



AMERICAN BUSINESS ASSOCIATION
OF RUSSIAN PROFESSIONALS

Беспроеигрышный бизнес-план: лучшие рецепты

Руководство для предпринимателя по написанию эффективного бизнес-плана

**Д-р Евгений В. Зайцев, Партнер
Asset Management Company, Пало-Алто, Калифорния**

**Анна С. Дворникова, CEO
Entana Corp, Сан-Франциско, Калифорния**

Содержание

Введение	3
1. Написание плана	3
2. Содержание бизнес-плана	4
3. Использование бизнес-плана и обращение к инвесторам	10
4. Резюме	10
5. Полезные подсказки	11

Введение

Бизнес-план – это документ, в котором четко и кратко изложены критически важные аспекты, основные посылки и финансовые прогнозы коммерческого предприятия. Важность самого процесса написания бизнес-плана невозможно переоценить, так как он заставляет предпринимателя систематично продумать всю концепцию своего бизнеса.

Бизнес-план и сопутствующий ему анализ может преследовать несколько целей. В первую очередь, он является программой развития для самой компании и в таком качестве помогает управлению бизнесом. Бизнес-план также обычно используется для того, чтобы привлечь потенциальных инвесторов или корпоративных партнеров. Наконец, бизнес-план может служить юридическим документом или проспектом, с помощью которого привлекаются средства для финансирования.

Критически важно понять, какой цели служит документ и какую аудиторию такая цель подразумевает. Даже если бизнес-план составлен так, чтобы соответствовать запросам потенциальных инвесторов, важно знать, каких именно инвесторов. Например, венчурный капиталист или иной профессиональный инвестор будет более требовательным, чем частное лицо. Венчурный капиталист будет больше заинтересован в технических аспектах предприятия, в то время как коммерческий банкир, читающий тот же документ, может задать ряд вопросов, касающихся финансовой устойчивости и ликвидности бизнеса. Таким образом, первое правило, которое следует соблюдать при написании бизнес-плана, заключается в том, чтобы помнить, кто будет читателем, и убедиться, что в документе освещены именно те вопросы, которые его могут заинтересовать.

В настоящем пособии рассматриваются такие бизнес-планы, которые предприниматели используют для привлечения финансирования.

1. Написание плана

Документ должен быть относительно коротким (примерно страниц 40) и ясно написанным. Не бойтесь представлять технические детали, особенно венчурным капиталистам. Однако не предполагайте, что читатель будет специалистом в той технологии или том рынке, которые Вас интересуют. Старайтесь не использовать профессиональный жаргон или такие детали, которые сразу не понятны. Хотя бизнес-план и должен представлять Ваш бизнес в самом привлекательном свете, каждое заявление, которое Вы делаете, должно подкрепляться доказательствами, которые Вы сможете представить по просьбе инвестора: привлекательность рынка, цена, которую Вы можете назначить за свой продукт, его конкурентные преимущества.

Чтобы получить документ такого качества, часто бывает полезным дать возможность другим критически оценить его проект. Естественно, что члены

руководства предприятия должны подготовить свои разделы плана и прочитать все остальные. Финансовые консультанты или бухгалтеры могут сыграть ценную роль. Также полезно бывает дать план на рассмотрение юрисконсульту, вероятно, это будет тот же человек, который поможет Вам составить другие юридические документы, необходимые для финансирования и начала работы предприятия.

2. Содержание бизнес-плана

Эффективный бизнес-план должен подчеркивать все сильные стороны предлагаемого предприятия, но он также должен предугадывать и предлагать способы решения тех проблем и сложностей, которые могут появиться. Ваше внимательное рассмотрение каждого пункта в этом плане поможет ответить на многие вопросы, которые возникнут при общении с потенциальными инвесторами или на первых порах работы компании.

Титульный лист

На титульном листе должно стоять название компании и ее логотип, полный почтовый адрес, имя контактного лица и его контактная информация.

Содержание

Эта часть бизнес-плана должна быть составлена так, чтобы помочь читателям разобраться в плане и найти конкретные разделы и пункты. Однако в содержании надо избегать чрезмерной детализации.

Executive Summary

Эти несколько страниц являются самой важной частью бизнес-плана. Инвесторы сразу обратятся к этому разделу, чтобы составить первое впечатление о предприятии. Чтобы быть уверенным, что в этот раздел входит все, что должно в него входить, лучше писать его в последнюю очередь. Executive Summary должно четко, но кратко осветить следующее:

- Описание компании
- Проблема и предлагаемое решение
- Рынок
- Описание технологии
- Бизнес-модель
- Основные этапы развития и бюджет
- Руководящая команда

Executive Summary должно представлять собой краткий обзор общего бизнес-плана нового предприятия.

Описание компании

В этом разделе должны быть кратко описаны происхождение компании, ее цели и руководство. Здесь также должен быть описан бизнес, отрасль в целом, ее масштаб и основные характеристики. Опишите отличительные особенности Вашего бизнеса и основные факторы, которые приведут к Вашему успеху. При описании бизнеса компании отметьте свои основные продукты или услуги, рынки и конкретные области применения. В этом разделе может быть описано нынешнее состояние компании: количество сотрудников, продажи и прибыль (если есть), продукция, производственные мощности или объекты и т.д. Наконец, в этом разделе должно быть представлено, к чему стремится компания и как она надеется попасть «туда», т.е. ее стратегия. Если Вы уже раньше получали венчурное финансирование, то это необходимо упомянуть в этом разделе.

Обзор технологии

Это один из самых важных разделов, особенно для компаний, технологии которых находятся на ранней стадии разработки. Инвесторы ищут бизнес, основанный на новых технологиях, которые являются собственностью компаний и которые потенциально могли бы революционизировать существующие процедуры и процессы. Не бойтесь предоставлять технические детали: большинство венчурных капиталистов являются профессионалами в той области, в которую они инвестируют, и они понимают технический язык. Однако не рекомендуется использовать профессиональный жаргон, так как читатель может быть не знаком с этой конкретной сферой. Техническую концепцию обычно бывает легче объяснить, используя графики, фотографии, рисунки.

Продукты или услуги

После того, как Вы представили техническую концепцию в предыдущем разделе, здесь вы должны описать, какие продукты или услуги, основанные на этой технологии, компания собирается предложить на рынке. Каким потребностям удовлетворяет этот продукт, особенно в сравнении с продуктами конкурентов. Если продукт уже существует, и им уже пользуются, то полезно будет дать подробное описание того, как им пользуются, результаты и отзывы клиентов. Если продукт еще предстоит изготовить, то важно описать, как вы собираетесь его производить и каковы основные этапы этого процесса.

Рынок

Рассмотрение вопросов рынка в бизнес-плане лишь беглым образом является распространенной ошибкой. Инвесторы хотят получить свидетельства того, что учредители компании изучили рынок, поняли его, и ими действительно движет желание удовлетворить потребности рынка. Поэтому в плане должны быть отражены:

- Общий размер, скорость роста и покупательские характеристики целевого рынка.
- Сегменты рынка, включая рынок для конкретного продукта/услуги.
- Покупатели и основные участники этого конкретного сегмента рынка, покупательский процесс, как принимаются решения о покупке.
- Покупательские привычки потенциального клиента и как использование Вашего продукта или услуги повлияет на клиента.
- Экономика пользователя: сколько это сэкономит ему в год или какую выгоду от вкладывания средств он получит?
- Перспективы компании на рынке.
- Реакция, которую компания ожидает от рынка. Какие проблемы компания предвидит в связи с выпуском продукта на рынок? Как она их преодолет? Какие свойства и выгодные качества, по мнению компании, станут наиболее популярными?
- Многие предприятия, занимающиеся высокими технологиями, адресованы рынкам, которые либо еще слишком слабо развиты, либо вообще не существуют. Очень часто новые предприятия и новые продукты создают новые рынки. В таком случае, следует четко изложить, как предприниматель представляет себе тенденции развития этого рынка в будущем.

Конкуренция

В бизнес-плане должен быть представлен исчерпывающий анализ конкурентной ситуации. В этом разделе должны быть описаны конкурирующие фирмы и продукты. Инвесторы хотят быть уверены, что предприниматель понимает, с кем он будет конкурировать. Следует включить информацию по продуктам конкурентов, их ценам, долям рынка и маркетинговым методам. Информация эта нужна, чтобы оценить конкурентные преимущества продукта компании.

Маркетинговая стратегия и продажи

В этом критически важном разделе плана следует объяснить, каким образом продукт будет продаваться. В плане должно быть описано, как будут выявляться покупатели, и как они будут узнавать о продукте компании. В плане также должно быть подробно изложено, какие каналы распространения будут использоваться, и как продукт будет продаваться: напрямую через штатных торговцев, торговых представителей, прямой рассылкой по почте и т.д. В этом разделе также должно быть изложено, как компания выведет свой продукт на рынок. Сюда можно включить PR, рекламу, специальные кампании по продвижению, целевой рост.

Маркетинговая деятельность:

- Маркетинговая стратегия (сегмент рынка, целевая доля рынка)

- Дистрибуция (прямая, розничная)
- Продвижение (реклама, конференции)
- Ценообразование (в зависимости от спроса или от затрат, скидки за объемы, как цены изменятся со временем)
- Географическое распространение, сервис на местах или поддержка продукта

Торговая деятельность (для прямых продаж)

- Как Вы будете выявлять перспективных покупателей? Подумайте не только о компаниях, но и о людях, принимающих решения в них, которые могли бы потратить деньги на Ваш продукт, либо по своему усмотрению, либо запланированные в бюджете.
- Как Вы будете решать, к кому обратиться и в каком порядке?
- Трудоемкость торговых операций (например, количество торговых представителей).
- Предполагаемая эффективность продаж (например, сколько обращений на каждого торговца).
- Предполагаемый уровень конверсии (например, количество обращений после каждой демонстрации; количество демонстраций на одну продажу)
- Производительность каждого торгового представителя, выведенная из вышеприведенных предположений.

Бизнес модель

В этом разделе Вы должны объяснить, как Ваш бизнес будет приносить деньги. В разделе по бизнес модели также должна быть объяснена Ваша стратегия развития основных функций бизнеса: исследования и разработки, изготовление, маркетинг, продажи. Стратегия может включать создание этих бизнес единиц внутри фирмы или заключение контрактов с корпоративными партнерами или поставщиками.

Бизнес-план должен содержать четкое логичное объяснение, почему выбранная стратегия максимально увеличит Вашу прибыль и повысит стоимость акций. Если у предпринимателя уже есть план производства, он должен быть представлен в этом разделе: как продукт будет изготавливаться, какие потребуются мощности, объекты, использование субподрядчиков и какое оборудование потребуется для производства.

В целом, инвесторы предпочли бы, чтобы фирма в начале своего развития использовала услуги субподрядчиков для производства продукта или закупала то, что ей требуется, а также арендовала помещения. Так как в этом разделе коротко описывается вся работа компании, то и другие ее аспекты, включая маркетинг и дистрибуцию, которые описывались в разделе по маркетингу, следует упомянуть. Для компаний, занимающихся медицинскими устройствами, в этом разделе должен быть дан анализ существующих кодов СРТ и схемы страховых выплат.

Инвестор также захочет узнать, как предприятие планирует превратить инвестиции обратно в деньги. То есть, какой будет возможный путь выхода для инвестора: IPO,

продажа компании или покупка акций самой компанией? В разделе по финансам Вы должны дать потенциальным инвесторам представление о том, как они смогут получить назад свои деньги.

Стратегия сертификации продукта (для биотехнологических фирм и фирм, производящих медицинское оборудование)

Если в своих исследованиях и разработках вы обязаны соблюдать законодательно-нормативные положения, объясните, как компания будет выполнять эти требования. Надо дать краткое описание доклинических исследований, экспериментальных результатов и необходимых ресурсов.

Опишите стратегию клинических испытаний, основные клинические результаты, которые повлекут за собой утверждение FDA, количество задействованных пациентов и клиник. Укажите, какие шаги, предписанные законодательством, будут основными финансируемыми этапами развития компании.

Этапы развития компании

Основные этапы развития компании – это те цели, которые компания надеется достичь в результате предлагаемой финансовой/корпоративной операции. Они представляют собой качественный скачок в развитии исследований и разработок или бизнеса компании, например: доказательство концепции, разработка рабочего прототипа, успешные клинические испытания, конкретный объем продаж и т.д. Все такие продвижения вперед существенно снижают риск, связанный с инвестициями, и повышают стоимость компании.

Инвесторы называют их финансируемыми вехами, т.е. когда компания достигает своих целей, она становится достаточно привлекательной для того, чтобы начать новый цикл финансирования при значительно более высокой ее оценке. Вы должны представить реалистичный бюджет и сроки, необходимые для достижения этих вех, а также план того, как Вы собираетесь достичь их.

Финансы

В этом разделе должна быть представлена финансовая история компании (если она есть) и финансовые прогнозы. Финансовая история должна включать основные финансовые отчеты по системе GAAP: балансовый отчет, доходы и расходы, потоки денежных средств. Компании, находящиеся на ранней стадии развития, обычно не имеют достаточных финансовых ресурсов, чтобы нанять сертифицированного бухгалтера, который мог бы профессионально подготовить комплект аудированных финансовых отчетов. Нет критической необходимости в том, чтобы представлять в бизнес-плане аудированные финансовые отчеты, однако отчеты эти должны быть составлены по стандартам GAAP. Финансовые отчеты могут быть сводными, нет необходимости представлять каждый счет, который имеется в бухгалтерии предпринимателя.

Инвесторы надеются увидеть реалистичные финансовые прогнозы, обычно на пятилетний период или по крайней мере до следующего цикла финансирования. Очень важно, чтобы прогнозируемая финансовая ситуация была основана на тщательно задокументированных предположениях. Например, нельзя просто разработать прогноз продаж. Покажите подробные исходные предположения по объемам и ценам. То же касается и расходов. Это не только даст инвесторам необходимые сведения для оценки Вашего плана, но и красноречиво покажет, насколько тщательно Вы все продумали..

Описание интеллектуальной собственности

Это очень важный раздел: IP – это главный актив технологической компании, и инвесторы хотят точно знать, что они покупают. Это особенно важно для компаний, в которых исследования и разработки происходят за границей. Инвестор хочет быть уверен, что компания владеет патентом или эксклюзивной лицензией на пользование патентом. Дайте краткое описание интеллектуальной собственности компании, полученных или ожидаемых патентов и Вашего плана развития патентного портфеля.

Если Вы еще не подали заявки на патенты, покажите то, что у Вас есть: результаты поиска *prior art*, а также свои аргументы в пользу патентоспособности технологии и почему компания вправе вести бизнес в этой сфере.

Руководящая команда

В этот раздел следует включить краткие резюме всех ключевых лиц и их обязанности. При подготовке своих резюме предприниматели должны постараться представить себя как хорошо сбалансированную команду. Инвесторы особенно тщательно изучают руководящий персонал зрелых компаний.

В этом разделе следует перечислить членов Правления и Научного совета. Состав Правления и Научного совета имеет очень большое значение. Предприятие, находящееся в начальной стадии развития, не имеет достаточной репутации в бизнесе, также как и люди, ставшие предпринимателями впервые, не имеют достаточно сильной репутации, чтобы привлечь венчурный капитал. Члены правления не только приносят в компанию свой опыт в конкретных областях разработки продукта, общего управления, маркетинга и продаж, но их авторитет и репутация в отрасли отражаются и на самой компании.

В Научный совет должны входить люди, известные в этой отрасли и в этой области науки, которых признают другие специалисты в этой области. Знаменитые ученые, профессора из известных университетов или исследовательских центров, руководящие исследователи крупных компаний являются наиболее подходящими кандидатами для научных советов.

Приложение

В приложение можно включить любую литературу, касающуюся технологии, полные резюме руководителей, структуру капитализации и т.д.

3. Использование бизнес-плана и обращение к инвесторам.

Перед тем, как Вы покажете потенциальным инвесторам свой бизнес-план, рекомендуется дать им ознакомиться с Executive Summary. Обычно такого резюме бывает достаточно для того, чтобы пройти первый этап отсеивания венчурного капиталиста. Однако можно послать бизнес-план и не представляя резюме. Ваш бизнес-план в любом случае всегда содержит резюме, и именно его венчурный капиталист и прочитает в первую очередь.

Вы проявите мудрость, если не станете просто рассылать свое резюме всем венчурным капиталистам, которых знаете, или которых можете найти. Надо заранее выбрать группу венчурных фондов, на которой вы будете фокусироваться. Тому есть несколько причин:

1. Инвесторы обычно пытаются избежать сделок, которые попадают к ним "в окошко", и предпочитают рассматривать компании, которые были рекомендованы им коллегами или партнерами, мнению которых они доверяют. Вам надо составить список венчурных капиталистов, к которым Вы могли бы обратиться с рекомендацией от своих друзей, коллег, юристов и т.д.
2. Венчурные капиталисты обычно специализируются в очень узких областях (полупроводники, нанотехнологии, медицинские приборы, биотехнологии и т.п.), а также в определенных стадиях развития компаний. У некоторых также бывают конкретные географические требования (инвестируют только в Северной Калифорнии). Проверьте, подходящему ли покупателю Вы предлагаете свою идею.
3. Если у компании появляется репутация, что она уже разным потенциальным инвесторам выдвигалась, то вероятность того, что она будет принята, обычно снижается.

Поэтому Вы проявите мудрость, если будете избирательны в отношении того, к кому Вы обращаетесь, и не будете раскрывать свою бизнес идею большому количеству венчурных капиталистов.

4. Резюме

Способность привлечь успешных профессиональных инвесторов придаст Вашей

бизнес идее больше надежности и откроет для Вас возможность вступить в более широкий круг полезных контактов. Бизнес-план служит инструментом в Вашем общении с потенциальными инвесторами или корпоративными партнерами. Их будут интересовать детали Вашего плана, Вашей карьеры и опыта управления. Вы должны быть готовы к тому, чтобы отстоять все, что заявлено в Вашем бизнес-плане.

Не забудьте, что когда финансовые средства будут собраны, бизнес-план перестанет быть маркетинговым документом, теперь он станет Вашим руководством по развитию бизнеса в соответствии с тем, что Вы обещали инвесторам.

5. Полезные подсказки

- Не выдвигайте в бизнес-плане никаких предложений по условиям сделки или оценке Вашего бизнеса. Условия сделки определяются рынком и являются предметом переговоров между Вами и венчурным капиталистом.
- Бизнес-план можно послать по почте или по электронной почте. Однако если Вы посылаете по электронной почте, то используйте файл PDF, а не DOC.
- Используйте иллюстрации, чтобы сделать Вашу идею более понятной и более привлекательной, но не используйте дешевые маркетинговые приемы, предназначенные для широкой публики.
- Не избегайте подробного технического описания, но пытайтесь избегать технического жаргона, которого читатели с общим образованием могут не понять.
- Не предлагайте потенциальному инвестору подписать соглашение о конфиденциальности. Если какая-то Ваша информация достаточно конфиденциальна, чтобы ее не разглашать, не включайте ее в Executive Summary. Возможно Вам и потребуется Соглашение о неразглашении, в случае если у Вас еще не ясна ситуация с патентами. Однако неуместно просить об этом, пока Ваши потенциальные инвесторы не проявили хоть какого-то интереса к сделке.
- Будьте честными и открытыми во всем, что Вы говорите и пишете. Если у Вас есть проблемы/нерешенные вопросы, обсудите их конструктивным образом и выскажите предложения о том, как их можно решить.