Как написать хороший бизнес-план?

Статья: William A. Sahlman, Harvard Business Review, July-August 1997

Перевод (основного содержания) – Михаил Черкасов.

Инвесторы, рассматривающие бесчисленные бизнес-планы старт-ап предприятий, вынуждены бороться с двумя основными проблемами содержания этих документов: многословностью и чрезмерным оптимизмом предлагаемых планов и финансовых результатов. Инвесторам приходится постоянно вычленять наиболее существенные идеи и дисконтировать презентуемые цифры. Ниже дается перечень наиболее существенных составляющих бизнес-плана.

Существуют только 4 универсальных момента, критических для любого вновь создаваемого предприятия, которые должны быть детально освещены в бизнес-плане:

Люди. Мужчины и женщины, организовавшие предприятие и участвующие в проекте. Но при этом очень важны также те, кто участвует в проекте извне: сторонние лица, предоставляющие ключевые услуги и ресурсы для проекта: юристы, бухгалтеры и поставщики (*автор указывает именно такой порядок перечисления*).

Рыночные перспективы. Собственно, описание самого бизнеса: что продаем и кому? будет ли бизнес расти и как быстро? что лежит в основе экономики процесса? кто и что является залогом успеха?

Контекст. Широкая картина: ограничения регуляторов и бизнес-среды; процентные ставки; демографические тренды; инфляция; и самое главное – факторы, которые неизбежно меняются и не могут быть контролируемы командой проекта.

Риск и награда за риск. Оценка всего, что может пойти не так и дискуссия на тему: как будет реагировать менеджмент компании на возникновение указанных обстоятельств.

Основное предположение, лежащее в основе работы по составлению бизнес-плана, состоит в том, что даже великий проект обладает преимуществами, которые легко идентифицировать, но трудно описать. Великие проекты всегда имеют на поверхности блестящую, опытную, энергичную команду менеджеров. Навыки и опыт этой команды напрямую соотносится с преследуемой целью проекта. В идеале эта команда уже работала успешно в прошлом. Проект имеет впечатляющую, жизнеспособную бизнес-модель; существует возможность создать и защитить конкурентное преимущество. Существует множество способов, как увеличить масштаб и расширить границы бизнеса, и эти возможности реализуемы именно для этой команды и этого предприятия. Добавочная стоимость может быть легко извлечена из бизнеса многочисленными путями: или самым желательным способом – через продажу бизнеса, или через его ликвидацию. Окружающая бизнес-среда благоприятна: как с точки зрения принципов государственного регулирования, так и в макроэкономическом смысле. Риски понятны, и команда твердо знает, как снизить негативное влияние нежелательных событий. Обобщая, великий проект имеет 4 полностью сформулированных направления развития. Как жаль, что реальность не столь изящна.

Люди

Когда я получаю бизнес-план нового проекта, я прежде всего внимательно изучаю первую главу. Не потому, что люди являются крайне важной частью проекта, а потому, что без правильной команды ни одна другая часть проекта не имеет значения.

Кто они, эти люди?

Четырнадцать "персональных" вопросов, на которые должен отвечать бизнес-план

- Откуда появились основатели?
- Где они учились?
- Где работали и на кого?
- Чего они добились – профессионально и персонально – в прошлом?
- Какова их репутация за пределами бизнес-сообщества?
- Каким опытом, непосредственно относящимся к ставящимся целям, они обладают?
- Какими навыками, способностями и знаниями они обладают?
- Насколько реалистичны они в своих оценках шансов проекта на успех и несчастий, которые обязательно встретятся на пути?
- Что еще надо сделать с командой для улучшения ее качеств?
- Готова ли команда к приему высококвалифицированных людей со стороны?
- Насколько стойко они встречают трудности?
- Есть ли у них смелость сделать неизбежный трудный выбор, когда этот выбор должен быть сделан?
- Насколько они привязаны к своему проекту, компании?
- Чем они мотивированы?

Я всегда изучаю раздел о команде, прокручивая в голове вопросы, список которых помещен рядом (См. вкладку «Кто они, эти люди»). Все эти вопросы вращаются вокруг трех основных идей, касающихся членов команды: Что они знают? Кого они знают? Как хорошо их знают?

Что и кого они знают – это вопросы о достаточном понимании проблематики и опыте. Насколько известны членам команды основные игроки и динамика в соответствующем сегменте? Инвесторы, что не удивительно, больше ценят менеджеров, которые находятся «в рынке» достаточное время. Бизнес-план должен откровенно описать знания и опыт каждого члена команды в области создания и работы с новыми типами продуктов и услуг, а также участия в производственном процессе. Также подробно должен быть описан сам сегмент рынка: от конкурентов до потребителей. Это также помогает определить, действительно ли члены команды работали прежде вместе – не играли, как соседи по комнате в студенческом общежитии, а именно работали.

Инвесторы, на самом деле, чаще всего ищут команду, которая уже знакома рынку, потому что реальный мир предпочитает не связываться с настоящими новичками: они по-настоящему непредсказуемы. Это действительно создает разное отношение: пусть - компания новая, но при этом люди в ней хорошо знакомы поставщикам, потребителям и работникам отрасли. Бренд – новый, но люди – нет. Элементы сюрприза от работы с абсолютными стартапперами надо снижать.

Наконец, особое внимание разделу бизнес-плана о людях проекта на до уделять по той причине, что наиболее продвинутые инвесторы смотрят исключительно на команду. Профессиональный венчурный капиталист получает по 2 000 бизнес-планов ежегодно, каждый из которых сулит внедрение продуктов и услуг, которые перевернут мир и соберут миллиардные прибыли, - по крайней мере, так написано в этих документах. В реальности большинство венчурных капиталистов уверены, что эти идеи не стоят выеденного яйца – имеют значение только навыки и опыт команды. Артур Рок (Arthur Rock), легенда венчурного бизнеса, принимавший участие в формировании таких компаний, как Apple, Intel, и Teledyne, заявляет: «Я инвестирую в людей, а не в идеи!». Он также говорит: «Если у Вас хорошая команда, даже если она ошиблась с продуктом, она всегда сможет переключиться на что-то новое. Так какой смысл говорить о продукте?».

Настоятельный совет тем, кто пишет бизнес-план, Вы должны постоянно держать в уме: говорите о людях основательно. И если ничего веского об их опыте и способностях заявить нельзя, подумайте еще не раз, стоит ли запускать проект.

Возможность успеха

(*Английское слово «opportunity» (возможность, шанс, удобный случай, перспектива) используется в бизнес-сленге и литературном бизнес-языке очень широко: это все, что касается имеющихся путей реализации проекта, рыночных перспектив, шансов на успех. Смысл этого в русском языке не передается одним словом или выражением. Поэтому при переводе слово «возможность» часто переводится прямо, хотя подразумевает множество подтекстов. Раздел бизнес-плана «Opportunity» содержит описание продукта/услуги, ее позиционирование на рынке, пути продвижения, маркетинг и т.п.* – *Примеч. переводчика*).

Когда дело касается возможностей успеха, лежащих в основе проекта, бизнес-план фокусируется на 2 основных вопросах:

- Общий рыночный спрос на создаваемый продукт или услугу велик или бурно увеличивается, или и то, и другое?
- Является ли рассматриваемый сегмент привлекательным или может стать таковым в будущем?

Предприниматели и инвесторы ищут большие и быстро растущие рынки, потому что значительно легче получить долю растущего сегмента, чем бороться с плотно окопавшимися конкурентами за долю сложившегося или стагнирующего сектора. Самые мудрые инвесторы пытаются на опережение идентифицировать те эволюционирующие сектора, где наиболее высок потенциал развития – именно там собираются самые обильные урожаи. Ну, и конечно, большинство не станет инвестировать в проект очень малого масштаба (для США – это выручка менее 50 миллионов долларов в год).

Что касается привлекательности сектора, инвесторы очевидно ищут рынки, которые позволяют проекту быстро получить деньги. Но это не столь простая задачка, как кажется. В конце семидесятых бизнес по производству компьютерных дисководов выглядел одним из самых привлекательных. Технология была абсолютно новой и волнующей. Но 20 лет спустя нервная дрожь иссякла и у инвесторов, и у предпринимателей. Производители дисководов должны постоянно приспосабливаться под меняющиеся запросы производителей оборудования и конечных пользователей. Продать продукт большому производителю техники очень трудно. Запросы конечных потребителей следуют в кильватере политики больших производителей. Конкурентов – море, каждый – с похожими как две капли предложениями очень высокого качества. Более того, жизненный цикл продукта короток, а непрерывно требующиеся инвестиции на поддержание производства высоки. Сектор является зоной постоянного подъема технологий и сдвига потребностей потребителей. Интенсивное соперничество ведет к снижению цен, а отсюда – снижение маржинальности. В конечно счете, производство дисководов практически не приносит людям денег, это – зона структурного бедствия.

И напротив, индустрия информационных услуг – это райский уголок. Такие компании, как Bloomberg Financial Markets и First Call Corporation, которые обеспечивают финансовый мир информацией, удерживают весь возможный спектр преимуществ. Они генерируют и доставляют информацию, которая подобно кроветворному органу питает тысячи управляющих портфелями и фондовых аналитиков по всему миру. И хотя это очень дорого развивать услуги, и, особенно, работать с конечными пользователями, однажды достигнутый результат позволяет дальше оперировать очень экономно. Пользователи платят авансом, что делает cash flow этих компаний бесконечно привлекательным, а бизнес - даже не привлекательным, а выдающимся. И, конечно, неуместно сравнивать результаты упомянутых компаний с результатами производителей дисководов.

Итак, первое правило для предпринимателя – быть уверенным, что он вступает на тот сектор индустрии, который достаточно велик и/или быстро растет, ну, и конечно, перспективно привлекателен. Второе – что созданный им бизнес-план досконально это описывает. Ну, а если это не так, то необходимо детальное описание того, как инвестор (потенциальные работники и поставщики) смогут получить достаточные доходы, чтобы участвовать в проекте.

Возможности успеха на протяжении жизни проекта, как с этим?

9 вопросов о бизнесе, на которые должен ответить любой бизнес-план

- Кто является покупателем продукта/услуги?
- Как покупатель решает, купить или нет продукт/услугу?
- До какой степени продукт/услуга является желанной для потребителя?
- Как осуществляется ценообразование?
- Как компания собирается обеспечить все обнаруженные запросы потребителя?
- Сколько стоит (во времени и ресурсах) привлечь потребителя?
- Сколько стоит сопровождение потребителя?
- Насколько просто удерживать потребителя?

Исследуя состояние соответствующего сектора индустрии, бизнес-план должен описать в деталях, как компания будет позиционировать продукт или услугу на рынке. Следуйте в своем изложении по цепочке вопросов на вкладке «Возможности успеха на протяжении жизни проекта, как с этим?».

Зачастую эти ответы обнажают фатальные трещины в идеологии проекта. Я встречал предпринимателей с «великим» продуктом, который, к примеру, просто-напросто был слишком дорогостоящим, чтобы можно было найти достаточное количество покупателей. Экономически обоснованный процесс достижения потребителя – ключевая проблема бизнеса, хотя множество предпринимателей рассматривают эту идею, возлегая на «поляне грез»: давайте сделаем это, и потребители подтянутся. Такая стратегия отлично работает в кино, но, вот в реальной жизни…

Всегда непросто ответить на вопрос о возможной реакции потребителя на новый продукт или услугу. Рынок переменчив и непредсказуем. Кто мог предположить, что встроенные освежители воздуха в помещениях будут продаваться? Один предприниматель придумал сервис по вырезанию статей из электронных СМИ. Он вбросил проект одному подходящему венчурному капиталисту, который наотрез отказался, заявив: «В этом нет оригинальной идеи: все равно, что предлагать собаке собачьи консервы собственного производства» (*Примечание переводчика: в бизнес-сленге существует термин dogfooding = eating your own dog food (кормить собаку кормом собственного производства). Термин произошел от рекламной компании одного из производителей, который кормил собственную собаку перед телекамерой кормом собственного производства. Означает: производитель ожидает, что если ему нравится товар, то и потребители будут его покупать*). Позднее, когда компания предпринимателя вышла на IPO, он послал капиталисту анонимную посылку с пустой банкой из-под собачьих консервов и проспектом эмиссии. Если бы было так легко предсказать, что люди будут покупать, никаких неизведанных возможностей в мире не осталось бы.

Совсем невозможно предположить, сколько людей заплатят за что-то, но бизнес-план обязательно должен содержать этот раздел. И собаки будут есть собачьи консервы, если цена будет подходящей. Инвесторы ищут возможности получить сверхприбыль – стоимость производства продукта должна быть низкой, а потребители должны платить за продукт много. Никто не соберется погибать за возможность инвестировать деньги с низкой доходностью. Всегда есть альтернативная возможность заработать на товарах с низкой стоимостью, даже на биржевых товарах (commodities). Поэтому бизнес-план должен обязательно демонстрировать глубокий продуманный подход к вопросу ценообразования нового продукта.

Ниже представлен список вопросов, на которые должен ответить бизнес-план, сфокусированный на увеличении прямых доходов и снижении стоимости производства и реализации продукта. Этот список универсален, но только при условии исчерпывающих ответов. Практичное для инвесторов предложение, однако, также должно содержать оценку с точки зрения требуемых инвестиций. Размер инвестиции – балансирующая величина искомого уравнения. Итак, надо ответить на следующие вопросы так, чтобы инвесторы понимали последствия для cash flow проекта:

- Когда необходимо платить за ресурсы, необходимые для проекта: поставляемое сырье, оборудование, расходные материалы и оплачивать услуги людей?
- Как долго займет процесс завоевания потребителя?
- Сколько времени пройдет до того, как потребитель оплатит продукт (*речь идет об отсрочке оплаты – Примеч. переводчика*)?
- Сколько капитальных затрат требуется на 1 доллар выручки?

Инвесторы, конечно, жаждут найти проект, где менеджмент может закупиться дешево, продать дорого, собрать долги быстро, и заплатить поставщикам попозже. Бизнес-план должен растолковать им, насколько близко к идеалу находится проект и как скоро он идеала достигнет. И хотя стандартным является ответ «не очень» - так чаще всего и бывает – надо обозначить правду, для того чтобы все это обсуждать.

Раздел о возможностях успеха проекта должен вытащить на поверхность еще несколько вопросов. Первое, он должен продемонстрировать и проанализировать, как проект будет расти дальше: как предприятие сможет увеличить ассортимент продуктов и услуг, клиентскую базу, географию бизнеса.

Зачастую предприятие способно создать «виртуальные проходы» к новым жизнеспособным продуктам и услугам. Например, в издательском бизнесе журнал Inc. расширил свою продуктовую линейку за счет семинаров, книг и видео о предпринимательстве. Используя успех своего приложения Quicken, компания Intuit сейчас продает программное обеспечение для электронных банковских расчетов, бухгалтерскую программу для малых предприятий, программу по подготовке налоговых деклараций, услуги по печати для индивидуальных клиентов и он-лайновые информационные услуги – вот только небольшой список их высокодоходных вспомогательных проектов.

Большинство бизнес-планов описывают с экстраординарным энтузиазмом, каков потенциал проекта к росту и экспансии. Но они с тем же энтузиазмом должны были бы описать, как они постараются избежать ловушек, которые сопровождают любые рыночные возможности. Одну из этих ловушек мы уже описали: сектора, которые по своей природе непривлекательны. Есть и другие. Например, сфера изобретательства также полна опасностей. За последние 15 лет я видел множество предпринимателей, которые разрабатывали «самую лучшую мышеловку» (*В английском языке: «изобрести самую лучшую мышеловку» эквивалентен русскому выражению «изобрести велосипед». В США выдано 4 400 патентов на мышеловки. – Примеч. переводчика*) – новомодные воздушные подушки безопасности для всех видов применения – от самолетов до автоматических систем парковки. Некоторые из этих компаний, движимых идеей, все-таки, взлетели, однако, я не уверен в их успехе. Часто изобретатель забывает потратить доходы или поделить вознаграждение с бизнес-составляющей компании. Либо изобретатель становится так одержим идеей, что забывает о потребителе. Какая бы ни была причина, «изобретение лучшей мышеловки» имеет сверхъестественную тягу к краху.

Другая ловушка рыночных возможностей, которой бизнес-план (и сам предприниматель) должен уделять внимание – коварный бизнес арбитражных сделок (*сделки по купле и последующей продаже (либо в обратном порядке) каких-либо активов – Примеч. переводчика*). Обычно «арбитражные» предприятия создаются для получения преимуществ от ценового дисбаланса (диспаритета) на рынке. Например, MCI Communications Corporation была учреждена для предложения клиентам услуг междугородной связи по более низким ценам, чем монополист AT&T. Некоторые сделки по слиянию/поглощению, происходящие сегодня, отражают другой тип арбитражных возможностей: покупая мелкие бизнесы по оптовой цене, объединяют их в более крупные предприятия и продают акции вновь образованных структур на публичном рынке по ритейловой цене, при этом не добавляя никакой стоимости к самому бизнесу. Использование арбитражных возможностей, тем не менее, - жизнеспособный и прибыльный путь для вхождения в бизнес. Однако, при окончательном рассмотрении, арбитражные возможности испаряются. Вопрос не в том – исчезнет или нет, вопрос – когда исчезнет. Единственное достоинство арбитражных сделок – возможность использования полученных доходов для построения более устойчивой бизнес-модели. И если арбитраж используется, бизнес-план должен содержать информацию как будут использованы доходы от него, и когда это случится.

Что касается конкуренции, то любой бизнес-план должен обязательно основательно и тщательно описывать ее состояние, но на практике это не так. Это – вопиющее противоречие. Для начинающих, бизнес-план должен ответить на следующие вопросы:

- Кто сегодня является конкурентом компании?
- Какие ресурсы контролируют конкуренты? В чем их сила и слабости?
- Чем конкуренты ответят на новый продукт/услугу, выпускаемую компанией?
- Чем ответит компания на вызовы конкурентов?
- Кто еще может извлечь пользу или эксплуатировать имеющиеся (те же самые) рыночные возможности?
- Существуют ли пути для кооперации с существующими конкурентами и оформления альянсов?

Бизнес – как шахматы: для того, чтобы быть успешным, ты должен предвидеть на несколько ходов вперед. Бизнес-план, описывающий непоколебимое лидерство или полный захват рынка, - по определению составлен наивными людьми. Это относится не только к разделу о конкуренции, но и ко всему содержанию. Все рыночные возможности имеют перспективу, при этом они все уязвимы. Хороший бизнес-план не затушевывает трещины. Напротив, он доказывает, что команда знает все о хорошем, плохом и ужасном, что может случиться с проектом впереди.

Бизнес-среда

Рыночные возможности существуют в контексте окружающего мира. На одном уровне – это макроэкономическая среда, включая общую экономическую активность, инфляцию, колебания курсов валют и процентных ставок. На другом – широкий спектр законодательных правил и установлений, которые влияют на реализацию возможностей и тот факт, как используются и размещаются ресурсы, необходимые для успеха проектов. Примеров – множество: от налоговой политики до правил регулирования процедуры увеличения капитала частных и публичных компаний. И еще один уровень окружающей бизнес-среды – технологическое состояние экономики, которое определяет, чего окончательно проект и конкуренты могут добиться в текущих условиях.

Бизнес-среда имеет громадное влияние на все аспекты предпринимательского процесса: от вычленения существующих рыночных возможностей до сбора урожая. В некоторых случаях изменения в бизнес-среде порождают новые возможности. Более 100 новых компаний были основаны в конце 1970-х годов после дерегулирования (уменьшения законодательного регулирования) отрасли авиаперевозок. Состояние финансовых рынков было также благоприятным, что позволило новым игрокам (таким, как People Express) выйти на публичный рынок капитала еще до начала проведений операций.

И наоборот, случаются времена, когда из-за состояния окружающей бизнес-среды практически сложно начинать новые проекты. Рецессия начала 1990-х годов, совпавшая с трудностями на финансовых рынках, привела к существенному снижению доступности капитала для новых компаний, как при частном финансировании, так и на публичных рынках. (Парадоксально, но за этими трудными для новых игроков временами быстро последовал бум инвестиций в конце 90-х, когда рынки разогрелись).

Иногда изменения в бизнес-среде превращают непривлекательный проект в желанный, а иногда – строго наоборот. Представьте, несколько лет назад одна упаковочная компания была настолько плоха, что ее выставили на торги. Затем случился инцидент с Тайленолом, приведший ко многим жертвам (Серийные убийства, произошедшие в США в начале 80-х годов 20 века. В упаковки лекарства Тайленол не установленными до сих пор лицами (Чикагским отравителем) были добавлены цианиды, что привело к смертям потребителей). К счастью, упомянутая нами упаковочная компания имела эффективную систему производства упаковки, устойчивой к незаметному вскрытию. И уже через несколько недель финансовые результаты компании были более чем впечатляющими. И напротив, налоговая реформа в США, проведенная в 1986 г., принесла разорение компаниям, торгующим недвижимостью, уничтожив практически все стимулы к инвестированию в эту отрасль. Многие ранее успешные операции сразу после ввода в действие новых правил стали бессмысленными.

Любой бизнес-план должен содержать массу доказательств будущего успеха, вытекающих из состояния бизнес-среды. Во-первых, предприниматель должен показать уверенную осведомленность об окружающих факторах и о том, как они помогают либо затрудняют реализацию проекта. Во-вторых, и это более важно, показать, что изменения окружающей бизнес-среды неизбежно произойдут и описать, как конкретно это повлияет на состояние проекта. Далее, бизнес-план должен детально разъяснить, как менеджмент будет действовать в случае тех или иных изменений. И наконец, бизнес-план должен объяснить (если это вообще возможно), как менеджмент может влиять на состояние окружающей бизнес-среды и менять ее в позитивном для проекта направлении. К примеру, менеджмент может иметь возможность или, хотя бы, намерение воздействовать на изменение отраслевых стандартов и регулирования через лоббистские усилия.

Риск и награда

Концепция того, что окружающая бизнес-среда динамична, ведет напрямую к следующей, четвертой части бизнес-плана: дискуссии о рисках и средствах управления ими. Я пришел к выводу, что реально хороший бизнес-план является мгновенным снимком событий в будущем. Это так изящно для начала работы – нарисовать картину неизведанного будущего. Но самые хорошие бизнес-планы идут еще дальше – они представляют кинофильм о будущем. Они показывают людей, рыночные возможности и окружающую бизнес-среду с разных ракурсов. Они показывают правдоподобную, гармоничную историю о том, что ждет впереди. Они раскрывают всю палитру действий и ответных реакций.

Хороший бизнес-план, другими словами, рассматривает людей, возможности и среду, как движущиеся объекты. Все три фактора (и взаимосвязи между ними) изменяются по мере того, как проект движется от стадии старт-апа к состоянию многообещающей компании. По этой причине стоящий бизнес-план должен сфокусировать внимание на динамических аспектах предпринимательского процесса.

Конечно, будущее прогнозировать непросто. Тем не менее, абсолютно возможно дать потенциальным инвесторам почувствовать содержание и описание рисков и будущих премий, существенных для оценки нового предприятия. Все, что нужно, - карандаш и два маленьких рисунка (См. Вставку «Визуализация риска и премии»). Но даже с этими картинками реальный риск, что очевидно, несет опасность. В реальности не существует постоянных путей для достижения результата. В конечном итоге, ответственность менеджмента состоит в том, чтобы изменить возможные расхождения с планами, увеличить вероятность и причинно-следственную связь в достижении успеха, минимизировать негативные последствия проблем.

Один из величайших мифов о предпринимателях гласит, что они искатели приключений. Все люди в своем уме хотят обойти проблемы. Профессор Гарвардской бизнес школы и венчурный капиталист Говард Стивенсон (Howard Stevenson) говорит: настоящий предприниматель хочет пожать все плоды, но все риски передать другим. Лучший бизнес на свете – почтовый ящик, куда люди складывают банковские чеки. Но рисков, все равно, не избежать. Что это значит для бизнес-плана.

Бизнес-план должен решительно и смело прогнозировать риски в будущем – касающиеся всего: людей, рыночных возможностей, бизнес-среды. Что произойдет, если один из лидеров команды неожиданно ее покинет? Что случится, если конкурент свирепо ответит на брошенный вызов, ударит сильнее, чем ожидалось? Что, если революция в Намибии, основном источнике расходных материалов? Что менеджмент будет реально делать во всех ситуациях?

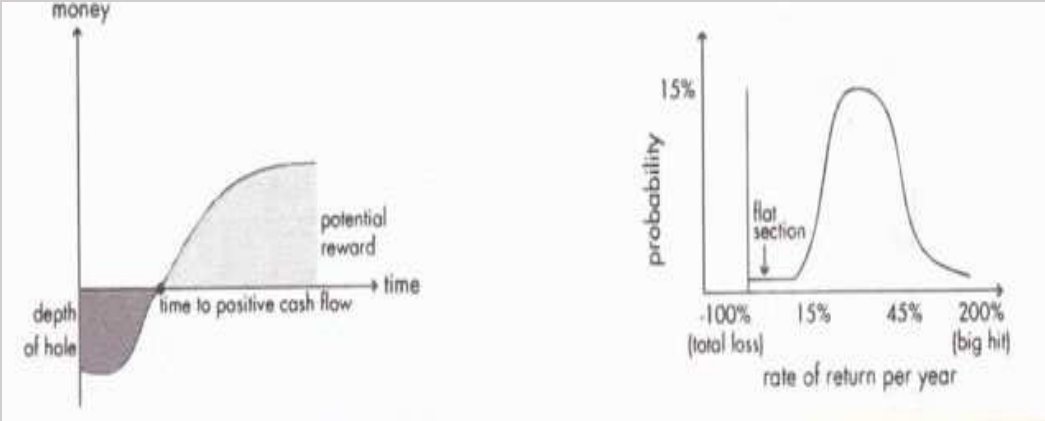
Эти тяжелые вопросы предприниматель обязан четко формулировать, особенно когда обращается к рынку в поисках дополнительного капитала. Но лучшая сделка по финансированию ожидает того, кто не только ставит эти вопросы, но и дает убедительные ответы. К примеру, новое предприятие может быть закредитовано и, соответственно, быть очень чувствительным к риску изменения процентных ставок. Бизнес-план должен необычайно четко описывать, что менеджмент собирается делать для того, чтобы захеджировать негативную тенденцию на срочном финансовом рынке, купив контракт, который дает компенсацию в случае роста процентных ставок. Это эквивалент страховки для потенциальных инвесторов (а также самого бизнеса).

Визуализация риска и награда за риск

Когда дело заходит об описании рисков и награды за риск для нового проекта, бизнес-план невероятно выигрывает от внедрения 2 графиков. Наверное, слово «график» не точное, скорее – это схематические картинки, которые позволяют иллюстрировать соотношение между риском и наградой за риск, которое по сути является соотношением между рыночной возможностью и ее экономикой. Это – не высшая финансовая математика, но, как я заметил, эти картинки говорят инвесторам значительно больше, чем сотни страниц графиков и текста.

Первая картинка описывает сумму денежных средств, необходимую для запуска проекта, время до точки безубыточности и предполагаемые размеры позитивного финансового результата. Она помогает инвестору понять глубину и длительность негативного cash flow, так же, как и соотношение между размером инвестиции и вознаграждением инвестора. Идеальным, что бессмысленно отрицать, является получить позитивный cash flow пораньше. Но большинство инвесторов становятся заинтригованы данной картинкой, даже когда отрицательный cash flow долог и велик по размеру, но только в случае, если последующий за ним положительный cash flow еще больше по размеру и длиннее.

Конечно, с тех пор, как мир венчурных инвестиций популяризован бесчисленными оптимистами с безумно блестящими глазами, Вы вправе ожидать картинку с более обмелевшим негативом и круто рвущимся в небо позитивом. И так чаще всего и бывает. Но, по чести сказать, когда именно такая картина встречается в бизнес-плане, - это честное предупреждение потенциальным инвесторам о том, что команда проекта полностью оторвана от реальности и не заслуживает никаких денег.



Примеч. переводчика - Надписи на картинках:

1. Вертикальная ось – «деньги», горизонтальная – «время». Названия областей (справа налево): «глубина дыры», «время до позитивного cash flow», «потенциальная награда».
2. Вертикальная ось – «вероятность события», горизонтальная – «уровень прибыли на инвестицию в год». Подписи: над графиком – «ровный участок»; под графиком – «общий убыток» и «крутой успех».

Вторая картинка дополняет первую. Она показывает инвесторам масштаб возможного вознаграждения и вероятность его получения. Она констатирует, что в 15% случаев они потратят свои деньги не сколь не лучше, чем использовать их в качестве обоев. Этот ровный участок на графике обнаруживает, что есть незначительный шанс потерять небольшую сумму денег, так как в большинстве случаев компании или умирают уже большими, или хотя бы добираются до точки безубыточности. Горб посредине указывает, что есть большая возможность получить от 15% до 45% в течение того же периода. И, наконец, есть совсем малый шанс, что изначально инвестированная маленькая сумма размножится до уровня 200% отдачи на инвестицию. Что произошло бы, если бы Вы инвестировали в Microsoft в тот момент, когда он был еще маленькой частной компанией.

В целом картинка демонстрирует инвестору, какой класс инвестиций требуется для проекта. То ли компания собирается бурить нефтяные скважины в Северном море (высокий риск и очень высокие затраты), то ли она будет бурить разведочные скважины в Техасе (что, конечно, существенно менее азартная геологическая игра, но и меньшая прибыль). Вторая картинка отвечает именно на этот вопрос. Она дает инвесторам выбрать, с какой степенью риска они готовы жить против соответствующего уровня дохода.

Еще раз, люди, которые составляют бизнес-план, могут склоняться к тому, чтобы исказить углы зрения и обозначить, что проект обладает совершенно абсолютной вероятностью к получению огромной прибыли, а вероятность убытков ничтожно мала. И, снова повторюсь, именно приведенные мной картинки обозначают, в чем красота реального проекта. Все, что требуется от этих иллюстраций, - воззвать к чувству реальности инвестора и его опыту и служить простым предостережением покупателю.

Наконец, еще одна важнейшая сфера в области соотношения риска/награды относится к непосредственному получению инвестором дохода. Венчурные

капиталисты всегда задают вопрос, является ли компания годной для IPO («IPOable»), как они выражаются. Сможет ли компания выйти на публичный рынок в какой-то момент в будущем? Некоторые типы проектов по своей сути являются только условно выводимыми на биржу, потому что присущее этому процессу публичное раскрытие информации может нанести вред их конкурентной позиции (например, это может отразиться на прибыльности, поощряя конкурентов выйти на соответствующий сегмент рынка, или вызывая негатив со стороны потребителей и поставщиков). Некоторые - не являются отдельными предприятиями, а только подразделениями, выпускающими какой-то продукт, и не могут стать жизнеспособными компаниями.

Таким образом, бизнес-план должен откровенно говорить о завершении процесса. Каким образом инвесторы получат деньги из бизнеса обратно (предполагая, что сам проект прибылен) или получат хотя бы свою маржу? Когда инвестируют профессионалы, они хотят иметь дело с компаниями с широким спектром сценариев выхода. Они любят компании, которые постоянно заботятся о сохранении этих опционов (путей выхода) в течение всего срока жизни компании, которые не станут бездумно формировать альянсы с большими корпорациями, которые в один прекрасный день могут из просто поглотить. Инвесторы чувствуют себя значительно комфортнее, когда окончание проекта обсуждается до его начала. Есть старая поговорка: «Если ты не знаешь, куда идешь, любая дорога приведет тебя туда». В создании стратегии, направленной на комфорт инвесторов, верно как раз обратное утверждение: ты точно знаешь, где конец твоей дороги, и тебя есть точная карта, как туда добраться. Бизнес-план должен быть именно этой картой, потому что, как известно любому путешественнику, дорога всегда менее рискованна, когда есть подробные инструкции.

Сделка и жизнь после нее

Бизнес-план написан, и цель – осуществить сделку. Это, конечно, тема для отдельной статьи, но я добавлю несколько слов об этом здесь.

Когда я говорю с юными (и не совсем) предпринимателями, которые ищут финансирование своих проектов, они постоянно думают и говорят об оценке компании и условиях сделки, которую они получат. Их однозначная мечта - как можно меньше, размыть их собственную долю и получить, как можно больше капитала. При этом они неявно стремятся получить инвестора, который будет пассивным, как бревно, пока они бултыхаются в собственном бизнесе. В пищевой цепочке инвесторов венчурные капиталисты являются самыми злобными по степени требования контроля и выбиванию большей части полученной прибыли.

Этот взгляд – как и идея о том, что детализированные до умопомрачения финансовые модели полезны – чепуха. Важнее всего – от кого Вы получаете капитал, а не то на каких условиях. Венчурные проекты по определению являются невероятно рисковыми: все, что может случиться плохого, обязательно случится. Когда случается коллапс не самые искушенные инвесторы паникуют, злятся и часто отказываются авансировать компании еще денег. Искушенные мастера, наоборот, засучивают рукава и помогают компании решить проблемы. У них уже было много прецедентов спасения тонущих кораблей. Они действуют в такой ситуации грамотно. Они понимают, как создать практичную бизнес-стратегию и сильный тактический план. Они знают, как нанимать, сколько платить и как мотивировать членов команды. Они очень глубоко посвящены во все византийские ходы, помогающие сделать компанию публичной – то событие, которое большинству предпринимателей приходится пережить только однажды в жизни. Такое ноу-хау стоит больше, чем деньги, которые они инвестируют.

Выражение, более всего применимое к людям, действующим в венчурном финансировании: «Неплохо! Слишком уж умен!». Чаще всего искушенные участники процесса закладывают в сделку невероятное количество опционных схем. Это часто срабатывает, как разорвавшийся в стволе патрон. Мой опыт подсказывает, что разумная сделка должна отвечать следующим характеристикам:

- Они – простые;

- Они – справедливые;
- Они больше подчеркивают доверие, чем делают упор на юридические инструменты;
- Они допускают некоторые отклонения от плана;
- Они не включают не соответствующих стандартам льгот, которые заставляют одну или обе стороны действовать деструктивно;
- Они изложены на стопке бумаге высотой не более четверти дюйма (*0,6 см – Примеч. переводчика*).

Но даже эти 6 простых правил не описывают одну очень важную тему: сделка должна не быть статичной: разовым документом, который определяет разовую выплату. Напротив, фундамент предпринимательства основан на том, что участники должны воспринимать процесс в динамике: сколько денег нужно в каждый момент времени.

Как добиться совершенства? Трюк, который может использовать предпринимательская команда, - относиться к новому проекту, как к серии экспериментов. До того, как запустить полное шоу, устройте запуск небольших фрагментов. Соберите фокус-группу для тестирования продукта, постройте прототип и посмотрите, как он работает, устройте региональную или локальную рассылку информационных материалов. Указанные действия раскрывают реальную экономику бизнеса и помогают точнее определить сколько конкретно денег необходимо проекту и на каких этапах. Предприниматель должен найти достаточный, а инвестор должен вложить достаточный капитал для всех основных экспериментов. Эксперименты, конечно, вещь дорогостоящая и рискованная, но я видел, как они предотвращали катастрофы и помогали достичь успеха. Я полагаю – это необходимая предпосылка для того, чтобы предпринимателю и инвестору вместе сделать успешную сделку для успешного проекта.

Остерегайтесь тяжкого груза

Среди многих грехов, совершаемых создателями бизнес-планов, самый тяжкий – самонадеянность. В современной экономике некоторые идеи – реально уникальны. Никогда не было такого в написанной истории человечества, чтобы приток капитала не стимулировал рост рыночных возможностей. Но реально стóящая возможность имеет быстрый период полураспада.

Бизнес—план не должен стать камнем на шее предпринимательской команды, утягивающим ее в дремотное забытье. Напротив, он должен быть сигналом тревоги, побуждающим к действию, чем-то определяющим ответственность команды за все происходящее в реальном режиме времени. Риски – неотвратимы, уйти от них невозможно. Риск-менеджмент – ключ к двери, ведущей к успеху, в обход неприятностей.

План должен демонстрировать свое влияние на весь процесс реализации проекта до финальной точки. Это – не инструмент для того, чтобы доверчивые инвесторы расстались со своими деньгами, скрывающий фатальные расщелины в скалах. Тот, кто чаще всего бывает одурачен в результате сокрытия возможных проблем, - сам предприниматель.

Мы живем в золотой век предпринимательства. И хотя члены рейтинга Fortune 500 (*список 500 крупнейших компаний мира, публикуемый американским изданием Fortune. Хотя в данном случае имеется в виду скорее не мировой рейтинг, а рейтинг крупнейших компаний США – Примеч. переводчика*) за последние 20 лет сократили 5 миллионов рабочих мест, вся прочая экономики создала 30 миллионов. Множество из этого количества рабочих мест было создано венчурными компаниями, такими как: Cisco Systems, Genentech, и Microsoft. Каждая из этих компаний когда-то начала с бизнес-плана. Именно поэтому они столь успешны? Никто не знает точного ответа. Но очень мало сомнений относительно того, что создание бизнес-плана, который тщательно и транспарентно описывает все ингредиенты успеха – людей, рыночные возможности, бизнес-среду и риск-менеджмент – жизненно необходим. В отсутствии возможности владеть хрустальным шаром, выполняющим желания (*намек на продукт компании Oracle под торговой маркой «Crystal ball» (хрустальный шар), который помогает в разработке бизнес-плана, математическом моделировании сделок и т.п. – Примеч. переводчика*), бизнес-план, построенный на правдивой информации и ее анализе, может быть назван исключительно важным.

Оригинал статьи: http://www.oocities.org/techbusiness1000/business_guide/bp_howto_article_ws.html