

# 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

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 удастся.

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-идеями — 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, Корнелльский 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 Кляйлера 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

# 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

## 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-

*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 работает.*

**Эндрю Анкер,**  
венчурный инвестор

## 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 сбалансированность 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 поддерживать 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. Руководствующимися 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.