

Глава 2

Планировать обучаясь, обучаться работая

Стремясь, куда должен, всему я учусь.

Теодор Рётке. Пробуждение

Учитесь думать прагматично о клиентах, рынках и ресурсах

Предприниматель Джерри Каплан основал две весьма заметные компании с резко контрастирующими результатами. В 1987 году — компанию Go Computing, чтобы осуществить свою мечту: сделать портативные компьютеры доступными широкой аудитории покупателей. Эта идея манила Каплана. Она владела горсткой компьютерных поклонников и венчурных инвесторов. Проблема была в том, что эта идея не привлекала покупателей. Ну, хорошо: недостаточное число покупателей, чтобы поддерживать компанию. И, кстати, идея была невыполнима. В конечном счете Каплану удалось ненадолго собрать — и потратить — 75 миллионов долларов, он и его коллеги-эксперты потерпели неудачу и не смогли успешно развить направление карманных компьютеров, которые были готовы для широкого внедрения. Годы спустя Каплан сравнил свой провал в этой сфере со своим вторым (успешным) стартапом — компанией интернет-аукционов Onsale (впоследствии она слилась с компанией Egghead).

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

«В моей первой компании я пытался построить целую индустрию, — говорит он, — тогда как во второй цели были куда более осуществимые». Каплан понял, что честолюбие имеет большое значение при запуске успешного бизнеса, но также понял и то, что, если ваши планы слишком глобальны, вы потерпите неудачу. Какая разница между двумя этими компаниями? В то время как обе они были построены на его страстных увлечениях, вторая компания было гораздо более жизнеспособной, по словам Каплана. Он открыл Onsale только после того, как провел целенаправленное исследование и планирование. Каплан потратил огромное количество времени, разговаривая с клиентами о том, хотели ли они того, что он продавал, и продолжил работу только после того, как определил, что может реально поставлять этот продукт готовому сообществу клиентов.

Подобным же образом, когда вы начинаете разговаривать с людьми, проводить исследования, составлять бизнес-план, вы должны убедиться, что то, что вы предлагаете, отвечает потребностям достаточного количества людей. Другими словами, в то время как семечко, из которого может вырасти ваша компания, можно создать, прислушиваясь к себе, сейчас вы должны слушать — действительно слушать! — других. Пришло время собирать необходимую информацию, чтобы определить, сможет ли ваша идея вылиться в жизнеспособный бизнес. И вы должны разобраться, как это сделать. Когда вы будете тестировать жизнеспособность компании, вы научитесь сочетать планирование с обучением и в дальнейшем применять то, чему вы научились, делая это в контексте постепенных шагов на пути к реальному ведению бизнеса. Другими словами, планирование как фундаментальных, так и прикладных исследований и разработок — это процесс, в котором вы начинаете генерировать клиентов и деньги.

В главе 1 «Найти свое призвание» вы рассматривали свои навыки и достоинства, анализировали доступные вам ресурсы и придумывали идею компании. Теперь вам нужно выяснить, можете ли вы — и если да, то как — производить и продавать ваш продукт и по прошествии длительного времени. Вам нужно отступить на шаг назад и определить, какой тип организации позволит вам делать то, что вы хотите. Эта глава поможет вам подумать о вашей компании структурно и системно и предпринять первые шаги навстречу реально работающему бизнесу. Движение от идеи к реальности требует выяснить, как вы будете находить, привлекать и удовлетворять ваших клиентов, как вы будете получать деньги и строить компанию, способную осуществлять — последовательно — эти первые две цели.

«Лучшее место для принятия решений — это война. Когда вы находитесь на поле боя, вы знаете правду, вы можете чувствовать давление, скорость, сильные и слабые стороны. Вы не можете чувствовать эти вещи на расстоянии. Вы не будете знать правды и не сможете угадать правильный шаг. Вы должны играть в игру, чтобы знать, как в нее играть».

Том Фёрст, Nantucket Nectars

В этом месте вы должны думать прежде всего о трех вещах, которые начинаются на букву К: *клиент*, *количество наличных** и *компания*. Первые две довольно очевидны: любой бизнес заправляется за счет двух ресурсов — клиентов

* Наличными, наличностью (англ. *cash*) здесь и далее в книге автор называет любые деньги, имеющиеся в наличии (на руках): те, которыми в любой момент можно распоряжаться, причем это могут быть не только купюры и монеты (то есть наличные в общепринятом понимании), но и выписанный чек, и деньги на счете или карте. *Прим. ред.*

и количества наличных. Вы добавляете ценность, доставляя продукт или услугу вашим клиентам, которые, в свою очередь, обмениваются с вами деньгами, количество которых достаточно для того, чтобы ваша компания была прибыльной. И поэтому, хотя процесс планирования представляет собой абстрактное упражнение, позволяющее определить, как это будет достигаться, оно может и должно также служить практической дисциплиной, в которой вы начинаете генерировать и клиентов, и деньги. Само нахождение в бизнесе означает обращение к беспристрастному анализу, чтобы понять, как вы будете производить и обслуживать эти две силы последовательно и дисциплинированно. Вы можете общаться с клиентами и увеличивать количество имеющихся в вашем распоряжении денег, строя компанию, которая доставляет продукты. Эта глава посвящена тому, как в реальности создавать все эти три «К».

Начнем с *клиентов*. Когда вы начинаете объединять свою страсть к тому, что вы хотите делать, с внешним миром, вы систематически сталкиваетесь с этой фундаментальной силой. Во-первых, и прежде всего, вам нужно будет проанализировать клиентов и их потребности и определить, как вы будете доставлять им высшую ценность со временем.

Но есть кое-что еще: теперь у вас есть клиенты в более широком смысле слова — это сотрудники, которые верят в ваше видение и заключают контракт с компанией, и инвесторы, заверяющие вас в своей поддержке. Независимо от того, нужны ли вашей компании миллионы долларов венчурного капитала или простая психологическая поддержка от нескольких клиентов-энтузиастов, вы должны научиться налаживать связь с людьми, которые питают вашу компанию.

Это требует от вас развития еще одного навыка вдобавок к вашему набору предпринимательских инструментов: способности продавать. И это вовсе не означает, что вам нужно обзванивать клиентов, подобно мелким торговцам, или испытывать тайные финансовые инструменты на доверчивых людях. Это означает, что вам нужно чувствовать себя комфортно, транслируя свой энтузиазм разным людям, и научиться без стеснения просить других о поддержке. Некоторым все это дается так же естественно, как ходьба; для других же это приобретенный навык. Естественный или нет, однако на этом этапе вы начинаете продавать ваше видение клиентам, инвесторам, сотрудникам и соратникам.

Следующая «К» — простая и чрезвычайно важная — это количество наличных. Не прибыль, которая может быть теоретическим построением баланса, или капитал — другой важный источник питания компании, который может не иметь ничего общего с вашим текущим финансовым здоровьем. *Количество наличных* — это показатель наличных денег, реальных денег, которые проходят через ваш бизнес. Без наличных денег ваша компания прекратит существование, поэтому вам нужно отслеживать скорость, с которой деньги приходят и уходят — принося прибыль. Мы поговорим об этом более подробно в главе 3 «Цифры, которые имеют значение», посвященной отслеживанию основных финансовых показателей, которые демонстрируют здоровье вашей компании. Но на данный момент количество наличных должно быть для него направляющей силой. Ваш бизнес должен генерировать наличные от ваших клиентов, и даже после учета затрат на стартап они должны превышать ваши расходы.

Наконец, вам теперь будет нужно создать *компанию*, соответствующую обещаниям и мечтам. Подумайте о своей компании как об итоговой сумме ресурсов, активов, процессов, навыков, людей и действий, которые позволяют вам добавлять ценность, поставляя товары и продукты своим клиентам. Компания — это средство, с помощью нее вы доставляете свои товары. Одно дело, если у вас есть отличная идея продукта, однако настоящее испытание состоит в реальных шагах для того, чтобы действительно сделать его таким, как придумалось. Теперь вы должны прояснить, как вы будете стабильно и прибыльно делать то, что, по вашим словам, вы будете делать. Это веселая штука.

Одно короткое замечание: когда вы начнете это, вы, возможно, предпочтете купить готовый бизнес вместо того, чтобы запускать собственный новый. (Смотрите статью «Покупка готового бизнеса» ниже.) Если вы выберете этот путь, вы, я считаю, должны все же пройти через следующий процесс планирования.

Покупка готового бизнеса

Покупка готового бизнеса — это самый быстрый путь для открытия своего дела. Но и здесь есть проблемы и риски. Когда вы рассматриваете возможность приобретения компании, убедитесь в том, что оценили, насколько хорошо этот конкретный бизнес соответствует вашим персональным целям и ценностям. Покупаете ли вы бизнес для дохода, для возможностей, для образа жизни? Все те же самые критерии, которые применимы к создаваемому бизнесу, сохраняются и для покупаемого.

Следующий важнейший вопрос, который необходимо себе задать: *что* вы покупаете? Вы покупаете долю акций? Движимое имущество? Имя компании? Клиентскую базу? Если вы покупаете базу клиентов, остается ли ее копия продавцу и не продолжит ли он использовать ее для продвижения своего бизнеса? Покупаете ли вы машины или оборудование? Поставщиков? Недвижимость? Если это розничные продажи во владении на условиях лизинга, то как этот лизинг будет переведен на вас? Достанутся ли вам номера телефонов? Что насчет сайта? Выплатит ли продавец бизнеса все долги компании перед тем, как продажа будет совершена? (Верите или нет, иногда лучше взять на себя часть долгов, если этот бизнес нуждается в возобновляемом кредите от поставщиков.) Останутся ли сотрудники компании в штате после ее продажи? Какие контракты есть у компании и перейдут ли они вам?

Оценка компании по многим показателям означает необходимость написать бизнес-план. Значит, процесс определения здоровья данной конкретной компании и контекста, в котором она работает, должен научить вас основному, что вам нужно знать, чтобы вести этот бизнес. Конечно, покупка компании может оказаться сложной, и вам, вероятно, потребуются юрист, чтобы помочь установить справедливую цену и провести сделку. Лучшая книга по этой теме — «Базовое руководство по оценке компании» Уилбура Йегге. Она проведет вас через процесс оценки и покупки.

И последнее: прежде чем вы купите компанию, составьте список дополнительных инвестиций, которые нужно

будет сделать. Добавьте эти расходы к цене покупки, затем рассчитайте, каким будет ваш доход через заданный период времени. Если вы финансируете покупку, окажется ли этот доход достаточным, чтобы выплачивать проценты по долгу, платить вашим сотрудникам и поддерживать текущие затраты на ведение бизнеса?

Бизнес-планы и планирование бизнеса

Когда вы начинаете понимать, как осуществлять ваш бизнес, всегда держите в голове, что планирование решает все. Предприниматели по определению изобретательно оперируют имеющимися у них материалами и возможностями. Этот подход характеризует и процесс планирования. Вы не можете позволить себе такую роскошь, как слишком формальное планирование, особенно если оно не приносит моментальных результатов. Да, создайте план, и да, произведите формальное планирование, но всегда делайте это в контексте следующих шагов по улучшению вашей бизнес-концепции и в процессе работы.

В последние годы возникла целая индустрия компаний, создающих бизнес-планы. Она укомплектована экспертами и консультантами, заправлена книгами и программным обеспечением и субсидируется будущими бессонными ночами бесчисленного количества предпринимателей. Эта индустрия создала огромную опасность для новичков: они путают бизнес-план с бизнесом. Рьяные начинающие бизнесмены зачастую вкладывают так много времени и сил в создание формального плана и убеждают себя в том, что успех на бумаге превращается в реальные продажи. Если вы

пойдете по этому пути, он может привести к тому, что вы окажетесь в плену у тех решений, которые, как вам кажется, вы должны принять, просто потому, что вы так часто спорили в их защиту. Когда вы слишком эмоционально вкладываетесь в план, очень легко перепутать значение понятия с тем, что оно на самом деле собой представляет, то есть позволить плану отвлечь вас от реального бизнеса. Становится сложно увидеть, что новая возможность часто лежит по соседству и нужно просто открыть глаза, чтобы ее разглядеть.

Есть огромная разница между бизнес-планами и формальным процессом планирования вашего бизнеса. И то и другое очень важно для вашей компании. Однако хотя они и пересекаются, не следует ни отрицать любую из областей, ни путать обе. Ваш бизнес-план — это просто документ, программа, рецепт для вашей компании. Поэтому наиболее важный повод для создания этого бизнес-плана — начать практику планирования и претворения компании в жизнь.

«Если создание бизнес-плана одновременно и способ продумывания каждого шага, то это лучшее, что вы когда бы то ни было делали», — говорит Роксана Коуди, владелица книжного магазина R. J. Julia Bookstore в Мэдисоне. Однако Коуди предостерегает: люди не должны забывать, что план существует для того, чтобы подготовить вас к ведению бизнеса. «Если вы составляете бизнес-план, потому что он нужен банку или инвестору, тогда он будет бесполезен, — обращает внимание она. — Подготавливать план для непрофессионалов — это совсем не то, что попробовать что-то, а затем привести план в действие. Не нужно, чтобы процесс управлял вами».

«Самая большая польза от бизнес-плана в том, что, записывая все, вы можете увидеть картину целиком и с большей

вероятностью не забудете некоторые важные шаги при подготовке к этому рискованному предприятию. Запускать бизнес без бизнес-плана — это как строить дом без чертежа. Вы, конечно, можете это сделать, но если обнаружите ошибку в фундаменте, когда крыша уже покрыта, то придется сильно пожалеть об этом».

Бернар Каморофф,
владелец малого бизнеса (Small Time Operator)

Прежде чем открыть свой книжный магазин в 1990 году, Коуди потратила год на исследование своего потенциального бизнеса. Днем Коуди работала партнером в бухгалтерской организации «большой восьмерки» — компании BDO Seidman; а по ночам и в то время, которое она могла выкроить, готовила объемистый план, занявший толстую тетрадь со сменными блоками. Она провела маркетинговое исследование, поговорила с другими владельцами книжных магазинов, изучила цифры и узнала все что могла о продаже книг. Так Коуди создала бизнес-план, подробно описывающий именно тот магазин, который она надеялась создать. В результате этого тщательного планирования Коуди была в состоянии начать свой бизнес с четкой идеей по поводу того, что магазин должен предлагать клиентам и как он будет выполнять свои обещания. «Основные идеи и цели моего магазина никак не изменились по сравнению с планом, — говорит Коуди сегодня, добавляя: — Цифры — как в большинстве бизнес-планов — не были точны, но все остальное оказалось верным».

Бизнес-план играет и внутреннюю, и внешнюю роль. Чтобы провести между ними различие, я скептически буду писать с заглавной буквы *Бизнес-Планы*, когда буду говорить о внешних процессах, а результат внутреннего планирования буду называть со строчных букв.

Внешне хороший Бизнес-План становится визитной карточкой и средством продаж для вашей зарождающейся компании. Многие игроки в процессе стартапа могут по разным причинам пожелать ознакомиться с ним. Этот документ зарабатывает доверие у потенциальных покровителей, не говоря уже о сотрудниках, СМИ, клиентах и других. Он доказывает потенциальным покровителям и спонсорам обоснованность вашего будущего бизнеса. План также показывает, как деньги, которые вы пытаетесь «поднять», будут потрачены для продвижения целей бизнеса. Наконец, он служит конспектом вашего бизнеса, представляя идею и обоснованность другим.

Внутренне бизнес-план заставляет вас развить четкое осознание того, какую точную форму примет ваш бизнес. Подготовка плана заставляет вас сформулировать не только, что вы хотите делать, но и как вы будете это делать. Написание плана также помогает вам начать предпринимать реальные шаги, которые необходимы, чтобы вести свой бизнес. План служит вам тренировкой перед тем, как вы запустите свою компанию. Важность этого нельзя недооценивать. Это помогает вам оставаться честным, погружая вас в реальную суть дела, вместо того чтобы позволить вам приводить оторванные от действительности доводы, почему ваша компания должна быть успешной. Клиенты не покупают аргументы или идеи. Они отдают свои кровные за реальные продукты.

Ваше планирование включает в себя осознанную работу по получению важной информации для вашего бизнеса и добавления ценности с использованием этих данных. Это продуманный, систематический, постепенный процесс, в ходе которого вы берете свою гранд-идею и превращаете

ее в реальный, живой, работающий бизнес. Это влечет за собой все — от сбора данных о вашем рынке или ваших конкурентах до длительных разговоров с покупателями об их реальных потребностях. Умные предприниматели используют процесс планирования как практику для ведения бизнеса — для того чтобы сделать маленькие шажочки, с помощью которых приобретается уверенность для управления компанией.

«Есть несколько случаев, когда вам нужен бизнес-план. Когда ваш банкир хочет посмотреть его, например, или когда инвестор оценивает вашу компанию. Но хороший план поможет вам получить заем, так же как и хороший костюм. Как хороший деловой костюм, хороший бизнес-план помогает вам подстроиться, а людям — расслабиться. Это как камуфляж. Он не достанет вам кредит или деньги инвестора, если у вас не хватает активов, чтобы дать гарантию кредита».

Мэри Бечлер. Имеют ли значение бизнес-планы?
(Do Business Plans Matter?)

Вам не обязательно отказываться от основной работы, чтобы начать собирать информацию и развивать связи с клиентами. В 1990 году Мэрион Макговерн проверила жизнеспособность своей будущей компании M Squared, разослав тысячу анкет потенциальным клиентам, в то время как она работала консультантом в компании Booz-Allen. Макговерн планировала открыть кадровое агентство нового типа: предоставляющее стартапам на определенный срок опытных сотрудников — высококвалифицированных специалистов в таких сферах, как бухгалтерия, маркетинг, кадры и производство. Макговерн шутит, что большинство ответов составило пресловутое «может быть». Она не могла с уверенностью сказать, что сможет построить бизнес на этом рынке. Но, кроме этого, Макговерн также получила

достаточно фактов, которые дали ей уверенность в том, что нет ни одного повода полагать, будто ее бизнес *не будет* успешным. Исследование Макговерн тем не менее дало два важных стимула ее компании. Прежде всего, само то, что она сделала шаг в сторону открытия компании, помогло ей обнаружить партнера. Во время проведения фокус-группы среди потенциальных клиентов Макговерн была заинтригована женщиной, которая сказала, что хочет основать компанию вместе с другой женщиной. Ее цели на деле так точно совпали с целями Макговерн, что та закончила разговор принятием ее в качестве сооснователя.

Вы увидите, что процесс сбора информации также выявит ресурсы, которые будут питать вашу компанию. (Смотрите статью «Допустимы ли инкубаторы?» ниже.)

«Множество людей тратят слишком много времени, пытаются открыть компанию, и недостаточно времени на то, чтобы *быть* компанией. К тому времени, когда люди построят компанию, найдут помещение, объявят о вариантах и пройдут через все эти и другие упражнения, у них уже не останется компании. Люди просто должны делать это».

Грегг Леттерман, Aware Records

Допустимы ли инкубаторы?

Недавно общественность пережила короткое страстное увлечение инкубаторами — средством для помощи предпринимателям в том, чтобы дать импульс их компаниям. Коротко говоря, инкубаторы — это организации, предоставляющие ресурсы, такие как офисное пространство, капитал и другая общая инфраструктура,

чтобы ускорить процесс запуска для людей, которые считают, что им нужна такая дополнительная помощь. Для неопытных предпринимателей есть много серьезных доводов в пользу того, чтобы «пожениться» с инкубаторами. Офис, техническая поддержка, капитал — что тут не любить? Однако этот выбор часто тяжелый. Некоторые инкубаторы требуют здоровенную часть компании. К тому же существует серьезная проблема подотчетности и перспектива того, что вы можете потерять контроль над компанией. И все это за *обещание* быстрого развития вашей идеи.

Да, вы можете ускорить свой стартап с помощью инкубатора, но есть один важный принцип, про который нужно помнить: мудрость нельзя измерить. Вы не можете учиться быстрее просто потому, что у вас много ресурсов. Хотя это и важно — быстро двигаться, атаковать, когда предоставляется возможность, и так далее, вашей компании часто нужно определить ее собственный темп роста. А иногда необходимо найти свой рынок и сконцентрироваться без давления экспертов со стороны.

Нельзя сказать, что инкубаторы не работают. Они работают, если вам комфортно в этих отношениях и если вы «женаты» с центром, у которого есть опыт наставничества над новыми предпринимателями. Прекрасный ресурс с информацией об инкубаторах — это Национальная ассоциация бизнес-инкубаторов (National Business Incubation Association), связаться с которой можно по телефону 1-740-593-4331 или на сайте www.nbia.org.

Кроме того, опрашивая клиентов, используя процесс исследования как способ выстраивания будущей клиентской сети и улучшая услугу, предоставляемую в итоге ее компанией, Макговерн минимизировала риск и недостатки и заслужила высокую степень доверия, когда открыла магазин.

Итак, каков ваш план?

Сейчас, когда вы уделили некоторое время битве над созданием бизнес-плана, давайте рассмотрим формальные требования к нему, в то же время не забывая более широкую роль, которую играет подготовка этого документа, делая вас более прагматичным в отношении реализации вашей идеи. Следующие области описывают важные вопросы, ответить на которые вам поможет бизнес-план.

Итак, давайте дадим определение. *Бизнес-план* — это формальный документ, который описывает, что делает ваш бизнес; говорит о том, кем являетесь вы и ваши партнеры; конкретизирует, как ваш бизнес будет зарабатывать деньги, и просто показывает, почему у бизнеса есть шансы на успех. С одной стороны, это описание вашей компании, с другой — ваша визитная карточка, с третьей — схема компании, которую вы будете создавать. И точно так же как личное резюме может вызывать мучительную агонию из-за ответов на простые вопросы, так и бизнес-план может заставить вас попотеть. (Смотрите статью «Канва бизнес-плана» на с. 77.)

Вот основные вопросы, на которые должен отвечать ваш план:

- Что вы предлагаете?
- Кто ваши клиенты?

- Каким возможностям вы отвечаете?
- Кто ваши конкуренты?
- Какие у вас ресурсы?
- Какие люди стоят за вашей компанией?
- Как вы будете приводить в исполнение свой план?
- Как будете зарабатывать?

Давайте внимательно рассмотрим каждое из этих направлений. По мере того как мы это будем делать, помните, что вы должны потом в течение долгого времени добавлять последовательно по каждому пункту. Иными словами, когда вы отвечаете на эти вопросы в краткосрочной перспективе, всегда отдавайте себе отчет, что вам нужно будет постоянно возвращаться к ним, адаптируя и развивая, чтобы давать разные ответы, когда ваш бизнес оторвется от земли. Наконец, всегда помните, что конечная цель исследования с этими вопросами — это не написание бизнес-плана. Результат вашей работы в процессе ответов на вопросы — получить работающий бизнес.

Что вы продаете?

Итак, у вас родилась идея компании. Теперь вам нужно уделить некоторое время тому, чтобы точно определить, что вы предлагаете. Являются ли ваши товары профессиональными, качественными, дорогими, или вы видите их доступными для широкой аудитории? Как люди будут использовать их? И, самое главное, что *отличает* ваш продукт?

Скорее всего, ваша компания базируется на продукте или услуге. Ваша «музыка» может простирается от конкретного стиля еды в ресторане до нового дизайна детских свитеров или высокотехнологичных изобретений, которые позволяют

людям получить доступ к своей электронной почте нестандартным путем. Гас Раканторе из Toscanini's, например, хотел производить необычное мороженое, сильно отличающееся от существовавшего на тот момент. «Я хотел создать другие вкусы мороженого, не такие, какие были тогда доступны. И, может, поэтому я провел кучу времени во множестве школ. Я хотел найти вкусы других этнических групп — неважно, китайские, мексиканские или индийские». Сегодня некоторые из его самых популярных сортов, такие как манговый сорбет или кулфи (микс индийских специй), созданы под влиянием других культур.

Канва бизнес-плана

В двух словах, есть несколько формальных элементов бизнес-плана. Банкиры и другие игроки, которые могут одолжить вам денег или предложить другую форму поддержки, будут ожидать от вас соответствия этой основной канве. Для более подробной информации обратитесь к книгам, написанным в соавторстве Тиффани и Питерсоном или Пинсон и Джиннетт.

Основные положения охватывают суть вашего бизнеса в общих чертах, на одной или двух страницах. Покажите главное: кому и что вы предлагаете, что характеризует ваш бизнес и что отличает вас от других в этой сфере. Сформулируйте, что уникального и особенного в вашей компании.

Описание компании дает более существенную информацию о вашем бизнесе: где вы расположены, что вы предоставляете и другие организационные детали. Оно

в подробностях описывает логистику компании. Как, в частности, вы будете производить и продавать ваш продукт?

Описание рынка детально излагает возможности, которыми вы отвечаете. К этому разделу относятся конкуренция, клиенты и другие родственные факторы.

Раздел *Менеджмент* показывает квалификацию — вашу и вашей команды. Здесь размещается перечень, в который надо включить вас, ваших партнеров, членов правления, если такие есть, и других, кто поддерживает вашу компанию.

Финансовые документы свидетельствуют о финансовом здоровье компании. Если вы уже начали работать, вы будете представлять здесь историю прошлых и текущих отчетов о прибыли и балансовые отчеты. Если ваша компания только запланирована, здесь будут представлены финансовые прогнозы. В любом случае цель финансовых отчетов — доказать, что ваш бизнес приносит деньги и что если вы подаете заявку на кредит, то у вас есть средства на его погашение.

«В первый раз, когда мы писали бизнес-план, он был написан Томми и мной — самостоятельно. Когда мы писали бизнес-план во второй раз, мы делали это с женщиной, которая работала на нашего инвестора. Она убедила нас написать план, который работал на бумаге, но в реальной жизни не имел смысла. Когда вы строите план для своего бизнеса, вам нужно чувствовать нутром, что вы можете добиться своих целей. Самое главное — вы должны помнить, что если ваш

внутренний голос говорит: “Я надеюсь, мы добьемся этих цифр”, то он говорит, что вы их не добьетесь. Обещать больше, а давать меньше — в любой сфере это провал. Вы будете ненавидеть процесс, ваши инвесторы потеряют к вам доверие, а вы потратите больше времени, объясняя, почему вы не достигли цифр, указанных в вашем плане, вместо того чтобы строить свой бизнес. Приложите все усилия, чтобы разработать такой план, который, вы уверены, сможете выполнить, а затем уже продавайте этот план вашему совету директоров и своим инвесторам...»

«Ваш план должен поддерживать ваши усилия по построению великого продукта, а не успокаивать ваших инвесторов. Ваша первостепенная задача — продать такой план, который укрепит ваш продукт, людям, которые просто хотят заработать, — вся суть здесь в умении продавать, а не в финансах».

Том Фёрст, Nantucket Nectars

Может быть, ваша «музыка» просто заполнит потребность, которая еще не удовлетворена. Грегг Леттерман создал компанию Aware Records в 1993 году, чтобы найти и записать неизвестные музыкальные группы. Однако он конкурировал с главными рекорд-лейблами. Так, Леттерман решил издавать музыкальные сборники вместо целых альбомов одной группы, и это помогло ему прорваться ко множеству групп вместо одной; он сформировал высокопродуктивную и экономную компанию, чтобы находить новые бэнды и заставить говорить о себе.

Ваша компания также может базироваться на услуге — такой как консультирование в технической сфере или устройство

гардеробных. За последние десять лет, например, многие компьютерные специалисты, которые научились ремонтировать оборудование для клиентов, открыли свои консалтинговые компании в этой области.

А может быть, ваша компания базируется на непревзойденном мастерстве *процесса* — то есть, на ваш взгляд, вы можете делать особенные вещи лучше, или быстрее, или дешевле (или все сразу), чем это делают другие. Такая дорога требует много сил и энергии, но если у вас собственные методы и они позволяют предложить эту услугу множеству клиентов и даже продать вашу компетенцию другим, тогда вы создадите высший источник ценности. Независимо от его материальных и нематериальных характеристик, приложите усилия, чтобы продумать серьезные и уникальные атрибуты.

Вы должны определить, чем ваш продукт или услуга будут отличаться от того, что уже существует. Один из важных инструментов, который выделяют консультанты и студенты школ бизнеса, — это понятие конкурентного преимущества, которое во многом означает именно то, что подразумевают эти слова. В чем преимущество вашей компании на рынке? Что предлагаете вы такого, чего не предлагают другие, и, что более важно, как вы планируете поддерживать свое преимущество, когда другие обнаружат, какую крутую вещь вы сделали, и захотят влезть на вашу территорию? (Смотрите статью «Конкурентное преимущество» на следующей странице.)

Вот полезный вопрос, чтобы у вас была фора в этом деле: какой уникальный разговор вы можете вести с вашим клиентом? Какое уникальное впечатление вы создаете? Подумайте о музыке группы Grateful Dead*. Бывший фронтмен-гитарист

* Grateful Dead — дословно «Благодарные мертвецы», американская рок-группа, основанная в 1965 году в Сан-Франциско. *Прим. пер.*

Джерри Гарсия говорил: «Наша цель — не просто играть лучше других команд или играть музыку, отличную от той, что играют другие бэнды. Наша цель — играть такую музыку, которую можем играть только мы». Если вы сумеете придумать качества или характеристики, которые однозначно ваши, тогда вы будете отличаться от других на рынке. Вы отвечаете на ключевой вопрос: как вы будете отражать нападение других, желающих занять вашу нишу.

Конкурентное преимущество

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер стал богатым и известным благодаря популяризации детальной модели того, что отличает и дифференцирует бизнесы на рынке. Он выступил с идеей, которую должны принимать во внимание даже стартапы, — необходимо предлагать что-то, чего не предлагают другие, или такой продукт или услугу, которую остальные компании не могут произвести так же хорошо, как это сделаете вы. Когда вы совершенствуете свою бизнес-идею, теория Портера в высшей степени применима. Вы должны непрерывно задавать себе два вопроса: что я могу производить такое, чего прямо сейчас не производят другие? А затем еще один ключевой вопрос: как я могу продолжать производить этот продукт или услугу лучше (быстрее и дешевле), чем это делает кто-либо другой?

Подумайте о том, как ваше увлечение или мечта будут вращаться не вокруг особенного продукта, а вокруг нового *впечатления*. Именно так СЕО Говард Шульц превратил Starbucks в мощную культуру. Шульц определенно не изобрел чашку прекрасного кофе, но он первым придумал

подавать первоклассный капучино утренним пассажирам пригородных поездов. Шульц построил процветающую компанию, основанную на простой идее: подавать хороший кофе потребителям в уютных, удобных кафе. Видение Шульца было основано на использовании успеха разных культур в Соединенных Штатах; его целью для компании было воссоздать впечатление от итальянских эспрессо-баров, подавая высококачественные кофейные напитки в комфортных кафе по соседству.

На более скромном уровне рассмотрим Parkway Speakeasy Theater в Окленде. Его владелица Кэтрин Фишер с уникальной дальновидностью стала сочетать пиццу и кинотеатр в 1998 году. «Я хотела иметь возможность посмотреть кино, а во время просмотра получить пиццу и пиво. Казалось, я не требую чего-то большого, — говорит она, добавляя: — Мне было крайне неприятно то, что, потратив десять долларов за билет, я вынуждена покупать зеленые хот-доги и жуткий попкорн, что меня спрашивают, не хочу ли я взять супербольшую порцию моего напитка». Поэтому она и ее партнер убедили кинотеатр подавать свежую пиццу, пиво и предлагать для постоянных клиентов диванчики с местом, на которое можно поставить еду, пока они смотрят кино. У них была возможность взять у друга 150 000 долларов, и с этими деньгами они отремонтировали старый кинотеатр в Окленде. С тех пор там появилось лояльное сообщество поклонников, и они заслужили признание соотечественников благодаря некоторым своим умным рекламным кампаниям.

Что вы продаете на самом деле?

Попробуйте сделать это полезное упражнение. Ненадолго отложите в сторону то, что вы планируете предложить,

и подумайте о потребности клиента, которую вы удовлетворяете. Встаньте на его место. В краткосрочной перспективе это может заставить вас переосмыслить базовый продукт, а в долгосрочной может привести вас к расширению в тех направлениях, которые вы себе и не представляли. (Смотрите статью «В чем причина существования вашей компании?» ниже.)

В чем причина существования вашей компании?

Следующие утверждения об основной цели — из книги Джима Коллинза и Джерри Порраса «Построенные навечно»:

- 3M: решать нерешенные проблемы инновационно;
- Hewlett-Packard: внести технический вклад для развития и благосостояния человечества;
- Merck: сохранить и улучшить человеческую жизнь;
- Nike: испытать эмоции от конкуренции, победы и разгрома конкурентов;
- Wal-Mart: дать обычным людям шанс купить те же вещи, которые покупают богатые люди;
- Walt Disney: делать людей счастливыми.

Лучшим примером этому может быть компания IBM, чей основатель Том Уотсон вырос благодаря тому, что всегда позиционировал компанию как поставщика *решений*. Продавцы (без тени неуважения) были научены узнавать потребности клиентов и продавать продукт, который помог бы, вместо того чтобы просто пытаться навязать самый дорогой продукт. Развитое природное «чутье рынка» позволило Уотсону открыть новые рыночные области для изобретенных

им машин. Компания, между прочим, первоначально называлась CTR, Computing-Tabulating-Recording Company («Вычислительно-табуляторно-записывающая компания») и продавала часы, весы и табуляторы. Когда Уотсон впервые начал продавать компьютеры, его целью были научные институты, а не бизнес. Но когда компании начали покупать машины для бухгалтерских целей, IBM переключила механизмы и стала обслуживать этот рынок — таким образом ловко победив компанию Univac, которая была пионером в производстве компьютеров задолго до этого момента, но потерпела неудачу, не сумев понять нужды клиентов. Другими словами, IBM обслуживала своих клиентов вместо того, чтобы перевоспитывать их.

Кто ваши клиенты?

Допустим, вы увлечены продуктом или услугой вашей компании. Ключ для преобразования этой страсти в бизнес — связь с клиентами. Со временем вам нужно поддерживать ее на более структурированной и формальной основе. Это требует анализа того, кто является вашими клиентами и как они будут себя вести.

Когда вы говорите с людьми, покупающими ваш продукт, или потенциальными покупателями, начните идентифицировать их в деталях и оценивать их поведение по отношению к вашей компании. Вам нужна информация, которая позволит определить, какими будут ваши отношения по прошествии длительного времени — насколько близки вы окажетесь с вашими клиентами, как вы станете решать их проблемы, насколько часто вы будете иметь с ними дело и так далее. Кто будет покупать ваш продукт и сколько они на него потратят денег? Станут ли они покупать единожды или много раз?

Будут ли ваши клиенты главным образом первичными или постоянными покупателями? Что удержит их лояльность? Каким образом вы найдете способы продавать больше товаров тем же покупателям? Уделите особое внимание определению того, почему они будут тратить свои деньги у вас. То есть что будет серьезно привлекать их к вашей компании?

Какую возможность используете вы?

Ваша компания существует в нескольких разных контекстах: социальном, технологическом и экономическом. Можете ли вы идентифицировать существенные внешние изменения, усиливающие неотвратимость успеха вашей компании? Что делает возможным этот успех сегодня по сравнению с прошлым годом или периодом пятилетней давности? Например, технологические изменения позволили компании Palm наконец произвести карманный компьютер — КПК. Социальные изменения сделали Starbucks поистине взрывной силой. Культурные изменения привели к тому, что покупатели стали больше интересоваться микропивоварнями. Ответьте на предыдущие вопросы, которые помогут вам проанализировать текущие возможности более детально. (Смотрите также статью «Успешные инновации — “можно” и “нельзя” Питера Друкера».)

Успешные инновации — «можно» и «нельзя» Питера Друкера

Можно

1. Начните с системного анализа возможностей. Убедитесь, что вы применяете инновацию

в подходящем месте. Не смотрите, например, на демографические изменения как на возможность нового индустриального процесса.

2. Смотрите, спрашивайте, слушайте. Говорите с клиентами. Не стоит просто исследовать рынки и проводить математические вычисления: надо в беседах с людьми получить реальное представление, чего они хотят. «Успешные инноваторы одинаково используют и левое, и правое полушария своего мозга».
3. «Инновация, чтобы быть успешной, должна быть простой и сфокусированной». Попытки сделать больше одной четкой и понятной вещи запутают людей. Величайшая похвала для инноватора — если люди скажут: «Это же очевидно. Как я сам до этого не додумался?»
4. Эффективные инновации начинаются с малого. Не нужно пытаться провести революцию в индустрии. Подумайте о том, чтобы сделать одну особенную вещь. Оставаясь маленьким, вначале легче вносить изменения или адаптироваться, если это необходимо.
5. Тем не менее нацельте ваши инновации на лидерство. «Если инновация не стремится к лидерству с самого начала, маловероятно, что она достаточно инновационная, и поэтому маловероятно, что она будет в состоянии утвердиться».

Нельзя

1. «Первое — не пытаться быть умным. С инновациями должны справляться простые люди, а если инновациям предстоит достичь какого-либо масштаба и важности вообще, то с ними должны справляться и не самые умные люди. В конце концов, некомпетентность — это единственная вещь, которая всегда в избытке, ее поставки никогда не прекращаются. Что-то чересчур умное, неважно — в дизайне или в исполнении, почти обречено на провал».
2. «Не диверсифицируйте, не отстраивайтесь, не пытайтесь делать сразу слишком много вещей. Этот пункт, безусловно, продолжает список пунктов “можно”: сфокусируйтесь! Инновации, которые отклоняются от сути, скорее всего, станут расплывчатыми. Они останутся идеями, а не инновациями...»
3. «Наконец, не пытайтесь проводить инновации на будущее. Вводите инновации сегодня!» Друкер указывает, что инновации не требуют ни технологий, ни знаний, но прежде всего требуют знания рынка, которое «дает больше единения в любой компании (неважно, бизнес это или государственное учреждение), чем это делают знания или технологии». Он продолжает: «Если только нет немедленного применения в настоящем, то инновация — это как наброски

в записной книжке Леонардо да Винчи — просто «блестящая идея»».

И, наконец, инновация — это эффект в экономике и обществе, изменение в поведении покупателей, учителей, фермеров, хирургов-офтальмологов — людей в целом. Или это изменение в процессе — то есть в том, как люди работают и производят что-то. Поэтому инновации всегда должны быть тесно связаны с рынком, должны фокусироваться на рынке, действительно управляться рынком.

Кто ваши конкуренты?

Попытайтесь ответить на этот вопрос в свете предыдущих тем. То есть, как только вы определили ваш продукт как нечто уникальное и установили клиентов или рынок, которому вы будете продавать, вы должны суметь позиционировать ваше предложение как что-то, с чем вашим конкурентам не удастся легко справиться. Что вы можете предложить, что другие не могут или не смогут?

Не позволяйте себе быть наивным по поводу своих шансов на выживание на рынке. Вашей наградой за создание прекрасного продукта или услуги неизбежно станет множество конкурентов, которые будут стремиться заполучить ваших главных клиентов. А почему бы и нет? Если вы провели прекрасную работу по идентификации превосходного продукта для здорового рынка, почему другая компания не должна стремиться тоже обслуживать его? Будьте беспощадны в оценке того, кто еще предлагает конкурирующие продукты

тем, кому вы собираетесь продавать свои. Чем ваши продукты похожи на продукты конкурентов, а чем отличаются? Более того, в чем ваши сравнительные конкурентные сильные стороны? Иначе говоря, какие преимущества у вас, когда вы приносите что-то на рынок, по сравнению с другими и что эти другие всегда будут способны делать лучше?

Будьте изобретательны при оценке конкурентов. Немногие типографии понимали, что однажды на сцене появится компания Staples и расширит спектр своих услуг, включив в них и печатные работы. Точно так же и местные продавцы игрушек не ожидали, что их поборет Wal-Mart.

Как вы будете производить ваши продукты?

Что вашей компании потребуется для работы? Какой тип оборудования вам понадобится? Какие навыки? Сможете ли вы перейти от производства одного вашего продукта к производству ста? Как вы будете перевозить ваши товары? Какие материалы вам сложно раздобыть? По существу, вам нужно предвосхищать и планировать практически каждую физическую и логистическую деталь в производстве.

Как абстрактное упражнение процесс ответов на вопросы, наверное, чрезвычайно сложен. Вы не знаете точно, как вы будете производить товары или управлять магазином, до тех пор, пока вы не будете это делать реально. Поэтому лучший способ получить эту информацию и предугадать как можно больше в вашем бизнесе довольно прост: позаимствовать это у других. Так что читайте чужие бизнес-планы. Не для того, чтобы копировать идеи сами по себе, а чтобы открыть для себя все факторы, которые необходимо учитывать. В общем, лучшее место для изучения условий рынка, потенциальных

непредвиденных обстоятельств, финансовых нужд и всех прочих мелочей, которые могут встретиться на пути вашего бизнеса, — это другие бизнес-планы. О них рассказывают много книг, сайтов и других ресурсов.

Рассмотрите также, как вы будете обретать клиентов. Какие шаги понадобится сделать, чтобы продать свои продукты им? Каким образом вы сможете продавать? Опять же, вам нужно поговорить с как можно большим числом людей, описать рынок и разработать детальные планы, которые точно покажут, как вы сумеете добраться до клиентов.

«Когда вы планируете свой год и продумываете стратегии, которые помогут вам выполнить план, жизненно важны детали и примеры. Нам потребовалось много лет, чтобы обнаружить, что недостаток примеров вызвал стагнацию. Устанавливаются цели, которых нужно достичь, и важны сроки. Отсутствие этих двух условий — это простая формула для апатии и прокрастинации. Разделяй и властвуй — великие слова. Кто-то должен нести ответственность и отчитываться за достижение осуществимого количества целей в заданный период времени. Опять же, если вы перегружаете план для кого бы то ни было, вы заставляете человека работать по сценарию ОБЕЩАЛ БОЛЬШЕ/ СДЕЛАЛ МЕНЬШЕ. Это нечестно. Дайте людям цели, которых они могут достичь, и нарисуйте им карту движения к финишной черте».

Том Фёрст, Nantucket Nectars

Какие у вас ресурсы?

Что вам требуется для того, чтобы доставлять ваше предложение вашим клиентам? Что из того списка у вас есть в наличии? Сколько времени и сил вам потребуется, чтобы

получить контроль над оставшимися инструментами? Это непростая область. Здесь вы должны выяснить, как вы будете производить продукт, как находить клиентов и удовлетворять их потребности, как планируете решить вопрос с дистрибуцией.

Кто вы и что дает вам право вести бизнес? Этот вопрос — один из первых, на который хотят получить ответ потенциальные инвесторы. «Стратегия проста, но тактика — изо дня в день, из месяца в месяц принимать решения, необходимые для ведения бизнеса, — тяжела. Вот почему я обычно уделяю больше внимания людям, которые готовят бизнес-план, чем самому плану», — говорит опытный венчурный инвестор Артур Рок, объясняя, почему он всегда предпочитает читать о людях, работающих в компании, чем изучать раздел финансового прогнозирования. Инвесторы будут хотеть определенных гарантий того, что у вас есть опыт, контакты и набор навыков, чтобы вести бизнес, который вы предлагаете, и могут, основываясь на этом, принять решение, финансировать вашу компанию или нет.

Далее, надежные качества для этой работы у вас могут быть или отсутствовать, но пусть об этом беспокоятся потенциальные инвесторы. Для вас самый важный вопрос, который надо рассмотреть в свете того, сможете ли вы создать компанию, такой: какая *власть* есть у вас, чтобы управлять вашей компанией? У любого может появиться хорошая идея, но она становится мощной только тогда, когда осуществляется на практике человеком, идеально подходящим для ее разработки. Как я сказал ранее, я верю, что процесс ведения бизнеса научит вас тому, что вам нужно знать, чтобы добиться успеха. Но чтобы быть успешным, вы должны стать авторитетным не только в профессиональной сфере, где вы боретесь с конкурентами, но и в самой пустяковой детали,

о которой вы можете узнать и которая влияет на успех вашей компании.

Постарайтесь погрузиться с головой в дела вашего бизнеса, прежде чем открыть собственную компанию. Так вы сможете собрать реальную информацию о том, как работают другие компании в этой области, и оценить, хватит ли у вас навыков, необходимых для этого конкретного стартапа. Например, когда Кейт Мейттс захотела открыть книжный магазин детективных романов, она решила окунуться в «полевые условия», как говорили в ее колледже, — отправиться на неоплачиваемую стажировку.

Мейттс знала, что хочет открыть магазин детективных романов, но у нее не было реального опыта в этой сфере. По образованию она социальный работник и просто унаследовала достаточную сумму, чтобы начать свое дело. «Я просто не знала — то ли я хотела бросить работу, то ли я действительно хотела заниматься книжным магазином», — говорит она. Через своего брата, литературного агента, Мейттс устроилась на неоплачиваемое шестимесячное обучение в книжный магазин Otto Penzler's Mysterious Book Store в Нью-Йорке, специализирующийся на детективах. В обмен на бесплатный труд Мейттс научили всем премудростям работы в магазине. Она расставляла книги по полкам, вела реестр и размещала заказы у издателей. Это оказалось неоценимым опытом для нее, когда в 1983 году она открыла магазин детективной литературы Kate's Mystery Books.

«Я узнала, что эта работа требует много физического труда: например, для перетаскивания книг и систематизации хранения. Я узнала, что иметь в ассортименте подержанные книги может быть очень выгодно. Я узнала, что не существует точного определения детективных романов и что у меня

в ассортименте должны быть книги таких авторов, как Том Кленси, Стивен Кинг и других писателей, творящих в жанре хоррор, которые пишут чистые ужасы». Но важнее всего, по словам Мейттс, было то, что она набралась знаний и опыта и поняла, что готова начать работать самостоятельно: «Я поняла, что у меня достаточно знаний и опыта, чтобы открыть свой магазин». Мейттс всегда обожала детективы и знала о книгах достаточно для того, чтобы давать рекомендации. Ее опыт в качестве социального работника помог ей найти то, что любили клиенты. Она поняла, что все это может сочетаться в ее магазине: «Я знала, что хочу создать ощущение сообщества, и поняла, что у меня достаточно знаний, чтобы это работало».

Наконец, вам нужно понять, как вы будете компенсировать то, чего вы *не* знаете. Вероятно, это означает прислушаться к другим — у кого больше опыта, или он более впечатляющий, или больше соответствует ситуации, чем ваш. Кто еще станет поддерживать вашу компанию? Будут ли эти люди частью вашей команды — партнерами, консультантами, неофициальными руководителями? Какие навыки и характерные черты, которые принесут они, компенсируют навыки и характерные черты, отсутствующие у вас? Последний момент — самый важный: вы должны всегда стараться подбирать партнеров, консультантов, членов совета директоров и других соратников так, чтобы они дополняли ваши компетенции.

Развиваться

В заключение, когда вы проводите исследование, чтобы подготовить план, всегда пересматривайте документ и, что еще важнее, постоянно развивайте свою компанию по мере того,

как вы узнаете, что для этого требуется. Используйте создание плана как средство для того, чтобы досконально изучить свою отрасль, а затем изменять вашу компанию в соответствии с тем, что узнали. «Чтобы бизнес работал, нужно сделать множество маленьких шажков и проявить настойчивость, — говорит Лора Пек Феннема. — Вы делаете шаг, анализируете его, даете ему выкристаллизоваться, а дальше переходите к следующему».

Когда Феннема начала изучать, как ей вывести на рынок свои натуральные продукты для красоты и здоровья, она получила огромный объем информации о том, какие типы продуктов наиболее успешны и как ей модифицировать свои товары в соответствии с этим. Например, владельцы спа сказали ей, что, хотя ее масла для массажа тела были чудесными, мало кто был готов использовать их регулярно и что ей лучше сфокусироваться на продуктах для ежедневного применения. Так Феннема разработала лосьоны для тела, продукты для волос для ежедневного использования и гели для тела. Она перешла от создания экзотических составов, которые нравились ей, к производству продуктов, которые она могла регулярно продавать лояльной группе клиентов.

Более того, ее постоянные разговоры с директорами спа принесли свои плоды. Феннема поняла, что она может использовать свои многочисленные контакты для дистрибуции продуктов в пятизвездочных спа — умное средство продаж, которое незамедлительно дало ей доступ к целевой аудитории и значительно сократило цикл продаж.

Как вы зарабатываете деньги?

Конечно, есть еще один маленький вопрос, который мы пока не затронули: как ваш бизнес зарабатывает деньги? Эта

тема заслуживает отдельной главы — следующей. А пока достаточно сказать, что планирование должно включать детальный финансовый конспект, описывающий, как ваш бизнес зарабатывает деньги. На этом этапе не нужно заикливаться на цифрах; в данный момент невозможно иметь реалистичное понимание того, какие показатели будет демонстрировать ваша компания. Но основная функция финансовых таблиц в том, чтобы продемонстрировать, что вы понимаете, как ваша компания будет зарабатывать деньги, и что вы достаточно квалифицированы, чтобы точно указать ключевые измерители, определяющие здоровье компании.

«Я пришел к убеждению, что у электронных таблиц есть врожденный вирус, которым заражены прогнозы, сделанные в бизнес-планах. Этот вирус превращает, казалось бы, здравомыслящих людей в дико оптимистичных и безумных маньяков».

Билл Салман, комментарий по бизнес-планам

Не забывайте держать в голове одну мысль — когда вы готовите план, воспользуйтесь старым советом: написать сначала последнюю страницу или стратегию выхода. Может, у вас никогда не будет намерения продать свою компанию, однако вы всегда должны знать ее ценность. Оценка стоимости компании на рынке — это хороший способ оставаться честным. Беспристрастное мнение потенциальных покупателей раскрывает недостатки вашего бизнеса и помогает осознать, что по-настоящему имеет ценность. Оно заставляет думать о финансовых последствиях ваших решений и вести себя так, чтобы повышать ценность. (Эта тема подробнее обсуждается в главе 3. Смотрите список ресурсов в конце главы 3, особенно книгу «Оценка вашего бизнеса» Уилбура Йегге.)

«Лучшие бизнесы — это те, которые приносят большую прибыль, клиенты платят вам до того, как вы поставляете им продукт, а требования к основным средствам скромные. И само собой разумеется, подобный бизнес должен характеризоваться непреодолимым барьером входа».

«Что не так с большинством бизнес-планов? Ответ относительно прост. Большинство тратит слишком много чернил на цифры и уделяет слишком мало внимания информации, которая действительно важна умным инвесторам... Не поймите меня неправильно: бизнес-планы должны включать в себя некоторые цифры. Но пусть эти цифры появляются преимущественно в форме бизнес-модели, показывающей, что команда предпринимателей продумала ключевые движущие механизмы, которые могут принести успех компании или обречь ее на провал. На производстве такой движущей силой может быть прибыль от производственного процесса; в издании журналов — прогнозируемое количество продленных подписок; в программном обеспечении — влияние от использования различных дистрибуционных каналов».

Билл Салман. Как написать великий бизнес-план

Теперь, когда вы закончили планирование и ответили на приведенные вопросы, чтобы понять, как объединиться с клиентами и начать генерировать наличные, позвольте мне высказать несколько дополнительных мыслей.

Выбирайте с умом

Выбирайте бизнес, который совпадает с вашим увлечением, но при этом такой, у которого хорошие шансы на успех. В книге «Моя очередь бить» — великолепных мемуарах великого бейсболиста (ну ладно, да, я «спалил» свою страсть

к Red Sox) о своей жизни — Тед Уильямс раскрывает секрет своего успеха: «Чтобы быть хорошим отбивающим, нужен хороший мяч, по которому вы сможете ударить. Это первое правило в этой книге». Быстрые руки и отличное зрение очень многое значат, но настоящий успех в ударах является результатом развития терпения и уверенности, позволяющих ударить именно в нужное время. В этом есть очевидная параллель с возможностями бизнеса. Для превращения в жизнь подходящей идеи требуется проделать намного больше работы, чем для воплощения идеи великой.

СЕО Джеймс Маркус, например, культивировал в себе терпение и проницательность, когда запускал компанию University Angels, онлайн-сервис, который сводит желающих стать предпринимателем с потенциальными инвесторами — выпускниками тех же университетов. Маркус, который работал в нескольких компаниях перед тем, как запустить University Angels в 1999 году, говорит, что он осознал всю тяжесть ожидания так называемых А-идей — тех, у которых, как он мог сказать с большой долей уверенности, есть шансы стать успешными. Маркус работал мучительно долго, совершенствуя свою компанию, которая производила промоматериалы для внутреннего оформления магазинов; так же тяжело он работал, когда управлял компанией, купившей региональных дистрибьюторов напитков. С University Angels он отказался от тридцати или сорока возможностей, потому что научился ждать той одной, у которой не будет скрытых проблем. «Мои прошлые компании научили меня быть абсолютно честным и понимать компанию, — говорит он. — Я не хотел быть вовлеченным в дела бизнеса, у которого был какой-то серьезный внутренний подвох. Например, однажды я решил проблему просто из энтузиазма по отношению к той компании».

Конечно, невозможно узнать, является ли ваша идея великой, до тех пор, пока вы не начнете реально вести бизнес. Мораль — надо быть готовым отказаться от идей, реализация которых кажется вам слишком растянутой, и развивать вашу изначальную компанию, основываясь на отзывах, которые вы получаете от бизнес-сообщества.

Узнайте больше, чем вам нужно знать

Будьте непреклонны и настойчивы в сборе детальной информации, необходимой для вашей компании. Уделите серьезное внимание тем вещам, которые вас удивляют. Важность понимания и прогнозирования деталей нельзя недооценивать. Например, когда ресторатор Скотт Шоу изучал потенциальные расходы на ресторан, он обнаружил, что один конкурент понес дополнительные расходы, когда ему выставили штраф за использование музыкальных записей без уплаты авторских вознаграждений. Хотя они сделали это непреднамеренно, этот инцидент заставил Шоу добавить в план такие затраты, хотя при других обстоятельствах он их и не прогнозировал бы. Такие виды отклонений — это правило в стартапах, а не исключение.

Сосредоточьтесь на вашей миссии

Да, ищите прибыльные действия, генерирующие деньги. Но всегда помните о своей большой цели. «Если в первые дни мотивацией являются просто деньги, это искажает ваш путь и утяжеляет процесс достижения успеха», — говорит сооснователь Nantucket Nectars Том Фёрст. Рассмотрим случай Билла Тейлора и Алана Уэббера, основателей делового журнала Fast Company. После того как эти двое оставили

свою работу в газете Harvard Business Review в 1992 году, они решили исполнить свою мечту — открыть деловой журнал. Чтобы прощупать почву, они начали ежемесячную новостную рассылку бизнес-идей для элитной аудитории избранных лидеров бизнеса по супервысокой цене. Они писали и публиковали отчет самостоятельно. Они могли просто очень хорошо заработать на этом продукте, как говорит Билл Тейлор, но в конце концов оба увлеклись желанием производить лучший деловой журнал, который представлял собой нечто совершенно иное, чем все существующие на рынке. Итак, они использовали новостную рассылку как средство генерирования дохода, оставаясь на связи с ведущими бизнес-лидерами и с ведущими бизнес-идеями. И в это время они проходили через длинный, хотя и плодотворный процесс создания Fast Company.

Будьте гибкими!

Да, сконцентрируйтесь на вашей большой миссии, но никогда не привязывайтесь к своему бизнес-плану, потому что так вы можете упустить большую возможность. Помните про принцип коридора: хоть вам и нужны цели и миссия в качестве направления движения компании, но ведение бизнеса открывает вам возможности, которые вы не осознавали до этого. Послушайте своих клиентов и оставайтесь внимательными к тому, что говорит рынок.

Хорошо. Итак, на данный момент вы определили форму и цель вашей компании. Вы использовали процесс планирования как средство идентификации клиентов и способ улучшения того, что вы предлагаете. Теперь, когда вы начинаете управлять вашей компанией серьезно, вам нужно овладеть одной дисциплиной, которая сводит с ума даже некоторых

опытных предпринимателей, — финансовой грамотой. Давайте попробуем выяснить, как ваш бизнес зарабатывает деньги и что ему нужно в качестве финансового топлива.

«Иметь превосходный продукт или услугу — это необходимое условие для пребывания в бизнесе. Если они не лучше, чем у всех остальных, у вас нет ни малейшего шанса».

Гэри Хиршберг, Stonyfield Farm

Ресурсы

«**Бизнес и инновации**» Питера Друкера (издательство HarperCollins, Нью-Йорк, 1985 год)*.

В этой короткой, но информативной книге выдающийся мыслитель XX века, специалист в сфере менеджмента, делится своими самыми мудрыми мыслями о работе предпринимательских компаний. Хотя большая часть книги обращена к менеджерам, работающим в данный момент в крупных компаниях, друкеровское определение источников инноваций неоченимо. Более того, лично мое мнение такое: глава 15, названная просто «Новая компания», — это самый умный и полезный анализ того, что нужно зарождающейся компании, который я когда-либо читал.

«**Некоторые мысли о бизнес-планах**» Уильяма Залмана.

Хотя эта лекция для Гарвардской школы бизнеса (опубликованная также в качестве статьи в HBR и включенная в книгу HBR on Entrepreneurship («ГБШ о предпринимательстве»)) в первую очередь адресована людям, ищущим компании с высоким ростом и высокими ставками, приведенная

* Издана на русском языке: *Друкер П.* Бизнес и инновации. — М. : Вильямс, 2007. *Прим. ред.*

там основа для анализа ключевых критериев успеха новых компаний бесценна. Залман делится проницательным и живым взглядом на факторы, которые составляют часть успеха (во-первых, люди, затем возможность, внешний контекст и сделка), и в то же время развенчивает традиционные представления («на шкале от 1 до 10 бизнес-планы как индикаторы возможного успеха находятся на отметке не выше 2»).

«Бизнес-планы для “чайников”» Пола Тиффани и Стивена Петерсона (издательство IDG Books, Фостер-Сити, Калифорния, 1997 год)*.

В данном случае название этой лаконичной книги очень близко к правде. Тиффани и Питерсон пишут простым языком и дают полезные упражнения, но им удается охватить большой кусок информации — от сложной финансовой инструкции до «подводных камней» и таких загадочных сфер, как диффузия инноваций. Эта книга поможет вам понять, как использовать бизнес-план для запуска вашей компании.

«Анатомия бизнес-плана» Линды Пинсон и Джерри Джиннетта (издательство Dearborn, Чикаго, 1989 год).

Это учебное пособие большого формата подробно разъясняет различные составляющие бизнес-плана. В нем приведено несколько подробных примеров готовых планов других компаний. Это руководство служит хорошим учебным пособием для создания формального плана, отвечающего ожиданиям тех, кто рассчитывает, что будет соблюдать все в точности по указаниям.

* Издана на русском языке: *Тиффани П., Петерсон С. Бизнес-планы для «чайников».* — Киев : Диалектика, 2008. *Прим. ред.*