



ООО «ЭКСПЕРТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ»



ДЕТАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНВЕСТОРОВ

www.masterplans.ru

*© Все права на данное руководство принадлежат
ООО "ЭКСПЕРТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ"*

*Разрешается свободное использование материалов из данного
руководства для любых целей на следующих условиях:*

*Все материалы разрешается свободно копировать и размещать в сети
интернет с обязательной ссылкой на сайт <https://www.masterplans.ru/>
Вне интернет любое воспроизведение или иное использование данных
материалов (полностью или частично) должно содержать ссылку на
ООО "ЭКСПЕРТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ".*



ОГЛАВЛЕНИЕ

4

ВВЕДЕНИЕ

12

ЧАСТЬ 1

КТО ТАКИЕ БИЗНЕС-АНГЕЛЫ?

14

ЧАСТЬ 2

РИСКИ ПРИ ПЕРЕДАЧЕ ДОЛИ В БИЗНЕСЕ

16

ЧАСТЬ 3

ПСИХОЛОГИЯ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ

21

ЧАСТЬ 4

ПОШАГОВЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ
ИНВЕСТИЦИЙ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ

31

ЧАСТЬ 5

БИЗНЕС-ПЛАН ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ

53

ЧАСТЬ 6

ОТ ХОРОШЕГО К ОТЛИЧНОМУ:
КАК ПРИДАТЬ БИЗНЕС-ПЛАНУ БЛЕСК

55

ЧАСТЬ 7

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВОЙСТВА БИЗНЕС-ПЛАНОВ

ВВЕДЕНИЕ

Большинство компаний нуждаются в привлечении инвесторов на всех этапах развития для того, чтобы не терять динамику роста. Даже те, кто считает, что инвестиции им не нужны, также нуждаются в них. Простейший способ проверить это – задать им следующие вопросы:

- Какие улучшения вы могли бы сделать, имея на счете достаточно свободных денежных средств?
- Что произойдет с вашим бизнесом, если у главного конкурента появится такая возможность?

ЗА И ПРОТИВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Самым неприятным моментом в привлечении инвесторов является то, что вам приходится доказывать большому количеству людей (не всегда адекватных или дружелюбно настроенных), что ваш проект в состоянии быстро развиться в серьезный бизнес, достаточно интересный для того, чтобы его купили (или что вы сможете довести его до стадии IPO), и в результате инвесторы вернут свои деньги.

Кроме того, (и это многие недопонимают), процесс привлечения инвесторов – большая по объему, интенсивная и продолжительная по времени работа. Вам придется подготовить серьезный бизнес-план, придумать, как найти правильных

Следует иметь в виду, что люди, предлагающие найти инвесторов в тот или иной проект, дают своим клиентам обещания от имени третьих лиц. Я полагаю, что это в лучшем случае безответственные заявления, а иногда попахивают мошенничеством.

инвесторов (кто они – немного дальше), найти их и защитить перед ними проект. По сравнению с этими задачами получение кредита в банке – гораздо более простой процесс.

Другой отрицательный момент – это получение инвестором доли в компании. Так что, если вам удастся реализовать стратегию выхода (ПРО, продажа и т.д.), доходы придется поделить. Однако, согласитесь, небольшая доля в крупной компании все же лучше, чем большая в мелкой. Для примера: 10% в компании стоимостью миллиард рублей лучше, чем 100% в компании стоимостью 5 миллионов. Конечно, это будет иметь значение при условии, что вложенные инвестором деньги и опыт помогут создать более крупный бизнес.

Многие предприниматели опасаются, что, опираясь на свою долю (особенно если речь идет о контрольном пакете), инвесторы в будущем смогут установить контроль над компанией и начать участвовать в оперативном управлении. Я бы не опасался этого. И вы и они заинтересованы в том, чтобы создать успешный бизнес и продать его, поэтому контроль со стороны инвесторов и их советы вам НЕ ПОВРЕДЯТ.

С другой стороны, в привлечении инвестиций существует много позитивных сторон. Некоторые инвесторы довольно богаты и в состоянии обеспечить ваш бизнес значительными средствами. Кроме того, они могут оказать стратегическую помощь и использовать свои связи для того, чтобы помочь компании быстро расти.

Также, для новых предприятий на ранней стадии развития инвестиции – более доступный источник финансирования, чем банковские кредиты, требующие изучения предыдущих оборотов и кредитной истории.

Как показывает опыт клиентов ООО «Эксперты Бизнес-Планирования», очень существенный для предпринимателя момент – это тот, что получив инвестиции, вам не придется решать, где взять денег на платеж по кредиту следующем месяце, а что, в свою очередь, позволяет сконцентрироваться на развитии бизнеса, а не на решение текущих проблем.

ОСТОРОЖНОСТЬ ПРИ СОГЛАСОВАНИИ УСЛОВИЙ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Большинство компаний, которые в итоге были кем-то куплены или вышли на IPO, прошли несколько этапов привлечения средств, и об этом надо помнить, когда, вы обсуждаете с инвестором условия на ранней стадии финансирования.

Привлекая инвестиции на первом этапе, нужно представлять себе, потребуются ли вам в дальнейшем более крупные суммы, которые индивидуальные инвесторы не смогут предоставить.

Если вложения бизнес-ангелов позволяют построить бизнес, который в дальнейшем не потребует каких-либо внешних вложений, то беспокоиться не о чем. Если же вы предполагаете в будущем дополнительные инвестиции, то нужно планировать их заранее.

Учитывая это обстоятельство, при обсуждении с первым инвестором структуры уставного капитала и прав, которые он при этом получает, следует проявлять осторожность. Конечно, инвестор имеет право на защиту своих интересов. Однако важно, чтобы меры,

которые он принимает против размывания своей доли, не препятствовали дальнейшему расширению компании, а стоимость акций/доли, предлагаемая в будущем новым инвесторам, не была слишком высокой. В противном случае инвестор ранней стадии затруднит проведение более поздних раундов, блокируя новые инвестиции в своих интересах.

5 ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Источники средств, как правило, связаны с этапом развития бизнеса, на котором они привлекаются. При нарушении этого правила результатом скорее всего будет напрасная трата времени и сил.

Ниже перечислены пять основных этапов привлечения инвестиционного капитала:

1. Предпосевное финансирование;
2. Посевные инвестиции;
3. Инвестиции ранней стадии;
4. Инвестиции поздней стадии;
5. Мезонинное финансирование (LBO);

... а также пять основных источников инвестиций в бизнес:

- Семья и друзья;
- Бизнес-ангелы;
- Венчурные компании;
- Стратегические/отраслевые инвесторы;
- Частные инвестиционные компании.

РАЗНИЦА МЕЖДУ ИНВЕСТИЦИОННЫМ И ЗАЕМНЫМ КАПИТАЛОМ

Инвестирование средств в компанию (в отличие от их займа) - это ситуация, когда кто-то вкладывает деньги в ваше предприятие, получая взамен акции или долю в уставном фонде. Бизнес-ангелы как правило финансируют проекты именно таким способом.

Эти деньги не требуется возвращать. Инвестор получает свои деньги в момент, когда компания становится ликвидной путем продажи ее другой компании, вывода акций на биржу или выкупа менеджментом.

В некоторых случаях бизнес-ангелы могут оставаться в проекте в течение длительного времени, получая дивиденды или долю в прибыли. Иногда инвестиции могут быть оформлены в виде конвертируемых облигаций (долговых обязательств, которые могут быть превращены в акции компании).

Очевидно, что инвестирование является намного более рискованным для владельцев средств, чем предоставление заемного капитала. Кредиторы (чаще всего банки) получают назад свои средства и

проценты на них при сравнительно низком уровне риска, поскольку предварительно изучают ваш бизнес и берут что-то в залог.

Инвестирование средств в бизнес – сделка совершенно другого рода. Вероятность того, что приобретенная доля бизнеса превратится высоколиквидный актив, не очень высока. Однако, если это происходит, инвестор может получить прибыль в 10, 100 или даже 1000 раз превышающую свои вложения.

Обратите внимание: вкладывая деньги в ваш бизнес, инвесторы убеждены в высокой вероятности успеха своих инвестиций, но при этом отдают себе отчет в том, что риск таких вложений гораздо выше, чем если бы они просто дали вам в долг.

БОЛЕЕ ПОДРОБНО ОБ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЭТАПАХ

ПРЕДПОСЕВНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Предпосевное финансирование – это стартовый капитал, привлекаемый в бизнес из семейных средств или от друзей. На данном этапе компания уточняет свой бизнес-план, формирует управленческую команду и готовится к следующему раунду инвестиций.

ПОСЕВНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

На посевной стадии компания готовится к получению институциональных инвестиций. На данном этапе проводятся разработки, создаются промышленные образцы и т.д. Средства на этом этапе предоставляют бизнес-ангелы, органы поддержки предпринимательства и, в редких случаях, – венчурные компании «ранней стадии».

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ЭТАП РАННЕЙ СТАДИИ

Данный этап разделяется на 2 стадии инвестиций: А и В. На стадии А компания привлекает от 2 до 5 миллионов долларов для начала операционной деятельности. Предполагается, что на этом этапе все исследования и разработки уже завершены, и компания располагает востребованными на рынке продуктами или услугами. Стадия А – это первый этап, на котором в дело вступают венчурные компании. Стадия В – следующий этап (раунд). На этой стадии привлекается от 5 до 10 миллионов долларов, но иногда – до 20. Это также раунд венчурных компаний.

На обоих раундах компания должна демонстрировать быстрый рост клиентской базы, хорошую выручку и востребованные продукты/услуги. При переходе от стадии А к стадии В основной вызов предпринимателя – доказать, что компания адаптировалась к рынку. Компания, не соответствующая целевому рынку или демографической ситуации, будет испытывать проблемы с привлечением последующих инвестиций.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ЭТАП ПОЗДНЕЙ СТАДИИ

На поздней стадии инвестиций компании могут пройти несколько этапов финансирования. Размер раунда - от 5 до 20 миллионов долларов, иногда компании проходят до 10 таких этапов. Этот этап финансирования проходят успешные компании, достигшие точки безубыточности, приносящие прибыль и ставящие перед собой цели быстрой экспансии на рынке. Инвестиции поздней стадии предоставляются венчурными компаниями или стратегическими отраслевыми инвесторами.

МЕЗОНИННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Мезонинный капитал предоставляется компаниям в преддверии их IPO. Слово *mezzanino* переводится с итальянского, как «средний, промежуточный». Отсюда и произошел термин мезонинное финансирование. Нередко его предоставляют частные инвестиционные компании.

Мезонинные инвесторы рискуют значительно меньше, поскольку момент ликвидности компании наступает достаточно быстро. Тем не менее риск для них также присутствует, поскольку IPO может не состояться или цена размещения окажется ниже прогнозируемой.

ОТЛИЧИЕ ВЕНЧУРНЫХ КОМПАНИЙ ОТ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И НЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ИНВЕСТОРЫ

Венчурные компании – это профессиональные инвесторы, они зарабатывают инвестированием средств себе на жизнь. Бизнес-ангелы – непрофессиональные инвесторы, у них есть другая работа или другой бизнес.

ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

Венчурные инвесторы отличаются от бизнес-ангелов тем, что предоставляют более крупные суммы денег и на более поздней стадии развития, чем бизнес-ангелы.

ЧУЖИЕ ИЛИ СВОИ ДЕНЬГИ

Венчурные компании инвестируют чужие деньги, источниками средств венчурных компаний являются очень богатые люди,

страховые компании, крупные корпорации и т. д. Бизнес-ангелы инвестируют собственные деньги. Вследствие этого они не всегда принимают решения на основе формальных показателей - таких, как ROI и т.д. они могут войти в проект, потому что идея им понравилась или им захотелось помочь начинающему предпринимателю.

УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ

Бизнес-ангел может участвовать или не участвовать в управлении компанией. Венчурные инвесторы обязательно входят в совет директоров.

ПОЧЕМУ ВАМ НУЖНЫ НЕ ВЕНЧУРНЫЕ КОМПАНИИ, А ИМЕННО БИЗНЕС-АНГЕЛЫ?

1. **Объем инвестиций.** Суммы, инвестируемые венчурными компаниями, как правило слишком велики для большинства стартапов (т. е. компаний, не так давно присутствующих на рынке).
2. **Момент вхождения в бизнес.** Большинство венчурных компаний предпочитают входить в бизнес в момент, когда он уже выстроен, продажи идут, и благодаря инвестициям в маркетинг можно обеспечить быстрый рост компании.
3. **Поток предложений.** Венчурные компании получают десятки инвестиционных предложений в день. Ваше предложение скорее всего утонет в этом потоке.
4. **В России очень мало венчурных компаний.**

И раз уже мы пришли к выводу, что нам требуются бизнес-ангелы, рассмотрим подробнее, кто они такие и что заставляет их инвестировать?

ЧАСТЬ 1

КТО ТАКИЕ БИЗНЕС-АНГЕЛЫ?

Начнем с определения бизнес-ангела: это физическое лицо, предлагающее финансирование предпринимательского проекта.

Группы бизнес-ангелов, формируемые для коллективного инвестирования проектов, называются в России «ассоциациями бизнес-ангелов».

Бизнес-ангелы инвестируют достаточно большие объемы средств. Например, в США они финансируют более 50 тысяч проектов в год с суммарным объемом сделок около 20 миллиардов долларов.

Для сравнения: венчурные компании инвестируют 3,8 тысяч проектов в год на сумму 28 миллиардов долларов.

Такое численное превосходство проектов, финансируемых бизнес-ангелами, отчасти связано с большим количеством стартапов, привлечших инвестиции на начальном этапе своей деятельности и затем достигшими феноменального успеха. Примеры таких компаний - Гугл, Амазон, Эппл, Старбакс и т.д. Колоссальная кратность приумножения инвестиций, сделанных на ранней стадии, для бизнес-ангелов – мощный стимул рискнуть.

Прежде, чем начать планирование действий по привлечению частных инвесторов, надо сформулировать, какое место отводится им в общем процессе финансирования ваших проектов, чтобы убедиться, что их инвестиции вписываются в вашу стратегию.

ПОЛЬЗА ОТ УЧАСТИЯ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ

Бизнес-ангелы очень часто бывают полезны компании не только в качестве инвесторов. Поскольку большинство из них – это успешные предприниматели или менеджеры/чиновники достаточно высокого ранга с обширными связями, они могут принести бизнесу дополнительную пользу путем:

- Использования своих связей, которые могут помочь развитию бизнеса;
- Советов по организации и управлению бизнесом;
- Обеспечения дополнительных источников финансирования.

ЧАСТЬ 2

РИСКИ ПРИ ПЕРЕДАЧЕ

ДОЛИ В БИЗНЕСЕ

Многие предприниматели или владельцы бизнеса, находящиеся в поиске бизнес-ангелов или других видов инвестиций, опасаются отдать инвестору слишком большую долю в компании и/или потерять контроль над ней. Давайте оценим, насколько они правы?

Начнем с того, что капитал – это наиболее важная вещь в бизнесе. Именно нехватка инвестиций является причиной разорения большинства неуспешных предприятий.

Наличие достаточного по размеру капитала дает вам такие конкурентные преимущества, как:

- Возможность нанять лучший персонал;
- Возможность использовать лучшее оборудование и технологии;
- Возможность обеспечить лучшее обучение и подготовку кадров;
- Возможность быстрее выходить на рынки;
- Возможность арендовать или приобрести хорошо укомплектованные склады, которые позволят быстрее обслуживать клиентов;
- Возможность долгосрочного планирования и выполнения этих планов. Например, возможность спрогнозировать результат снижения цены для первых покупателей и затем проверить это на практике.

Наличие достаточного финансирования – это главный рецепт успеха. Даже если вы не чувствуете потребности в инвестициях, возможно, они на самом деле вам нужны. Подумайте вот о чем: как вы могли бы усовершенствовать свой бизнес, если бы вы вложили в него больше денег? Или наоборот, подумайте, что произойдет, если ваш конкурент получит доступ к большим объемам капитала и начнет наступление на вас?

Поэтому, рассуждая о предоставлении доли инвестору, держите в голове важное, но простое математическое выражение: 100% от «ничего» – это «ничего». И есть вероятность, что без инвестиций ваша компания не будет стоить ничего. Выше мы уже сравнивали

доли в крупной и мелкой компаниях. И не забываем о пользе, не связанной с деньгами (см. стр. 17).

Конечно, вы не хотите отдать бизнес-ангелу большую часть своей компании. Однако знайте, что опытному инвестору она и не требуется. Он понимает, что предприниматель максимально производителен только в случаях, когда перед его носом висит «большая морковка». В нашем случае такой морковкой являются деньги, полученные при реализации стратегии выхода. Поэтому здравомыслящие инвесторы предпочитают, чтобы предприниматель имел значительную долю в компании.

Кроме того, бизнес-ангелы обычно не стремятся иметь контроль над компанией. Они хотят, чтобы вы управляли компанией и приносили им деньги. Когда вы начнете переговоры с инвесторами, рассчитывайте на то, что они захотят долю от 10% до 35%.

Подведем итог. Задача ключевой важности при переговорах с инвестором – получить достаточно много денег. Менее важный вопрос –

Если компания преуспеет, вы в любом случае заработаете много денег. И тогда, если вам захочется, у вас будет достаточно средств и связей, чтобы запустить новый бизнес, где у вас будет контрольный пакет.

предоставляемый инвестору размер доли в компании. Если компания преуспеет, вы в любом случае заработаете много средств. И тогда, если вам захочется, у вас будет достаточно средств и связей, чтобы запустить новый бизнес, где у вас будет контрольный пакет акций.

ЧАСТЬ 3

ПСИХОЛОГИЯ

БИЗНЕС-АНГЕЛОВ

ПОЛЬЗА ОТ УЧАСТИЯ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ

Обратимся к статистике США. Центр венчурных исследований университета Нью-Гемпшира дает портрет среднего бизнес-ангела: 47 лет, доход – 90000 долларов в год, состояние – 750 тысяч долларов, высшее образование, средний объем вложений в финансируемые бизнесы – 37 тысяч долларов.

В соответствии с докладом Бостонской Консалтинговой Группы (Boston Consulting Group, BCG), по состоянию на 2014 год в России существуют 513 тысяч семей, обладающих совокупным капиталом больше одного миллиона долларов США.

Мы полагаем, что цифру 513 тысяч можно считать реалистичной оценкой количества потенциальных бизнес-ангелов в России.

Подавляющее большинство этих людей являются «латентными инвесторами», то есть людьми, располагающими необходимыми средствами, но не делающими инвестиций.

Во многих случаях данная категория людей является оптимальной при выборе инвесторов, поскольку они имеют возможность

инвестировать, но их не засыпают инвестиционными предложениями (в отличие от ассоциаций бизнес-ангелов или венчурных компаний).

Наиболее активные инвесторы – это бывшие или действующие предприниматели, топ-менеджеры или просто богатые люди. Иногда руководители венчурных компаний могут инвестировать личные средства в проекты, которые им нравятся, но не удовлетворяют критериям руководимых ими венчурных фондов. И, как отмечалось выше, бизнес-ангелами часто становятся предприниматели с широким опытом в бизнесе, которые владели и лично управляли успешными компаниями и могут принести бизнесу пользу, которая не ограничивается только вложением денег.

ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ ВКЛАДЫВАТЬ ДЕНЬГИ В ПРОЕКТЫ?

Бизнес-ангелы вкладывают средства в проекты в основном по следующим причинам:

1. Они рассчитывают получить на свои инвестиции высокую прибыль. История последних лет показывает, что вложения на ранней стадии инвестиций в компанию, которая затем вырастет и станет крупным бизнесом, может приумножить средства инвестора в 100 раз.
2. Они понимают, что такое бизнес, представляют себе, кто такие предприниматели, и хорошо к ним относятся. В некоторых случаях, аналогично тому, как это бывает при вложении средств родственниками или друзьями, бизнес-ангелы лично знают предпринимателя и доверяют ему.
3. Они чувствуют, что могут принести реальную пользу: многие бизнес-ангелы имеют необходимый опыт в данном виде бизнеса и могут помочь компании, которую они профинансировали, принять на работу правильных

сотрудников, выбрать поставщиков или познакомиться с ключевыми клиентами. Если бизнес-ангел видит, что его участие в бизнесе компании может само по себе представлять значительную ценность, это часто становится для него сильным стимулом инвестировать.

4. Иногда бизнес-ангел ищет возможности действовать, когда его интригует процесс принятия решения. Прямые инвестиции – это более рискованная и доходная версия игры на фондовом рынке. Инвестирование требует высокого уровня предпринимательского чутья и аналитики, и это интересно бизнес-ангелам.

Если вы будете помнить об этих мотивах, вам будет проще привлечь инвесторов.

В КАКИЕ ОТРАСЛИ ПРЕДПОЧИТАЮТ ИНВЕСТИРОВАТЬ БИЗНЕС-АНГЕЛЫ?

По статистике, бизнес-ангелы чаще всего инвестируют в следующие отрасли:

- Медицинские проекты;
- IT-проекты;
- Розничный бизнес;
- Производство;
- СМИ.

Розничный бизнес составляет значительную часть экономики России, однако доля инвестиций в нем сравнительно невелика. В связи с этим довольно часто возникают вопросы - можно ли привлечь бизнес-ангелов в такие проекты (например, в открытие ресторана)?

Ответ – да, однако предприниматель должен продумать, каким образом эти инвесторы смогут вывести свои средства из проекта в

будущем (продажа, выкуп доли, выплата прибыли и т.д.).

Уверенность в том, что розничный бизнес может привлекать средства бизнес-ангелов, основывается на следующих доводах:

- Как уже отмечалось выше, существует как минимум полмиллиона потенциальных инвесторов, которым никогда не предлагали вложить деньги в бизнес;
- Как уже отмечалось выше, бизнес-ангелов мотивирует возможность принести пользу;
- Бизнес-ангелы инвестируют только в проекты, которые они понимают, а розничный бизнес – это то, с чем люди сталкиваются каждый день;
- И в конце концов, существует такой фактор, как самолюбие. Всегда приятно сказать своим друзьям, что «это мой ресторан...». При принятии решения об инвестициях фактор самолюбия работает наравне с другими.

КАКИЕ КОМПАНИИ МОГУТ ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ?

Чтобы принять решение о вложении средств в бизнес, инвестор должен быть уверен в том, что у компании есть потенциал для того, чтобы стать товаром, который хотят купить, и обеспечить высокий доход на вложенные деньги.

Сделать предположения о подобном потенциале позволяют следующие факторы:

- Первое - это масштаб бизнеса. Это означает его способность в разы (или десятки раз) увеличить объем продаж. Если компания планирует привлечь на очередном раунде венчурные инвестиции, то она должна иметь потенциал роста продаж минимум до 50 миллионов долларов в год. Бизнес-ангела же в случае, когда не предусмотрен быстрый рост бизнеса за счет нескольких раундов инвестиций, может заинтересовать стабильный поток доходов компании (например, ресторана или web-сайта, который сможет генерировать выручку от ста тысяч до нескольких миллионов

долларов в год). Тогда инвестору будет понятно, каким способом вернутся вложенные деньги и он получит прибыль.

- Второй фактор – это риск того, что на рынке появятся сильные конкуренты, которые разрушат все планы компании. Затруднить выход на рынок для новых компаний, чтобы им было трудно конкурировать с вами, помогут такие обстоятельства, как наличие у вас патента, уникальное расположение компании или долгосрочные контракты с потребителями.
- Третий фактор – это сильная управленческая команда с адекватным опытом и историей успеха. Бизнес-ангелы должны доверять и чувствовать себя комфортно как с основателями бизнеса, так и с ключевыми сотрудниками компании.
- Четвертый фактор – это уверенность бизнес-ангелов в вашей стратегии выхода. Они должны считать вероятность того, что ваш бизнес купит другая компания или что вы выйдете на IPO, достаточно высокой. Именно прибыль, которую инвесторы получают при реализации стратегии выхода, послужит основной причиной их вложения в ваш бизнес.
- Еще один фактор, не связанный с вопросом ликвидности компании, – это предпочтение бизнес-ангелов инвестировать в местные фирмы. Они выбирают компании, расположенные поблизости, чтобы они могли лично посетить их, а также принять участие в собрании учредителей или других мероприятиях. В среднем, бизнес-ангелы инвестируют в компании, расположенные в радиусе не более 70 километров от своего дома или офиса.

И последнее – бизнес-ангелы инвестируют только в том случае, если цена их доли определена правильно. Если стоимость доли завышена, они не смогут получить достаточную отдачу на свои вложения и, соответственно, проект будет им неинтересен.

ДОХОД, НА КОТОРЫЙ РАССЧИТЫВАЮТ БИЗНЕС-АНГЕЛЫ

Обычно, бизнес-ангелы как правило ожидают получить доход минимум в 30% годовых от своего портфеля инвестиций. Но это не значит, что их устроит, если ваша компания обеспечит такой уровень дохода. Большая часть инвестиций не дает никакого дохода, поэтому в расчеты принимается допущение, что как минимум 50% вложений будут неэффективными. А следовательно, минимальный уровень доходности, способный заинтересовать бизнес-ангела, составляет 60% годовых.

ЧАСТЬ 4

**ПОШАГОВЫЙ ПЛАН
ДЕЙСТВИЙ ПО
ПРИВЛЕЧЕНИЮ
ИНВЕСТИЦИЙ
БИЗНЕС-АНГЕЛОВ**

ПЕРВЫЙ ЭТАП: ПОДГОТОВКА

Чтобы работа по привлечению инвесторов была производительной, надо **заранее сделать несколько вещей:**

- Подготовить хороший бизнес-план;
- Подготовить инвестиционный меморандум;
- Подготовить документы для «дью дилидженс» - достаточно глубокого изучения приобретаемого бизнеса;
- Найти юридического консультанта;
- Сформулировать реалистичные условия инвестирования.

Подготовить хороший бизнес-план

Хороший бизнес-план разъясняет ваше «Видение» и содержит детальный план его достижения. Это наиболее важный документ из всего, что вы предоставите бизнес-ангелам.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕМОРАНДУМ

Инвестиционный меморандум – это документ, который содержит предложение по инвестированию средств. Как правило, этот документ включает в себя бизнес-план плюс:

- Описание процедуры инвестирования;
- Детали вашего предложения (описание компании, предлагаемая доля, минимальный объем инвестиций, направления использования средств и т.д.);
- Возможные риски;
- Направления использования инвестируемых средств;
- Предполагаемая зарплата менеджмента;
- Список основных участников (акционеров) и их доли в капитале;
- Договор о вложении средств.

ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ «ДЬЮ ДИЛИДЖЕНС»

Прежде чем заключить сделку, бизнес-ангелы (как и любые другие инвесторы) проводят так называемые «дью дилидженс» - достаточно глубокое изучение приобретаемого бизнеса. Вот приблизительный список того, что надо будет подготовить для этой процедуры:

- Описание того, что представляет из себя компания;
- Бэкграунд (уровень профессиональной подготовки специалистов, практический опыт управленческой команды);
- Бизнес-план;
- Финансовая отчетность компании с момента создания (если имеется);
- Анализ эффективности управления компанией (если имеется);
- Учредительные документы;
- Договоры аренды;
- Трудовые соглашения;
- Договоры с контрагентами;
- Имеющиеся протоколы о намерениях.

Все эти материалы надо подготовить заранее, чтобы быстро представить их, когда поступит запрос.

НАЙТИ ЮРИДИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТАНТА

На стадии подписания инвестиционного договора вам потребуется юрист для участия в переговорах и подготовки итоговых документов.

СФОРМУЛИРОВАТЬ РЕАЛИСТИЧНЫЕ УСЛОВИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Если вам придется иметь дело с венчурными компаниями или ассоциациями бизнес-ангелов, они выдвинут вам свои условия финансирования (стоимость доли/акций, оговорки по порядку инвестирования и т.д.) и вряд ли согласятся их изменить.

При привлечении индивидуальных инвесторов условия инвестирования скорее всего выдвинете вы, хотя они будут обсуждаться обеими сторонами. Когда вы будете формулировать эти условия, исходите из того, что они должны быть реалистичными. Не забывайте, что инвестор принимает на себя значительный риск, инвестируя средства в новую компанию, которая не может гарантировать финансовый результат, поэтому он вправе рассчитывать на высокую отдачу в случае успеха. Если вы предложите инвесторам недостаточно выгодные условия, вы можете остаться без финансирования.

ВТОРОЙ ЭТАП: ПОИСК БИЗНЕС-АНГЕЛОВ

ЧЕГО НЕ СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ

Многие предприниматели полагают, что если заполнить онлайн форму на какой-нибудь стартап-площадке, то бизнес-ангелы (или венчурные инвесторы) начнут связываться с ними и обсуждать условия инвестиций. Однако статистика показывает, что вероятность привлечь инвестора через онлайн-сервисы составляет 0,01%.

Конечно, существует много сайтов, которые предлагают инициаторам проектов разместить свой бизнес-план (или заполнить форму) и «тысячи инвесторов получают возможность ознакомиться с ним». Более того, на видном месте каждого такого сайта представлена история успеха его клиентов. Однако такой способ не гарантирует успеха, лишь 1 из 10000 проектов получает финансирование таким путем.

Одна из причин того, что «инвестиционные сайты» не работают, – это упомянутый выше географический фактор. Бизнес-ангелы

предпочитают инвестировать там, где они живут или работают. При использовании онлайн-сервисов вы можете не найти достаточное количество инвесторов в своем районе.

Но что еще более важно: в основе инвестиционных решений бизнес-ангелов лежат взаимоотношения. Вне зависимости от того, с чего начались эти взаимоотношения, – с «холодного звонка» или же с рекомендации общего знакомого, их качество оказывает очень значительное воздействие на принятие решения: вложить деньги или отказаться. Взаимоотношения, которые возникают при получении инвестором по электронной почте или через онлайн-сервис уведомлений о возможности финансирования проекта, являются чрезвычайно слабыми. Причем это в случае, если инвестор вообще прочитает данное сообщение.

Единственным исключением является ситуация, когда венчурная компания или инвестиционная группа требует от инициаторов проекта предварительно заполнить онлайн-форму, в таком случае это надо сделать.

КАК НАЙТИ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ

Есть несколько эффективных способов поиска бизнес-ангелов:

- Рекомендации;
- Посещение специализированных мероприятий;
- Целенаправленный поиск.

1. Рекомендации.

Идеальный способ установления контакта с бизнес-ангелом – это рекомендации общего знакомого. Обсудите с друзьями, родственниками, своими юристами, бухгалтерами и т.д. вопрос о возможности проинвестировать ваш проект или порекомендовать его знакомым, которые могут быть заинтересованы.

Если ваш проект получает отказ инвестора от финансирования, не останавливайтесь на этом. Наверняка этот инвестор знаком с другими – так что попросите его порекомендовать им вас. Это будут наиболее качественные и полезные контакты.

2. **Посещение специализированных мероприятий.**

Если вы не можете найти инвесторов через свои контакты, расширьте их сеть. Хороший результат дает «нетворкинг» - посещение мероприятий или обращение к своим деловым партнерам порекомендовать вас кому-то еще. Нетворкинг требует достаточно много времени и усилий.

Если вы знаете подходящих людей, обратитесь к ним с просьбой порекомендовать вас кому-нибудь, кто может быть полезен. Если вы чувствуете, что людей с необходимыми связями в вашем окружении нет, их нужно найти.

Отправляйтесь на отраслевые мероприятия или конференции и встречайтесь там с людьми. Знакомьтесь с ними, а затем поддерживайте контакты. И/или установите с ними связь в профессиональных сетях - таких, как LinkedIn или Профessionалы.ру. Рассказывайте им о своем проекте и, чтобы убедить их инвестировать, показывайте финансовый прогноз проекта и его инвестиционную привлекательность.

3. **Целенаправленный поиск.**

Если вы решили заняться поиском бизнес-ангелов, не забывайте о количестве потенциальных инвесторов в России. Значительная часть этих инвесторов – это действующие или отставные топ-менеджеры и владельцы бизнеса

РУКОВОДИТЕЛИ КОМПАНИЙ

Одна из наиболее привлекательных групп потенциальных инвесторов – это отставные руководители компаний из отрасли, в которой вы собираетесь работать. Для этого надо их надо найти и выяснить, чем они занимаются в настоящее время. Один из действенных способов установить с такими людьми контакт – ввод в интернет-поисковик фразы «бывший должность компании ХХХ». Например, если вы ищете инвестиции для проекта в области авиации, введите в поисковую строку «бывший топ-менеджер Аэрофлота» и «топ менеджер Аэрофлота». В результате вы получите список имен потенциальных бизнес-ангелов.

Поскольку мы говорим об отставных топ-менеджерах, то с ними гораздо легче связаться, чем с действующими руководителями. При этом они обладают огромным опытом работы в своей отрасли, очень часто имеют мотивацию «вернуться и показать всем...» и у них есть деньги. Это одна из лучших групп инвесторов.

Также вы можете составить список руководителей или членов советов директоров местных компаний, связаться с ними и прозондировать – не проявят ли они интерес к инвестированию вашего проекта.

ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕСА

Владельцы бизнеса – это самый лучший вид инвесторов. У них, как правило, есть деньги, а кроме того, они могут дать полезные советы относительно вопросов запуска и развития бизнеса.

Кроме того, владельцев бизнеса несложно найти: достаточно почитать местный телефонный справочник или проехать на машине по округе в поисках предприятий, которые производят

Отставные руководители крупных компаний как правило доступны для контактов, располагают средствами и часто имеют сильную личную мотивацию для инвестиций в стартап в своей отрасли.

впечатление успешных, а затем вступить в диалог с их владельцами. Данный метод достаточно прост, и им не стоит пренебрегать.

Второй способ получить координаты владельцев бизнеса – это воспользоваться информационными базами или услугами компаний, специализирующихся на «бизнес-разведке».

В результате эти методы менее затратны и эффективны для того, чтобы быстро составить список потенциальных инвесторов.

Вам останется только позвонить им или воспользоваться методами нетворкинга, чтобы вас им порекомендовали.

ТРЕТИЙ ЭТАП: ВСТУПИТЬ В КОНТАКТ С ИНВЕСТОРАМИ

Когда вы нашли бизнес-ангелов, вам надо попросить их сделать одну либо все эти вещи:

- 1. Инвестировать деньги в вашу компанию;**
- 2. Инвестировать время в вашу компанию в качестве генерального директора или советника;**
- 3. Представить вас другим инвесторам, поскольку большинство инвесторов знает других инвесторов.**

Однако для этого надо, чтобы вас сначала выслушали. А добиться внимания к тому, что вы хотите сказать, намного труднее, чем кажется. Проблема в том, что все люди заняты, а наиболее полезные для вас люди окажутся самыми занятыми. Поэтому, чтобы продвинуться во время первого контакта с инвестором, вам следует построить свое сообщение так, чтобы оно привлекло внимание человека, у которого в голове еще 15 вопросов. Цель первого

контакта с инвестором – не деньги, а возможность продолжения общения в будущем. Для этой цели используется так называемая Презентация для лифта.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ДЛЯ ЛИФТА

Презентация для лифта (Elevator Pitch) - это короткая устная презентация идеи, проекта или решения проблемы, которая готовится специально для того, чтобы начать разговор.

Она строится так, чтобы быстро завладеть вниманием слушателя, побудить его внимательно выслушать то, что вы скажете, и захотеть услышать больше. Это достигается путем ответа на главные вопросы типа:

- Что это?
- Кому это надо?
- Почему им это надо?
- Кто Вы такой, что смогли увидеть проблему и предложить решение?

Важно отметить, что эффективная речь для лифта оставляет «на потом» детали того, КАК найденное решение работает.

Несколько принципов подготовки хорошей речи для лифта: в ней должно быть не больше 250 слов, текст должен быть понятен вашей бабушке или супругу; изложение - на стратегическом уровне, детали опускаем.

В конце речи для лифта вы должны обязательно что-то попросить: визитную карточку, назначить время для подробной презентации или попросить рекомендации, к кому еще можно было бы обратиться с вашим предложением.

ХОРОШАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Если вы взаимодействуете с ассоциацией бизнес-ангелов, то процесс представления проекта достаточно формализован: сначала вы направляете им свой бизнес-план, затем проводите презентацию проекта перед группой инвесторов.

При этом, вне зависимости от того, с кем вы имеете дело – с ассоциацией или с частным инвестором, всегда используйте презентацию, поскольку это позволяет контролировать обсуждение и не пропустить какие-то важные моменты.

Хорошо сделанная презентация включает в себя прогнозы развития бизнеса, финансовые планы и соответствует сути того, что содержится в резюме вашего бизнес-плана. Она должна давать ответы на 10 главных вопросов:

1. Чем занимается ваша компания?

- Положение дел в настоящий момент

2. Возраст и история компании, предыдущие вложения, существующие клиенты.

3. Чем отличается ваша компания от других?

- Уникальные специалисты, предыдущие успехи, наличие патентов.

4. Какую проблему вы решаете?

- Насколько это острая проблема
- Ваше Уникальное Торговое Предложение (УТП)

5. На каком рынке вы работаете?

- Размеры рынка, тенденции и т.д.

6. Каким способом вы зарабатываете деньги?

7. Что у вас за конкуренты?

- Их сильные и слабые стороны

8. Ваша управленческая команда.

- Опыт, трудовой путь и т.д.

9. Ваш организационный план.

- Основные этапы, план внедрения и т.д.

10. Потребность в инвестициях.

- Сколько вам нужно денег и на что они будут потрачены.

При подготовке презентации рекомендуется придерживаться правила «10/20/30», предложенного основателем компании «Стартап Гараж» Гаем Кавасаки: ваша презентация должна содержать десять слайдов, длиться не дольше двадцати минут, и размер шрифта должен быть не меньше тридцати пунктов.

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП: СДЕЛКА

Как я уже говорил ранее, не стоит устанавливать слишком сложные условия инвестирования или слишком высокую цену. Также всегда надо помнить, что бизнес-ангелы принимают на себя очень высокий риск – и, следовательно, нужно сделать все возможное, чтобы они хорошо заработали на вашем проекте. Кстати говоря, имейте в виду, что под «сделкой» не всегда понимается непосредственно вложение средств. Вполне достаточно, если бизнес-ангел поверит в ваш проект и порекомендует его другому инвестору. В основе большинства инвестиций лежат именно такие рекомендации.

Перед вложением средств бизнес-ангелы проведут проверку - «дью дилидженс», к которой надо готовиться заранее.

ПОЧЕМУ УСЛОВИЯ, НА КОТОРЫХ ИНВЕТОР ВХОДИТ В БИЗНЕС, ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРОСТЫМИ

Финансирование от бизнес-ангелов – это лучший способ привлечь инвестиции в стартовый капитал.

Но не соглашайтесь на условия, усложняющие вашу работу. Такие условия могут помешать вам, если в будущем вы захотите прибегнуть к венчурному финансированию.

Опыт бывшего бизнес-ангела: условия привлечения инвестиций должны быть простыми и справедливыми.

ДВА ПРИМЕРА СДЕЛОК, КОТОРЫЕ МОГУТ СОЗДАТЬ В БУДУЩЕМ ПРОБЛЕМЫ

Первый пример. Инвестор включил в соглашение условия, защищающие от «размывания» его доли (т.е. ее уменьшения при определенных обстоятельствах). Это означает, что, если инвестор купил долю в 10%, а затем вы привлекли дополнительный венчурный капитал, его доля все равно составит 10%, сколько бы средств вы еще не сложили в компанию. В такой ситуации вы больше не сможете привлекать новые инвестиции и бизнес будет стагнировать.

Второй пример. Инвестор включает в соглашение требование о выплате дивидендов. Главное преимущество привлечения инвестиций – это отсутствие обязательных периодических платежей (в отличие от кредита). Необходимость выплаты регулярных дивидендов 1) будет доставлять вам головную боль и 2) снизит привлекательность проекта для потенциальных инвесторов на следующем раунде финансирования.

Нужно учитывать одну вещь: **ОЧЕНЬ РЕДКО** успешные, быстро растущие компании обходятся одним раундом привлечения инвестиций. Обычно они привлекают финансирование, достигают заявленных целей, и за тем привлекают новые инвестиции. Конечно, такой бизнес, как ресторан, может обойтись одним раундом инвестиций. Однако если в ваших планах стоит создание сети ресторанов - вам также придется проходить несколько раундов.

ЧАСТЬ 5

БИЗНЕС-ПЛАН ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ

При поиске инвесторов бизнес-план – это ключ, открывающий двери, и одновременно документ, который инвесторы читают наиболее внимательно, особенно в сложившейся сегодня финансовой ситуации. Если вы ищете инвесторов, вам надо иметь серьезный бизнес-план.

ДЕСЯТЬ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

Бизнес-план должен включать в себя 10 основных разделов:

1. Резюме
2. Положение дел в компании
3. Анализ отрасли
4. Анализ потребителей
5. Анализ конкурентов
6. План маркетинга
7. Операционный план
8. Управленческая команда
9. Финансовый план
10. Приложения

Для того чтобы бизнес-план вызывал доверие инвесторов, он не должен переоценивать размеры рынка, недооценивать конкуренцию или содержать сверхоптимистичный прогноз финансовых результатов.

Вместо этого он должен содержать реалистичный план

действий, которые позволят достичь успеха, включая следующие моменты:

1. **Историю предыдущих успехов.** Наличие достижений в прошлом – наилучшее подтверждение вероятного успеха в будущем. Например, можно отразить результаты выполнения ранее профинансированных бизнес-планов. Новая компания должна доказать, что ее руководители смогут преодолеть будущие трудности.
2. **Понимание размера своего «достижимого рынка».** Расплывчатое определение размера рынка - первый признак плохо обоснованного бизнес-плана. Например, хотя рынок платных медицинских услуг в России в 2013 году оценивался примерно в около 690 миллиардов рублей, ни одна клиника (или сеть) не могла бы осилить такой объем услуг. Гораздо более реалистичным было бы определить максимальный объем их продаж при условии, что клиника займет все 100% своей рыночной ниши.
3. **Понимание потребностей клиентов и соответствие этим потребностям.** Инвесторы всегда обращают внимание на взаимоотношения компании с клиентами. Компании должны четко показать в бизнес-плане, каким образом их продукты/услуги реализуют желания и потребности потребителей, и привести пример целевого рынка для своих продуктов/услуг. Кроме того, в бизнес-плане должна содержаться понятная и вызывающая доверие стратегия, с помощью которой компания сможет «дотянуться» до целевых клиентов.
4. **Барьеры вхождения.** Бизнес-план должен содержать стратегию, позволяющую компании выстроить вокруг своей клиентуры барьеры, которые предотвратят или затруднят их переход к конкурентам. В современной бизнес-среде уже недостаточно просто «первыми выйти на рынок».
5. **Реалистичные финансовые допущения и прогнозы.** Многие инвесторы пропускают описательную часть и идут напрямую к финансовому разделу бизнес-плана. Очень важно, чтобы содержащиеся там финансовые допущения и прогнозы были реалистичными. Плохо обоснованные, содержащие внутренние противоречия или просто не реальные план продаж,

операционная рентабельность или выручка в расчете на одного сотрудника, подорвут доверие ко всему бизнес-плану. И напротив, трезвые и аргументированные финансовые допущения и прогнозы свидетельствуют о понимании операционного процесса и повышают ваш авторитет.

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Резюме – это самый важный раздел бизнес-плана. Если оно не «зацепит» внимание инвестора, он не станет читать бизнес-план дальше. Поэтому не стоит жалеть времени на написание его настолько хорошо, насколько вы можете. Существует два варианта резюме:

- 1. Резюме проекта в составе бизнес-плана;**
- 2. Резюме как отдельный документ.**

Подготовьте оба варианта и постарайтесь сделать так, чтобы резюме попало в руки нужным людям.

Резюме, входящее в состав бизнес-плана, является кратким, в среднем 1-2 страницы, максимум – 3. Такое ограничение связано с тем, что резюме не должно включать в себя полное описание бизнес-идеи. Его предназначение – стимулировать инвестора получить более подробную информацию о проекте, прочитав сам бизнес-план.

Второй вид резюме – это отдельный документ. Оно направляется

инвесторам для предварительного ознакомления с проектом, после чего инвесторы, если идея их заинтересует, запрашивают бизнес-план. Часто такое резюме используют, чтобы ограничить объем предоставляемой информации при первом контакте. Если инвестор не заинтересовался проектом, незачем раскрывать перед ним существенные детали своего плана.

Вне зависимости от типа резюме оно должно обязательно включать в себя следующие элементы:

1. Внятное описание бизнеса;
2. Описание объема рынка и потребностей его участников;
3. Подтверждение того, что компания обладает компетенциями, позволяющими удовлетворить эти потребности.

Помимо этого резюме, представляемое в виде отдельного документа, должно содержать краткий обзор основных разделов бизнес-плана. В их состав входят:

- Анализ потребителей: описание целевого сегмента потребителей и их демографический профиль;
- Конкуренция: кто является прямыми конкурентами и в чем заключаются конкурентные преимущества компании;
- План маркетинга: каким образом компания сможет эффективно войти на свой целевой рынок;
- Финансовый план: основные финансовые прогнозы проекта;
- Руководство компании: биография ключевых руководителей компании.

РАЗДЕЛ «ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИНИЦИАТОРЕ ПРОЕКТА»

Раздел «Информация об инициаторе проекта» решает три задачи: дать краткие сведения о компании, описать предыдущую историю успеха и показать, какими уникальными компетенциями компания обладает.

Описание компании

Начните с детального профиля компании:

- Дата регистрации
- Дата начала деятельности
- Форма собственности
- Местонахождение офиса (офисов)
- Стадия развития бизнеса (стартап, проведение НИОКР, обслуживание клиентов)

Предыдущие достижения

Включите в этот раздел график или список, иллюстрирующий прошлые достижения компании:

- Ранее полученное финансирование;
- Разработанные и выведенные на рынок продукты, услуги;
- Объемы выручки, которых удалось достигнуть (например, доказать дату, когда выручка превысила миллион рублей в месяц);
- Установленные отношения с ключевыми партнерами;
- Исполненные контракты с ключевыми клиентами;
- Принятые на работу ключевые специалисты.

Эта информация является очень важной для инвесторов, поскольку именно она отражает способность компании достигнуть заявленных целей. Факт реализации ранее проинвестированных проектов – отличный индикатор для бизнес-ангелов. Он подтверждает, что их деньги будут использованы для создания ценности и дадут им в будущем возможность выгодно продать свою долю.

Уникальные компетенции

И наконец, объясните, какими качествами, позволяющими рассчитывать на успех на рынке, обладает ваша компания. Как правило, это связано с наличием у вас «Уникального Торгового Предложения» (УТП). Это может быть команда менеджеров международного класса, передовая технология, эффективные системы управления предприятием, наличие ключевых партнеров, долгосрочные контракты с покупателями и т.д.

РАЗМЕР И ТРЕНДЫ ОТРАСЛИ И ОБЪЕМ РЫНКА

При разработке бизнес-плана компании, независимо от их размера, сталкиваются с необходимостью определить размер своего целевого рынка. Размер целевого рынка – это объем продаж, который будет достигнут, если компания займет 100% доступного сегмента. Если же в качестве объема рынка в бизнес-плане заявляется, что «объем внутреннего туризма составляет 3 миллиарда долларов в год», то инвесторам становится ясно, что инициатор проекта рассказывает им сказки. Это признак низкого качества разработки стратегии. Реалистичный размер доступного рынка в бизнес-плане принесет гораздо больше пользы, чем общие цифры по отрасли.

Проблема в том, что многие компании не могут определить размер своего целевого рынка - например, если они выходят на новый рынок или ситуация на рынке быстро меняется.

С одной стороны, тот факт, что рынок новый или быстро развивается, дает возможность стать его лидером. С другой стороны,

инвесторы, акционеры и топ-менеджеры скептически относятся к инвестициям на новом рынке, поскольку рынок часто бывает слишком мал или его еще нет вообще.

Нам в «ЭКСПЕРТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ» много раз приходилось определять объем рынка, и мы разработали неплохую технологию решения этой задачи.

Для начала надо понимать, что традиционные технологии определения объема рынка плохо подходят для России. При проведении маркетингового исследования зрелого рынка традиционными методами, принимаются во внимание демографические тренды (численность и динамика возрастных категорий), психографические тренды (растущее внимание к своему здоровью), статистика продаж в предыдущие годы, % потребителей в каждой категории, ценообразование, доли рынка у конкурентов, разработка новых продуктов, каналы продаж и т.д. Однако при проведении такого анализа в нашей стране ряд факторов неизвестен (нет статистики продаж, нет демографических данных, поскольку еще нет клиентов как таковых). Так что приходится применять другую технику.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ОБЪЕМА РЫНКА

Наш подход к оценке объема рынка включает в себя два метода. У них разная основа, и вместе они работают достаточно эффективно. Первый метод похож на работу скульптора: «берем камень и отсекаем все лишнее...». Статистические данные по общему объему рынка в стране как правило бывают доступны. Мы берем эти данные и затем «отсекаем» сегменты, которые явно не подходят для нас. В результате у нас остается объем рынка, который подходит для нашего продукта.

Рассмотрим метод на примере создания новой модели «сверхскоростной кофемашины». Предположим, ее розничная цена составляет 30000 рублей. Мы начнем анализ с объема рынка кофемашин в России. Таковую статистику вполне можно найти в открытых источниках. Затем сокращаем объем рынка за счет

факторов, связанных с каналами продаж (мы не сможем войти со своей кофемашиной в розничные сети), демографическими факторами (малообеспеченные покупатели не будут ее покупать), географическими факторами и т.д. И так, после всех сокращений общего объема рынка за счет не подходящих нам сегментов, в сухом остатке мы получим потенциал доступных сегментов и рыночных ниш.

Второй метод требует провести оценку с нескольких сторон, чтобы определить свою ожидаемую долю рынка. Для этого надо изучить ряд вопросов, включая:

- **Конкурентов:** кто конкурирует с вами напрямую в обслуживании тех же клиентов, что и вы; что входит в их продуктовую линейку; сколько времени займет у вас выход на рынок со своим продуктом/услугой; кто еще может выйти на рынок и т.д.
- **Клиентов:** их демографический и психографический профиль; какими аналогичными вашим продуктами они пользуются, чтобы удовлетворить потребности; где и они покупают эти продукты; насколько они лояльны к существующим поставщикам и т.д.
- **Рыночные факторы, которые могут повлиять на размер рынка:** постановления правительства; слияния и поглощения на смежных рынках; динамика цен на сырье и материалы и т.д.
- **Изучение аналогов развития:** существуют ли рынки, проходившие аналогичную трансформацию; как адаптировались к ней потребители; как это в итоге повлияло на размер рынка.

Эти способы исследования рынка являются достаточно кропотливыми, однако они могут дать вполне надежную оценку того, какие шансы на успешные рост и развитие есть у вашей компании.

АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Раздел «Анализ потребителей» определяет сегменты, потребности которых компания обслуживает/планирует обслуживать.

Для этого надо:

1. **Определить целевых потребителей;**
2. **Выявить их потребности;**
3. **Показать, каким образом ваши продукты и услуги удовлетворяют эти потребности.**

ТОЧНО ОПРЕДЕЛИТЬ СВОИХ КЛИЕНТОВ

Первый шаг в проведении данного анализа – четко сформулировать, на каких потребителей компания будет работать. Причем степень определенности в этом вопросе должна быть высокой. Недостаточно сказать: наш целевой рынок – предприятия малого бизнеса, потому что таких предприятий несколько миллионов. Бизнес-план должен точно идентифицировать ваших потребителей (например, малые предприятия с численностью персонала от 10 до 50 человек,

расположенные в районных центрах Калужской области).

После того как мы проясним свою целевую клиентуру и составим ее описание, надо выяснить демографическую ситуацию этих потребителей. При этом надо ответить на следующие вопросы:

1. **Сколько имеется потенциальных клиентов, подходящих под составленное описание. Что происходит с этой клиентской базой – она растет или сокращается?**
2. **Какова величина их среднего дохода?**
3. **Каково географическое местонахождение данных клиентов?**

ОПИСАТЬ ПОТРЕБНОСТИ СВОИХ КЛИЕНТОВ И ПОКАЗАТЬ, КАК ВЫ ИХ УДОВЛЕТВОРЯЕТЕ

После прояснения демографии целевых клиентов бизнес-план должен детализировать их потребности. Информация о потребностях может иметь форму описания прошлых действий (X% покупали такой же продукт в прошлом году), прогноза будущего (X% во время интервью сказали, что будут покупать данный продукт в следующем году) или выводов (поскольку X% потребителей используют продукт/услугу, которые наш продукт/услуга превосходит/замещает, то ожидаемый объем продаж составит...).

ДРАЙВЕРЫ РЫНКА

Также в бизнес-план следует включить описание драйверов, влияющих на принятие потребителями решений о покупке. Примеры вопросов, на которые надо ответить:

1. **Что важнее для потребителей – цена или качество продукта/услуги?**
2. **Какой уровень отношений требуется вашим потребителям? Нуждаются они в постоянной поддержке или им достаточно базового уровня сервиса?**

ПОКАЖИТЕ ПОНИМАНИЕ ПРОЦЕССА, ПРИНЯТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ РЕШЕНИЯ О ПРИОБРЕТЕНИИ ПРОДУКТА/УСЛУГИ

Важный этап анализа потребителей – продемонстрировать понимание процесса принятия решения вашими клиентами. Примеры вопросов, на которые надо ответить:

1. Будут ли потребители советоваться с кем-то в своей организации/ семье перед принятием решения о покупке?
2. Изучают ли потребители несколько предложений прежде, чем сделать покупку?
3. Повлечет ли покупка продукта/услуги значительные изменения в операционной деятельности клиентов (т.е. придется ли им потратить время и силы на изучение новой технологии или же кого-то из их коллег ждет сокращение и т.д.)
4. Чтобы разработать успешную бизнес- и маркетинговую стратегию, важно по-настоящему хорошо понимать своих клиентов. Поэтому опытные инвесторы всегда просят представить профиль целевой клиентуры компании. Потратив время на изучение и анализ своей целевой клиентуры, вы убьете двух зайцев: усовершенствуете стратегию и добьетесь успеха в привлечении финансирования.

Пример шаблона для анализа клиентского профиля представлен в приложении.

КОНКУРЕНЦИЯ

При подготовке раздела «Конкуренция» вы должны адекватно определить своих конкурентов, обосновать выбор тех из них, с которыми будет проводить сравнение, и объяснить, в чем состоят ваши конкурентные преимущества.

КТО ВАШИ КОНКУРЕНТЫ?

В первую очередь компания должна согласовать свое определение конкуренции с инвесторами. Определение конкуренции с точки зрения профессиональных инвесторов: любые продукты и услуги, которые потребитель может использовать для удовлетворения тех же своих потребностей, которые удовлетворяются продуктами/услугами компании. Она включает в себя компании, предлагающие аналогичные продукты, продукты-заменители и прочие решения (например, обучение потребителей самостоятельному изготовлению таких продуктов). С учетом такого широкого понятия любой бизнес-план, содержащий утверждение об отсутствии конкурентов,

серьезно подрывает доверие к представленной ей управленческой команде.

При описании конкуренции компании попадают в своего рода ловушку. С одной стороны, им хочется показать инвесторам, что у них нет или очень мало конкурентов, потому что их продукт/услуга уникальны (невзирая на вышеприведенное определение конкуренции с точки зрения инвесторов). С другой стороны, подобный упор на отсутствие конкурентов создает негативное восприятие у инвесторов. Они могут посчитать отсутствие конкурентов свидетельством того, что объем спроса на рынке слишком незначителен, чтобы обеспечить для компании успешную работу на нем.

ПРЯМЫЕ И КОСВЕННЫЕ КОНКУРЕНТЫ

Бизнес-план должен содержать перечень прямых и (если это возможно) косвенных конкурентов. Прямые конкуренты работают на том же целевом рынке, с такими же продуктами и услугами. Косвенные конкуренты работают на том же рынке с другими продуктами/услугами или на другом рынке с аналогичными продуктами и услугами.

После того, как вы определите, кто ваши конкуренты, вы должны их подробно описать. Затем следует объективно проанализировать сильные и слабые стороны конкурентов, а также основные факторы успеха и способы дифференциации от конкурентов.

Наиболее важным в разделе «Конкуренция» является описание ваших конкурентных преимуществ перед другими компаниями, а также (если это возможно) описание того, как ваша бизнес-модель осложнит появление новых конкурентов. «Барьеры вхождения на рынок» - это причины, по которым клиенты, которые начали работать с вами, не переключатся на новых участников рынка.

Обратите внимание: очень многие компании в бизнес-плане стараются показать свою уникальность и поэтому сообщают об отсутствии или о незначительном количестве конкурентов. Однако это производит негативное впечатление. Отсутствие на рынке конкурентов наводит на мысль, что количество потенциальных

клиентов слишком мало, чтобы обеспечить их работой. На самом деле включение в бизнес-план описания большого количества компаний на рынке (при правильном позиционировании своей компании) является сигналом, подтверждающим, что рынок достаточно велик. А это, в свою очередь, дает инвесторам уверенность, что если менеджмент будет делать все правильно, то предприятие получит хорошую прибыль и станет интересным объектом для продажи.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Раздел «План маркетинга» демонстрирует инвесторам, как компания проникнет на рынок со своими продуктами и услугами. Минимальное содержание плана маркетинга – это 4-P анализ: стратегии в области продукта, ценообразования, каналов продаж и продвижения.

ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ

В этой части бизнес-плана дается подробное описание всех продуктов и услуг, как они работают/используются, их уникальные свойства и т.д. Для запатентованных или технически сложных продуктов можно представить в приложении техническую документацию и копии патентов.

Развивающиеся компании предлагают какие-то продукты «сейчас», но планируют выпустить на рынок и новые продукты/услуги. Важно включить в бизнес-план описание обеих категорий, однако

сконцентрироваться следует на краткосрочном периоде.

ПРОДВИЖЕНИЕ

Понятие «продвижение» включает в себя все виды деятельности, направленной на побуждение потребителей приобретать продукты и услуги компании. Это реклама, PR, бесплатные образцы, скидки, почтовые рассылки, телефонный маркетинг, партнерство и т. д.

В этом разделе бизнес-плана описывается, какие методы продвижения будут применяться и как. Например, если бизнес-план предусматривает привлечение новых клиентов через партнерскую сеть, следует описать, какие компании будут привлекаться в качестве партнеров и почему, а также описать условия партнерства с операционной и финансовой точки зрения.

Этот раздел должен быть максимально детализированным. Недостаточно сказать «мы организуем PR-кампанию в деловой прессе». Надо описать, какие статьи будут публиковаться, какова их цель, в каких изданиях, каковы график их выхода и бюджет.

Описание методов продвижения должно соответствовать тому, как компания себя позиционирует. Формулировка позиционирования включает в себя набор ассоциаций, возникающих у потребителей при упоминании компании, ее продуктов и услуг. Набор мероприятий по продвижению должен поддерживать позиционирование. Например, скидки не могут ассоциироваться с брендом, претендующим на премиальность.

ЦЕНА

Этот раздел описывает, по каким ценам будут продаваться продукты компании. В нем следует отразить принципы ценообразования. Если продукты/ услуги будут продаваться в комплекте, это также должно быть разъяснено.

КАНАЛЫ ПРОДАЖ

В разделе «каналы продаж (или дистрибуция)» описывается, каким

образом продукты или услуги компании доберутся до потребителей. Этот раздел важен, поскольку если потребители не получают доступ к продуктам/ услугам, они не смогут их купить.

Достаточное количество каналов продаж особенно важно для быстрорастущих компаний, ощущающих недостаток капитала. Поиск финансово эффективных каналов продаж – один из самых серьезных вызовов для таких компаний.

Примеры каналов продаж – это розничные точки, сайт, дистрибуторы, оптовики, рассылка каталогов и т. д.

Все способы дистрибуции, которые будут применяться компанией, должны быть подробно изложены в бизнес-плане.

Хороший маркетинговый план докажет инвесторам, что компания способна войти на рынок.

ПАРТНЕРЫ

Формирование партнерских отношений в последние годы стало стандартным способом ускорения выхода компании на рынок. Особенно это распространено в компаниях «новой экономики». И большинство инициаторов проектов охотно перечисляют своих партнеров в бизнес-планах.

Но по-настоящему важны УСЛОВИЯ партнерства, т. е. на каких условиях вы сотрудничаете. Именно это интересует инвесторов. Например, им не нравится, если вы сотрудничаете с крупной торговой сетью, которая забирает себе 90% выручки с каждого клиента. Зато при более равноправных отношениях с этой сетью партнерство будет плюсом.

Поэтому опишите механизм сотрудничества, условия взаиморасчетов, срок действия договоров, категории клиентов, ожидаемых от каждого партнера и т.д. Поскольку наличие партнеров – важная часть бизнес-плана, опытные инвесторы постараются познакомиться с вашими партнерами. Наличие партнеров – важный фактор успеха растущих компаний, обеспечивающий привлечение клиентов, продажи, капитал и т.д.

В тоже время не стоит излишне подчеркивать в бизнес-плане

значимость партнера. Любые договоры могут быть расторгнуты, и, если у инвесторов сложится впечатление о слишком большой зависимости вашего бизнеса от партнера, он сочтет это лишним фактором риска. Поясните выгоду от своей партнерской сети в бизнес-плане.

Наличие большого числа партнеров может придать ускорение росту бизнесу. Однако важно описать не только то, кто ваши партнеры, но и условия партнерства. И не слишком подчеркивайте значимость того или иного партнера для бизнеса, чтобы инвесторы понимали, что вы можете обойтись и без него.

ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН

Операционный план является важным разделом, поскольку он описывает то, как компания будет действовать, чтобы реализовать Видение. В нем надо описать:

1. Операции, которые выполняются каждый день для удовлетворения потребностей потребителей (краткосрочные процессы);
2. Долгосрочные операционные цели, которых компания должна достигнуть, чтобы быть успешной (долгосрочные процессы).

ТЕКУЩИЕ ОПЕРАЦИИ

В каждой компании есть процессы, позволяющие предоставить своим клиентам нужные им продукты и услуги. Их необходимо подробно описать в бизнес-плане. Процессы, посредством которых компания обслуживает своих клиентов – это то, что превращает бизнес-план из концепции в реальность. Концепция может быть у кого угодно, но инвесторы не вкладываются в концепции - они

вкладываются в реальность. Именно реальность доказывает, что управленческая команда компании в состоянии выполнить проект лучше, чем кто-либо еще. А операционный план подтверждает это, подробно описывая ключевые процессы.

Например, розничная сеть «Магнит» располагает уникальной системой дистрибуции, позволяющей эффективно перемещать товары со складов в магазины и далее – домой к покупателям. Промышленные производители располагают технологией преобразования сырья в готовую продукцию. У сервисных компаний есть технология выявления потребностей клиентов, позволяющая обновлять свои услуги.

Все эти детали должны быть подробно описаны в операционном плане, чтобы подтвердить, что вы понимаете, за что беретесь.

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ЦЕЛИ

Вторая часть операционного плана доказывает, что команда реализует долгосрочное Видение компании лучше всего представить такой план в виде диаграммы Ганта: по вертикальной оси идут главные цели компании, а по горизонтальной – даты, когда эти цели должны быть достигнуты.

Например:

Информация, представленная на диаграмме, при необходимости подкрепляется текстовым описанием: прогнозы достижения стратегических целей, представленные в Операционном плане, должны корреспондировать с прогнозами, содержащимися в Финансовом плане. Цели, которые содержат оба раздела, должны быть достаточно дерзкими, но при этом не выглядеть фантазиями. Подготовка плана, в соответствии с которым компания растет слишком быстро, покажет наивность менеджмента, а подготовка слишком консервативного не вдохновит потенциальных инвесторов, которые рассчитывают получить высокую отдачу за сравнительно короткий промежуток времени.

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Раздел бизнес-плана «Финансовый план» показывает какую отдачу принесет инвестору реализация «ВИДЕНИЯ» компании. Поэтому они посвящают изучению данного раздела наибольшее количество времени.

Основные элементы, которые должны войти в состав финансового плана представлены далее.

ПОДРОБНОЕ ОПИСАНИЕ ИСТОЧНИКОВ ДОХОДА

В состав финансового плана входит текстовое описание источников получения дохода. К ним относятся:

- Продажа продуктов/услуг;
- Косвенные доходы;
- Доходы от рекламы;
- Лицензионные сборы/роялти/комиссии;
- Продажа информации и т.д.

ПРОГНОЗНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЕТЫ

Если это возможно, в финансовый план включают статистику по выручке в предыдущие периоды. И обязательно – прогнозные План прибылей и убытков (P&L), Прогноз движения денежных средств (Cash Flow) и Баланс. Крайне важно, что каждая цифра в данных отчетах должна подтверждаться расчетами и выводами из других разделов бизнес-плана.

Описание финансовых результатов приводится в тексте бизнес-плана, а сами расчеты – в приложениях к нему.

Масштаб расчетов используется следующий: для первого года – с шагом в 1 месяц, 2-3 годы – с шагом в квартал и далее – с шагом в год. Такая периодичность связана с тем, что чем более отдален период прогноза, тем менее определенными являются исходные данные. Поэтому, все что находится за горизонтом 3-го года, следует рассматривать как предположение «если все будет так же, как сейчас».

ОБОСНОВАНИЕ ПРОГНОЗОВ И ДОПУЩЕНИЙ

В финансовом плане также присутствует перечень использованных прогнозов и допущений: курсы валют, ставки, уровни наценки, численность персонала и т. д. Важно, чтобы эти допущения были реалистичными и вызывали доверие. Например, если при составлении бизнес-плана супермаркета вы заложите в расчеты наценку на уровне 60%, инвесторы сразу скажут «стоп». Дело в том, что уровень наценки на разные товарные группы известен и он намного ниже. Хотя каждое предприятие уникально, они все же они похожи между собой. Поэтому хорошо, когда допущения можно подтвердить благодаря доступу к результатам работы похожей компании.

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ

Также в финансовый план включают перечень источников финансирования и статей расходования стартового капитала. Источники средств, как правило, включают в себя внешнее финансирование (инвестиции, кредиты, господдержку и т.д.) и операционный доход. Использование средств обычно состоит из

покупки активов и стартовых затрат (маркетинг, набор персонала, услуги юристов, аренда офиса и т.д.).

Критически важно, чтобы у вас не кончились деньги! Если это произойдет, вы сразу начнете нести большие убытки и вряд ли сможете их компенсировать, а это приведет к разорению. Поэтому надо подходить к оценке будущих выручки, расходов и потребности в финансировании очень консервативно.

СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА

Инвесторы, покупающие долю в компании, всегда хотят видеть ясный план «выхода в деньги» или же график и суммы выплат, которые они смогут получать, став совладельцами.

Эта красивая картина наилучшим образом просматривается, когда в бизнес-плане четко изложено, в чем будет состоять основная ценность компании и каковы основные факторы спроса на нее со стороны потенциальных покупателей. Хороший способ сделать это – привести пример сопоставимой компании, которая стала объектом M&A или вышла на IPO. Это две наиболее распространенных стратегии выхода из бизнеса. И хотя на самом деле метод выхода не очень важен, инвесторам будет не лишним видеть его в бизнес-плане, чтобы лучше понимать мотивацию менеджмента и его желание сформировать ценность компании на долгосрочном отрезке времени.

РЕАЛИСТИЧНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ДОПУЩЕНИЯ

Как уже говорилось выше, многие инвесторы сразу переходят к финансовой части бизнес-плана. И крайне важно, чтобы используемые ими в расчетах допущения были реалистичными. Если планы захвата рынка, операционная маржа и выручка на сотрудника плохо обоснованы, содержат внутренние противоречия или вообще не реальны, это подрывает доверие к проекту. И наоборот, ясные и подтвержденные финансовые допущения покажут зрелость команды и ее кредитоспособность.

Убедитесь, что ваши допущения соответствуют отраслевым значениям.

Например, если в бизнес-плане указана наценка 60% на товары продуктового супермаркета, инвесторы «включат красный свет». Отраслевые данные по продуктовой рознице хорошо известны, и размер маржи там намного ниже.

Хорошо, если вы можете обосновать свои допущения результатами предыдущей деятельности или данными по компаниям аналогичного профиля.

Финансовый план может как продвинуть вас на пути получения финансирования, так и наоборот – все испортить. Если он будет содержать реалистичные допущения, основанные на текущих данных вашей и других компаний, то поднимет ваши шансы привлечь инвесторов. Кроме того, реалистичный финансовый план поможет вам в оперативном планировании деятельности.

ОПИШИТЕ СТРАТЕГИЮ ВЫХОДА

Все инвесторы очень хотят видеть стратегию выхода из бизнеса, то есть временные рамки и способ монетизации своих доли. Наличие такой стратегии их очень вдохновляет. Картина успеха становится более четкой, когда понятно, в чем будет основная ценность новой компании и каковы драйверы, способствующие появлению спроса на нее со стороны покупателей. Отличный способ сделать это – включить в бизнес-план имеющиеся данные по аналогичным компаниям, успешно проданным через процедуры M&A (слияния и поглощения) или IPO (вывод акций на биржу). Для этого надо проанализировать их историю – как и почему данные сделки завершились успешно. Например, возможно, результат дало значительное расширение клиентской базы или они заинтересовали покупателей благодаря быстрому росту выручки или высокой норме прибыли. Также важно связать их успехи и цену, полученную инвесторами при выходе из бизнеса: на чем она основывалась - на доходах или на количестве клиентов в момент продажи? Бизнес-план

должен привязать эти показатели (скажем, цену продажи X рублей за одного клиента) к бизнесу, чтобы определить его будущую цену.

Самые распространенные стратегии выхода – это вышеупомянутые M&A и IPO. В случае выбора метода выхода через M&A бизнес-план должен содержать обзор того, какие компании могут быть потенциально заинтересованы в покупке создаваемого бизнеса в будущем и почему. Если избран выход через IPO, то бизнес-план должен содержать целевые финансовые показатели, которые позволят использовать этот метод выхода.

В большинстве случаев инвесторы зарабатывают деньги только в момент успешного выхода, поэтому наличие в бизнес-плане пояснений относительно избранного метода выхода и ожидаемой цены являются критически важными для привлечения финансирования.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА

Самая лучшая стратегия провалится при плохом исполнении. Предназначение раздела «Управленческая команда» - доказать инвесторам, что ключевые сотрудники компании обладают достаточной квалификацией, чтобы успешно реализовать бизнес-план.

В этот раздел нужно включить биографии сотрудников и описание их сферы ответственности. Это не должно быть похоже на резюме, перечисляющее предыдущие должности и образование сотрудника. Биография должна содержать описание предыдущей деятельности сотрудника имеющей отношение к сфере ответственности и наиболее значительные успехи в ней. Например, запуск или раскрутку нового бизнеса, либо управление подразделениями действующего предприятия.

СООТВЕТСТВИЕ БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ К ТЕКУЩЕМУ СОСТОЯНИЮ КОМПАНИИ

Биографии членов команды должны соответствовать ситуации в компании. Например, стартапам следует подчеркивать успехи в запуске новых бизнесов, действующим компаниям - делать акцент на том, как ее руководители преуспели в управлении отделами или крупного предприятия.

Некоторые из ключевых сфер ответственности могут быть не закреплены за конкретными сотрудниками. В таком случае в бизнес-плане должны быть подробно описаны обязанности для данной должности и требования, которым будет соответствовать человек, принятый на работу. Однако ситуация будет крайне нежелательной, если в компании отсутствуют сотрудники на критически важных позициях. Например, маркетинговое агентство не может успешно привлекать финансирование в отсутствие сильной команды маркетологов.

В раздел «Управленческая команда» также включают биографии специалистов, работающих на условиях аутсорсинга. Партнерство с опытными финансистами или юристами будет положительно воспринято инвесторами.

РЕКЛАМИРУЙТЕ СЕБЯ

В целом раздел «Управленческая команда» дает отличную возможность доказать инвесторам, что менеджмент компании достаточно талантлив, чтобы достигнуть успеха. И вместо того, чтобы терять ее просто показав резюме (которые можно представить в приложении), этот раздел надо использовать как убедительное доказательство квалификации команды, которая позволяет ей управлять компанией в текущем состоянии.

ЧАСТЬ 6

**ОТ ХОРОШЕГО К ОТЛИЧНОМУ,
ИЛИ КАК ПРИДАТЬ
БИЗНЕС-ПЛАНУ БЛЕСК**

УНИКАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

Добавив приведенные ниже 7 слов, вы многократно усилите свой бизнес-план. Их надо написать на первой странице резюме и далее повторять на протяжении всего бизнес-плана. Вот эти слова:

Наша уникальная квалификация позволит преуспеть, потому что...

Наличие данных, убедительно подтвержденных списками и текстами, – это стандартная разница между компаниями, которые получают инвестиции, и компаниями, которые их не получают.

Что же делает компанию «уникально квалифицированной для того, чтобы преуспеть»? Вот несколько примеров:

- Команда знает рынок лучше, чем кто-либо еще;
- У руководителей компании есть опыт запуска/развития бизнеса (участвовал там, сделал это и т.д.);
- Компания обладает запатентованной технологией;
- Команда имеет ключевых партнеров в своей области;
- Имеются долгосрочные договоры с покупателями или хорошие

деловые связи с клиентами;

- Обеспечены высокие барьеры вхождения для конкурентов;
- Компания значительно опережает конкурентов (им потребуется много времени, нагнать вас);
- Общеизвестные тренды в отрасли поддерживают ваши планы.

РЕАЛИЗМ/ОПТИМИЗМ

Как создать увлекательную историю, которая при этом вызывает доверие? Основное предназначение бизнес-плана – заинтересовать инвесторов так, чтобы они дали денег. При решении данной задачи инициаторы проектов сталкиваются с необходимостью контролировать уровень оптимизма своих планов. То есть, планы должны быть увлекательными, но при этом – не вызывать сомнений.

Оптимизм показывает инвесторам, что компания уверена в том, что у нее есть как хорошие возможности, так и способность их реализовать. Однако излишний оптимизм ведет к тому, что у инвесторов сложится впечатление, что стратегическое планирование проекта весьма сомнительна, если менеджмент компании не видит никаких трудностей, которые могут быть при реализации проекта. Поэтому, степень оптимизма надо ограничивать, чтобы бизнес-план выглядел более реалистичным.

Реализм, в свою очередь, применяется в бизнес-планах для того, чтобы показать трезвость мышления и вызвать доверие инвесторов.

Одно из проявлений реализма – это биография инициатора, которая свидетельствует о профессиональном опыте на рынке. А также проявляется в использовании надежных данных о рынке и трезвых оценках перспектив роста компании.

Правильно сбалансированные оптимизм и реализм вызывают интерес и доверие.

Бизнес-планы должны произвести впечатление на инвесторов, чтобы они начали действовать. Но если они слишком оптимистичны – инвесторы утратят доверие. А если они будут слишком осторожными, инвесторы не заинтересуются.

Поэтому, показывая интересную оптимистичную картину будущего надо постоянно обращаться к фактам и реалистичным допущениям, чтобы подтвердить ее.

ЧАСТЬ 7

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ

СВОЙСТВА

БИЗНЕС-ПЛАНОВ

АКТУАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Бизнес-план – это не статичный документ. Наоборот, это динамичный документ, который часто меняется. Постоянная актуализация бизнес-планов позволяет постоянно оценивать существующие возможности и в любой момент начать действия по привлечению капитала.

Существует несколько разделов бизнес-плана, требующих регулярного обновления. Это вехи долгосрочного плана, конкуренция, управленческая команда и финансовый раздел.

Вехи. Какие вехи уже были достигнуты с прошлого обновления бизнес-плана? Покажите инвесторам, что ваша компания постоянно продвигается к обозначенной цели. Постепенное решение стратегических задач – правильный путь к получению инвестиций.

Конкуренция. На развивающихся рынках ситуация с конкуренцией быстро изменяется, в порядке вещей появление на рынке новых компаний и уход с него старых. Обновление анализа конкуренции позволяет менеджменту и инвесторам понимать новую конкурентную

ситуацию и действовать в соответствии с ней.

Управленческая команда. Поскольку компании периодически меняют сотрудников, важно своевременно обновлять их биографии. Полноценный штат руководителей – это знак для инвесторов, что компания идет к намеченной цели.

Финансовые расчеты. Бизнес-план компании во многом основан на наборе принятых допущений. По мере реализации планов появляется возможность заменить допущения на реальные цифры. Внесение таких изменений в финансовую модель позволит уточнить потребность в финансировании. Недопонимание своих потребностей в средствах – одна из причин разорения предприятий.

Компетентная управленческая команда понимает важность бизнес-плана и его своевременного обновления для правильной фокусировки и актуального плана действий. Также они понимают, что надо своевременно делиться своими планами с сотрудниками и инвесторами, чтобы синхронизировать свое и их видение ситуации.

ОБЪЕМ СОДЕРЖАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Каким должен быть объем бизнес-плана? Он должен быть таким, чтобы впечатлить инвесторов, показать, что менеджмент компании понимает свой рынок, и дать детальную стратегию достижения целей.

Из практики общения с бизнес-ангелами мы пришли к выводу, что для этого достаточно 15-20 страниц. Если делать бизнес-план более объемным, это может иметь отрицательный эффект. Если инвестор ограничен во времени, он будет пролистывать некоторые разделы, даже если в принципе заинтересовался проектом, в результате чего пропустит какие-то важные детали. Если бизнес-план будет менее объемным, инвестор посчитает, что инициатор проекта слабо его проработал, либо не получит из документа достаточной информации для принятия решения.

Бизнес-план не должен содержать абсолютно всю доступную информацию о проекте.

Многие предприниматели или менеджеры полагают, что их бизнес

слишком сложен, чтобы изложить его на 15-20 страницах. Иногда это так и есть, но бизнес-план и не должен рассказать все-все-все, его задача представить выжимку из существенных деталей. Если инвестор проявит интерес к проекту, у вас будет достаточно времени, чтобы ответить на все его вопросы.

Бизнес-план, как любой другой маркетинговый документ, должен быть визуально привлекательным и легко читаемым. Это достигается с помощью графиков, диаграмм и удобного для восприятия форматирования. Если сделать бизнес-план таким, это позволит инвестору быстрее понять суть бизнес-идеи, прочитав всего несколько страниц.

При том, что основной бизнес-план должен уместиться на 15-20 страницах, в приложениях к нему может быть представлена дополнительная информация. Приложения должны содержать весь набор финансовых расчетов, схемы технологических и бизнес-процессов, копии договоров с клиентами и/или партнерами, расширенный анализ конкуренции, список основных клиентов и т.д.

Если объем приложений слишком велик, их надо отделить от основного бизнес-плана разделителем или представить в виде отдельного документа. Тогда инвестор не придет заранее в ужас при виде вашего бизнес-плана.

ЦЕЛЬ – ВЫЗВАТЬ ИНТЕРЕС

Подведем итоги. Цель бизнес-плана – вызвать интерес к проекту, а не добиться, чтобы инвестор перевел вам деньги. Чтобы заинтересовать, не обязательно предоставлять всю информацию о проекте. Бизнес-план должен содержать действительно важные элементы, которые стимулируют инвестора вложить деньги или потратить дополнительное время на изучение вашего предложения.

Но меньший объем бизнес-плана не означает, что вы можете потратить меньше времени на его подготовку. Как сказал Марк Твен, «... если бы у меня было больше времени, этот рассказ был бы короче». Точно так же превращение бизнес-плана в краткий документ, который содержит наиболее существенную информацию, большой труд. Но к счастью, вознаграждение за него также велико.

ПРИЛОЖЕНИЯ К БИЗНЕС-ПЛАНУ

Приложения используются для того, чтобы подкрепить бизнес-план, представив дополнительную информацию. В частности, там должны присутствовать полноценные финансовые расчеты, частично представленные в резюме и финансовом плане.

Кроме того, в приложения обычно включают:

- Технологию: техническую документацию, патенты и т.д.;
- Комфортные письма от партнеров/клиентов (письма, в которых они подтверждают свою заинтересованность в сотрудничестве с компанией, значительно повышают доверие и ценность проекта в глазах инвесторов);
- Расширенный анализ конкуренции: у большинства компаний есть несколько главных конкурентов, сравнение с которыми входит в состав бизнес-плана. Однако приложив расширенный перечень конкурентов и сравнение с ними, вы покажете инвесторам, что действительно ориентируетесь в рынке;

- **Список клиентов:** приложите к бизнес-плану перечень основных клиентов и приблизительные объемы продуктов/услуг, которые они приобретают у вас.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГРАФИКИ

Многие спрашивают, сколько графики или диаграмм должно быть в бизнес-плане. Как и на большинство вопросов по поводу бизнес-плана ответ таков: столько, сколько требуется.

На объем графики могут повлиять, например, такие факторы, как время, которым располагает инвестор, и его знание вашей отрасли.

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ МОЖЕТ ПОТРАТИТЬ ИНВЕСТОР НА ЧТЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА?

Если ваш инвестор – топ-менеджер на пенсии, то вполне вероятно, что у него будет несколько часов на то, чтобы внимательно прочитать его.

Однако более вероятно, что читать бизнес-план будет венчурный или корпоративный инвестор, либо и кредитный инспектор, у которых на столе лежат еще пятьдесят бизнес-планов. Поэтому надо,

чтобы бизнес-план доносил основную информацию быстро и понятно. Эта задача решается с помощью графики.

Решая, стоит ли использовать графики, вспоминаем поговорку: «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Картинка может заменить множество слов, поэтому графики и диаграммы должны сопровождать текст и поясняться им, иначе они утратят свое действие. И само-собой, они должны подкреплять тезисы, изложенные в тексте, и не содержать не относящуюся к нему информацию.

В дополнение можно добавить, что надо учитывать уровень энергии читателя бизнес-плана. Ознакомившись с семью бизнес-планами, он в восьмом может просто пропустить страницу текста, на которой взгляду не за что зацепиться.

Поэтому мы в «ЭКСПЕРТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ» рекомендуем при отсутствии графиков или иллюстраций разбавлять текст врезками и выделенными в рамках цитатами, это делает его более читабельным.

В ОСНОВНОЙ БИЗНЕС-ПЛАН НАДО ВКЛЮЧАТЬ ЧЕРТЕЖИ И СПЕЦИФИКАЦИИ ПРОДУКТОВ

Чертежи и схемы следует включать в сам бизнес-план потому, что они позволяют визуально продемонстрировать простые вещи, на текстовое описание которых может уйти несколько страниц. При этом надо обратить внимание, чтобы описывающий графику текст был легко доступен – т. е. он должен быть на той же странице, чтобы читающему его не приходилось пролистывать документ туда и обратно.

Количество графиков и диаграмм зависит также от того, на кого рассчитан бизнес-план. Если его читателями будут несколько стратегических инвесторов, которые хорошо знают отрасль, можно включить в него больше графической информации и меньше текстовых описаний. Однако все же бизнес-план - не презентация. Избыток графической информации может быть воспринят, как признак лени и нежелания должным образом подготовить проект.

Подытожим: объем графической информации в бизнес-плане должен соответствовать восприятию его читателей, которые, как правило, утомлены чтением их большого количества. Графики и диаграммы должны сопровождать и подтверждать текст, позволяя читателю легче воспринимать информацию и стимулируя сделать следующий шаг (например, назначить вам личную встречу).



*сохрани наши контакты
У СЕБЯ НА СМАРТФОНЕ*



ТЕЛ. 8 (800) 333-47-29



EMAIL: NFO@MASTERPLANS.RU



САЙТ: WWW. MASTERPLANS.RU



АДРЕС: 129343 МОСКВА

ПР-Д СЕРЕБРЯКОВА ДОМ 14 СТР. 6

**КОНСАЛТИНГОВОЕ АГЕНСТВО
«ЭКСПЕРТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ»**