

# Содержание

<b>Вступительное слово сэра Ричарда Брэнсона</b> .....	8
<b>Предисловие</b> .....	11
<b>Введение</b> .....	15
<b>Как пользоваться этой книгой</b> .....	19

## *Глава 1*

<b>Планирование — кому оно нужно?</b> .....	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*

<b>В поисках совершенного бизнес-плана</b> .....	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*

<b>Чего вы хотите?</b> .....	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

<b>Чем вы занимаетесь, хорошо это вам удается?</b> .....	69
Анализ нынешнего положения компании .....	70
Как описать свою компанию? .....	72
Выводы .....	88

## Глава 5

<b>О чем говорят цифры</b> .....	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

<b>Где взять деньги?</b> .....	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

<b>Не провести ли нам небольшое исследование рынка?</b> .....	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

<b>Что особенного в вашей компании?</b> .....	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

<b>Как вы будете работать?</b> .....	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

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

## Глава 11

<b>Как реализовать план</b> .....	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

<b>Заключительная мысль</b> .....	263
Вопросы для проверки бизнес-плана .....	263
Когда приступить к составлению следующего бизнес-плана .....	265
<b>Приложения</b> .....	267
Финансовые прогнозы .....	267
<b>Предметный указатель</b> .....	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.



Rich Bader

---

# 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 устанавливали 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. Неважно, 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 подуматься 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. Многое зависит и от того, кому адресован бизнес-план. Чаще всего мне

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине  
«Электронный универс»  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)