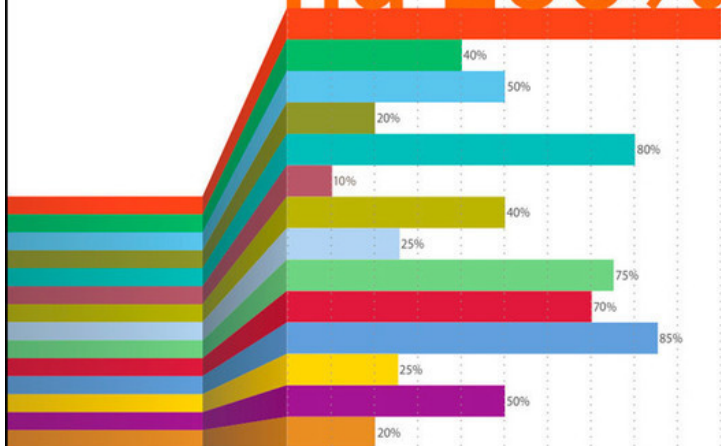


Ронда Абрамс

Бизнес-план на 100%



Стратегия и тактика
эффективного бизнеса



 expert systems

Ронда Абрамс

Бизнес-план на 100%.

Стратегия и тактика эффективного бизнеса

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6883980

Бизнес-план на 100 %: Стратегия и тактика эффективного бизнеса /

Ронда Абрамс: Альпина Паблишер; Москва; 2014

ISBN 978-5-9614-3327-2

Аннотация

Бизнес-план нужен любой компании. Но часто его пишут лишь для того, чтобы пустить пыль в глаза инвесторам и акционерам, а добившись желаемого эффекта, убирают в дальний ящик стола. Как составить план так, чтобы он не был кипой макулатуры, а принес реальную пользу, привел вашу команду к победе, а бизнес – к процветанию? Нужно дельное руководство, не переливающее из пустого в порожнее и не повторяющее сухие теоретические формулировки, а работающее, проверенное реальными предпринимателями и зарекомендовавшее свою эффективность. Именно такую книгу и написала Ронда Абрамс, ведущий мировой эксперт по бизнес-планированию. Она подробно, на многочисленных примерах, разбирает все важнейшие аспекты ведения бизнеса – от набора

персонала и выбора места для офиса компании до социальной и экологической ответственности бизнеса. Раз составив такой план, вы сможете по нему жить. Эта книга недаром стала классическим учебником во многих бизнес-школах мира. Это абсолютный must have для бизнесменов и менеджеров, а также для тех, кто только думает открыть свое дело и пока изучает матчасть. Специально для российской аудитории издание было дополнено примерами бизнес-планов отечественных компаний.

Содержание

Предисловие к русскому изданию	10
Предисловие к пятому изданию	14
Придумать легко (относительно)	14
Главное – сделать	15
Команда Победы	16
План с большой буквы	17
План для победы	19
Что нового в пятом издании	20
Предисловие к предыдущему изданию[1]	22
Введение	25
Часть I	29
Глава 1	29
Факторы успеха в бизнесе	29
Концепция бизнеса	31
Понимание рынка	35
Состояние «здоровья» и тенденции развития отрасли	37
Четкая стратегическая позиция и устойчивая направленность бизнеса	39
Квалифицированное управление	42
Способность привлекать, мотивировать и удерживать сотрудников	44
Финансовый контроль	46

Предвидение изменений и адаптация к ним	47
Ценности и целостность компании	49
Учет глобальных возможностей и тенденций	51
Что вас мотивирует? Личное удовлетворение: четыре основные цели	54
Контроль	55
Вызовы	56
Креативность	57
Деньги	58
Краткий обзор главы	59
Глава 2	62
Процесс составления бизнес-плана	62
Сбор информации	64
Достаточность информации	66
Исследование начинается с вопросов	67
Правильно организуйте материал	70
Источники информации	71
Интернет	74
Официальные источники и статистические данные	75
Международные статистические данные	76
Неправительственные бесплатные интернет-ресурсы ² [2]	77
Платные ресурсы Интернета	78

Традиционные исследовательские ресурсы	79
Конец ознакомительного фрагмента.	81

Ронда Абрамс

Бизнес-план на 100 %.

Стратегия и тактика эффективного бизнеса

Руководитель проекта *И. Гусинская*

Корректор *С. Мозалёва*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Арт-директор *С. Тимонов*

Научные редакторы *Ю. С. Верба, Т. Ю. Дудкина, А. И. Ис-
кандаров, А. М. Мыльников, Е. В. Ожерельев, О. П. Петухова*

© 1991, 1993, 2000, 2003, 2010 by Rhonda Abrams

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San
Francisco, CA, USA. All rights reserved

© Перевод с английского. С. Комаров, 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО
«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии
этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни
было форме и какими бы то ни было средствами, включая
размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для*

частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

*** * ***

Моим клиентам, которые делились со мной своим предпринимательским энтузиазмом и доказали, что бизнес может быть делом жизни для людей честных, умных и благородных.

Моим сотрудникам, которые помогли мне создать солидный бизнес и дали мне возможность воспользоваться их интеллектом, преданностью, идеями, плодами тяжелого труда и чувством юмора.

Памяти Юджина Кляйнера, моего наставника и друга, научившего меня большему, чем требуется для того, чтобы стать хорошим бизнесменом и составлять хорошие бизнес-планы.

Моей семье, которая поддерживала меня на каждом этапе моей работы. Они больше чем семья: они друзья.

Памяти моих родителей, которые гордились

бы мной.

Предисловие к русскому изданию Бизнес-план? Бери и делай!

«Бизнес-план – формальный документ. Хорошая бизнес-идея, тем более представленная сильной командой, “продаст” сама себя потенциальному кредитору или инвестору», – считают многие российские предприниматели. На практике именно такой подход делает бизнес-план «последней милей» между проектом и его финансированием. Вроде и идея хороша, и рынок растет, и команда «в теме» – а привлечь денежные средства для реализации проекта не удастся.

Книга Ронды Абрамс разрешает это противоречие и убедительно доказывает, что бизнес-план – рабочий инструмент, определяющий как будущее компании, так и способы достижения ее целей.

«Бизнес-план на 100 %» – не очередной учебник, а практическое руководство из серии «Бери и делай!». Предприниматель найдет в нем простое и наглядное описание пошаговой технологии работы над бизнес-идеей – от экспресс-оценки ее реализуемости до защиты бизнес-плана перед инвесторами.

Сухая теория вынесена здесь за скобки. Помимо руководства по составлению бизнес-плана, читатель получает анкеты, бланки и шаблоны для сбора данных и образцы планов

для усвоения предлагаемой методики.

Несмотря на то что автор обращается к американским реалиям, работа Адамс с успехом выходит в других странах, способствуя всплеску предпринимательской активности. Специально для российской аудитории книга дополнена примерами российских бизнес-планов – их структура и названия строк в финансовых отчетах более понятны отечественному читателю. Расширен и список полезных источников информации.

Значимость книги, во многом обусловленная личностью автора, подтверждается тем, что она получила высокую оценку венчурных инвесторов. Кроме того, именно ее рекомендуют школы бизнеса, вошедшие в список 20 лучших в США (по версии журнала *Forbes*, еще одного поклонника книг Ронды Абрамс). В их числе – Стэнфордская школа бизнеса, Беркли, Корнеллский университет и Школа менеджмента Слоуна Массачусетского технологического университета.

Ценности книге добавляет и участие в работе над ней людей, находящихся «по ту сторону баррикад» – венчурных инвесторов, в особенности Джона Дорра, самого технологически грамотного венчурного капиталиста в мире.

Биография автора опровергает общепринятое представление о том, что «тот, кто умеет, тот делает, кто не умеет – тот учит». Ронда Абрамс умеет и делать, и учить. Как и каждый серийный предприниматель, она имеет «на своем сче-

ту» несколько успешных бизнесов, включая Planning Shop – компанию, обеспечивающую предпринимателей качественной информацией и инструментами для развития успешного бизнеса.

20-летний опыт разработки бизнес-планов позволяет нам рекомендовать книгу начинающим предпринимателям как эффективное пошаговое руководство по организации работы над бизнес-планом – от сбора данных до презентации инвестору, а также в качестве внутреннего регламентирующего инструмента развития бизнеса. Конечно, в данном случае необходим определенный опыт составления финансовых расчетов, и в случае затруднений стоит воспользоваться специализированными решениями и обратиться к консультантам, в центры развития бизнеса и фонды поддержки. Все это позволит и существенно повысить шансы на получение финансовой поддержки, и обеспечить успех новым бизнес-проектам.

«Бизнес-план на 100 %» позволяет свежим взглядом взглянуть на процесс работы над предпринимательскими бизнес-планами, изучить и применить наиболее действенную практику в уже выстроенной и обкатанной системе поддержки предпринимательства. Поэтому книга явно будет полезна и всей отечественной инфраструктуре поддержки.

Идеи и принципы, изложенные в книге «Бизнес-план на 100 %», работают. Это доказано бесценным опытом не одной тысячи предпринимателей и подтверждено практикой

известных венчурных инвесторов. Теперь ваша очередь воспользоваться уроками Ронды. Присоединяйтесь!

Михаил Люфанов,

генеральный директор Expert Systems

Предисловие к пятому изданию

Придумать легко, главное – сделать

Придумать легко (относительно)

Мне нравятся инновации, великие новые идеи и новые виды бизнеса, а также предприниматели, которые все это создают. Инновации – источник великого богатства и лидирующих позиций Америки и путь к улучшению жизни во всем мире.

Инновации могут быть внедрены в любой области. Это может быть высокотехнологичное устройство, такое как планшет iPad, или лекарство, спасающее множество жизней. Или же усовершенствования в местном молочном магазинчике, или список домов, помогающий работе риелторов, или одна из сотен тысяч программ в смартфоне.

Сегодня, как никогда прежде, мы нуждаемся в мощи новых идей, новых бизнесов и соответственно в новых рабочих местах.

Придумывать новые идеи относительно легко. Новые идеи необходимы, но их недостаточно. Что более сложно и даже более важно – действовать.

Главное – сделать

Томас Эдисон – один из величайших изобретателей всех времен. Он изобрел электрическую лампу, фонограф и кинокамеру. Но что не менее важно, он понимал значимость действия. Широко известно его высказывание: «Мечта без действия – это лишь галлюцинация».

Когда дело доходит до действия, мой друг и коуч Билл Кэмпбелл говорит непреклонно и однозначно: «Джон, надо сосредоточиться на необходимости превосходно действовать. Действие – это главное!»

Лучшие предприниматели – те, кто развивается вместе со своей компанией, кто всегда учится. Они не знают, что они не знают, и поэтому они стараются сделать невозможное. И часто им это удается.

Предприниматели делают больше, чем представляется возможным, и тратят на это меньше усилий, чем кажется реальным.

Команда Победы

Если вы не Эйнштейн или не писатель, вы работаете не один. Большинство идей, которые достойны действия, требуют, чтобы ими занималась Команда Победы.

Выдающиеся предприниматели – это выдающиеся лидеры. Они мотивируют свои команды стимулами, которые значат больше, чем деньги. Они вдохновляют свои команды планом, направленным к победе. В плане четко обозначено, кто, как и что выигрывает.

План с большой буквы

Зачем составлять бизнес-план? Особенно в эпоху, когда мы день и ночь сидим в социальных сетях, заводим друзей в Интернете и оставляем записи в блогах? Неужели недостаточно PowerPoint или блиц-презентации компании?

Вы можете подумать, что бизнес-планы – это документы, которые обеспечивают привлечение средств, и они действительно это делают.

Но хороший бизнес-план – это нечто гораздо большее. Это дорожная карта, которая поможет вашей команде действовать как можно лучше. Составление планов дисциплинирует ваши мысли и расставляет приоритеты. Ваш план четко, недвусмысленно определяет задачи, ценности, стратегию и критерии выполнения – то есть цели и основные результаты. Если вы не знаете, куда, как и зачем идете, вы никогда никуда не придете!

Ваш план нужен не только для инвесторов. В 1974 г. мои компаньоны Юджин Кляйнер, Том Перкинс и Брук Байерс инвестировали в Tandem Computers. Бизнес-план Tandem Computers был написан в кабинете Кляйнера младшим партнером Джимом Трейбигом. Джим стал генеральным директором, и под его руководством его бизнес приобрел глобальные масштабы. (Compaq купила Tandem за \$3 млрд в 1997 г.)

Трейбиг умел великолепно организовывать взаимодействия

ствие. Каждую пятницу он устраивал популярные «пивные вечеринки», которые на самом деле являлись собраниями компании. И раз в год Трейбиг собирал всех сотрудников Tandem – а также их мужей, жен и детей – на пикник с пивом и бургерами. Там он представлял – всем гостям – полный бизнес-план компании. Джим говорил: «Мне плевать, если мои конкуренты узнают о наших планах. Я хочу быть уверен в том, что о них будут знать сотрудники компании и их семьи».

План для победы

Никогда еще не было более подходящего времени для начала нового бизнеса. Инновации везде – в том, как мы общаемся, как покупаем вещи, как продаем вещи, как учимся, как живем. Сегодня хорошее время для того, чтобы стать предпринимателем. И эта книга поможет вам превратить ваши хорошие идеи в большое дело.

Удачи! Планируйте!

Джон Дорр, партнер компании Kleiner, Perkins, Caufield & Byers

Что нового в пятом издании

Новое издание этой книги принимает во внимание реалии, возникшие в мире современного бизнеса в самое последнее время. Предыдущее издание дополнено подробным освещением ряда актуальных тем.

Глобализация. В каждой части бизнес-плана вы найдете новые положения и новые рабочие бланки, которые помогут вам предвидеть проблемы и возможности, ожидающие любую компанию, функционирующую в международных масштабах. Каждый бизнес – независимо от его размера и специфики – теперь должен рассматривать свою деятельность в контексте мировых экономических связей.

Анализ реализуемости. Чтобы помочь вам быстро понять, жизнеспособна ли концепция вашего бизнеса, мы добавили несколько инструментов, позволяющих своевременно определить, насколько она реализуема. Это сэкономит вам время и ресурсы.

Социальные медиа. Из всех аспектов бизнеса наибольшие изменения со времени выхода в свет последнего издания претерпел маркетинг – во многом из-за бурного роста социальных медиа и социальных сетей. В данное издание включены рекомендации по планированию работы с социальными медиа как части ваших общих усилий в области маркетинга.

Методы презентации плана. Это издание еще в большей степени обращает внимание на электронную презентацию вашего плана, особенно на презентацию для спонсоров. Появился новый раздел, в котором рассказывается, какие слайды следует использовать в ходе презентации для спонсоров. В этот раздел также включены рекомендации по взаимодействию с теми, кто будет оценивать ваш план.

Социальная ответственность и социальное предпринимательство. В наше время многие предприниматели хотят не только добиться личного успеха, но и принести общественную пользу. Сегодня более, чем когда-либо прежде, важно в процессе бизнес-планирования помнить о соблюдении социальных обязательств (таких как забота об окружающей среде). Расширенный раздел, посвященный этой теме, поможет вам спланировать свою социальную деятельность или включить социальные обязательства в свой бизнес-план.

Предисловие к предыдущему изданию¹

В современных условиях бизнес-план – важнейший деловой документ предпринимателя. Ни одна компания не способна четко сформулировать цели или обеспечить финансирование без тщательно продуманного и хорошо представленного бизнес-плана. Если вы не представили убедительного бизнес-плана, никто не будет всерьез рассматривать ваше деловое предложение.

Так было не всегда. Первый бизнес-план, который я составил как предприниматель, не имел права так называться: это было простое письмо. Восемь сотрудников *Shockley Laboratories*, в число которых входил и я, по различным причинам захотели создать собственную компанию по выпуску полупроводников. Нам необходимы были деньги. Мы составили письмо на четырех или пяти страницах, в котором описали свои предполагаемые действия, и направили его вместе с нашими резюме в инвестиционный банк.

К счастью, письмо попало на стол молодому выпускнику школы бизнеса Артуру Року, почувствовавшему, что у на-

¹ Предыдущее, четвертое, издание: Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности. – СПб.: Прайм-Евробизнес, 2009. – 544 с. – *Прим. ред.*

шего предложения есть перспективы. В результате мы получили согласие на финансирование, что стало первым шагом к рождению компании *Fairchild Semiconductor*. Впоследствии все восемь «отцов-основателей» покинули *Fairchild* и приняли участие в создании таких компаний, как *Intel*, *Tandem Computer* и многих других ведущих фирм Кремниевой долины.

Сегодня наше письмо никто просто не дочитал бы до конца. Современные инвестиционные институты отличаются высоким уровнем структурирования и требуют от претендующих на получение финансирования предпринимателей глубоких экспертных знаний и профессиональной подготовки. Анализируя предложение, они рассчитывают увидеть не просто хорошую идею и яркую личность, но бизнес-план. Последний должен основываться на объективных оценках и описывать тщательно продуманные предпринимателем шаги по превращению перспективной идеи в успешную компанию.

В основанной нами в 1972 г. венчурной инвестиционной компании *Kleiner, Perkins, Caufield, & Byers* была разработана система тщательной оценки бизнес-планов. Документ должен был подвергнуться самой строгой проверке и соответствовать высочайшим стандартам. Большинство бизнес-планов, конечно, никогда не проходили даже первоначального отбора. Только авторы наиболее интересных и хорошо продуманных планов могли рассчитывать на выделение ресур-

сов, необходимых для более полной экспертизы. Затем мы еще больше сужали наш выбор, тщательно изучая достоинства каждого плана. Прежде чем мы принимали решение об инвестициях в компанию, некоторые сотрудники должны были сыграть роль «адвоката дьявола» и отыскать все и всяческие подводные камни. На предоставление финансирования могли надеяться только авторы планов, успешно прошедших все стадии этого процесса.

Ронда Абрамс предлагает инструменты, необходимые для составления успешного бизнес-плана. Работая все эти годы вместе с Рондой, я высоко ценил и уважал ее видение процесса планирования бизнеса. Мы неоднократно обсуждали условия, выполнение которых необходимо для создания успешной компании. И я не раз убеждался, что Ронда не только разделяет мое понимание долгосрочного и стратегического планирования, но и развивает его, опираясь на опыт работы с клиентами и интеллектуальный, практический подход к предпринимательству.

Юджин Кляйнер, партнер-учредитель Kleiner, Perkins, Caufield & Byers

Введение

Если вы не знаете, куда идете, как вы поймете, что заблудились?

В течение двух последних десятилетий предприниматели пользовались моей книгой для того, чтобы начать собственное дело – и с ее помощью они реализовали сотни тысяч бизнес-проектов. Я невероятно горда тем, что помогла предпринимателям осуществить их мечты – и создать новые рабочие места. Это дело моей жизни.

Моя работа приносит мне много неожиданных радостей. Например, однажды я выступала на конференции в Питтсбурге, и какой-то мужчина, окруженный своими сотрудниками, рассказал мне, что когда-то он был бездомным, случайно увидел мою книгу в местной библиотеке и использовал ее, чтобы начать малый бизнес, который в итоге вырос в компанию численностью более 100 человек.

Имея лишь первую редакцию бизнес-плана, вы не должны даже задумываться о том, как получить деньги. Используйте процесс планирования, чтобы выяснить, действительно ли ваш бизнес так хорош, как вы о нем думаете? Спросите себя, действительно ли вы хотите отдать этому делу пять лет жизни? Ведь речь идет о примерно десяти процентах вашей активной трудовой деятельности. Вы уверены в том,

*что новое предприятие достойно вашего внимания?
Раздумывая над ответом, будьте предельно серьезны.
Юджин Клайнер,
венчурный инвестор*

В другой раз женщина выбежала ко мне из магазина в Бойсе, Айдахо. Она затащила меня в свой чудесный магазин товаров для дома. «Я построила этот магазинчик, прочитав вашу книгу. Просто посмотрите на него!» И я оглянулась вокруг – и увидела не только замечательные товары, которые она продавала, и не только ее сотрудников, но и огромную гордость, которую она испытывала за свое детище.

Или можно вспомнить встречи с сотнями тысяч студентов, изучавших эту книгу, чтобы лучше понимать возможности и опасности предпринимательства. Многие использовали то, что было всего лишь учебным заданием, для запуска собственного бизнеса.

Очень радостно слышать от предпринимателей, работающих в самых различных сферах, в самых разных странах, о компаниях, которые они основали, о деньгах, которые они заработали, о рабочих местах, которые они создали, – и знать, что моя книга была частью их деятельности.

Интенсивность игр в Национальной футбольной лиге ведет к тому, что за один сезон команда проходит путь, который корпорация преодолевает примерно за пять лет. Вы имеете дело с людьми, находящимися в экстремальных условиях; выполнение рабочих заданий

измеряется только результатом; успех – это то, чего достигает группа. Тренеру необходимо ставить цели, распределять роли, осознавать превосходство, признавать неудачи, справляться с разочарованиями и соревноваться на равных. Развитие успехов предполагает систематический рост, совершенствование техники и оказание помощи молодым игрокам.

Билл Уолиш,

*бывший главный тренер и президент футбольного клуба
«Сан-Франциско фортинайнерс»*

Создание бизнес-плана поможет вам:

- обдумать весь ваш бизнес;
- лучше понимать реальные финансовые потребности вашего бизнеса;
- обеспечить финансирование;
- привлечь ключевой менеджмент;
- разработать маркетинговые обращения и материалы;
- выявить основных стратегических партнеров и клиентов.

Помните, что важно планирование, а не план. Процесс разработки бизнес-плана – это то, что способствует вашему успеху. Если вы будете изучать все важнейшие аспекты вашего бизнеса, рассматривать все факторы и тенденции, которые или помогут вам преуспеть, или станут угрожать вашему благополучию, и если вы станете задавать самому себе

трудные вопросы, это принесет вам самую большую пользу.

В процессе создания бизнес-плана вы наверняка измените некоторые грани вашего бизнеса – возможно, даже самые существенные из них. Гораздо лучше сделать ошибки на бумаге, чем поплатиться за них реальными деньгами и драгоценным временем.

Я искренне надеюсь, что эта книга поможет вам достичь цели.

Ронда Абрамс, Пало-Альто, Калифорния

Часть I

Начало процесса

Глава 1

Успешный бизнес

Недостаточно просто выжить; цель состоит в том, чтобы добиться успеха.

Факторы успеха в бизнесе

Основная цель разработки бизнес-плана – успех делового предприятия. В долгосрочной перспективе, если вы плохо продумали свои намерения и ваше предприятие обречено на неудачу, подготовка бизнес-плана, призванного привлечь денежные средства, не имеет смысла. Работая над планом, убедитесь, что вы учитываете долгосрочные потребности своего бизнеса, и разработайте стратегии, позволяющие добиться повышения результатов деятельности компании и удовлетворяющие вас лично.

Даже если вы располагаете необходимыми деньгами, вам нужен бизнес-план. План показывает,

как вы будете управлять бизнесом. Без плана вы не знаете, куда идете, и не имеете возможности оценить, насколько далеко вы продвинулись на пути к цели. В некоторых случаях разработка бизнес-плана приводит к изменению подходов или отказу от несвоевременных деловых начинаний.

Юджин Кляйнер,
венчурный инвестор

Наибольший вклад в успех бизнеса вносят следующие подробно обсуждаемые в этой главе факторы. Именно они должны направлять процесс планирования:

- концепция бизнеса;
- понимание рынка;
- состояние «здоровья» и тенденции развития вашей отрасли;
- устойчивая направленность бизнеса и ясная стратегическая позиция;
- квалифицированное управление;
- способность привлекать, мотивировать и удерживать сотрудников;
- финансовый контроль;
- предвидение изменений и адаптация к ним;
- ценности и целостность компании;
- учет глобальных возможностей и тенденций.

Концепция бизнеса

Удовлетворение потребностей – основа любого бизнеса. Вы можете изобрести замечательную новую машину, но если она не удовлетворяет некую реальную и важную потребность или желание, люди не будут покупать ее и ваш бизнес потерпит неудачу. Как говорил Томас Эдисон: «Я не желаю изобретать то, что не будет продаваться».

Оценить концепцию бизнеса очень легко – достаточно спросить: «Хочу ли я использовать это сам?» Если я не убежден в том, что желаю применить предлагаемое решение, если я не могу посмотреть на своих партнеров и сказать: «Я знаю, что дело того стоит, ведь никто другой до этого не додумался. Я использовал бы это сам», – оно никогда не работает.
Эндрю Анкер,
венчурный инвестор

Как правило, предприниматели, задумывающиеся о новом бизнесе, черпают вдохновение из одного из четырех источников: 1) предыдущий опыт работы; 2) образование или обучение; 3) хобби, таланты или другие личные интересы; 4) осознание наличия неудовлетворенных потребностей или возможностей расширения рынка. Иногда первым толчком служит деловой опыт родственника или друга.

Совершенствуя свою бизнес-концепцию, имейте в виду, что успешные предприятия включают в себя хотя бы один из

следующих элементов:

- **Что-то новое.** Новый товар, услуги, возможности или технологии.
- **Нечто лучшее.** Усовершенствование имеющихся товаров или услуг (расширение возможностей, снижение цены, повышение надежности, скорости или новый уровень удобств).
- **Ненасыщенный или новый рынок.** Имеются в виду ситуации, когда рынок предъявляет значительный спрос, но конкуренты не способны удовлетворить его; когда некая территория не охвачена определенными услугами или когда на небольшой части рынка (в рыночной нише) отсутствуют доминирующие игроки. На недостаточно насыщенных рынках крупные компании не уделяют должного внимания (или пренебрегают интересами) незначительным по размерам сегментам своих клиентских баз.
- **Новая система поставок или канал распределения.** Новые технологии (прежде всего Интернет), позволяют компаниям более эффективно привлекать покупателей. Предприятия должны использовать новые возможности, позволяющие без особых затрат расширить предлагаемый потребителям выбор, а также географию поставок и предоставления услуг.
- **Повышение степени интеграции.** Ситуация, когда товар изготавливается и продается одной и той же компанией или когда фирма предлагает расширенный набор услуг

или товаров на одном географическом рынке.

Ваш бизнес должен включать в себя по крайней мере один из этих факторов (чем больше, тем лучше). В идеале, вы можете выпустить новый или лучший товар или услугу на подающийся оценке, но недостаточно заполненный рынок, возможно используя более эффективный канал распределения. Учитывает ли ваша концепция бизнеса описанные выше элементы? Ваша концепция должна быть сильной хотя бы в одной области. В противном случае вы должны ответить на вопрос о том, в чем заключается конкурентоспособность вашей компании. Бланк «Основная концепция бизнеса» поможет вам оценить сильные и слабые стороны вашей основной деловой идеи.

Основная концепция бизнеса

Используя бланк в качестве руководства, опишите, как вы на данный момент понимаете свою концепцию бизнеса.

Связан ли ваш бизнес с розничными продажами, предоставлением услуг, производством товаров, дистрибуцией или Интернетом? _____

К какой отрасли он принадлежит? _____

Какие товары или услуги вы продаете? _____

Кого вы считаете своими потенциальными потребителями? _____

Опишите общую стратегию маркетинга и продаж: _____

Какие компании и фирмы каких типов вы считаете своими конкурентами? _____

Перечислите свои конкурентные преимущества (если таковые имеются) в каждой из областей.

Новые товары/услуги: _____

Улучшенные товарные характеристики/услуги и добавленная ценность: _____

Вход на новые или недостаточно насыщенные рынки: _____

Новая/улучшенная организация поставок или методы распределения: _____

Методы повышения уровня интеграции: _____

Понимание рынка

Ни прекрасная идея, ни новое изобретение сами по себе не могут рассматриваться как достаточное основание бизнеса. Кроме того, вы должны ориентироваться на относительно крупный, доступный и быстро реагирующий рынок.

Главное – постоянно возвращаться и разговаривать с людьми, которые пользуются произведенными вами товарами. Вы должны быть уверены в том, что ваши продукты действительно приносят потребителям пользу.

Ларри Лейгон,

основатель компании Ariel Vineyards

Предположим, что ваш целевой рынок относительно невелик или он не готов принять ваши товары или услуги. Следовательно, вы не имеете возможности эффективно охватить его, и бизнес обречен на неудачу вне зависимости от того, насколько хороша ваша деловая концепция. Вспомним, например, о концепции использования банкоматов, которые сегодня стоят буквально на каждом углу. От момента изобретения «автоматической кассовой машины» до прихода популярности прошло более десяти лет. Компания, которая первой вышла на рынок банкоматов, потерпела фиаско, так как первоначально клиенты не желали доверять исполнение банковских операций машинам.

Прежде всего оцените уровень рыночного спроса. Способен ли он поддержать вашу компанию? Предположим, вы открываете цветочный магазин в районе, в котором нет ни одного подобного заведения. Действительно ли жители района интересуются покупкой цветов? Приобретают ли они цветы в районном супермаркете? Совпадают ли демографические характеристики покупателей цветов в масштабе всей страны с демографическими данными жителей района? Возможно, вы должны провести опрос местных жителей и выяснить их привычки и предпочтения при покупке цветов.

Допустим, вы планируете предложить потребителям новый товар или услугу. Какие признаки указывают на то, что они будут приняты рынком? Готовность рынка – один из самых трудных для измерения и прогнозирования аспектов. Именно поэтому компании, планирующие производство нового товара, выделяют значительные денежные средства на исследования рынка.

Далеко не все компании располагают средствами, необходимыми для проведения обширного изучения рынка. Но даже ограниченный анализ поможет вам измерить восприимчивость конкретного рынка к вашей идее. Практичные, экономичные методы проведения исследований рынка обсуждаются в главе 2. В процессе сбора информации для составления бизнес-плана необходимо выделить достаточное для изучения рынка время. Чем лучше вы понимаете влияющие на ваш рынок факторы, тем выше вероятность успеха.

Состояние «здоровья» и тенденции развития отрасли

Ваш бизнес существует отнюдь не в вакууме; как правило, компания работает в тех же самых условиях, которые оказывают влияние на отрасль в целом. Если по всей стране отмечается снижение потребительских расходов, весьма велика вероятность того, что в вашем розничном торговом предприятии – будь то местный бутик или онлайн-магазин – также будут плохие продажи.

Я сужу об успешности бизнеса по тому, в какой степени усилия предпринимателей сосредоточены на том, что они хотят сделать, и по их готовности приложить к достижению цели необходимые силы и средства. Стабильная направленность бизнеса имеет очень большое значение. Впоследствии предприниматель может задуматься и о расширении бизнеса, но на первой стадии область деятельности компании должна быть определена очень четко.

Юджин Кляйнер,
венчурный инвестор

Составляя бизнес-план, вы должны учесть действующие в отрасли факторы, влияющие на результаты деятельности вашей компании. Хотя возможность зарабатывать деньги в испытывающей трудные времена отрасли никто не отменял, но условием ее реализации являются сознательные усилия,

направленные на надлежащее позиционирование компании. Например, если вы работаете в строительном бизнесе, а количество строящихся новых домов уменьшается, возможно, вам следует переориентироваться на рынок реконструкции жилых помещений или на рынок коммерческой недвижимости.

Инвесторы и кредиторы особенно чувствительны к вопросам общего состояния отрасли. Очень трудно привлечь финансовые ресурсы для старта или расширения бизнеса в проблемных отраслях. Даже если в них имеются определенные бизнес-возможности, инвесторы и банкиры обязаны учитывать повышенные риски. Наоборот, если ваше предприятие принадлежит к процветающей и расширяющейся отрасли, инвесторы более благосклонно отнесутся к вашим планам.

В каком направлении развивается ваша отрасль? Важно видеть основные тенденции, которые будут влиять на ее общее состояние в будущем, а также изучать текущие условия. Отмечается ли в отрасли тенденция к укрупнению, когда крупные компании сливаются в огромные бизнесы? Что происходит с ценовым давлением, потребительским спросом, доступностью комплектующих, поставками сырья, глобальной конкуренцией? Представленные в главе 6 бланки помогут вам определить и сделать прогноз тенденций развития вашей отрасли.

Если вы ищете внешнее финансирование, ваш бизнес-план должен убедить инвесторов или банкиров в том,

что вы понимаете, как действующие в данной отрасли факторы влияют на общее состояние вашей компании, и что вы приняли их во внимание при разработке бизнес-стратегии.

Четкая стратегическая позиция и устойчивая направленность бизнеса

Важнейший фактор достижения успеха бизнеса – изложение ясной стратегической позиции, отличающей вас от конкурентов, и умение фокусироваться на ней. Слишком часто компании терпят неудачи только потому, что руководство упускает из виду основные особенности предприятий.

Определение четкой и ясной стратегической позиции позволяет вам занять специфическое место на рынке и отличаться от конкурентов. Различные компании могут продавать схожие между собой товары, но каждая из них может иметь специфическое понимание того, с чем связан их бизнес.

Предположим, что четыре компании производят джинсы. Компания А определяет себя как поставщика рабочей одежды. Компания Б рассматривает себя в качестве производителя спортивной одежды. Компания В позиционирует себя как изготовителя молодежной и модной одежды. Их «коллега», компания Г, никогда не декларировала свою миссию – она просто продает джинсы.

Различные позиции компаний влияют на то, как каждая

из них действует на рынке, как они моделируют джинсы, какие модели они производят и даже каких работников они нанимают. Первые три компании могут добиться успеха и будут конкурировать друг с другом лишь изредка. Но компания Г, которая не учитывает общей картины, через какое-то время почти наверняка потерпит неудачу, так как ей придется одновременно соперничать со всеми другими, более сфокусированными поставщиками.

Второй аспект позиционирования вашей компании и сохранения направленности – создание ее собственного стиля, корпоративной культуры. Формирование единого стиля, присутствующего в каждом аспекте деятельности предприятия, от дизайна представительской документации до кадровой политики, приводит к возникновению у клиентов и персонала чувства доверия к вашей компании.

Представьте себе два расположенных на одной и той же улице ресторана. Конкуренты преследуют в основном одну и ту же цель: предлагают клиентам качественные блюда и быстрое обслуживание по невысоким ценам.

Первый ресторан входит в общенациональную сеть. Его стиль характеризуется слаженностью работы персонала, бесстрастным дружелюбием и чистотой в помещении. Для этого заведения важен строгий корпоративный имидж, который поддерживается с помощью дизайна интерьеров, униформы персонала и упаковки продуктов. Пищу готовят в соответствии с высокими стандартами, и каждого клиента привет-

ствуют одним и тем же способом.

Второй – небольшой рестораник. Руководство характеризует его корпоративную культуру в терминах приятного соседства. Менеджмент исходит из того, что сотрудники должны хорошо знать клиентов и их предпочтения. Поэтому компания стремится подольше удерживать своих работников. На доске объявлений в помещении закусочной размещаются сообщения о местных событиях. Целевой рынок заведения – проживающие в окрестностях постоянные посетители, которые знают, что они будут чувствовать себя в закусочной как дома.

Строго придерживаясь корпоративного стиля, рестораны четко отличаются друг от друга и недвусмысленно дают понять целевым потребителям, чего те могут ожидать. Каждое предприятие должно учитывать свой стиль, поскольку это касается общей миссии компании, и затем привносить его буквально во все аспекты деятельности.

Для того чтобы в процессе разработки бизнес-плана прояснить стратегическую позицию и основную цель компании, вы должны сформулировать ее миссию. Последняя призвана направлять краткосрочные действия и долгосрочную стратегию компании, определять ее рыночные позиции, принципы маркетинга и внутреннюю политику. Бланк «Миссия» представлен в главе 5.

Квалифицированное управление

Компетентное управление – важнейшая составляющая успеха в бизнесе. Занимающие ключевые должности сотрудники практически определяют общее состояние и жизнеспособность вашего бизнеса. Поэтому при оценке бизнес-планов и принятии решений о предоставлении ссуд или инвестиций большинство инвесторов и венчурных фондов уделяют особое внимание этому фактору. Они пристально изучают раздел бизнес-плана, посвященный управлению. Ваш план должен вселить в инвесторов веру в таланты ваших менеджеров.

У вас должна быть миссия. Это ваш путеводный свет и фильтр для каждого решения, которое вы принимаете относительно вашего бизнеса. Ваш нравственный компас может не сработать, если у вас не будет миссии.

*Полин Льюис,
владелица oovoo design*

Перед тем как представить бизнес-план на рассмотрение инвесторам, проведите собственный анализ руководящего состава. Оцените каждого человека (и самого себя), чтобы увидеть, соответствует ли он профилю успешного менеджера. Вот некоторые из черт, характеризующих квалифицированных управленцев:

- **Опыт.** Они имеют длинный послужной список работы в отрасли и/или большой опыт управленческой деятельности, который можно успешно использовать в любом бизнесе.
- **Реализм.** Осознают потребности и проблемы своего бизнеса, честно оценивают собственные ограничения. Признают необходимость тщательного планирования и тяжелой работы.
- **Гибкость.** Понимают, что компания может столкнуться с непредвиденными сложностями, и умеют приспособиться к ситуации, сохраняя направленность своего бизнеса.
- **Способность успешно работать с людьми.** Готовы повести за собой и мотивировать сотрудников. Требовательны, но справедливы.

При составлении бизнес-плана определите, обладают ли ключевые члены вашей управленческой команды этими характеристиками. В противном случае, возможно, вам следует провести тренинги, расширить штат или предпринять другие меры для повышения эффективности управления. Предположим, что вы обладаете недостаточным опытом в выбранной вами сфере деятельности. Перед открытием своего бизнеса вы могли бы на некоторое время устроиться на работу в уже существующую компанию.

Оцените особенности каждого человека и проверьте общую сбалансированность вашей команды руководителей. Обладают ли ее члены высокой квалификацией и опытом в

различных аспектах вашего бизнеса – маркетинге, производственной деятельности, технологии, финансах и т. д.? Имеются ли в ней менеджеры, умеющие справляться с внутренними проблемами, и руководители, способные поддерживать внешние отношения? Не дублируют ли друг друга таланты и отличительные черты ваших менеджеров?

Способность привлекать, мотивировать и удерживать сотрудников

Достоинства компании есть сумма положительных черт работающих в ней людей. Способность находить, привлекать и удерживать выдающихся работников и менеджеров имеет огромное значение для долгосрочной жизнеспособности и конкурентоспособности компании.

Мы не желаем просто выдавать безрисковые ссуды; мы стремимся предоставлять выгодные кредиты. Выгодная ссуда – это заемные денежные средства, которые с высокой вероятностью будут возвращены из основного источника, такого как данное предприятие. При этом привычный заемщику образ жизни не изменяется. Обеспечение делает ссуду «безопасной», но не обязательно выгодной. Было бы нечестно предоставить ссуду под хороший имущественный залог при наличии сомнительного бизнес-плана. Мы не заинтересованы в том, чтобы отобрать у человека родной дом; нас интересует

успешный бизнес.

Роберт Махоуни,

корпоративный банкир

Анализ демографических тенденций позволяет сделать вывод о том, что рынок труда будет постепенно сужаться. Компании столкнутся с трудными временами, когда им придется конкурировать за ограниченное число достойных претендентов на рабочее место. Хорошая репутация вашей компании с точки зрения отношения к сотрудникам способствует возрастанию количества и повышению качества претендентов, а также увеличению продолжительности периода труда.

Моральный дух сотрудников оказывает существенное влияние на демонстрируемые компанией результаты, качество товаров или услуг и способность поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов. Унылые работники плохо мотивированы к достижению высоких результатов труда. Удовлетворенные сотрудники хотели бы видеть свою компанию преуспевающей, а их усилия оказывают решающее воздействие на итоговые показатели ее деятельности.

Проанализируйте свой стиль и политику управления как часть общего процесса планирования бизнеса. Разработайте методы управления, обеспечивающие справедливое обращение с персоналом, возможности для продвижения, приемлемый уровень безопасности труда, а также справедливую заработную плату и пособия.

Финансовый контроль

Ключ к любому бизнесу – правильное обращение с деньгами. Ошибки в оценке первоначальных затрат при создании нового предприятия создают невероятные сложности. Плохое управление денежными потоками может привести к краху внешне процветающий бизнес. Одно из «правил Ронды» гласит: «Все делается медленнее и стоит больше, чем ожидалось». Для того чтобы справиться с непредвиденными расходами и нарушениями графика, в вашем плане должна быть предусмотрена финансовая «подушка».

Когда вы составляете бизнес-план, убедитесь в том, что получаемая информация позволяет непрерывно отслеживать финансовое положение компании. Что требуется для того, чтобы ежемесячно проводить в компании «день открытых дверей»? Где находится реальный центр прибыли? Какое расширение деятельности позволит поддержать рост? В чем состоят скрытые издержки маркетинга вашей компании? Каковы последствия ее кредитной политики?

Предусмотрите создание механизма постоянного получения информации о развитии бизнеса. Лучше изначально ввести правильные финансовые процедуры, чем ждать, когда вы столкнетесь с кризисом. Какую политику оплаты счетов вы выберете? Какой кредитной политики будет придерживаться ваш бизнес? Как вы будете контролировать уровень

товарно-материальных запасов?

Убедитесь в том, что вы по крайней мере один раз в месяц получаете подробные и понятные вам финансовые отчеты. Изучите финансовые документы с точки зрения отклонения показателей от бизнес-плана или признаков возникновения проблем с денежными потоками.

Понимание финансового аспекта предприятия и контроль финансов упрощают принятие решений. Кроме того, вы будете спокойно спать по ночам.

Предвидение изменений и адаптация к ним

Изменения неизбежны, и их темп становится все быстрее. Ваша компания должна предвидеть перемены и быстро реагировать на них. Необходимо обучать персонал адаптации к изменениям. Компании, способные быстро оценить новые условия деятельности и правильно отреагировать на них, непременно добьются успеха.

Вы должны уметь быстро меняться и быстро идти вперед. В PayPal мы начали наш бизнес с того, что занимались пересылкой денег между владельцами Palm Pilot, потом у нас появилась идея пересылать деньги по электронной почте. Мы видели потребность в электронных платежах, и мы не были привержены идеям, которые не работали.

Примал Шах,
президент компании Kiva

При планировании изменений имейте в виду следующие условия, которые оказывают влияние на будущее вашего бизнеса:

- **Технологические изменения.** Точно предсказать технологические усовершенствования, которые затронут вашу отрасль, невозможно. Единственное, в чем вы можете быть уверены, так это в том, что вы непременно столкнетесь с переменами. Даже если вы поставляете на рынок традиционное печенье с шоколадной крошкой, изменения в конструкции печей, способах хранения продуктов или программном обеспечении для контроля над запасами будут оказывать конкурентное давление на ваш бизнес. Нередко технологические успехи конкурентов приводят к существенному повышению уровня ценового давления.

- **Социальные изменения.** Оцените демографические тенденции и изменения в образе жизни людей в свете их потенциального влияния на бизнес. При производстве печенья, например, интерес потребителя к натуральным пищевым продуктам или такой показатель, как доля детей школьного возраста в общей численности населения, могут повлиять на объемы выпуска и ассортимент предлагаемого фирмой печенья. Какие социальные факторы оказывают наибольшее влияние на вашу компанию? Следите за тенденциями, отражающими истинные изменения; будьте осторожны, чтобы не построить бизнес на преходящих увлечениях.

- **Конкурентные изменения.** Каждый день открывают-

ся новые предприятия. Насколько трудно выйти на рынок новому конкуренту, и какие препятствия он должен будет преодолеть? Интернет позволил компаниям всего мира конкурировать друг с другом, и количество и типы конкурентов, с которыми вы можете столкнуться на рынке, значительно возросли.

При составлении бизнес-плана примите во внимание, как ваша компания реагирует на внешние изменения. Попробуйте сделать прогноз основных внутренних изменений в фирме (темпы роста бизнеса, прием на работу или увольнение ключевых сотрудников, разработка новых товаров или услуг).

Бизнес никогда не стоит на месте. В чутко реагирующей на изменения компании процесс планирования ориентирован на осуществление неизбежных изменений. В главе 6 «Анализ отрасли и тенденций ее развития» содержится дополнительная информация о прогнозировании изменений.

Ценности и целостность компании

Любая компания должна делать деньги. Вы не можете оставаться в бизнесе, если в конечном счете не получите прибыль. Однако исследования успешных предприятий показали, что компании, которые делают акцент не только на получении прибыли, но и на своих целях, более преуспевают

и дольше существуют, чем фирмы, вся мотивация которых сводится к деньгам.

Энтузиазм – обязательная предпосылка. Если в вас нет энтузиазма, вы не добьетесь успеха. Предпринимательство – это не просто игра с числами. Но ваш энтузиазм не должен быть неразумным – вам надо владеть информацией.

Деймон Доу,

управляющий партнер в Montage Capital

Когда вы составляете бизнес-план, имейте в виду ценности, характеризующие компанию, которую вы создаете или расширяете. Эти ценности могут быть ориентированы вовне – на достижение определенных коммерческих, социальных или экологических целей – или «внутри» компании, на создание определенного типа рабочего места или достижение определенного уровня качества товаров или услуг. Во многих компаниях ценности являются многоцелевыми.

Четко сформулировав ценности компании, которые будут известны ее сотрудникам, поставщикам и даже клиентам, вы добиваетесь повышения уровня обязательств, принимаемых представителями заинтересованных групп. Руководствующиеся ценностями компании часто достигают значительных успехов в привлечении и удержании хороших работников. Если персонал и руководство в дополнение к финансовому вознаграждению мотивированы приверженностью целям, сотрудники спокойнее относятся к краткосроч-

ным задержкам зарплаты.

Аналогично, компания становится сильнее, если поддерживает целостность во всех аспектах своих деловых отношений – с сотрудниками, клиентами, поставщиками и местными жителями. Конечно, вы столкнетесь с ситуациями, когда вам покажется, будто проявление честности или принятие справедливых решений ставит вас в невыгодное положение. Однако долгосрочные преимущества создания и поддержания репутации целостной, честной компании перевешивают видимые текущие неудобства. Целостная политика честности и справедливости облегчает принятие решений в трудных ситуациях, стимулирует лояльность клиентов и персонала и помогает избежать дорогостоящих судебных процессов и регулирующих штрафов. Это всегда верный выбор.

Учет глобальных возможностей и тенденций

Современный мир бизнеса – это глобальный мир. Вы легко обнаружите, что любой аспект вашего бизнеса может приобретать международные масштабы. Даже маленькая компания, присутствующая в Интернете, способна продавать свои товары в другие страны. Конечно же, сырье и оборудование могут приходить из-за рубежа. Ваши конкуренты, поставщики, сотрудники, подрядчики, партнеры могут жить по всему миру. В такой ситуации предприниматели, если они хотят

успеха для своего бизнеса, должны, составляя бизнес-план, по крайней мере учитывать глобальные возможности и тенденции.

Прежде всего у вас должна быть страсть. Вы должны не только понять, почему вы занимаетесь бизнесом, почему вы собираетесь быть безумно успешным, но и уметь донести свои воззрения до других людей. Написать бизнес-план с большим количеством симпатичных диаграмм, графиков и научных цитат не так уж сложно. Но если вы не способны правильно преподнести его коллегам, работникам, инвесторам и в конечном счете потребителю, у вас ничего не получится. Вы должны быть пассионарной личностью, которая живет и дышит, засыпает и просыпается с идеей своего бизнеса.

*Эндрю Анкер,
венчурный инвестор*

Вот несколько связанных с глобализацией бизнеса факторов, которые вам надо принимать во внимание при разработке бизнес-плана:

- **Целевой рынок.** Благодаря объединившему мир Интернету, сегодня возможно определить целевой рынок на другой стороне Земли, а это – действенный способ значительно расширить рыночные возможности. Если ваша продукция является в значительной степени нишевой, ваши клиенты могут быть разбросаны по разным странам, и, возможно, вам придется (или вы захотите) обслуживать обшир-

ную территорию. Даже если вы планируете сосредоточиться на внутреннем рынке, вам необходимо понимать, как вы будете обслуживать международных клиентов, которые обратятся к вам через Интернет. Сегодня успешные компании, выбирая целевой рынок, по крайней мере оценивают возможности глобального рынка.

- **Конкуренты.** Сегодня внутренний рынок как никогда ранее доступен для конкурентов из других стран. Естественно, какую бы продукцию, включая самую обыденную, вы ни продавали, мы можете обнаружить, что конкурируете с международными онлайн-компаниями.

- **Поставщики.** Идет ли речь о сырье для производства/переработки товаров или о запасах готовой продукции, похоже, что по крайней мере некоторые из ваших поставщиков будут проживать в других странах. Развивая свою компанию, вы безусловно должны рассматривать возможность привлечения ресурсов для получения сырья и запасов из-за рубежа.

- **Рабочая сила.** Больше нет необходимости в том, чтобы ваш персонал или подрядчики работали с вами в одном и том же офисе, городе и даже в одной и той же стране. Поиск сотрудников – особенно для разработки технологий и производства – за границей может в значительной степени снизить стоимость рабочей силы. Сегодня для компаний обычным делом является поручать многие задания иностранным работникам, и гибкие компании рассматривают некоторые

из этих возможностей. Конечно, управление сотрудниками, работающими далеко от головного офиса, сопряжено с серьезными проблемами, и вы должны все это хорошенько обдумать, планируя глобальную деятельность своей компании.

- **Юридические аспекты.** Защищая свою интеллектуальную собственность, стремясь следовать всем необходимым законам и правилам или имея дело с международным налогообложением либо международным финансированием, вам обязательно придется разбираться в юридических аспектах, влияющих на вашу глобальную деятельность.

- **Партнеры.** Если вы хотите расширить ваш бизнес до глобальных масштабов, одним из подходов может быть поиск потенциальных партнеров среди компаний, уже существующих на интересующем вас рынке. Это облегчит ваше вхождение на этот рынок, поможет вам понять местные деловые традиции и практики и лучше обслужить ваш рынок.

- **Социальная ответственность.** Самые лучшие глобальные компании – ответственные граждане мира. Работая в международных масштабах, следите за тем, чтобы всегда действовать в духе социальной ответственности, касается ли это трудовых ресурсов, прав человека, окружающей среды и таких проблем, как взяточничество или коррупция.

Что вас мотивирует? Личное

удовлетворение: четыре основные цели

Для небольших компаний, индивидуальных частных предприятий или фирм, в которых основной контроль осуществляют один или два ключевых члена руководства, проблемы личной удовлетворенности нередко становятся центральным элементом долгосрочного успеха. Некоторые предприятия терпят неудачи, а другие попадают в затруднительное положение только потому, что их основатели, владельцы или ключевые менеджеры не определились со своими желаниями или потому, что они не структурировали компанию и собственные обязанности так, чтобы удовлетворить личные потребности и амбиции.

Принимая решения о направлении развития бизнеса, вы должны четко определить и учитывать свои персональные цели. Большинство предпринимателей преследуют четыре основные цели, связанные с контролем, вызовами, креативностью и деньгами.

Контроль

Степень необходимого вам повседневного контроля влияет на то, насколько крупной может быть ваша компания. Если вы предпочитаете участвовать в принятии каждого делового решения или не желаете делегировать полномочия или делиться властью, ваш бизнес должен быть спланирован так, чтобы он оставался небольшим. Аналогично, если вы стремитесь распоряжаться большей частью своего времени (из-

за семьи или личных потребностей), вам больше подходит стабильное малое предприятие.

Если вы честно выполняете интеллектуальную работу, составление бизнес-плана дисциплинирует мышление. Предположим, вы воспринимаете свою идею как великолепную. Но будьте готовы к тому, что при переводе на язык цифр ваши мечты могут рассеяться как облака.

Юджин Кляйнер,
венчурный инвестор

Руководитель крупной компании должен быть готов к тому, что он будет лишен возможности непосредственно контролировать принятие многих решений и что в этом процессе будут участвовать другие люди. Структурируйте системы отчетности менеджеров так, чтобы гарантировать поступление необходимой информации и наличие рычагов контроля в условиях роста компании и получать личное удовлетворение. Если вы ищете внешнее финансирование, условьтесь о характере контроля, который будут осуществлять инвесторы, и убедитесь, что вас устраивают эти договоренности.

Вызовы

Если вы начинаете или расширяете бизнес, вы, вероятно, будете принимать на себя основные решения и риски, получая удовольствие от поиска способов устранения проблем или планирования новых дел.

Важно осознать степень своей потребности в новых вызовах и создать позитивные средства ее удовлетворения, особенно тогда, когда первоначальные трудности, связанные с созданием предприятия, преодолены и положение компании достаточно устойчиво. В противном случае вы можете заикнуться на следующих один за другим новых проектах, отвлекающих внимание от основных целей вашей компании. Когда вы планируете, ставьте перед собой цели, которые не только стимулируют вас лично, но и способствуют развитию бизнеса.

Креативность

Предприниматели хотят оставить свой след в истории. Для них компания не только средство заработать на жизнь, но и способ создать нечто несущее на себе отпечаток их индивидуальности. Именно поэтому многие компании носят имена своих основателей.

Креативность проявляется по-разному. Для одних людей она связана с проектированием или созданием новых «вещей»: модельер создает новую линию одежды, программист работает над новой программой, застройщик руководит строительством новых зданий. Для других креативность реализуется в разработке новых методов ведения бизнеса. Креативность проявляется и в процессе поиска новых способов продаж, взаимодействия с клиентами или методов воз-

награждения работников.

Если вы стремитесь к реализации креативности, убедитесь в том, что в период роста компании вы продолжаете участвовать в творческом процессе. Необходимо планировать бизнес так, чтобы он был не просто средством получения дохода, но и способом поддержания творческого вдохновения, инструментом, с помощью которого вы вносите свой вклад в развитие общества. Но не стоит делать свою компанию исключительно своим личным делом, особенно если речь идет о крупной организации. Предоставьте возможность участия в процессе созидания и другим людям, прежде всего своим партнерам и ключевым сотрудникам.

Деньги

Обдумайте влияние на бизнес-план ваших личных финансовых целей. Например, если вы нуждаетесь в существенном текущем доходе, возможно, вам следует найти инвесторов, которые позволят вам получить достаточное количество денег на начальной, неприбыльной стадии развития предприятия. Скорее всего, вам придется согласиться на то, что вы будете делить получаемые доходы с другими людьми или организациями. Следовательно, потенциально ваш бизнес должен быть очень прибыльным, чтобы надлежащим образом вознаградить инвесторов.

Аналогично, если вы стремитесь создать очень крупную

компанию и быстро аккумулировать существенные доходы, вы должны будете прибегнуть к услугам внешних инвесторов, способных финансировать быстрое развитие или расширение. Для вас это может означать еще большую потерю контроля над компанией.

С другой стороны, если ваши текущие потребности в получении доходов не слишком велики или ваши общие финансовые цели не страдают излишней амбициозностью, вы, возможно, откажетесь от услуг инвесторов, сделав ставку на постепенное расширение продаж, получение кредитов или открытие кредитной линии. Имейте в виду, что предпринимателю приходится выбирать между разными личными целями: желание большего количества денег часто означает ограничение контроля над бизнесом.

Используя бланк для исследования четырех основных личных целей, проанализируйте свои индивидуальные цели и цели ключевых сотрудников.

Краткий обзор главы

Успешный бизнес-план не только гарантирует достижение краткосрочных целей. Он способствует повышению жизнеспособности вашего бизнеса в долгосрочной перспективе. В процессе составления плана учитывайте ключевые факторы успеха бизнеса и личной удовлетворенности. Удостоверьтесь в том, что вы имеете понятную и сфокусированную кон-

цепцию бизнеса, а границы вашего рынка четко очерчены. Осмыслите основные тенденции развития вашей отрасли в национальном и глобальном масштабах и разработайте процедуры управления, позволяющие быстро реагировать на изменения и дисциплинирующие сотрудников.

Четыре цели

Каждый основатель компании или ключевой менеджер маленькой или новой компании должен заполнить бланк. Выясните степень важности всех факторов в каждой области.

	Чрезвычайно важно	Достаточно важно	Относительно важно	Не важно
КОНТРОЛЬ				
Над своими служебными обязанностями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над собственным временем, часами работы и т. д.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над решениями и директивами компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над товарами/услугами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над другими работниками	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над условиями труда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над влиянием товаров/услуг на общество / природную среду	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Над собственным будущим и будущим компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другое: _____				

ВЫЗОВЫ

Принятие решений на длительную перспективу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Принятие решений в критических ситуациях (тушение пожара)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Решение большого числа проблем одновременно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Постоянное участие в решении новых проблем	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доведение до совершенства решений, товаров или услуг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Организация различных проектов и поддержание сосредоточенности группы на цели	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другое: _____				

КРЕАТИВНОСТЬ

Определение дизайна или внешнего вида товаров/упаковки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Создание новых товаров или услуг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разработка новых процедур/политики ведения бизнеса	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выявление новых возможностей компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Создание новых материалов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разработка новых методов выполнения рабочих заданий	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другое: _____				

ДЕНЬГИ

Укажите диапазоны денежных сумм для следующих показателей. Оцените желаемое состояние как стоимость пакета акций или компании в целом.

Потребность в текущих доходах: _____	Желаемое состояние через 2–5 лет: _____
Желаемый доход через 1–2 года: _____	Желаемое состояние через 6–10 лет: _____
Желаемый доход через 2–5 лет: _____	Желаемое состояние через 10 лет и более: _____

Глава 2

С чего начать составление бизнес-плана

Найти простые ответы можно только тогда, когда вы задаете сложные вопросы.

Процесс составления бизнес-плана

Предположим, вы пришли к выводу, что вашей компании необходим бизнес-план. У вас неизбежно возникнет вопрос: «С чего начать?» Поскольку план требует детальной информации практически обо всех аспектах бизнеса, включая сведения о состоянии отрасли, рынка, операциях и персонале, процесс его разработки может показаться слишком сложным.

Необходимо подготовить планы действий в непредвиденных обстоятельствах. В них предусматриваются просчеты, разочарования и неудачи. Предполагается, что лидер не делает ошибок. Это не так; принимая решения, мы не можем не ошибаться. Иногда нам просто изменяет удача. Открыто обсуждайте возможность ошибок, чтобы люди были готовы к ним и никогда не падали духом.

Расскажите им о своих планах на случай возникновения непредвиденных проблем.

Билл Уолш,

бывший тренер и президент футбольного клуба «Сан-Франциско фортинайнерс»

Процесс составления бизнес-плана включает пять основных шагов:

- 1) формулирование основной концепции бизнеса;
- 2) сбор данных относительно реализуемости и особенностей вашей бизнес-модели;
- 3) фокусирование и уточнение концепции на основе собранных данных;
- 4) детальное описание бизнеса;
- 5) составление плана в убедительной форме.

Первый шаг состоит в том, чтобы изложить базисную концепцию бизнеса. В предыдущей главе был представлен бланк, используемый для описания различных составляющих вашего делового предприятия. Если вы работаете в компании со сложившейся производственной деятельностью, у вас может возникнуть искушение пропустить этот шаг. Но если вам необходима стратегия достижения успеха, вы обязаны предварительно исследовать допущения, лежащие в основе предпринимаемых вами усилий.

В этой главе мы сосредоточимся на шагах 2 и 3: сборе и интерпретации необходимых данных. Надежная инфор-

мация позволяет получить реалистичную картину того, что происходит в бизнесе, похожем на ваш, а также лучше понять собственную компанию. Затем вы можете оценить концепцию в свете полученной информации и определить новый фокус приложения усилий (используйте бланк в конце главы).

Как только вы собрали достаточный объем информации и вновь оценили свою концепцию бизнеса, начинайте работу над планом. Следуя главам этой книги и заполняя формы для подготовки плана, вы превратите свой бизнес-план в убедительный документ.

Составление плана – в большей степени деловой проект, чем письменное задание. На успех вашего бизнеса может повлиять сам процесс, а не только подготовленный по его результатам документ. В повседневной работе у вас редко бывает время, чтобы обдумать различные проблемы, которые вы анализируете при составлении бизнес-плана. Процесс планирования предоставляет вам редкую возможность лучше узнать, как функционируют ваша компания, рынок и отрасль.

Сбор информации

Знание – сила. Имея на руках точную информацию, вы примете наилучшие деловые решения, а также проведете более убедительную презентацию бизнес-плана при встре-

че с банкиром, потенциальным инвестором или руководителем подразделения. Здравомыслящие инвесторы используют бизнес-план не только для ознакомления с новой концепцией бизнеса. С помощью плана они оценивают и знания предпринимателя, и его характер (проявляет ли он должное усердие, необходимое для управления предприятием). Так что выделите себе достаточно времени для выполнения этого домашнего задания. Тщательные исследования позволят избежать включения в план недостоверных сведений – ошибка, которая может помешать получить финансирование, – и принять обоснованные решения.

Если вы плохо знакомы с данной отраслью или с управлением бизнесом, выделите на проведение исследования несколько больше времени и начните его с поиска обзорной информации. Используйте исследовательскую работу как возможность разобраться в ключевых вопросах своей отрасли, а не просто для поиска конкретной информации, необходимой компании.

Сосредоточьтесь на поиске общей информации о каждой из областей, которые вы указали в бланке «Основная концепция бизнеса» (см. главу 1). По мере продвижения поиска концентрируйте внимание на более конкретных вопросах, на информации, необходимой для принятия оперативных и финансовых решений. В главах 4–17 мы рассматриваем способы получения данных, которые вы должны внести в каждый раздел бизнес-плана. В некоторых случаях вам необхо-

димо будет включить в план предположения о возможных источниках такой информации.

Достаточность информации

С помощью Интернета вы можете относительно легко получить настолько большой объем информации, что почувствуете себя сбитым с толку. И наоборот, вы много раз испытаете разочарование, потому что некоторые важные данные составляют чью-либо собственность и недоступны или продаются довольно дорого. В процессе поиска финансирования трудно определить, какие сведения являются наиболее важными и какой объем информации должен быть включен в план.

Многие предприниматели не уделяют внимания финансовой стороне своего хозяйства, и это именно то, что приводит многих из них к краху. Они отводят финансам и бухгалтерии незначительное место.

Деймон Доу,

управляющий партнер в Montage Capital

Не пытайтесь дойти в своих исследованиях до самой сути вещей; это необязательно или невозможно. Ищите информацию, которая поможет ответить на ключевые вопросы о вашем бизнесе. В то же время ваше исследование должно быть достаточно полным, чтобы убедить вас и читающих ваш план специалистов в том, что ваши ответы опираются на досто-

верные данные.

Предположим, вы выпускаете куклы для детей и определяете свой целевой рынок как девочек в возрасте от четырех до десяти лет. В своем плане вы должны ответить на вопрос: «Насколько крупным является этот рынок?» Чтобы почерпнуть достоверные сведения, вам, вероятно, придется использовать единственный источник – Бюро переписи населения США. Однако возникают и другие вопросы – например: «Каковы тенденции спроса на кукол?», – которые могут потребовать использования информации из трех или четырех отраслевых источников или проведения маркетингового исследования.

Исследование начинается с вопросов

Начните ваше исследование, сформулировав общее утверждение о том, что является основой вашего бизнеса (или части вашего бизнеса). Например, если вы планируете открыть химчистку, оно может звучать следующим образом: «У жителей этого района имеется настоящая потребность в услугах по химической чистке одежды и других предметов обихода».

Затем составьте список вопросов, которые логически вытекают из этого утверждения, а также способны поставить его под сомнение. Вот некоторые вопросы, которые вы могли бы задать:

- Сколько химчисток обслуживают жителей района в настоящее время?
- Насколько прибыльны работающие в районе химчистки?
- Удовлетворены ли местные жители услугами имеющихся заведений?
- Действительно ли объем спроса превышает мощности уже существующих химчисток?
- Каковы тенденции развития данной сферы услуг в масштабах всей страны?
- Каковы демографические тенденции в этом районе?
- Как районные демографические тенденции связаны с трендами развития данной сферы услуг? Подтверждаются ли ваши выводы статистическими данными?

Еще один пример. Предположим, вы утверждаете: «Предоставление психологических консультаций с помощью Интернета – весьма прибыльное занятие». Вопросы, которые логически следуют из этого утверждения и ставят его под сомнение, могли бы быть следующими:

- Какие компании уже предоставляют подобные услуги?
- Каков размер рынка психологического консультирования в настоящее время?
- На чем основывается утверждение о том, что потребители хотели бы получать консультации с помощью Интернета?
- Какая часть существующего рынка психологического консультирования в соответствии с разумными ожиданиями

могла бы перейти на онлайн-консультирование?

- Сколько клиентов, которые в настоящее время не получают консультаций, могли бы обратиться за психологической поддержкой с помощью Интернета?
- Какие ключевые технические проблемы необходимо решить для того, чтобы гарантировать безопасное проведение психологических консультаций в Интернете?
- Какие законы или правила могут повлиять на формы и способы предложения подобных услуг?

Сформулировав список вопросов, приступайте к поиску ответов. Некоторые из них вы найдете на сайтах государственных учреждений и деловых ассоциаций в Интернете. Вы можете обратиться к справочным материалам в библиотеке или центре развития бизнеса, а также связаться с отраслевыми ассоциациями или воспользоваться платными услугами по поиску информации. Чтобы получить некоторые ответы, вы должны будете провести собственное маркетинговое исследование, опросить потенциальных клиентов, поговорить с другими бизнесменами или оценить посещаемость подобных сайтов или близлежащих учреждений.

Начиная составление бизнес-плана, воспользуйтесь бланком «Вопросы для исследования», чтобы записать имеющиеся у вас на данный момент общие вопросы и проблемы, которые вы будете изучать. Вы должны прояснить для себя не только конкретные детали, но и тенденции развития и устой-

чивые модели.

Количество собранной информации в значительной степени зависит от ваших возможностей – времени и денег. Очевидно, что в процессе планирования крупная корпорация получает гораздо больше информации, чем индивидуальное частное предприятие.

Правильно организуйте материал

В процессе составления бизнес-плана у вас накопится большой объем информации и множество документов. С самого начала выберите способ организации собранного материала (ваши заметки, идеи, контактная информация).

На компьютере или в бумажном виде создайте отдельные папки для разных тематических областей, соответствующих главам этой книги. В них вы будете хранить информацию, полученную в процессе поиска и исследований. Иначе у вас возникнут проблемы с определением местонахождения сведений, необходимых для подготовки письменного документа. Когда вы собираете информацию, записывайте ее источник и дату; это значительно облегчит проверку данных и определение авторства (в случае возникновения такой необходимости).

Процесс составления бизнес-плана открывает вам возможность познакомиться со многими людьми, которые могут быть очень полезны для вас позже, когда вы будете управ-

лять своим бизнесом. Возможно, вы будете брать интервью у потенциальных клиентов, поставщиков, конкурентов, стратегических партнеров, а также у других представителей данной отрасли. Заведите папку для хранения сведений обо всех этих контактах.

Источники информации

Если вы в первый раз проводите бизнес-исследование, вас может удивить количество имеющейся информации. Буквально о каждом предприятии и виде деятельности в американском обществе имеются горы статистических данных и научных работ. Вы без труда сможете выяснить, какие блюда приобретают в ресторане быстрого питания, сколько персональных компьютеров было продано в прошлом году и каково вероятное число новых домов, которые будут построены в вашем районе в наступающем году.

Большую часть необходимой общей информации вы сможете получить из официальных источников, деловых публикаций и в торговых ассоциациях. Чтобы найти более конкретную информацию о вашем бизнесе или отрасли, вам, вероятно, придется провести исследование рынка. В отдельных случаях, когда вам не хватает времени для самостоятельного проведения исследования или когда вы занимаетесь бизнесом в новой для вас отрасли или в сфере, в которой данные по большей части составляют чью-либо соб-

ственность, вам, вероятно, придется использовать платные источники информации.

Имейте в виду, что контактная информация, особенно адреса сайтов, часто изменяется.

Вопросы для исследования

Ориентируясь на приведенные ниже категории, перечислите вопросы, которые вы рассмотрите в каждой области своего бизнеса.

Отрасль/сектор: _____

Товары/услуги: _____

Целевой рынок: _____

Конкуренция: _____

Стратегия маркетинга и продаж: _____

Операции/технологии: _____

Долгосрочные соображения: _____

Интернет

Наиболее удобный, легкий и недорогой путь для начала исследования – Интернет. Государственные органы обеспечили общественности интернет-доступ к большинству собранных ими данных. Многие профессиональные или отраслевые исследования или публикации, доступные в режиме реального времени, предоставляются бесплатно или за невысокую плату. В вашем распоряжении также имеются исследовательские сервисы для мгновенного поиска статей, статистических данных, обзоров и т. д.

Для начала, я разговаривала с людьми. Ходила по магазинам, чтобы познакомиться с товарным ассортиментом. Я зашла в Fancy Food Show и посмотрела на продукты, схожие с теми, которые я собиралась предложить потребителям. Я позвонила в городской отдел здравоохранения и взяла адреса домовых кухонь, чтобы поговорить с людьми, которые производили продукты питания. Там я получила массу информации о том, что мне потребуется, а также советы об использовании производственного оборудования.

*Дебора Маллис,
предприниматель*

С помощью Интернета вы легко и быстро получите основную информацию о ваших конкурентах, потенциальных

клиентах, поставщиках и стратегических партнерах. Начните с тщательного просмотра их собственных сайтов. Дополнительную информацию о заинтересовавших вас субъектах вы найдете с помощью поисковых систем.

Газеты и периодические издания, как правило, хранят на своих сайтах архивные номера с полезной информацией. Для получения доступа к некоторым из этих статей может потребоваться небольшая плата.

Официальные источники и статистические данные

Как налогоплательщик вы уже внесли плату за то, что ваше правительство собирает большое количество информации. Поэтому, пользуясь официальными ресурсами, вы можете получить больше бесплатных данных, чем у частных исследовательских служб или из других источников. Это верно не только для США в целом, но и для большинства штатов и некоторых местных органов власти, а также для многих других стран.

Большая часть собранной американским правительством, а также многими другими государствами статистической информации доступна в Интернете.

Международные статистические данные

Интернет существенно упростил сбор данных в мировом масштабе. В большинстве развитых и многих развивающихся странах обеспечен интернет-доступ к статистической информации. В свободном доступе размещают свои данные и международные экономические организации.

БЮРО ПЕРЕПИСИ НАСЕЛЕНИЯ

www.census.gov/main/www/stat_int.html

На сайте американского Бюро переписи населения есть ссылки на статистические сайты различных стран мира.

ВСЕМИРНЫЙ БАНК

www.worldbank.org

Эта международная организация собирает данные по всему миру. Она бесплатно предоставляет информацию по различным темам и странам, ссылки на онлайн-базы данных, а также публикации собственных экономических отчетов.

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДЕПАРТАМЕНТ США

www.state.gov/r/pa/ei/bgn/

Государственный департамент США располагает справочной информацией практически обо всех странах мира.

Она включает в себя статистические данные и краткие обзоры экономики каждой страны, а также полезные ссылки.

МЕЖДУНАРОДНАЯ БАЗА ДАННЫХ

www.census.gov/ipc/www/idbnew.html

Международная база данных содержит статистические таблицы с демографическими и социально-экономическими данными по более чем 200 странам и областям мира.

Неправительственные бесплатные интернет-ресурсы²

Используйте поисковые системы, такие как Google (www.google.com), и онлайн-справочники, такие как Yahoo (www.yahoo.com). Обращение к этим службам позволяет найти информацию по интересующим вас темам.

Вы можете также найти информацию о различных отраслях промышленности, тенденциях и компаниях из периодических изданий, которые могут взимать плату за архивированные материалы. Вот лишь некоторые из этих источников.

WALL STREET JOURNAL

www.wsj.com

BUSINESS WEEK

² Для российского издания список адаптирован научными редакторами.

www.businessweek.com

RED HERRING

www.redherring.com

ECONOMIST

www.economist.com

FORBES

www.forbes.ru

«ЭКСПЕРТ»

www.expert.ru

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»

sf-online.ru

«ВЕДОМОСТИ»

<http://www.vedomosti.ru>

Платные ресурсы Интернета

Некоторые из сайтов предлагают часть информации бесплатно, а более подробные данные предоставляются ими, как правило, за умеренную плату.

Вы должны оперировать числами. Задавая вопрос,

я ожидаю получить конкретный ответ. Если вы говорите, что собираетесь продавать ботинки людям с очень широкой ногой, предполагается, что вы должны четко представлять себе количество своих потенциальных потребителей.

Эндрю Анкер,

венчурный инвестор

LEXISNEXIS

www.lexisnexus.com

Эта служба предоставляет массу данных. Мы рекомендовали бы именно здесь начинать поиск платной информации. Сайт весьма полезен исследователям, так как предлагает все-стороннюю информацию о компаниях, странах, финансах, демографии, маркетинговых исследованиях и отчеты по различным отраслям. LexisNexis предлагает доступ к сотням баз данных, тысячам публикаций по всему миру, общественные архивы и протоколы заседаний законодательных органов, данные о компаниях и руководителях и т. д. Оплата за доступ к базе данных LexisNexis возможна за каждую статью, день, неделю или по абонементу.

Традиционные исследовательские ресурсы

Предположим, вы начали свое исследование в Интернете, но обнаружили, что некоторые необходимые вам данные

недоступны или слишком дороги. Дополнительную информацию можно найти в ряде традиционных источников.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.