

Владислав Чернов

ЗАПЛАНИРУЙ УСПЕХ

Инструкция по планированию
созданию и продаже бизнеса



16+

Владислав Михайлович Чернов

Запланируй успех. Бизнес-план по созданию и продаже бизнеса

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65689873

SelfPub; 2021

Аннотация

Сколько раз в жизни вам выпадет шанс создать успешный бизнес? Решиться на этот шаг способны только смелые и активные люди. Но по статистике большинство компаний всё же закрывается спустя несколько лет. Одни из основных причин – слабая подготовка и ошибки в планировании. Время, потраченное на планирование, повысит вероятность создать процветающую компанию в несколько раз. Книга поможет поставить чёткие цели, наметить шаги к их исполнению, построить прогноз на годы вперёд. Пошаговая инструкция облегчит процесс создания бизнеса и раскроет множество ключевых нюансов. Примеры носят практический характер, дают возможность быстро вникнуть в суть вопроса и перейти к применению. В начале создания компании спланировать её продажу – особое мастерство. Текст ответит на вопросы: как поднять стоимость бизнеса, учесть интересы стейкхолдеров, провести переговоры и начать новый удачный проект.

Содержание

Задачи планирования	5
Особенность книги	8
Опасность масштабирования	10
Первая проблема – не угадали с местом.	13
Другая проблема – место выбрали удачно.	14
Устаревание товара и снижение наценки.	15
Изменение курсовой разницы валюты	17
Сложности с управлением	18
Отсутствие резервного фонда	20
Страх, что идею украдут	22
Почему одной идеи недостаточно	25
Реализация	27
Проще быть вторым	28
Авторские права	30
Что-то стоит оставить на десерт	31
Не все инновации приносят доход	33
Новые продукты внедрить сложно	33
Нет команды	35
Отсутствие залога и гарантий	36
Нехватка знаний в финансах	37
Подготовка бизнес-плана	39
Выбор ниши и оценка рынка	42
Привлекательность идеи	42

Оценка финансовых показателей	44
Оценка отрасли	47
Оценка региона.	48
Оценка объёмов производства	50
Дислокация.	52
Оценка конкурентов	53
Оценка потребителя	55
Оценка технологических процессов	56
Оценка сезонности	58
Оценка правовых вопросов.	59
Соглашение между партнёрами	61
Почему разоряются стартапы	64
Влюблённость в идею	65
Ожидание быстрого роста	66
Конец ознакомительного фрагмента.	68

Владислав Чернов

Запланируй успех.

Бизнес-план по созданию и продаже бизнеса

Задачи планирования

Решение заняться бизнесом, как правило, принимают активные и целеустремлённые люди. Но несмотря на колоссальные усилия и стремление к успеху, большинство бизнесов начинающих предпринимателей прогорают в первые же годы, в России эта цифра выше 90%. В то же время можно встретить множество замечательных проектов достигших результатов с нуля.

Причин – почему у одних получается добраться до высот, а другие останавливаются на пути к победе множество. Алгоритм достижения желаемого у каждого свой, но к явным критериям успеха можно отнести – правильный выбор направления бизнеса и чёткий план по достижению результатов.

Выбор бизнес-плана зависит от целей и задач, выбранных его создателями. Исходя из интересов выстраивают дорож-

ную карту дальнейшего пути.

Процесс построения бизнеса можно разбить на этапы:

1. Появление идеи
2. Оценка и анализ
3. Подготовка проекта
4. Внедрение задуманного
5. Продажа готового бизнеса

Идею можно увидеть во сне, она может озарить вас внезапно или появиться в путешествии. Были случаи, что свежие мысли сначала записывали на салфетках. Затем стоит подойти к её оценке внимательно и методично, ведь чем сильнее она запала вам в сердце, тем больше времени вы будете готовы на неё потратить.

Анализ проекта не может быть быстрым. Если у вас мало денег, то стоит уделить много времени подготовке и планированию, для того чтобы заработать. Если же денег у вас много, то времени на подготовку стоит потратить ещё больше, чтобы их не потерять.

Иногда лучше ничего не делать и оставаться на месте, чем идти не туда. Многие задаются вопросом – куда вложить деньги, чтобы заработать побольше. А вот как вложить, чтобы не потерять думают не все. Вопросы рисков, гарантий и ответственности – ключевые звенья во всех проектах.

Неудачный бизнес-это потеря не только денег, но, что ещё хуже, времени и веры в себя. Чем тщательней подготовка,

тем больше вероятность успеха, поэтому быстрой она быть не может. Если вы не думали несколько недель, не записали все свои мысли, не посоветовались с ключевыми специалистами, то шансы на успех малы.

После планирования к реализации намеченного приступают далеко не все. У многих желание, чего-то достичь, так и остаётся в области фантазий. Создание своего бизнеса – это не только шаг к финансовой свободе, это и новые горизонты мышления, и перспективы, о которых не мечтали ранее. Серьёзный подход к подготовке и планированию повысит вероятность достичь намеченного в разы.

Интересы в бизнесе у каждого свои, кто-то открывает дело, чтобы заработать на мечту, другим комфортно заниматься любимым хобби и ещё получать доход, третьи хотят тиражировать бизнес-проекты и открывают новые направления.

Именно они строят бизнесы с прицелом на его дальнейшую продажу. В этом случае выгода двойная и прибыль от текущей деятельности, и выручка от продажи компании. Создание ценности в данном случае, формируется ещё до построения бизнеса. Необходимо открыть компанию, вывести на окупаемость, заманчиво «упаковать», найти покупателей и оформить сделку.

Методы и этапы бизнеса от появления идеи до выхода из бизнеса и будут рассмотрены в книге.

Особенность книги

Книга предназначена для желающих построить собственный бизнес или расширить действующий

- Текст даёт понимание, как создать бизнес, за счёт чего поднять его стоимость и выйти из него на оптимальных для себя условиях.

- Книга короткая, а материал изложен в простой и доступной для чтения форме. Примеры носят практический характер, чтобы дать возможность быстро вникнуть в суть вопроса и приступить к применению.

- Материал основан на собственном двадцатипятилетнем опыте, опыте десятков коммерсантов разных сфер бизнеса, выборке из нескольких книг по планированию и в особой мере на лекциях О. Л. Брагинского – основателя направления «Траблшутинг».

- Выделены только те методики, которые имеют практическое применение, для достижения задач в разных сферах деятельности, таких как розничная торговля, ИТ-технологии, строительство, онлайн-продажи.

- Даны взгляды на бизнес под разными углами. Со стороны предпринимателей, инвесторов, банков. Затронуты вопросы подразделений финансового директора, юридической службы, отдела маркетинга. Рассмотрим интересы партнёров и участников проекта.

- Даны рекомендации не только о том, как желательно поступать, в отдельной главе указаны ошибки, которых избежать необходимо.

- В конце каждой главы предоставлены формы с вопросами. Их желательно заполнять сразу после прочтения. В этом случае, к концу чтения вы получите готовый материал для начала собственного бизнеса. Его можно будет доработать или оформить в зависимости от дальнейших целей и задач.

Опасность масштабирования

Почти все предприниматели стремятся расти, расширяться, открывать новые точки, филиалы, увеличивать зону влияния. Желание понятно, но имеет ряд последствий, не учитывать которые довольно опасно. Чем стремительнее рост, тем риск выше.

В Европе часто можно увидеть рестораны, где сам хозяин работает в зале, общается с гостями, закупает продукты и передаёт своё заведение по наследству детям. Затем уже они работают в зале, общаются с клиентами и передают профессию внукам и так из поколения в поколение.

Неужели они не знают, что надо масштабировать бизнес как можно быстрее, а самим выходить из операционки» и рутины? Почему им никто об этом не сказал? Ведь чем больше точек, тем выше прибыль. Да и развиваться там, наверное, полегче, туристов много, кредиты ниже, климат теплей.

Одним из самых рискованных бизнесов в Москве считается открытие кофейни. В Нью-Йорке, в последние годы выживал один ресторан из двухсот открывшихся. В кризисные времена статистика ухудшается, а в намеченные ранее бизнес-планы уже никто и не смотрит.

Но есть примеры магазинов и ресторанов, работающих столетиями

В газете The New York Times от 2.12.20 описан пример

действующего по сей день, ресторана в городе Киото Японии, которому 1020 лет. Семейный магазин продаёт поджаренные лепёшки уже тысячу лет. Стабильность и традиции ценятся выше прибыли и роста. Бизнес пережил не один кризис, вону, эпидемию и смену империй. Менялась жизнь вокруг, но лепёшки из рисовой муки продолжали покупать всегда.

Компания всегда придерживалась традиционных способов продажи еды. Она отказалась от сотрудничества с компанией Uber Eats по запуску онлайн-доставки. В меню магазина кроме лепёшек есть только несколько видов чая. Основной принцип собственников хорошо делать свою работу и гордиться своей продукцией.

Большинство старых компаний Японии, представляют собой мелкие семейные предприятия, занимающиеся традиционными товарами и услугами. Но некоторые из них входят в список самых известных компаний страны, в том числе Nintendo, которая начала производить игральные карты 131 год назад, и бренд соевого соуса Kikkoman, который известен с 1917 г. Семейных бизнесов, которым более 100 лет в Японии – уже 33 тысячи.

Компании, которые существуют дольше всех, стараются избегать риска и держат в запасе крупные денежные резервы. Это общая черта японских предприятий и причина того, что страна до сих пор имеет самые низкие показатели банкротства по сравнению с западными странами. Да-

же когда компании растут и получают весомую прибыль, они стараются не увеличивать свои текущие затраты.

Есть мнение, чем больше объём бизнеса и количество торговых точек, тем выше прибыль и заработок. На первый взгляд, это выглядит реалистично, бизнесмены надеются, что увеличение совокупных затрат будет идти медленней увеличения доходов. На практике так бывает не всегда, в чём же причины?

Первая проблема – не угадали с местом.

Обычно, место под магазин или ресторан выбирают в соответствии с брендбуком, где рассчитывается пешеходный и автомобильный трафик, близость от остановок метро, наличие парковок и другие факторы. Но даже с учётом всех показателей приходится выбирать исходя из того, что есть на рынке.

Берут в аренду не то, что пожелали, а то, что имеется в наличии. Что-то из них будет удовлетворять всем поставленным требованиям, а что-то нет. В этих точках выручка будет меньше, чем планировали поток людей меньше, а возможна и вообще работа в убыток.

Предсказать прибыльность со 100% вероятностью не получается даже у крупных сетей с системой скоринга и опытом работы. От убыточных приходится отказываться и искать новые доступные варианты. Для больших компаний это не смертельно, но начинающих значительно отбросит назад.

Другая проблема – место выбрали удачно.

Если, наоборот, нашли локацию с большой проходимостью, активным трафиком и продажи идут вверх – расслабляться всё равно рано. Ваши конкуренты выбирают места по тем же самым критериям и брендбукам, что и вы, независимо будь то крупные сети или ларьки с шаурмой. Если их там пока нет, появиться способны в любой момент.

Конкурентами могут быть не только продавцы такого же продукта, угрозу представляют и смежники. Например, вы делаете бутерброды, а рядом появилась точка, продающая шаурму. Да бутерброды она делать и не собиралась никогда, но часть голодных людей у вас заберёт.

В точках, которые проявят себя хорошо и растёт прибыль – почти всегда поднимут аренду. Чем лучше место, тем дороже приходится платить. Пока дела идут слабо, а покупателей мало – нет и доходов. Как только клиенты привыкли к месту, дела пошли в гору – ждите роста расходов.

Как вариант решения вопроса – заключение долгосрочного договора аренды, с ограничением повышения арендной ставки. Но обычно условия и санкции работают и в обе стороны, чем-то придётся жертвовать в обмен на гарантии стабильности, да и диктовать свои условия в хороших местах маловероятно.

Устаревание товара и снижение наценки.

Чем больше точек, тем выше риск не распродать все запасы вовремя. У продуктов выходят сроки годности, в рознице товар морально устаревает, в моду входят новые модели. Так на рынке сотовых телефонов, каждые полгода появляется новый «лидер продаж», а что делать со «старыми» годовалыми моделями? В одежде тенденции моды дополняются сменой сезонов и коллекций.

Приходится делать акции, скидки, распродажи. Рождественские и новогодние акции затягиваются на месяц. Затем идут распродажи, связанные со сменой зимнего сезона. Подарки к 23 февраля переходят в скидки к 8 Марта. Пару месяцев спокойной работы и на носу сезон отпусков, снова снижение цен или смена коллекции.

В ноябре «Чёрная пятница» – совсем не пятница. Полоса скидок растянута на пару недель, на радость покупателям. В каждой стране поводы для радости свои. В Китае это «день холостяка» 11 ноября. Люди за несколько месяцев до него только выбирают, присматриваются и откладывают покупки в «корзину», чтобы нажать кнопку и получить намеченный товар дешевле.

Маржа в период распродаж заметно уменьшается, растут запасы и остатки на складах. Чем больше магазинов, тем

сложнее проконтролировать и определить от какого товара необходимо избавляться по сниженной цене, а какой имеет смысл придержать.

Изменение курсовой разницы валюты

У ритейлеров подавляющая часть продукции закупается за рубежом и платить за него приходится в валюте. Последние десятилетия её курс неуклонно растёт, причём, абсолютно непредсказуемо для нас. Растёт и закупочная стоимость товаров.

Розничным магазинам одномоментно поднять цену на непроданный товар не всегда возможно. Потребители не хотят переплачивать и готовы искать остатки и запасы по «старой цене». То есть, продавать приходится по «старой цене», а закупать свежие партии уже по «новой».

В рублёвом выражении запасы на складе изменяются не так значительно, а вот в количественном снижаются раз от раза. Сотрудникам такая ситуация выгодна, чем активнее продажи, тем больше зарплата и выше бонусы. Для собственников, наоборот, растут издержки при снижении маржи.

Сложности с управлением

Самое опасное, что может случиться это потеря контроля и управления. Если вы сами стоите у руля, то какими навыками надо владеть для успешной работы? Скорее всего – коммуникабельность, отзывчивость, умение общаться, приятный внешний вид, активность.

С увеличением подразделений прежние способности важны всё меньше, на первый план выходят совершенно другие. Управление сотрудниками, ведение бухгалтерского учёта, умение решать вопросы с проверяющими органами, кадровый учёт, налогообложение и масса ранее вам неизвестных.

Прошлый положительный опыт работы с личным участием, отнюдь не залог успеха нескольких заведений. Нарастить недостающие компетенции быстро не получается из-за постоянной занятости в текущих делах, с ростом бизнеса заботы только прибавляются.

На первый взгляд, проще всего привлечь помощников с опытом работы, но это только на первый взгляд. Те, кто соответствует этим критериям, уже заняты в компаниях покрупнее и посерьёзнее, там ситуация более стабильна, чем в развивающейся организации и зарплата там повыше.

В давно работающей компании все процессы так или иначе отлажены, круг обязанностей определён, будущая карьера

понятна. Совсем другое дело растущий бизнес. Все коммуникации приходится выстраивать с нуля, а начинать на ровном месте сложнее и хлопотнее вдвойне.

Более высокой зарплатой заинтересовать «звёзд» тоже непросто, у начинающих компаний с оборотными средствами не так-то и вольготно. Придётся довольствоваться теми, кто есть в свободном доступе, готов идти на не самые лучшие условия или мотивировать их чем-то другим.

Складывается ситуация, когда прошлого опыта недостаточно, со стороны его получить непросто, на обучение нужно время. Хорошо если прибыль растёт настолько быстро, чтобы покрывать ущерб от управленческих ошибок, недочётов и необдуманных решений.

Отсутствие резервного фонда

Почти всегда, если бизнес прибыльный – появляются свободные средства, растёт энтузиазм, укрепляется вера в правоте своих решений, расправляются крылья для новых свершений. Кажется невероятным, что прошлый успех может быть лишь результатом удачного стечения обстоятельств.

А с уверенностью в себе и лишними деньгами хочется такой опыт повторять. Тем более вы уже знаете как. Второй магазин или ресторан открыть гораздо проще первого. Понятно какие нужны документы, где найти людей и выбрать место, как их обучить и тиражировать успех ещё раз.

Но простота совсем не синоним надёжности, а удача следующего проекта не всегда связана с предыдущим опытом. Если вы выиграли на бирже или в казино один раз и вам повезло, совсем не значит, что следующий раз вам повезёт так, как в прошлый. Условия меняются независимо от вас.

Тратить все заработанные средства на развитие и не иметь резервов – всё равно что каждый раз увеличивать ставки за карточным столом. Профессионалы – картёжники так не играют, профессионалы в финансах – банкиры и подавно не кладут все яйца в одну корзину или как они выражаются «диверсифицируют инвестиционный портфель».

Рост объёмов может продолжаться до ближайшего спада

на рынке, ухудшения ситуации в стране, появлении активных конкурентов и неизвестно чего ещё. Если нет крупных денежных резервов и прибыль направляется только на развитие и надеяться на постоянный успех, то трудные времена пережить не удастся.

Желание стать крупнее присуще всем предпринимателям, но выбирая модель активного роста, будет нелишним подумать о подводных камнях процесса. Масштабироваться проще на растущих рынках, с высокомаржинальными продуктами, с личным опытом и готовой командой и запасом средств. В иных случаях лучше рассмотреть и другие модели развития бизнеса.

Страх, что идею украдут

Среди начинающих бизнесменов или стартаперов встречается мнение, что их идеи могут украсть, раскрыть или воплотить в жизнь самостоятельно. С одной стороны, это похоже на правду, ведь своя мысль кажется настолько гениальной, что обязана понравиться всем и принести кучу денег.

Это одна из причин, почему будущие начинания в бизнесе не приносят запланированных прибылей, а иногда и совсем разоряются. Как понять, какие моменты необходимо обсудить, чтобы, привлечь внимание к идее, заинтересовать на воплощение не раскрывая, ключевых деталей?

Закон об охране авторских прав был принят в Венеции ещё 541 год назад – 19 марта 1474-года, во времена Леонардо да Винчи. Уже тогда, гражданин получал права на собственные изобретения и исключительную возможность использовать их по своему усмотрению. Невзирая на такой долгий срок действия закона, количество споров в судах только увеличивается. Особенно это значимо для компаний, работающих на нескольких территориях.

Не все задумываются, что авторские права могут работать в обе стороны. Начинающие свой бизнес часто боятся, что идею способны украсть, но редко задумываются, что и их самих могут обвинить в плагиате. Споры о первен-

стве изобретений присущи даже учёным мирового уровня.

Изобретение радио. Никола Тесла в 1890 году мог использовать свои «Тесла катушки» для передачи сообщений на большие расстояния. Патент Теслы для этого проекта был принят в 1900 году. В то же время молодой изобретатель Маркони работал над собственным устройством. Между ними разгорелся спор и в 1904 году, Патентное ведомство США выдало патент изобретению Маркони. Тесла пытался оспорить решение и подать в суд на итальянца, но не имел достаточно финансов для успешного судебного преследования.

Изобретение телефона вызвало спор между Александром Грэхем Беллом и Элиша Грэй. Они изобрели телефон в 1876 году, но всё ещё остаются споры, кто был первым. 14 февраля 1876 года, Грэй представил патент в патентном ведомстве США, но в тот же день адвокат Белла представил полную патентную заявку с похожей схемой.

Первое телевидение вызвало спор между Фило Фарнсвортом Тейлором и Владимиром Зворыкинским. Фило Фарнсворт Тейлор был американским изобретателем, который сделал 165 патентов и в 1927 году, в возрасте 21 года, собрал первую рабочую версию телевизора.

Зворыкин разработал подобную модель в 1923 году, но патент получил лишь в 1938. Десятилетняя патентная

Битва за приоритет изобретения привела к тому, что Фарнсворт выиграл судебное дело. Несмотря на это, во многих книгах по истории Зворыкин, записан как изобретатель телевидения.

Почему одной идеи недостаточно

Если вы проснулись утром и вас внезапно озарила гениальная мысль открыть какой-то совершенно новый бизнес или стартап, то будьте уверены точно так же просыпались тысячи других со схожим замыслом. Новая и свежая, она именно для вас и до тех пор, пока вы не смотрели вокруг.

Стоит запустить поиск в интернете, желательно на разных языках, и вы найдёте сотни подобных проектов. Похожий эффект бывает, когда покупаешь новую машину и через время начинаешь механически обращать внимание на десятки таких же. А ведь они точно так же кружили по городу и до вас.

Есть и десятки сайтов в интернете, предлагающих готовые бизнес-планы и идеи для быстрого обогащения. Найти, что-то подобное не составит труда. Купить их несложно, но готовы ли кто-то предоставить гарантии их успешной реализации. Хоть малейшие гарантии. Попробуйте спросить.

Скорее всего таких вы не найдёте. Ни одного. Ситуация подобна игре на бирже. Когда вы приходите в банк с целью размесить деньги, вам предложат кучу акций с возможностью получить и 20, и 30, и 40 процентов годовых. Спросите про гарантии для таких вложений и скорее всего, кроме депозита под 6 -7 процентов вам ничего не предложат.

А чем можете гарантировать вы, реализацию своей идеи? Новизной, оригинальностью, отличием от других? Чем она

выделяется из сотен подобных? Что вы готовы дать в обеспечение её успешности?

Реализация

Доля идеи в успехе предприятия, на мой взгляд, не превышает 20 процентов. Когда вы хороший продавец, то вам неважно чем торговать, апельсинами или яблоками. Если же продавец никудышный, то наличие даже самых вкусных фруктов на полках в долгосрочной перспективе успеха не даст.

Чтобы воплотить идею в жизнь, важен положительный опыт прошлых побед, активная и целеустремлённая команда, наличие финансовых запасов, годы личного труда и немного везения. Без совокупности всех факторов надеяться на успех проекта – всё равно, что играть в рулетку.

Участие всех членов команды в разработке идеи с самого начала повышают шансы на успех. Можно посмотреть на проблему под разными углами зрения, получить новые мысли, предусмотреть риски. Одному такое не под силу. Собственная идея настолько увлекает, что недостатки заметить тяжело.

Привлечь к обсуждению важно и тех людей, которые будут воплощать идею в жизнь. Если они будут вовлечены в разработку проекта, то становятся его «соучастниками». Воплощать в жизнь свои замыслы будут с большим рвением, чем чужие и непонятные задачи от начальства.

Проще быть вторым

В гонках велосипедистов часто побеждает не тот, кто лидировал с самого начала. За лидером пристраиваются несколько преследователей, дышат в спину и вырываются вперёд на последних кругах. Такая тактика бережёт силы, уменьшает сопротивление ветра для преследователя.

Почему бы это не использовать в бизнесе? Если идею похожую на вашу пытаются внедрить без вашего участия, можно попробовать извлечь из этого пользу для себя. Ничто не мешает вам наблюдать за успехами или неудачами тех, кто пошёл по пути раньше вас, вдруг они оступятся.

Тот, кто первым запускает продукт должен потратить много усилий на «подогрев рынка», проработать несколько гипотез и понять будут пользоваться продукты спросом или нет, попробовать разные методы продвижения. На эксперименты потребуются и время, и деньги.

Вторые приходят на всё готовое и только копируют те модели и товары, которые показали свою жизнеспособность, не тратя время на неудачные попытки. Экономия времени на выборе оптимального решения приводит к снижению затрат на единицу продукции и срокам выпуска.

Самыми яркими примерами применения такой тактики являются производители Китая. Когда китайские «туристы» приходят в итальянские бутики с фотокамерами, через счи-

таннные недели, точно такие же модели одежды появляются на фабриках Китая, только дешевле в разы.

Модель копирования успешного лидера позволяет направить сэкономленные средства из производства на реализацию. Получается многократный выигрыш – копируется только ходовой товар, себестоимость продукции ниже, непроданных остатков меньше, цена заметно дешевле.

Ещё раньше подобными методами пользовалась Япония. Японские компании покупали образцы техники в США, разбирали их и делали почти такие же, только намного надёжнее. Теперь Японские товары считаются образцом качества, а в начале, слова «сделано в Японии» тщательно скрывались.

Авторские права

Компаниям со стажем и репутацией выгоднее идеи покупать, а не воровать. Обвинения в плагиате и нарушении авторских прав могут привести к существенным потерям, как финансовым, так и репутационным. Для подтверждения своего авторства используются различные способы и методы.

Для каких-то изобретений необходим патент, дающий право на защиту от копирования и использование без согласия разработчика, для других достаточно быть первыми упомянутыми в прессе или в интернете и нет необходимости в официальном заверении специальными органами.

Часто это применимо авторов художественных или научных произведений или для программного компьютерного кода. Поискав десять минут в сети, можно найти как способ закрепить права за собой, так и ответственность в случае их нарушения. Она бывает как финансовой, так и уголовной.

Иногда финансово выгоднее, имея права, на разработки вообще ничего не делать. Не тратить время и силы на производство и продажи, а просто ждать пока другие в течение нескольких лет будут пробовать, ошибаться. А когда выйдут на окупаемость подать иск на возмещение ущерба.

Что-то стоит оставить на десерт

Раскрывать все карты полностью с самого начала всё же не стоит. Важно продумать ряд процедур, защищающих уникальность ваших проектов. Помимо защиты авторских прав, следует предусмотреть и иные способы юридической защиты.

Для каждого случая они свои, но можно выделить основные:

- При подаче на рассмотрение бизнес-плана нелишним будет вставить пункт о необходимости соблюдать конфиденциальность полученной информации и не передавать её третьим лицам. Текст стоит согласовать с юристами и послать по электронной почте, чтобы удостоверить факт передачи.

- Патенты и лицензии не только защищают ваши права, но и повышают стоимость проекта. Их можно оценить, как интеллектуальную собственность. Стоит учитывать, что процедура патентования в каждой стране своя, и возможно территорий понадобится несколько.

- Нет ничего страшного, если вы открыто заявите, что какая-то ключевая часть или «ноу хау» являются коммерческой тайной. Если презентация идеи грамотно проработана, подтверждена цифрами, мнением экспертов и вызывает интерес, то дополнительная интрига только усилит эффект.

- поэтапное раскрытие ключевых данных. Можно пред-

ставить в презентации основные показатели, а последующие предоставлять по мере вхождения инвесторов в проект. Переход к новому этапу необходимо оформлять соглашениями и договорами заверенными юристами

Главная задача любой бизнес-идеи – её успешное воплощение, а не владение личным секретом. Советы грамотных специалистов, значительно увеличат шансы на успех и дальнейшее развитие.

Не все инновации приносят доход

У всех на слуху истории об Илоне Маске, Стиве Джобсе и других изобретателях, заработавших миллионы на своих разработках. Слово инновация стало синонимом успеха проекта. На практике это самый рискованный вид бизнеса для его участников.

Истории успеха, из телевизора и Instagram – единицы выживших из сотен пытавшихся. Проблемы кроются во внедрении разработок и выходе на их окупаемость. Тут нужна не только креативность и смекалка, но и другие навыки которых иногда не хватает начинающим стартаперам.

Вот несколько узких моментов:

Новые продукты внедрить сложно

Когда вы выводите новый товар на рынок, нельзя точно предсказать, будет ли он интересен покупателям или нет. А ведь ещё нужно как-то «угадать» и объёмы его выпуска. Третья переменная – сколько времени ждать до выхода на окупаемость.

Конечно, можно провести и маркетинговые исследования, опрос фокус групп, пообщаться с экспертами, но точных гарантий не даст никто. Спросите любых специалистов – чем они готовы гарантировать «сбываемость» своих про-

гнозов. Риск всегда несёт предприниматель. Чем ярче инновация, тем сложнее в неё влюбить потребителя.

Например, вы изобрели вечный двигатель. Он намного лучше аналогов, провели кучу опытов, замеров и разработок. Есть патент, мнения и отзывы уважаемых экспертов, его внедрение несёт небывалую пользу.

Можно ли, с учётом всех этих факторов, быть уверенным в его успешном внедрении? Маловероятно. Во-первых: бюджеты многих стран стоятся на доходах от продажи и переработки нефти, система устоялась веками и нарушать такое зыбкое равновесие довольно сложно и опасно.

Во-вторых: сколько денег и времени потребуется на переоборудование производственных линий, выпуск новых моторов, проведение экспериментов и разработок, получение сертификатов, регистрацию патентов. Какой уровень поддержки должен быть, чтобы всё это осуществить?

Сложно пробиться сквозь стену недоверия, ведь лучшие умы мира не могли придумать такое, а тут вы из «Гадюкино», со своим вечным двигателем людям работать мешаете. Жили веками без него и даже неплохо. Вывести на рынок новые продукты под силу только мировым корпорациям. Вы тоже в их числе?

Раз даже вечному двигателю сложно пробиться в массы, насколько хороша должна быть ваша идея, чтобы приняли её? То, что вы считаете свой продукт наилучшим, совсем не очевидно для окружающих, чтобы заразить других вашим

энтузиазмом требуется огромные усилия и время.

Нет команды

Серьёзный проект нельзя воплотить в одиночку. Нужна команда, не только имеющая опыт самостоятельной работы, но и практику взаимодействия в коллективных проектах. Участники таких команд должны обладать определённым набором качеств, как личных, так и профессиональных.

Найти активных людей, убедить сотрудничать с вами, доучить, если нужно, объединить общей целью и удержать на время работы в проекте – задача не из лёгких. Что казалось-бы проще – плати зарплату выше рынка и лучшие из лучших уже строятся в очередь на вакансию. Но так бывает не всегда.

В вопросе подбор кадров для команды готовой к прорыву возникают сложности. На лучших из лучших денег может не хватить, их успевают «перекупить» в компании и покрупнее. Если вы не Google и не Yandex, то всегда найдутся те, кто сможет предложить мотивацию побольше вашей.

Хорошие специалисты на бирже труда числятся не будут, а если сидят какое – то время без работы, то стоит задуматься – нужны ли они вам? Приходится выбирать из имеющихся в свободном доступе, и работать с теми, кто есть, обучаться на простых проектах и готовиться к большим свершениям.

Если же вам повезло, и вы получили в команду несколько

«звёзд», то сложности будут другие. «Звёзды» предпочитают работать в одиночку и сложно уживаются между собой, их будут переманивать в другие команды, многим интересно развитие и признание.

Причём понять, что важнее для сотрудника удаётся не всегда. Не хватает интереса – пошёл искать работу, не доплатили – ушёл к конкурентам, хуже всего если в разгаре проекта и замены пока нет. Построить долгосрочный бизнес без смены участников удаётся крайне редко.

Отсутствие залога и гарантий

Когда вы берёте кредит в банке на бизнес или покупку недвижимости, на что обращают внимание дотошные банкиры? Вас спросят о доходах, ежемесячных расходах, источнике заработка, посмотрят, насколько этот источник стабилен и конечно, не забудут про залог или поручителей.

А что из вышеперечисленного есть у начинающих стартаперов или изобретателей инноваций? Почти ничего. Если вы создаёте бизнес много крупнее предыдущего, или что ещё хуже с нуля, то прошлых доходов вам недостаточно на получение большой суммы, по требованиям банков.

Официальной зарплатой сейчас могут похвастать не все. Остаётся залог или поручители. Но, как правило, те у кого уже есть недвижимость или ликвидный залог, в изобретатели не идут. Это обычно люди в возрасте предпочитающие

иметь более стабильные источники заработка.

Так что в банках креативным и улучшающим мир инноваторам совсем не рады, особенно начинающим. Что остаётся? Бизнес-ангелы, венчурные инвесторы, друзья. Но так как денег у них поменьше, чем у банков, встречаются они реже и ресурсы их обходятся заметно дороже.

Нехватка знаний в финансах

Навыки финансовой грамотности зачастую закладываются в семье. Там самые близкие вам люди честно и откровенно расскажут – как заработать и построить благополучие, в том числе и материальное. Они помогут откровенно и без утайки, но только в том случае, если сами знают как.

Со специалистами в финансах в нашей стране сложности. Класс купцов истребляли в революцию, при коллективизации зажиточных крестьян объявляли кулаками и ссылали в лагеря. До 80-х годов за занятие бизнесом сажали в тюрьму. Предприимчивых объявляли барыгами, спекулянтами, торгашами.

А где взять знания, как не в семье? В школах таких предметов нет. Мало где научат, как зарабатывать деньги, вести личный бюджет, в какие активы инвестировать. В большей степени учат заниматься финансами на чужих предприятиях, сводить балансы, вести учёт заработной платы и главное, отчислять налоги вовремя, а как зарабатывать самому, рас-

скажут не всегда. Получать реальное образование приходится на своём опыте, хоть и не всегда удачном.

Во времена свободного интернета и общедоступности информации подстерегает другая опасность. Большинство той информации, по которой мы можем учиться уже давно устарела и не имеет практического применения. Есть и заведомо ложная, сделанная для заработка на хайпе.

Посмотрите, сколько инфобизнесменов на фотографии рядом с Ferrarì проводят курсы по навыкам моментального заработка (первый вебинар бесплатно). Собираются залы желающих, пытаются освоить азы знаний, недополученных ранее, разочаровываются и перестают пробовать надолго.

Подготовка бизнес-плана

Если вы бизнесмен с именем, репутацией и активами, то привлечь деньги можно под честное слово. Если начинающий, да ещё и из провинции, то ваше предложение должно просто шокировать. Причём, не только новизной идеи, но и её оформлением, подачей и презентацией.

Даже если вы придумали гениальную идею, написали её на салфетке, но не оформили бизнес-план должным образом, говорит о том, что вы талантливый человек, но исполнитель никудышный. Раз с самого начала вы невнимательны, то к дальнейшей работе тоже будете относиться халатно.

Важнейшими качествами руководителя являются внимание к деталям и предсказуемость в действиях. Для инвестора или банка важно не терять контроль над проектом, понимать, что движемся в правильном направлении, а их деньги в надёжных руках «крепкого хозяйственника».

Понять, что перед вами именно такой человек в самом начале общения можно по количеству проработанного материала, по правильности расчётов, по дополнениям и множеству мелких деталей. В том числе по оформлению внешнего вида и солидности коммерческого предложения.

Если мелкий шрифт, его неудобно читать возрастным людям, мало цифр – ощущение, что чего-то не учли, таблицы без графиков не включают эмоции. Бизнес-план должен

оставлять впечатление, что нет ни малейшего шанса потерпеть неудачу, а если и есть, то вы их уже предусмотрели.

На первый взгляд, это мелочи, не стоящие внимания, ведь суть гораздо важнее внешней формы, лишние они. Но впечатление от проекта с грамматическими ошибками, такое же как от бизнесмена в грязной обуви со стёртой подошвой. Может и человек он хороший, но денег в долг ему не дадут.

Интересная идея, это только часть успеха любого проекта. Посмотрите, сколько научных разработок пылятся на полках патентных бюро ещё со времён СССР, не найдя практического применения. Для воплощения в жизнь важны не только креативность и талант, но и другие навыки и знания.

Когда вы продаёте товары удовлетворяющие базовые потребности человека, например продукты, то точно уверены, что на них будет спрос. С новинками главный барьер – инерционность мышления и заранее понять, понравится ли инновация потребителям или нет довольно нелегко.

Один из наиболее перспективных стартапов по созданию приборов для экспресс-анализа крови Theranos, в 2003 году оценивали в 9 миллиардов долларов. На разработки привлекли 500 миллионов от инвесторов и венчурных фондов. Но в 2018 году собственников компании обвинили в мошенничестве в связи с фальсификацией отчётности в результатах проводимых исследований. Даже при наличии огромного количества денег, необходимые технологические разработки провести так и не удалось.

Руководители компании побоялись открыто объявить инвесторам о том, что ничего не получается и приняли решение «рисовать» показатели в течение нескольких лет, надеясь, что разработки когда-нибудь принесут свои плоды. Когда мошенничество вскрылось, организаторы схемы, стали фигурантами уголовных дел.

Такой случай далеко не единичный. Часто «успешные» проекты скрывают отсутствие результатов за громкими обещаниями и надеются, на рост ничем не подкреплённой стоимости портфеля.

Выбор ниши и оценка рынка

Привлекательность идеи

Идею для бизнеса можно рассмотреть с разных сторон:

1. В чём состоит проблема
2. Решение проблемы
3. Почему именно ваше решение будет успешным
4. Масштаб идеи и желание работать долгое время

Чем большее количество людей сталкивается с выбранной проблемой, чем значимей она для общества, тем больше пользователей можно ожидать для своего продукта.

Хорошо, если выбранная проблема усугубляется с течением времени. Значит, она будет актуальна на долгий срок и потребность в вашем продукте со временем вырастет.

Срочность устранения проблемы – ещё один показатель вызывающий интерес. Чем выше необходимость для человека устранить возникшие затруднения, тем он охотнее готов стать вашим клиентом.

Опыт решения проблем хорошо подсматривать в других

областях применения, на первый взгляд, несовместимых

Например, авиация и сельское хозяйство. Кто бы мог подумать несколько лет назад, что можно будет засеять поля с помощью дронов. Дронами сейчас пытаются заменить исчезающих пчёл для опыления растений.

Именно на стыке разных отраслей можно придумать, что-то интересное и воплотить в жизнь.

В IT-технологиях, массово расцветают различные маркетплейсы и агрегаторы. Платформы набирают клиентов в любых отраслях и направляют их к исполнителям. Так устроены Booking, Uber, Yandex. Пользователей таких агрегаторов передают в работу за вычетом своего процента. Предоставляют услуги бухгалтера, юриста, астролога, врача и т. д. Но даже в такой жёсткой среде есть возможность обнаружить незанятые ниши. В период пандемии трудно было найти медсестру готовую сделать капельницу или укол. На сайте для врачей про медсестёр вспоминали не сразу.

Ваше решение не должно вызывать сомнений в его превосходстве над другими. Если идею легко сформулировать и объяснить её преимущества просто, то это один из показателей дальнейшей успешности. Когда вы сможете, чётко

сказать, что использование новой технологии принесёт 30% экономии в месяц, повысит продажи в два раза или даст прибыль 10 млн за два года, то идея обретает конкретную форму. Но если вы скажете, что наш продукт лучше предыдущего потому, что до этого никто раньше так не делал, то выгода неочевидна.

Ещё одним показателем хорошей идеи является отсутствие рекламы. Если можно продавать по рекомендации и по сарафанному радио, то новизна очевидна. В случае, когда расчёт на продвижение строится исключительно на рекламе, то нет.

Бизнес созданный, исключительно ради денег, в долгосрочной перспективе потеряет свои преимущества. Со временем энтузиазм идёт на спад. Быстрые результаты на старте случаются редко, до выхода на ощутимые обороты и прибыли могут уйти годы. Вера в значимость проекта, в пользу общества (как бы высокопарно это ни звучало), в неизбежность успеха придают силы для работы на долгий срок. Тот, кто стремятся стать чемпионом мира, старается больше, того, кому надо сбросить пару лишних килограммов.

Оценка финансовых показателей

Подготовка проекта начинается с расчёта финансовых по-

казателей и потоков, распределённых во времени. Тут важен точный расчёт того, какая маржа и надбавка будет на товар, какой объем финансирования потребуется и какие налоги будут взиматься, сроки привлечения ресурсов и точный график выплат. Тут без помощи грамотного специалиста не обойтись. Желательно – чтобы этим занимался не просто бухгалтер, который рассчитает вам прибыль и убытки. Тут необходим, в большей степени, финансовый директор, который сможет рассчитать финансовые показатели и распределит их во времени. Почему недостаточно обыкновенного бухгалтера? Его задача состоит, в том, чтобы в срок уплатить налоги и легально их «оптимизировать». А вот как компании деньги заработать, выйти на прибыль и окупаемость, как распределить платежи во времени – задачи не первой очереди.

Именно над этими вопросами должен думать не только финансовый директор, но и сам собственник. Первостепенные задачи уменьшить расходы, платить по счетам как можно позже и выбрать правильную модель финансирования.

Существует масса способов привлечения денег в зависимости от целей и задач. *Например, вы решили строить дом. Если есть возможность, не стоит брать кредит сразу весь целиком. Чтобы уменьшить проценты, можно воспользоваться кредитной линией и брать деньги по частям, производить работы в долг. Когда открыта кредитная линия можно выбирать деньги сначала на фундамент, потом на*

стены, затем на крышу. Экономия на процентах и отсрочках платежей будет ощутима.

Если вы пользуетесь банковскими кредитами, соответственно должна быть такая кредитная линия, которая позволит работать без перебоев и без переплаты процентов. Можно рассмотреть варианты факторинга, лизинга, банковской гарантии и др. чтобы найти оптимальное, именно для вас, решение.

Но экономить стоит не всегда. Бывают ситуации, когда выгоднее и переплатить, но сократить сроки строительства или ввода производства в эксплуатацию, когда важно выполнить работы как можно быстрее. Переплачивать имеет смысл, если эффект от раннего пуска перекрывает затраты на ускорение проекта. Экономия на качестве тоже выходит боком.

Чтобы выстроить оптимальную модель привлечения и расходования средств необходим тщательный расчёт и анализ имеющихся ресурсов. Имеет смысл рассмотреть несколько вариантов. Так можно не только выбрать подходящий способ, но и перейти на запасной, если что-то пойдёт не по плану.

Для успешного проекта не обязательно иметь много денег. Примером может служить история основателя сервиса AppSito. Сегодня это одна из лидирующих торговых площадок мира по сделкам в области цифровых товаров и услуг. Платформа продвигает товары для программистов и берёт себе комиссию до 55%. Её основатель Ной Каган запу-

стил первый сайт всего за 50 долларов. В 2010 году он вложил собственные деньги плюс 20 долларов, которые дала ему мама для создания лэндинга электронных адресов. За первый же год стоимость компании составила 1 млн долларов.

Оценка отрасли

Отрасль, в которой компания ведёт свою деятельность играет немаловажную роль. Если область растёт или находится на пике популярности, привлечь на них финансирование будет проще, а развиваться гораздо перспективнее. Поймав волну, можно прокатиться на ней какое-то время. Тут есть и плюсы, и минусы.

На гребне волны не требуется особых знаний, усилий затрат и труда. Успех будоражит кровь, создаёт ощущение собственной уникальности и неуязвимости, не хочется признавать удачу результатом везения. Плохо только одно – рост может закончиться быстро и неожиданно для всех.

Так было во времена МММ, тюльпановой лихорадки, резкого роста криптовалют. Миллионы участников сначала строили планы, где найти ещё денег для вложений в растущий проект, а потом, куда потратить неожиданное богатство. Многие успевали хорошо и легко заработать, но выйти с прибылью удалось мало кому.

Любые отрасли «на хайпе» привлекают и большее количе-

ство желающих «творить историю». Когда зарождается новый пузырь, хочется надеяться, что так будет всегда. Но рассчитывать, что это продлится вечно – не стоит. В отраслях, как и в компаниях развитие циклично. Важно правильно выбрать момент для продажи бизнеса.

Наилучший вариант для продажи в точке 2, но он не всегда возможен, покупатели как вы могут почувствовать приближение спада. Поэтому стоит готовиться к продаже при приближении к точке 1.

От таких взлётов и падений никто не застрахован. И хоть о том, что пузырь рано или поздно лопнет – догадываются почти все, но точные даты угадать удаётся мало кому. Ипотечный кризис разорил как одиночных владельцев квартир, купленных в займы, так и мощные банки с огромными центрами аналитики.

Если вы строите бизнес надолго, то при определении области применения усилий, желательно выбирать те, которые будут существовать долгий срок и удовлетворять базовые потребности человека. Легко лавировать на волнах удаётся только опытным пловцам. Новички обычно врываются проект на подъёме, но не успевают выйти на спад.

Оценка региона.

Дислокация бизнеса и возможность его распространения

за пределами региона имеет ключевое значение для формирования инвестиционной привлекательности проекта. В каждой местности свои особенности и отличительные черты. При создании бизнеса такие плюсы и минусы стоит учесть.

В столицах и крупных городах ресурсов больше в разы. Помимо, финансов идёт и приток мозгов. Из региона в столицу, из столицы в «заграницу» перетекает самая грамотная, состоятельная и активная часть населения. Многие государства пытаются распределять потоки, привлекая лучшие умы.

Различные бизнес-инкубаторы, свободные экономические и офшорные зоны, Сколково и Силиконовая долина занимаются селекцией вида «хомоинноваторс» создавая тепличные условия для жизни и творчества. В ход идут налоговые льготы, юридическая поддержка, гранты и субсидии, рейтинги уровня жизни.

Со временем в регионах остаются те, кто уехать не смог или не захотел в силу предрасположенности к комфорту и спокойствию. И как не странно в этом тоже есть свои плюсы. Когда лучшие из лучших разъезжаются в поисках счастья, оставшиеся сразу становятся наилучшими из тех, кто есть.

Для наших сограждан очень удобно, что в стране работает мало иностранцев. Представьте, какой была бы конкуренция, если пришлось соревноваться с китайцами или индусами готовыми работать днём и ночью чтобы прокормить семью. Закрытые границы дают заметное преимущество местным жителям страны.

Развитие возможно не только сверху вниз. В регионах конкурентная среда менее агрессивна, текущие расходы много ниже, сотрудников привлечь проще. Walmart, Магнит, DNS, Красное и Белое и масса других – примеры успешной региональной экспансии.

Здорово, когда бизнес можно развивать на любых территориях и масштабировать. Перспектива развития в нескольких регионах, а ещё лучше в других странах привлекает инвесторов заметно сильнее местячковой компании. Такую возможность и стремление, в бизнес-плане стоит подчеркнуть.

Даже открытие ларька с шаурмой, можно преподнести как первый шаг к созданию фуд-корт империи в нескольких областях и странах. Кто знает, вдруг на самом деле – получится спроецировать на себя модель Макдональдс или Domino's Pizza имеющих тысячи активных точек.

Оценка объёмов производства

Потребительский спрос зависит от великого множества факторов и поэтому объём продукции, которую планирует производить на первоначальном этапе – «угадать» сложнее всего. Веяния моды, действия конкурентов, внешняя ситуация, настроения потребителей меняются стремительней, чем прогноз погоды при смене сезона. При запуске нового проекта мы не можем быть уверены будет ли, вообще, вос-

требуется наш товар или услуга, а в каком количестве его станут покупать и подавно.

Примером избытка торговых площадей являются торговые павильоны в три-четыре этажа вдоль дорог построенные для сдачи в аренду. Закладывая проект строительства здания, владельцы исходят из того, что стоит использовать площадь под застройку по максимуму. Расходы на строительство дополнительных этажей меньше, чем у предыдущих, значит, потенциальная оценка с увеличением площади здания «только растёт». Стоимость обычно считают путём простого умножения средней цены за квадратный метр на количество этих самых метров. На востребованность площадей на верхних этажах смотрят с завидным оптимизмом. В реальности занятыми оказываются часто, только один или два этажа снизу.

Проблема избыточных мощностей на ранних этапах состоит не только в увеличении первоначального бюджета, но, что гораздо хуже и сроков реализации проекта. Предприниматель стоит перед нелёгким выбором, с одной стороны, возможность заработать побольше, но попозже; с другой, увеличение вложений без гарантий успеха в будущем.

Выйти из такой ситуации можно с помощью поэтапного пуска новых очередей или этапов, после полной загрузки предыдущих. Запуск по частям позволяет снизить затраты на закуп основных средств, на проценты по кредитам, на зарплату персоналу и хранение товара, создаёт дополнительную

мотивацию и подъём. Лучше начинать с выпуска минимальной партии, при полной загрузке. В случае успешных продаж можно нанять ещё людей, организовать работу в несколько смен, пристроить новый модуль или этаж, запустить следующую линию оборудования.

Поэтапное достижение результата создаёт и дополнительный психологический подъём. Одно дело видеть, как компания растёт, хоть и по чуть-чуть и совсем другое – думать, чем загрузить незанятых людей и что сделать с непроданным товаром.

Дислокация.

Дислокация – это размещение вашего бизнеса внутри города или района. В зависимости от того, на какой вы территории, нужно обращать внимание на такие показатели как, пешеходный и автомобильный трафик, количество живущих в районе людей, как в дневное, так и в ночное время, их платёжеспособность и особенности.

Такой подсчёт можно сделать самостоятельно, посчитав людей, проходящих в разное время суток, но допущение будет довольно грубым. Есть и продвинутые подходы – например, анализ аудитории на основе трафика сотовой сети. Он более точно покажет активность на и интересующие вас даты и время суток.

Готовые исследования можно приобрести в таких компа-

ниях, как Дубль-Гис Яндекс и понимать, в каких точках следует размещать точку продаж или нет. Такие исследования стоят недёшево, но, в конечном итоге – выбор правильной дислокации окупиться многократно за счёт продаж.

Выбранные тепловые карты отражают – в каком месте наибольшее скопление людей, офисных помещений или торговых точек, в зависимости от выбранной отрасли.

Если говорить про исследования в интернете, то существует масса сервисов, позволяющих, делать анализ по странам и аудитории, их предпочтениям и уровню активности. Можно пользоваться как бесплатными вариантами для предварительной оценки или проверки гипотез, так и платными.

Немалую роль здесь играет культура страны. Почему-то, в России и русскоязычных странах не принято платить за информацию, исследования и консультации с экспертами. Считается нормальным найти подешевле. Есть поговорка: «Плохая рыбка – поганая юшка», она довольно точно отражает суть процесса подготовки, строящейся на неполных ил устаревших данных.

Лучше провести несколько исследований и отказаться от продолжения проекта, чем плохо подготовиться и безуспешно потратить деньги и годы жизни.

Оценка конкурентов

Одной из первоочередных задач является оценка конку-

рентов, ведь именно от этого будет зависеть большая часть успеха вашей фирмы. Имеет смысл как можно внимательнее изучить их продукт, долю занимаемого рынка, сроки и особенности работы, качество продукции, маркетинг, каналы продаж.

Анализ лучше сделать в виде таблицы, в которой прописать сильные и слабые стороны свои и чужие. Нужно рассмотреть в чём можно превзойти конкурентов, а в чём соперничать не получится, по каким каналам продвигаться, а какие затрагивать пока не стоит.

Такая скрупулезная работа имеет ещё и психологический эффект. Если инвестор не разбирается в вопросе, он будет доволен, что вы внимательны, провели анализ и значить на вас можно будет положиться и в дальнейшем. Если же он в теме, то будет недоволен, что такого анализа вы не провели или, что-то упустили.

Большая ошибка – не брать в расчёт то, что конкуренты со временем тоже могут меняться и применять ответные меры на ваши действия. Если вы агрессивно заходите на рынок и сбиваете цены, то те, кто занимал эту территорию раньше, тоже могут сделать акции, скидки или распродажи.

Долго работать с низкими ценами – не выгодно никому, к тому же, потребители будут ждать от вас дешевизны и в дальнейшем. Когда вы захотите стоимость поднять какие у вас останутся преимущества?

На основе данных и анализа важно продумать – чем вы

ещё отличается от других и почему должны выбрать именно вас. Демпинг – далеко не лучшая политика для начинающих и мелких компаний. Он не выгоден никому и в долгосрочной перспективе может привести к закрытию бизнеса.

Оценка потребителя

Ваши потребители – это те люди, для которых вы должны стараться, постоянно думать об их заботах и решать их проблемы. Важно ответить на два вопроса – хотите ли вы общаться с ними долгие годы и готовы ли они будут вам за это платить.

От того – кто эти люди будут зависеть и способы общения с ними и стиль поведения. Если же вы продаёте в премиум сегменте, то скорее всего, вам потребуется доскональное знание деталей, высокий уровень сервиса, установление личных отношений. Если же продаёте продукт массового спроса, то общение с клиентами будет сведено к минимуму и на первые места выйдут скорость обслуживания и экономия на издержках.

Выбор того, с кем работать, во многом зависит от имеющегося в вашем распоряжении канала коммуникаций с потребителями. Как вы будете строить диалог с ними при личном общении или через интернет? В какие издания будете давать рекламу? Сколько времени планируете уделять на выстраивание отношений с каждым клиентом?

Оценка технологических процессов

Под действием прогресса меняются не только способы производства товаров, но и варианты их реализации, и срок службы. Раньше товары выпускались на долгий срок, чтобы потом их можно было передать детям и внукам в наследство.

Современная мода не держится и пары лет. Поэтому задача производителей одежды – чтобы она прослужила один сезон, а в следующем пришли за новой. Потребность меняет и процесс производства. Понятия качества и долговечности не всегда являются основополагающими при выборе модного товара или гаджета. На первый план выходят такие показатели – как цена, сроки доставки, частота обновления моделей, сервис и гарантия. В IT технологиях, ключевую роль играют поддержка, сервис, отсутствие багов и зачастую эти факторы превалируют над ценой.

Не все задумываются о том, как меняются и модели продвижения товаров на протяжении последних лет и какими он будут через годы. В плановой экономике объём продаваемых товаров зависел от того, сколько могли произвести. Сейчас всё с точностью до наоборот.

Огромную роль в новых методах распространения сыграл интернет. Он позволил продвигать товары немислимыми ранее способами. Слово каршеринг мы узнали всего несколько лет назад. Купить по подписке теперь можно не толь-

ко книги и музыку, и ПО, но и некоторые автомобили. Выручка розницы страдает из-за роста доли онлайн-продаж. Возможность выбрать товары любой страны делает покупателей всё более требовательными и разборчивыми. На какие только рекламные уловки и маркетинговые изощрения не приходится идти, чтобы отличаться от других. В развитых странах, таких как, Арабские Эмираты, Япония, Сингапур, есть возможность заказать товар в метро, просто щёлкнув на интерактивное табло, на котором изображены товары. Приехав, домой остается только встретить курьера с готовой посылкой. Часто курьер успевает быстрее.

Если вы развиваетесь в динамичной отрасли, нужно быть готовым и к новым технологическим переменам, быстро на них реагировать. В бизнес-плане адаптивность к изменениям – необходимо предусмотреть заранее. Определить реперные точки и показатели, которые укажут, что модель продаж стоит менять.

Есть заблуждения, при которых излишний оптимизм приводит к серьёзным последствиям. Часто можно услышать фразу – «продажи розницы уходят в интернет». Складывается впечатление, что стоит создать интернет-магазин, и те покупатели которых стало меньше в обычных магазинах, придут к нам за пределами монитора. Это верно далеко не для всех. Конкуренция в сети жёстче в десятки раз и выигрывает только лидеры онлайн-рынка. Даже крупные и известные интернет-магазины вступа-

ют в борьбу за трафик с агрегаторами, порталами и онлайн-площадками. Вновь открывшийся сайт выглядит как деревянный ларёк рядом с гипермаркетом. На раскрутку своего сайта до приличных масштабов стоит закладывать не меньше пары лет.

Оценка сезонности

Сезонность играет немалую роль в бизнесе, особенно ярко она выражена в таких отраслях – как строительство, сельское хозяйство и розничная торговля. В разное время года разные и доходы, если их не учитывать возможны сложности, как финансовые, так и технологические.

Смена сезонов в рознице – яркий тому пример. Если осенний и весенний сезон в чём-то друг на друга похожи, то, зимняя коллекция от летней, отличается кардинально. Нужно следить за модой и менять коллекции, а ещё успевать распродавать остатки, освобождая склады. Важно учитывать, особенности новогодних и рождественских праздников. Одновременно с реализацией основных товаров успевать продвигать сопутствующие. Новые коллекции должны быть заказаны, за полгода со взносом предоплаты. Соответственно, финансовый план следует скорректировать с учётом потребностей и производства, и розницы.

Невнимание к сезонному фактору грозит не только кассовыми разрывами и нехваткой финансов. Простой производ-

ственных мощностей – увеличивает затраты и меняет графики поставок. Свободное время расхолаживает сотрудников и побуждает часть из них искать работу. Даже психологический настрой и уровень оптимизма меняются в зависимости от времени года.

Оценка правовых вопросов.

В разных отраслях существуют специфичные нормы регулирования государством и требования нормативной базы. Так, например, в строительной отрасли большую долю времени занимает согласование проекта, разрешение на строительство и ввод в эксплуатацию здания, пуск коммуникаций и т. д. Работы юристам хватает надолго. Подготовка необходимых документов для работы по проекту, может занимать несколько месяцев, а иногда и лет.

Следует учитывать, что почти никогда получение документов от государственных органов не проходит вовремя. Особенно это показательно при вводе в эксплуатацию строительных объектов. Проблемы, вызванные срывом сроков, накапливаются как снежный ком, дополняя одна другую. Дольщики требуют возврата вложенных средств и выплаты неустоек за задержки, банки переживают за целевое использование финансов и их сохранность, субподрядчики стоят в очереди за выплатой долгов. Все контролирующие органы оказываются отнюдь не на стороне застройщика.

Вот почему так важно, при заключении, договоров, закладывая сроки на оформление и решение вопросов организационного характера с существенным запасом. Необходимо по возможности, снизить ответственность за просрочки. Затраты на юриста окупятся с лихвой, надеяться на свои знания и способности не стоит.

В IT отрасли, особенности свои. Часто они связаны с международным законодательством и авторскими правами. Если вы создали ПО в одной стране, а продаёте в другой – то необходимо действовать в рамках законов обеих стран. Уплата налогов, патентование программных разработок, соблюдение законов об охране персональных данных – требуют привлечения юристов сразу нескольких специализаций. Важно ли делать в самом начале проекта – или можно перенести на «когда-нибудь потом»? Приведу пример. Если ваша компания имеет сайт, продающий товары в Европу, работает с гражданами, проживающими в Евросоюзе, или имеет сотрудников из Европы – то по закону должна соблюдать GDPR. GDPR – аналог Российского 152 Федерального Закона «О персональных данных». Ответственность за неправильное хранение, обработку или распространение до 20 млн Евро. Стоит ли соответствовать его нормам – остаётся на вашем усмотрении, но один случай нарушения грозит потерей заработка за несколько лет.

Соглашение между партнёрами

В соглашении между партнёрами можно заранее договориться о дальнейших условиях совместной работы и раскрыть их посторонним – совсем не обязательно. Партнёрские отношения в бизнесе часто похожи на отношения в браке, когда супруги сначала доверяют друг другу, а потом делят имущество в суде.

Споры между основателями возникают по разным причинам, на суды уходят годы, а работа компании может быть заблокирована.

Создание бизнеса 50/50, ещё более опасно, поскольку в случае возникновения спорных вопросов, с юридической точки зрения, окажетесь в тупиковой ситуации. В партнёрском соглашении важно прописать механику разрешения сложных вариантов.

Определиться стоит по следующим вопросам:

1 Цели бизнеса для каждого из партнёров:

- Какие цели ставим при открытии бизнеса
- Чего мы хотим добиться
- Какую основную ценность несём
- Для чего это каждому из нас
- Что является критерием достижения цели
- Что будем делать после достижения запланированных

результатов

- Как часто можно пересматривать партнёрское соглашение

ние

2 Взносы в компанию:

- Кто вносит начальный капитал и в какой пропорции
- Предполагаются ли взнос средств в дальнейшем
- Будут ли привлекаться другие участники и какие к ним

критерии

- Что делать, если партнёр не выполняет свои обязатель-

ства

3 Управление компанией:

- Как будут распределяться обязанности между участни-

ками

- Допускается работа ли ещё где-то на стороне
- Кто будет руководителем
- Какие у него полномочия
- Порядок его назначения
- Какой порядок смены директора
- Какими суммами может распоряжаться руководитель

без уведомления других участников

- Что делать, если партнёры не выполняют взятые на себя

обязательства

- Какая ответственность за принятые решения руководи-

теля

- Какая ответственность за превышение полномочий ру-

ководителя

- В каких долях учредители владеют компанией
- Какая часть прибыли идёт на дальнейшее развитие бизнеса

- Сколько прибыли направляется на возврат инвестиций
- Как будет происходить распределение прибыли между основателями

- Что делать если компания не достигла заданных показателей

4 Финансирование проекта:

- Какой порядок финансирования проекта
- В каком случае прекращается финансирование
- Есть ли ограничения на передачу своей доли
- Будет ли действовать мораторий выход основателя из проекта

- Может ли акционер передать свою долю третьим лицам

- Какая ответственность в случае нарушения графика финансирования

5 Порядок разрешения споров:

- Самостоятельно
- С помощью юристов
- С привлечением медиатора
- В судебном порядке

Почему разоряются стартапы

Все мы склонны верить в лучшее и надеемся, что нам обязательно повезёт. В наибольшей степени оптимизм присущ именно создателям бизнеса, без веры в успех никто не стал бы открывать своё дело, тратить на него время усилия и способности.

Как говорил Майк Тайсон – «У каждого есть план на бой со мной, пока я не нанесу свой удар». По статистике, большинство новых компаний закрываются в первые 3 года. Подавляющее большинство. Можно многого добиться, приложить массу трудов и стараний, но потом совершить одну ошибку, которая и станет роковой. Давайте рассмотрим основные причины, которые способны нанести существенный урон перспективным начинаниям, чтобы постараться избежать их в дальнейшем:

Влюблённость в идею

Одной идеи для достижения успеха крайне мало. Даже если вы придумаете лекарства от коронавируса или рака, то с почти стопроцентной вероятностью не сможете выпустить их в жизнь. Потребуется куча сертификатов, анализов, проверок, огромные производственные мощности и деньги на продвижение. Выпуску будут мешать барьеры между странами, политические течения, инерционность мышления простых граждан.

Чем грандиозней идея, тем сложнее воплотить её в жизнь. Сколько изобретений советских учёных пылятся на полках только потому, что не пошли дальше разработки научной концепции? Одной идеи мало, для успеха необходимы совершенно другие знания. Нужны современные способы реализации, методы внедрения и продвижения. Отличным примером являются фабрики стартапов, куда со всего мира съезжаются изобретатели для обмена опытом, знакомства с инвесторами, привлечения финансов.

Одним из успешных показателей является умение преподнести своё ноу-хау. Для успешной презентации как раз и нужен всесторонне проработанный и оформленный бизнес-план.

Ожидание быстрого роста

Когда появляется новая идея, она зачастую кажется мега-грандиозной. Хочется начать воплощать её как можно скорее, пока не додумались другие. Есть ощущение, что всё сложится успешно и причём сразу. Ошибкой является надежда на то, что продукт стремительно взлетит, такая уверенность основана на максимально оптимистичных ожиданиях.

В реальности же ситуация выглядит немного по-другому, до выхода на точку окупаемости и дальнейшего получения прибыли уходят месяцы и годы.

Сможет ли бизнес их пережить? Часто компании закрываются только потому, что успели закрепиться на рынке.

Можно сравнить цель заработать деньги с восхождением в гору. Как высоко вы подниметесь будет зависеть от точки начального старта и кривизны склонов. Например, если у вас было 5'000'000, а вы хотите заработать 10'000'000 через 2 года, то ваше восхождение будет очень сложным.

Подъём на крутые склоны под силу только очень опытным альпинистам с большим стажем и профессиональным снаряжением. Из таких восхождений с риском для жизни возвращаются не все. Но если увеличить срок достижения цели, то

восхождение может быть похоже на прогулку по пологому склону.

Да, это не так заманчиво, но, чтобы перейти к покорению Эвереста стоит потренироваться на меньших высотах.

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.