уплаты налогов).

**Доход от процентов.** Доход, полученный от банка и других приносящих проценты счетов.

**Заемные средства.** Средства, полученные в форме предоставленных банком ссуд и других кредитных линий.

**Операционные расходы.** Фактические платежи, произведенные по изделиям данной категории, за вычетом амортизации (поскольку амортизация не относится к категории денежных расходов). При кассовом методе учета и методе начисления данная строка трактуется по-разному; вам необходима профессиональная консультация.



## Бюджет кадрового обеспечения

Год: _____	ЯНВАРЬ	ФЕВРАЛЬ	МАРТ	АПРЕЛЬ	МАЙ
<b>Менеджмент</b>					
Количество сотрудников					
Должностные оклады / заработная плата					
Социальный пакет					
Страховые взносы					
НДФЛ					
Общие расходы					
<b>Администрирование/обслуживание</b>					
Количество сотрудников					
Должностные оклады / заработная плата					
Социальный пакет					
Страховые взносы					
НДФЛ					
Общие расходы					
<b>Продажи/маркетинг</b>					
Количество сотрудников					
Должностные оклады / заработная плата					
Социальный пакет					
Страховые взносы					
НДФЛ					
Общие расходы					
<b>Операции/производство</b>					
Количество сотрудников					
Должностные оклады / заработная плата					
Социальный пакет					
Страховые взносы					
НДФЛ					
Общие расходы					
<b>Другое</b>					
Количество сотрудников					
Должностные оклады / заработная плата					
Социальный пакет					
Страховые взносы					
НДФЛ					
Общие расходы					
<b>ИТОГО</b>					
Количество сотрудников					
Должностные оклады / заработная плата					
Социальный пакет					
Страховые взносы					
НДФЛ					
<b>ОБЩИЕ РАСХОДЫ</b>					



**Прогнозы денежных доходов (по месяцам)**

За _____ год	ЯНВАРЬ	ФЕВРАЛЬ	МАРТ	АПРЕЛЬ	МАЙ
<b>ПРОДАЖИ ПО ТОВАРНОЙ ЛИНИИ № 1</b>					
<b>Полученные денежные средства</b>					
Продажи за текущий месяц					
Продажи за предыдущие 30 дней					
Продажи за предыдущие 60 дней					
Продажи за предыдущие 90 дней					
Продажи за предыдущие 120 дней					
<b>Общий денежный доход по товару № 1</b>					
<b>ПРОДАЖИ ПО ТОВАРНОЙ ЛИНИИ № 2</b>					
<b>Полученные денежные средства</b>					
Продажи за текущий месяц					
Продажи за предыдущие 30 дней					
Продажи за предыдущие 60 дней					
Продажи за предыдущие 90 дней					
Продажи за предыдущие 120 дней					
<b>Общий денежный доход по товару № 2</b>					
<b>ПРОДАЖИ ПО ТОВАРНОЙ ЛИНИИ № 3</b>					
<b>Полученные денежные средства</b>					
Продажи за текущий месяц					
Продажи за предыдущие 30 дней					
Продажи за предыдущие 60 дней					
Продажи за предыдущие 90 дней					
Продажи за предыдущие 120 дней					
<b>Общий денежный доход по товару № 3</b>					
<b>ПРОДАЖИ ПО ТОВАРНОЙ ЛИНИИ № 4</b>					
<b>Полученные денежные средства</b>					
Продажи за текущий месяц					
Продажи за предыдущие 30 дней					
Продажи за предыдущие 60 дней					
Продажи за предыдущие 90 дней					
Продажи за предыдущие 120 дней					
<b>Общий денежный доход по товару № 4</b>					
<b>ВСЕГО ДЕНЕЖНЫХ ДОХОДОВ</b>					



**Прогнозный отчет о прибылях и убытках** (за год по месяцам)

Год: _____	ЯНВАРЬ	ФЕВРАЛЬ	МАРТ	АПРЕЛЬ	МАЙ
<b>ВЫРУЧКА</b>					
<b>Себестоимость продаж</b>					
Валовая прибыль					
Коммерческие и управленческие расходы, в т. ч.:					
Маркетинг и реклама					
Заработная плата					
Страховые взносы					
Транспортные расходы (ТО, ГСМ и пр.)					
Услуги сторонних компаний					
Арендная плата					
Связь					
Коммунальные услуги					
Расходные материалы					
Услуги банка					
Страхование					
Амортизация					
Налоги					
Прибыль (убыток) от продаж					
Прочие доходы					
Прочие расходы					
Операционная прибыль					
Доходы от участия в других организациях					
<b>ИТОГО общая операционная прибыль</b>					
Проценты к получению					
Проценты к уплате					
Прибыль (убыток) до налогообложения					
Налог на прибыль и иные обязательные платежи					
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)</b>					



**Прогнозный отчет о прибылях и убытках** (за год по кварталам)

\$

	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Итого
<b>ВЫРУЧКА</b>					
Себестоимость продаж					
Валовая прибыль					
Коммерческие и управленческие расходы, в т.ч.:					
Маркетинг и реклама					
Заработная плата					
Страховые взносы					
Транспортные расходы (ТО, ГСМ и пр.)					
Услуги сторонних компаний					
Арендная плата					
Связь					
Коммунальные услуги					
Расходные материалы					
Услуги банка					
Страхование					
Амортизация					
Налоги					
Прибыль (убыток) от продаж					
Прочие доходы					
Прочие расходы					
Операционная прибыль					
Доходы от участия в других организациях					
<b>ИТОГО общая операционная прибыль</b>					
Проценты к получению					
Проценты к уплате					
Прибыль (убыток) до налогообложения					
Налог на прибыль и иные обязательные платежи					
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)</b>					

**Прогнозный отчет о прибылях и убытках** (за каждый год в течение пяти лет)

	___ год	___ год	___ год	___ год	ИТОГО
<b>ВЫРУЧКА</b>					
Себестоимость продаж					
Валовая прибыль					
Коммерческие и управленческие расходы, в т.ч.:					
Маркетинг и реклама					
Заработная плата					
Страховые взносы					
Транспортные расходы (ТО, ГСМ и пр.)					
Услуги сторонних компаний					
Арендная плата					
Связь					
Коммунальные услуги					
Расходные материалы					
Услуги банка					
Страхование					
Амортизация					
Налоги					
Прибыль (убыток) от продаж					
Прочие доходы					
Прочие расходы					
Операционная прибыль					
Доходы от участия в других организациях					
<b>ИТОГО общая операционная прибыль</b>					
Проценты к получению					
Проценты к уплате					
Прибыль (убыток) до налогообложения					
Налог на прибыль и иные обязательные платежи					
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)</b>					



**Продажи за наличный расчет.** Продажи, произведенные по немедленному платежу или по предварительной оплате.

**Остаток денежных средств на начало периода.** Сумма денег на банковском счете на начало подлежащего оценке месяца; обязана совпадать с остатком денежных средств на конец предыдущего месяца.

**Резервы.** Деньги, зачисляемые в счет будущих непредвиденных расходов.

**Сбор денежных средств.** Доход от продаж, произведенных в предыдущий период.

**Себестоимость продукции.** Фактические платежи, произведенные по изделиям данной категории. В кассовом методе учета и методе начисления данная строка трактуется по-разному; вам необходима профессиональная консультация.

**Чистый денежный поток.** Деньги, остающиеся в распоряжении компании после оплаты всех предъявленных ей счетов, исполнения других требований и совершения обязательных платежей.

*В течение первых четырех лет основной предмет постоянного беспокойства — денежный поток. Составляйте прогнозы движения денежных средств! Прежде чем мне удалось отчитаться о прибылях и убытках, прошло полгода. Единственный значимый показатель — способность оплачивать счета.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель Ariel Vineyards

Мы советуем в течение первого года (возможно, двух лет) деятельности ежемесячно анализировать денежные потоки, а затем перейти на поквартальное рассмотрение.

## Прогнозный бухгалтерский баланс

Для тех, кто плохо знаком с бизнесом, бухгалтерский баланс, скорее всего, является тайной за семью печатями. Хотя речь идет не более чем о «моментальной фотографии» общей денежной стоимости компании — стоимости всех ее составляющих и объема всех ее обязательств.

В прогнозном бухгалтерском балансе учитываются все активы компании за вычетом всех ее пассивов (обязательств). Остающаяся денежная сумма (если таковая имеется) считается собственным капиталом компании. Собственный капитал затем распределяется или как принадлежащий владельцам компании акционерный капитал, или как нераспределенная прибыль для использования в компании. Сведения о собственном капитале и обязательствах отражаются в пассиве баланса. Если суммарные активы равняются суммарным пассивам, то баланс сведен.

Обычно предприниматели не рассматривают прогнозный бухгалтерский баланс как инструмент планирования. Однако банкиры и инвесторы используют его как дополнительную «краску», позволяющую получить более полную картину стоимости компании. Только в бухгалтерском балансе отражается стоимость имеющейся у компании земельной собственности и оборудования. В некоторых компаниях стоимость земельных участков или зданий намного превышает доходы от актуального бизнеса. Другие предприятия используют дорого-

стоящее машинное оборудование. Третьи фирмы могут приносить прибыль, но имеют огромные долги.

Большинство применяемых в прогнозном бухгалтерском балансе терминов мы разъяснили в начале этой главы для объяснения пунктов, указанных в бухгалтерском балансе. Обратите внимание, что в бухгалтерском балансе используются и другие понятия:

- **Здания и сооружения.** Стоимость зданий, складских помещений и другого вещественного капитала, за исключением земли и оборудования, которым владеет компания.
- **Земля.** Часто указывается в прогнозном бухгалтерском балансе отдельно, поскольку земля — в отличие от другой собственности, такой как здания, — облагается отдельным налогом.
- **Краткосрочные займы.** Долги, которые должны быть выплачены в течение года. Это включает договоренности о предоставлении займа и другие текущие кредиты, не считая кредиторской задолженности.
- **Прочие текущие обязательства.** Другие долги компании, которые представляют собой кредиторскую задолженность.

При составлении прогнозного бухгалтерского баланса вы обнаружите, что вам почти наверняка потребуется дополнительная помощь (учет накопленной амортизации или стоимости материальных запасов). Проконсультируйтесь у бухгалтера или поручите ему подготовку этой формы. В то же время вы должны хорошо понимать содержание балансовых статей.

Основная часть содержащихся в балансе данных изменяется не слишком часто. Поэтому вы можете составлять бухгалтерские балансы на ежеквартальной или ежегодной основе (конечно, если представители потенциальных источников финансирования не выразят желания получить ежемесячные прогнозы).

## Источники и использование денежных средств

Предположим, вы заинтересованы в привлечении внешнего финансирования. Очевидно, что банкиры или венчурные капиталисты хотели бы знать, что вы собираетесь делать с полученными деньгами. Им будет интересно, какими еще источниками денежных средств вы располагаете (если таковые имеются) и вложили ли вы в бизнес собственные деньги.

Вы можете либо включить описание источников и направлений использования денежных средств в бизнес-план, либо направить его вместе с сопроводительным письмом потенциальному инвестору. Таким образом вы информируете адресата о своих планах по привлечению денег, сообщаете, что не привыкли заводить долги и не желаете разбрасывать направо и налево акции компании. Вы собираетесь направить полученные денежные средства на развитие бизнеса.

**Прогнозный отчет о движении денежных средств (за год по месяцам)**

За _____ год	ЯНВАРЬ	ФЕВРАЛЬ	МАРТ	АПРЕЛЬ
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
Поступления				
Поступления от покупателей и заказчиков				
Прочие поступления				
Выплаты				
Выплаты поставщикам за сырье, материалы и комплектующие				
Заработная плата				
Выплата налогов				
Прочие выплаты				
Чистый денежный поток от операционной деятельности				
<b>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
Капитальные вложения				
Прочие инвестиционные выплаты				
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности				
<b>ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
Поступления				
Привлечение кредитов				
Привлечение инвестиций				
Прочие поступления по финансовой деятельности				
Выплаты				
Возврат инвестиций				
Возврат кредитов				
Выплата процентов				
Выплата дивидендов				
Выплаты собственнику				
Прочие выплаты по финансовой деятельности				
<b>ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>				
Денежные средства на начало периода				
Чистый денежный поток				
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА КОНЕЦ ПЕРИОДА</b>				



**Прогнозный отчет о движении денежных средств (за год по кварталам) \$**

За _____ год	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Итого
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>					
Поступления					
Поступления от покупателей и заказчиков					
Прочие поступления					
Выплаты					
Выплаты поставщикам за сырье, материалы и комплектующие					
Заработная плата					
Выплата налогов					
Прочие выплаты					
Чистый денежный поток от операционной деятельности					
<b>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>					
Капитальные вложения					
Прочие инвестиционные выплаты					
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности					
<b>ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>					
Поступления					
Привлечение кредитов					
Привлечение инвестиций					
Прочие поступления по финансовой деятельности					
Выплаты					
Возврат инвестиций					
Возврат кредитов					
Выплата процентов					
Выплата дивидендов					
Выплаты собственнику					
Прочие выплаты по финансовой деятельности					
<b>ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>					
Денежные средства на начало периода					
Чистый денежный поток					
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА КОНЕЦ ПЕРИОДА</b>					

**Прогнозный бухгалтерский баланс****§**

Компания: \_\_\_\_\_

Начало периода: \_\_\_\_\_ Конец периода: \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

**АКТИВЫ****Текущие активы**

Денежные средства: \_\_\_\_\_

Краткосрочные инвестиции \_\_\_\_\_

Дебиторская задолженность \_\_\_\_\_

Товарно-материальные запасы: \_\_\_\_\_

Сырье, материалы и комплектующие \_\_\_\_\_

Готовая продукция \_\_\_\_\_

Прочие запасы \_\_\_\_\_

Прочие текущие активы \_\_\_\_\_

**Итого текущих активов** \_\_\_\_\_

Долгосрочные активы \_\_\_\_\_

Основные средства, в т.ч.: \_\_\_\_\_

Земля \_\_\_\_\_

Здания и сооружения \_\_\_\_\_

Машины и оборудование \_\_\_\_\_

Нематериальные активы \_\_\_\_\_

Долгосрочные инвестиции \_\_\_\_\_

Незавершенные инвестиции \_\_\_\_\_

Прочие долгосрочные активы \_\_\_\_\_

**Итого долгосрочных активов** \_\_\_\_\_**ИТОГО АКТИВЫ** .....**ПАССИВЫ****ТЕКУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

Краткосрочные займы \_\_\_\_\_

Кредиторская задолженность: \_\_\_\_\_

Счета и векселя к оплате \_\_\_\_\_

Налоги к уплате \_\_\_\_\_

Прочая кредиторская задолженность \_\_\_\_\_

Прочие текущие обязательства \_\_\_\_\_

**Итого текущие обязательства** \_\_\_\_\_**Долгосрочные обязательства**

Долгосрочные займы \_\_\_\_\_

Отложенные налоговые обязательства \_\_\_\_\_

Прочие долгосрочные обязательства \_\_\_\_\_

**Итого долгосрочные обязательства** \_\_\_\_\_**Собственный капитал**

Акционерный капитал \_\_\_\_\_

Добавочный капитал \_\_\_\_\_

Резервы и фонды \_\_\_\_\_

Нераспределенная прибыль \_\_\_\_\_

**Итого собственный капитал** \_\_\_\_\_**ИТОГО ПАССИВЫ** .....

Включите в раздел «Финансы» бизнес-плана.

*Бизнес-план, в котором обнаруживается ненадлежащее использование денежных средств, ставит крест на вашем предложении. Мы не заинтересованы в финансировании бизнеса, если имеющиеся денежные фонды направляются на иные, помимо развития предприятия, цели.*

**Энн Уинблад,**  
венчурный инвестор

Отчет «Источники и использование денежных средств» особенно полезен в тех случаях, когда он подтверждает, что вы используете денежные средства для начала или расширения бизнеса, а не для погашения имеющихся долгов (инвесторы негативно воспринимают подобную практику); если в финансировании вашего бизнеса уже участвуют имеющие хорошую репутацию институты (специалисты верят в вашу компанию); если вы вкладываете в бизнес значительные личные средства (вы уверены в проекте и готовы взять на себя личную ответственность).

В части, касающейся источников денежных средств, содержатся данные о полученных в прошлом и о необходимых в настоящее время денежных средствах (с указанием точных сумм и направлений использования).

При подготовке декларации «Источники и использование денежных средств» вы должны будете рассмотреть следующие вопросы и термины:

**Совокупный объем денежных средств в рамках каждого цикла.** Необходимая в данном цикле финансирования сумма денег, привлекаемых из различных источников финансирования.

**Долевое финансирование.** Денежная сумма, которую вы получили от реализации долей собственности на компанию.

**Привилегированные акции.** Выпущенные в обращение акции, предоставляющие первоочередное право на получение дивидендов. Дивиденды на привилегированные акции выплачиваются до начисления дивидендов по обыкновенным акциям или до выполнения других обязательств компании. Многие инвесторы предпочитают получить в обмен на предоставляемые финансовые ресурсы привилегированные акции компании.

**Обыкновенные акции.** Акции, дивиденды по которым начисляются в случае прибыльной деятельности компании после выплаты денежного дохода по привилегированным акциям и исполнения других обязательств.

**Вклад в уставный капитал.** Денежная оценка средств, которые вы или другие ключевые сотрудники вкладывают в компанию (денежные средства или имущество).

**Долгосрочные кредиты.** Кредиты, срок погашения которых наступает через 12 месяцев и более.

**Заемное финансирование.** Денежная сумма, которую вы привлекаете в форме кредитов.

**Ипотечные кредиты.** Кредиты, взятые под залог недвижимости.

**Капиталовложения.** Денежные средства, направляемые на приобретение оборудования или недвижимости.

**Конвертируемые долги.** Кредиты, которые по желанию инвестора впоследствии могут быть обменены на акции компании.

## Источники и использование денежных средств

*Предлагаемая форма применяется для описания объема необходимых вам денежных средств и направлений их использования. Проявите максимальное внимание к деталям: если вы запланировали покупку оборудования, укажите его поставщиков и модели; если вы взяли кредит в банке, укажите название кредитного учреждения, денежную сумму и условия заимствования.*

Ожидаемое число циклов финансирования: \_\_\_\_\_

Совокупный объем денежных средств, привлекаемых в данном цикле: \_\_\_\_\_

### ИСТОЧНИКИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

#### Акционерное финансирование:

Привилегированные акции: \_\_\_\_\_

Обыкновенные акции: \_\_\_\_\_

#### Заемное финансирование:

Ипотечные кредиты: \_\_\_\_\_

Прочие долгосрочные кредиты: \_\_\_\_\_

Краткосрочные кредиты: \_\_\_\_\_

Конвертируемые долги: \_\_\_\_\_

#### Инвестиции руководителей компании:

\_\_\_\_\_

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

#### Капиталовложения:

Приобретение собственности: \_\_\_\_\_

Совершенствование и модернизация собственности: \_\_\_\_\_

Приобретение мебели/оборудования: \_\_\_\_\_

Другое: \_\_\_\_\_

#### Оборотный капитал:

Приобретение сырья, материалов и комплектующих: \_\_\_\_\_

Расширение штата: \_\_\_\_\_

Запуск новой продуктовой линейки: \_\_\_\_\_

Маркетинговые мероприятия: \_\_\_\_\_

Другая направленная на расширение бизнеса деятельность: \_\_\_\_\_

Другое: \_\_\_\_\_

#### Погашение задолженности:

\_\_\_\_\_

#### Резервы денежных средств:

\_\_\_\_\_

Форма прилагается к разделу «Финансы» бизнес-плана.



**Краткосрочные кредиты.** Промежуточные кредиты, кредитные линии и другие кредиты, которые будут погашены менее чем через 12 месяцев.

**Оборотный капитал.** Денежные средства, используемые на операционные расходы предприятия.

**Погашение задолженности.** Денежные средства, применяемые для погашения существующих кредитов или исполнение других обязательств.

**Циклы финансирования.** Количество этапов развития компании, на которых вы планируете привлекать внешнее финансирование.

## Исходные допущения

*В финансовых отчетах меня интересует хорошо подготовленный, дополненный комментариями бухгалтерский баланс. А в «Отчете о прибылях и убытках» я в первую очередь просматриваю «Исходные допущения», так как он помогает понять, откуда в бизнес-плане появились эти цифры.*

**Энн Уинблад,**  
венчурный капиталист

Если финансовые формы не основываются на решениях и фактах, это не более чем бессмысленные наборы чисел. Потенциальные инвесторы или кредиторы хотели бы знать, как вы пришли к содержащимся в бизнес-плане цифрам, и должны убедиться в том, что ваши предположения достаточно точны. Например, если вы указали определенный объем продаж товара, инвесторам необходимо знать предполагаемый размер рынка и планируемую долю компании на нем. Если совокупность этих показателей воспринимается как реалистичная, доверие к вам возрастает. Если ваши допущения, по мнению специалистов, основываются на недостоверных данных или чрезмерно оптимистичных прогнозах, инвесторы скептически отнесутся к вашему бизнес-плану в целом.

Составление списка исходных допущений, на которых основываются финансовые прогнозы, дисциплинирует и вас, и ваших сотрудников. В отсутствие его вы подвергаетесь соблазну построить бизнес-план на цифрах, которые хорошо смотрятся на бумаге, но имеют лишь отдаленное отношение к реальности.

Если вы завершили составление бизнес-плана, составление списка исходных допущений не представляет ни малейших трудностей. Вы уже задавали себе большинство содержащихся в предлагаемой форме вопросов и имеете готовые ответы на них.

Список исходных допущений должен содержать достаточно простую информацию; здесь не требуется ни мелких деталей, ни подробных объяснений. Вам даже не придется составлять слова в предложения. Просто заполните бланк имеющимися у вас данными. (В собственном списке исходных допущений вы можете использовать первое написанное в форме предложение.) Вы должны запомнить перечисленные в списке допущения и твердо отстаивать их на встрече с инвесторами.

Заполните представленный ниже бланк «Исходные допущения». Его место в бизнес-плане находится в самом конце перечня финансовых форм.

## Анализ безубыточности

И наконец, необходимо определить, какую прибыль должна принести деятельность компании для того, чтобы оправдать понесенные затраты. Достижение точки безубыточности и соответствующего объема продаж означает, что ваша прибыль равна нулю. Однако вы уже не теряете вложенные деньги. Ваша выручка позволяет покрыть стоимость пребывания в бизнесе и организации продаж. Большинство плохо знакомых с бизнесом людей пребывают в уверенности, что достижение точки безубыточности происходит в случае, когда объем продаж товара равен сумме постоянных издержек (арендная плата, телефонные расходы, страхование и т. д.). Определить величину постоянных издержек просто. Они возникают с того момента, когда предприятие впервые открывает двери, и остаются относительно устойчивыми вне зависимости от объема продаж в денежном выражении.

Однако с определенными затратами связана и реализация товаров и услуг. Следовательно, в анализе безубыточности вы должны оценить и ассоциируемые с продажами переменные издержки, иначе вы получите искаженную картину общих, связанных с ведением бизнеса издержек.

Предположим, вы занимаетесь розничной торговлей цветами и ваши постоянные издержки (арендная плата, коммунальные услуги, зарплата и т. д.) составляют \$20 000 в месяц. Объем продаж вашего магазина составляет те же \$20 000. В данном случае ваша деятельность не является безубыточной, ведь вам приходится оплачивать закупки цветов, вазы, доставку и т. д. Предположим, эти затраты составляют в среднем 30% от объема продаж. Следовательно, при выручке в \$20 000 ваши убытки равны \$6000 (выручка \$20 000 за вычетом постоянных издержек в размере \$20 000 и себестоимости продукции, равной \$6000).

По мере увеличения объема продаж возрастает и совокупная себестоимость продукции. В отличие от постоянных издержек данный показатель постоянно изменяется. Однако чистая валовая прибыль — выраженная в процентах прибыльность каждой продажи после вычета прямых издержек — остается в общем неизменной. (Имея большие объемы продаж, вы можете увеличить чистую валовую прибыль за счет оптовых скидок. Однако в рассматриваемом нами случае мы считаем чистую валовую прибыль постоянной.)

Для того чтобы определить фактическую точку безубыточности, вам необходимо знать величины:

- постоянных издержек;
- рентабельности валовой прибыли (разницы между выручкой от продаж и себестоимостью продукции).

Для того чтобы оценить общий объем продаж, необходимый для достижения уровня безубыточности, вы решаете уравнение:

*Лучшие бизнес-планы — это объединение презентации с использованием PowerPoint и сжатой, хорошо продуманной операционной модели, демонстрирующей принципы управления бизнесом с точки зрения доходов и расходов. Основное условие одно. В основе плана должна быть формула: «Выручка равняется произведению времени и цены». Мне нужна финансовая модель «снизу вверх», а не заявления типа: «Я собираюсь занять 10% рынка».*

**Марк Горенберг,**  
венчурный инвестор

Постоянные издержки =  
= общий объем продаж × чистая валовая прибыль,

или:

$$\frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Рентабельность валовой прибыли}} = \text{Общий объем продаж.}$$

В приведенном выше примере цветочного магазина мы знаем, что:

- постоянные издержки = \$20 000;
- Рентабельность валовой прибыли = 70% (так как себестоимость товаров = 30%).

Таким образом, цифры были бы такими:

$$\frac{20\,000}{0,70} = \text{Общий объем продаж, необходимый для достижения уровня безубыточности.}$$

Выполняя эти операции, мы видим, что для достижения точки безубыточности цветочный магазин должен ежемесячно зарабатывать \$28 571.

Анализ безубыточности — важный инструмент внутреннего планирования. Включать соответствующие расчеты в бизнес-план, ориентированный на поиск внешнего финансирования, не обязательно. (Впрочем, действуйте по своему усмотрению.)

Заполните приведенный ниже бланк, чтобы определить точку безубыточности вашей компании.

### Анализ безубыточности

Ежемесячные совокупные постоянные издержки: \$ \_\_\_\_\_

Рентабельность валовой прибыли: \_\_\_\_\_ %

Разделите:

Ежемесячные совокупные  
постоянные издержки:

\$ \_\_\_\_\_ = \$ \_\_\_\_\_

Рентабельность валовой  
прибыли: \_\_\_\_\_ % (Необходимый для достижения  
уровня безубыточности  
объем продаж)

## Краткий обзор главы

Финансовая часть вашего бизнес-плана будет состоять главным образом из актуальных финансовых прогнозов. Вы должны включить в нее следующие формы:

- «Прогнозный отчет о прибылях и убытках»;
- «Прогнозный отчет о движении денежных средств»;
- «Прогнозный бухгалтерский баланс»;
- «Источники и использование денежных средств»;
- «Исходные допущения»;
- «Затраты на создание нового предприятия» (в случае необходимости).

Возможно, в случае, если речь идет о внутреннем планировании, вам потребуется провести анализ безубыточности.

При подготовке финансовых форм и составлении отчетов воспользуйтесь профессиональными консультациями. С момента основания предприятия введите «правильные» финансовые процедуры и неуклонно придерживайтесь их. Если ваше предприятие работает довольно давно, проанализируйте принятые в компании процедуры и убедитесь в том, что вы в достаточной мере контролируете выставление счетов и платежи.

Привыкайте регулярно анализировать финансовые отчеты. Не перекладывайте управление финансами полностью на плечи других и не бойтесь цифр.



## ОСНОВНЫЕ РАСХОДЫ

Опишите перечень крупных затрат, их стоимость и момент совершения.

Расширение производства или новые отделения: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Крупные капитальные затраты: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Крупные маркетинговые расходы: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Исследования и разработки: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Прочие основные расходы: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ФИНАНСИРОВАНИЕ

Укажите любые денежные заимствования (кредиты), которые вы планируете взять или погасить:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Укажите процентные ставки, которые, как предполагается, распространяются на ваши финансовые прогнозы:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ПРОЧЕЕ

Опишите любые другие основные события, которые, как предполагается, могут произойти в период, на который распространяются ваши финансовые планы (стратегические партнерства, конкурентная ситуация и т. д.):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Включите в раздел «Финансы» бизнес-плана.*



## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ТРЕХЛЕТНИЙ ПРОГНОЗНЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

**ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ**

	2010	2011	2012
<b>Выручка</b>	<b>466 000</b>	<b>987 750</b>	<b>1 637 230</b>
Себестоимость продаж	96 960	246 986	339 060
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	<b>369 040</b>	<b>740 764</b>	<b>1 298 170</b>
Коммерческие и управленческие расходы, в т.ч.:	318 160	656 390	835 540
Маркетинг и реклама	40 100	60 000	90 000
Заработная плата	133 840	268 520	347 480
Страховые взносы	57 360	115 080	148 920
Транспортные расходы (ТО, ГСМ и пр.)	7 370	12 390	19 140
Услуги сторонних компаний	15 100	10 000	12 000
Арендная плата	44 500	154 000	174 000
Связь	3 500	3 600	4 000
Коммунальные услуги	9 600	22 800	28 000
Расходные материалы	6 790	10 000	12 000
Услуги банка	0	0	0
Страхование	6 800	8 400	11 000
Амортизация	4 000	8 000	80 000
Налоги	12 190	30 000	40 000
Прибыль (убыток) от продаж	27 890	37 974	331 630
Прочие доходы	0	0	0
Прочие расходы	15 190	24 610	34 860
Операционная прибыль	12 700	13 364	296 770
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
<b>ИТОГО общая операционная прибыль</b>	<b>12 700</b>	<b>13 364</b>	<b>296 770</b>
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	2 750	3 000	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	9 950	10 364	296 770
Налог на прибыль и иные обязательные платежи	2 092	2 754	113 440
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (убыток)</b>	<b>7 858</b>	<b>7 610</b>	<b>183 330</b>

*Отображается  
повышение  
чистой прибыли.*

*Заработная плата  
торгового  
персонала включена  
в общие и админи-  
стративные  
расходы.*



## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ГОДОВОЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

**ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ**

За 2010 год ( действителен по 31.08.2010 г.)

	ЯНВАРЬ	ФЕВРАЛЬ	МАРТ	АПРЕЛЬ	МАЙ
<b>Выручка</b>	<b>0</b>	<b>4 000</b>	<b>4 000</b>	<b>10 000</b>	<b>24 000</b>
Себестоимость продаж	0	648	648	1 624	4 592
Валовая прибыль	0	3 352	3 352	8 376	19 408
Коммерческие и управленческие расходы, в т.ч.:	19 580	13 480	26 620	18 740	22 030
Маркетинг и реклама	6 400	3 600	8 000	3 000	3 000
Заработная плата	4 050	5 730	9 000	9 700	11 800
Страховые взносы	1 500	2 220	3 420	3 720	4 620
Транспортные расходы (ТО, ГСМ и пр.)	530	460	820	430	900
Услуги сторонних компаний	5 000	500	4 000	400	400
Арендная плата	500	500	500	500	500
Связь	200	100	200	200	240
Коммунальные услуги	500	120	250	420	320
Расходные материалы	900	250	430	370	250
Услуги банка	0	0	0	0	0
Страхование	800	0	0	400	0
Амортизация	4 000	0	0	0	0
Налоги	420	620	1 010	1 010	1 010
Прибыль (убыток) от продаж	-24 800	-10 748	-24 278	-11 774	-3 632
Прочие доходы	0	0	0	0	0
Прочие расходы	6 000	0	220	1 460	390
Операционная прибыль	-30 800	-10 748	-24 498	-13 234	-4 022
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
<b>ИТОГО общая операционная прибыль</b>	<b>-30 800</b>	<b>-10 748</b>	<b>-24 498</b>	<b>-13 234</b>	<b>-4 022</b>
Проценты к получению	0	0	0	0	0
Проценты к уплате	0	250	250	250	250
Прибыль (убыток) до налогообложения	-30 800	-10 998	-24 748	-13 484	-4 272
Налог на прибыль и иные обязательные платежи	0		0	0	0
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (убыток)</b>	<b>-30 800</b>	<b>-10 998</b>	<b>-24 748</b>	<b>-13 484</b>	<b>-4 272</b>

*В себестоимость продукции включена стоимость материалов и перевозки.*

*В должностные оклады и заработную плату включена заработная плата временных работников.*

*Стоимость приобретенных обстановки и оборудования составляет \$20 000, которые будут списаны через 5 лет; учтены в строке «Износ и амортизация».*

ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГУСТ	СЕНТЯБРЬ	ОКТАБРЬ	НОЯБРЬ	ДЕКАБРЬ	ИТОГО
<b>32 000</b>	<b>41 000</b>	<b>56 000</b>	<b>68 400</b>	<b>83 600</b>	<b>100 000</b>	<b>43 000</b>	<b>466 000</b>
6 690	8 748	11 952	14 382	17 552	21 200	9 224	97 260
25 310	32 252	44 048	54 018	66 048	78 800	33 776	368 740
20 370	19 010	38 880	34 900	32 710	38 600	29 240	314 160
600	3 000	3 500	4 000	500	4 000	500	40 100
12 780	9 840	15 260	14 140	15 540	16 940	13 020	137 800
5 040	3 780	5 940	5 460	6 060	6 660	4 980	53 400
220	720	120	1 120	450	900	700	7 370
400	400	2400	400	400	400	400	15 100
500	500	8 200	8 200	8 200	8 200	8 200	44 500
260	200	500	400	400	400	400	3 500
400	350	760	680	660	600	540	5 600
170	220	2 200	500	500	500	500	6 790
0	0	0	0	0	0	0	0
0	400	2 000	700	1 100	700	700	6 800
0	0	0	0	0	0	0	4 000
1 010	1 010	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	12 190
3 930	11 832	1 948	17 198	31 018	38 280	2 616	31 590
0	0	0	0	0	0	0	0
6 400	150	170	100	100	100	100	15 190
-2 470	11 682	1 778	17 098	30 918	38 180	2 516	16 400
0	0	0	0	0	0	0	0
<b>-2 470</b>	<b>11 682</b>	<b>1 778</b>	<b>17 098</b>	<b>30 918</b>	<b>38 180</b>	<b>2 516</b>	<b>16 400</b>
0	0	0	0	0	0	0	0
250	250	250	250	250	250	250	2 750
-2 720	11 432	1 528	16 848	30 668	37 930	2 266	13 650
0	0	0	0	0	0	2 092	2 092
<b>-2 720</b>	<b>11 432</b>	<b>1 528</b>	<b>16 848</b>	<b>30 668</b>	<b>37 930</b>	<b>174</b>	<b>11 558</b>

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ПРОГНОЗНЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

## ПРОГНОЗНЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

За 2010 год	ЯНВАРЬ	ФЕВРАЛЬ	МАРТ	АПРЕЛЬ	МАЙ
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>					
Поступления	0	4 000	4 000	10 000	24 000
Поступления от покупателей и заказчиков	0	4 000	4 000	10 000	24 000
Прочие поступления	0	0	0	0	0
Выплаты	30 800	14 998	28 748	23 484	28 272
Выплаты поставщикам за сырье, материалы и комплектующие	0	648	648	1 624	3 892
Заработная плата	5 550	7 950	12 420	13 420	16 420
Выплата налогов	420	620	1 010	1 010	1 010
Прочие выплаты	24 830	5 780	14 670	7 430	6 950
Чистый денежный поток от операционной деятельности	-30 800	-10 998	-24 748	-13 484	-4 272
<b>Инвестиционная деятельность</b>					
Капитальные вложения	20 000				
<b>ПРОЧИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВЫПЛАТЫ</b>					
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	20 000	0	0	0	0
<b>Финансовая деятельность</b>					
Поступления	70 000	0	20 000	12 000	20 000
Привлечение кредитов	30 000			12 000	20 000
<b>ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ</b>					
Прочие поступления по финансовой деятельности	40 000		20 000		
Выплаты	0	250	250	250	250
Возврат инвестиций	0	0	0	0	0
Возврат кредитов	0	0	0	0	0
Выплата процентов	0	250	250	250	250
<b>ВЫПЛАТА СОБСТВЕННИКУ</b>					
Выплаты собственнику	0	0	0	0	0
<b>ПРОЧИЕ ВЫПЛАТЫ ПО ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>					
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	70 000	-250	19 750	11 750	19 750
Денежные средства на начало периода	0	19 200	7 952	2 954	1 220
<b>ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК</b>	<b>19 200</b>	<b>-11 248</b>	<b>-4 998</b>	<b>-1 734</b>	<b>15 478</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА КОНЕЦ ПЕРИОДА</b>	<b>19 200</b>	<b>7 952</b>	<b>2 954</b>	<b>1 220</b>	<b>16 698</b>

Указание на инвестиции от С. Коннора и другие денежные поступления.

Операционные расходы представляют собой совокупность общих и административных расходов и торговых издержек минус амортизация.

\$20 000, потраченные на покупку оборудования и обстановки, учтены как денежные расходы в январе.

Денежные расходы, вычтенные из остатка денежных средств на начало периода и денежных поступлений.

ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГУСТ	СЕНТЯБРЬ	ОКТЯБРЬ	НОЯБРЬ	ДЕКАБРЬ	ИТОГО
32 000	41 000	56 000	68 000	83 000	100 000	43 000	465 000
32 000	41 000	56 000	68 000	83 000	100 000	43 000	465 000
0	0	0	0	0	0	0	0
34 770	29 268	54 472	40 170	39 080	50 270	45 734	420 066
5 190	6 898	9 482	11 383	13 852	16 800	7 324	77 741
17 820	13 620	21 200	19 600	21 600	23 600	18 000	191 200
1 010	1 010	1 220	1 220	1 220	1 220	3 312	14 282
10 750	7 740	22 570	7 967	2 408	8 650	17 098	136 843
-2 770	11 732	1 528	27 830	43 920	49 730	-2 734	44 934
							20 000
							0
0	0	0	0	0	0	0	20 000
0	0	80 000	0	0	0	0	202 000
		80 000					142 000
							0
							60 000
250	250	250	250	250	15 250	25 250	42 750
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	10 000	20 000	30 000
250	250	250	250	250	250	250	2 750
							0
0	0	0	0	0	5 000	5 000	10 000
							0
-250	-250	79 750	-250	-250	-15 250	-25 250	159 250
16 698	13 678	25 160	106 438	134 018	177 688	212 168	717 174
-3 020	11 482	81 278	27 580	43 670	34 480	-27 984	184 184
13 678	25 160	106 438	134 018	177 688	212 168	184 184	901 358

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ПРОГНОЗНЫЙ БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

**ПРОГНОЗНЫЙ БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС****ComputerEase, Inc.****Конец периода: 31 декабря 2010 г.****АКТИВЫ****Текущие активы**

Денежные средства:	71 200
Краткосрочные инвестиции	—
Дебиторская задолженность	34 400
Товарно-материальные запасы:	4 200
Сырье, материалы и комплектующие	4 200
Готовая продукция	—
Прочие запасы	—
Прочие текущие активы	1 560

**Итого текущих активов****111 360****Долгосрочные активы**

Основные средства, в т. ч.:	16 000
Земля	—
Здания и сооружения	—
Машины и оборудование	16 000
Нематериальные активы	—
Долгосрочные инвестиции	—
Незавершенные инвестиции	—
Прочие долгосрочные активы	—

**Итого долгосрочных активов****16 000****ИТОГО АКТИВЫ****127 360****ПАССИВЫ****ТЕКУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

Краткосрочные займы	—
Кредиторская задолженность:	33 450
Счета и векселя к оплате	27 350
Налоги к уплате	6 100
Прочая кредиторская задолженность	—
Прочие текущие обязательства	590

**Итого текущие обязательства****34 040****Долгосрочные обязательства**

Долгосрочные займы	—
Отложенные налоговые обязательства	—
Прочие долгосрочные обязательства	30 000

**Итого долгосрочные обязательства:****30 000****СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ**

Акционерный капитал	63 320
Добавочный капитал	—
Резервы и фонды	—
Нераспределенная прибыль	0

**Итого собственный капитал:****63 320****ИТОГО ПАССИВЫ****127 360**

*Основные средства  
компании минус  
износ, учитываемые  
как расходы,  
показаны как  
\$20 000 в строке  
«Мебель  
и оборудование».*

*Краткосрочная  
ссуда от С. Коннора  
подлежит выплате  
менее чем через  
один год.*

*Долгосрочная ссуда  
от Л. Силвер  
подлежит выплате  
более чем через  
один год.*

*Доля владельцев  
в компании  
оценивается  
в \$63 320  
на конец года.*

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ИСТОЧНИКИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ****ИСТОЧНИКИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**

**Общая сумма искомых компанией денежных средств:** \$160 000 в форме вклада в акционерный капитал. *ComputerEase* рассчитывает получить эту денежную сумму от одного инвестора.

**Циклы финансирования:** *ComputerEase* планирует обеспечить потребность в полном финансировании за один цикл. Если впоследствии компания приобретет статус франчайзера, менеджмент рассмотрит необходимость еще одного цикла финансирования.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**

Улучшение арендованного помещения:	\$10 000
Приобретение мебели и оборудования:	\$30 000
<b>Совокупные капиталовложения:</b>	<b>\$40 000</b>

**Оборотный капитал**

Приобретение запасов готовой продукции:	\$10 000
Расширение штата:	\$50 000
Маркетинговые мероприятия:	\$30 000
Прочая направленная на расширение бизнеса деятельность:	\$30 000
<b>Совокупный оборотный капитал:</b>	<b>\$120 000</b>

**СОВОКУПНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ:** \$ 160 000

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ИСХОДНЫЕ ДОПУЩЕНИЯ

**ИСХОДНЫЕ ДОПУЩЕНИЯ**

Цифры в предыдущих финансовых формах основаны на следующих допущениях:

Продажи по товарным линиям	2010		2011		2012		Темпы роста в 2011–2012 гг.
	В денежном исчислении (\$)	Единицы продукции	В денежном исчислении (\$)	Единицы продукции	В денежном исчислении (\$)	Единицы продукции	
Занятия в учебном центре (корпоративные)	91 000	11	228 000	25	443 000	45	80%
Обучение на местах (корпоративное)	223 000	25	310 500	30	440 300	39	30%
Занятия в учебном центре (субботние)	27 700	11	207 100	40	207 100	60	50%
Онлайн-занятия	125 000	16	242 200	28	545 500	58	107%

В показателях объема продаж учитывается ежегодное повышение цен на 10% для корпоративных занятий в учебном центре; повышение цен на 15% в 2011 г. и на 10% в 2012 г. для корпоративных онлайн-занятий; повышение цен на 10% в 2011 г. и 15% в 2012 г. для субботних занятий.

**Персонал**

Количество сотрудников компании (два специалиста на полный рабочий день и одна штатная единица обслуживающего персонала на неполный рабочий день) останется неизменным до конца 2010 г. В 2011 г. количество сотрудников увеличится до занятых полный день четырех специалистов, одной штатной единицы обслуживающего персонала на полный рабочий день и одной штатной единицы обслуживающего персонала на неполный рабочий день. В 2012 г. компания планирует иметь четырех занятых полный день специалистов, одного специалиста на неполный рабочий день, две штатные единицы обслуживающего персонала на полный рабочий день.

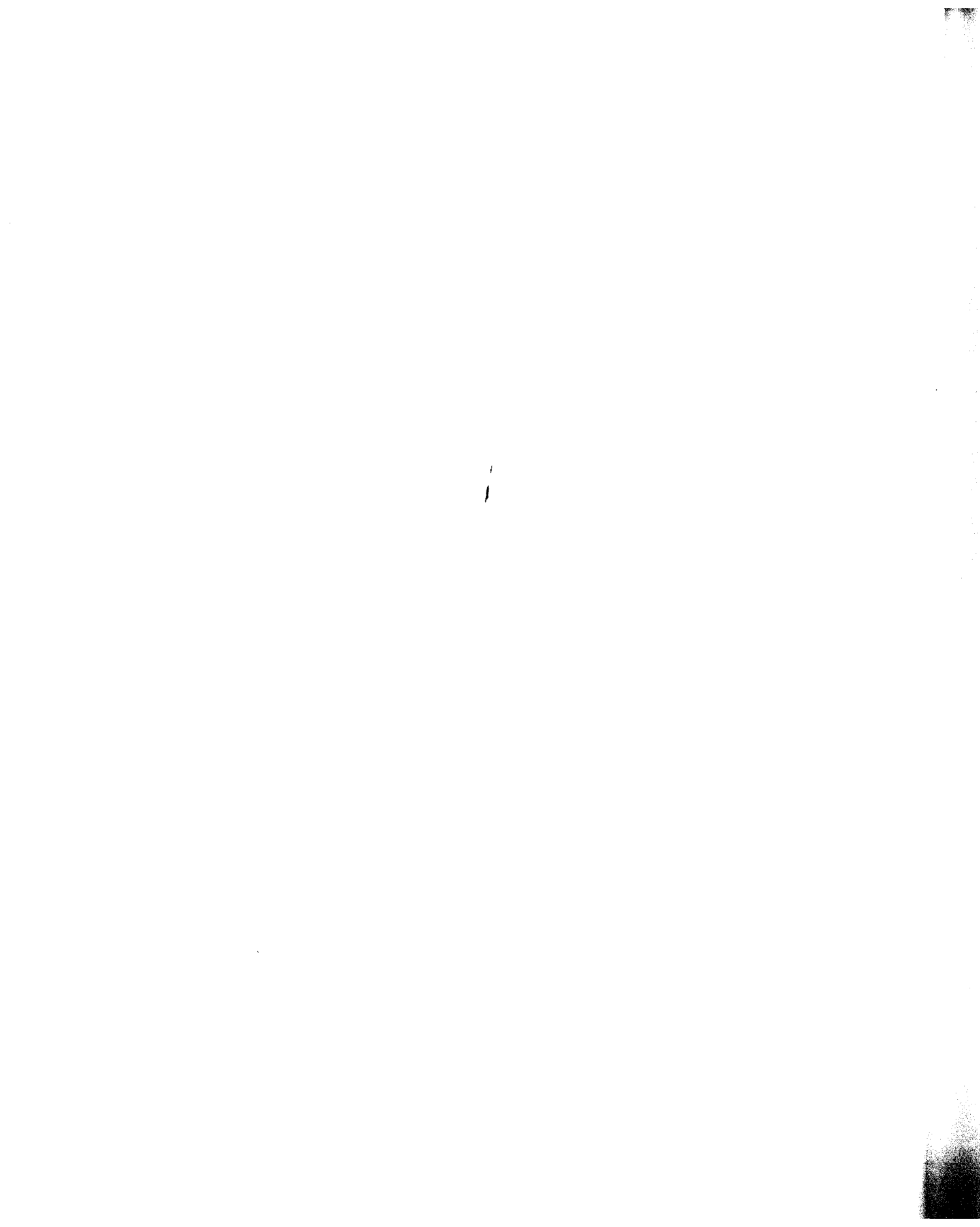
**Расширение**

В соответствии с прогнозами компания планирует открытие второго учебного центра 1 января 2011 г. Ассоциируемые с расширением деятельности прямые затраты включают в себя улучшение арендованной собственности, приобретение оборудования/обстановки и расходы на маркетинг. Дополнительные операционные расходы включают в себя плату за аренду оборудования и введение в штат еще одного преподавателя. В результате расширения возможности компании по проведению корпоративных учебных занятий увеличиваются на 100%.

**ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ИСХОДНЫЕ ДОПУЩЕНИЯ (окончание)****Финансирование**

До настоящего времени компания *ComputerEase* финансировалась за счет инвестиций Скотта Коннора (\$60 000); кредита под 10% годовых в размере \$30 000, предоставленного Л. Силвер (невесткой С. Коннора), с выплатой тела долга 31 декабря 2010 г.; а также беспроцентного кредита в размере \$40 000, предоставленного С. Коннорсом и подлежащего к выплате 31 марта 2011 г. или ранее. Компания планирует погасить \$30 000 из общей суммы кредита С. Коннора в 2010 г., а остаток — к 31 марта 2011 г. Кредит Л. Силвер предполагается погасить в момент наступления платежа. Финансовые прогнозы на 2011–2012 гг. предусматривают получение к 1 января 2004 г. дополнительных \$160 000 инвестиционного дохода.





# Приложение к бизнес-плану

*Он не завершен, пока не окончен,  
и даже когда в нем поставлена точка, он не завершен.*

## Приложение как средство усиления воздействия бизнес-плана

Одна из возникающих в процессе подготовки бизнес-плана проблем состоит в том, что вы можете включить в этот документ лишь ограниченный объем информации. Какие бы возвышенные чувства ни вызывали у вас новая упаковка товара, контракт с крупным потребителем или положительные результаты маркетингового исследования, не стоит уделять этим пунктам бизнес-плана чрезмерное внимание. Подобные детали делают документ слишком длинным.

Напротив, в приложении вы представляете информацию, подтверждающую и подкрепляющую выводы, содержащиеся в бизнес-плане. Именно в приложении вы подробно освещаете определенные аспекты изложенных в плане вопросов, детали маркетингового исследования, технологий, описание местоположения и т. д. Однако приложение — это отнюдь не свалка существенных для понимания вашего бизнеса сведений. Наиболее важная информация содержится в самом бизнес-плане.

*Если в бизнес-плане много приложений, сложите их в отдельную папку, чтобы сам план оставался небольшим по объему.*

**Энн Уинблад,**  
венчурный инвестор

## Руководящие принципы

Приложение к бизнес-плану создается в соответствии с рядом руководящих принципов:

1. Ваш план должен быть самодостаточным (при первом рассмотрении бизнес-плана многие специалисты не обращают внимания на приложение).

2. Приложение отнюдь не является обязательной частью бизнес-плана\*. Начинать его подготовку только в том случае, когда вы уверены в необходимости предоставления дополнительной (план для получения внешнего финансирования) или справочной (план для внутреннего использования) информации.
3. Материалы приложения должны быть непосредственно связаны с содержащейся в плане информацией или подтверждать ее.
4. Стремитесь к краткости. Объем приложения не должен превышать объем собственно плана. Если сложенные вместе план и приложение напоминают толстый том, поместите их в отдельные папки.

Помните, что план не должен показаться читателю чрезмерно длинным или пугающим. Поэтому относитесь к содержанию приложения так же внимательно, как и к представленной в самом бизнес-плане информации.

## Варианты содержания приложения

Ниже перечисляются уместные для включения в приложение виды информации. Обратите внимание, что все материалы должны подкреплять содержащиеся в плане сведения.

### Письма о намерениях / ключевые контракты

К наиболее часто включаемым в приложение материалам относятся копии писем о намерении сделать покупку или заключить контракт на поставки от ключевых потребителей (что особенно важно для новых предприятий). Потенциальному инвестору необходимо сделать выводы о том, что предприятие имеет источник устойчивого дохода, что потребители заинтересованы в его товарах или услугах.

### Положительные отзывы

Письма, статьи или другая информация из заслуживающих доверия источников (особенно от потребителей) укрепляют ощущение жизнеспособности компании и востребованности ее товаров или услуг. В приложении вполне уместны положительные газетные или журнальные статьи о компании.

\* В российской практике приложения широко востребованы. В них рекомендуется включать всю информацию, раскрывающую содержание подразделов, начиная с резюме ключевых участников проектной команды, копий сертификатов, лицензий, патентов, технических условий, договоров о намерениях, заключенных с поставщиками, данных исследований рынка, сравнительного анализа конкурентов, бюджета маркетинга и пр. и заканчивая прогнозной финансовой отчетностью. — *Прим. науч. ред.*

## Фотографии

В приложение включаются фотографии вашего товара, места расположения предприятия, витрин магазина и т. д.

Не следует помещать в приложение фотографии управленческого персонала.

## Список филиалов

Если склады, отделения, заводы компании расположены в разных местах, их полный перечень необходимо разместить в приложении.

## Результаты маркетинговых исследований

Если в процессе подготовки бизнес-плана вы провели обширное маркетинговое исследование, возможно, вы сочтете необходимым включить в приложение описание полученных результатов. В приложении могут содержаться дополнительные подробности об особенностях целевого рынка, полученные в городских или окружных департаментах планирования или в других правительственных агентствах.

## Резюме ключевых менеджеров

В приложение включаются особенно впечатляющие резюме ключевых менеджеров. В общем же случае следует ограничиться описанием команды менеджеров в разделе «Организационный план».

## Техническая информация

Если ваша компания использует или разрабатывает новую технологию, а адресаты бизнес-плана являются специалистами в данной области, целесообразно включить в приложение более подробное описание технологических решений. Возможно, вы сочтете необходимым приложить к бизнес-плану и технические чертежи.

## Производственная информация

В приложение к бизнес-плану промышленного предприятия нередко включают детальное описание или схемы производственного процесса.

## Маркетинговые материалы

В приложении могут содержаться не слишком объемные маркетинговые материалы, такие как брошюры или рекламные листовки. Для того чтобы продемонстрировать упаковку, используйте фотографии.

*В маркетинговом исследовании меня впечатляют только данные о тестировании товара потребителями и перечень уже использующих его компаний.*

**Энн Уинблад,**  
венчурный инвестор

## Режим рабочего времени

Уместным выглядит в приложении и описание режима работы предприятия, подтверждающее продуктивность использования человеческого капитала. Полезно привести рабочий график и в том случае, когда деятельность предприятия осуществляется в несколько смен.

## План помещения

Возможно, вам потребуется включить в приложение план рабочего помещения, отображающий использование имеющегося пространства (для промышленных предприятий, магазинов, торговых центров).

## Другая информация

Кроме того, вы можете включить в приложение другую полученную в процессе подготовки бизнес-плана информацию:

- конкурентный анализ (см. главу 8);
- маркетинговый бюджет (см. главу 10);
- потребность в оборудовании (см. главу 11).

В приложении может быть любая другая информация, которая, на ваш взгляд, подтверждает и подкрепляет содержащиеся в бизнес-плане сведения.

## Краткий обзор главы

Приложение предназначено для материалов, подтверждающих и подкрепляющих имеющуюся в бизнес-плане информацию. Как правило, к приложению обращаются только те представители инвестора, кто уже ознакомился с бизнес-планом и пришел к выводу о том, что он заслуживает дальнейшего изучения. В этом случае приложение исполняет роль тонкого маркетингового инструмента. Убедитесь, что в приложении содержится информация, подкрепляющая сформировавшееся у специалистов ощущение продуманности и хорошей управляемости вашего бизнеса.

# Использование бизнес-плана

Глава 18. Подготовка, презентация и отправка бизнес-плана .....	371
Глава 19. В поисках денег .....	383
Глава 20. Использование бизнес-плана для занятий или конкурсов .....	401
Глава 21. Внутреннее планирование на предприятиях и в корпорациях .....	413
Глава 22. Советы по экономии времени .....	425
Глава 23. Общая схема составления плана .....	431

1

# Подготовка, презентация и отправка бизнес-плана

*Дело не в том, что вы имеете, а в том, что вы делаете с тем, что имеете.*

Ваш план завершен (или практически закончен). Пришло время использовать его с пользой для компании. В идеале эта книга помогла вам разработать бизнес-план и более глубоко осознать факторы успеха в бизнесе. Даже если вы отложите план в сторону и больше никогда не взглянете на него, он принес вам огромную пользу.

Но бизнес-план — это не столько учебный, сколько рабочий документ. Вероятно, у вас есть определенное представление о том, как вы намерены его использовать. Бизнес-план может применяться как: 1) инструмент получения денежных средств (инвестиций или кредитов); 2) внутренний справочный документ, способный помочь определить направление развития компании; 3) одно из средств привлечения ключевых сотрудников. Наконец, план может использоваться для достижения всех перечисленных выше целей сразу.

Независимо от предназначения бизнес-плана он должен иметь презентабельный вид. Необходимо продумать такие способы представления бизнес-плана, чтобы он мог оказать максимальное воздействие и послужить эффективным инструментом достижения ваших целей. Хотя банкиры, вероятно, захотят увидеть документ в письменном виде, инвесторы или стратегические партнеры могут потребовать что-то более убедительное, например презентацию.

*Ваши знакомые — вот что важно. Обращение к услугам первоклассных консультантов полностью себя оправдывает. Установите контакты с лучшими в городе юристами и специалистами по бухгалтерскому учету в малом бизнесе. И тогда вы имеете полное право заявить: «Я нашел лучшую юридическую фирму, лучшего бухгалтера, а теперь моей команде необходим наилучший банк».*

**Роберт Махоуни,**  
корпоративный банкир

## Соглашение о конфиденциальности

Очевидно, что значительная часть содержащихся в бизнес-плане сведений носит конфиденциальный характер. Вы ведь не желаете, чтобы ваши конкуренты или потенциальные соперники получили инфор-



*Вы стремитесь к полной конфиденциальности? Тогда вам придется забыть о венчурном капитале как источнике денежных средств. Мы умеем хранить тайну, но по ряду причин не подписываем соглашения о конфиденциальности. Впрочем, если ваши потребности на данном этапе не слишком велики, венчурный капитал вам просто не нужен. В дальнейшем, если компания будет развиваться, вы сможете запросить более выгодную цену, а вероятность получения финансирования существенно повысится.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

мацию о стратегии вашей компании или используемой вами технологии?

Между тем большинство начинающих предпринимателей переоценивают проблему конфиденциальности. В конце концов, очень немногие идеи в бизнесе являются действительно новыми — залог успеха не концепция, а исполнение. Как правило, банкиры и опытные инвесторы надежно хранят доверенные им секреты. Они ведь финансисты, а не предприниматели, и не слишком интересуются операциями вашего бизнеса. Однако осторожность никогда не повредит.

Возможно, для обеспечения конфиденциальности потребуется составить соглашение о конфиденциальности, подписание которого предусмотрено перед получением бизнес-плана. Как правило, аналогичные соглашения заключаются не только с не слишком опытными инвесторами, но и с потенциальными сотрудниками, поставщиками и т. д.

Многие профессиональные инвесторы (прежде всего венчурные инвесторы) не желают заключать соглашения о конфиденциальности. Это их обычная политика, а обращение с соответствующим предложением профессиональные инвесторы рассматривают как признак недостатка опыта. Венчурным инвесторам приходится рассматривать огромное число бизнес-планов, предлагаемых предприятиями самых разных отраслей. Поэтому возможность конфликта, равно как и неразглашение конфиденциальной информации, — часть их бизнеса. В данном случае на карту поставлена их репутация.

Наилучший способ защиты информации состоит в том, чтобы тщательно отбирать инвесторов, которых вы собираетесь познакомиться с бизнес-планом. Изучите потенциальных получателей информации о компании и убедитесь в том, что они не финансируют ваших конкурентов. Какова репутация инвестора? Имейте дело только с уважаемыми людьми и организациями. Число экземпляров бизнес-плана должно быть ограничено. В нем нет места для специальной, содержащей коммерческую тайну информации. Вы можете предоставить ее позже и только наиболее вероятным источникам потенциального финансирования.

Для того чтобы грамотно составить соглашение о конфиденциальности (см. приведенный ниже пример), обратитесь к услугам юриста.

## Подготовка бизнес-плана для рассылки

Ваш план должен выглядеть таким же хорошим, каким на самом деле является ваш бизнес. Досадно будет, если инвесторы не заметят выдающееся предприятие только потому, что план плохо представляет компанию, не правда ли?

Прежде чем направить план для внутреннего или внешнего использования, обратитесь к главе 3. Пришло время отредактировать бизнес-план, внести необходимые коррективы. Возможно, что неко-

**Соглашение о конфиденциальности****СОГЛАШЕНИЕ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ**

Относительно: (Название компании)

Я соглашаюсь с тем, что любая раскрытая мне в обзоре Компанией информация должна считаться конфиденциальной, составляющей ее собственность, включая все сведения о прошлой, настоящей или будущей бизнес-деятельности, исследованиях, дизайне или разработке товаров, персонале и деловых возможностях.

Конфиденциальные сведения не включают в себя информацию, уже известную мне или широкой публике или рассматриваемую как общепринятая в данной области практика.

Я обязуюсь в течение пяти лет не разглашать конфиденциальную и составляющую собственность информацию и не буду использовать ее кроме тех случаев, когда на это будет получено согласие Компании. Я соглашаюсь не допускать неправомерного распространения данной информации. Я признаю, что неправомерное разглашение конфиденциальной информации может причинить непоправимый вред и существенный ущерб Компании. Я согласен по требованию Компании вернуть ей все письменные или описательные материалы, включая бизнес-план и приложения. Принято и согласовано:

Подпись: \_\_\_\_\_

Имя (печатными буквами): \_\_\_\_\_

Название компании: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

торые вопросы следует изложить короче, понятным потенциальным читателям языком. Может быть, вам следует обратиться к услугам профессионального литератора (редактура и корректура) или графического дизайнера (оформление плана, создание графиков и диаграмм).

Составляете ли вы бизнес-план самостоятельно или с помощью специалистов, убедитесь в том, что он правильно представляет компанию и визуально привлекателен. Обратите внимание на детали оформления и графики, облегчающие чтение или просмотр. А затем добавьте необходимые последние штрихи.

## Титульный лист

Первая страница бизнес-плана должна быть простым титульным листом (отличным от сопроводительного письма). При сшивании бизнес-плана с чистой передней стороной обложки (что рекомендуется) титульный лист фактически становится обложкой плана. Как таковой он призван произвести положительное первое впечатление. Титульный лист должен быть простым и аккуратным. На нем помещается следующая информация:

- слова «Бизнес-план»;
- название компании;
- дата;
- число экземпляров;
- правовые оговорки или заявление о конфиденциальности;
- название, адрес, телефонный номер и адрес электронной почты контактного лица (для внешнего распространения);
- название подразделения или отдела и имя контактного лица (для внутренних корпоративных планов);
- логотип компании (при желании).

Возможно, данный перечень покажется вам избыточным, но это не так. Вся информацию необходимо разместить на титульном листе, причем на странице должно остаться свободное место.

Если на вашей обложке титульный лист отсутствует, убедитесь в том, что на нем напечатано название компании. На столах инвесторов часто лежат груды бизнес-планов; вы должны сделать так, чтобы читатели могли легко найти ваш план, не заглядывая под обложку.

И вы, и ваши читатели обнаружите, что при обсуждении бизнес-плана нумерация страниц облегчает поиск конкретной информации. Мы рекомендуем нумеровать страницы не последовательно от начала до конца (страница 1, 2, 3 и т. д.), а по разделам и страницам. Таким образом, страницы резюме нумеровались бы как 1-1, 1-2, 1-3 и т. д.; следующего раздела — 2-1, 2-2, 2-3 и т. д.; еще одного раздела — 3-1, 3-2, 3-3 и т. д. Данный метод позволяет обновлять или

изменять разделы плана без перепечатки остального его содержания. Конечно, если вам необходимо изменить порядок разделов, чтобы адаптировать бизнес-план к потребностям тех или иных инвесторов, вам придется перенумеровать все страницы текста.

## Оглавление

Оглавление необходимо любому бизнес-плану, объем которого превышает десять страниц. Поместите его в начале бизнес-плана, сразу после титульного листа и перед резюме. Назовите оглавление «Содержание» и перечислите разделы (с указанием номеров страниц). Если вы хотите привлечь внимание читателей к конкретным частям определенных разделов, сделайте это, используя в содержании подзаголовки. Но не увлекайтесь. В конце концов, бизнес-план представляет собой относительно короткий документ, и ваши читатели вряд ли потеряют ориентацию в нем.

## Дата

Поскольку получение финансирования может занять довольно много времени, будьте осторожны. Не отправляйте инвестору бизнес-план, если он может быть воспринят как устаревший. Читатель, который в ноябре получает план, датированный мартом, имеет все основания предположить, что в течение многих месяцев вы получали только отказы. Возможно, на титульном листе следует указывать только год: «Бизнес-план, 2011 г.» Или распечатывать для каждого получателя новый титульный лист, включая месяц и год: «Бизнес-план, август 2011 г.» Указание на день месяца — излишество.

## Количество экземпляров

Перед распространением пронумеруйте все экземпляры бизнес-плана и запишите, кому предназначена каждая копия. Тем самым вы получаете возможность отслеживать находящиеся в обращении копии и в случае необходимости попросить возвратить тот или иной экземпляр плана. Если же бизнес-план попал не в те руки, вам будет легче найти пропашу.

Поскольку по мере развития предприятия вы можете пересматривать бизнес-план, соответственно будет возрастать и количество его версий (вариантов или «изданий»). Для того чтобы отслеживать различные «издания», возможно, вам потребуется ввести их кодовые номера. Не стоит наносить на одну из страниц бизнес-плана надпись «Версия 16». Это произведет плохое впечатление на инвестора. Код мог бы выглядеть примерно так: «Версия В.4» (третий вариант, четвертый экземпляр). Надпись «Экземпляр 3.4» может указывать на четвертый экземпляр третьего «издания», а «Копия 7.4» — версию, которую вы закончили в июле, четвертый экземпляр.

## Правовая оговорка

Направляя бизнес-план специалистам организаций, способных предоставить внешнее финансирование, необходимо убедиться в том, что вы не окажетесь в неприятном положении с юридической точки зрения. Проблемы могут возникнуть в том случае, когда в обмен на инвестиции вы предлагаете собственность вашей компании.

Наилучший способ обезопасить себя — консультация с юристом. Кроме того, вы можете поместить на обложке плана правовую оговорку, указывающую на то, что ваш план не коммерческое предложение, а информационный документ. Данная правовая оговорка может использоваться и в целях обеспечения конфиденциальности бизнес-плана (в тех случаях, когда в нем не содержится соглашения о конфиденциальности). Возможно, ваш юрист предложит вам несколько иные формулировки, но типичная правовая оговорка могла бы выглядеть следующим образом:

*«Этот документ не является предложением о продаже каких бы то ни было ценных бумаг Компании. Он носит исключительно информационный характер. Раскрываемую в нем информацию следует считать конфиденциальной и составляющей собственность Компании. Данный документ — собственность Компании; его нельзя разглашать, распространять или воспроизводить без прямо оговоренного письменного разрешения Компании \_\_\_\_\_».*

*Когда бизнес-план отклоняется автоматически? Текст с обеих сторон листа.*

*Орфографические ошибки. Неумение представлять финансовые отчеты. Всегда используйте прямые финансовые данные; не фантазируйте. Избегайте причудливых обложек; используйте черные или светлые переплеты. Напечатать бизнес-план в типографии или с помощью настольной издательской системы. По одежке встречают не только людей.*

**Роберт Махоуни,**  
корпоративный банкир

## Оформление, дизайн и презентация

Поскольку общее количество страниц в бизнес-плане ограничено, вы можете поддасться соблазну заполнить каждую из них текстом, цифрами, рисунками сверху донизу. Не стоит. Переполненная информацией страница пугает читателя и может вызвать у него раздражение.

Прежде чем приступить к чтению, мы решаем, насколько страница трудна для восприятия. Следовательно, оставьте на страницах бизнес-плана достаточно свободного места, чтобы текст показался читателю привлекательным.

Поместите текст в «рамку» из «чистого белого цвета», т. е. пустого пространства листа. Обычно оставляют 2,5 см сверху и справа листа и немного больше (примерно 3 см) снизу и слева (для переплета).

Печатайте текст через один интервал, оставляя между параграфами двойные интервалы. Параграфы должны быть короткими. Выделяйте заголовки разделов подчеркнутым или полужирным шрифтом (демонстрация изменения темы).

## Выбор шрифта

При выборе шрифта для бизнес-плана следуйте перечисленным ниже руководящим принципам:

- Выберите внешне аккуратный, легко читаемый шрифт.
- Используйте в плане не более двух простых и одного курсивного шрифтов.
- Применяйте шрифт с засечками для текста и шрифт с засечками или без засечек для заголовков.

Размер шрифта измеряется в пунктах. Для текста рекомендуется шрифт размером десять пунктов (более мелкий шрифт трудно читать). Для заголовков разделов обычно используется шрифт размером 12–14 пунктов.

## Заключительный шаг: редактирование бизнес-плана

После того как вы закончили написание бизнес-плана, отложите его на некоторое время в сторону, а затем перечитайте. Во время чтения попробуйте найти способы укоротить слишком длинные предложения, чтобы облегчить их восприятие.

Удаляйте ненужные слова. Избегайте жаргона. Используйте ясный, активный язык. Например, вы можете написать: «На третьем году работы компания *Teddy's Dog Togs* добьется выхода на запланированный в начале ее деятельности уровень рентабельности». То же самое можно сказать короче: «Компания *Teddy's Dog Togs* получит прибыль на третьем году».

Бизнес-план должен вселять уверенность, а орфографические ошибки, опечатки и неправильная грамматика подрывают доверие. Устраните подобные ошибки и отдайте окончательный вариант плана на корректуру.

## Подготовка компьютерной презентации

Для наиболее опытных инвесторов, таких как венчурные инвесторы, возможно, вы захотите — или будете вынуждены — подготовить компьютерную презентацию с акцентом на основные моменты бизнес-плана. Компьютерная слайдовая презентация — превосходный способ рассказать о наиболее важных аспектах вашего бизнеса за короткое время. (Компьютерную презентацию иногда называют слайд-шоу. Слайд — это один кадр презентации.)

Сегодня некоторые инвесторы предпочитают присутствовать на компьютерных презентациях, а не изучать письменные бизнес-планы. И тем не менее вам все равно необходим письменный вариант плана, так как потенциальные инвесторы будут рассматривать его до личной встречи или попросят оставить план для дальнейшего изучения после презентации.

Иногда может получиться так, что вы не будете лично представлять свой бизнес-план. Многие инвесторы могут захотеть взглянуть на ваши

*Ценность презентации в формате PowerPoint состоит в том, что вы (предприниматель) определяете «повестку дня» встречи. В противном случае получится свободное обсуждение, и мне придется управлять встречей с помощью вопросов, вместо того чтобы вы делали это через свою презентацию. Если у вас есть компьютерная презентация, вы можете быть уверены в том, что не пропустили ни одного важного момента из тех, которых хотели коснуться.*

**Марк Горенберг,**  
венчурный инвестор

слайды до того, как примут решение познакомиться с бизнес-планом как таковым. В этих случаях вы пошлете вашу компьютерную презентацию по электронной почте. Поэтому ваша презентация должна быть убедительной сама по себе и не нуждаться в вездущем.

Воспользуйтесь возможностями электронных средств. Подумайте: может быть, вам стоит включить в презентацию видео или аудио? Тем самым вы сможете продемонстрировать, каким образом будет реализована предоставляемая вами услуга или как выглядит местонахождение вашего предприятия, либо показать что-то иное, что сделает ваш бизнес-план более легким для восприятия и привлекательным. Вы можете приложить размещенное на YouTube и защищенное паролем видео (если вы таковым располагаете). Вы можете также выложить слайды в Интернете, на защищенном паролем сайте (подробнее об этом см. ниже).

*Презентация с использованием PowerPoint должна занимать не более получаса. Прежде всего мы должны понять, что именно вы «продаете». В этом суть презентации от первого до последнего слайда. Вы рассказываете историю, у которой должны быть начало, середина и конец. Не раскрывайте все секреты сразу. Расскажите историю по частям: вдохновившая вас идея, ее реализация, ваши деловые способности. Разложите все по полочкам, а затем расскажите самое главное. Закончите описанием выгод, которые могли бы нас заинтересовать.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

Компьютерная презентация — превосходная возможность обосновать необходимость финансирования вашего бизнеса. Поскольку вы управляете содержанием презентации, вы выдвигаете на первый план наиболее убедительные аспекты своего бизнеса.

Конечно, компьютерная презентация должна содержать все основные пункты вашего бизнес-плана. Не обязательно представлять их в том же порядке, что и в письменном плане. Однако вам, скорее всего, потребуется дать присутствующим предварительные пояснения. Если вы будете проводить презентацию лично, инвесторы будут прерывать вас, чтобы задать вопросы, оспорить ваши допущения и т. д. Предварительно убедитесь в том, что в начале презентации вы изложите наиболее важные моменты своего плана. Если реализация вашего бизнес-плана может столкнуться с очевидной проблемой — например, крупный конкурент пытается занять ту же самую нишу, — затроньте данный вопрос прежде, чем это сделают инвесторы.

Содержание ваших слайдов должно учитывать базу знаний ваших слушателей. Вы ведь не захотите наскучить им сведениями, которые они уже знают, или теми, которые им вовсе не обязательно знать, — например, такими как мельчайшие подробности ваших ежедневных операций. Однако вы можете включить в презентацию дополнительную информацию для тех, кто в ней нуждается. Так что не забудьте о предварительной подготовке: даже неглубокое изучение ваших потенциальных инвесторов может принести значительные плоды. Если вы включите часть такой информации в свою презентацию, доверие к вам многократно возрастет.

Не пытайтесь поразить инвестора слишком большим количеством слайдов. Помните, ваши слайды призваны возбудить интерес инвесторов. Хотя и не существует определенного количества слайдов, необходимого для презентации каждого бизнеса, вам следует суметь уместить всю ключевую информацию о вашей компании в 12 слайдов. Если слайдов окажется слишком много и вы будете проводить презентацию лично, вы будете торопиться, чтобы успеть продемонстрировать их аудитории.

Как правило, текст каждого слайда состоит из коротких маркированных пунктов. Не следует помещать на слайд распространенные предложения, так как вы будете лично проводить презентацию и сможете подробно объяснить каждый из перечисленных пунктов. Маркированный список должен содержать три-пять пунктов. Вы можете использовать эффект, когда маркированные пункты появляются один за другим; это позволяет вам контролировать поток информации в течение презентации.

Прежде чем отправиться к инвесторам, проведите пробную презентацию перед знакомой аудиторией. Убедитесь в том, что вы свободно обращаетесь с компьютером и программным обеспечением, чтобы не отвлекаться в течение официальной встречи.

## Двенадцать важнейших слайдов

**Титульный слайд.** Здесь должно быть указано название вашей компании, ее краткое описание, имя ведущего презентацию (если таковой имеется).

- **Блиц-презентация компании.** Сжатое описание ваших товаров или услуг, рынка и конкурентных преимуществ. Используйте живой язык, и если возможно, подкрепите свой рассказ видео или аудио.
- **Потенциал роста.** Это то, что интересует инвесторов (причем венчурных инвесторов даже в большей степени, чем бизнес-ангелов). До какого размера может вырасти ваша компания и каковы ваши планы в связи с будущим развитием?
- **Ваши целевые потребители.** Кто эти люди и какие запросы потребителей будет удовлетворять ваша продукция?
- **Размер рынка.** Сюда должны быть включены соответствующие показатели: цифры, количество денег, рост в прошлом, прогноз роста.
- **Конкуренция.** Дробление долей на рынке, сравнение вашей продукции с продукцией конкурентов, что в вашем плане выгодно отличает вас от конкурентов, барьеры на входе на рынок.
- **Ваша команда.** Кто в нее входит, их прошлые достижения и опыт и почему они подходят для вашей компании.
- **Бизнес-модель.** Как вы будете распространять свою продукцию, стратегия ценообразования, каким образом вы дойдете до потребителей.
- **Сроки.** Когда, согласно вашим ожиданиям, вы сможете пройти ключевые этапы развития?
- **Финансовые показатели.** Краткий обзор основных положений вашего прогнозного отчета о прибылях и убытках, прогнозного бухгалтерского баланса и/или прогноза движения денежных средств.



- **Финансирование проекта.** Какую сумму вы просите на этот цикл, сколько циклов вы ожидаете в будущем, сколько вы попросите на эти циклы, как будут использоваться денежные средства?
- **Возможности для инвесторов.** Стратегии возможного выхода из бизнеса и ставка возврата на капитал для инвесторов.

*Размещение бизнес-плана в защищенной области сайта — удобный способ представить его потенциальным читателям. С ним легко ознакомиться, напечатать, он намного удобнее, чем бумажный документ. Я могу взять диск с записью и прочитывать план на экране ноутбука дома или в дороге. Я могу распечатать заинтересовавшие меня разделы, а затем избавиться от бумаг, зная, что план всегда доступен для ознакомления.*

**Марк Горенберг,**  
венчурный инвестор

## Размещение бизнес-плана в Интернете

Некоторые предприниматели, особенно те, кто управляют интернет-компаниями или высокотехнологичным бизнесом, принимают решение о размещении бизнес-планов на собственных сайтах. Такой план доступен руководителям компании и потенциальным инвесторам, в случае необходимости его можно легко обновить.

Но не стоит забывать и о негативных последствиях такого решения — ведь под угрозой оказывается безопасность компании. *Никогда не размещайте бизнес-план в Интернете, не защитив его паролем.* Предположим, вы использовали для хранения плана некий неизвестный сайт. Но некоторые поисковые системы способны «путешествовать» по его страницам в процессе поиска по ключевым словам. Кроме того, инвесторы, скорее всего, скептически воспримут бизнес-план, по существу выставленный на всеобщее обозрение.

Другие неудобства размещения бизнес-плана в Интернете связаны с тем, что многие из нас не любят читать длинные документы на экране монитора (предполагается, что план не распечатывается). Его не так просто пролистать, чтобы получить общее представление о вашем предприятии. Наконец, если у потенциального читателя ограничен доступ в Интернет, он не имеет возможности взять бизнес-план с собой, чтобы ознакомиться с ним в удобное время.

Если вы действительно размещаете бизнес-план в Интернете, создайте титульную страницу с гиперссылками на каждый раздел и/или подраздел плана. Читатель должен иметь возможность добраться до интересующей его информации, не прокручивая все страницы текста.

Имейте в виду, что в Интернете особенно трудно читать финансовые формы, а при выводе их на печать форматирование может быть утрачено или искажено. Однако во многих случаях графики получаются очень хорошо.

Мы советуем вам всегда иметь при себе печатные экземпляры бизнес-плана. Интернет не должен быть единственным способом представления вашего предприятия инвестиционному сообществу.

## Обновление бизнес-плана

В некоторых случаях поиски финансирования занимают несколько месяцев. За это время планы вашей компании могут измениться (особенно если речь идет о новом предприятии). Но вы должны быть

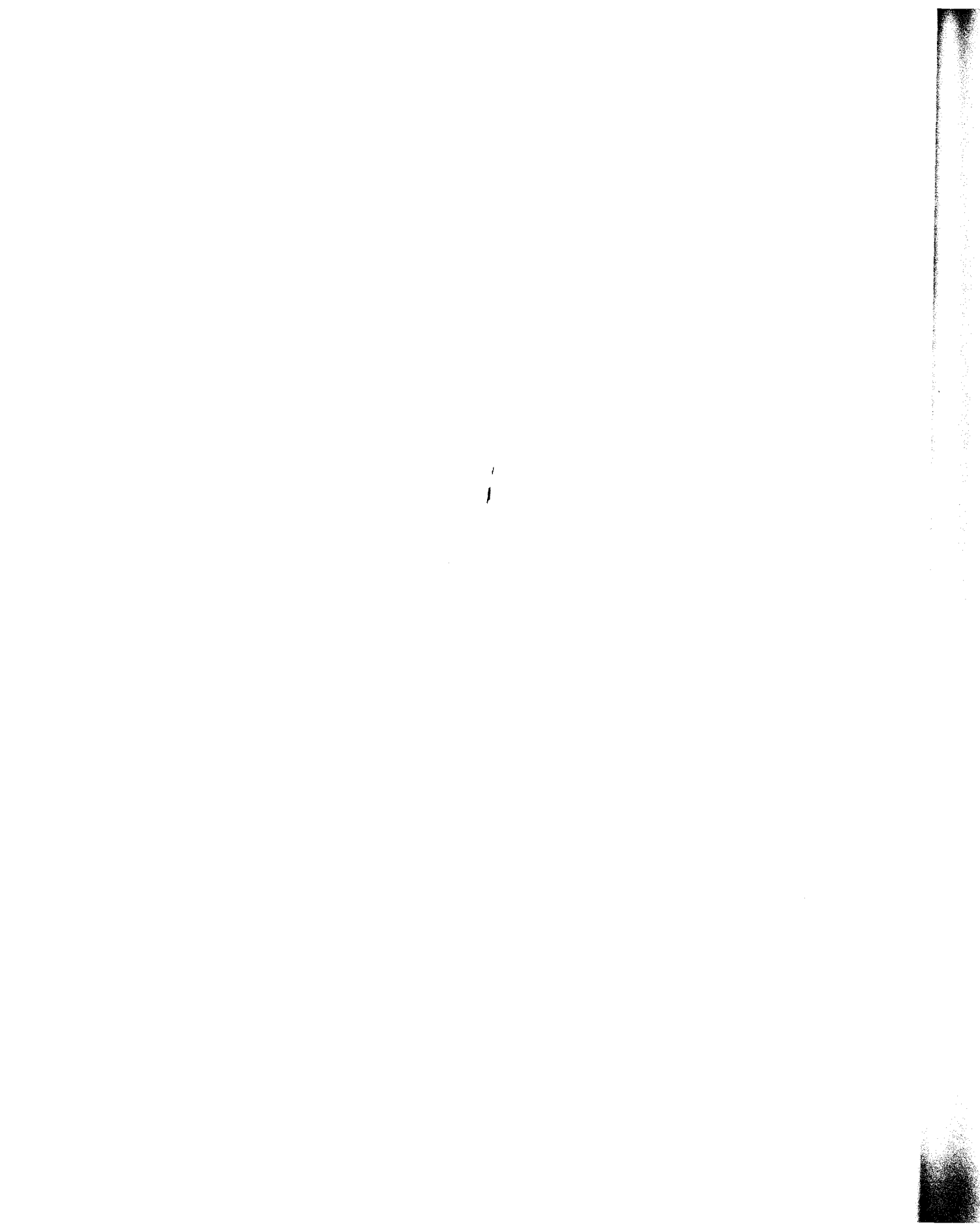
уверены, что бизнес-план соответствует текущей деловой стратегии и позиции компании.

Прежде чем отправлять план новому потенциальному инвестору, просмотрите его и в случае необходимости обновите содержание. Приведите финансовую информацию на конец прошлого месяца или квартала, пересмотрите прогнозы, чтобы учесть в них недавние события, и добавьте резюме новых менеджеров.

Не распечатывайте за один раз слишком много экземпляров бизнес-плана. Если на стеллаже лежит пачка бумаг, у вас непременно возникнет соблазн отправить инвестору старую версию.

## **Краткий обзор главы**

Внешне бизнес-план должен выглядеть не менее привлекательно, чем его содержание. Он должен представлять вас и вашу компанию в наиболее выгодном свете. При написании бизнес-плана используйте активный язык, графики и схемы. Продумайте оформление страниц и шрифты. Возможно, вам придется применить и другие способы презентации бизнес-плана (прежде всего компьютерное слайд-шоу).



# В поисках денег

*Деньги позволяют приобрести время.  
Когда заканчиваются деньги,  
истекает и время вашего бизнеса.*

Не все деньги одинаковы. Начиная поиск финансовых ресурсов, вы готовы взять деньги на любых условиях. Однако здесь следует проявлять особую осторожность. Финансовые институты ориентируются на различные уровни нормы возврата инвестиций, нередко имеют несопоставимый опыт в финансировании бизнеса, различным образом относятся к рискам, могут потребовать в обмен на денежные средства дополнительных преимуществ.

Чи деньги вам нужны? Прежде чем приступить к поиску финансирования, остановитесь и задайте себе следующие вопросы:

- Готовы ли вы отказаться от некоторой части прав собственности на компанию?
- Готовы ли вы взять долг, который необходимо будет погасить?
- Готовы ли вы рискнуть собственностью или другими активами?
- Какие рычаги контроля над менеджментом и операциями компании вы готовы уступить?
- Помимо денег, в какой еще помощи инвестора вы нуждаетесь?
- Какие темпы роста вы планируете?
- Насколько крупной вы хотите видеть свою компанию?
- Какими вы видите долгосрочные отношения с источником финансирования?

Имейте в виду, что вы устанавливаете длительные отношения с источником денежных средств. Вы должны быть уверены в том, что с этим инвестором можно работать.

*Получить инвестора — все равно что вступить в брак. Но «развестись» с инвестором сложнее, чем с супругом.*

**Марк Горенберг,**  
венчурный инвестор

## Долг vs собственный капитал

Каждый, кто дает вам деньги для бизнеса, рассчитывает получить нечто взамен. Инвесторы планируют либо вернуть свои деньги с процентами, либо принять участие в распределении прибыли, которую будет приносить компания. Выделяют два основных способа финансирования бизнеса: кредит или передача акций (доли в собственности) в расчете на получение дохода от инвестиций.

### Долговое финансирование

*Женщины, которые занимают предпринимательской деятельностью, склонны испытывать неловкость, когда речь заходит о деньгах, и не очень умеют просить о финансировании. Но это то, что им абсолютно необходимо делать, потому что едва ли они захотят тратить все свои средства или средства своих друзей или семьи.*

**Полин Льюис,**  
владелица oovoo design

Долговое финансирование позволяет владельцам бизнеса сохранить права собственности на предприятие. Вы сохраняете контроль и всю возможную прибыль. Вы берете в долг конкретную денежную сумму и должны вернуть ее вместе с оговоренными процентами независимо от того, насколько прибыльной стала компания. Кредитор не имеет доли в прибыли компании.

Поскольку кредиторы не извлекают непосредственной выгоды из реальной прибыли, они стремятся к максимально возможному снижению собственных рисков. Кредиторы могут предложить вам использовать в целях обеспечения ссуды имущественный залог активов (включая, например, ваш дом). Выбор в пользу долгового финансирования означает, что ваши активы подвергаются риску и в случае банкротства предприятия вы рискуете личной собственностью. Это большой риск, особенно для начинающего предпринимателя. Вы должны чрезвычайно осторожно относиться к подобным залогам, так как на кону стоит дом, в котором вы живете, учеба детей в университете или ваши денежные накопления, от которых зависит привычный стиль жизни.

Новым предприятиям довольно трудно получить ссуды от банков и других кредитных учреждений (так называемое обычное финансирование). Многие банки открывают кредиты только работающим более трех лет предприятиям. А малые компании всегда будут испытывать трудности с получением ссуды. Кредитные союзы могут проявить несколько большую снисходительность, чем банки. Для краткосрочного финансирования некоторые небольшие компании используют даже кредиты в наличной денежной форме с использованием кредитных карточек.

Необходимо проявлять осмотрительность при рассмотрении предложений сомнительных кредитных компаний, которые охотятся на небольшие новые предприятия. Такие компании быстро принимают решения о предоставлении ссуд, но только под значительный личный имущественный залог. Они хорошо знают, что многие из финансируемых предприятий обанкротятся и компания-кредитор завладеет их активами. Еще один вид мошенничества — взимание значительного авансового платежа за «помощь» в поисках финансирования, которое вы так никогда и не получите.

Хорошо зарекомендовавшие себя предприятия — намного более вероятные кандидаты на получение обычного финансирования, чем новые компании. Процветающее действующее предприятие нуждается в денежных средствах для умеренного расширения — конечно, здесь можно задуматься и о банковском финансировании. Если предприятие зарегистрировано как корпорация, кредит может взять сама компания, что в большинстве случаев ограждает ее собственников от несения личной ответственности.

## Долевое финансирование

Акционерное финансирование позволяет вам избежать личного риска, связанного с получением кредита. Вы не связываете себя обязательствами о возвращении определенной суммы денег, а предоставляете инвестору возможность получить часть будущей прибыли. Акционерное финансирование осуществляется в форме обмена денежных средств на долю в капитале компании (пакет акций или долю в собственности). Если компания очень успешна, акционерный инвестор в итоге может получить во много раз больше денег, чем он первоначально вложил в бизнес. Однако если компания не приносит достаточной прибыли, инвесторы рискуют никогда не вернуть свои деньги.

Поэтому акционерные инвесторы стремятся к участию в принятии бизнес-решений. Им необходима уверенность в том, что осуществляемые компанией операции действительно позволят получать прибыль. Инвесторы могут занять места в совете директоров или настоять на том, что они будут играть более активную роль в управлении бизнесом.

В некоторых случаях вам, вероятно, придется уступить контрольный пакет компании. Тогда инвесторы могут вообще отстранить вас от управления. Однако компетентный инвестор способен поделиться ценными деловыми советами, поможет установить полезные связи и обеспечит дополнительное финансирование в будущем.

Акционерное финансирование — обычный и весьма распространенный метод обеспечения денежными ресурсами новых компаний. В частности, его используют большинство наиболее известных компаний высоких технологий. Популярность инвестиций в новые предприятия — а значит, и степень доступности денежных средств — изменяется циклически. Получить финансирование для нового предприятия намного легче, когда рынок поощряет усилия (повышение цены акций) таких компаний.

Поскольку практика акционерного финансирования оказалась весьма успешной, на рынке появилось множество специализированных институтов: компании венчурного капитала, бизнес-ангелы и другие организации, такие как инвестиционные фирмы в области малого бизнеса. Однако возможности акционерного финансирования не ограничиваются профессиональными источниками. Ваш бухгалтер

*Если вы начинаете на пустом месте и стремитесь к быстрому росту компании, у вас должна быть возможность внутреннего финансирования (из очень высокой прибыли). В противном случае вам придется смириться с продажей компании или получить финансирование из внешних источников в обмен на часть акций.*

**Ларри Лейгон,**  
основатель Ariel Vineyards

или юрист могут познакомить вас с людьми, способными оказать вам финансовую поддержку. Не стоит забывать и о родственниках, знакомых и друзьях.

## Источники денежных средств

К кому вы обратитесь в поисках необходимых денег? Какие обязательства вам придется принять на себя и в чем будут состоять ваши выгоды? В представленных в конце главы таблицах вы найдете краткое описание различных источников долгового и акционерного финансирования предприятий.

Выбирая источник финансирования (а вы действительно выбираете их, так же как они — вас), обратите особое внимание на личные качества человека и репутацию компании венчурного капитала. Не все инвесторы, так же как и не все банки, одинаковы.

Вы должны выбрать источник финансирования, который:

- останется с вами в трудные времена и поможет преодолеть спад;
- работает с вами в профессиональной, дружественной бизнес-манере;
- ценит ваш вклад в компанию;
- поддерживает с вами искренние и ясные коммуникации;
- справедлив, добропорядочен и честен.

В идеале источник финансирования делится с вами деловыми советами, помогает установить полезные связи и способен обеспечить материальную поддержку в будущем. Эти качества особенно важны при поиске бизнес-ангела или венчурного инвестора. Такой инвестор, вероятно, будет играть очень активную роль в делах. Поэтому предварительно расспросите его о том, какие еще услуги в дополнение к деньгам он способен предложить вашему предприятию.

## Венчурные инвесторы

В поисках денег вы, вероятно, будете довольно часто слышать термин «венчурный инвестор». Однако использующие его люди могут иметь в виду разные вещи. Настоящие компании венчурного капитала — одни из самых опытных инвесторов, предлагающие предпринимателю не только деньги. Их знания, опыт и связи могут оказаться для вашей компании не менее важными, чем финансирование.

Компании венчурного капитала инвестируют крупные суммы денег, полученные из различных источников, таких как пенсионные фонды и институциональные инвесторы. Эти частные фирмы учреждены специально для инвестирования в развивающиеся компании. Их партнеры и компаньоны обычно имеют опыт управления предприятиями и/или работы в тех отраслях, в которые они вкладывают капитал.

*Если предприниматель хочет получить добавленную стоимость, которую способен принести венчурный инвестор, он должен всего лишь обратиться с соответствующей просьбой. Венчурный инвестор не только инвестирует деньги, но и использует все имеющиеся в его распоряжении средства, все связи в деловых кругах и данной отрасли, предоставляет консультации и поддержку в последующих циклах финансирования и честно высказывает критические замечания по поводу вашего бизнеса. Было бы полезно ввести венчурного инвестора в состав совета директоров.*

**Энн Уинблад,**  
венчурный инвестор

Венчурные инвесторы обычно вкладывают деньги только в компании, имеющие, по их мнению, значительный потенциал роста (сотни миллионов или миллиарды долларов). Для того чтобы реализовать его, венчурные предприниматели одновременно инвестируют значительные суммы денег. Поэтому они не обращают особого внимания на компании с более скромными целями или финансовыми потребностями.

Компании венчурного капитала специализируются на конкретных отраслях или стадиях развития компании. Если ваша компания только создается, вы должны искать компании венчурного капитала, вкладывающие деньги в «зарождающиеся» или находящиеся на «ранней стадии» развития бизнеса.

Следует ожидать, что венчурные инвесторы будут играть очень активную роль в росте и развитии вашей компании. Их представители могут войти в совет директоров, определять не только ключевых администраторов, но и, возможно, роль в бизнесе самого предпринимателя. Ваш выбор венчурного инвестора будет играть определяющую роль в вашей судьбе и судьбе компании (вплоть до утраты вами контроля над своим детищем).

## Частные инвесторы, или бизнес-ангелы

Нередко источником капитала для новых или малых компаний становятся частные инвесторы, или бизнес-ангелы. Как правило, речь идет о состоятельных людях, желающих сделать инвестиции, которые принесут им как личное удовлетворение, так и более высокий доход, чем обычные вложения капитала в акции или долговые обязательства. Частные инвесторы могут быть превосходным источником финансирования.

В последнее время частное инвестирование становится все более распространенным явлением. Сегодня бизнес-ангелы объединяются в организации или группы. Такие группы помогают предпринимателям и потенциальным инвесторам найти друг друга. Входящие в соответствующую организацию бизнес-ангелы способны предоставить компании в дополнение к деньгам разнообразную помощь. Бизнес-ангелов можно найти с помощью профессиональных консультантов по финансовым вопросам, бухгалтеров, юристов и т. д., имеющих информацию о богатых людях, желающих осуществить инвестиции.

Характер частных инвесторов варьируется в широких пределах. Часть из них — предприниматели, которые добились успеха в бизнесе и теперь хотят использовать свои деньги и опыт, инвестируя в компании, связанные с их областью знаний. Эти ангелы способны стать уникальным активом вашей компании.

Другие частные инвесторы предлагают исключительно деньги. Зачастую не слишком опытные инвесторы питают нереалистичные ожидания по поводу размеров и сроков получения прибыли. Они негативно воспринимают возможные риски, стремятся получить при-

*Разговор с венчурным инвестором заставит вас спуститься с небес на землю. Нельзя сказать, что инвесторы изначально настроены негативно. Но они помогут вам понять, что действительно необходимо для достижения успеха. Вы вряд ли получите объективную информацию у частного инвестора, родственника или друга. От венчурного инвестора вы получаете больше чем просто деньги — вы получаете партнера, который окажет вам ценную помощь. Он познакомит вас с другими людьми и поделится ценным опытом. Однако помощь следует рука об руку с контролем над вами. Но если ваш бизнес-план способен привлечь венчурный капитал, вы должны стремиться получить его.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор



быть намного раньше, чем это возможно или полезно для дела. Если вы действительно заинтересованы в частных вложениях капитала, убедитесь в том, что потенциальный инвестор понимает характер вашего бизнеса, и проявите здравый консерватизм в прогнозах относительно сроков и размеров прибыли.

### Инвестиционные компании для малого бизнеса

Инвестиционные компании для малого бизнеса и специализированные инвестиционные компании для малого бизнеса — это частные фирмы, задача которых состоит в предоставлении инвестиционного финансирования и долгосрочных ссуд малым предприятиям. Некоторые инвестиционные компании для малого бизнеса вкладывают деньги только в обмен на акции; другие предоставляют ссуды; третьи способны предложить и то и другое. Каждая инвестиционная компания для малого бизнеса проводит собственную политику.

#### Основные различия между бизнес-ангелами и венчурными инвесторами

	Бизнес-ангелы	Венчурные инвесторы
Объект инвестиций	Растущие компании	Быстро растущие компании
Источник инвестирования	Собственные активы	Деньги, принадлежащие другим людям; институциональные денежные средства
Объем инвестиций	\$25 000–\$2 000 000	\$2 000 000 +
Ожидаемый доход	Сумма, превышающая размер инвестиций в 3 раза	Сумма, превышающая размер инвестиций в 5–10 раз
Стадия для инвестиции	Зарождающаяся компания, стартап или ранняя стадия	Быстрорастущий стартап и расширение
Форма вложений	Первичное финансирование и практические знания и умения	Большое количество денег, помощь в создании команды, знание вашей отрасли
Экспертиза добросовестности объекта инвестиций	Поверхностная экспертиза	Тщательная экспертиза
Захотят ли они назначить нового генерального директора вместо занимающего эту должность основателя вашей компании?	Менее вероятно	Более вероятно
Число сделок	1–3 в год	15–18 сделок на фонд в год*

\* Данные по США. — Прим. науч. ред.

Инвестиционные компании для малого бизнеса — прекрасный источник финансирования. Однако в большинстве из них практикуются строгие процедуры оценки. Кроме того, некоторые из выдвигаемых ими условий ничем не отличаются от требований, предъявляемых банками (имущественный залог, проверка кредитоспособности) или венчурными инвесторами.

## Друзья и члены семьи

Рассматривая вопрос о финансировании бизнеса с помощью членов семьи или друзей, будьте осторожны. Возможно, получить эти деньги легче всего, но в данном случае вы рискуете личными взаимоотношениями. Смешивая свою личную жизнь и бизнес, вы можете обнаружить, что усложняете себе и то и другое. Неопытные инвесторы проявляют нервозность по поводу денег — они не понимают, что на получение прибыли требуется время. Они с тревогой относятся к каждой естественной неудаче или несоблюдению сроков.

Если вы берете под проценты ссуду из личного источника, а затем добиваетесь успеха, друг или родственник могут не понять, почему им отказывают в участии в прибыли. Если же вы не сможете отдать долг, ваш родственник вряд ли забудет об этом и станет напоминать вам о фиаско на каждом семейном торжестве лет 20 подряд.

## Потребители и получение денег от доходов

Никогда не забывайте о финансовых возможностях продаж товаров компании. Самые лучшие деньги приносят ваши покупатели. В этом случае вам не придется уступать часть своей компании (как в случае с инвесторами) и вам не обязательно брать в долг (как в случае со ссудой). В процессе поиска денег не игнорируйте возможность привлечения денег посредством увеличения объема актуальных продаж.

Тем более что потребители приносят вам не только деньги. Они демонстрируют потенциальным инвесторам, что компания удовлетворяет реальные потребности рынка. Выполнение заказов, конечно, требует от вас определенных вложений. Если вам удалось получить крупный заказ для молодой компании, вы можете столкнуться с ограниченностью ресурсов, необходимых для его выполнения. Именно в это время следует активизировать поиск источников финансирования. Вы можете обнаружить, что банк или другой кредитор, удивившись в наличии у вас контракта, стал намного более отзывчивым. Во многих случаях изменяется и поведение инвесторов, особенно тогда, когда вашими покупателями являются представители бизнеса: ведь вы на практике продемонстрировали инвесторам свою способность заключать важные сделки.

Процесс поиска денежных средств может занять много времени. Поэтому, пока вы ищете необходимый капитал, рассмотрите возмож-

*С точки зрения банка приоритетом являются резервные позиции, а не размер прибыли. Банк отличается от венчурного инвестора тем, что наша прибыль не зависит от степени успеха компании. Поэтому значительную часть времени мы тратим на оценку запасных вариантов, к которым мы перейдем в случае неудачи, дебиторской задолженности, гарантий (имущественного залога), товарно-материальных запасов и основных средств.*

**Роберт Махоуни,**  
корпоративный банкир

*Период материальных затруднений — лучшее и наиболее увлекательное время для начала бизнеса. Если вы ограничены в средствах, вы должны тщательно продумывать покупки. Я сумела получить многое за небольшие деньги. Цель состояла в выпуске такого количества товаров, которого было достаточно для получения хотя бы небольшого дохода, необходимого для дальнейшего расширения производства.*

**Дебора Маллис,**  
предприниматель

ность развития бизнеса с помощью собственных доходов. Продажи — это прекрасно.

## Повышение вероятности получения финансирования

Одним из условий получения внешнего финансирования является изучение вами потенциальных инвесторов, их интересов и сфер деятельности. Понимание того, как осуществляется финансирование, сколько времени оно занимает и как вы должны общаться с потенциальными инвесторами, способствует повышению ваших шансов на успех.

## Изучение получателей бизнес-плана

Для того чтобы понять характер инвестиций или ссуд, предоставляемых потенциальными инвесторами, выполните небольшую домашнюю работу. Если вы владеете сервисной компанией, не имеет смысла направлять бизнес-план в компанию венчурного капитала, финансирующую исключительно производственные фирмы. Если вы управляете новым предприятием, стоит ли обращаться в банк, предоставляющий ссуды только тем компаниям, которые осуществляют операции свыше трех лет? В этих случаях вам придется провести в ожидании несколько недель или месяцев лишь для того, чтобы услышать неизбежное «нет».

*Почему многие компании не рискуют обращаться к венчурным инвесторам? Во-первых, ожидание ответа занимает от одного до восьми месяцев. Во-вторых, очень немногие предприятия финансируются венчурными инвесторами. В среднем мы принимаем один из 200 бизнес-планов. Возможно, вы не планируете быстрый рост компании, а нам интересны только потенциально крупные объекты. Венчурные инвесторы должны вернуть свои деньги.*

**Энн Уинблад,**  
венчурный инвестор

Небольшое исследование позволит вам сэкономить время. Достаточно сделать несколько телефонных звонков, особенно если в качестве потенциальных источников финансирования вы рассматриваете известные венчурные компании или банки. Эти организации не удивишь вопросами о принципах финансирования, и они придерживаются определенной процедуры. Начните с посещения веб-сайтов. Многие компании венчурного капитала точно указывают типы компаний, которые они финансируют, критерии предоставления инвестиций и список компаний, которым были выделены ресурсы (свои портфельные компании). Если вы не нашли в Интернете необходимых сведений, обратитесь за информацией непосредственно к этим профессиональным источникам финансирования. Они предпочтут сразу ответить на вопросы, а не тратить время на рассмотрение бизнес-плана, который их совершенно не интересует.

Несколько труднее получить информацию из других источников, таких как частные инвесторы, или бизнес-ангелы. Если инвестор принадлежит к группе ангелов, он может указать типы интересных для своего сообщества компаний. Такие инвесторы используют менее четкие, чем венчурные инвесторы, критерии отбора проектов. И все-таки, прежде чем представить на рассмотрение ангелам свой бизнес-план, отправьте им письменный запрос.

При изучении потенциальных источников финансирования необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Финансируют ли инвесторы предприятия вашей отрасли?
- Финансируют ли они предприятия вашего сектора?
- На какой стадии развития бизнеса инвесторы предоставляют финансирование?
- Какие минимальные и максимальные суммы денежных средств они рассматривают?
- Каков минимальный и максимальный потенциальный размер предприятий, финансируемых инвесторами?
- Какие еще критерии они используют при принятии решения о финансировании?
- Каковы условия предоставления средств инвесторами? Долговое или акционерное финансирование?
- Какие компании вашей отрасли они уже финансировали?
- Какую информацию необходимо представить наряду с бизнес-планом? Например, каким должен быть временной горизонт финансовых прогнозов?

Как только вы получите необходимую информацию, вы сможете определить, подходит ли тот или иной инвестор вашему предприятию. Убедитесь в том, что ваш бизнес по типу и предполагаемому масштабу финансирования находится в зоне интересов потенциального получателя бизнес-плана. Не посылайте план с просьбой об инвестициях в размере \$50 000 венчурному инвестору, финансирующему только те компании, которые претендуют на суммы не менее миллиона долларов (достаточно много фирм).

Вы должны получить более подробную информацию об источниках финансирования. Что на самом деле представляет собой потенциальный инвестор? На что они обращают основное внимание (опыт менеджеров, товар, потенциал рынка)? Какое время требуется инвестору для принятия решения? Как ведет себя инвестор в качестве постоянного партнера? Какой репутацией пользуется инвестор в отрасли?

Некоторые из этих вопросов вы можете задать своему партнеру или представителю инвестиционного фонда в телефонном разговоре. Еще лучше, если вы обратитесь к инвестору с просьбой о встрече (см. ниже).

Вы можете получить информацию об инвесторах, если вступите в существующие в вашем городе или в отрасли объединения предпринимателей. Многие члены таких организаций имеют богатый опыт взаимодействий с источниками финансирования.

Если инвестором является известная компания, вы можете найти информацию о ней в Интернете или в журнальных и газетных статьях. Быть может, вы знакомы с предпринимателями, уже получавшими финансирование из этого источника (в течение последних нескольких

*Если вы владеете одним или двумя успешными магазинами, ваши шансы получить необходимое финансирование у венчурного инвестора значительно повышаются. Специализирующиеся на розничной торговле венчурные инвесторы ориентируются на проверенную концепцию и опытный менеджмент. Они выискивают типовые концепции бизнеса — предприятия, которые могут быть воспроизведены почти один к одному в самых разных местах.*

**Нэнси Глейзер,**  
консультант  
по деловой стратегии

*Если по поводу бизнес-плана обращается уважаемый мною человек, я рассмотрю этот план более внимательно. Личность предпринимателя имеет большое значение, но в конечном итоге каждый план должен говорить сам за себя.*

**Юджин Кляйнер,**  
венчурный инвестор

лет). Бизнесмены могут поделиться с вами ценными сведениями, а если вы найдете с ними общий язык, то можете рассчитывать и на встречу с инвестором.

## Информационное собеседование

Если вы намереваетесь отправить бизнес-план крупному или известному источнику финансирования, такому как банк или компания венчурного капитала, вы можете обратиться с просьбой об информационном собеседовании, чтобы «познакомиться» с организацией и уточнить ее требования.

Обращайтесь со своей просьбой только после того, как вы закончили изучение источника финансирования и составление бизнес-плана. Собеседование не должно быть продолжительным (достаточно 10–15 минут). Вам не обязательно встречаться с ответственным за принятие решений лицом. Возможно, вам предложит встречу его заместитель. Источником необходимой вам информации может быть и сотрудник офиса.

Организовать такое собеседование непросто. Поэтому воспринимайте как превосходную возможность даже разговор с секретарем. Это начало ваших отношений с инвестором, и вы должны произвести положительное впечатление. Кроме того, вы познакомитесь с сотрудником интересующей вас компании и можете направить бизнес-план на его имя.

Проведите первое собеседование с представителями компании, которая в вашем списке потенциальных инвесторов стоит на третьем или четвертом месте. Постарайтесь приобрести определенный опыт. Когда вы встретитесь с сотрудником наиболее привлекательного инвестора, вы будете меньше волноваться и произведете наилучшее впечатление.

## Поиск посредника

Лучший способ добиться выделения своего бизнес-плана из общего ряда документов, полученных потенциальным источником финансирования, — найти в качестве посредника знакомого с инвестором человека. Посредники могут позволить вам сослаться на них, или отправить бизнес-план от своего имени, или доставить его инвестору лично.

Наилучший посредник — тот, кто:

- работает на связанном с инвестором предприятии;
- получал финансирование от инвестора (и его предприятие добилось успеха);
- является другом или родственником инвестора;
- пользуется авторитетом в данной отрасли или в обществе, даже если он незнаком с инвестором лично.

Наличие посредника не гарантирует, что вы получите финансирование, но оно повышает ваши шансы на справедливое и внимательное изучение бизнес-плана.

Если вам удалось найти посредников, убедитесь в том, что они получили копии любых сопроводительных писем с использованием их имени (возможно, и экземпляр бизнес-плана). Потенциальные источники финансирования могут задать посреднику вопросы о вашем бизнесе, и когда это произойдет, необходимо, чтобы посредник помнил вас. При обращении к инвестору не используйте в качестве посредника его коллег. В противном случае возникнет вопрос о том, почему вы не можете получить финансирование у знакомого инвестора.

## Подгонка бизнес-плана под требования получателей

Вы должны составить сопроводительное письмо и резюме таким образом, чтобы подчеркнуть аспекты бизнеса, которые с наибольшей вероятностью соответствуют потребностям и интересам инвестора. Действительно ли компания венчурного капитала особенно заинтересована в новой технологии, на которую у вас имеется патент? Вы уверены, что банк финансирует только существующие более трех лет компании? Вы точно знаете, что руководитель подразделения заинтересован в поиске новых рыночных возможностей? Вы дали на эти вопросы положительный ответ? Тогда опишите эти области в первом параграфе сопроводительного письма или уделите им значительное внимание в резюме.

Убедитесь в том, что резюме учитывает интересы компании, к которой вы обращаетесь, а не индивидуальные предпочтения ее отдельных сотрудников. Помните, что решение о предоставлении финансирования будет принимать не специалист, которому вы направили бизнес-план, а другие сотрудники.

## Сопроводительное письмо

В план, который вы посылаете или доставляете потенциальному источнику финансирования, включается сопроводительное письмо. Оно будет прочитано раньше, чем бизнес-план. Поэтому убедитесь в том, что текст письма побуждает специалиста обратить внимание на ваше предприятие.

Начните сопроводительное письмо следующим вступлением:

«\_\_\_\_\_ (имя посредника) посоветовал мне обратиться к вам по вопросу о моем предприятии, \_\_\_\_\_ (название компании), \_\_\_\_\_ (тип бизнеса)».

*Лучше всего представиться банку через человека, который поддерживает с ним отношения. Сделайте это через знакомого — клиента, юриста или бухгалтера. Откройте расчетный счет в банке. Рекомендации важны при первом знакомстве с банком, но при принятии решения о предоставлении ссуды они не имеют значения. Конечно, кроме тех случаев, когда вы заручились рекомендациями от крупных компаний, выразивших намерение стать вашими покупателями.*

**Роберт Махоуни,**  
корпоративный банкир

*Из сопроводительного письма я хочу узнать, как вы нашли меня. Кто еще поддерживает вас? Сначала я читаю бизнес-планы, поступившие из заслуживающих доверия источников.*

**Энн Уинблад,**  
венчурный инвестор

На практике первое предложение могло бы выглядеть следующим образом:

*«Арон Шнайдер посоветовал мне обратиться к вам относительно моего предприятия, AAA, Inc., компании, выпускающей продовольственные товары и предоставляющей услуги».*

Такое вступление привлекает внимание получателя письма к человеку, который способствовал вашему обращению к данному источнику финансирования, и вызывает к вам определенное доверие (конечно, при условии, что его заслуживает и ваш посредник).

Затем укажите, почему вы (или посредник) полагаете, что получатель — подходящий источник финансирования. Продолжая приведенный выше пример, следующее предложение могло бы быть таким:

*«Ему известно о вашем опыте финансирования компаний, занимающихся выпуском продовольственных товаров, и имярек полагает, что вы могли бы заинтересоваться фирмой AAA, Inc.».*

Если вы не пользуетесь услугами посредника, в первом предложении следует указать название и специализацию компании, а также соображения, по которым вы решили отправить бизнес-план данному получателю. Оно должно выглядеть примерно так:

*«Зная о вашем интересе к финансированию компаний, занимающихся выпуском продовольственных товаров, я прилагаю копию бизнес-плана AAA, Inc., специализирующейся на выпуске продуктов питания и предоставлении услуг. В данный момент AAA, Inc., находится в поиске финансирования с целью расширения производства».*

Обычно в сопроводительном письме указываются:

- причины, по которым вы отправили бизнес-план определенному инвестору;
- характер вашего бизнеса;
- стадия развития предприятия;
- искомое количество денежных средств;
- тип финансирования (инвестиции или ссуда);
- условия сделки (если это уместно).

Сопроводительное письмо должно быть кратким. Послание призвано мотивировать получателя к прочтению бизнес-плана и не заменяет сам план. В конце главы представлен образец сопроводительного письма.

## Доведение дела до конца

После того как вы отправили бизнес-план, вы должны приложить усилия к тому, чтобы получить ответ от источника финансирования.

Некоторые инвесторы или банки устанавливают точные сроки ответа. Другие намного менее внимательно относятся к заинтересованным в получении финансирования компаниям. Вы должны взять инициативу в свои руки.

В то же время не следует быть слишком назойливым. Вопросы должны быть краткими и профессиональными; не нужно слишком часто звонить или писать электронные письма. Первый раз вы можете позвонить приблизительно через неделю после отправки бизнес-плана, просто для того чтобы узнать, получен ли он адресатом. В разговоре уместно спросить, когда вы можете ожидать ответа или когда вам следует связаться по телефону: «Могу ли я перезвонить через две недели, чтобы узнать, как движется рассмотрение моего плана?»

В дальнейшем не следует звонить чаще, чем раз в две недели. И если вас просят не звонить, *не звоните*.

## Электронная и голосовая почта

Значительная часть вашего общения с потенциальными источниками финансирования будет осуществляться посредством электронной и голосовой почты. Прежде чем вы возьмете телефонную трубку или нажмете кнопку «Отправить», вам потребуется некоторое время на подготовку сообщения.

Электронная почта — превосходный способ связи с людьми, которые слишком заняты, для того чтобы встретиться с вами или поговорить по телефону. Кроме того, она позволяет постоянно держать в поле зрения переданный потенциальному источнику финансирования бизнес-план. Но будьте осторожны: большинство инвесторов получают массу электронных писем и телефонных звонков. Поэтому ваше обращение может быть воспринято как еще одно навязчивое предложение.

Все ваши первоначальные сообщения по электронной и голосовой почте должны быть короткими. Это существенно повышает вероятность того, что они будут прочитаны или прослушаны. Если вы поработали над блиц-презентацией компании (см. ниже), вы наверняка сможете быстро объяснить адресату характер вашего бизнеса.

Если вы заручились поддержкой посредника, посоветовавшего вам обратиться к определенному источнику финансирования, сразу назовите его имя. В электронном письме вы можете указать имя посредника в строке «Тема».

В сообщении, принимаемом по голосовой почте, опишите характер вашего обращения и предприятия, а затем ясно и не торопясь укажите способ установления связи с вами. Расскажите о компании в общих чертах; не слишком вдавайтесь в детали, которые могут помешать правильно понять характер вашего бизнеса. Всегда указывайте, что вы еще перезвоните: это дает вам возможность позвонить снова, не показавшись назойливым.

*Сегодня наиболее распространенный, наилучший способ отправки бизнес-плана — пересылаемое по электронной почте резюме. В процессе переписки условьтесь о встрече с инвестором и проведении полной презентации.*

**Марк Горенберг,**  
венчурный инвестор



Ваше сообщение по голосовой почте могло бы звучать примерно таким образом: «Арон Шнайдер посоветовал мне обратиться к вам по поводу моей новой компании по выпуску продовольственных товаров и предоставлению услуг, AAA, Inc. Арон полагает, что вас может заинтересовать наш подход к росту и сформировавшаяся потребительская база. Я был бы рад возможности поговорить с вами. Со мной можно связаться по телефону 650-555-1000 или отправить электронное письмо по адресу arnie@aaa.com. Я перезвоню вам через несколько дней. Спасибо».

Электронное письмо может быть очень похоже на сообщение голосовой почты. Оно должно быть кратким и ясным. Необходимо сообщить номер своего телефона. Вы можете указать в письме адрес сайта вашей компании (если вы считаете целесообразным, чтобы до разговора с вами потенциальный источник финансирования получил дополнительную информацию). Воздержитесь от использования в письме любых вложений, особенно при первом контакте. Постарайтесь четко определить тему письма, избегая таких формулировок, как «замечательная возможность для бизнеса» или «новое венчурное предприятие». Вы же не хотите, чтобы адресат принял ваше сообщение за спам и удалил его, не читая?

## Блиц-презентация компании

Многие венчурные инвесторы и другие инвесторы предпочитают получать первые сведения о соискателях финансирования с помощью питча — другими словами, блиц-презентации или «беседы в лифте». Имеется в виду краткое описание компании — ее товара или услуг, рынка, конкурентных преимуществ, — которое предприниматель мог бы дать за время, требующееся на поездку в лифте (но не в небоскребе!). Содержательная «беседа в лифте» демонстрирует, что предприниматель прекрасно понимает свой бизнес. (Предприниматель, не уверенный в стратегической позиции компании, продолжает бормотать и после того, как его собеседник вышел из лифта на 15-м этаже.)

Чтобы «беседа в лифте» была полезной, не следует заводить ее в настоящем подъемнике. Вы можете вести ее в электронных письмах с предполагаемым источником финансирования; тогда, когда представляете себя и свою компанию при установлении деловых контактов; или в том случае, когда рассказываете о своем бизнесе потенциальному клиенту. Выделите несколько минут для того, чтобы кратко описать стратегическую позицию компании в представленном ниже бланке.

## Краткий обзор главы

В процессе поиска денег для своей компании постарайтесь получить необходимые сведения о потенциальных инвесторах. Презентация

бизнес-плана должна соответствовать интересам и потребностям потенциального источника финансирования. Тщательно отбирайте инвестора. Помните, что он, скорее всего, станет постоянным участником вашего бизнеса. И будьте реалистом. В обмен на получаемые деньги вам придется отдать нечто ценное.

## Блиц-презентация

### МОЯ КОМПАНИЯ...

Название: \_\_\_\_\_

Производит: \_\_\_\_\_

Обслуживает рынок: \_\_\_\_\_

Зарабатывает деньги следующим образом: \_\_\_\_\_

Имеет сходство с такими компаниями, как: \_\_\_\_\_

Будет успешной, поскольку: \_\_\_\_\_

Ее цели: \_\_\_\_\_

## Источники долгового финансирования

	ТРЕБОВАНИЯ	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<b>Банки и кредитные организации</b>	Способность погасить кредит, имущественный залог, стабильный текущий доход.	Не претендуют на участие в прибылях и на продолжение отношений после выплаты долга; четко определяется сумма денег, необходимых для погашения кредита. В наибольшей степени подходят: сложившимся компаниям, нуждающимся в финансировании определенных видов деятельности; в случае возникновения кратковременных проблем с движением денежных средств.	Проблемы с финансированием новых предприятий; предпринимателю приходится рисковать личными активами; финансовые обязательства не зависят от дохода предприятия. В наименьшей степени подходят: для финансирования текущих операционных расходов; новых компаний с относительно неопытным менеджментом.
<b>Ссуды от членов семьи или друзей</b>	Возможность возврата; ваш характер; другие личные соображения.	Простота заимствования; определенная сумма денег для возврата; отсутствие претензий на участие в распределении прибыли. В наибольшей степени подходят: компаниям, не имеющим иного выбора; компаниям, будущее которых не вызывает опасений.	Способны поставить под угрозу личные отношения; неопытный кредитор часто чрезмерно волнуется о своих деньгах; отсутствие профессионального опыта; придется выслушивать непрошенные советы и некомпетентные вопросы. В наименьшей степени подходят: предприятиям, деятельность которых сопряжена с высокими рисками; предпринимателям, имеющим сложные семейные обстоятельства.
<b>Кредит в наличной денежной форме по личным кредитным карточкам</b>	Возможность погашения кредита.	Относительная простота получения. В наибольшей степени подходят: предприятиям, испытывающим потребность в небольших денежных суммах на ограниченный срок; компаниям, имеющим временные проблемы с движением денежных средств.	Высокие процентные ставки; небольшая сумма денег; ограничивает свободу действий и ставит под угрозу доверие к вам. В наименьшей степени подходят как источник постоянного долгосрочного финансирования.

## Источники акционерного финансирования

	ТРЕБОВАНИЯ	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<b>Венчурные инвесторы</b>	Предприятия, соответствующие их интересам; компании, способные вырасти до значительных размеров; опытное руководство; новая технология.	Доступность крупных денежных сумм; опытный инвестор, хорошо знакомый с данной отраслью, способный использовать опыт, связи, обеспечить финансирование в будущем; с пониманием относится к неудачам в бизнесе и капитальным рискам. В наибольшей степени подходят: потенциально крупным компаниям; опытным предпринимателям или специалистам в отрасли.	Проблемы с получением инвестирования; условие о возможном выходе из отрасли через 3–7 лет; необходимость уступки значительной доли акций компании, возможно, контрольного пакета. В наименьшей степени подходят: малым и средним предприятиям; неопытным предпринимателям.
<b>Частные инвесторы</b>	Хорошие возможности получения более высокого вознаграждения, чем в случае обычных инвестиций (торговля на фондовой бирже); привлекательная концепция бизнеса.	Возможность финансирования малых и средних предприятий; более простая процедура получения в сравнении с профессиональным венчурным капиталом или банковскими кредитами. В наибольшей степени подходят: малым компаниям; тем, кто может найти относительно опытного инвестора; предпринимателям с привлекательной концепцией бизнеса.	Нередко неопытный, нервный инвестор; претендует на долю в собственности компании, на участие в принятии решений, не имея необходимого опыта; долговременные отношения; ожидает быстрой прибыли. В наименьшей степени подходят: компаниям, которым требуется продолжительное время для достижения прибыльности; компаниям, нуждающимся в дополнительных экспертных знаниях инвестора в бизнесе.
<b>Инвестиции от членов семьи и друзей</b>	Интерес к вам и вашей концепции бизнеса; возможность заработать деньги.	Простота получения; отсутствие жестко установленной суммы платежей. В наибольшей степени подходят: компаниям, не имеющим иных вариантов финансирования; предпринимателям, имеющим друзей или родственников с большим опытом в бизнесе.	Ставит под угрозу личные отношения; долговременное участие; неопытный нервный инвестор; превращение друга или родственника в лицо, принимающее решения в вашем бизнесе; негативное отношение к рискам. В наименьшей степени подходят: предприятиям, деятельность которых связана с высокими рисками; компаниям, которым требуется значительное время для получения первой прибыли.

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. СОПРОВОДИТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО

Госпоже Тамаре Пинто

617 North Compton Boulevard, Vespucci, Indiana 98999

Дорогая госпожа Пинто!

Ссылка  
на посредника.

Мой адвокат, Кеннет Поллок, посоветовал мне обратиться к вам по поводу моего предприятия, *ComputerEase*. В настоящее время я ищу инвестора и полагаю, что эта компания могла бы соответствовать вашему интересу к провайдерам высокотехнологичных услуг.

Стратегическая позиция *ComputerEase* ориентирована на использование рыночных возможностей в области корпоративного обучения применению прикладного программного обеспечения. Благодаря профессиональному подходу к маркетингу, опытному менеджменту и акценту на поддержку и обслуживание потребителей *ComputerEase* способна занять лидирующие позиции на рынке обучения и использованию прикладных программ в районе Веспуччи. В дальнейшем компания может расширять свою деятельность и стать региональным игроком. Еще более широкие возможности для роста связаны с онлайн-обучением — рынком, на котором еще нет доминирующих компаний.

Размер необходимой  
компания суммы  
денежных средств.

Нам требуется \$ 160 000 на один цикл финансирования. Средства будут направлены на открытие еще одного учебного центра, расширение штата и активизацию маркетинга.

Заранее выражаю признательность за рассмотрение бизнес-плана *ComputerEase*. Я позвоню вам приблизительно через десять дней, чтобы ответить на ваши вопросы или условиться о дальнейших контактах.

Спасибо.

Искренне ваш,

Скотт Коннорс,  
президент компании

# Использование бизнес-плана для занятий или конкурсов

*Иногда полученные в школе знания  
действительно можно использовать в реальной жизни.*

После того как эта книга была впервые издана, она служит в качестве учебника в сотнях американских университетов и школ бизнеса. (Ее используют даже в кулинарных академиях — как пособие для составления бизнес-планов ресторанов!) «Бизнес-план на 100%» пользуется огромной популярностью и среди участников конкурсов на составление лучшего бизнес-плана, проводимых различными школами бизнеса. Основные рассматриваемые в этой книге темы в равной степени полезны предпринимателям, корпоративным командам и студентам. Данная глава предназначена для того, чтобы удовлетворить специфические потребности людей, составляющих бизнес-план в рамках учебной программы или желающих принять участие в соответствующем конкурсе.

## «Предпринимательство»

Новые предприятия открываются сегодня в рекордных количествах. Предприниматели встречают со стороны делового сообщества гораздо большее уважение и понимание, чем в недавнем прошлом. Многие американцы надеются когда-нибудь создать собственную компанию и управлять ею. В стране ежемесячно появляется более 500 000 компаний. Предпринимательство развивается по всему миру.

Все чаще люди не просто создают компанию, а всерьез готовятся к предпринимательской деятельности. Отмечен всплеск интереса к курсам по обучению открытию новых компаний и управлению ими, и сформировалась новая область исследований. Школы бизнеса в США и других странах ввели учебные курсы «Предпринимательство», а в некоторых учебных заведениях эта дисциплина стала профилирующей.

## Отличаются ли бизнес-планы для занятий и конкурсов от реальных бизнес-планов?

Главная отличительная черта бизнес-плана для занятий или конкурсов состоит в том, что, составляя его, вы, скорее всего, будете работать в команде — как один из ее членов, а не как предприниматель, имеющий собственное видение. В реальном мире за принятие окончательных решений, как правило, отвечает лидер организации.

В данном контексте особую важность приобретает управление процессами, сопряженными с подготовкой бизнес-плана и принятием решений. Одно из ваших первых заданий будет заключаться в том, чтобы представить себе, как вы станете принимать решения, распределять задания, укладываться в сроки платежей. На самом деле на некоторых занятиях ваша оценка может определяться тем, насколько хорошо вы управляете взаимодействием в команде. Это усложняет процесс составления бизнес-плана, но поможет вам развить навыки работы в группе, необходимые для создания реального предприятия.

Другое отличие бизнес-плана для занятий или конкурсов от реальности — в том, как оценивается ваш бизнес-план преподавателем или членом жюри конкурса. Принятые в банках и венчурных компаниях критерии оценки бизнес-планов могут значительно отличаться от используемых в учебном процессе. На занятиях и конкурсах повышенное внимание уделяется качеству самого письменного бизнес-плана. В реальном мире компания, действительно способная добиться успеха, может получить финансирование, даже если ее бизнес-план составлен несколько небрежно. Кроме того, потенциальные инвесторы принимают большинство решений исходя из оценки не содержания бизнес-плана или деловой концепции, а деловых способностей ключевых фигур компании. Вы можете иметь потрясающий план, за который вам поставили бы высшую оценку на занятиях или вручили бы приз на конкурсе, но потенциальные источники финансирования могут не поверить в вашу способность претворить его в жизнь.

Однако, возможно, важнейшим отличием является страсть, которую привносит в процесс человек, работающий над бизнес-планом. Когда вы составляете бизнес-план для собственного предприятия, у вас есть видение компании; вы руководствуетесь желанием создать что-то новое или осуществить мечту всей жизни о собственном бизнесе. Обратная сторона этой страсти состоит в том, что предприниматель может быть не вполне объективным при оценке концепции своего бизнеса и вероятности успеха, так как речь идет о его мечтах. Если это возможно, привнесите немного страсти в процесс составления бизнес-плана на занятиях или конкурсах — но при этом не теряйте объективности!

*Рассматривая предпринимателя в реальном мире, мы оцениваем, насколько реалистичны его представления о финансовом росте и модели бизнеса. На конкурсе в колледже мы уделяем основное внимание концепциям бизнеса и товарным разработкам. Финансы как область, в которой начинающие предприниматели не имеют большого опыта, остаются на втором плане.*

**Марк Горенберг,**  
венчурный инвестор  
и член жюри конкурсов

## Командный процесс

Как уже было отмечено, одна из главных проблем при составлении бизнес-плана для занятий или конкурсов — работа в команде. Овладение динамикой совместной работы в группе (как принимать решения, распределять задания, общаться и т. д.) поможет вам подготовиться к различным ситуациям, с которыми вы столкнетесь при создании реального предприятия.

Ключевые шаги в управлении процессами разработки бизнес-плана включают в себя:

- подбор команды;
- разработку процесса принятия решения;
- выбор бизнеса;
- определение ключевых проблем;
- распределение заданий;
- повторный анализ допущений;
- завершение работы: подготовку и презентацию плана.

### Подбор команды

Одно из важнейших принимаемых вами решений — выбор участников, так как успех разработки бизнес-плана определяется результатами совместной деятельности членов команды.

Это верно и в случае, когда вы открываете реальное предприятие, — с одной лишь разницей. Если вы запускаете бизнес и ваш вице-президент по маркетингу не справляется с работой, вы можете его уволить. Но на занятиях или во время конкурса у вас не всегда есть возможность избавиться от членов команды. Так что отбирайте их очень тщательно. (На некоторых занятиях члены команды назначаются, и у вас нет выбора.)

При выборе членов своей команды у вас может возникнуть соблазн составить ее из своих друзей. Не поддавайтесь этому искушению! Группа хорошо знающих друг друга людей может быть весьма эффективной, но вы должны собрать самую лучшую команду. А ваши товарищи далеко не всегда обладают знаниями или навыками, необходимыми в хорошо сбалансированной команде. А некоторые из них могут быть недостаточно ответственными.

При подборе команды ищите баланс между функциональными областями, которые вы рассматриваете в бизнес-плане. Относитесь к этому процессу как к формированию управленческой команды для своего нового предприятия. Наличие в ней трех опытных специалистов по маркетингу — явный перебор: вы рискуете оставить без должной поддержки производственный, финансовый или технологический аспекты деятельности своей компании. Если вы составляете бизнес-план для компании высоких технологий, постарайтесь уравновесить технологические возможности управленческими способ-

*Команды, побеждающие на университетских конкурсах, формируются из представителей различных профессий. Инженеры общаются со специалистами торговли или промышленности, а преподаватели школ бизнеса — с представителями других дисциплин. Самые успешные планы разрабатываются людьми, осведомленными в различных отраслях знаний. Команды, почти все члены которых представляют одну и ту же дисциплину, склонны к групповому мышлению.*

**Марк Горенберг,**  
венчурный инвестор  
и член жюри конкурсов



ностями. Конечно, вся производственная деятельность предприятия может вращаться вокруг одного технологического гения. Однако для достижения успеха в бизнесе вам не обойтись без компетентных менеджеров.

При отборе членов команды необходимо найти участников, обладающих:

- способностями в определенной функциональной области;
- ответственностью при выполнении поставленных задач, привычкой доводить дело до конца;
- высоким интеллектом, способностями оценивать факты и мыслить творчески;
- коммуникабельностью и развитыми навыками общения;
- способностью работать в группе и вместе с группой;
- готовностью упорно и долго трудиться ради выполнения поставленной задачи.

Прежде чем окончательно сформировать команду, вам, возможно, потребуется провести собеседование с потенциальными ее участниками, чтобы увидеть, какими личными навыками и способностями они обладают и сработаетесь ли вы как группа.

## Принятие решений

Первое решение, которое должна принять любая группа, — вопрос о процедуре принятия решений. Выработка ясного и справедливого способа принятия решений упрощает любой дальнейший выбор решения и улучшает взаимоотношения в группе. В разработке последовательного процесса принятия решений должны участвовать все члены команды. Это отнюдь не означает, что решения обязательно должны быть одобрены единогласно или большинством голосов — команда может согласиться с тем, что последнее слово всегда будет за одним из участников. Просто все члены команды должны прийти к согласию относительно самого процесса. Если вы продвигаетесь далеко вперед в разработке бизнес-плана, не определив заранее процедуру принятия решений, к окончанию проекта вы можете обнаружить, что ваши споры по тем или иным проблемам так и не закончились.

Один из главных вопросов заключается в том, какие решения члены группы могут принимать индивидуально и какие из них должны быть одобрены всей командой. Если вы хотите принимать согласованные решения — обсуждая проблему всей группой, пока решение не будет найдено, — вы должны понять, способны ли участники решить задачу за разумное время, будут ли все члены команды участвовать в обсуждении и уважают ли они мнения друг друга. Необходимо обсудить, что вы будете делать, если не сможете прийти к согласию. Если вы решили строить работу на основе единогласных решений, вы, в сущности, предоставляете каждому члену команды право вето.

Если у вас есть сильный лидер команды, — возможно, человек, который привлек других к формированию общего видения, — можно ожидать, что он и будет принимать большинство решений. Обсудите, насколько это устраивает других членов группы.

## Выбор проекта

Для какого предприятия вы собираетесь составить бизнес-план? На некоторых занятиях или конкурсах в качестве задания предлагается ограниченный выбор типов предприятий для проекта, но гораздо чаще вариантов великое множество. Поскольку качество вашего плана во многом определяется характером бизнеса, тщательно выбирайте тип предприятия.

Может оказаться, что один из членов вашей команды имеет четкое видение выбранного группой бизнеса. Возможно даже, команда была сформирована с учетом определенной деловой концепции. В этом случае вы в выгодном положении. Однако это не должно повлиять на тщательность анализа поступающих предложений. Внимательное рассмотрение всех вариантов поможет вам выявить возможные препятствия на пути к реализации идеи.

Для выработки бизнес-концепции обычно используется метод мозгового штурма, в котором участвуют все члены команды, предлагающие самые разные варианты. Более того, преподаватели обычно требуют, чтобы команда представила несколько проектов бизнес-плана.

Для того чтобы оптимизировать процесс выбора, вернитесь к бланку «Основная концепция бизнеса» в главе 1. Вероятно, вы отбросите часть вариантов и остановитесь на наиболее разумных, с точки зрения членов команды, предложениях. Чтобы сделать окончательный выбор, задайте себе дополнительные вопросы:

- Как опыт, навыки и знания членов команды связаны с каждым рассматриваемым бизнесом? Достаточно ли у нас опыта, чтобы понимать принципы ведения каждого бизнеса?
- Что особенно интересно членам группы?
- Обладают ли члены команды уникальными талантами или знаниями, которые позволяют ей иметь очевидное конкурентное преимущество в конкретном бизнесе?
- Способны ли вы получить необходимую информацию о каждом бизнесе в отведенное вам время?
- Соответствуют ли рассматриваемые предприятия ценностям (не только деловым, но и социальным) членов команды?
- Какие другие факторы влияют на нашу способность подготовить план для каждого бизнеса?

И самый важный вопрос:

- Какое предприятие имеет наиболее высокие шансы на успех?

## Определение ключевых проблем

После того как вы решили, чем будет заниматься компания, для которой требуется разрабатывать бизнес-план, необходимо определить ключевые проблемы, связанные с этим бизнесом.

Вы должны в деталях рассмотреть концепцию ведения бизнеса. Обратитесь к бланку «Основная концепция бизнеса» (глава 1). Критически проанализируйте свою бизнес-идею, разложите ее на составные части. Задайте себя все трудные вопросы, которые неизбежно возникнут у читателей плана — преподавателя, члена жюри или потенциального инвестора или кредитора. Лучший метод определения ключевых проблем — задать вопросы самому себе (см. главу 2). Для того чтобы придумать эти вопросы, проведите мозговой штурм.

Как только вы составите перечень вопросов, вы определите и основные проблемы, которые необходимо будет изучить (используйте бланк «Вопросы для исследования» в главе 2).

## Распределение заданий

При распределении заданий первое решение, которое необходимо принять, — выбор лидера группы. Как правило, работать в группе намного легче, когда в ней есть человек, назначенный на роль лидера, команда сама определяет характер и круг обязанностей лидера, но обычно на него возлагают ответственность за подготовку отчетов, проведение совещаний и т. д.

В рамках подготовки плана вы можете распределять задания либо по функциональным областям, либо выполнять их всей командой. Некоторые преподаватели требуют, чтобы члены команды обменивались между собой заданиями, что позволяет участникам приобрести опыт во всех областях.

**Функциональное распределение.** Данный метод во многом напоминает реальный мир, когда сотрудники компании готовят части плана, связанные с их должностными обязанностями. Например, вице-президент по маркетингу занимается разделом «Маркетинг», заместитель директора по производственным вопросам — операционными проблемами и т. д. Преимущество метода распределения заданий по функциональным областям состоит в том, что он позволяет наилучшим образом использовать таланты членов команды и имеющееся время. Основной недостаток функционального распределения заключается в том, что содержащаяся в плане информация может носить противоречивый характер, поскольку члены команды хорошо ориентируются только в своих областях. Если же один из членов команды не справился с заданием, это неизбежно отразится на качестве плана в целом.

**Общие задания.** Метод общих заданий предполагает, что каждый член команды участвует в решении всех или почти всех возникающих проблем. Задания могут распределяться по времени, когда первую

неделю все работают над вопросами маркетинга, вторую — над операционными проблемами и т. д. Преимущество данного подхода в том, что члены команды начинают лучше понимать проблемы бизнеса, а темы плана могут быть раскрыты более подробно, так как над ними работают все участники. Кроме того, возникает возможность стимулирования творческого многофункционального подхода. Недостаток метода состоит в том, что действия участников проекта во многом дублируют друга. Соответственно команде требуется больше времени, что приводит к снижению качества исследований в каждой области.

Возможно, что вы выберете некую комбинацию распределения обязанностей. Например, на каждого из участников будет возложена основная ответственность за выполнение конкретной части задания, в то время как группа в целом будет работать над каждым вопросом в течение ограниченного периода времени.

После того как вы определили метод распределения заданий, составьте список заданий, указав, кому из членов команды поручено их выполнение, и назначьте сроки. Бланк «Список заданий» приведен в конце главы.

## **Повторный анализ допущений**

В конце процесса подготовки бизнес-плана — перед соединением всех его частей в письменном тексте или в презентации — вы, возможно, столкнетесь с необходимостью пересмотреть первоначальные допущения и выбрать нуждающиеся в изменениях разделы плана. Анализ полученных в процессе исследований данных позволил вам расширить круг знаний об отрасли, рынке и конкурентах. Сейчас вы намного лучше понимаете, где лежат пути к успеху. Пришло время для того, чтобы собраться всей группой, вновь оценить первоначальные допущения и внести коррективы в концепцию или стратегию бизнеса.

Составляя бизнес-план, выделите время на проведение такой оценочной встречи. Очевидно, что по мере приближения срока сдачи проекта вы будете все больше спешить доделать работу.

На некоторых занятиях преподаватель может потребовать, чтобы вы провели переоценку допущений в рамках учебного задания. Будьте готовы к изменениям. Когда у вас подготовлены все разделы письменного бизнес-плана и вы хотите побыстрее разделаться с ним, возвращаться и вновь переписывать те или иные главы очень непросто. Но, преодолев себя, вы обнаружите, что добились повышения не только качества планирования, но и вероятности получения хорошей оценки.

## **Завершение работы: подготовка и презентация бизнес-плана**

После того как будет выполнено каждое задание и написан каждый отдельный раздел, необходимо свести их воедино в письменном биз-

нес-плане и/или в компьютерной презентации. Даже если каждый член команды напишет и сдаст свой раздел, работа над планом далека от завершения. Вероятно, вы обнаружите, что получили очень неровный документ: различается оформление разделов, способ и манера изложения и т. д.

Сначала вы должны определить, как группа справилась с теми разделами, которые считаются несущественными. Обычно ваше будущее связано с товарищами по команде (идет ли речь об оценке или о конкурсе), поэтому вы, вероятно, не захотите, чтобы один раздел был заметно слабее других. Назначьте одного или двух членов команды ответственными за отшлифовку текста письменного плана. Написать хороший документ всей группой практически невозможно. Другие участники могут отвечать за графику, компьютерное слайд-шоу и т. д.

И наконец, решите, кто будет делать презентацию бизнес-плана. Вы подготовите устную презентацию или предпочитаете получить возможность выбора (обеспечьте ее!)? Проведите пробное представление плана. Вы же не хотите быть застигнутым врасплох, когда в последнюю минуту оказывается, что вы не знаете, кто из членов команды должен выступить перед аудиторией?

О подготовке и презентации бизнес-плана подробно рассказывается в главе 18. Возможно, вы примете решение подготовить и питч компании (см. главу 19).

## Дополнительные соображения по поводу учебных бизнес-планов

Многие программы обучения бизнесу, финансам или предпринимательству предполагают, что в конце курса вы получаете задание подготовить бизнес-план. Выполняя такое задание, вы демонстрируете свою способность использовать знания, полученные в ходе самых различных занятий, связать их между собой и применить в реальной жизненной ситуации.

Как правило, подготовка учебного бизнес-плана и получение хорошей оценки сопряжены с теми же самыми проблемами, что возникают и при создании реального бизнес-плана. Однако есть несколько отличий. Преподаватели особо учитывают следующие моменты:

- насколько хорошо сведены в единое целое различные разделы плана;
- правильно ли указаны источники информации;
- насколько реалистичен план, соответствует ли он рыночной ситуации;
- включены ли в документ четко сформулированные допущения и насколько они реалистичны;
- адекватна ли оценка рисков.

Учебная оценка, вероятно, будет зависеть и от уровня взаимодействия в вашей группе. Поэтому обратите особое внимание на то, как члены команды работают сообща.

И последнее. Качество письменного плана, который вы составляете в рамках учебного процесса, имеет существенное значение. Будьте очень внимательны. Обратите внимание не только на содержание плана (полный охват всех разделов), но и на внешний вид и качество оформления письменного документа (см. главы 3 и 18).

## Дополнительные соображения по поводу конкурсов бизнес-планов

В США ведущие университеты и школы бизнеса проводят десятки, если не сотни, конкурсов бизнес-планов. Массачусетский технологический институт, Стэнфордский университет, Техасский университет и Калифорнийский университет в Беркли — лишь некоторые из них. Одни конкурсы спонсируются частными предприятиями или консалтинговыми фирмами, другие — центрами по развитию малого бизнеса, торгово-промышленными палатами и деловыми журналами.

В большинстве случаев победители конкурсов получают денежные призы, иногда весьма значительные. Но что еще более важно, наиболее известные конкурсы бизнес-планов привлекают внимание венчурных инвесторов и корпораций, которым необходимы новые перспективные объекты для инвестиций. Успех на конкурсе бизнес-планов, возможно, станет залогом привлечения инвестора.

Для каждого конкурса бизнес-планов выработаны собственные правила и требования. В большинстве случаев в конкурсах школ бизнеса участвуют только студенты (иногда выпускники). Существуют конкурсы только для новых предприятий и только для предпринимателей, стремящихся к расширению бизнеса.

### Что еще нужно для победы на конкурсе бизнес-планов

- **Определите характер конкуренции.** На конкурсе бизнес-планов, организованном Массачусетским технологическим институтом, и на конкурсе планов для новых малых предприятий требования различны (и разный состав жюри).
- **Подберите многофункциональную команду.** Опыт и навыки членов команды должны быть взаимодополняющими. Члены жюри хотели бы убедиться в том, что вы обладаете достаточно глубокими знаниями. Если вы специализируетесь на маркетинге, введите в команду игроков, имеющих опыт выполнения других функций (технология, операции, финансы).
- **Если вы планируете принять участие в ежегодном конкурсе, побеседуйте с победителями или участниками конкурсов**

*Секреты победы? Покажите, что вы создаете бизнес-план для того, чтобы начать реальный бизнес, а не для того, чтобы просто поупражняться. Создайте команду из представителей разных профессий. Выполнение «домашней работы» имеет на конкурсе очень большое значение, так как обычно в финансовых документах встречаются ошибки. Наличие отчетов, отражающих реальное положение дел в бизнесе, воспринимается как положительный момент. В большинстве конкурсов побеждают планы, в которых основное внимание уделяется не столько товару, сколько рынку. Планы для предприятий, имеющих уникальные технологии, как правило, оцениваются выше, чем в реальном мире, в котором основное внимание уделяется размерам рынка.*

**Марк Горенберг,**  
венчурный инвестор  
и член жюри конкурсов

прошлых лет (если это возможно). Вы узнаете, как проходит конкурс и на что обращают внимание судьи. Если организатор конкурса позволяет ознакомиться с победившими ранее бизнес-планами, просмотрите некоторые из них — вы лучше поймете, чем они отличаются от других планов.

- **Изучите членов жюри.** Каковы их интересы и опыт? Если в жюри входят представители инвесторов (например, венчурные инвесторы), какие предприятия финансирует их компания? Данная информация поможет вам оценить объем знаний отрасли и технологий, который может повлиять на оценки.
- **Если вы планируете принять участие в университетском конкурсе, обратитесь за советом или информацией к выпускникам.** Возможно, в их числе окажутся представители банков или компаний венчурного капитала.
- **Будьте реалистом.** Если конкурс не преследует цель найти бизнес-планы для фантастических предприятий, большое впечатление на жюри произведет реалистичная концепция бизнеса, пусть даже она не отличается особой новизной.

## Краткий обзор главы

Подготовка бизнес-плана для занятий или конкурсов очень похожа на разработку плана в реальном мире. Если вы будете работать в команде, вы столкнетесь с необходимостью принятия групповых решений и управления процессом подготовки плана. Во время учебы качество вашего письменного документа важнее, чем в реальном мире. Однако постарайтесь быть как можно ближе к жизни. В этом случае вероятность получения хорошей оценки — или победы в конкурсе — существенно повысится. Удачи!

## Контрольный список этапов деятельности команды

*Определите специфику и даты завершения каждого этапа в деятельности команды. Этот процесс напоминает расстановку «верстовых столбов» для вашего бизнеса — за исключением того, что вы устанавливаете их для команды, чтобы получить хороший результат на занятиях или конкурсе.*

ЗАДАЧА	ДЕТАЛИ	ДАТА ЗАВЕРШЕНИЯ
Выбор членов команды:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Определение способа принятия решений:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Выбор бизнеса:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Постановка основных проблем:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Распределение заданий (см. список в следующем бланке):	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Повторная оценка допущений:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Придание работе законченного вида и подготовка презентации:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



## Список заданий

*Используйте этот бланк, чтобы зафиксировать поручения членам команды и сроки выполнения каждого задания.*

ЗАДАНИЕ	ПОРУЧЕНО	СРОК	ИСПОЛНЕНО
Отрасль: _____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Рынок: _____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Конкуренция: _____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Стратегия: _____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Маркетинг: _____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Операции: _____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Технология: _____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Управление: _____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Социальная ответственность: _____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Развитие: _____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Финансы: _____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

# Внутреннее планирование на предприятиях и в корпорациях

*Вы занимаетесь планированием не только для того, чтобы создать свой бизнес. Оно необходимо, чтобы оставаться в деле.*

## Если у вас уже есть предприятие

Рассматриваемый нами процесс планирования бизнеса ориентирован как на новые, так и на давно существующие предприятия. Последние имеют возможность и должны тщательно анализировать ключевые вопросы маркетинга, операций и финансов. Компаниям, использующим бизнес-план в интересах внутреннего планирования, мы настоятельно рекомендуем проводить углубленный анализ состояния дел.

Внутреннее планирование необходимо любому бизнесу, так как оно является залогом конкурентоспособности. Углубленное планирование побуждает вас к внимательному рассмотрению динамики текущей рыночной ситуации, что позволяет своевременно пересматривать основные допущения, на которых и базируется ваш бизнес. Регулярное планирование позволяет компании быстрее приспосабливаться к новым рыночным силам, подталкивает к внедрению новых технологических достижений.

Внутреннее планирование побуждает к рассмотрению новых методов снижения затрат и повышения прибыльности. Если в суете повседневных дел вы найдете время на размышления о своих действиях и направлении развития компании, вы получите дополнительные рычаги контроля над ее будущим и информацию, необходимую для принятия важнейших деловых решений.

## Предназначение внутреннего планирования

Прежде всего необходимо определить предназначение внутреннего планирования. Как правило, внутреннее планирование преследует одну из трех целей:

- **Оценка.** Обработка информации о результатах деятельности компании.
- **Постановка целей.** Определение целей на год или на конкретный период.
- **Решение проблем.** Обращение к конкретной проблеме.

Планы различных типов отличаются друг от друга только по целям и масштабам, в то время как собственно процесс планирования практически идентичен. Все три типа планирования предполагают, что вы используете достаточный для оценки текущего состояния дел в компании объем информации, привлекаете к оценке данных соответствующих сотрудников и честно, под критическим углом зрения рассматриваете сложившуюся ситуацию.

### Оценочный план

Оценочный план позволяет менеджменту получить информацию, необходимую для принятия решений. Особое внимание в планах этого типа уделяется сбору и оценке данных (а не рекомендациям относительно определенных действий или постановке конкретных целей деловой деятельности).

Оценочный план особенно полезен компании, которая давно не проводила операционных или рыночных исследований. Он необходим и компании, которая стремится к изучению таких факторов на регулярной (например, годовой) основе. Возможно, оценочный план наиболее отвечает потребностям компании, в которой все решения принимаются только на верхних уровнях управления.

### План для постановки целей

Наиболее широко используемый тип корпоративного бизнес-плана — план, ориентированный на годовую или периодическую постановку целей.

Его функции состоят не только в анализе полученных в прошлом результатов, оценке текущей ситуации внутри и вне компании, но и в постановке перед подразделениями и/или отдельными сотрудниками конкретных, измеримых целей.

Цели могут быть поставлены в следующих областях:

- совокупная выручка;
- объем продаж в расчете на одного работника;

- выручка в расчете на одного потребителя;
- чистая прибыль;
- уровни запасов;
- время производства;
- деятельность по сбору платежей.

Многие компании ежегодно, исходя из прошлых данных и прогнозов на будущее, устанавливают цели относительно результатов деятельности в этих и других областях. Цели по результатам деятельности должны быть:

- **измеримыми** (связанными со специфическими натуральными или стоимостными показателями, а не просто с субъективно воспринимаемыми качественными или количественными характеристиками);
- **разумными** (основанными на справедливых оценках текущей и прошлой деятельности и сдержанном прогнозе на будущее, а не на недостижимом идеале);
- **точными по времени** (определяющими четкие временные рамки процесса достижения целей);
- **мотивирующими** (устанавливающими достижимые и не слишком простые цели — в противном случае мотивация работников окажется сниженной).

## План решения проблем

Еще один вариант внутреннего планирования — ограничиться решением нескольких ключевых проблем. Внимание менеджмента сосредоточено в первую очередь на усовершенствовании операций, а не на общей оценке результатов деятельности компании. Однако планирование решения проблем не должно замещать комплексное планирование; вы все равно обязаны рассматривать деятельность предприятия в целом. Но вы получаете в свое распоряжение метод, позволяющий сосредоточить ресурсы и творческий потенциал в одной или двух областях с целью существенного повышения результатов деятельности.

Решение проблемы может быть поручено отделу или подразделению, но наиболее целесообразно создание специальной группы. Как правило, такие группы формируются из числа сотрудников различных подразделений и отделов компании.

Имейте в виду, что состав участников специальной группы в значительной степени определяет результат. Состоящая исключительно из ветеранов компании, такая группа вряд ли предложит новые подходы к решению проблемы. Вместе с тем, если большинство членов группы не имеют необходимых знаний и опыта ведения реального бизнеса, их рекомендации будут восприняты как недостаточно авторитетные.

*Учитывать этапы развития — критически важно. Если у нас сделка на \$1 млн, мы сначала даем им только \$500 000, а потом, когда они достигают своих квартальных показателей, мы сверяемся с планом и даем им еще 20%, и т. д.*

**Деймон Доу,**  
управляющий партнер  
в Montage Capital

Процесс решения проблемы включает в себя следующие этапы:

- **Определение проблемы.** Менеджмент или сотрудники определяют области интереса или проблем.
- **Подбор команды.** Ограничьте число участников группы; в нее должны войти те, кто действительно будет способствовать решению проблемы; выбирайте членов команды исходя из интеллекта, установок и знаний сотрудников, а не занимаемой должности или доступа к данным.
- **Рассмотрение решений.** Устойчивые проблемы часто требуют творческих решений; будьте готовы к изменениям.
- **Рекомендации относительно конкретных действий.** Предложите изменения или усовершенствования, необходимые для решения проблемы.

## Крупные корпорации

Много, если не большинство, крупных корпораций составляют годовые бизнес-планы на уровне компании в целом, подразделений, отделов или команд. Эта книга служит руководством для подготовки плана на любом из этих уровней. Если планирование осуществляется на уровне отделов или команд, в некоторые разделы необходимо будет внести изменения в целях соответствия специфическим условиям. Возможно, вы примете решение вообще отказаться от части разделов.

По мере чтения книги вы должны подогнать представленные в ней материалы к конкретной ситуации. Хотя в книге используется обращение «вы», отдельные задания могут выполняться вашими подчиненными, исследовательским отделом или другими членами команды по планированию. Но принимающее окончательные решения должностное лицо обязано иметь необходимые компетенции в сфере планирования и доступ к исходным данным, что позволяет оценить рекомендуемые сотрудниками планы действий.

Если вы возглавляете крупное предприятие, вам, возможно, потребуется разделить бизнес-план на две части. В одной из них определяются конкретные финансовые цели, а в другой рассматриваются стратегические и долгосрочные проблемы компании.

## Восходящее/нисходящее планирование

Одним из основных условий эффективности процесса составления бизнес-плана в крупных корпорациях являются совместные усилия тех, кто находится на вершине иерархической пирамиды, и тех, кто претворяет решения в жизнь. Односторонний процесс планирования, когда в нем принимает участие либо менеджмент, либо простые сотрудники, ведет к формализму, равнодушию и низким результатам деятельности.

В процессе составления бизнес-плана менеджмент обязан:

- сформулировать конкретные цели и подчеркнуть важность процесса планирования;
- установить сроки завершения и выполнения плана;
- определить задания сотрудникам и выделить им время, необходимое для участия в разработке бизнес-плана;
- в случае необходимости пригласить экспертов со стороны;
- выделить необходимые для осуществления процесса планирования ресурсы;
- объективно и чутко относиться к представленным в бизнес-плане результатам и рекомендациям.

На сотрудников компании возлагается ряд специфических обязанностей:

- выявление вызывающих озабоченность областей деятельности и специфических проблем;
- определение необходимых для осуществления процесса планирования ресурсов, включая экспертные знания;
- обеспечение получения необходимых данных и информации;
- честная и тщательная оценка имеющихся данных;
- отношение к процессу планирования как к необходимому и полезному;
- осознание ограниченности своей роли в процессе принятия решений.

## Анализ коэффициентов

Как ни удивительно, но относительно простые вычисления позволяют получить очень интересную информацию о вашей компании и о прибыльности ее деятельности. Даже если сейчас вы уверены в том, что сложные математические расчеты — удел близоруких бухгалтеров, вскоре вы обнаружите, что цифры — это жизненно важные инструменты бизнеса. Особенно полезны ключевые коэффициенты, указывающие на взаимосвязь видов деятельности и количественных показателей.

Например, ключевой коэффициент прибыльности собственного капитала отображает отношение валовой чистой прибыли после уплаты налогов к общей сумме инвестированных в компанию денежных средств. Отнесение прибыли к капиталу компании позволяет вам узнать «заработок» каждого инвестированного доллара. Данный показатель отражает эффективность использования денег, которые вы должны были потратить. Коэффициент прибыльности собственного капитала имеет особое значение для инвесторов, которые хотели бы знать, насколько эффективно вложенные ими деньги используются для получения прибыли.

*Будучи удовлетворены собственной продукцией, вы можете не заметить, что она никому больше не нравится.*

**Примал Шах,**  
президент Kiva

Коэффициенты служат инструментом при планировании, поиске новых методов повышения производительности, сокращении ассоциируемых с продажами расходов, снижении задолженности и повышении прибыльности каждой продажи.

С точки зрения компании основная ценность исчисления коэффициентов состоит в том, что они открывают возможность анализа динамики показателей во времени, — а это позволяет оценить прогресс в управлении затратами, повышении прибыльности, а также обнаружить новые тенденции.

Кроме того, компания получает возможность сравнить свои ключевые коэффициенты с аналогичными показателями других участников отрасли. Подобные сравнения позволяют вам выявить проблемные области и оценить конкурентную позицию компании.

В бланке «Анализ ключевых коэффициентов» представлены важнейшие показатели результатов деятельности вашего предприятия. Ниже мы вкратце описываем четыре группы коэффициентов.

## Коэффициенты ликвидности

Коэффициенты ликвидности отображают способность компании погасить текущую задолженность с помощью имеющихся у нее легко реализуемых активов. Компания должна стремиться к повышению ликвидности и уменьшению объема денежных средств, вложенных в запасы. К числу коэффициентов ликвидности относятся:

- **Коэффициент текущей ликвидности.** Отражает способность компании к покрытию текущей задолженности краткосрочными активами. (Убедитесь в том, что при расчете вы используете балансовые показатели текущих, а не совокупных активов и задолженности.)
- **Коэффициент быстрой ликвидности, или «кислотный тест».** Способность компании оплачивать текущую задолженность текущими активами за вычетом запасов. Значение коэффициента быстрой ликвидности всегда должно быть больше единицы.
- **Отношение материальных запасов к собственным оборотным средствам.** Доля денежных средств компании, вложенная в запасы.

## Коэффициенты прибыльности

Коэффициенты прибыльности (рентабельности) показывают заработки компании и полученную от реализации продукции прибыль. Цель состоит в максимизации этих выраженных в процентах показателей. К коэффициентам прибыльности причисляют:

- **Отношение прибыли к продажам.** Отношение совокупного объема продаж к актуальной прибыли после вычета всех расходов.

- **Прибыльность собственного капитала.** Прибыль, отнесенная к инвестициям акционеров.
- **Прибыльность активов.** Прибыльность в сравнении с инвестициями и займами; отображает эффективность совокупных активов компании с точки зрения создания прибыли.
- **Чистая валовая прибыль.** Доход после вычета всех прямых расходов, связанных с продажами.
- **Норма чистой прибыли.** Доход после вычета всех расходов.
- **Прибыль на акцию.** Величина дохода, приходящегося на одну обыкновенную акцию.

## Коэффициенты управления задолженностью

Коэффициенты управления задолженностью отображают размеры долга компании и ее способности по привлечению новых кредитов. Чем ниже эти процентные показатели, тем более устойчивым является финансовое положение компании. Коэффициенты управления задолженностью включают в себя:

- **Отношение задолженности к активам.** Показатель того, в какой степени деятельность компании основывается на заимствованиях.
- **Отношение задолженности к капиталу компании.** Долги компании кредиторам в сравнении со стоимостью принадлежащих ее владельцам акций.

## Коэффициенты деловой активности

Коэффициенты деловой активности демонстрируют продуктивность использования компанией имеющихся у нее активов и то, сколько ценности она получает от своих запасов или других активов. Чем больше величины этих коэффициентов, тем дольше, а значит, менее эффективно работает каждый доллар (кроме непродолжительного в идеале среднего срока взыскания долгов). Коэффициенты деловой активности включают:

- **Оборачиваемость запасов.** Стоимость запасов, необходимых для осуществления продаж.
- **Использование запасов.** Денежная сумма (в среднем), вложенная компанией в запасы.
- **Оборачиваемость запасов в единицах.** Отношение остающихся на руках компании и реализованных запасов готовой продукции.
- **Использование основных средств.** Стоимость сооружений и оборудования, используемого для генерирования продаж.
- **Использование совокупных активов.** Количество активов, необходимых компании для генерирования продаж.



- **Средний срок взыскания задолженности.** Период времени, в течение которого доходы компании консервируются в дебиторской задолженности.

## Ключевые потребители

На большинство компаний распространяется правило «80–20», в соответствии с которым 80% доходов приносят им 20% потребителей. Таким образом, во многих случаях успех компании определяется относительно небольшим количеством покупателей.

В большинстве случаев эти 20% — реальные индивидуальные потребители. Но иногда на первый план выходят потребители определенного типа.

Если в вашем бизнесе действительно преобладают несколько ключевых потребителей (или типов потребителей), вы должны внимательно проанализировать характерные для них покупательские паттерны и мотивацию. Очевидно, что эти потребители имеют ключевое значение для вашего финансового благополучия, и вы должны досконально изучить их поведение как покупателей.

Ценная информация о покупательском поведении может быть получена в процессе изучения недавно привлеченных и недавно утраченных значимых потребителей. Исследования тенденций изменения потребительской базы позволяют узнать о том, как рынок оценивает вашу компанию, и определить наиболее выгодные направления продаж.

Для того чтобы оценить активность наиболее важных для компании покупателей, используйте бланк «Анализ ключевых потребителей».

## Контроль над выполнением бизнес-плана

Как правило, сотрудники компании расходуют на составление планов массу времени и энергии. Однако по завершении процесса планирования они мгновенно забывают о сделанных выводах и возвращаются к обычной практике. Компания не только впустую расходует значительные ресурсы, но и рискует тем, что у работников формируется циничное отношение к разработке и исполнению бизнес-планов.

Для того чтобы бизнес-план воспринимался как важный рабочий документ, проводите периодические собрания в рамках контроля над его исполнением. Например, оценка достигнутого прогресса может производиться на ежемесячных собраниях персонала. Процесс исполнения плана должен рассматриваться как минимум один раз в квартал на совещаниях с участием менеджмента и сотрудников. Не позволяйте бизнес-плану пылиться на полке; исполняйте его.

## Краткий обзор главы

Бизнес-планы необходимы не только новым, но и давно оперирующим на рынке компаниям. Без планирования не обойтись любой компании, которая стремится к повышению результатов деятельности, увеличению прибыльности или расширению доли рынка. Разработка планов — постоянная часть вашего бизнеса, а не одноразовое мероприятие. Долгосрочный успех зависит от надлежащего планирования: это единственный способ не отстать от конкурентов.

## Анализ ключевых коэффициентов

### Коэффициенты ликвидности

$$\text{Текущая ликвидность} = \frac{\text{Оборотные средства}}{\text{Текущие обязательства}}$$

$$\text{Быстрая ликвидность («кислотный тест»)} = \frac{\text{Оборотные средства} - \text{Запасы}}{\text{Текущие обязательства}}$$

$$\text{Отношение запасов к собственным оборотным средствам} = \frac{\text{Запасы}}{\text{Оборотные средства} - \text{Текущие обязательства}}$$

### Коэффициенты прибыльности

$$\text{Отношение прибыли к продажам} = \frac{\text{Чистый доход после уплаты налогов}}{\text{Объем продаж}}$$

$$\text{Прибыльность собственного капитала} = \frac{\text{Чистый доход после уплаты налогов}}{\text{Собственный капитал}}$$

$$\text{Прибыльность активов} = \frac{\text{Чистый доход после уплаты налогов}}{\text{Средние совокупные активы}}$$

$$\text{Рентабельность по валовой прибыли} = \frac{\text{Объем продаж} - \text{Себестоимость продаж}}{\text{Объем продаж}}$$

$$\text{Рентабельность по чистой прибыли} = \frac{\text{Чистый доход после уплаты налогов}}{\text{Объем продаж}}$$

$$\text{Прибыль на акцию} = \frac{\text{Чистый доход после уплаты налогов}}{\text{Количество находящихся в обращении обыкновенных акций}}$$

**Анализ ключевых коэффициентов (окончание)****Коэффициенты управления задолженностью**

$$\text{Отношение задолженности к активам} = \frac{\text{Совокупная задолженность}}{\text{Совокупные активы}}$$

$$\text{Отношение задолженности к собственному капиталу} = \frac{\text{Совокупная задолженность}}{\text{Собственный капитал}}$$

**Коэффициенты деловой активности**

$$\text{Оборачиваемость запасов} = \frac{\text{Себестоимость продаж}}{\text{Запасы на конец периода}}$$

$$\text{Использование запасов} = \frac{\text{Себестоимость реализованной продукции}}{\text{Средний объем запасов по себестоимости}}$$

$$\text{Оборачиваемость запасов (в единицах)} = \frac{\text{Общее количество реализованной продукции (в штуках)}}{\text{Среднее количество запасов (в единицах)}}$$

$$\text{Использование основных активов} = \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Средняя остаточная стоимость основных средств}}$$

$$\text{Использование совокупных активов} = \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Средние совокупные активы}}$$

$$\text{Средний срок взыскания задолженности} = \frac{\text{Дебиторская задолженность в расчете на год}}{365}$$

## Анализ ключевых потребителей

Опишите модели покупательского поведения и мотивацию прошлых, текущих и новых потребителей.

### КЛЮЧЕВЫЕ ТЕКУЩИЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

Потребитель	Приобретаемые товары/услуги	Количество закупаемых товаров (шт.)	Стоимостный объем продаж в текущем году	Стоимостный объем продаж в прошлом году	Стоимостный объем продаж в позапрошлом году
1. _____	_____	_____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____	_____	_____
4. _____	_____	_____	_____	_____	_____
5. _____	_____	_____	_____	_____	_____
6. _____	_____	_____	_____	_____	_____
7. _____	_____	_____	_____	_____	_____

### ВАЖНЕЙШИЕ НОВЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

Потребитель	Причина покупки	Способ оплаты покупки	Стоимостный объем продаж в текущем году	Стоимостный объем продаж в прошлом году	Потенциальный стоимостный объем продаж
1. _____	_____	_____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____	_____	_____
4. _____	_____	_____	_____	_____	_____
5. _____	_____	_____	_____	_____	_____
6. _____	_____	_____	_____	_____	_____
7. _____	_____	_____	_____	_____	_____

### ВАЖНЕЙШИЕ УТРАЧЕННЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

Потребитель	Приобретавшиеся товары/услуги	Причины отказа от покупок	Возможность возвращения	Стоимостный объем закупок за последний год	Наивысший стоимостный объем закупок в предыдущие годы
1. _____	_____	_____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____	_____	_____
4. _____	_____	_____	_____	_____	_____
5. _____	_____	_____	_____	_____	_____
6. _____	_____	_____	_____	_____	_____
7. _____	_____	_____	_____	_____	_____

# Советы по экономии времени

*Я жила по расписанию, но ничего не делала в срок.*

Мэрилин Монро

## Ускорение процесса

Составление бизнес-плана требует времени. Процесс планирования в целом, от создания концепции бизнеса до окончания работы над планом, может потребовать нескольких месяцев (особенно для нового предприятия). Однако есть множество простых способов, позволяющих сэкономить время и подготовить бизнес-план достаточно быстро. Помните, что вы не должны искусственно ускорять процесс планирования. Однако не стоит и затягивать подготовку плана. Иначе у вас не останется времени на ведение бизнеса.

Иногда возникает потребность ограничиться созданием лишь общего представления о своем бизнесе. Это не идеальный способ познакомить потенциальных инвесторов с бизнес-планом, но в некоторых случаях у вас не остается иного выбора. В представленном ниже разделе «Когда вы действительно спешите» описывается процедура ускоренной разработки бизнес-плана.

## Общие советы по экономии времени

Ниже описываются несколько способов составления бизнес-плана, позволяющих упростить и ускорить этот процесс:

- **Определите наиболее важные для вас области.** Разделы бизнес-плана имеют различный вес. Убедитесь в том, что вы выделили достаточно времени на рассмотрение тех аспектов бизнеса, которые определяют долгосрочный успех или перспективы получения финансирования (если вы используете бизнес-план

именно для этого). Не тратьте время на разделы, значение которых с точки зрения достижения конечной цели относительно невелико. Планируя процесс разработки плана, определите наиболее важные темы и уделите им первоочередное внимание.

- **Разработайте план исследований.** В ходе подготовки плана вам необходимо собрать большой объем информации. Вы можете начать с онлайн-поиска, но вскоре вам придется посещать отраслевые встречи, беседовать с другими предпринимателями или посещать потенциальных поставщиков. Для того чтобы оптимизировать этот процесс, очертите круг необходимой вам информации. Например, поставщик может рассказать вам не только о товарах и ценах, но и о потенциальных конкурентах, а также о предпочтениях потребителей. Возможно, вы должны будете получить ответы на все эти вопросы в течение одной встречи.

Начните работу над планом исследований с составления перечня необходимых сведений и потенциальных источников информации. Затем расположите все пункты в логическом порядке. По мере продвижения вперед вы обнаружите, что вам необходимы дополнительные сведения, но план исследований позволит вам не возвращаться по нескольку раз к одному и тому же источнику и не отклоняться от выбранного курса.

- **Систематизируйте документы!** В процессе подготовки бизнес-плана у вас накопится огромное количество документов. Поиск информации в разнообразных отчетах, записках и брошюрах будет занимать массу времени. Поэтому с самого начала систематизируйте материалы так, чтобы вы могли быстро и легко возвращаться к ним. Заведите картотеку или коробку для материалов к бизнес-плану. Создайте отдельные папки, соответствующие разделам вашего бизнес-плана (целевой рынок, конкуренты, операционная деятельность), а также папки для разных материалов и возможных приложений. Одна из хитростей состоит в том, чтобы использовать скоросшиватель с ярлыками, указывающими разделы бизнес-плана. Если вы находите важную информацию в Интернете, распечатайте нужные страницы и положите их в папку или сохраните в соответствующей папке в компьютере (см. ниже). Держите весь материал в одном месте и с самого начала сортируйте документы по соответствующим разделам.
- **Отслеживайте появление наиболее важной информации.** Исследуя свой бизнес, вы найдете важные с точки зрения подготовки плана сведения. Среди них будет масса фактов — например, статистические данные о размерах целевого рынка, показатели роста отрасли и т. д. Чтобы не возвращаться и не читать документы или исследования полностью, введите систему мониторинга, сохраняя важную информацию тогда, когда вы ее находите. Наилучший способ — создать отдельные компьютерные файлы для каждого раздела бизнес-плана (а также

полезной информации) и вводить в них данные по мере их поступления. Это могут быть простые заметки; законченные предложения или информационные блоки не обязательны. Но непременно указывайте источники информации, чтобы впоследствии не пришлось искать первоисточник. Если вы не имеете в данный момент доступа к компьютеру, вооружитесь цветным маркером, отмечая наиболее важную информацию в каждом документе, чтобы при первой возможности перенести ее в соответствующий компьютерный файл. А затем зарегистрируйте материал в соответствующей папке вашей картотеки. Возможно, вам понадобится сделать копии документов, которые относятся больше чем к одному разделу бизнес-плана. Этот метод действительно экономит вам время. Когда вы начнете писать бизнес-план, почти вся необходимая информация будет у вас под рукой, и вы сразу увидите, в каких разделах не хватает существенной информации.

- **Используйте электронные таблицы.** Если вы обладаете навыками работы на компьютере, использование электронных таблиц (например, в программе *Microsoft Excel*) позволит проще и быстрее вносить необходимые изменения в ваши финансовые планы. Если вы не любите работать с электронными таблицами, использование даже простой бухгалтерской программы (например, *Quicken*) ускорит окончательное оформление финансовых документов.
- **Воспользуйтесь помощью.** Отнюдь не обязательно делать самому каждую часть бизнес-плана. Вы можете сэкономить время, потратив немного денег для привлечения консультантов. Услуги сторонних компаний ускоряют процесс составления бизнес-плана и улучшают качество готового продукта. Возможно, вам потребуется обратиться за помощью к профессиональному консультанту по составлению бизнес-планов и/или к компаниям, предоставляющим услуги по исследованию рынка (см. главу 2). Предположим, вы не разбираетесь в финансовых отчетах, но хотите получить средства от очень опытных инвесторов или у вас уже есть свое предприятие. Для подготовки финансовой документации вам следует обратиться к услугам аудиторской компании. Это повысит доверие инвестора к вашим отчетам.

## Когда вы действительно спешите

Иногда у вас просто нет времени, и тогда тщательность при составлении плана не так уж и важна. На первый план выходит скорость работы над подготовкой плана. Что если потенциальный инвестор захочет посмотреть ваш бизнес-план, прежде чем уедет из города на следующей неделе? Что если отделу планирования необходимо



ознакомиться с бизнес-планом, прежде чем выдать вам разрешение на строительство?

Никогда не стоит чрезмерно торопиться. («Не согласится ли потенциальный инвестор ознакомиться с бизнес-планом после своего возвращения?») Но иногда у вас нет выбора. В таких случаях, для того чтобы упростить процесс, вы можете предпринять описанные ниже шаги:

1. Выясните наиболее важную информацию. Если вы ищете инвестора, то приоритетными для него обычно являются следующие темы:
  - концепция бизнеса / бизнес-модель;
  - размер и характер рынка;
  - конкуренция;
  - прогнозируемый рост;
  - команда проекта.

Сосредоточьте внимание на этих вопросах.

2. Перейдите к формам подготовки плана в конце каждой главы и заполните их. Эти формы служат основой для текста бизнес-плана.
3. Перейдите к финансовым формам в главе 16. Важнейшими из них являются «Прогнозный отчет о прибылях и убытках», «Прогнозный отчет о движении денежных средств» и «Прогнозный бухгалтерский баланс». Сосредоточьтесь на этих трех формах. Если вы не знаете, где взять необходимые цифры, возвратитесь к бланкам поточного метода составления финансовой отчетности (перечисляются в главе 16). Эти бланки образуют структуру сбора информации, необходимой для заполнения всех финансовых форм.
4. Вернитесь к главе 18. В ней вы найдете советы относительно того, как подготовить бизнес-план к представлению и компьютерной презентации.
5. Если вы заинтересованы в получении внешнего финансирования, подготовьте питч компании (глава 19). Он поможет вам быстро и уверенно рассказать о своем бизнесе.

Эти шаги позволят вам быстро подготовить план — возможно, за выходные! Но помните, что созданная на скорую руку картина не должна искажать ни ваш образ, ни образ вашего бизнеса. Возможность произвести первое хорошее впечатление предоставляется только один раз.

## Чего следует избегать

Не поддавайтесь соблазну и не приобретайте компьютерные программы со стандартными текстами или шаблонами, куда вы просто вписываете название компании, отрасль и финансовые показатели.

Шаблонный подход может оказаться контрпродуктивным, особенно если вы собираетесь использовать бизнес-план для привлечения финансирования. Обладатели денежных ресурсов будут задавать вам не только простые, но и сложные вопросы. Они должны будут убедиться, что вы понимаете смысл изложенной на бумаге информации.

Помните, что самый важный момент подготовки бизнес-плана — собственно планирование. Вы должны задать себе вопросы и проработать материал так, чтобы четко определить факторы успеха.

## Краткий обзор главы

Опасения, возникающие в связи с перспективой подготовки бизнес-плана (если вы никогда не делали этого раньше), естественны. Ваши страхи могут привести к пустой трате времени. Попробуйте избавиться от страха и заняться составлением бизнес-плана в пошаговом режиме. Но не следует составлять план второпях, лишь для того, чтобы подготовить письменный документ. Вы должны знать, что скрывается за написанными на бумаге словами.

Помните, что бизнес-план не должен быть идеальным; ни один план не является самым совершенством. Ваша задача — приложить максимальные усилия и проявить добросовестность. Не пытайтесь заранее предвидеть любую возможную ситуацию. Отнюдь не обязательно в стремлении к идеалу постоянно пересматривать план. Никакой готовый план не бывает по-настоящему законченным. Каждый план можно улучшить, и каждый план продолжает подвергаться изменениям, даже когда он считается завершенным. Так что, как говорится в рекламе: «Просто сделайте это!»

# Общая схема составления плана

Все бизнес-планы разные. Вам совсем необязательно включать в него все указанные ниже элементы или следовать указанному порядку. Используйте эту схему составления плана как ориентир.

## I. Резюме

## II. Описание компании

1. Название компании
2. Миссия/цели компании
3. Описание организационно-правовой формы предприятия
4. Торговые знаки, авторское право и другие юридические вопросы
5. Товары или услуги
6. Менеджмент/руководство
7. Местоположение предприятия, информация географического характера
8. Стадия развития
9. Вехи, достигнутые к настоящему времени
10. Дополнительная информация о бизнесе
11. Финансовое положение

## III. Анализ отрасли и тенденций ее развития

1. Размеры и темпы роста вашей отрасли
2. Стадия развития отрасли
3. Чувствительность к стадиям экономического цикла
4. Сезонные факторы

5. Технологические факторы
6. Государственное регулирование / сертификация
7. Поставки и дистрибуция
8. Финансовые показатели
9. Прогноз перемен и тенденций в отрасли
10. Глобальные проблемы развития отрасли

#### **IV. Целевой рынок**

1. Демографические и географические характеристики
2. Стиль жизни / деловой стиль; психографические данные
3. Паттерны покупательского поведения
4. Чувствительные для потребителя области
5. Размер рынка и тенденции его развития

#### **V. Конкуренция**

1. Конкурентная ситуация
2. Ключевые игроки на рынке
3. Глобальная конкуренция
4. Прогноз конкурентной ситуации
5. Барьеры на входе

#### **VI. Стратегическая позиция и оценка рисков**

1. Тенденции развития отрасли
2. Целевой рынок
3. Конкурентная среда
4. Сильные стороны компании
5. Оценка рисков
6. Определение стратегической позиции

#### **VII. Маркетинговый план и стратегия продаж**

1. Основная идея компании
2. Маркетинговая стратегия
3. Тактические приемы маркетинга
4. Стратегические партнерства
5. Тактика онлайн-маркетинга
6. Торговый персонал и структура продаж

#### **VIII. Операционная деятельность**

1. Здания и сооружения
2. Производственный план
3. Потребность в рабочей силе
4. Уровень использования мощностей
5. Контроль за качеством
6. Мебель и оборудование (в том числе рабочего места)
7. Управление запасами
8. Поставки и дистрибуция

9. Выполнение заказов и обслуживание потребителей
10. Исследования и разработки
11. Финансовый контроль
12. Сценарный анализ
13. Другие операционные задачи

#### **IX. Технологический план**

1. Технологические цели и положение
2. Цели и план деятельности в Интернете
3. Потребности в программном обеспечении
4. Потребности в аппаратном обеспечении
5. Потребности в телекоммуникациях
6. Потребность в производственном персонале

#### **X. Организационный план**

1. Ключевые сотрудники / руководство
2. Денежное вознаграждение и стимулирование
3. Совет директоров / консультативный комитет
4. Консультанты/специалисты
5. Дополнительный управленческий персонал
6. Структура управления
7. Стиль управления / корпоративная культура

#### **XI. Социальная и экологическая ответственность**

1. Направленность социальной ответственности
2. Философия компании
3. Сертификация социально ответственной деятельности
4. Общественно полезная деятельность
5. Экологическая ответственность

#### **XII. Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса**

1. Долгосрочные цели компании
2. Стратегия роста
3. Основные контрольные точки
4. Оценка рисков
5. Условия выхода из бизнеса

#### **XIII. Финансы**

1. Прогнозный отчет о прибылях и убытках
2. Прогнозный отчет о движении денежных средств
3. Прогнозный бухгалтерский баланс
4. Источники и направления использования денежных средств
5. Исходные допущения для разработки бизнес-плана
6. Анализ безубыточности

#### **XIV. Приложение**

# Приложение

Примеры российских бизнес-планов

1

## Создание предприятия розничной торговли

<b>1. Резюме</b> .....	438
<b>2. Основание для выполнения проекта</b> .....	439
2.1. Описание рынка розничных продаж чая и кофе .....	439
2.2. Описание основных потребителей продукции .....	441
2.3. Описание продукции и технологии продаж .....	442
2.4. Исследование конкурентного окружения и рыночных цен .....	442
<b>3. Производственный план</b> .....	443
3.1. Инициатор и исполнитель проекта .....	443
3.2. Цели и задачи проекта .....	443
3.3. Требования к организации рабочего места .....	443
3.4. План продаж .....	444
3.5. Продвижение информации о магазине .....	447
<b>4. Организационный план</b> .....	447
4.1. Организационная схема проекта .....	447
4.2. Штатное расписание сотрудников, занятых в проекте .....	448
4.3. Календарный план этапов выполнения проекта .....	448
<b>5. Финансовый план</b> .....	449
5.1. Смета затрат .....	449
5.2. Расчет исходных финансовых показателей проекта .....	449
5.3. Формирование выручки и расходов .....	450
5.4. Анализ рисков проекта .....	451
<b>6. Результаты и эффективность проекта</b> .....	451
<b>Приложение. Смета затрат</b> .....	452

## 1. Резюме

**Суть проекта** — регистрация в качестве индивидуального предпринимателя для создания розничного магазина по продаже ассортимента кондитерских изделий, разнообразных сортов чая, кофе, а также стильной посуды для чаепития, аксессуаров из стекла и фарфора. Инициатор проекта планирует разместить предприятие в ... округе города Москвы в торговом центре. Предприятие будет реализовывать элитные сорта чая, ассортимент кофе, сладости и кондитерские изделия российских производителей, посуду. Закупать товар планируется у крупных поставщиков и производителей. В качестве поставщиков выбраны: чайный торговый дом, ООО «NNN», кондитерские фабрики «Красный Октябрь», «Ударница». Выбрано торговое название для магазина «Чай и кофе». Дополнительной услугой для покупателей будет возможность приобрести кофе, молотый в их присутствии. Инициатор проекта планирует создать рабочее место для себя и нанять сотрудника из числа безработных. Обеспечение предприятия оборудованием на начальном этапе развития бизнеса позволит создать два рабочих места для безработных граждан, стоящих на учете в Центре занятости населения ... округа Москвы, обеспечить стабильный доход и налоговые отчисления в бюджет города.

Выбранная продукция для реализации — чай, кофе, расфасованные и упакованные кондитерские изделия, посуда для чаепития — пользуются высоким спросом у населения, приобретающего эти товары как для собственного употребления, так и в качестве подарков. Чай — один из традиционных напитков в России. Существуют сезонные колебания спроса на чай и кофе с заметным повышением спроса в осенне-зимнее время года и некоторым снижением в летние месяцы в связи с преобладанием спроса на охлажденные напитки. Местом реализации продукции выбран торговый центр, расположенный в ... округе, часы работы с 10:00 до 22:00 часов. Выбор места для аренды площади связан с особенностями поведения покупателей данной продукции. Поскольку большинство покупателей элитных сортов чая и кофе относятся к категории работающего населения со стабильным доходом и ограничены во времени для покупок, для них важны часы работы магазина, приятный интерьер места совершения покупки, широкий ассортимент и качество товара. Присутствие в ассортименте товаров известных производителей, уже заслуживших доверие покупателей, позволит быстро привлечь клиентов и обеспечить стабильную выручку.

По проекту создания предприятия планируется:

1. Регистрация в качестве индивидуального предпринимателя.
2. Заключение договора аренды помещения для открытия магазина в ... округе Москвы.
3. Закупка торгового оборудования для торгового зала, приобретение кассового аппарата, регистрация его в налоговых органах.
4. Организация двух рабочих мест — для инициатора проекта и продавца.
5. Закупка продукции и ее реализация.
6. Привлечение постоянных покупателей системой накопительных скидок, завоевание новых клиентов (визитки, дегустации).

Таким образом, получение субсидии на открытие собственного предприятия позволит инициатору проекта создать два рабочих места, выйти на рынок розничной торговли с качественной продукцией, пользующейся спросом, привлечь клиентов, обеспечить выручку и налоговые отчисления в бюджет Москвы.

Общая сумма необходимых средств для запуска проекта — 349 340 руб., в том числе:

- Сумма собственных средств — 64 360 руб.
- Сумма запрашиваемых средств субсидии — 284 980 руб.



Начало реализации проекта запланировано с 01.10.10 г.

Планируемые показатели выручки и прибыли на два года реализации проекта:

- Выручка за первый год проекта (период с 10.2010 г. по 09.2011 г.) — 1 078 000 руб.
- Выручка за второй год проекта — 1 581 000 руб.
- Прибыль за первый год проекта (период с 10.2010 г. по 09.2011 г.) — 2748 руб.
- Прибыль за второй год проекта (период с 10.2011 г. по 09.2012 г.) — 175 322 руб.

Срок окупаемости инвестиций составит 24 месяца со старта проекта. Рентабельность продаж — 11% (за период 24 месяца).

**Ставка дисконтирования** устанавливается в размере 12%. Обоснование выбранной ставки дисконтирования: базовый прогноз инфляции на 2010 г. — 10% (по данным официального сайта МЭРТ). Проект характеризуется низким риском в связи с выбором стабильно развивающейся отрасли и наличием опыта работы у инициатора проекта в этом сегменте розничной торговли. Поэтому премия за риск составляет 2%.

На период достижения периода окупаемости инвестиций (24 месяца) показатели проекта составят:

- Чистый приведенный доход (NPV) — 4482 руб.
- Внутренняя норма доходности по проекту (IRR) — 14,5%.
- Индекс прибыльности (PI) — 1,01.

Создаваемые рабочие места в рамках проекта — два новых места за два года проекта — для двух безработных граждан.

## 2. Основание для выполнения проекта

### 2.1. Описание рынка розничных продаж чая и кофе

В 2009 г. рост рынка чая в объемном выражении в сетевой рознице составил около 7% по сравнению с аналогичным периодом 2008-го по данным исследования Агентства «АгроФакт» за 2009 г. Этот рост мог быть обеспечен как переходом покупателей в крупные розничные форматы из независимых и традиционных магазинов, так и увеличением продаж чая в этом канале.

Потребление чая характеризуется сезонностью: незначительное снижение продаж характерно для трех летних месяцев — в сумме доля продаж чая в июне–августе 2008 г. составляла 22,5% годового оборота в натуральном выражении.

В помесечной динамике продажи чая в натуральном выражении в июне–августе были примерно на 10% ниже среднегодовых показателей (рис. 1).

Наибольший всплеск продаж обычно происходит в ноябре и декабре — соответственно на 11% и 19% от средних продаж в натуральном выражении. Максимальная амплитуда объемов продаж в разные месяцы года находится в пределах 30%, что определяет чай как один из продовольственных товаров, для которых характерны стабильные продажи в течение всего года без ярких всплесков. Доли основных сегментов рынка — черный, зеленый и фруктовый чай — остаются неизменными в течение года.

Структура российского розничного рынка чая в 2009 г. по сравнению с аналогичным периодом 2008-го почти не изменилась. Черный чай по-прежнему обеспечивает основную долю продаж в натуральном выражении — 82,8%.

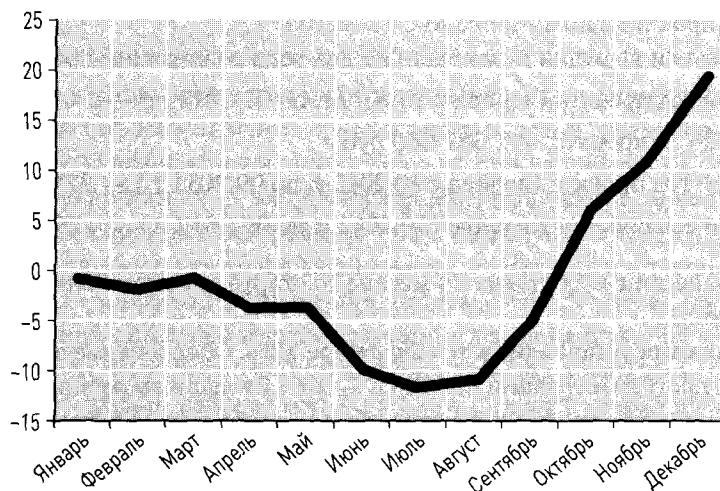


Рис. 1. Отклонение розничных продаж чая от среднемесячного значения в 2008 г. в натуральном выражении, %

#### СТРУКТУРА РЫНКА ЧАЯ ПО ВИДАМ В НАТУРАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ, %

Сегменты	Доли по объему, %		Прирост
	Июль-декабрь 2008 г.	Июль-декабрь 2009 г.	
Черный чай	82,3	82,8	+0,5
Зеленый чай	13,2	12,4	-0,8
Фруктовый чай	2,6	3,1	0,5
Другие	1,9	1,7	-0,2

Распределение продаж между пакетированным чаем, рассыпным чаем в коробках и чаем, продаваемым вразвес, также практически не изменилось в 2009 г. по отношению к 2008-му. В стоимостном выражении распределение долей продаж пакетированного чая и чая в коробках составило в 2009 г. 70% к 30%. Доля чая, реализуемого на развес, составляет 10% объема продаж рассыпного чая или 3% общего рынка. Это соотношение сохраняется также и для отдельных крупных сегментов — доли зеленого и черного чая распределяются аналогично.

Ситуация на рынке чая в разрезе ценовых сегментов характеризуется снижением доли продаж в «экономичном» сегменте. Средний ценовой сегмент в 2009 г. вырос по сравнению с 2008-м — его доля составила 70% рынка в натуральном выражении (рис. 2).

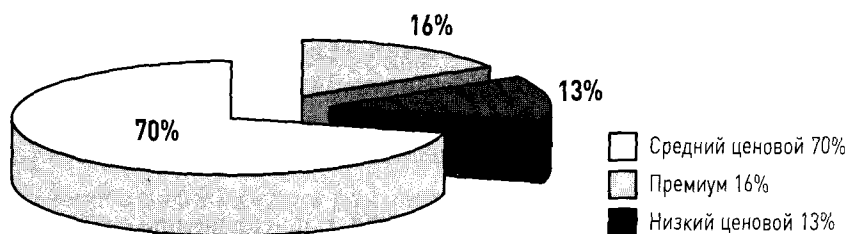


Рис. 2. Структура рынка чая по ценовым сегментам в натуральном выражении, %

К этому сегменту принадлежат марки, цена которых в 2009 г. находилась в диапазоне 350–850 руб./кг. Доля «премиального» чая осталась практически на прежнем уровне — 16%.

Основные поставщики чая в магазины — ООО «Орими Трэйд» (чай «Принцесса Нури», «Принцесса Ява», «Гринфилд»), ООО «Компания «Май» (чай «Лисма», «Майский чай»), Ahmad Tea Ltd. (Великобритания). Суммарно доли первой пятерки крупнейших компаний — производителей чая занимают около 80% рынка в натуральном выражении и 77% — в стоимостном.

Что касается кофе, то в период с 2007 по 2009 г. продажи кофе в России значительно выросли: с 85 000 т до 113 000 т. Рост рынка связан как с увеличением числа потребителей, так и с ростом среднего объема потребления кофе на человека, что обусловлено ростом количества точек быстрого питания, изменением привычного образа жизни. В период с 2007 по 2009 г. розничные цены на кофе выросли на 60%: с 546 руб. до 906 руб. за кг. Цены на натуральный кофе растут быстрее, чем цены на растворимый. Если растворимый кофе с 2007 по 2009 г. подорожал лишь в полтора раза (с 320 до 467 руб. за кг), то натуральный кофе подорожал почти вдвое: с 638 до 1119 руб. за кг. В 2009 г. одновременно повысились цены на кофе в розничных магазинах на 21,4%, что позволяло компенсировать продавцам снижение спроса на другие группы продовольственных товаров.

Розничные магазины, реализующие развесной чай и элитный кофе, составляют от 3% до 7% рынка в стоимостном выражении в сегменте розничных продаж этих товаров. Среди розничных магазинов по количеству преобладают сетевые магазины, объединенные фирменным стилем, названием, ассортиментом продукции. Среди крупных розничных сетей можно выделить сети «Унция», «Море чая», чайно-шоколадные бутики Ballotin, количество точек которых, по разным данным, достигает 50.

Первоначальные затраты на создание магазина составляют, по мнению экспертов, от 350 000 до 1 млн руб. Рентабельность — от 12 до 40%. Таким образом, рынок розничных продаж чая и кофе характеризуется стабильным спросом на продукцию с некоторыми сезонными колебаниями.

## 2.2. Описание основных потребителей продукции

Чай — один из традиционных напитков в России; без чаепития не обходится, наверное, ни один день россиянина. Из доступных горячих напитков конкуренцию чаю составляют кофе и какао, но кофе имеет некоторые ограничения употребления по количеству, времени суток, возрасту, а какао пока мало популярно.

Широка база потребителей чая и сценариев его потребления — чай пьют дома и на работе, в кафе и ресторанах, в связи с этим сегодня на рынке представлен огромный ассортимент этого напитка для разных групп потребителей.

Развесной чай покупают в небольших количествах в основном покупатели со средним уровнем стабильного дохода. Инициатор проекта провела наблюдение за поведением покупателей в одном из сетевых магазинов продаж элитного чая, расположенного в торговом центре ТЦ-1 в вечернее время в будний день. По результатам наблюдения, количество покупателей составило с 19:00 до 20:00 семь человек — четыре женщины и трое мужчин в возрасте от 30 до 55 лет. Средняя стоимость покупки была 350 руб., т. е. по 100 г чая двух видов, либо 150–200 г молотого кофе. Двое покупателей также приобрели подарочные наборы — чайный и кофейный, стоимостью 1100 руб. и 800 руб. соответственно. Опросив продавца, инициатор проекта выяснила, что 70% объема продается весом по 50 г, остальные 30% — по 100 г. Значительный рост выручки отмечается в предпраздничные дни, в среднем в день бывает около 25–30 покупок и более 50 посетителей в день.

Особенностью обслуживания покупателей в магазинах продаж элитного чая и кофе, в отличие от сетевых магазинов, является создание атмосферы семейного уюта за счет красивого интерьера, изысканных сортов продукции, приятных ароматов, эффектной индивидуальной упаковки покупки,

вежливого профессионального обслуживания и индивидуального подхода к каждому покупателю. Придерживаясь этих принципов при реализации собственного проекта, инициатор создания магазина планирует привлечь постоянных покупателей и достичь стабильной выручки.

### 2.3. Описание продукции и технологии продаж

У выбранных поставщиков насчитывается более 450 видов чая вразвес, кофе для торговли вразвес представлено 70 видами. Ассортимент кондитерской продукции составляет около 20 наименований. Для начала работы будут представлены в магазине по 20 видов черного, зеленого, фруктового чаев, а также около 20 видов травяных смесей и редких разновидностей чаев (белый, желтый), около 40 видов кофе и другой продукции.

Чай изначально поступает в полиэтиленовых пакетах с «выпускным клапаном», снабженным этикеткой согласно ГОСТу. Далее его пересыпают в технологические банки, но упаковку сохраняют до тех пор, пока данный сорт не будет полностью продан. На упаковочном шве стоит дата упаковки данного сорта (месяц и год), а на этикетке — срок годности (18 месяцев). Основной ассортимент расфасован по 1,8 кг, и данная упаковка является минимально возможной при заказе у оптовика. К каждому пакету прилагаются этикетки — 40 штук, исходя из минимальных продаж весом 50 гр.

Важно правильно расположить товар в чайном магазине. Особенностью весового продукта является то, что его можно понюхать и увидеть в неупакованном виде. Поэтому часто банки с чаем размещают на прилавке. Покупателям удобно читать аннотацию к каждому сорту (ее наклеивают на крышку либо фронтальную часть) и рассматривать фактуру чая (по желанию покупателя продавец открывает крышку и демонстрирует сорт). Диспенсер под элитный чай располагается у кассовой зоны. Покупатель, ожидая своей очереди, рассматривает элитные сорта и принимает решение попробовать и прессованный, китайский, и черный или ароматизированный чай, согласно аннотации — самый утонченный и изысканный.

Особое место в организации продаж весового чая и кофе занимает обучение персонала. Продавец, который грамотно расскажет о чае, а потом поделится личными впечатлениями от употребления того или иного сорта, продает весовой чай гораздо эффективнее, чем тот, кто имеет поверхностное представление о производстве и вкусовых особенностях чая, истории и культуре его потребления. Поставщики чая предлагают обучающую литературу и видеоматериалы для самообучения и развития персонала.

### 2.4. Исследование конкурентного окружения и рыночных цен

Сравнение цен на чай, кофе и чайные наборы было сделано на основе данных, полученных в нескольких магазинах, арендующих места в торговых центрах или рядом с сетевыми магазинами (ТЦ «Продукты», ТЦ-2, «Мини-маркет»).

№ п/п	Расположение торговой точки / вид продукции	Чай черный, ароматизированный, 100 г	Чай зеленый, цветочный, 100 г	Кофе в зернах, Арабика, 100 г	Чайная пара, фарфор
1	ТЦ-1	265 руб.	285 руб.	230 руб.	1 150 руб.
2	«Продукты»	240 руб.	240 руб.	210 руб.	1 370 руб.
3	ТЦ-2	260 руб.	220 руб.	265 руб.	1 700 руб.
4	«Мини-маркет»	185 руб.	180 руб.	165 руб.	2 200 руб.

По итогам анализа цен на продукцию был сформирован прайс-лист ниже уровня средних рыночных цен с целью быстрого привлечения покупателей, рассчитана средняя розничная наценка.

## 3. Производственный план

### 3.1. Инициатор и исполнитель проекта

XXXXXXXX, возраст \_\_\_\_ лет, дата рождения \_\_\_\_\_.

Образование: среднее.

Опыт работы: розничная торговля чаем и кофе.

Обучение: семинары по предпринимательской деятельности и подготовке бизнес-плана в организации «XXX», г. Москва.

Инициатор проекта самостоятельно воспитывает троих детей и занятие предпринимательской деятельностью позволит инициатору проекта приобщить старших детей к этому процессу, прививать детям предпринимательские качества и самостоятельность.

### 3.2. Цели и задачи проекта

**Цели проекта:**

- создать рентабельное предприятие;
- получить прибыль в размере 178 000 руб. за два года работы.

**Задачи проекта:**

- организовать точку розничной торговли качественной продукцией;
- наработать постоянную клиентскую базу покупателей в течение двух лет работы;
- организовать два рабочих места для безработных граждан;
- обеспечить инициатору проекта и нанимаемым сотрудникам работу и стабильную заработную плату;
- расширить ассортимент продукции от 80 наименований на начальном этапе развития бизнеса до 250 наименований за два года работы.

**Что сделано:**

- выбраны поставщики продукции — чая, кофе, кондитерских изделий, чайной посуды;
- выбрано помещение в торговом центре, есть предварительная договоренность об аренде торгового места;
- выбрано торговое оборудование;
- составлена смета расходов на реализацию проекта;
- составлен календарный план реализации проекта;
- проанализированы риски проекта и разработаны мероприятия по управлению ими.

### 3.3. Требования к организации рабочего места

Данный вид деятельности, как и любая розничная торговля, требует наличия у предпринимателя на месте розничной торговли следующих документов:

- договор аренды;
- свидетельство о регистрации;
- копия ИНН;
- личная карточка продавца;

- приказ о приеме на работу;
- личная медицинская книжка продавца;
- копия трудового договора;
- карточка регистрации контрольно-кассовой машины;
- заключение Роспотребнадзора на вид деятельности и на товар;
- журнал кассира-операциониста;
- копия договора на техническое обслуживание кассы;
- сертификаты соответствия на товар, санитарно-эпидемиологическое заключение на товар и сертификаты качества на тару (пакетики для фасования);
- накладные на товар;
- сведения «О правилах обмена и возврата товара»;
- правила торговли;
- закон «О защите прав потребителей»;
- книга отзывов и предложений.

Оформление медицинских книжек для инициатора проекта и сотрудника будет проведено в районном центре Государственного санитарно-эпидемиологического надзора на основании данных обследования в поликлинике по месту жительства, повторные обследования для продления медицинской книжки необходимо проходить один раз в шесть месяцев.

### 3.4. План продаж

Был составлен прайс-лист на продукцию с учетом анализа розничных цен.

#### ПРАЙС-ЛИСТ РОЗНИЧНОГО МАГАЗИНА ИП ХХХХХ (НАИМЕНОВАНИЯ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ВЫБОРОЧНО ПО РАЗДЕЛАМ ПРОДУКЦИИ)

Черный ароматизированный чай	Цена за 100 г, руб.	Цена за 1 кг, руб., при покупке от 1 кг
Айриш крим	160	1 425
Баварский шоколад	160	1 425
Брызги шампанского	160	1 425
Гармония любви	160	1 425
Граф Грей	160	1 425
Дикая вишня	160	1 425
Дыня со сливками	160	1 425
Липовый мед	160	1 425
Морской бриз	160	1 425
Ночь Клеопатры	170	1 600
Персидский аромат	170	1 600
Северная Венеция	170	1 600
Экзотический коктейль	170	1 600
Черный ароматизированный чай премиум	Цена за 100 г, руб.	Цена за 1 кг, руб., при покупке от 1 кг
Земляника со сливками	185	1 750
Ночь Клеопатры премиум	185	1 750
Чай императора премиум	185	1 750
Черника в йогурте премиум	185	1 750

<b>Зеленый ароматизированный чай премиум</b>	<b>Цена за 100 г, руб.</b>	<b>Цена за 1 кг, руб., при покупке от 1 кг</b>	
Грезы султана премиум	185	1 750	
Земляничный со сливками	185	1 750	
Манговый рай премиум	185	1 750	
Сокровища шейха премиум	185	1 750	
<b>Настоящий зеленый чай</b>	<b>Цена за 100 г, руб.</b>	<b>Цена за 1 кг, руб., при покупке от 1 кг</b>	
Дух самурая	99	945	
Зеленый жемчуг	99	945	
Сосновые иглы	99	945	
Храм неба	110	1 045	
Шелковые нити	99	945	
<b>Этнический чай матэ</b>	<b>Цена за 100 г, руб.</b>	<b>Цена за 1 кг, руб., при покупке от 1 кг</b>	
Карнавал	99	945	
Секрет красоты	99	945	
Земляничный	99	945	
Лимонный	99	945	
Мятный	99	945	
<b>Кофе «МАДЕО» десертные сорта</b>	<b>Цена за 100 г, руб.</b>	<b>Цена за 1 кг, руб., при покупке от 1 кг</b>	
Баттерскотч	160	1 470	
Бейлиз	160	1 470	
Взбитые сливки	160	1 470	
Кения	160	1 470	
Индонезия Суматра	160	1 470	
<b>Сопутствующие товары</b>			
Мельница для кофе «Венесуэла»	650 руб.	Аксессуары для матэ: Калабас	900 руб.
Турка керамическая, 150 мл	850 руб.	Конфеты «Наслаждение», 240 г	160 руб.
Поднос латунный под турку, 18 см	450 руб.	Варенье «Клубничное», 200 мл	120 руб.
Набор чайный «Дерево желаний»	1 700 руб.	Варенье «Малиновое», 200 мл	120 руб.
Детская посуда дуэт «Зайка» (2 шт.)	250 руб.	Крем-мед «Липовый», 100 г	250 руб.
Чашка фарфоровая с з/к «Гвоздика»	150 руб.	Мед «Цветочный», 100 г	240 руб.
Сервиз «Янтарное сияние» 1,0 л / 0,2 л	2 200 руб.	Сахар карамельный светлый	99 руб.
Аксессуары для матэ: бомбилья	300 руб.	Сахар карамельный темный	99 руб.

При заказе от 10 кг чая/кофе доставка осуществляется бесплатно; что касается сопутствующих товаров и кондитерских изделий, то инициатор проекта планирует их закупать один раз в два месяца в связи с более медленной оборачиваемостью данного вида товаров. Это также позволит обеспечить доставку в магазин бесплатно.

### ПЛАН ПРОДАЖ

<b>Наименование</b>	<b>Цена, руб. (средняя)</b>	<b>Доля в продажах, %</b>
Чай, кг	1 500	54
Кофе, кг	1 600	38
Чайные наборы, шт.	1 100	3
Наборы сладостей, уп.	250	5

Запланированное количество покупок — в среднем 15–20 штук в день.

## ПРОГНОЗ ПРОДАЖ НА 2010 г.

Наименование товара	Объем продаж в количественном выражении по состоянию на IV квартал 2010 г.
Чай, кг.	36
Кофе, кг.	24
Чайные наборы, шт.	2
Наборы сладостей, уп.	20
<b>ИТОГО:</b>	<b>82</b>

## ВЫРУЧКА, РУБ.

Наименование товара	Выручка по состоянию на IV квартал 2010 г., руб.
Чай	54 000
Кофе	38 000
Чайные наборы	3 000
Наборы сладостей	5 000
<b>ИТОГО:</b>	<b>100 000</b>

Итого в 2010 г. выручка составит 100 000 руб.

## ПРОГНОЗ ПРОДАЖ НА 2011 г.

Наименование товара	Объем продаж в количественном выражении по состоянию на I квартал 2011 г.	Объем продаж в количественном выражении по состоянию на II квартал 2011 г.	Объем продаж в количественном выражении по состоянию на III квартал 2011 г.	Объем продаж в количественном выражении по состоянию на IV квартал 2011 г.
Чай, кг.	95	131	126	149
Кофе, кг.	63	86	83	98
Чайные наборы, шт.	7	10	10	12
Наборы сладостей, уп.	53	73	70	83
<b>ИТОГО:</b>	<b>219</b>	<b>299</b>	<b>289</b>	<b>341</b>

## ВЫРУЧКА, РУБ.

Наименование товара	Выручка по состоянию на I квартал 2011 г., руб.	Выручка по состоянию на II квартал 2011 г., руб.	Выручка по состоянию на III квартал 2011 г., руб.	Выручка по состоянию на IV квартал 2011 г., руб.
Чай	143 100	196 020	189 000	223 020
Кофе	100 700	137 940	133 000	156 940
Чайные наборы	7 950	10 890	10 500	12 390
Наборы сладостей	13 250	18 150	17 500	20 650
<b>ИТОГО:</b>	<b>265 000</b>	<b>363 000</b>	<b>350 000</b>	<b>413 000</b>

Итого в 2011 г. выручка составит 1 391 000 руб.

## ПРОГНОЗ ПРОДАЖ НА 2012 г.

Наименование товара	Объем продаж в количественном выражении по состоянию на I квартал 2012 г.	Объем продаж в количественном выражении по состоянию на II квартал 2012 г.	Объем продаж в количественном выражении по состоянию на III квартал 2012 г.
Чай, кг.	146	134	140
Кофе, кг.	96	89	93
Чайные наборы, шт.	11	10	11
Наборы сладостей, уп.	81	75	78
<b>ИТОГО:</b>	<b>334</b>	<b>308</b>	<b>322</b>



**ВЫРУЧКА, РУБ.**

Наименование товара	Выручка по состоянию на I квартал 2012 г., руб.	Выручка по состоянию на II квартал 2012 г., руб.	Выручка по состоянию на III квартал 2012 г., руб.
Чай	218 700	201 420	210 600
Кофе	153 900	141 740	148 200
Чайные наборы	12 150	11 190	11 700
Наборы сладостей	20 250	18 650	19 500

Итого за три квартала 2012 г. выручка составит 1 168 000 руб.

**3.5. Продвижение информации о магазине**

Для привлечения потенциальных покупателей инициатор проекта планирует:

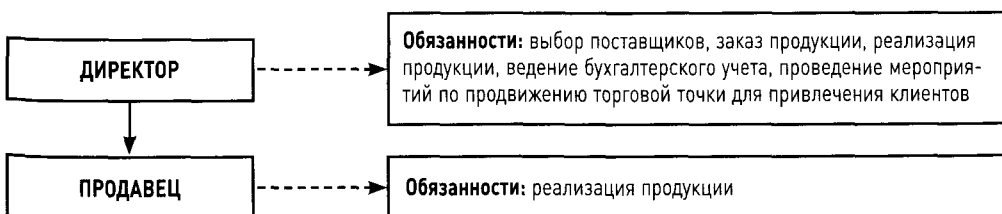
- заказать визитки магазина и разместить их в подставке в прикассовой зоне;
- упаковывать крупные покупки в фирменные пакеты с информацией о магазине, ассортименте, режиме работы;
- проводить дегустации продукции один раз в месяц в выходной день;
- ввести систему накопительных скидок для постоянных клиентов с шестого месяца проекта по карте постоянного покупателя.

**ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ПРОЕКТА НА ПЕРИОД С ОКТЯБРЯ 2010 г. ПО ФЕВРАЛЬ 2011 г.**

Канал продвижения	Период	Стоимость, руб.
Заказ визиток	10.2010-02.2011	1 050
Заказ фирменных пакетов	10.2010-12.2010	2 300
Проведение дегустаций	11.2010-02.2011	2 000
<b>ИТОГО:</b>		<b>5 350</b>

**4. Организационный план**

**4.1. Организационная схема проекта**



**ГРАФИК РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ НА ПРОТЯЖЕНИИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

№ п/п	Должность	Количество ставок	График работы
1	Директор	1	5/2 в неделю, с 11:00 до 21:00
2	Продавец	1	5/3 в неделю, с 11:00 до 21:00
<b>ИТОГО:</b>		<b>2</b>	

## 4.2. Штатное расписание сотрудников, занятых в проекте\*

ПЕРИОД ПРОЕКТА С ОКТЯБРЯ 2010 г. ПО НОЯБРЬ 2011 г. (14 месяцев реализации проекта)

2010 г.

Должность	Кол-во ставок	Оклад, руб.	Фонд оплаты труда, руб.	Начисления в месяц на з/п, ПФР + ФСС	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Итого, руб.	Начисления с ФОТ за период 10.2010-04.2011, руб.
Директор	1	10 100	10 100	1 434,2	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	70 700	18 118,6
Итого, ФОТ:			10 100		10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	70 700	
Итого, начисления с ФОТ				1 434,2	1 434,2	1 434,2	1 434,2	3 454	3 454	3 454	3 454	18 118,6	

2011 г.

Должность	Кол-во ставок	Оклад, руб.	Фонд оплаты труда, руб.	Начисления в месяц на з/п, ПФР + ФСС 3,2%	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Итого, руб.	Начисления с ФОТ за период 05.2011-11.2011, руб.
Директор	1	10 100	10 100	3 454	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	70 700	24 170
Продавец	1	10 100	10 100	3 454						10 100	10 100	20 200	6 908
Итого, ФОТ:			20 200		10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	20 200	20 200		31 087
Итого, начисления с ФОТ				6 908	3 454	3 454	3 454	3 454	3 454	6 908	6 908	31 087	

## 4.3. Календарный план этапов выполнения проекта (три месяца)

№ п/п	Наименование работ	Сроки выполнения	Стоимость, руб.
1	Регистрация в качестве индивидуального предпринимателя	Октябрь 2010	22 000
2	Закупка оборудования (описание в смете расходов)	Октябрь 2010	171 000
3	Аренда площади для размещения магазина	Октябрь 2010 — ноябрь 2010	53 900
4	Заказ товара, емкостей для хранения и упаковки, реализация товара	Октябрь 2010 — декабрь 2010	99 090
5	Рекламная компания: печать визиток, проведение дегустаций	Ноябрь 2010 — декабрь 2010	3 350
<b>ИТОГО:</b>			<b>349 340</b>

\* Планируется найм второго сотрудника на должность продавца в октябре 2011 г.

## 5. Финансовый план

### 5.1. Смета затрат (период — три месяца, с октября по декабрь 2010 г.)

№ п/п	Наименование затрат	Ед. измерения	Кол-во	Стоимость, руб.		Примечание	
				Единицы	Всего	Собств. средства	Заемные средства
1	Договор на оказание юридических услуг	услуга	1	22 000	22 000		22 000
2	Весы электронные с монитором	шт.	1	6 400	6 400		6 400
3	Кассовый аппарат	шт.	1	15 000	15 000		15 000
4	Кофемолка профессиональная	шт.	1	25 000	25 000		25 000
5	Стеллажи для магазина (20 м периметр, высота 1,8 м)	шт.	2	40 800	81 600		81 600
6	Место кассира-продавца (шкаф-витрина с прилавком и тумбой под кассу)	шт.	1	43 000	43 000		43 000
7	Закупка продукции для дальнейшей реализации (чай, кофе)	кг	70	1 314	91 980		91 980
8	Обслуживание кассового аппарата	шт.	3	600	1 800	1 800	
9	Пакетики для фасовки чая и кофе (250 г, 100 г, 50 г)	шт.	300	2,70	810	810	
10	Банки стекло для чая, 2000 мл	шт.	30	210	6 300	6 300	
11	Фирменные пакеты	шт.	1 000	2,30	2 300	2 300	
12	Визитки магазина	шт.	300	3,5	1 050	1 050	
13	Аренда	мес.	2,5	20 000	50 000	50 000	
14	Оплата мобильной телефонной связи	мес.	3	700	2 100	2 100	
<b>ИТОГО:</b>					<b>349 340</b>	<b>64 360</b>	<b>284 980</b>

### 5.2. Расчет исходных финансовых показателей проекта

Предпосылки финансового моделирования (допущения для финансово-экономических расчетов):

НА ПЕРИОД 2010 г.

Горизонт планирования (период достижения бюджетной эффективности)	3 месяца (период с октября 2010 г. по декабрь 2010 г.)
Шаг планирования	Месяц
Система налогообложения	Упрощенная
Единый налог	15%, «доходы минус расходы»
Начисления на ФОТ в ПФР	14% ФОТ
Начисления на ФОТ в ФСС (страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний)	0,02% ФОТ
Годовая ставка дисконтирования	12%

## НА ПЕРИОД 2011–2012 гг.

Горизонт планирования (период достижения бюджетной эффективности)	21 месяц (период с января 2011 г. по сентябрь 2012 г.)
Шаг планирования	Месяц
Система налогообложения:	Упрощенная
Единый налог	15% , «доходы минус расходы»
Начисления на ФОТ в ПФР	26% ФОТ
Начисления на ФОТ в ФСС	2,9% ФОТ
Начисления на ФОТ в ТФОМС	3% ФОТ
Начисления на ФОТ в ФФОМС	2,1% ФОТ
Начисления на ФОТ в ФСС НзипС	0,02% ФОТ
Годовая ставка дисконтирования	12%

## СУММА И ГРАФИК ВЫПЛАТ ПОСТОЯННЫХ ЗАТРАТ

Статья расходов	Сумма в месяц, руб.	Период осуществления расходов
Закупка пакетов для упаковки	300	С 1-го месяца проекта
Закупка продукции	На 60% от суммы планируемой выручки	С 1-го месяца проекта
Обслуживание ККМ	600	С 2-го месяца проекта
Аренда	20 000	С 1-го месяца проекта
Мобильная связь	700	С 1-го месяца проекта
ФОТ	10 100	С 1-го месяца проекта, изменение с 13-го месяца проекта, найм сотрудника

## 5.3. Формирование выручки и расходов

## ФОРМИРОВАНИЕ ВЫРУЧКИ И РАСХОДОВ, ОКТЯБРЬ 2010 г. — СЕНТЯБРЬ 2011 г.

Месяц, порядковый номер / название	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	октябрь 2010	ноябрь 2010	декабрь 2010	январь 2011	февраль 2011	март 2011	апрель 2011	май 2011	июнь 2011	июль 2011	август 2011	сентябрь 2011
Выручка (доходы), руб.	20 000	35 000	45 000	65 000	85 000	115 000	128 000	120 000	115 000	110 000	110 000	130 000
Расходы, руб.*	80 000	80 000	36 814	58 372	68 372	83 372	89 872	85 872	83 372	80 872	80 872	90 872
Прибыль (выручка за вычетом расходов), руб.	-71 534	-56 534	-3 348	-6 926	3 074	18 074	24 574	20 574	18 074	15 574	15 574	25 574
Рентабельность продаж, % (прибыль/выручка) × 100%	0	0	0	0	4	16	19	17	16	14	14	20
Сумма налога на прибыль (15%), руб.	200	350	450	650	2 494	4 744	5 719	5 119	4 744	4 369	4 369	5 869
Зарботная плата, руб.	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100
Начисления на заработную плату (в ПФР), руб.**	1 414	1 414	1 414	2 626	2 626	2 626	2 626	2 626	2 626	2 626	2 626	2 626
Начисления на заработную плату (в ФСС), руб.	20	20	20	828	828	828	828	828	828	828	828	828
Общая сумма налогов, руб.	1 634	1 784	1 884	4 104	5 948	8 198	9 173	8 573	8 198	7 823	7 823	9 323
Сумма налогов нарастающим итогом	1 634	3 418	5 303	9 407	15 355	23 554	32 727	41 300	49 499	57 322	65 146	74 469

\* Расходы включают амортизационные отчисления в связи с приобретением основных средств, относящихся к третьей группе.

\*\* Для удобства расчетов отчисления в ПФР и ФСС за ИП приняты в размере 14,2% ФОТ, так же, как и ФОТ нанимаемого сотрудника.

**ФОРМИРОВАНИЕ ВЫРУЧКИ И РАСХОДОВ, ОКТЯБРЬ 2011 г. — СЕНТЯБРЬ 2012 г.**

Месяц, порядковый номер / название	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	октябрь 2011	ноябрь 2011	декабрь 2011	январь 2012	февраль 2012	март 2012	апрель 2012	май 2012	июнь 2012	июль 2012	август 2012	сентябрь 2012
Выручка (доходы), руб.	135 000	138 000	140 000	135 000	135 000	135 000	130 000	128 000	115 000	110 000	125 000	155 000
Расходы, руб.	86 600	88 100	89 100	86 600	86 600	86 600	84 100	83 100	76 600	74 100	81 600	96 600
Прибыль (выручка за вычетом расходов.), руб.	16 235	17 735	18 735	16 235	16 235	16 235	13 735	12 735	6 235	3 735	11 235	26 235
Рентабельность продаж, % (прибыль/выручка) × 100%	12	13	13	12	12	12	11	10	5	3	9	17
Сумма налога на прибыль (15%), руб.	2 435	2 660	2 810	2 435	2 435	2 435	2 060	1 910	935	560	1 685	3 935
Зарботная плата, руб.	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Начисления на заработную плату (в ПФР — 26%), руб.	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240	6 240
Начисления на заработную плату (в ФСС, ФОМС — 8,2%), руб.	1 925	1 925	1 925	1 925	1 925	1 925	1 925	1 925	1 925	1 925	1 925	1 925
Общая сумма налогов, руб.	10 600	10 825	10 975	10 600	10 600	10 600	10 225	10 075	9 100	8 725	9 850	12 100
Сумма налогов нарастающим итогом	85 069	95 894	106 869	117 469	128 069	138 669	148 895	158 970	168 070	176 795	186 645	198 745

**5.4. Анализ рисков проекта**

Анализ проведен методом оценки силы и предсказуемости рисков. Выявлены четыре основных вида рисков:

1. Финансовый риск: выполнение плана по реализации продукции на 75%.
2. Организационный: задержка сроков аренды помещения и приобретения оборудования.
3. Рыночный: выбор места аренды с недостаточно высокой проходимостью.
4. Кадровый: появление потребности в найме сотрудника раньше, чем на 13-м месяце проекта.

Для управления рисками проекта разработаны следующие мероприятия:

- инициатор проекта выбрала четыре потенциальных места аренды для магазина, выбраны поставщики мебели, кассового оборудования, товара;
- сформирован ассортимент и составлен прайс-лист на продукцию с учетом предложения других магазинов, реализующих чай и кофе вразвес;
- для выполнения плана продаж предусмотрены мероприятия по привлечению постоянных клиентов — дегустации и скидки;
- выбраны кандидаты из числа безработных, стоящих на учете в Центре занятости округа на вакансию продавца.

**6. Результаты и эффективность проекта**

Приобретение оборудования для создания предприятия ИП ХХХХХ позволит инициатору проекта создать два новых рабочих места, создать рентабельное предприятие розничной торговли. Планируемые показатели проекта:

Наименование показателя	1-й год	2-й год	Итого: (руб.)
	(октябрь 2010 г. — сентябрь 2011 г.)	(октябрь 2011 г. — сентябрь 2012 г.)	
Выручка, руб.	1 078 000	1 581 000	2 659 000
Полные издержки, руб.	1 075 252	1 405 678	2 480 930
Валовая прибыль, руб.	2 748	175 322	178 070
Отчисления в виде налогов, руб.	74 469	124 276	198 745

### Другие показатели эффективности проекта:

- Срок окупаемости инвестиций составит 24 месяца.
- Величина прибыли составит 178 000 руб. за 24 месяца проекта.
- Сумма налоговых отчислений в бюджет Москвы составит 198 000 руб. за 24 месяца проекта.
- Количество создаваемых рабочих мест — два новых для штатных сотрудников, оба для безработных.

Таким образом, проект является привлекательным с точки зрения возврата инвестиций, бюджетной эффективности, социального вклада. /

### Приложение. Смета затрат (период — три месяца, с октября по декабрь 2010 г.)

№ п/п	Наименование затрат	Ед. измерения	Кол-во	Стоимость, руб.		Примечание	
				Единицы	Всего	Собств. средства	Заемные средства
1	Договор на оказание юридических услуг	услуга	1	22 000	22 000		22 000
2	Весы электронные с монитором	шт.	1	6 400	6 400		6 400
3	Кассовый аппарат	шт.	1	15 000	15 000		15 000
4	Кофемолка профессиональная	шт.	1	25 000	25 000		25 000
5	Стеллажи для магазина (20 м периметр)	шт.	2	40 800	81 600		81 600
6	Место кассира-продавца (шкаф-витрина с прилавком и тумбой под кассу)	шт.	1	43 000	43 000		43 000
7	Закупка продукции для дальнейшей реализации (чай, кофе)	кг	70	1 314	91 980		91 980
8	Обслуживание кассового аппарата	шт.	3	600	1 800	1 800	
9	Пакетики для фасовки чая и кофе (250 г, 100 г, 50 г)	шт.	300	2,70	810	810	
10	Банки стекло для чая, 2000 мл	шт.	30	210	6 300	6 300	
11	Фирменные пакеты	шт.	1 000	2,30	2 300	2 300	
12	Визитки магазина	шт.	300	3,5	1 050	1 050	
13	Аренда	мес.	2,5	20 000	50 000	50 000	
14	Оплата мобильной телефонной связи	мес.	3	700	2 100	2 100	
<b>ИТОГО:</b>					<b>349 340</b>	<b>64 360</b>	<b>284 980</b>

## Прокат легковых автомобилей

<b>1. Резюме проекта</b> .....	455
1.1. Инициатор проекта .....	455
1.2. Цель проекта .....	455
1.3. Краткая характеристика рынка .....	455
1.4. Сведения о поддержке проекта .....	455
1.5. Место и сроки реализации проекта .....	455
1.6. Техничко-экономические показатели проекта на первый год .....	455
1.7. Показатели эффективности проекта .....	455
1.8. Стоимость проекта .....	456
<b>2. Описание проекта</b> .....	456
2.1. Общая информация .....	456
2.2. Краткая информация об учредителях .....	456
2.3. Основные виды деятельности .....	456
<b>3. Анализ отрасли и рынка</b> .....	456
3.1. Краткая характеристика отрасли .....	456
3.2. Сегментация рынка .....	457
3.3. Сегментация потребителей .....	457
3.4. Основные конкуренты .....	458
<b>4. Маркетинговый план</b> .....	458
4.1. PEST-анализ .....	459
4.2. SWOT-анализ .....	459
4.3. Формулировка проблемного поля .....	460
<b>5. Инвестиционный план проекта</b> .....	460
<b>6. Операционный план проекта</b> .....	462
6.1. Расходы по основной деятельности .....	462
6.2. План сбыта .....	463

<b>7. Финансовый план</b> .....	464
7.1. Основные допущения и макроэкономические параметры проекта .....	464
7.2. Налоговые платежи .....	464
7.3. Финансовые расходы .....	464
7.4. Прогнозный отчет о прибылях и убытках .....	466
7.5. Прогнозный отчет о движении денежных средств ...	466
7.6. Прогнозный бухгалтерский баланс .....	467
<b>8. Оценка эффективности проекта</b> .....	467
8.1. Показатели эффективности инвестиционного проекта .....	467
8.2. Анализ финансовых показателей .....	468
8.3. Распределение прибыли .....	469
8.4. Анализ чувствительности. График .....	470
<b>Заключение</b> .....	470



## 1. Резюме проекта

### 1.1. Инициатор проекта

Инициатор: ООО «XXX»

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Год создания: 2007.

Руководитель: Иванов Иван Иванович.

Основной вид деятельности: производство автокомплекующих.

### 1.2. Цель проекта

Цель проекта — диверсификация деятельности путем предоставления услуг корпоративным клиентам. Для этого создается новая компания с учредителями, входящими в состав ООО «XXX».

### 1.3. Краткая характеристика рынка

Компания планирует работать на рынке проката автомобилей. При месячной загрузке в 70% и средних ценах в своих сегментах существующий объем рынка, выраженный в деньгах, составляет около \$4 млн в месяц и \$48 млн в год.

### 1.4. Сведения о поддержке проекта

Свою заинтересованность в осуществлении проекта и готовность его поддержать выразили акционеры «XXX» и его компаний-партнеров, а также частные инвесторы, лизинговая компания и дилерский центр.

### 1.5. Место и сроки реализации проекта

Реализация проекта будет осуществляться в городе Москве, Московской области и прилегающих к ней областях. Реализовать проект предполагается в течение 48 месяцев, со стартом в октябре 2010 г.

### 1.6. Техничко-экономические показатели проекта на первый год

Наименование услуги	Единица измерения	Объем производства, год	Расход основного сырья, год
Прокат легковых автомобилей	Сутки	Ограничен только календарными датами	Отсутствует

### 1.7. Показатели эффективности проекта

Ниже представлены интегральные показатели проекта для денежных потоков, выраженных в рублях. Финансирование путем вложений акционерного капитала, с выплатой дивидендов по итогам третьего, четвертого годов. Кредиты отсутствуют. Период расчета показателей — четыре года (48 месяцев). Шаг дисконтирования денежных потоков — один месяц.

**ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА**

Наименование показателя	Значение
Ставка дисконтирования, %	22,00
Период окупаемости (PB), мес.	29
Дисконтированный период окупаемости (DPB), мес.	36
Средняя норма рентабельности (ARR), %	103,80
Чистый приведенный доход (NPV), тыс. руб.	9 223 890
Индекс прибыльности (PI)	2,46
Модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR)	29

**1.8. Стоимость проекта**

Инвестиционная фаза проекта составляет восемь месяцев.

Общий размер инвестиций в проект составит 6,6 млн рублей, из которых:

- инвестиции в приобретение основного и вспомогательного оборудования — 5,9 млн руб.;
- инвестиции в оборотный капитал — 0,7 млн руб.

Значения показателей эффективности, рассчитанные по величине чистого денежного потока:

- NPV: 9 223 890 руб.
- MIRR: 29%.

**2. Описание проекта****2.1. Общая информация**

Общество с ограниченной ответственностью «XXX» создано в 2007 г. в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Юридический (почтовый) адрес: г. Москва, ул. Дубнинская, д. 81А.

**2.2. Краткая информация об учредителях**

Учредитель организации (собственник) — Иванов Иван Иванович. Занимает должность генерального директора.

**2.3. Основные виды деятельности**

Основным видом деятельности компании является производство автокомплектующих.

**3. Анализ отрасли и рынка****3.1. Краткая характеристика отрасли**

Общий размер рынка на настоящий момент насчитывает около 4000 автомобилей во всех сегментах. Точная цифра неизвестна, исследование этого вопроса является маловероятным, осложняется закрытостью бизнеса, предоставлением услуг другими компаниями без официальных платежей

документов и, как следствие, отсутствием данных для исследования, а также подменой услуг (например, компании по предоставлению такси факультативно занимаются прокатом, то же касается официальных дилеров). При месячной загрузке в 70% и при средних ценах в своих сегментах существующий объем рынка, выраженный в деньгах, составляет около \$4 млн в месяц и \$48 млн в год.

### 3.2. Сегментация рынка

Сегментация рынка может быть проведена по классу арендуемых автомобилей и по типам потребителей.

Сегментация рынка по классу автомобилей сложилась и является устойчивой. К основным классам относятся:

- Класс «бюджет» (800–1000 руб./сут): отечественные автомобили, Daewoo Nexia, китайские автомобили. Chevrolet Lanos (ЗАЗ).
- Эконом-класс (1300–2000 руб./сут): Renault Logan, Nissan Almera, Chevrolet Aveo, Nissan Micra, Kia Rio, Hyundai Accent.
- Средний класс (2200–3000 руб./сут): Ford Focus, Renault Megan, Nissan Qashkai, Nissan Note, Kia Cerato, Pegout 308, Mitsubishi Lancer.
- Бизнес-класс (3500–4500 руб./сут): Toyota Camry, Nissan Teana, Renault Laguna, Volkswagen Passat, Ford Mondeo.
- Представительский класс (5000–7000 руб./сут): модельные ряды Mercedes, BMW, Audi, микро-автобусы.
- Класс «люкс» (10 000–20 000 руб./сут): цена часто почасовая, договорная; индивидуальный подход к обеспечению аренды автомобиля: эксклюзивные мелкосерийные автомобили (Bentley, Maibach, Maseratti), лимузины 7–11 местные, тюнинг-автомобили.

Следует отметить, у участников рынка аренды автомобилей отсутствует единая сегментация автотранспорта. Это приводит к тому, что автомобиль, предлагаемый одной компанией в сегмент «бизнес», в другой компании может входить в группу «средний» и т. д.

По оценкам экспертов деление в долях по сегментам составляет: 25% — «бюджет», 25% — «эконом», 20% — средний, 20% — «бизнес», 10% — представительский и «люкс».

### 3.3. Сегментация потребителей

Пол	Мужчины, 95%	Женщины, 5%
Возраст (при приближении верхней границы приоритет смещается в сторону бизнес-класса)	25–60 лет	30–50 лет
Род занятий, профессия (в порядке убывания потребности)	ИП, управленцы среднего и низшего звена, менеджеры по продажам, PR-менеджеры	Маркетологи, продавцы крупных компаний, PR-менеджеры, ИП, домохозяйки
Доход (официальный или нет)	30 000–80 000 руб. в месяц, разный	50 000–100 000 руб. в месяц, скорее «белый»
Приезжие/местные (ежемесячно только на ж/д вокзалы Москвы прибывает около 30 000 иногородних человек)	Примерно 40% приезжих	Примерно 25% приезжих
Потребность	2–4 раза в месяц на 1–3 суток (пятница, выходные)	1–3 раза в месяц (пятница, выходные, крупные магазины, находящиеся за городом)

### 3.4. Основные конкуренты

Сегодня на рынке в Москве работают около 60 компаний по прокату во всех сегментах. Существует взаимное проникновение рядом находящихся сегментов, и разбивка в автомобилях по сегментам выглядит следующим образом:

- «бюджет» и «эконом» — 30%;
- средний — 30%;
- бизнес-класс — 25%;
- представительский и «люкс» — около 5%.

Основная часть рекламы приходится на Интернет. Анализ трехмесячного наблюдения показал, что на первых местах в популярном поисковике Яндекс одна и та же компания не находится более семи-десяти дней. Опрос менеджеров действующей компании указал на отсутствие необходимости постоянно поддерживать компанию на первых строках поисковика. Это же подтверждают игроки рынка интернет-рекламы. Таким образом, эффективная реклама в сегменте «эконом» — это нахождение на первых двух-трех страницах Яндекса плюс контекстная реклама.

В сегменте «бизнес» ситуация несколько иная. Реклама осуществляется на первых страницах поисковиков в Интернете в основном для входа на рынок. Основное поддержание уровня продаж осуществляется за счет работы в бизнес-центрах (информационные стойки, проведение совместных акций).

## 4. Маркетинговый план

Стратегия маркетинга компании направлена на:

- Вход на рынок. Для этого используется реклама, направленная на узнавание компании и на формирование образа надежного и эффективного поставщика услуги проката автомобилей и сервисных решений для клиентов. В этом случае используется наружная, контекстная и интернет-реклама на поисковых страницах, специализированных сайтах, в справочниках.
- Укрепление и закрепление позиций компании среди новых клиентов и интересующихся «холодных» клиентов. Для этого используется реклама в местах прибытия иногородних (аэропорты, железнодорожные вокзалы, отели) и местах постоянной работы потенциальных потребителей (бизнес-центры, выставки, специализированные журналы).
- Повышение узнаваемости. Для этого используются флаеры, информационные стенды, точки с визитками и информационными листами (буклетами).

**Тактические задачи:** загрузка имеющихся автомобилей в первые три месяца работы компании должна составлять не менее 40% от полной эксплуатации — 12 дней в месяц. По истечении трех месяцев каждый последующий автомобиль, выведенный на линию, должен быть загружен не менее чем на 70% от полной эксплуатации в месяц, то есть 22 дня в месяц.

Эти задачи достигаются путем размещения рекламы со ссылкой на сайт компании и поддержки продаж персоналом компании.

### 4.1. PEST-анализ

<b>Политические факторы</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Административное влияние +</li> <li>■ Тарифная политика +/-</li> <li>■ Кредитная политика (стоимость капитала, стимулирование) -</li> <li>■ Лицензирование -</li> <li>■ Возможное повышение пошлин для автомобилей старше 5 лет -</li> <li>■ Введение стандарта Евро 4 +</li> </ul>	<b>Экономические факторы</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Мировой фин. кризис / снижение к доступу капитала -</li> <li>■ Действия конкурентов / демпинг -</li> <li>■ Расслоение общества / цена как основной фактор +/-</li> <li>■ Повышение покупательной способности +</li> <li>■ Растущий спрос на средство предоставления услуги +</li> <li>■ Длительность технологического цикла +</li> </ul>
<b>Социокультурные тенденции</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Присутствие удобного спектра услуг для потребителя +</li> <li>■ Тенденция образа жизни / транспортные перемещения +</li> <li>■ Тенденция оптимизации времени +</li> <li>■ Оптимизация расходов субъектов малого бизнеса +</li> </ul>	<b>Технологические инновации</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Использование Интернета (информирование) +</li> <li>■ Разработки инновационных технологий -</li> <li>■ Внедрение конкурентных преимуществ -</li> <li>■ Внедрение использования средств глобального позиционирования (ГЛОНАСС) +</li> </ul>

По итогам анализа внешних для компании факторов можно сделать вывод, что сложившаяся ситуация благоприятствует вхождению на рынок, имеется большой потенциал роста и получения доли рынка при дальнейшем развитии.

К основным возможным минусам можно отнести высокую стоимость кредитных ресурсов в РФ, пока не восстановившийся до докризисных значений и относительно невысокий уровень благосостояния и деловой активности населения.

### 4.2. SWOT-анализ

<b>Сильные стороны</b> Высокое качество услуги Наличие уникальных услуг Квалифицированный персонал (продажи) Удобная ценовая политика	<b>Слабые стороны</b> Заемные средства Поддержание качества машин Возможность незаконных действий
<b>Угрозы</b> Большое количество конкурентов Невысокое качество услуги и машин Демпинг Стоимость рекламы	<b>Возможности</b> Дифференциация услуги Избавление от части заемных средств Слияние с крупными игроками

#### КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН, УГРОЗ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Сильные стороны		Слабые стороны	
Высокое качество услуги	13	Заемные средства	15
Наличие уникальных услуг	9	Поддержание качества машин	15
Квалифицированный персонал (продажи)	9	Возможность незаконных действий	9
Угрозы		Возможности	
Большое количество конкурентов	16	Дифференциация услуги	10
Невысокое качество услуги и машин (демпинг)	13	Избавление от части заемных средств	26

### 4.3. Формулировка проблемного поля

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Высокое качество услуги	Наличие уникальных услуг	Квалифицированный персонал (продажи)	Заемные средства	Поддержание качества машин	Возможность незаконных действий
У Г Р О З Ы	Большое количество конкурентов	Поддержание и постоянное повышение качества	Повышение узнаваемости наших услуг	Персонал удерживает клиентов и привлекает новых	Контроль расходов	Контроль расходов, плановое использование прибыли	Договорная база, средства слежения, контроль персонала, страхование
	Невысокое качество услуги и машин (демпинг)						
В О З М О Ж Н О С Т И	Дифференциация услуги	Извлечение прибыли			Оптимальная работа с дилером	Оптимальная работа с персоналом (механиками) и дилером	Привлечение бывших сотрудников МВД. Договорная база, средства слежения, контроль персонала
	Избавление от части заемных средств	Получение собственных денежных средств					

SWOT-анализ показывает ключевые для внимания управленческого персонала зоны, которые влияют на успешную работу компании. В частности, видно, что основные угрозы исходят от действий конкурентов настолько, насколько компания нова на рынке и не имеет своего устойчивого клиента. Решение этой задачи лежит в качественной работе с клиентами за счет предоставления не просто имеющихся в наличии машин, но и сервиса, а также качественного набора дополнительных услуг. Большое внимание уделяется подготовке персонала, его профессиональным и личностным качествам.

Поскольку компания реально оценивает стоимость собственного капитала и заемного капитала (лизинговые ресурсы), контроль расходов имеет первостепенное значение на всем протяжении проекта. Планируемые показатели увязываются с расходами.

В силу большого наличия материальных средств (автомобилей в лизинге) внимание уделяется защите от незаконных действий, направленных на порчу машин и выбытие их из работы. В последнее время на рынке такие случаи количественно уменьшаются, однако мы принимаем их во внимание и предпринимаем действия для их нейтрализации.

Вывод: для успешной реализации проекта в меньшей степени требуются ноу-хау, инновации, специальные лицензии или сертификация услуг. При соблюдении плана постепенного ввода автомобилей в эксплуатацию, наличия денежных средств, обеспечивающих приобретение автомобилей, проект может достичь коммерческого успеха.

## 5. Инвестиционный план проекта

Инвестиционная фаза проекта составляет восемь месяцев. Основные задачи, которые будут решаться за этот период времени, включают следующее:

- регистрация компании;
- подготовка офиса для работы;
- размещение рекламы;
- приобретение первых партий автомобилей.

Так как компания — инициатор проекта является успешно действующей, количество времени, затраченного на подготовку офиса для работы проката, оказывается минимальным. Материально-техническая база также не требует времени на наладку. Таким образом, все основные усилия сосредоточены на формировании оптимальных предложений для лизингодателя и страховщика, а также поставщика, так как новых машин на рынке немного. Вся подготовка проводится силами нашей команды без привлечения сторонних исполнителей. Представленная ниже таблица показывает очередность ввода машин в эксплуатацию:

#### ПЛАН ВВОДА МАШИН

Месяц проекта	Дата	Ввод машин
1-й месяц проекта	Октябрь 2010	
2-й месяц проекта	Ноябрь 2010	1-я партия 10 Renault Logan
3-й месяц проекта	Декабрь 2010	2-я партия 10 Renault Logan
4-й месяц проекта	Январь 2011	3-я партия 10 Renault Logan
5-й месяц проекта	Февраль 2011	4-я партия 10 Renault Logan
6-й месяц проекта	Март 2011	5-я партия 10 Toyota Camry
7-й месяц проекта	Апрель 2011	6-я партия 10 Renault Logan
8-й месяц проекта	Май 2011	7-я партия 10 Renault Logan
9-й месяц проекта	Июнь 2011	8-я партия 10 Renault Logan
10-й месяц проекта	Июль 2011	9-я партия 10 Renault Logan

#### СПИСОК ЭТАПОВ

№	Наименование этапа	Длительность	Дата начала	Дата окончания
1	Этап без названия	20	01.10.2010	20.10.2010
2	Покупка и эксплуатация машин 1 партия	1 180	22.10.2010	13.01.2014
3	Производство (прокат 1 партия)	...	01.11.2010	...
4	Покупка и эксплуатация машин 2 партия	1 180	21.11.2010	12.02.2014
5	Производство (прокат 2 партия)	...	01.12.2010	...
6	Покупка и эксплуатация машин 3 партия	1 180	21.12.2010	14.03.2014
7	Производство (прокат 3 партия)	...	03.01.2011	...
8	Покупка и эксплуатация машин 4 партия	1 180	21.01.2011	14.04.2014
9	Производство (прокат 4 партия)	...	01.02.2011	...
10	Покупка и эксплуатация машин 5 партия	1 180	20.02.2011	14.05.2014
11	Производство (прокат 5 партия)	...	01.03.2011	...
12	Покупка и эксплуатация машин 6 партия	1 180	20.03.2011	11.06.2014
13	Производство (прокат 6 партия)	...	01.04.2011	...
14	Покупка и эксплуатация машин 7 партия	1 180	20.04.2011	12.07.2014
15	Производство (прокат 7 партия)	...	01.05.2011	...
16	Покупка и эксплуатация машин 8 партия	1 180	20.05.2011	11.08.2014
17	Производство (прокат 8 партия)	...	30.05.2011	...
18	Покупка и эксплуатация машин 9 партия	1 180	20.06.2011	11.09.2014
19	Производство (прокат 9 партия)	...	30.06.2011	...

В отношении всех основных средств используется линейный метод начисления амортизации. Сроки амортизации, установленные для различных видов активов, представлены в приведенной ниже таблице. После выкупа машин у лизинговой компании цена продажи — 200 000 руб. для одного автомобиля Renault Logan или 2 млн руб. за партию и 350 000 руб. для одного автомобиля Toyota Camry или 3,5 млн руб. за партию. Поскольку все автомобили приобретаются при помощи лизинга, к ним применяется коэффициент ускоренной амортизации с поправочным коэффициентом согласно Налоговому кодексу РФ.

#### СРОКИ ПОЛЕЗНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ

№ п/п	Вид актива	Срок полезного использования, мес.
1	80 автомобилей Renault Logan	38 месяцев
2	10 автомобилей Toyota Camry	38 месяцев

## 6. Операционный план проекта

### 6.1. Расходы по основной деятельности

#### Прямые издержки и накладные расходы

В состав расходов на текущую деятельность входят затраты на приобретение машин (авансовые лизинговые платежи), общие издержки и расходы на персонал.

Увеличение затрат на материалы и комплектующие связано с установленным темпом роста цен в размере 8% в год с уменьшением на 1% в год.

#### Общие расходы

Все общие расходы в проекте с указанием сроков и величины выплат по ним представлены в приведенной ниже таблице. Величина издержек указана в текущих ценах с учетом НДС в расчете на один год. Начиная со второго года проекта ожидается рост накладных расходов в соответствии с изменением индекса потребительских цен.

#### ОБЩИЕ РАСХОДЫ, РУБ./Г.

Название	Сумма, руб.	Платежи
Аренда офиса	60 000	720 000
Реклама	120 000	1 440 000
Связь	5 000	60 000
ТО каждой машины за период эксплуатации, 38 мес.		280 300

Расходы на техническое обслуживание рассчитываются по сложной схеме и не являются регулярными ежемесячными. Их периодичность рассчитана исходя из требования поставщика машин (данные на одну машину):

6-й месяц	24-й месяц	36-й месяц
60 000 рублей	140 300 рублей	80 000 рублей



Затраты на персонал показаны по методу начислений с учетом страховых взносов.

**ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ, РУБ.**

Строка	10-12.2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	01-09.2014 г.
Директор	180 000,00	1 160 000,00	1 200 000,00	1 200 000,00	500 000,00
Механик 1	120 000,00	721 160,61	760 373,82	815 764,15	572 509,89
Механик 2		721 160,61	760 373,82	815 764,15	141 049,30
Механик 3		541 160,61	760 373,82	815 764,15	355 208,33
Колл-центр	105 000,00	420 677,02	443 551,39	475 862,42	376 629,19
Механик 4		361 160,61	760 373,82	815 764,15	645 650,04
<b>ИТОГО</b>	<b>405 000,00</b>	<b>3 925 319,46</b>	<b>4 685 046,66</b>	<b>4 938 919,02</b>	<b>2 591 046,74</b>

Увеличение затрат на оплату труда связано с установленным темпом роста цен на заработную плату на 8% с уменьшением в год на 1%.

В состав общих (накладных) издержек включены затраты на административно-управленческие расходы, оплату офиса, (включающую расходы на физическую охрану и видеонаблюдение, коммунальные услуги офиса).

Ежегодный темп инфляции на общие издержки установлен в размере 8% с уменьшением на 1% каждый год, исходя из текущего годового темпа инфляции.

Затраты на персонал рассчитаны исходя из законодательного ограничения по выплате страховых взносов по достижении суммы заработной платы в 415 000 руб. за год.

**6.2. План сбыта**

**Потребители и основные каналы сбыта**

Потребителями продукции компании являются физические и юридические лица.

Реализацию продукции планируется осуществлять в офисе продаж путем оформления документов на право управления транспортным средством. Процедура проверки надежности клиента, осмотра автомобиля и фиксация результатов осмотра регламентируются внутренними документами компании и являются обязательными для исполнения механиками.

**Ценовая политика и условия сбыта продукции**

Предполагаемая цена реализации продукции (по состоянию на текущий момент времени) представлена ниже.

**НАЧАЛЬНАЯ ЦЕНА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ**

Продукт	Цена с НДС, руб.	Начало продаж
Прокат автомобиля Renault Logan	1 000	Ноябрь 2010 г.
Прокат автомобиля Toyota Camry	1 500	Ноябрь 2010 г.

Цена показана вместе с налогом на добавленную стоимость на месяц начала продаж. Предполагается, что годовых темпов роста цены на продукцию не будет.

Предусматривается шкала скидок за пользование машиной несколько дней непрерывно (цена указана за сутки).

Таким образом, суммарная выручка с автомобиля Renault Logan в месяц равна 23 000 руб. и является плановой, с Toyota Camry — 34 500 руб. и также является плановой.

7 дней	10%
15 дней	15%
30 дней	20%

## Поступления от сбыта продукции

Основные поступления предполагается обеспечить за счет продажи услуг. В соответствии с планом сбыта, установленными ценами и уровнем инфляции, равным 8% годовых, предполагается получение следующей выручки от продаж. Выручка указана без НДС по методу начисления.

### ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ТЫС. РУБ.

Продукт	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Прокат Renault Logan	2 148	2 471	2 651
Прокат Toyota Camry	2 930	3 706	3 976

## 7. Финансовый план

### 7.1. Основные допущения и макроэкономические параметры проекта

Деятельность предприятия рассчитана на неопределенно долгий срок, однако для анализа инвестиционного проекта был установлен горизонт расчета длительностью в 48 месяцев. Условная дата начала проекта — 01.10.2010 г., однако фактическое начало работ будет зависеть от момента начала финансирования проекта.

Основная валюта проекта — рубль, вторая валюта проекта — доллар. Курс установлен в размере 30 руб./доллар и не меняется на всем протяжении проекта.

Ставка рефинансирования ЦБ РФ установлена в размере 7,75% и на протяжении проекта равномерно понижается до 6,31%.

В проекте используются следующие виды налогов:

- налог на прибыль;
- НДС;
- налог на имущество;
- страховые взносы (ПФ, ФСС, ФФОМС, ТФОМС).

### 7.2. Налоговые платежи

#### СТАВКИ НАЛОГОВ

Наименование налога	Ставка налога, %	Периодичность уплаты
Налог на прибыль	20	Месяц
НДС	18	Месяц
Налог на имущество	2,2	Квартал
Страховые взносы	34	Месяц

**НАЛОГОВЫЕ ВЫПЛАТЫ, РУБ.**

Наименование	10-12.2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	01-09.2014 г.
Налог на прибыль		621 060,62	1 276 722,01	1 412 575,04	2 558 689,77
НДС		1 120 160,36	1 817 531,08	1 956 903,08	710 051,78
Налог на имущество		261 246,92	326 959,34	166 815,99	26 674,20
Страховые взносы	105 300,00	897 915,19	905 692,47	969 272,34	740 643,13
<b>ИТОГО</b>	<b>105 300,00</b>	<b>2 900 383,09</b>	<b>4 326 904,90</b>	<b>4 505 566,45</b>	<b>4 036 058,88</b>

Начиная со второго года в проекте учитываются инфляционные ожидания. Темпы инфляции различаются для разных категорий выплат и составляют следующие величины:

- Инфляция сбыта: 8% годовых. Ставка установлена исходя из усредненного индекса цен на услуги в Московской области за последние 6 лет.
- Инфляция прямых издержек: 8% годовых. Ставка установлена исходя из ожидаемого темпа роста цен на основное сырье на российских рынках.
- Инфляция общих издержек: 8% годовых. Ставка установлена исходя из усредненного индекса потребительских цен по РФ за последние шесть лет.
- Инфляция заработной платы: 8% годовых. Ставка установлена исходя из усредненного индекса потребительских цен по РФ за последние шесть лет.
- Инфляция на недвижимость (инфляция по капитальным вложениям): 0%. Нулевая ставка установлена исходя из предположения о том, что все инвестиционные затраты уже согласованы с поставщиками и не подлежат пересмотру.

### 7.3. Финансовые расходы (затраты на обслуживание займов)

Финансовые расходы компании состоят из:

- акционерного капитала, распределенного между пятью акционерами. Дивиденды выплачиваются на третий, четвертый год по итогам, если иное не будет принято на общем собрании собственников. Размер заемных средств определен в соответствии с потребностями проекта и составляет 6,05 млн руб. По результатам успешной работы первого года реализуется опцион генеральному директору, который составляет равную долю всех собственников;
- лизингового финансирования машин. Стоимость лизинговых ресурсов — 20% годовых, аванс равен 20%. Лизинговые платежи в полном объеме относятся на себестоимость, уменьшая налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, ускоряя амортизацию машин, что позволит сократить срок использования и ускорить оборачиваемость машин в компании.

Исходя из указанных параметров лизинговой сделки компания будет нести ежемесячные расходы в размере 1 084 000 руб.

Для финансирования проекта предполагается привлечь акционерный капитал в размере 6 600 000 руб.

## 7.4. Прогнозный отчет о прибылях и убытках

### ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ, РУБ.

Наименование	Октябрь-декабрь 2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Январь-сентябрь 2014 г.
Валовый объем продаж	305 084,75	17 781 580,95	23 466 338,85	2 5175 772,14	8 551 574,23
Чистый объем продаж	305 084,75	17 781 580,95	23 466 338,85	2 5175 772,14	8 551 574,23
Валовая прибыль	305 084,75	17 781 580,95	23 466 338,85	2 5175 772,14	8 551 574,23
Налог на имущество	12 592,97	345 407,22	286 923,50	126 780,15	10 107,09
Административные издержки	165 254,24	662 082,48	698 083,31	748 936,01	592 757,80
Производственные издержки	50 847,46	355 932,20	288 644,07	967 881,36	474 576,27
Маркетинговые издержки	305 084,75	1 222 306,12	1 288 769,18	1 382 651,10	1 094 322,10
Зарплата административного персонала	285 300,00	2 057 915,19	2 105 692,47	2 169 272,34	1 240 643,13
Зарплата производственного персонала	120 000,00	2 344 642,44	3 041 495,27	3 263 056,60	1 714 417,55
Зарплата маркетингового персонала	105 000,00	420 677,02	443 551,39	475 862,42	376 629,19
Суммарные постоянные издержки	1 031 486,44	7 063 555,45	7 866 235,69	9 007 659,83	5493346,04
Амортизация	187 333,46	5 878 702,46	7 279 243,11	7 279 243,11	2426 414,37
Суммарные непроизводственные издержки	187 333,46	5 878 702,46	7 279 243,11	7 279 243,11	2426 414,37
Другие доходы		873 600,00	1 146 600,00	1 146 600,00	12 988 241,66
Другие издержки	115 208,18	2 632 823,29	3 551 047,62	3 551 047,62	1 183 682,54
Убытки предыдущих периодов		104 153,63	104 153,63	104 153,63	78 115,22
Прибыль до выплаты налога	-1 041 536,31	2 734 692,52	5 629 488,93	6 357 641,43	12 426 265,85
Прибыль от курсовой разницы				0,00	0,00
Налогооблагаемая прибыль		2 647 897,83	5 525 335,30	6 253 487,80	12 348 150,63
Налог на прибыль		529 579,57	1 105 067,06	1 250 697,56	2 469 630,13
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	<b>-1 041 536,31</b>	<b>2 205 112,96</b>	<b>4 524 421,87</b>	<b>5 106 943,87</b>	<b>9 956 635,73</b>

## 7.5. Прогнозный отчет о движении денежных средств

### КЭШ-ФЛО, РУБ.

Наименование	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Январь-сентябрь 2014 г.
Поступления от продаж	360 000,00	20 982 265,52	27 690 279,84	29 707 411,12	10 090 857,59
Общие издержки	615 000,00	2 643 578,55	2 685 085,94	3 657 372,80	2 550 754,28
Затраты на персонал	510 300,00	4 823 234,65	5 590 739,14	5 908 191,36	3 331 689,87
Суммарные постоянные издержки	1 125 300,00	7 466 813,19	8 275 825,07	9 565 564,16	5 882 444,15
Другие поступления		873 600,00	1 146 600,00	1 146 600,00	395 850,00
Налоги		1 825 276,48	3 238 156,76	3 340 461,69	3 145 881,26
Кэш-фло от операционной деятельности	-765 300,00	12 563 775,85	17 322 898,01	17 947 985,27	1 458 382,18
Затраты на приобретение активов	2 100 000,00	4 700 000,00			107 608,34

Окончание табл.

Наименование	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Январь-сентябрь 2014 г.
Другие издержки подготовительного периода	100 000,00				
Поступления от реализации активов					19 500 000,00
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-2 200 000,00	-4 700 000,00			19 392 391,66
Собственный (акционерный) капитал	4 294 000,00	2 306 000,00			
Лизинговые платежи	111 621,62	9 647 297,30	13 011 891,89	13 011 891,89	4 337 297,30
Выплаты дивидендов			5 119 198,66	5 108 169,35	
Кэш-фло от финансовой деятельности	4 182 378,38	-7 341 297,30	-18 131 090,56	-18 120 061,24	-4 337 297,30
Баланс наличности на начало периода		1 217 078,38	1 739 556,93	931 364,38	759 288,41
Баланс наличности на конец периода	1 217 078,38	1 739 556,93	931 364,38	759 288,41	17 272 764,96

## 7.6. Прогнозный бухгалтерский баланс, руб.

Наименование	Декабрь 2010 г.	Декабрь 2011 г.	Декабрь 2012 г.	2013 г.	Январь-сентябрь 2014 г.
Денежные средства	1 217 078,38	1 739 556,93	931 364,38	759 288,41	17 272 764,96
Краткосрочные prepaid расходы	58 586,60				
Суммарные текущие активы	1 275 664,98	1 739 556,93	931 364,38	759 288,41	17 272 764,96
Основные средства	4 745 781,05	23 050 936,52	23 050 936,52	23 050 936,52	
Накопленная амортизация	187 333,46	6 066 035,93	13 345 279,04	20 624 522,15	
Остаточная стоимость основных средств:	4 558 447,58	16 984 900,59	9 705 657,48	2 426 414,37	
Оборудование	4 558 447,58	16 984 900,59	9 705 657,48	2 426 414,37	
Инвестиции в основные фонды	2 100 000,00	6 800 000,00	6 800 000,00	6 800 000,00	
<b>СУММАРНЫЙ АКТИВ</b>	<b>7 934 112,56</b>	<b>25 524 457,52</b>	<b>17 437 021,86</b>	<b>9 985 702,78</b>	<b>17 272 764,96</b>
Отсроченные налоговые платежи		316 928,91	300 249,46	326 135,27	148 554,86
Краткосрочные займы	1 410 907,88	6 852 981,13	6 852 981,13	2 491 993,14	
Суммарные краткосрочные обязательства	1 410 907,88	7 169 910,04	7 153 230,59	2 818 128,41	148 554,86
Долгосрочные займы	3 270 740,99	10 590 970,83	3 114 991,42		
Обыкновенные акции	4 294 000,00	6 600 000,00	6 600 000,00	6 600 000,00	6 600 000,00
Нераспределенная прибыль	-104 1536,31	1 163 576,65	568 799,85	5 67 574,37	10 524 210,10
Суммарный собственный капитал	3 252 463,69	7 763 576,65	7 168 799,85	7 167 574,37	17 124 210,10
<b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>	<b>7 934 112,56</b>	<b>25 524 457,52</b>	<b>17 437 021,86</b>	<b>9 985 702,78</b>	<b>17 272 764,96</b>

## 8. Оценка эффективности проекта

### 8.1. Показатели эффективности инвестиционного проекта

Оценка показателей эффективности проекта выполнена на основе денежных потоков от операционной и инвестиционной деятельности проекта. В расчетах учитывались расходы на обслуживание займов. Дисконтирование денежных потоков осуществлялось с шагом в один месяц.

## ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Наименование показателя	Значение
Ставка дисконтирования, %	22
Период окупаемости (PB), мес.	29
Дисконтированный период окупаемости (DPB), мес.	36
Средняя норма рентабельности (ARR), %	103,8
Чистый приведенный доход (NPV), тыс. руб.	9 223 890
Индекс прибыльности (PI)	2,46
Модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR)	29

Период расчета интегральных показателей — 48 месяцев (четыре года).

**Ставка дисконтирования** в рублях установлена в размере 22%.

**Период окупаемости проекта** составляет 29 месяцев. Можно констатировать достаточно нормальную окупаемость проекта.

**Дисконтированный период окупаемости** составляет 36 месяцев. Данная величина показывает значительное влияние временного фактора на стоимость проекта.

**Средняя норма рентабельности** равна 103,80%. Такое значение данного показателя можно считать хорошим.

**Чистый приведенный доход** за все время реализации проекта составил 9 223 890 руб., что свидетельствует о превышении дисконтированного чистого денежного потока проекта над инвестициями и говорит о целесообразности принятия решения о финансировании и реализации проекта.

**Индекс прибыльности** отображает относительную величину доходности проекта. Значение данного показателя составляет 2,46. Это означает, что на каждый инвестированный рубль проект приносит прибыль в размере 1 руб. 46 коп. Таким образом, можно зафиксировать достаточно высокий индекс прибыльности.

**Внутренняя модифицированная норма рентабельности** проекта составляет 29%. Данная величина внутренней нормы рентабельности выше используемой ставки дисконтирования, что отображает привлекательность проекта в плане обеспечения возврата инвестиций. Это еще один положительный фактор в пользу принятия и успешного завершения данного проекта.

## 8.2. Анализ финансовых показателей

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (РУБ.)

Наименование	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Январь-сентябрь 2014 г.
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %	230,10	8,62	48,40	51,08	1 555,69
Чистый оборотный капитал (NWC), руб.	917 794,76	-5 244 103,34	-3 687 131,15	-2 705 920,00	9 509 864,90
Коэфф. оборачиваем. запасов (ST)	1,33	-3,39	-6,36	-9,30	0,82
Коэфф. оборачиваем. дебиторской задолж. (CP)	0,33	0,82	1,18	2,00	3,14
Коэфф. оборачиваем. кредиторской задолж. (CPR)	0,23	0,81	1,01	1,64	0,61
Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)	44,26	73,96	58,74	40,36	5,17
Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)	30,98	47,97	28,07	4,42	0,00
Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)	44,61	49,07	32,97	5,41	0,00

Окончание табл.

Наименование	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Январь-сентябрь 2014 г.
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	79,41	284,01	142,38	67,67	5,45
Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %	-341,39	15,38	23,99	25,25	136,64
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), %	-341,39	12,40	19,28	20,29	107,76
Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз	-256,65	446,00	130,80	180,78	82,33
Козэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %	-112,91	10,22	22,80	40,65	338,05
Козэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM), %	-78,42	9,99	19,42	33,19	66,21
Козэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %	-140,68	38,35	47,06	55,65	69,81
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	-242,56	334,11	685,52	773,78	1 396,29
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	-8,06	10,88	21,89	24,22	42,86
Рентабельность инвестиций (ROI), %			775,64	773,97	1 482,29
Рентабельность собственного капитала (ROE), %			24,77	24,23	45,50
Прибыль на акцию (EPOS), руб.			0,88	1,00	0,94
Дивиденды на акцию (DPOS), руб.	61,39	125,97	84,37	47,37	30,69
Коэффициент покрытия дивидендов (ODC), раз	230,10	8,62	48,40	51,08	1 555,69
Сумма активов на акцию (TAOS), руб.	230,10	8,62	48,40	51,08	1 555,69

### 8.3. Распределение прибыли

Анализ проекта осуществлялся в предположении, что вся чистая прибыль, заработанная за отчетный период, увеличивает нераспределенную прибыль компании. Таким образом, выплата дивидендов не учитывалась в финансовой модели проекта. В то же время накопление нераспределенной прибыли приведет к необоснованному росту ликвидности компании и неэффективному использованию ее оборотных средств. Поэтому в действительности следует ожидать, что акционерами будет принято решение об изъятии части нераспределенной прибыли в форме выплаты дивидендов или же ее реинвестирования в развитие компании.

#### АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Акционер	Дата	Сумма, руб.	Сумма, \$
Акционер 1	01.10.2010	4 500 000,00	
Акционер 2	01.10.2010	1 050 000,00	
Акционер 3	01.10.2010	500 000,00	
Акционер 4	01.10.2010	500 000,00	
Акционер 5	01.10.2010	50 000,00	

#### РАСПРЕДЕЛЕНИЕ АКЦИЙ, %

Дата	Акционер 1	Акционер 2	Акционер 3	Акционер 4	Акционер 5
10.2010	73,77	8,20	8,20	8,20	1,64
11.2010	70,04	9,53	9,53	9,53	1,36
12.2010	67,40	10,48	10,48	10,48	1,16

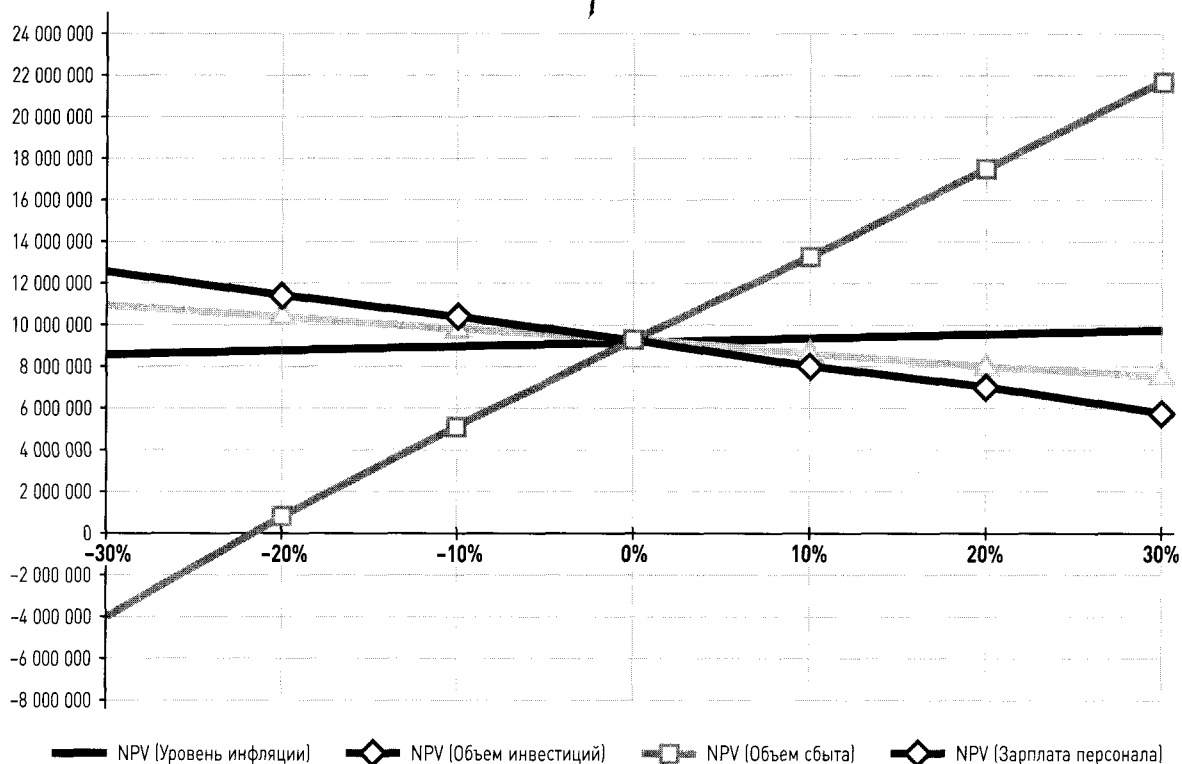
Окончание табл.

Дата	Акционер 1	Акционер 2	Акционер 3	Акционер 4	Акционер 5
1.2011	67,48	10,49	10,49	10,49	1,05
2.2011	69,54	9,83	9,83	9,83	0,98
3.2011	71,35	9,24	9,24	9,24	0,92
4.2011	72,96	8,72	8,72	8,72	0,87
5.2011	74,38	8,26	8,26	8,26	0,83

## 8.4. Анализ чувствительности. График

Проект не особенно чувствителен к изменению объема сбыта, однако это достигается только при выходе на полную мощность, т. е. на плановую загрузку автомобилей.

Главным фактором, влияющим на чувствительность, является объем сбыта. Поэтому все действия компании направлены на поддержание качества предоставления услуги и удержание объемов сбыта в рамках запланированного.



## Заключение

Приведенные финансовые расчеты проекта проката легковых автомобилей, показатели его эффективности и анализ прогнозных денежных потоков свидетельствуют о том, что проект является эффективным с точки зрения возврата вложенных денежных средств. Проект обеспечивает чистый



приведенный доход (NPV) в 9,2 млн рублей, при этом дисконтированный период окупаемости составляет три года. Внутренняя норма рентабельности превышает ставку дисконтирования и говорит о более высокой доходности инвестиций в него по сравнению с альтернативными вариантами вложений.

Проект чувствителен к объему сбыта, при этом выдерживает увеличение фонда оплаты труда и инвестиций до 30%. Рост загрузки автопарка и введение дополнительных услуг позволит увеличить сбыт и улучшить финансовые результаты проекта.

Для минимизации риска, связанного с возможным падением продаж, инициаторам стоит обратить внимание на активное продвижение услуги и создание программ лояльности для удержания постоянных клиентов.

# Об авторе

Предприниматель, автор книг и колонок Ронда Абрамс входит в число ведущих экспертов в области предпринимательской деятельности и малого бизнеса. Колонка «Успешные стратегии», которую Абрамс ведет для *USA Today*, имеет в США огромную читательскую аудиторию: за неделю ее читают десятки миллионов человек.

Работами Ронды пользуются миллионы предпринимателей. Книга, посвященная секретам бизнес-планирования, является в США одним из наиболее популярных руководств по составлению бизнес-планов. Журналы *Forbes* и *Inc.* включили этот труд в десятку лучших книг о бизнесе, предназначенных для предпринимателей. Абрамс написала об искусстве предпринимательства более дюжины других книг, которые были проданы в количестве свыше миллиона экземпляров. Все они стали бестселлерами, а три из них вошли в национальный список 50 лучших бестселлеров, посвященных бизнесу.

Ронда не только пишет о бизнесе — она занимается им! Как основательница трех успешных компаний, она по собственному опыту знает и глубоко понимает проблемы, с которыми сталкивается предприниматель. Сначала Абрамс основала компанию по управленческому консультированию. Услугами этой компании пользовались как стартаперы-одиночки, так и крупные компании, входившие в список *Fortune 500*. Ронда была среди первых предпринимателей, освоивших Интернет: она организовала веб-сайт для представителей малого бизнеса, который впоследствии продала. В 1999-м Ронда открыла издательство — сейчас оно называется *Planning Shop*, — которое выпускает исключительно книги по бизнес-планированию, предпринимательству и новым тенденциям в бизнесе. *Planning Shop* — ведущее из американских издательств, специализирующихся

на издании учебно-методической литературы по предпринимательству.

Лекции Ронды также пользуются большой популярностью. Ее регулярно приглашают выступить перед крупнейшими промышленными и торговыми ассоциациями, в бизнес-школах, на корпоративных съездах и т. п. Ронда получила образование в Гарвардском, а также в Калифорнийском университетах, где была отмечена за выдающиеся успехи в учебе. В настоящее время Ронда Абрамс живет в Пало-Альто, Калифорния.

# Другие участники проекта

## Джон Дорр

### **Kleiner, Perkins, Caufield & Byers**

Знаменитый венчурный инвестор Джон Дорр — партнер в Kleiner, Perkins, Caufield & Byers (КПСВ), ведущей американской компании, специализирующейся на венчурных инвестициях. Дорр начал свою карьеру с того, что в 1974 г. устроился на лето поработать в Intel — тогда еще мелкое предприятие по производству микросхем, а в 1980-м он присоединился к КПСВ. В КПСВ Дорр финансировал несколько самых передовых в мире компаний, включая Google, Amazon, Intuit и Symantec. Особенно заботясь об устойчивом развитии и социальных аспектах, Дорр поддерживал предпринимателей, чья деятельность была направлена на противостояние глобальному потеплению, сокращение бедности и улучшение здоровья людей. Он принимает активное участие в публичной политике; в фокусе его внимания — вопросы от финансирования государственных школ до профилактики пандемии гриппа. Дорр является членом Совета экспертов по восстановлению экономики при президенте США (PERAB) и состоит в правлении Google.

## Юджин Кляйнер

### **Kleiner, Perkins, Caufield & Byers**

Юджин Кляйнер — легенда Кремниевой долины и мира венчурного капитала. Он был одним из первых в стране венчурных инвесторов:

в 1972 г. основал компанию, которой суждено было стать одной из ведущих американских компаний, специализирующихся на венчурных инвестициях, — Kleiner, Perkins, Caufield & Byers. Кляйнер одним из первых инвестировал в такие компании, как Intel и Genentech. В 1957 г. Кляйнер вошел в так называемую Вероломную восьмерку. Тогда восемь молодых человек вступили в конфликт и разорвали деловые отношения с нобелевским лауреатом Уильямом Шокли и основали Fairchild Semiconductor, первую компанию по разработке и производству кремниевых полупроводников. Этих восьмерых сегодня называют отцами Кремниевой долины.

## **Эндрю Анкер**

### **Исполнительный вице-президент по экономическому развитию компании Six Apart**

Старейший деятель двух стартапов, Анкер был сооснователем и руководителем Wired Digital, Inc., новаторской компании, которая занималась новостями и средствами массовой информации в области Интернета и запустила первый существующий за счет рекламы веб-сайт hotwired.com в октябре 1994-го. Анкер возглавлял Wired Digital со времени ее основания до 1998 г., создав один из 20 крупнейших веб-сайтов. До того как присоединиться к Six Apart, Анкер являлся партнером в August Capital, одной из наиболее авторитетных в стране компаний, специализирующихся на венчурных инвестициях. В этой компании он занимался вопросами инвестирования в новые медиа, а также в компании, работавшие в области электронной коммерции и прочих сферах, связанных с Интернетом.

## **Деймон Доу**

### **Управляющий партнер в Montage Capital**

Деймон Доу имеет богатый опыт работы в таких областях, как финансовое обслуживание, банковское обслуживание корпоративных клиентов, управление бюджетом и покупка акций. Прежде чем начать работать в высшем звене нескольких банков в районе залива Сан-Франциско, Доу стал одним из основателей Sand Hill Capital, венчурного фонда долевого и долгового ценных бумаг в размере \$150 млн, расположенного в Менло-Парк, Калифорния. Там он управлял большей частью портфеля ценных бумаг венчурных компаний, а также работал в должности финансового директора. До этого он, работая в Silicon Valley Bank и в Bank of the West, финансировал зарождавшиеся и развивавшиеся высокотехнологичные компании. Среди его клиентов были Advanced Fiber Communications и JDS Uniphase.

## Нэнси Глейзер

### Консультант по вопросам управления в Glaser Group

Нэнси Глейзер — основательница и президент Glaser Group, консалтинговой фирмы, специализирующейся на разработке стратегий на ранних стадиях развития бизнеса и оздоровлении компаний, оказавшихся в кризисной ситуации. До этого Глейзер была партнером в U.S. Venture Partners, компании, специализировавшейся на венчурных инвестициях. Среди компаний, в которые она инвестировала или которым она помогла, — Gymboree, Fresh Choice и PetsMart. Перед этим Глейзер помогла превратить 35 магазинов GAP в сеть из 350 магазинов (на что потребовалось менее пяти лет) и работала с Macy's и Lord & Taylor. Глейзер занималась венчурным инвестированием в международном масштабе — в Польше, а также в России, где она стала основателем инновационного центра для производителей одежды «Аппарель» в Санкт-Петербурге.

## Марк Гренберг

### Партнер в компании Hummer Winblad Venture Partners

Марку Горенбергу довелось входить в состав жюри трех конкурсов бизнес-планов, проходивших в лучших вузах страны: в Массачусетском технологическом институте (MIT), Стэнфордском университете и Школе бизнеса Хааса в Калифорнийском университете в Беркли. Как партнер в Hummer Winblad Venture Partners, одной из самых известных компаний, специализирующихся на венчурных инвестициях, Горенберг инвестирует в компании, деятельность которых связана с самыми передовыми технологиями, и является членом правления как стартапов, так и открытых компаний. Горенберг имеет более чем 20-летний опыт работы в сфере разработок программного обеспечения (в частности он был топ-менеджером в Sun Microsystems); более десяти лет он занимается венчурными инвестициями. Он также член комитета корпоративного развития в MIT.

## Ларри Лейгон

### Президент Leigon Associates

В качестве президента Leigon Associates Ларри Лейгон занимается корпоративным обучением и коучингом. Он консультировал Hewlett Packard в течение шести лет — за этот период компания осуществила слияние с Compaq. До этого Лейгон стал в 1985 г. одним из основателей Ariel Vineyards, занимающейся производством и продажей безалкогольных вин высшего качества. За первые четыре года своего существования компания добилась колоссальных успехов. Лейгон

являлся одним из четырех основателей-руководителей Ariel и занимал должность первого президента, ответственного за все стратегии продаж и развития, — уникальный вызов, если учесть, что Ariel создавала новый продукт. При Лейгоне Ariel Vineyards достигла стоимости \$15 млн.

## Полин Льюис

### Владелица oovoo design

Полин Льюис, владелица oovoo design, решила открыть выполняющую социальные функции компанию — такую, которая могла бы улучшить жизнь женщин. Оставив корпоративный мир, она отправилась в Азию, где смогла реализовать свои мечты. Наблюдая за группой вьетнамских женщин-вышивальщиц, она нашла свою бизнес-идею. В 2004 г. Льюис объединила свое предпринимательское видение с творчеством вьетнамского дизайнера Хонга Ту и основала oovoo design — компанию, производящую уникальные вышитые сумочки ручной работы, которые сегодня продаются в сотнях бутиков и магазинов по всему миру. В настоящее время в oovoo design работают 600 женщин — жительниц Вьетнама, и все они получают достойную плату за свой труд.

## Роберт Махоуни

### Бывший исполнительный директор по банковскому обслуживанию корпоративных клиентов в Bank of Boston

На этой высокой позиции Роберт Махоуни отвечал за деятельность Bank of Boston в области коммерческого кредитования во всех штатах Новой Англии. Этот банк известен как банк, наиболее открытый для работы с предпринимательскими структурами. Во время двух десятилетий работы в банке Махоуни занимал пост президента Massachusetts Banking и вице-президента по корпоративному кредитованию в Великобритании.

## Дебора Маллис

### Владелица D.A.M.E.'S Food

В течение 12 лет Дебора Маллис сотрудничала с крупнейшими мировыми компаниями в качестве вице-президента / заместителя креативного директора рекламного агентства Lintas. Интерес к кулинарии и понимание маркетинговых процессов привели ее к тому, что она создала собственную линейку пищевых продуктов, D.A.M.E.'S Food, в Сан-Франциско.

## **Гибсон Гиб Майерс-младший**

### **Венчурный инвестор, Mayfield Fund**

Гиб Майерс известен как главный партнер (почетный) престижного Mayfield Fund, компании, специализирующейся на венчурных инвестициях и управляющей капиталом в размере более \$1,5 млрд. Майерс присоединился к Mayfield Fund в 1970 г. и участвовал почти во всех инвестициях в портфельные компании, включая 3Com Corporation. Он занимался развитием компаний — от стадии стартапа до зрелости — во всех технологических областях. В 1997 г. Майерс и Mayfield Fund создали Entrepreneurs' Foundation, некоммерческую организацию, призванную привнести дух предпринимательства в общественную и социальную сферы. Entrepreneurs' Foundation помогает предпринимателям и молодым компаниям разработать планы по вовлечению общественности и участвовать в уникальных благотворительных программах.

## **Примал Шах**

### **Президент Kiva**

Примал Шах начал мечтать о «микрофинансировании через Интернет», работая в PayPal, компании по онлайн-платежам. В конце 2004 г. Шах взял трехмесячный отпуск, чтобы разработать и опробовать свою концепцию в Индии. Вернувшись в Кремниевую долину, он встретил единомышленников и ушел из PayPal с тем, чтобы создать и развить компанию Kiva. Сегодня Kiva еженедельно выдает свыше \$1 млн беднейшим рабочим в более чем 50 странах по всему миру и в 2009 г. была включена журналом *Time* в Топ-50 веб-сайтов. Всемирный экономический форум назвал Шаха в числе Молодых глобальных лидеров за его деятельность в качестве социального предпринимателя, а журнал *Fortune* включил его в список «Топ-40 тех, кому под сорок» в 2009-м. Шах начал свою карьеру консультантом по менеджменту.

## **Андре Татибуэ**

### **Основатель и бывший владелец Aston Hotels and Resorts**

Первое знакомство Андре Татибуэ с гостиничным бизнесом произошло на Гавайях в 14-комнатном отеле его родителей в 1940 г. В 19-летнем возрасте Татибуэ начал управлять своим первым отелем, и с тех пор он занимает важные позиции в индустрии гостеприимства. Он построил самый крупный курорт-кондоминиум и сеть отелей на Гавайях, владеет отелями в Калифорнии и Мексике. Был включен в Топ-5 предпринимателей гостиничной индустрии, участвует в деятельности



многочисленных благотворительных и общественных организаций. Сегодня Андре Татибуэ работает с другими владельцами отелей в качестве консультанта.

## **Билл Уолш**

### **Бывший главный тренер и президент футбольного клуба «Сан-Франциско фортинайнерс»**

Когда Билла Уолша пригласили занять место главного тренера «Сан-Франциско фортинайнерс» в 1979 г., эту команду мало кто принимал всерьез. Но благодаря его инновационному руководству «Фортинайнерс» через три года выиграли Суперкубок. Потом он победил на двух других международных соревнованиях и был назван «тренером 1980-х». Его стиль управления — это вдумчивое, стратегическое планирование каждого нюанса и учет любых непредвиденных обстоятельств. Уолш, который до этого работал телекомментатором на NBC, часто выступал перед деловой аудиторией.

## **Энн Уинблад**

### **Партнер в Hummer Winblad Venture Partners**

В среде тех, кто занимается высокими технологиями, Энн Уинблад известна как предприниматель в области программного обеспечения и венчурный инвестор. В 1976 г. она вместе с единомышленниками основала компанию Open Systems, вложив в нее \$500, а в 1983-м продала ее за \$15,1 млн. До того как открыть вместе с Джоном Хаммером собственную компанию, специализирующуюся на венчурных инвестициях, Энн работала консультантом. В число ее клиентов входили IBM, Microsoft, Apple, Price Waterhouse и многочисленные стартапы. Hummer Winblad инвестирует в такие компании, как Central Point Software, Powersoft и Liquid Audio.

# ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

Удобная в использовании, исчерпывающая... достойна всяческих похвал. Рекомендации Р. Абрамс работают, потому что автор неустанно исследовала предмет. Большинство практических руководств по предпринимательству не стоят ни гроша. Книга Абрамс — счастливое исключение.

*Forbes*

Есть множество достойных руководств по составлению бизнес-плана, но предложенное Р. Абрамс стоит на ступень выше остальных. «Бизнес-план на 100%» — исчерпывающая по содержанию и хорошо организованная книга, с удобными бланками и убедительными цитатами. В отличие от других авторов Абрамс представляет бизнес-план как инструмент планирования, а не как шаблонные упражнения. Отлично сделано.

*Inc.*

В этом семестре мы вновь будем использовать «Бизнес-план на 100%» в моем бизнес-курсе. Это наверняка принесет много пользы, ведь недаром Университет Пенсильвании был только что назван (Капланом и журналом *Newsweek*) «самым популярным учебным заведением в США для студентов-предпринимателей»!

*Грег Пирс,  
Университет Пенсильвании*

«Бизнес-план на 100%» помогает моим студентам, изучающим предпринимательство в Университете Вермонта, составлять по-настоящему хорошие бизнес-планы. Эту книгу легко читать, пошаговое описание

процесса составления плана позволяет понять логику этого процесса. В течение года... несколько студентов уже успешно запустили собственный бизнес. Наш сын использовал эту книгу в Колледже Св. Михаила в Вермонте, разрабатывая бизнес-план для фитнес-центров в аэропортах, — в итоге он выиграл в своем учебном заведении конкурс на лучший бизнес-план, получив приличную денежную премию! Его план был составлен так тщательно, особенно в том, что касалось финансов, что сын отправился на Западное побережье, чтобы представить свой план потенциальному покупателю. Одним словом, нет лучше дорожной карты для создания бизнес-плана, чем «Бизнес-план на 100%»!

**Давид Кауфман,  
Университет Вермонта**

Книга «Бизнес-план на 100%» отлично послужила мне во время обучения в Университете Вермонта и доказала свою полезность, когда я начала свой собственный бизнес после окончания вуза. Пошаговое руководство по составлению бизнес-плана гарантирует, что вы сможете охватить все аспекты дела еще до того, как начать вкладывать время и деньги в новое предприятие. Книга помогла мне запустить компанию, предлагающую рекламную продукцию, и с тех пор я рекомендовала эту книгу десяткам предпринимателей — и те использовали ее в различных областях бизнеса, от ресторанов до модных бутиков. Если вы хотите запустить свой первый, второй, третий или десятый бизнес, вам точно нужна книга «Бизнес-план на 100%».

**Исса Савабини,  
Университет Вермонта, партнер в Monitor Premiums**

Если вам понадобится не только полезная для создания бизнес-плана, но и приятная в использовании книга, откройте «Бизнес-план на 100%» Ронды Абрамс. Процесс планирования становится простым и понятным.

***Small Business School, телевизионная программа канала PBS***

«Бизнес-план на 100%» — книга, которую легко читать и понимать. С первой до последней главы вы проходите весь процесс создания бизнес-плана, опираясь на выверенный систематический подход.

**Шон Мерфи,  
Ernst & Young**

Как человек, более 20 лет проработавший в Центре развития малого бизнеса — в должности руководителя, консультанта и инструктора, я провел тысячи предпринимателей по пути составления бизнес-плана. Я просмотрел десятки тысяч бизнес-планов и проанализировал сотни учебных материалов и программ по созданию плана. «Бизнес-план на 100%» остается моим любимым инструментом. Благодаря своему содержанию и композиции эта книга является понятным,

применимым и удобным в использовании руководством для серьезных предпринимателей.

**Дэвид Гей,**

*Центр развития малого бизнеса, колледж Дюпейдж, Иллинойс*

Ваша книга — наиболее полное руководство по составлению успешных бизнес-планов. Особенно высоко я оцениваю и рекомендую непременно использовать бланки, применяемые в поточном методе составления финансовых документов. Каждый из них прекрасно иллюстрирует связи между качественными и количественными элементами бизнес-плана.

**Джин Эллиот,**

*бизнес-консультант, Нью-Мексико*

Я использую и рекомендую «Бизнес-план на 100%» с 1993 г. Замечательная книга! Я вел занятия по составлению бизнес-плана в нескольких местных центрах развития малого бизнеса, а также в национальном Институте обучения районному реинвестированию. Мой курс разработан и читается на основе вашей книги.

**Рэнсом Стаффорд,**

*бизнес-консультант, Сент-Пол и Миннеаполис, Миннесота*

В декабре 1991 г. я познакомился с книгой «Бизнес-план на 100%». Она полностью соответствует моим представлениям о действительно работающих на практике методах, по крайней мере в высокотехнологичных отраслях.

**Барб Томлин,**

*консультант по стратегии интернет-бизнеса и президент / генеральный директор Westward Connections, Inc.*

Одна из лучших книг по бизнес-планированию. Ее общее качество превосходно, но три момента делают книгу выдающейся. Во-первых, в ней есть бланки, помогающие собрать информацию. Заполните их, и даже составление финансовых документов (всегда самая сложная часть бизнес-плана) превратится в простую задачу. Во-вторых, в книге представлен типовой бизнес-план, который почти не отличается от плана, составленного реальным человеком для настоящего бизнеса. Большинство предлагаемых формулировок вы можете использовать в собственном плане бизнеса. В-третьих, вы познакомитесь с советами успешных менеджеров, руководителей и владельцев крупных и мелких предприятий. Особое восхищение вызывают советы бывшего главного тренера команды по американскому футболу «Сан-Франциско фортинайнерс» Билла Уолша. Следуя его советам по планированию и организации, вы непременно придете к успеху в своем бизнесе!

*Экономическая палата Македонии*

«Бизнес-план на 100%» — тщательно продуманное, подробное, практичное и полезное руководство по созданию бизнес-плана и развитию. Охватывает самые различные нюансы процесса, цель которого — получить надежный и эффективный бизнес-план.

**Джим Джиндрик,**  
*Институт инженеров по электрическому и электронному  
оборудованию и Университет Аризоны*

Отличительные черты книги «Бизнес-план на 100%» — простота в применении, ясность и хорошие примеры. Я использую эту книгу в течение многих лет...

**Джин Моррис,**  
*Американский кулинарный институт*

Книга содержит четко определенный, всеобъемлющий подход.

**Зейн Суонсон,**  
*Университет штата Канзас в Эмпории*

В Центре развития малого бизнеса мы предлагаем нашим клиентам восьминедельный учебный курс по созданию бизнес-плана. Этот курс основан на книге «Бизнес-план на 100%». Обучение завершается составлением бизнес-плана, который может быть использован как часть пакета документов, необходимых для подачи заявки на кредит. Эта книга выбрана прежде всего потому, что она очень помогла мне при работе над моей диссертацией 13 лет назад — тогда мне ее порекомендовал мой научный руководитель.

**Индриа Джилспай,**  
*Центр развития малого бизнеса, Сьера-колледж, Калифорния*

Когда я начинал бизнес, ваша книга была для меня вдохновляющим чтением и всеобъемлющим руководством. Я не слишком опытен в предпринимательстве, и книга не только послужила мне отличным ориентиром в планировании, но и позволила легко усвоить огромный объем сложной информации. Мне особенно нравятся высказывания профессионалов бизнеса, накопивших немалый опыт в планировании. Они открывают путь к пониманию бизнеса и дают возможность взглянуть на предпринимательство под различными углами зрения. Спасибо за то, что вы написали эту книгу!

**Саймон Ли,**  
*предприниматель*

В книге «Бизнес-план на 100%» удачно сочетаются различные аспекты планирования бизнеса и эффективного составления бизнес-планов. Книга хорошо написана. Бланки очень полезны.

**Эйал Йанив,**  
*Университет имени Бар-Илана, Израиль*

## Другие положительные отзывы о книге

Признана журналом *Forbes* одной из «Двух лучших книг для малого бизнеса».

Признана журналом *Inc.* одной из «Шести лучших книг для новых предприятий».

Признана журналом *Home Office Computing* одной из «20 важнейших книг для предпринимателей».

Главный выбор книжного клуба журнала *BusinessWeek*.

Главный выбор книжного клуба *Executive*.

Используется в колледжах, университетах и школах бизнеса США, включая Стэнфордскую школу бизнеса, Школу бизнеса Хааса, Калифорнийский университет в Беркли; Северо-Западный университет; Калифорнийский политехнический институт; Университет Темпл; Сельскохозяйственный и политехнический университет Техаса; Массачусетский университет в Амхерсте; Университет Южного Орегона; Университет Аризоны и многие другие.

Абрамс Ронда

# БИЗНЕС-ПЛАН НА 100%

Стратегия и тактика  
эффективного бизнеса

Главный редактор *С. Турко*  
Руководитель проекта *И. Гусинская*  
Корректор *С. Мозалева*  
Компьютерная верстка *А. Абрамов*

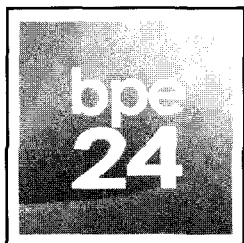
Подписано в печать 03.02.2021. Формат 84×108 1/16.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 31,0 печ. л. Тираж 1500 экз. Заказ № 1020.

**ООО «Альпина Паблицер»**  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. +7 (495) 980-53-54  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано с готовых файлов заказчика  
в АО «Первая Образцовая типография»,  
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»  
432980, Россия, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14



Удобный пошаговый онлайн-сервис  
для разработки бизнес-планов  
предпринимательских проектов

## С помощью сервиса:

- Всего за 10 простых шагов составьте и распечатайте бизнес-план стартапа
- Выполняйте все необходимые финансовые расчеты, даже не будучи специалистом
- Определяйте, сколько собственных средств, субсидий и кредитов потребуется
- Оценивайте риски проекта, проработайте вашу бизнес-модель
- Обоснуйте эффективность проекта для банка или инвестора
- Представляйте ваш проект инвесторам в формате DOC, PDF или XLS
- Готовьте качественные документы, используя справку, подсказки и примеры готовых бизнес-планов

## Сервис позволяет:

Предпринимателям – подготовить бизнес-план за 1 день

Бизнес-инкубаторам – упростить отбор и экспертизу проектов

Банкам и фондам – находить качественных заемщиков

Инфраструктуре поддержки – оказывать помощь предпринимателям

# bpe24 готов к работе

24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году

Зарегистрируйтесь прямо сейчас!

[www.bpe24.ru](http://www.bpe24.ru)

«Эксперт Системс»  
105318, г. Москва, ул. Ибрагимова, д. 31  
[www.expert-systems.com](http://www.expert-systems.com)

+7 495 651 82 88  
(многоканальный)  
[info@expert-systems.com](mailto:info@expert-systems.com)

