


# Содержание

<b>НАНИМАЕМ ПРЕДПРИИМЧИВОГО ЛИДЕРА .....</b>	<b>7</b>
<i>Тимоти Батлер</i>	
<b>КАК СОСТАВИТЬ ХОРОШИЙ БИЗНЕС-ПЛАН .....</b>	<b>19</b>
<i>Уильям Залман</i>	
<b>ПОЧЕМУ БЕРЕЖЛИВЫЙ СТАРТАП МЕНЯЕТ ВСЁ .....</b>	<b>43</b>
<i>Стив Бланк</i>	
<b>ПРЕЗИДЕНТ SRI VENTURES О ТОМ, КАК СОЗДАВАЛАСЬ SIRI .....</b>	<b>59</b>
<i>Норман Винарски</i>	
<b>В ПОИСКАХ СЛЕДУЮЩЕЙ БОЛЬШОЙ СДЕЛКИ .....</b>	<b>69</b>
<i>Интервью с Марком Андрессеном Ади Игнейшес</i>	
<b>ШЕСТЬ МИФОВ О ВЕНЧУРНЫХ КАПИТАЛИСТАХ .....</b>	<b>79</b>
<i>Диана Малкахи</i>	
<b>ОСНОВАТЕЛЬ СНОВАНІ О РОСТЕ СТАРТАПА БЕЗ ВНЕШНИХ ИНВЕТОРОВ .....</b>	<b>89</b>
<i>Хамди Улукайя</i>	

<b>СЕТЕВЫХ ЭФФЕКТОВ НЕДОСТАТОЧНО</b> .....	<b>99</b>
<i>Андрей Хаджиу, Саймон Ротман</i>	
<b>БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ</b> .....	<b>115</b>
<b>Интервью с Ридом Хоффманом</b>	
<i>Тим Салливан</i>	
<b>КУПИТЕ СВОЙ ПУТЬ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО</b> .....	<b>129</b>
<i>Ричард Рубак, Ройс Юдкофф</i>	
<b>ДИЛЕММА ОСНОВАТЕЛЯ</b> .....	<b>141</b>
<i>Ноам Вассерман</i>	
<b>ОБ АВТОРАХ</b> .....	<b>154</b>

# Нанимаем предприимчивого лидера

Тимоти Батлер



**ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СТАЛИ НОВЫМИ ГЕРОЯМИ БИЗНЕСА.** Точно так же, как Роберт Макнамара и его «Смышленные парни»\* подняли должность генерального директора до звездного статуса, фигуры, подобные Марку Цукербергу и Стиву Джобсу, сделали предпринимателей новыми бизнес-иконами. В Гарвардской школе бизнеса, где я консультирую по программе карьерного роста, даже те студенты, что планируют устроиться в крупные компании и не намерены запускать свои стартапы, будут оскорблены, если кто-то скажет им, что они непредприимчивы. И я их могу понять, ведь предприимчивость высоко ценится на современном рынке труда. Компании всех форм и размеров стремятся к тому, чтобы их считали инновационными, быстрыми и гибкими — а это все качества, присущие предпринимателям.

Тем не менее до сих пор в распоряжении компаний не было научного метода, как отделить настоящих предпринимателей от кандидатов

---

\* «Смышленные парни» (Whiz Kids) — группа из десяти офицеров ВВС США, ветеранов Второй мировой войны, которые под руководством Роберта Макнамары руководили в послевоенные годы Ford Motor Company. — Прим. пер.

с иными талантами при подборе персонала. Вместо этого компании вынуждены были опираться на стереотипы.

В своем исследовании я изучил возможные решения этой проблемы. Чтобы понять, что выделяет предпринимателей на фоне других, я сравнил результаты психологического тестирования более 4000 успешных предпринимателей из разных стран с аналогичными результатами около 1800 бизнес-лидеров, которые определяли себя в качестве главных управляющих, но не предпринимателей. Неудивительно, что у этих двух групп было много общего. В 28 аспектах лидерства из 41 наблюдались незначительные отличия или вовсе имело место их отсутствие по части навыков. Однако когда я изучил данные, комбинируя оценки навыков участников с их интересами и личностными качествами, то обнаружил, что у предпринимателей есть три отличительные черты: *способность процветать в условиях неопределенности, страстное желание создавать и владеть собственными проектами и особая сила убеждения*. Я также обнаружил, что многие из черт, которые обычно приписывают предпринимателям, в действительности не являются их неизменным атрибутом.

Например, предприниматели не обязательно креативны. Скорее они любопытны и неутомимы. Они не рискуют ради риска, но находят для себя мотивацию в неопределенности и новизне. В этой статье я подробно остановлюсь на мифах о предпринимателях и объясню нюансы, связанные с ними. Также я дам практические советы, основанные на фактах, как проводить собеседования и работать с резюме. Менеджеры по найму могут использовать их, чтобы отличить кандидатов-предпринимателей от других талантливых претендентов.

## **Знай свои требования**

Прежде чем нанимать предприимчивых лидеров, менеджеры должны ответить на важный вопрос: действительно ли они нужны компании? Не все организационные проблемы требуют предпринимательского подхода. Мое исследование показало, что успешные основатели набрали чрезвычайно высокий балл по шкале, которая измеряет

## Идея вкратце

### Проблема

Хотя предприниматели являются новыми героями делового мира, у большинства компаний отсутствует научный подход к подбору менеджеров с предпринимательскими качествами. Вместо этого они полагаются на стереотипы.

### Решение

Анализ результатов психологического тестирования более 4000 предпринимателей и 1800 глав компаний показал, что три фактора отличают предпринимателей: процветание в условиях

неопределенности, страсть к собственности и умение убеждать.

### Вывод

Предприниматели не обязательно более креативны, чем главы компаний, но им нравится раздвигать границы. Они ищут не риск, а мотивирующую их новизну. Подобно художникам, они хотят создавать собственные проекты. И при этом они настоящие продавцы. Менеджеры по найму должны искать эти качества при подборе персонала.

стремление к власти и контролю, — существенно более высокий, чем у непредприимчивых лидеров. Это качество может вызвать конфликты, когда обмен информацией и полномочиями становится жизненно важным для эффективности организации. Более того, оно станет помехой в организациях с матричными структурами, нуждающихся в прозрачных границах между рабочими группами или требующих высокого уровня сотрудничества.

Менеджеры по персоналу должны тщательно рассмотреть конкретную лидерскую позицию, для которой они ищут кандидата. Если это проект с нуля, реорганизация или что-то иное, требующее инициативности, то предпринимательский стиль, скорее всего, увеличит ценность. Но если вовлечена матрица взаимозависимых рабочих подразделений, то лучше поискать другой профиль лидерских качеств.

Если вы пришли к выводу, что предприимчивый лидер — это то, что нужно вашей организации, тогда вам стоит разобраться во всех нюансах предпринимательского характера. Давайте рассмотрим типичное восприятие предпринимательства и то, что на самом деле движет этими людьми.

**Стереотип: Предприниматели необычайно креативны.**

**Правда: Предприниматели — пытливые искатели приключений, знаний и возможностей.**

Распространено мнение, что предприниматели и люди, которым нравится постоянно меняющаяся инновационная среда, более креативны. Но в бизнесе существуют разные виды творчества. Некоторые менеджеры, например, очень креативны в устранении сбоев и получают удовольствие, возвращая системы к состоянию оптимального функционирования. Безусловно, предпринимателям свойственна оригинальность мышления, но то же самое можно сказать и о людях непредприимчивых. То, что действительно выделяет предпринимателей — более объемно, чем традиционный смысл слова «креативность». Это способность процветать в условиях неопределенности.

Важнейшим аспектом этой способности является открытость для нового опыта. В своем исследовании я обнаружил, что это та самая черта, которая более всего отличает предприимчивых лидеров от их более консервативных коллег.

Открытость для нового опыта требует пытливости в вопросах исследования и получения знаний. Это влечет за собой не только готовность действовать в непредсказуемых условиях, но и повышенную мотивацию, которая возникает на грани неизвестного и непроверенного. Для людей, получающих высокую оценку по этому аспекту, неизвестное является скорее источником возбуждения, чем тревоги.

Возьмем для примера Шарлотту Йейтс, которая привнесла свой стиль предприимчивого лидерства в Sprint и IBM, прежде чем стала одним из основателей телекоммуникационной компании Telwares. Когда она находилась в среде более крупной корпорации, то видела, что ее подход отличается от подходов большинства коллег-руководителей. «Я не следовала дизайн-процессу, принятому в IBM, и всей этой цепочке команд, потому что так я никогда бы не выполнила своих задач, — говорит она. — Я не ощущала себя запертой в этой клетке, не чувствовала границ. Я смотрела на чистый лист бумаги и просто спрашивала себя: “Итак, чего бы мне сотворить?”»

Предприниматели наслаждаются «придумыванием». Как и Йейтс, они менее связаны соглашениями, чем их корпоративные коллеги,

и с большей охотой берут на себя ответственность за улучшение различных процессов. По этой причине они процветают в условиях, когда существует рыночная возможность, но нет товара или услуги, или, наоборот, когда продукт есть, но стратегия выхода на рынок не ясна. Они наслаждаются ранними стадиями проектов и имеют тенденцию терять к ним интерес на более поздних рутинных этапах.

**Стереотип: Предприниматели наслаждаются риском и ищут его.  
Правда: Предпринимателям просто немного комфортнее в ситуациях риска.**

Другое распространенное мнение заключается в том, что предприимчивые люди любят риск, что они наслаждаются ощущениями, которые он дает. Это неправда; предприниматели не являются экстремалами делового мира. Как и любые хорошие бизнесмены, они стремятся минимизировать риск при каждой возможности. Тем не менее многие исследования показали, что предприниматели готовы брать более высокий уровень риска, чем обычные менеджеры. Другими словами, когда принятие риска необходимо для достижения желаемой цели, предприниматели лучше справляются с беспокойством, которое других может парализовать. Мое исследование также показало, что коллеги предприимчивых лидеров оценивают их способность комфортно ощущать себя в рискованных ситуациях значительно выше в сравнении с традиционными руководителями.

Предприимчивые лидеры не обязательно должны быть более стрессоустойчивыми, чем их корпоративные коллеги (в рейтингах их устойчивости, взятых из 360 опросов, я не обнаружил существенных различий между двумя группами). Гораздо более вероятно, что крайне непредсказуемая и неоднозначная среда является для предпринимателей источником мотивации. Это вторая причина, по которой они процветают в условиях неопределенности.

**Оценка способности процветать в условиях неопределенности**

Основные компоненты способности хорошо работать в непредсказуемых условиях — открытость для нового опыта и уровень комфорта

в ситуациях рисках, хотя многие неверно полагают, что для этого важнее жесткость, упорство или стрессоустойчивость. Конечно, эти качества желательны в лидере (и ситуация вашей организации может их потребовать), но они не относятся к делу, если вам нужен лидер-предприниматель.

Вместо этого лучше обратить внимание на то, что выберет кандидат: амбициозные проекты и возможность узнать что-то новое или стандартные задачи с минимальными рисками. К примеру, это может быть выбор менее престижного колледжа ради интересного курса; год за границей в необычной обстановке, чтобы получить опыт; работа в небольшой инновационной компании, а не в крупной корпорации; активный отдых, сопряженный с преодолением себя, но богатый на необычные впечатления; проживание в разнородной части города, а не в обычных профессиональных анклавах; взятие на себя ответственности за риск на предыдущих местах работы; желание управлять проектами, для которых не хватает ресурсов и у которых неясны перспективы.

Во время собеседования предприниматели будут задавать смелые вопросы, проявлять инициативу в беседе, источать нетерпеливый энтузиазм, не особо беспокоясь по поводу того, чтобы соответствовать ожиданиям или давать правильные ответы. Говорят ли ответы кандидатов о том, что им нужны безопасность и правила? Не упустите ни одной возможности, которая позволит кандидатам продемонстрировать свою готовность и способность исследовать неизвестное.

Вот список вопросов, которые помогут вам выявить кандидатов, способных процветать в условиях неопределенности. При анализе ответов смотрите на силу, с которой кандидат отстаивает ценность исследования, обучения, новых подходов и готовность идти на риск для достижения важного результата.

- Чего вы боитесь больше — беспокойства или разочарования?
- Готовы ли вы навлечь на себя неприятности ради того, чтобы произошло что-то важное?
- Что является более ценным — инстинкт или мудрость? Почему?
- Что является более ценным — воображение или анализ? Почему?



- Требуются люди в исследовательскую миссию для колонизации Марса. Устройте обсуждение между той частью вас, которая говорит «да» этому предложению, и той, что говорит «нет».
- Мы (или наш конкурент) решили запустить такой-то продукт таким-то способом. Как мы могли бы сделать это по-другому?
- Быстро выберите одно слово из каждой пары (не пытайтесь оценить каждый ответ в отдельности, но ищите общий принцип):

последовательность или гибкость  
 проверенный или потенциальный  
 осторожный или смелый  
 исследовать или обустроиваться  
 предсказуемый или возможный  
 бонус или оклад  
 безопасность или возможность  
 медаль или радость  
 головоломка или чистый лист  
 подвижный или устойчивый  
 перемена или постоянство  
 известное или неизвестное  
 терпеливость или возбужденность  
 граница или центр  
 регулировать или открывать  
 дикий или ручной  
 многообразие или определенность  
 наследовать или создавать

**Стереотип:** Предприниматели более амбициозны, чем иные типы лидеров.

**Правда:** Предпринимателями движет желание быть собственниками продуктов, проектов, инициатив.

Как упоминалось ранее, предприимчивые лидеры получают исключительно высокий балл за рвение к власти и контролю — заметно

более высокий, чем у обычных генеральных директоров (хотя в этой группе он тоже довольно высок). Заинтригованный этим, я стал интервьюировать предпринимателей, чтобы узнать больше, и постепенно начал различать интересную вариацию стремления к власти у лидеров-предпринимателей: для них это стремление не столько к доминированию, сколько к обладанию. Оно выражается не в превосходстве над подчиненными, требовании уважать себя или авторитарности — речь идет о контроле над результатом деятельности. Это делает предпринимателей больше похожими на творцов и художников, чем на диктаторов.

Предприимчивые менеджеры участвуют в делах непосредственно. Они стремятся попасть в самую гущу суеты, ведь их новое начинание день за днем, если можно так сказать, познает мир, учится ходить, а затем и бегать. Им не пристало сидеть в роскошно обставленных больших кабинетах, передвигая шахматные фигуры в игре, которая разыгрывается этажами ниже. Они хотят быть ремесленниками — своими руками разминать сырую глину. Они хотят сами вынуть готовое изделие из печи и сказать «мое», но не по эгоистическим или собственническим мотивам, а в значении «я создаю нечто, что становится ценным и полезным». Еще долго после того, как Apple стала одной из крупнейших компаний в истории, Стив Джобс по-прежнему принимал участие во всех ключевых обсуждениях дизайна, держал в руках прототипы и оценивал каждый параметр — от блеска до веса. Власть для предпринимателя заключается в том, чтобы быть хозяином и движущей силой инициатив.

Один предприимчивый лидер, с которым мне довелось общаться, Андреа Киммел, генеральный директор Sweet Kiddles, стартапа по уходу за детьми, выразила это так: «Я хочу, чтобы люди воспринимали меня как человека, способного воплощать идеи в жизнь. Для меня быть начальником означает, что люди в организации придут ко мне, чтобы попытаться что-то сделать, изменить».

Такая формулировка власти отличается от понятий позиционной власти (основанной на вашем статусе), харизматической власти (влияющей на людей через вашу личность) или экспертной власти (когда другие полагаются на ваше знание). Лидеры-предприниматели не видят себя где-то наверху. Они видят свою роль в центре круга,

а не на вершине пирамиды. Предприниматель может быть харизматичным, а может и не быть. Его метод состоит не в том, чтобы раз в год вдохновить коллектив на ежегодном собрании, а затем вернуться в свой шикарный офис. Он хочет участвовать в игре, и немедленно.

Это не означает, что предприниматели обделены авторитетом, знаниями или харизмой — у многих это есть. Но то, что их всех объединяет, лежит в иной плоскости, не в желании решать за всех. Для таких лидеров их дело — это способ самовыражения в мире, где они живут.

### **Оценка страсти к собственничеству**

Чтобы обнаружить у кандидата желание непосредственно участвовать в проектах — от начала и до конца, попытайтесь выяснить следующее: бывал ли он уже в роли основателя? Например, вместо того чтобы баллотироваться на студенческий пост, он открыл новый клуб, возглавил инициативу в кампусе или запустил бизнес. (Следует присваивать баллы за предприимчивость любого рода.) Как рано он начал строить карьеру и обрел творческую свободу? Была ли его карьера нестандартной или это было планомерное продвижение? С какого возраста он стал сам отвечать за свою жизнь? Доводилось ли ему уже бывать в роли предпринимателя? Успешно или нет? На каком этапе?

Затем обратите внимание на следующие признаки: «завладел» ли кандидат разговором, начав обрисовывать свое видение этой должности? Ведет ли он себя (в идеале — без высокомерия) как «совладелец» обсуждаемой проблемы? Пытается ли выяснить, что он будет иметь необходимую автономию, когда возглавит новый проект?

Вот некоторые вопросы для интервью:

- Какими бизнес-лидерами вы восхищаетесь? Почему?
- Чем вы гордитесь?
- Что чаще служит причиной неудач новых проектов — отсутствие лидерства или отсутствие сотрудничества?
- Что лучше для бизнес-лидера — страсть или профессионализм?
- В психологическом плане вы берете работу с собой на дом?
- Насколько вы отдаетесь работе?

- Быстро выберите одно слово из каждой пары (опять же, не пытайтесь оценить отдельные ответы, но ищите общий принцип):

**владеть** или **управлять**  
**советовать** или **направлять**  
**вести** или **участвовать**  
**создавать** или **контролировать**  
**капитан** или **штурман**  
**собственность** или **титул**  
**милосердие** или **власть**  
**закончить** или **продолжить**  
**стремиться** или **завершать**  
**членство** или **владение**  
**знание** или **сила**  
**президент** или **министр**  
**прибыль** или **капитал**

### **Стереотип: Предприниматели — настоящие торговцы.**

#### **Правда: Так оно и есть.**

Мое исследование подтвердило многие более ранние исследования, которые подчеркивали важность уверенности и умения убеждать для предприимчивых лидеров. Когда важно куда-то попасть или добиться чего-то, но неясно, как это сделать, вы должны, во-первых, поверить, что можете достичь своей цели, а во-вторых, убедить в этом всех, чья помощь вам нужна, и зачастую практически без доказательств.

Предприниматели должны быть в состоянии продать свое видение будущим членам команды, прежде чем они смогут предложить что-то еще. Многие вынуждены продавать свои идеи первоначальным инвесторам, а затем — венчурным капиталистам и партнерам по совместным проектам. И все предприниматели должны уметь продавать клиенту.

То же самое относится и к людям, возглавляющим новые проекты в крупных корпоративных структурах. Известный американский топ-менеджер Ли Якокка был предпринимателем, который на протяжении

всей карьеры работал в крупных автоконcernах. Получив образование инженера, он рано переключился на коммерческий путь, и именно способность к продажам сделала его выдающимся руководителем. Искусство убеждения помогало ему на каждом шагу. Две его победы уже перешли в область мифологии: он убедил руководство Ford в том, что фирма должна инвестировать в разработку недорогого спортивного автомобиля (что привело к феноменальному успеху Mustang), и заставил конгресс США принять беспрецедентный акт по спасению Chrysler.

### **Оценка способности убеждать**

Оценка навыков убеждения отличается от оценок способности процветать в условиях неопределенности и страсти к собственничеству. Большая часть доказательств будет получена непосредственно в процессе общения. Лидеры с высоким потенциалом в этом аспекте источают уверенность и искренне убеждают вас, что смогут выполнить свою работу. Их уверенность не будет ощущаться хвастовством или саморекламой, но покажется обоснованной. Они исследуют соответствующие проблемы и возможные направления действий последовательно и разумно. Они честно признаются, если чего-то не знают, но в то же время это никак не отразится на их способности преодолевать непредвиденные обстоятельства.

Вот некоторые вопросы о прошлом кандидата, которые могут быть полезны, хотя сами ответы не так важны, как его реальное поведение в процессе интервью. По сути, вам следует оценивать этот аспект предпринимательства так, как если бы вы нанимали человека на должность руководителя отдела продаж.

- Какой у вас опыт продаж?
- Не могли бы вы рассказать о самом сложном опыте продаж, который у вас был?
- Не могли бы вы описать жизненную ситуацию, когда было крайне важно изменить мнение других?
- В чем разница между убеждением ваших коллег — топ-менеджеров и продажей продукта клиенту?

Незаурядные лидеры имеют много общего, и большинство из них способны адаптироваться к требованиям любых организационных задач. Однако по-настоящему предприимчивые преуспевают, когда ситуация требует полного участия в проекте или решении проблемы, становятся более мотивированными с ростом неопределенности и обладают замечательной способностью убеждать других следовать их курсу. Этот портрет личности плохо вписывается в структуру сложных организаций, где бизнес-подразделения должны интенсивно сотрудничать, где границы размыты, а лидерам необходимо ежедневно тесно взаимодействовать. Но если вашей организации нужен кто-то, кто сможет превратить инновационные идеи в полномасштабные автономные предприятия или придумать и воплотить в жизнь совершенно новые модели, возможно, пришло время нанять предприимчивого лидера. И, следуя советам этой статьи, вы найдете того, кто вам нужен.

**Впервые опубликовано в выпуске за март-апрель 2017 года.**

# Как составить хороший бизнес-план

Уильям Залман

**НЕМНОГИЕ ОБЛАСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ПРИВЛЕКАЮТ** к себе такое же внимание, как запуск новых проектов, при этом особый интерес вызывает разработка бизнес-плана. Данной теме посвящено бесчисленное множество книг и статей. Ежегодно в США и других странах проводится все больше конкурсов бизнес-планов. Программы бакалавриата и магистратуры отводят этому предмету целые курсы. Глядя на такой ажиотаж, можно подумать, что любого предпринимателя отделяют от грандиозного успеха только цветные диаграммы на глянцевой бумаге, множество детализированных таблиц и финансовый прогноз на ближайшее десятилетие с разбивкой по месяцам.

Сложно придумать что-то более далекое от истины. По моему опыту работы с сотнями стартапов, важность бизнес-плана для успеха нового дела можно оценить не выше чем в 2 балла по шкале от 1 до 10. Причем бывает и так, что чем более тщательно проработан документ, тем выше вероятность того, что бизнес, скажем прямо, прогорит.

Что же не так с большинством бизнес-планов? Ответ относительно прост. Те, кто их составляет, слишком увлекаются цифрами и уделяют мало внимания информации, которая действительно важна

для грамотных инвесторов. Любой опытный инвестор знает, что финансовые прогнозы для нового предприятия — особенно подробные, ежемесячные, рассчитанные более чем на год, — это не более чем фантазии. Новое начинание неизбежно сталкивается со слишком большим количеством неизвестных, чтобы можно было предсказать его доходы, не говоря уже о прибыли. Кроме того, немногие предприниматели, если таковые вообще есть, верно оценивают, сколько капитала и времени понадобится для достижения поставленных целей. Как правило, они чрезмерно оптимистичны в своих прогнозах. Инвесторы, зная об их склонности завышать показатели в бизнес-планах, всегда делают на это поправку. Подобные маневры порождают замкнутый круг, и от этого никто не выигрывает.

Не поймите меня неправильно: разумеется, бизнес-планы должны содержать некоторые цифры. Но приводить их необходимо при описании бизнес-модели, которая показывает, что предпринимательская команда проанализировала ключевые факторы успеха и неудачи бизнеса. В промышленности таким фактором может быть производительность, в издательском деле — ожидаемое продление подписки, в сфере разработки программного обеспечения — влияние различных каналов дистрибуции. В рамках этой модели следует также рассмотреть вопрос рентабельности: при каком уровне продаж бизнес начнет приносить прибыль? И, что еще более важно, когда денежный поток станет положительным? Без сомнения, эти вопросы заслуживают пары страниц в любом бизнес-плане. Где-нибудь ближе к концу.

На что же нужно обратить внимание в первую очередь? Что включает в себя хороший бизнес-план?

Если вы хотите говорить с инвесторами на одном языке, а также быть уверенным, что задали себе правильные вопросы перед тем, как ступить на нелегкий путь предпринимателя, я рекомендую вам строить свой бизнес-план на основе концепции, которую опишу далее. Она не содержит никакой «формулы успеха», о которой твердят в некоторых методических пособиях и программных продуктах для предпринимателей. При этом в ней нет ничего слишком сложного для понимания. Концепция позволяет дать системную оценку четырем взаимосвязанным факторам, имеющим ключевое значение для каждого нового бизнеса.



## Идея вкратце

Любой опытный инвестор знает, что подробные финансовые прогнозы для нового предприятия — это не более чем фантазии. Тем не менее большинство тех, кто составляет бизнес-планы, слишком увлекаются цифрами и уделяют мало внимания информации, которая действительно имеет значение. Почему? Уильям Залман считает, что хороший бизнес-план можно создать, опираясь на серию вопросов. Эти вопросы касаются четырех ключевых факторов успеха каждого нового предприятия: людей, возможностей, обстоятельств, а также всего, что связано с рисками и вознаграждением.

Вопросы о людях затрагивают три аспекта: что они знают, кого они знают, насколько хорошо известны они сами. Что касается возможностей, то необходимо сосредоточиться на двух вопросах. Во-первых, что собой представляет рынок нового товара или услуги — он достаточно велик, быстро растет или и то и другое? Во-вторых, какова структура отрасли,

насколько она благоприятна для предприятия? Затем предприниматели должны показать, что понимают обстоятельства, в которых будет функционировать их новый бизнес, и уточнить, как они будут реагировать на неизбежные изменения этих обстоятельств. Наконец, план должен трезво оценивать риски, с которыми столкнется новое предприятие, и давать потенциальным инвесторам реалистичное представление о том, какого вознаграждения они могут ожидать и когда это произойдет.

Залман признает, что хороший бизнес-план составить нелегко во многом потому, что большинство предпринимателей настроены излишне оптимистично. Но тот бизнес-план, который дает ответы на правильно поставленные вопросы, может стать мощным инструментом. Используя его предприниматели могут рассчитывать на получение достойного финансирования, не говоря уже о более высоких шансах на успех в целом.

**Люди.** Мужчины и женщины, которые создают данное предприятие и управляют им, а также сотрудники сторонних организаций, предоставляющих для него ключевые услуги или необходимые ресурсы, — юристы, бухгалтеры, поставщики.

**Возможности.** Характеристика самого предприятия — что оно будет продавать и кому, будет ли развиваться бизнес и как быстро, каковы экономические аспекты его деятельности, какие препятствия стоят на пути к успеху.

**Обстоятельства.** Анализ условий в целом: нормативно-правовая среда, процентные ставки, демографические тенденции, инфляция

## Бизнес-план: только для предпринимателей?

**В ДАННОЙ СТАТЬЕ В ОСНОВНОМ РЕЧЬ ИДЕТ** о бизнес-планах в привычном понимании, как об инструменте для открытия нового предприятия. Но довольно часто стартапы запускаются в рамках существующих компаний. Требуют ли эти новые проекты разработки бизнес-планов? И если да, то должны ли они отличаться от тех бизнес-планов, которые составляются для новых предприятий?

Ответ на первый вопрос — однозначное «да», на второй — однозначное «нет». Все новые проекты независимо от того, финансируются они венчурными капиталистами или, как в случае с новым бизнесом внутри существующего предприятия, акционерами, должны пройти одну и ту же строгую проверку. В конце концов, рынок не делает различий между товарами или услугами в зависимости от того, кто вкладывает в них деньги.

Новый бизнес в рамках действующей компании требует такого же тщательного анализа, как и новое предприятие, но редко получает его. В крупных организациях, чтобы предложить новый проект, нужно подать заявку с расчетом рентабельности капиталовложений. Эти типовые документы подвергаются детальному финансовому анализу, они должны быть согласованы на всех уровнях управления компанией. Подобные планы всегда обещают доходность, превышающую минимальную норму прибыли компании, однако это настоящие «нейтронные бомбы», взрывающиеся после запуска нового бизнеса.

В большинстве случаев этой проблемы можно избежать, если при реализации таких проектов следовать рекомендациям, изложенным в данной статье. Например, о том, что

---

и т. п., т. е. факторы, которые подвержены изменениям и при этом не зависят от предпринимателя.

**Риски и вознаграждение.** Оценка всего, что может пойти не по плану, с обсуждением возможных реакций на это со стороны предпринимательской команды.

В основе этой концепции лежит допущение, что успешные компании обладают характеристиками, которые легко распознать, но сложно сформировать. У них есть опытные, энергичные руководители на всех организационных уровнях. Эти руководители владеют навыками, непосредственно связанными с теми возможностями, к которым они стремятся. В идеале у них есть опыт успешной совместной работы в прошлом. Такие компании имеют устойчивую бизнес-модель, они могут получить конкурентное преимущество и защитить его. У каждой из них есть собственные варианты роста и расширения сферы деятельности.

бизнес-планы должны начинаться с резюме всех задействованных в них лиц. Какие достижения команды в прошлом позволяют предположить, что и в будущем она добьется успеха? Кроме того, продукт нового предприятия необходимо проанализировать с точки зрения возможностей и обстоятельств. Это способствует раннему выявлению слабых и сильных сторон проекта, что помогает менеджерам компенсировать первые и использовать вторые.

Такая практика чрезвычайно полезна и после запуска нового бизнеса. Когда профессиональные венчурные капиталисты финансируют новые предприятия, они, конечно же, отслеживают эффективность их деятельности. Но в крупной компании контроль за новым проектом часто осуществляется непоследовательно. Такого не должно быть. Бизнес-план помогает менеджерам задавать следующие вопросы: «Насколько новый бизнес соответствует прогнозам?», «Какие решения его руководство принимает в связи с новой информацией?», «Требуется ли дополнительное финансирование в связи с изменениями обстоятельств?», «Как команда могла бы спрогнозировать эти изменения?». Такие вопросы не только обеспечивают бесперебойное осуществление нового проекта, но и помогают организации учиться на своих ошибках.

Многие успешные предприятия были построены с помощью венчурных капиталистов. Крупные компании могли бы использовать их возможности. Почему же они этого не делают? Может быть, для этого нужно изучить опыт реализации независимых проектов и извлечь из него уроки, первый из которых — необходимо составить хороший бизнес-план.

Из бизнеса этих компаний можно извлечь выгоду несколькими способами — либо через получение прибыли от продаж, либо путем его сокращения или ликвидации. Для них обстоятельства благоприятны с точки зрения законодательства и макроэкономической ситуации. Риски понятны и изучены, способы смягчения неблагоприятных факторов проработаны. Одним словом, бизнес успешен, когда в нем полностью учтены все четыре фактора. Однако в действительности все получается, как правило, отнюдь не так гладко.

## **Люди**

Когда я получаю очередной бизнес-план, то в первую очередь всегда читаю раздел с резюме. Не потому, что персонал — самая важная часть нового предприятия, а потому, что без хорошо подобранного коллектива все остальное теряет смысл.

## Кто эти люди?

Четырнадцать вопросов о людях, ответы на которые должен содержать каждый бизнес-план.

- Откуда родом учредители?
- Где они получили образование?
- Где и на кого они работали?
- Чего они уже достигли в профессиональном и личном плане?
- Какова их репутация в бизнес-сообществе?
- Есть ли у них опыт работы, имеющий непосредственное отношение к тем возможностям, к которым они стремятся?
- Какими знаниями, умениями и навыками они обладают?
- Насколько реалистично они оценивают шансы нового бизнеса на успех и те трудности, с которыми он может столкнуться?
- Кого еще нужно включить в команду?
- Готовы ли они привлечь высококвалифицированных специалистов?
- Как они будут реагировать на препятствия?
- Хватит ли у них сил сделать непростой, но необходимый выбор?
- Насколько они преданы этому предприятию?
- Какова их мотивация?

Я читаю резюме участников проекта, держа в голове список вопросов к ним (см. раздел «Кто эти люди?»). Это те же самые три вопроса о членах команды предприятия: что они знают, кого они знают, насколько хорошо известны они сами?

Ответы на вопросы о том, что и кого они знают, говорят об их осведомленности и опыте. Насколько хорошо членам команды известны основные игроки отрасли, динамика ее развития? Инвесторы, что неудивительно, ценят менеджеров, которые некоторое время уже проработали в этой сфере. Бизнес-план должен объективно отражать знания каждого члена команды о продуктах нового предприятия, его производственных процессах, а также о самом рынке, конкурентах и потребителях. Кроме того, рекомендуется указать, работали ли участники проекта раньше вместе — именно работали, а не просто общались или жили в одной комнате во время учебы в колледже.

Инвесторы благосклонно воспринимают уже известную команду еще и потому, что на практике стартапы часто не вызывают энтузиазма, так как их сложно прогнозировать. Но если новой компанией управляют те, кто уже хорошо известен поставщикам, клиентам и персоналу, ситуация меняется. Сама компания может быть совершенно новой, но возглавляют ее знакомые лица, и это делает работу со стартапом более предсказуемой.

Наконец, та часть бизнес-плана, в которой речь идет о человеческой составляющей, должна быть особенно тщательно проработана просто потому, что именно на нее обращают внимание компетентные инвесторы. Типичная профессиональная венчурная компания получает около 2000 бизнес-планов в год. Все они полны заманчивых идей о новых товарах и услугах, которые изменят мир и принесут миллиарды — по крайней мере, так считают их создатели. Однако факт остается фактом: большинство венчурных инвесторов думают, что идеи — не главное, суть не в них, а в их реализации. Легендарный венчурный капиталист Артур Рок, причастный к созданию таких компаний, как Apple, Intel и Teledyne, говорил: «Я инвестирую в людей, а не в идеи». Он же отмечал: «Если вы найдете подходящих специалистов, то в случае ошибки в выборе одного продукта они переключатся на другой, так какой же смысл ставить на первое место продукт?»

Тем, кто создает бизнес-план, следует помнить об этом при разработке своего предложения. Информация о людях должна быть исчерпывающей. Если их опыт и навыки не выглядят достаточно убедительными, предпринимательской команде стоит всерьез задуматься о целесообразности этого проекта.

## **Возможности**

Если говорить о возможностях, хороший бизнес-план начинается с рассмотрения двух вопросов. Что собой представляет рынок нового товара или услуги — он достаточно велик, быстро растет или и то и другое? В каком состоянии находится отрасль в настоящее время — насколько благоприятна ее структура, может ли она стать таковой? Предприниматели и инвесторы заинтересованы в крупных или быстрорастущих рынках главным образом потому, что получить

долю растущего рынка обычно проще, чем вступать в борьбу с существующими конкурентами за долю развитого или стагнирующего рынка. По сути, грамотные инвесторы прилагают все усилия для того, чтобы распознавать перспективные быстрорастущие рынки на ранней стадии их становления: именно здесь можно получить большую прибыль. Кроме того, многие не станут инвестировать в компанию, которая в течение пяти лет не сможет выйти на серьезный уровень годового дохода (около \$50 млн).

Что касается структуры отрасли, то инвесторы, разумеется, ориентируются на рынки, которые бы позволяли бизнесу зарабатывать деньги, и это отнюдь не так просто, как кажется. Например, в конце 1970-х годов очень перспективным казался бизнес по производству компьютерных дисков. Это были новые и впечатляющие технологии. Десятки компаний вступили в борьбу при поддержке армии профессиональных инвесторов. Однако спустя 20 лет данное направление потеряло свою привлекательность как для бизнесменов, так и для инвесторов. Производители дисковых накопителей должны разрабатывать продукцию, отвечающую предполагаемым потребностям производителей оригинального оборудования и конечных пользователей. Реализовывать продукт первым очень сложно. Заказчики, как правило, значительно крупнее, чем большинство их поставщиков. Существует множество конкурентов с аналогичными высококачественными предложениями. При этом срок службы продукта невелик, а постоянные инвестиции в технологии высоки. Сама отрасль подвержена значительным изменениям в том, что касается технологий и потребностей клиентов. Жесткая конкуренция приводит к снижению цен и, следовательно, падению доходов. Одним словом, производство дисковых накопителей попросту не годится для зарабатывания больших денег из-за слишком неблагоприятной отраслевой структуры.

А вот сфера информационных услуг, напротив, настоящий рай для предпринимателей. Такие компании, как Bloomberg Financial Markets и First Call Corporation, которые обеспечивают данными финансовый мир, фактически обладают всеми конкурентными преимуществами. Прежде всего, они могут собирать или создавать собственный контент, который необходим тысячам финансовых менеджеров и фондовых

## Шанс всей жизни — или нет?

Девять вопросов о новом предприятии, ответы на которые должен содержать каждый бизнес-план.

- Кто является клиентами нового предприятия?
- Как потребитель принимает решение о покупке этого товара или услуги?
- В какой степени этот товар или услуга необходимы потребителю?
- Как будет устанавливаться цена на товар или услугу?
- Каким образом предприятие сможет охватить все выявленные сегменты потребителей?
- Во сколько обходится (по времени и ресурсам) привлечение клиента?
- Сколько стоит производство и доставка товара или услуги?
- Во сколько обходится обслуживание клиента?
- Насколько легко удержать клиента?

аналитиков по всему миру. Хотя разработка такого сервиса и привлечение первых пользователей часто требуют больших затрат, после его запуска эти компании могут предоставлять контент клиентам довольно дешево. К тому же за услуги клиенты платят авансом, что хорошо влияет на денежный поток. В общем, структура отрасли информационных услуг выглядит не просто привлекательно — она великолепна. На фоне Bloomberg и First Call прибыль бизнеса по производству дисковых накопителей смотрится довольно жалко.

Таким образом, в первую очередь предприниматели должны убедиться в том, что они внедряются в крупную и/или растущую отрасль с благоприятной структурой, а во вторую — четко описать это в своем бизнес-плане. Если же отрасль выглядит не слишком впечатляюще, то из бизнес-плана должно быть ясно, каким образом предприятию удастся получать достаточно прибыли, чтобы это устроило инвесторов (потенциальных работников, поставщиков — в общем, всех заинтересованных лиц).

Рассмотрев сферу деятельности нового предприятия, в бизнес-плане следует подробно описать, как компания будет создавать и выводить на рынок свой товар или услугу. При этом также можно ориентироваться на ряд вопросов (см. раздел «Шанс всей жизни — или нет?»).

Очень часто ответы на эти вопросы выявляют фатальные изъяны в планируемом бизнесе. Например, я видел предпринимателей с отличным продуктом, которые обнаруживали, что поиск покупателей, которые бы хотели и могли покупать то, что они собираются продавать, требует огромных затрат. Экономически доступный выход на потребителей имеет ключевое значение для бизнеса, однако многие предприниматели придерживаются того же подхода, что герой фильма «Поле чудес» (Field of Dreams): главное — построить, и все придут сами. Но стратегия, которая работает в кино, не слишком разумна в реальной жизни.

На вопросы о том, как потребители отреагируют на новые товары или услуги, не всегда легко найти ответы. Рынок переменчив и непредсказуем (разве можно было представить, что кто-то будет покупать освежители воздуха, работающие от сети?). Мой знакомый предприниматель решил запустить услугу электронной рассылки подборок новостей. С этой идеей он обратился к одному из венчурных инвесторов, но тот отклонил его предложение, заявив: «Такой собачий корм и собаки есть не будут». Позже, когда компания этого предпринимателя вышла на биржу, он отправил этому инвестору посылку — пустую банку из-под собачьего корма и копию своего предложения, без каких-либо комментариев. Если бы можно было легко предсказать, что станут покупать люди, поиск выгодных возможностей потерял бы смысл.

Точно так же непросто догадаться, сколько люди будут готовы за что-то платить, но бизнес-план должен учитывать и это. Иногда собаки соглашаются есть собачий корм только по цене ниже заявленной. Инвесторы всегда ищут возможность ценообразования на основе ценности для потребителей. Оно возможно на рынках, где затраты на производство продукта невелики, но потребители готовы много за него платить. Никто не горит желанием вкладывать деньги в компанию при низкой марже. Тем не менее можно заработать деньги и на дешевых продуктах, даже на товарах широкого потребления. Бизнес-план должен наглядно показывать, что схема ценообразования в новом проекте тщательно продумана.

Среди вопросов, связанных с возможностями нового предприятия, особое внимание уделяется прямым доходам, а также затратам



на производство и маркетинг продукта. В целом это прекрасно, однако более обоснованным будет предложение, включающее и оценку бизнес-модели с точки зрения необходимых инвестиций. Чтобы инвесторы могли оценить движение денежных потоков нового предприятия, нужно рассмотреть следующие вопросы.

- Когда предприятие должно закупать ресурсы (сырье, материалы) и нанимать персонал?
- В какой момент необходимо оплачивать эти закупки?
- Сколько времени занимает привлечение клиента?
- Как быстро компания получает оплату от клиента?
- Сколько вложений в капитальное оборудование требуется на каждый доллар продаж?

Инвесторы, разумеется, заинтересованы в бизнесе, руководство которого сможет закупать материалы по низкой цене, продавать продукт по высокой, получать оплату как можно раньше, а платить как можно позже. Бизнес-план должен четко показывать, насколько новое предприятие будет приближаться к этому идеалу. Даже если ответ «не очень», а обычно так и есть, он будет отражать реальное положение вещей, которое можно обсуждать.

В разделе бизнес-плана, посвященном возможностям, необходимо затронуть и ряд других моментов. Во-первых, он должен показывать и объяснять, как может расширяться спектр возможностей, — иными словами, каким образом новое предприятие способно увеличить ассортимент товаров или услуг, клиентскую базу или географический охват. Часто компании могут разработать дополнительные продукты для создания новых источников дохода. Например, журнал *Inc.* расширил свою продуктовую линейку, включив в нее семинары, книги и видеоматериалы о предпринимательстве. Аналогичным образом компания *Intuit* после успеха своей программы для личных финансов *Quicken* разработала программное обеспечение для систем электронных платежей, бухгалтерского учета и составления налоговой отчетности для малого бизнеса, а также стала предлагать печатные материалы для индивидуальных клиентов и информационные услуги

в режиме онлайн — и это лишь некоторые из ее высокорентабельных сопутствующих продуктов.

Часто бизнес-планы содержат детальные описания перспектив роста и развития нового проекта, но так же подробно необходимо изложить и то, каким образом можно избежать ловушек, связанных с этими перспективами. Одна из них уже упоминалась (выбор отрасли с неблагоприятной структурой), но есть и другие. В сфере изобретений, например, опасности поджидают на каждом шагу. За последние 15 лет я встречал десятки людей, которые предлагали усовершенствованные варианты тех или иных продуктов — от надувных подушек для путешествий в самолетах до автоматизированных систем парковки автомобилей. Однако лишь немногие из компаний, реализовавших эти идеи, добились успеха. Я не до конца понимаю почему. Возможно, изобретатели отказываются расходовать необходимые средства или должным образом разделить вознаграждение с коммерческими подразделениями компании. Иногда изобретатели настолько увлекаются своими идеями, что забывают о покупателе. Какова бы ни была причина, бизнес в этой сфере отличается паразитической способностью давать сбой.

Другая ловушка, на которую должны обращать внимание те, кто разрабатывает бизнес-планы, да и предприниматели в целом, — это арбитражные (спекулятивные) сделки. Такие сделки заключаются для того, чтобы извлечь выгоду из ценового дисбаланса на рынке. Например, корпорация MCI Communications была создана для предоставления услуг междугородней связи по более низкой цене, чем у компании AT&T. Другой тип арбитражных сделок предполагает покупку нескольких мелких предприятий по оптовой цене, объединение их в более крупную компанию и выведение на биржу по розничной цене — и все это без необходимости создавать добавочную стоимость в процессе.

Использование арбитражных механизмов — действенный и потенциально выгодный способ вхождения в бизнес. Однако в итоге все возможности, связанные со спекулятивными арбитражными операциями, исчезают. Вопрос лишь в том, когда это произойдет. Главная задача таких предприятий — использовать прибыль от арбитража для построения более надежной бизнес-модели,

и бизнес-планы должны объяснить, когда и каким образом это будет реализовано.

Любые бизнес-планы должны детально и всесторонне охватывать такой аспект, как конкуренция, но некоторые этого не делают, и это явное упущение. Прежде всего, в бизнес-плане необходимо дать ответы на следующие вопросы о конкуренции.

- Какие конкуренты есть у нового предприятия?
- Какие ресурсы они контролируют? Каковы их сильные и слабые стороны?
- Как они отреагируют на решение нового предприятия войти в этот бизнес?
- Как новое предприятие может отреагировать на противодействие своих конкурентов?
- Кто еще может заметить и использовать ту же самую возможность?
- Возможно ли сотрудничество с потенциальными или действующими конкурентами путем создания альянсов?

Бизнес похож на шахматы: чтобы добиться успеха, нужно думать на несколько ходов вперед. Бизнес-план, в котором описывается, как стать непобедимым лидером или занять господствующее положение на рынке, по определению составлен наивными людьми. Это относится не только к части, посвященной конкуренции, но и ко всему, что касается обсуждаемых возможностей. Все возможности связаны как с перспективами развития, так и с уязвимыми местами. Хороший бизнес-план не скрывает их. Напротив, он демонстрирует, что предпринимательская команда прекрасно представляет, что может ждать бизнес в будущем, включая положительные и отрицательные факторы.

## **Обстоятельства**

Возможности возникают в определенных обстоятельствах. С одной стороны, это макроэкономическая среда, которую характеризуют уровень экономической активности, инфляция, обменные курсы валют и процентные ставки. С другой стороны, широкий спектр

законодательных норм и предписаний, регулирующих использование возможностей и порядок распоряжения ресурсами. В качестве примеров можно привести налоговую политику или правила привлечения капитала для частных компаний и акционерных обществ. Есть также факторы (например, связанные с технологиями), которые определяют границы того, чего способен достичь бизнес или его конкуренты.

Обстоятельства нередко оказывают колоссальное влияние на все аспекты предпринимательской деятельности, начиная с выявления возможностей и заканчивая получением дохода. Иногда изменения некоторых факторов, связанных с конкретными условиями, создают дополнительные возможности. Например, при реорганизации авиационной отрасли в конце 1970-х годов было открыто более 100 новых компаний. Финансовые обстоятельства также были благоприятными, и это позволило новым компаниям, таким как People Express, выйти на публичный рынок капитала еще до начала своей деятельности.

И наоборот, бывают моменты, когда в силу обстоятельств трудно начинать новое дело. Экономический спад в начале 1990-х годов сопровождался тяжелыми условиями финансирования новых компаний: вложения венчурного капитала были небольшими, как и объем капитала, привлеченного на биржевых рынках. Парадоксально, но эти относительно жесткие условия, которые затрудняли выход новых участников на рынок, привели к очень высокой доходности инвестиций в конце 1990-х годов, когда рынки капитала вновь набрали обороты.

Иногда изменение обстоятельств делает непривлекательный бизнес привлекательным, и наоборот. Рассмотрим случай компании — производителя упаковки, у которой дела шли настолько плохо, что ее собирались закрыть. Однако после инцидента с отравлением капсулами тайленола, в результате которого погибло несколько человек, финансовые показатели этой компании взлетели до небес, поскольку ее упаковка имела эффективный механизм защиты от вскрытия. Противоположный пример: налоговые реформы, проведенные в США в 1986 году, создали настоящий хаос в сфере недвижимости, уничтожив практически все положительные стимулы для инвестирования. После введения новых правил многие ранее успешные операции были прекращены.

Каждый бизнес-план должен отражать определенные факты, связанные с обстоятельствами. Во-первых, предприниматели должны хорошо знать условия, в которых создается новое предприятие, и понимать, как это может помочь реализации их проекта или затруднить ее. Во-вторых, что еще более важно, они должны показать, что им известно о неизбежных изменениях этих обстоятельств, и рассказать, как подобные изменения могут отразиться на бизнесе. Кроме того, в бизнес-плане должно быть описано, что руководство может (и будет) делать в случае неблагоприятного изменения ситуации. Наконец, необходимо предусмотреть способы позитивного воздействия на обстоятельства, если таковые имеются. Например, у руководителей может быть возможность использовать лоббирование для влияния на нормативные акты или отраслевые стандарты.

## **Риски и вознаграждение**

Утверждение, что обстоятельства, в которых действует предприятие, подвержены изменениям, непосредственно ведет к четвертой части предлагаемой мною концепции: обсуждению рисков и способов их регулирования. Я пришел к мысли, что хороший бизнес-план — это моментальный снимок события в будущем. Сделать фотографию неизвестного — это уже достижение, но лучшие бизнес-планы этим не ограничиваются, они похожи скорее на видео о будущем. Такие бизнес-планы показывают людей, возможности и обстоятельства с разных ракурсов и представляют собой правдоподобную, последовательную историю того, что нас ожидает. Они разворачивают перед нами картину с вариантами действий и реакций на них.

Иными словами, хороший бизнес-план — это рассказ о людях, возможностях и обстоятельствах в динамике. Все три фактора (и их взаимоотношения), скорее всего, будут постепенно меняться по мере превращения компании из стартапа в устойчивый бизнес. По этой причине бизнес-план, заслуживающий внимания, должен быть сосредоточен на динамических аспектах развития предприятия.

Разумеется, будущее предсказать непросто. Тем не менее можно дать потенциальным инвесторам представление о рисках, характерных для нового проекта, а также о вознаграждении, которое они

могут получить. Все, что для этого нужно, — взять карандаш и нарисовать два простых графика (см. раздел «Визуализация риска и вознаграждения»), но даже они не избавят проект от рисков, так как получившиеся результаты не являются чем-то неизменным. В конечном счете задача менеджмента состоит в том, чтобы повлиять на эти результаты, увеличить вероятность успеха и уменьшить вероятность негативных последствий.

Существует распространенный миф о том, что предприниматели любят рисковать. На самом деле все здравомыслящие люди стремятся избежать риска. Как говорит профессор Гарвардской школы бизнеса и венчурный капиталист Говард Стивенсон, настоящие предприниматели хотят получить все вознаграждение, а риски передать другим. Лучший бизнес — это такой почтовый ящик для банковских чеков. Однако риск неизбежен. Что это означает для бизнес-плана?

План должен противостоять потенциальным рискам, связанным с людьми, возможностями и обстоятельствами. Что случится, если один из владельцев нового бизнеса выйдет из него? Если конкурент отреагирует более жестко, чем ожидалось? А если произойдет революция в Намибии — ключевом источнике сырья? Что в этих случаях предпримет руководство предприятия?

Это трудные вопросы для предпринимателя, особенно на этапе поиска капитала. Но тех, кто их ставит и дает на них обоснованные ответы, ждет более выгодная сделка. Новое предприятие может создаваться с высокой долей заемных средств и, следовательно, быть весьма чувствительно к процентным ставкам. Бизнес-план значительно выиграет, если в нем будет заявлено, что руководство намерено хеджировать риски через фьючерсный финансовый рынок путем покупки контракта, который принесет прибыль при повышении процентных ставок. Такой подход равносителен страхованию инвесторов (что имеет смысл сделать и в отношении самого бизнеса).

Наконец, один из важных аспектов в области управления рисками/вознаграждением связан с результатами деятельности. Венчурные капиталисты часто спрашивают, подходит ли компания для IPO, т. е. сможет ли она в будущем выйти на открытый рынок капитала. Некоторые предприятия по своей природе непригодны для этого, так как при размещении акций на бирже раскрывается информация,