

Содержание

Вступительное слово сэра Ричарда Брэнсона	8
Предисловие	11
Введение	15
Как пользоваться этой книгой	19

Глава 1

Планирование — кому оно нужно?	23
Кому нужен бизнес-план?	23
Что такое бизнес-план?	24
Полезно ли иметь бизнес-план?	25
Этапы развития компании	25
Аргументы против бизнес-планирования	26
Преимущества бизнес-планирования	27
Какой план вам необходим?	30
Выводы	35

Глава 2

В поисках совершенного бизнес-плана	36
Что делает план совершенным?	36
Десять шагов бизнес-планирования	38
Составьте резюме бизнес-плана	39
Прежде чем вы приступите к составлению бизнес-плана ...	41
Презентация бизнес-плана	49
Выводы	53

Глава 3

Чего вы хотите?	54
Куда вы хотите прийти?	55
Цели компании и личные цели	58
Цели SMART	59
Типичные цели компании	61
Иерархия целей	63
Резюме — квинтэссенция бизнес-плана	65
Выводы	68

Глава 4

Чем вы занимаетесь, хорошо это вам удастся?	69
Анализ нынешнего положения компании	70
Как описать свою компанию?	72
Выводы	88

Глава 5

О чем говорят цифры	89
Язык финансов как иностранный	90
Почему прогнозированием нужно заняться именно теперь?	91
Кое-какие азы, прежде чем мы начнем	93
На сколько лет вперед?	97
Прогнозы прибылей и убытков	99
Прогнозы денежных потоков	101
Перспективный баланс	104
Анализ безубыточности	109
Ключевые коэффициенты	114
Допущения	119
Выводы	123

Глава 6

Где взять деньги?	124
Для чего вам нужны деньги?	125
Долгосрочное финансирование	127
Краткосрочное финансирование	131
Когда именно потребуются деньги?	138
Погашение задолженности	140
Долевые инвестиции	142
Выводы	152

Глава 7

Не провести ли нам небольшое исследование рынка?	153
Почему вы должны знать своих конкурентов	154
Исследуем рынок, не покидая уютного кабинета	156
Исследуем рынок на своих двоих	159
Прогнозы продаж	161
Нынешние и потенциальные клиенты	167
Запросы потребителей	169
Сегментация рынка	170
Адаптация вашей продукции к потребностям клиентов ...	173
Анализ конкурентов	175
Выводы	178

Глава 8

Что особенного в вашей компании?	180
Конкурентная бизнес-стратегия	181
Сканирование окружающей среды (PEST)	183
Оценка возможностей (SWOT)	186
Разработка чрезвычайных планов	190
Маркетинговая стратегия	196
4 P — продукция, цена, продвижение на рынок, место	198
Выводы	211

Глава 9

Как вы будете работать?	212
Что и как вы делаете	213
Нынешние товары или услуги	214
Новый товар или услуга	218
Процесс производства товара или оказания услуги	223
Как вы это делаете?	226
Выводы	230

Глава 10

А как насчет людей?	232
Люди имеют большое значение	233
Система управления людьми	234
Потребность в кадрах	239
Застрахуйте свою компанию	245
Выводы	247

Глава 11

Как реализовать план	248
Информирование о плане	249
Как реализовать план	251
Средства управления компанией	252
Финансовые средства управления компанией	253
Прочие средства управления.	257
Сбалансированная система показателей компании	259
Выводы	261

Глава 12

Заключительная мысль	263
Вопросы для проверки бизнес-плана	263
Когда приступить к составлению следующего бизнес-плана	265
Приложения	267
Финансовые прогнозы	267
Предметный указатель	278

Вступительное слово сэра Ричарда Брэнсона

Я всегда учился своему делу на практике (начиная с тех пор, когда еще в 1967 г. основал журнал *Student*, вплоть до нынешнего дня, когда, уже шагнув в двадцать первый век, я управляю одной из самых известных компаний мира Virgin Group*), а вовсе не по книгам, поэтому писать предисловие к изданиям Virgin Business Guide для меня внове.

Я бы не назвал себя экспертом по маркетингу или профессионалом в области финансов, не считаю я, что могу лучше всех справиться с любой работой, — поэтому я и собрал у себя таких прекрасных специалистов! Да и у вас в компании, какого бы размера она ни была, наверняка есть советники по всем *аспектам* деятельности, начиная от планирования, маркетинга и PR и кончая финансами, решением проблем и работой с клиентами, — и без них вы как без рук. Однако я считаю, что в Virgin принимать оптимальные решения — это моя работа, а я могу ее вы-

* Компания состоит более чем из 200 отделений и занимается разнообразной деятельностью — от авиаперевозок, издательского и гостиничного дела до розничной торговли. Основал компанию сэр Ричард Брэнсон — в настоящее время один из богатейших людей Великобритании. — *Прим. пер.*

полнять, только если разбираюсь во всех аспектах своего бизнеса достаточно для того, чтобы делать обоснованный выбор.

Тот, кто хочет добиться успеха, должен учиться на чужих ошибках. Когда я сам терпел неудачи, то собирался с силами и старался использовать то, чему жизнь меня научила. И я всегда пытался опереться на опыт того, кто делал что-то аналогичное до меня, — например, на опыт Фредди Лейкера из Laker Airways, когда мне пришлось управлять Virgin Atlantic и решать проблемы, с которыми мы столкнулись, или на опыт Пера Линдстренда, который заинтересовал меня воздухоплаванием и научил многому из того, что я теперь знаю об управлении воздушными шарами*. Это всегда помогало мне управлять своей компанией, хотя, когда до этого доходит, решения я всегда принимаю сам.

Все книги, издаваемые совместно со Школой бизнеса Уорвика, написаны людьми, которые сами занимаются бизнесом, понимают значение информации и знают, какие ловушки вас подстерегают. Кроме того, в этих книгах много примеров из практики, советы и идеи многих других успешных и не очень деловых людей, которые будут для вас полезны.

«Управлять компанией очень непросто», — говорит в этой книге Пол Барроу, но, как справедливо пишет он далее, улучшив планирование, вы повысите свои шансы на успех. Бренд Virgin символизирует готовность экспериментировать с новыми идеями в новых областях. Кому-то может показаться, что когда после Virgin Atlantic мы создаем Virgin Active, а после Virgin Mobile — Virgin Money, то просто диверсифицируемся, но на самом деле каждое наше начинание тщательно продумано и спланировано. Вот почему мы всегда уверены в успехе.

* Брэнсон пересек на воздушном шаре Атлантику и Тихий океан и пытался осуществить кругосветное путешествие. — *Прим. пер.*

Цифры говорят сами за себя: около половины мелких компаний разоряются в первые три года своего существования, — поэтому в какой бы отрасли вы ни работали, чтобы преуспеть, вы нуждаетесь в любой помощи, которую только сможете получить. А еще вы должны получать удовольствие. Поэтому используйте эти книги как свои инструменты, следуйте их советам, но решения принимайте сами — ведь, в конце концов, вы — босс.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Bill Bower". The signature is fluid and cursive, with a horizontal line underneath it.

Предисловие

Согласно Краткому Оксфордскому словарю, план — это подробное предложение сделать что-либо или добиться чего-либо.

Главная задача книги Пола Барроу — убедить читателя, что любая, даже мелкая, компания нуждается в бизнес-плане. И задача эта проста, если компания хочет взять кредит или привлечь венчурные инвестиции, так как банк и венчурная фирма не станут рассматривать вашу просьбу без документов. Но в этой книге объясняется, что *все* компании должны составлять планы и использовать их, чтобы сначала устанавливать себе цели, а затем следить за их достижением и, возможно, корректировать.

Основной аргумент в пользу планирования: оно заставляет собственника сначала думать и только потом действовать. В любой организации, крупной или мелкой, отдельные решения принимаются с налета. Если у вас нет четких, понятных, изложенных в письменном виде целей, то ваша компания будет в лучшем случае бесцельно плыть по течению. А в худшем могут возникнуть конфликты и недовольство, о которых неизбежно станет известно клиентам, что приведет к плачевным результатам.

Подобные аргументы не убедят только того, кто не захочет даже открыть эту книгу. А что же найдут в ней те,

кого можно уговорить по крайней мере подумать над тем, чтобы составить письменный план?

На мой взгляд, главная идея книги в том, что удачный план должен правильно отражать и общую картину, и детали. А из чего складывается общая картина?

Первое: для кого и для чего составляется план? Для банка, венчурной фирмы, землевладельца, клиента или же только для внутреннего пользования? Кто именно будет его читать? Что он знает о компании или о всей отрасли? Все это повлияет на характер документа. Поэтому вопрос о будущем пользователе бизнес-плана — один из основных.

Второе: цели компании (и личные цели ее владельцев). Эти цели необходимо тщательно продумать и не менее тщательно сформулировать. Барроу подходит к анализу этой проблемы с позиций концепции SMART. Он справедливо отмечает, что эти цели должны быть: конкретными (Specific), поддающимися измерению (Measurable), достижимыми (Achievable), реалистичными (Realistic) и привязанными ко времени (Timed). Если бы большинство мелких фирм (и других организаций) ставили перед собой такие цели, то это было бы огромным шагом вперед.

Третье: чтобы уже сложившиеся компании могли решить, стоит ли им двигаться дальше и как именно, они должны сначала оценить свои результаты. Барроу предлагает быстрый способ оценки состояния компании, а те, кто хотел бы сделать это более основательно, могут прочитать книгу Роберта Крейвена «Kick-Start Your Business».

Книга Барроу адресована тем, кому действительно нужно составить такой план — и, возможно, впервые. Чтобы этот план выполнил свое предназначение и помог вам получить финансирование или привлечь новых клиентов, вы должны тщательно продумать все его детали. Это означает, что он должен отражать не только общую картину, но и частности, чтобы читающий ви-

дел, что план составляли с любовью. Так что же советует Барроу?

Необходимо исследовать рынок и составить соответствующий отчет. Необходимо убедить банкира или финансиста, что собственник компании знает своих нынешних и потенциальных клиентов. Банкиру нужно объяснить, кто еще обслуживает этот рынок и почему клиенты будут покупать товары или услуги у этой фирмы, а не у другой. Иногда рыночную долю рассчитывают приблизительно, но я считаю, что если и есть какой-то один, гораздо более важный, чем все остальные, ключ к успеху, то это знание клиентуры. И пусть финансисты со мной не согласятся, но именно на этом понимании и должен строиться весь план. А беглые прикидки такого понимания не дадут.

Чтобы уловить частности, нужно быть действительно внимательным к деталям. Кому-то советы Барроу писать проще, использовать короткие предложения, оставлять широкие поля, приложения давать отдельно, проверять орфографию и даже пользоваться шрифтом Times New Roman и кеглем 10 могут показаться чуть ли не оскорблением. Но ведь от этого зависит первое впечатление от вашего плана. И хотя это впечатление, как известно, не всегда самое верное, но зачем же сразу спотыкаться, если можно взять блестящий старт? И в этом вам поможет книга Пола Барроу.

Дэвид Стори, профессор
*директор Центра изучения мелких и средних
предприятий Школы бизнеса Университета Уорвика*

Введение

Большинство людей обожают создавать себе проблемы. Представьте, что вы купили набор «Сделай сам». Перед вами в плоской коробке масса деревянных деталей и винтиков, которые только и ждут, чтобы вы превратили их в настоящий шедевр. Однако если у вас такой же характер, как у меня, то вы разорвете упаковку, пролистаете инструкции и, полагаясь исключительно на свои природные способности, сразу приступите к сборке. Прежде всего вы возьметесь за самые крупные детали. Да, вот это похоже на верх, низ и боковые стенки. Вы быстро их соберете, используя самую очевидную фурнитуру. Потом вы заметите, что в наборе есть ящик, но он может и подождать. Займемся лучше дверями и поздравим себя с тем, как быстро у нас все получается.

Но тут вы обнаружите, что почему-то многие мелкие детали вам не потребовались. Кроме того, у вас осталось множество двухсантиметровых деревянных штырьков и клей, которым вы не пользовались, и теперь вы ломаете голову, для чего он мог предназначаться. Еще через пару минут вы поймете, что одна необходимая деталь отсутствует, а поскольку вы уже собрали боковые стенки, то теперь не сможете прикрепить металлические бегунки для ящика. Тогда вы отшвырнете свое изделие и скажете,

проклиная все на свете: «И как, по их мнению, я должен это собирать? И кто только пишет такие инструкции!»

Мораль этой истории очевидна. Если бы вы сначала немножко подумали и прочитали инструкцию, то поняли бы, что для чего предназначалось, почему отсутствует важная деталь, чем нужно было скреплять все детали и в каком порядке их нужно было собирать. Если бы вы сделали то, что я бы назвал планированием, то конечным результатом вашей работы стал бы предмет кухонной мебели, которым вы гордились бы так, как если бы его создал искусный мастер.

Ваш бизнес заслуживает не менее тщательного планирования, если только вы действительно хотите добиться успеха, о котором всегда мечтали. Неважно, создаете вы новую компанию или расширяете старую, вы резко повысите свои шансы на успех, если будете сначала думать и только потом — действовать. Необходимо, чтобы вы задали себе следующие вопросы:

- Чего я хочу добиться?
- Как я хочу этого добиться?
- Что мне для этого потребуется?
- О чем я не должен забывать, чтобы избежать неудачи?
- Как я узнаю, что добился того, чего хотел?

Управлять компанией очень непросто — гораздо сложнее, чем самому собирать кухонную мебель. Если это ваша компания и вы допустите серьезную ошибку, то в лучшем случае лишитесь средств к существованию, а в худшем — своего дома, а заодно и всех сбережений. Если вы управляете компанией кого-то другого, скажем, открытой акционерной компанией, и сделаете что-то не так, то в лучшем случае не получите повышения, а в худшем — на вашей карьере будет поставлен крест. К тому же множество акционеров лишатся последней рубашки.

Эта книга поможет повысить шансы вашей компании на успех за счет совершенствования как процесса плани-

рования, так и его результата — бизнес-плана. Все, что вы прочитаете в этой книге, несложно для понимания и использования и уже помогло многим людям. Никакой предшествующий опыт в области бизнес-планирования вам не потребуется. Однако если вы последуете советам этой книги, то проанализируете свою деловую идею более критически, зададите себе все необходимые вопросы и, будем надеяться, найдете на них все ответы. И тогда вы сможете представить свой бизнес-план на суд банкира, вашего начальника, партнера — любого, кому вы захотите его показать. А когда вы получите их поддержку, то сможете приступить к реализации плана.

Как пользоваться этой книгой

Прочитав эту книгу, вы узнаете все необходимое для разработки лучшего, какой только может быть, плана для своей компании. Она заставит вас всерьез задуматься о бизнесе. Ведь если вам не хватает основательности и вы не задаете себе по-настоящему нелегкие вопросы, то критики со стороны могут не оставить от вашего делового предложения камня на камне.

К сожалению, неудачная разработка и презентация бизнес-плана могут иметь несколько неприятных последствий:

- вы не добьетесь своей первоначальной цели получить необходимые вам деньги у банка, родителей, совета директоров и т.д.;
- возможно, вы не получите их и позже, когда придете к ним с лучшим бизнес-планом, так как они не забудут о своем первом негативном впечатлении;
- если вы ограничены во времени, то пока вы будете переделывать бизнес-план, поезд уйдет, и вы упустите свой шанс.

Вывод очевиден: в тот великий день, когда вы представите кому-то свой план, он должен быть лучшим — окончательным и полностью проверенным, а не черновым на-

броском. Вполне вероятно, что у вас будет только один выстрел — и вы не должны промахнуться.

Хотя эта книга и представляет собой законченное целое в том отношении, что она поможет вам составить бизнес-план, это вовсе не учебник по производству, маркетингу, финансам, подбору персонала и т. п. По ходу дела мы будем касаться этих вопросов, но лишь в той мере, насколько это будет необходимо для разработки вашего бизнес-плана. Например, у вас могут быть организационные или юридические вопросы по поводу найма персонала: каким должно быть содержание трудового контракта, когда служащий должен получить свой экземпляр контракта. Поэтому если вы не сильны в этих областях, то должны обратиться за помощью к специалисту.

На разных этапах вам потребуется изучить разные вопросы, пусть не организационные или юридические, но не менее важные для завершения вашего бизнес-плана. Например, вам обязательно придется больше узнать о своем рынке и своих конкурентах. Возможно, вам придется выяснить, кто они, где находятся, каково их финансовое положение.

Читая эту книгу, вы поймете принцип ее построения. В книге объясняется:

- почему вам необходим бизнес-план, какие преимущества он дает, кому может быть адресован;
- что делает бизнес-план удачным;
- как оценить текущее положение вашей компании;
- как разработать цели компании и ваши личные цели на сегодня, завтра и через пять лет;
- как составить финансовые прогнозы (прибыли, денежного потока, потребности в финансировании) и перспективный баланс;
- как определить клиентов и конкурентов и составить прогноз продаж;
- как оценить продукцию или услуги;
- как спланировать потребность в ресурсах;
- как не забыть о человеческом факторе;

- как собрать информацию, необходимую для разработки бизнес-плана;
- как составить чрезвычайный план на случай, если что-то пойдет не так;
- как доработать план, чтобы гарантировать его успех (уточнив формулировки и цифры);
- как убедиться, что вы ни о чем не забыли;
- куда обратиться и где найти полезную информацию и помощь;
- как воплотить план в жизнь, т. е. произвести товары;
- когда приступить к составлению следующего бизнес-плана.

В каждой главе вы найдете примеры из практики и полезные советы. Независимо от того, пишете вы свой первый бизнес-план или вы уже ветеран, вы обнаружите, что эта книга адресована именно вам. Она не требует никакой особой подготовки и одинаково полезна для специалистов по производству, продажам, управлению, праву или финансам. Также она пригодится служащим любого уровня. Не надо считать бизнес-планирование прерогативой собственников и директоров; им занимаются все, кто отвечают за использование ресурсов компании, включая менеджеров самого нижнего звена.

Наконец, несколько слов в напутствие. Вы считаете, что у вас замечательная компания, — возможно, так оно и есть. Ваш бизнес-план — средство окончательно доказать это себе и всем, кого вам нужно в этом убедить. Уделите ему должное внимание и составьте лучший план, какой только можете составить. Не спешите и будьте готовы к тому, чтобы неоднократно возвращаться к его отдельным частям. Мне довелось читать сотни бизнес-планов, и я могу с первого взгляда распознать план, который составлен тщательно и со знанием компании и условий, в которых она работает, — он резко отличается от других. Надеюсь, эта книга поможет вам добиться того, к чему вы так стремитесь.

Планирование — кому оно нужно?

Управлять компанией нелегко на всех этапах ее существования, и когда она вырастет, то легче вам не станет. Перед вами открываются разные возможности, и вы хотите ими воспользоваться, но с каждой из них связаны какие-то угрозы. Из этой главы вы узнаете, для чего нужен бизнес-план, какие преимущества он даст компании. Прочитав эту главу, вы будете знать, какой план вам необходим, на что он должен быть нацелен. Эту главу обязательно надо прочитать перед составлением плана любого типа.

Кому нужен бизнес-план?

Полагаю, что самый короткий ответ на этот вопрос: *вам*. Несмотря на все, что я обычно делаю с наборами «Сделай сам», я убежден в достоинствах планирования, иначе я вряд ли имел право писать книги на данную тему. Однако поразительно, с каким бесстрашием и решимостью некоторые люди приступают к делу, отнюдь не утруждая себя тем, чтобы подумать лишний раз.

Я часто работаю с управляющими банков, помогая им оценивать финансовое положение мелких компаний. Нередко они спрашивают меня, как бы я убедил кого-нибудь

в необходимости бизнес-плана. Обычно я отвечаю, что все начинания, предполагающие расходование денег, особенно моих собственных, я оцениваю чисто эгоистически. Я хочу получить максимальные гарантии того, что моя деловая идея сработает, что я не потеряю ни копейки, что мне не потребуется больше того, на что я рассчитывал.

Процесс бизнес-планирования дает мне возможность сделать ошибки на бумаге прежде, чем я сделаю их на практике. С первой попытки хороший бизнес-план не создашь — обычно удачным оказывается только третий вариант, а первые два не выдерживают тщательной проверки. И именно тогда я обретаю уверенность в своей деловой идее и благодарю бога за то, что пока ничего страшного не случилось — я сделал свои ошибки на бумаге.

Что такое бизнес-план?

На этом этапе мы должны потратить какое-то время, чтобы выяснить, что такое бизнес-план. Краткий Оксфордский словарь предлагает следующее определение плана: подробное предложение сделать что-либо или добиться чего-либо. Бизнес-план должен устанавливать цели компании и объяснять, как и когда они будут достигнуты, какие ресурсы для этого потребуются, чем подтверждаются сделанные допущения. Структура любого бизнес-плана стандартна, о чем мы еще скажем. Горизонт планирования зависит от сформулированных в плане целей. План должен составляться по крайней мере на период до достижения этих целей, который может составлять год, два, три года и более.

Сколько времени у вас уйдет на подготовку бизнес-плана, зависит от имеющихся у вас ресурсов: одна голова — хорошо, а две — лучше, в одиночку вы будете разрабатывать свой план гораздо дольше. Много зависит и от того, кому адресован бизнес-план. Чаще всего мне

доводилось видеть бизнес-планы компаний, которые хотели привлечь капитал. Один план на 120 страницах был просто отвратительным: перегруженный деталями, он нагнал на меня ужасную скуку. К середине я уже забыл, о чем говорилось в начале. А другой план всего на 30 страницах оказался именно таким, как нужно: сжатым, но достаточно полным.

Полезно ли иметь бизнес-план?

Все крупные банки и многие научные учреждения проводили исследования с целью понять, почему одни компании преуспевают, а другие разоряются, какую роль в этом играет наличие или отсутствие бизнес-плана. Исследования, проведенные Университетом Крэнфилда в 1990 г., показали, что у 75% компаний в первый год их существования не было бизнес-плана. Доля банкротств в этой группе компаний составила около 40%. В то же время выяснилось, что у 95% компаний, которые проработали более пяти лет, бизнес-план был, а доля банкротств в этой группе не превысила 5%. Конечно, это еще не доказывает, что если у вас нет бизнес-плана, то вы разоритесь. Но все же это означает, что иметь план полезно, а когда ваша компания станет более зрелой, ее шансы на выживание возрастут.

Этапы развития компании

Потребности новой и более зрелой компании различаются. Упрощенно жизненный цикл компании можно представить следующим образом:

- новая компания. Первые несколько лет ее основная задача — выжить, т.е. найти клиентов (и удержать их), наладить производство пользующейся спросом про-

дукции и приспособиться к изменению запросов клиентов;

- ранние годы. В этот период компания укрепляет свое положение: совершенствует управление, организационную структуру и кадровый состав;
- годы роста и зрелости. Компания решает проблемы расширения: обеспечивает соответствующее финансирование, открывает предприятия в новых районах, осваивает новые рынки и новую продукцию, конкурирует с более крупными компаниями, проводит слияния и поглощения, продает отделения, увеличивает рыночную долю.

Как видим, чем старше компания, тем сложнее ее жизнь. Теперь понятно, для чего ей необходим бизнес-план и почему, как показали исследования, у большинства компаний эти планы имеются.

Аргументы против бизнес-планирования

Почему же некоторые компании уклоняются от разработки бизнес-планов? Полагаю, что для полноты картины я должен привести наиболее часто встречающиеся аргументы против бизнес-планирования.

- «Я кредиты не беру, поэтому мне бизнес-план не нужен». Дело совсем не в кредитах. Это неверное представление о цели составления бизнес-плана. Он позволяет вам проверить идею и получить совет со стороны еще до того, как вы приступите к ее реализации. Если в ходе этого процесса выяснится, что ваше деловое предложение имеет смысл, то вы сможете поздравить себя и двигаться дальше. Если же окажется, что ваша идея неудачна, то вы вздохнете с облегчением, радуясь, что еще не приступили к работе и не лишились всех своих денег.
- «Будущее предсказать невозможно». Это верно только отчасти. Возможно, единственное, что вы не можете

предсказать на следующие двенадцать месяцев, — сколько продукции у вас купят ваши клиенты. Но для большинства компаний за этот период изменится немного: люди, производство, затраты и финансовые потребности большей частью предсказуемы. Поэтому вы можете моделировать, какой будет ваша компания при разных объемах производства, — мы называем это анализом чувствительности (подробнее расскажем об этом чуть позже). И вы можете заранее разработать план выживания на случай, если продажи резко упадут. На мой взгляд, не иметь плана на период неопределенности — все равно что играть в азартную игру. Лично я бы так не рисковал.

- «Моя компания существует уже 15 лет. Никакой бизнес-план мне не нужен, потому что я уже не разорюсь». Весьма рискованное заявление. Как мне помнится, нечто в этом роде говорили и владельцы «Титаника» (самого большого и лучшего), и все мы знаем, что случилось потом. Но если серьезно, то банкротами становятся и зрелые компании, хотя, возможно, не так часто, как новые. Их бич — самоуспокоенность: ведь рынок меняется, и клиенты не желают все время покупать одну и ту же продукцию. Техника не стоит на месте — как быстро, например, совершенствуются компьютеры, — и ваша продукция постепенно устаревает. Извините, но солидным компаниям нужен бизнес-план — ведь им есть что терять.

Я вас еще не убедил? У вас остались сомнения? Хорошо. Так какие же преимущества дают бизнес-планы?

Преимущества бизнес-планирования

Планирование позволяет вам сделать ошибки на бумаге, прежде чем вы сделаете их на самом деле. Вы можете еще раз проверить свою деловую идею до того, как приступите к ее воплощению.

Пример из практики

Если бы ВМС понимала необходимость планирования, то, возможно, не создала бы в 1959 г. свою знаменитую мини-машину. Эта компания полагала, что, работая семь дней в неделю, сможет получить прибыль, даже если будет продавать свою машину по цене не выше 500 ф. ст. По сути, она избрала стратегию массового производства, невысоких цен и высокой точки безубыточности. Но специалисты усомнились в возможности получить прибыль при такой низкой цене — и оказались правы.

К сожалению, по целому ряду причин обеспечить необходимый объем производства ВМС не смогла, и ее производственные затраты резко возросли. По слухам, производство мини-машины ВМС, которая позже была переименована в British Leyland, Austin Rover и, наконец, в BMW, стало рентабельным только через 25 лет. А ведь если бы специалисты компании потратили чуть больше времени на этапе планирования и задали себе вопросы «А что если...», то наверняка обнаружили бы недостатки своей стратегии.

Планирование позволит вам определить все ресурсы, которые потребуются для успешного выполнения плана. Оно позволит вам с самого начала выяснить, сколько денег и людей потребуется, какие производственные мощности необходимы и т. д. А те, кто не составляют планы, нередко не учитывают это.

Пример из практики

Я помогал небольшой авторемонтной компании, расположенной в центральной части Великобритании, разрабатывать новую стратегию. В начале 90-х компания процветала. Предварительно составленный прогноз показал, что в следующем году ее продажи можно удвоить. Дальнейшие расчеты показали, что для этого

придется увеличить штат с четырех работающих на полную ставку служащих до восьми. Также потребуется дополнительное оборудование стоимостью примерно 20 тыс. ф. ст.

С ростом объема деятельности увеличатся и закупки, и дебиторская задолженность, что потребует дополнительного финансирования. Наконец, стало очевидно, что нынешнее помещение маловато и компании придется переехать.

Два партнера, муж и жена, часами мучились над планом. Они разговаривали со мной и со своим банкиром, который не хотел давать им денег на расширение. Как ни крути, а план показывал, что понадобится гораздо больше денег, чем они могли получить. Глупо было затевать расширение, зная, что очень скоро деньги кончатся — цифры не оставляли в этом никакого сомнения. В конце концов им пришлось отказаться от реализации плана. Но они повысили свои расценки на 30%, имели заказы, получили большую прибыль и резко увеличили свой денежный поток.

Подготовка бизнес-плана заставит вас по-новому взглянуть на компанию. Планирование — непрерывный процесс, позволяющий вашей компании легче приспособиться к изменению внешних условий.

Пример из практики

Каждый год Тим Холмс составляет новый бизнес-план для своей компании, которая расположена в Ковентри и занимается маркетингом в области связи. Он делает это не для того, чтобы взять кредит в банке. Так для чего же он это делает? Для него планирование — составляющая непрерывного процесса мониторинга работы компании, позволяющая определять, не произошло ли каких-либо изменений, не нужно ли что-то изменить. Его интересует, что происходит внутри компании и за

ее пределами. Он разговаривает со своими клиентами, поставщиками, служащими, аудитором и т. д. Его интересует их мнение. Не собираются ли они сделать что-то, что повлияет на его бизнес-планы? Конкурентоспособна ли по-прежнему его компания, чего хотят клиенты? Не нужно ли что-то изменить? Для него это необходимая составляющая оценки текущего положения дел в компании.

Планирование создает и другие преимущества:

- дает вам больше уверенности в будущем, позволяет лучше подготовиться к ожидающим вас неприятностям, поскольку вы можете заранее их предусмотреть;
- служит ценным инструментом мониторинга и управления компанией — если вы делаете что-то, не предусмотренное планом, то должны спросить себя, зачем вы это делаете. Соответствует ли достигнутый прогресс запланированному? Если нет, то почему? И что вы собираетесь с этим делать?
- активизирует общение. Привлекайте к планированию других. Тогда служащим будут известны моральные ценности компании, ее цели и задачи, и они будут работать с большей отдачей;
- способствует совершенствованию существующих в компании систем, выявляя их недостатки в процессе работы. Сделайте это улучшение частью бизнес-плана и выделите на это специальные ресурсы;
- отучает полагаться исключительно на интуицию. Не страшно, если сначала вы будете руководствоваться ею, но в дальнейшем лучше подкрепить ее неоспоримыми фактами.

Какой план вам необходим?

Теперь вам должно быть понятно, для чего нужен бизнес-план и какие преимущества дает его разработка. Но зато у вас может возникнуть вопрос, какой именно биз-