

**РУКОВОДСТВО ERNST & YOUNG
ПО СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНОВ**

THE ERNST & YOUNG BUSINESS PLAN GUIDE

Brian R. Ford
Jay M. Bornstein
Patrick T. Pruitt

Third Edition

John Wiley & Sons

РУКОВОДСТВО ERNST & YOUNG ПО СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Брайен Форд,
Джей Борнстайн,
Патрик Пруэтт

Перевод с английского


альпина
ПАБЛИШЕРЗ
Москва
2010

УДК 65.012.2
ББК 65.291.231.1
Ф79

Переводчик М. Суханова
Выпускающий редактор В. Ионов

Форд Б.

Ф79 Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Брайен Форд, Джей Борнстайн, Патрик Пруэтт ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 258 с.

ISBN 978-5-9614-1203-1

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.

УДК 65.012.2
ББК 65.291.231.1

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

© Arthur Young, 1987

© Ernst & Young, 2007

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

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

ISBN 978-5-9614-1203-1 (рус.)
ISBN 978-0470-11269-4 (англ.)

Содержание

Благодарности.....	7
Предисловие.....	9
Об авторах	13
О подразделении Strategic Growth Markets компании Ernst & Young.....	15
Часть I. Назначение бизнес-плана.....	17
Глава 1. Бизнес-план.....	21
Глава 2. Кто читает бизнес-план	39
Глава 3. Юридические формы предприятия.....	55
Глава 4. Процедура «дью дилидженс».....	77
Часть II. Подробное рассмотрение бизнес-плана.....	87
Глава 5. Оглавление	89
Глава 6. Резюме для руководителя.....	91
Глава 7. Общее описание компании.....	99
Глава 8. Продукты и услуги	103
Глава 9. План маркетинга	111
Глава 10. Производственный план	147
Глава 11. Руководство и организация	167
Глава 12. Основные этапы.....	193

Глава 13. Структура и капитализация.....	197
Глава 14. Финансовый план	209
Глава 15. Соглашения о конфиденциальности	241
Глава 16. Дальнейшие соображения.....	243
Часть III. Другие ресурсы	
для предпринимателей.....	251
Глава 17. Ресурсы для предпринимателей.....	253
Глава 18. Заключение.....	255

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 доля 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 помогли 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 неразрешимая проблема с далеко идущими последстви-

ями, 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.

0 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 толкований 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 опубликовать 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 глубокую 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, разведал места для запуска пилотных проектов, заручился согласием будущей команды высших руководителей.

И тем не менее ему не удалось 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, сделались «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 ме-

няется 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 обновле-

ние 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. Осуществив идеи, изложенные в плане, можно свериться с ним и определить, насколько верен был прогноз. Это позволит на раннем этапе вы-

являть 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 придет 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 Eххон 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 x»), 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.