



Глава 2

Обоснование важности бизнес-плана

В ЭТОЙ ГЛАВЕ...

- » Концентрируйтесь на идее вашего бизнеса
- » Планируйте для прошлого, настоящего и будущего
- » Различайте стратегию и тактику
- » Обозначьте вашу аудиторию
- » Узнайте о ваших будущих инвесторах

Большинство из нас идет по жизни, все время что-то планируя. Мы планируем построить дом, планируем доучиться, планируем взять отпуск и планируем выйти на пенсию — мы постоянно планируем одно-два мероприятия. Почему же мы так много планируем? Ведь нельзя предположить, что произойдет на самом деле, зачем тогда весь этот сыр-бор? Конечно, никто из нас не в силах предсказать будущее. Но каждый знает, что завтрашний день будет отличаться от дня сегодняшнего. А сегодня — совсем не то, что было вчера. Планирование подобных изменений — единственный способ двигаться вперед и подготовиться ко встрече с незнакомыми и неожиданными вещами. Планирование — это стратегия выживания.

Компании создают бизнес-планы по тем же самым причинам. Планирование — стратегия, повышающая шансы на успех в постоянно изменяющемся мире бизнеса. Конечно, бизнес-планы не дают полной гарантии, поскольку не являются научным трактатом, предлагающим ответы на вопросы о будущем. Однако планирование позволяет вам подготовиться к различного рода неожиданностям. А создание бизнес-плана повышает вероятность того, что ваша компания окажется в нужном месте в нужное время.

В этой главе мы выясним, почему важно иметь план, и обсудим разные способы использования бизнес-плана. Мы поговорим о бизнес-плане как о проводнике вашей компании в будущее, а заодно и о ваших действиях в прошлом. Мы поможем сделать первые шаги в описании того, что вы действительно планируете совершить и каким образом вы планируете это осуществить. Наконец, мы чуть более пристально взглянем на две важные группы: инвесторов, желающих заполучить долю в вашем бизнесе, и банкиров, которые могут ссудить вам деньги, чтобы помочь вашему росту.

Сосредоточимся на ваших идеях

Понятие о плане сформировалось в древности у строителей (а вовсе не у торговцев). Если вам приходилось недавно заниматься строительством, вы знаете, что этот тип плана по-прежнему в ходу (и стоит дорого). Однако со временем значение слова *план* расширилось и вобрало в себя не только пространство, но и время. Под *планом* в современном мире подразумевают взгляд в будущее, каким оно видится из дня сегодняшнего. Вы составляете планы для приема в честь дня рождения на следующей неделе или для деловой поездки в следующем месяце.

Бизнес-план — это особый взгляд на сегодня и завтра вашей компании, содержащий ответы на следующие вопросы.

- » Как будет выглядеть ваша отрасль?
- » На каких рынках вы вступите в конкурентную борьбу?
- » С какими конкурентами вам придется столкнуться?
- » Какие виды товаров и услуг вы сможете предложить?
- » Какие ценности вы сможете предложить своим потребителям?
- » Какие долговременные преимущества будут в вашем распоряжении?
- » Насколько большой и прибыльной сможет стать ваша компания?

Чтобы детально представить себе будущее компании, вам придется сделать целый ряд предположений относительно того, как будут развиваться события. Если ваша компания производит хрустальные шары, используемые для гадания, вам, конечно, повезло. Если нет, то следует отыскать другие способы построения основных прогнозов относительно будущего вашего бизнеса.



ВО ГЛАВУ
УГЛА

В конечном итоге, ваш бизнес-план хорош настолько, насколько хороши ваши предположения. Чтобы последние имели смысл, необходимо четко понимать, что происходит в вашей отрасли и на рынке сегодня. Будут ли ваши прогнозы верны? Время покажет. К счастью, процесс создания бизнес-плана позволяет лучше подготовиться к тому, что вас ждет впереди.

Заглянем в будущее

Бизнес-план дает возможность заглянуть в будущее. Работаете ли вы в большой или маленькой компании, только начали свое дело или являетесь частью солидной компании — вам так или иначе необходим процесс планирования, указывающий вам верное направление в пути.

- » Совсем молодая компания создает бизнес-план, чтобы встать на ноги, и часто использует его для изыскания средств.
- » Быстро развивающаяся компания использует бизнес-план для того, чтобы еще лучше подготовиться к неизбежным переменам на рынке.
- » Крупной компании бизнес-план необходим для того, чтобы выработать единый взгляд на будущее.
- » Небольшая компания нуждается в бизнес-плане, так как ей нужна уверенность о наличии у нее необходимых ресурсов для выживания в самые опасные первые два года своего существования.

В действительности небольшой компании бизнес-план необходим больше всего. К сожалению, небольшие компании зачастую думают о бизнес-плане *в последнюю очередь*. Владелец или управляющий небольшой фирмы четко осознает, что его фирма порой балансирует на краю пропасти. Часто не хватает времени для выполнения повседневных деловых задач, не говоря уже о создании бизнес-плана на ближайшие неделю, месяц или год. Но даже если вы отвечаете за небольшую фирму, без бизнес-плана вам *не обойтись*.



ВНИМАНИЕ!

Когда огромная компания испытывает затруднения, у нее всегда есть финансовые резервы для преодоления трудностей. Однако, если ваши ресурсы ограничены, одна-единственная ошибка (например,

преувеличение потребности в продукции вашей компании или переоценка времени отсрочки платежей) может привести к полному краху всего, во что вы вложили свои силы. Бизнес-план позволяет учесть подобные неприятные моменты.



ЗАПОМНИ!

Запомните: три четверти молодых компаний терпят крах в течение первых 2-3 лет деятельности. И бесчисленное их число так никогда и не становятся на ноги. Осознанное, толковое бизнес-планирование способно снизить эту ужасающую статистику.

Оглянемся назад

Бизнес-план дает картину положения дел компании в прошлом и отражает перемены, произошедшие в ней за последние несколько лет. Вы можете использовать бизнес-план для того, чтобы определить, какие его пункты сработали, а какие — нет. В сущности бизнес-план дает возможность указывать цели компании и следить за их достижением. Вот некоторые примеры.

- » **Ваш план дает представление о будущем.** С течением времени вы можете использовать старые бизнес-планы для того, чтобы оглянуться в прошлое и понять, насколько хорошо вы составляете прогноз.
- » **Бизнес-план задает общее направление, в котором должна двигаться компания, а также ставит конкретные тактические задачи.** Вы можете использовать бизнес-план для того, чтобы оценить свое умение достигать поставленных целей.
- » **Бизнес-план — это прогноз желаемых результатов.** Используя бизнес-план, вы можете оценить, насколько близко компания приблизилась к поставленным целям в отрасли, на рынке или в сфере финансов.



ВНИМАНИЕ!

Ваша история, отраженная в бизнес-плане, учит избегать прошлых ошибок в будущем. Не помня точно, где была ваша компания, вы, вероятнее всего, не сможете предположить, куда она движется.

Осмотримся вокруг

Бизнес-план вполне подходит для того, чтобы многое поведать миру (или, по крайней мере, заинтересованным лицам) о вашей компании. Неважно, с кем вы имеете дело и почему, бизнес-план всегда готов подкрепить ваши заявления. Бизнес-план окажется полезным, если вы имеете дело с такими категориями людей:

- » поставщиками, которые предоставляют вам кредит и предлагают свои условия;
- » дистрибьюторами, желающими распространять продукцию или услуги вашей компании;
- » крупными заказчиками, желающими установить долговременные деловые отношения;
- » советом директоров или другими руководителями, предлагающими поддержку;
- » консультантами, приглашенными для оказания помощи в решении определенных проблем;
- » банкирами, принимающими решение о предоставлении вам ссуды;
- » инвесторами, заинтересовавшимися вашей компанией.

У всех этих людей есть свои причины для получения более подробной информации о вас. Каждый из них может интересоваться различными частями вашего бизнес-плана. Хорошо написанный бизнес-план удовлетворит все перечисленные категории людей и усилит позиции вашей компании.

Предпринимаем первый шаг

Оттого, что вам необходимо помнить столько людей и думать о столь многих вещах, вы можете несколько растеряться. Да, мы не собираемся ничего приукрашивать: бизнес-планирование требует времени и сил. Однако если вы действительно заинтересованы в том деле, которым занимаетесь, процесс может быть весьма интересным. На самом деле здесь важно побуждение к деятельности, поддержание собственного энтузиазма и перенесение его в ваш бизнес-план.

Теперь пришло время вам проникнуться духом этого горячего, энергичного, всепобеждающего энтузиазма и предпринять первый шаг — перенести свои великие идеи на бумагу. Некто представил вас могущественному инвестору, который тотчас проникся симпатией к вам и к тому, что вы задумали. “Возможно, я помогу, — говорит он. — Не могли бы вы кратко описать вашу деловую идею так, чтобы я мог обсудить ее с некоторыми из моих коллег?”



ВО ГЛАВУ
УГЛА

“Конечно, мог бы”, — отвечаете вы. Так что попытайтесь. Возьмите первое, что попадет под руку, — старый конверт или клочок бумаги — и изложите суть вашего плана. Пусть вас не заботит, насколько прекрасной будет ваша проза. Уловите суть. Посвятите не более одного предложения приведенным ниже вопросам.

- » Что вы намерены осуществить?
- » Как вы планируете это осуществить?
- » Кто будет вашим заказчиком?
- » Почему он придет к вам, а не к вашим конкурентам?
- » Почему вы убеждены в успешности этого бизнеса?

После того, как вы закончите, положите листок бумаги на верх вашей папки по бизнес-планированию или прикрепите его на видном месте на вашей доске объявлений. По мере продвижения процесса планирования, почувствовав, что утрачиваете энтузиазм или рвение к реализации ваших первоначальных идей, взгляните еще раз на это первое описание. Вполне вероятно, что вы вновь обретете первоначальный энтузиазм, побудивший вас взяться за дело. (Как описать суть вашего бизнеса в 50 словах, вы узнаете из главы 4.)

Что такое планирование в действительности

Некоторые компании считают, что планирование — пустая трата времени. Они могут никогда не думать об использовании этого термина применительно к своей организации. Эти компании по-прежнему идут вперед, они не слишком распространяются на тему того, что они опередили свое время. Почему же планирование имеет такую плохую репутацию в определенных кругах? Вероятнее всего, компании, которые не занимаются планированием, не понимают, что в действительности значит планировать. В современном деловом мире планирование стало таким модным словечком, что его истинный смысл потерялся.

Планирование: искусство или наука?

Планирование — это и наука, и искусство. Составление серьезного бизнес-плана требует от вас сбора данных, анализа информации и последующего ее превращения в знания о положении дел вашей компании. Серьезный бизнес-план требует от вас мыслить *стратегически*. Что мы понимаем под этим? Слово *стратегия* пришло к нам из Древней Греции и переводится дословно как *искусство кораблевождения*. Когда вы начинаете мыслить о вашем бизнесе стратегически, вы чувствуете, что готовитесь к битве с конкурентами за сердца и умы ваших клиентов.

Современное определение слова *стратегия* приобрело несколько размытый характер. Однако не суть важно, *что такое* стратегическое мышление. Важнее то, *как нужно действовать* при стратегическом мышлении. Итак, когда вы мыслите о бизнес-плане стратегически, вы действуете следующим образом.

- » Вы четко описываете, как добиться выполнения целей и задач, которые вы поставили перед вашей компанией (более подробно об этом сказано в главе 4).
- » Вы учитываете личные и общественные ценности, в контексте которых работает ваша компания (этому посвящена глава 3).
- » Вы задумываетесь о том, как разместить и развернуть ваши человеческие и финансовые ресурсы (просмотрите главы 12 и 16).
- » Вы создаете преимущество на рынке, которое способны защищать, несмотря на сильную и стойкую конкуренцию (подробно — в главах 10 и 14).



ВНИМАНИЕ!

Убедитесь в том, что вы не забыли о стратегии при бизнес-планировании. Без стратегического мышления бизнес-план зачастую превращается в аккуратно переплетенный документ, который начинается и завершается цифрами: прогнозом дохода, движением денежной наличности, распределением расходов и тому подобными вещами. Сами по себе они не помогут вам понять, что же именно делать. Подобные бизнес-планы (только по названию) обречены на то, чтобы пылиться где-нибудь в ящике стола, и не более. Это не планирование, это пустая трата времени.

Что нужно сделать, чтобы быть уверенным в том, что ваш бизнес-план содержит стратегию? Когда речь идет о стратегическом планировании, изрядная доза здравого смысла и логики оказывается как нельзя более кстати, особенно когда вы сводите воедино все фрагменты вашего плана. Знание отрасли и некоторая сообразительность также служат преимуществом. К сожалению, мы не можем одарить вас ни тем, ни другим. Но мы можем дать вам несколько надежных советов, которые позволят вам не выбиться из колеи.

Когда вы приступаете к стратегическому формулированию вашего бизнес-плана, всегда имейте в виду такие вопросы.

- » Какие рынки и какие клиентов вы намерены обслуживать?
- » Какие товары и услуги вы планируете разрабатывать и поддерживать?
- » В чем состоит конкурентное преимущество вашей компании на этих рынках?
- » Каким образом сможет ваша компания отстаивать это конкурентное преимущество с течением времени?

Ваши ответы пройдут длинный путь, прежде чем ваш план сосредоточится на ваших целях. Вам придется время от времени возвращаться к этим вопросам на каждом этапе процесса планирования.

Планирование и тактика

При существующей путанице в определении терминов, относящихся к бизнесу, бизнесмены зачастую смешивают *планирование* с разного рода *тактиками*, которые они намереваются использовать для достижения своих целей. Эти два термина тесно связаны, и для достижения успеха вам необходимо и то, и другое, но смысл у них разный.

Приведем подходящую аналогию: поговорим о планировании и тактике в терминах симфонического оркестра, играющего музыкальное произведение. В этом случае музыкальная композиция представляет общий план, по которому идет музыкальное представление. Указания дирижера и усилия отдельных музыкантов представляют тактики по достижению плана. Тактики хороши только в той мере, в какой хороши изготовленные инструменты и уровень исполнительского мастерства (с учетом присутствия человеческого фактора в процессе).

В данном случае можно прийти к важным заключениям относительно связи между планированием и тактиками.

- » Неважно, насколько хороша музыкальная композиция на уровне *планирования*, но без отдельных музыкантов (*тактик*) конечным результатом будет оглушительная тишина — никакого музыкального представления вообще.
- » При отсутствии фрагментов плана (нот на бумаге), работающих вместе, результатом будет неприятный шум.
- » Без дирижера (менеджера, ответственного за воплощение плана в жизнь посредством использования тактик) результатом будет хаос.

Итак, по мере того, как вы компонуете ваш бизнес-план, помните о необходимости концентрироваться прежде всего на стратегическом мышлении. После формирования вашей стратегии наступает черед разработки тактик, которые приведут ваш план в действие. (Чтобы разобраться в практических способах соединения вашего стратегического мышления с успешными тактиками, обратитесь к главе 4 и руководству по установлению целей и задач компании.)

В чем важность планирования

Планирование не гарантирует успеха, однако оно имеет большое значение для повышения ваших шансов на успех. Мы воочию убедились в этом. Недавнее изучение примерно 1000 небольших компаний продемонстрировало, что компании, у которых был бизнес-план, добивались увеличения дохода и роста прибыли на 50%, в отличие от компаний, игнорирующих планирование.



ВО ГЛАВУ
УГЛА

Планирование приносит пользу в тех случаях, когда компания интегрирует стратегическое мышление в каждый аспект своего бизнеса и делает это повседневно. Это означает, что вы предпринимаете следующие шаги.

- » Всегда задаетесь вопросом о том, что приносит успех вашей компании.
- » Наблюдаете за клиентами и рынками, отслеживая их пожелания и нужды.
- » Непрестанно изучаете конкурентов и их продвижение.
- » Постоянно работаете над своим конкурентным преимуществом.
- » Ищете способы получить наибольшее преимущество в том, что делаете лучше всего.

Некоторые менеджеры следуют этим советам автоматически или интуитивно. Но если вы намерены удостовериться в том, что стратегическое мышление получило распространение во всех уголках вашей компании, вы должны создать механизм, гарантирующий выполнение вашего замысла. Когда вы превращаете планирование в основную обязанность, вы получаете дополнительную выгоду от вовлечения в процесс сотрудников на всех уровнях. Работники зачастую имеют разные (но при этом равноценные) точки зрения на стратегию, а наличие механизма планирования гарантирует, что вы услышите их голос.



СОВЕТ

Чтобы запустить процесс планирования в вашей компании, соберите вместе сотрудников, представляющих разные функциональные направления деятельности и разные уровни вашей организации. Встречайтесь регулярно для обсуждения вопросов стратегии и планирования. Сосредоточьтесь на том, чтобы установить механизм для продвижения стратегического мышления, и сконцентрируйтесь на проблемах, связанных с собственно процессом планирования. Участники этой группы затем привнесут то, чем они обогатятся на ее заседаниях, в свои собственные подразделения и начнут интегрировать стратегическое мышление и планирование в повседневное ведение бизнеса.

Как сделать всех довольными

Пишете ли вы бизнес-план самостоятельно, или же этим занимается комитет, всегда имейте в виду, *кто* читает написанный документ. Бизнес-план предназначен для того, чтобы передать ваше видение и стратегию — что вы собираетесь сделать и как вы намереваетесь это осуществить. Лучший способ

донести ваше сообщение — понять, кто составляет вашу аудиторию. Вы же не станете говорить по-французски с тем, кто говорит только по-итальянски, не правда ли? По этой же причине вы не намерены насыщать ваш бизнес-план разнообразными техническими терминами, если ваша аудитория состоит из людей, которые не знают азов новомодной технологии, с которой вы работаете.

А если в основе идеи вашего бизнеса лежит нечто качественно новое? Не следует ли его описать подробно? Конечно, это следует сделать. Но в рамках одного документа вы можете обращаться к разным аудиториям. Например, ваш план может включать обзор новой технологии, которую никто из читающих документ, не понимает, и, при необходимости, техническая сущность плана может быть перенесена в приложение. Однако, прежде чем вы в действительности задумаетесь над тем, как вам обращаться к различным аудиториям, вы должны узнать своих читателей.

В процессе составления бизнес-плана вы вступаете в контакт с разными людьми. Конечно, одни из первых — ваши работники и клиенты. И вы, вероятно, общаетесь с поставщиками, внешними консультантами, кредиторами, инвесторами, служащими государственных органов и конкурентами, а также многими другими — всех просто не перечислить.

Для простоты мы объединяем их вместе и называем *заинтересованными сторонами* — как любого, кто имеет определенную заинтересованность в том, что делает ваша компания или как она функционирует. Некоторые из этих людей имеют прямой интерес: вы, к примеру, должны им деньги, либо они владеют частью вашего бизнеса. Интерес других может быть не столь явно выражен: поставщики, которые желают продолжить продавать вам свои товары или услуги или гражданские организации, которые желают убедиться в том, что вы добропорядочный член общества.

О какой бы группе людей, объединенных общим интересом, не шла речь, бизнес-план — это одно из наиболее важных средств вашего общения с ними. Здесь есть одна загвоздка: каждая из этих групп, скорее всего, рассматривает ваш бизнес-план, под своим, отличным от других, углом зрения. Так что давайте внимательнее приглядимся к двум весьма важным заинтересованным сторонам — к инвесторам и кредиторам.

Венчурный капитал и бизнес-ангелы

Если вам требуются деньги, чтобы финансировать ваш бизнес, и вы желаете минимизировать ваш финансовый риск, вы можете, например, обратиться на рынок *венчурного капитала*. Фирмы, работающие с венчурным капиталом, занимаются мобилизацией финансовых средств, а затем вкладывают их в те предприятия, которые заставляют их деньги расти. Они, как правило, вкладывают капитал в новые рискованные предприятия, отсюда и их название (*венчурный*

капитал буквально означает *вложение капитала с риском*). Так что, когда речь идет о бизнес-плане для новых компаний, предприниматель, обладающий венчурным капиталом, может быть очень важной (и заметной) аудиторией. Можно поспорить, что они прочтут ваш план очень внимательно, прежде, чем передадут вам какие-либо деньги.

Выглядит просто, не так ли? Однако найти финансирование на основе венчурного капитала совсем нелегко. Потенциальные предприниматели убеждены, что выдающейся идеи и избытка энтузиазма достаточно, чтобы трясти “денежное дерево”. Вам, конечно, требуется и то, и другое, но сейчас вы только в начале пути. В соответствии с недавно проведенным исследованием венчурный капитал финансирует одну из более чем 500 деловых инициатив.

Что вам необходимо, чтобы добиться успеха в погоне за венчурным капиталом? Во-первых, неплохо бы понять, что собой представляет венчурный капитал. Он выступает в разных масштабах, начиная с небольших независимых операторов и заканчивая огромными фирмами, которые ежегодно оценивают тысячи новых деловых предложений. Некоторые из них специализируются на определенной отрасли, к примеру, это могут быть биотехнологии или Интернет-услуги. Иные фирмы стремятся быть поближе к дому, финансируя компании в своем регионе, чтобы вести учет собственных вложений. Некоторые фирмы, работающие с венчурным капиталом, предпочитают вкладывать средства в компании, пребывающие на ранних этапах разработки некоего проекта. Другие же высматривают компании, которые для выхода в высшую лигу следуют всего лишь слегка подтолкнуть.

Между прочим, венчурный капитал — не единственная игра подобного рода, связанная с финансированием. Вы можете найти другие источники начального капитала в так называемом *ангельском финансировании*. Эти средства обычно исходят от значительных людей (известных своим богатством), которые заинтересованы в том, чтобы стать еще богаче, вкладывая средства в многообещающий новый бизнес. Вы называете их *бизнес-ангелами*, потому что они предъявляют к компании значительно меньше требований, чем венчурные финансисты (чтобы понять, чем пахнут эти требования, обратитесь к разделу “Банкиры и другие спонсоры”). И вдобавок они выказывают больше терпения, когда речь идет о выдаче наличных и получении денежного вознаграждения.



ВО ГЛАВУ
УГЛА

А теперь вопрос на 64 тыс. долл. или, если вы счастливчик, на все 64 млн. долл. Как лучше преподнести вашу бизнес-идею и план реальным живым инвесторам? Мы хотели бы дать вам безошибочный, универсальный ответ. Но его просто не существует. Тем не менее предприниматели, уже достигшие успеха, могут поделиться с вами полезными знаниями. Ниже приводятся важные сведения, которые должны помочь вам презентовать себя.

ПРИЧУДЛИВЫЙ ЖАРГОН ФИНАНСИСТОВ

Нет ничего удивительного в том, что мир венчурных капиталистов и финансовых ангелов имеет свой собственный язык. Большая его часть относится к разным видам финансирования, которые, в свою очередь, тесно связаны с различными этапами развития компании. Вот ряд выражений, которые вам необходимо знать.

- **“Затравочное” финансирование.** Деньги, которые вам необходимы, чтобы доказать: ваша основная деловая концепция настолько хороша, что может принести кучу денег. Это начальное финансирование может идти на построение прототипа вашей очень крутой новой технологии или проведение маркетингового исследования, призванного продемонстрировать, что клиенты действительно жаждут получить то, что вы собираетесь им предложить.
- **“Пусковое” финансирование.** Начальный уровень вложений, необходимый для того, что ваш бизнес встал на ноги. Вы можете использовать средства на всё — от подбора вашей бизнес-команды до разработки вашего товара или услуги, его испытания и выведения на рынок.
- **Финансирование “первого этапа”.** Дополнительные средства, которые поступают после того, как ваши “пусковые” средства иссякли. Вы зачастую используете финансирование для поддержки дальнейшего роста за счет наращивания усилий по разработке, производству, маркетингу или сбыту нового товара.
- **Финансирование “второго этапа”.** Средства, которые добываются в будущем, после того, как ваш бизнес первоначально оправдал себя. Обычно вы используете эти средства для того, что позволить компании расширяться по всем направлениям деятельности.
- **“Бельэтажное” финансирование.** Мы не имеем здесь в виду покупку театральных билетов. “Бельэтаж” означает промежуточное положение. В театре бельэтаж расположен между оркестром и первым балконом. В бизнесе “бельэтажное” финансирование — нечто среднее между вложением средств в акционерный капитал и обычным банковским займом. Полученные средства позволяют вашей компании расширяться в определенном направлении без необходимости передачи кому-либо дополнительной доли в бизнесе.
- **“Мостовое” финансирование.** Подобно мосту над бурными водами, этот тип финансирования может помочь вашей компании преодолеть временные препятствия. Например, вы иногда используете “мостовые” займы прежде, чем выйти на IPO. Делается это для того, чтобы сгладить любую нехватку наличности, которая может случиться прежде, чем завершиться первая продажа акций компании широкой публике. (Поскольку на первую продажу обычно предлагаются акции небольших молодых компаний, риск по таким акциям достаточно велик. — *Примеч. ред.*)

Устанавливайте связи

Большинство успешных предпринимателей могут сказать вам: важно не то, что у вас за душой, а то, кого вы знаете. Чем больше контактов вы установите (с теми людьми, которые говорят приятные вещи о вас, ваших деловых идеях и вашем плане), тем выше ваши шансы попасть на экран радары какого-нибудь владельца венчурного капитала.

Соберите первоклассную команду

Честно признаемся: так много энергичных предпринимателей сошло с арены после блестящего начала деятельности, что, наверное, вообще невозможно выдвинуть идею, до которой раньше вас никто не додумался. Как же можно выделиться на этом фоне? Если верить тому, что говорят многие владельцы венчурного капитала, действительно важным аспектом является способность убедить кредиторов, что вы собрали команду опытных менеджеров, которая может превратить вашу перспективную идею в реальную историю делового успеха. Кто-то утверждает, что лучшее, что вы можете сделать с первым денежным вливанием, — это собрать убойную управленческую команду. (Если вы желаете знать больше о том, как создать высокопродуктивную команду, изучите главу 17.)

Выполняйте домашнее задание

Инвесторы типа венчурных капиталистов и “ангелов” рассматривают проблему со всех сторон. И, хотя они ценят в предпринимателях вдохновение и энтузиазм, они, безусловно, желают знать, что вы выполнили все домашнее задание, начиная с определения рамок конкуренции и размеров рынка и заканчивая выписыванием цифр и выявлением сильных и слабых сторон, а также неопределенностей, присущих модели вашего бизнеса. (Советы, касающиеся того, как отыскать эту информацию, содержатся в разделе “Сосредоточимся на ваших идеях” ранее в этой главе.) Короче, они желают видеть нерушимый бизнес-план.

Усовершенствуйте свое умение проталкивать свои идеи

Что общего у успешного предпринимателя с авторами модных голливудских сценариев? Они знают, как подать идею. А знание того, как протолкнуть вашу идею совершенно необходимо в каждом из этих быстроизменяющихся миров. Подобно кинопродюсерам, венчурные капиталисты имеют плотный график встреч и слишком мало времени, чтобы уделить вам достаточно внимания. Вы должны быстро ошеломить их и заставить слушать себя. Если это звучит несколько устрашающе, начните с простого. Представьте себе, что находитесь в лифте и некто спрашивает вас о вашей новой деловой идее. Подумайте над тем, как смогли бы вы описать ему вашу идею, пока подниметесь на двадцать пятый этаж.

Банкиры и другие кредиторы

Прежде чем вы вольетесь в ряды приверженцев венчурного капитала, следует кое-что запомнить: венчурные капиталисты отнюдь не филантропы. В обмен на предоставленную вам круглую сумму денег они отхватят приличный кусок вашей компании. И зачастую они требуют себе роль в управлении вашим бизнесом.

С другой стороны, если вы финансируете начальные этапы развития своего бизнеса старым испытанным способом — за счет ссуды предприятию, весь ваш капитал оказывается сосредоточенным в компании. И вы получаете возможность вести дело так, как вам заблагорассудится. Так что если ваши начальные затраты не слишком велики, вы можете пойти по пути, который предпочитают многие предприятия, и оплатить выбранный вами способ ведения бизнеса с помощью кредита.



ВНИМАНИЕ!

Обеспечив кредит для финансирования вашей компании, вы получаете возможность использовать средства других людей для построения вашего бизнеса, при этом прирост и доходы остаются в вашем распоряжении (по крайней мере, теоретически). Но это не означает, что заимствование денег лишено риска. Кто-то должен вернуть кредит, и этот кто-то — вы. Чтобы минимизировать риск, удостоверьтесь в том, что ваша деловая идея безупречна и что в вашем распоряжении имеется безупречный бизнес-план. Уверяем вас: ваш банкир сделает то же самое.

Местные отделения большинства банков более чем горят желанием одолжить деньги местным предприятиям при условии, что они предоставят убедительный бизнес-план. Самое простое соглашение — обычный коммерческий кредит. В этом случае банк ссужает вам средства, а вы возвращаете их, как правило, ежемесячно частями с выплатой процентов. Однако вам могут встретиться самые разные вариации на эту тему, начиная с ипотечного кредита под имущество торгового предприятия и заканчивая кредитом, обеспеченным вашими материально-производственными запасами или дебиторской задолженностью (более подробно об этом можно узнать из главы 11). Если активы предприятия служат гарантией кредита, вы платите более низкую процентную ставку.

Если вы не намерены сразу использовать все средства, подумайте над возможностью прибегнуть к кредитной коммерческой линии. Кредитная линия позволяет вам заимствовать финансовые средства, когда возникает нужда в наличности. Банки обычно не требуют дополнительного обеспечения под

гарантию небольших кредитных линий. Более крупные линии кредитования (некоторые банковские кредиты достигают 10 млн. долл. и более) обычно гарантируются дебиторской задолженностью, материально-производственными запасами, техникой и оборудованием либо недвижимым имуществом.

ПОМОЩЬ ОТ ДЯДЮШКИ СЭМА

Ведомство по делам мелких предпринимателей (Small Business Administration, SBA) имеет полномочия от Конгресса США оказывать помощь малым предприятиям в их финансовых нуждах. Так что если вы представляете небольшую компанию, SBA может быть для вас важным источником финансирования. Ведомство осуществляет свои добрые дела посредством четырех специальных программ.

- **Программа 7(A).** Служит предоставлению разнообразного общецелевого финансирования. Это наиболее гибкая программа кредитования, которую предлагает правительство для малого бизнеса. Вы можете использовать полученные средства для приобретения бизнеса, открытия бизнеса или покрытия специфических финансовых нужд, таких как специальные обязательства по контракту или обязательные финансовые требования по экспорту.
- **Программа 504.** Также известна как сертифицированное развитие компании. Эта программа была введена для финансовой помощи малому бизнесу в приобретении дорогостоящего оборудования с использованием фиксированной ставки кредита в сочетании с дополнительным внешним финансированием и собственными средствами.
- **Программа микрокредитов.** Это программа, по которой вы можете получить очень небольшие кредиты, как правило, до 25 тыс. долл. Ведомство SBA обеспечивает финансирование для внешних микрокредиторов для малого бизнеса.
- **Компания по инвестициям в малый бизнес.** Программа SBIC поддерживает создание независимых инвестиционных компаний, которые предоставляют как собственный капитал для вложения в малый бизнес, так и (при необходимости) долгосрочное кредитное финансирование.

Чтобы узнать больше о программах Ведомства по делам мелких предпринимателей, обратитесь на Web-сайт ведомства по адресу: www.sba.gov.