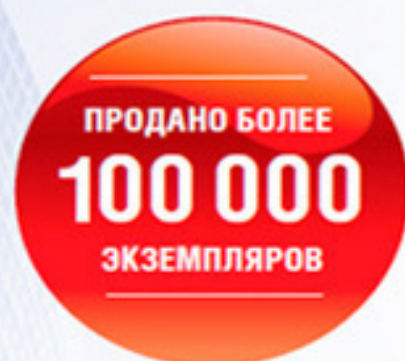


Брайен Форд
Джей Борнстайн
Патрик Пруэтт



РУКОВОДСТВО
Ernst & Young
ПО СОСТАВЛЕНИЮ
БИЗНЕС-ПЛАНОВ



Брайен Форд

**Руководство Ernst & Young по
составлению бизнес-планов**

«Альпина Диджитал»

1987

Форд Б. Д.

Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов /
Б. Д. Форд — «Альпина Диджитал», 1987

ISBN 978-5-9614-3347-0

Хорошо продуманный бизнес-план – залог успеха любого предприятия. Он не только поможет привлечь внимание потенциального инвестора, но и послужит ценнейшим инструментом предпринимателя для внутреннего контроля за развитием бизнеса. В книге опытных консультантов – сотрудников компании Ernst & Young – подробно описываются и разбираются на конкретных примерах все аспекты подготовки бизнес-плана, а также методы привлечения финансирования с рассмотрением случаев реструктуризации и банкротства; даются практические советы, которые помогут правильно представить план лицам, принимающим решения. Издание адресовано всем предпринимателям – начинающим и опытным, а также всем тем, кто планирует создать свой бизнес.

ISBN 978-5-9614-3347-0

© Форд Б. Д., 1987
© Альпина Диджитал, 1987

Содержание

Благодарности	10
Предисловие	11
Об авторах	13
О подразделении Strategic Growth Markets компании Ernst & Young	14
Часть I	15
Глава 1	17
Планирование должно быть динамическим	20
Бизнес-план в планировании деятельности предприятия	20
Две составляющих успеха: удача и безошибочный расчет	22
Бизнес-план как мера достигнутого	22
Бизнес-план как финансовый инструмент	24
Бизнес-план становится универсальным инструментом	24
Обращение к услугам профессионалов	25
Роль бизнес-плана в привлечении средств	26
Глава 2	28
Условия кредитования	30
Срок погашения задолженности	30
Ставка	31
Инвесторы	31
Венчурный фонд	32
Другие источники финансирования	34
Глава 3	37
Главные параметры	38
Ответственность	39
Налоги	43
Единоличная собственность	43
LLC	44
Товарищества	45
S-корпорации	45
C-корпорации	46
Несколько слов о приобретении бизнеса	47
Глава 4	50
Перечень рисков	51
Транзакционный риск	52
Система показателей транзакции	53
Часть II	56
Глава 5	57
I. Бизнес-план компании Good Foods, Incorporated	57
Раздел	57
Глава 6	58
II. Резюме для руководителя	59
Компания	59
Рыночный потенциал	60
Этапы развития	60
Особая компетенция	60
Финансовое резюме	61

Комментарий: резюме для руководителя	61
Глава 7	62
III. Общее описание компании	62
Комментарий: общее описание компании	62
Глава 8	64
IV. Продукты и услуги	64
Детское питание	65
Ассортимент продуктов Good Foods, Inc.	66
Услуги компании	67
Комментарий: продукты и услуги	68
Глава 9	69
Определение рынка и рыночных возможностей	70
V. План маркетинга: определение рынка и рыночных возможностей	71
Традиционное детское питание	72
Здоровое детское питание	73
Целевые рынки	74
Потребители здоровой пищи	74
Детские учреждения	75
Комментарий: определение рынка и рыночных возможностей	75
Конкуренция и другие внешние факторы	75
Уровень конкуренции	76
Будущие источники конкуренции	76
Прочие факторы	76
Конкуренция и другие внешние факторы	77
Традиционное детское питание	77
Здоровое питание	77
Анализ конкуренции	78
Конкурентное преимущество GFI	78
Ценовая конкуренция	78
Комментарий: конкуренция и другие внешние факторы	78
Стратегия маркетинга	79
Стратегия сбыта и распространения	79
Стратегия ценообразования	80
Реклама, связи с общественностью, продвижение продуктов	80
Анализ места размещения компании	80
Бюджет	81
Перспективы маркетинга	81
Стратегия маркетинга	81
Реклама, связи с общественностью, продвижение продуктов	82
Распространение	83
Комментарий: стратегия маркетинга	84
Исследование рынка	84
Исследование рынка	85
Магазин Nature's Best, Incorporated® (NBI)	85
Другие исследования рынка	85

Реакция дистрибьюторов и розничных сетей	85
Комментарий: исследование рынка	86
Прогнозы продаж	87
Продажи по периодам	87
Продажи по продуктам (услугам)	87
Продажи по группам потребителей	88
Доля рынка	88
Вспомогательные материалы	88
Глава 10	89
Разработка	90
VI. Производственный план	91
Разработка	91
Текущее состояние разработки	91
Комментарий: разработка	91
Производство	92
Производство	93
Технологии кулинарной обработки	93
Планируемые операции	93
Производственные затраты	94
Производственные помещения и офисы	94
Комментарий: производство	94
Обслуживание и сопровождение	95
Комментарий: обслуживание и сопровождение	96
Внешние факторы	96
Производственные ресурсы	96
Изменения технологий	96
Клиенты	97
Государственное и административное регулирование	97
Государственное и административное регулирование	97
Комментарий: внешние факторы	97
Правовая защита	97
Защищаемый объект	98
Влияние защиты	98
Документация	98
Правовая защита	99
Комментарий: правовая защита	99
Глава 11	100
Во втором ряду	100
Тон наверху и в середине	101
Менеджеры/директора	102
Дальнейшее планирование	104
Удержание и поощрение работников	105
Руководство и организация	105
Высшее руководство	105
Распределение прав собственности	106
Технический консультативный совет	107
Консультанты по вопросам бизнеса и права	108
Комментарий: руководство	108
Схема организационной структуры	108

Организационная структура	109
Комментарий: организационная структура	110
Кадровая политика и стратегия	110
Комментарий: должности и оклады	111
Краткие сведения о руководителях	112
Джудит М. Эппел	112
Членство в организациях	112
Медицинское и смежное образование	113
Академическое образование	113
Доктор Джордж Нэпп	113
В настоящее время	114
Образование	115
Выступления	115
Доклады по диетологии	115
Опубликованные статьи	115
Радиопрограммы	115
Доктор Сэмюэл Нэпп	115
Образование	116
Публикации	116
Публичные лекции	117
Радиопрограммы	117
Глава 12	118
Комментарий: основные этапы	119
Глава 13	120
Дорожить своим именем	120
Структурирование	122
Осмотрительность никогда не мешает	123
Потребности в денежных средствах	123
Источники капитала	123
VIII. Структура и капитализация	125
Комментарий: структура и капитализация	125
Глава 14	126
Стратегия выхода	126
IX. Финансовые данные	128
Примечания и исходные допущения, касающиеся финансового плана	128
Примечания и исходные допущения, касающиеся финансовых прогнозов	129
Раздел 1. Прогнозная годовая прибыль	129
Раздел 4. Прогноз годового денежного потока	133
Раздел 5. Прогнозный баланс	134
Отчет о прибылях и убытках	135
Сводка исторических финансовых показателей и расчетный баланс	136
Отчет о движении денежных средств	138
Баланс, финансовые коэффициенты и статистика	141
Анализ безубыточности	144
Финансовые показатели для конкретных продуктов или услуг	145

Комментарий: финансовый план	145
Глава 15	147
Образец соглашения о конфиденциальности	147
Глава 16	148
Люди	148
Деньги	149
Стратегия выхода	149
Женщины и национальные меньшинства	150
Часть III	152
Глава 17	153
Глава 18	155

Брайен Форд, Джей Борнстайн, Патрик Пруэтт Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов

Выпускающий редактор *В. Ионов*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Художник обложки *С. Прокофьева*

© Arthur Young, 1987

© Ernst & Young, 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishерз», 2010

Издано по лицензии John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Благодарности

При создании этой книги авторам давали советы и оказывали неоценимую помощь следующие лица:

Джон Зондерман, добрый и терпеливый друг, помогавший нам при подготовке всех трех изданий; благодаря ему и его мудрым советам значительно улучшилась читаемость книги;

Ивлин Дж. Форд;
Шарон Борнстайн;
Диана Пруэтт;
Майкл Макмаон;
Карл Фругундорф;
Мария Пинелли;
Дебби Киссайр;
Крис Брунер;
Доналд Кей.

Наша особая благодарность – Эрику Сигелу, который занимает почетное место в наших сердцах. При подготовке предыдущих изданий он делился с нами своим обширным опытом консультанта, работающего с новыми и развивающимися компаниями.

Предисловие

История этой книги началась в 80-е годы, в эпоху «рейганомики», расцвета предпринимательства и общего душевного подъема в нашей стране. Мы адресовали свой труд тысячам людей, начинавшим свой бизнес. В то время в обществе отчетливо ощущалась нехватка ресурсов, к которым мог бы обратиться предприниматель при составлении первого в своей жизни бизнес-плана, и наша книга смогла восполнить пробел. Она была хорошо принята и переведена на многие языки мира. (Русский язык – не исключение. Издательство Wiley & Sons выпустило русский перевод в 1994 г., с тех пор он неоднократно переиздавался. – *Прим. пер.*)

Новое издание, расширенное по сравнению с предыдущим, охватывает более широкий круг тем. Оно адресовано всем, кто планирует создание, а также расширение или приобретение бизнеса. Процесс подготовки бизнес-плана здесь подробно описывается шаг за шагом, причем мы идем дальше простого разъяснения требований и объясняем, почему необходимо включение такой-то и такой-то информации, как ее лучше всего представить, какие моменты наиболее существенны с точки зрения автора плана, а какие – с точки зрения лица, принимающего решение.

Первое издание вышло в 1988 г., и с тех пор многие предприниматели говорили нам о том, как важно было заняться непосредственно вопросами подготовки бизнес-плана. Ведь от соблюдения правил, о которых шла речь в книге, зависит полнота изложения и присутствие в нем всех элементов, повышающих вероятность успеха. Кроме того, – хотя мы не думали о таком применении нашей книги, – нам сообщали, что опытные руководители сравнительно крупных предприятий пользуются ею для планирования основных ресурсов. Действительно, на наш взгляд, наука составления бизнес-плана для нового предприятия не является чем-то в корне отличным от планирования нового направления в уже существующей крупной организации.

Следуя советам инвесторов и предпринимателей, использовавших книгу, мы в новом издании постарались, среди прочего, уделить больше внимания точке зрения инвестора. Читатели предлагали, чтобы мы не только помогали предпринимателям составлять бизнес-планы и предвосхищать в них нужды потенциального инвестора, но и пошли дальше, подробнее представив позицию инвестора. Поэтому мы расширили разъяснения причин, по которым в плане должны присутствовать определенные элементы.

Многие недооценивают роль бизнес-плана, не понимая, как много он значит, когда стоит задача, во-первых, привлечь средства на создание или расширение предприятия, во-вторых, спланировать будущее развитие и, в-третьих, следить за тем, как оно происходит. В этой книге мы не только подчеркиваем важнейшие аспекты бизнес-плана, но и стараемся научить предпринимателей продумывать и составлять планы, действительно служащие всем трем названным целям.

Создание нового бизнеса – серьезное предприятие, сопряженное с немалым риском. Процент неудач на раннем этапе по разным данным очень различается, но все исследователи оценивают его как очень высокий, особенно в течение нескольких первых лет. В случае приобретения существующего бизнеса или линейки продуктов, а также при расширении деятельности вероятность успеха значительно выше, поскольку меньше неопределенность. Но и ставки здесь крупнее, а вопросы, стоящие перед бизнесменами, весьма сложны.

Отсюда следует, что предприниматель должен всеми способами стараться повысить свои шансы. Почти всегда это означает необходимость скрупулезной проработки и неукоснительного соблюдения бизнес-плана. В процессе составления плана бизнесмену приходится тщательно исследовать каждый элемент будущего предприятия. Обычно при этом удается выявить и исправить многие изъяны проекта. Если же на этапе создания плана обнаруживается нераз-

решимая проблема с далеко идущими последствиями, предприниматель имеет возможность отказаться от проекта и сберечь ценные ресурсы.

В трех первых главах этой книги представлены некоторые базовые характеристики бизнес-планов. Глава 1 посвящена вопросу о том, что такое бизнес-план вообще. Вопреки распространенному мнению, он служит не только для привлечения средств, а решает и другие, не менее важные задачи.

Не все предприниматели хорошо понимают, кто и как читает бизнес-план. В главе 2 обсуждаются потенциальные кредиторы и инвесторы, а также те критерии, по которым они оценивают бизнес-план.

В главе 3 рассматриваются существующие юридические формы предприятий. От выбора юридической формы существенно зависит, какую сумму удастся привлечь, кто в состоянии выступить источником финансирования, в какой форме оно будет осуществляться, как скажется на деятельности бизнеса налоговое законодательство и на что могут рассчитывать инвесторы.

Глава 4 представляет собой взгляд на новую тенденцию XXI в.: предприниматели, желающие продать свой бизнес, стали нанимать независимых аналитиков для выполнения так называемой «обратной процедуры «дью дилидженс»». Результаты исследования предоставляются всем потенциальным покупателям, так что им не нужно приглашать своих экспертов, каждый из которых для получения одной и той же информации отвлекает от работы менеджеров и руководителей предприятия, выставленного на продажу.

Основная часть книги, начиная с главы 5, – это последовательный разбор примера бизнес-плана: каждому разделу отведена глава. Описывается рекомендуемая структура бизнес-плана и представление отдельных элементов, разбираются моменты, требующие внимания со стороны автора плана, и возможные вопросы от того человека, который будет этот план рассматривать.

Все главы, посвященные конкретным разделам бизнес-плана, построены по одной и той же схеме. Глава начинается с общего описания процесса продумывания и подготовки соответствующего раздела. Далее следует очередная часть нашего примера – гипотетического бизнес-плана условной компании Good Foods, Inc. (GFI) – поставщика натуральных продуктов для детского питания. (План написан авторами для иллюстративных целей.) После примера идет комментарий, где отмечаются сильные и слабые моменты, а также обсуждается предполагаемая реакция лиц, которым будет представлен план. Для улучшения читаемости эти три части главы различаются оформлением.

Надеемся, что наша книга поможет читателю грамотно и профессионально построить эффективный бизнес-план.

Брайен Форд,

Джей Борнстайн,

Патрик Пруэтт

Филадельфия, шт. Пенсильвания, апрель 2007 г.

Об авторах

Брайен Форд работает в филиладельфийском офисе Ernst & Young и специализируется в области оказания профессиональных услуг начинающим предприятиям. Он участвовал в создании нашего направления – специализированной организации, предлагающей все виды услуг для развивающегося бизнеса и предприятий, стратегически ориентированных на растущие рынки. С предпринимателями Брайен работает от стадии «идеи» до IPO и далее. Его клиентами были инвестиционные фонды, заводы, предприятия оптовой и розничной торговли, в том числе компании, входившие в список *Fortune 25*, что сделало его непревзойденным специалистом в области построения цепочек поставки. Как эксперт по индустрии азартных игр он много лет руководит обслуживанием таких предприятий (казино и т. п.). Брайен – один из авторов исходной версии «Руководства по составлению бизнес-планов».

Джей Борнстайн – специалист по налогам в филиладельфийском офисе Ernst & Young. Уже более 20 лет он консультирует по вопросам налогообложения молодые предприятия и их владельцев. Некоторые из его клиентов, начав с нуля, превратились в публичные компании, затем были выкуплены руководством и вошли в число крупнейших предприятий США. Джей присоединился к авторскому коллективу «Руководства по составлению бизнес-планов» при подготовке второго издания, которое вышло в 1993 г.

Патрик Пруэтт – также сотрудник филиладельфийского офиса Ernst & Young. Это самый новый член нашего авторского коллектива. Вся его профессиональная деятельность связана с работой в подразделении Strategic Growth Markets, где он консультирует компании на всех стадиях цикла развития бизнеса. Патрик – специалист в области источников финансирования, включая бизнес-ангелов, прямые инвестиции и рынки публичного капитала.

О подразделении Strategic Growth Markets компании Ernst & Young

Подразделение Strategic Growth Markets – лидер в области обслуживания компаний из списка Russell 3000, т. е. быстрорастущих частных предприятий со значительной долей венчурного капитала или прямых инвестиций, планирующих преобразование в публичные компании. Мы стремимся предоставлять компаниям полный комплекс услуг на всех стадиях их жизненного цикла, от многообещающего молодого бизнеса до лидера рынка.

Качество во всем. Открытость и профессиональная компетентность – краеугольные камни нашей организации. Мы прилагаем максимум усилий, чтобы завоевать и сохранить доверие клиентов. Стремясь гарантировать качество услуг, независимость и объективность экспертов и строгое выполнение этических норм, мы внедрили ряд глобальных инициатив в сфере профессионального совершенствования, контроля качества и соблюдения законодательства.

Что мы предлагаем. Ernst & Young обеспечивает широкий диапазон профессиональных услуг, включая: бухгалтерский учет и аудит; подготовку налоговой отчетности; консультирование в сферах налогообложения, управления рисками, заключения сделок и человеческого капитала. В тех странах, где это разрешено законодательством, наши зарубежные представительства оказывают также юридические услуги.

Культура. Компания Ernst & Young никогда не добилась бы таких успехов, не будь у нее замечательных сотрудников и хорошо организованной групповой работы. Мы обеспечиваем широкие возможности карьерного роста и рабочую среду, ориентированную на человека. Наша философия проста: когда сотрудники достигают максимума своих возможностей, то же происходит и с клиентами, и наш бизнес процветает.

Часть I

Назначение бизнес-плана

В этом разделе мы обсудим, какие задачи решает бизнес-план, как он помогает обеспечить финансирование и как правильно выбрать юридическую форму вновь создаваемого или выделяемого в самостоятельную единицу предприятия.

В главе 1 рассматриваются вопросы, касающиеся бизнес-плана вообще. Вопреки распространенному мнению бизнес-план необходим не только при создании нового предприятия. Это обязательный инструмент развития любой (коммерческой или некоммерческой) организации, служащий для описания кратко- и среднесрочных перспектив.

Во многих крупных компаниях все подразделения и направления должны ежегодно представлять подробные бизнес-планы, на основании которых затем происходит распределение корпоративных ресурсов. Если предприятие планирует объединиться (путем поглощения или слияния) с какой-либо другой организацией, ему нужен бизнес-план, где будут рассмотрены последствия такого объединения и дальнейшее функционирование бизнеса. С другой стороны, если предприниматель предполагает, наоборот, продать какую-то часть своего бизнеса, ему необходим бизнес-план, определяющий функционирование того бизнеса, который останется после продажи.

Потребность в бизнес-плане существует для всякого вновь создаваемого функционального или организационного подразделения либо филиала, а в некоторых случаях – также для новых продуктов и проектов. Кстати, для этой книги издатель фактически запросил у нас бизнес-план, подробно определяющий ее содержание, маркетинг, дистрибуцию, затраты и предполагаемые доходы.

В главе 2 анализируются возможности бизнес-плана как инструмента привлечения средств, необходимых для создания или расширения частного бизнеса. Независимые инвесторы (венчурные фонды, частные инвесторы, бизнес-ангелы) и кредитные организации (банки, финансовые компании) при выделении ресурсов независимому предприятию руководствуются его бизнес-планом точно так же, как это делают компании, распределяя внутренние ресурсы между подразделениями и направлениями. Компания, которая выпускает свои акции в открытую продажу или предлагает их значительному числу не связанных друг с другом инвесторов, должна предоставить всем потенциальным инвесторам так называемый «проспект эмиссии». Этот проспект представляет собой особую разновидность бизнес-плана, а его содержание определяется регламентами Комиссии по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission, SEC) США.

Со времени выхода предыдущего издания этой книги (1993 г.) разнообразие потенциальных инвесторов значительно выросло, поскольку и частные инвесторы, и хедж-фонды, фонды прямых инвестиций и даже благотворительные и пенсионные фонды стали гораздо активнее вкладывать свои средства в непубличные компании. И если на венчурные фонды и бизнес-ангелов часто смотрят как на инвесторов с «деловым чутьем», отношения с которыми могут быть основаны на взаимном доверии, то новые игроки часто более требовательны и не соглашаются инвестировать без тщательно подготовленного и детально продуманного бизнес-плана.

Глава 3 посвящена выбору юридической формы для вновь создаваемого предприятия. Этот выбор определяется четырьмя группами соображений: ответственность, контроль, простота привлечения новых инвесторов и налоги. В течение 20 лет, прошедших после выхода первого издания настоящей книги, в налоговое законодательство США было внесено огромное количество изменений, которые затронули как собственно налоговый кодекс, так и ряд толко-

ваний федеральных законов, законов отдельных штатов и даже зарубежных норм, применяемых к американским предприятиям.

Возможно, самым серьезным за эти 20 лет новшеством в сфере законодательного регулирования бизнеса стало появление юридической формы LLC (limited liability company, компания с ограниченной ответственностью). Эта форма, часто описываемая как «гибрид» товарищества и корпорации, стала излюбленной в малом бизнесе; иногда она используется и более крупными предприятиями. Правовые нормы, которым подчиняется деятельность LLC, в каждом штате свои.

Первым штатом, в котором появился статус LLC, был Вайоминг; это произошло в 1997 г. Законодатели стремились обеспечить владельцам малых предприятий такую же юридическую защиту, какая есть у владельцев корпораций, без сложного оформления. По данным Wall Street Journal, число LLC, созданных в 2005 г., составило 300 000, а их общее количество удвоилось за период с 2001 по 2004 г. По-видимому, LLC вытеснили S-корпорации, и сейчас это предпочтительная юридическая форма для предпринимателей.

Наконец, в главе 4 обсуждается так называемая «обратная процедура “дью дилидженс”». Если руководство компании намерено приобрести другую компанию, оно составляет бизнес-план, описывающий, каким образом новая единица впишется в существующую структуру бизнеса. Однако когда компания выставляется на продажу, предложением могут заинтересоваться с полдюжины покупателей. Все чаще в такой ситуации компания нанимает внешнего эксперта, который однократно выполняет анализ бизнеса и предоставляет полученные результаты всем потенциальным покупателям, так что им нет необходимости нанимать собственного аналитика, чтобы оценить выгоды от предполагаемой сделки. Дополнительное преимущество данного подхода в том, что работе компании, выставленной на продажу, не мешают непрерывные посещения аналитиками от разных потенциальных покупателей.

Глава 1

Бизнес-план

«Пожалуй, пора исправить и дополнить эту книгу», – подумали мы и позвонили в издательство John Wiley & Sons, чтобы обсудить идею нового издания. В ответ на наше предложение издатели «сделали» бизнес-план – пусть не в формате, который предлагается в этой книге, но самый настоящий, – и согласились публиковать наше руководство лишь после того, как изучили конкурентную ситуацию на рынке, определили, что издание будет рентабельным, удостоверились в надежности авторов и приняли решение о выделении средств. Именно так действует всякий потенциальный инвестор при чтении бизнес-плана.

Следует иметь в виду, что предприниматели – как правило, люди действия, многие из них не любят писать коммерческие предложения. Они куда лучше чувствуют себя в гуще боя, на переднем крае бизнеса, чем при планировании наступления в глубоком тылу. Их подход: «Главное – ввязаться, а там посмотрим». Вдобавок они часто затрудняются четко сформулировать концепцию бизнеса, с которой успели сродниться, и не могут донести свое видение проекта до потенциальных спонсоров.

Предприниматель, способный сплотить коллектив и показать результаты, от которых захватывает дух, часто не умеет продать свою идею. Его веры в собственное начинание хватает, чтобы привлечь первых инвесторов и ключевых сотрудников, но мало, чтобы убедить присоединиться других – тех, кто настаивает на более тщательной проверке перед принятием решения. Для многих и многих начинаний, нуждающихся в финансовой поддержке, очень непросто представить идеи и личные качества предполагаемых участников в формате, необходимом для инвестора или кредитора.

Однажды мы работали с предпринимателем, у которого была, как все мы считали, замечательная идея. Он хотел открыть специализированный магазин с «домашним» интерьером: ковром на полу, уютным освещением, занавесками на окнах, картинами на стенах, шкафчиками, изразцами и т. д. Сейчас это реализовано во многих магазинах, торгующих товарами для дома, в частности, Home Depot и Lowe's.

Магазин, – совершенно справедливо объяснял наш клиент, – должен быть таким, чтобы люди там чувствовали себя комфортно. Свою концепцию он развил, поработав в крупной компании, производившей краски, и говорил: «Все это надо соединить». У него были подобраны люди для всех предполагаемых отделов, он знал поставщиков, разведal места для запуска пилотных проектов, заручился согласием будущей команды высших руководителей.

И тем не менее ему не удавалось достать денег! И команда, всей душой верившая в новый бизнес, и те, кто давал советы нашему предпринимателю, очень ясно понимали, что и как должно быть сделано, а потому не видели необходимости переносить свои соображения на бумагу, чтобы получить связное изложение для возможных инвесторов. Предприниматель ничего не желал структурировать, он предпочитал импровизированный диалог. А ведь если бы он просто использовал схему бизнес-плана и выстроил по ней презентацию, те, от кого зависело выделение средств, с куда большей охотой

согласились бы предоставить необходимое финансирование. Его получают многие далеко не столь интересные проекты.

Таким образом, одна из самых серьезных проблем, с которыми сталкиваются предприниматели, заключается в подготовке и собственно написании бизнес-плана. Но, как ни сложно составить бизнес-план, он категорически обязателен для любого бизнеса.

Бизнес-план выполняет три функции:

1. Определение будущих проектов;
2. Определение того, в какой степени достигнуты цели;
3. Получение финансирования.

Таким образом, бизнес-план – это прежде всего *план*, излагающий, как должен вестись бизнес, чтобы «делать ошибки на бумаге», а не в действительности. В бизнес-плане освещаются все стороны работы компании, включая и маркетинг, и финансы, и операции.

Далее, бизнес-план является ретроспективным инструментом для оценки результатов, фактически достигнутых за тот или иной период. Например, на базе финансовой части бизнес-плана составляется смета текущих затрат, а в дальнейшем ведется мониторинг, позволяющий определить, укладывается ли предприятие в заранее определенный бюджет.

С этой точки зрения текущий бизнес-план представляет собой основу для следующего плана. Через определенные промежутки времени (т. е. регулярно) план следует изучать, чтобы понять, в каких пунктах компания от него отклонилась, почему произошло отклонение, что оно принесло – пользу или вред, – и как следует действовать дальше.

Наконец, есть еще одна причина для составления бизнес-плана – та, которая основной массе людей приходит в голову первой: привлечение средств. Ни кредиторы, ни инвесторы обычно не предоставляют предпринимателям финансирования, не имея перед глазами бизнес-плана. Не стоит особенно верить историям о том, как бизнесмен с горящими глазами встретил инвестора с пером наготове, они вместе нацарапали что-то на салфетке, ударили по рукам, сделали «партнерами» и отправились вместе развивать суперсовременную технологию. По большей части это чистый вымысел.

Заметим, что в середине и конце 1970-х, когда начинался современный бум венчурной активности, а также в период «иррационального оптимизма» конца 1990-х, в мире венчурного капитала было меньше формализма и больше динамизма, чем сейчас. Но даже в то время существовала и применялась упорядоченная процедура получения средств на развитие бизнеса, значительную часть которой составляли подготовка и изучение бизнес-плана.

Если предприниматель явится к потенциальному кредитору или инвестору без готового бизнес-плана и попытается изложить свои идеи на словах, ему предложат зайти попозже, имея при себе письменное предложение, или, хуже того, просто укажут на дверь. В первом случае предпринимателю для составления бизнес-плана, возможно, понадобится помощь профессионала – бизнес-консультанта или финансового специалиста. Но как бы то ни было, если ему нужно, чтобы его самого, его замыслы и просьбу о финансировании принимали всерьез, он обязан подготовить бизнес-план в письменном виде, оформленный по всем правилам.

Бизнес-план – это документ, обрисовывающий курс компании на определенный период времени. Во многих компаниях стандартно составляются годовые бизнес-планы, в которых подробно рассматриваются ближайшие 12 месяцев и более обобщенно – последующие от одного до четырех лет. Дальше чем на пять лет вперед бизнес-планы простираются редко.

Бизнес-план – гибридный документ: с одной стороны, это изложение результатов перспективного анализа, предпринятого с практической целью, с другой – коммерческое предложение. Между этими двумя его сторонами нужен баланс, как по содержанию, так и по форме

подачи материала. Полнота и достоверность информации должны соединяться с оптимизмом и воодушевлением. Риски необходимо признавать, но слишком задерживаться на них не стоит.

Общий тон должен быть энергичным и деловым. Если уделять слишком много внимания красоте формы в ущерб содержанию, бизнес-план не будет принят всерьез. И все же его читают живые люди, которым нравится грамотное изложение интересных позитивных идей и не нравится, когда идеи плохо продуманы, а изложение туманно, плохо структурировано и затянуто. Может быть, эти люди каждую неделю рассматривают столько бизнес-планов, что у них глаза на лоб лезут. Очевидно, у плана с хорошими иллюстрациями или живым и вызывающим интерес описанием компании больше шансов привлечь внимание, чем у серого и монотонного. А вот опечатки, орфографические и грамматические ошибки – даже самые мелкие – могут раздражать, из-за них мнение о предпринимателе и, как следствие, о его идеях часто меняется в худшую сторону. Поэтому постарайтесь, чтобы их не было: попросите кого-нибудь, чьей грамотности вы доверяете, проверить план и устранить досадные мелочи, способные привести к серьезным отрицательным последствиям.

Многие из наших клиентов уже составляли бизнес-планы, хотя и не догадываются об этом. Все, что происходит в бизнесе – да и в жизни вообще, – определенным образом планируется. Как мы уже упоминали, предметом бизнес-плана была даже публикация этой книги. Издателю – компании John Wiley & Sons – требовалось проверить, отвечает ли задуманная нами книга запросам читателей и будут ли ее покупать. Только проанализировав экономические аспекты, связанные с изданием, компания могла решить, готова ли она вложить в это дело время и ресурсы. Со своей стороны, сотрудники Ernst & Young, занятые в основном работой с клиентами, должны были оценить затраты своего личного времени и сил на подготовку книги, а также определить, соответствует ли их замысел целям, которые ставят перед собой они сами и их компания. Бизнес-планы есть везде!

Выставки в Институте Франклина

Практически в любом начинании любой организации присутствует бизнес-план. Деннис Уинт обладает выдающимися талантами руководителя, что блестяще доказал на посту главы Института Франклина (Филадельфия, штат Пенсильвания) – музея и центра научного просвещения, основанного в честь Бенджамина Франклина, одного из величайших предпринимателей в истории США.

Деннис добился невероятного успеха, перестроив деятельность музея. Несколько организованных им замечательных передвижных выставок послужили сразу нескольким целям. Они не только окупались сами, но и принесли средства для финансирования текущих и капитальных потребностей. Кроме того, что еще важнее, они подняли престиж института в глазах жителей города. Музей, который прежде казался скучным собранием экспонатов, представляющих разве что исторический интерес, превратился в динамичный центр пропаганды современных научных знаний.

Процесс подготовки к каждой выставке включает разработку бизнес-плана, который охватывает все аспекты мероприятия и содержит не только текущий бюджет, но и все основные элементы, представленные в этой книге. Рассматриваются маркетинг и продвижение выставки; потребность в персонале для обслуживания и администрирования различных аспектов проекта; бюджет работ по подготовке залов для размещения экспозиции;

логистика – часы работы, проходы между выставкой и залами с постоянной экспозицией, обеспечение безопасности и т. д.

Фактически каждая выставка – это новый бизнес в «портфеле» Института Франклина.

Планирование должно быть динамическим

Еще в те времена, когда на рабочем столе чаще можно было увидеть пишущую машинку, чем персональный компьютер, один наш знакомый сформулировал первое правило подготовки бизнес-плана – использовать текстовый процессор. Другой наш знакомый (и коллега) всегда держит бизнес-планы в скоросшивателе. Суть обоих примеров одна и та же: бизнес-план не является чем-то неизменным, его постоянно нужно модифицировать и уточнять. Подготовка бизнес-плана должна рассматриваться как итеративный процесс, в ходе которого многократно уточняются и исходные допущения, и вытекающие из них следствия. Так что создание бизнес-плана ни в какой момент по-настоящему не заканчивается.

На получение финансирования обычно требуется несколько месяцев. Три месяца – минимум, более высоких скоростей в мире бизнеса не существует; реалистичнее рассчитывать на полгода. Не исключено поэтому, что определенные потенциальные кредиторы или инвесторы пожелают ознакомиться с новой версией плана, учитывающей изменения условий, содержащей свежие идеи, или (если речь идет о расширении существующего бизнеса) финансовыми показателями.

Если полное переписывание бизнес-плана компания обычно предпринимает раз в год, то его пересмотр и частичное обновление могут происходить и чаще – ежеквартально или даже ежемесячно.

Бизнес-план в планировании деятельности предприятия

В представлении многих понятия «бизнес-план» и «начинающая компания» неотделимы друг от друга. Однако такое отождествление ошибочно. Уже работающие компании тоже нуждаются в бизнес-планах и составляют их.

Бизнес-план действующего предприятия служит нескольким целям. Прежде всего, он способствует установлению общего согласия и устранению противоречий внутри компании. При создании бизнеса план часто пишут один или два человека, когда же речь идет об уже работающей компании, особенно если она достигла значительных размеров, в подготовке бизнес-плана участвует значительно больше людей.

К тому времени, как в бизнес-план будут внесены все поправки, изменения и он приобретет окончательный вид, к определению курса развития компании успеют приложить руку очень и очень многие.

Руководители небольших предприятий часто жалуются, что текущие дела отбирают у них драгоценное время, мешая всерьез заняться планированием. Это и правда очень грустно, поскольку для выживания малого бизнеса непрерывное планирование, по-видимому, даже важнее, чем для выживания крупного.

В ряде отношений бизнес-план компании представляет собой первую попытку стратегического планирования. И этот вид планирования, вопреки распространенному мнению, не просто может осуществляться в небольшой компании, а жизненно важен для нее. Ведь у такой компании часто слишком мало ресурсов, чтобы возместить убытки, понесенные в результате ошибок.

Бизнес-план – это еще и инструмент реализации, используемый для проверки теорий о том, как будет работать компания, и для прогнозирования возможных результатов. Осуще-

ствив идеи, изложенные в плане, можно свериться с ним и определить, насколько верен был прогноз. Это позволит на раннем этапе выявлять проблемы и предпринимать необходимые корректирующие действия.

При разработке бизнес-плана у владельцев действующих компаний (как и у тех, кто приобретает существующий бизнес) есть преимущество перед начинающими с нуля. Цифры в их прогнозах основаны на некотором опыте и фактическом материале, а стратегии на будущее формируются на основе прошлых стратегий с учетом предыдущих достижений и ошибок.

Чтобы выжить, компании необходимо ответить на многие вопросы, в обязательном порядке выясняемые при подготовке бизнес-плана, – или, по крайней мере, установить, что такой-то ответ в настоящее время не может быть получен и для его получения необходим мониторинг ситуации.

Случается, авторы плана упускают из виду важнейший вопрос. Например, основатели одной небольшой, но многообещающей компании химической отрасли забыли свериться с законодательством в области экологии. Они запустили производство в 1983 г. и, рассчитывая продать первые партии готовой продукции в 1984-м, наняли персонал, открыли офис и начали продажи. Времени – учитывая весьма существенные накладные расходы – оставалось в обрез, и тут обнаружилось, что активный маркетинг был явно преждевременным – продукция компании не может продаваться без визы Федерального агентства по охране окружающей среды (Environmental Protection Agency, EPA). Пока продукция находилась на рассмотрении в EPA и не могла быть выпущена в продажу, компания практически полностью истощила свои денежные ресурсы, поддерживая производство и платя зарплату персоналу. Эта конкретная компания все-таки сумела продержаться до положительного решения, но другим повезло меньше.

Вот другой случай. Предприниматель задумал создать компанию, предоставляющую студии для производства аудио- и видеопродукции, составил довольно убедительный бизнес-план и получил финансирование.

План был очень неплох на уровне концепции бизнеса, но ему недоставало глубины для превращения в качественный план реализации этой концепции. Переговоры о предоставлении средств, которые велись довольно долго, увенчались успехом в ноябре, и предприниматель объявил своему консультанту, что в феврале прийдет ему приглашение на торжественное открытие.

Тот удивился: «Не слишком ли вы торопитесь? Может быть, стоит сесть за стол и составить подробный план реализации?» Компании предстояло закупить массу оборудования, нанять сотрудников, провести маркетинговую кампанию; требовалось также получить несколько разрешений от городских властей.

«Не тревожьтесь», – отвечал бизнесмен. Он был совершенно уверен в себе.

Открытие состоялось в мае. Оно прошло великолепно, однако стало не только первым, но и последним достижением компании. Владелец планировал начинать работу, имея \$125 000 оборотного капитала, а после задержки на четыре месяца и роскошного торжества у него почти ничего не осталось.

Отсюда вывод: бизнес-план должен учитывать возможность изменения ситуации. Если в деле могут возникнуть непредвиденные обстоятельства, следует хотя бы признать и отметить для себя такую возможность.

Компания Еххон понесла миллионные убытки на выпуске офисных принадлежностей, а Digital Equipment Corporation – на производстве персональных компьютеров. И если корпорация-гигант еще может пережить крах и двинуться к новым победам, то малому предприятию такое не под силу. Потому-то ему и необходимо тщательное планирование.

Две составляющих успеха: удача и безошибочный расчет

Есть бизнесмены, преуспевающие благодаря тому, что им все удается. Они наделены своего рода магическим даром – упорство, находчивость, готовность рискнуть и умение выиграть, кажется, даны им от рождения; если всему этому и возможно научиться, то лишь за много лет. Такие люди будто самой судьбой предназначены добиваться новых успехов благодаря прошлым. Их планы привлекают большое внимание, а сами они нередко извлекают выгоду из нерешительности конкурентов.

Нельзя научиться удачливости – мы в состоянии лишь развивать интуицию на основе длительного опыта. Но можно и нужно учиться расчету, позволяющему избегать типичных ошибок. Это во многих отношениях составляет суть бизнес-планирования.

С созданием любого бизнеса связано несколько главных факторов, каждый из которых критически важен для выживания предприятия. В их числе – работа с руководством и персоналом, привлечение капитала, разработка и маркетинг продуктов, создание и поддержание достаточного резервного фонда, реагирование на внешние воздействия. Хотя статистика различается в деталях, в целом около 75 % вновь создаваемых предприятий терпят неудачу в течение первых нескольких лет, причем подавляющее большинство – по причинам, связанным с перечисленными факторами (рис. 1.1). Трудности, которые действительно можно было бы назвать непредвиденными (на рисунке – «фактор х»), возникают сравнительно редко.

Для каждого фактора предприниматель должен изучить бизнес, задать вопросы и выявить возможные проблемы. Всякий раз, делая это, он исключает еще одну неизвестную величину – потенциальный источник ошибки – и увеличивает свои шансы на успех.

Тщательное планирование позволяет решить большинство проблем. Если жизнь – игра, то, планируя, вы подтасовываете карты в свою пользу.

Бизнес-план как мера достигнутого

Постоянный пересмотр бизнес-плана помогает ему выполнять вторую из перечисленных нами главных функций – служить мерой фактических достижений компании.

Рассматривая бизнес-план за прошлый год, можно определить, какие стратегии и мероприятия по реализации были эффективными, а какие нет.

Простота описания – достоинство в той мере, в какой она облегчает реализацию. Однако часто то, что просто выглядело на бумаге, когда готовился предыдущий бизнес-план, оказывается сложно реализовать. Сопоставление фактических показателей бизнеса с теми, которые предполагались в бизнес-плане, помогает выявить сильные и слабые стороны организации, – иногда связанные с человеческим фактором – влияющие на реализацию.



На этой диаграмме представлено соотношение между новыми предприятиями, добившимися успеха (светлые секторы) и по разным причинам потерпевшими неудачу (серые секторы). Соотношение 3:1 между ними, по-видимому, близко к реальности. Область, закрашенная серым цветом, поделена на одинаковые функциональные секторы, соответствующие типам фатальных ошибок. Размер секторов отражает не реальную статистику причин, по которым предприятия уходили с рынка, а необходимость уделять равное внимание всем потенциальным трудностям. Чем тщательнее предприниматель исследует каждый фактор, тем больше у его компании шансов оказаться в белой области диаграммы.

Рис. 1.1. Безошибочный расчет как главная составляющая успеха

Раздел прошлогоднего бизнес-плана, посвященный финансам, – это объективная и конкретная точка отсчета при мониторинге эффективности бизнеса. Поскольку финансовые прогнозы, сделанные при составлении плана, послужили основой для разработки бюджета, согласно которому пыталась действовать компания, фактические отклонения от этого бюджета указывают на области, где авторы плана либо неправильно оценили потребность в ресурсах, либо допустили ошибку при расчете контрольных показателей.

Наряду с руководителями компании бизнес-план используют в качестве инструмента мониторинга те, кто предоставил ей финансирование. И кредиторы, и инвесторы отметят отклонение фактических показателей от расчетных и спросят о его причинах. Вопрос может быть задан вполне сочувственно в ходе совещания по подготовке следующего бизнес-плана, но может прозвучать и как предложение предпринимателю собрать вещи, сдать ключи и убраться на все четыре стороны, поскольку он не выполнил условий договора.

Это одна из главных причин, по которой в бизнес-плане не следует слишком раздувать будущие возможности компании. Профессионалы – бизнес-консультанты, финансовые специалисты, юристы – обычно советуют своим клиентам давать реалистичные прогнозы. Зачем бизнесмену стремиться совершить невозможное, рискуя потерять все, когда стоит ему проявить чуть-чуть скромности, и составленный им план можно будет выполнить – а может быть, даже перевыполнить, – так что кредиторы получат свой процент, а инвесторы – приличную доходность?

Бизнес-план как финансовый инструмент

Привлечение средств – та функция бизнес-плана, которая большинству людей приходит в голову первой. Мы намеренно поставили ее на последнее место, чтобы подчеркнуть значение двух первых пунктов нашего списка, но с нашей точки зрения она, конечно, тоже очень важна. В конце концов, если предприниматель не сумеет добыть денег на осуществление своих планов, все прочие его старания пропадут. И все-таки, хотя получить финансирование жизненно необходимо, это лишь первая из многих задач.

Считая бизнес-план в первую очередь инструментом продажи, предприниматель рискует попасть в беду. С такими представлениями он способен дать чрезмерно оптимистичный прогноз, лишенный объективности, которая необходима для выполнения планом двух его других функций.

Лучше составить объективный бизнес-план и не получить финансирования по причине рискованности бизнеса, чем преуменьшать риск, убеждая потенциальных кредиторов и инвесторов, и в итоге загипнотизировать себя. Нереалистичный проект – всегда обман (преднамеренный или непреднамеренный) кредитора или инвестора, это картонный домик, который рано или поздно разваливается. Необходимо понимать, что раздувание планов может окончиться судом по делу о признании банкротства, и стараться не допустить такого итога. Стремясь привлечь средства, необходимо, как уже говорилось, выдерживать в бизнес-плане баланс между объективным анализом будущего компании и торговым предложением.

Это означает, что план должен быть хорошо структурирован и написан ясным языком, так, чтобы читатель не испытывал трудностей с пониманием текста и в то же время мог почувствовалось воодушевление автора по поводу перспектив предлагаемого бизнеса.

Бизнес-план становится универсальным инструментом

С 1980-х годов до наших дней бизнес-план заметно повзрослел. Если когда-то он казался нам прежде всего инструментом для получения финансирования, то сейчас стал фактически стандартом образа действий для бизнесменов при вхождении в любую ситуацию деловой жизни.

Бизнес-планы, базовая схема построения которых описывается в этой книге, составляются и тогда, когда компания планирует поглощение или расширяет бизнес, независимо от того, предполагается ли привлечь для этого внешние ресурсы или обойтись собственными средствами (получив их, например, за счет реорганизации бизнеса, ликвидации или продажи какой-то его части).

Форма бизнес-плана стала общим языком, структурой, вокруг которой бизнесмены определяют и описывают деятельность предприятия и выясняют, правильно ли они оценили его потенциал. В зависимости от обстоятельств тон бизнес-плана может различаться, но содержание в основе своей будет тем же самым.

Те, кто рассматривает бизнес-план, – будь то совет директоров, потенциальный кредитор или суд, рассматривающий дело о банкротстве, – должны верить в способность бизнеса осуществить то, что там записано.

Обращение к услугам профессионалов

Хотя мы придерживаемся мнения, что составлением бизнес-плана всегда должен заниматься сам предприниматель, профессионалы – бизнес-консультанты, юристы, финансовые специалисты – способны оказать ему существенную помощь в этом деле. Немалую ценность часто представляют и неформальные советы, полученные от более опытных друзей. Все эти люди могут обратить внимание предпринимателя на вопросы, которые он не исследовал, просто упустив их из виду или считая ответ интуитивно очевидным; на отсутствие необходимой информации; на недооценку масштаба проблемы. Они объяснят, какие заявления выглядят слишком смелыми или допускают неверное истолкование, как сделать изложение более четким.

Тот, кто рассматривает план и принимает решение о предоставлении кредита или инвестиций, предварительно проводит тщательную проверку проекта – так называемую процедуру «дью дилидженс». Автор бизнес-плана фактически должен проделать то же самое, и профессионалы во многих случаях подсказывают ему пункты, которые необходимо проверить. Нужно выявить упущения и изъяны, которые есть в бизнес-плане, и исправить их; понять, какие вопросы возникнут при чтении плана и сформулировать их прямо в тексте, а если возможно, то сразу же и дать на них ответы.

Хорошим примером помощи от профессионалов может служить история работы двух компаньонов – владельцев специализированного магазина по продаже музыкальных компакт-дисков – с бизнес-консультантом. В середине 1980-х они решили расширить свой бизнес, открывая новые торговые точки, и стали искать источники финансирования. Консультант, которого они пригласили, первым делом поинтересовался: «Почему вы считаете, что сумеете повторить свой успех в других местах?»

Предприниматели привели аргументы в пользу того, что так и будет, и сообщили о своем плане открыть первые магазины, специализирующиеся исключительно на компакт-дисках, в 15 разных городах, по одному на город. По убеждению компаньонов, этот рынок (делавший тогда первые шаги) давал им хорошие шансы преуспеть. Консультант немедленно указал на три серьезные проблемы. Во-первых, 15 магазинами, находящимися в разных городах, трудно управлять. Во-вторых, неясно, как следить за динамикой спроса сразу на 15 рынках. В-третьих, потребуется увеличить расходы на рекламу, что значительно снизит эффект экономии от масштаба.

Сегодня, как мы знаем, эти трудности преодолены. Существуют региональные и даже национальные сети магазинов, предлагающих аудио– и видеодиски, а также другую развлекательную продукцию для дома, причем среди них есть как централизованно управляемые, так и франчайзинговые. Но в то время ничего подобного не было.

Консультант предложил сначала попробовать насытить более узкий региональный рынок, открыв от 5 до 8 магазинов, и проверить, сработает ли идея специализации на компакт-дисках за пределами имеющейся зоны обслуживания. Предприниматели убедили его, что для такого количества точек местный рынок на данный момент слишком мал.

В итоге они сошлись на плане начать с 10 магазинов в 3 городах. Распространение деятельности на остальные 12 городов отодвигалось на следующие годы. Прогноз был вполне реалистичным, речь шла лишь об определении наилучшего способа, позволяющего достигнуть намеченных показателей.

Некоторые предприниматели приходят к нам, рассчитывая заработать миллионы, в то время как слабость предлагаемой ими концепции бизнеса очевидна. Никто и никогда не пишет бизнес-план, утверждающий, что предприятие потерпит неудачу, вопрос всегда лишь в том, сколько денег оно принесет и как скоро это случится. При этом молодые и не очень опытные предприниматели нередко убеждены в своей способности заработать больше денег, чем удастся бизнесменам со стажем.

Часто они копируют идеи, не понимая, как быстро появляются и исчезают шансы на современном рынке. В середине 1980-х план специализироваться на компакт-дисках был смелым, поэтому консультант призывал предпринимателей к осторожности; а сейчас он задавал бы совсем другие вопросы: «Как вы собираетесь конкурировать с существующими региональными и национальными торговыми сетями, которые продают не только диски, но и аппаратуру? Здравый смысл говорит, что возможности у вас достаточно скромные. С интернет-магазинами? С загрузкой аудиофайлов? Может быть, стоит ориентировать вашу «старомодную» модель на определенную рыночную нишу? Присоединить к ней какие-нибудь дополнительные услуги, – скажем, оцифровку старых записей, чтобы люди могли их слушать на новой аппаратуре?»

Написание бизнес-плана – не такая уж страшная задача, если предприниматель по-настоящему понимает собственный замысел. Необходимая информация ему в основном доступна: для получения ряда ответов достаточно небольшого исследования, для других и этого не надо – они интуитивно ясны. Сложнее определить сравнительную ценность различных данных и правильно их структурировать, поэтому обычно даже беглый взгляд непредвзятого профессионала помогает улучшить бизнес-план.

Роль бизнес-плана в привлечении средств

Поскольку бизнес-планы пишутся по большей части людьми, нуждающимися в финансировании, качество плана в конечном итоге определяется тем, вызовет ли он интерес и насколько быстро это произойдет. Здесь важно понимать, что бизнес-план стоит в самом начале процесса привлечения средств. Он – первый в ряду документов, которые должен будет получить потенциальный инвестор или кредитор.

Не следует стараться изложить все до мельчайших подробностей: важно представить в четкой, понятной и удобоваримой форме цели компании и методы их достижения. Тогда тот, кто будет читать бизнес-план, получит правильное представление о намерениях предпринимателя; заинтересовавшись какими-либо дополнительными деталями, он тут же их запросит.

Не нужно включать в бизнес-план компании, разрабатывающей программное обеспечение, 40 страниц кода – следует лишь указать, что эти 40 страниц могут быть по первому требованию предоставлены техническому специалисту.

Поскольку план служит инструментом ведения переговоров, предприниматель, разрабатывая его, должен конкретно указать, что он хочет получить. Однако ему ни к чему сразу сообщать, чем он может поступиться. План – это первая подача инвестору. Придержав пару козырных карт (не вводя инвестора в заблуждение, конечно), предприниматель дает ему возможность сделать ответный ход.

Наконец, нельзя забывать, что бизнес-план – документ конфиденциального характера. Его можно передавать только тем лицам, которых необходимо с ним ознакомить: руководству компании, консультантам и потенциальным кредиторам или инвесторам, причем под подписку о неразглашении (образец такой подписки приведен в главе 15).

Не стоит ни размножать план в большом числе экземпляров, ни заключать эти экземпляры в роскошные переплеты. В результате в план становится труднее внести изменения. Кроме того, создается впечатление, что он предназначен для многих читателей, а кредиторы и инвесторы не любят, когда к ним «прицениваются». Мы рекомендуем отправлять план не

менее чем по трем и не более чем по девяти адресам, причем одновременно. Если делать это последовательно, рассмотрение плана будет тянуться не один год.

Определяя, кому послать план, предприниматель должен тщательно исследовать, какого рода организации, располагающие средствами, заинтересованы вкладывать в его деятельность; некоторые банки ссужают только клиентов в определенных территориальных областях; некоторые инвесторы работают только с определенными типами бизнеса. Далее, внутри организации рассмотрением бизнес-планов может заниматься несколько подразделений или сотрудников, иногда физически находящихся в разных местах. Очень важно, чтобы план попал в нужный отдел, а в идеале – к нужному человеку.

В главе 2 мы более подробно поговорим о том, кто эти люди и что они хотят увидеть в бизнес-плане, изучая его.

Глава 2

Кто читает бизнес-план

Бизнес-план будут читать как внутри компании, так и за ее пределами. Обычно внутренние читатели – это члены высшего руководства и совета директоров, внешние – те, от кого зависит финансирование. Помимо двух названных категорий людей с планом могут знакомиться профессионалы – консультанты, а иногда также поставщики, дистрибьюторы и другие партнеры компании, заинтересованные в развитии деловых отношений с ней и потому интересующиеся ее планами. Однако в этой главе мы сосредоточимся только на тех читателях, которые рассматривают бизнес-план с точки зрения возможности финансировать предприятие.

Все источники финансирования можно обобщенно разделить на два класса – кредиторов и инвесторов. Под кредиторами здесь понимаются главным образом банки – коммерческие и инвестиционные – и финансовые компании.

Рассматривая просьбу о предоставлении кредита, такая организация интересуется в первую очередь четырьмя факторами – репутацией, денежными потоками, обеспечением и собственным капиталом претендента.

Примерно те же факторы анализирует и инвестор, однако он пользуется другими методами оценки, а иногда и другими определениями, поскольку его интерес к финансируемому бизнесу иной, чем у кредитора.

Кредитору требуется, чтобы заемщик был в состоянии вернуть долг. Ему, независимо от достижений бизнеса, обычно обещана только своевременная выплата основной суммы и процентов. При том, что бизнесмен по мере роста своего предприятия может становиться все более выгодным клиентом, его успех, скорее всего, не приведет к пропорциональному росту доходов банка или финансовой компании.

Инвестор может получить больше, поскольку в обмен на финансирование приобретает (в той или иной форме) долю в предприятии. Соответственно, он и рискует сильнее.

Факторы, влияющие на кредитование

Репутация

Репутация – важнейшая характеристика человека или компании, учитываемая при предоставлении кредита. Это, конечно, субъективный критерий, и тем не менее кредитору нужна уверенность в том, что на предпринимателя можно положиться. Объясняя, что имеется в виду под деловыми качествами, банкиры часто употребляют такие слова, как «талант», «честность», «надежность».

Здесь есть всего один параметр, который может быть оценен объективно и потому всегда используется кредиторами, – кредитная история. Важно правильно понимать ее значение. Применительно к кредитам это улица с односторонним движением – условие необходимое, но далеко не достаточное. Низкий кредитный рейтинг часто полностью закрывает двери банков перед потенциальным заемщиком. Однако хорошая кредитная история сама по себе играет очень скромную роль. Если кто-то своевременно вносит платежи за обслуживание кредитной карты, отсюда еще не следует, что он будет умело руководить бизнесом.

В конечном итоге кредитор при принятии решения все равно руководствуется интуицией: насколько это способный предприниматель?

Твердо ли он будет соблюдать принципы деловой этики, не попытается ли скрыть от банка истинное положение дел? Сможет ли успешно вести бизнес и расплатиться по кредиту?

Денежные потоки

Кредитору необходимо, чтобы денежные потоки компании были достаточными для покрытия ее долга в оговоренный срок. В большинстве случаев и проценты, и взносы по погашению основной суммы займа должны выплачиваться ежемесячно, начиная с первого месяца. Иногда погашение основной суммы может быть отсрочено, но обычно не более чем на год.

Таким образом, чтобы удовлетворить кредиторов, бизнес должен располагать средствами для выполнения своих обязательств, а кроме того, резервом на непредвиденные расходы. Как известно, расчет никогда не бывает абсолютно точным, поэтому предпринимателю следует предусмотреть план на случай отклонения фактической ситуации от предполагавшейся. Кредиторы наверняка потребуют от него гарантий того, что возможность ошибки учтена и резерв создан.

Эффективное прогнозирование денежных потоков требует здравого смысла и интуиции. В бизнес-плане предпринимателю стоит исходить из норм и стандартов своей отрасли, причем отступления от них должны быть логично обоснованы.

Обеспечение

Хотя хороший финансист никогда не примет решение о предоставлении кредита, ориентируясь только на обеспечение, он непременно постарается получить наилучшее возможное обеспечение. Как правило, это означает, что кредит будет предоставлен под залог имущества компании или с правом удержания этого имущества, такого как помещения и оборудование. В подавляющем большинстве случаев кредиторы настаивают также на полной ответственности заемщика в качестве дополнительной гарантии и доказательства его настоящей преданности своему делу.

Вот пример того, насколько принято среди финансистов ставить такое условие мелким бизнесменам. Один консультант как-то спросил женщину – главу кредитной организации, – в каком случае она не потребует от заемщика подписать обязательство о полной ответственности. Та ответила: «Если клиент не умеет писать».

Воспользуемся удобным случаем развенчать миф об ограниченной ответственности применительно к долгам небольших акционерных компаний. Многие начинающие бизнесмены полагают, что коль скоро их предприятие является акционерной компанией, их личному имуществу ничто не угрожает. В отношении необеспеченных кредиторов (например, поставщиков) это, может быть, и справедливо, но коммерческие кредитные организации стремятся «прорвать корпоративную завесу», настаивая, чтобы заемщик подписал обязательство о полной ответственности. Поэтому при коммерческом кредите риск предпринимателя весьма высок.

Однако есть определенные приемы, позволяющие бизнесменам минимизировать личную ответственность в случае невыполнения обязательств и получить более выгодный кредит, не рискуя слишком многим.

Например, можно перевести свою собственность на имя других членов семьи (обычно жены или ребенка). Заметим кстати, что кредитор не имеет права арестовать имущество супругов, находящееся в совместном владении, если договор подписан лишь кем-то одним из них. Увы, кредитор наверняка потребует обе подписи, если сочтет, что в противном случае обеспечение недостаточно.

Проблемы, касающиеся личной ответственности и возврата долга, очень сложны, и прежде чем брать кредит, часто стоит проконсультироваться с юристом по поводу условий кредитования. Некоторые связанные с этим вопросы мы подробнее рассмотрим в главе 3.

Собственный капитал

Требования кредиторов к размеру собственного капитала предпринимателя, вложенного им в бизнес, различны, но почти во всех случаях его ресурсы – как финансовые, так и временные – должны быть значительными. При таких условиях предприниматель кровно заинтересован в успехе компании, а значит, и в успехе финансирования. Соответственно, уменьшается уязвимость кредитора, который получает возможность «выйти сухим из воды» в случае дефолта.

Соотношение между заемными и собственными средствами предприятия – так называемый леве́ридж – существенно зависит от уровня, принятого в данной отрасли. Для отраслей с традиционно высоким леве́риджем долг может в три – четыре раза превышать собственный капитал, что, как правило, связано с хорошими показателями успешности бизнеса и обеспеченности займов. Примерами здесь могут служить такие отрасли, как строительная или швейная. Там же, где успешных предприятий мало, а обеспечение слабое, – как, например, в ресторанном бизнесе, – леве́ридж намного ниже. Поэтому невозможно дать общий ответ на вопрос, сколько именно предприниматель должен вложить в свое предприятие.

Условия кредитования

Срок погашения задолженности

Срок погашения, т. е. длительность периода, в течение которого выплачивается (гасится) задолженность, обычно определяется временем полезной службы ресурса, приобретенного из заемных средств, однако может несколько варьироваться. Если кредитор реально заинтересован в заключении договора, он может несколько увеличить срок и реструктурировать задолженность, с тем чтобы денежные потоки заемщика оказались достаточными для ее погашения. Обычно самый короткий срок погашения бывает у кредитов на пополнение оборотных средств, а самый долгий – у кредитов на недвижимость. Необходимо помнить, что чем продолжительнее срок, тем ниже ежемесячные выплаты – как основные, так и процентные, – однако самих платежей больше и общая сумма процентов (а значит, и всех выплаченных денег) выше.

Многие кредиторы соглашаются отсрочить начало погашения основной суммы и в течение первых нескольких месяцев брать только проценты. Часто они делают это, когда заемщик – начинающая или быстро развивающаяся компания, так что ее расходы временно превышают доходы. Благожелательно настроенный кредитор может предоставить такую отсрочку на период до года; случается, хотя и реже, что банк, чтобы выручить компанию, замораживает

погашение основной суммы и на более длительный срок. Но процентные платежи, за очень редкими исключениями, не замораживаются. Если заемщик не платит проценты, это стандартно рассматривается как невыполнение долгового обязательства и обычно влечет требование немедленно вернуть весь непогашенный долг.

Ставка

Большинство предприятий сейчас получает кредиты под плавающий процент. Этот процент исчисляется как сумма двух слагаемых – так называемой базовой ставки, по которой банк кредитует своих «лучших» клиентов, и некоторого X . Значение X часто равняется 0,5–2 %, но может доходить до 3 и даже 4 %, если дело представляется кредитору рискованным (или он видит другие причины, чтобы повысить ставку). Эффективная ставка, фактически подлежащая выплате, колеблется в зависимости от изменения базовой ставки и, соответственно, может меняться каждый месяц.

Плавающий процент стал преобладающей формой кредитования в конце 1970-х гг., когда процентные ставки быстро менялись и кредитные организации решили, что не будут пытаться предусмотреть все эти колебания в своих портфелях кредитов с фиксированной ставкой, а переложат их на заемщиков.

Наверняка с кредитом будет связана масса других условий, правил и ограничений, сужающих свободу предпринимателя по распоряжению выданными средствами. Например, кредитор может оговорить, что повышение вознаграждения высшего руководства или получение дополнительного финансирования допускается только с его согласия.

При анализе возможностей бизнеса кредиторы, по сравнению с инвесторами, в общем и целом больше ориентируются на цифры и смотрят не так далеко в будущее. Они редко заглядывают вперед дальше, чем на два года, – срок, за который может быть обеспечена жизнеспособность бизнеса, но вряд ли раскроется его потенциал, – и настаивают на том, чтобы денежный поток был достаточным для погашения задолженности, а риск неудачи предприятия для них зачастую важнее перспектив успеха. Все это связано с их структурой доходов: кредиторы, в отличие от инвесторов, не участвуют в управлении финансируемыми предприятиями.

Очень важное достоинство кредита в том, что кредитные организации действуют намного быстрее инвесторов. Случается, они принимают решение и даже выдают кредит через два – три месяца после первого знакомства с бизнес-планом – это вовсе не сверхъестественное явление. Венчурным капиталистам на рассмотрение бизнес-плана нужно вдвое, а то и втрое больше времени. (Эти оценки относятся к ситуации, когда предприниматель и финансист ранее не сотрудничали друг с другом.)

Инвесторы

В данном разделе речь пойдет в основном о венчурных капиталистах. Это не единственный источник венчурного финансирования, и мы рассмотрим также другие варианты, но сделаем это позднее.

В действительности очень многие авторы бизнес-планов пишут их в расчете именно на венчурного капиталиста, т. е. обращаются к распорядителю некоторого фонда, принимающему решения о том, в какие компании этот фонд будет инвестировать. Стандартно венчурный капиталист интересуется молодыми «энергичными» компаниями со значительным потенциалом роста – постоянно действующими, а не «однодневками» (но и девелопмент – тоже не его сфера).

Большинство в сообществе венчурных инвесторов до сих пор составляют первичные венчурные капиталисты – состоятельные люди или группы, не связанные непосредственно с

какими-либо формальными фондами. Возможности финансирования посредством «венчурного капитала» меняются от одного экономического цикла до другого, а так называемые ангелы продолжают инвестировать в компании, начинающие свою деятельность и находящиеся на ранних стадиях развития.

Инвесторы часто оценивают предпринимателей более придирчиво, чем кредиторы. Отчасти это связано со сравнительно небольшим в их случае числом договоров, что позволяет им тратить больше времени на проверку всех обстоятельств. У некоторых инвесторов, имеющих опыт предпринимательской деятельности, выработалось «шестое чувство», подсказывающее им, чего можно ждать от автора того или иного бизнес-плана.

Венчурный фонд

Венчурные фонды обычно создаются как товарищества с ограниченной ответственностью, в которых главным партнером является профессиональный менеджер. Этот менеджер – или управляющая компания – обычно вносит в фонд лишь незначительную часть его капитала, нередко 1 %. Все остальное – средства других партнеров, которые вкладывают деньги с высоким риском и могут получить значительную прибыль, но не участвуют в управлении текущими делами фонда.

В качестве таких партнеров выступают в большинстве случаев финансовые организации, пенсионные фонды и компании, реже – состоятельные частные инвесторы. Минимальная сумма участия составляет несколько сот тысяч долларов, а в некоторых случаях превышает миллион – именно поэтому среди участников подобных фондов мало частных лиц.

Венчурные капиталисты – как фонды, так и частные лица – заинтересованы в первую очередь в двух вещах. Это:

- доходность 25–50 % (или выше);
- возврат инвестиций в течение сравнительно короткого периода времени.

Оба требования связаны со спецификой функционирования венчурных фондов. Срок жизни такого фонда ограничен и составляет обычно от 8 до 13 лет. В первые годы его существования менеджеры рассматривают сотни предприятий в поисках возможностей инвестирования. В зависимости от размера капитала и числа менеджеров в управляющей компании фонд за время своего существования способен инвестировать в 10–50 компаний. Венчурные капиталисты не любят распылять средства и силы, поскольку предпочитают держать вложенные деньги под строгим контролем; известны даже случаи, когда они брали на себя управление компаниями, состояние которых их тревожило.

При венчурном инвестировании финансисты часто идут ва-банк. Чтобы фонд в течение всего времени существования мог получать доходность на уровне 25 или, что тоже вполне возможно, 50 %, ему нужно найти одно или два очень успешных предприятия – это скомпенсирует ущерб, нанесенный вложениями в предприятия, которые не вышли на предполагавшийся уровень доходности или просто потерпели крах.

Каждый фонд надеется найти компанию с огромной отдачей на вложенный капитал – такую, как Federal Express, Apple Computer или Lotus Development Corporation, – чтобы добиться нужных показателей при том, что эффект от других инвестиций будет не столь блестящим.

Быстрый возврат инвестиций очень важен в силу того, что в конце определенного заранее срока существования фонд ликвидируется, а его средства возвращаются инвесторам. Если компания к этому моменту еще остается в частном владении, ее акции неликвидны, и их, как следствие, трудно распределять. Возврат инвестиций венчурных капиталистов обычно происходит двумя путями. Первый из них – преобразование компаний, в которые были вложены

средства, в публичные, т. е. публичная продажа их акций. Второй вариант – продажа доли в компаниях другому инвестору с расчетом денежными средствами либо ликвидными акциями публичной компании.

Венчурные фонды оплачивают труд своих менеджеров по схеме, весьма отличной от той, которая используется в кредитных организациях: менеджер получает ежегодно процент от тех активов, которыми управляет, – стандартно 2–3 %, – а при ликвидации фонда ему выдается непропорционально большая часть дохода – нередко 20 % суммы, оставшейся после возвращения инвесторам первоначального капитала.

Соответственно, принимая решение о том, куда направить инвестиции, менеджеры фондов руководствуются иными критериями, чем менеджеры банков. Предприятие, способное принести высокие прибыли, ассоциируется в их сознании со следующими характеристиками.

- *Способности предпринимателя.* Чаще всего инвесторы интересуются зрелостью, опытом создания новых предприятий, историей успешных начинаний. Качества, отличающие хорошего бизнесмена, каждый венчурный капиталист определяет субъективно, а в их оценке часто руководствуется одной лишь интуицией.

- *Функционально сбалансированная команда.* В наши дни для венчурных капиталистов приобретает все большее значение состав команды руководителей, отвечающий потребностям нового предприятия. Менеджеры фондов не могут тратить много времени на помощь компаниям в выстраивании управления и налаживании работы – соответственно, им больше нравится видеть перед собой не одного человека, а группу энергичных профессионалов.

- *Наличие уникальных особенностей.* Венчурные капиталисты всегда предпочитают иметь дело с предприятиями, работу которых трудно скопировать конкурентам. Во многих случаях конкурентные преимущества таких предприятий защищены патентом, лицензией, торговой маркой или иным способом, предусмотренным законом.

У многих венчурных фондов есть, кроме того, определенные предпочтения, касающиеся типа финансируемых предприятий или запрашиваемого объема инвестиций. Так, одни фонды снабжают стартовым капиталом начинающие компании, другие специализируются на более крупных инвестициях, которые предоставляют во втором или третьем раунде финансирования предприятиям, обладающим некоторой, хотя и недолгой, историей и успевшим как-то себя зарекомендовать. Чтобы определить инвестора с подходящими для вас предпочтениями, можно воспользоваться такими источниками, как справочник *Who's Who in Venture Capital*, выпущенный издательством Wiley-Interscience, и *Venture Capital Journal* – периодическое издание, публикуемое компанией Venture Economics.

Венчурные капиталисты в целом спокойнее, чем кредиторы, относятся к вопросам обеспечения. Поскольку потенциальный выигрыш очень высок, они с большей готовностью идут на риск. При венчурном финансировании, точно так же, как и при кредитовании, тот факт, что предприниматель вносит в бизнес собственные средства, подтверждает серьезность его намерений, однако финансовые коэффициенты не играют для инвесторов такой роли, как для банкиров. Инвесторов больше интересует целеустремленность предпринимателя в сочетании с его ресурсами.

Стандартно венчурные капиталисты запрашивают для себя как минимум одно место в совете директоров. Случаи, когда они с самого начала настаивают на постоянном контроле компании, довольно редки, однако почти все инвесторы будут этого требовать, если возникнет угроза потери вложений. Во многих соглашениях о венчурном финансировании предусмотрен формальный механизм отстранения владельца от руководства предприятием, если бизнес не приносит ожидаемых результатов. Другой вариант – инвестор при необходимости добивается смены высших менеджеров компании, используя свое положение в совете директоров.

При благоприятных обстоятельствах процесс получения венчурного финансирования имеет определенные временные рамки. Соответствующие сроки выдерживаются, если у компании есть готовый бизнес-план, хорошо сформулированная стратегия, полноценная команда руководителей и заслуживающие доверия рекомендации.

В течение 4–6 недель предприниматель занят составлением бизнес-плана, одновременно он определяет подходящие для себя источники финансирования. Затем события разворачиваются так.

- *Недели 1–2.* Первичный контакт с потенциальным источником финансирования – письмо или телефонный звонок.
- *Неделя 3.* Отправка почтой резюме или полного плана.
- *Недели 4–6.* Первая личная встреча с представителями источника (или источников) финансирования.
- *Недели 7–18.* Последующие контакты – личные встречи, телефонные переговоры, посылка дополнительной информации или дополнений к бизнес-плану.
- *Неделя 18.* Предложение от источника финансирования.
- *Недели 19–26.* Выработка условий соглашения, подготовка документов.
- *Неделя 26.* Заключение соглашения.

Другие источники финансирования

Собственные средства, средства родственников и друзей

Вопреки распространенному заблуждению, первоначальные вложения в новые предприятия в большинстве случаев делаются вовсе не венчурными капиталистами, а инвесторами, хорошо знающими предпринимателя. Бизнес часто создается на собственные средства владельца, к которым добавляются средства родственников и друзей.

Такой способ зачастую выгоден для инвесторов, а для бизнесмена он хорош своей быстротой. Однако друзья и родственники владельца предприятия не являются «профессионалами». Поэтому они не в состоянии достаточно квалифицированно оценить риск с помощью процедуры «дью дилидженс», а значит, могут принять неверное решение, что, в свою очередь, способно отрицательно сказаться на личных отношениях. Прежде чем обращаться за помощью к друзьям или родственникам, следует подумать о вероятности такого исхода.

Чаще всего (с большим отрывом) инвесторами выступают члены семьи предпринимателя (включая его самого). Семья может вложить в будущий бизнес свои сбережения и другие активы, такие как ликвидные акции или оплаченная доля жилья, используемая в качестве обеспечения второй ипотеки. Именно так складывается первоначальный капитал при создании огромного множества небольших предприятий.

Начинающему предпринимателю сейчас довольно просто получить коммерческий кредит на \$10 000–\$20 000. Управление по делам малого бизнеса США (U. S. Small Business Administration, SBA) с конца 1990-х гг. осуществляет программу «микрокредитования», и работающие с SBA банки и финансовые компании выдают под гарантию этой организации «микрокредиты» размером до \$50 000.

Камнем преткновения для многих предпринимателей сегодня становится второй раунд финансирования, приходящийся на период между созданием бизнеса и началом получения устойчивых денежных потоков. На этой стадии потребность компании в инвестициях нередко лежит в диапазоне между \$100 000 и \$1 млн. Поскольку венчурные фонды, готовые вкладывать свой капитал порциями менее \$1 млн, немногочисленны, предприятия, нуждающиеся в таком объеме финансирования, в ряде случаев обращаются к бизнес-ангелам или деловым партнерам, прибегают к лизингу оборудования и другим методам привлечения капитала.

Существуют и еще более «творческие» методы изыскания ликвидных активов для первоначальных инвестиций в предприятие. Например, некий человек собирался открыть специализированный мясной магазин; у него было \$10 000, и ему требовалось еще столько же. Знакомый консультант в сфере малого бизнеса сказал ему, что привлечь такую сумму будет непросто. И все же через несколько недель предприниматель позвонил консультанту и пригласил его в свой новый магазин. «Как тебе удалось достать денег?» – поинтересовался консультант. «Я продал Corvette жены», – ответил бизнесмен. Это был довольно скромный и не слишком экзотический, но тем не менее вполне эффективный источник финансирования, а владелец мясного магазина, безусловно, проявил изобретательность (впрочем, мы не знаем, как отнеслась к этой инициативе его супруга и сочла ли она эффективным такое использование своего имущества).

Известны случаи, когда предприниматели, не имевшие ни недвижимости, чтобы получить кредит под залог, ни спортивной машины на продажу, прибегали к «пластиковому финансированию». Они заводили кредитные карты в нескольких банках и на всех полностью выбирали кредитный лимит, либо снимая наличные, либо расплачиваясь с карт при покупке необходимых предметов. Это чудовищно дорогой вид финансирования, и мы, конечно, не можем его рекомендовать: у большинства кредитных карт ставка по непогашенному долгу составляет 15–20 %. Однако он может быть единственным выходом, если предпринимателю нужна небольшая сумма и у него недостаточно – или вообще нет – активов.

Бизнес-ангелы

Итак, бизнесмен может извлечь необходимые ему средства из собственного кармана, а также из карманов родственников и друзей, но при таком способе риск никогда не ограничивается только деньгами. Одна из возможных альтернатив – сеть неформальных инвесторов, иногда именуемых бизнес-ангелами, которые готовы вложить деньги в новое предприятие. Некоторые из них недостаточно богаты, чтобы участвовать в венчурном фонде, и все-таки любят рисковать и выигрывать, некоторым нравится принимать инвестиционные решения. Иногда попадаются и любители, желающие поддержать ценное (по их представлениям) изобретение.

Бизнес-ангелы проводят тщательный, но нередко ограниченный анализ бизнес-плана, и в норме они принимают решения быстрее, чем профессиональные венчурные капиталисты, – часто им достаточно двух – трех месяцев, а иногда удается получить финансирование и за более короткий срок. Не обязательно, чтобы предприятие, которое предполагается создать, обещало грандиозные сверхприбыли, но бизнесмен должен убедить инвестора, что оно принесет больше, чем можно получить, вложив деньги другим, не таким рискованным способом. В ряде случаев это означает, что нужно пообещать ему рентабельность капитала на уровне 20 % или выше.

Еще одна замечательная особенность работы с такого рода неформальными инвесторами в том, что сделка может быть структурирована любым способом, который устроит предпринимателя, инвестора и их адвокатов, например, представлять собой комбинацию долгового и долевого финансирования.

Для нахождения неформальных инвесторов существует несколько путей. Многие из них бывают в клубах венчурных капиталистов, которые есть в крупных городах, – например, завтракают там. Можно также искать их через профессионалов – юристов, бухгалтеров, консультантов, специалистов по финансовому планированию.

В действительности всякий человек или организация со свободными средствами, которые можно инвестировать или ссудить, – это потенциальный источник финансирования. Но чтобы находить такие источники, предпринимателю нужно быть хорошим детективом.

У каждого потенциального инвестора свои способы добиваться успеха и критерии инвестирования. Рынок капитала несовершенен, и нет гарантии, что на нем вообще присутствует

подходящее предложение. В любом случае поиск требует целеустремленности и настойчивости, а его стратегия должна быть заранее спланирована.

Вот несколько сравнительно малоизвестных источников финансирования.

Поставщики

Предприниматели часто забывают о том, что поставщики компании готовы оказать ей помощь в новом проекте. Если предприниматель сумеет убедить их продлить на 30 или 60 дней срок погашения кредиторской задолженности, это существенно облегчит его финансовые трудности на начальном этапе и уменьшит потребность в капиталовложениях.

Корпоративный венчурный капитал

У ряда крупных компаний есть собственные венчурные фонды. Из таких фондов часто финансируются предприятия, деятельность которых в каком-либо отношении полезна инвестору, – например, разработчики, способные усовершенствовать его технологии. Иногда корпорации поддерживают из своих фондов молодые компании, планируя их будущее поглощение.

Прочее

Некоторые частные инвесторы объединены в неформальные инвестиционные группы – пулы. Участники таких пулов могут совместно вкладывать средства в различные предприятия.

Компании по инвестированию в малый бизнес (Small Business Investment Companies, SBICs) и компании по инвестированию в малый бизнес национальных меньшинств (Minority Enterprise Small Business Investment Companies, MESBICs) – это компании, управляющие частными инвестиционными пулами; они получают государственное финансирование от SBA.

Группы экономического развития (компании экономического развития, компании развития бизнеса), управляемые на федеральном уровне, уровне штата или местном уровне, могут предоставлять предприятиям как займы на льготных условиях, так и инвестиции. Они стремятся принимать решения обоснованно, но сами не заинтересованы в прибылях, поэтому у них проще получить отсрочку, чем у других кредиторов и инвесторов.

В 1970-х – 1980-х гг. эти организации в основном получали финансирование из федерального бюджета, а сейчас эстафета перешла к администрациям отдельных штатов. Многие такие группы готовы инвестировать капитал, предоставлять кредиты, гарантии кредитов, отсрочку уплаты налогов. Кроме того, они могут оплачивать профессиональное обучение работников и оказывать иную поддержку предпринимателям, желающим создать рабочие места в соответствующем штате.

Некоторые частные благотворительные фонды и университеты направляют небольшую часть пожертвований на развитие небольших рискованных предприятий, а в отдельных случаях даже выдают гранты на выполнение интересующих их исследований и разработок.

Наконец, есть несколько взаимных фондов, инвестирующих в новые и небольшие быстроразвивающиеся компании. Фактически это венчурные фонды для мелких инвесторов, желающих вложить небольшую сумму в рискованное предприятие. А самые льготные условия можно получить по программе SBIR (Small Business Innovation Research), которая направлена на поддержку малых предприятий, проводящих инновационные исследования. В рамках SBIR осуществляется распределение грантов на конкурсной основе; критерием их присуждения служит привлекательность разрабатываемой технологии. Объем финансирования, предоставляемого из федерального бюджета, составляет до \$50 000 в первом раунде и до \$500 000 во втором; возвращать грант не обязательно.

Глава 3

Юридические формы предприятия

Что выбрать из соображений защищенности, простоты, налогообложения

Учреждение предприятия

Если просуммировать стаж авторов этой книги, получится более 75 лет работы с компаниями различных организационно-правовых (или, проще, юридических) форм. При определении юридической формы своего бизнеса одни ставят во главу угла простоту, другие же – налоговое планирование. Рассмотрим условный пример.

Предприятие 1 – семейный бизнес – вложило немало времени и сил в создание налогооэффективной структуры, поэтому событие ликвидности здесь имело минимальные налоговые последствия. Деньги подвергались однократному налогообложению, а значительная часть выручки благополучно передавалась в траст «с пропуском поколения», что позволяло эффективно управлять налогом на наследство в будущем.

Для предприятия 2, принадлежащего основателю и венчурным инвесторам, события ликвидности были связаны с целым рядом неблагоприятных налоговых последствий как для потенциального покупателя, так и для продавца. При продаже налогом могла облагаться не только реализованная, но и нереализованная прибыль, которую еще надо было получить. Все предложения по планированию налогов были сомнительными и рискованными, требовали для реализации авансовой уплаты значительных сумм. Продажа бизнеса приводила либо к появлению двух уровней налогообложения, либо к снижению продажной цены (чтобы компенсировать покупателю упущенную выгоду).

Однако налогооэффективная структура Предприятия 1 весьма сложна, а соблюдение налогового законодательства в ней требует значительных затрат. Хотя все идеи налогового планирования здесь были своевременными, уместными и обоснованными, они привели к усложнению организационной структуры и, как следствие, к повышению затрат на ее содержание и предотвращение налоговых осложнений в будущем. Передача долей собственности сотрудникам была не меньшим злом из-за появления гудвилла при передаче активов. Излишние выплаты подлежали возврату. Размещение средств в трасте «с пропуском поколения» вызвало неоднозначную реакцию у представителей нынешнего поколения, испытывающих понятное желание самостоятельно распоряжаться своими деньгами.

Между тем схема функционирования Предприятия 2 отличается завидной простотой, а сотрудникам предложена программа предоставления фондовых опционов, которую они хорошо понимают и ценят по достоинству. Соблюдение налогового и иного законодательства требует значительно меньших затрат.

Какой подход следует считать правильным? Любой налоговый консультант скажет, что налоговое планирование не может идти впереди других аспектов бизнеса и нельзя допускать, чтобы такого рода соображения мешали принятию верных решений. С учетом этого трудно переоценить значение структуры, способной сэкономить предприятию десятки миллионов долларов.

Чтобы бизнес успешно развивался, необходимо определить, что для него значимо, и на этом сосредоточиться. Если участие сотрудников во владении предприятием существенно, то еще важнее структурировать его так, чтобы оно было понятным и позволяло реализовать выгоду. К сожалению, программы материального поощрения часто связаны с такими серьезными налоговыми сложностями, что за ними не видны преимущества. Обычная заработная плата облагается налогом по стандартной ставке. Это привычно и понятно для сотрудников. Другие более налогооэффективные формы вознаграждения не столь просты по своей структуре и законодательному регулированию. Предпринимателю здесь необходимо постоянно держать в поле зрения основные цели бизнеса. Многим проще сохранить 65 центов из доллара, хорошо понимая, куда исчезли остальные 35, чем 80, не вполне представляя себе, где еще 20.

В свое время предпринимателям было непросто определить наилучшую юридическую форму для предприятия, которое они собирались основать или приобрести. Однако в наши дни выбор существенно облегчился. Благодаря изменениям, произошедшим в период с начала 1990-х гг. по начало XXI в. в налоговом законодательстве и корпоративном праве, американские предприятия все чаще создаются в форме компаний с ограниченной ответственностью (Limited Liability Companies, LLCs). В этой главе мы рассмотрим причины, по которым стоит использовать именно такую форму. Информация не является исчерпывающей; существуют целые книги, посвященные данной теме.

При том что многие предприниматели считают LLC оптимальным вариантом, иногда в силу вступают соображения, более важные, чем простота – главная привлекательная особенность LLC, – и появляются основания построить бизнес иначе. Предприниматель или топ-менеджер, планирующий реорганизацию компании, должен внимательно изучить вопрос об организационно-правовой форме, консультируясь при этом с юристами и специалистами в области налогообложения.

Главные параметры

Четыре главных параметра, которые необходимо оценить предпринимателю или топ-менеджеру при выборе юридической формы бизнеса, – это:

1. Ответственность;
2. Контроль;
3. Простота привлечения новых инвесторов;
4. Налоги.

Вообще говоря, бизнес может существовать как единоличная собственность, товарищество или корпорация. Внутри каждой из этих категорий возможны варианты, и все они должны быть рассмотрены и оценены. При этом предпринимателю (топ-менеджеру) нужно обдумать следующие вопросы.

- Будет ли предприниматель единоличным собственником?

- Если нет, сколько еще людей (управляющих предприятием или пассивных инвесторов) получают долю собственности?
- Какие полномочия получит каждый из них, каким образом предполагается распределить между ними риски и прибыли бизнеса?
- Смогут ли они покупать и продавать свою долю собственности свободно или со значительными ограничениями?
- Насколько важно для всех собственников ограничить личную ответственность по долгам предприятия или искам против него?
- Какая юридическая форма наиболее выгодна с точки зрения налогообложения как предприятия, так и его собственника (собственников)?
- Какая юридическая форма предприятия – самая простая, какая требует наименьших затрат на создание и на поддержку?
- Каковы долгосрочные планы развития бизнеса?

Иногда ответы на эти вопросы противоречат друг другу, и здесь стоит обратиться к помощи профессионалов – специалистов в области права и налогообложения. Остаток этой главы посвящен рассмотрению четырех главных параметров, определяющих выбор юридической формы предприятия, и сравнению различных форм.

Ответственность

Мы живем в стране крючкотворов и поголовно застрахованы от непредвиденных претензий и ущерба. Страхование обеспечивает нам первую линию обороны, а правильный выбор юридической формы бизнеса – вторую, которая защищает нас от возможной потери состояния. Соглашения о финансировании создают ситуации, в которых кредитор может требовать от заемщика погашения долга из личных средств, но у предпринимателя нет причин возмещать из своего кармана ущерб, причиненный неподконтрольными ему силами, – например, последствия несчастного случая. Поэтому многие предприниматели хотят использовать форму бизнеса, ограничивающую их личную ответственность.

Законы различных штатов, в частности, те, которые регулируют определенные виды профессиональной деятельности, такие как медицина, право или архитектура, содержат статьи, не позволяющие профессионалу полностью оградить себя от личной ответственности. И все же, независимо от характера деятельности предприятия, при составлении бизнес-плана обязательно следует продумать вопросы ограничения ответственности.

Единоличная собственность не дает защиты, обеспечиваемой другими юридическими формами бизнеса. Такова цена структурной и операционной простоты – основных преимуществ этой формы. По закону единоличный собственник несет всю полноту ответственности по любым типам претензий: он непосредственно отвечает за некачественную продукцию, несчастные случаи, дефолты по кредитам и т. д. Хотя в определенных случаях от этих рисков защищает страхование, а планирование защиты личных активов тоже дает некоторую гарантию, с единоличной собственностью связан высокий уровень персонального риска. Поэтому многие бизнесмены отказываются от использования данной формы даже при том, что она подходит им по целому ряду других параметров, и создают предприятие как отдельное самостоятельное юридическое лицо.

Форма полного товарищества предполагает сходный уровень персонального риска при возникновении претензий. Хотя полному партнеру не грозит судебное преследование за действия других партнеров, общий риск делится на всех. В случае банкротства требования могут быть обращены не только на доходы предприятия или первоначальные вложения в него, но и на личные активы участников.

Учитывая это, многие владельцы предприятий сразу создают их в форме, предусматривающей защиту от риска. Страхование и здесь остается главным защитным механизмом против большинства видов риска, но при выборе юридической формы в первую очередь следует думать о том, позволяет ли она оградить личные активы от претензий, относящихся к бизнесу.

Иногда новые компании создаются как товарищества с ограниченной ответственностью, хотя имущество учредителя при этом защищено не полностью. Эта юридическая форма позволяет предпринимателю привлекать средства от внешних инвесторов, обеспечивает инвесторам защиту от риска, дает им некоторые налоговые льготы и одновременно минимизирует их влияние на бизнес, т. е. предотвращает размывание контроля. Вместе с тем в товариществе с ограниченной ответственностью должен быть полный партнер, который при возникновении претензий к бизнесу несет неограниченную имущественную ответственность. Можно смягчить ситуацию, сделав полным партнером созданное для этой цели юридическое лицо, но тогда проблема защиты будет решена ценой усложнения бизнеса.

Корпорация предлагает более высокую степень защиты от риска. В норме, за исключением особых случаев, ее активы и обязательства отделены от владельцев. Владелец рискует вложенным капиталом, но взыскание не может быть обращено на его личные активы. Существует несколько разновидностей корпораций, отличающихся друг от друга особенностями налогообложения и другими характеристиками; мы рассмотрим их несколько позднее.

Как уже говорилось в начале этой главы, компании с ограниченной ответственностью (LLC) представляют собой сравнительно новую юридическую форму и создаются в соответствии с корпоративным законодательством штатов. К достоинствам LLC относятся ограниченная ответственность и высокая гибкость в решении многих вопросов, включая налогообложение, а также простоту входа и выхода. Эта форма сейчас широко используется при создании предприятий – как начинающих, принадлежащих предпринимателям, так и новых подразделений крупных корпораций. LLC может принадлежать одному или нескольким владельцам, а его деятельностью сравнительно просто управлять. Здесь, как и в прочих случаях, важно действовать в соответствии с избранной формой. Чтобы полноценно пользоваться преимуществами LLC, понадобится преодолеть некоторые специфические препятствия.

Контроль

Следующий принципиальный вопрос, который необходимо решить для определения юридической формы бизнеса, – это кто и каким образом будет его контролировать. Если предприниматель вкладывает в бизнес собственные средства и работает единолично, проблему контроля, наверное, можно и не обсуждать. Но как только у него появляется потребность в привлечении средств инвесторов или в найме сотрудников, контроль сразу становится важным пунктом. Это справедливо для всех предприятий; битвы за контроль и борьба доверенностей, начавшиеся в 1980-е гг. и продолжающиеся по сей день, показывают, как велико значение этого вопроса.

Контроль можно получить по закону или по договору, что в ряде отношений определяется типом предприятия. Например, по определению ограниченные партнеры в товариществе с ограниченной ответственностью почти или вовсе не участвуют в управлении бизнесом, но договор о создании конкретного товарищества может предоставлять им некоторые права.

Корпорацией управляют менеджеры и директора; акционерам их статус позволяет голосовать при избрании совета директоров, но никаких других возможностей влиять на работу корпорации у них нет. Поскольку голоса распределяются пропорционально количеству акций, владение большей частью акций обычно означает полный контроль; однако в договорах нередко предусматриваются определенные уступки акционерам. Довольно обычна практика, когда частная компания позволяет миноритарному инвестору выдвинуть одного или двух членов совета директоров, хотя при отсутствии такого соглашения мажоритарный акционер мог

бы сам назначить весь совет. Инвестиционное соглашение может предусматривать изменение полномочий сторон при возникновении определенной – благоприятной или неблагоприятной – ситуации.

Полное товарищество действует в соответствии с учредительным договором. В нем могут оговариваться правовые и налоговые аспекты бизнеса, а также более простые вопросы, такие как распределение обязанностей, полномочий и ответственности.

У единоличного собственника, очевидно, нет таких проблем с контролем, как у владельца более сложной организации. Однако с ростом предприятия и с появлением наемных работников у него тоже возникает потребность в организационной структуре, определяющей должности и (что более существенно) связанные с этими должностями права и обязанности. Поскольку единоличный собственник несет ответственность за действия сотрудников, ему следует позаботиться о четких должностных инструкциях, программах подготовки и т. п. Хотя юридически контроль полностью остается за ним, понятно, что его сотрудники самостоятельно принимают решения в рамках своих полномочий и, таким образом, тоже получают некоторый контроль. Проще заранее оговорить политику компании в отношении таких полномочий, чем потом пытаться доказать, что сотрудник не имел права делать то-то и то-то.

В LLC управление осуществляется советом управляющих, состав которого обычно определяется в операционном договоре. Члены LLC могут договориться между собой о непропорциональном представительстве в совете.

Кредиторы зачастую заинтересованы в получении возможностей контролировать бизнес или влиять на его руководство. Такие возможности оговариваются в кредитном договоре, которым может предусматривать представительство в совете директоров, управляющем комитете или иных органах. В договор могут включаться условия-триггеры, при выполнении которых происходит изменение прав кредитора: например, они расширяются, если не достигнуты оговоренные показатели.

Простота привлечения новых инвесторов

Успешное предприятие должно расти и развиваться, а для развития необходимы средства. Бизнес, начатый парой друзей, которые разрабатывают в гараже новую технологическую идею, поначалу может финансироваться только владельцами, но в определенный момент у них появляется потребность в привлечении средств и новых инвесторов. В течение жизни компании такие моменты могут наступать много раз. Типичное венчурное финансирование – не одномоментное событие. Существуют венчурные фонды, специализирующиеся на вложениях в предприятия на определенных этапах их развития. И еще до того, как предприятие окажется в состоянии привлечь венчурный капитал, оно может получать финансовую помощь от друзей, родственников или бизнес-ангелов.

Каждый раунд финансирования – крупная транзакция, часто требующая специализированных юридических, налоговых, финансовых консультаций. При этом первичный выбор юридической формы предприятия небезразличен с точки зрения привлечения средств в будущем, а также минимизации некоторых побочных эффектов транзакций для существующих участников.

Для корпорации возможность привлечения средств путем выпуска дополнительных акций ограничена ее уставом. Учредители корпорации сразу должны определить, сколько обыкновенных акций будет выпущено. Казалось бы, странный вопрос: почему не заявить максимально допустимое число акций? Этому мешает так называемый делавэрский налог на франшизу, который зависит от числа разрешенных акций. В своей практике мы неоднократно сталкивались с ситуациями, когда компания увеличивала число разрешенных акций перед первоначальным публичным предложением (IPO), затем IPO по той или иной причине откладывалось, и компании приходилось платить увеличенный делавэрский налог на франшизу.

Юридическая форма корпорации позволяет выпускать новые акции без особых формальностей, поэтому привлечь дополнительный капитал довольно просто. После того как компания стала публичной и подконтрольной SEC, перед выпуском акций от нее могут потребовать представления в SEC определенной финансовой информации, но в целом появление новых инвесторов не затрагивает существующих акционеров. Малому предприятию в форме корпорации для проведения аналогичной процедуры может понадобиться пересмотр соглашения между акционерами и соглашения о распределении голосов.

Для приема нового инвестора в товарищество также нужна дополнительная документация. Многие аспекты этого процесса можно оговорить в исходном учредительном договоре: например, методику оценки стоимости активов, меры по ограничению разводнения капитала для существующих участников и т. п. Чтобы вступить в товарищество, инвестор должен присоединиться к его учредительному договору, а это нечто большее, чем просто подписать чек. Некоторым венчурным фондам и институциональным инвесторам невыгодно инвестировать капитал в товарищество. Например, если пенсионный фонд будет напрямую владеть долей действующего бизнеса, это неблагоприятно скажется на его налогообложении. Взаимные и венчурные фонды тоже предпочитают работать с корпорациями во избежание налоговых последствий.

Единоличная собственность по определению не предполагает наличия внешних участников в капитале. Если предприниматель для получения финансирования передаст кому-либо долю в собственности предприятия, то собственников станет несколько, и юридическая форма бизнеса изменится.

В LLC привлечение средств новых инвесторов происходит так же, как в товариществах. В операционном договоре предусматривается процедура приема нового инвестора, и обычно оговариваются налоговые последствия такой транзакции. Закон не накладывает никаких ограничений на вступление в LLC, все определяется условиями договора. При крупных капиталовложениях часто возникает необходимость составить новый операционный договор, который подписывается всеми сторонами.

Оценивая простоту привлечения инвесторов, обязательно следует учитывать последствия финансирования для существующих собственников. Инвестиции могут по-разному отражаться (или вовсе не отражаться) на налогообложении. Если же говорить об управлении и контроле, то при приеме новых членов в число собственников следует рассмотреть следующие вопросы.

- Являются ли новые инвесторы чисто финансовыми или они будут участвовать в управлении бизнесом?
- Если это финансовые инвесторы – например, фонды прямых инвестиций или венчурные капиталисты, – то могут ли они привнести какой-либо уникальный опыт; если да, как он скажется на работе компании?

Приход новых инвесторов с правом голоса и с собственными взглядами на бизнес, очевидно, не может не сказаться на степени контроля со стороны владельца. Это важнейший предмет для обсуждения, в долгосрочной перспективе он значит для успеха компании даже больше, чем финансовая сторона сделки. Подумайте, готовы ли вы отказаться от роста стоимости бизнеса на 10 % ради сохранения контроля? С какими последствиями сокращения целевого объема продаж на 10 % вы готовы смириться? Хотите ли вы разроднить свои права на управление бизнесом и подчиняться другим инвесторам? Именно такие сложные нефинансовые вопросы встают перед всяким предпринимателем, пытающимся привлечь средства.

Налоги

Член Верховного суда США Оливер Уэнделл Холмс как-то заметил: «Налоги – это цена, которую мы платим за цивилизованное общество». Его слова выгравированы на гранитном портале здания Службы внутренних доходов в Вашингтоне. Безусловно, они справедливы, но к ним стоит добавить и еще одно утверждение, досконально разъясненное нам другими специалистами в области права: ни один налогоплательщик не обязан отдавать в казну больше налогов, чем с него причитается по закону.

Многочисленная армия бухгалтеров и юристов всегда готова помочь предпринимателю выполнить налоговые обязательства, но при этом не заплатить ни цента сверх положенного. Юридическая форма предприятия существенно влияет на налоговые обязательства, связанные с его учреждением, деятельностью и ликвидацией.

Вопрос о налоговом планировании весьма сложен. Налоговое законодательство находится в постоянном движении, поскольку в него вносят изменения и Конгресс, и Служба внутренних доходов, и законодательные органы штатов, и суды различного уровня. Существует несколько налоговых юрисдикций: федеральная, уровня штата и местная; в каждой из них действует своя структура налогов, финансирующих потребности бюджетов.

Например, для федерального правительства основным источником пополнения бюджета служит подоходный налог, а для большинства школьных округов и муниципалитетов – налог на недвижимость. Бюджетные поступления одних штатов сегодня обеспечиваются в первую очередь налогами с продаж и на пользование, других – налогом на прибыль. Хотя подоходный налог сегодня является главным источником поступлений в федеральный бюджет, в Конгрессе обсуждалась возможность перехода на налогообложение потребления.

Наконец, налоговое законодательство далеко не всегда решает задачу пополнения бюджета; нередко налоговая политика служит инструментом, позволяющим поощрить определенное поведение налогоплательщиков или, наоборот, сделать какое-то поведение невыгодным. Когда Конгресс считает необходимым стимулировать рост пенсионных накоплений, он предлагает ввести налоговые льготы для пенсионных счетов. Начав кампанию по борьбе с курением, правительство штата облагает налогом сигареты. Так что налоговое законодательство существует не только для удовлетворения финансовых потребностей государства, и это осложняет оценку ситуации.

Можно выделить две группы налогов. Первая – это постоянно действующие налоги, которыми облагается прибыльная деятельность предприятия (с возможностью вычета убытка). Вторая – разовые налоги, взимаемые при определенных событиях в бизнесе, таких как продажа, IPO и т. п. Налоги, уплачиваемые при выходе из бизнеса, часто существенно выше годового налога на прибыль от операций на начальной стадии развития бизнеса.

Налоговая система США предусматривает двухуровневое обложение корпоративной прибыли: сначала взимается налог на прибыль самой корпорации, а затем акционеры уплачивают налог с полученных дивидендов или прироста капитала при продаже акций. В других странах, в частности в Европе, подобные схемы встречаются не очень часто. Снижение ставки налога на дивиденды и прирост капитала уменьшает неблагоприятный эффект двухуровневого обложения, но проблема сохраняется. Единоличная собственность облагается лишь один раз, что намного предпочтительнее. Кроме того, некоторые возможности полностью или частично избежать двухуровневого обложения есть у товариществ, LLC и S-корпораций.

Единоличная собственность

Единоличный собственник имеет самую простую структуру налогообложения. Он раскрывает прибыль или убыток от бизнеса в приложении С к налоговой декларации (форма

1040). С прибыли от его бизнеса взимается налог на самозанятость – эквивалент налогов на социальное обеспечение и программу Medicare, которые платят наемный работник и работодатель. Единоличный собственник уплачивает этот налог в рамках ежегодного расчета по федеральному подоходному налогу, указывая доход от самозанятости в приложении SE формы 1040.

Единоличный собственник не платит налогов на социальное обеспечение с зарплат супруги (супруга) и собственных несовершеннолетних детей, работающих на предприятии. Это позволяет снизить налог на самозанятость и получить другие выгоды, например, возможность для супруги (супруга) и детей делать взносы на индивидуальные пенсионные счета (Individual Retirement Account, IRA). Кроме того, они не платят налог в фонд помощи безработным – в отличие от других юридических форм, где этот налог взимается как с собственника, так и с работников.

В течение многих лет Конгресс вносит в налоговое законодательство поправки, призванные уравнивать условия налогообложения наемных работников и самозанятых граждан. Главное отличие всегда заключалось в том, что самозанятый предприниматель не мог вычесть из облагаемого дохода стоимость медицинского страхования, если она вместе с другими медицинскими расходами не превышала определенного процента от скорректированного валового дохода (в настоящее время – 7–5 %). Наемные работники обычно получали необлагаемую налогом медицинскую страховку от работодателя, а если они участвовали в оплате страховых премий, то платеж полностью вычитался из облагаемого дохода в рамках так называемого «плана “кафетерий”». Сейчас самозанятый предприниматель может вычесть из облагаемого дохода 100 % премии по медицинскому страхованию независимо от стоимости других медицинских расходов, причем право вычета имеют даже те налогоплательщики, которые не делают постатейных вычетов.

LLC

В результате произошедших в 1990-х гг. изменений в налоговом и корпоративном законодательстве в США появилась новая юридическая форма бизнеса, сочетающая преимущества корпораций (ограниченная ответственность) и единоличной собственности (гибкость, один уровень налогообложения). Компания с ограниченной ответственностью – LLC – представляет собой корпорацию, учрежденную в соответствии с законом штата, который может интерпретироваться по-разному в целях налогообложения. Поскольку это корпорация, на ее владельцев в полной мере распространяются положения об ограничении ответственности (но с учетом других правил, регулирующих, например, ответственность корпораций, оказывающих профессиональные услуги, по претензиям в связи с халатностью и небрежностью). Если у LLC всего один владелец, то в целях налогообложения она может рассматриваться как «неучитываемое лицо» (disregarded entity). Это означает, что владелец LLC отчитывается о прибылях и убытках точно так же, как единоличный собственник, заполняя Приложение С к форме 1040.

При наличии нескольких владельцев LLC осуществляет свою деятельность в рамках операционного договора, который во многих отношениях аналогичен договору о создании товарищества. Ниже мы разберем стандартные условия соглашения между партнерами. В целях налогообложения LLC с несколькими владельцами обычно рассматривается как товарищество, и соответствующие пункты договоров для LLC и товарищества примерно одинаковы.

Независимо от числа владельцев LLC пользуется режимом одноуровневого налогообложения. Продажа долей участия, активов и бизнеса LLC облагается только одним налогом, который платит владелец. Покупатель доли LLC обычно получает налоговые льготы для своих вложений, например право на вычеты, право на ускоренную амортизацию и т. п.

Гибкость структуры LLC позволяет крупным корпорациям использовать эту форму для различных внутренних нужд. Отсюда можно заключить, что форма LLC получила всеобщее признание как заслуживающая доверия организационно-правовая форма. Это видно по торговым маркам пищевых продуктов. Благодаря прозрачности налогообложения создавалась ситуация, в которой многие новые предприятия, даже входящие в состав крупнейших корпораций, создаются в форме LLC. LLC дает возможность разделить активы и ответственность, не выстраивая громоздкую налоговую структуру. Именно поэтому LLC стали сегодня более популярной юридической формой, чем товарищества и S-корпорации.

Товарищества

Товарищество – это «сквозная» структура с одноуровневым налогообложением. С точки зрения уплаты налогов различия между единоличным собственником и партнерами в товариществе невелики. Как самостоятельное юридическое лицо, товарищество представляет налоговые декларации, однако само не платит налогов. Каждый из партнеров отчитывается о своей части прибыли в индивидуальной декларации.

Для некоторых предприятий юридическая форма товарищества подходит идеально. Так, компании, специализирующиеся на инвестициях в недвижимость, обычно представляют собой товарищества с ограниченной ответственностью. Пассивные инвесторы получают право начисления амортизации и вычета процентов в связи с правом собственности на имущество. Существуют некоторые ограничения на вычеты, связанные с другими источниками дохода, но они действительны и для других организационно-правовых форм и определяются характером участия в бизнесе (активное или пассивное), а также суммой, которой рискует инвестор. Однако самое значительное преимущество товарищества – как полного, так и с ограниченной ответственностью – это один уровень налогообложения при транзакциях. При этом законодательство предусматривает не только одноуровневое налогообложение продавца, но и особые налоговые условия для покупателя в плане распределения налога и возможности частичного возврата средств путем более значительного амортизационного вычета. Для некоторых инвесторов эти преимущества довольно привлекательны, однако, как уже говорилось, многие венчурные фонды, привлекающие иностранный капитал, и инвесторы, освобожденные от уплаты налога (такие, как пенсионные фонды), не могут инвестировать непосредственно в товарищества, владеющие активным бизнесом, из-за ограничений, накладываемых законом.

S-корпорации

Юридически S-корпорация аналогична корпорации во всем, кроме налогообложения, при условии, что она отвечает определенным квалификационным критериям и выбирает особый налоговый режим на федеральном уровне и уровне большинства штатов. Название «S-корпорация» связано с тем, что регламенты, определяющие ее налоговый статус, содержатся в подразделе S Налогового кодекса. По большинству признаков S-корпорации сходны с товариществами и LLC. Различия касаются возможностей вычета убытков помимо тех, что получены от прямого инвестирования, и предоставления налоговых льгот новым инвесторам, а также ограничений на число и тип инвесторов (которые постоянно пересматриваются в ходе совершенствования налогового законодательства). В силу этих особенностей S-корпорации сегодня уже не так популярны, как несколько лет назад. Они также менее гибки, чем товарищества и LLC, с точки зрения участия разных инвесторов в убытках, прибылях и т. п.

С-корпорации

В сознании многих бизнес прочно ассоциируется с юридической формой корпорации, что и понятно: ведь корпорации составляют подавляющее большинство – 99,99 % – американских публичных компаний (ничтожный остаток – это товарищества с ограниченной ответственностью, сосредоточенные в нескольких отраслях). Тем не менее лишь небольшая часть предприятий США формально зарегистрирована в качестве обычных корпораций как налогоплательщики. Действительно, было бы странно создавать новое предприятие как корпорацию, когда существует большое число других, более подходящих юридических форм бизнеса.

В корпорациях действует двухуровневое налогообложение. Сначала налог взимается с прибыли, полученной корпорацией. Затем, когда эти прибыли распределяются между акционерами в качестве дивидендов, они облагаются повторно. При продаже акций корпорации продавец платит налог со своей выручки, а покупатель не получает никакой компенсации в виде налоговых льгот.

Минимальная ставка налога на прибыль корпорации значительно ниже максимальной ставки подоходного налога акционеров, и форма корпорации позволяет в определенной мере управлять соотношением между ними. Заработная плата сотрудников, владеющих акциями корпорации, при начислении корпоративного налога может вычитаться из суммы прибылей, подлежащей обложению (поэтому вполне резонно, что размер оклада ограничен). При невысоком корпоративном налоге появляется возможность на короткий срок инвестировать еще не выплаченную сумму индивидуального налога и получить дополнительную прибыль. Но эта прибыль тоже подлежит двойному обложению, и в общей сложности с нее будет удержано больше налога, чем при одноуровневой схеме.

Многие формы поощрения сотрудников, первоначально выработанные в крупных корпорациях, такие как опционы или «фантомные акции», были различным образом модифицированы для использования в других формах предприятий. Так, опционные планы корпораций сопоставимы с планами долевого участия, предлагаемыми в некоторых товариществах. И хотя успешный бизнес рано или поздно, по-видимому, выйдет на IPO и приобретет статус корпорации, для предприятий, которые еще не достигли нужной стадии развития, существуют и более подходящие структуры.

Прибыль корпорации, превышающая до уплаты налога \$335 000, облагается по единой ставке, равной 34 %. Иными словами, как только предприятие достигает такого уровня прибылей, ему становится выгодно функционировать в форме (обыкновенной) корпорации. Если же прибыль не превышает \$50 000, а владелец не намерен выплачивать большие денежные суммы в качестве дивидендов, общая сумма налога, который понадобится выплатить корпорации, может быть меньше 31 %.

В промежутке между \$50 000 и \$335 000 ставка растет, и корпоративная схема делается все менее выгодной. При достижении уровня в \$335 000 эффективная ставка налога на корпорацию становится равной 34 %, при том что максимальная ставка индивидуального налога составляет 35 %. В этот момент владельцу обычно стоит перейти к юридической форме S-корпорации.

В таблице 3.1 сравниваются основные характеристики различных организационно-правовых форм предприятия. Законодательство и ставки налогов постоянно меняются, поэтому чтобы определить, какая форма лучше всего подходит для вашего бизнеса, следует обратиться к помощи специалистов – юридических и налоговых консультантов.

Несколько слов о приобретении бизнеса

Покупка существующего бизнеса связана во многом с теми же проблемами, что и учреждение новой компании, но покупатель практически не может повлиять на юридическую форму приобретаемой компании – по крайней мере в краткосрочной перспективе.

Приобретая активы какого-либо предприятия, вы прежде всего интересуетесь его юридической формой. Что это – единоличная собственность, товарищество или корпорация? Если вы выкупаете существующую компанию путем приобретения пакета акций, то после перехода к новому владельцу бизнес продолжает существовать.

Но здесь тоже есть варианты: собираетесь ли вы сделать приобретенную компанию вашим дочерним предприятием или просто приобретаете акции? Во втором случае возможно изменение организационно-правовой формы – преобразование из обыкновенной корпорации в S-корпорацию.

Таблица 3.1. Характеристики основных организационно-правовых форм бизнеса

	Единоличная собственность	Полное товарищество	Товарищество с ограниченной ответственностью	LLC (компания с ограниченной ответственностью)	Корпорация	S-корпорация
Простота	Самая простая и наименее затратная форма с точки зрения учреждения и поддержания	Создание и поддержание сравнительно просты. Предварительно должен быть составлен учредительный договор между партнерами	Сложнее, чем полное товарищество. Необходим официальный письменный договор. Многие товарищества с ограниченной ответственностью обладают активами в виде ценных бумаг, обращающихся на рынке; такие активы должны регистрироваться, что требует времени и денег	Сложнее, чем полное товарищество и чем товарищество с ограниченной ответственностью. Необходим операционный договор, а в некоторых штатах требуется также государственная регистрация	Максимальное число формальностей в связи как с учреждением, так и в связи с поддержанием	При учреждении — тот же уровень формальностей и затрат, что и в случае обыкновенной корпорации. Поддержание обходится дороже из-за необходимости постоянно контролировать выполнение квалификационных требований

Продолжение табл. 3.1

	Единоличная собственность	Полное товари- щество	Товарищество с ограниченной ответственно- стью	LLC (компания с ограниченной ответственно- стью)	Корпорация	S-корпорация
Ответствен- ность	Владелец не- сет неограни- ченную ответ- ственность	Каждый из партнеров несет неогра- ниченную от- ветственность	Полный парт- нер несет нео- граниченную ответствен- ность, все остальные от- вечают лишь в размере своей доли	Владельцы (члены компа- нии) несут от- ветственность лишь в размере своей доли. См., однако, преду- преждение в ко- лонке «Корпора- ция»	Акционеры не- сут ответствен- ность лишь в размере своей доли. Но вла- дельцы мно- гих небольших корпораций подписывают обязательства о полной от- ветственности при получе- нии кредитов. Должностные лица в корпо- рациях могут также нести от- ветственность за неуплату на- лога	То же, что и для обык- новенной кор- порации

Окончание табл. 3.1

	Единоличная собственность	Полное товари- щество	Товарищество с ограниченной ответственно- стью	LLC (компания с ограниченной ответственно- стью)	Корпорация	S-корпорация
Федеральный налог на при- быль	Владелец обла- гается по став- ке для частных лиц	Каждый парт- нер облагается по своей ставке	Каждый парт- нер облагается по своей ставке	Каждый член компании обла- гается по своей ставке	Облагается как корпора- ция по ставке для корпораций	Каждый акцио- нер облагается по своей ставке
Снижение на- логообложе- ния (для ин- весторов, «физически участвующих» в бизнесе)	Да	Да	В некоторых случаях	В некоторых случаях	Нет. Корпора- ции переносят убытки на сле- дующий отчет- ный период	Да
Двухуровне- вое налого- обложение	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет, здесь при- меняются определенные правила, свя- занные с вы- бором статуса S-корпорации после перво- начальной ре- гистрации в качестве кор- порации

Покупка акций компании означает принятие всех ее обязательств, известных и не известных покупателю, текущих и долгосрочных, хотя соглашения о возмещении убытков и дают здесь некоторую защиту. Когда же покупаются конкретные активы, с ними связаны лишь оговоренные обязательства. Поэтому консультанты в большинстве случаев рекомендуют приобретение активов как предпочтительный вариант по сравнению с приобретением акций.

Выкуп компании путем приобретения пакета акций предполагает принятие новым владельцем ее налоговой истории. Если компания имела операционные убытки, они с некоторыми ограничениями могут быть перенесены на следующий отчетный период, согласно налоговому законодательству 1986 г.

Это сложная проблема может иметь долгосрочные последствия. Поэтому рекомендуем обратиться к экспертам.

Глава 4

Процедура «дью дилидженс»

Мыслить как профессионалы

Предполагаемая транзакция может быть уязвима со стороны рынка, финансов, налогов, операций, недвижимости, технологий, и своевременное выявление рисков повышает вероятность ее благополучного завершения. Именно для этой цели и предназначена процедура «дью дилидженс».

В середине 1990-х гг. появилась и обратная процедура «дью дилидженс», цель которой – избавить компанию, решившую продать бизнес, от необходимости предоставлять свою документацию нескольким независимым командам проверяющих (по числу потенциальных покупателей).

В прошлом, выставляя на продажу какое-либо подразделение или бизнес-единицу, компания готовила предложение с описанием того, что именно продается. Такое предложение – не бизнес-план в точном смысле слова, скорее подробный рассказ о перспективах, связанных с приобретением. Иногда туда включается даже информация о возможной синергии, портфеле заказов, наиболее крупных клиентах и т. д.

Каждый потенциальный покупатель должен был выполнить процедуру «дью дилидженс», т. е. расследовать все обстоятельства, способные оказаться существенными. Понятно, что авторы предложения, скорее всего, постараются обрисовать бизнес и его перспективы в максимально выгодном свете, – ничего не скрывая и не искажая, просто подчеркивая положительные моменты. Никаких официальных стандартов для предложений не существует.

Процедура «дью дилидженс» представляет собой попытку проанализировать возможное приобретение, определить, насколько оно отвечает инвестиционным целям потенциального покупателя, и узнать обо всех имеющихся недостатках. Во многих случаях для проведения процедуры «дью дилидженс» нанимают профессионалов, имеющих опыт систематического изучения потенциала бизнеса, – обычно аудиторов, юристов либо инвестиционных банкиров. Поскольку, как было только что сказано, объективных стандартов, которые бы регулировали составление коммерческих предложений по продаже бизнеса, фактически нет, процедура «дью дилидженс» имеет огромное значение. Она реализует принцип *caveat emptor* – «да будет осмотрителен покупатель».

Все мы читали рассказы о случаях мошенничества, выявленных при проведении процедуры «дью дилидженс». Но на практике случаи намеренного обмана очень редки, и несоответствия, обнаруживаемые в ходе большинства исследований, куда прозаичнее. Например, в предложении описываются замечательные отношения дочернего предприятия компании – магазина – с клиентами. Однако потенциальный покупатель бизнеса, изучив ситуацию, может обнаружить, что всех клиентов привлек один конкретный продавец, который не обязательно захочет переходить к новому владельцу, а предпочтет остаться в материнской компании.

Что у всего этого общего с бизнес-планами? В действительности довольно много. Хотя предложение не является бизнес-планом, эксперты, выполняющие процедуру «дью дилидженс», анализируют те же самые параметры, что и инвесторы, решающие вопрос о финансовой поддержке начинающего или растущего бизнеса. Конечно, бизнес, выставленный на продажу, уже обладает некоторой историей, так что о нем, в отличие от начинающего предприятия, судят, полагаясь не только на интуицию, но и на объективную информацию. И все же предпринимателю, знающему, как происходит оценка вложений, легче разработать бизнес-план, отвечающий на вопросы, которые возникают при выполнении процедуры «дью дилидженс».

Перечень рисков

Процедура «дью дилидженс» направлена в первую очередь на выявление рисков. Она обязательна при рассмотрении любого бизнес-плана – точно так же, как сам план в той или иной форме необходим для принятия любого инвестиционного решения. Ниже приводится примерный список вопросов, которые обычно представляют интерес с точки зрения процедуры «дью дилидженс». У предпринимателя есть полная возможность учесть их при написании бизнес-плана.

Финансовые риски:

- рыночный риск;
- кредитный риск;
- риск ликвидности;
- мошенничество;
- налоги;
- стратегия выхода.

Операционные риски:

- продуктовые риски;
- сырье;
- проектирование/конструирование;
- цепочка поставок;
- производственные операции;
- соответствие законодательным нормам и регулированию;
- каналы дистрибуции;
- информационная безопасность;
- непрерывность бизнеса.

Бизнес-риски:

- «подрывные технологии»;
- изменение форм конкуренции;
- интеллектуальная собственность;
- риски, связанные с управлением и людскими ресурсами;
- преемственность руководства;
- отношения с персоналом;
- соблюдение требований законодательства и регулирования, а также руководящих документов компании, определяющих правила делового поведения и этики;
- экология.

Транзакционные риски

- структура сделки;
- налоговые и бухгалтерские аспекты;
- сравнительные оценки конкурентов или лидеров отрасли.

Не всегда есть возможность рассмотреть в бизнес-плане все факторы, исследование которых с той или иной вероятностью потребуется в рамках полной процедуры «дью дилидженс», и не во всех случаях это уместно. Но рассмотрев столько факторов, сколько возможно или уместно, предприниматель в итоге сэкономит время и усилит бизнес-план.

Особенно пристальное внимание следует при этом обратить на вопросы, связанные с транзакционными рисками. К кому бы ни была обращена просьба о финансировании – к венчурному пулу, фонду развития, традиционному венчурному фонду, частному инвестору, хедж-фонду, бизнес-ангелу, банку или даже к родным и друзьям, – тот, кто будет рассматривать бизнес-план, непременно спросит: «Чем я рискую, инвестируя в это дело?».

Транзакционный риск

В числе рисков, с которыми сталкиваются сегодня компании, – неудачные транзакции, нереализованные стратегические цели, потеря репутации, потенциальная персональная ответственность руководителей. На уровне советов директоров вопросам риска и контроля уделяется не меньше внимания, чем производственным и финансовым результатам. В одном из исследований, проведенных Ernst & Young, респонденты сообщили о самых разных подходах к транзакционному риску – от всеобъемлющей процедуры, включающей принятие решения и контроль, до отсутствия какой бы то ни было формальной процедуры, – и большинство согласилось, что на этой теме следует сосредоточиться более пристально. Для всестороннего планирования интеграции все большее значение приобретает полномасштабная процедура «дью дилидженс», предусматривающая, в дополнение к традиционному анализу финансовых рисков, оценку экологических, налоговых, культурных параметров, рисков, связанных с персоналом и т. п.

Понимание транзакционного риска и умение с ним справляться – один из самых актуальных вопросов сегодняшнего бизнеса. Громкие провалы крупных сделок и корпоративные скандалы, связанные с транзакциями, разрушили корпоративную стоимость, привели к осознанию сложности сделок и заставили предпринимателей работать над обоснованием и улучшением результатов транзакций.

Риск, как и шанс – неотъемлемое свойство любой транзакции. Ни на один ее аспект, ни на одну стадию ее жизненного цикла – включая стратегический анализ, анализ возможностей, разработку предложения, переговоры и осуществление, – нельзя дать стопроцентной гарантии. К эффективности транзакции в целом это, разумеется, тоже относится. Транзакции всегда предшествует принятие решения, и это решение обязательно влияет на общий профиль риска организации.

В прошлом так называемый транзакционный риск обычно трактовался в нескольких различных аспектах, рассматривавшихся независимо друг от друга. Риск оценивался отдельно с позиции права, отдельно – с позиции персонала, финансов, налогов и т. п. Современные подходы предполагают большую целостность. Группы по подготовке транзакций, наряду с рисками на уровне организации, учитывают широкий диапазон рыночных, деловых и операционных факторов, а также свои внутренние процессы и совместное влияние отдельных факторов риска. Компании стараются с максимальной полнотой рассмотреть возможности – благоприятные и неблагоприятные, – связанные с транзакцией. Как показало исследование Ernst & Young, организации переходят к более широкому рассмотрению рисков, после осознания того, что отдельные компоненты риска взаимосвязаны и способны усиливать друг друга, давая в сочетании неприемлемый уровень уязвимости. В то же время советы директоров и высшие менеджеры, понимая необходимость целостного рассмотрения рисков, настаивают на более тщательном анализе и контроле транзакций.

Факторы, которые нужно принимать во внимание, весьма многочисленны. С недооценкой ключевых рисков часто связаны такие распространенные причины провала сделок, как ошибочное заключение сделки, приобретение бизнеса или актива по слишком высокой цене, разрушение цены/маржи, переоценка эффекта синергии для доходов и расходов, недостаточный рынок, слабая интеграция или реализация. Уязвимость на уровне предприятия – это риск

неосуществления стратегических целей, ослабления рыночной позиции, серьезного ущерба для репутации, потенциальной персональной ответственности высших служащих.

Финансовые потери от недооценки рисков весьма велики. В раскрываемой публичными компаниями информации можно видеть многочисленные примеры убытков, связанных с частичным и полным списанием или обесценением как материальных, так и нематериальных активов.

Современный подход предполагает рассмотрение всего транзакционного процесса с постоянным учетом риска; это касается и стратегии, и оценки, и определения стоимости, и структурирования сделки, и планирования интеграции. Предприниматели, применяющие такой подход, считают, что оценка и мониторинг риска на каждой стадии транзакции, помогают успешнее заключать и выполнять соглашения, получая от них лучшие результаты.

Количественный контроль транзакций не только помогает оценить прошлые результаты, но и критически важен для будущего успеха. Обязательные условия его эффективности – непрерывность, долгосрочность и сбалансированность используемых показателей с точки зрения предприятия в целом. В сочетании с корпоративной стратегией и культурой он обеспечивает подотчетность, связывает результаты транзакций с выплатами и вознаграждениями, повышает прозрачность деятельности и усиливает влияние групп по подготовке транзакций. Лучшие из существующих систем измерения способствуют росту общей заинтересованности и вовлеченности сотрудников всего предприятия. Лидерам, осуществляющим транзакцию, принадлежит главная роль в ее успехе.

Однако применять слишком много показателей очень рискованно. Необходимо ограничиться мониторингом и измерением лишь приоритетных параметров, позволяющих получить релевантную информацию, которая может быть своевременно использована. Отслеживание несущественных показателей мешает сосредоточить внимание на стратегически важных вопросах, и весь процесс сводится к сбору информации. Не забывайте: измерения и их результаты – средство, а не цель.

Система показателей транзакции

К категории финансовых относятся такие показатели, как: рентабельность чистых активов; стоимость капитала; рентабельность собственного капитала; прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации (EBITDA); полученный доход; эффективные ставки налогов; чистая сумма продаж; дисконтированные денежные потоки; совокупный доход акционеров в сопоставлении с запланированным. Эти показатели, непосредственно предназначенные для оценки прошлых результатов предприятия с точки зрения акционеров, в конечном итоге позволяют охватить и измерить влияние всех внутренних и внешних факторов, инициатив и переменных.

Показатели для бизнес-процессов характеризуют внутренние операции, переменные и вознаграждения. Примерами могут служить эффективность работы, себестоимость продукции, производительность, показатели качества, эффективности цепочек поставок, инноваций, применяемых технологий. В течение первых 90–180 дней с момента транзакции ключевым показателем должен быть уровень интеграции продуктов, процессов и технологий.

Главные рыночные показатели – это рост доходов, вклад в прибыль и доля рынка. Сюда же относятся удовлетворенность клиентов, время ожидания, своевременность поставок, а также восприятие бренда и другие коммерческие характеристики.

Существуют разные способы оценки удовлетворенности клиентов, среди наиболее распространенных – опросы, независимые рейтинги и анализ предпочтений. При поглощении компания-покупатель оценивает «базовую» удовлетворенность клиентов приобретаемой компании, и этот показатель становится ориентиром, с которым сравниваются результаты после-

дующих измерений. Клиенты и проекты, перешедшие к компании в результате поглощения, маркируются, и отслеживается их переход на новые продукты и платформы.

Человеческий капитал характеризуется текучестью кадров, удовлетворенностью персонала, объемами приема на работу, интеграцией в культуру организации и эффективностью коммуникационных инициатив. Применяемые инструменты – личные интервью, опросы, различные механизмы обратной связи, аттестация, внешние оценки. Показатели приема новых работников сопоставляются с плановыми; возможно также сравнение показателей добровольной и вынужденной текучести кадров.

Помимо типичных показателей четырех названных категорий существуют и специфические, использование которых обусловлено особенностями компании, отрасли или рынка. Так, роль правовых, административных, экологических вопросов или репутации бизнеса в глазах общественности может оказаться настолько важной, что их нельзя будет рассматривать в общем ряду рыночных показателей.

Точно так же для каких-то компаний может оказаться целесообразным выделить в самостоятельную группу показатели, относящиеся к инновациям в области продуктов или услуг, к интеллектуальной собственности или к обучению и развитию, – например, число полученных патентов или научно-исследовательских проектов. Во многих случаях эти показатели допустимо отнести к показателям бизнес-процессов или рынка. Однако при некоторых транзакциях такие параметры фундаментально значимы, и тогда им практически гарантирован особый статус.

Может ли это сорвать сделку?

Независимо от уровня, на котором выполняется процедура «дью дилидженс», потенциальный покупатель практически никогда не в состоянии выявить все отрицательные моменты продаваемого бизнеса. Поэтому почти любого покупателя в первые месяцы после приобретения нового бизнеса или вложения средств в новое предприятие подстерегает как минимум несколько неприятных сюрпризов.

Обстоятельства, обнаруженные после совершения сделки, могут стать основанием для корректировки цены, если это допускается условиями контракта. Известны многочисленные примеры исков и претензий со стороны покупателей, считавших, что от них скрыли существенную информацию, – пусть даже это было сделано непреднамеренно.

Один из наших клиентов приобрел предприятие, где действовал план медицинского самострахования сотрудников. Прежний владелец дал согласие удовлетворить все требования по этому плану, заявленные до продажи. Политика в отношении персонала предусматривала налоговые вычеты, совместные платежи и т. п., что было типично для планов семейного страхования в регионе, где действовало предприятие. При проведении процедуры «дью дилидженс» покупатель сосредоточил внимание на будущих затратах, поскольку в результате сделки он принимал обязательства по случаям, которые не были диагностированы ранее. Это казалось очевидным.

Через месяц после транзакции покупатель получил огромный счет на оплату круглосуточного ухода за младенцем, родившимся полгода назад у одной из сотрудниц. Младенец родился с серьезными проблемами, уход стоил \$30 000 в месяц и был, согласно медицинскому заключению, жизненно необходим. Расходы грозили составить не один миллион долларов.

Покупатель рвал и метал. Продавец заявил: «Я обещал удовлетворить требования сотрудников, существовавшие ранее». Он считал, что все ясно: поскольку правила компании предусматривают распространение медицинской страховки на семьи сотрудников, ему полагается оплатить счета за шесть месяцев, вплоть до завершения сделки, – что и было сделано, – а дальше должен платить новый владелец: каждый счет рассматривается как отдельное требование.

Был ли покупатель введен в заблуждение? Предъявил ли он иск о возмещении ущерба? Попробуйте догадаться сами. Общая сумма транзакции превышала \$500 млн, и вряд ли покупатель отказался бы от совершения сделки, обнаружив данный факт. Заметим, у него был доступ ко всем документам компании, включая записи выплат по плану самострахования за все прошлые годы. Если бы он более тщательно выполнил процедуру «дью дилидженс», крупные суммы привлекли бы его внимание и стали бы предметом обсуждения на переговорах. Вы, наверное, спросите: «К чему вся эта долгая история?» Вывод из нее следующий: включите в свой бизнес-план все то, что «вы бы хотели узнать, если бы собирались инвестировать». Финансирование нового предприятия очень похоже на приобретение существующей компании, но здесь есть одно очень существенное отличие: продав свою компанию, вы уходите, получив финансирование – приобретаете партнера. Ни одному партнеру не понравится, если после совершения сделки ему преподнесут неприятный сюрприз, поэтому удостоверьтесь, что в бизнес-плане ничего не упущено.

Часть II

Подробное рассмотрение бизнес-плана

Во второй части этой книги, включающей 12 глав, мы разделяем бизнес-план на составные части. Каждой такой части и ее роли для бизнес-плана в целом посвящена отдельная глава.

Кроме того, к каждой главе прилагается фрагмент полного бизнес-плана, разработанного группой предпринимателей, и комментариев касательно того, насколько данный фрагмент соответствует принципам, изложенным в основной части главы.

Мы остановились на «низкотехнологичном» бизнесе по двум причинам. Во-первых, несмотря на то, что с 1970-х гг. внимание прессы чаще всего привлекают компании, работающие на переднем крае научно-технического прогресса, у большинства новых предприятий в действительности мало общего с высокими технологиями. Во-вторых, мы не хотели, чтобы описания технических новшеств закрыли от читателя главное – характеристики хорошего бизнес-плана.

Глава 5

Оглавление

В начале любого бизнес-плана должно находиться оглавление. Функция его – та же, что у оглавления в книге, но, в отличие от книги, здесь не требуется точно указывать номера страниц, на которых начинаются разделы плана. Кроме того, достаточно заголовков верхнего уровня, выносить в оглавление названия подразделов не нужно. План может меняться, в него могут добавляться новые подразделы, таблицы, диаграммы и т. д., поэтому с нумерацией страниц возможны проблемы.

Части бизнес-плана традиционно называются разделами, а не главами, хотя в этой книге каждому разделу правильно составленного бизнес-плана соответствует одна глава.

I. Бизнес-план компании Good Foods, Incorporated

Раздел

- I. Оглавление
- II. Резюме для руководителя
- III. Общее описание компании
- IV. Продукты и услуги
- V. План маркетинга
- VI. Производственный план
- VII. Менеджмент и организация
- VIII. Структура и капитализация
- IX. Финансовый план

Глава 6

Резюме для руководителя

Десять простых правил, которые вам пригодятся

1. Отличайтесь от других. Всякий заинтересуется свежей идеей или новым решением извечной проблемы.
2. У вас должна быть большая мечта, но сейчас сосредоточьтесь на том, что можете осуществить.
3. Имейте ясное представление о своих целях; не составляйте бизнес-план, только чтобы привлечь средства.
4. Опирайтесь на имеющиеся достижения, не изобретайте велосипед.
5. Учитесь на своих и чужих ошибках.
6. Проверяйте свои идеи со скептиками; чем больше атак выдержит идея, тем убедительнее она будет в окончательном виде.
7. Заручитесь помощью экспертов в той сфере, где будет работать предприятие.
8. Сеть! Сеть! Сеть! Сеть не бывает слишком большой.
9. Дайте бизнесу спокойно вызреть. Загрузите в голову побольше информации, подождите, пока она переварится, и лишь затем оформляйте бизнес-идею.
10. С оптимизмом смотрите в будущее и никогда не сдавайтесь!

Резюме для руководителя включается в большинство деловых отчетов, а в бизнес-плане оно особенно необходимо. Такое резюме представляет в сжатом виде суть документа. Это, в сущности, бизнес-план в миниатюре, а вовсе не краткая история вопроса и не введение.

Всякий, у кого есть опыт публичных выступлений или написания статей, хорошо знает правило: «Скажи, о чем собираешься говорить, потом говори, а потом скажи, о чем только что говорил». Резюме для руководителя соответствует первой части триады – в нем автор бизнес-плана сообщает, о чем пойдет речь дальше.

Тот, кто рассматривает бизнес-планы, часто завален предложениями. Соответственно, резюме для руководителя призвано дать ему представление об основных характеристиках бизнес-плана – концепции, бюджете и показателях. Человек, прочитавший резюме, должен в целом правильно понимать, чему посвящена основная часть плана.

Иногда резюме для руководителя может использоваться отдельно от бизнес-плана как средство доступа к читателю. Некоторые венчурные капиталисты предпочитают ознакомиться с сопроводительным письмом и резюме до получения полного бизнес-плана.

Хотя резюме для руководителя помещают в начало бизнес-плана, писать его следует в последнюю очередь, когда план уже полностью готов. Лишь после завершения текста его можно эффективно сжать, оставив самое главное.

Когда предприниматель пытается написать резюме до основного текста, возникают две серьезные проблемы.

Во-первых, такому резюме недостает четкости и глубины, поскольку сам план еще не продуман в деталях. Во-вторых, многие предприниматели потом пытаются подогнать содержание самого плана под сделанные в резюме «утверждения» или «заявления».

В дополнение к своей основной функции – помочь читателю быстро понять суть плана, – резюме для руководителя помогает привлечь внимание. Многие венчурные капиталисты,

работники инвестиционных фондов и банков не скрывают, что могут сразу отвергнуть предложение, прочитав только резюме. И это не удивительно, учитывая, что к ним на стол ежедневно ложится очередная стопка бизнес-планов, которых они не запрашивали.

Необходимо, следовательно, чтобы резюме для руководителя вызывало непосредственный интерес. Написанное деловым языком, оно должно передавать ваше воодушевление и ощущение значимости идеи. Вы не знаете, кто будет рассматривать ваш бизнес-план и что способно увлечь этого конкретного читателя: концепция, высокая рентабельность или, может быть, стиль изложения.

Может показаться, что мы советуем создать яркое и волнующее резюме, но это не так. Будьте осторожны, не заражайтесь собственным восторгом: пусть ваше изложение будет емким и строго основанным на фактах.

Резюме для руководителя можно построить несколькими способами. Один из удачных вариантов – двигаться по разделам бизнес-плана.

Резюме в этом случае начинается с нескольких фраз (или абзацев), в которых дается общая характеристика компании и текущей стадии ее развития. Далее по очереди освещаются все – или только основные – моменты бизнес-плана, включая продуктовый профиль, план маркетинга, а также производственный и финансовый планы. В каждом случае следует изложить лишь важнейшие соображения.

Например, описание финансового плана, уложенное в несколько предложений или абзацев, может содержать краткую историю продаж и полученных прибылей на ранней стадии развития бизнеса, а также ожидаемые цифры продаж и выручки. Здесь стоит привести и другие данные, могущие представлять интерес, – например, о предполагаемом выходе на точку безубыточности, о прибыли на собственный капитал. Ознакомившись с такими резюме для всех разделов, читатель получит отличное представление о том, что содержится в последующем подробном тексте.

Заключительные слова резюме могут быть личным обращением руководителя (или руководителей) компании – конечно, тоже кратким, – с краткой оценкой истории бизнеса (если таковая имеется) и его перспектив.

Например: «Основатели корпорации X, Y, и Z с огромным воодушевлением восприняли быстрый и неоспоримый рыночный успех своей продуктовой линейки и уверены, что...»

Иногда такого рода оценка содержится в сопроводительном письме, прилагаемом к бизнес-плану.

II. Резюме для руководителя

Этот бизнес-план написан с целью представить будущим инвесторам компанию Good Foods, Incorporated (далее GFI или Компания), которой необходимо финансирование в размере \$2 млн, чтобы начать продажу первых продуктов и завершить разработку полной продуктовой линейки.

Компания

GFI – новая компания, в развитии которой в настоящее время участвуют три руководителя. Контакт – Джудит Эппел, Nature's Best, Inc., Вудленд-Роуд 24, Грейт-Нек, штат Нью-Йорк (тел. 516-555-5321).

В течение последних трех лет руководители GFI вели научно-исследовательскую работу, итогом которой стало создание уникальной линейки продуктов для детского питания, основанной на холистической концепции здоровья: правильное питание всего нашего тела помогает ему оставаться здоровым и предохраняет от многих болезней.

При холистическом подходе живой организм рассматриваются не как сумма отдельных частей, а как единое целое. Холистическая концепция, выдвинутая журналом *Health Food Consumer*, очень популярна в широких кругах взрослых потребителей продуктов здорового питания, но в сфере детского питания она до сих пор не применялась.

GFI, таким образом, планирует развить и занять новый рынок. Руководители Компании убеждены, что возможность для этого сейчас есть. Производители детского питания, на наш взгляд, обращают недостаточно внимания на создание высококачественных продуктов, сбалансированных по своему составу, так что на рынке образовалась ниша, которую GFI в состоянии успешно заполнить.

Согласно подготовленному менеджментом GFI детальному финансовому плану, сумма уставного капитала, необходимая Компании для успешного начала деятельности, оценивается в \$2 млн. Полученные средства будут использованы для финансирования первичного выхода GFI на рынок и завершения разработки нашей линейки продуктов, а также в качестве оборотного капитала в течение первых двух лет существования Компании.

Рыночный потенциал

Как показало проведенное GFI исследование рынка, Соединенные Штаты вступают сейчас в период «мини-беби-бума», что увеличит число потенциальных потребителей детского питания. Это увеличение в сочетании с прогнозируемыми темпами роста индустрии здорового питания (25 % в год при нынешнем объеме \$2,4 млрд) повысит спрос на продукты GFI. Кроме того, продукты здорового питания все чаще продаются в супермаркетах, что делает их более заметными и должно положительно сказаться на их популярности.

Компания будет выходить на рынок через магазины здорового питания и отделы натуральных продуктов в супермаркетах крупнейших сетей, первоначально на северо-востоке Калифорнии. Принятие концепции GFI в этом регионе позволит распространить деятельность Компании на национальный рынок США.

Специфические группы потребителей, которым будут адресованы продукты GFI, таковы:

- родители, заботящиеся о собственном здоровье и здоровье своих детей, а потому заинтересованные в высококачественных сбалансированных продуктах питания;
- детские учреждения, обеспечивающие детей питанием.

Этапы развития

Около двух третей продуктовой линейки GFI готово к выпуску в продажу. Готовность оставшейся трети ожидается в течение года.

Особая компетенция

GFI обладает уникальными преимуществами, позволяющими ей максимально использовать имеющийся потенциал рынка. Это неоспоримые достоинства продуктов Компании, а также опыт ее основателей в бизнесе и в профессиональной сфере.

Все три основателя – Джудит Эппел, Джордж Нэпп, доктор медицины, и Сэмюэл Нэпп, доктор медицины, – имеют продолжительный стаж работы в области детского здравоохранения. Джудит Эппел – диетолог по специальности, руководила одним из направлений работы в детском отделении Стационарного медицинского центра в Уайт-Плейнс, штат Нью-Йорк. Также она обладает девятилетним опытом работы в бизнесе в качестве сначала директора по маркетингу компании Healthy Harvest Foods в Йонкерсе, штат Нью-Йорк, затем владельца/президента Nature's Best, Inc. Оба доктора много работали с детьми в ходе клинической и частной практики.

Последние три года руководители GFI совместно разрабатывали, совершенствовали и тестировали продукты, осуществляя их продажу через Nature's Best, Inc., розничный магазин в Грейт-Неке, пригороде Нью-Йорка, расположенном на Лонг-Айленде.

Линейка продуктов GFI удовлетворит рыночный спрос на натуральное сбалансированное детское питание. Эти продукты, содержащие максимум питательных веществ, будут приносить детям больше пользы, чем основная масса продуктов, присутствующих сейчас на рынке. Ассортимент будет отражать вкусы и предпочтения детей. Широкая продуктовая линейка обеспечит разнообразие меню.

Финансовое резюме

Согласно подробному финансовому плану, если Компания получит необходимые ей инвестиции в размере \$2 млн, она выйдет на безубыточность через два года. В нижеследующей таблице приводятся основные цифры финансового плана (в тысячах долларов).

	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Продажи	3 647	4 559	6 838	10 257	15 386
Валовая прибыль	50%	50%	50%	50%	50%
Чистый доход после уплаты налогов	(1 088)	(896)	107	198	1786
Чистый доход после уплаты налогов/Продажи	—	—	2%	11%	12%
Прибыль/Вклад в собственный капитал	N/A	N/A	0%	207%	92%
Прибыль/Активы	N/A	N/A	0%	81%	60%

Комментарий: резюме для руководителя

Авторы хорошо справились с характеристикой предприятия на концептуальном уровне и подкрепили ее достаточным количеством деталей, так что резюме может выступать как самостоятельный документ. Потенциальный инвестор, пожелавший составить предварительное мнение на основании одного лишь резюме, вполне может это сделать.

Важнейший момент резюме – краткая информация об основателях предприятия. Она сразу внушает доверие. Другой очень существенный пункт – финансовая информация, позволяющая оценить потенциальную рентабельность инвестиций или способность заемщика вернуть долг.

Авторы резюме называют компанию GFI «новой». Это определение можно было бы конкретизировать, более отчетливо обрисовав уже имеющиеся достижения компании (в частности, успех продуктов GFI у покупателей Nature's Best, Inc.). Такое добавление усилило бы воздействие текста.

Также стоило бы несколько подробнее описать этапы развития компании, приведя ключевые данные, касающиеся финансов (выход на прибыль), менеджмента (существенное расширение команды), производства (пуск новых фабрик/цехов) и маркетинга (применение новых методов продаж).

Глава 7

Общее описание компании

Основной текст бизнес-плана начинается с общего описания компании, сообщающего на немногих страницах основные сведения о компании и ее деятельности. Мелкие детали здесь не нужны, их можно будет привести в последующих разделах.

Общее описание должно отвечать, например, на такие вопросы: относится ли предприятие к сфере производства, торговли или услуг? Кто его потенциальные клиенты? За счет чего и каким образом формируется его клиентская база? Где оно расположено? В каком территориальном масштабе (местном, национальном, международном) планируется вести деятельность?

Необходимо указать достигнутую стадию развития компании: это рядовое начинающее предприятие без полностью разработанной линейки продуктов? Линейка разработана, но маркетинг продуктов еще не начинался? Компания уже вышла на рынок и стремится расширить или диверсифицировать свою деятельность?

Важно прямо назвать цель, которую преследует бизнес-план. Это может быть, например, достижение определенного уровня продаж, освоение нового географического рынка, переход в статус публичной компании или нахождение привлекательного варианта слияния. Ясная формулировка существенна для читателя бизнес-плана и может возбудить интерес с его стороны. Разумеется, цель должна выглядеть реалистичной и осуществимой.

Наконец, необходимо дать краткую информацию о команде руководства и в ней, не вдаваясь в лишние детали, убедительно показать, что руководители знают свое дело и смогут осуществить предложенный ими бизнес-план.

III. Общее описание компании

Компания Good Foods, Incorporated (GFI) основывает свою деятельность на вере в то, что дети будут вырастать более здоровыми и крепкими, если с самого раннего возраста обеспечить им натуральное сбалансированное питание. Мы ставим задачу шире распространять знания об этой связи между диетой и здоровьем.

Концепция GFI отличается от традиционных взглядов на уход за детьми и детское питание. Она исходит из холистических представлений, согласно которым, когда организм в целом получает правильное питание, у него больше шансов оставаться здоровым и не подверженным заболеваниям.

В соответствии с этой концепцией GFI разработала уникальную линейку продуктов для комплексного поддержания здоровья ребенка. Далее, поскольку холистический подход включает не только правильное питание, но и физическую активность, свежий воздух, чистую воду, GFI планирует пропагандировать свою концепцию среди родителей, создав для этого службу дополнительного образования. Служба будет готовить радиопередачи и публикации в изданиях для потребителей.

Комментарий: общее описание компании

Бизнес-план GFI хорошо объясняет, чем занимается компания. Однако здесь ничего не говорится о задачах, которые она себе ставит. Планируется ли в дальнейшем публичное предложение акций? Слияние? Развитие новых направлений бизнеса? Эту информацию следовало дать обязательно, она критически важна как для будущего использования плана в качестве инструмента стратегического планирования, так и непосредственно для того, чтобы эксперт, читающий план, мог оценить компанию. Второе серьезное упущение – отсутствие информа-

ции о руководителях и команде менеджеров GFI. Формы финансирования многообразны – публичные займы и инвестиции, частные инвестиции, банковские кредиты и т. д., – но во всех случаях инвестору нужно оценить уровень риска и убедиться в его приемлемости. Правильный подбор команды менеджеров очень значим с точки зрения такой оценки.

Инвесторы желают знать, как они впоследствии будут выходить из инвестиций. Срок жизни капиталовложений всегда ограничен, и в течение этого срока вложенные средства должны стать ликвидными.

Глава 8

Продукты и услуги

Прежде чем переходить к подробному разбору планов компании в отношении таких аспектов ее деятельности, как маркетинг и технологии, полезно обратить внимание на продукты и услуги. Действительно, независимо от стратегических соображений бизнес не может быть успешным без привлекательного набора продуктов и/или услуг.

Поскольку предприниматель, скорее всего, знаком со своим полем деятельности значительно лучше, чем читатель бизнес-плана, он должен представить характеристики и преимущества продуктов и услуг в простой и ясной форме. В соответствующий раздел обычно помещают следующую информацию.

- *Физическое описание.* В случае продукта это обычно описание его физических свойств / основных технических характеристик. Часто целесообразно проиллюстрировать такое описание фотографией или чертежом, приложить к бизнес-плану брошюру. В случае услуги роль иллюстративного материала иногда исполняет диаграмма, помогающая передать суть предложения компании.

- *Использование и привлекательные особенности.* Описание продуктов или услуг должно быть дополнено комментарием о способах их использования и о том, чем они привлекательны для клиентов. Здесь уместно подчеркнуть их уникальные особенности и определяемый этими особенностями потенциал предприятия.

Привлекательность может быть основана на осязаемых функциональных преимуществах (например, устройство справляется с некоторой задачей быстрее, чем аналоги, производимые конкурентами), но это не всегда так. Привлечь клиентов в состоянии и внешний вид продукта, и яркая маркетинговая кампания, и многое другое.

- *Стадия развития.* Необходимо дать ясное представление о стадии развития продукта или услуги, указав, насколько предложение компании разработано на данный момент, как планируется вести его дальнейшую разработку, есть ли планы по диверсификации. В особенности важна для читателя бизнес-плана информация о «рыночной готовности» предложения, помогающая оценить жизнеспособность предприятия. Далее, в производственном плане, должны быть приведены подробности, касающиеся научно-исследовательской разработки, а именно, сроки завершения и стоимость проекта. Оценка стоимости понадобится также для финансового плана, где ее нужно будет включить в сводку капитальных затрат.

В этой части бизнес-плана излагается – по возможности сжато и четко – главная суть предложений компании для клиентов. Соотнесение предложений с рынком, определение потенциала и стратегии – задачи следующего раздела, посвященного плану маркетинга. Решая, как лучше представить предложения потенциальному инвестору, подумайте, что способно произвести на него впечатление. Иногда словесного описания явно недостаточно, но его можно эффективно проиллюстрировать – например, предъявить прототип или опытный образец продукции, провести демонстрацию услуги и т. п.

В некоторых случаях стоит представить потенциальному инвестору список экспертов или обычных пользователей, которые знакомы с продуктом (услугой) и составили о нем (о ней) положительное мнение. Их отзывы (или обзор отзывов) можно присоединить к бизнес-плану как приложение.

IV. Продукты и услуги

GFI разрабатывает полную линейку здоровой пищи для детей, приготавливаемой с минимальной кулинарной обработкой. Все продукты GFI содержат полезные для здоровья ингредиенты – травы, витамины и минеральные вещества естественного происхождения, другие дополнения – и не содержат химических или искусственных добавок. Ни соль, ни сахар не добавляются никогда, сладость продуктов – только естественная.

Потребление продуктов GFI в контексте разработанной компанией диетической программы способно уменьшить, вплоть до полного исчезновения, потребность в дополнительном приеме витаминов.

Хотя другие производители утверждают, что выпускают здоровые и питательные смеси для детского питания, применяемая ими кулинарная обработка уничтожает многие полезные вещества, содержащиеся в исходных продуктах. Созданная GFI уникальная технология обработки позволяет их сохранить, поэтому продукты Компании превосходят по качеству аналоги от крупнейших производителей детского питания. При создании своей линейки продуктов, разработка которых велась нами на протяжении последних трех лет, мы опирались на данные клинической педиатрической практики, ориентированной на диетологию.

В дополнение к этим данным мы изучали мнение клиентов нашего дочернего предприятия – специализированного магазина здорового питания пищи для взрослых и детей Nature's Best, Inc. (NBI). Этот магазин в течение последних 14 месяцев осуществлял тестовый маркетинг здоровой пищи для детей и оценивал удовлетворенность покупателей. Первые три месяца новые продукты предлагались как образцы, а затем успешно продавались в NBI.

С выпуском полной продуктовой линейки GFI сможет предложить детям широкий диапазон натуральных пищевых продуктов. На начальном этапе Компания планирует вывести на рынок ограниченный ассортимент, а затем постепенно расширять выбор в каждой из двух главных продуктовых групп. Полная продуктовая линейка, которую планируется создать и вывести на рынок, будет включать основные блюда, гарниры и десерты, поскольку у всего этого, по оценке GFI, имеется значительный рыночный потенциал. Ниже перечислены некоторые из продуктов, планируемых к выпуску в продажу.

Детское питание

Две линейки продуктов GFI предназначены для детей от 6 до 12 месяцев и от 1 до 3 лет. Продукты приготавливаются так, чтобы сохранить максимум пищевой ценности ингредиентов и обойтись без использования искусственных компонентов, консервантов, красителей, вкусовых добавок, йодированной соли и рафинированного сахара. По сообщениям ряда специальных публикаций, в частности, *Science and Health* и *The Healthy Body*, такого рода компоненты способны вызывать детскую гиперактивность, и есть подозрение, что с их употреблением в пищу может быть связана дислексия (неспособность к обучению).

Вкусовые качества всех продуктов GFI были тщательно протестированы в NBI и в независимой организации Taste Test Coordinators, Inc. Во всех тестах дети принимали продукты GFI как минимум не хуже, чем продукты Gerber и Beech-Nut, а в некоторых случаях явно предпочитали полностью натуральные смеси GFI аналогам от известных производителей.

Продукты для детей 6–12 месяцев будут продаваться в традиционных баночках объемом 4,5 унции¹. Ассортимент будет включать наименования следующих категорий: основные блюда (как правило, пюре из мяса с овощами), мясные пюре, овощные пюре, десерты, фруктовые пюре и бисквиты. Все продукты будут приготовлены без добавления ингредиентов искусственного происхождения по фирменной технологии, гарантирующей полное сохранение всех витаминов и минеральных веществ, содержащихся в исходных продуктах. В каждой категории

¹ 1 унция равна 28,349 грамма. – Прим. пер.

первоначально будет предложено небольшое число наименований, расширение ассортимента произойдет после того, как будет получено необходимое финансирование и продукты успешно пройдут тесты.

Для детей 1–3 лет GFI предложит полностью натуральные, готовые к употреблению сбалансированные замороженные продукты, расфасованные в пластиковые пакеты и перед употреблением разогреваемые в кипятке. Удобство приготовления, таким образом, будет сочетаться с сохранением всех полезных качеств. Кроме того, компания предложит в данной группе несколько наименований мяса для сэндвичей, приготовленного по патентованной технологии без использования химических добавок и наполнителей, а также линейку сухих закусок популярных форм и размеров. Поскольку состав этих закусок специально подобран в расчете на потребности ребенка 1–3 лет, они будут одновременно и привлекательной для детей, и здоровой пищей. Десерты и фруктовые пюре будут аналогичны тем, которые предлагаются для детей 6–12 месяцев, с несколько более широким ассортиментом фруктовых смесей. Большинство наименований может быть выпущено в продажу немедленно; помеченные звездочкой будут представлены в течение не более чем года после получения финансирования.

Ассортимент продуктов Good Foods, Inc.

6–12 месяцев

Обеды

- Говядина с овощами
- *Говядина с лапшой и овощами
- Цыпленок с овощами
- *Макароны с томатом
- Индейка с овощами
- Телятина с овощами

Мясо

- Говядина
- Цыпленок
- *Ягненок
- Индейка
- *Телятина

Овощи

- *Свекла
- Морковь
- Зеленая фасоль
- Овощная смесь
- Зеленый горошек
- *Шпинат
- Тыква
- *Сладкий картофель

Десерты

- Банановый пудинг
- Шоколадный пудинг
- Пудинг из тапиоки с фруктами
- Пудинг из тапиоки с рисом

Фрукты

- Яблоки
- Яблочное пюре

- Абрикос
- Банан
- *Вишня
- Различные смеси
- *Персик
- *Груша

Бисквиты и печенье

- Печенье с мелассой
- Бисквиты для прорезывания зубов

1–3 года

- Основные блюда
- *Ягненок тушеный с овощами
- *Лазанья
- Спагетти в мясном соусе

Гарниры

- Те же овощи, что в группе 6–12 месяцев

Мясо/масло для сэндвичей

- Болонья
- Арахисовое масло
- Салями
- Рулет из индейки

Десерты

- Те же, что в группе 6–12 месяцев

Фрукты

- Те же, что в группе 6–12 месяцев

Бисквиты и печенье

- Печенье с мелассой

Услуги компании

В дополнение к продуктам для детского питания GFI планирует предложить клиентам образовательные программы, рассчитанные как на профессионалов, так и на потребителей. Эти программы будут способствовать продвижению холистической концепции Компании, помогая распространению знаний о влиянии химических добавок на здоровье детей, и знакомить родителей с нашей продукцией.

Джордж Нэпп, доктор медицины и Сэмюэл Нэпп, доктор медицины – оба врачи-педиатры – уже опубликовали несколько статей о холистическом подходе к здоровью ребенка и продолжают писать на эту тему, а также выступают в радиопередачах и читают публичные лекции о холистической педиатрической медицине и профилактике заболеваний. Они находятся в числе главных соавторов коллективной монографии по педиатрической медицине, которая вскоре должна выйти в свет, и работают над собственной книгой по холистической педиатрии. Эта деятельность обращена к профессионалам – врачам, медсестрам, сотрудникам яслей и детских садов – и направлена на их ознакомление с холистическим подходом к здоровью детей, продуктами и услугами GFI.

Джудит Эппел проведет цикл семинаров для родителей об оздоровлении детей с помощью правильного питания. Она также продолжит выступать в радиопередачах, посвященных этой теме. В настоящее время она работает над кулинарной книгой о приготовлении здоровой пищи и регулярно пишет для журнала о детском питании. Джудит Эппел будет руководить

учебной программой NBI для потребителей, включающей семинары о роли правильного питания в развитии ребенка. Также она будет консультировать владельцев магазинов здорового питания по вопросам продажи продуктов детского питания и распространения среди потребителей знаний о правильном питании детей. Одной из главных тем занятий станет повседневное меню ребенка. Это меню, сформированное из продуктов GFI и имеющихся в продаже свежих продуктов, сможет полностью удовлетворить потребности детского организма в питательных веществах, а также необходимых для роста витаминах и минеральных веществах, так что не понадобится давать ребенку синтетические витаминные или минеральные препараты.

Комментарий: продукты и услуги

Этот раздел бизнес-плана GFI очень удачен. При всей широте ассортимента продукции и разнообразии предлагаемых услуг авторы сумели обрисовать то и другое лаконично и вместе с тем точно. Кроме того, им удалось объяснить конкретные преимущества своей линейки продукции, не перегружая объяснение техническими деталями. И на непрофессионала, и на эксперта такой текст должен произвести хорошее впечатление.

Глава 9

План маркетинга

Раздел, посвященный маркетингу, – одна из важнейших частей бизнес-плана, поскольку именно здесь наиболее прямо говорится, в чем будет заключаться бизнес и как он сможет стать успешным. Конкретная задача данного раздела – разъяснить планы компании в отношении рынка и дать оценку существующих рыночных условий с точки зрения перспектив продажи ее продуктов или услуг.

План маркетинга, подготовленный предпринимателем, должен вызывать интерес и вместе с тем наводить на размышления. Нельзя просто излагать концепцию – надо продавать будущий бизнес как возможность удачного вложения капитала, указывая на низкий кредитный риск либо на высокую ценность продукта или услуги.

Кроме того, необходимо написать данный раздел так, чтобы он мог быть адекватно воспринят разными категориями читателей – менеджерами и членами советов директоров, главами венчурных фондов и банкирами.

Известно, что успешное решение задачи маркетинга – едва ли не главный фактор, определяющий успех бизнеса в целом. История знает немало примеров тому, как компании, выпускавшие, казалось бы, привлекательные продукты, терпели неудачу из-за слабости (или отсутствия) стратегии и программы маркетинга. Поэтому специалисты, рассматривающие бизнес-планы, очень внимательно изучают раздел, посвященный маркетингу. Многие инвесторы интуитивно уверены, что фактически один лишь спрос и имеет значение. Без реальной рыночной потребности никакой талант и никакое финансирование не помогут компании продать продукт или услугу.

Исключительная значимость плана маркетинга обязывает предпринимателя позаботиться о наличии в команде соответствующего специалиста. Если его все-таки нет, такой человек должен быть среди основных бизнес-консультантов компании, точно так же, как специалисты в области права и финансов.

План по маркетингу может быть представлен очень по-разному в зависимости от типа бизнеса и сложности рынка. Техника маркетинга, используемая поставщиком программного обеспечения для компьютеров, будет существенно отличаться от той, которую изберет, к примеру, машиностроительный завод или, как в нашем случае, предприятие пищевой промышленности, работающее непосредственно на конечного потребителя. Соответственно, относительная значимость раздела, посвященного маркетингу, тоже зависит от характера бизнеса.

Одни компании ведут интенсивный маркетинг, поэтому им необходим ясный и интересный план маркетинга. У других компаний маркетинговая активность ниже, и план маркетинга не требует столь тщательной проработки. Тем не менее, поскольку любому бизнесу для выживания нужен определенный объем продаж, качественная программа маркетинга играет жизненно важную роль, и, как правило, она рассматривается самым тщательным образом. Многие планы маркетинга разбиваются на подразделы, освещающие важнейшие темы раздела и бизнес-плана в целом. В числе этих тем следующие.

- *Определение рынка и рыночных возможностей.* Этот подраздел посвящен спросу на продукты или услуги, которые были описаны ранее. Предприниматель должен определить как сам рынок, так и существующие на нем возможности, – более конкретно, рынок в целом, первичный и вторичный целевые сегменты рынка, их характер, значение и степень устойчивости.

- *Конкуренция и другие факторы.* Здесь следует сосредоточиться на условиях, влияющих на рынок и внешних по отношению к предприятию. Важнейшее из них – существующий уровень конкуренции и то, как он скажется на деятельности предприятия. Должны быть рассмотрены и другие факторы, такие как государственное регулирование.

- *Стратегия маркетинга.* Нужно определить стратегию маркетинга, т. е. объяснить, как в рамках данного бизнеса будут применяться имеющиеся маркетинговые инструменты. Описание стратегии должно охватывать механизмы распространения, рекламы, продвижения, ценообразования, стимулирования продаж, а также анализ местных условий. Уровень активности будет зависеть от стадии развития и потенциала компании. Часто план маркетинга включает несколько этапов, соответствующих уровням зрелости бизнеса. В свете этого иногда требуется рассмотреть сроки проведения тех или иных маркетинговых мероприятий в течение периода действия бизнес-плана.

- *Исследование рынка.* Во многих случаях предпринимателю стоит подкрепить свои утверждения данными формального или неформального исследования рынка, особенно если эти данные помогут читателю бизнес-плана лучше понять ситуацию на рынке. Исследование можно включить в бизнес-план и в качестве подраздела плана маркетинга, и как самостоятельный раздел.

- *Прогнозы продаж.* Хотя подробное рассмотрение финансовых перспектив обычно дается в разделе бизнес-плана, посвященном финансам, часто полезно привести в плане маркетинга прогнозируемые показатели продаж: рост объемов, долю рынка, продажи с разбивкой по периодам, по продуктам или услугам, по клиентам.

- *Вспомогательные материалы.* Можно и нужно приложить к плану материалы, способные внушить доверие к сделанным в нем заявлениям, – исследования отрасли, благожелательные отзывы, брошюры, обзоры статей, относящихся к продукту или услуге.

Необходимо помнить, что гибкая форма изложения – лишь средство, обеспечивающее точное соответствие плана маркетинга характеристикам будущего бизнеса. Чтобы проверить, насколько это удалось, попробуйте ответить на следующие вопросы.

- Удалось ли четко определить потребность и рынок?
- Сконструирован ли убедительный сценарий продажи продуктов (услуг)?
- Рассмотрены ли все значимые факторы? Является ли анализ объективным и покажется ли он правдоподобным читателю бизнес-плана?
- Способен ли этот раздел стать основой для реализации маркетинговой стратегии?
- Понятно ли написан текст? Интересен ли он?

Определение рынка и рыночных возможностей

В этой части раздела, посвященного маркетингу, определяется спрос на продукт или услугу и, как следствие, потенциал для бизнеса. Обсуждение рынка, на который нацелен бизнес, часто стоит начать с описания общей ситуации в отрасли. Как правило, такое описание включает оценку роста (или отсутствия роста), перечень источников спроса и способов удовлетворения этого спроса.

Качество информации, привлекаемой при подготовке бизнес-плана, часто зависит от того, сколько сил было потрачено на ее сбор. Хорошие источники такой информации – это профессиональные ассоциации, специальные публикации, отраслевые исследования и эксперты (формальные и неформальные).

Уровень детализации и объем приводимого фактического материала в значительной мере определяется той долей рынка, которая должна обеспечить успех будущему бизнесу. Если потенциал рынка интуитивно оценивается как значительный, а планируемая доля невелика, можно не углубляться в детали, но чем больше доля рынка, тем важнее подробности. Например, предпринимателю, планирующему открыть новую закусочную, нет никакой необходимости писать, что «сейчас американцы едят вне дома больше, чем двадцать лет назад». Однако он

непременно должен подчеркнуть, что в данном регионе за последние два года выросла популярность закусочных, предлагающих бифштексы.

Определив общие параметры рынка, следует определить релевантные сегменты, их характер и значимость. Например, производитель персональных компьютеров мог бы выделить для себя три сегмента – «домашние» пользователи, малые предприятия и крупные корпорации.

«Домашних» пользователей разумно было бы описать с точки зрения запрашиваемых ими параметров продукта, а также их собственных демографических, географических и психологических особенностей. То и другое с течением времени меняется.

Так, в начале 1990-х гг., когда мы готовили вторую редакцию этой книги, большинству частных покупателей компьютер требовался в первую очередь для обучения детей и ведения домашней бухгалтерии. Как правило, это были домовладельцы, люди из обеспеченного класса, имеющие высшее образование. За последние десять с небольшим лет демографические характеристики типичного покупателя изменились, поскольку компьютеры, наряду с доступом в Интернет, подешевели и стали «предметом первой необходимости» для студентов и старших школьников по причинам как учебного, так и социального характера.

После этого предприниматель мог бы уточнить, что компьютеры для дома покупаются в основном жителями крупных городов или их пригородов; соответственно, маркетинговая кампания первоначально будет развернута в городах с населением свыше 500 000 человек на северо-востоке США. Наконец, он нарисовал бы психологический портрет типичного покупателя, отметив такие черты, как интеллигентность, склонность выбирать товар, руководствуясь логикой (из соображений цены и качества), консервативность мышления и стиля жизни.

Далее нужно было бы аналогичным образом рассмотреть и остальные сегменты рынка. Описание каждого сегмента стоит дополнить оценкой его относительной привлекательности. Какой рынок предприятие рассматривает как важнейший для себя? Почему? Изменится ли это в будущем? Ответы на такие вопросы имеют огромное значение для определяемой далее стратегии маркетинга.

Описание рынка и его особенностей должно быть конкретным и в меру подробным. Очень частая ошибка – включение в бизнес-план ненужной информации, носящей слишком абстрактный или общий характер.

V. План маркетинга: определение рынка и рыночных возможностей

GFI направит усилия на продажу своих продуктов через специализированные магазины здорового питания и отделы здорового питания крупнейших супермаркетов.

Географически распространение продуктов компании будет первоначально происходить в двух ключевых регионах: на северо-востоке США, особенно в Нью-Йорке и окрестностях, и на западном побережье, в первую очередь в Рено (Невада), Сакраменто (Калифорния) и их окрестностях. В обоих этих регионах высока концентрация взрослых потребителей здоровой пищи, которые, как показал проведенный GFI анализ рынка, в наибольшей степени подготовлены к восприятию концепции здорового питания детей. В течение первых трех лет работы компания планирует дополнительно распространить свою деятельность еще на три рынка.

Руководство GFI рассматривает вариант с ограничением планов продаж только пятью региональными рынками как очень консервативный; при наличии необходимых ресурсов, и если это будет выгодно для акционеров, возможно и большее географическое расширение в течение первых пяти лет существования компании. Фактически, чтобы получить полное представление о рынке, для которого предназначены продукты GFI, необходимо оценить состояние двух отдельных и слабо связанных друг с другом направлений пищевой промышленности. Это:

1. Производство традиционных продуктов для детского питания;

2. Производство продуктов здорового питания.

Анализ рынка традиционных продуктов для детского питания поможет нам проследить тенденции роста и главные особенности всего рынка детских товаров и услуг по уходу за детьми. Рынок продуктов здорового питания должен быть проанализирован потому, что GFI планирует распространять свои продукты через магазины и отделы супермаркетов, специализирующиеся в первую очередь на натуральных продуктах и здоровой пище для взрослых.

Традиционное детское питание

Исследовательская корпорация Vick Products Sales Research Corporation, консультант GFI по маркетингу и рекламе, провела по нашему заказу исследование рынка и подготовила отчет о тенденциях в сфере производства традиционных продуктов для детского питания. Согласно этому отчету, в США назревает новый «мини-беби-бум», и в течение не менее чем пяти лет с момента начала деятельности GFI ежегодный рост рождаемости будет составлять от 2 до 5 %.

Ожидается, что продолжится и рост потребления детского питания на одного ребенка.

Значительная часть рынка в настоящее время принадлежит двум производителям:

Gerber:	54%
Beech-Nut:	17%
Остальные:	29%

С увеличением числа работающих матерей повышается заинтересованность в быстром приготовлении еды для детей, и продолжается рост интереса к здоровому питанию.

Производители детского питания выводят на рынок новые продукты, предназначенные для периода от 1 до 3 лет, когда ребенок переходит на взрослую пищу. Успех этих продуктов ограничен.

Журнал *Progressive Grocer* оценивает объем рынка детского питания (исключая молочные смеси) в денежном выражении почти в \$500 млн. Соотношение различных категорий продуктов приводится в таблице на следующей странице.

Учитывая высокую конкуренцию на американском рынке детского питания, GFI планирует вести маркетинг своих продуктов через торговые фирмы, специализирующиеся на продаже продуктов здорового питания, – как отдельные магазины, так и сети. Сотрудничество с сетями супермаркетов начнется, как только будет достигнут достаточный объем выпуска продуктов. По мнению экспертов, появление в супермаркетах все большего количества отделов здорового питания ведет к значительному росту рынка здорового питания в целом. GFI планирует использовать это обстоятельство, организовав в таких отделах активную торговлю своими продуктами.

Объем в 2006 г.		
	\$млн	%
Обеды	104,45	21,7
Мясо	94,32	19,6
Овощи	66,21	13,8
Десерты	64,19	13,4
Бисквиты и печенье	5,68	1,2
Сухие завтраки	49,18	10,2
Соки	81,34	16,9
Прочее	15,14	3,2
	480,51	100,0

Привлекательность продуктов GFI для клиентов основана на уникальной фирменной технологии приготовления, позволяющей сохранить максимум полезных веществ, и на удобстве использования пакетов, разогреваемых в кипятке. Кроме того, продукты для возрастной группы от 1 до 3 лет заполняют существующий пробел между питанием для младенцев и взрослой пищей, причем они не содержат потенциально вредных химических и иных добавок.

Здоровое детское питание

Поскольку рынок здорового детского питания появился совсем недавно, данные об этом сегменте ограничены. Согласно исследованию, проведенному журналом Health Products Business, на продукты для детей приходится, по оценке, около 0,5 % общего объема продаж продуктов здорового питания. По мнению ряда профессионалов в сфере торговли продуктами здорового питания, с которыми консультировались представители GFI, данный рынок значительно вырастет, когда на него выйдет больше компаний, а среди потребителей шире распространятся знания о пользе здоровой пищи для детей и потенциальных опасностях, связанных с традиционными детскими продуктами.

История отрасли здорового питания в целом позволяет предсказать, как будет развиваться сегмент здорового питания для детей.

Первоначально розничные операции в отрасли здорового питания были адресованы очень ограниченной группе потребителей, и их объемы были невелики. Однако на протяжении последних 5 лет эти объемы растут со скоростью 25 % в год, поскольку люди все больше осознают прямую связь между диетой, физической активностью и здоровьем. Эту концепцию активно поддерживали профессиональные медицинские объединения и объединения потребителей, а также правительственные агентства, средства массовой информации способствовали и способствуют ее широкому распространению.

Помимо впечатляющего роста собственно продаж, здоровая и натуральная пища все чаще появляется в торговых точках массового типа – супермаркетах и аптеках. В результате показатели роста в отрасли, как ожидается, превысят цифру 25 % в год, наблюдавшуюся ранее. Бизнес GFI, естественно, будет расширяться вместе со всем рынком.

В настоящее время торговлю продуктами здорового питания ведут около 25 000 розничных магазинов и многочисленные отделы здорового питания в супермаркетах. По данным исследования, проведенного журналом Natural Foods Merchandiser, объем розничных продаж продуктов здорового питания составил в 2006 г. около \$7,2 млрд, из которых \$6,0 млрд при-

ходится на отдельные магазины, а \$1,2 млрд – на крупные сети магазинов здорового питания и отделы здорового питания в супермаркетах.

Эксперты предсказывают, что высокие темпы роста будут сохраняться еще долгое время. В настоящее время всего 9 % взрослых хотя бы иногда совершают покупки в магазинах здорового питания, и лишь 0,5 % покупают там регулярно. Однако более 35 % взрослых проявляют сильный интерес к тому, чтобы потреблять продукты, более сбалансированные по своим пищевым качествам, в особенности здоровую пищу. Можно ожидать, что родители, придерживающиеся такой точки зрения, пожелают приобретать здоровую пищу для своих детей.

Проблема, состоявшая в недостаточном распространении таких продуктов, быстро ликвидируется благодаря росту числа отделов здорового питания в супермаркетах и развитию сетей магазинов здорового питания. Так, сеть Safemart объявила о своих планах стать одним из лидеров рынка здорового питания, и сейчас «центры натуральных продуктов» действуют более чем в 1500 ее супермаркетов. В другой сети, Nationwide Nutrition Center, более 3000 таких магазинов.

Итак, в будущем продукты здорового питания появятся в большем числе торговых точек, и их предложение станет более массовым, так что расширение рынка будет сопровождаться значительным увеличением общего объема сбыта.

Тем не менее для GFI очень важно, чтобы ее продукты получили широкое признание и распространение в специализированных магазинах здорового питания. Это позволит компании завоевать репутацию поставщика качественных продуктов у супермаркетов и дистрибьюторов продуктов здорового питания.

Первоначально ассортимент магазинов здорового питания состоял почти исключительно из витаминов, пищевых добавок и круп. Хотя эти товары по-прежнему важны, около 40 % всех продаж сейчас приходится на продукты, готовые к употреблению, включая сухие закуски (печенье, картофельные чипсы, крекеры), а также разнообразные напитки (чай, безалкогольные напитки, фруктовые соки), приправы и соусы. Кроме того, магазины стали предлагать широкий ассортимент средств личной гигиены, косметику, некоторые корма для животных.

Снабжение магазинов здорового питания обычно осуществляется дистрибьюторами здоровой пищи и местными поставщиками (для скоропортящихся продуктов). Основную массу товаров поставляют дистрибьюторы, располагающие ассортиментом в 6000–8000 наименований; часто они обслуживают магазины в нескольких штатах. Как установило наше исследование, 19 дистрибьюторов контролируют 80–90 % всего объема розничных продаж (подробнее см. раздел о дистрибьюторах ниже в этой главе).

Целевые рынки

Как упоминалось ранее, GFI планирует выходить на рынок в первую очередь через магазины здорового питания и отделы натуральных продуктов крупных супермаркетов. Главные группы потребителей, на которые ориентировано предложение компании, – это:

- родители, заботящиеся о собственном здоровье и здоровье своих детей, а потому заинтересованные в высококачественных сбалансированных продуктах питания;
- детские учреждения, обеспечивающие детей питанием.

Потребители здоровой пищи

Первоначально GFI планирует сосредоточить маркетинговые усилия на работе с потребителями здоровой пищи, имеющими детей. Около трети всех американских семей (21 млн) имеет детей в возрасте до 6 лет. Потребители здоровой пищи будут приобретать продукты GFF в специализированных магазинах, характеристики которых были описаны выше.

В дополнение к традиционным магазинам здоровой пищи GFI воспользуется новым каналом обращения к потребителю, открывшимся благодаря приходу на рынок здорового питания крупных сетей супермаркетов. Доступ на полки их магазинов смогут обеспечить дистрибьюторы продуктов здорового питания, установившие с этими сетями прочные отношения. Появление продуктов GFI в отделах здорового питания супермаркетов позволит значительно увеличить их предложение заинтересованным потребителям и, как следствие, положительно скажется на объеме продаж.

Географически GFI планирует первоначально развернуть свою маркетинговую деятельность на северо-востоке США и в Калифорнии. В прошлом в этих регионах были наиболее заметны тенденции в сфере здорового питания, и продвижение в них продуктов GFI должно облегчить дальнейшее распространение этих продуктов по всей стране.

GFI уже установила связь с дистрибьюторами, обслуживающими магазины здорового питания и отделы натуральных продуктов в супермаркетах, и получила от них устные обещания. Эти дистрибьюторы знакомы с продуктами, предлагаемыми NBI, и включили большинство из них в свой ассортимент поставок.

Детские учреждения

Увеличение числа работающих матерей вызвало соответствующий рост детских учреждений. По оценке журнала *Parent's Choice*, только за последние четыре года в стране было создано около 15 000 таких учреждений, принявших приблизительно 400 000 воспитанников. Эти организации приобретают продукты непосредственно у дистрибьюторов, часто крупными партиями, осуществляя как индивидуальные, так и коллективные закупки. Их можно знакомить с продуктами GFI через различные организации, а также специальные публикации. Акцент на здоровье ребенка привлекателен для родителей – потенциальных клиентов детских учреждений. Данный сегмент, как ожидается, составит 20 % объема продаж GFI к третьему году существования компании.

GFI обратится с предложением о сотрудничестве к дистрибьюторам, поставляющим в детские учреждения другие товары для здоровья.

Комментарий: определение рынка и рыночных возможностей

Хороший план маркетинга должен начинаться с описания ситуации в отрасли, и в бизнес-плане GFI это описание выполнено мастерски. Приводятся и общие соображения, и конкретная статистика, поэтому читатель получит представление как о рынке в целом, так и о его сегментации. Из текста также можно заключить, что его авторы досконально знают свой будущий рынок и приложили значительные усилия для сбора нужных данных. Все это заставляет отнестись к плану с большим доверием. На хорошем уровне проведена идентификация целевых сегментов. Далее в тексте плана GFI будут названы конкретные компании – потенциальные дистрибьюторы; эта деталь была бы уместна и здесь. Стоило бы процитировать контракты или письма о намерениях от потенциальных дистрибьюторов и крупнейших клиентов, чтобы сделать максимально реалистичной картину будущих продаж.

Конкуренция и другие внешние факторы

Практически всегда на развитие предполагаемого бизнеса будут влиять внешние факторы, почти или совсем не подконтрольные предприятию. Наиболее заметный из них – это конкуренты, но существуют и другие – государственное регулирование, поставщики, общественность, – на которые также следует обратить внимание.

В первую очередь требуется идентифицировать внешние факторы, охарактеризовать каждый из них, оценить его значимость и предполагаемое влияние. Обязательно должны быть проанализированы следующие факторы.

Уровень конкуренции

Рекомендуется начать с некоторого общего рассуждения о реальном уровне конкуренции. Целью в данном случае будет определить, что именно способно составить реальную конкуренцию новому предприятию и как можно на это ответить.

Зачастую удастся идентифицировать конкретные компании, продукты или услуги, с которыми должен будет конкурировать планируемый бизнес. Иногда потенциальных конкурентов так немного, что их легко перечислить. В подобных случаях уместно привести профиль каждого конкурента, описав его сильные и слабые стороны, а также предполагаемое влияние на деятельность начинающего предприятия.

Краткую информацию обо всех основных конкурентах целесообразно представить в виде диаграммы или таблицы – это позволит читателю бизнес-плана увидеть, как именно бизнес будет противостоять конкурентам.

Будущие источники конкуренции

Некоторые (в основном старые) отрасли стабильны и развиваются постепенно, без резких скачков, но имеется немало динамичных рынков. Структура таких рынков постоянно меняется, причем изменения совершаются очень быстро. Иногда эти изменения можно предвидеть, что особенно важно в следующих случаях: если на рынок выводятся новые продукты или услуги и высока вероятность их имитации; если вся отрасль молода и быстро меняется; если отрасль связана с высокими технологиями, так что непрерывно развиваются и сами продукты, и процессы их производства.

Классическим примером динамичного рынка может служить рынок бытовой электроники: сходные процессы наблюдались на нем и при появлении персональных компьютеров в начале 1980-х гг., и при каждой смене поколений телевизоров, когда на смену прежнему разрешению экрана приходило новое, более высокое.

Сначала на рынке присутствует множество производителей аппаратуры, причем часто доля каждого из них невелика. По мере ужесточения конкуренции за конечного потребителя часть производителей закономерно вытесняется. Какое-то их количество исчезает, и рынок делят между собой немногие оставшиеся компании. Бизнес-план предприятия, которому предстоит действовать в подобной конкурентной среде, должен учитывать изменчивость этой среды и объяснять, как предполагаемая эволюция рынка повлияет на будущий бизнес.

Прочие факторы

На бизнес могут влиять и другие внешние факторы, зависящие от его характера, и это влияние часто заслуживает упоминания в бизнес-плане.

Так, фармацевтические предприятия подлежат тщательной проверке на соответствие нормам Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (Food and Drug Administration, FDA), и эта процедура влияет на скорость вывода на рынок новых продуктов, процесс их разработки и способы маркетинга.

Для туристического бизнеса, как показали американцам драматические события 2001 г., представляют серьезную опасность действия террористов. Угроза новых терактов привела к спаду в сфере туризма и путешествий, в результате возникли трудности у авиакомпаний, транспортных агентств, отелей и других сегментов, связанных с путешествиями.

Важно сознавать, что на продажах новой продукции могут сказываться и такие внешние обстоятельства, которые не имеют отношения к конкуренции. Эти обстоятельства необходимо рассмотреть в разделе бизнес-плана, посвященном маркетингу, аналогично рассмотрению конкурентной обстановки.

Конкуренция и другие внешние факторы

Можно ожидать, что GFI встретится с конкуренцией на рынке: (1) традиционных продуктов для детского питания и (2) продуктов здорового питания. Рассмотрим каждую из этих двух ключевых областей.

Традиционное детское питание

Как уже упоминалось ранее, американский рынок детского питания характеризуется высоким уровнем конкуренции и присутствием небольшого числа очень мощных поставщиков. В настоящее время два производителя выпускают 71 % всех продаваемых в стране продуктов для детского питания, причем рекламный бюджет большей из двух этих компаний превосходит \$50 млн. В свете их доминирования на рынке GFI не планирует на начальном этапе маркетинговой кампании работать с розничными сетями широкого ассортимента.

Однако в развитии торговых сетей, а также рынка традиционных продуктов для детского питания наблюдаются тенденции, существенные с точки зрения деятельности GFI.

Продукты для детского питания, – как и пищевые продукты для взрослых, – все чаще рекламируются как полезные для здоровья. Благодаря этому потребители лучше осознают необходимость правильно питаться, что выгодно для GFI. Но продукция традиционных производителей не конкурирует с продукцией GFI, поскольку продается главным образом в отделах детского питания стандартных супермаркетов. По мнению руководства GFI, потребители, узнав больше о преимуществах здорового питания, придут к убеждению, что традиционные продукты уступают продуктам GFI с точки зрения пищевой ценности и качества.

Здоровое питание

На рынке продуктов здорового питания GFI ожидает более сильной непосредственной конкуренции, исходящей от трех категорий предприятий. Это компании: (1) предлагающие широкий ассортимент товаров для здоровья, включая и некоторые продукты для детей; (2) предлагающие ограниченный ассортимент детских продуктов, таких как сухие завтраки; (3) специализирующиеся на торговле продуктами для детского питания в ограниченном географическом регионе.

Некоторые компании третьей группы сейчас начинают расширять свои продуктовые линейки и, по-видимому, планируют выходить на общенациональный уровень. Мы считаем, что GFI в состоянии успешно конкурировать с этими компаниями благодаря своему достигнутому к настоящему времени высокому уровню знания рынка и продуктов, профессиональному опыту руководителей, пониманию особенностей розничной торговли, полученному с помощью магазина NBI, и уже хорошо развитой собственной линейке продуктов.

Хотя NBI – это один магазин, продавцы и дистрибьюторы принесут GFI экспертные знания, необходимые для работы на массовом рынке. Компания планирует первоначально сосредоточить свои усилия на двух главных географических регионах – северо-востоке США и Калифорнии. Принятие потребителями из этих регионов концепции GFI принесет компании финансовые средства для выхода на общенациональный уровень.

Анализ конкуренции

Можно ожидать, что выход GFI на национальный рынок США будет замечен конкурентами. Производители традиционных продуктов для детского питания уже почувствовали перемены на рынке и отреагировали на них. В своем маркетинге они стали применять новые подходы, подчеркивая, что их продукция изготовлена из натуральных компонентов, без использования искусственных добавок и подсластителей.

По этой причине, а также поскольку продукты GFI не планируется предлагать в одном ряду с традиционными (только в специализированных магазинах здорового питания и в соответствующих секциях супермаркетов), мы ожидаем лишь умеренного противодействия со стороны традиционных производителей. В ходе рекламной и маркетинговой кампании GFI будет четко дифференцировать свое предложение, указывая на холистический подход, отличающий ее от конкурентов.

Основными непосредственными конкурентами GFI предположительно станут другие производители продуктов здорового питания, когда они постепенно оценят потенциальный рынок здоровой пищи для детей. Поскольку GFI уже давно ведет разработку и пробный маркетинг таких продуктов, у нее есть значительное преимущество перед производителями, которые выйдут на этот рынок позже.

Конкурентное преимущество GFI

GFI будет единственным в своей отрасли поставщиком, способным предложить потребителям одновременно и полную линейку продуктов здорового питания для детей, и комплексную просветительскую программу, направленную на распространение холистической концепции и, как следствие, способствующую лучшей продаже продуктов компании.

Весь маркетинг GFI будет вестись только в сфере здоровой пищи для детей, и продажа продуктов компании будет увеличиваться благодаря их привлекательности для широкого круга потребителей. Знакомство потребителей с этими продуктами обеспечат многочисленные точки розничной продажи, которые намерена использовать GFI. Ориентация именно на продукты для детей выделит GFI среди конкурентов на рынке здорового питания, таких как Familia или Health Valley. Эти компании предлагают широкий ассортимент продуктов, предназначенных для взрослых, дополняя свое предложение небольшим количеством детских продуктов. От крупных производителей детского питания GFI будет отличаться специализацией на высококачественной здоровой пище.

Ценовая конкуренция

GFI намеревается позиционировать свои продукты как товары для здоровья, чуть более дорогие, чем ближайшие аналоги, поскольку ее предложение включает полную линейку продуктов и дополнительные услуги. По предварительным расчетам, розничная цена на продукты GFI будет на 15–18 % выше, чем на продукты главных производителей детского питания.

Комментарий: конкуренция и другие внешние факторы

В этом разделе своего бизнес-плана руководители GFI рассматривают несколько вопросов:

- общий характер конкуренции на рынке;
- конкретные потенциальные конкуренты GFI и их характеристика;
- предполагаемое влияние конкуренции на деятельность GFI;

- конкурентные преимущества GFI.

В большинстве бизнес-планов все перечисленные вопросы уместны и заслуживают внимания.

Что касается данного раздела конкретно в бизнес-плане GFI, то здесь стоит отметить некоторую недооценку конкурентов – возможно, авторы делают здесь ошибку. Они не видят реальной угрозы для своего бизнеса – конечно, не исключено, что их оценка соответствует действительности, но, скорее всего, она все-таки чересчур оптимистична. Различие в цене упоминается лишь под самый конец, и готовность покупателей платить дороже за продукты компании не обосновывается. Читатель должен принять это предположение на веру, а его справедливость неочевидна, даже если потенциальный рынок так обширен, как утверждается в бизнес-плане GFI.

Раздел неполон – в нем недостает рассмотрения факторов, отличных от конкуренции, которые также должны повлиять на маркетинг GFI. В первую очередь это касается норм и правил FDA, непосредственно затрагивающих маркетинг. Они кратко анализируются в разделе, посвященном производству, но их следовало упомянуть и здесь.

Стратегия маркетинга

Определив свой рынок и его возможности, предприниматель должен обратиться к перспективам использования этих возможностей и представить стратегию, объясняющую, как будет построен и реализован план маркетинга, направленный на достижение желаемого уровня продаж. При этом следует рассмотреть все заметные маркетинговые инструменты, имеющиеся в распоряжении компании.

Пункты, заслуживающие обсуждения (с той или иной степенью подробности в зависимости от значения вопроса для общей рыночной стратегии компании), – это стратегия ценообразования, реклама, специальные акции, анализ местоположения и соответствующие бюджеты. Мелкие детали обычно не требуются – важно, чтобы читатель бизнес-плана получил общее представление о том, как компания намеревается вести активный маркетинг своих продуктов или услуг.

Далее мы обсудим те составляющие маркетинговой стратегии, которые обычно требуется рассмотреть в бизнес-плане.

Стратегия сбыта и распространения

Обсуждение стратегии маркетинга можно начать с механизмов и средств, с помощью которых бизнес станет предлагать потребителю свои продукты или услуги. Будет ли компания вести прямой маркетинг силами собственных продавцов или обратится к дилерам, дистрибьюторам, независимым агентам? Известны ли на данный момент какие-либо конкретные люди (организации)? По каким критериям они выбирались или будут выбираться? Определены ли формы оплаты и поощрения?

Иногда организация сети сбыта и распространения относительно проста, и ее достаточно описать в общих чертах. В других случаях описание должно быть более подробным.

В ситуации, когда компания планирует опираться на собственных продавцов, часто бывает важно оговорить, понадобятся ли продавцам специальные знания или умения, – например, техническое образование, когда речь идет о торговле технической продукцией.

Часто заслуживают внимания специфические процедуры, связанные с продажами, такие как «холодные звонки» (т. е. звонки незнакомым людям без предварительной договоренности) или официальные презентации. Еще один существенный вопрос – численность продавцов и

принцип их распределения: по продуктам или географический. Наконец, можно описать схему начисления комиссионных (или иной принцип поощрения успешных продавцов).

Стратегия ценообразования

Весьма вероятно, что ценообразование будет важным элементом в общей стратегии маркетинга. Представлять фактические расценки не обязательно, но общая структура цен и ее обоснование нужны непременно. Кроме того, необходимо рассмотреть политику предоставления скидок и изменения цен, а также влияние стратегии ценообразования в целом на валовую прибыль (выручку от продаж продукции за вычетом себестоимости).

Например, производитель модной женской одежды может в целом придерживаться стратегии высоких цен, но время от времени устраивать распродажи со значительной скидкой, чтобы оживить торговлю. Корректируя цены в связи с изменениями стоимости сырья и рабочей силы, а также в зависимости от сезона, компании способны добиваться валовых прибылей, несколько превышающих норму для отрасли.

Если компания уже выработала конкретные расценки, знакомство с которыми важно для понимания бизнес-плана, их стоит кратко резюмировать в данном разделе или присоединить к плану как приложение.

Реклама, связи с общественностью, продвижение продуктов

Реклама, работа со СМИ и акции по продвижению продуктов во многих случаях составляют важную часть маркетинговых усилий компании. В бизнес-плане намерения в этой области следует излагать сжато, не вдаваясь в детали. Описывая кампанию по ознакомлению общественности с новым бизнесом, целесообразно рассказать об основных тезисах, формах подачи материала, а также о технических средствах, на которые предполагается опереться (электронные и печатные публикации, прямая рассылка и т. п.), указав, насколько интенсивно будет использоваться каждое из них. Если предприятие планирует обращаться к услугам профессиональных агентств, об этом стоит упомянуть.

У многих только что (или недавно) образованных компаний рекламный бюджет невелик, а иногда вообще отсутствует. Но очень часто они при этом вполне в состоянии наладить связи с общественностью. Хотя масштабная кампания в СМИ, организованная крупным агентством, в ряде случаев обойдется дороже, чем реклама, развивать отношения с общественностью можно и при очень ограниченном бюджете, пользуясь представляющимися возможностями, которых обычно немало. Как правило, местные СМИ (газеты, редакции радио- и телеканалов) охотно контактируют с предпринимателями и рассказывают публике о новостях деловой жизни в округе.

Газетные публикации прочитываются широкой аудиторией и служат «бесплатной рекламой» – разумеется, если отзыв о предприятии или товаре положительный. Существенно, что они воспринимаются как объективные, – это помогает компании формировать собственный имидж, не расхваливая себя от своего имени.

Детали здесь уместны далеко не всегда, особенно если речь идет о сравнительно новом предприятии. Хотя описание программы в области рекламы и продвижения часто становится хорошим поводом рассказать о потенциале бизнеса, соответствующая стратегия может очень сильно меняться по мере развития компании.

Анализ места размещения компании

Иногда, особенно в случае предприятий розничной торговли, вопрос о том, где будет находиться магазин, имеет первостепенное значение для стратегии маркетинга. Здесь может

понадобится анализ нескольких факторов, включая демографические характеристики окружающего населения, подходы и подъезды к зданию, его заметность, планы строительства рядом с ним, стоимость аренды. Все эти обстоятельства достаточно рассмотреть на уровне общей концепции, а если местоположение предприятия (или нескольких точек, где оно будет находиться) уже определено, стоит включить в бизнес-план конкретное описание (описания).

Если существенны физические характеристики здания или помещения, описание, скорее всего, нужно сделать более конкретным. В этом случае полезным приложением к бизнес-плану послужат рисунки (фотографии), планы, карты, способные дать наглядное представление о месторасположении предприятия.

Бюджет

Возможно, предприниматель пожелает представить основной бюджет маркетинга. Хотя для подробной финансовой информации в бизнес-плане предусмотрен специальный раздел, некоторые данные о бюджете уместны и здесь.

Структуру бюджета, распределение ресурсов между различными инструментами маркетинга, а также сравнительную значимость компонентов стратегии удобно будет проиллюстрировать с помощью диаграмм (круговых, линейных или иных) и таблиц.

Перспективы маркетинга

Точно так же, как в других разделах бизнес-плана будут рассмотрены будущие продукты и развитие компании, здесь, если нужно, следует обсудить стратегию сбыта, которая обеспечит устойчивый рост.

Например, компания в ближайшее время предполагает работать только на внутреннем рынке, в дальнейшем же намерена лицензировать свои продукты за рубежом или даже создать международное совместное предприятие. Другая ситуация – товаропроизводитель на начальном этапе развития не в состоянии тратить много средств на рекламу и продвижение продуктов, поскольку его ресурсы ограничены, однако впоследствии, когда необходимые средства появятся, собирается увеличить маркетинговый бюджет.

В обоих сценариях развитие бизнеса существенно зависит от его средне- и долгосрочной стратегии. Такого рода планы нужно упомянуть, хотя, по-видимому, лишь в самых общих чертах, поскольку на то, когда и как будет меняться стратегия, могут влиять разнообразные привнесенные обстоятельства. Вообще, чем о более отдаленных перспективах идет речь в бизнес-плане, тем меньше должно быть подробностей.

Стратегия маркетинга

На начальном этапе компания планирует ограничить свою торговую деятельность следующими направлениями:

- поставка продукции в магазины здорового питания через дистрибьюторов здоровой пищи;
- поставка продукции в супермаркеты и другие магазины широкого ассортимента, предлагающие продукты здорового питания, через дистрибьюторов здоровой пищи и других специализированных дистрибьюторов;
- на данном этапе компания не рассматривает возможность продажи своих продуктов потребителям через Интернет, однако использует доступные интернет-технологии для приема заказов, отслеживания доставки и приема прямых электронных платежей от предприятий розничной и оптовой торговли; дополнительно планируется в рамках рекламной кампании создать сайт для потребителей.

Активно предлагая полную линейку продуктов, отвечающих самым высоким требованиям к полезности для здоровья и вкусовым качествам, GFI намеревается занять доминирующее положение в избранных каналах распространения.

Реклама, связи с общественностью, продвижение продуктов

Конкретные детали маркетинговых программ и стратегии GFI будут разработаны в течение первых трех месяцев работы компании фирмой Vick Products Sales Research Corporation – нашим консультантом по маркетингу и рекламе. Ниже кратко резюмируются маркетинговые программы и конкретные стратегии их реализации.

1. *Связи с общественностью.* Руководители GFI намереваются поддерживать связи с общественностью, имеющиеся в настоящее время, в частности, продолжить участие в радиопередачах, работу с местными группами по интересам, публикацию статей и книг. При этом они будут формально выступать как представители GFI, что обеспечит полное и адекватное освещение деятельности компании в средствах массовой информации. Тематика выступлений охватит такие вопросы, как уникальность концепции, качества продуктов, полезные с точки зрения профилактики заболеваний и общего оздоровления организма, богатый опыт и глубокие знания сотрудников компании – медиков и технических специалистов. Их общей целью будет просвещение потребителей относительно связи между питанием и здоровьем.

2. *Реклама.* GFI планирует разработку материалов, рекламирующих уникальные качества продуктов компании. Скорее всего, это будет печатная реклама в специальной прессе, хотя на данный момент мы еще не определились окончательно ни с типами СМИ, ни с уровнем активности. Интересующие нас публикации по тематическим группам таковы.

- *Торговля продуктами здорового питания.* Восемь главных журналов для потребителей – это *Let's Live*, *Prevention*, *Whole Life Times*, *Best-ways*, *Chime*, *East-West Journal*, *Health Quarterly Plus 2* и *Vegetarian Times*.

- *Пищевая промышленность.* Четыре основных журнала о здоровом питании, адресованных работникам оптовой и розничной торговли, а также торговым агентам, – это *Natural Foods Merchandiser*, *Natural Foods Business*, *Health Foods Retailing* и *Whole Foods*.

- *Уход за ребенком и семейное воспитание.* Здесь имеется девять журналов: *American Family*, *Bulletin of Maternal and Child Health*, *Family*, *Mothering*, *Parents*, *Parent's Choice*, *Practical Parenting*, *Redbook's Young Mother* и *The Single Parent*.

Программа будет ориентирована на конкретные издания, реклама в которых обеспечит наиболее эффективное распространение информации о GFI и ее продукции.

3. *Стимулирование спроса.* Планируется разработать программы по привлечению внимания к продуктам GFI со стороны как торговых предприятий, так и конечного потребителя. На веб-сайте компании будут размещены купоны на скидки, а также ссылки на литературу по детскому питанию и сайты фирм-партнеров, с которыми GFI заключит соглашения о взаимном продвижении продуктов и услуг.

4. *Упаковка и рекламные материалы для магазинов.* Оформление упаковки продуктов GFI будет передавать идею пользы для здоровья и высокого качества, пропагандировать холистическую концепцию, информировать потребителя о продуктах компании вообще и о данном продукте в частности. Для торговых точек будут разработаны и выпущены различные материалы – рекламные ценники, плакаты, листовки. Дополнительно компания планирует предлагать литературу о правильном питании и холистическом подходе к детскому здоровью.

Распространение

Поскольку GFI тщательно исследовала каналы распространения как товаров для здоровья, так и продуктов для детского питания, мы хорошо знакомы с соответствующими фирмами. Ниже приводится краткий обзор существующих сегодня каналов.

Снабжение частных и кооперативных магазинов, а также торговых сетей, специализирующихся на здоровом питании, осуществляется традиционными дистрибьюторами таких продуктов. Отделы натуральных продуктов в супермаркетах работают либо с этими же дистрибьюторами, либо с посредниками, которые занимаются диетическими, деликатесными и иными специфическими продуктами. Детские учреждения закупают пищевые продукты непосредственно у дистрибьюторов.

Эффективность оптовой торговли здоровой пищей весьма велика – 19 дистрибьюторов обслуживают 80–90 % всех розничных продаж.

Ниже приводится перечень основных дистрибьюторов с указанием места их расположения и принадлежности к сетям.

Дистрибьютор	Местонахождение	Группа
Northwest Health Food*	Сиэтл	Well-Balanced Foods
Weisberg Foods*	Портленд, Орегон	Независимый
Porter Distribution*	Сан-Франциско	Friendly Foods
Serlen & Sivina	Лос-Анджелес	Независимый
Nature's Best*	Лос-Анджелес	Независимый
Foods for Health	Финикс	Независимый
Edelstein Distributors*	Даллас	Friendly Foods
Roberts Southwest*	Талса	Well-Balanced Foods
Colorado Foods	Денвер	Независимый
SavoryFoods	Миннеаполис	Независимый
Health Foods, Inc.	Чикаго	Независимый
Central U. S. Natural Foods	Анн-Арбор	Well-Balanced Foods
Nash Foods	Бостон	Независимый
Well-Balanced Foods	Нью-Йорк	Well-Balanced Foods
Hecht Distributors*	Нью-Йорк	Friendly Foods
Lynch Foods*	Нью-Йорк	Независимый
Savage Foods*	Теннесси	Friendly Foods
MCG Distributors*	Флорида	Well-Balanced Foods
Stein's Food Emporium	Флорида	Eat-Rite

* Знакомы с продуктами GFI

Комментарий: стратегия маркетинга

В бизнес-плане GFI данный раздел начинается с определения так называемой нишевой стратегии, которая опирается на продажи через дистрибьюторов здоровой пищи. Подобная ориентация на специфическую нишу часто эффективна для новой компании, особенно при ограниченных ресурсах. Если компания сосредоточит ресурсы на узком направлении, у нее будет больше шансов получить желаемый результат.

GFI подходит к вопросам рекламы весьма основательно и вместе с тем прагматично. В особенности это касается планов по поддержанию связей с общественностью, реализация которых, по-видимому, даст самый значительный эффект. Можно ожидать, что предполагаемый инвестор или кредитор свяжется с некоторыми из перечисленных дистрибьюторов, чтобы узнать их мнение о продукции GFI, – это нормальная составляющая процедуры «дью дилиженс».

Если независимые организации, которые перечислены в бизнес-плане, положительно отзовутся о продукции GFI, они помогут компании приобрести кредит доверия.

Как мы увидим далее, GFI не просто перечислила дистрибьюторов, а вступила с ними в диалог и поддержала возникший у них интерес.

Исследование рынка

Результаты исследования рынка служат в бизнес-плане для нескольких целей. Они помогают улучшить понимание рынка как самим предпринимателем, так и читателем бизнес-плана, а кроме того, придают плану большую убедительность.

Само исследование часто способно помочь автору в формулировании маркетинговой стратегии. А поскольку по ходу сбора материалов представители компании устанавливают контакты с потенциальными клиентами, положительно отреагировавшими на продукт или услугу, исследование становится и первым шагом к успешной реализации стратегии.

Чтобы определить, какое предварительное исследование будет в данном случае наиболее эффективным, необходимо провести экспресс-анализ затрат и выгод. Полнота и тщательность для исследования в рамках бизнес-плана не требуются – помните, что оно проводится как вводное и для него достаточно небольшой выборки, поскольку статистическая обработка не обязательна. На некоторых рынках можно вообще не проводить собственный опрос, а обойтись вторичным исследованием, т. е. сбором опубликованных данных из различных источников.

Один владелец книжного магазина изучал рынок следующим образом. Незадолго до полудня он отправлялся в магазин одной из крупных книготорговых сетей и пересчитывал там экземпляры интересовавших его изданий, а через несколько часов, когда заканчивался пик, опять заходил в магазин и повторно пересчитывал те же книги, определяя таким образом, сколько экземпляров разошлось. Это позволяло ему понять, что и в каком количестве закупать для собственного магазина. Через несколько лет он продал свое предприятие, которое к тому времени превратилось в сеть из 17 магазинов, и выручил неплохую прибыль.

Ограниченность в средствах не должна останавливать предпринимателя. Эта проблема присутствует у большей части компаний, подготавливающих бизнес-планы для потенциальных инвесторов, но им, тем не менее, удается изыскать возможность для исследования рынка.

Начиная с середины 80-х гг. развитие информационных технологий позволило значительно усовершенствовать инструменты изучения рынка, одновременно сделав их доступными даже для предприятий с очень скромными средствами. Существуют базы данных, содержащие необходимые материалы для анализа практически любого рынка, и программное обеспечение,

позволяющее быстро загрузить требуемые данные и проанализировать их, используя персональный компьютер.

Все больше баз данных становится доступно по подписке, так что предприниматель может провести исследование, не вставая из-за рабочего стола, или поручить его одному-двум экспертам. Профессиональные аналитики, хорошо владея инструментарием, часто извлекают из материала ценную информацию, вполне оправдывающую их гонорар.

Печально лишь, что по мере того как становится все больше бизнес-планов, содержащих хорошо разработанные исследования рынка, инвесторы и кредиторы начинают считать это обязательным условием.

Исследование рынка

Магазин Nature's Best, Incorporated® (NBI)

Розничный магазин NBI, специализирующийся на здоровой пище для детей, открылся три года назад в Грейт-Неке (Нью-Йорк). Его создание было связано со стремлением Джудит Эппел доказать, что торговля высококачественным детским питанием перспективна как коммерческое направление. Клиенты магазина весьма положительно отнеслись к продуктам GFI. Население Грейт-Нека состоит главным образом из людей со средними и высокими доходами. Именно эти категории граждан представляют целевой рынок GFI, поскольку они в наибольшей степени осведомлены о существующих социальных проблемах. По мнению руководителей компании, успех NBI свидетельствует о жизнеспособности холистической концепции, на основе которой создавались продукты.

Другие исследования рынка

Подготовке настоящего бизнес-плана предшествовала большая работа по изучению и анализу рынка. Нами были приобретены два серьезных исследования, посвященных состоянию и перспективам отрасли здорового питания:

1. «Товары для здоровья в магазинах широкого ассортимента: тенденции рынка» (Business Communications International, 2004 г.);
2. «Рынок здоровой пищи и натуральных продуктов» (Business Trend Analysts, Inc., 2006 г.).

Джордж Нэпп и Джудит Эппел совершили ряд поездок по Соединенным Штатам, в том числе на Западное побережье, для установления взаимопонимания с предприятиями оптовой и розничной торговли продуктами здорового питания. Также они принимали участие в национальных съездах и конгрессах, посвященных продуктам питания, и побывали на всех региональных выставках. На некоторых из этих выставок присутствовал стенд GFI, где представлялись продукты компании и разъяснялась ее концепция, и наблюдавшаяся реакция посетителей позволяет сделать вывод о значительном интересе к здоровой пище для детей среди представителей розничной торговли.

Руководители GFI посетили многих дистрибьюторов детского питания и здоровой пищи. Этих визиты помогли им досконально изучить каналы распределения для обоих направлений пищевой промышленности, что нашло отражение в предлагаемом бизнес-плане.

Реакция дистрибьюторов и розничных сетей

С концепцией и продуктовой линейкой GFI были на конфиденциальной основе ознакомлены некоторые из ключевых дистрибьюторов и розничных сетей, которые в совокупности

обеспечивают значительную часть всех продаж в отрасли. Ниже приводится краткое содержание их отзывов.

Susie's Produce Market, Сакраменто, Калифорния

Сеть супермаркетов здорового питания Susie's, насчитывающая 36 магазинов, – крупнейшая в стране. Представители компании заявили, что начнут продавать полную продуктовую линейку GFI, как только она появится, и изъявили желание стать первой компанией, которая предложит эту линейку покупателям.

Сеть Safemart – север Калифорнии

Эта группа из 196 супермаркетов – самое крупное подразделение сети, причем более чем в 70 точках имеются отделы натуральных продуктов. Представитель компании заверил нас, что одобрит наш ассортимент для всех магазинов, где есть такой отдел достаточного размера.

Serlen & Sivin, Лос-Анджелес, Калифорния

Serlen & Sivin (S&S) – крупнейший дистрибьютор продуктов здорового питания на западном побережье США. На долю S&S приходится приблизительно 10 % общего объема поставок продуктов здорового питания в стране. Компания снабжает как специализированные магазины здорового питания, так и супермаркеты, которых насчитывается около 600; их снабжение осуществляется главным образом через подразделение качественных брендов. Данный дистрибьютор считает, что категория продуктов детского питания в рамках отрасли здорового питания развита далеко не достаточно. Никто еще не вывел на рынок полной линейки таких продуктов, хотя ее появление отвечало бы стремлению крупных магазинов лучше удовлетворять потребности покупателей. Представители S&S подтвердили, что готовы закупать и поддерживать нашу полную линейку.

Roberts Southwest Distributors, Талса, Оклахома

Roberts – крупнейший дистрибьютор на западе США, работающий с интересующим нас ассортиментом. Эта компания осуществляет поставки приблизительно в 1500 магазинов, а также в четыре подразделения сети Safemart. Roberts видит у рынка здоровой пищи для детей значительные перспективы, и мы ожидаем, что данный дистрибьютор также будет закупать нашу продукцию.

Well-Balanced Foods, Риджфилд, Нью-Джерси

Well-Balanced Foods – ведущий дистрибьютор на востоке США; еще четыре дистрибьютора являются его дочерними предприятиями. Эта компания, известная высокими требованиями к качеству продуктов, весьма заинтересована, по словам ее представителя, в сотрудничестве с GFI, учитывая имеющиеся рекомендации и полноту продуктовой линейки.

Lynch Foods, Бронкс, Нью-Йорк

Представители этой очень уважаемой дистрибьюторской компании заявили, что будут рады работать с GFI – поставщиком, отличающимся полнотой продуктовой линейки и выдающейся профессиональной репутацией руководителей.

Комментарий: исследование рынка

Эта часть бизнес-плана GFI – прекрасный пример эффективного исследования рынка «на коленке», когда недостаточный бюджет не позволяет использовать обычные подходы.

Хотя в сознании многих исследование рынка прочно ассоциируется со статистически значимыми выборками, пробными рынками и фокус-группами, руководители GFI применили иной подход – они просто связались с потенциальными клиентами в сфере оптовой и розничной торговли и попросили у них комментарии и одобрения. Идеи о том, с кем именно контактировать, базируются на информации, полученной из существующих опубликованных обзоров рынка.

Такой способ изучения потенциального рынка позволил компании не только получить важные практические знания (которых не принесло бы абстрактное исследование), но и сделать первые шаги в непосредственном маркетинге продукции.

Иногда предпринимателю стоит прямо обратиться к клиентам с вопросом: «Чего бы вы от меня хотели? Что мне делать, чтобы вам понравиться?». Это предельная ориентация на рынок.

Когда у Эдварда Коча заканчивался его первый срок пребывания на посту мэра Нью-Йорка², он ежедневно уделял пару часов тому, чтобы ходить по улицам города, останавливать прохожих, обмениваться с ними рукопожатием и говорить: «Привет, я – Эд Коч, как по-вашему, я хорошо справляюсь?» Сегодня благодаря экспресс-опросам политики мгновенно узнают о реакции общественности на каждый свой шаг. Деятельность многих из них может служить прекрасным примером продукта, ориентированного на рынок.

Прогнозы продаж

Хотя перспективы финансовой деятельности бизнеса должны подробно рассматриваться в специальном разделе, посвященном этой теме, анализ объема продаж стоит включить и в план маркетинга, чтобы объяснить и обосновать соответствующие показатели. Этот анализ, повышающий достоверность прогнозируемых цифр, может быть представлен в нескольких различных форматах. Ниже мы кратко их обсудим.

Продажи по периодам

Очень полезно представить зависимость продаж от времени, наглядно отобразив в форме графика или таблицы их ожидаемый рост и влияние предсказуемых факторов, таких как сезонные колебания спроса. Из прогноза по периодам следуют важные выводы относительно будущих денежных потоков и финансовых потребностей. Помимо графика (таблицы) необходим некоторый сопроводительный текст с обоснованием анализа.

Часто имеет смысл дать несколько вариантов прогноза – например, консервативный, «наиболее вероятный» и оптимистичный. Все варианты обязательно должны быть обоснованы, иначе бизнес-план в целом окажется под вопросом.

Рассмотрение различных вариантов особенно важно при планировании финансов, поскольку оптимистичный план, предполагающий быстрое продвижение, часто требует большего объема вложений, но и получаемые в результате прибыли обычно выше. Помните, что опытный инвестор оценивает предприятие и принимает решение о вложении денег, руководствуясь своими представлениями о потенциале роста и рыночных перспективах компании.

Продажи по продуктам (услугам)

Если компания планирует предлагать несколько продуктов или услуг, она может представить прогноз с разбивкой по направлениям. Это позволит показать сравнительную значимость направлений и их приоритеты с точки зрения распределения ресурсов. При очень большом

² Эдвард Коч был мэром Нью-Йорка с начала 1978 по конец 1989 г.; он избирался на эту должность трижды – в 1977, 1981 и 1985 г. – *Прим. пер.*

разнообразии продуктов целесообразно сгруппировать их по категориям, таким как розничные продажи, услуги, консалтинг. Здесь также будет полезно отображение информации в графической форме.

Продажи по группам потребителей

Еще один способ группировки прогнозируемых продаж – по группам потребителей. Например, в бизнес-плане независимой клинико-диагностической лаборатории предполагается, что 50 % всего объема анализов будет выполнено для больниц по долгосрочным контрактам, 25 % – для медицинских центров и ассоциаций, а оставшиеся 25 % – для частнопрактикующих врачей.

Если предприниматель в состоянии сделать следующий шаг и подкрепить информацию о каждом из этих источников с помощью договоров или писем о намерениях, планы в отношении объема продаж будут выглядеть в глазах инвестора значительно более реальными.

Доля рынка

Один из общепринятых показателей успеха – это доля рынка, т. е. процент продаж, совершенных данной компанией, в общем объеме рынка. Например, если некоторый рынок оценивается в \$5 млрд, а компания рассчитывает достигнуть уровня продаж \$500 млн, ожидаемая доля рынка составляет 10 %.

Сама по себе эта статистика не очень существенна, но может стать более значимой, если аккуратно очертить границы рынка и проанализировать уровень конкуренции. Необходимо отметить, что доля рынка, скорее всего, не будет иметь смысла в случае, когда размер любой отдельной компании ничтожен по сравнению с рынком в целом.

Вспомогательные материалы

Раздел, посвященный маркетингу, опасно слишком перегружать информацией, но для убедительности в тексте, безусловно, должно присутствовать достаточное количество подробностей. В случае сомнений относительно того, не является ли та или иная информация избыточной, лучше включить ее в план в качестве приложения.

Этот подход особенно уместен для юридических документов, а также для разнообразной документации, подкрепляющей основной текст, – писем с отзывами, статей и обзоров, положительно характеризующих компанию, брошюр, рисунков, отраслевых исследований. Такого рода материалы не играют центральной роли в донесении до читателя основных идей бизнес-плана, но полезны тем, что делают этот план более эффективным в качестве коммерческого предложения.

Глава 10

Производственный план

Большой круг вопросов, которые обязательно должны быть освещены в бизнес-плане, относится к конкретным способам создания продуктов и предоставления услуг. Соответствующая часть бизнес-плана должна отвечать на следующие вопросы.

- Каков общий подход к производству? Каковы источники сырья?
- Какие процессы будут использоваться в производстве? Каковы потребности в рабочей силе?
- Как будут строиться отношения с поставщиками и продавцами?

Поскольку бизнес-план предназначен как для перспективного планирования, так и для немедленного привлечения капитала, предпринимателю не всегда легко удержать равновесие между сложным и простым в описании технологических процессов.

В качестве документа внутреннего планирования бизнес-план должен содержать подробное описание технической стороны дела. Это позволяет предпринимателю проработать многие потенциальные проблемы на бумаге, прежде чем переходить к действиям. Но поскольку бизнес-план одновременно является и коммерческим предложением для внешнего инвестора, следует стремиться к максимально возможной простоте изложения.

Иногда применяемые технологии могут быть важной привлекательной стороной компании. В такой ситуации их, видимо, стоит представить достаточно подробно. Однако нельзя забывать, что сложное описание, перегруженное техническими деталями, трудно для понимания и, как следствие, не достигает цели. Поэтому необходимо тщательно отобрать информацию с точки зрения ее восприятия читателем, ответив на два вопроса:

- 1) будет ли она понята читателем;
- 2) насколько она важна для понимания и оценки бизнес-плана в целом?

Относительная значимость производственного плана будет зависеть от характера бизнеса. В бизнес-плане завода или фабрики, вероятно, понадобится уделить значительное внимание производству и применяемым технологиям. Для большинства розничных магазинов и очень многих предприятий сферы обслуживания это, наоборот, не будет нужно, поскольку их деятельность с технической точки зрения гораздо проще.

Перечислим вопросы, часто рассматриваемые в рамках производственного плана.

- *Разработка.* Компании, особенно начинающие, нередко составляют бизнес-план, еще не завершив разработку полного спектра своих продуктов и услуг. И даже после того, как продукты созданы и выведены на рынок, их в ряде случаев необходимо развивать, чтобы обеспечить здоровый эволюционный процесс и сохранить позиции в конкурентной борьбе. Поэтому в бизнес-план целесообразно включить информацию о намерениях компании в отношении разработки продукции.

- *Производство.* В бизнес-плане производственного предприятия важно рассмотреть процесс, посредством которого будет изготавливаться продукция. Обычно это предполагает некое описание завода, оборудования, материалов и потребностей в рабочей силе; технологий и процессов, таких как сборочные линии и робототехника; условий, определяющих возможности бизнеса, таких как производительность оборудования или программа обеспечения качества.

- *Обслуживание и сервис.* Иногда существенна также информация о сервисе и техническом сопровождении, а конкретно, об уровне обслуживания, который планируется предостав-

лять клиентам после приобретения продукта или услуги. Это особенно важно в случае, когда компания намерена вывести на рынок новый или технически сложный продукт.

- *Внешние факторы.* При определенных обстоятельствах заслуживают внимания факторы, внешние по отношению к предприятию и неподконтрольные его руководству, – например, правила экологического контроля, нормы охраны труда и т. п. В этой части бизнес-плана предприниматель получает возможность охарактеризовать влияние соответствующих факторов на организацию деятельности компании. Изложение здесь можно будет сделать более наглядным с помощью схем и диаграмм.

Разработка

Бизнес-план может подготавливаться на любой стадии существования бизнеса – и на начальной, когда компания, возможно, еще не полностью разработала спектр своих продуктов и услуг; и на ранней, когда история деятельности компании очень коротка; и, наоборот, на этапе зрелости или даже упадка, когда компании необходимо развиваться, чтобы сохранить и упрочить свое положение на рынке.

В любом случае важно описать в бизнес-плане деятельность компании по созданию и совершенствованию собственных продуктов. Это, очевидно, играет решающую роль для производителей высокотехнологичной продукции, которым необходимо оставаться на уровне современных достижений своей отрасли. Компании, выпускающие сравнительно традиционную продукцию, нередко используют процессы на основе новых и развивающихся технологий, – в этом случае интерес представляют разработки, относящиеся именно к процессу, а не к конечному продукту. Например, полиграфическое предприятие может печатать те же издания, что и раньше, но перейти на современное компьютеризованное оборудование и благодаря этому повысить свою производительность и качество продукции.

Предприятия розничной торговли и сферы обслуживания также могут придавать большое значение технологиям, повышающим производительность. Например, многие магазины устанавливают у себя системы видеонаблюдения, чтобы уменьшить убытки от краж, совершаемых покупателями или сотрудниками. И даже создание более привлекательного дизайна помещения часто стоит включить в раздел бизнес-плана, посвященный разработке.

Однако не всегда есть необходимость писать в бизнес-плане о разработке. В ряде случаев она не играет существенной роли в деятельности компании.

Например, вполне вероятно, что переход от одного магазина к торговой сети не будет связан ни с какими (или почти ни с какими) разработками. Компания формально не выполнит никаких проектов, а тонкие изменения концепции не найдут отражения в плане.

Обращаясь к вопросам разработки, следует иметь в виду несколько практических аспектов этой темы.

- То, что, пожалуй, важнее всего – разрыв между идеей или проектом с одной стороны и реальным продуктом или, по крайней мере, работающим прототипом с другой. Если такой разрыв есть, в бизнес-плане нужно максимально отчетливо описать пути его преодоления. Банки обычно отказываются предоставлять кредиты предприятиям, продукты которых существуют пока лишь на бумаге. Венчурные капиталисты, хотя они и начали проявлять здесь несколько больше гибкости, нередко ведут себя точно так же. Подобное недоверие – грозное препятствие на пути создания предприятия.

- Раздел, посвященный разработке, легко превращается в научно-исследовательский трактат. Постарайтесь этого не допустить и удержаться в рамках общего описания. Если технические подробности необходимы, вынесите их в приложение, а в нужном месте бизнес-плана сделайте ссылку на эти материалы.

- Зачастую имеет смысл представить в деталях не саму разработку, а команду разработчиков. Характеристика квалификации и прошлых достижений членов команды с большей вероятностью будет понята читателем бизнес-плана и произведет на него необходимое впечатление.

VI. Производственный план

Разработка

Значительное время в течение первых трех лет существования GFI было потрачено на исследовательские работы и разработку продуктов.

Текущее состояние разработки

Список продуктов, разработанных к настоящему времени, приведен в разделе «Продукты и услуги» (см. главу 7 настоящего издания). Эти продукты по большей части готовы к выпуску в продажу, и именно на них GFI сосредоточит свой маркетинг на начальной стадии развития.

Все продукты протестированы с точки зрения вкусовых качеств, пищевой ценности и полезности для здоровья. Тестирование проводилось различными способами, включая:

- распространение среди потребителей через магазин NBI;
- распространение среди врачей-педиатров – коллег докторов Джорджа и Сэмюэла Нэппов;
- независимое тестирование вкусовых качеств, осуществленное компанией Taste Test Coordinators, Inc.

По результатам промежуточных тестов мы вносили изменения в состав продуктов для достижения наилучших возможных результатов. Окончательное тестирование показало соответствие продуктов всем заданным критериям оценки. Отчет предоставляется по запросу.

Еще несколько продуктов нуждаются в небольшой доработке, которая будет осуществлена в течение года. Для них требуется окончательно уточнить состав и провести последнее тестирование вкусовых качеств. Как ожидается, эти продукты будут готовы к выпуску на рынок к середине второго года работы GFI.

В дополнение к продуктам, перечисленным в списке, GFI ведет исследования по улучшению витаминно-минерального состава существующих продуктов, а также по созданию новых ассортиментных позиций. Планируется расширить линейку готовых замороженных смесей и сухих закусок. Это будет осуществлено, когда имеющиеся продукты компании принесут необходимые средства для финансирования разработки.

Комментарий: разработка

Этот раздел бизнес-плана GFI отличается краткостью и тем не менее охватывает большинство ключевых моментов. Существенное исключение всего одно: не объясняется, до какой степени уникальны рецепты, по которым приготовлены продукты GFI, и насколько их легко (или трудно) воспроизвести.

При подготовке данной части плана предприниматель должен обдумать вопрос о влиянии разработок его компании на конкурентов, и наоборот.

Производство

Оценка того, как именно компания будет производить свою продукцию, – неотъемлемая часть общего понимания бизнеса, связанного с производством. Простой и эффективный способ представления необходимой информации в бизнес-плане заключается в том, чтобы охарактеризовать ресурсы, процессы и конечный результат, т. е. выпускаемую продукцию.

Под ресурсами понимаются все те элементы, которые понадобятся фирме для производства. Как правило, в эту категорию входят производственные помещения, машины и другое оборудование, материалы и связанные с ними активы, а также рабочая сила. Необходимо рассмотреть каждый из ресурсов, уделив ему больше или меньше внимания в зависимости от степени значимости для данного предприятия.

Поскольку капитал, выделяемый для создания или расширения бизнеса, часто используется на приобретение материальных активов, в бизнес-плане обычно нужно остановиться на их происхождении, свойствах и роли, которую они будут играть в производстве.

Рассмотрение ресурсов может включать описание используемого производственного помещения с указанием его размеров, местоположения и сопутствующих характеристик – возможностей подъезда, наличия площадок для погрузки и разгрузки, расстояния до железной дороги и аэропорта. Следует дать пояснения относительно приобретаемых машин и оборудования, в том числе привести показатели их производительности и назвать предполагаемого поставщика (поставщиков). Еще один пункт, часто заслуживающий упоминания, – это сырье или комплектующие, их наличие на рынке, колебания цен, взаимоотношения с основными поставщиками.

Потребности предприятия в рабочей силе – центральный момент для понимания характера его деятельности. Не перечисляйте подробно обязанности каждого сотрудника, а ограничьтесь требованиями к общему образованию и специальной квалификации.

В определенных случаях следует включить в бизнес-план схему организационной структуры будущего предприятия, отображающую иерархию подотчетности и взаимоотношения между сотрудниками. Такая схема показывает не только расстановку сотрудников по рабочим местам, но и то, как будет в целом происходить работа. Рассмотрение вопросов организации и работы с персоналом можно вынести в самостоятельный раздел бизнес-плана.

Описав необходимые элементы производства, переходите к обсуждению производственных процессов, которые предполагается применять. Здесь могут быть полезны иллюстрации или диаграммы, из которых сразу становится ясен характер процесса. Например, одни компании строят производство по принципу конвейера, другие – по принципу мастерской.

Дополнительно имеет смысл сказать о соотношении разных типов ресурсов: например, собирается ли компания ориентироваться преимущественно на ручной труд или для нее важны средства автоматизации?

Наконец, нужны пояснения касательно того, какие работы компания будет выполнять у себя, а для каких – привлекать сторонние фирмы. Передача большого числа функций на субподряд – весьма распространенный способ уменьшения первоначальных вложений, его широко используют компании, находящиеся на начальных и ранних стадиях развития.

Далее должна следовать характеристика выпускаемой продукции. Хотя в бизнес-плане есть немало других мест, подходящих для обсуждения свойств и потребительских качеств различных продуктов, в производственном плане без этой темы не обойтись. В частности, именно здесь рассматриваются (если требуется) ограничивающие факторы, такие как производительность оборудования, которые в краткосрочной перспективе задают предел потенциально достижимых финансовых результатов.

Ожидаемые количественные показатели выхода продукции стоит дополнить информацией о планах по контролю качества, а также о предполагаемом проценте брака и недоделок.

Вот некоторые практические соображения, касающиеся описания производственного процесса.

- Инвесторы и кредиторы (вторые – в особенности) очень беспокоятся о том, чтобы предприниматели правильно спланировали свои потребности в капиталовложениях и указали, на какие средства собираются приобретать нужные им ресурсы (если это не те деньги, которые они просят выделить). Очевидно, нет ничего хуже для компании, чем исчерпать свои финансы до того, как она обзаведется всем необходимым для работы.

При составлении плана необходимо обдумать, какая степень подробности будет здесь уместна. Некоторые кредиторы доходят до того, что запрашивают точный перечень всех приобретений, подтвержденный цитатами из писем поставщиков. Во многих других случаях может хватить общих сведений, а подтверждения почти или вовсе не понадобятся. Принимая решение относительно материалов, включаемых в бизнес-план, предприниматель должен учитывать такого рода пожелания.

- При подготовке производственного плана часто необходимо рассмотреть вопросы, связанные с планами развития бизнеса. Будет ли в ближайшее время расширяться производство? Понадобится ли закупать дополнительное оборудование? И – самое главное – потребуется ли для этого внешнее финансирование?

- Хотя раздел, посвященный производству, нужен только в бизнес-плане производственного предприятия, аналогичное описание часто обязательно и тогда, когда компания работает в сфере обслуживания или торговли. В этих случаях содержание представляемой информации несколько иное, но такие параметры бизнеса, как отношения с основными поставщиками, распределение обязанностей и т. п., сохраняют свое значение. Например, для розничного магазина потребуется описать ресурсы и процессы, необходимые для перемещения товара, обеспечения безопасности и обслуживания клиентов.

Производство

Технологии кулинарной обработки

В отличие от традиционных производителей детского питания, GFI использует при производстве своих продуктов минимальную кулинарную обработку. Чем меньше исходные ингредиенты варятся, пропариваются, процеживаются и смешиваются с химическими добавками, тем больше в них остается полезных веществ.

Планируемые операции

GFI планирует частично передать производство своих продуктов на субподряд. С этой целью компания установила контакты с несколькими предприятиями пищевой отрасли; с одним из них была достигнута устная договоренность о сотрудничестве в области производства.

Весной 2005 г. это предприятие успешно выпустило опытные партии продуктов, которые были переданы на реализацию в магазин NBI в рамках проводившегося GFI исследовательского проекта.

Субподрядчики не получают доступа к полной рецептуре продуктов GFI. Компания будет передавать им премиксы, т. е. заранее подготовленные смеси основных ингредиентов. В течение первых двух лет работы премиксы для всех продуктов планируется производить на заводе GFI, расположенном в округе Вестчестер (штат Нью-Йорк).

Приготовление премиксов и тестирование их качества будут происходить под контролем директора GFI по исследованиям и разработке. Непосредственно в производстве будут заняты три человека; когда объем продаж возрастет, их число будет увеличено.

С дальнейшим повышением спроса GFI развернет производство премиксов на западном побережье США и для снабжения местных рынков заключит контракт с одним из предприятий, расположенных в этом регионе. Такой подход позволит компании по-прежнему контролировать состав ключевых ингредиентов своих продуктов. Новые заводы обеспечат как производство премиксов, так и контроль их качества.

Упаковка продуктов будет возложена на субподрядчиков. GFI намерена реализовать собственную концепцию упаковки детского питания – блоками по четыре. Покупатели получают возможность приобретать не отдельные баночки, а целые упаковки, пользуясь удобствами проверенного и широко применяемого метода. Субподрядчики смогут как закладывать в блок четыре одинаковых баночки, так и составлять наборы из разных продуктов одной группы.

При заключении устного соглашения субподрядчик предложил поддерживать весь ассортимент продукции GFI и отгружать ее непосредственно дистрибьюторам. Это предприятие располагает достаточными производственными мощностями, для того чтобы удовлетворить ожидаемый спрос на двух первоначальных рынках. При выходе на третий рынок (в течение третьего года своей работы) GFI заключит соглашение еще с одним субподрядчиком. Таким образом, проблем с выполнением всего объема заказов не предвидится.

Производственные затраты

На основе результатов собственных исследований и консультаций с субподрядчиками GFI осуществила оценку себестоимости продукции. Чтобы определить размер производственных затрат, GFI получила от нескольких производителей информацию об их ценах (в устной форме). Субподрядчики будут контролировать затраты на оплату труда и сырье, за исключением премиксов. Представленные ими оценки включены в расчет себестоимости, который содержится в прилагаемом к бизнес-плану финансовом проекте.

Производственные помещения и офисы

Компания предполагает работать в арендуемых ею помещениях на Перл-Стрит в Йонкерсе (Нью-Йорк) и в доме 271 по Проспект-Лейн в Грейт-Неке (Нью-Йорк).

В здании на Проспект-Лейн находится магазин здоровой пищи NBI; над ним, на третьем этаже того же здания будет, как и в настоящее время, размещаться офис GFI площадью 2700 квадратных футов (около 250 м². – *Прим. пер.*).

В Йонкерсе расположится упоминавшийся выше завод по производству премиксов. Общая площадь помещений составляет 5000 квадратных футов, из них 800 квадратных футов займут кабинеты администрации (около 465 и 75 м² соответственно. – *Прим. пер.*). После географического расширения GFI на Западном побережье начнет работу второй завод, производящий премиксы. На третий год работы компания предполагает перевести отделы маркетинга, исследований, а также администрацию в новое помещение площадью около 5000 квадратных футов (около 465 м². – *Прим. пер.*).

Комментарий: производство

Передача значительной части производственных функций на субподряд упрощает соответствующий раздел бизнес-плана GFI. С практической точки зрения это означает, что запуск бизнеса будет сопряжен с меньшим количеством сложностей и потребует меньше капиталовложений, чем при реализации всех функций своими силами.

GFI рассматривает также вопрос об организации производства в будущем, когда объемы продаж вырастут. Конкретно описывается, как будут сниматься существующие на данный момент ограничения по производительности. Если компания рассчитывает на быстрый рост продаж, ей лучше было бы заранее обеспечить себе производственные мощности, способные удовлетворить этот рост.

О производстве премиксов сказано, пожалуй, слишком бегло. Стоило бы отметить возможные проблемы, такие как срок годности или специальные требования к чистоте производственных помещений.

Обслуживание и сопровождение

Обслуживание и сопровождение товаров, предлагаемых компанией, во многих случаях критически важны для ее успеха, а значит, заслуживают рассмотрения в рамках бизнес-плана. Так это или нет, зависит от характера продукции, которую выпускает компания. Недорогие и простые товары часто вообще не нуждаются в сопутствующих услугах, в то время как для технически сложных или новых изделий профессиональное сопровождение иногда выступает как обязательное условие нормальной эксплуатации. Предоставление сервиса позволяет компании получить двойную выгоду.

Во-первых, сопровождая свои продукты после продажи, компания улучшает свою репутацию и отношения с клиентами. Диапазон оказываемых услуг здесь весьма широк – от простого руководства по эксплуатации до специальной службы поддержки, сотрудники которой занимаются проблемами клиентов.

Во-вторых, эта деятельность может служить самостоятельным источником дохода: например, автомобильный дилер получает основной доход от продажи машин и дополнительно зарабатывает на их ремонте и техническом обслуживании.

Иногда послепродажное обслуживание превращается даже в основной источник дохода. Так, вполне вероятно, что производитель фотопленки будет больше зарабатывать на проявке отснятых пленок, чем на продаже чистых. Таким образом, во многих случаях компании стоит описать в бизнес-плане свои услуги по сопровождению продукции и условия их предоставления клиентам.

По поводу обслуживания и сопровождения, а также их роли в становлении и начальном развитии предприятия необходимо отметить следующее.

- Для вновь созданной компании иногда предпочтительно передать сервисные функции на субподряд, а не заниматься ими самостоятельно. Это поможет снизить сложность и стоимость основной деятельности. Дополнительно сам факт сотрудничества с известной и уважаемой сервисной организацией будет внушать клиентам доверие к новой компании, помогая ей расширять продажи и укреплять позиции на рынке.

- Обслуживание и сопровождение особенно важны для продуктов на раннем этапе существования. В течение этого начального периода клиенты сильнее всего нуждаются в рекомендациях и советах, а в продуктах чаще, чем на последующих стадиях развития, обнаруживаются дефекты и недоработки. Из-за отсутствия необходимой поддержки о новом продукте может сложиться неблагоприятное впечатление, которое впоследствии будет трудно преодолеть.

- Хорошо поставленная служба поддержки может стать путем к установлению постоянных отношений с клиентом. Подготовленная клиентская база, в свою очередь, обеспечит компании спрос на новые продукты и услуги, которые она в дальнейшем будет выводить на рынок.

Комментарий: обслуживание и сопровождение

Отметим, что в бизнес-плане GFI нет раздела, прямо посвященного обслуживанию клиентов. Это – следствие характера продукции: она не нуждается в дополнительном сопровождении.

В случае GFI можно было бы рассказать об обслуживании дистрибьюторов, таком как доставка продуктов или демонстрационные стенды. Тем не менее отсутствие в данном конкретном плане раздела, посвященного обслуживанию, не представляет реальной проблемы.

Хотя в бизнес-плане GFI в разделах, посвященных общему описанию компании и маркетингу, говорится об «услугах», под ними подразумевается просветительская деятельность, нацеленная более на продвижение продуктов, чем на их сопровождение в строгом смысле слова.

Внешние факторы

Иногда в производственном плане, как и в плане маркетинга, необходимо рассмотреть внешние факторы, влияющие на производство. Такие факторы присутствуют почти всегда. Они чаще всего неподконтрольны предпринимателю и различны по своей природе, формам проявления и значимости. Предприниматель должен определить, есть ли среди этих факторов достаточно важные для его бизнеса, и если есть – обсудить их в бизнес-плане. Поскольку внешние факторы с трудом поддаются обобщению, ниже мы кратко скажем о наиболее существенных из них.

Производственные ресурсы

То, как будет строиться работа компании, очевидно, сильно зависит от стоимости и доступности производственных ресурсов, таких как рабочая сила и сырье. Как правило, эти ресурсы подвержены внешним влияниям. Если условия приобретения производственного ресурса содержательно изменятся, предприятию, возможно, придется внести соответствующие коррективы в свою деятельность. Например, повышение цен на сырье – по инициативе поставщика или из-за политической либо экономической нестабильности в стране происхождения – вынудит предпринимателя перейти на использование других материалов.

Аналогично агрессивные настроения в трудовом коллективе, выливающиеся в забастовки и требования о повышении зарплаты, способны побудить предпринимателя к поиску других, менее трудоемких форм производства.

Изменения технологий

Предприниматель должен понимать, как может повлиять на его компанию появление инновационных технологий и насколько вероятно подобное событие. Также на бизнесе может сказаться выход на рынок конкурирующих продуктов.

Например, создание легкого и недорогого (по сравнению с предшествующими моделями) оборудования для аудио– и видеозаписи привело к повышению не только технического качества киносъемки, но и художественного уровня фильмов, снятых небольшими киностудиями со скромными бюджетами, а это, в свою очередь, изменило динамику развития киноиндустрии в целом. Развитие Интернета и попытки предпринимателей расширить возможности Всемирной сети с помощью социальных (Facebook) или файлообменных (YouTube) сетей, в свою очередь, сказываются на динамике распространения всех типов контента – текстового, графического, аудио– и видеоконтента.

Клиенты

Работа предприятия во многом зависит от клиентов, особенно когда среди них можно выделить доминирующего клиента (или доминирующую группу). Предприниматель обязан считаться с их влиянием.

Государственное и административное регулирование

Правовые акты – федеральные, уровня штата, а также местные – очень часто затрагивают деятельность компаний. Так, Управление по охране окружающей среды (Environmental Protection Agency, EPA) может предписать определенный способ ликвидации отходов, местные власти – ввести территориальные ограничения, а Управление по охране труда (Occupation Safety and Health, OSHA) – установить правила для тех или иных рабочих мест. Все это способно повлиять на работу компании, а значит, должно быть рассмотрено в бизнес-плане.

При описании внешнего фактора предприниматель должен вкратце охарактеризовать:

- его природу и источник;
- его потенциальное влияние на бизнес и связанные с этим влиянием опасности;
- меры по преодолению возможных негативных последствий.

Эта часть бизнес-плана может в дальнейшем сыграть очень важную роль во внутренней деятельности компании. Внимание к деталям, касающимся внешних факторов, способствует уменьшению неопределенности и снижает риск неудачи.

Государственное и административное регулирование

Правила упаковки детского питания определяются инструкциями Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (Food and Drug Administration, FDA). Изготовитель обязан придерживаться стандартов FDA, касающихся консервирования и упаковки. Кроме того, все торговые знаки, списки ингредиентов, а также техническая информация подлежат отдельной регистрации в каждом штате. Поддержание отношений GFI с государственными и административными учреждениями возьмет на себя доктор Дональд Шатцберт, эксперт в этой области и член консультативного совета компании.

Комментарий: внешние факторы

Этот раздел в бизнес-плане GFI чересчур краток, и несколько важных вопросов оставлено здесь без ответа. Какое влияние могут в будущем оказать существующие нормы и правила на ценовую политику, обязательства и новые продукты компании?

Правовая защита

Часто имеет смысл посвятить небольшой самостоятельный раздел бизнес-плана различным формам правовой защиты, которые компания применяет (или планирует применять) для своих продуктов или процессов. К возможным формам относятся патенты, лицензии, торговые марки и авторские права. Некоторый комментарий по поводу правовой защиты уместен даже тогда, когда ее влияние на деятельность предприятия не оценивается как существенное. Безусловно, многие компании добиваются успеха без помощи патентов, лицензий и т. п., но иметь их всегда полезно.

Названные формы правовой защиты применимы не только к высокотехнологичным и инновационным продуктам – компания может защитить лицензией свое исключительное право на распространение любой продукции.

Важно, кроме того, отметить, что защищаемый объект – не обязательно конечный продукт или услуга: компания вправе получить патент на определенную технологию производства, особенность конструкции и т. п.

Польза от такой защиты очевидна – владельцу интеллектуальной собственности обеспечивается определенное конкурентное преимущество, гарантированно сохраняемое за ним в течение некоторого времени. Это в ряде случаев весьма важно для становления и начального развития бизнеса. Однако конкурентное преимущество может быть незначительным или даже вообще отсутствовать.

В контексте бизнес-плана патенты, лицензии и иные формы защиты интеллектуальной собственности должны рассматриваться в нескольких аспектах. Необходимо объяснить, какую пользу принесет правовая защита, каких сфер бизнеса это коснется и с какими рисками будет связано (например, что произойдет при аннулировании лицензионного соглашения). Ниже мы обсудим все эти вопросы.

Защищаемый объект

Прежде всего следует указать, что именно подлежит защите. Существует несколько форм правовой защиты, причем они могут применяться и к отдельному атрибуту, и к группе атрибутов, и ко всему продукту, и к целой линейке продуктов. Определив таким путем объект, нужно назвать текущую стадию оформления правовой защиты – например: ведутся переговоры о заключении лицензионного соглашения; переговоры завершены, и соглашение вступает в силу с такого-то числа; соглашение уже действует.

Влияние защиты

Далее необходимо описать практический эффект, который даст правовая защита. В определенных случаях можно ожидать весьма существенного эффекта, т. е. конкурентное преимущество будет сохраняться в течение длительного времени. При каких-то других обстоятельствах наличие защиты ни на что или почти ни на что не повлияет. Так, если компания когда-то запатентовала продукт или технологический процесс, который к настоящему времени уже успел устареть, этот патент не заслуживает упоминания в бизнес-плане.

Однако чаще всего эффект по своему масштабу находится где-то посередине между двумя крайними точками: реальное преимущество просматривается на старте, пока конкуренты еще не успели создать аналогичные продукты (внедрить процессы). Тогда в бизнес-плане может утверждаться, например, что запатентованный компанией продукт останется в ближайшем будущем единственным в своем роде, а конкурирующие изделия появятся не ранее чем через год.

Документация

Когда потенциальный эффект от патента, лицензии или иного механизма защиты интеллектуальной собственности оценивается как значительный, весьма вероятно, что предполагаемый кредитор или инвестор пожелает ознакомиться с юридической документацией. Поскольку такая документация весьма обширна, включать ее в бизнес-план не нужно. Однако стоит упомянуть о том, что юридические документы, тексты договоров и сопутствующие материалы могут быть предоставлены по запросу.

Во многих бизнес-планах раздел, посвященный патентам, лицензиям и т. п., не имеет большого значения, просто потому, что компания не оформляла никаких прав на интеллектуальную собственность. Если же компания обладает интеллектуальной собственностью, которую считает нужным защитить, этот коротенький раздел может внести решающий вклад в создание благоприятного впечатления обо всем проекте.

Правовая защита

Специфические технологии, используемые в производственном процессе GFI, являются собственной разработкой фирмы, однако непатентоспособны. Предполагается передать их лишь небольшому числу избранных фирм, которые должны будут подписать договор о неразглашении и неконкуренции.

Комментарий: правовая защита

Здесь бизнес-план GFI опять слишком краток. Не обсуждается влияние защиты на стоимость и привлекательность продукции. Ничего не говорится о том, насколько легко будет другим фирмам, воспользовавшись отсутствием правовой защиты, воспроизвести или хотя бы имитировать продукты GFI и, соответственно, как долго компании удастся сохранять преимущества «первопроходца».

Следует также отметить, что производственный план – не единственное место в бизнес-плане, где можно обсудить вопросы правовой защиты. Ничто не мешает обратиться к этой теме в разделе, посвященном маркетингу или продуктам и услугам.

Глава 11

Руководство и организация

Во втором ряду

Однажды нам довелось присутствовать на торжествах по поводу повторного открытия розничного магазина. Когда-то его владелец открыл в этом помещении свою первую торговую точку, позднее, успешно ведя дела, расширил бизнес до сети из 20 магазинов и теперь проводил первоначальное публичное предложение акций (IPO). Мы находились внутри магазина и оттуда наблюдали за церемонией, которую снимало местное телевидение. Мэр и генеральный директор готовились перерезать красивую красную ленточку перед входом. Рядом с главой компании стояли управляющий магазинами, главный финансовый директор и другие высшие руководители, позади них – множество сотрудников с многолетним стажем, включая и некоторых ближайших родственников предпринимателя, работавших в компании с момента ее создания. Генеральный директор то и дело оглядывался – так часто, что мы забеспокоились: может быть, недостает какого-то важного представителя руководства компании или городских властей? Позднее в ответ на наш вопрос он объяснил нам, в чем было дело: «Я все время смотрел на тех, кто стоял во втором ряду, потому что очень многие из них были в первом ряду, когда я перерезал ленточку впервые». Одной из самых сильных сторон этого человека была способность по мере роста компании вводить в состав ее руководства новых талантливых людей. Следует помнить о необходимости проводить изменения в соответствии с обстоятельствами.

За несколько последних десятилетий рынок труда претерпел поразительную метаморфозу, наглядно отразившуюся на терминологии. Бывшие отделы кадров (personnel) превратились сначала в отделы людских ресурсов (human resources), а затем – в отделы попечения о сотрудниках (employee care).

Ректор одного крупного университета как-то рассказал нам историю предприятия, созданного в его городе. Дело казалось беспроблемным и финансировалось весьма уважаемыми инвесторами, однако прошло порядка восьми лет, а компания всего лишь успешно сводила концы с концами – и не более того. Объясняя причину столь скромных достижений, рассказчик заметил: «У нас никогда не было подходящих людей». Конечно, он был прав. На заре существования компании, когда ей нужнее всего смелый мечтатель, ее возглавлял прекрасный администратор, а на стадии, требующей продуманного административного руководства, – смелый мечтатель. По большому счету инвесторы вкладывают деньги не в бизнес, а в людей – их чаще всего интересует не сам замысел, а те, кто, по их мнению, в состоянии этот замысел осуществить. Соответственно, предприниматель тоже должен подумать о людях. В одиночку создать бизнес нельзя.

Нашим родным городом – Филадельфией – управлял замечательный мэр. Он предлагал смелые проекты, заражал всех своим энтузиазмом, помогал поверить в свои силы. Благодаря реализованным проектам улучшалось качество жизни, росли инвестиции, и мы гордились своими успехами. Одной из самых сильных сторон этой выдающейся личности было умение найти энергичных и талантливых единомышленников, разделяющих и готовых осуществить его замысел. Идея обречена на провал, если нет команды, которая воплотит ее в жизнь. А значит, правильный подбор людей – важнейший фактор, хотя на момент составления бизнес-плана эти люди еще не начали работать.

Зачастую те, кто рассматривает бизнес-план, прочитывают раздел о работниках и организации в самом начале своего знакомства с документом. Большинство инвесторов и кредиторов, какой бы интерес ни вызвала у них концепция бизнеса, не соглашаются ни на какие

формы сотрудничества с предприятием, если не уверены в его участниках. Венчурные капиталисты не раз делали заявления о том, что инвестируют в команды руководителей, а не в идеи или продукты. В очень многих случаях именно от работников и организации зависит, удастся ли сначала привлечь интерес к бизнес-плану, а затем – обеспечить успех бизнеса.

Многие предприятия терпят неудачу из-за отсутствия у них людей с нужными талантами. Руководители, блестяще разбирающиеся в технической стороне дела, далеко не всегда понимают, насколько важны для них менеджеры с опытом в сфере бизнеса, и наоборот.

Чтобы правильно подойти к этой проблеме, предприниматель должен прежде всего объективно оценить свои сильные и слабые стороны, а также потребности компании. На основе этих оценок можно определить состав остальных сотрудников, а из него, в свою очередь, станет ясен облик компании. Здесь необходимо ответить на несколько вопросов.

- Будет ли руководство коллегиальным или единоличным?
- Будет ли персонал участвовать в прибылях компании, или к нему будут относиться как к чисто наемной рабочей силе?
- Будут ли четко определены обязанности и задачи каждого работника, или здесь будет применяться более гибкий подход?
- Будет ли руководство в состоянии задать стиль общения, который распространится на всю организацию?

Предприниматель обычно выступает как катализатор, способный соединить вместе опыт и таланты остальных сотрудников, причем именно он должен осознавать необходимость в квалифицированных, энергичных и заинтересованных работниках. Значение этого обстоятельства нельзя переоценить.

В бизнес-плане обязательно нужно осветить следующие темы.

• *Менеджеры/директора.* Одна из наиболее значимых частей бизнес-плана и, безусловно, самая важная составляющая раздела «Руководство и организация» – это сведения о людях, которым предстоит сыграть ключевую роль в создании и работе нового предприятия. Сюда могут входить сам предприниматель (предприниматели), инвесторы, члены совета директоров, незаменимые специалисты – одним словом, те, от кого существенно зависит будущий успех (или неудача) начинания.

• *Организационная структура.* Представив главных участников предприятия, следует охарактеризовать взаимоотношения сотрудников и распределение обязанностей между ними. Обычно для этой цели используется схема организационной структуры, в некоторых случаях ее целесообразно заменить или сопроводить более подробным словесным описанием.

• *Политика и стратегия.* Необходимо указать, как планируется отбирать, подготавливать и вознаграждать сотрудников, – это поможет читателю бизнес-плана почувствовать общий стиль компании. Краткое перечисление предполагаемых форм вознаграждения, а также материального и морального стимулирования сотрудников будет способствовать более точному определению духа предприятия.

Бизнесмены любят говорить: «Люди – самое ценное, что у нас есть». Может быть, они даже несколько злоупотребляют этой фразой, но сама мысль, бесспорно, верна, особенно применительно к новым и начинающим предприятиям. На ранних стадиях развития, когда ошибки в решениях и в работе часто усугубляются отсутствием стабильности и ресурсов, человеческий фактор исключительно важен.

Тон наверху и в середине

Прописные истины иногда очень помогают ориентироваться в жизненных ситуациях. Считается, например, что верно заданный «тон наверху» ничем нельзя заменить. Многие видят

залог успеха предприятия в лидере, способном определить цель и увлечь за собой людей, и опыт подтверждает справедливость такого мнения. Все больше становится компаний, пример которых показывает, как смелое воображение одних руководителей, соединяясь с практичностью других, обеспечивает воплощение мечты в реальность.

Этот принцип общеизвестен и неоспорим. Но кроме него, есть и второй, более новый: самое важное – «тон в середине». Иначе говоря, нужно умение задать тон ясный, заразительный и легко воспроизводимый. Среди всех современных предприятий это, пожалуй, наиболее ярко демонстрирует сеть отелей Ritz-Carlton, – она, конечно, далеко не новичок на рынке, и все же способна служить образцом для начинающих предприятий.

Недавно мы спросили одного из генеральных менеджеров компании, как им удается добиваться выдающихся результатов. Нельзя, конечно, требовать от начинающего бизнесмена такого всестороннего охвата различных аспектов деятельности предприятия, какой мы видим у руководителей Ritz-Carlton, но всем нам можно – и нужно – поучиться у них искусству изо дня в день поддерживать в «середине» тон, заданный на самом верху.

Сеть Ritz-Carlton знаменита отелями и, что еще важнее, сервисом высшего мирового класса. В компании настолько хорошо понимают значение любого контакта с клиентом, где бы он ни происходил, что мы решили попросить Майка Макмаона, генерального директора курортного отеля Ritz-Carlton в Нейплсе (Флорида), поделиться с нами своими соображениями на этот счет.

«Мы, – объясняет Майк, – придаем очень большое значение удовлетворенности клиентов. Как предприятие, входящее в сеть, мы обязаны заботиться также об удовлетворенности наших владельцев, сотрудников, жителей нашего города – и, конечно, о финансовых результатах. Все это отражено в нашей системе сбалансированных показателей. Если говорить о способах стимулирования высших руководителей и менеджеров среднего звена, то здесь на первый план выходят критерии качества, причем степень удовлетворенности клиентов для нас оценивает внешняя организация. Удовлетворенность каждого гостя определяется индивидуально».

Как рассказал нам Майк, во главу угла в Ritz-Carlton ставится правильный подбор сотрудников. «Мы очень придирчиво выбираем подходящих для нашей работы леди и джентльменов, проводим с ними длительные собеседования, но благодаря этому у нас исключительно низкая текучесть кадров и высокая удовлетворенность клиентов. Для сотрудников проводятся тренинги, обучение, у них хорошие перспективы роста. И именно этим леди и джентльменам мы обязаны всеми нашими достижениями. Одна из основ нашего подхода – это полномочия, наши леди и джентльмены уполномочены действовать так, чтобы гость был удовлетворен. Например, на прошлой неделе у одной из наших леди возникли проблемы с договоренностью о лечебных процедурах в другом нашем отеле. Она не стала разбираться, что там случилось, а просто предложила гостю организовать 80-минутный сеанс массажа прямо здесь в течение часа. Та была в восторге. Вот так мы всегда и поступаем – решаем проблемы на месте».

Менеджеры/директора

Бизнес-план должен убедительно показывать, что команда руководства состоит из людей, не просто умных и заинтересованных в успехе своего дела, а реально способных выполнить бизнес-план, создав работающее предприятие.

При подготовке этой части бизнес-плана необходимо сначала решить, о ком именно целесообразно дать сведения. Внимания заслуживают фигуры, значимые для становления и развития предприятия, а также способные произвести благоприятное впечатление на читателя бизнес-плана. В этот список часто включаются следующие сотрудники.

- *Предприниматели – основатели бизнеса.* Информация о тех, кто задумал, начал и продолжает дело, необходима почти всегда, а на ранних стадиях развития – во всех случаях без исключения. Роль этих людей очевидна и вряд ли нуждается в пояснениях.

- *Активные инвесторы.* Иногда есть основания уделить внимание лицам, которые вложили в предприятие существенные средства и собираются также обеспечивать консультации или руководство в качестве штатных или внештатных сотрудников. В информации о пассивных инвесторах обычно нет необходимости, поскольку их качества редко отражаются на успехе (или неудаче) бизнеса.

- *Ключевые сотрудники.* Могут заслуживать упоминания лица, которые не имеют доли в бизнесе, но способны существенно повлиять на его судьбу, – например, директор по маркетингу, технический директор, управляющий производством. Если какому-то человеку предстоит сыграть решающую роль в успехе предприятия, но он не вложил в это предприятие собственных денег, с ним целесообразно заключить в какой-либо форме договор найма. Наличие такого договора существенно и для владельца предприятия, и для читателя бизнес-плана. Ситуация на рынке труда постоянно меняется, и предприниматели-новаторы все время ищут и находят разнообразные новые пути привлечения и удержания талантливых работников. Многие обратились к уникальным решениям.

- *Директора.* В работе некоторых предприятий существенным образом участвуют лица, не входящие в их штат. Члены совета директоров связаны с предприятием официальным договором и обязаны действовать в его интересах.

- *Консультативный совет.* Многие вновь образованные компании обращаются к консультантам за помощью в решении технических вопросов, в организации планирования, маркетинга, производства и в иных областях. Существование консультативного совета – положительный признак как для кредиторов, так и для инвесторов: предприниматель, понимая, что не на все вопросы у него есть готовые ответы, создает формальную систему, чтобы не быть вынужденным все решать в одиночку (как иногда случается с теми, кто начинает бизнес с нуля).

Авторитет членов консультативного совета способен, кроме того, внушить доверие к предприятию. Далеко не любая компания может позволить себе сложную организационную структуру по типу корпорации, включающую совет директоров, однако некоторым предпринимателям удастся получать весьма ценные рекомендации от внешнего «совета».

- *Ключевые консультанты.* Это обычно люди, которые находятся в особых отношениях с предпринимателем и его командой, но формально не участвуют в консультативном совете, – например, специалисты в области права, учета или иных аспектов бизнеса.

Много лет назад у нас был клиент, владевший небольшой сетью аптек. Начиная с середины 1980-х гг. фармацевтическая отрасль претерпела серьезную метаморфозу, и из прежних небольших сетей уцелели лишь немногие. Наш клиент, в сети которого в момент наивысшего расцвета насчитывалось восемь торговых точек, понимал тенденцию и готовился постепенно продать свои аптеки одной из крупных розничных фармацевтических сетей.

Ранее, по мере продвижения от двух магазинов к восьми, перед ним возникали все более и более трудные задачи. Он отлично понимал, что его проблемы – конкуренты, увеличение объема закупок, сложности дистрибуции, ограниченная управляемость и т. п. – знакомы очень и очень многим, и не хотел решать вопросы, связанные с корпоративной формой собственности, предпочитая продать компанию.

Но все же ему требовались консультации, особенно от владельцев или высших руководителей растущих предприятий – неважно, публичных или частных. Подумав, кто из знакомых в состоянии ему помочь, он выбрал троих – отставного президента розничной торговой компании, пожилого специалиста в области маркетинга и рекламы, владевшего собственным

рекламным агентством, и члена руководства одного из региональных банков. Эти люди согласились стать его консультативным советом.

Предприниматель платил своим консультантам предварительный гонорар в размере \$5000 в год и раз в квартал приглашал их на совместный обед в одном из ресторанов города, где можно было пользоваться белой доской. Он заранее сообщал, какие темы хотел бы обсудить, рассылая их список за две недели до назначенной даты. Каждый вопрос сопровождался кратким комментарием о том, почему эта проблема важна и какие сложности возникли в связи с ней у компании.

Например, на одном из обедов наш клиент расспрашивал консультантов о плюсах и минусах вступления в некоторую закупочную группу, на другом – о медицинском страховании сотрудников и о льготах вообще. Во всех случаях к его услугам был опыт людей, которые сталкивались с подобными ситуациями в своей профессиональной деятельности и могли смотреть на проблему с иной точки зрения, чем он сам. Не имея возможности нанять руководителей такого ранга в штат своей компании, он извлекал пользу из их дружеского отношения, готовности помочь и профессиональной добросовестности.

В любой точке Соединенных Штатов предприниматель имеет возможность приобщиться к опыту и знаниям экспертов в сфере бизнеса, воспользовавшись помощью Организации молодых президентов (Young Presidents Organization, YPO) или родственной ей Организации бывших президентов (Past Presidents Organization, PPO). Обе ассоциации представляют собой сети, часто способные помочь бизнесмену – молодому или старому – в решении его проблем.

Дальнейшее планирование

После того, как определен список лиц, которые будут представлены в этом разделе бизнес-плана, следует принять решение о том, какие именно сведения о них приводить. Здесь может быть проявлена большая гибкость.

Иногда достаточно тщательно подготовленных данных о квалификации, профессиональной деятельности и достижениях членов команды, иногда желателен более подробный рассказ, оформленный как краткая биография. Поскольку главная цель в большинстве случаев – завоевание доверия, можно привести дополнительные материалы, такие как лестные отзывы в печати, списки наград и достижений. Их можно включить непосредственно в раздел «руководство и организация» или вынести в приложение.

Здесь следует сделать несколько замечаний.

- Хотя длинный перечень неудач менеджеров, очевидно, способен вызвать лишь недоумение, нет никакой необходимости и в абсолютно безупречных характеристиках. В действительности некоторые кредиторы и инвесторы склонны рассматривать опыт столкновения с неблагоприятными обстоятельствами как преимущество. Во всяком случае, как минимум один венчурный капиталист прямо говорил нам, что предпочитает иметь дело с бизнесменами, пережившими неудачу, поскольку они лучше осознают границы своих возможностей и более склонны прислушиваться к чужому мнению.

Таким образом, предприниматель, испытавший горечь поражения, не должен думать, что это обязательно оттолкнет от него кредиторов и инвесторов.

- Как ни важна роль менеджеров и руководителей, никакому таланту в мире не под силу построить успешный бизнес на основе нежизнеспособной концепции. Некоторые инвесторы полагают, что для предприятия, в которое они вкладывают средства, хорошая концепция обязательна, а слабое руководство можно и сменить. На практике руководителей, не справившихся с задачей, часто отстраняют, если предприятие не оправдало ожиданий.

- Нередки ситуации, когда предполагаемый член команды руководства просит не упоминать свое имя в бизнес-плане, поскольку работает в другой компании. Это создает очевидные

сложности, если участие данного лица существенно с точки зрения перспектив успеха. Один из возможных способов решения такой проблемы – сообщать сведения о человеке, не называя его, например: «Наш главный финансовый директор последние пять лет был вице-президентом регионального инвестиционного банка».

За последние двадцать лет рынок труда претерпел серьезные изменения. Он будет меняться и дальше, причем не обязательно так, как мы могли бы предположить, исходя из нынешней ситуации. Новые способы решения проблем появляются все время, и этот процесс не остановится. А настоящая проблема заключается в необходимости в новых людях. Многие бизнесмены эффективно используют сотрудников на неполный рабочий день.

Женщины часто возвращаются на работу после того, как дети начинают посещать детский сад или школу. Пенсионеры возвращаются на работу, и участники команд «делят» между собой ставки или задачи, обеспечивая таким образом более гибкое распределение работы. Сотрудник выполняет лишь столько работы, сколько сам пожелает, а компания оплачивает только тот объем, который ей нужен.

Удержание и поощрение работников

Чтобы люди оставались у вас работать, нужно обеспечить им соответствующее поощрение. В одной недавно опубликованной статье, посвященной работе колл-центра, была отмечена интересная тенденция. Многим телефонисткам не нравилась их монотонная работа, из-за этого наблюдалась высокая текучесть кадров. Руководитель-новатор попробовал справиться с проблемой, введя для сотрудников несколько уровней. Каждый следующий уровень означал чуть более высокую квалификацию, чем предыдущий, и, соответственно, отличался от него размером вознаграждения и еще несколькими факторами.

До проведения преобразований в колл-центре практически не существовало форм признания заслуг. Руководитель изменил положение, выявив различия, описав их в явной форме и создав таким путем несколько уровней продвижения, доступных для сотрудников.

Всего было выделено пять последовательных ступеней – от «тренера» до «старшего представителя колл-центра». Соседние категории слабо отличались друг от друга, перевод на уровень выше не требовал больших ресурсов. Однако у сотрудников появились цели и стимулы, руководство получило возможность выражать им признательность, и текучесть кадров снизилась.

Мы не предлагаем предпринимателям разрабатывать сложные программы поощрения. Но в хорошем бизнес-плане должно найтись место для описания сильной политики по привлечению и удержанию нужных людей.

Руководство и организация

В этом разделе бизнес-плана приводятся сведения о руководителях GFI и важнейших внешних консультантах компании по вопросам здорового питания, законодательства, учета и финансов, а также о предполагаемой структуре компании.

Высшее руководство

Учредителями и директорами компании являются три человека:

Джудит М. Эппел

Президент/Директор
по маркетингу

Джордж Нэпп, доктор
медицины

Директор по исследова-
ниям и разработке

Сэмюэл Нэпп, доктор
медицины

Консультант

Каждый из директоров вносит в планируемое предприятие свои уникальные знания и опыт.

Соучредитель GFI Джудит Эппел – диетолог с опытом работы в сфере маркетинга продуктов здорового питания и розничной торговли такими продуктами.

Последние шесть лет она управляет магазином Nature's Best, Inc. (NBI) в Грейт-Неке (штат Нью-Йорк); этот магазин специализируется на продаже натуральных продуктов и товаров для здоровья. В течение последних 14 месяцев NBI использовался для проверки идеи о выпуске продуктов здорового питания для детей и предлагал полный ассортимент натуральных продуктов и товаров для здоровья для всей семьи.

Соучредители GFI доктора медицины Джордж и Сэмюэл Нэппы – врачи-терапевты, специализирующиеся в области педиатрии. Уже много лет они оба занимаются вопросами холистического лечения детей и широко применяют в своей практике натуральные лечебные и профилактические средства.

Джордж и Сэмюэл Нэппы были пионерами в области применения в педиатрии натуральных продуктов, добавок и естественных методов оздоровления организма. В последнее время они сократили свою врачебную практику, чтобы посвящать больше времени и сил деятельности компании.

Джордж Нэпп будет штатным сотрудником компании, Сэмюэл Нэпп – консультантом. Их резюме прилагаются.

Об остальных руководителях рассказывается в следующем разделе, посвященном организационной структуре и персоналу.

Распределение прав собственности

Распределение акций компании до привлечения дополнительных капиталов таково:

	Доля акций
Джудит М. Эппел	31%
Джордж Нэпп, доктор медицины	31%
Сэмюэл Нэпп, доктор медицины	31%
Другие инвесторы	7%

Технический консультативный совет

В дополнение к трем директорам, GFI имеет технический консультативный совет, включающий специалистов по уходу за детьми, детскому питанию и холистическому подходу к питанию. В их числе следующие специалисты.

Отто Владник, доктор философии

Доктор Владник получил степень доктора философии в области диетологии, биохимии и физиологии в Университете штата Иллинойс. Он известен как консультант по детской диетологии, к его помощи часто прибегают при решении сложных проблем. Выступал с лекциями по приглашению ассоциаций врачей-педиатров США и Канады. Ранее доктор Владник работал в компании Armour and Co. и в Фонде Американского института мясных продуктов в качестве директора по диетологии. В настоящее время он – консультант в исследовательской фирме Ethical Data Laboratories и компании M2 Productions Co. (Чикаго, штат Иллинойс), производящей биодобавки.

Мак Фарланд, доктор философии

Доктор Фарланд получил степень доктора философии в области диетологии в Университете штата Северная Дакота. Занимал пост директора по диетологии и разработке новых продуктов в подразделении детского питания компании Olympia Valley Farms, Inc. (Нью-Брансуик, штат Нью-Джерси), в настоящее время – президент и генеральный директор компании Resource Management, Inc. (Саутпорт, штат Пенсильвания).

Маргарет Валерум

Маргарет Валерум, получившая образование в штате Пенсильвания, – сертифицированный специалист по лекарственным растениям. В качестве консультанта компаний – поставщиков лекарственных трав и натуральных продуктов – исследовала и разрабатывала новые продукты, писала статьи и брошюры, опубликовала книгу «Блюда из съедобных водорослей». В настоящее время читает лекции и проводит тренинги, параллельно работая над новыми учебными программами, книгами и наглядными пособиями по здоровой пище и лекарственным растениям.

Зина Джонсон, доктор медицины

Доктор Джонсон возглавляет отделение диетотерапии в Школе медицины университета штата Айова. Она является платным консультантом GFI с момента основания компании. Участие доктора Джонсон в консультативном совете GFI гарантирует совместимость холистической концепции компании с традиционной диетологией и приемлемость этой концепции с точки зрения существующих представлений о правильном питании.

Дональд Шатцберт, доктор медицины

Доктор Шатцберт 20 лет проработал главным врачом педиатрического отделения в детской больнице Бруклин-Хайтс, а позднее осуществлял связь между Управлением по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (FDA) и тремя местными больницами. В настоящее время он помогает GFI обеспечить соблюдение всех норм FDA.

Марк Эйкен, доктор медицины

Доктор Эйкен – педиатр традиционной школы, практикующий в Нью-Йорке. Его участие в работе GFI обеспечит приемлемость педиатрической информации компании с точки зрения традиционной медицины.

Консультанты по вопросам бизнеса и права

Помимо перечисленных специалистов, GFI определила также ключевых профессиональных консультантов в следующих сферах.

Маркетинг

Экспертом по маркетингу будет выступать компания Vick Products Sales Research Corporation (Гринвич, штат Коннектикут), специализирующаяся на оказании вновь создаваемым предприятиям услуг по развитию рынка. Эта компания продемонстрировала исключительные качества в том, что касается выявления рыночных ниш, подготовки работоспособных и рентабельных планов маркетинга, а также реализации этих планов в соответствии с программой. Основатели фирмы руководили выводом на рынок Нью-Йорка мороженого Good Smiles.

Право

Генеральный консультант GFI по правовым вопросам – фирма Smith, Jones, and Howe, консультант по патентам и товарным знакам – фирма Gottlieb, Schwartz, and Fine. Обе фирмы находятся в Нью-Йорке и имеют опыт работы с предприятиями пищевой промышленности, а также с FDA.

Учет и финансы

Услуги в сфере учета и финансов предоставит группа по работе с развивающимися рынками компании Ernst & Young.

Комментарий: руководство

Бизнес-план GFI успешно преодолевает первый серьезный барьер, который поставит перед ним процедура рассмотрения: состав руководства и консультантов внушает доверие.

Все три директора компании, очевидно, являются экспертами в своих областях, ее консультативный совет состоит из видных специалистов. Естественно, это придает данной части плана силу и убедительность.

Активное участие перечисленных консультантов в работе предприятия наверняка принесет ему большую пользу. Но уже одно то, что эти люди согласились на упоминание своих имен в бизнес-плане, играет положительную роль. Аналогичным образом, очень хорошо, что к деятельности новой компании привлекаются профессионалы, имеющие опыт работы с начинающими предприятиями.

Единственный заметный недостаток в представленном описании команды – слабое внимание к предыдущим предпринимательским успехам участников. Это не фатально, однако опыт в бизнесе весьма ценен при создании новой компании, и его наличие было бы расценено потенциальным кредитором или инвестором как достоинство.

Схема организационной структуры

На ранних этапах в планировании и создании предприятия обычно участвует небольшое число людей. Как следствие, в выигрыше оказываются предприниматели, обладающие гибкостью и умеющие решать самые разные проблемы. Несмотря на это, компании с самого начала

нужно четко обрисовать план развития своей организационной структуры. В большинстве случаев такой план оформляется в виде схемы.

Чтобы эффективно подготовить эту схему, предприниматель должен рассмотреть несколько вопросов:

- определить как насущные потребности компании, так и нужды, которые будут возникать у нее по мере развития;
- установить, какого рода люди смогут выполнять соответствующие задачи;
- проанализировать взаимоотношения и способы распределения обязанностей между исполнителями различных функций.

В результате будет определена организационная структура компании. Хотя планировать ее следует достаточно подробно, в схеме, которая включается в бизнес-план, высокая степень детализации чаще всего не требуется. В тех случаях, когда для лучшего понимания структуры целесообразно привести некоторые детали, можно дополнить простую схему кратким пояснительным текстом.

Конкретная форма организации будет различной в зависимости от характера бизнеса, но на большинстве предприятий применяется структурирование либо по продуктам, либо по функциям. В первом случае сотрудники работают над продуктом А, продуктом В и т. д., во втором – в отделе маркетинга, финансовом отделе и т. д. Некоторые компании используют гибридный подход и строят матричную схему, в которой сотрудники исполняют определенные функции по отношению к тем или иным продуктам или проектам.

Очевидно, организационная структура компании должна обеспечивать эффективное распределение задач. Предпринимателю следует обратить особое внимание на следующие моменты.

- Разработка организационной структуры должна быть хорошо согласована с разработкой оставшейся части бизнес-плана. Нужно, чтобы эта структура отвечала стратегическим и методологическим подходам, описанным в других частях бизнес-плана.

- Если в начальный период владельцу предприятия может быть полезно (и даже необходимо) заниматься множеством разных дел и вникать во все аспекты своего бизнеса, то по мере развития становится все нужнее формальная организационная структура. Очень часто предпринимателям недостает умения эффективно руководить, ставя перед сотрудниками задачи и наделяя их соответствующими полномочиями. В результате процветающая компания с оборотом \$5 млн может вырасти в неповоротливую и терпящую убытки компанию с оборотом \$50 млн.

- Первые, и подчас наиболее существенные для дальнейшего, организационные решения принимаются в случае, когда у предприятия более одного основателя и требуется обратить внимание на распределение между ними обязанностей и, что еще важнее, прав. Для формирования гармоничной и эффективной команды руководства вопросы такого рода следует решать на ранних этапах развития предприятия.

Организационная структура

На начальном этапе деятельность GFI будет обеспечиваться небольшим числом сотрудников. Это три директора, характеристики которых были приведены выше, и два их помощника – менеджер по продажам и секретарь-бухгалтер. Предполагается определить для этих людей следующие должности и оклады:

Сотрудник	Должность	Оклад
Джудит Эппел	Президент/Директор по маркетингу	\$210 000
Джордж Нэпп, доктор медицины	Директор по исследованиям и разработке	\$180 000
Марк Ливингстон	Менеджер по сбыту	\$135 000
Кэрри Джариш	Старший администратор	\$60 000
Сэмюэл Нэпп, доктор медицины	Консультант	\$3 000 в день

Поскольку в первое время компания предполагает работать с ограниченным числом дистрибьюторов, ей не понадобится много торговых представителей. Начиная с третьего года существования компании, когда она выйдет на новый рынок, планируется нанять помощника менеджера по сбыту. Также в течение второго года, в ходе подготовки к расширению, будут наняты на полный рабочий день директор по маркетингу и финансовый директор/контролер. Остальной персонал будет добавляться по мере необходимости.

Комментарий: организационная структура

Какой бы простой ни была организация, необходимо упомянуть о том, как она будет развиваться и как предприниматели собираются организовывать новую деятельность. Картину планомерного развития следовало обрисовать более отчетливо.

Кадровая политика и стратегия

Не предполагается, что раздел, посвященный политике и стратегии в отношении кадров, сможет служить руководством по работе с персоналом, – такая степень детализации затруднила бы понимание бизнес-плана. Тем не менее данный раздел должен давать представление о философии, на основе которой компания строит свою работу и подбирает людей. Это поможет читателю бизнес-плана лучше представить себе лицо компании. Хотя решения по кадровым вопросам не влияют прямо на ближайшие успехи компании, их влияние очень важно в долгосрочной перспективе.

Здесь необходимо рассмотреть следующие существенные факторы.

- *Сроки.* В период становления компаниям часто следует поддерживать минимальный возможный уровень расходов, поскольку приток капитала из внутренних источников, если он вообще есть, обычно невелик. Поэтому очень важно продумать, как и в какой момент начинать комплектование штата. Иногда удается с достаточной определенностью спланировать развитие организации на несколько лет вперед.

- *Отбор.* Неудачные принципы и неэффективные процедуры подбора персонала создают проблемы для предприятий независимо от их возраста. Однако в начале существования компании принятие верных решений о найме играет особенно важную роль. Ошибки, сделанные на ранней стадии, часто непоправимы, а верный выбор дает значительные преимущества. Таким образом, в бизнес-плане следует уделить внимание требованиям к персоналу и процедуре найма.

- *Вознаграждение.* Часто стоит включить в бизнес-план краткие сведения о вознаграждении сотрудников (см. табл. 11.1). Приводить реальную ведомость заработной платы не обязательно, но читателя бизнес-плана вполне может интересовать структура вознаграждения с точки зрения ее конкурентоспособности: льготы, схемы премирования и материального сти-

мулирования, возможности участия в прибылях, долевого участия и т. п. Во многих случаях будет также уместна информация о планах по развитию системы вознаграждения.

Таблица 11.1. Предполагаемый год первичного найма

		1	2	3	4	5
Администрация						
Президент	\$210 000	X				
Финансовый директор/контролер	\$160 000		X			
Секретарь 1	\$30 000	X				
Секретарь 2	\$30 000			X		
Старший администратор	\$60 000	X				
Экспедитор	\$20 000			X		
Отдел исследований и разработки						
Директор по исследованиям и разработке	\$180 000	X				
Лаборант	\$75 000			X		
Отдел сбыта и маркетинга						
Директор по маркетингу	\$125 000		X			
Менеджер по сбыту в США (со 2-го квартала)	\$135 000	X				
Продавец	\$35 000			X		
Продавец	\$35 000					X
Производство премиксов						
Три оператора	по \$30 000	X				

К сожалению, вопросы кадровой политики и стратегии в отношении персонала нередко оставляются в бизнес-планах без внимания. Это до некоторой степени понятно, поскольку соответствующие соображения не влияют непосредственно на ближайшие успехи предприятия. Тем не менее они значимы в долгосрочной перспективе, особенно если компания рассчитывает на значительный рост.

Комментарий: должности и оклады

Бизнес-план GFI содержит вполне конкретную информацию о том, кого будет нанимать компания, когда и на какую зарплату. График найма краток и содержит все необходимые сведения.

Однако в бизнес-плане нет сведений о стратегии или философии вознаграждения, что особенно важно, когда речь идет об удержании ключевых сотрудников в течение определенного периода времени – особенно таких сотрудников, как финансовый директор и директор по маркетингу.

Планы по развитию схем материального стимулирования, таких как участие в прибылях или долевое участие, могут быть неотъемлемой частью политики компании, нацеленной на привлечение талантливых людей, – особенно в первое время, когда свободные средства ограничены. Поэтому в бизнес-плане GFI обязательно следовало уделить внимание стратегии вознаграждения.

Краткие сведения о руководителях

Джудит М. Эппел

Место работы и должность	Обязанности
<i>Владелец/президент</i> Nature's Best, Inc. Good Foods, Inc. 2000 г. — настоящее время	Управление всеми аспектами деятельности предприятия
<i>Директор по маркетингу</i> Healthy Harvest Foods, Inc. Йонкерс, штат Нью-Йорк 1992–2000 гг.	Управление маркетингом, кадрами и финансами для всех продуктовых линеек
<i>Директор по работе с волонтерами и связям с общественностью</i> Детское отделение стационарного медицинского центра Уайт-Плейнс, штат Нью-Йорк 1990–1992 гг.	Составление графика работы персонала, обеспечение связей с местной общественностью
<i>Диетолог</i> Детская больница Бруклин-Хайтс, штат Нью-Йорк 1987–1990 гг.	Составление всех меню для пациентов и персонала
<i>Стажер-лаборант</i> Педиатрическая клиника Балтимор, штат Мэриленд 1984–1987 гг.	Помощь педиатру при лечении пациентов

Членство в организациях

Консультант

Форум по борьбе с раком, 2000 г. — настоящее время.

Национальная ассоциация детского здравоохранения, 1990 г. — настоящее время.

Национальная федерация здоровья, 1997 г.

Проект по борьбе с голодом, 1992–1995 гг.

Член правления

Американская лига борьбы за социальное обеспечение детей, 1993–1997 гг.

Национальный институт здоровья, 1990–1994 гг.

Медицинское и смежное образование

Питание новорожденных

Международный институт детского здравоохранения, апрель 1997 г.

Питание детей в переходный период

Национальный диетологический центр, июнь – июль 1996 г.

Международный симпозиум по борьбе с раком

Институт холистических исследований «Омега», 1995 г.

Академическое образование

Университет Пейс Школа бизнеса, Нью-Йорк, штат Нью-Йорк МВА, маркетинг 1992 г.

Университет Джонса Хопкинса, Балтимор, штат Мэриленд Магистр наук, диетология
1984 г.

Университет штата Мэриленд, Колледж-Парк, штат Мэриленд

Бакалавр наук, биология 1982 г.

Доктор Джордж Нэпп

Место работы и должность	Обязанности
<i>Вице-президент по исследованиям и разработке</i> Good Foods, Inc. 2000 г. — настоящее время	Создание передовой комплексной линейки продуктов здорового питания
<i>Консультант по диетологии</i> Детская больница Бруклин-Хайтс, штат Нью-Йорк 1988 г. — настоящее время	Участие в подготовке сбалансированных диет для пациентов педиатрического отделения
<i>Исполняющий обязанности директора</i> Детская больница Бруклин-Хайтс, штат Нью-Йорк 1987–1990 гг.	Координирование работы больницы
<i>Директор отделения педиатрии</i> Детское отделение стационарного медицинского центра Уайт-Плейнс, штат Нью-Йорк 1978–1984 гг.	Управление работой врачей-педиатров, лечение пациентов
<i>Консультант по лечению онкологических заболеваний у детей</i> Отделение онкологии, Мемориальный госпиталь Генри Берга Нью-Йорк, штат Нью-Йорк 1976–1978 гг.	Консультации по диагностике раковых опухолей
<i>Врач-педиатр</i> Бруклинская детская больница Бруклин, штат Нью-Йорк 1973–1976 гг.	Лечение пациентов

В настоящее время

Консультант

Nature's Best, Inc.

Управление разработкой полноценной нетоксичной линейки продуктов здорового питания для детей.

Членство в организациях

Совет директоров детской больницы Бруклин-Хайтс

Совет по детскому здоровью и питанию, Пеннсаукен, штат Нью-Джерси.

Американская медицинская ассоциация холистической педиатрии, Бел-Эр, штат Мэриленд.

Образование

Университет штата Пенсильвания, медицинский факультет
Доктор медицины, 1972 г.

Университет Джорджа Вашингтона
Вашингтон, округ Колумбия
Бакалавр наук, биология, 1968 г.

Международный симпозиум по борьбе с раком
Институт холистических исследований «Омега», 1981 г.

Выступления

Лекции по детской диетологии в:
Питсбургской детской больнице;
Национальном институте здоровья;
компании Gerber Baby Foods.

Доклады по диетологии

Национальный центр холистической педиатрии и детского питания
Рочестер, штат Нью-Йорк
апрель 1994 г.
Линкольн-Колледж, подготовительная школа
Филадельфия, штат Пенсильвания

Опубликованные статьи

Естественный подход к питанию ребенка. *Redbook's Young Mother*, октябрь 1998 г.
Распространенные проблемы здоровья ребенка. *Whole Life Times*, сентябрь 1997 г.

Радиопрограммы

Холистическое воспитание детей
WNYC, сентябрь 1998 г.
Профилактика заболеваний у детей
WVIP, август 1996 г.

Доктор Сэмюэл Нэпш

Место работы и должность	Обязанности
Консультант Nature's Best, Inc. Good Foods, Inc. 2000 г. — настоящее время	Разработка линейки продуктов здорового питания
Совладелец/партнер, врач-педиатр Детская больница Бруклин-Хайтс, штат Нью-Йорк 1987 г. — настоящее время	Лечение и консультации пациентов
Инструктор Американская лига борьбы за социальное обеспечение детей Нью-Йорк, штат Нью-Йорк 1981–1988 гг.	Проведение семинаров по детскому питанию
Врач-педиатр Детская больница Бруклин-Хайтс, штат Нью-Йорк 1981 г.	Лечение пациентов
Врач-терапевт Частная практика доктора Филиппа Вебера Хобокен, штат Нью-Джерси 1979 г.	Лечение пациентов

Образование

Корнеллский университет, колледж медицины
Нью-Йорк, штат Нью-Йорк
Доктор медицины, 1979 г.
Университет Джорджа Вашингтона
Бакалавр наук, 1975 г.
Международный онкологический симпозиум
Институт Omega, 1987 г.

Публикации

Холистический подход к уходу за ребенком. *The Health Quarterly Plus Two*, ноябрь – декабрь 1999 г.
Споры о детском питании. *The Health Quarterly Plus Two*, январь – февраль 1997 г.
Холистическая педиатрия. *Parent's Magazine*, декабрь 1987 г.
Холистический подход к питанию ребенка. *Child Welfare League of America*, монография 137, январь 1987 г.
Общее понятие о заболеваниях. *American Family*, весна 1986.

Один из основных авторов коллективного труда «Рост и болезни: холистический подход», в написании которого участвовали 50 врачей-педиатров из разных стран. Книга под редакцией Роберта Ломбарди была выпущена издательством Bobbs-Merrill в 1990 г.

Публичные лекции

Родительский уход за ребенком
Leisure Classes, Inc.
Уайт-Плейнс, штат Нью-Йорк
февраль – март 1990 г.

Радиопрограммы

Профилактика заболеваний у детей; WVIP, август 1999 г.
Холистическое воспитание детей; WNYC, январь 1998 г.
Питание ребенка; WNYC, ноябрь 1998 г.

Глава 12

Основные этапы

Бизнесмены часто цитируют изречение о способности показателей влиять на поведение: «Управлять можно лишь тем, что можно измерить».

Всем нам не раз доводилось иметь дело с разнообразными количественными характеристиками. С самого младенчества нас измеряют. В каком возрасте мы научились ходить? В каком выучили алфавит? В школе наши успехи сравниваются с успехами одноклассников и с тем уровнем знаний, который мы должны приобрести по программе. Мы знакомы и с измерениями, влияющими на поведение, – примером могут служить те же школьные отметки. Заставляли ли они нас усерднее заниматься?

Работая в Ernst & Young, мы постоянно бьемся над показателями. Если измерения неполны и не позволяют оценить помимо финансовых итогов ряд аспектов нашей деятельности, мы не можем поддерживать необходимый баланс. У нас есть показатели, характеризующие стабильность руководства, уровень активности общественной жизни и сотню других вещей.

Новому предприятию тоже нужны измерения. Число контактов с потенциальными клиентами, звонков в отдел сбыта и реально заключенных сделок позволит оценить соответствующие операции в рамках цикла продажи продукции. Эти операции чрезвычайно важны, поскольку из них складывается поведение, обеспечивающее эффективный сбыт. Измерение степени удовлетворенности клиентов существенно с точки зрения выстраивания долговременных отношений. В среде специалистов говорят: «Чем хороши контрольные показатели? Тем, что они имеют значение. А чем контрольные показатели плохи? Тем, что они имеют значение».

Предприниматели должны понимать, что измерения, помогающие продвигаться вперед и оценивать собственный успех, не сводятся к простому расчету финансовых показателей за короткий отчетный период. И чем эффективнее способы количественной оценки, представленные в бизнес-плане, чем лучше они нацелены на факторы, связанные с успехом предприятия в длительной перспективе, тем более они способствуют получению финансирования.

Существенно, чтобы планы и задачи предприятия были вписаны в некоторые временные рамки. Читателю бизнес-плана эта информация позволит вернее оценить степень привлекательности замысла, а самому предпринимателю послужит одновременно и графиком, и набором контрольных точек, по которым можно будет следить за развитием компании.

Раздел бизнес-плана, посвященный основным этапам развития, предназначен как раз для того, чтобы представить такие временные рамки. Здесь нужно перечислить главные события в будущем развитии предприятия и предполагаемые сроки, в которые эти события должны произойти.

Обычно рекомендуется приводить обобщенную информацию о сроках, а не конкретные даты по календарю, чтобы не создалось впечатление, что предприятие отстает от графика.

График, включаемый в бизнес-план, должен отражать только главные события, даже если для внутренних целей подготовлены более подробные календарные или иные планы. К главным событиям относятся, например, принятие финансовых обязательств, выпуск прототипа, первый маркетинговый эксперимент, начало производства и продаж, выход на безубыточность, расширение деятельности.

Что существенно, а что нет, зависит от характера бизнеса. Например, выбор места и заключение договора об аренде, вероятно, будут решающими вехами для предприятия сферы обслуживания, а для производства они далеко не столь значимы.

В ряде случаев уместно упомянуть в бизнес-плане события, которые уже произошли, чтобы дать читателю представление о темпе развития предприятия в период до написания плана.

Для целей планирования целесообразно подготовить значительно более подробные графики выполнения работ (реализации проектов), которые в обычном случае не должны включаться в бизнес-план. Их назначение – помочь самому предпринимателю реалистично представить себе будущее развитие предприятия, чтобы в дальнейшем спокойно и планомерно двигаться вперед в соответствии с избранной стратегией. Хорошие планы иногда срываются из-за недостаточного внимания к деталям.

При написании данного раздела следует учитывать следующие практические соображения.

- Предприятие будет двигаться вперед медленнее, чем вы предполагаете, особенно если для этого необходимо содействие какого-либо стороннего лица или организации. Для самого предпринимателя его предприятие важнее всего на свете, но вряд ли его точку зрения разделяют также венчурные капиталисты, поставщики или адвокаты. Поэтому ненужные задержки более чем вероятны.

- Все и всегда нужно планировать с определенным запасом. Обращаясь за финансированием, указывайте сумму, существенно превышающую ваши потребности, определяя сроки, учитывайте возможные задержки с доставкой и установкой оборудования.

- График основных этапов должен быть смелым, но выполнимым в срок, а может быть, и с опережением. Тогда выполнение поставленных задач будет способствовать укреплению репутации компании и росту доверия к ней.

- Необходимо задавать в качестве контрольных точек события, которые легко можно отождествить. Например, «готовность проекта на 50 %» – слишком расплывчатая характеристика, с трудом поддающаяся оценке, а «первая поставка партии продукта заказчику» – вполне разумный вариант.

Комментарий: основные этапы

В бизнес-плане GFI об основных этапах говорится только в резюме для руководителя. Описывать их более подробно в основном тексте плана не обязательно, а вот повторить ту же самую информацию стоило бы – прежде всего в расчете на тех читателей, которые изучили резюме как самостоятельный документ, а затем перешли к рассмотрению подробного бизнес-плана. Упоминание основных этапов позволило бы лишний раз подчеркнуть планомерность будущего развития компании.

Глава 13

Структура и капитализация

Дорожить своим именем

Когда обанкротилась компания Kmart – вторая по величине американская розничная сеть, – Эдди Ламберт, которому покровительствовал Уоррен Баффетт, решил купить умирающий бренд. Он считал, что два актива – недвижимость и известное имя – представляют ценность, и не ошибся. Новая сеть Kmart действовала настолько успешно, что в дальнейшем приобрела Sears – еще одну розничную компанию, обладавшую значительной скрытой стоимостью.

Спеша начать активную деятельность, предприниматели нередко упускают из виду скрытую стоимость своего бизнеса, заключенную в интеллектуальной собственности. Насколько она может быть велика, показывает пример Дональда Трампа – человека, сумевшего сделать бренд мирового класса из собственного имени, – или Google, название которого в последние годы стало нарицательным и попало в словари. Во многих случаях бренд оказывается мощнее первоначального продукта или услуги.

Иногда у компании-банкрота почти нет материальных активов, а бренд остается. И здесь необходимо помнить две вещи. Во-первых, позаботьтесь о том, чтобы должным образом зарегистрировать бренд и не проговориться о нем в бизнес-плане. Во-вторых, убедитесь, что не используете чужую интеллектуальную собственность, – скорее всего, вам понадобится удостоверить лицензионную чистоту своей работы.

В разделе «Структура и капитализация» предприниматель говорит потенциальному кредитору или инвестору: «Вы познакомились с моим бизнес-планом. Если он вас заинтересовал, вот что нужно для его осуществления». Здесь определяется и юридическая форма предприятия, и то, как оно в дальнейшем будет капитализироваться.

Обычно этот раздел бывает кратким и точным, а в некоторых случаях предприниматели намеренно опускают определенные детали.

С точки зрения планирования это одна из важнейших частей предложения для кредитора или инвестора. Именно здесь предприниматель должен указать, какого рода финансовые ресурсы ему нужны, чтобы обеспечить развитие компании на начальном этапе. Компания, не получившая на старте достаточных средств, обречена на серьезное отставание от конкурентов.

Вести бизнес непросто даже при достаточном финансировании, а дефицит ресурсов многократно усложняет задачу. Привлечение избыточных средств также нежелательно, поскольку это часто связано с увеличением доли акций, передаваемых инвестору, или затрат на обслуживании долга.

Общее построение данного раздела бизнес-плана следующее.

- *Структура.* Чтобы определить, какая структура будет наиболее подходящей для данной компании, необходимо принять несколько решений. Два самых важных из них – это выбор юридической формы и способа финансового участия.

В отношении юридической формы предприниматель должен решить, будет ли его бизнес единоличным предприятием, полным товариществом, товариществом с ограниченной ответственностью, LLC, S-корпорацией или обычной корпорацией. Все эти формы были нами подробно разобраны в главе 3.

- *Потребности в денежных средствах.* Здесь предпринимателю следует обрисовать свои источники финансирования – как уже существующие, так и те, появления которых он ожидает в будущем, – чтобы кредитор или инвестор мог видеть, как его деньги впишутся в общую картину финансов предприятия.

Важно сообщить потенциальным источникам финансирования, сколько предприниматель (предприниматели) вложили в компанию собственных денег, сколько, может быть, взяли для нее в виде ссуды и т. д., а кроме того – к каким еще источникам собираются обратиться (например, инвестор должен знать, какую сумму компании потребуется в будущем взять в кредит).

Предприниматель может предложить источнику финансирования широкий диапазон вариантов финансового участия – акции, долговые обязательства и разнообразные гибридные формы, такие как конвертируемый долг (т. е. долг, который может быть преобразован в акции). В одних случаях возвращаемая сумма будет фиксирована заранее, в других она определяется успехом компании. От формы участия зависит также, получит ли источник финансирования право голоса при обсуждении дел компании и принятии важных решений, и если да, то в каком объеме.

Перечислим некоторые распространенные формы участия, двигаясь по непрерывной цепочке от долга к обыкновенным акциям.

- *Срочные ссуды.* Этот механизм применяется, когда предпринимателю нужно получить фиксированную сумму денег на условиях погашения основной суммы и процентов в установленный срок. Процентная ставка может быть фиксированной или плавающей, хотя на современном неустойчивом рынке кредитов начинающей или небольшой компании, скорее всего, предложат ссуду под плавающий процент. Объем ссуды обычно не превышает размера обеспечения, предоставляемого заемщиком.

- *Кредитная линия.* Это, как правило, соглашение о финансировании оборотного капитала, позволяющее заемщику сохранять переменный остаток долга в пределах некоторого лимита. Процентная ставка на рынке колеблется, поэтому заемщик должен располагать обеспечением, достаточным для покрытия максимального долга, допустимого в рамках кредитной линии. Иногда лимит долга привязывается к конкретному финансовому показателю предприятия – например, представляет собой определенный процент от суммы дебиторской задолженности.

- *Конвертируемые облигации.* Такие облигации – распространенная разновидность «гибридных» ценных бумаг. Это долговые обязательства корпорации по отношению к особой разновидности кредиторов – держателям облигаций. Возможность конвертирования означает, что держатель облигации имеет право преобразовать ее в оговоренное количество акций (как правило, обыкновенных) компании, выпустившей облигацию. Период времени, в течение которого допускается конвертирование, обычно ограничен. Конвертируемые облигации во многих случаях позволяют руководителям компании привлечь капитал с наименьшими затратами, поскольку процентные ставки для них часто ниже, чем для обычных (прямых) облигаций. Взамен кредиторы получают возможность перейти в категорию инвесторов, если решат, что это для них выгоднее.

Для конвертируемой облигации может быть предусмотрен ее выкуп эмитентом по оценочной стоимости и – симметричным образом – выкуп держателем по договорной цене; для обеих операций часто ограничивается период времени, в течение которого они разрешены.

- *Облигации с варрантом на покупку акций.* Еще один тип «гибридных» ценных бумаг – облигации, которые продаются вместе с варрантом, позволяющим держателю в течение оговоренного периода времени приобрести определенное число акций (как правило, обыкновенных) по фиксированной цене. Варрант может быть отделен от облигации и (в случае публичной компании) продаваться на открытом рынке.

Данный способ финансирования, подобно конвертируемым облигациям, позволяет предпринимателям снизить расходы на получение финансирования благодаря низким (по сравнению с обычными облигациями) процентным ставкам (так как кредитор тоже получает право превратиться в инвестора и пользоваться благами от удачного вложения своих средств).

Как и в случае конвертируемых облигаций, здесь может предусматриваться выкуп варранта эмитентом по оценочной стоимости и его выкуп держателем – обычно также по оценочной стоимости.

- *Привилегированные акции.* Это инструмент долевого участия, дающий владельцу особые права по получению дивидендов. Привилегированная акция предусматривает фиксированный дивиденд, определяемый в процентах от рыночной цены.

- *Кумулятивные привилегированные акции.* То же, что привилегированные акции, с дополнительным условием: если дивиденд не был выплачен в течение года, обязательство по выплате переносится на последующие годы вплоть до полного погашения.

- *Конвертируемые привилегированные акции.* Привилегированные акции с возможностью конвертирования в обыкновенные акции по желанию держателя.

Для этого типа ценных бумаг может быть предусмотрен их выкуп эмитентом по оценочной стоимости, а также держателем по договорной цене.

Держатели конвертируемых привилегированных акций получают одновременно и гарантированные дивиденды, и потенциальные выгоды, связанные с обыкновенными акциями.

- *Обыкновенные акции.* Обеспечивают инвестору доленое участие в корпорации. В данном случае стоимость акций меняется в зависимости от рыночной стоимости компании. Имеется два типа обыкновенных акций:

- 1) *голосующие*, держатели которых получают право участвовать в обсуждении дел компании и принятии решений;

- 2) *неголосующие*, держателям которых такое право не предоставляется.

Структурирование

Структурирование – как выбор юридической формы предприятия, так и определение способов финансового участия, – относится к составляющим предпринимательской деятельности, требующим участия профессионалов. С учетом этого обстоятельства мы можем дать три совета.

1. Найдите хороших надежных юристов и финансовых специалистов, которые возьмутся изучить для вашего случая вопросы ответственности, налогообложения и смежные проблемы. Многие бизнесмены ощущают свое положение как безвыходное: услуги лучших профессионалов им, с одной стороны, не по карману, с другой же – совершенно необходимы, поскольку от этого зависит будущая судьба предприятия. Это заблуждение: в действительности очень многие консультанты охотно помогают начинающим предпринимателям, причем соглашаются работать по сниженным расценкам, с отсрочкой уплаты гонорара, а в некоторых случаях даже принимают в качестве гонорара долю акций компании. Поэтому не надо стесняться – можно смело заговаривать с профессионалами о возможности сотрудничества на льготных условиях.

2. Соблюдайте осторожность и ни в коем случае не конкретизируйте в бизнес-плане возможные условия финансирования. Например, указав, что продаст 20 % акций компании за \$200 000, предприниматель установит нижний предел, т. е. опытный инвестор будет исходить из того, что в самом худшем случае получит 20 % акций компании за \$200 000, а может быть, сумеет выторговать для себя и более выгодные условия.

3. Избегайте построения сложных схем. Чем больше участников или форм участия, тем выше риск сбоя. Часто самый простой план оказывается и самым эффективным.

Так что предприниматель должен сначала аккуратно продумать структуру финансирования, а затем столь же аккуратно изложить связанные с этим детали. Нужно понимать, что по ходу планирования и переговоров эта структура подвергнется определенным изменениям.

Осмотрительность никогда не мешает

Если вы используете для первичного финансирования нового предприятия принадлежащую вам лично недвижимость или другие активы, не поддавайтесь искушению вложить в этот бизнес все, что у вас есть. Пусть предприятие расположится у вас дома или в другом принадлежащем вам помещении, но эти помещения лучше сдать ему в аренду. Тогда в случае неудачи у вас хотя бы останется недвижимость.

Потребности в денежных средствах

Чтобы верно определить потребности предприятия в денежных средствах, нужно предвидеть будущие события, способные повлиять на эти потребности. Для такого предвидения вам, в свою очередь, понадобятся точный расчет, интуиция и просто удача.

Проще всего начать с оценки суммы на приобретение материальных активов, таких как оборудование, инвентарь и недвижимость. Составьте перечень всего, что вам необходимо, и на основе существующих расценок, оценок аналитиков и уже заключенных договоров определите, сколько это будет стоить. Соответствующая документация может как включаться, так и не включаться в бизнес-план – это зависит от пожеланий потенциального кредитора или инвестора. Но чтобы быть уверенным в осуществимости своих планов, предприниматель в любом случае должен ее собрать.

Прогнозировать оборотный капитал и резерв на непредвиденные расходы сложнее. В значительной мере они могут быть рассчитаны на основе прогнозируемых денежных потоков, которые мы рассмотрим более подробно в следующей главе, посвященной финансовому плану. Следует обеспечить объем капитала, достаточный для покрытия ожидаемого дефицита денежных средств на начальном этапе, и определенную дополнительную сумму, чтобы скомпенсировать с ее помощью возможные отклонения финансовых показателей от запланированного уровня либо использовать при возникновении непредвиденной проблемы или новой возможности. Точно предсказать размер этой суммы – непростая задача, так что для предпринимателя обычно лучше ошибиться в большую сторону, чем в меньшую.

И последнее замечание: предполагаемые потребности предприятия в денежных средствах должны соответствовать остальному плану. Например, если существует достаточная вероятность, что у бизнеса появятся дополнительные возможности развития и на их появление понадобится быстро отреагировать, необходимо предусмотреть соответствующий объем резервного капитала. Аналогичным образом, если предприятие ведет разработку новой линейки продуктов и трудно предсказать, когда будет получена первая выручка, следует предусмотреть резерв при расчете потребности в оборотном капитале. Цифры в данном разделе, очевидно, должны сходиться с финансовым планом, в особенности с балансом, где непосредственно отражаются как источники капитала, так и способы его применения.

Источники капитала

Указав, на что будет использован капитал, предприниматель должен назвать предполагаемые источники этого капитала.

- Первое правило здесь заключается в том, что общий объем капитала из всех источников и общий объем затрат по всем направлениям должны совпадать.

- Второе правило, которое уже упоминалось раньше, – не указывать условия в бизнес-плане.

Предприниматель может дать обобщенное описание источников капитала, например: «\$600 000 будет привлечено путем продажи акций».

Необходимо внимательно исследовать потенциальные источники капитала. Такой-то венчурный фонд, может быть, неохотно выделяет деньги на создание предприятий. Такой-то банк, вероятно, пожелает получить определенную долю акций новой компании в обмен на согласие предоставить ей кредит. Предлагать бизнес-план на рассмотрение в места, где в нем не заинтересованы, – в лучшем случае просто бесполезная трата времени.

Кроме того, прежде чем обращаться к тому или иному инвестору или кредитору, нужно хотя бы в общих чертах представлять себе принятый у него порядок рассмотрения бизнес-планов, чтобы подать свое предложение наилучшим образом.

Желательно также понимать, кто лично будет рассматривать бизнес-план. Предоставление финансирования во многих случаях связано с установлением долговременных отношений, так что предпринимателю, вероятно, придется контактировать с этим человеком как в благополучное, так и в тяжелое для компании время.

Вот несколько советов о том, как правильно обратиться к потенциальному источнику финансирования.

- Если есть такая возможность, попросите кого-либо из членов своего консультативного совета – юриста, финансового специалиста, бизнес-консультанта, банкира и т. п. – представить вас. Такое посредничество привлечет внимание к вашему бизнес-плану и внушит больше доверия к нему. Заинтересовать человека, которому о вас совершенно ничего не известно, значительно сложнее.

- Действуйте избирательно. Рассылка бизнес-плана по большому числу адресов обычно не дает хорошего результата. Мы рекомендуем выбирать наиболее привлекательные источники капитала, сосредотачивая внимание на каждом из них.

- Будьте готовы пересмотреть план. Если все вам отказывают, проблема, возможно, заключается не в том, что вы обращаетесь не туда или не так, а в самом бизнес-плане. В этом случае стоит прислушаться к возражениям, которыми мотивируются отказы, и снова оценить план.

Некоторые организации, чтобы облегчить себе предварительную оценку бизнес-плана, просят присылать им не весь план, а только краткое резюме (вероятно, резюме для руководителя).

Если структура финансирования предполагает участие нескольких источников капитала, можно ускорить рассмотрение бизнес-плана, послав его одновременно всем потенциальным кредиторам (инвесторам).

Недостаточно просто определить подходящую организацию, предоставляющую финансирование, нужно еще найти там подходящего человека. В большой кредитной организации может быть несколько отделов, рассматривающих бизнес-планы, у венчурных капиталистов иногда бывает несколько специалистов, которые отвечают за работу с компаниями, относящимися к разным типам или находящимися на разных стадиях развития.

Процесс привлечения средств может потребовать большого напряжения сил и длительного времени. Нередко бизнесмены сосредотачивают на нем все свои силы, что, конечно, неправильно – настоящее сражение начнется лишь тогда, когда финансирование будет получено. Но как бы то ни было, привлечение средств часто становится для предпринимателя пер-

вым серьезным препятствием, и чтобы его планы получили шанс на осуществление, это препятствие должно быть преодолено.

VIII. Структура и капитализация

Исходя из представленного в следующем разделе подробного анализа предполагаемых финансовых показателей, GFI определила свои потребности в дополнительном финансировании как \$2 млн и планирует привлечь эту сумму в форме акционерного капитала.

Из полученных средств будут финансироваться первоначальный маркетинг продукции компании, завершение разработки одних продуктов, тестирование других и обеспечение оборотного капитала, достаточного, чтобы компания могла начать работу.

Условия инвестиционного соглашения будут определены в процессе переговоров.

Финансирование будет использовано следующим образом:

Первоначальная маркетинговая кампания	\$1 млн
Разработка и тестирование продуктов	\$400 000
Оборотный капитал	\$600 000
Итого	\$2 млн

Комментарий: структура и капитализация

Бизнес-план GFI дает лаконичную картину финансовых потребностей компании, причем о возможных конкретных условиях финансирования намеренно не говорится – сказано лишь, что уровень долевого участия инвестора будет определен путем переговоров.

По структуре сделка представляет собой инъекцию акционерного капитала, и это правильное решение. Компания не предполагает приобретать на запрашиваемые ею \$2 млн какие-либо материальные активы, а значит, она не смогла бы предложить кредитору практически никаких гарантий.

Здесь есть одно существенное упущение. Если проанализировать предполагаемую структуру денежных потоков, которая описана в следующей главе, то станет ясно, что запрашиваемого капитала (с учетом оборотного капитала) не хватит, чтобы предотвратить дефицит финансовых средств во второй и третий год существования компании.

В финансовом плане говорится о «краткосрочных займах» – в этой части бизнес-плана следовало указать, кто их предоставит. Кроме того, в отсутствие сколько-нибудь значительного кредита слишком мало внимания уделено обеспечению средств на непредвиденные расходы и на расширение бизнеса.

Наконец, в бизнес-плане GFI не обозначена юридическая форма компании. Из заглавия бизнес-плана видно, что это корпорация, но нигде нет сведений ни о том, где зарегистрирована GFI, ни о том, является ли она S-корпорацией.

Глава 14

Финансовый план

Стратегия выхода

Вы болеете душой за судьбу своего предприятия, а инвестору или кредитору, предоставляющему вам финансирование, пожалуй, еще дороже судьба его денег. Поэтому ни одно предприятие не получит финансирования без стратегии выхода. Недавно мы участвовали в рассмотрении бизнес-плана предприятия, на финансирование которого требовалось свыше миллиарда долларов. Предприниматель, уже создавший несколько успешных предприятий, открыл совещание с потенциальным инвестором следующими словами: «Давайте первым делом поговорим вот о чем. Наша стоимость при продаже увеличится во много раз. Через пять лет у нас будет компания стоимостью \$3 млрд, плюс мы полностью рассчитаемся с вами по займу». После этого участники перешли к обсуждению других частей бизнес-плана. Предприниматель знал, что владелец капитала обратит больше внимания на остальную информацию, если сначала получит представление о стратегии выхода. Тогда он сможет сравнить эту информацию со знакомыми ему сделками по продаже сходных компаний, с рыночной капитализацией публичных компаний и т. п., и определить, достигается ли здесь цель, которую ставит перед собой любой инвестор.

Задача финансового раздела бизнес-плана – сформулировать полный и достоверный прогноз будущих финансовых результатов компании. Если этот прогноз тщательно подготовлен и подкреплён убедительными данными, он становится одним из важнейших факторов, определяющих степень привлекательности бизнеса.

Если в остальных частях бизнес-плана деятельность предприятия рассматривается с точки зрения ее содержания, то прогноз финансовых результатов непосредственно отражает конечный итог этой деятельности, одинаково интересный и для автора, и для читателя плана. Именно по ним инвестор определяет, какую доходность можно ожидать, а кредитор судит о способности предпринимателя рассчитаться по займу.

В бизнес-плане нового или недавно созданного предприятия тщательная проработка финансовой информации особенно важна, поскольку отсутствует главная база прогнозирования – финансовая история. Естественно, оценки в любом случае получатся крайне туманными и неопределенными, и все-таки не надо жалеть сил на тщательное исследование деталей: оно поможет кое-что прояснить и нарисовать значительно более убедительную картину, чем удалось бы с помощью умозрительных предположений и догадок.

- Во-первых, имейте в виду: значение надежных данных переоценить невозможно. Качество исследования непосредственно отражается на точности прогнозов. Далее, тот, кто будет рассматривать бизнес-план, по всей вероятности, предпримет собственное исследование, чтобы оценить достоверность прогноза. Отсюда следует, что если цифры и коэффициенты в разделе, посвященном финансам, отличаются от стандартных (например, средних по отрасли), то лучше дать обоснование для такого расхождения.

- Во-вторых, поскольку широко признано, что анализ будущих финансовых показателей всегда будет до некоторой степени неопределенным, часто имеет смысл рассчитать более одного финансового сценария (пусть даже не все они войдут затем в текст бизнес-плана). В финансовом плане, как и в плане маркетинга, может быть несколько сценариев – например, один базируется на консервативных допущениях, другой отражает полную реализацию потенциала бизнеса. Вместе эти прогнозы образуют концептуальную основу, позволяющую провести

анализ чувствительности и получить лучшее представление о том, каких результатов можно ожидать от компании.

- В-третьих, прогнозы обязательно следует периодически пересматривать и, если нужно, менять. Бизнес-план может находиться на рассмотрении у потенциального кредитора или инвестора несколько недель или даже месяцев. Вполне вероятно, что за это время успеют произойти существенные события, способные сказаться на ожидаемых финансовых результатах. Например, предприниматель заключит какие-то контракты, и это позволит поднять ожидаемый объем продаж, или изменение цен на сырье заставит пересмотреть показатели валовой прибыли. Чтобы бизнес-план мог служить эффективным инструментом внутреннего планирования и средством привлечения капитала, его содержание – и особенно финансовая часть – должно оставаться актуальным.

- В-четвертых, финансовый план должен соответствовать остальным частям бизнес-плана. Если в плане маркетинга упомянута мощная и дорогостоящая рекламная кампания, ее следует отразить и в прогнозе прибылей и убытков. Если для объема продаж характерны сезонные колебания, они должны отражаться в прогнозе денежных потоков. Любые расхождения – признак либо небрежности, либо недостаточного понимания бизнеса.

Во многих отношениях финансовый план – наименее гибкий раздел бизнес-плана с точки зрения формата. Значения показателей в разных планах будут различными, но набор самих показателей всегда одинаков. Они должны быть представлены в общепринятой форме, а содержащейся в них информации должно быть достаточно, чтобы охарактеризовать понимание предпринимателем не только собственного бизнеса, но и соотношения этого бизнеса с другими аналогичными предприятиями.

Степень детализации финансовой статистики, представленной в бизнес-плане, отчасти определяется обстоятельствами. В одних компаниях отчеты подготавливаются раз в год, в других – раз в квартал, в месяц, в неделю и даже ежедневно. Но общее правило заключается в том, что в бизнес-плане должна присутствовать следующая информация.

- Ясно и сжато сформулированный набор исходных допущений, на которых основывается прогноз, – без них в цифрах нет особого смысла. Только аккуратно учтя все допущения, читатель бизнес-плана сможет сделать выводы о состоятельности прогноза. Весь остальной финансовый план только развивает исходные допущения, которые, тем самым, являются самым необходимым его элементом.

- Прогнозы прибылей и убытков минимум на три года вперед, а как правило – на пять. Показатели на два ближайших года чаще всего приводятся с разбивкой по кварталам или более детальной, на три следующих – за год или с разбивкой по кварталам.

- Прогнозный денежный поток на первые два года должен быть проработан как можно детальнее. Для годов с третьего по пятый достаточна разбивка по кварталам или годам.

- Текущий баланс – для новых компаний он будет отражать финансовое положение компании на момент начала деятельности – и предполагаемый баланс на конец года, по крайней мере на три, а обычно на пять лет вперед.

- Иные финансовые прогнозы, полезные в данном случае. Например, анализ безубыточности покажет уровень продаж, необходимый для выхода на безубыточность при тех или иных масштабах деятельности. Кроме того, можно подготовить финансовые сводки, отражающие вклад отдельных продуктов или услуг компании в общий финансовый результат.

В случае существующего предприятия, которое планирует расширение бизнеса или приобретение другой компании, следует привести также исторические финансовые результаты. В зависимости от возраста предприятия и характера его деятельности потенциальный кредитор или инвестор, по всей вероятности, пожелает ознакомиться с отчетами о прибылях и убытках и

балансами за три года или более. Кроме того, в зависимости от того, когда закончился предыдущий финансовый год, его может заинтересовать и промежуточная финансовая отчетность – скажем, за последний квартал.

Должным образом подготовленный финансовый план сохраняет свою значимость и после того, как бизнесмен с его помощью произведет благоприятное впечатление на заинтересованных кредиторов или инвесторов, получит необходимые средства и предприятие начнет реально работать. Плановые показатели могут использоваться для оценки производительности, а в определенных случаях на основе финансового плана разрабатывается подробный производственный бюджет. Таким образом, план фактически становится руководящим документом, подробной инструкцией, где определяется, как и когда должны выделяться средства, и перечисляются целевые показатели, достижение которых необходимо для успеха бизнеса.

IX. Финансовые данные

Ниже приводятся планируемые финансовые показатели (которые не проверялись независимым аудитором) на период с первого по пятый год функционирования GFI. Цифры отражают оптимистичный прогноз успехов компании, сделанный ее руководством.

Вкратце: GFI рассчитывает получить положительный денежный поток в первом квартале четвертого года и достичь прибыльности в этом году. К концу пятого года валовая прибыль должна составить 50 %, а прибыль после налогообложения – 12 % от объема продаж.

Приложения:

- Примечания и исходные допущения, касающиеся финансового плана.
- Планируемые прибыли и убытки.
- Краткая сводка исторических финансовых данных.
- Оценка текущего баланса.
- Планируемые денежные потоки.
- Планируемые балансовые показатели.
- Избранные финансовые коэффициенты и статистические показатели (оценка).

Примечания и исходные допущения, касающиеся финансового плана

Мы уже говорили о значимости исходных допущений для всего раздела бизнес-плана, посвященного финансам. Их отсутствие делает оценку состоятельности плана практически невозможной. Исходные допущения должны быть изложены убедительно и вместе с тем сжато.

Читатель бизнес-плана с большой вероятностью будет слабее, чем автор, разбираться в вопросах, касающихся предприятия. Из-за этого цифры, интуитивно понятные предпринимателю, могут тем не менее нуждаться в разъяснении в рамках бизнес-плана. В определенных случаях приходится в явном виде формулировать исходные допущения буквально для каждой строки финансового плана, однако обычно такая степень детализации не требуется. Как правило, для того, чтобы дать потенциальному кредитору или инвестору ясное общее представление о ситуации, достаточно сформулировать несколько ключевых допущений.

Наиболее существенный элемент всех планов, который должен быть обоснован полнее и тщательнее всего, – это ожидаемый объем продаж. Достоверность прогноза здесь настолько важна, что ее оценке обычно посвящают не одну фразу в тексте финансового плана, а целый раздел плана маркетинга. Как следствие, читатель может получить достаточное представление о планируемых продажах еще до того, как перейдет к изучению финансового плана. Тем не менее в нем стоит кратко повторить приведенные ранее обоснования, поскольку это улучшит

понимание текста. Оставшаяся часть финансового плана в основном посвящена дальнейшей разработке данного ключевого прогноза.

Второе важное исходное допущение относится к себестоимости реализованной продукции и валовой прибыли. Оба эти показателя вместе зависят от себестоимости производства (приобретения) и ценовой политики предприятия. Нередко они подробно освещаются сразу в двух разделах бизнес-плана – плане маркетинга и плане производства; тогда в соответствующем месте финансового плана можно ограничиться совсем кратким пояснением или просто привести процентное соотношение.

Точно так же необходимо разработать полный набор исходных допущений для всех прогнозируемых показателей финансового плана и в каждом случае тщательно продумать степень детализации разных частей финансового плана. Важно отметить, что решение здесь будет определяться характером бизнеса.

Например, в случае экзотического высокотехнологичного бизнеса, скорее всего, потребуется подробно обосновывать бюджет исследований и разработок, в то время как бизнес-план компании, работающей в более традиционной отрасли, обойдется вообще без обоснования этого бюджета (который будет невелик).

В формулировках допущений полезно ссылаться на конкретные источники информации. Например, объем продаж и, соответственно, запасов для торговой точки может рассчитываться на основе средних показателей оборачиваемости запасов по данным отраслевой ассоциации. Упоминание ассоциации поможет легитимизировать сделанное допущение. В зависимости от сложности и пространности формулировок предприниматель должен решить, свести ли все исходные допущения вместе или снабдить каждую группу прогнозируемых показателей отдельным набором допущений.

Формулируя допущения, необходимо помнить о том, что прогнозам по природе присуща неопределенность, от которой невозможно полностью избавиться. Предпринимателю следует убеждать потенциального кредитора или инвестора не столько в надежности прогнозов, сколько в способности компании осуществить план.

И последнее важное замечание: предприниматели часто проявляют необоснованный оптимизм и склонны оценивать будущее своего проекта чересчур позитивно. Поэтому рекомендуется составить для бизнес-плана несколько прогнозов, базирующихся на разных наборах исходных допущений. Целесообразно также провести анализ «что, если», помогающий полнее осмыслить зависимость бизнеса от определенных критически важных факторов.

Например, что произойдет с денежным потоком, если поставщик не согласится на 30-дневную отсрочку платежа и будет настаивать на немедленной оплате при получении (cash on delivery, COD)? Хотя в бизнес-плане не требуется рассматривать все сценарии такого рода, данный тип планирования весьма ценен для предпринимателя, поскольку обеспечивает комплексный охват финансовых проблем бизнеса. В наше время, благодаря распространению персональных компьютеров и простых в обращении программ для работы с таблицами, строить финансовые сценарии типа «что, если» сравнительно несложно.

Примечания и исходные допущения, касающиеся финансовых прогнозов

Все финансовые показатели рассчитывались на поквартальной основе и затем суммировались по годам.

Раздел 1. Прогнозная годовая прибыль

Чистая выручка

Для целей планирования GFI разделила рынок США на 15 приблизительно эквивалентных региональных рынков. Компания намерена обойтись без привлечения значительного внешнего капитала, необходимого для развертывания маркетинговой кампании в общенациональном масштабе, и на начальном этапе сосредоточить усилия на двух важнейших для нее рынках – северо-востоке США и Калифорнии. Вложения в акционерный капитал, денежные потоки с этих рынков и займы, обеспеченные товарно-материальными запасами и дебиторской задолженностью, позволят получить объем средств, достаточный для дальнейшего расширения бизнеса.

Как ожидается, через пять лет GFI будет работать на пяти из пятнадцати американских рынков. Планы продаж составлялись в расчете на следующие сроки выхода на новые рынки:

Год	Число рынков
1	2
2	2
3	3
4	4
5	5

Объемы продаж для каждого рынка планировались на основе допущений о числе магазинов, ежегодном количестве заказов и среднем объеме одного заказа. Данные о среднем объеме заказов и среднем количестве заказов для отрасли и целевых рынков предоставлены компанией Vick Products Sales Research Corporation. Как сообщили нам эксперты в сфере производства продуктов здорового питания, GFI по скромным оценкам может рассчитывать на охват 75 % розничных торговых точек, относящихся к данной сфере рынка.

Расчет выполнялся для каждого квартала и каждого рынка по следующей формуле:

Возрастная группа	Средний объем заказа (\$)		Среднее число заказов		Среднее число торговых точек		Охват рынка		Всего для данного рынка
6–12 мес.		×		×		×	0,75	=	
1–3 года		×		×		×	0,75	=	

Доход от продаж для каждого рынка

Предполагается, что в первые месяцы после выхода компании на новый рынок охват будет равняться 50 %, а к концу первого года достигнет 75 %. Ожидаемый рост каждого рынка – 25 % в год.

Основываясь на информации, предоставленной нам компанией Vick Product Sales Research Corporation и рядом отраслевых экспертов, мы ожидаем следующих показателей дохода от продаж и себестоимости реализованной продукции.

Доход от продаж (тысячи долларов)

Год	Возраст 6–12 мес.	Возраст 1–3 года	Всего
1	1 532	2 115	3 647
2	1 915	2 644	4 559
3	2 872	3 966	6 838
4	4 309	5 948	10 257
5	6 463	8 923	15 386

Себестоимость реализованной продукции (%)

Год	Возраст 6–12 мес.	Возраст 1–3 года
1	50	50
2	50	50
3	50	50
4	50	50
5	50	50

Оценки для первого года основаны на показателях стоимости производства, которые были сообщены нам устно. В себестоимость реализованной продукции включена заработная плата персонала, занятого в производстве премиксов. Сроки реализации везде принимаются равными 45 дням.

85 % себестоимости реализованной продукции составляют выплаты субподрядчику, который будет выпускать продукты GFI, оставшиеся 15 % – это стоимость сырья для премиксов, поставляемых субподрядчику (см. производственный план, раздел «Планируемые операции»), и заработная плата персонала, занятого в соответствующем производстве. Эти же сотрудники будут осуществлять контроль качества премиксов. Оплату остального сырья и производственного персонала обеспечивает субподрядчик.

Операционные расходы

Расходы на исследования и разработки включают зарплату Джорджа Нэппа, составляющую \$180 000 в год, и, начиная с третьего года существования компании, зарплату ассистента – \$75 000 в год.

На продолжение тестирования новых продуктов планируется в течение первого года потратить \$375 000. Ежегодный рост расходов на разработку и тестирование новых продуктов оценивается приблизительно в 10 %.

Расходы на продажи и маркетинг согласно планам, изложенным в разделе «План маркетинга», будут следующими.

Первый год

Начальная маркетинговая кампания

Рекламные образцы продукции	\$400 000
Организация пробных продаж	\$5 000
Разработка упаковки	\$20 000
Планирование рынка	\$5 000
Продвижение, включая исследование рынка и рекламу	\$175 000
Менеджер по сбыту на территории США (начиная со 2-го квартала года 1)	\$120 000
Разное	\$65 000
	\$1 000 000

Второй год

Себестоимость продаж и маркетинга в течение второго года существования компании составит, как ожидается, около 20 % объема продаж плюс дополнительные затраты на продолжение осуществления первоначального плана маркетинга.

Годы с третьего по пятый

Расходы на продажи и маркетинг планируются на уровне 15 % от объема продаж плюс \$75 000, выделяемые дополнительно в 4-м квартале каждого года на рекламу и продвижение продукции на новом территориальном рынке, выход на который запланирован на следующий год. Также в 4-м квартале второго и третьего годов расходы увеличатся еще на \$35 000, выплачиваемых в виде зарплаты и других вознаграждений вновь нанятым продавцам.

Ниже приводится таблица общих и административных расходов. В графе «Зарплата» учтены зарплаты всех сотрудников, не работающих в отделах исследований и разработок, маркетинга или производства премиксов.

Расчет затрат на аренду исходит из того, что общая площадь арендуемых помещений будет составлять в первый и второй год 3500 квадратных футов, а в годы с третьего по пятый – 5000 квадратных футов.

Эти затраты включают плату за аренду помещений, необходимых для работы отделов исследований, маркетинга и продаж. Стоимость аренды помещений, в которых будут осуществляться изготовление и контроль качества премиксов, относится к прямым затратам и учтена в составе себестоимости реализованной продукции. Первоначальная площадь производственных помещений составит около 4200 квадратных футов (см. производственный план, раздел «Производственные помещения и офисы»).

Общие и административные расходы (тысячи долларов)

	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Зарплата	350	500	530	575	650
Другие вознаграждения	60	75	80	90	110
Командировки	60	70	80	90	110
Услуги связи	20	25	30	35	40
Коммунальные услуги	20	25	30	35	40
Бухгалтерские и юридические услуги	120	180	190	200	220
Аренда помещений	308	388	414	466	510
Прочее	120	150	150	150	166
Итого	1 058	1 413	1 504	1 641	1 846

Выплата процентов

Проценты по краткосрочным кредитам выплачиваются из расчета 8,5 % в год.

Ранее группа партнеров предоставила докторам Джорджу и Сэмюэлу Нэппам ссуду на 10 лет в размере \$210 000. Годовая процентная ставка по этой ссуде – 10 %.

Выплата налога на прибыль

Сумма налога на прибыль рассчитывается исходя из 50 % чистой прибыли до налогообложения, минус перенос налогового убытка на будущие периоды. Планируется выплачивать налог в том квартале, в котором он начислен. Сумма налогового убытка, перенесенного на будущий период, рассчитывается ежеквартально путем прибавления нераспределенной прибыли за предыдущий квартал, если она отрицательна, к чистой прибыли текущего квартала.

Раздел 4. Прогноз годового денежного потока

Во всех расчетах денежного потока минимальный остаток денежных средств принимается равным \$5000.

Денежные поступления

Срок погашения дебиторской задолженности, определенный совместно с дистрибьюторами продуктов здорового питания, принимается равным 45 дням. Для упрощения расчетов предполагается, что получение процентов всегда происходит в том же квартале, когда они заработаны. Также предполагается, что увеличение акционерного капитала на \$2 млн будет осуществлено за счет выпуска дополнительных обыкновенных акций.

Денежные выплаты

Вся запланированная производственная заработная плата относится к изготовлению и контролю качества премиксов, поскольку выпуск конечного продукта осуществляет субподрядчик. Стоимость сырья и накладные расходы, связанные с производством, включают как затраты, относящиеся к изготовлению премиксов, так и выплаты субподрядчику. Предполагается, что производственная заработная плата выплачивается одновременно с начислением, а все остальные платежи производятся в течение 30 дней.

Капиталовложения в первый год включают \$40 000 на закупку офисного оборудования и \$30 000 на закупку компьютеров, необходимых периферийных устройств и программного обеспечения. Других капитальных затрат в течение первого года не планируется.

В последующие годы на приобретение дополнительного офисного оборудования и других основных активов планируется расходовать сумму, равную 1 % от объема продаж. Эти статьи затрат включаются в баланс как основные средства.

Долгосрочная задолженность включает погашение докторами Джорджем и Сэмюэлом Нэппами в 10-летний срок ссуды \$210 000.

Предполагается, что проценты также выплачиваются в том же квартале, в котором были начислены. Налог на прибыль выплачивается в следующем квартале после начисления.

Краткосрочные заимствования и их погашение

Краткосрочное финансирование предполагается получать в виде возобновляемой кредитной линии с лимитом, равным 50 % суммарного объема дебиторской задолженности и запасов в произвольном квартале. Дополнительные средства заимствуются ежеквартально для покрытия дефицита денежных средств и поддержания минимального кассового остатка \$5000 и погашаются, когда появляются необходимые для этого средства.

Раздел 5. Прогнозный баланс

Активы

В статью «Денежные средства» входят краткосрочные вложения. Предполагается, что для поддержания минимального остатка средств компания будет по мере необходимости получать краткосрочные займы.

Дебиторская задолженность планировалась исходя из 45-дневного срока погашения.

Объем товарно-материальных запасов рассчитывался на основе анализа оборачиваемости запасов в сфере производства продуктов здорового питания и планов GFI по расширению рынка.

Основные средства включают капитальные затраты, рассмотренные выше. Они амортизируются равномерно в течение пяти лет.

Обязательства

Кредиторская задолженность включает все счета к оплате и иные выплаты, отличные от налога на прибыль. В среднем эти платежи производятся в течение 30 дней.

Для покрытия дефицита денежных средств, возникшего в каком-либо квартале, и поддержания минимального остатка \$5000 планируется осуществлять краткосрочные заимствования. Предполагается получать их с использованием возобновляемой кредитной линии и погашать при появлении необходимых для этого средств. Проценты по этим кредитам выплачиваются ежеквартально из расчета 8,5 % годовых.

Статья «Задолженность по налоговым платежам» отражает сумму налога на прибыль за 4-й квартал каждого года, поскольку этот налог платится в следующем квартале после того, как он был начислен.

Долгосрочный долг GFI – это полученная ранее докторами Джорджем и Сэмюэлом Нэппами от группы партнеров ссуда в размере \$210 000. По данной ссуде выплачиваются проценты из расчета 10 % годовых.

Собственный капитал компании

Планируемый собственный капитал компании складывается из первоначальных вложений учредителей в размере \$330 000 и дополнительного акционерного капитала в размере \$2 млн, привлекаемого в течение первого и второго года существования компании.

Нераспределенная прибыль включает прибыли и убытки начиная с первого года.

Отчет о прибылях и убытках

Прогнозный отчет о прибылях и убытках служит для того, чтобы представить в удобной сжатой форме информацию о финансовых результатах будущего предприятия. Приводимые данные подразделяются по статьям на доходы, себестоимость товаров или услуг, затраты и итоговую прибыль или убыток до налогообложения. Во многих случаях целесообразно привести и результаты после налогообложения, поскольку различия часто очень сильны и могут существенно сказаться на состоянии бизнеса. Отчет о прибылях и убытках – хотя и не самый главный, но, безусловно, наиболее распространенный индикатор финансовых результатов как для начинающих, так и для уже существующих компаний.

При прогнозировании прибылей и убытков полезно помнить о целях, которые ставит перед собой потенциальный источник финансирования. Кредитора в первую очередь интересует жизнеспособность предприятия. В большинстве случаев как минимум проценты подлежат выплате с первого месяца после получения ссуды, а иногда к процентам добавляется и основная сумма. Поэтому из бизнес-плана должно быть ясно видно, что предприятие сможет возратить долг. Очевидно, потенциальная прибыль для кредитора тоже привлекательна, но получаемая им сумма в любом случае ограничена ставкой процента, поэтому уровень прибыльности имеет для него второстепенное значение по сравнению со способностью компании вернуть деньги.

Инвестора же, наоборот, интересует прежде всего потенциал роста бизнеса, поскольку будущие прибыли прямо влияют на его доход. Венчурный капиталист вряд ли станет инвестировать в предприятие просто потому, что оно имеет шанс выжить.

Таким образом, представление финансовой информации в отчете о прибылях и убытках должно быть рассчитано на определенного читателя: от того, кому адресован бизнес-план, зависит, на какие элементы необходимо обратить больше внимания и как построить оценку предполагаемых прибылей.

- Следует внимательно изучить критически важные элементы отчета о прибылях и убытках с точки зрения их соотношения с объемом продаж, т. е. выяснить, какую долю этого объема составляет каждый элемент. Очень часто в отчет включают показатели, выраженные в процентах. Проценты удобно сравнивать с отраслевыми ориентирами, чтобы оценить как планируемую эффективность бизнеса, так и правдоподобие запланированных результатов. За исключением отраслей, для которых такие данные недоступны, – например, новых или быстро меняющихся, – цифры в прогнозе прибылей и убытков должны примерно отвечать средним по отрасли; в противном случае необходимо дать удовлетворительное объяснение каждому из имеющихся расхождений.

- Сами по себе цифры не имеют особого смысла для человека, читающего бизнес-план. Отчет может показывать грандиозную прибыль, но если уровень этой прибыли не вытекает естественным образом из остального содержания бизнес-плана, он значит немного. Нужно, чтобы отчет, и в особенности пункты, непосредственно связанные с прибылью, соответствовали тому, что говорится в других разделах бизнес-плана о возможностях и ограничениях бизнеса. Раздутые показатели вызовут недоверие к плану.

- Следует отразить в отчете налоговый статус предприятия. Если оно представляет собой товарищество или S-корпорацию и работает с прибылью, нужно показать выплаты партнерам (акционерам). Для оценки суммы налога должна использоваться эффективная налоговая

ставка, за исключением случаев, когда прибыли для целей учета и для целей налогообложения сильно различаются.

В таблице 14.1 представлен прогнозный отчет о прибылях и убытках GFI.

Таблица 14.1. Раздел 1. Финансовый прогноз компании Good Foods, Incorporated

	Год 1		Год 2		Год 3		Год 4		Год 5	
	Тыс. долл.	%	Тыс. долл.	%	Тыс. долл.	%	Тыс. долл.	%	Тыс. долл.	%
Чистый объем продаж:										
Возраст 6–12 мес.	1 532	42	1 915	42	2 873	42	4 309	42	6 463	42
Возраст 1–3 года	2 115	58	2 644	58	3 966	58	5 948	58	8 923	58
Суммарный объем продаж	3 647	100	4 559	100	6 838	100	10 257	100	15 386	100
Производственные издержки:										
Возраст 6–12 мес.	766	50	958	50	1 436	50	2 154	50	3 232	50
Возраст 1–3 года	1 058	50	1 322	50	1 983	50	2 974	50	4 461	50
Суммарные производственные издержки	1 824	50	2 279	50	3 419	50	5 129	50	7 693	50
Валовая прибыль	1 824	50	2 279	50	3 419	50	5 129	50	7 693	50
Операционные расходы:										
Исследования и разработки	584	16	638	14	684	10	718	7	923	6
Продажи и маркетинг	1 240	34	1 094	24	1 094	16	1 641	16	2 308	15
Общие и административные расходы	1 058	29	1 413	31	1 504	22	1 641	16	1 846	12
Операционная прибыль (убыток)	(1 058)	–29	(866)	–19	137	2	1 128	11	2 616	17
Уплата процентов	30		30		30		30		30	
Прибыль до налогообложения	(1 088)	–30	(896)	–20	107	1,6	1 098	10,7	2 586	
Выплата налога на прибыль									800	
Чистая прибыль (убыток)	(1 088)		(896)		107		1 098		1 786	11,6

Примечание. Все цифры округлены до тысяч долларов или десятых долей процента.

Сводка исторических финансовых показателей и расчетный баланс

Потенциальных кредиторов и инвесторов часто интересует история компании, изложенная с финансовой точки зрения. В бизнес-плане будет уместно краткое описание источников финансирования и использования средств. Такое описание, охватывающее все денежные поступления и расходы за период от возникновения предприятия до составления плана, позволит лицу, рассматривающему бизнес-план, быстро понять финансовую историю компании.

Аналогично приведенный в бизнес-плане расчетный баланс даст читателю возможность увидеть состояние активов, обязательств и собственного капитала компании на момент подготовки плана. При необходимости далее можно будет представить более подробные данные, приведя дополнительные таблицы и иллюстрации, но расчетный баланс полезен именно своей краткостью. Он содержит только основные показатели без их детального рассмотрения, что делает его удобным для справочных целей.

Сводка исторических финансовых показателей GFI и расчетный баланс GFI, как они представлены в бизнес-плане компании, приведены в таблицах 14.2 и 14.3.

Таблица 14.2. Раздел 2. Сводка исторических финансовых показателей компании Good Foods, Incorporated

Источники финансирования:	
Вложения в акционерный капитал:	
Доктора Джордж и Сэмюэл Нэппы	\$180 000
Другие инвесторы	\$150 000
	<u>\$330 000</u>
Займы:	
Заемные средства:	\$210 000
Всего по статье «Источники финансирования»:	<u>\$540 000</u>
Использование средств:	
Исследования и разработки	\$60 000
Маркетинг и продвижение	\$6 000
Командировки для изучения рынка и разработки продуктов	\$180 000
Юридические и бухгалтерские услуги	\$21 000
Затраты на офис	\$65 000
Другие операционные расходы	\$160 000
Всего по статье «Использование средств»:	<u>\$492 000</u>
Чистый денежный поток	<u>\$48 000</u>

Примечание. Все показатели округлены до целых долларов.

Таблица 14.3. Раздел 3. Расчетный баланс компании Good Foods, Incorporated

Активы:	
Денежные средства	\$48 000
	<u>\$48 000</u>
Обязательства и собственный капитал:	
Краткосрочный долг	\$21 000
Долгосрочный долг	\$189 000
Сумма задолженности	<u>\$210 000</u>
Собственный капитал компании:	
Взносы в капитал	\$330 000
Накопленный дефицит	<u>(\$492 000)</u>
Суммарный собственный капитал компании	<u>(\$162 000)</u>
Обязательства и собственный капитал	<u>\$48 000</u>

Примечание. Все показатели округлены до целых долларов.

Отчет о движении денежных средств

Прогнозный отчет о движении денежных средств – самый важный финансовый прогноз во всем бизнес-плане. Во многих отношениях он аналогичен прогнозному отчету о прибылях и убытках, однако есть и важные отличия. Отчет о движении денежных средств отражает не доходы и расходы, а деньги, реально приходящие в компанию и уходящие из нее. Как следствие, сумма в итоговой строке этого отчета показывает не прибыль, а чистую денежную позицию.

Отчет о движении денежных средств можно получить из отчета о прибылях и убытках, выполнив несколько корректировок.

- В строке продаж отчет о прибылях и убытках отражает выручку, а отчет о движении денежных средств – фактическое поступление средств от продаж. Для превращения одного в другое необходимо учесть предполагаемые условия торговых сделок.

- Отчет о движении денежных средств отражает поступление всех средств из всех источников, включая продажу продукции, приток долговых и собственных средств, а также продажу или ликвидацию какого-либо актива. Отчет о прибылях и убытках может включать не все поступления.

- С точки зрения расходов отчет о прибылях и убытках отражает понесенные расходы, а отчет о движении денежных средств – фактические выплаты. Одни платежи должны производиться немедленно, другие – в течение определенного времени. Чтобы сделать это уточнение, необходимо понять характер кредитной политики по отношению к данному бизнесу.

- Отчет о прибылях и убытках отражает амортизацию, поскольку это расход. В отчет о движении денежных средств амортизация не включается, так как она не является денежным обязательством. Симметричным образом, погашение основной суммы кредита не считается расходом и не включается в отчет о прибылях и убытках, однако это денежное обязательство, поэтому оно включается в отчет о движении денежных средств.

- Существуют и другие платежи, не считающиеся расходами, такие как оплата приобретенного оборудования или выплата дивидендов. Они влияют на денежный поток, но не на прибыль.

Необходимо понимать, что на ранних стадиях развития денежная позиция будет для компании важнее прибыльности, поскольку она более явно характеризует жизнеспособность компании.

Допустим, медицинский центр согласно производственному плану должен за первый год работы выручить значительную прибыль. Однако счета оплачиваются по большей части не пациентами, а страховыми компаниями в рамках программ медицинского страхования, и прохождение платежа стандартно занимает от 90 до 120 дней. Тогда медицинский центр, выглядящий вполне благополучно с точки зрения прибылей и убытков за год, вполне может оказаться в критическом положении в первые месяцы своего существования, когда финансовых обязательств много, а приток средств еще не начался.

Объем продаж у такого только что созданного предприятия будет большим, а объем денежных поступлений – нулевым. Если у компании не будет с самого начала достаточных оборотных средств, ей, может быть, не удастся своевременно рассчитаться по кредитам, несмотря на прибыли, а это – прямая угроза для ее существования.

Планируя денежный поток по месяцам, необходимо также помнить о следующих важных обстоятельствах.

- У большинства прогнозов, финансовых и иных, точность снижается по мере увеличения срока прогнозирования. И если для первых 12–24 месяцев желателен и даже обязателен поквартальный или помесечный прогноз денежного потока, то для среднесрочного периода

рекомендуется подготавливать прогнозы на квартал, а для долгосрочного – на год. Интервалы планирования должны быть теми же, что и в прогнозе прибылей и убытков.

- Хороший способ оценить денежную позицию на конец учетного периода – перевести полученный показатель в периоды покрытия текущих обязательств из операционного денежного потока. Например, если денежная позиция на конец года находится приблизительно на уровне \$150 000, а месячный операционный бюджет составляет \$75,000, компания располагает оборотным капиталом на 60 дней. Необходимый объем оборотного капитала зависит от нескольких факторов, включая период погашения дебиторской задолженности, стабильность денежного потока и вероятность появления серьезных проблем или возможностей. В любом случае здесь важно соотношение между желательным уровнем оборотного капитала и операционным бюджетом.

- При определении требований к капиталу, необходимому для запуска нового предприятия, практически невозможно установить необходимый уровень оборотного капитала, не спланировав денежные потоки по месяцам. Это – единственный способ предсказать, когда компания столкнется с дефицитом денежных средств и сколько будет продолжаться период дефицита.

Как и в случае отчета о прибылях и убытках, тщательно проработанный помесечный прогноз денежных потоков может стать основой для операционного бюджета и набором целевых показателей, относительно которых можно оценивать фактические результаты.

Прогнозный отчет о движении денежных средств, содержащийся в бизнес-плане GFI, приведен в таблице 14.4.

Таблица 14.4. Раздел 4. Прогнозный отчет о движении денежных средств компании Good Foods, Incorporated (тысячи долларов)

	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Входящий остаток денежных средств	48	27	11	5	274
Поступления средств:					
Выручка от продаж	3 000	4 500	6 800	10 000	15 300
Займы	—	—	—	—	—
Акционерное финансирование	1 400	600	—	—	—
Суммарные поступления	4 400	5 100	6 800	10 000	15 300
Денежные выплаты:					
Операционные расходы	2 800	3 100	3 300	4 000	5 100
Производственная зарплата	200	300	350	500	600
Сырье	1 200	1 700	2 750	4 500	6 600
Накладные расходы	100	200	300	350	450
Капиталовложения	70	40	55	55	55
Платежи по долгосрочным кредитам	21	21	21	21	21
Проценты	30	30	30	30	30
Налог на прибыль	—	—	—	—	—
Суммарные денежные выплаты	4 421	5 391	6 806	9 456	12 856
Чистый денежный поток	(21)	(291)	(6)	544	2 444
Денежные средства до заимствований	27	(264)	5	549	2 718
Краткосрочные займы	—	325	150	—	—
Платежи по краткосрочным займам	—	50	150	275	—
Исходящий остаток денежных средств	27	11	5	274	2,718

Примечание: все цифры округлены до тысяч долларов.

Баланс, финансовые коэффициенты и статистика

Баланс отражает не результаты деятельности компании за период времени, а ее текущее финансовое положение и слабые места на данный момент. Это сводка, включающая активы компании (чем она владеет), ее обязательства (сколько она должна) и чистую стоимость (разность между активами и обязательствами). Активы обычно подразделяются на «краткосрочные» (денежные средства, товарно-материальные запасы, дебиторская задолженность), «долгосрочные» (основные средства) и «нематериальные» (гудвилл, лицензии). Обязательства делятся на «краткосрочные» (подлежащие возврату в течение года) и «долгосрочные» (подлежащие возврату позднее, чем через год).

Рассмотрение элементов баланса по отдельности не имеет особого смысла, но их сопоставление даст немало информации о финансовом здоровье компании. Еще больше можно узнать, если изучать баланс вместе с отчетом о прибылях и убытках.

Для оценки ожидаемых или исторических финансовых результатов обычно используются следующие показатели.

- Коэффициенты ликвидности, к которым относятся коэффициент текущей ликвидности и коэффициент срочной ликвидности, обычно служат для сравнения всех или некоторых из краткосрочных активов компании с ее краткосрочными обязательствами. С их помощью можно понять, насколько компания способна рассчитаться по своим долговым обязательствам в ближайшее время.
- Коэффициенты управления активами, например, оборачиваемость товарно-материальных запасов и оборачиваемость дебиторской задолженности, помогают оценить результативность и эффективность использования активов, имеющихся в распоряжении компании.
- Коэффициенты задолженности, такие как отношение заемных и собственных средств, показывают перспективу капитализации компании и, формулируя более точно, уровень использования заемных средств. Они позволяют определить, насколько компания устойчива и способна привлечь дополнительный капитал.

Баланс, как и отчет о прибылях и убытках, часто обладает спецификой, зависящей от отрасли. В одной отрасли компании, может быть, интенсивно используют заемный капитал, для другой типична высокая оборачиваемость товарно-материальных запасов. Потенциальный кредитор или инвестор при оценке бизнес-плана начинающего предприятия будет соотносить его баланс с показателями, характерными для отрасли, поэтому все отклонения от средних значений должны быть объяснены.

Начальный баланс компании, т. е. ожидаемый баланс на момент начала ее деятельности, может быть подготовлен сравнительно просто. Он отражает капитал, который необходимо привлечь для запуска предприятия, и конкретизирует эту информацию в форме данных о предполагаемом использовании денежных средств (какие активы будут приобретаться) и способах привлечения этих средств (какие источники заемного и акционерного капитала планируется использовать).

Также следует подготовить прогнозный баланс на конец каждого года для первых трех – пяти лет существования компании. Соответствующие показатели будут прямо вытекать из начального баланса и наступивших событий – полученных финансовых результатов, изменившихся операционных характеристик (таких как сокращение срока погашения дебиторской задолженности) и поступлений акционерного и заемного капитала.

При подготовке прогнозных балансов рекомендуется принять во внимание следующее.

- Начинающие предприниматели иногда полагают, что можно полностью финансировать создание компании за счет долгового капитала. Они ошибаются – в действительности это не

более реально, чем купить дом без первоначального взноса. Практически во всех случаях кредиторы требуют, чтобы какая-то доля капитализации обеспечивалась собственным капиталом.

- Наиболее опытные кредиторы и инвесторы желают, чтобы предприниматель вложил в дело существенную сумму собственных денег. Под «существенной» обычно понимается сумма, значимая с точки зрения общего объема личных финансовых ресурсов предпринимателя. Объяснение этого требования следующее: предприниматель, сделавший столь серьезное вложение, привязан к предприятию, так как не сможет бросить его в тяжелое время, не потеряв собственные деньги. Поэтому он приложит максимум усилий, чтобы добиться успеха.

- Если компания только что или недавно создана и ее будущее неясно, для нее критически важна ликвидность. Имея достаточную ликвидность, она сможет пережить непредвиденные трудности и использовать неожиданно открывшиеся возможности.

- Начинаящие компании нередко терпят убытки на начальных стадиях развития. Поэтому финансирование, необходимое на более поздних этапах, часто не может быть обеспечено за счет внутренних ресурсов, и приходится изыскивать внешние источники – кредиторов или инвесторов – для второго круга финансирования, который может быть критически важен с точки зрения дальнейшего развития компании.

Предприниматель должен осознавать это, стараться точно определить будущие потребности в капиталовложениях и заранее планировать необходимые финансовые вливания. Изыскивать средства в тот момент, когда они остро нужны – по-видимому, наименее удачный вариант.

Ситуация, рассматриваемая предпринимателем как кризисная, может вовсе не быть такой для инвестора или кредитора, если только в предприятие не вложены его средства, которые, тем самым, подвергаются риску. Ему понадобится время, чтобы рассмотреть запрос, а если предприниматель попытается на него надавить, то, скорее всего, получит отказ. И даже в случае положительного ответа экстренный характер запроса ослабляет позицию предпринимателя в переговорах, так что условия финансирования будут для него менее выгодными, чем в случае своевременного обращения.

Авторы некоторых бизнес-планов считают нужным дополнить их статистическими показателями и финансовыми коэффициентами, которые могут быть существенны для потенциального кредитора или инвестора. Эти цифры необходимо сопроводить описанием методики расчета и комментарием, объясняющим, чем они важны для компании.

Прогнозный баланс GFI с использованием финансовых коэффициентов представлен в таблицах 14.5 и 14.6.

Таблица 14.5. Раздел 5. Прогнозный годовой баланс компании Good Foods, Incorporated (в тысячах долларов)

	Началь- ный баланс	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Активы:						
Денежные средства:	48	27	11	5	274	2 718
Дебиторская задол- женность		647	706	744	1 001	1 087
Товарно- материальные запасы	—	50	100	150	250	350
Основные средства	—	70	100	135	160	155
Суммарные активы	48	794	917	1,034	1 685	4 310
Обязательства:						
Кредиторская задол- женность	—	455	620	651	500	560
Краткосрочные займы	21	21	296	296	21	21
Налоги к оплате	—	—	—	—	—	800
Долгосрочные займы	189	168	147	126	105	84
Суммарные обязатель- ства	210	644	1 063	1 073	626	1 465
Собственный капитал:						
Взносы в капитал	330	1 730	2 330	2 330	2 330	2 330
Нераспределенная прибыль	(492)	(1 580)	(2 476)	(2 369)	(1 271)	515
Суммарный собствен- ный капитал	(162)	150	(146)	(39)	1 059	2 845
Суммарные обязатель- ства и собственный ка- питал	48	794	917	1 034	1 685	4 310

Примечание: все показатели округлены до тысяч долларов.

Таблица 14.6. Прогнозные финансовые коэффициенты по годам компании
Good Foods, Incorporated

	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Оборачиваемость запасов	65	35	25	20	25
Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях	45	45	45	45	45
Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях	30	30	30	30	30
Валовая прибыль/продажи	50%	50%	50%	50%	50%
Чистая прибыль/продажи	N/A	N/A	2%	11%	12%
Заемные/собственные средства	11%	19%	18%	5%	5%
Рентабельность собственного капитала	N/A	N/A	0%	207%	92%
Рентабельность активов	N/A	N/A	0%	81%	60%
Коэффициент текущей ликвидности	1,52	0,89	0,95	2,93	3,01

Анализ безубыточности

Хотя в бизнес-плане GFI этого нет, иногда полезно включить в финансовый раздел плана анализ безубыточности, показывающий, при каком объеме продаж компания получит возможность из собственных средств рассчитаться по финансовым обязательствам, таким как операционные расходы и погашение задолженностей. Безубыточность рассчитывается по стандартной методике, причем заложенные в эту методику исходные допущения иногда снижают точность результата.

Тем не менее такой расчет позволяет приблизительно оценить объем продаж, требуемый для выхода предприятия на безубыточность. Данный тип анализа представляет больше интереса для кредитора, чем для инвестора, поскольку кредитора в первую очередь заботит состоятельность и жизнеспособность бизнеса, в то время как инвестору обычно нужен высокий уровень доходности. Однако он в обоих случаях помогает определить одну из главных вех в жизни компании – точку, в которой средства, вырученные от продаж, становятся достаточными для расчета по всем денежным обязательствам.

Порядок расчета уровня безубыточности по шагам таков.

1. Разделите все денежные обязательства на постоянные, не зависящие от объема продаж (такие как выплаты по кредиту), и переменные, меняющиеся вместе с количеством проданных товаров (такие как себестоимость реализованной продукции). Необходимо отметить, что многие обязательства не удастся отнести целиком к одной или другой группе. Например, общая

сумма заработной платы может состоять из фиксированной зарплаты офисных работников и переменной зарплаты работников производства. В подобных случаях постарайтесь как можно точнее разделить обязательство на две части – постоянную и переменную.

2. Рассчитайте суммарные постоянные и суммарные переменные затраты. Постоянные затраты представляются в абсолютном выражении (например, \$100 000), переменные – в процентах от объема продаж (например, 60 %).

3. Подставьте полученные значения в следующую формулу:

$$\text{Безубыточный уровень продаж} = \frac{\text{Фиксированные затраты}}{\text{Маржа}},$$

где Маржа = 1 – переменные затраты как доля от объема продаж.

Следовательно:

$$\text{Безубыточный уровень продаж} = \$100\,000 / (1 - 0,60) = \$250\,000.$$

Этот расчет имеет ряд ограничений, прежде всего потому, что уровень безубыточности очень часто зависит от масштаба деятельности предприятия. Тем не менее он может дать лицу, рассматривающему бизнес-план, общее представление об объеме продаж, необходимом компании для самостоятельного существования. Особенно полезно сопоставление анализа безубыточности с прогнозом прибылей и убытков.

Финансовые показатели для конкретных продуктов или услуг

Зачастую в бизнес-плане стоит разъяснить значение отдельных продуктов и/или услуг компании в ее деятельности в целом. Как правило, это делается путем указания вклада каждого продукта (услуги) или группы продуктов/услуг в прибыль предприятия.

Расчет можно выполнить по стандартной методике: сначала определить для каждого продукта объем продаж, а затем везде, где возможно, разделить по продуктам издержки, относящиеся к продажам. С некоторыми издержками – например, с зарплатой административного персонала или выплатой процентов – это проделать не удастся. Нет никаких причин или оснований относить эти накладные расходы на ту или иную продукцию (виды деятельности). Считается, что разность между объемом продаж продукта и связанных с этим продуктом издержек представляет его вклад в накладные расходы и прибыль предприятия. Этот показатель сам по себе достаточно осмыслен и позволяет оценить сравнительную значимость продуктов/услуг и видов деятельности предприятия.

Иногда достаточно представить соответствующую информацию визуально, приведя диаграммы, отражающие валовые продажи, валовую прибыль и операционную прибыль. Предприниматель по своему усмотрению выбирает способ представления данных и решает, нужны ли эти данные вообще: если они немного дают для лучшего понимания бизнеса, приводить их не стоит.

Комментарий: финансовый план

Раздел бизнес-плана GFI, посвященный предполагаемым финансовым результатам компании, написан подробно и профессионально. Особенно важно, что приводится полный набор

исходных допущений. Без этого оценить финансовые результаты было бы значительно сложнее.

Результаты представлены по годам на пять лет вперед. Это допустимо для «первого знакомства», на которое и рассчитан бизнес-план, но все же лучше было бы привести разбивку по кварталам или даже по месяцам – по крайней мере, на первые два года.

Подробная детализация полезна и для собственного планирования компании, и для ознакомления с ее планами потенциальных кредиторов или инвесторов; особенно это касается ранних стадий развития бизнеса, когда еще нет положительного денежного потока.

Авторы бизнес-плана подготовили только один прогноз – будем считать, что он соответствует «наиболее вероятному» сценарию. Используя электронные таблицы, можно было бы без особого труда рассчитать и варианты для других случаев – как более, так и менее благоприятных, чем рассмотренный.

Отметим, что часть информации о прибыльности продуктовой линейки GFI и данных по анализу продаж в бизнес-плане GFI вынесена в приложения. Это хорошее решение – разумеется, при условии, что приложения ясно написаны и их легко найти.

Глава 15

Соглашения о конфиденциальности

Образец соглашения о конфиденциальности

Настоящим письмом подтверждается согласие и взаимопонимание сторон по вопросам, касающимся конфиденциального характера бизнес-планов, идей, процессов, чертежей, продуктов, технических спецификаций, открытий, данных, сведений, составляющих коммерческую тайну, и иной не подлежащей разглашению информации (далее «Информации»), которая была или может быть в дальнейшем раскрыта _____ (кем) _____ (кому).

В обмен на предоставление Информации _____ обязуется хранить ее в тайне, не публиковать, не предоставлять к ней доступа и не раскрывать иными способами никакую ее часть третьим сторонам иначе как с предварительного письменного согласия полномочного представителя _____, за исключением случаев, когда такая информация является всеобщим достоянием и это документально засвидетельствовано. Информация не должна считаться всеобщим достоянием на том лишь основании, что она вытекает из открытых данных, может быть собрана из одного или нескольких источников или была раскрыта другим лицом либо организацией в нарушение данного или иного аналогичного соглашения. Дополнительно _____ обязуется приложить максимальные усилия и принять все разумные меры предосторожности для защиты Информации, предоставленной _____ устно, письменно, через электронные средства хранения данных или иным способом, от неавторизованного получения какой-либо третьей стороной. Также _____ обязуется не копировать никаких материалов, которые могут быть переданы _____, и немедленно вернуть все имеющиеся в его распоряжении копии таких материалов _____ по первому требованию. Далее, _____ признает, что вся такая информация принадлежит _____ и является конфиденциальной, ценной и важной для дальнейшего успешного функционирования бизнеса _____, и обязуется не использовать, не эксплуатировать и не коммерциализировать ее для собственной выгоды или в интересах третьих сторон.

Настоящее соглашение не должно толковаться как лицензия или передача каких-либо иных прав _____.

Стороны обязуются соблюдать условия настоящего соглашения, заключенного _____ (число, месяц, год).

Подписи и реквизиты сторон

Глава 16

Дальнейшие соображения

При том что бизнес-план, составленный по предлагаемой нами модели, будет достаточно полным и подробным для потенциального кредитора или инвестора, за рамками книги остались несколько аспектов бизнеса, которые стоит продумать на стадии подготовки плана. В определенных случаях они находят отражение и в самом бизнес-плане, но обычно этого не происходит.

Тем не менее для целей планирования и рассмотрения различных вариантов хода событий полезно заняться этими вопросами параллельно с написанием бизнес-плана. Их можно разделить на две основные группы – «люди» и «деньги». Всякая хорошая бизнес-идея вырастает в успешный бизнес благодаря людям и деньгам, причем одно тесно переплетено с другим, особенно когда заходит речь о выработке стратегии выхода и определении стоимости предприятия.

Люди

Предприятиям необходимо привлекать и удерживать у себя самых лучших работников на всех уровнях от директората до производственного цеха. Чтобы это обеспечить, нужно спланировать схему вознаграждения и комплекс мер поощрения, которые будут повышать заинтересованность работников и их преданность компании.

Если такой план появится достаточно рано, предприятию не будет угрожать уход ключевых сотрудников в самый неподходящий момент. Следует учесть все, от социальных льгот до опционов на акции. Важнее всего определить, какие виды выплат, поощрений и вознаграждений будут доступны всем сотрудникам, какие – только руководству (посоветуйтесь со знающим специалистом по поводу налоговых и иных правил, ограничивающих сумму вознаграждения) и какие специальные формы поощрения можно предложить наиболее ценным работникам.

В то время как во многих крупных компаниях сотрудники получают социальные пакеты, включающие медицинское страхование, групповое страхование жизни и страхование на случай временной нетрудоспособности, оплаченные отпуска, планы пенсионных накоплений и участия в прибылях, небольшие начинающие предприятия редко могут позволить себе подобные траты.

Сотрудникам (обычно это касается руководства) можно либо раздать акции вместо денег, либо предоставить опцион по покупке акций по фиксированной цене.

Некоторые утверждают, что вновь созданные компании не должны платить своим сотрудникам слишком много, поскольку те все равно будут просить о повышении, а кроме того, появится прецедент, на который смогут ссылаться те, кто придет позже. Другие возражают: в мире, где долговременный успех немыслим без талантливых и преданных делу работников, нужно с самого начала должным образом заботиться об их привлечении и удержании. Спросите себя: «Могу ли я позволить себе нанять самых лучших людей?» и «Могу ли я позволить себе нанять не самых лучших?»

Стараясь определить оптимальные стимулы, с помощью которых вы будете привлекать, заинтересовывать и удерживать лучших работников, подумайте также о персональных соглашениях с высшими менеджерами. Здесь обычно применяются контракты двух типов. Первый – это договор о найме с указанием срока, в течение которого руководитель и компания обязуются сотрудничать, второй – так называемый договор о неконкуренции. В нем определяется, что после ухода из компании руководитель не должен в течение некоторого времени наниматься на работу к конкуренту, на другое предприятие той же отрасли или в том же регионе.

Часто два соглашения соединяются. Например, мистер А приходит в вашу компанию на должность генерального директора, с ним заключается контракт на три года и договор о неконкуренции на два следующих года. С миссис Б., у которой вы выкупили принадлежавшую ей компанию, заключается договор о консультациях/неконкуренции на семь лет. В действительности ее консультации продлятся лишь в течение первых полутора лет – переходного периода, а остальное время вы будете платить ей только за неконкуренцию.

Деньги

Люди эмоциональны, а деньги динамичны – ситуация с ними быстро меняется с течением времени. Стратегия, которую вы примените, впервые привлекая средства, отразится на вашем статусе в компании, на вашей доле в ее капиталах и в конечном итоге на вашем успехе. Это особенно верно в случае акционерного финансирования.

Вопрос сводится к следующему: привлечь ли деньги на ранней стадии, отдав инвестору большую долю, чтобы не пришлось выходить на рынок капитала слишком поздно или повторно, или рискнуть и постараться отдать поменьше?

Или, другими словами, продать ли сейчас акции дешевле – и, соответственно, уступить инвестору больше акций, – или подождать, пока акции подорожают, и тогда отдать инвестору меньше?»

Следующий вопрос – это какая сумма реально необходима компании. Предприниматели славятся своей склонностью недооценивать собственные потребности в капиталовложениях. Одна – сейчас очень успешная – компания, начиная десять лет назад свою деятельность, искала инвестора, готового вложить \$500 000. Некий консультант посоветовал предпринимателю просить миллион, исходя из принципа «возьми сумму, которой тебе, как ты думаешь, хватит, и умножь на два». А инвестор, которому очень понравилась концепция бизнеса, повторно применил тот же принцип и предложил два миллиона. Этого едва хватило компании, чтобы преодолеть первоначальные финансовые трудности и двигаться дальше.

Если бы компания получила \$500 000 и полностью их использовала, ей, может быть, и не удалось бы найти нового инвестора на второй раунд финансирования. Бизнес, сегодня приносящий сотни миллионов долларов в год, рисковал погибнуть из-за недостаточной капитализации.

Стратегия выхода

Точка, в которой сильнее всего взаимодействуют люди и деньги, – это стратегия выхода. Всех – будь то люди или организации, – кто одолжил предприятию деньги, вложил средства в его акции или непосредственно тратил на него свои силы и время, интересует, сколько они выручат под конец.

Предприниматель держит в руках все нити бизнеса. Он думает одновременно о следующей неделе, следующем месяце, следующей стадии расширения и развития и, как шахматный гроссмейстер, с самого первого хода планирует эндшпиль.

Венчурные капиталисты соглашаются инвестировать средства в предприятие лишь после того, как определяют способ и момент своего будущего выхода из бизнеса. Это всегда так для тех венчурных фондов, которые обязаны ликвидировать и перераспределить свои вложения в течение ограниченного периода времени. С бизнес-ангелами возможны исключения, но вопрос о выходе существует и для них.

Кредиторам, чтобы предоставить ссуду, не обязательно видеть путь выхода, но они хотят понимать, как предприятие рассчитается по текущему обязательству. И, поскольку им нужна определенность, они предпочитают финансировать предприятия в отраслях с устоявшимися

способами выхода – например, химчистки или небольшие копировально-полиграфические центры, – и неохотно сотрудничают с отраслями, где способ выхода просматривается лишь умозрительно либо нет хорошего способа оценить рыночную стоимость компании.

Люди, приходящие в организацию – особенно получающие неденежное вознаграждение, – рассчитывают, что за те акции, опционы или варранты, которые передаются им по условиям соглашений о найме и неконкуренции, можно будет что-то выручить, когда истечет срок контракта, – т. е. они смогут продать ценные бумаги либо на открытом рынке, либо обратно в компанию.

Чем лучше вы изучите эти вопросы на ранних стадиях подготовки бизнес-плана, тем ценнее он будет впоследствии в качестве инструмента планирования и руководящего документа для принятия решений, и тем проще вам будет оценить конкурирующие предложения от источников финансирования.

Занимаясь тремя этими вопросами – людьми, деньгами и стратегией выхода, – помните, что расчет времени решает все: то, что правильно сегодня, завтра может оказаться грубой ошибкой. Нужно с максимальной точностью предвидеть события. Не забывайте также, что именно здесь могут оказать ценную помощь профессиональные консультанты и консультативные советы – существенна как непосредственная оценка ими ваших идей, так и то, что они скажут исходя из опыта решения аналогичных проблем в других компаниях или с другими клиентами.

Женщины и национальные меньшинства

Кому-то это рассмотрение возможностей для женщин и представителей меньшинств, наверное, покажется чересчур кратким. Но мы ограничимся им по двум простым причинам.

Во-первых, все, о чем говорилось в этой книге, применимо к любому бизнес-плану независимо от особых обстоятельств, касающихся предпринимателя.

Во-вторых, потенциал ресурсов и партнерства для предпринимателей – женщин и представителей меньшинств – сейчас, наверное, максимален. О доступных сегодня широких – и постоянно расширяющихся – возможностях легко можно узнать, обратившись к специализированным веб-сайтам.

Например, в каждом штате и в большинстве крупных городов такие ресурсы предоставляются торговыми палатами, управлениями экономического развития и университетскими школами бизнеса. Кроме того, действует ряд программ, облегчающих малым предприятиям, принадлежащим женщинам и представителям меньшинств, получение государственных контрактов на уровне федерального правительства, штата или местной администрации. Эти программы способствуют процветанию таких компаний и обеспечивают им «место за столом».

Но, как бы ни были обширны ресурсы для предпринимателей – женщин и представителей меньшинств, – которые принесет вам поиск в Интернете, ни один из них, конечно, не может служить заменой удачной идеи и хорошей бизнес-модели. Бизнес-план все равно должен быть тщательно продуманным и содержать все необходимые элементы – хотя предприниматель получит дополнительную поддержку и ряд первоклассных возможностей для осуществления своих идей.

Вот текст, который передала нам Лиза Янг – один из наших партнеров. Эти слова адресованы нам всем, но женщинам и представителям меньшинств – в особенности. В 1998 г. подруга и коллега Лизы Тери Абрам основала в Далласе (Техас) компанию EventLink International, Inc., специализирующуюся на обслуживании мероприятий, – без собственных средств, продав часть предприятия. В 2003 г. Тери вышла в финал организованного мэром Далласа конкурса женщин – владелиц малых предприятий, олицетворяющих «дух женщины-предпринимателя».

Компания EventLink испытала беспрецедентный рост и попала в списки предпочитаемых поставщиков нескольких крупных международных корпораций. Лиза обратилась к Тери с просьбой рассказать о секрете своего успеха и о проблемах, с которыми она встретилась.

Столкнувшись с трудностями, я открыла для себя ценнейший ресурс – мою собственную готовность обращаться за помощью и временами поразительную готовность окружающих откликаться на мои просьбы. Оказалось, что большинство людей, независимо от пола, профессии, служебного положения и от того, знают они меня или нет, охотно меня поддерживают и рады поделиться со мной конструктивными творческими идеями – совершенно бесплатно. Просто беря на себя инициативу – позвонить, представиться и объяснить, что я молодой начинающий предприниматель, – я смогла установить множество взаимовыгодных связей, которые мне с тех пор не раз пригождались.

Конечно, на моем пути встречались и люди, которые отказывались помогать женщине – владелице предприятия. Надеюсь, что сейчас их количество в бизнесе поубавилось, но всем нам неизбежно приходится время от времени сталкиваться с чьим-то нежеланием помочь, вызванным той или иной причиной. Таких людей надо отсеивать и не забывать, что всегда найдется кто-нибудь еще, с кем можно иметь дело. Большинству людей приятно давать советы и видеть, что эти советы принесли пользу. Найдите таких людей и постройте из них свою «команду». Помните: если у одного человека нет ответов на ваши вопросы, они есть у кого-то другого. Сеть – ключ ко всему.

У вас будут неудачи и разочарования, причем многочисленные. Не дайте им сломить вас. Просто продолжайте работать, поступайте честно, говорите откровенно, а когда вам понадобится помощь, просите о ней. Всякий раз, когда я терплю неудачу, отец советует мне вернуться к основе бизнеса – продажам.

Добейтесь, чтобы ваши продукты или услуги нравились покупателям. Можно потратить уйму времени на написание бизнес-планов, разнообразные исследования рынка и прочие «нужные» дела. Но я убедилась, что мы очень недооцениваем роль работоспособности и инстинкта. Посмотрите сами на свой рынок, поговорите с потенциальными покупателями. Продажи – движущая сила бизнеса; чем больше вы продадите, тем больше найдете способов удовлетворить потребности рынка.

Все успешные предприниматели держатся общего мнения: ничто не заменит хорошую идею; просите о помощи там, где она вам нужна; не жалейте сил на построение партнерской сети.

Часть III

Другие ресурсы для предпринимателей

Две следующие главы, составляющие часть 3, служат эпилогом этой книги. Когда мы работали над ее первым изданием, в середине 1980-х гг., ресурсы для предпринимателей были сравнительно невелики. С тех пор предпринимательская деятельность расширилась, и количество ресурсов выросло астрономически.

В большинстве школ бизнеса – в магистратуре и даже на базовом цикле обучения – читаются курсы по предпринимательской деятельности. Венчурные капиталисты, управления экономического развития, университеты и даже благотворительные фонды организуют обучение основам предпринимательства и составлению бизнес-планов. Проводятся конкурсы бизнес-планов, и на многих из них наградой победителю выступает небольшой стартовый капитал, с помощью которого план можно будет развить до стадии, доказывающей жизнеспособность концепции.

В крупных книжных магазинах – особенно в деловых кварталах и в окрестностях университетов – целые полки отданы книгам по предпринимательству, управлению малым бизнесом, созданию новых предприятий, бизнес-планам, привлечению капитала для бизнеса и множеству других подобных вопросов.

Но, наверное, самое большое благо для предпринимателей и тех, кто готов финансировать их деятельность, – это Интернет. Всемирная сеть сама постоянно развивается и испытывает потребность в капиталах для развития, которую, похоже, невозможно насытить.

Правительственные агентства всех уровней, инвесторы и кредиторы обращаются к Интернету для поиска предпринимателей, нуждающихся в капиталовложениях. Каталоги потенциальных источников капитала, которые раньше печатались раз в один или два года, сейчас поддерживаются в Интернете и обновляются по мере поступления информации.

Объединения бизнес-ангелов используют Интернет для совместного изучения бизнес-планов и создания консорциумов по финансированию новых или растущих предприятий. Нашла применение даже модель онлайн-аукционов, таких как eBay, – ее использовали для организации платформ кредитования. На соответствующих сайтах предприниматели указывают, какая сумма им нужна и что они готовы предложить, а потенциальные кредиторы перечисляют свои условия: сколько они в состоянии ссудить, на какой срок и под какой процент.

К тому времени, как эта книга выйдет из печати, подготовленный нами список ресурсов – очевидно, далеко не полный, но, как мы надеемся, представляющий определенную ценность, – наверняка успеет в каких-то отношениях устареть. Но мы уверены, что читателям пригодится наша экспертная оценка, которая поможет им превратить нерасчлененную массу данных в полезную информацию. И этот наш вклад сохранит свою значимость, даже если какой-либо сайт, упомянутый здесь как очень полезный, вдруг прекратит свое существование.

Глава 17

Ресурсы для предпринимателей

Изобилие ресурсов, доступных предпринимателям, поистине нескончаемо. С конца 1970-х гг. огромное число организаций включило поддержку предпринимательской деятельности в число своих задач; в частности, ею занимаются государственные агентства всех уровней, от федерального до местного. Правительство США поддерживает специальный веб-сайт для предпринимателей (www.business.gov), где можно найти информацию по вопросам правового регулирования бизнеса, найма, финансов и выполнения требований федерального законодательства.

Сайт постоянно обновляется, на нем также публикуется актуальная информация – например, там можно узнать о помощи пострадавшим, когда происходит бедствие федерального масштаба.

Кроме того, многие государственные ведомства поддерживают собственные ресурсы и сайты для малого бизнеса. Среди них – Министерство сельского хозяйства, Государственное казначейство и Министерство образования США, у которых дополнительно имеются разнообразные ресурсы для ветеранов, национальных меньшинств, женщин и других «особых категорий населения».

Отличные ресурсы для женщин предлагают женские организации, такие как Форум для женщин-предпринимателей (Forum for Women Entrepreneurs, www.fwe.org) и Национальная ассоциация женщин – владельцев бизнеса (National Association of Women Business Owners, www.nawbo.org). В состав Министерства торговли входит Агентство по развитию бизнеса национальных меньшинств (Minority Business Development Agency, www.mbda.gov).

В каждом штате, а также при многих органах местного самоуправления поддерживаются свои ресурсы в помощь предпринимателям. Например, в Нью-Джерси действует управление экономического развития с превосходным веб-сайтом (www.njeda.com). Ресурсы на нем, как и следует ожидать, постоянно обновляются, отражая все потребности и возможности, актуальные в данный момент для штата. Штат Пенсильвания в 2006 г. поддерживал специальные ресурсы по экономическому развитию для людей, желающих поселиться в черте города Филадельфия.

Общий смысл всего сказанного прост: надо охотиться и охотиться. Веб-сайты и ресурсы появляются, исчезают, но сами не находятся – их необходимо искать.

В дополнение к веб-сайтам и библиотекам практически в каждом городе доступны и другие возможности. При всех крупных университетах действуют центры для предпринимателей или другие организации, где можно получить поддержку. Во многих штатах есть государственные или частные центры по развитию малого бизнеса (Small Business Development Centers, SBDC), которые также размещаются в университетах.

Многие университеты поддерживают местных предпринимателей с помощью своих кандидатов MBA, которые бесплатно или за небольшую плату выполняют для начинающих и малых предприятий разнообразные консалтинговые проекты, от подготовки бизнес-планов до исследования рынков.

Существуют также местные торговые палаты, ассоциации молодых президентов компаний и молодых предпринимателей, банки, венчурные фонды и другие организации общенационального или местного уровня, помогающие молодым компаниям. Они предоставляют консультации, поддержку и финансирование.

Примером крупной организации, поддерживающей предпринимательскую деятельность, может служить фонд Эвинг Мэрион Кауфман (Ewing Marion Kauffman Foundation,

www.kauffman.org). Сайт фонда – богатейший источник образовательных и иных ресурсов. Просто по запросу entrepreneur («предприниматель») поиск выдает несколько сотен ссылок.

В любой большой библиотеке вы найдете журнал *Entrepreneur* и другие издания, адресованные предпринимателям. У большинства из них есть свои веб-сайты, где можно найти номера за прошлые годы и другие ресурсы.

Не сомневайтесь, ресурсы есть! Вы вступаете в мир, полный идей, бизнес-моделей и энтузиазма.

Глава 18

Заключение

Единственное, что постоянно в современном мире, – это перемены. Ничто не остается долго одним и тем же. Люди, живущие сегодня, стали свидетелями вещей, о которых их бабки и деды не могли и мечтать, от видеосъемки Марса до возможности записать тридцать тысяч шлягеров на электронное устройство размером с бумажник. Недавно в маленьком коттедже в горах мы встретили двадцатилетнего молодого человека, который не знал, как набрать номер на телефоне с диском.

Откуда же придет следующая волна изменений? Уверяем вас: хотя мы и не знаем в точности содержания новых идей, их источник нам известен. Это – «всемирная деревня» предпринимателей. Идеи будут исходить от людей и компаний, которые увидят потребность, найдут лучший способ решения старой задачи или использования ресурса.

Источник новых идей, продуктов и процессов – предприниматели, а не их бизнес-планы. Но, пусть это даже и так, практика уже не одно десятилетие раз за разом подтверждает, что написание бизнес-плана с применением хорошо структурированной методологии и дисциплины мышления помогает решению творческих задач.

Работа над бизнес-планом поможет вам – предпринимателю – отказаться от слабых идей и развивать сильные. Если есть какая-то одна мысль, которую мы надеялись донести до вас с помощью нашей книги, то она такова: хорошие идеи ложатся в основу хороших предприятий, а хорошие предприятия пишут хорошие бизнес-планы.

Никакой, даже самый лучший бизнес-план не превратит плохую идею в хороший бизнес. Но хороший бизнес-план внушит человеку, незнакомому с бизнесом, доверие к перспективной концепции, сделает эту концепцию понятной и привлекательной для него. Написание качественного плана и, что важнее, его продумывание хотя и не дает стопроцентной гарантии успеха, но очень и очень существенно снижает вероятность неудачи.

Надеемся, что это руководство принесло вам пользу.



The advertisement features a large image of a man in a graduation cap and gown, smiling and holding a book titled "Mini MBA". Behind him are three business professionals (two men and one woman) in a professional setting. In the top left corner is a circular logo with a lion's head and the text "РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ".

Mini MBA

практические ЗНАНИЯ
для развития БИЗНЕСА

Программа повышения квалификации
Документ государственного образца
Выбор тысяч российских руководителей

www.mini-mba.ru www.uprav.ru 8 800 100 02 03