

Will It Fly?

**How to Know if Your New Business Idea
Has Wings... Before You Take the Leap**

Thomas K. McKnight



PRENTICE HALL

БИЗНЕС XXI ВЕКА

А полетит?

**Как узнать, есть ли у вашей бизнес-идеи
крылья, прежде чем вы прыгнете**

Томас Мак-Найт



*Санкт-Петербург — Москва
2007*

Серия «Бизнес XXI века»

Томас Мак-Найт

А полетит?

Как узнать, есть ли у вашей бизнес-идеи крылья, прежде чем вы прыгнете

Главный редактор

А. Галунов

Зав. редакцией

Н. Макарова

Научные редакторы

П. Калмыков, Р. Решетников

Редактор

В. Овчинников

Корректор

О. Макарова

Верстка

Н. Макарова

Мак-Найт Т.

А полетит? Как узнать, есть ли у вашей бизнес-идеи крылья, прежде чем вы прыгнете. – Пер. с англ. – СПб.: Символ-Плюс, 2007. – 240 с.

ISBN-13: 978-5-93286-086-1

ISBN-10: 5-93286-086-3

Жизнеспособен ли проект? Это вопрос №1, и на него приходится отвечать каждому, у кого возникает бизнес-идея. Томас Мак-Найт, один из лучших консультантов в области предпринимательства, предлагает систематизированный подход, дающий возможность узнать ответ еще до того, как вы вложите средства. *Оценочный лист* – первый интуитивный практический инструмент, позволяющий оценить бизнес-идею по 44 ключевым элементам, характеризующим возможность ее успешной реализации. Вы быстро получите ответ, сможете методично улучшать свою бизнес-идею, чтобы максимально увеличить ее ценностный потенциал, а также учесть влияние товаров, услуг, конкуренции, ценообразования, стратегии, менеджмента, финансирования, операционной деятельности, личностных аспектов и многого другого на реализуемость бизнес-идеи. Для каждого элемента рассказано, что следует оценивать, насколько это важно, как извлекать необходимую информацию и как повысить оценку. Это позволит вам отработать свою идею, уменьшить риски, защитить себя и своих инвесторов от потери денег, быстро оценить десятки новых идей и значительно повысить свои шансы на успех. И не потратить на консультантов ни копейки!

ISBN-13: 978-5-93286-086-1

ISBN-10: 5-93286-086-3

ISBN 0-13-046221-7 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2007

Authorized translation of the English edition © 2004 Prentice Hall PTR, Pearson Education, Inc. This translation is published and sold by permission of Pearson Education, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7,
тел. (812) 324-5353, edit@symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93, том 2; 953000 – книги и брошюры.

Подписано в печать 16.01.2007. Формат 70х100/16. Печать офсетная.

Объем 15 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ N

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

*Книга посвящена самому замечательному человеку
из всех, кого я когда-либо знал. Он преподавал в высшей
школе в Милфорде, Огайо и Мэйсоне (в Огайо 30 лет),
служил во флоте США, а 7 декабря 1941 года
находился в середине Тихого океана.
Его звали Чарльз Р. Мак-Найт,
и он был моим отцом.
Мне так его не хватает.*

Оглавление

Отзывы	9
Об авторе	10
Введение	11
Часть I. Общий обзор	15
Часть II. Элементы Оценочного листа	31
Спрос	31
Элемент 1. Насущная неудовлетворенная потребность	33
Элемент 2. Объяснимая уникальность	40
Элемент 3. Устойчивая дифференциация	44
Элемент 4. Готовность к немедленной демонстрации	49
Элемент 5. Хорошая конкуренция	53
Элемент 6. Плохая конкуренция	57
Элемент 7. Привлекательная ценовая политика	61
Элемент 8. Клиенты, заключившие сделку на товар, которого еще нет	65
Элемент 9. Весомость доказательства спроса	69
Элемент 10. Опережение рынка	72
Элемент 11. Нападение из засады	77
Элемент 12. «Горячий» рынок	81
Человеческий фактор	85
Элемент 13. Уверенность и бесстрашие	87
Элемент 14. Соблюдение обязательств	91
Элемент 15. Живучесть	95
Элемент 16. Страсть	98
Элемент 17. Управленческая компетентность	101
Элемент 18. Честность и надежность	105
Элемент 19. Этика успеха	109
Элемент 20. Привлекательность для лоббистов	113
Операции	117
Элемент 21. Живые деньги	119
Элемент 22. Доход, перекрывающий издержки	122
Элемент 23. Преимущества сервиса доставки	125

Элемент 24. Доступность ресурсов	129
Элемент 25. опережение и доминирование	132
Элемент 26. Стратегия проникновения на рынок	135
Элемент 27. Стратегия преодоления пропасти	139
Элемент 28. Защита собственности	143
Элемент 29. Потенциал партнерства	146
Элемент 30. Правильный выбор места	150
Элемент 31. Качество резервного плана	154
Элемент 32. Незаслуженные преимущества	158
Финансирование	161
Элемент 33. Управление потребностью в капитале	163
Элемент 34. Немного наличных денег перед запуском бизнеса	168
Элемент 35. Видимый капитал	172
Сбор урожая	175
Элемент 36. Высокая потенциальная ценность	177
Элемент 37. Прогнозируемые результаты	182
О плохом и страшном	185
Элемент 38. Табу	187
Элемент 39. Шоустопперы	191
Элемент 40. Синдром страуса	195
История	199
Элемент 41. Знакомства с птицами высокого полета	201
Элемент 42. Яркая, убедительная история	206
Carpe diem (Лови момент)	209
Элемент 43. Связи с правящими кругами	211
Элемент 44. Путь наименьшего сопротивления, или легкая добыча, или плоды, которые сами идут к вам в руки	216
Прачечная самообслуживания: подведение итогов	220
Часть III. Оценочный лист и то, что после него	222
Желтая карточка	228
Заключение	231
Приложение I. Orion Satellite Corporation	233
Приложение II. PTAT System, Inc.	234
Приложение III. Созидательное разрушение	235
Приложение IV. Оценочный лист	236
Приложение V. Прачечная самообслуживания: пример	238

ОТЗЫВЫ

«Рынки разных стран преподали нам уроки, которые, надеюсь, мы никогда не забудем. Мак-Найт объединил эти уроки в одну книгу, помогающую нам увидеть будущее новых бизнес-идей. Следующий важный шаг – становление на твердую финансовую почву, и именно здесь появляется Мак-Найт, готовый помочь сегодняшним новаторам и предпринимателям.»

— Майкл Г. Оксли, член палаты представителей конгресса США
(четвертый избирательный округ шт. Огайо),
соавтор Акта Сарбэйнса-Оксли 2002 г.

«Эту книгу можно было создать только в жестких условиях запуска новых бизнес-проектов в рамках учебного курса, что хорошо мне знакомо. Мак-Найт обсуждает 44 важнейших элемента успеха, и если вы наберете высокий балл, то можете рассчитывать на большой успех. Купите эту книгу, прочтите ее и держите на письменном столе, чтобы она всегда была у вас под рукой. Она и вправду хороша.»

— Доктор Джон У. Альтман, профессор колледжа Бэбсон
и вице-президент фонда «Ewing Marion Kauffman»

«Работа Мак-Найта включает создание новых предприятий в рамках учебного курса. Неудивительно, что из его учения возник такой эффективный инструмент, как «Оценочный лист». Слушатели не имели права продолжать, пока не были подвергнуты тщательной проверке все идеи, с которыми они приходили на занятия.»

— Профессор Мюррей Б. Лоу
Центр предпринимательства Лэнга, Бизнес-школа Колумбии

«Оценочный лист – это отличный аналитический инструмент. Если бы он был у нас несколько лет назад, мы бы сэкономили миллиардов пять долларов.»

— Роберт Дж. Вусслер, президент и CEO «Ted Turner Pictures»

«После подъема и спада деловой активности конца 1990-х и по прошествии первых двух лет XXI века понятно, что такой инструмент, как Оценочный лист, предложенный Мак-Найтом, помог бы стране сохранить миллиарды долларов, потерянных в результате краха предприятий. Прежде чем вкладывать деньги в бизнес клиента, каждый венчурный капиталист должен убедиться, что идея набирает хороший балл.»

— Томас Керли, экс-президент «USA Today»

Об авторе

Томас К. Мак-Найт вырос в Цинциннати и до сих пор болеет за *Reds*, т. е. *Redhawks* (команда Университета Майами, в котором Томас получил степень бакалавра бизнеса), и *Buckeyes* (команда Государственного университета Огайо, где он получил степень доктора права). Мак-Найт служил палубным техником в Корпусе морской пехоты США, где он занимался ремонтом радиолокационного оборудования. Он был юристом в Федеральной комиссии по связи и работал в отделе, пытавшемся задуть новую индустрию (кабельную), чтобы защитить старую (телевизионную трансляцию). В Белом доме Мак-Найт обеспечивал юридическое прикрытие группе старших военных офицеров, которым не давали покоя национальная безопасность и электронные коммуникации. Томас стал поверенным в сфере трансляций для внушающих трепет предпринимателей из Combined Communications Corporation (Карла Эллера, Ларри Уилсона, Эла Флэнагана и Джеффа Дэвидсона). Gannett приобрела Combined, а Мак-Найт помог *USA Today*, входящей в медиа-холдинг Gannett, в запуске проекта, который осуществлял неукротимый Эл Нойхарт.

Мак-Найт начал свою карьеру предпринимателя с Orion Satellite Corporation. Другие яркие вехи – сотрудничество с РТАТ и Smith Barney (Смит Барни до сих пор лицензированный брокер). С 1996 г. Мак-Найт читал курс предпринимательства в Университетах Колумбии, Джорджтауна, Мэриленда, имени Джорджа Вашингтона, Денвера, Северной Дакоты и Американском университете. В 1997 г. он получил звание приглашенного предпринимателя при Вартонской школе Пенсильванского университета. Он работал или занимался бизнесом в 23 странах. В настоящее время Мак-Найт помогает расти и развиваться новому институту ипотечного кредитования, а также участвует в существенном расширении предприятия, занимающегося покупкой-реставрацией-арендой жилой недвижимости в Вашингтоне.

С автором можно связаться по адресу innovators-scorecard@thomas-mcknight.net.

Введение

Великие идеи ценятся на вес золота

Данная книга предлагает вашему вниманию Оценочный лист, представляющий собой весьма наглядный инструмент, позволяющий быстро, навскидку оценить бизнес-идею. Он дает возможность измерить ценность идеи, прежде чем собирать и/или задействовать критические ресурсы. Оценив идею с помощью конкретного показателя, вы выявите ее сильные и слабые стороны. Вы узнаете, сможет ли ваш бизнес «оторваться от земли», как заставить его подняться еще выше и каким образом добавить ему вес, чтобы он успешно проник на рынок, а вы, в свою очередь, получили причитающуюся вам долю золота.

В последние семь лет Университеты Колумбии, Джорджтауна, Мэриленда, Денвера, Северной Дакоты и Университет имени Джорджа Вашингтона время от времени вводили в свое учебное расписание курс предпринимательства, который требовал, чтобы студенты приходили в класс со своими бизнес-идеями. Шестнадцать раз курс проводился в России, где в роли студентов выступало старшее руководство различных нефтяных компаний. Преподавание осуществлялось с помощью переводчиков-синхронистов при поддержке Университета Колумбии. В данной книге описан синтез ключевых элементов этих курсов, а именно всеобъемлющий инструмент, апеллирующий к здравому смыслу и позволяющий быстро оценить жизнеспособность и реализуемость идеи на самых ранних этапах. В ходе каждого курса студенты пытались внедрять свои идеи в реально действующих компаниях. Описываемый инструмент, изначально известный как «Апертура запуска» и позднее получивший название «Оценочный лист», составляет основу книги. Нам было необходимо средство предварительной оценки, которое бы мгновенно выстраивало и отображало идеи, позволяя студентам оперировать ими во время обучения. Был ли он эффективным? Безусловно. Студенты приносили от покупателей чеки на десятки тысяч долларов еще задолго до того, как были написаны бизнес-планы. Как-то раз студенты заключили сделку, получив 456 млн. долларов в поддержку своего проекта, разработанного в рамках учебного курса.

Любой, кто возьмет на вооружение Оценочный лист, – от необстрелянного собственника до опытного предпринимателя, юриста или закаленного инвестора – сразу будет способен определить, можно ли превратить идею в успешное предприятие. Применение инструмента предварительной оценки играет важнейшую роль, ведь ежегодные экономические потери, вызванные крахом тех или иных проектов, огромны. Так, исследование связи между бизнес-планированием (или его отсутствием) и неудачами предприятий в Соединенных Штатах, проведенное доктором Стивеном С. Пеппи (Stephen C. Perry), выявило следующий факт: каждый год 17 000 предприятий терпят крах, а совокупные потери достигают 40 миллиардов долларов.¹ Умопомрачительные цифры. Таким образом, выступая в роли безмолвного консультанта в самом начале мыслительного процесса, Оценочный лист помогает тем, кто вступает на тропу предпринимательства, осмыслить факты, которые уже известны или пока только прогнозируются. После этого предприниматель сможет предсказать успех или провал своего предприятия еще задолго до того, как в дело будут вовлечены большие деньги, сбережения и ресурсы. Эта книга, по всей вероятности, станет лучшей инвестицией для любого предпринимателя.

Благодарности

Если книга хоть кому-то принесет пользу, издательство Prentice Hall и я благодарим вас за ее приобретение. Отдельное спасибо всем, кто помог ей выйти в свет.

Вот некоторые звезды первой величины: *magna cum laude* заслужен Университетом Колумбии и многими его замечательными сотрудниками, включая моих друзей: доктора Карла Паварини (Carl Pavarini), глубокого и вдумчивого преподавателя, благодаря которому эта книга приобрела свою структуру и обличие; Джо Рубина (Joe Rubin), организовавшего и обеспечившего потрясающие занятия на нефтяных месторождениях Сибири и Ижевска; докторов Эли Ноум (Eli Noam) и Мюррея Лоу (Murray Low), осуществлявших координирование и поддержку. Я благодарен Мейеру Фельдбергу (Meyer Feldberg) за отличное руководство бизнес-школой Graduate и за воплощение в жизнь мечты работать с настоящими мастерами, а также Дэйс Удрис (Dace Udris), которая решала любую проблему с помощью магической «дозы Дэйс». Я выражаю искреннюю благодарность всему факультету, администрации и студентам уникального академического заведения, отклик которых обеспечил дружеское блестящее сотрудничество по всей вертикали организационной структуры.

¹ Stephen C. Perry (Стивен С. Пеппи) «The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S.», *Journal of Small Business Management*, 39(3), p. 205, 2001.

Не последнее место в списке заслуживших слова благодарности принадлежит Яну Мак-Миллану (Ian McMillan) из бизнес-школы Wharton (куратору программы предпринимательства в Университете Пенсильвании), сообщившему мне, что издательство Prentice Hall может заинтересоваться такой книгой, и Элейн Романелли (Elain Romanelli) из Джорджтаунского университета (куратору программы предпринимательства), которые связаны с Университетом штата Колумбия.

Написать книгу – дело небыстрое, поэтому выражаю особую благодарность Университету Северной Дакоты, терпевшему временного лектора, пока я графоманствовал в перерывах между занятиями. Также благодарю доктора Джона Виттона (John Vitton), руководителя отдела менеджмента UND, который несмотря на свои 70 лет до сих пор каждый четверг играет в хоккейной лиге (он основал хоккейную программу в штате Огайо и сам столь же крепок, как рельсовый гвоздь) и который не разрешал мне преподавать в других местах. Спасибо моей ассистентке-выпускнице Бекки Хаакенсон (Becky Naakenson) по прозвищу «Радар», которая превращала процесс обучения в удовольствие, поскольку перекладывала бремя административных вопросов на себя и помогала с «классификацией по значимости».

Особой благодарности заслуживает Брюс Дауни (Bruce Downey), CEO Barr Laboratories, за преданную дружбу и поддержку еще со стародавних времен в нашем милом студенческом клубе при Университете Майами.

Спасибо сыну Джонатану за то, что он постоянно подталкивал меня, побуждая преподавать и писать эту книгу (когда-нибудь он сам напишет книгу о неослабевающем упорстве); дочери Кэти за ее иронический энтузиазм, который одновременно и поднимал настроение, и помогал («Папа, почему бы вам не распечатывать и не продавать карточки с бизнес-концепцией в комплекте с открытками ко дню рождения?»); Мэриан, моей подруге и жене, за то, что она создавала мне спокойные условия и уют в период написания этой книги; и конечно же, Маме (Энн Мак-Найт, проповедующей в Цинциннати), которая испытывает гордость за свой фотографический шедевр 1949 года, воспроизведенный на обложке этой книги, и которая привила мне вкус к жонглированию словами.

Наконец, самые важные слова благодарности обращаю к неустрашимым студентам, посещавшим курсы! Вы были настоящим сокровищем, и, надеюсь, в скором времени вы пожнете плоды ваших собственных идей.

*Carpe diem*¹

Том Мак-Найт
Август 2003

¹ *Carpe diem* (лат.) – лови момент (выражение принадлежит Горацию «Оды»).

Часть I

Общий обзор

Прежде чем мы начнем, следует отметить, что есть масса способов заниматься бизнесом. Консалтинг, приобретение профессиональной лицензии для юридической или медицинской практики или занятий бухгалтерским делом, покупка франшизы, наследование семейного бизнеса. Эта книга рассчитана на людей, которые желают претворить в жизнь новую идею или достижения в какой-то области, отвечающие насущным потребностям покупателей. Кроме того, книга поможет найти идею, которая с высокой степенью вероятности когда-нибудь обернется для вас кругленькой денежной суммой.

Еще одним важным фактором, который следует учитывать, являются личные обстоятельства предпринимателя. Если вы начинаете новое дело, вам потребуется время. Это касается любого нового бизнеса, поэтому, если говорить начистоту, вас не должен удивлять данный аспект. Ценные бумаги и ипотечная брокерская деятельность, юриспруденция, медицина и бухгалтерия – все перечисленные области требуют определенных усилий в самые первые неурожайные годы. Запуск новой компании всегда подчиняется этому правилу. Вы должны обеспечить поддержку вашему товару, и только после этого сможете пожирать плоды собственных трудов. Если вы пытаетесь получить ссуду на свой бизнес, помните, что инвестор, по всей вероятности, не позволит вам так вот запросто уйти с приличными деньгами, если вы не проявите себя и не докажете состоятельность своего продукта. Дело в том, что если вы не работаете и расцениваете новое предприятие как источник дохода для своей семьи, то взгляните на вещи реалистично. День, когда вы принесете домой достаточно долларов, чтобы хотя бы погасить все счета, может наступить гораздо позже, чем вы думаете. Поэтому важно скрупулезно высчитать, сколько времени пройдет между сего-

дняшним днем и моментом получения прибыли. Если для получения каждых 10 000 долларов дохода вам требуется вкалывать целый месяц, то вы можете приблизительно рассчитать шансы.

А теперь позвольте представить моего коллегу-учителя. В процессе обучения своих студентов я всегда обращался за помощью к «мудрой сове», потому что он или она (я никогда не мог решить, какого пола мой коллега) абсолютно никогда не ошибается. Наш коллега-учитель вызывает у меня и у студентов огромное уважение. Леди и джентльмены, представляю вам Доктора Маркета.



Наблюдение Доктора Маркета

Время от времени Доктор Маркет будет высказывать свое особое мнение по конкретному вопросу, выработанное годами опыта в области запуска новых предприятий. Вот его самое первое наблюдение: очень сложно представить себе какую-нибудь бизнес-идею, из которой нельзя было бы получить необходимую для запуска бизнеса критическую массу. Представим работу мальчика, который подносит клюшки игрокам в гольф, и работу швеи. Можно ли увеличить масштабы подобных видов деятельности таким образом, чтобы они начали приносить большую чистую прибыль? Однозначно, да. Подача клюшек для гольфа может перерасти в фирму с обучением, сертификацией, униформой, признанную PGA/LPGA.¹ Швейный бизнес может расширяться одновременно с введением обучения, лицензирования, стандартов практики и, возможно, с возникновением торговой ассоциации независимых работников, которые будут зарегистрированы в конгрессе и законодательных органах штата. Эта книга поможет вам проанализировать потенциал более масштабного и качественного бизнеса в тот самый момент, когда идея возникнет в вашей голове. В ней не рассматривается вариант, при котором бизнес ведет одиночка.

Поиск правильной идеи

Теперь остановимся на некоторое время и посмотрим, как люди находят идеи для реализации. Поиск правильной идеи подразумевает необходимость задать несколько вопросов себе и своим друзьям. На эти вопросы можно ответить, опираясь на личный опыт или знания. Первый вопрос настолько важен, что стал одним из 44 элементов Оценочного листа, и в скором времени вы с ним встретитесь. Ответы на другие вопросы необходимы для того, чтобы дать толчок рождению одной или даже нескольких мыслей в вашей голове. Задача данного раздела за-

¹ PGA (Professional Golf Association) – профессиональная ассоциация игроков в гольф. LPGA (Ladies Professional Golf Association) – профессиональная женская ассоциация игроков в гольф.

ключается в том, чтобы помочь вам найти одну или несколько идей, которые можно будет проанализировать с помощью Оценочного листа.



Наблюдение Доктора Маркета

Никогда не останавливайтесь на одной идее! Оценочный лист представляет собой настолько быстрый и эффективный инструмент, что вы сможете анализировать несколько идей одновременно. На моих занятиях студенты легко анализировали от 10 до 20 и выбирали те из них, которые получали наибольшее число очков, и все это в ограниченных рамках одной учебной сессии.

1. Выявите неудовлетворенную насущную потребность

Это самый эффективный способ генерирования идей. Его можно представить в виде двухступенчатого процесса. Первый шаг заключается в создании списка известных вам людей, которые хорошо знакомы с областью, в которой вы стремитесь построить бизнес. Найдите как можно больше людей, обладающих большими знаниями об объекте или отрасли, которую вам интересно освоить, даже если сектор не относится к прибыльным. Кто из ваших знакомых проработал в данной области долго? Вопрос простой: вы наверняка знаете тех, кто вам нужен. Составив такой список, спросите всех, кто в нем указан: «Какую насущную неудовлетворенную (или недостаточно удовлетворенную) потребность вы видите в своей сфере деятельности?» Дайте вашим знакомым достаточно времени, чтобы обдумать ответ на этот вопрос; им может потребоваться несколько дней. Если тот, кого вы спрашиваете, не может ответить, не стесняйтесь поискать кого-нибудь другого.

Не имеет никакого значения, чем вы сейчас занимаетесь, поэтому неважно кто вы: привратник, неожиданно потерявший работу, или секретарь, администратор или оценщик размера страхового убытка, юрист или политик. Всем нам знакомы люди, которые обладают значительными знаниями по тому или иному вопросу. Другими словами, неспособность найти какую-нибудь великую идею с помощью этого процесса не заслуживает никаких оправданий. Если вы будете следовать этой методике хотя бы неделю и опросите человек десять-двадцать, которые действительно хорошо знают свое дело, то в вашем распоряжении окажется как минимум одна, а скорее несколько идей, способных сделать вас богатым.



Наблюдение Доктора Маркета

Если вы интересуетесь наличием насущной неудовлетворенной или недостаточно удовлетворенной потребности в какой-то отрасли, вы не обязаны что-либо понимать в этом бизнесе. Понимание придет со временем. А сейчас главная задача состоит в том, чтобы отыскать область, в которой вам будет комфортно работать. Откровенно говоря, чем вы старше, тем больше вероятность, что опыт откроет перед вами новые горизонты. Один мой знакомый в период между колледжем и юридической школой был экспертом по правовым титулам собственности на недвижимость, немного поработал брокером по операциям с недвижимостью, а затем биржевым маклером и в конце концов создал потрясающую фирму, предоставляющую финансовые услуги, которая занималась закладными и регистрировала акции в одних и тех же сделках. В 20-летнем возрасте этот человек занимался совсем другими вещами.

2. Найдите источники раздражения

Можно пойти и другим путем – составить список факторов, которые сильно раздражают вас и ваших знакомых. Этот перечень может включать плохое обслуживание в кабельной компании, картонные коробки, вмещающие двенадцать яиц, а не четыре, пятидневные банковские задержки по чекам, выписанным в других городах, конфликт с работником кассы, где продаются авиабилеты, всплывающие рекламные объявления на вашем веб-браузере, столпотворение в зонах досмотра местного аэропорта, высокие цены на авиабилеты в некоторые города и т. д. Перечислите все эти раздражители. Пока еще рано отбрасывать любую из этих идей. Хотите верить, хотите нет, но каждая из них обладает огромным потенциалом новых бизнес-проектов. Позанимайтесь этим примерно неделю и записывайте свои наблюдения. У вас должны появиться серьезные кандидаты для дальнейшего изучения.

3. Ищите «от жилетки рукава»

Старая поговорка о «рукавах от жилета» может оказаться весьма полезной с точки зрения новых предложений для бизнеса.¹ Знаете ли вы какой-нибудь бизнес, где есть отходы или побочные продукты, которые производятся (создаются), а потом выкидываются? Не следует сбрасывать со счетов даже незначительные на первый взгляд вещи.

¹ Уже довольно давно бизнесмены поняли, что можно продавать рукава, оставшиеся от производства жилетов. Производитель одежды брал остатки ткани, которая пошла бы на рукава (не будь это жилеты), и шил из нее другие изделия (не говоря уже о других жилетах). Именно рукава, разбросанные по комнате раскройщика, были олицетворением его мудрости.

Так, природный газ, сжигаемый на нефтяных месторождениях Сибири, вдохновил на строительство компактной, но в то же время мощной электростанции, управляемой этим же газом. Аналогичная логика применима к событиям, людям и оборудованию на большой лыжной базе. Что можно было бы сделать со всем этим в летний период? Здесь главное быть внимательным, чтобы избежать простоя и следить за материалами, которые могут попасть в отходы. Ну что, вам на ум приходят какие-нибудь идеи?

4. Реагируйте на зависть

Еще одним источником вдохновения для вашей новой бизнес-идеи может стать зависть. Знаете ли вы какой-нибудь товар или услугу, которые можно было бы (или следует) предложить, кроме тех случаев, когда кто-то другой уже «нанес вам удар»?

Когда Orion Satellite Corporation обратилась в Федеральную комиссию по связи (FCC) за разрешением конкурировать с Intelsat (международным картелем спутниковых телекоммуникаций),¹ ныне покойный великий Рене Ансельмо (Rene Anselmo) не долго ждал, чтобы проделать то же самое со своим PanAmSat. По крайней мере, ему хватило порядочности угостить нас обедом в *The Palm*, прежде чем он зарегистрировался. Здесь проявляйте особую осторожность, потому что по многим важнейшим элементам Оценочного листа ваши оценки будут плохими. Не удивляйтесь, если идея, вынашиваемая вами из зависти, не сможет набрать проходной балл. Постарайтесь в ваших завистливых побуждениях ограничиться людьми и предприятиями, а не товарами. У вас есть какие-нибудь соображения на этот счет?

5. Найдите новую технологию или новое применение существующей

За последние 20 лет мы были свидетелями появления компьютеров PC, Макинтошей, сотовых телефонов, спутников прямого вещания, 500 каналов кабельного и спутникового телевидения, Интернета, электронной почты, ноутбуков весом чуть более одного килограмма и много-многого другого. Что ожидает нас впереди? По моим предположениям через 20 лет мы увидим такое, что сейчас даже не можем себе представить. Нельзя ли прямо сейчас применить какую-нибудь новую технологию? Не скрыты ли в какой-нибудь новой технологии дополнительные разработки или возможности применения, содержащие потенциал для новой отрасли или бизнеса? В качестве примеров можно привести разработку новых сенсорных аппаратных средств и программного обеспечения для ПК, создание ПО для передачи видео в сотовых телефонах или предоставление интернет-услуг в другой стране и продажу ком-

¹ См. подробности в приложении I.

пьютеров с предустановленным собственным ПО (и номером доступа). Видите ли вы, как новая технология расцветает за океаном? Есть ли у вас какие-нибудь идеи?

6. Вообразите картину, которую вы бы хотели увидеть

Вспомните *Mad Magazine*, столп культуры, где карикатурист, бывало, изображал некую общеизвестную ситуацию или затруднительное положение, а по соседству – совершенно абсурдный выход. Попробуйте взять за основу подобную нестандартную идею: можете ли вы воссоздать в воображении обстоятельство или ситуацию в промышленности или повседневной жизни, позволяющие вам представить «картину, которую вы бы хотели увидеть»? Цепочка ваших рассуждений может быть сколь угодно причудливой, потому что ваша задача заключается в отыскании такого пути к богатству, который никому еще не известен. Можно ли сделать так, чтобы земля вращалась по-другому? Можно ли сделать гору плоской? Можно ли найти коммерческое применение сигналу, отраженному от Луны? Можно ли открыть льготные авиалинии? Ваша цель состоит в отыскании идеи, которая достойна вашего внимания и иногда требует движения в необычном направлении. Никогда не верьте, что подобная «абсурдность» может стать помехой новым предприятиям.¹ Скорее наоборот, она играет определенную роль в достижении успеха. У вас появились какие-нибудь мысли?

7. Заставьте людей восклицать: «Ну и ну!»

Что такого можно сделать с новым товаром или услугой, чтобы люди отступали назад и бормотали: «Ну и ну»? Мы еще задумаемся о здравом смысле и практичности нашей идеи, но в данный момент мы просто хотим найти новый товар или услугу. Скрывается ли где-нибудь какой-нибудь сюрприз? Помните, что данное упражнение выполняется для того, чтобы возникли новые идеи для рассмотрения. Вот примеры вещей, заставляющих людей восклицать: «Ну и ну!»:

- Путешествие со сверхзвуковой скоростью без звукового удара.²
- Передача запахов через Интернет.

¹ Понятие скрытого вреда в предпринимательстве уходит корнями в учение общепризнанного отца теории предпринимательства доктора Йозефа Шумпетера (Dr. Joseph Schumpeter). Его взгляды на предмет «созидательного разрушения» приводятся в приложении III.

² Звуковой удар – явление, происходящее вследствие преодоления ультразвукового барьера самолетом.

- Создание устройства, способного показывать трехмерное видео с полноценным изображением, звуком, динамикой, цветом и высоким разрешением.
- Общение посредством мысли.

Оценочному листу присуща одна необычная характеристика: если вы приступите к анализу идеи в области, в которой надеетесь преуспеть, вы, по всей вероятности, найдете еще одну, немного другую, но более весомую идею. Оценочный лист действительно оттачивает и совершенствует идею, превращая ее в концепцию, имеющую максимальные шансы на успех. Если есть хоть какая-то надежда, что ваша идея победит, то путь к успеху станет отчетливо виден в процессе анализа. Суть в том, что для чтобы приступить к анализу, необязательно иметь блестящую идею. Двигайтесь постепенно, и у вас, по всей видимости, появится совсем другая – плодотворная идея.



Наблюдение Доктора Маркета

Не забывайте про удовольствие. К этому моменту у вас должна быть, по крайней мере, пара идей, которые можно попытаться реализовать, или даже больше. Остановитесь на мгновение и избавьтесь от тех из них, в которых вам отводится не свойственная вам роль. К примеру, я всегда считал, что владение и управление бизнесом переносных туалетных кабинок дело выгодное: и прибыль стабильная, и работы много. Но я никогда не мог себе представить, как бы я этим занимался... Вы понимаете, о чем я. Если для вас лучше, чтобы хорошие идеи из вашего списка были реализованы другими, пусть так оно и будет. Убедитесь, что ваше «право на удовольствие» не пострадает.

Наконец настало время оценить ваши идеи в баллах. Подготовьте описание каждой из них размером примерно в один абзац, а затем пройдитесь по Оценочному листу, как это описано в разделе «Элементы Оценочного листа» и в 44 элементах, составляющих эту книгу. Оценка каждой идеи займет у вас от 15 до 30 минут, и по окончании анализа вы получите некую сумму баллов. Потратив некоторое время на обдумывание, вы сможете улучшить результаты, повысив их точность, особенно если поработаете над ними несколько дней.

Элементы Оценочного листа

1. Насущная неудовлетворенная потребность	23. Преимущества сервиса доставки
2. Объяснимая уникальность	24. Доступность ресурсов
3. Устойчивая дифференциация	25. Опережение и доминирование
4. Готовность к немедленной демонстрации	26. Стратегия проникновения на рынок
5. Хорошая конкуренция	27. Стратегия преодоления пропасти
6. Плохая конкуренция	28. Защита собственности
7. Привлекательная ценовая политика	29. Потенциал партнерства
8. Клиенты, заключившие сделку на товар, которого еще нет	30. Правильный выбор места
9. Весомость доказательства спроса	31. Качество резервного плана
10. Опережение рынка	32. Незаслуженные преимущества
11. Нападение из засады	33. Управление потребностью в капитале
12. «Горячий» рынок	34. Немного наличных денег перед запуском бизнеса
13. Уверенность и бесстрашие	35. Видимый капитал
14. Соблюдение обязательств	36. Высокая потенциальная ценность
15. Живучесть	37. Прогнозируемые результаты
16. Страсть	38. Табу
17. Управленческая компетентность	39. Шоустопперы
18. Честность и надежность	40. Синдром страуса
19. Этика успеха	41. Знакомства с птицами высокого полета
20. Привлекательность для лоббистов	42. Яркая, убедительная история
21. Живые деньги	43. Связи с правящими кругами
22. Доход, перекрывающий издержки	44. Путь наименьшего сопротивления, или легкая добыча...

Каждый из 44 элементов Оценочного листа анализирует конкретный аспект идеи. Оценочный лист, который можно скачать с сайта <http://www.prenhall.com/willitfly/>, приводится в приложении IV, а все расчеты можно выполнить вручную с помощью калькулятора или ввести значения и формулы в таблицу Excel.¹ Расчет каждого элемента изме-

¹ Проверьте работоспособность вашей таблицы. Введите 10 во все ячейки, где указывается оценка элемента. Тогда общий результат будет равен 860. Разделите это число на средневзвешенный балл вашей идеи, чтобы определить ваш уровень. Результат 70 и более очков является проходным.

няется в зависимости от тематики той или иной идеи. Ниже мы рассмотрим роль интуиции, методы оценки и взвешивания элементов, бонусный метод применения Оценочного листа, узнаем, что делать, если какой-нибудь элемент получил низкий балл, как изменить расчеты, если элемент кажется несущественным, как не отрываться от реальности, синтезировать очки и справляться с наложением, то есть ситуацией, в которой два элемента охватывают одну и ту же концепцию. Ознакомившись с основами управления оценкой, мы приступим к исследованию различных разделов, представленных каждым из элементов. Для каждого элемента приводятся примеры расчетов, чтобы вы могли понять, как применять его в реальной ситуации. Время от времени я буду обращаться к примерам из моего личного опыта. Я подробно опишу свои предположения, но изменю имена.

Субъективность и роль интуиции

В первые моменты появления идеи идет борьба между объективностью и субъективностью. Если бы вы были полностью объективны, то могли бы просто-напросто отбросить действительно хорошую идею. Объективность можно воспринимать как часть процесса стратегического планирования.

Следовательно, ключом к Оценочному листу является *интуиция*, которая согласно словарю Вебстера определяется как «акт, посредством которого разум моментально воспринимает истинность вещей, не прибегая к рассуждениям и дедукции, причем эту истинность нельзя установить в результате опыта, а можно лишь предположить». Там, где уважением пользуются исследование и объективный анализ, возможность применения интуитивного инструмента действительно кажется интригующей.

Заметим, что объективность¹, проистекающая из тщательного исследования, найдет свое место в процессе принятия решений. Однако следует заметить, что чуть ли не каждая значимая инновация совершала свои первые шаги, опираясь на субъективность и интуицию. General Motors, AT&T, Motorola, Procter&Gamble и практически каждая компания, входящая в список 500 самых успешных, начинали с простого предчувствия. Еще до того как был продан первый автомобиль, состоялся первый телефонный звонок, был создан портативный приемопе-

¹ К сожалению, объективный (т. е. не интуитивный) подход к новым предприятиям в корпоративной Америке порой чрезвычайно зависит от корпоративной политики. Когда крупные предприятия пытаются запустить новый бизнес, по той или иной причине рациональные рассуждения иногда подавляются политикой в кабинетах управленцев. Примером номер один является опыт компании Motorola с проектом Iridium (спутниковая система глобальной сотовой связи). Профессионалы, не принадлежащие к компании, никогда не рассматривали Iridium в качестве коммерческого проекта.

редатчик радиоволн или продан первый брусок мыла, разработчики уже предвидели стопроцентный успех.

Помимо этого масса замечательных историй успеха связана с менее известными предприятиями. Расскажу один любопытный случай. Подводная лодка Военно-морского флота США «USS Scorpion» (SSN-589), затонувшая 22 мая 1968 года, была обнаружена спустя шесть месяцев на глубине более 3 000 метров на расстоянии около 400 миль к юго-западу от Азорских островов. Подводная лодка была найдена после того, как несколько высококвалифицированных экспертов по морскому моделированию и математике вычислили ее местоположение, решив задачу о выборе, сформулированную Джоном Крэйвеном (John Craven), гражданским специалистом, привлеченным Военно-морским флотом для управления расследованием. Исследователи пришли к единому мнению, что был активизирован торпедный аппарат, и для того чтобы привести в действие внутренний механизм отключения двигателя аппарата, подводная лодка изменила курс ровно на 180 градусов. Опираясь на это коллективное предположение, поисковой группе удалось найти субмарину, которая находилась всего в 200 ярдах от расчетных координат.¹ Так интуиция помогла решить загадку.

Числа в Оценочном листе

Далее приводится описание двух схем расчета, используемых для каждого элемента. Первая называется балльной оценкой, а вторая – взвешиванием. Каждой бизнес-идее присвоена уникальная балльная оценка, тогда как один и тот же элемент применительно к разным идеям будет иметь одинаковый вес.

Балльная оценка

Балльная оценка варьируется от +10 до –10. В первую очередь надо определить, каким будет балл: положительным или отрицательным. В конечном счете вы оцениваете риски и выгоды определенного действия или поведения. Возможно, вы сами не осознаете, но это то, что вы делаете каждый день: не придется ли мне терять время на объезд какого-нибудь тихохода, чтобы перестроиться в крайний правый ряд на автостраде? Станет ли мне лучше, если я начну пользоваться другими моющими средствами? Стоит ли допускать просрочку на платной автостоянке? В каждом из этих случаев мы оцениваем шансы успеха по сравнению с проблемами, связанными с неудачей.

И еще один важный момент: вы должны быть уверены в том, что поставленный балл достаточен. Так, критическим компонентом интуитивного подхода является предположение, основанное на знаниях.

¹ Sherry Sontag et.al (Шерри Зонтаг и др.) «Blind Mans Bluff: The Untold Story of American Submarine Espionage», Chapter 5, Thorndike Press, 2000.

Впоследствии вы всегда сможете изменить балл, если после некоторых размышлений поймете, что так будет «лучше». Как оценивать каждый из элементов? Лично я начинаю с проходной/непроходной оценки, и для меня магической пороговой величиной является цифра 7. Заслуживает ли элемент оценки выше 7? Насколько? Эта работа заслуживает 7, 8 или 9 баллов? Или же это идеальные 10 баллов? Почти все читатели наверняка знакомы с подобной шкалой, поэтому такой способ подсчета должен быть вполне приемлемым. Если элемент провальный, то оценивается ли он 6 баллами? Или оценка снижается до 5 (т. е. 50%), 4 или 3? Можно ли поставить ему твердый ноль, как в случае полного несоответствия должному уровню? Или же он заслуживает оценки чуть выше нуля, скажем 1 или 2? Я ставлю оценку 1 или 2 тем элементам, которые заслуживают 0, но обладают некоторой подкупающей ценностью.

Некоторые баллы могут быть настолько низки, даже для проектов, которые в конечном итоге оборачиваются успехом, что недостаточно даже нуля, поэтому мы оцениваем элемент по отрицательной шкале. К примеру, Orion Satellite Corporation решила конкурировать с глобальным картелем Intelsat в области спутниковых телекоммуникаций. Американское представительство и служба подключения Comsat, владевшая эксклюзивным правом работать от спутников Intelsat, установили цену, превышающую примерно в 10 раз стоимость внутренних спутниковых услуг, на свою по сути идентичную технологию. Мы были убеждены, что компания Orion сможет предоставить лучшее обслуживание за гораздо более низкую цену. Однако 130 стран объединились против этого, и Orion получила чрезвычайно низкий балл за элемент под названием «Шоустопперы».¹ Другими словами, элемент был не просто немного слабоват, а являлся колоссальной помехой, поэтому он получил отрицательную балльную оценку. Если элемент означает неминуемую гибель, его нужно оценить в -10 баллов. Мы вернемся к рассмотрению шоустопперов компании Orion несколько позже.

Взвешивание

Каждый элемент обладает своим уникальным «весом», который следует умножить на балльную оценку. «Взвешивание» является подтверждением того, что одни элементы имеют больший «вес» и, следовательно, важнее, чем другие. Вместо того чтобы пуститься в пространные описания сути точного взвешивания, я позволил себе некоторую вольность и решил ввести простые обозначения для каждого элемента: «минимальный», «средний» и «максимальный». Если вес минимальный, средний или максимальный, баллы надо умножать на коэффициенты 1, 2 или 3 соответственно. Я считаю, что Оценочный

¹ Элемент 39.

лист имеет интуитивную природу, поэтому взвешивание отражает мои ощущения, основанные на опыте. Индивидуальный вес элемента имеет постоянное значение для всех идей, а балльная оценка, что очевидно, для каждой идеи будет отличаться. К примеру, каждый раз, когда вы будете оценивать насущную неудовлетворенную потребность, этот элемент будет иметь вес 3 вне зависимости от того, запускаете ли вы новую авиалинию или строите дом престарелых.

Бонус

Оценочный лист предприятия можно не только применять для оценки его жизнеспособности, но и использовать по прошествии нескольких лет в качестве инструмента диагностирующего регулирования.¹ По мере увеличения опыта предпринимателя, накопления и синтеза информации Оценочный лист становится более точным. В конце концов он представляет собой мгновенное отображение воображаемой реальности в любой заданной точке. Наиболее обоснованная картина, по всей видимости, должна быть представлена последовательностью нескольких мгновенных снимков, а не одним-единственным отображением.

Отдельные плохие оценки

Ни один балл за тот или иной элемент не должен быть настолько низким, чтобы воспрепятствовать предприятию. Низкие баллы аналогичны карте минных полей на ландшафте бизнеса. Если вы обезвредите мины, то добьетесь успеха (пусть даже балльная оценка будет низкой). Компания Orion (см. выше) получила самый низкий балл за элемент «Шоустопперы». Нам противостояли 130 враждебно настроенных стран, объединившихся против нас в действующий легальный картель. Мы заслужили –10 баллов за элемент «Шоустопперы», что для проекта означало –30 баллов. Было ли это смертельно? Ни в коем случае – мы добились успеха! В этом деле главное быть настойчивым и продолжать поиски способов повышения низкой оценки. В какой-то момент будет достигнут уровень приемлемого проходного балла. Ключом к успешному анализу с помощью Оценочного листа является суммарный балл. Может ли он достигнуть хотя бы проходного уровня 70%?

Несущественные элементы

Время от времени вам придется бороться с искушением проигнорировать один или два элемента. Что, спрашивается, должен сделать известный человек или конгрессмен с вашей бизнес-идеей? Да много чего! Неважно, открываете ли вы коммерческий склад инструментов,

¹ Но будьте осторожны, иначе заработаете «желтую карточку» (стр. 231).

или же Тому Крузу нравятся ваши товары, или же конгрессмен мог бы защитить вас от законодательства, затрагивающего ваши склады, – всему этому вы должны уделять внимание. Нередко элемент, который я считал абсолютно неважным, играл со мной злую шутку, создавая для меня наибольшие неприятности. Все элементы приводятся здесь не просто так, и над каждым надо крепко подумать. Несущественных элементов не бывает.

Реальность

Будьте реалистом. Интуитивный подсчет баллов не оправдывает лениости ума. Каждый элемент требует реализма. Только один из 44 элементов противоречит реалистичности идеи бизнеса (см. элемент 40 «Синдром страуса»). Сила данного инструмента заключается в его способности заимствовать практические результаты, которые синхронизированы с реальностью по всем элементам.

Выведение оценки

Если поставить идеальную оценку всем 44 элементам, то есть каждому по 10 баллов, то получится 860. Дело в том, что отдельные баллы за каждый элемент умножаются на его вес, или значимость. Когда вы будете готовы узнать, насколько вы преуспели, согласно Оценочному листу разделите общее число очков на максимально возможное – 860. Полученный процент позволит определить, стоит ли затевать ваше предприятие. Если вам не удалось набрать 70%, значит, идея требует доработки. Вернитесь к элементам, которые получили меньше 7 баллов, и улучшайте эти провальные значения до тех пор, пока совокупный балл не увеличится до 70%. Если результат все равно не дотягивает до 70%, даже после того как вы преобразовали идею и сделали все возможное, чтобы улучшить плохие оценки, значит, что-то не так с самой идеей.



Наблюдение Доктора Маркета

Если по ходу подсчета баллов вы оптимизировали свою идею, то вряд ли наберете меньше 70%. Скорее всего к моменту завершения подсчета идея немного изменится и перестроится так, что получит проходной балл. Будьте как можно более гибким и попытайтесь сконструировать ситуацию так, чтобы шансы на успешный запуск были максимальными. Не бойтесь отказываться от тех или иных аспектов идеи, если это означает большее количество очков и дополнительные гарантии победы. И не забывайте пересчитывать баллы для всех элементов в соответствии с изменениями своей идеи. Ведь если изменить идею в середине процесса подсчета баллов, то придется начать заново, с самого верха списка (чтобы пересчитать баллы, не потребуется много времени!).

Наложение

Большинство элементов оценочного листа немного перекрывают друг друга. Никогда не знаешь, где тебя поджидает трудность или, наоборот, удача, влияющие на возможность успеха. Если вы убеждены в уникальности продукта, но не можете подтвердить предположение о ведущем положении вашего продукта на рынке, значит, не исключены трудности. Вы можете столкнуться с конкурентом, которого не смогли заметить раньше, или с товаром-заменителем, даже попасть в засаду или увидеть некое важное обстоятельство, которое предпочитали не замечать. Только оценив каждый элемент, вы точно поймете суть надвигающейся опасности. Запаситесь терпением.

Характеристики элементов

Определение

Часто элементы Оценочного листа представляют собой идиоматические выражения, и там, где словарь помогает определить термины, мы к нему обращаемся. То, что можно не найти в словаре, мы постарались объяснить, исходя из здравого смысла. В книге задействована лексика, описывающая запуск новых предприятий. И если такие термины, как «шоустоппер», не отыщутся в словаре в том контексте, в каком мы их употребляем (здесь слово шоустоппер означает не совсем то, что в словаре), то они сами вызовут у вас нужные ассоциации, соответствующие нашим целям.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Каждый элемент описывается с точки зрения его значимости для успешного запуска бизнеса. В некоторых случаях элемент может быть связан с долгосрочными перспективами предприятия (см. элемент 27 «Стратегия преодоления пропасти»). Данный раздел соответствует учебному процессу, из которого возник Оценочный лист. После минутного раздумья над контекстом и значимостью элементов может наступить прояснение, и именно в данном разделе я стараюсь объяснить, почему был добавлен тот или иной элемент. Не поняв причину значимости элемента, вы не усвоите, почему мы к нему обратились.

Где найти ответ?

Где мы можем найти эту информацию? Какую-то информацию получить достаточно трудно, а какую-то сравнительно легко. В каждом случае я буду сообщать, где, по моему мнению, можно быстро отыскать ту или иную информацию. При наличии времени и при более детальных исследованиях инструмент поиска может стать более точным. Однако в данный момент нет необходимости копать глубоко. В первую

очередь нам нужны скорость и сообразительность, и только потом мы обратим внимание на факты и объективность.

Тактики повышения балльной оценки

Как можно повысить количество баллов? Пока оценка меньше 10, элемент можно совершенствовать. Я расскажу вам, как увеличить количество баллов непосредственно, косвенно или с помощью логических рассуждений. Помните, что баллы должны отражать реальность. Их можно получить при помощи других аналитических средств, не имеющих отношения к количественным исследованиям. Если балльная оценка низкая, мы можем повысить ее любым возможным законным способом, включая изменение самого закона. В этом разделе мы будем рассматривать, как можно сделать идею совершенной.

Практический опыт

Как тот или иной элемент работал в прошлом? В данной характеристике учитывается мой личный опыт и наблюдения, касающиеся элемента. Надеюсь, что мое понимание всех элементов и их места в Оценочном листе, основанное на собственном опыте, поможет вам наилучшим образом оценить идею. Здесь, полагаю, я смогу представить вам опыт, имеющий твердое основание, который позволит вам лучше понять обсуждаемый элемент.

Примеры

Как может выглядеть или восприниматься элемент, если он материализуется? В данном разделе приводятся некоторые примеры, отражающие, по моему мнению, суть каждого элемента. Надеюсь, мои наблюдения помогут вам при запуске вашего предприятия.

Внесение баллов в Оценочный лист

Один из удивительных аспектов Оценочного листа состоит в том, что оперировать балльной оценкой просто. Попробуем выполнить данное действие несколько раз. Представьте, что мы пытаемся создать новую брокерско-дилерскую фирму, торгующую акциями и облигациями. Элемент «Насущная неудовлетворенная потребность», безусловно, заслуживает отрицательной оценки. Эта потребность настолько несущественна, что я бы оценил ее в -10 баллов. А что можно сказать о лекарстве от рака предстательной железы? Даже если не оценить потребность в 10 баллов, то 9 она точно заслуживает. Теперь представьте новую фирму, занимающуюся операциями с ценными бумагами. Возможно, элемент «Знакомства с птицами высокого полета» получит положительные баллы, однако до тех пор, пока вы не установите контакт с каким-то особенным человеком, оценка не поднимется выше 3. Заручитесь поддержкой Уоррена Баффета, и вы займете прочную проходную

зону, например 9 баллов. А как оценить этот же элемент применительно к лечению рака предстательной железы? Все то же самое: изначально я бы поставил оценку 3 (только потому, что хоть кого-то это обязательно привлечет), но если вы сможете получить поддержку знаменитости, ставшей жертвой болезни, я бы присудил 9 или 10 баллов. Как видите, изменять баллы очень легко, и для этого не требуется скрупулезной точности. Главное надо помнить, что отрицательные баллы предназначены для оценки разрушительных факторов и тех, что караются законом. Оценка 7 баллов и выше присуждается элементам, которые заслуживают проходного балла и не требуют тщательной доработки. К низким баллам надо возвращаться и пытаться их улучшить. Достаточно отметить элемент, требующий улучшения, и двигаться дальше. Каждый элемент надо пересмотреть несколько раз, прежде чем приступить к подсчету общего количества баллов.

Часть II

Элементы оценочного листа

Спрос

Введение

Все элементы Оценочного листа были разбиты на несколько групп, чтобы вы смогли лучше понять контекст и значимость каждого из них. Мы начнем с раздела «Спрос», а затем перейдем к человеческому фактору, операциям, финансированию, сбору урожая, поговорим о плохом и страшном, об истории и закончим разделом «Carpe diem». В данной группе, относящейся к Спросу, 12 элементов Оценочного листа нацелены на ключевой стратегический аспект любого нового предприятия, то есть на спрос. Здесь мы тщательно исследуем вопрос: «А кому все это надо?» Почему ваш товар или услуга меняет мир и каким образом отреагирует рынок? Но помните, что здесь мы движемся со скоростью света, а не открываем научно-исследовательский проект, чтобы обосновать создание бизнес-плана. Мы быстро и четко задаем все вопросы. Если балльная оценка в группе «Спрос» не дотягивает до должного уровня, вряд ли имеет смысл двигаться дальше.



МВА¹ от Доктора Маркета за 30 секунд

Все мои занятия, особенно с такими умными людьми, как вы, начинаются с 30-секундного ознакомления с понятием ведения бизнеса. Я называю этот процесс «МВА за 30 секунд». Что такое ведение бизнеса? По сути это создание, продажа и поставка товара или услуги по достаточно высокой цене, которую способны оплатить покупатели, так что все счета, включая фиксированные и единичные, компенсируются маржей (прибылью), которая обеспечивает собственников приемлемым доходом от инвестиций в первую очередь за их риск. Не забывайте об этом уроке, когда будете изучать Оценочный лист. Может быть, дополнительно вы пожелаете познакомиться с приложением III, где приводится мнение доктора Йозефа Шумпетера о предпринимательстве как о «созидательном разрушении».

¹ МВА (Master of Business Administration – магистр бизнес-администрирования) – программа, дающая возможность людям, имеющим высшее образование, получить углубленные знания в области делового администрирования.

Элемент 1

Насущная неудовлетворенная потребность

Все достижения человечества – это плод рискованных начинаний.

Геродот

Определение

Поиск насущной неудовлетворенной потребности составляет важную часть любой формулы успеха. Вероятно, это простейший для понимания элемент Оценочного листа. Если ваш товар удовлетворяет потребность и эта насущная потребность нигде не обслуживается, вы заняли выгодное положение, настроившись на успех. Дополнительные интерес могут представлять такие параметры, как интенсивность потребности и информационный поток, заставляющий вас поверить в то, что потребность не обслуживается, а также неспособность среднестатистического потребителя воспользоваться иным путем.

«Потребность»

Потребность – это отсутствие чего-то нужного, желаемого или полезного. Это состояние, когда требуется какой-то продукт или помощь. Как бы то ни было, если только это не потребность в воздухе или в избавлении от мучительной физической боли, вопрос о степени ее необходимости для покупателя или рынка будет актуальным всегда. Возможно, лучшим критерием потребности является стоимость обходного способа ее удовлетворения или заменителя. Если ни одно решение не представляется абсолютно правильным, и, следовательно, существует несколько решений по различным ценам, то можно добиться преимущества, предлагая одно лучшее решение по одной цене.

«Информационный поток»

Предприниматели, считающие, что в «насущной неудовлетворенной потребности» они нашли Чашу Грааля, возможно, упускают из виду тот факт, что решение проблемы уже найдено. Большинство предпри-

нимателей, выдвигающих новые великие идеи, не хотят обсуждать свои мысли с более компетентными людьми, способными охарактеризовать конкуренцию. Они не желают разглашать свою великую идею, поэтому отказываются общаться с теми, кто может представлять для них угрозу, предлагая более дешевые и эффективные заменители. По этой причине к предпринимателям не поступает информация. И если здесь попытаться хитрить или заниматься самообманом, притягивая потребность за уши, то оценка должна быть низкой. Но не беспокойтесь, позже у вас появится шанс изменить данное обстоятельство.

«Обходные пути»

Если речь идет о революционной идее, например о персональном компьютере, то оценить насущную потребность не представляется возможным, потому что потребители просто не знают, что нуждаются в новом продукте. В связи с этим обстоятельством в любой части Оценочного листа могут возникнуть затруднения с такими элементами, как «Клиенты, заключившие сделку на товар, которого еще нет», «Горячий рынок», «Живые деньги». Все эти элементы подвергаются беспощадной проверке рынком, который может просто не нуждаться в данном продукте. Если же идея не относится к революционным, то как сейчас люди справляются с потребностью, удовлетворение которой вы хотите предложить? Ценность идеи может стремительно возрасти, если ваш продукт объединяет характеристики и выгоды, предлагаемые различными поставщиками в виде множества продуктов, которые покупателям приходится приобретать, чтобы удовлетворить свои потребности.

«Насущность»

Лучший ключ к значению слова насущность можно найти в его происхождении, в латинском слове «pellere» – вынуждать, настаивать. Учитывая это, можете ли вы разглядеть «настойчивость», связанную с выявленной вами потребностью? Есть ли какой-нибудь присущий ей магнетизм, энергия, какой-то трюк, помогающий найти решение? Снимает ли ваш продукт боль, помогает ли улучшить состояние или уменьшает раздражение? Выявите на рынке предрасположенность покупателей к выбору, приобретению или владению вашим продуктом. Ухватятся ли потенциальные покупатели за возможность заполучить некоторые из ваших товаров? Почему?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Возможно, самый лаконичный способ описать ожидание нового успешного продукта – это сказать, что он соответствует насущной неудовлетворенной потребности. Значимость продукта в этом исключительном проявлении составляет сущность успеха. Для вас не должно

быть тайной то, что если в вашем продукте нет потребности, то нет и бизнеса. Если вы не в состоянии убедить достаточное число покупателей в том, что насущная потребность в вашем товаре существует, убавьте свой пыл и потратьте время на что-нибудь другое. Здесь вам снова нужно вспомнить 30-секундную программу MBA от Доктора Маркета: если насущной потребности не наблюдается, вы не сможете продать достаточное количество товаров, чтобы окупить свои затраты, не говоря уже о получении прибыли. Поэтому прекратите предаваться мечтам. Быть может, термин «критическая» неудовлетворенная потребность имеет более яркое значение, но в данный момент слово «насушный» вполне отражает дух данного элемента.

Вероятно, значимость является наиболее важным из всех параметров, отражающих склонность к успеху. Данный элемент представляет истинную сущность или *sine qua non*¹ успеха. Я не хочу слишком подробно останавливаться на подобных рассуждениях, поскольку все и так очевидно. Многое из того, что вы будете рассматривать с помощью Оценочного листа, выражает истинную природу потребности. Если потребность существует, является ли она насущной? И если тому есть веские доказательства, то скольких покупателей эта потребность заставит совершить покупку? И так далее. Все начинается здесь, с этого самого значимого элемента.

Где найти ответ

Будет ли типичный покупатель вести себя нерационально, чтобы завладеть продуктом или получить услугу, прежде чем они появятся в виде предложения компании, которой еще нет? Если товар или услуга дефицитны, то сколько готов переплатить покупатель? Какую экономию может предложить товар или услуга покупателю? К счастью, есть ряд быстрых способов узнать, есть ли доступные заменители вашему продукту. Если на рынке имеются доступные заменители, цены на которые ниже, чем у вас, то, позвольте спросить, каким образом ваш товар может быть насущным? Всего за пять минут поисковые системы Всемирной паутины, такие как Thomas Register, Google, Refdesk и другие, предложат вам список компаний, которые производят продукты, похожие на придумываемый вами (ищите общее название для товара или услуги или характеристики и выгоды, которые, по вашему мнению, предложат конкуренты). Выявить насущную потребность так же легко, как найти на рынке товары-заменители и конкурентов. Если последние не наблюдаются, возможно, вы напали на правильный след. Теперь вам необходимо попытаться объяснить, почему покупатели будут преодолевать всяческие препятствия, лишь бы приобрести ваш товар. В чем проявляется насущность товара, заставляющая людей приобретать его и пользоваться им?

¹ Sine qua non (лат.) – обязательное, неременное условие.

Тактики повышения балльной оценки

Есть несколько способов улучшения балльной оценки (если перед вами возникает такая задача). Первый способ заключается в том, чтобы сузить определение рынка. Это повысит вероятность выявления насущной неудовлетворенной потребности. Тут, конечно, есть одна трудность – вы можете начать делать вид, будто не имеете ни малейшего представления о существовании доступного и весьма значимого заменителя. Другой способ увеличения балльной оценки состоит в сборе фактов, доказывающих, что ваш товар отвечает критической неудовлетворенной потребности. Другими словами, просто убедите общественность, что ваш товар или услуга способны удовлетворить насущную необслуживаемую потребность. Ваша деятельность будет состоять в рекламе, которая вызывает у людей чувство лишения из-за того, что у них нет предлагаемого вами продукта и они им не пользуются. Что вы предпримете, чтобы повысить осведомленность потенциальных покупателей о ваших предложениях и вызвать у них непреодолимое желание заполучить ваш товар? Разыщите людей, обладающих большим весом в данной отрасли, и убедите их поручиться за то, что ваш уникальный товар полезен. Подобный метод не отнимает много времени и решает сразу несколько задач. К примеру, три знаменитых эксперта могут не только поклясться в том, что ваш продукт отвечает насущной неудовлетворенной потребности, но и привнести в ваш проект навыки и контакты, которые стоят того, чтобы участвовать в предприятии. Естественно, есть и обратная сторона медали – в данном случае есть вероятность, что эксперты будут требовать от вас предвзятого отношения к себе. Эти люди получают прибыль, если вы преуспеее, потому что они вошли в долю в вашей игре. И в конце концов, можно переехать туда, где продукт действительно востребован, например за границу. См. элемент 9 «Весомость доказательства спроса».

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Ни один запуск предприятия не может быть успешным, если не набран проходной балл, отражающий данный аспект. Довольно часто предприниматели хорошо справляются, когда потребность *недостаточно удовлетворена*, например удовлетворена монополистом, заламывающим высокие цены. В этом случае могут быть полезны, хотя и не обязательны, преимущества с точки зрения сокращения затрат. Учитывая широту оценочной матрицы, преходящие увлечения могут быть мощными влияющими факторами, которые должны привлекать предпринимателей на рынке. Однако я плохо знаком с преходящими увлечениями, которые решили бы проблему насущных неудовлетворенных потребностей. Дело в том, что если баллы низкие, вы не должны сдаваться. Продолжайте двигаться по элементам. Посмотрите, какой элемент исправляется сам собой после ваших дополнительных

размышлений. Каким образом это становится возможным? Вы способны превратить продукт в то, что действительно востребовано рынком. Именно это я и имел в виду, когда говорил о том, что Оценочный лист иногда (часто?) способен изменить ваш товар настолько, что ему будет обеспечен огромный успех. Просто признайте, что в конечном счете если невозможны никакие положительные изменения, низкая оценка, по всей видимости, будет означать смертный приговор вашему проекту. Мой опыт подтверждает, что предприниматели всегда внимательно относятся к изменениям, требуемым для достижения успеха, поэтому если изменения представляются необходимыми на самом раннем этапе, произведите их немедленно.

Если же насущной неудовлетворенной потребности нет, то мой опыт говорит, что основать предприятие и поддерживать его работу нельзя. Вам не удастся возбудить воображение окружающих, чтобы привлечь поддержку. Нельзя преуспеть в бизнесе, предлагая скучные продукты на рынке, который хорошо обслуживается другими. Более того, зачем предлагать товар там, где интерес отсутствует или где неоднократные попытки продвинуть аналогичный продукт заканчивались провалом?

Новоявленные предприниматели зачастую неверно понимают слово «насущный». Иногда им не удается понять разницу между «У меня есть лекарство от рака» и «У меня есть новый способ намазывать хлеб маслом». Представьте рынок и спросите самого себя, действительно ли ваш товар станет тем, перед чем невозможно устоять.

Здесь при рассмотрении первого элемента Оценочного листа мы наталкиваемся на пугающую всеобъемлемость Интернета. Если вы пользуетесь Интернетом, чтобы быстро выяснить, предлагается ли ваша идея где-либо еще, то за одно мгновение вы найдете десятки тысяч «хитов», демонстрирующих, насколько насущным может или не может быть ваш товар. Вы столкнетесь с первой порцией реальности. Слава богу, никто не наблюдает за тем, как вы нажимаете клавиши, чтобы все это увидеть.



Наблюдение Доктора Маркета

Это самый подходящий момент, чтобы остановиться и подумать над другой проблемой – конфиденциальностью. На рынке действуют воры, которые охотятся за творческими гениями. Как узнать, способна ли ваша идея «взлететь», и при этом сохранить секреты, важные для вашего успеха? Мы добрались до одной из множества несогласованностей в процессе запуска новых предприятий. Вы должны исследовать рынок и пообщаться с экспертами, но в то же самое время хранить ваши дела втайне. Один из способов – воспользоваться этой книгой для оценки вашей идеи, что позволяет вам не говорить с многими (или ни с какими) другими людьми. Вторая идея состоит в том, что вы будете говорить только с теми, кому доверяете; не забудьте попросить их сохранить ваши разговоры в тайне. И есть еще одна идея,

которой следовал я: просто не выдавать секрет целиком и полностью. Используйте сценарий «что если» и избегайте упоминания о ваших истинных намерениях. В конечном счете молчание может оказаться лучшим способом сохранить конфиденциальность. Не раскрывайте ключевые аспекты вашей идеи никому до тех пор, пока вы не будете готовы к поиску инвесторов. И даже после этого старайтесь не говорить о своих делах все. На начальном этапе жизни вашего предприятия вы еще не защищены законодательством, поэтому не подвергайте опасности ваши секреты, болтая о них. В книге о коммерческом шпионаже Борис Парад (Boris Parad) объясняет 79 различных способов кражи секретов бизнеса.¹ Поэтому соглашения о конфиденциальности, составленные вашими адвокатами, могут в один прекрасный момент оказаться полезными, после того как ваш Оценочный лист получит проходной балл. Но сейчас, пожалуйста, не будьте наивными, в противном случае вы потеряете все, прежде чем успеете «завести мотор».

Примеры

Ниже приведены примеры насущных неудовлетворенных потребностей:

1. Лекарства от болезней.
2. Более быстрая коммутационная аппаратура в телекоммуникационной инфраструктуре страны.
3. Колодки, шины, тормоза, втулки, авиационные двигатели и другое интенсивно эксплуатируемое оборудование, которое чудесным образом не изнашивается.
4. Средства определения радиоактивной угрозы.
5. Средства моментального выявления точного местоположения источника стрельбы в городах, где запрещено пользоваться оружием.
6. Методы соединения или сращения сломанного позвоночника или нервных окончаний в результате травмы, которой подвергся актер Кристофер Рив.

Прачечная самообслуживания. Насущная неудовлетворенная потребность: 5 баллов

Предпринимательскую деятельность легче всего приспособить к внедрению инновации на рынке, поэтому в качестве примера будет полезно рассмотреть то, что известно среднестатистическому читателю и в то же время не лишено новизны. Для каждого элемента мы совершим «пробный прогон» с помощью Оценочного листа.

¹ «Commercial Espionage», Global Connection Inc., 1997, ISBN 0-9658050-0-X.

Рассмотрим гипотетическую прачечную самообслуживания, предлагающую услуги по стирке изделий из любых материалов и удалению пятен в стиральных машинах, работающих по принципу монетных автоматов. Ни одно пятно не сможет выдержать стирки в таких машинах. Цена машин на 25% выше, чем у конкурентов, но при правильной настройке они отстирывают шерстяные и другие деликатные ткани, чрезвычайно чувствительные к стойким загрязнениям. В вашем распоряжении также имеется оборудование для чистки и глажения костюмов и платьев, а также стирки, крахмаления и глажения хлопчатобумажных рубашек и блузок (по более низкой цене). Производитель машин получает доход за счет продажи оборудования, а не за счет франшизы запатентованного процесса. Оценочный лист для прачечной самообслуживания полностью приводится в приложении V. Я расцениваю насущную неудовлетворенную потребность в прачечной самообслуживания в 5 баллов. Чистая одежда никогда не выйдет из моды, а потребность в чистоте, безусловно, является насущной. Однако возникает вопрос, насколько хорошо обслуживается рынок чистки одежды. Насущность? Несомненно. Потребность? Да. Неудовлетворенность? Вряд ли. В данном случае баллы должны отражать состояние жесткой конкуренции на рынке. Я бы оценил данный пункт, по крайней мере на первом этапе, в 5 баллов. Кроме того, я бы рассчитывал улучшить данную оценку после дальнейшего анализа уникальности чистки, способности ограничивать доступность товара, а также месторасположения альтернативных учреждений в пределах района.

Элемент 1. Насущная неудовлетворенная потребность,
подведение итогов:

вес 3 × баллы 5 = итог 15



Наблюдение Доктора Маркета

Выясните, предпринимались ли аналогичные попытки другими бизнесменами и были ли эти попытки успешными. К примеру, вам может показаться, что закусочная на оживленной дороге определенно добьется успеха. Но одна такая закусочная, «Grand Forks» в Северной Дакоте, сменила восемь владельцев за 10 лет, и все попытки оканчивались провалом. Сейчас там расположен магазинчик, торгующий шинами. Почему предприятие терпело крах? Оказывается, добраться туда на автомобиле было практически невозможно. С тех мест, откуда была видна закусочная, было невозможно туда попасть из-за сложной схемы движения. Какая бы потребность ни удовлетворялась в том месте, она не была настолько насущной, чтобы привлечь людей и заставить их преодолеть сложный перекресток.

Элемент 2

Объяснимая уникальность

Когда все вокруг уникально, невозможно произвести сравнение.

Давид Герберт Лоренс, английский автор

Определение

Насколько уникален ваш товар? Является ли он неповторимым и в корне отличным от других? Как сильно и насколько значимо отличаются его характеристики и выгодные особенности от всех остальных? В чем это проявляется? Можно ли эти различия доступно объяснить, чтобы они были поняты?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Успешные на рынке продукты должны обладать какой-то уникальностью, быть единственными представителями с особыми характеристиками и преимуществами. При наличии уникальности энергичная команда менеджеров способна создать действительно полезное предприятие. Обратите внимание, что уникальность может быть связана с характеристиками вашего продукта или услуги, со временем, когда они предлагаются, пространством или местоположением. Будет ли ваш продукт единственным источником удовлетворения важнейших запросов потребителей? Если нет, то может ли он стать единственным продуктом, обладающим некоторыми характеристиками, доступным в определенное время в определенном месте? Если уникальности нет, бизнес, который вы рассчитываете запустить, будет гораздо сложнее поддерживать. Пожалуйста, не путайте уникальность с аспектом «неудовлетворенности» предыдущего элемента. Несмотря на сходство, во втором случае речь идет о потребности, а в первом – об уникальности.

Где найти ответ

При работе с этим элементом нетрудно просчитаться. Часто идея приходит в голову, когда о конкурентах ничего не известно, нет никаких свидетельств или подтверждений их существования. Однако осмыс-

ленный поиск в соответствующих источниках информации позволит обнаружить и товары-заменители, и плотную конкуренцию. Наверняка вы не станете задавать вопросы, не желая навести кого-то еще на мысли о возможности, открывшейся перед вами. Однако будьте уверены, что инвесторы и их агенты спросят у вас и о заменителях, и о конкурентах. Знать обо всем этом выгодно.

Для выявления конкуренции часто требуется найти тех, кто не собирается ни с кем конкурировать, но обладает знаниями по интересующему вас вопросу, и кому вы можете доверять. Запомните, что те, кому вы можете доверять и от кого в то же время можете узнавать о конкуренции, – лучшие кандидаты на пополнение штата вашего предприятия в качестве членов управленческой команды или правления. Вы не должны и не можете прятать свою идею за семью замками.

Тактики повышения балльной оценки

Лучший способ повысить балльную оценку – это убедиться, что характеристики и выгоды продукта включают одно или два уникальных предложения. Часто именно в этот момент я прошу своих студентов «пошевелить извилинами». Тут надо постараться. Непросто представить себе новый продукт, который был бы лишен уникальности. Итак, подумайте хорошенько, как если бы от этого зависела жизнь вашего маленького предприятия. Вы обязательно должны найти нечто уникальное в вашем продукте или же несколько изменить его, чтобы в нем действительно появилось нечто особенное. Помните, я говорил вам, что Оценочный лист может предложить бизнес-идею, которая немного отличается от исходной и намного лучше ее? Это одна из причин. Если вы не в состоянии обнаружить нечто уникальное, вы обязательно пополните ряды тех, кто создает мертворожденные предприятия. Если не удастся найти никакую другую особенность, то пусть ею будет ваше местоположение или готовность предложить товар тогда, когда без него нельзя обойтись, например в период кризиса.

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Мой опыт говорит, что качества, делающие новый товар или услугу уникальными, не всегда бывают понятными. Слушатели сразу же вспоминают собственный опыт и торопливо реагируют: «То же самое предлагает Билли в конце улицы». Проявите настойчивость. Билли часто бывает отрезан от вашего рынка, хотя он, было дело, «подумывал» сделать нечто отдаленно похожее, но по сути совершенно другое. Не отступайте и расскажите доступно об уникальности, но не болтайте слишком много, ведь рынок кишит акулами. Стараясь убедить слушателя в уникальности своего продукта, будьте предельно внимательны.



Наблюдение Доктора Маркета

Если вам повезло, и ваш продукт обладает многими уникальными характеристиками и обеспечивает массу выгод, исключите одну-две позиции из вашего списка. Пусть гениальный стратегический инвестор или привилегированный покупатель сами их обнаружат (например, нашептав об этом главному администратору или управляющему партнеру, который всегда стремится показать, что и он иногда делает гениальные наблюдения). Этично ли это? Я вас умоляю... Еще как. Именно этого и ждут люди! В стремительной азартной игре под названием «запуск нового предприятия», когда кругом полно акул, методично грабящих новые фирмы и прибегающих для этого ко лжи, мошенничеству и воровству новых идей, ни один из моих учеников не выложит сразу все секреты, пытаясь завоевать инвесторов. Очнитесь! Попридержите часть информации, потому что кое-кто из тех, к кому вы обратитесь, обязательно и непременно передаст ее вашим злейшим врагам. Вы и ваши инвесторы должны создать и поддерживать атмосферу доверия и честности.

Примеры

Вот некоторые примеры уникальности:

1. Запатентованное лекарство, которое значительно улучшает мозговую деятельность и память. Лекарство имеет патент и является единственным в своем роде.
2. Телевизор с настоящим трехмерным цветным изображением.
3. Средство использования всех имеющихся в настоящее время частот, не доставляющее неудобств существующим пользователям. Это означает, что если канал 9 предназначен для телевидения, он одновременно будет служить для передачи других данных.
4. Владение клочком суши площадью каких-то два акра в середине дамбы протяженностью 200 миль, выстроенной в океане.

Прачечная самообслуживания. Объяснимая уникальность: 6 баллов

Несомненно, все мы знакомы с возможностями химчисток и прачечных самообслуживания. Нам также известны уникальные возможности машин. Однако производитель оборудования не предоставляет франшизу на запатентованный процесс. Он торгует машинами, и пока вы не убедите его не продавать их тем, кто находится с вами по соседству, не выдать вам уникальности. Я бы поставил оценку 6 баллов. Данный фактор проще объяснить, чем насущную неудовлетворенную потребность, и он заслуживает дополнительного балла. Однако полученный балл все еще не проходной. Тактики повышения балльной

оценки могут включать убеждение производителя организовать систему франчайзинга оборудования, чтобы увеличить доходы и прибыли. Только в этом случае вы сможете объяснить уникальность и указать на тот факт, что только вы владеете эксклюзивными возможностями во всей вашей округе. Вы также можете открыть магазин оборудования и попытаться вести торговлю в своем районе по ценам выше номинальной.

Элемент 2. Объяснимая уникальность, *подведение итогов*:

вес $3 \times$ баллы 6 = итого 18

Элемент 3

Устойчивая дифференциация

Только сильные и здоровые землевладельцы, хозяева земли, составляющие класс самостоятельных, изобретательных и трудолюбивых мужей, не боятся ни соперничества, ни чьего-либо превосходства. Чтобы ни случилось, их сила не иссякнет.

Ральф Уолдо Эмерсон, американский эссеист, поэт, философ

Определение

Мы исследовали уникальность и рассмотрели ее важность. Теперь дошла очередь до более сложной части – сохранения достигнутого. Способны ли вы *поддерживать* уникальность даже в условиях губительной конкуренции со стороны товаров низкого качества? Сможете ли вы восстановить уникальность, если лишитесь ее?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Уникальность – это решающий элемент успеха. Однако этот фактор может потерять свое значение под энергичным конкурентским давлением. Если вы не сможете *сохранить* уникальность, то вам, вне всякого сомнения, придется защитить себя как-то иначе. В противном случае вашим уделом неминуемо станут прозябание или гибель.

Где найти ответ

Иногда ответ на этот вопрос в большей степени относится к процессу управления, чем к чему бы то ни было. Дальновидное руководство найдет способы сохранить уникальность. Да, эти вещи непостоянны, и они не имеют практически никакого отношения к вашему продукту, зато тесно связаны с вами и вашими менеджерами. Низкие баллы можно нередко исправить умной тактикой. Видимость устойчивости может быть скрыта на ранних стадиях развития предприятия, потому что, честно говоря, она связана со способностью руководства заботиться о том, чтобы характеристики и преимущества продукта *оставались*

уникальными. Это означает, что руководители будут выискивать всякие мелочи, которые можно было бы привнести в ваш товар, чтобы никто его не продублировал. Менеджмент оберегает вашу уникальность от набегов конкурентов, добиваясь того, чтобы ваши товары оставались уникальными.

Устойчивость может подразумевать законную монополию, такую как патент или торговая марка, или может быть основана на уникальном местоположении. Она также может выражаться в привилегированных отношениях с продавцами ресурсов или дистрибьюторами, которые сами предлагают единственные в своем роде товары или услуги. Обратите внимание, что со временем степень уникальности может снижаться, если заменители и похожие продукты вторгнутся на вашу территорию. Патенты хотя и полезны, но не являются полноценной защитой против происков хорошего юриста, специализирующегося в патентном законодательстве.

Тактики повышения балльной оценки

Если на стене висит ружье, оно рано или поздно выстрелит. Если вы вышли на рынок с неусовершенствованным продуктом, время и конкуренция возьмут свое и нажмут на курок. Хороший менеджмент, предпринимающий обдуманные усилия по *поддержанию* уникальности предприятия, должен предотвратить выстрел, то есть справиться с тяжестью конкуренции, даже если на первый взгляд кажется, что уникальности пришел конец. Осмотрительность при найме сотрудников, приобретениях или в партнерстве могут сделать слабую устойчивость сильной. Тем не менее с той же уверенностью можно сказать, что если уникальность не удастся сохранить, то выстрел прозвучит, и вы станете его жертвой. А сейчас подумайте, какие действия вы предпримете, чтобы сохранить уникальность, включая найм сотрудников, приобретение необходимой собственности и заключение контрактов. Приведем возможные способы повышения балльной оценки:

1. *Найм* бывшего руководящего работника компании, выполняющей аналогичную миссию (например, если вы занимаетесь поставкой переработанной макулатуры на бумажную фабрику, то можете нанять человека с опытом работы в этой отрасли, который знает и понимает ее производственные процессы).
2. *Партнерство* с аналогичной компанией, которое может расширить ваши предложения, увеличить ваш географический охват, открыть доступ к дополнительным каналам распространения и т. д.
3. *Приобретение* компании, которая выполняет самостоятельную или вспомогательную функцию (например, если вы планируете открыть сеть химчисток, то можете задуматься о приобретении коммерческой прачечной) или которая привнесет новую технологию в набор предлагаемых вами услуг.

4. *Анализ ситуации* часто является ключом к сохранению вашей уникальности, потому что постоянный поиск возможностей исправления и усовершенствования сохранит ваше технологическое лидерство.
5. *Законодательство* иногда выступает как средство возведения барьеров против конкуренции. См. элемент 43 «Связи с правящими кругами», где обсуждаются отношения с представителями влиятельных кругов. Вряд ли что-то может быть полезнее для поддержания уникальности, чем закон конгресса.
6. *Судебный процесс* – это тактика, к которой часто прибегают, когда пытаются уличить конкурента в совершении неправомерных действий, например в краже сотрудников (нечестное вмешательство посредством принудительных контрактов), краже секретов (воровство защищенной интеллектуальной собственности) или нарушении патента/торговой марки/авторского права.

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Ваша способность поддерживать уникальное преимущество может оказаться самым сложным элементом для прогнозирования. Предавая свою идею широкой огласке, вы в случае ее насыщенности можете ожидать появления многочисленных претендентов, желающих скопировать ваш удачный ход. Если вам удастся овладеть уникальным участком в киберпространстве (например, реестром имен), частью самого пространства (одной или двумя точками геосинхронной орбиты, из которых можно протянуть телекоммуникации от Миссисипи до Волги), уникальным объектом недвижимости, представляющим ценность, или редким трофеем, из которого можно выжать коммерческую ценность (поезд *Orient Express*), то вы преуспеете.

Однако не всегда просто предсказать, реально ли добиться настоящей устойчивости. Патенты зачастую не выполняют функцию идеального защитника от копирования. У привлекательных альтернативных местоположений объектов недвижимости обычно находятся заменители – оптимальные участки. Мой опыт свидетельствует, что заявление об отсутствии уникальности у вашего предприятия является типичной отговоркой потенциальных инвесторов. Инвесторы «намеренно подрывают сделку», лишая вас шанса получить от них финансирование, когда испытывают недостаток в денежных средствах и желают пойти на попятную. Они просто не хотят, чтобы вы узнали о том, что у них нет денег, поскольку это может повредить их положению на рынке. Дело в том, что в долгосрочной перспективе насущные товары или услуги не могут вечно оставаться уникальными. Если вам отказывают в финансировании по причине неустойчивой уникальности, это означает, что заключение сделки не состоится по другим причинам, возможно, из-за недостатка средств, а может быть, из-за таких нелепых обстоятельств из сферы политкорректности, как ваша национальность, пол,

возраст или религия. Устойчивость мало связана с уникальностью, но имеет отношение к вам и группе менеджеров. Уточню: если инвестор отказывается вкладывать деньги, мотивируя отказ тем, что продукты не отличаются устойчивой уникальностью, значит, дело не в продукте и его уникальности, а в чем-то другом, например в личных затруднениях или в недоверии к вашему руководству.

Примеры

Ниже приведены примеры устойчивой уникальности:

1. Патент на производство критически важной фармацевтической продукции, одобренной FDA¹ (обратите внимание на двойную защиту USPTO² и FDA). Вот вам вопрос на засыпку: а патенты действуют или нет? Инвесторы, и я с ними согласен, считают, что полезность патентов ограничена. Почему? Ответ: иностранное вмешательство. Многие страны, преуспевающие в развитии новых технологий, не горят желанием приобщиться к мировой системе. Итак, патенты дают примерно такие же шансы, как игра в рулетку. Иногда вы выигрываете, а иногда – проигрываете. Желаю вам удачно предсказать, когда и где.
2. Право собственности на утерянные экспонаты Багдадского музея и их демонстрацию.
3. Владение единственным мостом между двумя населенными островами.



Наблюдение Доктора Маркета

Иногда фирмы успешно *делают вид*, будто обладают устойчивой уникальностью. Не бойтесь иногда блефовать, демонстрируя новую характеристику или выгодную особенность, которая интересна, но не представляет первостепенной важности. Но, так же как в покере, не позволяйте другим слишком часто ловить вас на блефе, иначе кто-нибудь станет специально вас провоцировать. Новая краска на вашем автомобиле, новое меню в ресторане, измененное название вспомогательного продукта, новая переработка программного обеспечения с умеренными (и недорогими) исправлениями – подобная внешняя демонстрация потенциально полезна для укрепления устойчивости. Однако время от времени вам придется подтверждать уникальность своей бизнес-идеи с помощью значительных (и вероятно, дорогих) модернизаций, например полноприводного автомобиля, нового шеф-повара, спе-

¹ FDA (Food and Drug Administration) – Управление по контролю за продуктами и лекарствами (США).

² USPTO (United States Patent and Trademark Office) – Американская служба патентов и торговых знаков.

циализирующегося на приготовлении фирменных блюд, нового товара. Делайте все возможное, чтобы ваше предприятие оставалось лидером в игре. Здесь ключ к успеху – это постоянное активное стремление опередить соперников при любой возможности. Расслабившись хоть ненадолго, вы проиграете.

Прачечная самообслуживания. Устойчивая дифференциация: 3 балла

В этом случае дифференциация, пусть в какой-то момент реальная, может оказаться весьма неустойчивой. Я бы оценил ее в 3 балла, потому что подобное положение дел все же лучше, чем ничего, и примерно в половину хуже, чем 50%, то есть 5. Это серьезный промах. При желании вы можете заслужить другую оценку, но не 5 или выше и не 0 или ниже.¹ Чтобы увеличить балльную оценку, необходимо направить усилия на укрепление уникальности. В краткосрочной перспективе можно приобрести и установить стиральную машину и вести прачечный бизнес. Однако через какое-то время рынок заполнят конкуренты. Как улучшить балльную оценку? Опять же с помощью франшизы ограничьте доступность прачечных услуг вашим заведением. Если сделать это не удастся, то оценка так и не поднимется выше 3 баллов. Но может стать и меньше.

Элемент 3. Устойчивая дифференциация, *подведение итогов*:

вес 1 × баллы 3 = итого 3

¹ Оценка примет отрицательное значение только в том случае, если с прачечной самообслуживания произойдет какое-то чудовищное происшествие, например появится доказательство того, что вы нарушаете правила ЕРА (Управление по охране окружающей среды), касающиеся токсичных отходов.

Элемент 4

Готовность к немедленной демонстрации

Можете ли вы продемонстрировать идею прямо сейчас или надо дожидаться стадии реализации?

С предложениями обращаться в группу North West Science Review, правительственный офис региона Северо-Западная Англия, Манчестер, Соединенное Королевство, 2000

Определение

Проще говоря, может ли покупатель потрогать, понюхать, ощутить вкус, увидеть, почувствовать и использовать продукт прямо сейчас? Даже если товар или услугу предлагает конкурент, можно ли продемонстрировать нечто подобное в любом другом месте земного шара?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Этот элемент показывает, насколько потребитель способен понимать характеристики, преимущества и ценность товара или услуги, которые вы планируете предложить. Элемент не так прост, как кажется. Чем больше возможностей продемонстрировать товар, тем меньше его устойчивая уникальность. Добавляя заменители, конкуренты примеряют на свой продукт характеристики и выгодные стороны вашего товара, пусть и по гораздо более высокой цене. Вы же можете использовать товар-заменитель, чтобы продемонстрировать ваш собственный.

Вероятно, самый важный аспект этого элемента в том, что за короткий промежуток времени вы можете выяснить, насколько быстро покупатели поймут и насколько высоко оценят особенности и преимущества вашего товара.

Низкие баллы за этот элемент означают, что вам потребуется ознакомить потенциальных покупателей с характеристиками, отличительными особенностями и полезностью продукта. Если продукт требует масштабного просвещения аудитории, предприниматель должен рас-

считывать как минимум на 10 «голодных лет», прежде чем достигнет порога безубыточности, и это по самым скромным меркам. Рождение Интернета произошло примерно в 1975 г., компьютер появился в начале 1950-х, радио в середине 1920-х, телевидение в 1940-х годах, телефоны в 1876 г., сотовые телефоны в середине 1970-х, если речь не идет о деятельности радиолюбителей в 1930-х и 1940-х годах (частные разговоры посредством двух радиоприемников, которые появились в продаже со времен Второй мировой войны). Если ваш продукт прежде никто никогда не видел, срок составит минимум 10 лет, но есть вероятность, что гораздо дольше. Ну и что? Пройдет много лет, прежде чем вы достигнете порога безубыточности, если выходите на рынок с продуктом, который просто-напросто неизвестен вашей целевой аудитории.

Где найти ответ

Нас не интересует очевидная ситуация, в которой покупатель может свободно опробовать продукт. Мы остановимся на случае, когда для реализации данного элемента требуется замена в той или иной степени. Эта замена может исходить от конкурента или фирмы, которая предлагает наиболее похожий заменитель. Если продукт абсолютно новый, его гораздо проще представить с помощью известного аналога: «Вообразите пишущую машинку, которая исправляет ошибки и сохраняет запись всех нажатий клавиш», «Представьте телевизор, который соединен со всеми базами данных». Естественно, многое зависит от признака дифференциации. Будет ли это цена? Качество? Характеристики?

Тактики повышения балльной оценки

Вы можете создать прототип? Можете ли вы изменить чужой продукт с помощью каких-либо приспособлений? Можете ли вы создать видео или анимацию с помощью модернизированного продукта другой фирмы? Можете ли вы лучше объяснить различия между тем, что вы собираетесь предложить, и особенностями и преимуществами того продукта, который покупатель может получить уже сейчас? Можете ли вы убедить покупателей, что покупка вашего продукта оправдывает их ожидания?

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Доверие покупателей завоевать сложно, если суть продукта с трудом поддается объяснению. В РТАТ мы пытались продавать фрагменты подводного волоконно-оптического кабеля конечным потребителям.¹ До этого времени потребители знали только о том, что электронные цепи заканчивались за океаном, поэтому необходимости в каких-то глу-

¹ См. приложение II.

боких знаниях или понимании не было. Но началась новая эра телекоммуникаций, когда покупатели смогли заполучить в собственность часть проводящего канала путем совладения. Однако люди не понимали этого в тот момент, когда мы открыли торги. Поэтому мы достали фрагменты настоящего кабеля длиной один дюйм и объяснили его физическую траекторию, рассказав об исследовании всех остатков кораблекрушений от Нью-Йорка до Лондона. Мы смогли определить, что продаваемый нами кабель проходил очень близко к «Титанику» и другим интересным местам гибели кораблей. Вооружившись картой и отрезком кабеля, мы добились 17 проявлений заинтересованности еще за 17 месяцев до того, как кабель был установлен и пущен в эксплуатацию. А объяснялось все возможностью увидеть и потрогать куски настоящего кабеля, а также узнать предполагаемое место прокладки.



Наблюдение Доктора Маркета

Если вы не можете предоставить рабочий экземпляр продукта, то, по крайней мере, не жалейте метафор. Ваша задача – заинтересовать потенциального потребителя. Если идея по-настоящему революционна, заменитель можно и придумать. Например, в одном из первых описаний телевизор называли «радио с картинками».

Примеры

Итак, можно ли ваш воображаемый продукт или услугу:

- потрогать,
- понюхать,
- использовать его или нечто похожее в настоящее время?

Прачечная самообслуживания. Готовность к немедленной демонстрации: 8 баллов

Понятно, что этот элемент заслуживает весомого проходного балла. Ваши конкуренты предлагают прачечные услуги, и вряд ли хоть кого-то из потребителей можно чем-то удивить в этом секторе. И если насущная неудовлетворенная потребность получила низкую оценку, то в данном случае полезность вашего продукта не вызывает сомнений. Люди знают, как пользоваться заменителями, и часто их применяют. Однако ваш продукт/услуга обладает дополнительным качеством – способностью отстирывать абсолютно все. Я бы присудил 8 баллов, а когда машина будет находиться у вас, то все 10. Ваша задача – все-сторонне познакомить с вашим продуктом как можно больше людей,

чтобы они побыстрее поняли, что он обладает новыми и насущными характеристиками.

Элемент 4. Готовность к немедленной демонстрации,
подведение итогов:

вес $1 \times$ баллы $8 =$ итого 8

Элемент 5

Хорошая конкуренция

Человек измеряет свое величие посредством сожалений, зависти и ненависти со стороны конкурентов.

Ральф Уолдо Эмерсон

Определение

Последнее, что мы хотим видеть рядом с собой, занимаясь предпринимательством, – это конкуренты. Они отъедают часть рынка, гасят любой рыночный импульс, они знают дело, торговые марки, они представлены на местном правовом поле и т. д. Какую пользу может принести конкурент (сильный или слабый, большой или маленький)? Например, он может выполнить самую неприятную работу, которая, если бы вам пришлось взять ее на себя, не позволила бы вам выдерживать атаку целеустремленного захватчика, вторгшегося на рынок. Конкуренты могут быть огромными и даже выступать в обличье международного картеля, охватывающего 130 стран. Их цены могут в 10 раз превышать цены на внутреннем рынке, даже если применяется идентичная технология, а сервис может быть очень подозрительным, напоминая скорее мошенничество. В бизнесе они могут быть совершенно ужасными или играть в забывчивость: тут и там объявлять себя банкротом, не оплачивать счета, плохо управлять своим бизнесом. Чем же они «хороши»? Тем, что показывают потенциальным покупателям, насколько важны *ваши* товары, потому что *ваши* товары уж точно не подведут. Скажу больше: конкуренты не просто «хорошие», они замечательные!

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Наличие конкурента, даже слабого, показывает, что есть покупатели, готовые заплатить за ваш товар или услугу. Ваши потенциальные покупатели, по всей вероятности, прекрасно понимают, насколько хороши ваши товары или услуги. Однако учтите, что конкурент может предлагать товар с худшими характеристиками и особенностями. Когда же вы придете на рынок и докажете рыночное превосходство своего продук-

та, вы тем самым привлечете конкурента, который попытается подкрасться и похитить ваших покупателей (я называю это нападением из засады, о котором пойдет речь в элементе 11). Он превращается из хорошего в плохого неожиданно, как хамелеон меняет окраску. Хорошие конкуренты встречаются часто, но их реакцию тоже следует предвидеть. Вы должны уже сейчас, заранее, рассчитать, могут ли они пойти против вас и лишить вас способности занять часть рынка.

Важнее всего, наверное, то, что при правильном расчете времени и распределении полномочий ваша маркетинговая кампания может привести к внезапному и необратимому сдвигу рынка в пользу вашего продукта и против продукции других. Помните, конкуренты «хороши» только потому, что они так плохи. Они в высшей степени некомпетентны или, по крайней мере, не способны управлять своим бизнесом в том пространстве, которое вы планируете завоевать. Покупатели, осознавшие, что стали жертвами обмана «хороших» конкурентов, обладают большим потенциалом спроса на ваши конкурентные товары или услуги, и это мощный фактор, работающий на вас. Вы должны суметь быстро обслужить всех клиентов, воспользовавшись сложившейся ситуацией. И не забудьте подписать с ними долгосрочные соглашения. Это послужит гарантией, что они не вернуться к конкурентам.

Наверное, слабый конкурент сталкивается с теми же трудностями, с которыми в один прекрасный день придется иметь дело и вам. Поэтому вы должны замечать и изучать причины потенциальных проблем, особенно перед запуском своего проекта. Чем значительнее источник неприятностей конкурента и чем большее отношение он имеет к вам, тем ниже ваши баллы за этот элемент.



Наблюдение Доктора Маркета

Помните, что если слабый конкурент объявит защиту от банкротства, то довольно долго он будет играть в игру с малыми издержками или вообще без издержек. Когда конкурент находится под защитой закона, суд позволит ему соперничать с вами, даже если он не станет оплачивать счета.

Где найти ответ

Слабых конкурентов можно найти, отслеживая рост количества жалоб от клиентов в записях Better Business Bureau (Отдел по улучшению бизнеса) и в регистрационных данных гражданских правонарушений в округе, где находится соответствующий орган управления. Эту информацию можно найти в архивах местных газет в Интернете, причем нередко бесплатно. Регулируется ли эта отрасль государством, и если да, то о чем сообщает вам регулирующий орган? Есть ли друже-

любно настроенный законодатель, готовый выступить в защиту вашего дела в этой отрасли (будьте готовы к намеку на то, что неплохо бы внести солидный денежный вклад на поддержку выборной кампании [тут он вам подмигнет])¹? Также полезно знать, кто из конкурентов испытывает проблемы с финансами, законом или с паблик рилейшнз и почему; все это, безусловно, должно быть открыто и общеизвестно. Для предварительной оценки элемента нет необходимости проводить глубокое трудоемкое исследование.

Тактики повышения балльной оценки

Если слабость конкурента обусловлена плохим менеджментом или самоубийственными действиями, то у вас есть шанс повысить свою балльную оценку. Попробуйте составить стратегический план за своего конкурента и посмотрите, хорошо ли он следует этому плану. Заметьте, однако, что при этом очень важно учитывать время. Вам придется полагаться скорее на интуицию, чем на факты и исследования. Быстро спрогнозируйте, что бы сказали объективные эксперты, если бы у них было время проанализировать ситуацию и дать свою оценку. Если это не представляется возможным, найдите знакомого, разбирающегося в бизнесе, которого вы хорошо знаете и которому доверяете.

Практический опыт. Средний вес – 2

Самонадеянный конкурент тоже может оказаться слабым, поскольку его руководители не уделяют внимания бизнесу. Они управляют бизнесом так, словно уверены, что покупателям некуда больше пойти. Блефуют ли они? Вот вам задание. Понаблюдайте. Послушайте. Подумайте. Поставьте себе оценку, руководствуясь предчувствием. Представьте, изменится ли кардинально эта оценка, когда о ваших намерениях станет известно.

Примеры

Ниже приведены примеры, объясняющие, как выглядит или воспринимается «хорошая конкуренция»:

1. Традиционные коммерческие авиалинии, обслуживающие рейсы с высокой интенсивностью движения (каким-то образом JetBlue Airways и Southwest Air узнали, как успешно организовать обслуживание, глядя на «хорошую конкуренцию» компаний American, United, Continental, Delta и т. д.).

¹ Когда в 1983 г. компания Orion Satellite искала содействия у известного сенатора, ей пришлось заплатить некую сумму за его поддержку; и он сам попросил денег. Честное слово.

2. Такси в Вашингтоне, округ Колумбия (по крайней мере, цена у них правильная, однако безопасность транспорта и чистота оставляют желать лучшего).
3. Местная телефонная служба в сельских районах Америки. (Обратите внимание на зыбкость самой идеи, а не на плохой менеджмент у конкурента. Другими словами, «хороший» конкурент может быть в том бизнесе, где никому не удастся преуспеть. Это один из тех элементов, который вразумительно и убедительно указывает потенциал успеха на выбранном рынке).



Наблюдение Доктора Маркета

Да, надо иметь в виду, что потенциальный конкурент может оказаться «хорошим», ведь ужасными бывают рынок или бизнес, а не ваш соперник. Однако эти обстоятельства с лихвой перекрываются другими элементами Оценочного листа, которые связаны со спросом, ресурсами, распределением и финансированием. Для оценки данного элемента сосредоточьтесь на поисках того, кто пытается обслуживать ваших покупателей, кто для вас является «хорошим» конкурентом, потому что плох в своем бизнесе.

Прачечная самообслуживания. Хорошая конкуренция: 10 баллов

Бесспорно, есть масса примеров, показывающих, что запуск предприятия в секторе прачечных услуг целесообразен. Данный элемент заслуживает 10 баллов, потому что никто из конкурентов не способен предложить услуги идеальной очистки, гарантируемой вашими технологическими нововведениями. Другими словами, все ваши конкуренты предлагают потребителям менее качественный продукт. Вам остается лишь продвигать свою идею, совершенствовать ее и внедрять.

Элемент 5. Хорошая конкуренция, *подведение итогов*:

вес $2 \times$ баллы $10 =$ итогов 20

Элемент 6

Плохая конкуренция

Конкуренция – это острая режущая кромка бизнеса, которая всегда режет там, где издержки.

Генри Форд

Определение

Новым предприятиям конкуренция обычно доставляет неприятности (не забывайте о «хорошей» конкуренции, описанной выше). Здесь мы говорим о конкурентах с крепкими ресурсами, талантливыми работниками, культивирующих стратегическое отношение к качеству, производящих отличные продукты, имеющих многочисленную постоянную клиентуру. Это наиболее типичный «плохой» конкурент, который просто-напросто проглотит ваших покупателей, потому что его бизнес, которому вы пытаетесь составить конкуренцию при помощи дорогих вам ресурсов, – это его настоящее призвание.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Такая конкуренция «плоха» во всех смыслах этого слова. Это означает, что вы можете добиться успеха только за счет другого предприятия, располагающего ресурсами, в которые входит надежное материальное обеспечение (высококвалифицированная рабочая сила и правильно организованное управление), и желающего воспрепятствовать удачному запуску вашего проекта. К сожалению, многие начинающие предприниматели убеждены, что у них нет конкурентов, даже если на самом деле это не так. Обратите внимание, что если у вас есть какие-то очень важные «незаслуженные» преимущества,¹ например уникальная ли-

¹ Но это не значит, что вы вправе совершать дурные или неэтичные поступки. Термин «незаслуженные» употребляет ваш соперник, когда ничего не может поделать с преимуществом, которое вы себе обеспечили. Вот он и жалуется на несправедливость. Данный аспект настолько важен, что рассматривается отдельно как элемент 32 «Незаслуженные преимущества» и имеет максимальный вес, т. е. 3.

цензия или патент, то они сделают вас сильнее конкурентов. Будьте настойчивыми, лелейте свою идею, работайте с ней, пока она не достигнет проходного балла, и вам воздастся.

Наличие сильного конкурента может иметь весьма значительные последствия: клиенты засомневаются, вендоры начнут поглядывать на сторону, стоимость капитала¹ увеличится, дистрибуция станет нестабильной, лучшие юридические фирмы и консультанты окажутся в ведомости вашего соперника и не смогут на вас работать, первоначальный капитал начнет таять, а риски повысятся. Все это может закончиться гибелью.

Где найти ответ

Чтобы определить балльную оценку, исследуйте рынок на наличие законной конкуренции. Что делают конкуренты, чтобы заменить ваши товары своими? Если ваш товар имеет определенную характеристику и дает выгоду, для получения которых надо взять несколько разных товаров, то у вас есть преимущество; во-первых, потому что это выгодно, т. к. уменьшаются затраты, и во-вторых, потому что объединение всех свойств в одном предмете удобно.

Тактики повышения балльной оценки

Если ваша балльная оценка низка, узнайте, какие требования предъявляют ваши покупатели, и определите, насколько их удовлетворяют характеристики и преимущества продукта вашего конкурента. Можете ли вы сделать заявление, что конкурент каким-то образом не справляется с удовлетворением требований покупателя? Захочет ли конкурент произвести требуемые изменения, чтобы стать для вас «плохим»? Поверит ли вам хоть один инвестор? Сможете ли вы найти на рынке свою нишу, сделав обслуживание потребителей всесторонним и рентабельным? Есть ли у вас свой путь к покупателям, поставщикам и дистрибьюторам? Существует ли какой-нибудь законодательный барьер, который вы могли бы использовать в своих интересах? Могут ли ваши «незаслуженные» преимущества перевесить любое преимущество конкурента? Есть ли способ включить конкурента в круг пользователей вашего продукта?

¹ Требуемый доход по проекту бюджета долгосрочных капиталовложений компании.



Наблюдение Доктора Маркета

Помните, одна из функций Оценочного листа заключается в том, чтобы заставить вас изменить вашу идею, максимально увеличив потенциал ее успеха. Если это означает, что вы станете вендором для предприятия, которое в противном случае было бы вашим конкурентом, то ваши шансы на успех могут повыситься.

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Если только вы не в состоянии предложить какое-нибудь весомое преимущество (к примеру, издержки вашего предприятия в 10 раз меньше, чем у плохого конкурента), то остановитесь и еще раз подумайте, действительно ли разумно то, чем вы занимаетесь. Если рынок характеризуется прямой конкуренцией «лоб в лоб», то не разумнее ли отступить и немного подкорректировать свою идею, чтобы найти открытый путь к успеху. Military Network пыталась вновь запустить обанкротившийся канал Military Channel. Помимо запретов на трансляцию канала, посвященного вооруженным силам,¹ и уже набивших оскомину проблем со сбором средств (для начала требовалось, грубо говоря, 100 миллионов долларов), ничто не предвещало конкуренции, ожидавшей нас после 11 сентября. Внезапно сразу шесть крупных трансляционных сетей стали передавать в эфир наши материалы и обслуживать наших клиентов, обеспечивая телевещанием все 80 миллионов домов в Америке. Наши надежды на успех испарились, хоть мы и были единственным каналом, связанным с военной тематикой. В заключение добавлю, что если плохая конкуренция есть, приостановите реализацию проекта (помните, пока это лишь идея) и сделайте с вашей идеей что-нибудь еще. Внесите изменения, необходимые для успеха.

Примеры

Примеры сильной конкуренции включают:

1. Местный супермаркет, находящийся поблизости от того места, где вы планируете открыть мясную лавку.
2. Тоннель под рекой, через которую вы планируете организовать частную переправу.
3. Microsoft, если вы хотите создать и вывести на рынок новую операционную систему.

¹ Инвесторы и рекламодатели часто сторонятся каналов, пропагандирующих применение военных действий для решения дипломатических проблем. Так-то они пацифисты, даже если смотрят ваши шоу у себя дома.

Прачечная самообслуживания. Плохая конкуренция: 0 баллов

Этот элемент представляет собой источник неприятностей. Вне всякого сомнения, в зоне ваших интересов уже есть химчистки, которые оказывают замечательные услуги и которым «принадлежит» ваша клиентура. Для вас они очень «плохие», и ваша оценка равна нулю. Для улучшения балльной оценки вам потребуется энергично поработать с уникальностью своей бизнес-идеи и превратить «плохих» конкурентов в «хороших», то есть в таких, которые предоставляют худший уровень обслуживания. Однако если вам будут противостоять одна-две фирмы с крепкой репутацией, солидным капиталом и хорошим управлением, то вам будет нелегко помешать им освоить технологию, которая позволяет вам держать уровень обслуживания так высоко. Плохие конкуренты так и останутся «плохими», если ими руководят хорошие менеджеры. Баллы, полученные за этот элемент, сильно осложняют ваше положение.

Элемент 6. Плохая конкуренция, *подведение итогов*:

вес $3 \times$ баллы $0 =$ итого 0

Привлекательная ценовая политика

Дешевизна: низкая цена, товар со скидкой, неходовкий товар.

«Roget's National Thesaurus», 1922

Определение

Один из наиболее привлекательных для покупателя факторов, способствующих вашему успеху, — это возможность сэкономить. Этот фактор повышает спрос лучше, чем любой другой, *если считать*, что качество товара сопоставимо. Располагаете ли вы каким-нибудь доводом, способным убедить покупателя, что он изрядно сэкономит, если купит ваш товар? Заметьте, что преимущество в цене должно быть устойчивым, за исключением случая, когда необычайные характеристики продукта перевешивают потребность в льготной или заниженной цене. Или, если посмотреть на это под другим углом, можете ли вы на какое-то время завоевать долю рынка, продавая товар по себестоимости или дешевле, пока не кончится начальный период?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Цена привлекательна, если покупатели много экономят на вашем товаре по сравнению с аналогами. Имейте в виду, что если конкуренты опасаются таких незваных гостей, как вы, взявших демпинг на вооружение, то они могут предпринять оборонительные меры, пытаясь уберечь своих покупателей с помощью долгосрочных обязательств. Но в конечном итоге снижение цены повернет рынок к вам лицом и может стать хорошим трамплином для энергичного запуска бизнеса навстречу успеху. *Carpe diem*.¹

Где найти ответ

Сопоставьте ожидаемые *издержки*, приходящиеся на единицу продукции, с *ценой* продукта конкурента. Если вы предвидите, что ваши из-

¹ Carpe diem (лат.) — лови момент.

держки будут значительно ниже цены, предлагаемой конкурентом, возможно, у вас есть преимущество. Естественно, вы не можете знать это наверняка до тех пор, пока не произведете калькуляцию всех ваших издержек, включая переменные и фиксированные. Также помните, что на рынке дополнительных товаров этот элемент может проявиться довольно ярко. Возможности сэкономить надо искать среди аналогичных дополнительных товаров или услуг, таких как страхование, складское хранение и дистрибуция, или сокращать расходы, необходимые для преобразования товаров-заменителей в соответствии с потребностями покупателя. Если ваш продукт не нуждается в этих дорогостоящих дополнениях, значит, у вас есть солидное преимущество, которое следует начать рекламировать немедленно. К примеру, ваша ценовая политика стала бы привлекательной, если бы вы смогли показывать кинофильмы, не монтируя дорогостоящие провода, необходимые для просмотра передач кабельного телевидения дома.



Наблюдение Доктора Маркета

Это еще одна область, где компетентная и предприимчивая команда менеджеров может оказаться очень полезной инвесторам. Инвесторы захотят знать, способны ли вы и ваша команда сдерживать рост издержек, чтобы рынок естественным образом двигался в вашем направлении, принося высокую прибыль. В этом случае риск инвестирования будет оправданным.

Тактики повышения балльной оценки

Чтобы повысить низкую оценку, вы должны уже сейчас, заранее, совершенствовать производство и поставку ваших продуктов, обращаясь к нетрадиционным способам. Исследуйте модели распространения товаров-аналогов. Изучите дополнительные товары, необходимые для удовлетворения потребностей покупателей. Если вы продаете трейлеры, нужно ли транспортное средство для их перевозки? Есть ли смысл производить грузовики, чтобы тащить трейлеры? Можно ли ввести дополнительные товары в ассортимент вашей продукции? Можете ли вы предложить начальную цену, призванную зарезервировать рынок для вашего предприятия?¹

¹ Это один из моментов предпринимательской деятельности, когда можно позволить себе некоторую роскошь. По мере роста знаний о новом бизнесе или отрасли, издержки, которые являются «священными коровами» индустрии, будут иметь все меньшее значение, потому что вы перестаете делать из них культ. Вы можете заметно урезать производственные или операционные процессы, если это не снизит качество продукта. Southwest Air и JetBlue заслуживают звание компаний, лидирующих по параметру «Привлекательная ценовая политика».

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Ваши первые покупатели, возможно, потребуют установить низкие цены, потому что они не уверены в поставке товара, его поддержке и надежности. Кто-то может потребовать акции на предъявителя, по-скольку, делая на вас ставку, клиент рискует и понимает, что «берет вас за жабры». Очень сложно сказать «нет» в ответ на эти требования авансов.¹ Но главное, можете ли вы себе это позволить? В любом случае необходимо предпринять активную защиту своей ценовой политики и маржи. Итог? Никогда не отказывайте первому покупателю. Заключите сделку при любой цене и мчитесь на рынок с новостью: теперь вы в бизнесе!

Примеры

Вот несколько возможных примеров:

1. Продажа двух товаров по цене одного, но только в течение ограниченного периода времени.
2. Раздача образцов, но только если их стоимость не является непомерно высокой.
3. Бесплатная возможность опробовать вашу услугу.
4. Комбинированная автожелезнодорожная перевозка, или упаковка вместе с ключевым ресурсом, или через дистрибьютора.

Прачечная самообслуживания. Привлекательная ценовая политика: 0 баллов

Будем считать, что наше оборудование на 25% дороже, чем у конкурентов. Следовательно, реализовать привлекательную ценовую политику не так-то просто. До тех пор пока не появятся новые обстоятельства, элемент заслуживает 0 баллов.

Для улучшения оценки необходимо выяснить, сколько предметов одежды портится каждый год в традиционных химчистках из-за пло-

¹ На самом деле, вы можете использовать систему рычагов, чтобы назвать своего самого крупного клиента «владельцем». Уоринг Партридж (Waring Partridge) из отдела стратегического планирования AT&T однажды воспользовался этим приемом на практике. Благодаря ему AT&T стала периодически получать дополнительные доходы, вознаграждая своих новых продавцов возможностью заявить: «...нами частично владеют AT&T». За несколько лет Уоринг принес AT&T больший вклад, чем все выплаты, начисленные ему компанией. Он проявил смекалку и просто-напросто просил несколько акций, чтобы «подсластить» сделки с новыми продавцами. AT&T была первым покупателем у этих продавцов.

хих технологий. Выполните тщательный расчет и указывайте полученную цифру в рекламе своего продукта. Тем самым вы значительно повысите свою балльную оценку.

Элемент 7. Привлекательная ценовая политика, *подведение итогов:*

вес 1 × баллы 0 = итого 0

Элемент 8

Клиенты, заключившие сделку на товар, которого еще нет

Когда я вижу продавца, который преувеличенно вежлив со своими покупателями, умолая их попробовать немножко бренди и вываливая половину своего товара на прилавок, я думаю, что он преследует корыстные цели.

Чарльз Майнер «Essays from the Desk of Poor Robert the Scribe», Doylestown, Pa., 1815. Впервые опубликовано в *Wilkesbarre Gleaner*, 1811.

Определение

Можете ли вы «увидеть» своих покупателей? Знаете ли вы, сколько их, хотя бы приблизительно? Знаете их по именам или как их найти? Можете ли предсказать, где найдете новых, если предприятию потребуется значительно расширить свои масштабы? Сможете ли дать им адекватное представление о том, как вы видите свой бизнес? Можете ли сказать, сколько продукции они приобретут? А теперь внимание: можете ли вы заключить сделку с любым из них прямо сейчас, задолго до того, как написали бизнес-план?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Покупатели должны приобретать ваш товар в достаточном количестве и по достаточно высокой цене, чтобы вы окупили все свои фиксированные и предельные издержки (помните программу Доктора Маркета «МВА за 30 секунд»?). Даже если можно предсказать, кто заинтересуется вашими товарами или услугами, бизнес все равно может так и не реализоваться. Существует только один способ проверить вашу идею: продать кому-нибудь продукт сегодня, то есть прямо сейчас. «Корыстные цели» из приведенной выше цитаты из Майнера позволяют проверить состоятельность вашего продукта. Если вы можете продать товар сегодня, то, по всей вероятности, вы многого добьетесь.

Где найти ответ

Оценочный лист – это предварительная и интуитивная оценочная форма. Поэтому постарайтесь представить себе ваших потенциальных покупателей в огромном, наводящем на вас страх супермаркете, куда вы пришли, начистив ботинки и надев костюм, и пытаетесь заключить сделку. Что бы произошло? Кто, согласно вашим ожиданиям, абсолютно точно станет покупать вашу продукцию?

Тактики повышения балльной оценки

Если оценка низкая, возьмите телефонную трубку. Поговорите с несколькими потенциальными покупателями. Наведите справки о рынке. Посмотрите, способны ли вы изложить дело кратко, говоря с людьми откровенно, один на один. Можете ли вы создать группу пользователей? Можете ли вы позволить себе выпустить некоторое количество акций на предъявителя для привилегированных покупателей? Эффективных способов замены прямых контактов с рынком не много. Поверьте, любой профессиональный инвестор найдет способ выяснить у потребителей глубину спроса, прежде чем даст волю своему энтузиазму. Избавьте его от лишних хлопот и приобщите пару договоров купли-продажи¹ к своей презентации.



Наблюдение Доктора Маркета

Тактика предоставления самым первым, особенно крупным, покупателям доли в акционерном капитале может принести пользу, однако будьте осторожны, чтобы не раздать слишком много акций для запуска бизнеса. Если деньги – это король, то акции – королева.

Относитесь к акциям, как к драгоценностям из королевской казны, потому что в один прекрасный день вы станете их продавать. Дело в том, что если тратить деньги и акции на что попало, то не удастся сделать бизнес успешным.

Практический опыт. Средний вес – 2

Можете ли вы сегодня заключить сделку на товар, которого еще нет и который принадлежит еще не сформированной компании? Выйдет ли из-под вашего пера первая редакция бизнес-плана, в приложениях к которому будут несколько контрактов с покупателями? Если нет, то перспективы вашего успеха должны насторожить вас. Мой опыт работы с предварительными бизнес-планами был полон сюрпризов. Ощу-

¹ Или получите письменные подтверждения их заинтересованности, или, что еще лучше, пусть они выпишут вам чек. Не смейтесь, и такое бывает.

щение такое, что когда рассчитываешь заключить сделку быстро, что-то ее задерживает. А бывает, что сделка заключается быстро, если покупателю очень нужен товар.

Orion и РТАТ смогли привлечь покупателей еще до того, как появились на свет, а в большинстве учебных курсов, где я преподавал на протяжении последних семи лет, были студенты, заслужившие шампанское¹ за этот подвиг, совершить который, кажется, невозможно. Первый подобный случай имел место в Университете Мэриленда, когда в один прекрасный день команда принесла в класс чек на 16 000 долларов от Hewlett-Packard за первый экземпляр программного комплекта Y2K, разработанного командой инженеров в Китае. Но самым большим успехом, наверное, был контракт на 5 000 000 долларов, который заключили NYNEX, Oxford Health, Barr Labs и другие компании на телемедицинский² продукт, разработанный командой Университета Колумбии. Это событие произошло на встрече, организованной блестящими соискателями степени MBA, которые заключили контракт еще до того, как написали свой бизнес-план.

Примеры

Ниже приведены примеры возможностей:

1. Своевременный контракт с полицейским участком, если вы строите автомойку.
2. Контракт с рестораном на стирку салфеток и скатертей, если вы собираетесь создать химчистку или прачечную.
3. Контракт со строителями отелей, если вы планируете открыть мебельный магазин.

Прачечная самообслуживания. Клиенты, заключившие сделку на товар, которого еще нет: 10 баллов

Этот элемент, несомненно, заслуживает высокой оценки. Найдется масса людей, которых устраивает только отличное качество чистки одежды, и ваш бизнес, конечно же, будет связан с ними. Элемент оценивается в 10 баллов. Если бы оценка по какой-то причине была низ-

¹ Я награждаю бутылкой настоящего французского шампанского (если только другой напиток не является в данный момент более уместным) каждого участника команды, которая первой принесла на занятия деньги от клиента еще до публикации бизнес-плана.

² Телемедицина – дистанционное оказание практической медицинской помощи с использованием компьютерных сетей и средств видеоконференц-связи.

кой, мы бы помчались в торговые заведения, у которых клиентов побольше, и заключили бы контракты, обеспечившие наше выживание в долгосрочной перспективе. Надо заключить контракты с ресторанами, отелями, полицейскими участками (форменная одежда) и больницами. Теперь важно, будет ли клиентов достаточно много.

Элемент 8. Клиенты, заключившие сделку на товар, которого еще нет, *подведение итогов*:

вес $2 \times$ баллы 10 = итого 20

Элемент 9

Весомость доказательства спроса

Доказательство: 1. Нечто, способствующее формированию умозаключения или суждения. (Взломанное окно служило доказательством ограбления...) 2. Некий указатель; очевидный знак (знак скорби на лице плакальщика). 3. юр. Оформленные документально или устные заявления и материальные объекты, принимаемые судом в качестве свидетельских показаний.

The American Heritage Dictionary of the English Language,
4th edition, 2000

Определение

Весомость доказательства спроса измеряет силу вашего убеждения в том, что рынок существует. Интуитивны ли ваши предположения? Что подкрепляет их? Правда ли, что у предыдущего торговца сгорел товарный склад? Правда ли, что специалист по закупкам жаловался на отсутствие продавцов вашего товара? Сколько экспертов присягнуло, что прогнозируемый вами уровень спроса обоснован? Зафиксированы ли документально какие-то признаки спроса? Почему вы считаете, что кто-то будет покупать вашу продукцию?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

На каком-то этапе перехода от идеи к рынку продукт столкнется со спросом. Здесь мы зададимся вопросом: насколько вы уверены, что покупатели ждут ваш продукт. Чем выше балльная оценка, тем проще будет привлечь критические ресурсы, включая персонал и капитал.

Где найти ответ

Возьмите любое доказательство, которое есть в вашем распоряжении, лишь бы оно было более конкретно, чем подозрение или минутный импульс. Если доказательство построено на импульсе, оно заслуживает низкой оценки. Если же оно построено на чем-то конкретном, например на письменных выражениях заинтересованности покупателей, ох-

ранном документе или контракте, то оценка высокая. Почему вы уверены, что спрос есть? Может быть, доказательство спроса было всего лишь искрой, из которой возгорелось пламя идеи. Также может быть, что первое доказательство было всего-навсего вашим предчувствием. Чтобы разобраться в этом элементе, недостаточно спросить себя: «Откуда я это знаю?».

Тактики повышения балльной оценки

Обычные и электронные письма от потенциальных покупателей или независимых экспертов, петиции, условные договоры и данные социологических опросов прекрасно помогают повысить балльную оценку. Имеет смысл провести опрос и узнать, что делали бы люди, если бы ваш продукт появился в продаже. Хорошо, если ответы удастся получить в письменном виде.

Практический опыт. Средний вес – 2

О наличии спроса вы могли узнать, когда идеи у вас еще не было, например, услышав какие-то новости, чей-то рассказ или жалобы. Надежность такого доказательства можно определить по источнику и количеству жалоб, покупательной способности жалобщика, подсчитанным издержкам и трудностям, связанным с поставкой вашего товара. Предприниматели, особенно те, которые открывают не первый бизнес в своей жизни, обладают даром замечать эти доказательства и быстро их анализировать, чтобы решить, стоит ли прилагать усилия для превращения идеи в жизнь.



Наблюдение Доктора Маркета

Если вы увидели весомое доказательство спроса, можете быть уверены, что другие тоже его заметили. Будьте готовы действовать быстро. И ради бога, соберите все доказательства, дабы убедить инвесторов, что в вашей ситуации спрос имеет место!

Примеры

Ниже рассмотрены способы, позволяющие подтвердить наличие спроса:

1. Газетные статьи, ссылающиеся на источник. Подтвердите факты, связавшись с этим источником.
2. Судебные документы, подлинность и точность которых в какой-то степени гарантированы.

3. Письма или иные письменные выражения заинтересованности, включая электронную почту. В этом случае важно получить данные в письменном виде и суметь убедиться в их подлинности.

Прачечная самообслуживания. Весомость доказательства спроса: 5 баллов

В качестве доказательства спроса на услуги чистки одежды могут выступать многие обстоятельства. К сожалению, практически ничто кроме предположений не подтверждает тезис о том, что обслуживание с гарантированным результатом достойно завышенной цены. Балльная оценка этого элемента не может быть проходной, хотя она должна быть положительной. Я присуждаю 5 баллов. Для повышения балльной оценки нужно плотно поработать с производителем, чтобы понять, на чем основана его оценка спроса. Кроме того, не помешало бы разобраться, каким образом стандартные услуги чистки причиняют одежде ущерб. Все это поможет повысить ваш балл.

Элемент 9. Весомость доказательства спроса, *подведение итогов*:

вес $2 \times$ баллы $5 =$ итого 10

Элемент 10

Опережение рынка

*Вряд ли есть что-то более порочное,
чем великая идея, время которой прошло.*

Джон П. Гриер

Определение

Спросите себя, не опередите ли вы рынок, то есть вовремя ли окажется ваш товар или услуга на рынке, чтобы захватить большую долю рынка, чем в другое время? Расчет времени, скорость и вектор реализации играют важную роль. Представьте себе стрельбу по тарелкам или движущимся мишеням. Можете ли вы, проанализировав траекторию, направление, изменения высоты, ветер (спрос), скорость мишени и характеристики оружия (ваш продукт), отрегулировать прицел (ваш рынок) так, чтобы выстрел (выход вашего продукта) попал в цель в нужный момент?

Скорость, направление, ветер и изменение высоты

Можете ли вы выяснить динамические характеристики рынка? Насколько быстро происходят изменения? В каком направлении движется рынок? Криволинейно или по прямой? Изменяет ли он свои параметры? Насколько быстро вы можете дать ответы на эти вопросы (это должно занять несколько минут, а не дней)?

Масса и начальная скорость¹

Насколько сложны проектирование, производство и поставка вашего продукта? Как быстро может он попасть на рынок? Как далеко он спо-

¹ Этот термин возник давно и связан с рабочими характеристиками ружья. Насколько быстро пуля выходит из ствола? Это зависит от пороха в заряде, массы пули, наличия нарезки в канале ствола для повышения точности. Здесь мы обращаемся к этой аналогии, поскольку речь идет о необходимости прицеливаться и стрелять из оружия с опережением «цели», движущейся в рыночном пространстве. «Пуля», или продукт, попадает в цель в нужный момент, обеспечивая завоевание доли рынка и преуспевание.

собен пролететь, прежде чем упадет на землю? Какой модели полета должен он следовать (по какой траектории он должен лететь), чтобы встретиться с покупателем? Найдутся ли у вас денежные ресурсы, чтобы попасть в цель, уже обладая достаточной массой?

Поворот дула (ваши уловки)

Очевидно, что вы вряд ли будете поворачивать дуло. Наш случай лучше иллюстрируется аналогией с «поворотом дула под управлением радиолокационной системы». Можете ли вы связать многих клиентов одним контрактом, скажем, посредством торговой ассоциации? Можете ли вы превратить заинтересованность значительной части ваших покупателей в солидный денежный задаток еще до того, как приступите к поискам капитала? Как насчет аккредитива при условии удовлетворительной поставки?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Довольно сложно оценить масштабы спроса и производства, для того чтобы появиться на рынке с некоторым опережением. Но если вы думаете, что можете это сделать, то заслуживаете высокой оценки. Время, скорость, исключительность, предвидение, уверенность и другие характеристики, которые люди называют удачей, — все эти составляющие начнут действовать. Откровенно говоря, удача — это не больше и не меньше, чем умение делать что-то в правильное время в верном направлении, когда никто не ожидает ничего подобного. Рыночный спрос подстраивается под появление вашего продукта, а доходы от продаж повышаются быстрее, чем при любых других обстоятельствах.

Где найти ответ

Помните, что вы пользуетесь интуитивным инструментом, который помогает вам оценить свое лидерство на рынке.

Спрос на продукт

- Чувствуете ли вы, насколько быстро меняются факторы, влияющие на потребление ваших продуктов?
- Ожидается ли резкий прирост населения? К примеру, будет ли ваш товар востребован широкими массами, потому что он нацелен на специфическую потребность в гене Y или на потребности тех, кто родился в период демографического взрыва?
- Была ли каким-нибудь образом усовершенствована технология, базовая для вашего продукта (например, рабочая частота компьютерных микросхем, металлургия, эффективность оптического волокна), благодаря чему вы можете быстрее выйти на рынок?

- Изменилось ли что-нибудь в законодательстве, что в данный момент способно помочь вам повысить эффективность?
- Ждут ли покупателей, вынужденных по-прежнему доверять старым продуктам, какие-либо неприятности?
- Можете ли вы предложить товар или услугу на географическом рынке, к которому еще нет доступа? Там спрос однозначно еще не возник, поэтому можно выпустить продукт на рынок еще до того, как возникнет спрос.
- Каковы тенденции развития широкого рынка для продуктов, аналогичных вашему?
 - Наблюдается ли стабильный подъем рынка?
- Растет ли рынок?
 - Какова причина изменения?
 - Потребности и вкусы покупателей?
 - Увеличивается/уменьшается уровень удовлетворенности покупателей существующими товарами или услугами?
 - Внешние факторы, например состояние экономики?

Скорость продвижения на рынок

- Какова скорость изменения продуктов, востребованных покупателями?
- Насколько трудоемок процесс проектирования, производства и поставки вашего продукта?
- Сколько времени на это потребуется?
- Как долго продлится ваше лидерство?
- Способны ли вы решить критический вопрос распределения в момент, когда первичный продукт появится на рынке? Другими словами, можете ли вы поставить продукт быстрее, чтобы он появился на рынке своевременно?

Тактики повышения балльной оценки

Первая задача заключается в том, чтобы сопоставить время своего лидерства на рынке со сроками поставки товара. В связи с этим возникает ряд ключевых вопросов в следующей логической последовательности:

- Можете ли вы определить ваш целевой рынок, особенно его движение и масштаб?
- Какие события на рынке способны изменить спрос на ваш продукт?
- Насколько хорошо ваш продукт соответствует ожидаемым потребностям?

- Есть ли другой рынок, которому ваш продукт соответствует в большей степени, то есть на каком рынке он займет лидирующие позиции, если ему не удастся сделать это на целевом рынке?
- Какие технологические инновации вероятны в будущем?
- Способна ли ваша продукция дополнить инновационные товары?
- Можете ли вы первым поставить эти товары и услуги в отдаленные города?
- Можете ли вы возглавить рынок в другой стране?
- Можете ли вы составить контракт или документ, подтверждающий заинтересованность рынка, который поддержал бы вас на пути к успеху? Метод выведения товара на мобильный рынок понять проще всего – примерно так своевременная доставка вашего товара в руки покупателей обеспечивалась бы радиолокационной системой.

Практический опыт. Средний вес – 2

Вряд ли что-то может быть более предсказуемо, чем эффект от точного попадания в мишень спроса, движущуюся по рынку. Да, вы можете просчитаться в оценке своего лидерства на рынке и неправильно использовать ресурсы. Однако если вы способный и решительный менеджер, располагающий мощными и мобильными ресурсами, способными обеспечить попадание в самое яблочко спроса на лету, то станете живой легендой, не говоря уже о получении весьма приличной прибыли.

Примеры

Возможные примеры завоевания лидерства на рынке:

1. Производство кресел-колясок, когда поколение, рожденное в период демографического взрыва, приближается к пенсионному возрасту.
2. Введение автобусного маршрута до района, где в ближайшее время откроется казино.
3. Производство и продажа футболок перед грядущим матчем чемпионата по футболу как раз в тот момент, когда объявляют названия противоборствующих команд (ловкий ход!).
4. Призыв скупать запасы золота и акции оборонных предприятий сразу после того, как кто-то напал на Америку.

Прачечная самообслуживания. Опережение рынка: 5 баллов

Очевидно, что вы не опережаете рынок чистки одежды. Однако имеет смысл обратить внимание на культурные и демографические тенденции. Чаще или реже люди отдают одежду в чистку? Растет или сокра-

щается население? Грубее или тоньше становятся ткани? Больше или меньше стали носить костюмы и платья? Быстрая интуитивная проверка приводит нас к выводу, что в смысле чистоты привычки людей не очень изменились, но костюмы и платья теперь носят мало. Данное обстоятельство могло бы измениться, если бы обнаружилась устойчивая тенденция роста количества людей, придерживающихся официального стиля одежды на работе. Ткани становятся устойчивее к загрязнениям, а это минус для вашего предприятия. Элемент заслуживает 5 баллов, потому что люди будут обращаться к вашим услугам, однако его необходимо улучшать, добывая дополнительную маркетинговую информацию о тенденциях в бизнесе и культуре. Обнадёживает в частности то, что люди действительно стали обращать больше внимания на одежду для работы. Эта тенденция легко может стать началом поворота к формализации обстановки на рабочем месте, что сослужит хорошую службу вашему бизнесу.

Элемент 10. Опережение рынка, *подведение итогов:*

вес $2 \times$ баллы $5 =$ итого 10

Элемент 11

Нападение из засады

Война не жизнь: это ситуация, которую нельзя ни проигнорировать, ни принять. Если вы попали в окружение, то решать проблему приходится с помощью засады.

Томас Стернс Элиот, род. в США, британский поэт, критик

Определение

Под засадой подразумевается ситуация, в которой какой-то невидимый «конкурент» с исключительными средствами и ресурсами решит, что ваш продукт или услуга чрезвычайно востребованы и представляют угрозу, ворвется на ваш рынок и предложит себя вашим покупателям. Наиболее вероятных налетчиков следует искать в вашей цепочке начисления стоимости, например среди торговцев ресурсами или дистрибьюторов, которые осуществляют горизонтальное расширение в вашем пространстве. Засада является особенно эффективной тактикой в делах, связанных с государственными закупками, потому что в этом случае сложно удержать в тайне вопросы, касающиеся информации и управления материально-техническим обеспечением. Победители в этой игре редко бывают разочарованы.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Нападение из засады несколько пугает. Если вы способны предвидеть нападение, значит, вы предупреждены о потенциальных неприятностях. Если вам не удастся предугадать ситуацию и нападение на вас завершится успехом, вы проиграете. Так что легкая склонность к паранойе может принести определенную пользу.

Где найти ответ

Эти «спящие собаки» располагают свободными ресурсами, пользуясь которыми, быстро и незаметно создают заменители вашего продукта. Кто больше всего пострадал бы от вашего успеха? Чьему бизнесу навредит ваша креативность? Экипажи с лошадьми и пишущие машинки

стали жертвами налетчиков, которые «завладели» покупателями. Теперь этих покупателей обслуживают автомобили и компьютеры. Остается только наблюдать, уступят ли ROTS (простая старая телефонная служба с переключателями и витыми кабелями) и газеты свое место IP (интернет-протоколу) и электронным средствам массовой информации.

Есть и другой подход: выявить тех, кто с помощью ваших дистрибуторских сетей и ваших продавцов реализует свои продукты. Кто в вашей цепочке начисления стоимости может легко вступить с вами в прямую конфронтацию на рынке?

Тактики повышения балльной оценки

Можно ли избежать нападения? Да, и лучший способ, конечно же, состоит в том, чтобы создать товар, во многом уникальный и устойчивый, позволяющий опередить тех, кто собирается конкурировать с вами. Есть и другой способ: исследовать методы управления, применяемые потенциальным агрессором. Оцените его коварство в рыночном контексте с помощью следующих вопросов: Насколько он мобилен? Насколько разрушителен? Сделайте выводы и двигайтесь дальше или оставьте свои попытки. Возможно, вы предпочтете оставаться в тени, пока не достигнете или не обеспечите себя определенной критической массой на рынке. Кроме того, можно подумать о том, чтобы так или иначе блокировать нападение (совместно с поставщиком важных ресурсов или дистрибутором, который помешает конкурентам выступить против вас).

А можно прибегнуть к хитрости: нет такого закона, который бы запрещал это. Держите в тайне свои истинные намерения, пока не утвердитесь на рынке. Вы также можете манипулировать сроками. Если конкуренты начинают раскрутку события или продукта, заявите о себе приблизительно в те же сроки – переключите на себя причитающуюся им шумиху. Наконец, можно наладить взаимоотношения с дружелюбным потенциальным партнером, который поможет вам справиться с налетчиком. Просто будьте готовы к быстрым действиям, чтобы заключить сделку, если налетчик внезапно материализуется. Возможно, придется прибегнуть к какой-нибудь разновидности опционного контракта, который позволит предпринять те или иные действия в случае неожиданного нападения из засады.



Наблюдение Доктора Маркета

Можно и обсудить пересечения ваших интересов непосредственно с агрессором. Может быть, вам имеет смысл поработать совместно, а не друг против друга. Но будьте осторожны, на рынке всякое может случиться.

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Несколько лет назад, когда я руководил проектом Overseas Investment Missions (Миссии зарубежного инвестирования), мы предложили Министерству железных дорог Китая оснастить все пассажирские поезда и железнодорожную инфраструктуру новым беспроводным оборудованием GSM (европейская технология сотовой связи). Производство должно было осуществляться в Китае, а пассажиры и Министерство железных дорог могли бы пользоваться одинаковым оборудованием и услугами. В последний день на торгах мы были единственными участниками. Но можете представить наше удивление, когда мы узнали, что контракт получила Motorola, предложившая уже отработавшую свое старомодную аналоговую систему, импортированную из Соединенных Штатов. Эта история научила нас, кроме прочего, что нападения могут совершить богатые конкуренты, которые остаются в тени до тех пор, пока для вас не будет слишком поздно.

Вероятность нападения является одной из многих причин, объясняющих, почему вы должны выстроить мощный и стремительный сфокусированный запуск. Вы должны отразить вызов. Как правило, можно заранее определить, откуда конкретно может начаться атака. Для этого надо знать, кто или что находится у вас за спиной. Нападение редко бывает абсолютно неожиданным. Я называю это «Правилom 180 градусов Мак-Найта». Если вам грозят неприятности, следите за тем, что происходит позади вас. И наоборот, если вы наносите поражение конкуренту, приложите больше всего усилий в области, которая находится в 180 градусах и не попадает в поле зрения вашего противника.

Примеры

Ниже приводятся отличные ситуации нападений из засады, в которых действия привлекают внимание, и вы не контролируете людей, узнающих об этом:

1. Заявление о вашей революционной инициативе, прежде чем вы вложите важнейшие ресурсы.
2. Перепродажа каналов связи правительству США – «свои люди» из других сетей распределения и передачи программ всегда имеют в распоряжении вредоносные средства, позволяющие воровать ваш трафик.
3. Производство долгожданного фармацевтического продукта за рубежом.
4. Заявление о колоссальной текущей марже в бизнесе, характеризующемся непрочными входными барьерами.

Прачечная самообслуживания. Нападение из засады: –5 баллов

Пример неблагоприятной ситуации: вы работаете с оборудованием, производитель которого в один прекрасный день неприятно удивляет вас, предоставив вашим конкурентам франшизу на привлекательных условиях. Возможно, первые несколько лет вы удержитесь на плаву, но если условия предоставления франшизы значительно улучшатся, а производитель будет обеспечивать стабильную и качественную техническую поддержку, вы в конечном счете станете жертвой нападения из засады. Кроме того, на вас может напасть другая фирма, которая просто приобретет машины, установит их и вступит в конкурентную борьбу с вами. Этот элемент заслуживает отрицательной оценки. Ужасно. Я испытываю искушение поставить –10 баллов, но есть способности справиться со злостью и двигаться в направлении проходной и, следовательно, положительной оценки. Считаю, что элемент достоин –5 баллов.

Элемент 11. Нападение из засады, *подведение итогов*:

вес $3 \times$ баллы $-5 =$ итого -15

Элемент 12

«Горячий» рынок

Тюльпаномания: безрассудная страсть к приобретению луковиц тюльпанов в XVII веке. Бекман говорит, что наивысший пик этой мании имел место в 1634–1637 гг. Луковицы сорта «Вайсрой» продавались за 250 долларов, а «Семпер Август» стоил в два раза дороже. Тюльпаны выращивались в Голландии, но мания, распространившаяся по всей Европе, была чистой воды спекуляцией в биржевой игре.

Э. Кобэм Брюер «Dictionary of Phrase and Fable», 1898

Определение

«Горячий» рынок характеризует безумное, чтобы не сказать чрезмерное, приобретение высоко востребованных, актуальных и модных продуктов или услуг, таких как билеты на чемпионаты по различным видам спорта; с этим понятием также связана реакция на террористические действия, меры по защите от эпидемии и т. д. Для данного явления характерны интенсивный спрос, ограниченность времени и необыкновенный энтузиазм, направленный на поиск решения проблемы. Когда ожидания подавляют реальность, покупательские привычки могут стать абсолютно иррациональными.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

У вас наверняка нет нескольких миллионов долларов, необходимых для запуска проекта, и поэтому вам придется просить денег у других, особенно у незнакомцев. Если продолжительность «горячего периода» на рынке невелика и если ваш продукт удовлетворяет интенсивную потребность, то нерациональное поведение распространяется на решения потребителей и инвесторов, которые помогут запустить предприятие. Понятно, что нельзя терять ни минуты, иначе это отразится на перспективах успешного запуска. Однако в таком случае вы наверняка начнете действовать прямолинейно, выбирая короткий путь, и в ре-

зультате проявятся все прорехи¹ в ваших бизнес-планах. Прямолинейные методы способны как помочь, так и навредить, поэтому убедитесь, что вы правильно чувствуете температуру рынка. Вы удивитесь, насколько значительная часть сделки может быть перекроена в вашу пользу без риска возможного ее расторжения.

«Горячий» рынок образуется, когда насущная неудовлетворенная потребность поднимается на беспрецедентный уровень. Добавляя этот элемент, мы хотим помочь вам понять, когда следует отбросить все колебания и немедленно запустить проект. Рынок, о котором идет речь, является индикатором неизбежного и взрывного роста.

Где найти ответ

Прежде всего следует выявить наличие очевидной угрозы для человека или бизнеса. Затем надо определить, действительно ли потенциальный покупатель очень заинтересован в приобретении продукта или услуги (для того чтобы противостоять этой угрозе). И главный вопрос: способен ли ваш продукт решить проблему? Найдется ли тот, кто предоставит вам аванс наличными только потому, что считает ваше предложение осуществимым? Есть ли другие покупатели, которые ждут той же самой возможности? Этот уровень следует за насущной неудовлетворенной потребностью. Элемент оценивает преодоление кризиса, спасение бизнеса/жизни, *критическую* неудовлетворенную потребность.

Тактики повышения балльной оценки

В XXI веке манипулировать рынком с целью его разогрева непросто. Если нерациональных потребительских привычек не наблюдается и если не предвидится никакого кризиса для покупателей, этот элемент не может получить высокую оценку. Если оценка *высокая*, преимущества настолько сильны, что вы действительно можете немедленно заключить одну-две сделки. Вряд ли что-то может впечатлить потенциальных продавцов и инвесторов больше, чем обращения от предпринимателей, которые уже заполучили клиентов. Можете ли вы описать и обосновать правдоподобную картину упущенных возможностей или масштабных материальных потерь? А после этого позиционировать ваш продукт в качестве идеального решения проблемы?

¹ Что такое «прореха»? Пока вы не Билл Гейтс в своей отрасли, то и сами можете быть прорехой. Если вы новичок, плохо информированы и у вас недостаточно средств, то вы будете самой большой прорехой на свете. А что еще можно назвать прорехой? Все, что заставляет инвестора остановиться.



Наблюдение Доктора Маркета

Поскольку мы испытываем должное уважение к закону, то зададимся вопросом: если вы выступаете против навязывания покупателю продуктов, в которых тот не нуждается, то почему вы думаете, будто знаете больше покупателя о его потребностях? Подобное снисходительное отношение к рыночному спросу несомненно навредит вашему предприятию. Если ваши взгляды на рынок именно таковы, то вам следует подумать об альтернативной карьере, отказавшись от запуска проекта или, если уж на то пошло, от бизнеса вообще. Кроме того, оказывая на покупателей давление и вводя их в заблуждение, вы создаете основания для судебного преследования, поэтому такой подход практиковать не следует.

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Компьютеры, программное обеспечение, беспроводная передача голоса и данных, «проблема 2000», волоконно-оптическая коммутация, Интернет и отказ от регулирования монополий с жестким управлением – все это пережило период своей активной иррациональности. Остается только гадать, что будет дальше. Лучшими кандидатами могут быть решение проблем терроризма или потери доверия к финансовым документам корпораций.

Примеры

Вот некоторые способы создания и эксплуатации новых рынков, которые могут быть «горячими».

1. Следите за рынком, выискивая признаки очередных причуд в том или ином его секторе, вступайте в игру и на самом крутом участке подъема выходите из нее.
2. Наблюдайте за потребительскими тенденциями (Всемирная паутина, чаты, электронные доски объявлений – все это отличные информационные ресурсы), найдите приемлемый продукт (нередко что-то можно дешевле купить за границей, потому что представители рынка США недостаточно сообразительны, а в других странах, вероятно, мало осведомлены о США, чтобы повышать цену) и начинайте быстро действовать, чтобы получить как можно больше заказов.
3. Устремите свой взгляд в будущее на 4–6 лет. Можете ли вы предсказать какие-либо проблемы? Способны ли вы уже сегодня позиционировать ваш продукт, который станет профилактической прививкой? Можете ли вы доказать это?

Прачечная самообслуживания. «Горячий» рынок: 2 балла

В данном случае налицо хороший технологический прогресс, способный удалить любую прореху, рынок не выглядит слишком теплым. Однако если учитывать тенденции рынка костюмов и платьев, можно говорить о положительной оценке (но не очень высокой). Я бы присудил 2 балла. Чтобы повысить оценку, не помешало бы связаться с производителями костюмов, шерстяных товаров, с дизайнерами и производителями женской одежды. Попробуйте определить по их прогнозам продаж, каким будет спрос на ваши услуги. Будет ли он горячим?

Элемент 12. «Горячий» рынок, *подведение итогов*:

вес 1 × баллы 2 = итого 2

Человеческий фактор

Введение

Инвесторы, наделенные мудростью, нередко в первую очередь уделяют внимание человеческому фактору, той роли, которую он играет в предприятии. Считается, что спрос, финансирование, организацию дела и другие факторы еще можно как-то привести в порядок, но если люди «не те», то шансы на успех слишком малы, чтобы продолжать рассматривать это предприятие. Данный раздел посвящен личностной стороне предприятия как самой важной, независимо от того, как обстоят дела со спросом, капиталом и другими составляющими. Подобный интерес обоснован. Немногие предприятия проходят путь от концепции к этапу сбора урожая, а прозорливому инвестору известно, что предприятие достигнет целей только при наличии сообразительной и преданной своему делу команды, которая способна трансформировать угрозы в возможности, а возможности в ценность. Напомним, что мы обсуждаем вопросы, которые возникают в момент, когда идея рождается, а не тогда, когда она уже материализовалась на рынке. Следовательно, этот раздел будет для вас чем-то вроде материала для самопроверки, которую надо провести, пока идея не покинула пределов вашего воображения. Важно понимать, что термин «личностный» затрагивает далеко не одного-единственного человека. Он касается вас, равно как и всех остальных игроков вашей команды. Термин относится ко всем, но больше всего к вам.



Наблюдение Доктора Маркета

Будьте реалистом! Следующие восемь элементов потребуют от вас только правды о самом сложном для жесткого анализа объекте — о себе. Здесь постарайтесь, насколько это возможно, проявить трезвость ума, честность и практичность.

Уверенность и бесстрашие

Оборот доверия лучше, чем оборот денег.

Джеймс Мэдисон, президент США.
Речь на съезде в Вирджинии, 20 июня, 1788

Определение

Если бы какие-то характеристики и могли исправить многочисленные недочеты в проекте или идее, то это были бы уверенность и бесстрашие автора идеи. Любой другой аспект предприятия можно улучшить за счет ресурсов. Однако нехватка или отсутствие конструктивной позиции, отношения, исполненного уверенностью и бесстрашием, увеличивает вероятность провала предприятия, по крайней мере, если его будет возглавлять такой человек. Обладаете ли вы качествами, которые позволят претворить вашу идею в жизнь? Светитесь ли вы уверенностью и бесстрашием? Знаете ли вы, как продемонстрировать свою уверенность?

Чарльз Свиндолл (Charles Swindoll), знаменитый теолог, посвятил значимости позиции короткое эссе. В контексте новой идеи единственной идеально подходящей позицией следует считать уверенность и бесстрашие. В эссе просматриваются важные нюансы:

«Чем дольше я живу, тем больше осознаю влияние отношения на жизнь. Для меня отношение важнее фактов. Оно важнее прошлого, денег, обстоятельств, неудач, успеха, того, что думают, говорят и делают другие. Оно важнее внешнего вида, одаренности или навыков. Оно способно создать или разрушить компанию... церковь... дом. Замечательно то, что каждый день перед нами стоит выбор отношения, с которым мы будем жить. Мы не можем изменить прошлое... мы не можем изменить тот факт, что люди будут действовать определенным образом. Мы не можем изменить неизбежное. Единственное, что в наших силах, – это игра на единственной имеющейся у нас струне, которая и есть наше отношение... Я убежден, что жизнь на 10% состоит из того, что происходит со мной, а на 90% – из того, как я на все это реагирую. То же самое касается вас... все мы несем ответственность за наше Отношение.»¹

¹ Charles Swindoll (Чарльз Свиндолл) «Attitude», *The Saturday Evening Post*, сентябрь–октябрь 1999.

Уверенность, то есть состояние разума, необходимое для достижения успеха, часто несет с собой уникальную способность к самореализации. Представьте себе: все учтено, подсчитано и успех всего дела предreshен, но в самый последний момент оказывается, что чего-то не хватает. Два и два в сумме дают только четыре, а вам нужно пять. Компенсировать расстояние, разделяющее объединенные ресурсы от успеха, может лишь нечто эфемерное, некое неосязаемое качество, которое приводит людей и ресурсы к успешному финалу. Это качество есть передающиеся окружающим уверенность и бесстрашие, присущие автору идеи. Вам.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

В литературе роль уверенной и бесстрашной позиции в запуске нового предприятия описана довольно скупо. Одни авторы называют эту позицию лидерской. Другие считают, что она представляет собой естественное продолжение приверженности делу. Но в конечном счете этот элемент содержит в себе нечто почти сверхъестественное, может быть, отражающее природную одаренность тех, кто выходит со своей идеей на рынок. Прежде чем этот элемент наберет силу, человек и/или команда должны получить значительные навыки и знания в соответствующей области. Кроме того, требуется определенный дар к вербальному общению и талант рассказчика, позволяющие завладеть вниманием слушателя. Есть ли у вас все необходимое?

Где найти ответ

Поговорите с собой, автором идеи; это поможет выявить, насколько вы уверены в себе и бесстрашны. Есть ли какое-нибудь основание для уверенности или бесстрашия? Вы и/или ваша команда пришли из промышленности? Вы служили в войсках, где вас готовили к совершению очень опасных нападений (в морской пехоте, воздушном десанте, в войсках особого назначения, вырабатывающих уверенность, позволяющую побеждать вооруженного противника, стреляющего в вас, — эту победоносную квинтэссенцию уверенности и бесстрашия)? Вы занимались контактными видами спорта, подразумевающими противоборство? Участвовали в школьных диспутах? В круг ваших знакомых входили люди, занимающие высокое положение в налоговой службе, бизнесе или политике, которые чаще выигрывали, чем проигрывали? Или у вас есть влиятельные высокопоставленные друзья, которые будут защищать вас? Есть ли за вами или вашей идеей какая-нибудь политическая поддержка? Оптимист ли вы и согреваете ли вы своим оптимизмом окружающих вас людей?

Тактики повышения балльной оценки

Повышение данной оценки зависит от ваших личных качеств, о чем говорилось выше. Если ваша личность или данные вашей биографии не приносят высоких баллов, найдите человека, который обладает всеми этими качествами, и пусть он руководит запуском проекта. Заметьте, что повышение оценки не обязательно означает манипулирование. Посмотрите в себя поглубже, удостоверьтесь, что обладаете всем необходимым для достижения успеха. Расспросите супругу(а), друзей, окружающих и детей. Слишком поздно отправляться в школу шарма, поэтому ресурс повышения оценки следует искать в себе и своем личном опыте. И не удивляйтесь, если найдете его. Я имел удовольствие вести в Университете Северной Дакоты курс менеджмента в трех группах. Первая половина курса была посвящена сущности стратегического планирования, а вторая – презентациям, подготовленным студенческими командами. В одной команде была участница по имени Бриджет Бата, необычайно тихая, но очень сообразительная девушка. Когда настал ее черед проводить презентацию, класс был просто ошеломлен. Бриджет блестяще продемонстрировала уверенность и бесстрашие, и мы невольно зааплодировали ей по истечении отведенных на речь 15 минут. В чем смысл всего этого? Где-то глубоко внутри у вас есть то же самое, что и у Бриджет. Посмотрите, сможете ли вы обнаружить это сейчас, чтобы заслужить хорошую оценку.

Практический опыт. Средний вес – 2

Уверенность относится к характеристикам личности, имеющим самое большое значение для выполнения задания, и если она у вас есть, то вы можете свернуть горы. Ну, почти. Моим любимым воплощением уверенности является Гертруда Белл (Gertrude Bell), которая совершила, казалось бы, невозможное восхождение в Альпы, и в ее честь назвали гору.¹ По-настоящему одаренные спортсмены *верят*, что добьются успеха. Это не подозрение и не предчувствие. Истинные профессионалы своего дела уверены, и именно их уверенность приносит победу или позволяет преодолеть, по крайней мере, одно препятствие в захватывающем соревновании.

¹ Janet Wallach (Джэнет Воллэх) «Desert Queen: The Extraordinary Life of Gertrude Bell: Adventurer, Advisor to Kings, Ally of Lawrence of Arabia», Anchor Books, 1999.



Наблюдение Доктора Маркета

Если говорить о новой бизнес-идее, то вряд ли что-то может пленить или заразить сильнее, чем наблюдение за уверенным предпринимателем, который преисполнен бесстрашия и энергии и одержим своей мечтой. Способны ли вы вести себя подобным образом?

Примеры

Здесь перечислены имена людей, которые с избытком наделены уверенностью и бесстрашием:

1. Бретт Фавр, Дуг Флюти и другие великие защитники Национальной футбольной лиги.
2. Амелия Эрхарт.¹
3. Джон Гленн и Нейл Армстронг.
4. Тед Тернер, мой любимый пример.
5. Гертруда Белл.

Прачечная самообслуживания. Уверенность и бесстрашие: 7 баллов

Тут необходимо подключить свои уверенность и бесстрашие. Вероятно, я не самый лучший пример, поскольку склонен с радостью кидаться на все, что угодно. Во-первых, я бы взял твердую оценку, которую можно улучшить, скажем 7 баллов. Как ее повысить? В первую очередь я бы выстроил среду так, чтобы предприниматель почувствовал свою «пуленепробиваемость». В результате повысятся балльные оценки по всему Оценочному листу и, как следствие, итоговая оценка. Это сообщит поведению предпринимателя некоторую степень здорового нахальства, безошибочно указывающего на уверенность и бесстрашие. Во-вторых, я бы удостоверился, что финансам предпринимателя ничего не угрожает. Мало что способно обескуражить больше, чем попытка достичь невозможного, когда в любой момент ожидаете очередного требования выплат по закладной.

Элемент 13. Уверенность и бесстрашие, *подведение итогов*:
вес 2 × баллы 7 = итого 14

¹ Амелия Эрхарт (род. 24 июля 1897, пропала без вести 2 июля 1937) – американский авиатор, одна из первых женщин-пилотов; пропала над Тихим океаном во время кругосветного полета в 1937 г.

Элемент 14

Соблюдение обязательств

*Есть простая истина, игнорирование которой убивает
бесчисленное множество идей и прекрасные планы:
в тот момент, когда человек полностью отдает себя,
провидение тоже делает шаг. Все вокруг начинает помогать,
хотя в иных условиях такого никогда бы не случилось.*

*Если вы можете что-то сделать или о чем-то помечтать,
начните заниматься этим. В смелости кроются гениальность,
власть и волшебство. Начните прямо сейчас.*

Иоганн Вольфганг Гете «Фауст», 1835

Определение

Обязательства – это соглашение или обещание выполнить что-либо в будущем, в особенности гарантия принять на себя в будущем какое-то финансовое обязательство или некое моральное обязательство. Верность обязательствам означает для менеджера готовность посвящать реализации новой идеи все свое время, всю энергию и ресурсы. В идеале они также обязаны вкладывать капитал, что должно являться элементом большинства переговоров в совете директоров. Более того, директора должны быть готовы посвящать делу значительную часть своего дня, быть доступными каждый день и, конечно же, приобретать акции, расплачиваясь своим собственным капиталом. Порой и вправду все дело в верности обязательствам.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Участие знающих менеджеров и членов правления, верных своим обязательствам, в запуске нового предприятия часто позволяет подтвердить приведенный выше тезис Гете о воздействии фактора «... гениальности, власти и волшебства». И наоборот, если должного отношения к обязательствам нет, то ключевые игроки обычно не участвуют в принятии значимых решений. И они обманывают самих себя, считая, что в достаточной степени соблюдают обязательства, если их имя фигурирует в списке и они время от времени, скажем раз в месяц, бол-

тают какую-нибудь ерунду. Они слишком ценят свое время, чтобы разрешить беспокоить себя. Под это описание подпадают люди, составляющие постоянное окружение общественных деятелей: они не хотят, чтобы им докучали такие приземленные вещи, как запуск новых предприятий. Если они привержены идее, то у вас есть шанс преуспеть. Если же они не демонстрируют должного отношения, вы зря тратите чужое время. Таким образом, личная ответственность ключевых игроков имеет огромное значение, поскольку это фактор, обеспечивающий успех. Она позволяет надеяться, что команда будет верна идее как в хорошие, так и в трудные времена, а это обстоятельство инвесторы, продавцы и привилегированные покупатели найдут утешительным.

Где найти ответ

На этой самой ранней стадии развития вы можете лишь продемонстрировать свою обязательность и надеяться, что покупатели будут вкладывать свои деньги. Однако если ваша повседневная работа, так сказать, не связана с чудесами, то почему кто-то должен верить, что вы готовы посвящать все свое время мифическому новому предприятию в Монако? Вы должны говорить уверенно и убедительно.

Тактики повышения балльной оценки

Для того чтобы повысить оценку, продемонстрируйте максимальную обязательность. Размер вашего вознаграждения и доля акций будут определяться полной отдачей от вас, ваших менеджеров и совета директоров. Те, кто может внести ценный вклад, но не может посвятить себя делу полностью, могли бы занимать должности в консультативном совете. И самое главное: постарайтесь не создавать иллюзий, что вы и ваша команда будете день и ночь, не зная отдыха, тащить этот груз. Инвесторы не поверят, что люди, работающие на ответственных постах, готовы посвятить себя какому-то «стартапу». Это просто нереально.



Наблюдение Доктора Маркета

Иногда наличие обязательств выискивают инвесторы, которые просят предпринимателя предоставить залоговое право на его семейный дом. *Остановитесь.* Ни в коем случае не соглашайтесь. Этот вопрос должен быть принят к обсуждению и решен без того, чтобы кто-то передавал в собственность свой дом. Тем не менее, возможно, есть смысл рефинансировать ваш дом в недорогую закладную с регулируемой процентной ставкой, основная сумма по которой выплачивается в конце срока. Таким образом вы сможете обеспечить достаточный стимул, не впадая в крайности.

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Цитата Гете представляет собой, возможно, самую лаконичную (из тех, что я видел) формулировку сути предпринимательской действительности. Сверяясь с ней, часто можно обнаружить первые признаки неудачи великого начинания. Если вы не способны соблюдать обязательства, то вы и ваше предприятие столкнетесь со значительными проблемами.

Низкие баллы подсчитать нетрудно. Оцените себя трезво. Один прекрасный хирург, знаменитость и очень хороший человек, почти убедил очень многих, в том числе и королевскую семью одной гостеприимной страны, что сможет возглавить новый большой центр спортивной медицины, расположенный в столице. Деньги, талантливые хирурги, клиенты, земля, гостеприимная страна, Средиземное море и многое другое – все это было организовано и ожидало его. Что еще можно пожелать? Но оказалось, что хирург не способен на полную самоотдачу, и все вышеперечисленное никогда не сбылось. Великая идея, которая позволила бы значительно улучшить качество спортивного здравоохранения в Европе, погибла из-за недостатка обязательности. Мой опыт свидетельствует, что недостаточная обязательность старших менеджеров должна однозначно говорить вам, что надо сразу отказываться от участия в любом начинании.

Примеры

Примеры верности обязательствам, помогающей преодолеть безжалостность рынка:

1. Тед Тернер и понятие вездесущего канала новостей, предлагаемого на кабельном телевидении.
2. Motorola и ее проект Iridium – пример удивительного успеха обязательного отношения к делу, столкнувшегося с откровенной апатией рынка; и не имеет значения, что спрос был очень невысоким и плохо поддавался количественному определению.¹
3. *USA TODAY* – издание, которое до сих пор, кажется, бросает вызов скучной серьезности; может быть, дело в его уникальности и брэnde Gannett.

¹ Проект Iridium, как известно, закончился провалом.

Прачечная самообслуживания. Соблюдение обязательств: 6 баллов

Здесь мы опять имеем дело с человеческим фактором, зависящим от личных обстоятельств, в которых действует предприниматель и его команда. Поставим элементу гипотетическую оценку, скажем 6. Помните, что вы оцениваете самого себя, поэтому реально определите, сколько времени вы сможете уделять предприятию. Вы должны строго все проанализировать. Если обязательность набирает меньше 10 баллов, то все предприятие под угрозой. Как улучшить оценку? Настаивайте на исключительности собственной персоны или человека, которого вы оцениваете. Заметьте, это не то же самое, что сосредоточенность, это самоотдача, направленная на успех. Можно быть обязательным на 150% и в то же самое время водить такси, зарабатывая себе на жизнь в ожидании финансирования.

Элемент 14. Соблюдение обязательств, *подведение итогов*:

вес $3 \times$ баллы 6 = итого 18

Элемент 15

Живучесть

Настойчивость способна превратить железный прут в иголку.

Китайская пословица

Ничто в мире не может занять место Настойчивости. Талант с этим не справится: слишком часто встречаются талантливые неудачники. Гениальность тоже не поможет: гении, не снискавшие признания, стали притчей во языцех. От образования тоже нет толку: мир полон образованных изгоев. Всесильны лишь настойчивость и решительность. Девиз «Действуй энергично» всегда решал и будет решать проблемы человечества.

Келвин Кулидж, президент США. Листовки были розданы агентам New York Life Insurance Company. Бывший президент Кулидж одно время занимал пост директора этой компании.

Определение

Живучесть определяет, что произойдет, если у вас кончатся наличные деньги. Она подразумевает настойчивость, способность получать доход наличными от консультирования или любой другой деятельности, личные сбережения, поддержку от престарелого родственника и т. д. Живучесть зависит от стоимости жизни, семейных обстоятельств, работы супруга(и), внутренних резервов и общих средств, необходимых для продолжения вашего дела в случае, если наличность закончилась.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Лишь немногие предприятия достаточно быстро получают финансирование, когда возникает необходимость поддержать предпринимателя, оставшегося без денежных средств. Если вы хотите преуспеть, создайте и поддерживайте несколько источников дохода. Подобный шаг обеспечит вашу финансовую устойчивость и способность упорно двигаться дальше, пока процесс финансирования набирает силу. Одна из причин, по которым предприниматели, открывающие второе дело, представляют такую ценность для экономики, состоит в их живучести — они способны переждать период накопления финансов.

Живучесть – это показатель вашей способности в срок пройти всю дистанцию накопления капитала. Если нет, вы просто-напросто исчезнете, и не много найдется тех, кто хотя бы вспомнит о вас.



Наблюдение Доктора Маркета

Помните, если инвесторы заподозрят нехватку ресурсов, они будут оттягивать заключение сделки, пока не получат намного большую долю акций (если вы считаете, что это невозможно или неправдоподобно, вам лучше сойти с тропы предпринимательства и найти другую работу, ведь бизнес – жесткая игра, и играют в нее жестко). Как решить эту проблему? Создайте запас живучести для себя и своей команды.

Где найти ответ

Чтобы оценить живучесть, надо ответить на простой вопрос. Как вы собираетесь жить, пока финансирование находится в стадии формирования? Что скажут авторитетные лица и какими будут результаты исследований предпринимательских несчастий, в которые вы тоже внесли свою лепту? Вы держались достойно или все бросили и удрали? Будьте честны с самим собой.

Тактики повышения балльной оценки

Балльная оценка повышается проще всего, если вы уверены, что можете найти адекватную работу с почасовой оплатой, например консультантом, что поможет вам пережить трудные времена, если они настанут. Если вам повезет, вы будете работать во вспомогательной для вашего предприятия области, например где-нибудь в цепочке начисления стоимости. Конечно же, лучшим источником дохода является предварительная продажа товаров или услуг еще до того, как вы напишете бизнес-план или привлечете первую крупную партию денежных средств для финансирования своего предприятия. Учтите, это гораздо проще, чем вы думаете.

Практический опыт. Средний вес – 2

Если запуск нового бизнеса складывается неудачно, то надо добавить себе время – мало найдется приемов эффективнее, чем этот. В спорте подобная тактика неосуществима, но вполне реальна и целесообразна в применении к жизнеспособным идеям и неповторимым возможностям, если не удастся вовремя запустить проект. Вы просто-напросто переживаете противодействие рынка. Сколько предприятий терпят крушение, истощив свои ресурсы, а потом наблюдают, как удачливый

двойник подхватывает чужую идею и расцветает на рынке? Если инвестор и другие источники ресурсов убеждены в вашей живучести, шансы на успешный запуск повышаются. Нередко для успеха предприятия критически важно, чтобы у предпринимателя были финансы, не слишком сложная дополнительная работа и обеспеченный(ая) супруг(а). Более 50% успешных запусков, осуществленных моими студентами за последние семь лет, стали таковыми потому, что предприниматель был в состоянии поддерживать себя в трудные времена, пока не получал значительного финансирования.

Примеры

Примеры двойной жизни людей на стадии роста бизнеса:

1. Консультант, работающий на своих клиентов по утрам и занимающийся новой компанией после обеда.
2. Студенты, вылетевшие из колледжа, которые создали компьютер и операционную систему в гараже (вспомните Apple).
3. Любительское предприятие, которым вы управляете, будучи заняты на работе полный день.
4. Супруга, прикрывающая вас, пока вы завоевываете новый рынок.

Прачечная самообслуживания. Живучесть: 6 баллов

Способны ли вы (и ваша команда) продержаться без оплаты, пока не придет финансирование? Надолго ли вас хватит? Что у вас за поддержка: не станет ли она со временем опасной для вашего предприятия? Допустим, ваша оценка составляет 6 баллов. Как ее улучшить? Ищите возможности консалтинговой деятельности для своей команды или отдельных работников. Ищите работу для их супруг(ов)! Арендуйте их сарай. Используйте площади, которые им принадлежат, под складские помещения. Позаботьтесь о том, чтобы были задействованы все ресурсы, способные принести пользу.

Элемент 15. Живучесть, *подведение итогов*:

вес $2 \times$ баллы $6 =$ итого 12

Элемент 16

Страсть

*В мире есть всего две силы: дух и меч.
Но в конце концов дух всегда побеждает меч.*

Наполеон Бонапарт

Определение

Страсть – это мощный эликсир, который замечательно действует в малых дозах, но губителен в больших. Словарь Merriam-Webster дает следующие определения: *страсть*, *усердие*, *пыл*, *энтузиазм* и *рвение* означают сильные эмоции, призывающие к действию. Термин *страсть* описывает активные или неуправляемые эмоции: <был рабом своей *страсти*>. *Усердие* подразумевает теплую и стабильную эмоцию: <прочитайте вслух стихотворение, приложив как можно больше *усердия*>. *Пыл* означает теплое и волнующее чувство, которое характеризуется прерывистостью и недолговечностью: <*пыл* их медового месяца вскоре угас>. Под термином *энтузиазм* понимается живой или нетерпеливый интерес или восхищение предложением, делом, мероприятием: <никогда не демонстрировал *энтузиазма* по отношению к спорту>. *Рвение* описывает энергичное и неослабевающее преследование цели или преданность делу: <молится с фанатичным *рвением*>. Обратите внимание, какой подтекст присущ всем этим терминам: «неуправляемый», «недолговечный», «фанатичный».

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Страсть – это ключевой аспект лидерства и уверенности, необходимых предпринимателю, который обращает людей в свою веру и вдохновляет их на дело. Страсть имеет большое значение для успешного запуска, потому что играет роль интеллектуального и эмоционального катализатора для ваших слушателей и сторонников, устремляя ваше предприятие вперед. Она помогает предпринимателю преодолеть сопротивление, сомнения, критику, апатию и скуку, нередко встречающиеся на рынке. Без страсти вы не совершите того последнего сверхусилия, которое необходимо, чтобы протолкнуть мяч в ворота.

Где найти ответ

Страсть точнее всего оценивается по манере повествования. Насколько силен ваш энтузиазм? Рассказываете ли вы о своем предприятии подробно и охотно? Способны ли моментально отреагировать на трудный вопрос о спросе или о характеристиках продукта, то есть о том, о чем прежде не задумывались? Вы постоянно мысленно анализируете товар, покупателей и свое перспективное предприятие? Думаете ли вы об этом день и ночь? Вы способны предвидеть главные вопросы и придумывать сногшибательные ответы? Вы обнаруживаете сверхъестественную находчивость, когда потенциальный продавец или поставщик ставят вас в затруднительное положение?

Тактики повышения балльной оценки

В данном случае часто хорошо помогает тренинг, то есть обучение с наставником, что повышает низкую оценку либо ослабляет страсть, вредящую перспективам получения финансирования, ресурсов или установления контакта с нужным вам потребителем. Запустить проект при отсутствии страсти не только сложно, но и практически невозможно. Однако чрезмерное рвение тоже абсолютно непродуктивно, так что будьте осторожны. Ищите золотую середину.

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Страсть – это один из двигателей в запуске проекта. Без нее, вероятно, невозможно никакое будущее. Страсть может внешне проявляться по-разному. Одни предприниматели управляют бизнесом темпераментно, другие сохраняют спокойствие. Но глубинная суть страсти заключается в способности штурмовать препятствия весело, проявляя сообразительность и здоровую самоуверенность человека, которому невозможно отказать. Настоящие победители попадают в цель и демонстрируют практически неземные способности предвидеть и направлять команду к победе.



Наблюдение Доктора Маркета

Ужасно трудно предсказать, обнаружится ли в человеке страсть, необходимая для успеха, пока он не возьмет бразды правления в свои руки и не скажет: «Поехали!». На этом этапе, когда ваша идея только начинает свою жизнь, вы должны взяться за дело так, как если бы от успеха зависела ваша жизнь.

Примеры

Обратите внимание, какая страсть сопровождала развитие и рост компаний Microsoft, Southwest Air, Sun Microsystems, Intel, McCaw, Cisco, eBay, Amazon.com, EMS, Apple и многие другие. Страсть кипела в их руководителях, она давала энергию для запуска бизнеса.

Прачечная самообслуживания. Страсть: 7 баллов

И поосторожнее с этим эликсиром; он требует деликатного обращения. Проглотив слишком много, можно отравиться. Поставим элементу гипотетическую оценку 7 баллов. Что нужно предпринять для ее повышения? Узнайте подробнее о бизнесе: как правило, слушатели ошибочно принимают всестороннее владение предметом за страсть. Вооружитесь сведениями о ваших вендорах, продуктах, способностях, преимуществах и клиентской базе. Страсть в контексте прачечной самообслуживания должна способствовать заполнению вашего типичного графика работы достаточным количеством клиентов, которые помогут окупить все ваши издержки, а дополнительная выручка будет вашей прибылью.

Элемент 16. Страсть, *подведение итогов*:

вес 1 × баллы 7 = итого 7

Элемент 17

Управленческая компетентность

Мастерство и уверенность – залог непобедимости армии.

Джордж Герберт

Определение

Принято думать, что автор идеи способен управлять запуском предприятия. Критерием оценки управленческой компетентности генератора идей является его способность трезво оценивать свои недостатки и управленческие навыки. Вы готовы решать стоящие перед вами задачи? Данный элемент невозможно оценивать на ранних стадиях существования идеи. Разве можно сказать, *какой* будет ваша компетентность? Но этот элемент необходим, чтобы напоминать вам о том, как важна управленческая компетентность при обсуждении финансовых вопросов с потенциальными инвесторами. Способна ли ваша команда добиваться поставленных целей в срок? Насколько сильна ваша уверенность, когда вы находитесь у руля? Если сейчас вы признаете свои недостатки, то когда собираетесь их исправлять? Можете ли вы изменить или переучить самого себя, чтобы достичь должного уровня для работы в долгосрочной перспективе?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

После того как идея захватывает воображение умудренных опытом инвесторов, первым пунктом в списке их приоритетов становится управленческая компетентность. В основе запуска здорового предприятия лежит тот факт, что компетентный менеджер умеет в любых обстоятельствах, как в благоприятных, так и во враждебных, задействовать все возможности, чтобы обратить угрозы на пользу бизнесу. Инвесторы делают ставку на людей, которые умеют хорошо управлять при любых обстоятельствах. В этом случае они меньше рискуют потратить инвестированные средства или быть остановленными в выигрышном положении, когда придет время пожинать плоды успеха.

Где найти ответ

Несложно разглядеть победителя в новом предпринимателе. Соответствующие навыки, опыт работы в данной отрасли, уверенность, обязательность, бесстрашие, реализм, честность, умение выслушать – вот то, что характерно для лидеров. Как вы оцениваете ваши возможности? Способны ли вы руководить командой дополняющих друг друга, но в то же время разных победителей, чтобы совершить успешный запуск и собрать плоды ваших усилий? Не вскроются ли в процессе должной проверки¹ какие-нибудь дефекты, которые угрожают вашей способности эффективно руководить?

Тактики повышения балльной оценки

Повысить низкую оценку проще всего, добившись успеха там, где по убеждению сомневающихся вы его добиться не способны. Продайте что-нибудь покупателям. Убедите самых ярких лидеров в той или иной области присоединиться к вашей команде. Сформируйте совет высшего уровня, состоящий из директоров и консультантов. Если вы можете сделать все это быстро, то вряд ли у кого-то появятся основания сомневаться в вашей способности руководить зарождающимся предприятием. До тех пор пока вы не совершите ошибку, никто не вправе вас обвинить. На ранней стадии жизни компании есть только одно «но»: у вас, возможно, не будет времени продемонстрировать ваше мастерство.



Наблюдение Доктора Маркета

Сформировав стабильную исполнительную группу, в которую будут входить главный исполнительный директор (CEO – Chief Executive Officer), руководитель административной службы (COO – Chief Operating Officer), маркетолог, а также один-два члена правления, прекращайте искать помощь. Поверьте, что главная команда, если она действительно образцовая, сможет привлечь дополнительные ресурсы для закрепления вашего успеха. Заметьте, что первоначально обязанности финансового директора (CFO – Chief Financial Officer) сводятся к ведению бухгалтерии и не более того. Но когда вы начнете платить налоги, занятость CFO должна быть полной, так как в этот момент в игру вступает финансовая динамика, которая выходит за рамки бухгалтерии. Чаще всего необходимость принятия решения о найме CFO возникает, когда вы получаете деньги от опытного инвестора, у которого есть на примете нужный вам человек. Попробуйте обратиться в небольшую

¹ Должная проверка в работе западных инвестиционных банков означает набор действий, призванных обеспечить проекту минимальную защиту от неожиданностей. Она включает знакомство с контрагентами, изучение обстановки на месте, изучение социальных и прочих рисков и т. д.

бухгалтерскую фирму, которая могла бы вести учет, и предложите разумное вознаграждение за ее услуги. Вряд ли эта фирма вовлечена в какое-нибудь политическое маневрирование, которое подорвет уверенность предприятия в ваших способностях. На этой столь деликатной стадии, когда ваша идея выходит на рынок, вам нужна стабильность и бухгалтерская точность, но никоим образом не политика.

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Управленческая компетентность зависит от опыта CEO. Сильные исполнительные директора набирают в свой штат надежных высококвалифицированных людей, которым можно доверять выполнение задач, поставленных компанией. Слабые CEO часто придают излишнее значение лояльности и пытаются пропихнуть своих приятелей на должности, которые тем не подходят. Очень распространенная ошибка – выбор тихого, молчаливого интеллектуала, состоящего в дружеских отношениях с CEO и считающего себя превосходным специалистом по маркетингу. На начальном этапе постарайтесь *не* распределять рабочие места и никому их не обещать. По большей части вы должны «помещать» людей в нужные ячейки и сохранять свою способность передвигать их. Это ваша последняя возможность проявить подобную гибкость.

В «виртуальной» корпорации опыт команды объединяется вне зависимости от того, где находятся ее члены. Виртуальная группа способна управлять ранними стадиями развития проекта. Но как только начнется производственный процесс, вы должны занять центральное положение, а большинство членов команды должно быть вместе с вами. Однако на предпринимательских ландшафтах виртуальные предприятия до сих пор часто встречаются в виде постоянных образований. Если в вашей команде менеджеров присутствуют какие-то люди со стороны, возникает вопрос об их обязательствах по отношению к вашему бизнесу. Слишком многие исполнители высшего уровня делают двойные ставки, демонстрируя свою активность и тут и там. Подобная саморазрушительная политика разобщения может сыграть злую шутку с вашим предприятием.



Наблюдение Доктора Маркета

Если автор идеи вы, не торопитесь отказываться от поста CEO. Если вы можете собрать вокруг себя консультантов, мало что заменит страсть, приверженность, живучесть, уверенность и бесстрашие, которые вы принесете. Данное правило справедливо при условии, что вы уже сейчас можете привлечь доходы в виде авансовых платежей. Вы ни в коем случае не должны сдавать свои позиции, если продемонстрируете умение создавать бизнес и управлять им с самого первого дня.

Примеры

Можно привести в качестве примера деятельность многих предпринимателей, которые следовали по пути роста и зрелости своих компаний. Билл Гейтс, Тед Тернер, Чарли Эрген (EchoStar) и Лари Эллисон – это победители, которые еще за день до того, как все началось, не знали, что их ждет.

Прачечная самообслуживания. Управленческая компетентность: 4 балла

В нашем гипотетическом примере мы исходим из предположения, что вы действуете в одиночку, а реализация вашей идеи требует наличия команды. Предположим, вы знаете бизнес. Однако вы все-таки недостаточно компетентны, чтобы успевать делать все одновременно. В данный момент существования предприятия вы заслуживаете 4 баллов. Это провальная оценка, поэтому придется потрудиться, чтобы повысить ее до 7 или 8. Как это сделать? Добавьте людей. Вы можете обладать профессиональными навыками в любой области, но их надо вычеркнуть из перечня ваших требований к сотрудникам, и найти пару человек, которые бы заполнили оставшуюся нишу. Это несложно. Но будьте внимательны – их квалификация должна соответствовать их посту. Никаких приятелей, которые лишь воображают, что идеально подходят для такой работы.

Элемент 17. Управленческая компетентность, *подведение итогов*:

вес $3 \times$ баллы $4 =$ итого 12

Элемент 18

Честность и надежность

Я уверен, что при определении ценности человека в личной или общественной жизни истинная прямота является тем качеством, которое мы в первую очередь принимаем во внимание, а обучение и талант заслуживают лишь второго места.

Томас Джефферсон, президент США. Письмо Джону Гарланду Джефферсону от 15 июня 1772 года. Документы Томаса Джефферсона, т. 24, с. 82, под ред. Джулиана П. Бойда и др., 1950

Определение

Заслуживают ли сотрудники вашей компании репутации честных и прямых людей? Честность и прямота для предпринимателя совсем не одно и то же, что для умудренного опытом старшего вице-президента General Motors. Предприниматель, возможно, имеет упрощенное представление об этих качествах, уходящих корнями в Золотое Правило. Служащий GM видит честность и прямоту в более сложном и замысловатом контексте, определяемом законами, опутывающими компанию, деятельность которой публична, а также ее политикой и культурой. Набат, прозвучавший после крушения компании Enron¹, призывает предпринимателя полагаться как минимум на Золотое Правило.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

К сожалению, бедствия Enron/Tyco/WorldCom/Global Crossing/Adelphia повинны в том, что мы практически полностью утратили доверие к нашим бухгалтерским/финансовым системам отчетности. Теперь старшие должностные лица этих обесславленных компаний (самый сильный удар пришелся по престижу профессии бухгалтера!) наконец-то поняли, что честность и надежность еще долгое время не выйдут из моды в корпоративной Америке. Слишком многое держится на этих

¹ Enron – американская энергетическая корпорация, руководство которой занималось финансовым мошенничеством в крупных размерах, завышая прибыль и присваивая корпоративные средства, что привело к ее краху в 2000 г.

качествах. Честность и надежность особенно важны для вас, ведь любое пятно на репутации любого члена вашей команды или вас самого в глазах инвестора выглядит несмываемым.



Наблюдение Доктора Маркета

Предпринимателей, которые когда-то были осуждены, окружает особый ореол. Поэтому в таких случаях применимы различные правила. Эти люди отдали долг обществу и сейчас запускают проект, который предлагает рабочие места и, возможно, обогащение. Цель состоит в привлечении капитала и других ресурсов, требуемых для безопасного запуска. Здесь важно осуществить запуск проекта таким образом, чтобы как можно быстрее получить приток денег и отвести от себя пристальное внимание инвестора на начальной стадии, когда честность и надежность подвергаются тщательному изучению. Другими словами, честность и надежность – это те характеристики, которые со временем можно «заработать». За примерами нечистоплотности в современном обществе далеко ходить не надо (в профессиональном спорте их хоть пруд пруди).

Где найти ответ

Традиционно для подтверждения честности и надежности служат рекомендации. О чем говорят ваши рекомендации? Но еще важнее то, что говорят о вас люди, знающие отрасль изнутри. О чем сообщается в архивах газет и в конторах тех или иных ведомств? Для инвестора лучший способ получить ответ на все эти вопросы состоит в том, чтобы отыскать людей, которые работали с вами или окружали вас. Инвесторы найдут ваших старейших врагов и попытаются выведать у них, не сомнительны ли ваши честность и надежность. Можете лишь надеяться, что они будут считать причиной старой вражды исключительно ваши сложные личные отношения. Но Оценочный лист рассчитан на мгновенное отображение действительности, поэтому с данным элементом вам будет непросто, ведь для получения ответов требуется время. Поставьте себе оценку, опираясь на интуицию, и удостоверьтесь, что ваше резюме содержит точную информацию.



Наблюдение Доктора Маркета

Если вы неожиданно пополнили ряды безработных и выбранная вами отрасль вам незнакома, то вы испытаете ряд трудностей, обычно преследующих новичков. В числе этих трудностей вряд ли будут сомнения в вашей честности и надежности. Скорее всего, ваш послужной список критики чист, поэтому ставьте себе высокую оценку и двигайтесь дальше. Если же ваше прошлое ставит вам низкую оценку, примите ее, а через некоторое время вернитесь к этому элементу, чтобы ее повысить.

Тактики повышения балльной оценки

Исправление подмоченной репутации может потребовать услуг агента по связям с общественностью или адвоката, которые будут отслеживать слухи, собирать важную информацию и врачевать ваши израненные чувства целебным бальзамом. Плохую репутацию можно улучшить в определенных пределах и значительно повысить оценку. Главное отвлечь внимание инвестора с помощью созданных вами корпоративной репутации и ценности. Но при этом важно понимать, стоит ли игра свеч.

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Этот элемент способен преподнести сюрприз. Поведение, с которым когда-то были несовместимы мои представления о честности и надежности, сейчас считается обычным, и на него никто не обращает внимания. Однако история компаний WorldCom, Enron, Tyco и других говорит, что к ненадежности не следует относиться слишком легкомысленно. Вы должны заранее выяснить, какова ваша репутация.

Разве бывший осужденный не может иметь (заслужить) в глазах окружающих репутацию честного и надежного человека? Прежде чем давать скоропалительный ответ, заметьте, что есть по-настоящему отличные люди, которые когда-то были осуждены.¹ Наверное, лучше всего избегать обобщений и обращать внимание на специфику биографии человека. Нарушал ли он правила Комиссии по ценным бумагам (SEC)² или общепринятые бухгалтерские стандарты? Если да, то постарайтесь обезопасить себя, создав сильную команду, и сделать так, чтобы ваше имя не появилось в списке должностных лиц или членов правления компании.



Наблюдение Доктора Маркета

Предприниматели не владеют рабочими местами. Они их создают, а также создают перспективные возможности и благосостояние. При этом они иногда делают нечто такое, что совсем не смешно,

¹ Я не избегаю сотрудничества с бывшими осужденными, которые пытаются начать новый бизнес. Да, мне необходимо узнать их, но в наше время совсем несложно составить представление о человеке, который отбыл наказание в тюрьме. Кроме того, всегда интересно наблюдать, как люди несут свой жребий.

² Комиссия по ценным бумагам (Security Exchange Commission) – организация, которая вводит правила торговли на биржах США и следит за их соблюдением. Создана актом Конгресса США в 1934 г. с целью предотвращения биржевых крахов, подобных обвалу 1929 г.

например не платят по счетам. Однако низкие кредитные рейтинги FICO¹ – не та область, где следует искать проблемы с честностью и надежностью у предпринимателей. Самые крупные жулики корпоративной Америки платят по счетам вовремя.

Примеры

К тем, чья репутация в смысле честности и надежности неоднозначна, относятся Майк Милкен, Майн Дивер, Билл Клинтон, Марв Альберт, Олли Норт, Пит Роуз и Джерри Спрингер. Все они пережили неприятности, заработали дурную славу, но каждый из них полностью заслужил, чтобы рассказ о его ослепительном успехе был опубликован в газете. Репутацию можно восстановить.

Прачечная самообслуживания. Честность и надежность: 8 баллов

Полагаем, что ваши честность и надежность достаточны для удачной реализации нашей модели прачечной. Допустим, вы поставили себе 8 баллов. Как повысить эту оценку? Прежде всего определите возможные проблемы. Насколько ужасны ваши недостатки? Отделите один от другого и исправляйте по очереди. Направьте ваши усилия на нейтрализацию злейших соперников всеми приемлемыми способами (от кнута до пряника). Старомодное бряцание оружием почти никому никогда не вредит – попытка опорочить конкурента дает основания для судебного преследования. Так что, если кто-то запугивает вас этим, попробуйте обратиться за помощью к адвокату. Но позаботьтесь о том, чтобы ваши сторонники не слишком увлекались. Как говорил мой старый приятель Рене Ансельмо: «Не тратьте ни минуты на месть. Пусть бог сделает это за вас». Продолжайте разбираться со своими проблемами и надейтесь, что никто не будет к вам несправедлив.

Элемент 18. Честность и надежность, *подведение итогов:*

вес $3 \times$ баллы $8 =$ итого 24

¹ Кредитный рейтинг FICO – трехзначное число от 300 до 900, рассчитываемое исходя из кредитной истории заемщика. Рейтинг предложен калифорнийской фирмой Fair, Isaac and Co.

Элемент 19

Этика успеха

Самое сложное в успехе то, что свою успешность необходимо все время поддерживать. Талант в бизнесе служит всего-навсего отправной точкой. Его надо заставлять работать и в дальнейшем.

Ирвинг Берлин

Определение

Победители притягивают. Они умеют руководить, а в их послужных списках фигурируют ошеломляющие успешные свершения. Они знают, как и когда вдохновлять людей на жертвы (в разумных пределах) ради команды и достижения цели. Им доводилось испытать азарт борьбы за абсолютное первенство, что, по меньшей мере, вовлекало их в состязание за золотую медаль, за победу в командном чемпионате, за уважение и восхищение со стороны равных им людей.



Наблюдение Доктора Маркета

Запомните, что старые лавровые венки не должны служить для маскировки сегодняшних промахов, потому что в результате можно не пройти должную проверку, предшествующую очередному циклу финансирования. Анжела Доуз (Angela Dows) из Университета Северной Дакоты считает, что в конечном итоге именно культура успеха любой ценой больше, чем что-либо другое, предопределила крах корпорации Enron, и когда настало время слияния с другой компанией, следствием должной проверки стал срыв сделки. Аминь.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Все инвесторы ненавидят терять деньги. Один из методов, взятых ими на вооружение для защиты инвестиций, состоит в их стремлении участвовать в сделках, которыми управляют люди, умеющие побеждать. Иногда слова этих людей настораживают юрисконсульты. Иногда они

прибегают к угрозам, лести и обману в формах, не подходящих для письменного изложения, и покушаются при этом даже на священную корову политкорректности. Они побеждают и готовы сделать для этого все. О крупных компаниях, которые на заре своего существования делали совсем не то, чем они занимаются сейчас, можно написать отдельную книгу. Причиной тому постоянная гонка за успехом, возглавляемая командой менеджеров, которые думали не столько о средствах, сколько о том, что они должны преуспеть. Как ни крути, игра в запуск бизнеса заключается в том, чтобы как можно быстрее превратить маленькую сумму денег в крупную. Без успеха невозможно ничего, но и успех невозможен без управляющих предприятием людей, которые знакомы с успехом и знают, как его добиться. Это победители, умеющие манипулировать временем, ресурсами, игровым полем и ходом игры так, что они чаще выигрывают, чем проигрывают. Они помнят радость победы в борьбе и понимают, что будут осыпаны наградами, как из рога изобилия. Вот почему надо добавлять этот элемент, ведь он играет важную роль в успехе.

Где найти ответ

Какие ваши прошлые достижения свидетельствуют о вашей способности добиваться значимых побед? Можете ли вы работать, будучи окружены загадками и двусмысленностями? Обладаете ли вы способностью к самонаведению на цель? Умеете ли распознавать и игнорировать фальшивые запреты? Умеете ли держать удар, делая вид, будто ничего не произошло? Тянуть время? Можете ли маневрировать ресурсами, выходя за пределы игровой площадки? Что в вашем послужном списке или списке ваших коллег указывает на то, что вы обладаете необходимыми качествами?



Наблюдение Доктора Маркета

Этика успеха не обязывает вас иметь безупречный послужной список. Отсутствие в нем промахов и неудач настораживает некоторых профессиональных инвесторов. Они начинают опасаться, что это будет ваш первый провал. Важно, чтобы вы знали вкус победы, а ваш послужной список не был безукоризненным (иначе он не вызовет у инвестора ничего, кроме усмешки).

Тактики повышения балльной оценки

Для повышения оценки потребуется привлечь в команду опытных людей, знакомых с динамикой успеха. Необходимо убедить инвесторов в своей готовности слушать свою команду и работать с ней. Вы должны внушить инвесторам, что вы и ваши люди можете добиться успеха.

Практический опыт. Средний вес – 2

Победители знают, как толкаться, драться, энергично спорить и двигаться к цели. Им также известно, когда надо сотрудничать, молчать, проявлять терпение, маскировать свою позицию, даже если это неприятно, и не жаловаться. Но лучше всего они знают, когда следует концентрировать свою энергию, креативность и навыки одновременно с другими членами команды. Они способны достигать небывалых высот успеха, то есть обладают умением совершить рывок к победе. Это удивительное качество я ищу в каждой команде. Один из моих непревзойденных любимцев – мистер Блейз Ларсон из Университета Северной Дакоты. Команде своего предприятия он дал название «Код» и составил в высшей степени обоснованный финансовый раздел бизнес-плана для компании, которая устанавливает общепринятый стандарт описания ДНК. Этот бизнес-план был признан лучшим на чемпионате штата Северная Дакота 15 января 2003 года. Помимо этого, Блейз выступал в роли защитника в футбольной команде *Fighting Sioux*, лидировавшей в чемпионате NCAA (Национальная студенческая спортивная ассоциация) во II дивизионе. Победа бизнес-плана на первенстве штата стала весомым доказательством этики успеха и Эрин Доулзел, главного исполнительного директора упомянутой компании.

Примеры

Можно назвать массу победителей, понимающих, что такое рывок к победе. Среди них особой похвалы достойны:

1. Тайгер Вудз.
2. Миа Хэм.
3. Керри Страг (Помните ее? Она завоевала олимпийское золото в гимнастике, когда у нее был перелом стопы. Невероятно!).
4. Роджер Стаубах.
5. Сборные США и Канады по хоккею на двух последних Олимпийских играх.¹
6. Джек Никлос.

¹ Три участницы этих двух потрясающих финалов, Кэти Кинг (США), Бекки Келлар (Канада) и Тера Моунси (США), также играли в Лиге чемпионов Айви (*Ivy League Champion*) 1997 г. Они выступали за сборную Университета Браун по софтболу, в которой, кстати, играла и быстроногая центральная принимающая Кэти Мак-Найт, дочь автора. Все эти замечательные спортсменки на собственном опыте знают, что такое рывок к победе.

Прачечная самообслуживания. Этика успеха: 6 баллов

А есть ли у вас опыт «покорения вершин»? Вам доводилось участвовать в борьбе за первое место? Вы побеждали в музыкальном конкурсе? Театральном? Или в любом другом противоборстве с соперником, требующем напряжения интеллекта и личного участия? Все эти признаки определяют, руководствуетесь ли вы неким кодексом успеха. Допустим, вы заслуживаете 6 баллов. Первый закон бизнеса гласит, что нельзя прибегать к фальсификации. Никаких сфабрикованных фактов. Иначе они напомнят о себе, когда вы начнете проигрывать. Итак, для того чтобы преодолеть неприятности, лучше всего отыскать одного-двух человек, умеющих побеждать, и поручить им руководство командой менеджеров. И главное, смотрите и слушайте, как они завоевывают для вас победу в борьбе за первое место.

Элемент 19. Этика успеха, *подведение итогов*:

вес $2 \times$ баллы 6 = итого 12

Элемент 20

Привлекательность для лоббистов

Сын сказал мне: «Если ты хочешь активно сотрудничать с современными бизнесменами, следи за своей стрижкой, держись ровно и не говори о прошлом».

Сайрус Итон (84 года)

Определение

Этот элемент обязан своим появлением Стиву Хальстедту (Steve Halstedt) из Centennial Ventures в Денвере, одной из акул венчурного капитализма. Термин характеризует профессиональную и социальную приемлемость предпринимателя. Насколько представительно он выглядит в глазах инвесторов? Способен ли поддерживать беседу во время рекламных акций, проводимых специально для потенциальных инвесторов? Может ли инвестор представить себе, как он приглашает вас остаться на ночь у себя дома и пообщаться с его семьей? Смог бы инвестор прожить с вами на острове пару лет (как бы нелепо подобное ни звучало, но именно это и будет происходить)? Кроме того, все это касается как непосредственно презентации, так и вашей непринужденности в процессе общения. Вот конкретные факторы, которым уделяют внимание: внешность, вес, одежда, личная гигиена, парфюм, манера речи, волосы, зубы, украшения, а также умение изложить дело предельно искренне, показывая все как есть и, что будет особенно хорошо, при помощи эффектной презентации PowerPoint.



Наблюдение Доктора Маркета

Этот элемент также применим к переговорам с вендорами, потенциальными покупателями и командой менеджеров, которых вы надеетесь привлечь. Переговоры лучше провести до публикации бизнес-плана.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Начало нового бизнеса — это не пикник. Если вы не попадаете в зону приемлемости для инвестора, то он найдет массу таких партнеров, которые «привлекательны для лоббиста». Жизнь слишком коротка, чтобы прожить ее в убогости, так зачем иметь дело с неряхой? А сейчас, прежде чем хоронить великую идею только из-за того, что вы не одеваетесь, как выпускник колледжа, остановитесь. Помните: данный элемент означает, что вы должны лишь соответствовать общепринятым нормам. Если вы вывели сорт гречихи, которая побеждает рак, то можете выглядеть хоть как фермер, хоть как биофизик. Нет проблем. Но если вы планируете провести свой бизнес через все ловушки инвестиционной игры, то должны выглядеть, действовать и работать как предприниматель-победитель. Элемент может оказаться намного более важным, чем вам, возможно, хочется. Мы рассматриваем его, потому что он достоин почетного места в запуске нового бизнеса.

Где найти ответ

Ваш внешний вид и манеры — это первое, с чем сталкивается ваш слушатель, а первое впечатление достаточно устойчиво. Честно говоря, уже через пять минут общения с инвестором вы поймете, как он вас воспринял.¹ Соответствует ли ваш вид роли, на которую вы претендуете? И какой роли вы лучше всего соответствуете? СЕО или вице-президент по развитию, член совета директоров или владелец большой доли акций? На вашем пути непременно встретятся подсказки, поэтому смотрите внимательно.

¹ Можно ли заранее узнать, привлекательны ли вы? Воспользуйтесь двумя волшебными и в то же время доступными устройствами. Одолжите или приобретите маленький диктофон и запишите свою речь, как если бы вы разговаривали по телефону. После этого раздобудьте портативную видеокамеру и запишите свое выступление. Посмотрите на себя на экране. Тренируйтесь, тренируйтесь и еще раз тренируйтесь. Что касается ухода за собой и одежды, то здесь важную роль играют обстоятельства. Преуспеете ли вы, если станете пренебрегать причесыванием и усвоите немного дерзкие манеры? Конечно, но только если вы побывали в недельном плавании вместе с вашим кандидатом в инвесторы. Есть ли какое-нибудь хорошее правило? Тщательно умывайтесь, никаких дурных запахов, аккуратная прическа и стиль одежды «на уровень выше». Это означает, что если инвестор в спортивной рубашке или блузке, вы должны быть в блейзере. Если он в блейзере и без галстука (она в юбке с блузкой), то вы надеваете галстук или платье. Однако вам необязательно носить смокинг или вечернее платье, когда на инвесторе деловой костюм. И *никогда* не приходите в плохой обуви. Добро пожаловать в мир продаж.

Тактики повышения балльной оценки

Если ваша оценка ниже 9, пройдите быстрые курсы обаяния. Честно признайте свои недостатки и как можно быстрее займитесь их исправлением. Если недостатки есть, но вы не можете их исправить, ваша оценка останется низкой. Помните, что это единственный элемент, который оценивается с первого момента существования проекта или идеи. Много историй рассказывают о людях, занимающих высокие посты в корпоративной Америке и появившихся на ее подмостках в достаточно непрезентабельном виде. Выводы? Низкую оценку можно быстро исправить, проявив усердие и уделяя пристальное внимание деталям «привлекательности для лоббистов». Начните работать над этим прямо сейчас и не показывайтесь на танцполе, если ваша оценка ниже 9.

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Внешность действительно производит впечатление на тех, кто принимает решения. Костюмы, галстуки, начищенная обувь, деловые, но в то же время привлекательные платья, скромная нить жемчуга и качественная презентация PowerPoint красноречивее всяких слов говорят о том, какое впечатление вы хотите произвести. Демонстрирует ли ваше поведение надежность и уверенность в себе? Вы экстраверт (это хорошо) или интроверт (не очень хорошо)? Вы оптимистичный, счастливый, общительный человек? С вами приятно проводить время? Или вы угрюмый, сердитый, замкнутый и постоянно ссылаетесь на проблемы, которые решаются только через каких-то ваших «друзей»? И самое главное, знаете ли вы сущность этого бизнеса?

Вы должны принимать участие в презентациях, но если только нет каких-либо проблем. Если проблема *имеет место*, то проявите благоразумие и ждите, что вас назначат на какую-нибудь бесхлопотную, но весьма уважаемую позицию, а команда пусть устремится вперед и решает задачи, важные для всех. Помните, успех нельзя ничем заменить.

Примеры

Моим излюбленным примером является случай, произошедший несколько лет назад, когда я завтракал с основателем и CEO компании EchoStar. К тому времени Чарли уже добился успеха и как раз пришел от своего ортодонта. На его зубах стояли скобки. Так он улучшал свою оценку за элемент «привлекательность для лоббистов».

Прачечная самообслуживания. Привлекательность для лоббистов: 6 баллов

Данный элемент непосредственно связан с внешностью, стилем, манерой держаться, индивидуальными особенностями, вкусом, грацией, способностью работать с незнакомыми людьми и целым перечнем других «мягких» характеристик, которые гораздо больше влияют на успех, чем можно предположить. Допустим, здесь у вас не слишком высокая оценка – 6 баллов. Поэтому вы должны заняться самосовершенствованием. Для этого лучше всего пройти экспресс-курс. Доверьтесь супруге(у) и ее (его) подругам/друзьям. Зайдите в местный магазин галантерейных товаров/одежды. Отбелите зубы. Поработайте над собой в спортивном зале. Сделайте маникюр (мужчины, к вам это тоже относится!). Сбросьте килограмм пять, а если можете, то все 10. Выучите презентацию PowerPoint, чтобы всегда знать, о чем идет речь, и забудьте про свои записи. Когда будете выступать со своей презентацией, говорите от всего сердца, смотрите людям прямо в глаза и ходите (только не очень много), чтобы создать *легкое* ощущение силы, темперамента и настойчивости.

Элемент 20. Привлекательность для лоббистов, *подведение итогов*:

вес 1 × баллы 6 = итог 6

Операции

Введение

Данный раздел состоит преимущественно из элементов, которые характеризуют вашу способность своевременно выполнять поставленные задачи. Стив Бэннон (Steve Bannon) из Jeffries Bannon Media Group когда-то сказал: «Тот, кто запускает новый проект, должен иметь достаточную начальную скорость, чтобы закинуть полезный груз на Луну, потому что часто кажется, что ваши цели находятся именно на таком расстоянии». В этом разделе рассматриваются скорость, вес, траектория и многое другое, без чего нельзя сделать идею лучше и обеспечить проект всем необходимым для преодоления долгого пути к вашей цели.

Элемент 21

Живые деньги

Лучше восемь сотен наличностью, чем тысяча в кредит.

Китайская пословица

Определение

Выражение «живые деньги» понять нетрудно. Можно ли получить доход уже сейчас? Понятие «сейчас» довольно размытое и может означать и 90 дней. Но вопрос остается. Если вы можете в ближайшее время получить прибыль, пусть даже не всю, например задаток в виде денежного вклада, то этот элемент заслуживает высокой оценки. Удастся ли вам получить доход еще до публикации бизнес-плана?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Практически всегда есть возможность получить прибыль на ранней стадии. Размер поступлений может и не превышать ваших затрат. Важно лишь, чтобы получение наличности не противоречило миссии предприятия. Благодаря этому колесо прогресса не останавливается. А маркетинг, операции, финансы, трудовые ресурсы и юридическая система начнут функционировать, выстраивая бизнес и корпоративную культуру компании.

Где найти ответ

Как узнать, способны ли вы привлечь наличность? Найдите подходящего добровольного слушателя и убедите его сделать заказ. Если крупная покупка не входит в его планы, попросите приобрести что-нибудь поменьше или предложите скидку как привилегированному покупателю. Если он не может сразу оплатить всю сумму, предложите внести аванс. Если в перспективе покупатель может стать крупным клиентом, предоставьте ему опцион на приобретение акций. Если он делает большой заказ, но как *обычный* клиент, дайте ему два опциона (эта мера направлена против «темной лошадки», которая в один прекрасный день может стать новым владельцем вашего бизнеса; да-да, это будет

тот самый единственный покупатель, который приходил к вам, когда вы запускали свое предприятие). Жизнь вашего предприятия только начинается, и весьма вероятно, что когда вы начнете переговоры, у вас в руках не будет чека от запыхавшегося покупателя. Можете ли вы *предсказать*, когда начнется обращение наличности? И можете ли вы, что было бы еще лучше, прямо сейчас быстренько оформить одну-две продажи? Ну как?

Тактики повышения балльной оценки

Даже при самых неблагоприятных обстоятельствах у вас уже сейчас должна быть возможность поставить какой-то товар или услугу одному-двум покупателям. Для этого можно арендовать завод и другие основные средства, чтобы обеспечить процесс. Конечно, могут понадобиться и какие-то дополнительные ресурсы. Во всяком случае не так уж и сложно обслужить пару покупателей, не откладывая дело в долгий ящик. Отличным способом привлечения живых денег на начальном этапе может стать аккредитив на крупную партию вашего товара, конечно, если этот товар есть и соответствует минимальным стандартам качества. Задайте себе вопрос, возможно ли что-нибудь подобное, и поставьте соответствующую оценку.



Наблюдение Доктора Маркета

Убедитесь, что обезопасили себя от своих вендоров, которые могут попытаться паразитировать на вашем успехе, породив нового конкурента. Ваш адвокат поможет вам, когда вы наберете проходной балл в Оценочном листе.

Практический опыт. Средний вес – 2

Команды, которым удавалось получить наличность от покупателя до написания бизнес-плана, практически всегда добивались успеха. Заказы порождали уверенность и показывали всем поставщикам ресурсов и тем, кто поддерживал этот бизнес, что он существует. Если команда не может привлечь покупателя в данный момент, то она сталкивается с неприятным вопросом: «Почему потом кто-то станет приобретать ваш товар или услугу?» Возможно, у вас не будет бизнеса, пока вы не убедите потенциального покупателя немедленно распрощаться с некоторой суммой (или взять на себя обязательство заплатить вам).

Примеры

Прибыль может быть результатом любого разумного усилия. Сбыт древесины может быть первым звеном бизнес-цепочки по производст-

ву мебели. Прежде чем стать дистрибьютором новых автопокрышек, можно собирать автопокрышки, бывшие в употреблении. Если ваш конкурент получает доход от спутниковой связи, то можете сначала приобрести телекоммуникационные мощности, чтобы потом продавать небольшие временные квоты на каналах, дающих немедленную прибыль от трансляции передач со спутников конкурента, и одновременно заниматься проектированием, обеспечением, строительством и запуском своего бизнеса. Естественно, оптимальным решением является продажа товаров или услуг, производимых вашей командой. Всегда можно что-то предпринять, чтобы начать свой бизнес немедленно.

Прачечная самообслуживания. Живые деньги: 7 баллов

В рассматриваемом гипотетическом случае у нас имеется новый бизнес. Возникает вопрос: «Можно ли привлечь денежные средства в срок, скажем от 30 до 60 дней?» Да, если воспользоваться ресурсами других людей, включая наших конкурентов.¹ Этот тип бизнеса для начала следует оценить в 7 баллов. Повышение оценки потребует заключения долгосрочных массовых контрактов по программе мобильного вывоза и доставки грузов. Как только подготовите производственные мощности к работе, не мешкайте и сразу запускайте оборудование. Тогда вы должны попасть в бизнес за 30–60 дней.

Элемент 21. Живые деньги, *подведение итогов*:

вес $2 \times$ баллы $7 =$ итого 14

¹ Это признак умного игрока в бизнесе, *но* следует проявлять осторожность. Каким образом я мог бы быть полезен конкуренту? Я бы предложил ему избыточные или дополнительные мощности. Однако в этом случае уже *конкуренту* следует проявлять осторожность, ведь все мои ученики прекрасно знают, что делать с реальным покупателем. Вероятно, ваш бизнес будет ориентирован на оптовый сектор. Угадайте, что произойдет, когда он наберет обороты? Ваш бизнес немного видоизменился, и его успех стал более вероятным. Если провести аналогию с бейсболом, то можно сказать, что вы отправили мяч по траектории, ведущей в нужную зону, и лишили конкурента возможности перехватить его. Удар может быть единственным, но он паразит цель.

Элемент 22

Доход, перекрывающий издержки

*Лишь социалисты убеждены, что извлечение прибыли – грех.
Я считаю, настоящий грех в том, чтобы наращивать издержки.*

Уинстон Черчилль

Определение

Итак, мы подошли к классическому, хотя и очень упрощенному определению действующего предприятия. Видите ли вы перспективу, в которой доходы перекроют все издержки, а вы получите достаточную для инвесторов прибыль? К возможным издержкам относятся затраты на производство единицы продукции, консалтинг, плата за услуги, пользование, лизинг, начисление стоимости, комиссионное вознаграждение по факту продажи или заключения сделки и т. д. Насколько точно вы способны предсказать, что перекроете постоянные и предельные издержки? Можете ли вы прямо сейчас сказать, есть ли здесь возможности для бизнеса?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Этот элемент слишком часто игнорируют при запуске нового бизнеса. Начало и ведение бизнеса не слишком напоминают раздачу призов. Данный элемент необходимо рассмотреть, дабы удостовериться, что вы собираетесь управлять не церковью и не благотворительной организацией. Пока вы только начинаете анализировать предприятие, которое будете выстраивать из вашей идеи. Но чем раньше станет ясно, что проект может оказаться жизнеспособным, тем скорее вы приступите к его реализации. До тех пор пока элемент не заслуживает высокой оценки, ваша идея не имеет перспектив. Можно удивляться, что мы включаем этот элемент в рассмотрение, но он слишком часто преподносит сюрпризы, с которыми необходимо разобраться, прежде чем двигаться дальше.

Где найти ответ

Рассматривая этот элемент, мы опираемся на интуицию больше, чем в случае любого другого элемента Оценочного листа. Если к оценке привлечь экспертов, то ее надежность повысится. Ознакомьтесь с затратной стороной бизнеса. Что потребуется для доставки ваших товаров или услуг на рынок? По какой цене вы рассчитываете их реализовать? Сколько единиц товара вы надеетесь продать и когда получить прибыль?

Тактики повышения балльной оценки

Доход можно получать сразу несколькими способами. Газеты получают доход от рекламы и от распродажи своего тиража посредством подписки или через газетные киоски. Доходные статьи IBM представлены продажей произведенной продукции и консультированием. Какие основные способы получения прибыли имеются у вас? Подумайте также над альтернативными путями использования ваших мощностей. Можете ли вы сказать заранее, как будете снижать свои издержки?

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Удивительно, насколько часто доход не перекрывает издержки (я имею в виду *все* издержки, постоянные и переменные), и это обстоятельство приостанавливает дальнейший анализ до решения данной проблемы. Поражает, насколько много возможностей получения дохода в различных моделях просто игнорируется, потому что кто-то считает, что от этого пострадает ключевая компетенция компании, она будет раздроблена или скомпрометирована. Мой любимый пример связан с торговыми ассоциациями. Почти все они обладают огромными ценностями, которые могли бы способствовать приумножению их совокупного благосостояния, но они убеждены, что извлечение дохода не является их основной сферой деятельности и стараются избегать подобного шага. И напрасно – деньги важнее всего.

Примеры

Как ни странно, когда некоторые выдающиеся предприятия начинали свой путь, их модель дохода *не* перекрывала издержки. Вот несколько примеров:

1. Все, что связано с энергией, полученной от солнца или ветра.
2. Сверхзвуковой транспорт.
3. *Iridium* (спутниковая система глобальной сотовой связи).

Прачечная самообслуживания. Доход, перекрывающий издержки: 6 баллов

Модель прачечной самообслуживания, которую мы рассматриваем, идентична предприятиям, уже работающим в этой отрасли. Вы должны снизить издержки, чтобы можно было адекватно представить на рынке ваши естественные преимущества в качестве обслуживания. Инновации, которые вы внедрили, не относятся к революционным и не позволят вам обратиться к иной модели получения прибыли. Однако если ваши издержки будут выше, чем способен вытерпеть рынок, вам следует ее пересмотреть. К примеру, вы могли бы наладить контакты с больницей или сетью ресторанов, чтобы покрыть все постоянные издержки с помощью цен, установленных для «компаньонов/партнеров». В то же самое время вы будете доступны широкой публике, предлагая им цены, перекрывающие лишь предельные издержки. Клиенты «собственника» будут просто-напросто дотировать обслуживание других клиентов. Поставим данному элементу оценку 6 баллов. Если бы не предположение о возможных контактах с больницей и сетью ресторанов, я бы безусловно оценил его в 2 балла. Максимальной оценки заслуживает предприятие, затраты которого не превышают затрат конкурентов более чем на 25%.

Элемент 22. Доход, перекрывающий издержки, *подведение итогов:*

вес 1 × баллы 6 = итого 6

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru - Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 5-93286-086-3, название «А полетит? Как узнать, есть ли у вашей бизнес-идеи крылья, прежде чем вы прыгнете» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru - Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

Элемент 23

Преимущества сервиса доставки

Доставить за ночь, во что бы то ни стало.

Старый рекламный слоган службы *Federal Express*

Определение

Преимущества сервиса доставки – это наличие хороших отношений с дистрибьюторскими сетями, низкая стоимость доставки, например по радио- или телеканалам, и другие инновационные подходы, не применяемые вашими конкурентами. Есть ли у вас какие-то уникальные привилегии в дистрибуции вашего товара или услуги? Вы могли бы создать их, опираясь на личные связи и договоренности с вашими старыми друзьями или знакомыми? Можно поставить себе на службу синергетический эффект, способствующий эффективному продвижению ваших услуг комбинированной доставки¹ (например, использование производимых вами ручек для заполнения протокола результатов на соревнованиях по гольфу US Open PGA), а также обратиться к стратегии доступности ваших услуг для потребителя. Альтернативным вариантом является добавление ценности в дистрибьюторские сети, используемые другими поставщиками, не представляющими для вас конкурентной угрозы.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Преимущества сервиса доставки – это один из важнейших элементов успешного бизнеса. Они дают дополнительный финансовый амортизатор: получается, что вы предлагаете клиентам альтернативу, которая обходится им дешевле, при идентичных прочих характеристиках. Ваше преимущество сервиса доставки может быть экстраординарным, если только не абсолютным. Если ваше предложение сервиса доставки

¹ Примером комбинированной доставки может служить транспортировка товаров на грузовике, который затем помещается на железнодорожную платформу (корабль) для доставки до пункта назначения.

настолько вне конкуренции, что никто другой не сможет доставлять свои товары или услуги, то вы получаете 10 баллов.

Где найти ответ

Первый шаг – поиск в картотеке Rolodex.¹ Знаете ли вы кого-нибудь, кто обеспечил бы вам уникальное предложение доставки, которое вы бы могли использовать без обременительных издержек или дополнительных условий? Если нет, то не найдется ли в вашем арсенале какого-нибудь более старомодного приема, который позволил бы вам надеть ваш товар тем или иным преимуществом? Чем вы готовы поступиться ради того, чтобы получить это преимущество?

Тактика повышения балльной оценки

Повышение балльной оценки может быть достигнуто с помощью базовых маркетинговых стратегий в дистрибьюторской части вашего бизнеса. Можете ли вы разработать какую-нибудь форму комбинированной доставки, специальную упаковку, ценовые стимулы, схему комиссионных вознаграждений, смешанную маркетинговую стратегию или другие средства, которые поставили бы ваш продукт выше продуктов конкурентов? Подумайте о бонусах, предоставляемых при заключении сделки, например о премии, выплачиваемой наличными, или билетах на спортивное мероприятие, или полностью оплачиваемом путешествии на двоих на Гавайи и т. д. Будете ли вы иметь дело с хорошими потенциальными инвесторами, заинтересованными в вашем успехе?



Наблюдение Доктора Маркета

Здесь опять же необходимо проявлять осторожность, поскольку потенциальные инвесторы – это отличные кандидаты в список конкурентов (помните наш разговор о нападающих из засады?). Поэтому не будет лишним заранее составить хорошее защищающее вас соглашение. Когда наберете проходной балл, попросите своего юриста помочь вам.

¹ Rolodex – компания, входящая в концерн Eldon (экс-корпорация Newell) и выпускающая различные виды картотек. Продукция Rolodex являет собою символ успешного американского бизнеса.

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Преимущества сервиса доставки могут сыграть с вами злую шутку, особенно когда на деле они превращаются в недостатки. Кабельная индустрия известна широким спектром своих возможностей, которые управляются «средствами доставки»; иначе говоря, рычаги доставки конечного продукта находятся в руках владельцев кабеля. У вас может быть самая популярная тема телевизионной программы из числа когда-либо созданных, но если владельцы кабеля не разрешат вам транслировать ее на своих каналах, то вы обречены. С другой стороны, если их доступ к каналу определяется телевизионными настройками, то они могут открыть для просмотра конкурентный канал. Какой урок можно из этого извлечь? Будьте осторожны и начинайте процесс, наладив распространение продукта. Надеемся, тогда у вас будут значительные преимущества перед конкурентами.

Примеры

В 1980 г. Мэнни Фтенакис управлял компанией Fairchild Telecommunications в Гейтесбурге, штат Мэриленд, когда компании Comsat, IBM и Aetna объявили о создании своих спутниковых бизнес-систем (Satellite Business Systems – SBS). С момента объявления о новом информационном спутнике на завоевание им рынка потребовалось бы минимум четыре года, в течение которых происходило бы проектирование, обеспечение ресурсами, создание, тестирование, запуск и отладка системы полного управления данными. Мэнни, не желая, чтобы его кто-то превзошел, приобрел спутниковое пространство на орбите у компании AT&T. Затем он организовал American Satellite Corporation и запустил агрессивную сбытовую кампанию среди фирм, входящих в Fortune 500.¹ Он предлагал долгосрочные контракты, которые позволили бы создавать наземные станции приема-передачи сигнала в течение шести месяцев. Подавляющую часть издержек Мэнни составляли предельные издержки, т. к. он не приобретал ничего, пока покупатель не оказывался у него в руках. В середине 1980-х под фанфары, но при полном молчании рынка, SBS представили свою систему. Но она быстро пошла на спад, а спутники, к величайшему разочарованию Comsat и IBM (Aetna отказалась от участия задолго до этого), были распроданы. *USA TODAY* была одним из первых клиентов компании Мэнни, American Satellite Corporation.

¹ Fortune 500 – список пятисот крупнейших компаний, публикуемый ежегодно журналом *Fortune*.

Прачечная самообслуживания. Преимущества сервиса доставки: 7 баллов

Преимущества сервиса доставки связаны с вашим местоположением. Если ваше предприятие расположено вблизи автострады в центре города, то ваша оценка будет высокой. Но если вы находитесь вдали от дороги на окраине города, балл получится низким. И наконец, оценка будет отрицательной, если вы, к примеру, располагаетесь на другом берегу реки, через которую перекинут один-единственный мост с двумя дорожными полосами. Допустим, ваша оценка 7 баллов (вы бы получили больше, если бы располагались в самом выгодном месте). Вам необходимо повысить ее (хорошо, если она будет больше 9). Один из способов состоит в том, чтобы комбинировать услуги по сбору и доставке белья с другими услугами, осуществляемыми по городу. Как насчет местных служб UPS или FedEx или каких-нибудь других? Можете ли вы заключить с ними контракт, чтобы они занимались распространением? А как насчет услуг поставки для местных медицинских лабораторий? Могут ли подобные службы взять на себя доставку? Помните, что они обеспечивают вашу зону обслуживания дополнительными мощностями и работают с вами, чтобы повысить доходы без увеличения издержек. Поспрашивайте людей и выясните, удастся ли вам получить преимущества сервиса доставки для своей компании.

Элемент 23. Преимущества сервиса доставки, *подведение итогов:*

вес 1 × баллы 7 = итог 7

Элемент 24

Доступность ресурсов

... тех благ вкушай сполна, которых можешь достигнуть.

Пиндар «Пифийские оды», III, 1. 109

Определение

Майкл Портер, известный профессор Гарвардской бизнес-школы, сделал карьеру, описав цепочку начисления стоимости. Согласно его теории стоимость формируется при последовательном добавлении «связующих звеньев» от исходного сырья к предприятию, от предприятия к процессу дистрибуции и, наконец, к конечному продукту, радующему потребителей.¹ Какие доступные вам ресурсы вы можете собрать, чтобы построить собственную цепочку начисления стоимости от начала до конца? Может ли доступность к этим ресурсам стать вашим операционным или финансовым преимуществом? Где находятся средства, необходимые для достижения успеха?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Понимаете ли вы, какие ресурсы вам нужны? Знаете ли, где их искать? Если вы не можете определить, какие ресурсы нужны для успеха в бизнесе, остановитесь. Необходимо заранее выявлять и определять доступность всех ресурсов, необходимых для бизнеса. Если они имеются в вашем распоряжении (особенно если их много), может сложиться впечатление, что половина битвы за успех уже выиграна. Кроме того, если ваш продукт сделан действительно хорошо и появился вовремя,

¹ Цепочка начисления стоимости представляет собой линию производственной деятельности, которая начинается с самого первого элемента или наименования, необходимого для создания, продажи, распространения и использования продукта. Она состоит из звеньев, расположенных до и после вашего предприятия. Чтобы получить полное представление о вопросах, связанных с цепочкой начисления стоимости, зайдите на сайт <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu> и наберите название термина в поисковой системе.

то какое-то исходное финансирование можно получить из нескольких источников. Intel практикует инвестирование первоначального капитала в небольшие предприятия, которые в дальнейшем способны широко распространению их микросхем (в данном случае Intel представляет собой ресурс для предприятия).

Где найти ответ

Составьте перечень ресурсов, необходимых для достижения успеха, и спросите самого себя, доступны ли они вам, и если нет, то каким образом можно их получить. Убедитесь, что необходимые вам ресурсы еще не заняты, то есть конкуренты еще не заключили на них долгосрочные эксклюзивные контракты. Наблюдайте за владельцами ресурсов, и вы обязательно найдете того, кто владеет их заменителем. Худшим вариантом является принадлежность критического ресурса вашему конкуренту.

Тактики повышения балльной оценки

Балльную оценку этого элемента можно быстро и легко повысить в результате простого исследования и анализа рынка, которые отнимут у вас один-два часа. Продавцы всегда выискивают покупателей, поэтому вы быстро получите ответы на свои вопросы. Если вы сможете получить гарантии, дающие вам солидные преимущества, то этот элемент стремительно наберет вес. Наивысшей оценки заслуживает предприниматель, способный заполучить ресурсы, не доступные остальным.



Наблюдение Доктора Маркета

Никогда не выходите на рынок, не имея запасных вариантов для всех элементов вашего реестра ресурсов.

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Будьте готовы к сюрпризам. В этой области легко делать предположения (конечно же, продавцам понравится новая торговая точка, где будут предлагаться их товары), но во многих случаях, как это ни удивительно, догадки оказываются неверными. Что нужно запомнить? Будьте внимательны. Убедитесь в доступности ресурсов, прежде чем записывать их в реестр своих достижений. Незадействованные ресурсы российских нефтяных месторождений часто вдохновляют на создание новых предприятий (по крайней мере, нечто подобное происходило в последние десять лет). Так возникли идеи использовать природный газ для снабжения топливом общественного транспорта (а не сжигать

его в створе скважин), превращать побочные продукты добычи нефти в битум, применяемый для ремонта местных дорог, задействовать строительные мощности, предназначенные для исследования нефтяных месторождений, в создании новых дорог общественного пользования. Таким образом, избыток и доступность ресурсов часто инициируют предпринимательскую активность и создают преимущества. Однако задача использования ресурсов, даже неэксклюзивным способом, не из числа простых. То, что поначалу кажется очевидным, на деле может стать чрезвычайно сложным в осуществлении.

Примеры

Налажены ли у вас отношения с продавцами товаров или услуг, продукцию которых можно получить на привлекательных условиях и включить в ваше предложение? Если вы пытаетесь запустить канал военной тематики на кабельном телевидении и какая-то компания предоставит вам бесплатно снятый материал о военных действиях продолжительностью 100 000 часов, то сильно ли это вам поможет? Не исключено, что единственный, самый важный ресурс, который понадобится многим из вас в начале бизнес-проекта, будет включать операции, не относящиеся непосредственно к купле-продаже. Для этого вам придется пригласить людей, которые умеют «проталкивать документы», обеспечивая фундамент для любого бизнеса.

Прачечная самообслуживания. Доступность ресурсов: 7 баллов

У вас есть новый бизнес с новыми возможностями обслуживания. Вы используете современное оборудование и новейшие технологии. Что убеждает вас в доступности ресурсов? Подписанные контракты и аренда? А как насчет химических препаратов, необходимых для поддержания бизнеса? Персонала? Давайте снова предположим, что вы заслуживаете невысокой оценки в 7 баллов. Как ее улучшить? Самый простой способ заключается в поиске ресурсов и завоевании доверия людей, которые смогут вас поддерживать. Важным фактором может быть финансирование, но здесь необходимо проявлять осторожность, чтобы не стать жертвой мошенничества. Оформляйте договоренности в письменной форме. Поставщику проще, чем вы думаете, заключить договор о продаже чего-нибудь, поэтому энергично работайте с поставщиками ресурсов. Знайте, что если вы столкнетесь с трудностями здесь, то в дальнейшем это сыграет на руку вашим конкурентам.

Элемент 24. Доступность ресурсов, *подведение итогов:*

вес 3 × баллы 7 = итого 21

Элемент 25

Опережение и доминирование

Опередить: присвоить, захватить или приобрести раньше других.

Доминировать: контролировать, руководить или управлять посредством власти или силы. Пример: успешные руководители скорее доминируют над событиями, чем реагируют на них.

Определение

Опережение означает, что вы заняли такое положение, при котором конкуренты уже не смогут достигнуть аналогичных результатов. Опережение имеет место, когда вы получаете в полную собственность какой-либо ресурс, например землю. В этом случае вы по определению опередили своих конкурентов. Под доминированием понимается верховенство или превосходство над другими, применение руководящих полномочий или контролирующего влияния.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Конкуренция – замечательная штука... если вы покупатель. Возможность выбора, цена, характеристики, выгоды, гибкие условия, внимательные поставщики и обещания вечной жизни при изобилии на активном конкурентном рынке, особенно в условиях живой демократии. Однако если вы выступаете в роли продавца, то опережение и доминирование на рынке становятся теми факторами, которые определяют отличия между успешным бизнесом и банкротством. Предприниматель должен найти способ раньше других воспользоваться выгодами своей идеи. Чем весомей возможность, тем больше шансов, что компания и ее продукты выстоят под натиском конкурента. Но если на рынке уже действуют другие предприятия, то опережать может быть уже слишком поздно, однако все еще остается шанс для доминирования. Сможет ли новое предприятие занять господствующее положение на рынке? Данный элемент показывает вероятность вашего успеха.

Где найти ответ

Любая уникальность предоставляет возможность опережения и доминирования, а для поддержания преимуществ необходим энергичный и решительный менеджмент. Опережение и доминирование должны быть первоочередными элементами в формировании вашего видения. Они требуют синтеза уникальности компании и компетентности менеджеров. Опережение и доминирование на ранней стадии – это немного больше, чем просто подход к предпринимательской игре. Балльная оценка зависит от того, насколько сильно вы убеждены в своей возможности преуспеть с точки зрения опережения и доминирования.

Тактики повышения балльной оценки

Чтобы улучшить оценку, попробуйте предсказать возникновение устойчивых преимуществ. Представьте, как вы будете совершенствовать уникальность и устойчивость. Обдумайте, каким образом вам удастся получить власть над покупателями, поставщиками, процессом распространения или странами. Поразмышляйте над созданием нового закона. Каким образом вы можете ввести протекционную политику? Можете ли вы скомбинировать ваш продукт с другим продуктом, в результате чего они приобретут необыкновенные преимущества и получают статус доминирующих? Способны ли вы отказаться от своего продукта и найти другой способ получения доходов? Сможете ли вы продать его всем конкурентам? Можете ли вы продать продукт всем венчурным предпринимателям и банкирам, тем самым повысив свои шансы продаж и увеличения капитала?

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Зачастую новые предприятия добиваются успеха, даже если они не имеют возможности опережать и доминировать на рынке. Однако если вы *обладаете такой возможностью*, то шансы на успех значительно повышаются. Обратите внимание, что все разговоры о патентах опираются на понятия опережения и доминирования. Если же вы не можете опережать и доминировать на выбранном вами рынке, даже если он состоит всего из одной прачечной самообслуживания в вашем районе, то вам, вероятно, стоит обдумать другие варианты бизнеса. Кроме того, не забывайте, что опережение и доминирование как приходят, так и уходят. И если для вас они потеряны, это не означает, что их нельзя восстановить.



Наблюдение Доктора Маркета

А теперь небольшой холодный душ: когда ваш маленький бизнес станет достаточно доходным, опережение и доминирование могут вызвать у прокурора округа желание проверить, подчиняетесь ли вы антимонопольному законодательству. Будьте осторожны. В самом начале вашей деятельности данный элемент связан исключительно с предельными возможностями вашей силы и твердости, однако ближе к концу он может стать источником неприятностей. См. «Желтая карточка», с. 231.

Примеры

Возможно, лучшим примером нашего времени является Microsoft. Создается впечатление, будто опережение и доминирование встроено в стратегию роста компании. Intelsat является или являлась еще одним замечательным примером, ведь эта кампания была создана посредством различных договоров с целью опережения и доминирования. Не забудем и про франчайзинг компании Coca-Cola.

Прачечная самообслуживания. Опережение и доминирование: 5 баллов

Вы не сможете опережать на рынке прачечных услуг, поскольку у вас уже есть конкуренты. Вам также не удастся доминировать, по крайней мере в течение некоторого периода времени. Сегодня ваши шансы оцениваются в 5 баллов или около того, и эта оценка основывается на том, что вы можете превратить вашу технологию в преимущество, которое благодаря хорошему, умному руководству с вашей стороны позволит компании доминировать. Проявляйте осторожность, когда будете прокладывать себе дорогу, стремясь занять сильную позицию. Некоторые пути для вас закрыты, например привязывание плохо продающегося товара к сбыту популярного и доминирующего продукта. Вот еще одна причина, объясняющая, почему с самого начала вам нужен хороший юрист.

Элемент 25. Опережение и доминирование, *подведение итогов*:

вес 1 × баллы 5 = итого 5

Элемент 26

Стратегия проникновения на рынок

Ветры не благоволят тому, у кого нет порта назначения.

Мишель де Монтень

Определение

Стратегия проникновения на рынок определяет вашу способность успешно запускать бизнес. Рынок нового продукта лучше всего рассматривать как вражескую территорию, куда необходимо внедриться. По всей вероятности, вас вряд ли встретят дружелюбно. Есть ли на рынке уязвимое место, которое мог бы атаковать ваш продукт? Существует ли способ набрать значительную часть необратимой критической рыночной массы уже к первому дню запуска?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Этот элемент оценивает способ внедрения на рынок, который вы намерены реализовать. Он ставит перед вами вопрос о том, насколько вы умны и осторожны в этой игре. Здесь главное захватить для себя рыночный плацдарм, прежде чем конкуренты успеют прореагировать. Если вы способны набрать критическую массу (то есть достигнуть уровня деловой активности, при котором вас невозможно вышвырнуть с рынка), до того как возникнет враждебная реакция, запуск вашего проекта будет успешным. Разве что какие-то экстраординарные неприятности и/или плохой менеджмент поставят вашу удачу под сомнение. К данной ситуации применима моя любимая аналогия: есть танк и взрывной снаряд (или патрон) размером с бутылку, который уничтожает танк, взрывая его. Как это происходит? К отверстию размером с булавочную головку прикладывается огромная сила, она прокладывает себе путь сквозь пятидюймовую броню, а затем извергает жар и отраву сильнейшего взрыва в созданную ею пустоту. Ба-бах! Посмотрите на запуск своего бизнеса в свете описанного процесса.

Где найти ответ

Вам надо отыскать большие группы покупателей, испытывающих острую потребность в ваших продуктах. Разузнайте, где можно получить преимущества при доставке. Высматривайте возможности комбинирования, особенно в областях с развитой системой управления, например в сфере дистрибуции (при условии, что дистрибьюторов на рынке не слишком много). Найдите потребителей, которых раздражают ваши конкуренты или основные заменители. Ищите необычные возможности. Обращайте внимание на способы уменьшения времени, требуемого для достижения критической массы.

Тактики повышения балльной оценки

Подумайте, как сделать, чтобы появление вашего товара на рынке было простым, быстрым и необратимым. Можете ли вы преподнести сюрприз, который завладеет ничего не подозревающим рынком, в то время как вы будете быстро набирать критическую массу? Способны ли вы уничтожить входные барьеры, которые препятствуют вам и вашему продукту? Удастся ли вам вступить в какое-нибудь партнерство, чтобы обеспечить себе успех? Можете ли вы скомбинировать свой продукт с другим, чтобы он занял надежную позицию для проникновения на рынок? Под силу ли вам использовать или создать неординарную возможность рекламы или продвижения продукта? Можете ли вы вступить в долгосрочные взаимоотношения с достаточным количеством привилегированных покупателей или договориться об обязательствах, чтобы обеспечить себе критическую массу? Смогли бы вы получить достаточное количество аккредитивов с условием доставки, которые создадут вам критическую массу долгосрочных продаж?



Наблюдение Доктора Маркета

В данном случае у Доктора Маркета целых два наблюдения. 1. Значительную часть рассматриваемых нами тактик применяют многие профессионалы, например письменные контракты, заключенные заранее с потенциальными покупателями, которые вдохнут жизнь в многие элементы и поспособствуют немедленному расцвету бизнеса. 2. В запуске каждого бизнеса должно присутствовать непреходящее чувство безотлагательности. Всякий раз, когда вы можете совершить какое-то движение, чтобы воспользоваться моментом, сделкой, возможностью, контрактом, незамедлительно принимайте соответствующие меры и не откладывайте их на завтра. Двигайтесь, двигайтесь, двигайтесь, двигайтесь...

Практический опыт. Средний вес – 2

Мои лучшие студенческие команды справляются с этим элементом еще до того, как напишут бизнес-план. Они убеждают потенциального клиента совершить покупку, а затем моделируют проникновение на рынок, опираясь на эту первую историю успеха. Однако мы столкнулись с совершенно противоположным явлением, когда занимались РТАТ, революционным волоконно-оптическим кабелем, ориентированным на частное владение (см. приложение II). Наш цикл проектирования/разработки/установки был таким длинным, что мы не могли медлить из страха потерять наше преимущество. Мы испытывали острую потребность в ком-то, кто помог бы предприятию перейти на следующий уровень развития. За двенадцать месяцев, потребовавшихся для выявления покупателей, мы убедили семнадцать фирм, фигурирующих в Fortune 100, подписать бумаги, подтверждающие заинтересованность в наших услугах. Естественно, они были первыми, кто подписал настоящие контракты на закупку, начиная с того момента, когда во владение вступила американская компания Sprint. В данном случае проникновение на рынок потребовало доказательств существования спроса, в качестве которых выступали письма от потенциальных покупателей.

Примеры

Проникновение на рынок зачастую требует создания того или иного преимущества, например комбинирования с продуктом, завоевавшим прочные позиции. При продаже товара какой-нибудь крупной известной компании следует предложить масштабную скидку. Раздайте бесплатные образцы сотне венчурных предпринимателей, которые ищут новые проекты, где может быть задействован ваш продукт. Вы должны подложить под рынок своеобразную пружину, чтобы потребители восприняли ваш продукт или услугу, и при этом продолжать движение на высокой скорости, позволяющей утвердиться на этом рынке, когда пружина будет отпущена.

Прачечная самообслуживания.

Стратегия проникновения на рынок: 7 баллов

Представляется, что ваша стратегия состоит в выборе правильного перекрестка, установке волшебных машин и начале агрессивной маркетинговой кампании. Вероятно, вы найдете подходящий перекресток и, скорее всего, будете проводить основательную маркетинговую политику. Поставим вам 7 баллов. Как улучшить эту оценку? Надо добиваться заинтересованности потребителей, их быстрого завоевания и необратимости этого процесса. Это относится к компетенции маркетинга и продаж. Следует «купить» рыночную долю с помощью ценооб-

разования и дополнительных стимулов, которые, возможно, не будут соответствовать вашим общим издержкам (*постарайтесь*, по крайней мере, покрыть ваши предельные издержки). Проникните в бизнес и завоюйте долю рынка, которая не позволит другим выкинуть вас.

Элемент 26. Стратегия проникновения на рынок, *подведение итогов*:

вес $2 \times$ баллы $7 =$ итого 14

Элемент 27

Стратегия преодоления пропасти

При прохождении пропасти важно сосредоточиться исключительно на достижении доминирующей позиции в одном или двух узко обозначенных сегментах. Если это вам не удастся, то обстоятельства на основном рынке будут действовать против вас.

Джеффри А. Мур «Crossing the Chasm» (Прохождение пропасти),
Harper Business, 1991

Определение

Исследование Джеффри Мура свидетельствует, что все успешные новые предприятия должны уметь в определенный момент сдвинуться со своего плацдарма. Если у вас есть все ресурсы, необходимые для начала бизнеса, можете ли вы продолжить движение вперед, добиваясь широкого признания, чтобы достичь порога безубыточности и преодолеть его? Можете ли вы предсказать, насколько возрастут ваши продажи после того, как вы наберете критическую массу?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Преобразование идеи в ценность проходит несколько стадий. В этой книге описывается первая стадия – концепция. В конечном счете вы надеетесь построить чудесную компанию, которая создаст много рабочих мест и огромное личное состояние для акционеров. В начале пути вы должны получить базовое финансирование, потом пройти первый цикл финансирования, осуществить запуск и т. д. Представьте, что вы успешно проникли на рынок и достигли критической массы. Теперь вас невозможно просто так вышвырнуть с рынка. Однако прежде чем вы достигнете последней стадии, которая поведет вас к богатому урожаю, вы должны привлечь обширный сектор потребителей к приобретению вашего продукта или услуги. Вам необходимо преодолеть пропасть, которая зачастую существует между успешным запуском бизнеса и увеличением маржи, достижением безубыточности и, наконец, возможностью собирать урожай. Возникает вопрос: какой стратегией вы будете руководствоваться, совершая этот маневр? Обратите внима-

ние на динамику потребительских товаров по сравнению с товарами, предназначенными для других предприятий (часто такое взаимодействие называется B2B (business to business)). Есть искушение рассматривать этот элемент исключительно в контексте потребительских товаров. Однако он применим ко всем видам товаров. Нередко в первые моменты существования идеи вы можете планировать, каким образом будете преодолевать пропасть, и именно в этот момент вы можете сделать оценку.

Где найти ответ

Данный элемент имеет отношение к далекому будущему. Однако вы должны предчувствовать, как развернутся события. В поисках ответа логично обратиться к изучению маркетинга. Рассмотрите возможные способы анализа вашего потенциала «прохождения пропасти»:

1. Восприятие. Можно ли донести информацию о возможностях вашего товара до широких масс?
2. Рекламный лозунг. Можете ли вы разрекламировать ваш продукт, чтобы он привлек широкие массы?
3. Упаковка. Пригодна ли ваша упаковка для длительного использования?
4. Цена. Можно ли регулировать цену в долгосрочной перспективе?
5. Промоушн. Способны ли вы продвигать товар с помощью многочисленных средств массовой информации?
6. Обещания. Могут ли ваши обещания привлечь обширную клиентскую базу?
7. Комбинирование. Удастся ли вам скомбинировать ваш продукт с другими, которые сделают его использование повсеместным?
8. Позиционирование. Сможете ли вы позиционировать продукт на существенный подъем на рынке после запуска?
9. Размещение. Можете ли вы разместить продукт в рыночном секторе, который находится на общепризнанном уровне?
10. Настойчивость. Можно ли одной только настойчивостью преодолеть пропасть?

Тактики повышения балльной оценки

Исследуйте вышеописанные компоненты. Этот список подскажет вам, как справиться с прохождением пропасти. Вы должны оценить этот элемент на основе полученных выводов.

Практический опыт. Скромный вес – 1

На ранних стадиях анализа своей идеи вы должны предвидеть, как будете увеличивать свою долю рынка. Потенциальным инвесторам тоже необходимо увидеть, каким образом ваш бизнес раскроется в будущем. Особенно полезно спланировать этот элемент в самом начале, чтобы настроить предприятие на достижение целей.



Наблюдение Доктора Маркета

Прежде чем писать бизнес-план, вы должны уверенно ответить на вопрос, который ставит перед вами этот элемент. Пока вы обдумываете идею, у вас должно появиться представление о том, как вы намереваетесь преодолеть пропасть.

Примеры

Если вы производите программное обеспечение, встраивайте ваш продукт во все новые ПК, имеющиеся в продаже. Если ваш продукт применяется в автомобильной индустрии, пусть он будет встроен во все новые автомобили. Если вы производите косметический продукт, постарайтесь сделать так, чтобы им пользовались девушки из группы поддержки национальной футбольной лиги. Если ваш продукт повышает эффективность товаров или услуг целых отраслей, позаботьтесь о том, чтобы о нем узнали на рынке, например, раздавайте бесплатные образцы.

Прачечная самообслуживания. Стратегия преодоления пропасти: 7 баллов

После того как вы успешно проникли на рынок, перед вами возникает задача, которую представляет данный элемент. Вы должны будете перейти от первых клиентов к массе пользователей на рынке. Как этого добиться? Просчитайте свои маневры заранее. Предположим, вы рассчитываете заключить долгосрочные масштабные контракты и пользоваться любой возможностью снижения издержек, которая вам представится. Допустим, вы можете присудить вашему предприятию 7 баллов. Как улучшить эту оценку? Помните, что для вашего предприятия момент преодоления пропасти может наступить через пять и более лет. Следовательно, вы должны прибегнуть к тактике, которая уже сегодня сделает вашу прачечную единственной для каждого студента в этом районе. Когда настанет время преодолевать пропасть, вы обнаружите, что новое поколение выбрало вашу прачечную. Естественно, самый очевидный способ будет заключаться в открытии множества

новых прачечных, запуске маркетинговой и сбытовой кампаний. В то же самое время вы можете использовать все ваши филиалы в качестве движущих механизмов операционной деятельности, включающей специализированную стирку, отжим и придание продукту надлежащего вида.

Элемент 27. Стратегия преодоления пропасти, *подведение итогов*:

вес $1 \times$ баллы $7 =$ итого 7

Защита собственности

Лошадь никуда не доберется, если она не запряжена. Пар или газ ничего не приведут в действие, пока они не подвергнутся давлению. Ниагара не превратится в свет или энергию до тех пор, пока она не будет заключена в тоннель. Жизнь не станет великой, если она не является сосредоточенной, нацеленной, дисциплинированной.

Гарри Эмерсон Фосдик, доктор богословия

Определение

Можете ли вы «расфасовать» и продать идею как свою собственность? Или же это идея, отвергающая возможность исключительного обладания ею, нечто такое, что нельзя снять с полок и продавать по контролируемой вами цене? Если вы попытаетесь изменить закон в Вашингтоне¹, то сможете ли рассчитывать, что получите львиную долю результирующей прибыли, не нарушая при этом конституцию? Можете ли вы сообщить своей идее достаточную ценность, чтобы люди, желающие получить или использовать ваш продукт или услугу, в первую очередь вспоминали именно про вас? Обладаете ли вы исключительным правом собственности на этот товар или услугу? Можете ли вы управлять выпуском продукта, предлагая его партиями в соответствии с требованиями платежеспособных покупателей? Сможете ли вы узнать о препятствиях, появившихся на недавно зародившемся рынке?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Через руки предпринимателей проходит масса идей, и слишком часто не представляется возможным поймать озарение и запрячь его в бутылку. Невозможность владеть способом решения проблемы насущной неудовлетворенной потребности и, следовательно, контролировать его означает, что издержки будут превышать доходы. Данное обстоятельство с самого начала обрекает предприятие на гибель. Но если

¹ То же самое касается всех законодательных органов: федеральных, государственных, окружных и городских.

вы найдете хотя бы частичное решение проблемы, то получите в свое распоряжение движущую силу, которая станет гарантией вашего успеха с момента запуска бизнеса до момента сбора урожая. Этот элемент оценивает вашу способность заключать озарение в бутылку.

Где найти ответ

Ключевые ресурсы защиты собственности следует искать в своей способности получить патент, зарегистрировать авторское право или торговую марку на свою идею. Если это вам не под силу, то есть ли какой-нибудь барьер, воздвигнутый правительством, дистрибьюторами, поставщиками или группой потребителей, который мешает подражателям-конкурентам копировать и распространять ваш продукт, ибо это обходится им слишком дорого? Есть ли у вас на примете эксклюзивная сделка, заключив которую вы продадите ваши товары или услуги? Существует ли барьер, который помешает товарам-копиям найти дорогу к вашим потенциальным покупателям?

Тактики повышения балльной оценки

Если такого продукта, который можно смешать, обработать, разлить по бутылкам, наклеить этикетку с вашим именем и продавать, у вас мало или нет совсем, то вы должны прекратить все переговоры, пока не повысите свою балльную оценку. Например, можно добавить в товар или услугу то, чем *можно* владеть. Если вы собираетесь запустить бизнес, предложив продукт, который другие раздают бесплатно, то должны включить в него то, чем вы можете владеть, нечто особенное, что принадлежит исключительно вам и может быть продано только вами.

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Эрин Доулзел (Erin Dolezal) из Дэньюба, штат Миннесота, указала на тот факт, что если бы нам удалось получить права на лицензирование нефункционирующих трансляционных частот и использовать их для предоставления интернет-услуг, мы бы не смогли ограничивать эти права, чтобы стать владельцами ценности. Она была абсолютно права и напомнила мне о вопросе, актуальном для всех предприятий, который звучит так: «Можно ли создать продукт, который «разливается по бутылкам» и продается?» Если ваш запуск подразумевает необходимость разработок, будете ли вы что-то делать, чтобы ваши конкуренты не смогли предпринять никаких вредоносных действий? Вы обеспечили себе автоматическое преимущество над конкурентами с точки зрения затрат?

Примеры

Собственность означает, что у вас есть возможность «просто сказать нет». Если вы не можете помешать кому-то воспользоваться тем или иным объектом, значит, вы им не владеете. Перечень сложных объектов, которыми проблематично владеть или управлять, включает эфирное время (кроме случая, когда Федеральная комиссия по связи предоставляет вам лицензию на использование), мнения людей, погоду, а также любые другие материальные и нематериальные активы, пользованию которыми или продаже которых вы не можете воспрепятствовать. Должны существовать какие-то барьеры, мешающие другим использовать ваш продукт и не платить за данную привилегию.

Прачечная самообслуживания. Защита собственности: 5 баллов

Вы всего лишь закупаете оборудование для своего предприятия и поэтому не можете приватизировать доступ к технологии. Я ставлю этому элементу оценку 5, потому что у вас все же есть возможность получить какую-то защиту посредством франчайзинга или лицензии, которая подразумевает территориальную эксклюзивность. Элемент потребует от вас пристального внимания в процессе дальнейшего анализа.

Элемент 28. Защита собственности, *подведение итогов*:

вес $3 \times$ баллы 5 = итого 15

Элемент 29

Потенциал партнерства

*Умение ладить с другими способствует продвижению вперед,
ведь успех непосредственно связан с сотрудничеством.*

Уильям Физер

Определение

Есть ли у вашего бизнеса шанс вступить в партнерство с фирмой или организацией, которые его не «проглотят»? Имеет ли это партнерство смысл с точки зрения проникновения на рынок или преодоления пропасти? Кто может стать этим партнером: крупный клиент, продавец или дистрибьютор? Даже если вы никогда не вступите в партнерство, есть ли у вас на примете какой-нибудь кандидат на тот случай, если вам потребуется быстро предпринять какие-то действия?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Партнерство позволяет значительно расширить ваши возможности по мере приближения запуска, поэтому значительную роль в этом элементе играет снижение риска. Очень важно, чтобы ваш партнер был фирмой или учреждением, которые не проглотят вас, сделав «предложение, от которого нельзя отказаться». Вы сможете получить доступ к клиентской базе, которая в противном случае была бы вам недоступна. Привлечение ценного партнера может сильно уменьшить количество акций, которые надо отдать для привлечения финансирования. Дело в том, что партнерство повышает вашу мгновенную ценность, следовательно, уменьшает количество акций, необходимых для получения одной и той же суммы.



Наблюдение Доктора Маркета

Помните, что потенциал партнерства представляет собой всего лишь оценку вашей *способности* привлечь хорошего партнера и не обязывает вас вступать в партнерство (пока что)! Это ваша страховка на случай неблагоприятного стечения обстоятельств.

Где найти ответ

Поищите в своей компании или продукте недостатки или слабости, устранение которых потребует сотрудничества с крупным партнером, например с привилегированным покупателем. Старайтесь избегать партнеров, которые в один прекрасный день могут поглотить вас.¹ Обратите пристальное внимание на каналы распределения на предмет обнаружения возможностей проведения афер. Если вам повезет, вы найдете хорошего партнера, который позволит вам развиваться во многих направлениях и в то же время пользоваться *его* клиентурой. Партнерство даст вам рыночные преимущества, которые позволят упрочить положение вашего бизнеса, достичь порога безубыточности и перешагнуть через него.

Тактики повышения балльной оценки

Ищите кандидатов в цепочке начисления стоимости, которые считают работу с вами выгодной для себя. Объединение с партнером, находящимся в цепочке впереди или позади вас, дает ключ к повышению вашей балльной оценки. В звеньях распределения отыскивайте такие продукты, которые только выиграют от вашего успеха. Вы также можете искать крупных клиентов, масштабные покупки которых увеличивают рыночную долю ваших продуктов, что является безошибочным индикатором совместных продаж. Понаблюдайте за вашими поставщиками, которые могли бы расширить продажи товаров, потребляемых вами.

¹ Крупные партнеры – это обоюдоострый ресурс. Конечно, их роль в победе над акулами рынка переоценить сложно. Но они же могут расколоть вашу компанию надвое. Партнеры узнают все о вашем бизнесе, и если он им понравится, они дождутся подходящего момента и «помогут» вам финансами или другими ресурсами, в результате чего вы будете вынуждены отказаться от контроля в их пользу.

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Потенциал партнерства – это защитный элемент, подразумевающий привлечение покровителя, который будет за вас сражаться. Элемент может спасти предприятие от вымирания, но вовлекает вас в хищническое сотрудничество, практикуемое этими самыми покровителями. Другими словами, я вовсе не любитель партнерств, хотя и признаю, что порой они необходимы. Дело в том, что масштабы и прибыльность крупного партнера и нового предприятия отличаются. Если вы и кандидат в старшие партнеры более или менее равны, то он подходит для долговременного партнерства. Если нет, то в один прекрасный момент вы станете его жертвой. Будьте осторожны.

Примеры

Возможно, наилучшей программой непрерывного партнерства является система закупок федерального правительства, предлагающая определенные преимущества фирмам, которыми владеют женщины и люди, относящиеся к тем или иным меньшинствам. Большинство закупок, представленных на сайте www.eps.gov/spg/index.html, ждут предложений от любой из таких фирм. Но практически ни одна фирма не обладает достаточной компетентностью, чтобы самостоятельно заключить сделку, потому что рядом орудуют титаны индустрии с десятками тысяч работников и миллиардами долларов наличных в бухгалтерском балансе. Поэтому если вы представляете маленькую начинающую компанию, вам просто «повезло».¹ Однако если такая фирма способна привлечь партнера с громким именем и набором ресурсов, который снижал признание федерального правительства, она заключит сделку, воспользовавшись своим преимущественным положением женщины/меньшинства и ресурсами крупной компании. Собственно говоря, вы всегда должны стремиться узнать, сможет ли правительство (штата, местное и федеральное) воспользоваться вашими продуктами. Если да, найдите подходящего партнера, который обеспечит вам заключение сделки и претворение в жизнь ваших возможностей.

Прачечная самообслуживания. Потенциал партнерства: 8

На начальной стадии вопрос о потенциале партнерства применим к фирме, которая собирается или могла бы заполучить долю в вашей компании, что повысило бы ваши шансы на успех. Легче всего иметь

¹ Если вы заинтересовались, то обратите внимание на силу и манеру поведения *Scientific Applications International Corporation (SAIC)* в партнерских отношениях с федеральным правительством. Правительство (правительства штатов часто имеют схожих двойников) пытается «уровнять игровое поле».

дело с ассоциацией больниц или ресторанов. В этом случае оценка может подняться до 8 баллов, *если* вы способны предсказать, с кем сможете образовать партнерство. Балльную оценку можно улучшить, отыскав крупного доминирующего покупателя или работая с сильным и порядочным партнером, например с производителем. Свой потенциал можно повысить, если поднять вопрос о франчайзинге. Решением может быть покупка оборудования с заключением контракта, одно из условий которого звучит следующим образом: в случае франчайзинга стиральных машин вы беспрепятственно переходите на авансовые платежи за франчайзинг. В результате вы автоматически попадаете в бизнес.

Элемент 29. Потенциал партнерства, *подведение итогов*:

вес $1 \times$ баллы 8 = итого 8

Элемент 30

Правильный выбор места

В театре неразберихи главное знать, где выход.

Мейсон Кули, американский автор афоризмов,
«City Aphorisms», 5th Selection, New York, 1998

Определение

Как правило, местоположение компании совпадает с местом жительства предпринимателя, в роли которого на начальной стадии проекта выступаете вы, автор идеи. Но есть и другие факторы, которые играют роль при выборе местоположения, особенно такие как места скопления талантливых людей, наличие потребителей, каналы распространения, рынки сбыта поставщиков; все это заметно влияет на данный элемент.



Наблюдение Доктора Маркета

Важно, чтобы компания находилась там, где шансы на успех максимальны. Вы всегда сможете возвратиться домой, после того как соберете плоды своих трудов (то есть дом продавать пока рановато).

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Неправильный выбор места снижает потенциал успеха. Как часто бывает с элементами Оценочного листа, более высокие баллы соответствуют низким издержкам. Однако немного найдется таких мест, помимо места, в котором располагается автор идеи, где последняя способна привлечь ресурсы, критически важные для успеха.

Где найти ответ

Правильный выбор места можно назвать одним из самых простых для оценки элементов, потому что вы знаете, где территориально находятся ваши покупатели, дистрибьюторы, поставщики и таланты. Универси-

тет Северной Дакоты в Гранд-Форксе вряд ли назовешь центром активного производства ПО или компьютерных микросхем. Тем не менее в области проектирования самолетов, энергии, пищевых и биологических исследований университету нет равных. Мораль заключается в том, что если идея воплощается лучшей частью общества, то за этот элемент она получит высокую оценку.

Тактики повышения балльной оценки

Для повышения оценки может потребоваться выбрать другое место или каким-то способом увеличить количество центров активности. Оцените ресурсы, доступные там, где вы сейчас находитесь, – в конце концов, необходимый «материал» может отыскаться и в вашем окружении. Полезно помнить о том, что бизнес, подготовленный к запуску, можно и переместить. Однако после того как вы откроете свой бизнес, передвигаться будет все сложнее и сложнее. Заметим, что может переместиться центр притяжения ваших покупателей, продавцов, дистрибьюторов и дарований, и тогда вам придется следовать за ними.

Практический опыт. Средний вес – 2

Кажется, что ни одно место не может всегда и во всем быть идеальным. В Северной Дакоте я работал с большим первоначальным капиталом, открытым для новых возможностей, имея в активе массу идей, сотрудничал с прекрасным университетом и имел тесные связи с американскими сенаторами и конгрессменом. Однако местоположение было не самым лучшим, потому что не хватало талантов, а рынки находились очень далеко. Я также работал в Вашингтоне, где было много талантливых людей, университетов, идей, но ощущалась нехватка первоначального капитала. Для выстраивания своего бизнеса надо найти такое место, где имеется избыток ресурсов, необходимых для успеха. Если же вы предполагаете начать бизнес, который в значительной степени зависит от распространения информации по каналам Интернета и по телефону, и у вас есть мечта жить на юге вблизи океана рядом с площадкой для гольфа, то начните переговоры с теми, кто живет там и может поддержать ваш проект.

Снижение себестоимости не может оправдать неудачный выбор места, способный создать препятствия для вашего бизнеса или даже погубить его. Низкая стоимость проживания и труда где-нибудь на окраине очень заманчивы, особенно если вы там живете. Интернет и почтовая служба Federal Express все-таки решают проблемы отдаленности и позволяют компаниям расцветать там, где появляется предпринимательский дух. Но будьте осторожны. Приведу мой любимый пример. Один менеджер настаивал, чтобы видеопроизводство кабельного канала, посвященного военной тематике, располагалось в речном городишке на Среднем Западе. Ему было все равно, что Вашингтон, расположенный

в 550 милях восточнее, предоставлял предприятию рыночные возможности, доступные круглосуточно без перерыва на выходные и праздники. Из-за отказа переехать в Вашингтон предприниматель понес умопомрачительные убытки, от которых не смог оправиться. Вещательная сеть дважды терпела крах в выбранном городе: первый раз до, а второй раз после обращения в суд в соответствии с параграфом 11.¹ Вывод? Надо не стремиться к снижению себестоимости, а выбрать такое место, которое обеспечит вам иные бонусы: стратегический маркетинг, таланты и сосредоточение бизнеса.



Наблюдение Доктора Маркета

Во многих областях наблюдается нехватка талантливых юристов, которые специализируются на переговорах и заключении контрактов, касающихся первоначального капитала, защите интеллектуальной собственности или других сложных вопросах, связанных с началом и развитием нового бизнеса. Весьма вероятно, что такая фирма со всеми необходимыми навыками находится далеко, возможно, даже в другом штате. При обращении к такой крупной фирме вы получаете ее опыт, при этом вероятность возникновения конфликта интересов невелика. Кроме того, вы получите возможность автоматически расширить бизнес до места, где расположен головной офис этой фирмы, которая сама вам в этом поможет.²

Примеры

К местам, где ресурсы сосредоточены плотнее всего, относятся:

1. Индустрия ПО и Кремниевая долина.
2. Биомедицина, Мэриленд и Сан-Диего.
3. Пикотехнологии и Ithaca, Нью-Йорк.
4. Инструменты поиска и Миннеаполис (помните gopher)?³
5. Оборона и Вашингтон, округ Колумбия.
6. Средства массовой информации и Нью-Йорк.

¹ Параграф 11 – статья американского законодательства о банкротстве, подразумевающая нормальное проведение оперативной деятельности и защиту от исков кредиторов, претендующих на имущественное разделение предприятия во время проведения реструктуризации.

² Ничто не заменит местную юридическую фирму в решении локальных юридических проблем, связанных с собственностью, районированием, тяжбами по контрактам и правонарушениями местного масштаба.

³ Gopher – распределенная поисковая система, обеспечивающая доступ к иерархическим информационным хранилищам в Интернете через сервер посредством простого протокола.

Прачечная самообслуживания. Правильный выбор места: 8 баллов

В данном случае ваш бизнес сильно зависит от местоположения. Вы и ваши покупатели перемещаетесь между домами или магазинами и вашей прачечной (прачечными). Предполагается, что у вас будет коммерческое предприятие розничной торговли, которое занимается чистой одеждой и прочих тканей. Следовательно, вы должны выбрать для своих производственных мощностей оптимальный адрес. Поставим вам 8 баллов, предположив, что вы сможете найти агента недвижимости, который недаром ест свой хлеб. Как улучшить оценку? Увеличьте число своих прачечных, арендуйте, а не покупайте торговые площади, чтобы вы всегда смогли переехать, если местоположение окажется не самым благоприятным.

Элемент 30. Правильный выбор места, *подведение итогов*:

вес $2 \times$ баллы $8 =$ итого 16

Элемент 31

Качество резервного плана

Дерзкие идеи подобны шахматным фигурам, передвигаемым вперед, — они могут потерпеть поражение, а могут положить начало победе.

Иоганн Вольфганг фон Гете

Определение

Итак, проект запущен, и деньги инвестора вверены вашему бизнесу. Вы рискуете всем. Или нет? Есть ли какое-нибудь защитное средство, которое подразумевает менее грандиозный, но в то же время менее рискованный бизнес-план, способный принести ощутимую выгоду? Речь идет о резервном плане, который будет задействован, если ваш первоначальный путь заведет в тупик.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

От качества резервного плана зависит чувство уверенности предпринимателя и инвесторов. Как правило, когда люди задумываются об инвестициях, они обращают внимание на видимую часть айсберга. Насколько высоко поднимется проект? Что будет с инвестициями в случае непредвиденных катастрофических обстоятельств? Можно ли что-нибудь сохранить? Главное — это создать инвестору возможность постепенно снижать объем финансирования; надо сделать так, чтобы инвестирование не заходило слишком далеко. Все прекрасно понимают видимую сторону вопроса. Таким образом можно показать, что шансы потерять вложения ограничены, снижены или сведены к нулю. Аргументированный резервный план убедит инвестора, рассматривающего вашу идею. Поэтому именно сейчас вам пора задуматься над составлением подобного плана.



Наблюдение Доктора Маркета

Бывает, что исходный план оказывается ловушкой для ваших конкурентов или маневром, отвлекающим их внимание, а ваш настоящий бизнес выводится из-под удара. Другими словами, свою идею можно защитить, маскируя ее под резервный план.

Где найти ответ

Ищите любые, даже незначительные потоки доходов, которые можно получить без дополнительных существенных капиталовложений. В какой мере можно уменьшить или перенаправить ресурсы запуска проекта? Должны ли они находиться в пределах вашей страны? Если вы производите металлические автомобильные бамперы, можете ли быстро переключиться на производство кастрюль (история компании All-Clad)? Если провалится производство средств, предотвращающих запотевание фар, то удастся ли вам перевести ваши ресурсы в бизнес, основанный на другом физическом принципе, например в фотографический (вспомните Polaroid)?

Тактики повышения балльной оценки

Ваш бизнес мог бы выжить, даже не имея такого основательного фундамента. Ищите области, где провести предварительную работу и подготовить почву для получения обильного потока доходов в четко обозначенном отдельном направлении. Возможно, эти доходы компенсируют не все «разгоночные»¹ затраты, но, по крайней мере, позволят вам передохнуть, пока не появится очередная (и неизбежная) возможность расширения. Быть может, вы найдете альтернативные способы использования своих продуктов или наиболее значимые элементы в них. Всегда есть потенциал распространения ваших продуктов в странах, где не ступала нога конкурентов. В этом случае вы сможете опередить ваших соперников за границей и доминировать.



Наблюдение Доктора Маркета

Возможно, вам удастся заключить договор с вашими конкурентами, чтобы превратить их в партнеров, особенно тех, кто находится за границей. На пути к успеху случаются странные вещи.

¹ Разгоночные затраты – общий объем средств, необходимый для запуска нового проекта.

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Как говорил ныне покойный Элвин Джордж Флэнаган, работавший в Combined Communications Corporation, а позже в Gannett Broadcasting Group: «Никогда не начинайте, если у вас нет резервного плана». Никто не знает, где и когда вашу компанию поджидает неприятный сюрприз, способный перевернуть ее с ног на голову. Честно говоря, бывают и приятные сюрпризы, поэтому не считаю, что резервный план должен быть сценарием на случай наступления судного дня. Дело в том, что желательно придумать два варианта резервного сценария: один для негативного развития событий, а другой на случай положительного исхода, когда происходящее превзойдет ваши ожидания.¹

Примеры

К резервным планам относятся:

1. Трансляция телекомпанией программ на военную тему на других кабельных каналах, если нормальное распространение не представляется возможным.
2. Продажа волоконно-оптических мощностей крупному транспортному агентству, если вы не можете достичь порога безубыточности и торговать своей продукцией в меньших масштабах, отдельными партиями и с более высокой маржой.



Наблюдение Доктора Маркета

Если что-то не работает, хотя и должно, связано ли это с вопросами пола, национальности, религии или с политическими убеждениями? Может ли резервный план вывести вас из данной ситуации?

Прачечная самообслуживания. Качество резервного плана: 3 балла

Мы уже говорили о партнерстве, к которому прибегают в критической ситуации. Что вы предпримете, если ваш бизнес откажется взлетать? Насколько хорош ваш план? Для прачечной самообслуживания, дополняемой химчисткой, непросто придумать резервный план. Моя интуиция подсказывает, что элемент должен получить низкую оценку

¹ Решение часто заключается в аутсорсинге (заключение договора на выполнение работ внешними фирмами) и временном партнерстве, пока не будут накоплены необходимые постоянные ресурсы.

в 3 балла. Как ее повысить? Вы могли бы продать химчистку конкуренту и сохранить статус торговой точки, предлагающей прачечные услуги. При наличии расторопного адвоката вы бы смогли отказаться от машин и вернуть их производителю, если бы конкуренция стала слишком жесткой или производитель приступил бы к продажам подобного оборудования на вашей территории. После этого вы бы создали более традиционную прачечную самообслуживания с более конкурентоспособными ценами. Другая возможность заключается в создании большого зала, где предлагаются различные товары и услуги: сторонние фирмы-химчистки будут осуществлять свою деятельность на ваших производственных площадях, мастерская предложит печать фотографий, а Western Union организует бизнес по переводу денежных средств и создаст привилегии получения наличных по чеку. Наконец, обратитесь к Интернету¹ и найдите активы, которые можно приобрести за копейки и разместить на ваших производственных площадях для организации товарного бизнеса.

Элемент 31. Качество резервного плана, *подведение итогов*:

вес $1 \times$ баллы $3 =$ итог 3

¹ См. сайт www.bankruptcysales.com/home.asp.

Элемент 32

Незаслуженные преимущества

В жизни всегда есть место неравенству. Одни погибают на войне, другие получают ранения, а третьи никогда не принимают участия в боевых действиях. Жизнь несправедлива.

Джон Фицджеральд Кеннеди, президент США.
Пресс-конференция 21 марта 1962 г.

Определение

Кто-то может считать, что вы не заслужили тех преимуществ, которые имеете. Никто не говорит, что вы получили их незаконно, вы их просто не заслужили. Эти вопросы, как правило, имеют личный характер, и чем более плотная завеса секретности скрывает ваши преимущества, тем они весомее. Допустим, вы готовитесь вступить в конкурентную борьбу с международным телекоммуникационным картелем, и если вас активно поддерживает президент Соединенных Штатов Америки, то это, безусловно, весомое преимущество. Законна ли подобная поддержка? Конечно, если полагать, что в деле не используется скрытое финансирование. Заслужена ли она вами? А это как посмотреть.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Обладание незаслуженными преимуществами способно приводить к удивительным последствиям. Преимущества могут заявить о себе в любом месте цепочки начисления стоимости. Это могут быть преимущества в отношениях с правительством, в закреплении отношений с ключевым продавцом или дистрибьютором и даже в создании положительного имиджа в сознании потребителей. Возможно, у вас появятся сверхъестественные результаты, изменятся законы, вы окажете влияние на целые нации, банки примут участие в вашем финансировании, дистрибьюторская деятельность ваших конкурентов потерпит крах, а потребители будут совершать покупки, которые принесут вам прибыль. Данный элемент оценивает размер, влияние, вовлеченность, вездесущность и естественную силу резерва, поставленного вами в засаду (не заслуженного вами преимущества).

Где найти ответ

Чем очевиднее и нагляднее ваше преимущество, тем меньше от него пользы. Когда секрет перестает быть секретом, не составляет никакого труда выставить блокирующий ресурс против вас или против человека, обеспечивающего ваше преимущество. Таким образом, незаслуженность прямо пропорциональна секретности и высоте положения, которое занимает ваш «благодетель». Как правило, о незаслуженном преимуществе не упоминают в бизнес-плане. Вы и сами можете не знать о его наличии, но если знаете, то лучше молчите. Вы можете поставить себе высокую оценку, но не надо кричать об этом на каждом углу. Молчание – золото.

Тактики увеличения балльной оценки

Удастся ли вам подружиться с влиятельным политиком, который сможет использовать свое влияние на рынке, не слишком привлекая к себе внимание? Чем незаметнее оказываемая им поддержка, тем большую ценность она представляет для вашего бизнеса. Есть и другой путь – привлечете человека, чье имя ассоциируется с ужасными конфликтами и который решит, что успех вашего бизнеса будет очень полезен для его бизнеса (или его политической карьеры). К примеру, смогли бы вы повлиять на юриста, чтобы он время от времени говорил что-нибудь в вашу поддержку, даже если его клиенты объединились против вас?

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Среди всех элементов выделяются два самых странных, один из которых и есть незаслуженные преимущества (второй – подверженность синдрому страуса, элемент 40). Сведения о преимуществах должны храниться в строжайшем секрете, иначе конкуренты могут лишить вас этих преимуществ. Однажды я столкнулся с явно незаслуженным преимуществом. Уорд Л. Квааль из *Chicago Tribune* (экс-президент) появился в нашем офисе в Вашингтоне вскоре после того, как мы зарегистрировали заявку о намерениях нашей компании Orion конкурировать с Intelsat. Он представился и объяснил, что он и его друг «Голландец» испытывают гордость за наше стремление соперничать с международным картелем, охватывающим 130 стран. Но у него была к нам всего одна просьба... Сообщать ему о любых проблемах, чтобы он и его друг могли оказывать нам содействие в той или иной форме. Позже мы выяснили, кто скрывался под именем «Голландец», но люди из Intelsat так и не раскрыли наш секрет. В середине сентября 1985 г., почти через два года после подачи заявки, Федеральная комиссия по связи предоставила нам лицензию, которая стала отправным пунктом для конкурирования с картелем во всех аспектах. Снова выражаем вам благодарность, мистер Квааль, и спасибо вам, мистер Президент. Помните,

что преимущество может материализоваться в любой момент, так что будьте начеку.

Примеры

Очевидным примером незаслуженного преимущества является ситуация, имевшая место в Orion: незаметная и энергичная поддержка, оказываемая президентом Соединенных Штатов. Помимо этого незаслуженного преимущества у нас в Orion были и другие. В самом начале кампании мы привлекли внимание блестящего французского дипломата и экономиста доктора Одиль Сэрсси Чэпмен, которая организовала нам единогласную поддержку 33 государств мира, официальным языком которых является французский. Она была обеспокоена немислимыми расходами на обеспечение трафика электронных средств связи между этими странами, что играло важную роль в конкурентной борьбе с государствами, говорящими на других языках, например английском. Другим примером может быть ведение бизнеса в Чехии с чешскими партнерами, которые когда-то имели отношение к разведывательным структурам, или с компанией, владеющей более 80% средств массовой информации страны.



Наблюдение Доктора Маркета

Вес данного элемента составляет 3 (максимальный), но что делать, если ваша оценка равна 0 баллов? Ответ: найдите какое-нибудь незаслуженное преимущество.

Прачечная самообслуживания. Незаслуженные преимущества: 2 балла

Вы не можете поставить этому элементу более 2 баллов, пока не объединитесь с влиятельным человеком, что позволит вам вести большую часть бизнеса по-своему (взяточничество не допускается, в отличие от разрешенной законом компенсации или бартера). Это означает, что вы можете наладить отношения с ключевыми людьми, принимающими решения и способными привести ваш бизнес к огромному успеху. Важно, чтобы влиятельные люди незаметно оказывали вам поддержку, не разглашая сведения о своей вовлеченности (потому что в случае обнародования этого факта их усилия будут обречены на провал).

Элемент 32. Незаслуженные преимущества, *подведение итогов:*

вес $3 \times$ баллы $2 =$ итогов 6

Финансирование

Введение

Финансирование можно рассматривать намного позже, чем любой из элементов, перечисленных в предыдущих разделах. Тем не менее есть ряд аспектов, на которые необходимо обратить внимание уже сейчас, например на источник и тип требуемого финансирования. Посмотрим, насколько вы способны управлять своими потребностями, можете ли поддерживать достаточно низкую «скорость сгорания»¹ вплоть до самого запуска бизнеса и где вы собираетесь отыскивать необходимые денежные средства.

¹ Скорость сгорания – скорость потребления компанией финансов, полученных для реализации нового проекта, до начала получения доходов, то есть скорость, с которой компания, имеющая отрицательный денежный поток, расходует первоначально полученный капитал.

Элемент 33

Управление потребностью в капитале

Если капитал и труд объединяются, то всем становится хорошо.

Фрэнк Мак-Кинни (он же Кин Хаббард, он же Эйб Мартин),
мультипликатор, журналист и философ

Определение

Для запуска бизнеса нужны деньги, это даже не вопрос. Но остается открытым другой вопрос: насколько управляемы ваши потребности в капитале? Запомните, что за неумение управлять такими потребностями – при условии, что вы пробьетесь вперед, – вы будете наказаны потерей времени. Вам понадобится больше времени на отыскание подходящего инвестора, согласование условий, реализацию и заключение сделки. Учтите, что привлечь 100 миллионов долларов и привлечь 6 миллионов долларов – это разные задачи. Маловероятно, что венчурное инвестиционное сообщество поставит на карту 100 миллионов, вложив их в новый бизнес с надеждой, что в один прекрасный день инвестиции окупятся. Более того, вложение суммы в 100 миллионов долларов идет вразрез с принципом инвестирования, заключающегося в том, что не стоит класть все яйца в одну корзину. Потребности в крупных капиталовложениях, как правило, удовлетворяются путем объединения или распределения между несколькими инвестиционными фондами.¹

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Этот элемент выражает готовность рынка капитала принять ваш бизнес. Помимо всего прочего, для крупномасштабной капитализации нужны доказательства, что ваш продукт или услуга востребованы, что

¹ Инвестиционный фонд – финансовые средства нескольких независимых лиц, объединенные с целью совместного осуществления инвестиционной деятельности.

бизнес не будет торпедирован при запуске и что менеджеры предприятия смогут продержаться до самого конца и победить. Возможно, на вас будут оказывать давление, чтобы процесс капитализации был перенесен в оффшорную зону, где действуют налоговые льготы. Подобное давление будет для вас плюсом, потому что рынок в оффшорной зоне не может в большей степени соответствовать вашим потребностям, чем внутренний рынок вашей страны.



Наблюдение Доктора Маркета

С другой стороны, могут возникнуть проблемы иного рода. Не исключено, что вам будет сложно добиться даже небольших инвестиций, если инвесторы полагают, что за запуском проекта не следует значительный прирост активов, которые будут поддерживать финансирование на следующих этапах. В этот деликатный начальный момент позаботьтесь о том, что вам потребуется для достижения порога безубыточности, и подумайте, с какими проблемами вы столкнетесь, пытаясь привлечь денежные средства. Если вы не нуждаетесь в инвестициях (за исключением тех, которые придут от членов вашей семьи), поставьте себе оценку 10.

Пакетами финансирования, которые формировались в несколько этапов, сложно управлять, если они не продуманы заранее. Инвесторы не любят сюрпризов, и если вы не в состоянии достичь порога безубыточности до наступления следующего этапа, значит, вы плохо управляли вашим капиталом. Если инвесторы будут разочарованы на начальном этапе и выразят свое недовольство, можете попрощаться с долей в компании. Поиски капитала будут успешными, только если удастся представить дело так, будто он вам не нужен, совсем как при получении кредитной линии коммерческого банка.

Скорее всего, что спокойно откусить от этого пирога вам удастся только дважды. Первый раз на начальном этапе финансирования,¹ а второй раз на первом этапе вашего проекта. С этого момента управлять всей кампанией надо в соответствии с высокими стандартами успешного предприятия, то есть вступать в очередные этапы инвестирования только после достижения порога безубыточности в вашей операционной деятельности. Если на данный момент вы не знаете, как это реализовать, вашим уделом будут страдания и весьма скромное финансовое вознаграждение.

Рассмотрим финансирование чрезвычайно успешного бизнеса, которое окупилось на 100% за шесть лет и каждый год демонстрировало

¹ Начальное финансирование – предоставление средств с целью создания нового проекта или программы, когда ясна общая идея, но полная концепция еще не сформулирована и не разработан конкретный план действий.

увеличение доходов. Речь идет об «истории Брайана» (Брайан был одним из моих студентов). Было ясно, что инвесторы добьются процветания с помощью компании Брайана,¹ но не столь успешно, как если бы компания провела эмиссию акций. Инвесторы попытались убедить менеджеров, что компания нуждается в дополнительных финансовых средствах. Уловка была слишком очевидной, чтобы менеджеры на нее клюнули. Поэтому сейчас есть опасения, что инвесторы могут навредить компании в своем стремлении отхватить побольше.

Где найти ответ

Если менеджмент вашей компании стабилен, идея остроумна и актуальна, продукт уникален, не происходит накладок и т. д., то потребностями можно управлять (несмотря на некоторую ограниченность подобной логики). Однако помните, что любые потребности в первоначальном капитале, превышающем 10 миллионов долларов, скорее всего, сопряжены с проблемами. Если капиталовложения серьезны и, следовательно, исходят от профессиональных инвесторов, то чем выше итоговый балл, рассчитанный по всем элементам Оценочного листа, тем выше оценка данного элемента. Подумайте вот о чем: если ваша итоговая оценка очень высока, скажем 90% без учета этого элемента, то, по всей вероятности, вы привлекательный партнер для сообщества инвесторов и сможете присудить этому элементу высокий балл.

Тактики повышения балльной оценки

Так и хочется посоветовать вам проявлять умеренность. Чем меньше денег вам требуется, тем больше шансов их получить. Вы также сможете получить финансирование, если сделаете вид, что вообще не нуждаетесь в деньгах. Но, как часто происходит в случае запуска нового проекта, более правдоподобна обратная ситуация: проще получить очень много денег, чем чуть-чуть. Если оценка низкая, стоит сначала обратить внимание на команду менеджеров, потому что именно на нее в первую очередь будут смотреть инвесторы. Вложение 50 миллионов долларов в новое программное обеспечение кажется безрассудным поступком до тех пор, пока не станет известно, что во главе новой компании собирается стать Билл Гейтс. К тому времени, когда инвесторы проверят менеджмент компании, имеет смысл подготовить более рациональную схему инвестирования, скажем для начала вложить менее 10 миллионов долларов, пока не будет подтверждена достоверность вашей концепции. Чтобы не лишиться команды менеджеров, которые с большой вероятностью добьются успеха, инвесторы иногда не колеблясь идут на особые уступки.

¹ Я не привожу название компании, чтобы не навредить виновным.

По ходу рассмотрения менеджментом низкой оценки элемента «Управление потребностью в капитале», упомянем еще один прием. Постарайтесь спланировать мотивацию всех исполнителей в компании таким образом, чтобы их финансовые требования удовлетворялись другими способами, пока не будет достигнут порог безубыточности или не поступят значительные денежные средства. Это можно осуществить, раздавая пенсионные чеки или позволяя сотрудникам дополнительно работать по совместительству, например рабочими в ночную смену, водителями такси, машинистами поездов метрополитена и т. д. Улыбайтесь и продолжайте идти вперед, веря, что и на вашей улице будет праздник. Так вы повысите свою оценку за капитализацию и одновременно решите проблемы, связанные с управлением.

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Мой опыт получения финансирования говорит о том, что эта задача никогда не бывает легкой, и часто не удастся привлечь достаточно денег, чтобы продержаться до следующего этапа. Важно управлять потребностями в капитале и достичь порога безубыточности как можно раньше. Телекоммуникационные проекты Orion и РТАТ требовали миллионов долларов. Перед каждым из них стояла уникальная задача по предварительному привлечению денежных средств.

Если вы заблаговременно постараетесь сократить потребности своего бизнеса в капитале, то удивитесь, сколько хорошего сделаете для себя. Компании, не испытывающие острого финансового голода, иногда удовлетворяют свои запросы с помощью искусного и терпеливого накопления денежных средств, мер по снижению рисков и краткосрочных резервных планов получения доходов путем привлечения ресурсов других людей.

Современный рынок венчурного капитала совсем расшатан бременем 1990–2000 гг., периода так называемых великих запусков. Рынок пытается проложить себе дорогу вверх по цепочке к инвестированию с пониженной степенью риска, как в инвестиционном банковском деле. Вам следует ознакомиться с такими понятиями, как «привилегированный с правом участия» (*participating preferred*), «льготы при ликвидации» (*liquidation preferences*) и «эффект полного храповика» (*full ratchet*).¹ Если вы уже сейчас понимаете, о чем идет речь, и признаете, что ваше предприятие должно по возможности само себя финансировать, то предлагаемый вашему вниманию Оценочный лист избавит вас от огорчения и недовольства.

¹ См. статью Линли Браунинг (Lynley Browning) «Venture Capitalists Are Taking the Gloves Off», *New York Times*, 28 июля 2002, стр. 4 в разделе бизнеса. Эти тактики далеко не новы и уже несколько лет действуют на рынке.

Примеры

Лишь немногие проекты можно запустить с помощью относительно небольшого капитала или вообще при его отсутствии. В качестве удачного примера можно было бы привести консалтинговую деятельность, хотя, говоря о данной сфере, не стоит забывать о невозвратных издержках на образование и обучение. Более того, если рынок разогрет, то ваши потребности в капитале можно изолировать (то есть капитал необходим только тогда, когда есть продажа), как это было в случае с программным комплектом Y2K (стр. 67).

Прачечная самообслуживания.

Управление потребностью в капитале: 8 баллов

Можно ли сказать, что у вас уникальная, технологически сложная идея, которая требует обширных исследований и еще более внушительных инвестиций? Не совсем. Вы приобретаете специальное прачечное оборудование и арендуете здание. Получение капитала не требует больших усилий, поэтому я бы присудил вам 8 баллов. Если же вы видите, что вам необходимы 100 миллионов долларов плюс капитальные разгоночные средства, убедитесь, что эти расходы сделают выход на рынок существенно дороже. В результате вы сможете пользоваться уникальностью, не доступной другим. Более того, если вы оказались в подобной ситуации, остановитесь и спросите себя, можно ли разделить процесс капитализации на этапы и расставить приоритеты так, чтобы он стал управляемым. Если нет, поставьте элементу –10 баллов, потому что в таком случае капитал сработает против вас, причем еще и нанесет вам огромный ущерб.

Элемент 33. Управление потребностью в капитале, *подведение итогов*:

вес $3 \times$ баллы $8 =$ итого 24

Элемент 34

Немного наличных денег перед запуском бизнеса

Вряд ли существуют какие-то уважительные причины нехватки капитала.

Джон Мейнард Кейнс «The General Theory of Employment, Interest and Money», 1936

Определение

В отличие от предыдущего элемента, характеризующего общие потребности в капитале, данный элемент характеризует необходимость денег для запуска проекта. Часто этот элемент связан с накоплением ресурсов и снижением рисков перед вложением стартового капитала и началом следующего процесса. Наличность может быть необходима в том случае, если во время предстартового периода, когда не требуется значительных капиталовложений, вы ведете работу по снижению рисков. По мере накопления ресурсов, требуемых для запуска, можете ли вы минимизировать (или даже свести к нулю) интенсивность потребления денежных средств?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Наличность, необходимая перед запуском, свидетельствует о ваших шансах на ускорение запуска бизнеса. Лишь немногие новые предприятия способны начать свою деятельность после первого этапа сбора средств. Начальная стадия заключается в определении своего места на рынке в процессе реального запуска с ограниченным объемом средств (ее часто называют предварительным этапом). Следующий этап, называемый первым, может быть начат только после существенного снижения рисков. На первом этапе вам необходимо просчитать достаточный потребительский спрос, чтобы преодолеть сложную фазу запуска. Но помните, что во время запуска сбор средств на следующий этап (второй) может оказаться для ваших менеджеров сильным отвлекающим фактором, что помешает успешному запуску. Компромиссным

решением будет организация процесса инвестирования капитала таким образом, чтобы при достижении определенных вех проекта следующий этап начинался автоматически.

Где найти ответ

С учетом всех ресурсов, которые вам необходимо собрать и ввести в дело, скажите, можно ли отодвинуть ваши денежные обязательства на второй план, чтобы они подлежали оплате только после того, как начнется процесс продаж? С другой стороны, какая часть капитала, собранного на первом этапе, может покрыть издержки, оплата которых отсрочена с предварительного этапа?

Тактики повышения балльной оценки

Чтобы повысить эту оценку, можно отсрочить денежные обязательства до даты запуска. Как вы собираетесь переносить издержки на период, который начнется после запуска? Никогда не платите сегодня за то, что можно оплатить послезавтра. Нет ничего важнее наличных денег, поэтому копите их и не уступайте никому, пока не удостоверитесь, что взамен получите больше.



Наблюдение Доктора Маркета

Важным фактором является состояние рынка IPO.¹ Если инвесторы и топ-менеджеры компании видят, что смогут расплатиться в случае выхода компании на открытый рынок, то скорость мероприятий по капитализации наберет обороты, – зазвонят телефоны и от инвесторов отбоя не будет. Если потенциал рынка IPO высок, то возникнет волновой эффект, начиная с точки вхождения на рынок. Если рынок IPO устойчив, гораздо проще отсрочить свои издержки, поскольку ваши инвесторы и команда менеджеров будут уверены в том, что день получения ими выплат не за горами.

Практический опыт. Средний вес – 2

Чем дольше вам удастся откладывать покрытие серьезных денежных обязательств, тем больше шансов, что вы сможете профинансировать свой проект из собственного кармана на начальных стадиях снижения

¹ IPO (Initial Public Offering) – первичное размещение акций, в результате которого доли в капитале компании, т. е. акции, становятся «зарегистрированными» и могут продаваться и покупаться на открытом рынке, таком как NASDAQ (Американская фондовая биржа, специализирующаяся на акциях высокотехнологичных компаний).

рисков. В жестких условиях финансовых рынков данное обстоятельство может сыграть большую роль в вашем успехе.

Важно заметить, что для данного элемента Оценочного листа важны не столько масштабы, сколько пристальное внимание к нему. Способен ли человек, у которого нет денег, построить дамбу через большую реку? Конечно. Однако чтобы добиться успеха, он должен одновременно обеспечивать себе крышу над головой и кропотливо собирать партнерские соглашения до того момента, когда потребуются приступить к работе, связанной с финансовыми затратами. Христофор Колумб не расписывал затраты на корабли, оборудование, поставки и персонал, необходимые для путешествия в Америку. Он убедил королеву в правильности своей идеи, и *она* дала согласие на финансирование путешествия. Колумб взрастил проект, не имея практически ничего, а когда пришло время, она оплатила большие счета.

Заметим, что каждые 10 центов, потраченные сегодня на вашу идею, могут вернуться к вам, но исключительно в виде продукции или финансового результата в пору сбора урожая, и редко в ином виде. Не рассчитывайте на то, что ваши вложения в компанию будут покрыты еще до того, как созреют плоды ваших трудов. Инвесторам не нравится подобное поведение.

Примеры

Любое *успешное* предприятие старается минимизировать расходы, предваряющие запуск. SBS и Iridium потратили огромные суммы перед запуском проектов и потерпели крах. Orion и РТАТ буквально по капле цедили капитал, пока их риски не снизились, и только *после этого* началось серьезное использование капитала совместно с привлеченными средствами. Обе упомянутые компании преуспели. Можно сделать вывод, что вовсе необязательно тратить много денег, чтобы вывести удачную идею на рынок. Есть ли исключения из этого правила? Да, средства массовой информации. Если вы пытаетесь ворваться на рынок вещательного или кабельного телевидения и привлечь к себе определенную аудиторию, то по самым грубым подсчетам для достижения порога безубыточности потребуется 100 миллионов долларов и 10 лет.

Прачечная самообслуживания. Немного наличных денег перед запуском бизнеса: 8 баллов

Вы запускаете новый бизнес, который предоставляет услуги химчистки и прачечной самообслуживания. Необходимо арендовать площади, приобрести оборудование, нанять персонал и приступить к обслуживанию. Как оценивается этот элемент? Рассчитав его, как правило,

удается предсказать, надо ли вкладывать значительные средства (что мы надеемся отсрочить на возможно долгий период) в инновационную идею. Поставим вам 8 баллов, чтобы не останавливаться на этом элементе и двигаться дальше по Оценочному листу. Как улучшить оценку? Переводите каждое обязательство в статус предельных издержек, то есть сделайте так, чтобы они подлежали оплате только при получении наличности. До запуска постарайтесь по возможности избегать денежных расходов. Пусть каждый пункт ваших затрат будет относиться к запуску бизнеса. Нет запуска – нет выхода на публику.

Элемент 34. Немного наличных денег перед запуском бизнеса,
подведение итогов:

вес $2 \times$ баллы $8 =$ итого 16

Элемент 35

Видимый капитал

Каждый человек... волен пользоваться своим трудом и капиталом в конкурентной борьбе с любым другим человеком или несколькими людьми.

Адам Смит «An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations», гл. 9, 1776

Определение

Речь не о том, что деньги видны физически, а о том, что вы отчетливо представляете, где их найти. Деньги от спонсоров? Венчурный капитал? Корпоративное финансирование? Зарубежное финансирование? Правительственная субсидия? Где находится источник денег, заинтересованный в вашем успехе на этой ранней стадии? Это «умные» деньги или нет?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Помимо очевидного смысла, который несет в себе видимый капитал, важно, что его наличие порождает уверенность. Честно говоря, капитал не может быть видимым, пока кто-то не позвонит вам из банка и не сообщит о возможности получения финансирования. Балльная оценка этого элемента может оказаться полезной тогда, когда перед вами будут возникать проблемы финансирования. К кому можно обратиться за привлечением капитала? Есть ли у вас прямой доступ к каким-нибудь спонсорам или инвестиционным фирмам, сведущим в вашем бизнесе? Если вы можете достучаться до таких людей или фирм, ваша кампания по сбору средств будет продвигаться в нужном направлении. Если нет, вы обнаружите, что финансирование обдумываемой вами идеи потребует существенно больше времени, чем вы можете себе позволить.

Где найти ответ

Предпринимателю не всегда просто «увидеть» капитал. Чтобы заслужить оценку 7 баллов за этот элемент, найдите последнее издание

справочника Пратта по источникам венчурного капитала¹. Справочник содержит множество имен и контактную информацию фирм, которые имеют опыт работы в вашей области. Кроме того, попытайтесь вспомнить имена людей, которые сумели получить хорошую прибыль, «умных» инвесторов, которые могут найти необходимые источники капитала, чтобы обеспечить его окупаемость. Кто эти люди?

Тактики повышения балльной оценки

Помните о необходимости сохранения конфиденциальности: не нужно болтать на рынке о том, чем вы собираетесь заниматься. Кроме того, никакой серьезный капитал не придет в действие, пока вы не опубликуете ваш бизнес-план, а на это требуется как минимум 90 дней. Данный элемент заставляет вас задуматься об источниках вашего капитала. Чтобы повысить балльную оценку, надо включить в команду менеджеров и в совет директоров тех, кто имеет опыт в вашей отрасли. Они точно знают, кто занимается инвестициями, поэтому спросите их и ненавязчиво склоните к исследованию рынка для получения ответов на ваши вопросы.

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Иногда капитал можно разглядеть уже в начале жизненного пути идеи. Впечатляющая идея, поддерживаемая сильной командой менеджеров, быстро получает финансирование. После боевого крещения вы получите представление о наиболее вероятных источниках финансирования. Внутри такого источника надо найти лидера, которого «зацепила» ваша идея. Ищите человека, который управлял финансированием предприятия в той отрасли, в которой вы намерены заняться бизнесом. В этом случае я применяю термин «умные деньги». Потом, когда придет время, вы просто-напросто представите на рассмотрение ваш бизнес-план, встретитесь с этим человеком и придадите импульс этому процессу. И напоследок холодный душ: вы потратите на привлечение капитала намного больше времени по сравнению с предполагаемыми или необходимыми вам сроками.



Наблюдение Доктора Маркета

Остерегайтесь крыс. Эти финансовые хищники пытаются убедить вас в том, что найдут для вас миллионы долларов на начальном или первом этапе финансирования. Они будут очень убедительны и внушительны. Однако вам придется заплатить высокую цену: по-

¹ Stanley E. Pratt «Pratt's Guide to Venture Capital 2002», Venture Economics, 2002.

жертвовать контролем над вашей компанией, должностью главного исполнительного директора или другим высоким постом, и в итоге вашей компанией завладеют посторонние люди. Они заберут себе всю доступную наличность и промотают активы, заключая нелепые контракты со своей семьей или друзьями. Как распознать таких людей? Для того чтобы защитить себя, узнайте, есть ли у них взаимоотношения и связи с надежными банкирами и другими ресурсами. Общайтесь только с теми, о ком вы и инвесторы имеете представление. Кроме того, проведите собственную должную проверку, изучив людей, которые попытаются помочь вам в поиске первоначальных денежных средств. Никогда не пренебрегайте неясными моментами.

Примеры

Предположим, у вас уже есть на примете команда менеджеров, которые будут привлекать капитал. Но кроме того вы должны найти спонсоров, которые инвестируют в ваш бизнес на начальных этапах, и, возможно, компании, которым выгоден ваш успех. Что сказать о венчурных капиталистах? Возьмите их визитные карточки и постарайтесь наладить серьезные взаимоотношения. Но не просите у них денег и не предлагайте посмотреть ваш бизнес-план до тех пор, пока не снизите риски и не покажете, что ваш товар привлекателен для рынка. Если вам повезет, у вас никогда не возникнет необходимости сотрудничать с венчурными капиталистами. Однако нередко именно они становятся вашим единственным спасением. Когда наступает время венчурного капитала, отношения, построенные вами сегодня, окажутся невероятно ценными.

Прачечная самообслуживания. Видимый капитал: 9 баллов

К счастью, для этого бизнеса не требуется много капитала. Вы берете в аренду имущество и, возможно, оборудование, а также используете ресурсы других людей. Потребности в средствах достаточно скромные, и поэтому капитал должен быть видимым. Оценка предприятия на данной начальной стадии составляет около 9 баллов.

Элемент 35. Видимый капитал, *подведение итогов*:

вес 1 × баллы 9 = итог 9

Сбор урожая

Введение

Итак, вы осознали, что ваша идея стоит того, чтобы над ней работать, и теперь должны подумать о том, как будете собирать плоды своих трудов. Сколько их будет? Какую ценность они будут представлять? Когда вы сможете перевести эту ценность в наличность или иную форму финансовых выгод? Все эти вопросы следует обдумать на начальном этапе, и именно им посвящен данный раздел.

Элемент 36

Высокая потенциальная ценность

Ценность – это энергия, дарующая жизнь; издержки – это количество труда, требуемого для ее создания; цена – это количество труда, которое потребует за ценность ее обладатель.

Джон Раскин, британский искусствовед и автор,
«Munera Pulveris», гл. 1, 1872

Определение

Потенциальная ценность – это расчетная стоимость предприятия через пять лет. Верхний предел ограничивается лишь вашей скромностью, а нижний, возможно, будет превышать 100 миллионов долларов. На данной уязвимой ранней стадии процесса здравые расчеты показывают увеличение реальных доходов в три раза, а прибыли – в десять раз на пятый год деятельности. Нетрудно представить предприятие, которое достигает подобных высот через пять лет, если, конечно, это не интернет-компания (где временной период растягивался до 15 лет).

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Долгосрочный потенциал, возможно, является наиболее важным аргументом, связанным с привлекательностью вашего предприятия для финансовых потоков, менеджеров, членов правления и потенциальных продавцов. Чем выше потенциал, тем меньше вероятность, что инвесторы прибегнут к предварительной должной проверке, поскольку людей завораживают открывающиеся возможности.

Высокая потенциальная ценность призвана облегчить поиск таких возможностей, которые обязательно привлекут внимание, и помочь уклониться от всех остальных. Высокая потенциальная ценность образует некую магнетическую ауру, сияние, которое вдохновляет яркие умы на изыскание новых возможностей. В этих возможностях содержится масса ценных взаимоотношений, которые вполне могут быть следствием даже скромного успеха. Ваши сторонники, например юридические конторы и поставщики ресурсов, начинают смотреть на ваш

бизнес как на стабильный ежегодный доход и считать, что потоки своей и не своей клиентуры возникают в результате принадлежности к вашему предприятию. Довольно часто этот магнетизм идеи приводит к тому, что восторженные потенциальные продавцы сами предлагают вам свою поддержку. Идея также может привлечь и конкурентов (для минимизации потенциала опрометчивых соперников воспользуйтесь существующими узаконенными тактиками, которые не позволяют общественности увидеть вашу идею или предприятие до того момента, пока вы не обеспечите соответствующую защиту). В этом случае идея сможет стать одним из самых значительных «небесных тел», привлекающих внимание инвесторов, менеджеров, кандидатов в правление компании и других ресурсов, которые вы разыскиваете. Есть ли у вашего предприятия шанс стать по-настоящему ценным?

Где найти ответ

Чтобы полностью удостовериться в долгосрочном потенциале, необходимо иметь завершенный бизнес-план. В этом вам помогут некоторые подсказки, которые делает сама отрасль, такие как сопоставимые цены продаж или отношения цены к прибыли акционерных компаний открытого типа, занимающихся аналогичным бизнесом. Помните, что вы не занимаетесь ни скрупулезным подсчетом цифр, ни написанием бизнес-плана. Вы оцениваете потенциальную ценность вашего предприятия через пять лет.

Тактики повышения балльной оценки

Вопрос о ценности идеи возникает в тот же момент, когда она рождается в вашем мозгу. Если оценка оказывается нереалистично высокой, то нередко появляются трудности. Главное здесь оценить уверенность в том, что идея сможет превратиться в ценность, превышающую 100 миллионов долларов. Если подобный уровень достигим, остановитесь. Не пытайтесь сейчас, на этой ранней стадии, поднять и без того высокую оценку еще выше. Пусть об этом подумают эксперты.¹

А что, если оценка слишком низкая? Как добавить идее вес? Существуют разнообразные стратегии, каждая из которых может улучшить оценку. Рассмотрим некоторые из них:

¹ В этот момент я часто пишу заглавную букву «М» в правом верхнем углу классной доски. Мы со студентами договорились никогда не произносить вслух слово «миллиард». Я не упускаю возможности предоставить оптимистам факты и цифры, которые любой здравомыслящий человек может посчитать дополнительным подтверждением того, что вы в своей оценке занижаете свои возможности. Пусть сами посчитают. Они учились в лучших школах бизнеса и в таких вопросах им нет равных. Дайте им информацию, но не пытайтесь обмануть.

1. Логическая шкала максимума. Можно ли представить максимальный уровень, которого может достичь ваше предприятие? Где начинают уменьшаться издержки при управлении масштабным предприятием? А где прогнозируемые доходы опускаются ниже любого рационального минимума, необходимого для поддержания работающего предприятия?
2. Копирование. Возможно ли повторить вашу концепцию в другой стране?
3. Франчайзинг. Насколько хорошо финансовая динамика подходит для франчайзинга?
4. Укрупнение (roll-up).¹ Возможно ли приобрести другие предприятия, занимаясь той же самой деятельностью в отдаленных районах? В каких областях издержки, доходы и рыночная динамика создают ограничения для любой рациональной стратегии укрупнения? Какими будут результаты сбора урожая?
5. Стратегическое партнерство. Мы рассматривали данный вопрос в элементе 29. Присутствуют ли в цепочке начисления стоимости кандидаты в стратегические партнеры? Может ли партнерство спасти вас от поглощения при цене, которая будет ниже полной прибыли от реализации идеи?
6. Лицензирование. Можно ли выдать кому-нибудь патент или лицензию на какой-нибудь вид продукции вашего предприятия для полной реализации на рынке?

Практический опыт. Максимальный вес – 3

В запуске нового бизнеса вряд ли что-то может заморозить больше, чем перспектива достижения астрономической ценности. Даже сегодня, когда брызги лопнувших пузырей интернет-предприятий орошают землю у наших ног, перспектива высокой ценности сильнее всего остального вдохновляет людей на новые проекты. Да, лимоны до сих пор начинают цвести с двух лет, а сливы – с семи и позже. Но одна только мысль о том, что предприятие способно взмыть вверх, дает уникальный заряд энергии.

Примеры

Когда смотришь в прошлое, всегда видишь лучше, и теперь понятно, что смельчаки, которые поддерживали компании, давно набравшие силу, такие как Microsoft, Cisco, Sun, Apple, Echostar, Southwest Air, и многочисленные стартапы, поднявшиеся на ниве беспроводных технологий, предвидели высокую потенциальную ценность своих инвес-

¹ Roll-up – в венчурном инвестировании усиление малых фирм с помощью операций по слиянию.

тий. Реальным достижением является способность предвидеть сценарий задолго до того, как единственной точкой зрения станет ретроспективный взгляд. Как объяснить, что ценность идеи возрастет, и при этом не выглядеть глупо?

Многим проектам, достойным воплощения, присущ весьма скромный потенциал. К ним относятся предприятия, управляемые собственниками, представляющие собой не столько предпринимательские проекты, сколько рабочие места, удовлетворяющие потребности одного или нескольких покупателей. Потенциал роста будет невелик, а ресурсов не хватит на то, чтобы увеличить масштаб предприятия. Если идея действительно стоящая, то в конечном итоге потенциал ценности в пределах миллиарда долларов не кажется такой уж нелепостью. Остановитесь на мгновение и задумайтесь о цифрах. Такая ситуация могла бы иметь место, если бы вы предсказали предприятию, например, доход в 70 миллионов, 15% маржу чистой прибыли¹ и коэффициент РЕ², равный 100 (предполагается, что инвесторы обожают вашу фирму).³ Понятно, что речь не идет о невозможном, ведь многие фирмы в сфере высоких технологий имели аналогичные параметры в 1990-х, и даже в наше время коэффициент РЕ, превышающий 100, не такая уж редкость. Это происходит и сегодня, даже после того, как лопнул мыльный пузырь доткомов.

Прачечная самообслуживания. Высокая потенциальная ценность: 2 балла

Кажется, этот бизнес не имеет высокой потенциальной ценности. Вы управляете прачечной самообслуживания и химчисткой. Возможно, у вас будут большие денежные потоки, однако этого нельзя сказать о потенциальной ценности. Элемент заслуживает максимум 2 балла. Или нет? Как улучшить данную оценку? Откройте побольше торговых точек, атакуйте ослабевших конкурентов, покупайте другие компании, станьте эксклюзивным предприятием на всем пространстве рынка, добейтесь франшизы на исключительных условиях, идите вперед к совершенству, опережайте, где только возможно, и доминируйте на

¹ Маржа чистой прибыли – отношение чистой прибыли к выручке от продаж, выраженное в процентах.

² Коэффициент РЕ (price-to-earnings ratio) – отношение рыночной цены акции компании к чистой прибыли последней в расчете на одну акцию за определенный период (квартал, год).

³ Простейшие расчеты показывают, что 15-процентная маржа при выручке в 70 миллионов долларов дает прибыль 10 500 000 долларов. Показатель РЕ=100 на рынке ценных бумаг означает, что ценность составляет 1 050 000 000. Это удача.

рынке. Именно об этих способах мы говорим все это время, пока обсуждаем Оценочный лист. Вы должны успешно повысить эту оценку.

Элемент 36. Высокая потенциальная ценность, *подведение итогов*:

вес $3 \times$ баллы $2 =$ итого 6

Элемент 37

Прогнозируемые результаты

*Благодарные люди, подходите, песнь урожая затяните.
Собирайтесь все сюда, пока не пришли зимние шторма.*

Генри Элфорд «Come, Ye Thankful People, Come», 1844

Определение

Прогнозируемые результаты заставляют задуматься о том, каким образом инвестор рассчитывает вернуть свои инвестиции. Можете ли вы предсказать первичное размещение акций (IPO)? Когда? Или это будет просто крепкая компания, обеспечивающая собственникам приток наличности? Кто бы мог приобрести вашу компанию? Может ли инвестор предвидеть, куда направятся его вложения, когда и сколько денег он получит в результате? Если деньги можно получить несколькими способами, то поводов для беспокойства нет.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Этот элемент может сильно повлиять на привлекательность вашего предприятия для инвесторов. Именно перспектива получения прибыли побуждает инвестора вложить деньги. Способны ли вы «видеть» прибыль и найти самую выгодную для предприятия позицию на рынке?



Наблюдение Доктора Маркета

На данной стадии, ходатайствуя о предоставлении средств, следует проявлять осторожность, поскольку этот процесс регулируется законами (так называемыми «Законами голубого неба»¹ в США). Заручитесь поддержкой адвоката, специализирующегося в этой области, и чем скорее, тем лучше.

¹ Законы голубого неба (Blue Sky Laws) приняты штатом Канзас в 1911 г. и направлены на предотвращение деятельности организаторов мошеннических предприятий, известных как «торговцы голубым небом».

Где найти ответ

Возможно, вам не удастся точно предсказать результаты, но, по крайней мере, вы должны делать предположения. Можно ли предсказать, что будущий денежный поток окажется обильным и нарастающим? Вероятно, вы могли бы рассчитывать на IPO. Что если вам удастся создать и поддерживать стабильный денежный поток без какого-либо заметного роста? Быть может, лучше всего придерживаться стратегии созидания и сохранения.

Тактики повышения балльной оценки

Если вы хорошо знаете, где будете получать прибыль, и дали своей бизнес-идее рациональное обоснование, то оценка повышается, тогда как политика увиливания ведет к поражению. Объясните внятно, что собираетесь делать для получения прибыли: держаться за свой продукт, пользующийся спросом, продать свою фирму крупной компании или реализовать размещение акций посредством IPO. В случае сомнений лучше оптимистически говорить об IPO – именно это должно снизить доверие компании, специализирующейся на венчурных инвестициях. Кроме того, уже сейчас стоит продумать закрепление своих прав на регистрацию, что предстоит вам в перспективе. Однако подобный шаг может усложнить получение денег на следующем этапе, потому что он ограничивает свободу венчурной компании в заключении реальной сделки.

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Инвесторов всегда волнует один важный вопрос: когда я получу свои деньги обратно? Как правило, они рассчитывают на IPO, а некоторые, самые активные, – на регистрационные права, позволяющие гарантировать своевременность IPO. Однако в некоторых случаях доход имеет место только при продаже бизнеса другой компании, которая лучше приспособлена для финансирования и управления ростом. Если вы можете прогнозировать лишь скромный доход, постарайтесь осуществить продажу. Если же вы предвидите большие перспективы, работайте над реализацией IPO и сохраняйте контроль как можно дольше.

Примеры

Ниже приводятся возможные варианты выбора, причем каждый из них по-своему хорош. Помните, что все перечисленные варианты достигают своего пика при продаже компании. Вопрос лишь в том, насколько легко вам будет оперировать денежными потоками, оставаться в их центре, а также делиться ими с другими.

1. Денежный поток, который можно было бы сравнить с водосточной трубой, собирающей воду со всего штата, которую вы каким-то об-

разом умудрились закрепить у себя над головой во время проливного дождя.

2. Продажа активов по частям до тех пор, пока ваше предприятие не обеспечит вас богатыми денежными потоками и еще несколькими потоками – акционеров, если таковые имеются. Можно привести следующую аналогию: вы приобретаете большой участок земли, разбиваете его на несколько частей, продаете земельный надел, необходимый для оплаты вашего приобретения, и живете на оставшейся территории.
3. Партнерство, посредством которого вы присоединяете компанию к крупному предприятию.
4. IPO, когда вы регистрируете ваши акции в NASD¹ и продаете их общественности. Это тот вариант, к которому ваши инвесторы, скорее всего, будут вас склонять, пользуясь условиями, обозначенными в ваших соглашениях об инвестировании (поэтому надо иметь некоторую подготовку в области регистрационных прав), пока вы не предоставите им полное объяснение достоинств других возможностей.
5. Слияние или поглощение: ваш партнер может быть больше или меньше вас; главное, чтобы полученный чек урегулировал ваши финансовые обязательства.

Прачечная самообслуживания.

Прогнозируемые результаты: 9 баллов

Данный вопрос имеет особенное и даже уникальное значение для предпринимателя и его перспектив. Положим, вы предсказываете стратегию создания и поддержания больших денежных потоков. Если это можно спланировать в данный момент, вы заслуживаете 8 или 9 баллов. Пусть будет 9. Какие действия надо предпринять, если оценка низкая? Смотря, сколько времени вам потребуется для создания серьезного денежного потока. Также это может зависеть от налогового режима в вашей отрасли и суммы заемного капитала, необходимого для запуска (заемный капитал практически всегда указывает на то, что в скором времени ваша компания превратится в открытую в результате выпуска акций на свободный рынок).

Элемент 37. Прогнозируемые результаты, *подведение итогов*:

вес 1 × баллы 9 = итог 9

¹ NASD (National Association of Securities Dealers) – Национальная ассоциация дилеров по ценным бумагам; профессиональное объединение банков и брокерских фирм, которое специализируется на торговле ценными бумагами на внебиржевом рынке США, регулирует торговую деятельность и устанавливает правила для своих членов.

О плохом и страшном

Введение

Этот раздел о том, что может стать для предпринимателя концом света, о принятии решений, которые в случае их ошибочности могут привести к фатальным последствиям. Первая из таких ловушек – это побуждение применить силу и победить. Две другие представляются более зловещими по своим потенциальным последствиям. Иногда проще преодолеть большое заметное препятствие, чем какие-то обстоятельства, которых вы якобы не замечаете.

Элемент 38

Табу

Безусловный немотивированный запрет, налагаемый на некоторых людей, вещи или поступки и делающий их неприкасаемыми или запретными. Кроме того, существуют социальные запреты или ограничения, проистекающие из обычаев или традиций.

Webster's New Universal Unabridged Dictionary, c. 1855

Определение

Термином «табу» обозначаются продукты, которые нарушают социальные или культурные нормы и вызывают резкую антагонистическую реакцию рынка.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Насколько чувствительно общество к вашему продукту? Недооценив этот фактор, вы рискуете утратить способность завоевывать покупателей. Не видно ли где-нибудь поблизости активистов, объединившихся в группы и способных организовать объявление бойкота вашему продукту или компании. Постарайтесь предвидеть подобные проблемы и заблаговременно решать их путем устранения негативных характеристик, например с помощью контрпропагандистской кампании.

Где найти ответ

Стремитесь к политкорректности. Будьте политкорректны с именами и историей, особенно если затрагивается расовый вопрос. Проявляйте осмотрительность во всем, что касается здоровья, менеджеров, отбывших тюремное заключение, связей с силовыми структурами, излишней религиозности, обнаженного человеческого тела, пропаганды личного огнестрельного оружия и рекламы курения. Постарайтесь избегать объектов, создающих много шума (прошу прощения у Harley-Davidson), пропаганды азартных игр и употребления алкоголя. Затрагивая международные отношения, будьте внимательны, говоря о традиционно соперничающих странах – Франции и Германии, Ирландии и Анг-

лии, Пакистана и Индии, Израйля и исламистских государств, Польши и России¹ и т. д. Возможно, когда-нибудь вам придется представлять третью страну или нацию в двухстороннем соглашении. В США табу могут касаться коренных американцев, афроамериканцев и региональных различий (например, между Северо-Востоком и Техасом). В конце концов мы можем только надеяться, что табу на самом деле скорее вымышленное, нежели реальное. Но все равно осторожность не помешает.



Наблюдение Доктора Маркета

Остерегайтесь коллизий, которые могут иметь место при пересечении границы между странами. При поездке по зарубежной стране вас должен сопровождать агент, который будет пояснять, как на другом языке звучат употребляемые в рамках вашего проекта имена и профессиональные термины. К примеру, корейские автомобили KIA стали продаваться в Соединенных Штатах. Для 10 миллионов ветеранов войны название марки вызывало одну-единственную ассоциацию: «Killed In Action», что означало смерть во время боевых действий.

Тактики повышения балльной оценки

Большинство запретов можно избежать, прилагая минимум интеллектуальных усилий. Перед тем как вы вступите на «пограничную» территорию, проделайте всю необходимую предварительную работу. Вы также можете нейтрализовать табу с помощью упреждающих мероприятий в контексте связей с общественностью, то есть предпринять все меры, которые с самого начала направляют развитие событий в вашу пользу. Если люди считают тематику привлекательной, то, возможно, рынок достаточно велик для того, чтобы поддержать бизнес. Примеры преодоления табу включают Playboy, табак, огнестрельное оружие, пищевые продукты со Среднего Востока и игорные дома.

Практический опыт. Средний вес – 2

Табу сложно преодолеть. Нередко они заложены глубоко в психике потребителей. Попытки преодоления табу с помощью вашей воли и денег инвестора не всегда уместны. И хотя с многими такими запретами

¹ Больше всего я люблю приводить в качестве примера случай, произошедший в Сибири. Мы говорили о табу, которые следует иметь в виду в потенциальных отношениях с немцами, и меня очень удивило единогласное «нет». Ни у кого из 25 учащихся в моем классе не было замечаний насчет работы с немцами. «Почему?» – спросил я. «Потому что мы дали им пинка под...» [подключите воображение]. Последовал взрыв смеха.

можно справиться, запустив PR-кампанию, мой опыт говорит, что большинство проблем оказываются слишком велики для новой маленькой компании. Правильное решение принадлежит миссис Рейган: «Просто скажите нет».¹ Сегодня, когда не осталось ничего незыблемого, следует предпринять превентивные меры, чтобы избежать каких бы то ни было табу.

Примеры

Здесь приводится перечень коварных табу, о которых нельзя забывать:

1. Использование имен умерших людей, даже если вы получите разрешение от родственников, владеющих правами на интеллектуальную собственность.
2. Неблагозвучные акронимы. В 1950-х годах в деревне Индиан Хилл была создана своя система обучения. Предполагалось назвать эту систему в честь известного человека, который жил на той же улице. Его звали Роберт Э. Тафт.²
3. Обнаженная натура – это оголенная высоковольтная линия современного общества. Она нравится нам, но если подойти к ней слишком близко, то электрический ток всеобщего порицания убьет вас наповал.
4. Каналы военной тематики на кабельном телевидении. Как и обнаженная натура, военное дело притягивает. Но можно лишь пожелать вам удачи в сборе 100 миллионов долларов и получении обязательств по трансляции от владельцев шести самых популярных кабельных систем.
5. Вопросы здоровья, религии, расовой принадлежности, индивидуальных физических параметров, веса, настоящего цвета волос. Однако негативное общественное мнение вряд ли распространяется на возраст и рост.

Прачечная самообслуживания. Табу: 10 баллов

Чистая одежда вряд ли связана с какими-либо табу. Если вы не назовете ваше предприятие, расположенное в испанском квартале города, «Н. Олимпия»,³ вы вряд ли затронете запретные аспекты. Я бы поставил вашей прачечной 10 баллов. Если бы элемент по какой-то причине

¹ Слоган Первой Леди в кампании по избавлению школ от наркотиков.

² Первые буквы в имени этого человека образуют слово RAT (Robert A. Taft), что означает «крыса».

³ На испанском языке аналогичное по звучанию выражение «но лимпия» означает «нечистый». Если ваше предприятие расположено на улице North Olympia (Северная Олимпия), то лучше не помещать адрес в название бизнеса.

получил низкую оценку, логичной реакцией было бы прямо или опосредованно устранить раздражитель. Проверьте ваше название, материалы, подготовленные для рекламы и продвижения, окрестности вашего предприятия, двигайтесь вперед и уважительно относитесь к людям, которые сформируют вашу клиентскую базу, – ко всем без исключения.

Элемент 38. Табу, *подведение итогов*:

вес $2 \times$ баллы 10 = итого 20

Элемент 39

Шоустопперы

*Все люди делятся на тех, кто любит и созидает,
и тех, кто ненавидит и разрушает.*

Хосе Марти, из письма кубинскому фермеру, 1893

Определение

Шоустопперы¹ (непреодолимые препятствия) могут стать непроницаемым барьером на пути к успеху. Если вы будете упорно осуществлять свою идею, то не столкнетесь ли с мощной преградой, способной остановить ваше предприятие? Если все узнают о вашем существовании, то не погибнет ли ваш бизнес от козней конкурентов, или из-за ограничений законодательства, или, что хуже всего, от действий кого-то, кто не верит, что закон будет против вас (и поэтому берет его функции на себя)? Обратите внимание, что чем меньше шоустопперов, тем выше ваша оценка.



Наблюдение Доктора Маркета

Если эта оценка равна нулю или меньше нуля, а вы сумеете преодолеть барьер, то ваша ценность достигнет запредельных высот. Дело в том, что если вы справитесь с преградой, то сможете сделать то, что другие пытались сделать и потерпели фиаско. Если оценка за данный элемент уж очень низка, то остается только одно – не отступать и не сдаваться.

¹ Обычный смысл термина «шоустоппер» (showstopper) имеет положительную окраску. Это слово обозначает театральное представление или исполнителя, которые вызывают бурные аплодисменты и в буквальном смысле останавливают шоу (stop the show). Но в контексте бизнеса так называют непреодолимое препятствие или неустранимую помеху (что-то, что мешает выполнить задуманное или продолжить проект).

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Шоустопперы — это такой элемент, от столкновения с которым ваш бизнес остановится как вкопанный. Значимость его очевидна, ведь он может ограничить вашу способность преуспеть. Обойти это препятствие не так-то просто. Однако если увидеть его заранее, то можно найти противоядие. Довольно часто непреодолимые препятствия оказываются не более чем фикцией, примерно как Волшебник страны Оз.¹

Где найти ответ

Арсенал средств борьбы с препятствиями очень широк. Прежде всего велики шансы, что вы заслуживаете 10 баллов. Однако если шоустоппер *есть*, то поставьте своей идее не более 5 баллов. Если речь идет о реальных проблемах финансового или психологического плана, то в зависимости от их масштаба оценка приобретет то или иное отрицательное значение.

Часто шоустопперы связаны с законодательством. Ищите такие законы, соглашения или административные нормы, которые могут препятствовать вам в достижении цели. Кроме того, препятствия часто бывают связаны с доступом к каналам дистрибуции и важными поставщиками. Также обратите внимание на потенциальные трудности, создаваемые обществами потребителей и другими объединениями, которые благоволят вашим конкурентам. Примерно такое ощущение возникает, когда кто-то побуждает законодателя лоббировать свои интересы. Для таких, как вы, это создает препятствия.



Наблюдение Доктора Маркета

Законодательные барьеры сильнее многих других. Ради бога, не берите на себя работу адвокатов. Пусть с законами борются профессионалы, естественно, законными средствами. В конституции США определено понятие «надлежащей правовой процедуры», которая означает, что всегда найдется тот или иной способ изменить закон. Вывод? Если есть способ изменить закон, не потратив на это уйму денег, а ожидаемый результат должен превзойти все ожидания, то учтите задержки при составлении планов и быстро беритесь за дело, пока никто не догадался, что вы знаете, как устранить барьер.

¹ Напомню, что Волшебник был простым человеком, который прятался за занавесками, дергал рычаги и нажимал кнопки. В результате все, что он показывал, казалось настоящим, но на самом деле было искусной фальсификацией.

Тактики повышения балльной оценки

Если вы способны преодолеть препятствие, то нередко это означает, что вас ждет успех, потому что ни у кого другого не хватит мужества ответить на подобный вызов.

Если у барьера, стоящего перед вами, есть слабые места, то наверняка они имеют отношение к высокомерию тех, кому этот барьер выгоден. Собираясь устранить препятствие, соблюдайте полную и строжайшую конфиденциальность. Это повысит вашу балльную оценку. Иногда шоустоппер уничтожается при помощи политического маневра. Можете ли вы предпринять какие-либо политические меры, призванные нейтрализовать реакцию со стороны создателя препятствия? Видите ли вы, какие контрмеры надо принять против реакции шоустоппера? Под силу ли вам создать законодательный барьер, например угрозу применения антитрестовского закона, привлечения к суду за нарушение прав на интеллектуальную собственность, нарушение патентного права или возбудить иной судебный процесс?

Союзы потребителей, особенно если тот, кто воздвиг препятствие, не пользуется популярностью, могут оказаться весьма эффективными. Однако это средство действует медленно, и если кампания затянется, то элемент неожиданности пропадет. Если отрасль испытывает нехватку поставщиков или дистрибьюторов, то можно попытаться уничтожить препятствие, сделав встречный ход, создающий конкурента или даже нескольких.

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Шоустопперы воспринимаются как весьма реальные трудности, но часто они фальшивы, надуманны или иллюзорны. Никогда не унывайте, во всяком случае до тех пор, пока не перепробуете все средства. Но даже после этого удача может вам улыбнуться. Да и здравому смыслу в этих вопросах тоже не надо слишком доверять. Однако если шоустоппер устранить *нельзя*, то все – ваша песенка спета.

Примеры

Ниже перечислены некоторые варианты шоустопперов:

1. Юридические: законодательные акты, постановления, судебное толкование, договоры с муниципалитетом, округом, штатом или федеральным правительством, в основе которых лежат протекционизм и чьи-то финансовые интересы.
2. Критическая масса ваших клиентов принадлежит увядающей отрасли; в этом случае преуспеть невозможно, потому что исчезает клиентская база.
3. В Интернете отказываются от посредников, а вы как раз пытаетесь быть одним из них.

Прачечная самообслуживания. Шоустопперы: 7 баллов

Нет ли на горизонте какой-нибудь большой опасности? Не объявят ли когда-нибудь ваши химикаты вне закона? Не навесят ли на ваше предприятие ярлык свалки токсичных отходов? Маленькая химчистка и прачечная самообслуживания может натолкнуться на препятствие. Однако это маловероятно. Поставим элементу 7 баллов, ведь неприятности возможны, хотя и не обязательны. Повышение плохой оценки в данном случае означает необходимость выявить угрозу и нейтрализовать ее. Перейдите на другие реактивы. Избавляйтесь от токсичных отходов. Пусть на вашем предприятии будет стерильно, как в операционной.

Элемент 39. Шоустопперы, *подведение итогов*:

вес $3 \times$ баллы $7 =$ итого 21

Элемент 40

Синдром страуса

Проще всего обмануть самого себя, ведь человек искренне верит в правдивость того, чего он хочет.

Демосфен

Определение

Этот элемент, наверное, самый странный из всех. Спасибо Дэвиду Карлу Гвинну, который услышал это на одном из званных обедов в Лос-Анджелесе, а потом объяснил мне. Что представляет собой предприниматель, притворяющийся, что не знает чего-то критически важного? В большинстве случаев ответ будет: «пустое место». Если вы тоже так думаете, то поставьте себе максимальную оценку 10 и двигайтесь дальше. Однако бывают моменты, когда подобный вопрос вскрывает серьезную и порой непреодолимую трудность.

Однако на эту проблему можно взглянуть иначе. Может быть, это близорукость? Причины близорукости могут быть разными: от жадности, погони за успехом, чрезмерной самоуверенности, неверного представления или недопонимания и бесшабашности до чего-то другого, что мешает человеку рассуждать здраво и хладнокровно. Но каковы бы они ни были, инвестор имеет дело с предпринимателем, который притворяется, будто не знает о неприятностях, грозящих его бизнесу, не видит саму проблему и упорствует в своих заблуждениях.

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Существует ряд причин, обуславливающих значимость данного элемента:

1. Вы упорно не видите того, что очевидно для инвестора.
2. Вы не слушаете, не видите и не слышите важной информации.
3. Вы не можете усвоить критически важную информацию и сделать выводы.
4. Вы не понимаете свой бизнес.
5. Вы не способны проявить гибкость.

Где найти ответ

Данный элемент нередко можно оценить, призвав на помощь здравый смысл. Любой мало-мальски опытный инвестор или консультант по инвестициям достаточно дальновиден, чтобы заметить близорукость предпринимателя и отреагировать на нее. Мертвые зоны разглядеть несложно. К сожалению, так же легко разглядеть несуществующие промахи в рассуждениях других людей. Это означает, что делать выводы надо осторожно: люди всегда могут преподнести вам сюрприз, особенно когда вы уверены в их глупости.



Наблюдение Доктора Маркета

Сегодня в нашем распоряжении имеется один из самых замечательных инструментов, разработанных для защиты от близорукости в бизнесе. Речь идет об Интернете. Не пренебрегайте поисковыми системами, такими как *www.google.com*, *www.ask.com* или *www.refdesk.com*, если подозреваете, что вас дезинформировали или вы слишком наивны, рассматривая тот или иной рынок. Внимательно ищите признаки конкуренции.

Тактики повышения балльной оценки

Без лишнего шума проверьте идею – расспросите тех, кому вы доверяете, чтобы узнать, не упускаете ли вы из вида чего-то очевидного. Свяжитесь с потенциальными поставщиками ресурсов и дистрибьюторами. Немного искажите факты, защищая вашу идею и ваше предприятие (помните, что пока вы не располагаете реальной защитой), и попросите их оценить конкуренцию. Убедитесь в обоснованности вашего предприятия и продукта.

Практический опыт. Минимальный вес – 1

Удивительно, насколько часто этот элемент получает низкую оценку. Предприниматели делают вид, будто не знают о конкуренции, о том, что нет спроса, о том, что есть закон, препятствующий их проекту, о том, что он не может гарантировать эксклюзивность, или даже о том, что вся эта затея с бизнесом весьма сомнительна.



Наблюдение Доктора Маркета

Чаще всего с этим нетрудно справиться, если суметь заглянуть по ту сторону «мертвой зоны». Если же упорно игнорировать угрозу, то она свое возьмет и погубит ваши шансы на успех.

Примеры

Вот как люди могут притворяться, что не знают о чем-то важном:

1. Наверное, чаще всего они отказываются поверить, что конкуренты начали интенсивный «промысел» в их водах и поймали всех клиентов в свои сети. Может быть, вы слишком узко определяете свой сегмент рынка и притворяетесь, что не знаете о наличии сильного конкурента или двух. Они подготовили замену вашим товарам и/или услугам и предлагают те же ключевые характеристики и выгоды. Хуже того, замена может предлагаться по агрессивным ценам на условиях долгосрочных контрактов, благодаря чему ваши конкуренты вытесняют вас и обеспечивают себе доминирование на рынке.
2. Пытаются сделать прибыльным некоммерческое предприятие.
3. Создают бизнес по рассылке видео на мобильные телефоны, делая вид, будто не знают о том, что беспроводные сети еще не способны поддерживать подобный трафик. Прежде чем у сети появятся соответствующие мощности, может пройти еще некоторое время.
4. Претендуют на уникальность – тут подходит только абсолютно бронированная уникальность, например защищенная патентом, а все остальное есть не что иное, как отказ признать очевидную опасность. Любую зыбкую уникальность может уничтожить напавший из засады злоумышленник, превосходящий вас по размеру и имеющий более прочное положение и лучшее финансирование. Те, кто убежден, что новая операционная система для ПК захватит рынок по причине своего великолепия, ведут себя так, будто не понимают, что Microsoft сможет пресечь подобные попытки.
5. Ошибочно убеждены, что для их бизнеса есть рынок, а он на самом деле не существует. Косвенным признаком такого положения может служить невозможность найти покупателя предполагаемого товара. Приведу один пример. В 2001 г. группа из Теннесси пыталась продвинуть на рынок идею умной ДНК в чертежах¹ одного из известного и ныне покойного архитектора. Они смотрели на это начинание с большим оптимизмом. Однако непонятно было, для какого продукта предполагалось создать спрос. Бизнеса не было, а они притворялись, что не знают об этом.
6. Предприниматель может не осознавать масштабов проблем, связанных с честностью и надежностью. Этот важный аспект сложно понять, но даже если вы его осмыслили, им еще сложнее управлять. На примере многих спортсменов и знаменитостей мы знаем, что имидж можно испортить всего за несколько лет, если не меньше.
7. Порой предпринимателю просто не удается представить концепцию бизнеса или уникальность в виде, понятном для среднестати-

¹ Применение так называемой спиральной технологии в архитектуре.

стического инвестора. Возможно, он сам недостаточно хорошо ее понимает, чтобы объяснить другим. Когда-то я был свидетелем подобной ситуации. Одна научная сотрудница была уверена, что сможет увеличить пропускную способность волоконно-оптической линии, но она не могла объяснить, как это должно происходить, и в результате бизнес потерпел крах. Она делала вид, будто ей невдомек, что никто не поймет ее изобретения.

Прачечная самообслуживания. Синдром страуса: 6 баллов

Притворяетесь ли вы, что не знаете о чем-то чрезвычайно важном? Отрицаете ли вы, что экономика в вашем городе претерпевает серьезный спад в связи с закрытием заводов, массовыми увольнениями и масштабными переселениями? Делаете ли вы вид, будто не знаете о том, что в вашем городе людям не свойственно наряжаться, а химчистка почти наверняка обречена на провал? А может быть, вам неизвестно, что новый универмаг Уолмарт, открывшийся по соседству, предлагает то же, что и вы, но значительно дешевле, или вы не знаете, что у жителей вашего города нет настолько дорогой одежды, для которой качество стирки играло бы важную роль? Поставим вам 6 баллов, по крайней мере, пока не узнаем что-то еще. Для повышения оценки потребуется расширить спектр предлагаемых услуг, чтобы Уолмарт и другие предприятия не могли конкурировать с вами. Предупредите торговцев тонких тканей и одежды, чтобы они информировали покупателей о том, что в этом городе любое пятно недолговечно благодаря вашим новым услугам. Реально оценивайте свои возможности и быстро исправляйте любые проявления близорукости в отношении общества и потенциала бизнеса.

Элемент 40. Синдром страуса, *подведение итогов:*

вес 1 × баллы 6 = итог 6

История

Введение

Это самый первый элемент, на который следует обратить внимание в начале жизни нового предприятия. Вы придумываете историю, а затем рассказываете ее другим. Вы пытаетесь вдохновить людей на поддержку, привлечь ресурсы и получить финансирование с помощью вашей истории, которая одновременно побуждает и вдохновляет. Именно здесь начинается путь идеи от вашего разума до самого рынка. Эта область заслуживает постоянного внимания по мере изменения обстоятельств, характеристик и выгод. Почему эта тема обсуждается в самом конце этой книги? Потому что другие элементы имеют более высокий приоритет, и сейчас, прямо сейчас, вы наконец-то сможете полностью продумать всю историю.

Элемент 41

Знакомства с птицами высокого полета

Слава порой делает из ничего нечто стоящее.

Томас Фуллер «The Holy State and the Profane State», 1642

Определение

Участие известного человека, особенно если он имеет репутацию на вашем или смежном рынке, может стать несомненным плюсом на ранних этапах существования предприятия. Этот фактор ускоряет процесс. Нередко это единственный признак, по которому ваши слушатели могут заключить, что ваше начинание заслуживает доверия, что все законно и надежно.

Данный элемент подразумевает включение в совет директоров или команду менеджеров людей, имеющих громкое имя в промышленности, политике, СМИ, спорте и других сферах. Этих людей хорошо знают все потребители и поставщики, они часто фигурируют в новостях. В эту категорию попадает любой, кто заслужил признание общественности и других знаменитостей. *В идеале это люди, которые приводят с собой целую когорту друзей из интересующей вас отрасли.*

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Зачем добавлять этот элемент? Потому что это потрясающее преимущество, реактивная ударная волна, взрыв бомбы весом в тонну, фактор, который сразу привлекает к вам внимание, как ничто другое. У вас нет продукта и нет компании, о которых можно говорить, так чем же привлечь ресурсы, которые вы пытаетесь получить в свое распоряжение? Очевидно, что для решения этой задачи лучше всего положиться на неотразимость вашей идеи. Однако среднестатистическая венчурная компания получает несколько сот предложений в неделю, поэтому неплохо было бы сразу привлечь внимание именно к своему предложению, сказав одну-единственную фразу. Зачем пространно описывать свое предприятие, если можно просто сказать, что Билл Гейтс (или

Уоррен Баффет, или Генри Киссинджер, или Дайана Сойер, или Салли Райд, или Мадлен Олбрайт) является акционером вашей компании и состоит в ее правлении. Этих людей все знают, и слушатель не сомневается, что уж если они участвуют в предприятии, значит, оно достойно внимания.

Известные имена порождают уверенность и мгновенно вызывают доверие, даже если кроме них в предприятии нет ничего стоящего. Помните, что чем теснее связь знаменитостей с вашим продуктом или отраслью, тем проще установить контакт. У эксплуатации имени знаменитости есть обоснование: если слушатель примет ваше приглашение, то он тоже сможет насладиться обществом звезды. Поэтому перед вами открываются двери и вы быстрее продвигаетесь к заветной цели. Участие птиц высокого полета может стать единственным фактором, который подкрепит популярность и надежность вашего предприятия на заре его существования.

Где найти ответ

Если горизонт вашего предприятия не омрачен плохими взаимоотношениями с общественностью и у ваших друзей или родственников есть выход на знаменитость, то установите контакт и попытайтесь завоевать доверие. Инвесторы, ресурсы, покупатели и всевозможные блага будут следствием этих отношений.



Наблюдение Доктора Маркета

Точным индикатором силы вашего предложения служит готовность действительно умных людей, занимающих высокое положение, работать с вами, позволять вам эксплуатировать их имя без предварительной денежной компенсации. Они понимают, что им воздастся многократно, при этом они смогут инвестировать, когда акции еще недороги. Они замолвят за вас словечко, и вы подниметесь так высоко, куда без их помощи вам никогда не попасть.

Тактики повышения балльной оценки

Дать оценку высоким связям не составляет никакого труда. Вы еще успеете поговорить о том, какую выгоду можно извлечь из продаж вашего продукта или услуги, но в данный момент важно завоевать доверие, причем как можно быстрее. Возьмите сеть пошире, забросьте ее и ждите, пока туда не попадутся один-два человека с громкими именами. Заметьте, что компенсация, положенная знаменитостям, может сильно варьироваться и в итоге вылиться в кругленькую сумму. Например, один бывший госсекретарь запрашивает высокую компенса-

цию в форме наличных денег и/или акций за использование своего имени: 5 % акционерного капитала, но только если его устраивает ваша идея. Знаменитости надо напоминать, что реальная ценность появится позже, когда предприятие встанет на ноги и будет стабильно функционировать. Годятся контракты на оказание консалтинговых услуг, плата за членство в правлении компании, опционы и акции по низким ценам. Хорошо продумайте, что вы будете говорить, предусмотрите возможности разумного согласования, подпишите сделку и продолжайте двигаться вперед. Людей, которые принесут вам высокую прибыль, можно найти в известной юридической фирме, среди друзей и родственников, в своем банке. Также не забывайте о возможности сотрудничества с бухгалтерской фирмой, которая на раннем этапе способна сыграть важную роль, например открыть вам доступ к одной или двум знаменитостям.

Практический опыт. Средний вес – 2

Способность предпринимателя реализовать идею привлечения знаменитости, для того чтобы быстро обеспечить предприятию доверие, нередко определяется культурной средой, в которой он вырос. В сельской местности Среднего Запада США подобные действия не приветствуются, потому что жители этих районов сторонятся известности.¹ Однако в городах страны, *включая* и города Среднего Запада, известность возбуждает волну симпатии. Знаменитости могут стать центром внимания и, как это ни странно, олицетворять отсутствие риска (несмотря на то, что их присутствие мало связано с уменьшением риска). Кроме того, инвестор или те, от кого зависит предоставление ресурсов, могут захотеть, чтобы их имена ассоциировались с победителями (и даже просто с предприятием, гордо заявляющим о своих связях с известными личностями). Так что создавайте вокруг себя шумиху. Это полезно во многих аспектах, а сейчас, когда до поставки вашего продукта еще далеко, у вас, по крайней мере, будут имена, работающие на вас.

Громкое имя на щите вашего предприятия может оказаться субстанцией неустойчивой. Ведь когда-нибудь, уже после запуска бизнеса, ре-

¹ На официальном медальоне Университета Майами, который находится в Огайо и является местом возникновения McGuffey Reader (это была первая попытка продвижения дистанционного образования) и Cradle of Coaches (Колыбели наставников), в центре на лицевой стороне имеется надпись: «Prodesse Quam Conspici», что означает «Достижение без славы». Можете сами проверить, потому что она все еще там. Многие выпускники университета стали известными до неприличия. Можно предположить, что лишь некоторые изучали латынь и останавливались, понимая, что не стоит быть слишком заметными в своих достижениях. Приношу свои извинения Майами, дорогой альма-матер, но я был не в силах сопротивляться. Дело в том, что на Среднем Западе вся эта затея с достижениями без славы когда-то воспринималась всерьез.

путация компании и продукта должна закрыть собой имя знаменитости. Как бы то ни было, в конечном итоге крупнокалиберная личность сообщает команде и процессу дополнительную энергию, особенно если они достаточно инициативны.

Я верю в эффективность этого элемента, но мне всегда казалось, что между известностью знаменитого человека и объемом работы, которую он выполнит для вашего предприятия, чтобы обеспечить успех, имеется обратная зависимость. Громкое имя поможет вам набрать обороты, но действовать надо быстро (куй железо, пока горячо!).

Примеры

К выдающимся личностям, в том числе к публичным фигурам, имеющим вес в среде юристов и способным ускорить развитие вашего бизнеса, относятся:

1. Любой бывший председатель правления или президент компании, уход которого со своего поста не был затуманен сомнительными обстоятельствами.
2. Кинозвезда с незапятнанным имиджем.
3. Спортсмен с незапятнанным имиджем.
4. Политик с незапятнанным имиджем.

Прачечная самообслуживания. Знакомства с птицами высокого полета: 7 баллов

Составьте первую пятерку знаменитостей в порядке убывания их известности, в которую войдут те, с кем вы имеете дело и кто, может быть, не возражал бы, чтобы его имя и фотография ассоциировались с вашей компанией или ее услугами. Вычеркните тех, кто точно не захочет принимать участие в вашем деле. Кто поможет вам двигаться вперед? Помните, что этот «профиль» должен представлять сердцевину вашей клиентской базы. Если предприятие расположено в латинском квартале, то имеет смысл найти человека, который вызывает восхищение ваших клиентов. Пока что поставьте себе 7 баллов. Как мы будем повышать балльную оценку? Позвоните человеку, имя которого у всех на слуху, и расположите его к себе. Может быть, подойдет обозреватель новостей на местном телеканале? Возможно, тот, кого вы ищете, недавно ушел в отставку и занимается политикой.

Постарайтесь придумать какой-нибудь слоган максимум из пяти слов, например, как для наружной рекламы, и пусть из него будет ясно, что у вас есть поддержка со стороны человека высокого ранга. Слоган «Чистоплотность сродни праведности» можно ассоциативно связать с одним или несколькими священниками, министрами, монахинями, раввинами или имамами. Полезнее других будут для вас спортсмены,

звезды сцены и экрана, потому что они очень трепетно относятся к своему внешнему виду.

Элемент 41. Знакомства с птицами высокого полета,
подведение итогов:

вес $2 \times$ баллы $7 =$ итого 14

Элемент 42

Яркая, убедительная история

Апатию можно преодолеть только энтузиазмом, а энтузиазм появляется при соблюдении только двух условий: во-первых, должен быть идеал, который захватывает воображение, и во-вторых, четкий и понятный план, согласно которому этот идеал претворяется в жизнь.

Арнольд Тойнби

Определение

Рассказ, яркий и убедительный, призван выразить вашу самую острую потребность, когда вы пытаетесь преобразовать идею в ценность. Под силу ли вам сочинить такую историю? Можете ли вы затронуть в ней лишь несколько характеристик и выгод? Побудит ли она ваших слушателей к незамедлительным действиям? Можно ли сделать ее короткой и впечатляющей? Переживет ли она игру в «испорченный телефон» при передаче от одного рассказчика к другому?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Как оценить яркий, убедительный характер вашего рассказа? Об этом мы и поговорим здесь, потому что без него ваша идея обречена на прозябание, а может быть, и на что-то похуже. Ваша зажигательная речь — это по сути «презентация в лифте». Представьте, что вы зашли в лифт с важным человеком, отвечающим за принятие решений в компании, поддержку которой вы хотели бы получить. В вашем распоряжении дистанция в двадцать этажей, и этого вам должно хватить для ответа на вопрос: «Так чем же занимается ваша компания?». Предполагается, что подготовленная вами яркая, убедительная история побудит к действию пусть даже не самого слушателя, а того, кому он ее перескажет. Это основной инструмент продаж и маркетинга на начальных этапах жизни вашего предприятия. Кроме него у вас пока что нет ничего: ни веб-сайта, ни брошюр, ни офиса, ни, возможно, даже визитной карточки.



Наблюдение Доктора Маркета

Обратите внимание, что на пути к нужным слушателям рассказ наверняка претерпит массу изменений. Вряд ли вы сразу окажетесь перед важными людьми, которые должны услышать ваше сообщение. Скорее всего, ваша история будет пересказываться два или три раза. Поэтому пусть она будет простой, яркой и убедительной.

Весьма вероятно, что вы «продадите» свою идею тогда, когда историю начнут пересказывать вдали от вас.

Где найти ответ

Вообще-то сплести яркую убедительную историю не так уж трудно. Прежде всего расскажите о характеристиках своего продукта и о том, какие выгоды он сулит. Приукрасьте немного, если думаете, что это поможет. А потом попробуйте составить зажигательную речь. О чем она будет? О спасении человеческих жизней, победе над болезнями, об интеллектуальном развитии малышей, о том, как научиться побеждать, избавляться от главных долговременных статей расходов, об увеличении доходов ваших клиентов, о том, как вернуть молодость и красоту, обогатиться и достичь известности?

Тактики повышения балльной оценки

Для того чтобы улучшить оценку, необходимо все время изменять свой рассказ. Не останавливайтесь и помните: чем короче, живописнее и убедительнее, тем лучше. «У меня есть лекарство от рака». Вот это рассказ. Постарайтесь сделать его запоминающимся, чтобы тот, кто его услышит, захотел пересказать другим. Этот метод очень хорошо удается тем, кто работает в рекламе, особенно в наружной, – именно там внимание фокусируется не более чем на пяти словах.

Практический опыт. Максимальный вес – 3

Хороший рассказ, подобно хорошему соусу, требует, чтобы его готовили, выдерживали и постоянно помешивали, и тогда он постепенно превращается в чудесный эликсир, мгновенно пленяющий слушателя. Иногда полезно немного шокировать слушателей, например: «Это программное обеспечение предотвратит хищение ваших идентификационных данных, не даст обмануть вас и скоринговую систему FICO¹ и красть ваши кредитные средства». Иногда полезно придумать сло-

¹ FICO (Financing Corporation) – федеральное агентство, созданное Конгрессом США для финансирования операций, направленных на оказание помощи федеральным ссудно-сберегательным ассоциациям, испытывающим финансовые трудности.

ган компании. «Мы создадим компанию, которая будет возвращать товары, заказанные по Интернету, и превратит испорченный товар в положительные эмоции покупателя». «Мы создадим компанию, которая превратит в электроэнергию природный газ, сжигаемый на российских нефтяных месторождениях». «Мы спроектируем, создадим и проложим первую волоконно-оптическую линию, которая соединит все страны на побережье Балтийского моря». «Мы создадим авиалинию, которая свяжет все коммерческие аэропорты на исконных территориях резерваций в Соединенных Штатах, Канаде и Мексике».

И еще: постарайтесь обойтись без гипербол. Не говорите «фантастический», «получение крупной прибыли за короткий срок», «колоссально» и т. д. Вы лишь испортите свою репутацию в глазах умных людей.

Примеры

Примеры самых ярких и убедительных высказываний:

1. Продукт излечивает от рака. (Это все.)
2. Если смешать его с водой и добавить газет, то получится идеальное защитное покрытие, не проникаемое для тепловых и баллистических снарядов.
3. Добавьте его в авторезину, и шинам износа не будет.
4. Эта штука не больше монеты; если вживить ее в мозг, то можно читать мысли.

Прачечная самообслуживания. Яркая, убедительная история: 7 баллов

Рассказ о вашем бизнесе пока еще не вышел в бестселлеры. Для того чтобы он стал оригинальным, убедительным и обеспечил вам успех, придется изрядно потрудиться. Преимущество вновь открывающейся прачечной самообслуживания и химчистки может заключаться только в незначительном улучшении качества. И пока у вас не появится что-нибудь поубедительнее, оптимальной оценкой для вашего бизнеса будет 4. Я полагаю, что у этого элемента есть некоторые интересные особенности (связанные с инновацией), но он не дотягивает даже до половины идеальной оценки 10. Как улучшить результат? Напирайте на уникальность. «Ни одно пятно не выстоит в нашей прачечной». «Мы оберегаем прекраснейшую одежду и ткани от пагубного воздействия пятен и планируем предлагать свои услуги по всей стране». Задумайтесь над этим, и пусть ваша оценка возрастет до 7 баллов.

Элемент 42. Яркая, убедительная история, *подведение итогов*:

вес 3 × баллы 7 = итого 21

Carpe diem (Лови момент)

Введение

Время всегда играет важнейшую роль. Среди тысяч дел, которые необходимо сделать одновременно, самого пристального внимания требуют следующие. Во-первых, надо оперативно внедряться в административные структуры, даже если маловероятно, что они попытаются установить надзор за вашим бизнесом. Помните, что соперники время от времени будут пытаться сделать так, чтобы ваш бизнес регулировался государством, поскольку в таком случае у них появляется еще один способ уменьшить ваши шансы на успех. Во-вторых, необходимо получить в собственность какую-то территорию. Надо как можно быстрее прочесать рынки, собирая ресурсы, людей, консультантов, директоров, администраторов, финансирование, льготы, предоставляемые поставщиками, и, если сможете, всех лучших клиентов. Именно в этот момент команда должна проникнуться духом ответственности и мобильности. Это надо сделать очень быстро, как в «Мгновениях Нью-Йорка»!!!¹

Carpe diem.

¹ «Мгновения Нью-Йорка» (2004 г.) – американская кинокомедия, действие которой развивается в Нью-Йорке на протяжении всего одних суток.

Элемент 43

Связи с правящими кругами

*Можно управлять людьми, только если вы им служите.
Для этого правила исключений нет.*

Виктор Казинс

Определение

Наша рыночная экономика функционирует в рамках демократии. И вы должны отыскивать способы увязывать свою рыночную, экономически выгодную идею с демократией при каждом удобном случае. Не сомневайтесь, ваши недруги без устали ищут свои точки соприкосновения с демократией, даже если вы этого не делаете. Именно здесь ваши взгляды на возможную роль правительства в том, что вы делаете, должны уступить императивам успешности бизнеса.



Наблюдение Доктора Маркета

Прежде чем вы вовлечете в ваш бизнес политика, вы обязательно должны ознакомиться с законами, касающимися финансирования избирательных кампаний. Деньги поступают казначею в виде чеков, причем объем вашего взноса строго ограничен. Вам также запрещено вручать политикам чеки в определенных местах и даже говорить с ними о вкладе, звоня на служебный телефон! Будьте предельно осторожны. Опять же *ваш адвокат должен знать, что вам можно делать, поэтому проконсультируйтесь с ним, прежде чем что-либо предпримете.*

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

А хорошо было бы протолкнуть закон, который объявлял бы незаконным конкурирование с вами. Именно это в определенных пределах, конечно, и происходит. В Вашингтоне, столицах штатов, больших городах и округах живут буквально тысячи невероятно одаренных людей, практикующих искусство убеждения законодателей и политиков

с целью защиты своих клиентов. Мы называем таких людей лоббистами. Этот термин возник в XIX веке, когда законодатели встречались с такими людьми в вестибюле (англ. lobby) гостиницы «Виллард» в Вашингтоне.

Работа с политиками нередко сводится к игре «кто первый»: кто первый придет, кто первый окажет услугу. Поэтому вы должны действовать быстро. Выборные лица, включая делегации конгресса в Вашингтоне, часто имеют доступ ко всем ведущим компаниям или учреждениям в Америке. Лоббирование может также означать проблемы, связанные с «нападением из засады» и «шоустопперами», поэтому, прежде чем обратиться к политикам, проделайте всю подготовительную работу (если повезет, ваш самый злейший противник будет находиться в другом районе, которым управляет член оппозиционной политической партии¹). Здесь сосредоточен огромный потенциал. Будьте осторожны, но верьте, что новые должности, финансовые потоки и новые потенциальные спонсоры, вкладывающие в избирательную кампанию, должны быть достаточно привлекательны для политика, и поэтому окажутся невероятно ценными для вас и инвесторов в смысле получения поддержки. Конечно, в их жизни действуют свои реалии сбора средств, и тут необходима осторожность, но рабочие места и создание ценности часто настолько важны для них, что они сделают все возможное для обеспечения вашего успеха (не высказывая своих ожиданий насчет того, что следствием успеха будут вложения средств и их кампании). В политических течениях надо ориентироваться и уважать их – обращайтесь внимание на то, кто ваш политик: демократ или республиканец (не думайте, будто политические пристрастия не имеют значения). Наконец, помните о существовании торговых ассоциаций, таких как Национальное объединение малого бизнеса,² миссия которого заключается в лоббировании вопросов малого бизнеса. Необходимо всегда знать, какие вопросы они сейчас считают самыми актуальными, потому что эти вопросы могут иметь отношение и к вам.

Где найти ответ

Роль правящих кругов нетрудно регулировать при помощи Интернета. Поищите политиков и узнайте, какие задачи они решают в комитете законодательного органа. Если контакт установлен, то есть вы нашли способ простого общения с определенным политиком (потому что в ваших взглядах и жизненном опыте столько общего), свяжитесь с за-

¹ Он должен находиться в другом районе, иначе он вряд ли будет очень влиятельным. Верно? Он не сможет выступать с речью и отстаивать вашу позицию. Поэтому и существует термин «политическая наука».

² Национальное объединение малого бизнеса (National Small Business United) – профессиональное объединение, цель которого состоит в содействии развитию независимого малого бизнеса США.

конодателем или руководителем его администрации и договоритесь о встрече. Тут-то и прозвучит ваш рассказ, который надо увязать с законодательной инициативой, которая поможет или, наоборот, воспрепятствует вашему успеху. И еще знайте, что ваши законодатели часто являются непревзойденными сводниками.

Тактики повышения балльной оценки

Прежде всего, причем быстро, потому что это надо знать заранее, скажите, кто ваш губернатор, мэр и кто представляет ваш штат в конгрессе? Какие задачи стоят перед комитетом? Какой рассказ привлечет их внимание? Чем ближе ваши и их интересы, тем выше ваша балльная оценка. Если оценка снизится из-за каких-то новых фактов, которые вы узнаете, подумайте о переходе в более привлекательный район – иногда стартовый капитал поджидает совсем неподалеку, например за мостом в соседнем штате.



Наблюдение Доктора Маркета

Если вы уже сейчас видите, каким способом ваш местный законодатель или глава правительства может оказать вам помощь, добавьте баллы к своей оценке. Если ваша суммарная оценка говорит, что надо делать следующий шаг, то обсудите со своим адвокатом перспективы лоббирования. Уж он-то достаточно знает о пользе законодательного процесса, ведь при поступлении в коллегия адвокатов он сдавал экзамен, а конституционное право составляет основу этой деятельности. Вы должны найти то, что защитит вашу компанию, но в то же время не осчастливит ваших конкурентов. Это сложно, но выполнимо.

Практический опыт. Средний вес – 2

Очень хорошо, если удастся найти мэра (губернатора, конгрессмена или сенатора), которого ваш рассказ заинтересует как политика. Нет необходимости общаться непосредственно с выборными лицами, но следует установить контакт с их персоналом. Это подходит для тех отраслей, в которых правительственное регулирование весьма вероятно, и для таких, где регулирование возможно в отдаленной перспективе. Если вы близки к этим областям, то *всегда* сможете найти политика, который вас поддержит.

Более того, планируйте установить отношения с конгрессом, как только получите финансирование. Расскажите им, чем вы занимаетесь, но не выдавайте секреты. Подружитесь с кем-нибудь из работников аппарата рангом повыше. Подумайте, что вам нужно от конгресса. То же самое надо сделать на уровне штата. Этот маневр – важный компонент

успеха, потому что скоро к вам могут присоединиться конкуренты, считающие, что они ничем не хуже. Кто-то из них, возможно, начнет подумывать, а не пойти ли к президенту, в конгресс, в правительство штата и не потребовать ли «уравнять правила игры», а для вас, как правило, это означает затяжной подъем. Этот совет хорош практически для каждой отрасли.

Помните, что если вы собираетесь сделать громкое заявление, которое затронет конгресс, администрацию или любой правительственный орган, то сначала вам нужно обязательно туда зайти. Никаких исключений. Когда-нибудь эти люди вам понадобятся, поэтому включите их в свою «семью» сейчас.



Наблюдение Доктора Маркета

У политиков всегда есть оппоненты. Если вам не удастся заручиться чьей-либо поддержкой, обязательно обратитесь к их законодательным и политическим противникам. Это, может быть, единственное место, где вы получите административную поддержку, поэтому не рубите с плеча и попытайтесь не поднимать свой личный политический флаг. Если вы республиканец, уверяю вас, в один прекрасный день ваш успех будет полностью зависеть только от демократов, и наоборот.

Примеры

Примеры, представленные ниже, совершенно прозрачны, однако мы приводим их, чтобы полнее раскрыть данный вопрос.

1. Мэр вашего города может повлиять на вопросы, связанные с вашими местными мероприятиями, включая собственность, установление зональных тарифов, парковку и т. д.
2. Главное должностное лицо (лица) администрации вашего штата может оказать влияние на вопросы, связанные с вашими местными мероприятиями, включая собственность, установление зональных тарифов, парковку и т. д.
3. Окружной прокурор, представляющий интересы штата или округа, может быть полезен, проводя в жизнь законопроект, который окажет существенное воздействие на ваш бизнес.
4. Шериф округа или начальник полиции тоже могут оказывать вам содействие, проводя в жизнь законы или управляя процессом в рамках своей компетенции по таким вопросам, как транспорт, схема дорожного движения, дорожные знаки и т. д.
5. Губернаторы или законодатели штатов вправе ввести или изменить закон штата, который окажет влияние на ваш бизнес.

6. Администрация в Вашингтоне (от президента до всех учреждений правительственного уровня) обладает огромной властью, особенно в областях, за которые отвечают секретари кабинета. Если вам не нравится то, что вы видите, и вы не можете одержать победу в этой области, навестите вашего конгрессмена или сенатора. Они почти всегда держат руку на пульсе законодательской деятельности.
7. Конгресс может оказаться очень полезным, когда Белый дом и сенат еще только раздумывают, включать ли в ежедневно принимаемые законы протекционистские поправки.
8. Квазинезависимые учреждения, такие как Федеральная комиссия по связи, неплохо справляются с ролью политических рычагов. Поэтому к ним надо относиться как к подразделениям кабинета министров (различия слишком несущественны).
9. Руководящие сотрудники административного аппарата на всех уровнях (федеральном, штата и местном) управляют и наблюдают за процессом как старшины пехотных взводов. Именно эти люди часто добиваются успеха в тех случаях, когда вам не совсем удобно обращаться к политикам напрямую.
10. Лидеры политических партий обладают огромной властью, потому что часто контролируют денежные потоки и другую политическую поддержку, необходимую для организации повторных выборов.
11. Помните, что политические противники тех людей из вашего списка, с которыми вы установили контакт, представляют отличный резервный вариант, и не допускайте, чтобы нежелательные результаты выборов уничтожили ваш бизнес.

Прачечная самообслуживания.

Связи с правящими кругами: 10 баллов

Какое структурное подразделение администрации (федеральное, местное или на уровне штата) представляет для вас интерес? Администрация по охране труда и здоровья (OSHA), Управление по охране окружающей среды (EPA) и другие стражи безопасности всегда приносят неприятности. Это обратная сторона отношений с правящими кругами. А какова лицевая сторона? Выискивайте возможности *политического* продвижения своих услуг/продуктов полиции, музыкальным группам, спортсменам, тем, кто управляет размещением заказов на пошив военной формы, представителям районов, где создано много рабочих мест в сфере производства тонких тканей и костюмов/платьев и т. д. Все они имеют огромное значение для вашего бизнеса.

Элемент 43. Связи с правящими кругами, *подведение итогов*:

вес $2 \times$ баллы $10 =$ итогов 20

Элемент 44

Путь наименьшего сопротивления, или легкая добыча, или плоды, которые сами идут к вам в руки

Плод, ниже всех висящий, первым будет сорван.

Шекспир «Король Ричард II»

Определение

Видите ли вы что-то, что можно привлечь, завоевать или (как спелый плод) сорвать? Потенциальных покупателей, готовых заплатить вперед, лишь бы только первыми получить ваш продукт? Есть ли кандидат на управленческую должность, причем из лучших, который ищет работу? Поставщики, которые станут с энтузиазмом помогать такой компании, как ваша? Политики, готовые поддержать репутацию ваших продуктов и сделать все возможное для вашего процветания? Дистрибьюторы, которые уже сегодня включают ваш товар в перечень своих предложений? Щедрый инвестор, который знает вашу отрасль и хотя бы попытается вам помочь?

Значимость — зачем добавлять этот элемент?

Главный побудительный мотив, заставляющий искать путь наименьшего сопротивления, — это скорость. Именно такова атмосфера «Мгновений Нью-Йорка». Насколько быстро предприятие способно набрать постоянный ход? Сколько насущных проблем можно решить или, по крайней мере, смягчить, пойдя по пути наименьшего сопротивления? Можно ли сосредоточить внимание на достаточном количестве ключевых вопросов, чтобы успех запуска был неизбежным?

Где найти ответ

Для начала как можно скорее изложите ваш рассказ людям, связанным со всеми критическими аспектами вашего бизнеса. Поговорите с адвокатами, банкирами, потенциальными менеджерами, членами

правления и другими помощниками, от которых зависит, ждет ли вас зеленая улица на вашем пути наименьшего сопротивления. Возможно, в первые моменты существования идеи самая важная роль старших менеджеров в том, чтобы добыть всю легкую добычу.



Наблюдение Доктора Маркета

Совершенно естественно, что успешная охота на легкую добычу на начальном этапе может очень сильно повлиять на стратегическое направление и масштаб предприятия. Не занимайте слишком жесткую позицию по поводу стратегического направления развития вашего бизнеса. В конце концов вы только выводите свою идею на рынок, и *все* еще может измениться. Автор участвовал в запуске компании спутниковой связи и наблюдал, как наладка волоконно-оптического кабеля, проложенного под водой в прямом и обратном направлениях, прошла без малейшего сбоя. Почему? А никто и не думал ничего налаживать. Они знали этот бизнес и, черт возьми, они всерьез собирались запустить его!

Тактики повышения балльной оценки

Оценку этого элемента можно повысить, уделив ему время и пристальное внимание. Первое, о чем вы должны думать каждый день, – как добраться до следующей партии легкой добычи. Предприятие привлекает старших консультантов, которые приводят за собой целые цепочки контактов и связей, а те, в свою очередь, выводят вас на легкую добычу. Поэтому для повышения балльной оценки необходимо общаться с теми, чье положение позволяет им немедленно сделать некий ценный вклад.

Практический опыт. Низкий вес – 1

Если охота на легкую добычу идет уже неделю, а добыть удалось не много, остановитесь на мгновение и убедитесь, что бизнес все еще в ваших руках. Я еще не видел, чтобы предприятие, обладающее устойчивой уникальностью и обслуживающее насущную неудовлетворенную потребность, было не в состоянии собрать щедрый урожай задолго до того, как написан бизнес-план.



Наблюдение Доктора Маркета

Отправляясь за легкой добычей, необязательно выдавать свои секреты. Не говорите тем, кто вам нужен, больше, чем им необходимо знать, чтобы принять решение об оказании поддержки. Им необязательно знать все ваши секреты прямо сейчас.

Примеры

Вот те места, где я бы стал искать легкую добычу:

1. Юридическая фирма (не удивляйтесь, если вы будете вынуждены выехать за пределы города из-за недостатка опыта или конфликта интересов).
2. Руководители фирм, составляющих вашу цепочку ценности.
3. Потребители.
4. Поставщики ресурсов (с заключением эксклюзивных контрактов?).
5. Дистрибьюторы (с заключением эксклюзивных контрактов?).
6. Поддержка со стороны правительства (в частности, городского, штата и делегаций конгресса).
7. Совет директоров.
8. Консультативный совет.
9. Друзья и семья.
10. Знакомые друзей и членов вашей семьи.
11. Люди, недавно ушедшие с высокого поста; внезапно они становятся «свободными молекулами».
12. Компании, попавшие под действие параграфа 11 (Свода законов США о банкротстве). Доверительный собственник будет активно помогать вам в приобретении дешевых активов, включая мебель, транспортные средства и т. д.
13. Одаренные люди, уволенные или оказавшиеся не у дел. Их местоположение не имеет значения, ведь они сами ухватятся за возможность, даже если первая зарплата будет лишь через несколько месяцев.
14. Компании или поставщики ресурсов, заявившие об экспансии на те рынки, где вы хотите заручиться поддержкой; они могут быть немного «голодны».
15. Те, кто вместе с вами заканчивал учебное заведение, особенно среднюю школу, колледж или университет.
16. Совет попечителей вашего колледжа или университета.
17. Военные связи: конечно же, моей любимой организацией являются так называемые «бывшие морские пехотинцы». Морские котики, Рейнджеры, Зеленые береты, Поисковые и спасательные военно-воздушные силы, Береговая охрана – все они готовы спасти вас, если вы являетесь их «воспитанником».

Прачечная самообслуживания. Путь наименьшего сопротивления, или легкая добыча...: 7 баллов

Рассматривая действия, которые можно предпринять в следующие три-четыре недели, скажите, какова их цель? Можете ли вы заключить сделку с источником ресурсов, членом команды менеджеров, членом правления, знаменитостью, дистрибьютором или лучше всего крупным клиентом, который спасет ваш бизнес? Под силу ли вам получить незаслуженное преимущество, о котором никто не узнает много лет и которое обеспечит существование и жизнеспособность вашего бизнеса? Сумеете ли вы добиться лояльности со стороны источника финансирования, даже если этот союз не будет по-настоящему крепким? Сколько критических вопросов (в процентах) в вашем бизнесе можно снять за следующие две или четыре недели? Пусть вы заслуживаете проходную оценку, скажем 7 баллов. Как ее повысить? Я бы порекомендовал два способа. Первый: составьте список важнейших стратегических вопросов и скажите, какие из них можно решить при существующих обстоятельствах? Второй: какими ресурсами, контактами и средствами, которые позволили бы вам быстро выйти на рынок, вы располагаете? Может быть, кто-то мог бы продать ваш продукт другому клиенту? Безусловно. Поговорите с поставщиками ресурсов и дистрибьюторами. Мог бы кто-нибудь извлечь из вашей уникальности максимум, согласившись на роль нового клиента, и что он будет готов сделать, чтобы показать свою заинтересованность? Так ли горяч рынок, чтобы клиент незамедлительно сделал первоначальный взнос?

Элемент 44. Путь наименьшего сопротивления, или легкая добыча..., *подведение итогов:*

вес 1 × баллы 7 = итого 7

Прачечная самообслуживания: подведение итогов

Пора закончить наш Оценочный лист. Оценку каждого элемента умножаем на его весовой фактор, вычисляем сумму всех 44 полученных величин и делим ее на 860 (максимально возможное число очков), что даст нам процент от максимума (см. приложение V, где описаны правила подсчета). Процент показывает, стоит ли нам продолжать продвижение нашего бизнеса или же необходимо копнуть глубже.

На первый взгляд при анализе деталей прачечного бизнеса мы получаем приличные 57,09%. Теперь надо рассмотреть элементы с низкими оценками и определить, как и где следует произвести необходимые исправления, чтобы ваш маленький бизнес стал реальностью. Да, вы провалились, но не настолько, чтобы забыть о своей идее.

Вот элементы, из-за которых вы потерпели неудачу:

- Есть ли насущная неудовлетворенная потребность (5)?
- Можно ли сформулировать, в чем состоит уникальность идеи (6)?
- Есть ли устойчивая дифференциация (3)?
- Существуют ли плохие конкуренты (0)?
- Возможна ли реализация привлекательной ценовой политики (0)?
- В чем выражается весомость доказательства спроса (5)?
- Опережаете ли вы рынок (5)?
- Подвергаетесь ли вы нападению из засады (–5)?
- Есть ли «горячий» рынок для вашего продукта (2)?
- Как проявляется приверженность предпринимателя (6)?
- Какова живучесть предпринимателя (6)?
- Какова управленческая компетентность (4)?
- В чем состоит этика успеха менеджеров (4)?
- Привлекателен ли ваш проект для потенциальных лоббистов (6)?

- Перекрывает ли издержки ваша модель дохода (6)?
- Под силу ли вам опережать и доминировать на рынке (5)?
- Можете ли вы создать защищенную собственность (5)?
- Насколько хорош ваш резервный план (3)?
- В чем состоит ваше незаслуженное преимущество (2)?
- Существует ли вероятность достижения высокой потенциальной ценности (2)?
- Страдаете ли вы синдромом страуса (6)?

Мой опыт свидетельствует, что такая оценка не всегда бывает плохой. Можно смело отказываться от всего, что не дотягивает до 50%. Однако в вашем случае необходимо выполнить как можно больше подготовительной работы, прежде чем вы представите ваше предприятие на обсуждение с целью получить поддержку со стороны финансовых и законодательных ресурсов. Доведите вашу оценку до проходной зоны (конечно же, необходимо превысить 70%, а по возможности и 80%), прежде чем вы вдохновите на поддержку первого инвестора из вашей семьи или круга друзей, юридическую фирму или любых других людей, которые способны принести нечто ценное в ваше предприятие. Если вам не под силу набрать приемлемый проходной балл, но вы просто одержимы своей идеей, постарайтесь поскорее найти того, кто возьмет на себя финансовые риски и накладные расходы.



Наблюдение Доктора Маркета

И еще одно замечание по поводу Оценочного листа. Его очень важно понять, но это нельзя сделать, не оценив несколько разных возможностей одновременно: данный инструмент сильно изменяет внешний облик каждой новой идеи. Некоторые элементы, в одном случае перекрывающие друг друга или кажущиеся второстепенными, для другой идеи разительно изменяются или становятся стратегическими императивами. Часто применяя этот инструмент, вы поймете его удивительную силу и мудрость, способные повести вас к успешному запуску любого бизнес-проекта.

Часть III

Оценочный лист и то, что после него

Информация в идеальном мире

Если все великие идеи ценятся на вес золота, то как измерить вес, который надо добавить к идее, чтобы она превратилась в блестящую возможность ведения бизнеса? Процесс начинается сразу после того, как предпринимателя посещает озарение, когда ему приходит в голову идея, которая может стать ценностью. Именно в этот момент ему было бы очень полезно получить важную деловую информацию. Без нее он не сможет аргументированно изложить свою идею, чтобы привлечь капитал и другие ресурсы, необходимые для дальнейшего движения. Верно?

На данный момент мы узнали много такого, что интуитивно ясно. Мы поняли, что такое Оценочный лист. Мы останавливались на каждом элементе и спрашивали, почему мы выбрали его для рассмотрения. А теперь самый приятный вопрос, который я очень люблю задавать в своем учебном классе. Что мы упустили из виду? Что еще мы могли бы спросить, чем еще не интересовались и почему не спросили об этом до сих пор? Чтобы хорошо подготовиться к тому, что еще предстоит, давайте нацеливаться как можно выше. Что мы хотели бы в идеальном случае выяснить у предпринимателя, если бы собирались принять объективное решение о необходимости инвестирования?

Продвигаясь по списку, пункты которого некоторые инвесторы рассматривают как обязательные предварительные условия инвестирования, вы столкнетесь с серьезной проблемой. Обсудим для начала то, что было бы очень неплохо узнать (обратите внимание, что профессио-

нальным финансистам эти вопросы покажутся знакомыми). И тогда «проблема» проявится сама собой.

1. Покупатели и спрос

Первый и, наверное, самый важный вопрос звучит так: кто ваши покупатели и какова интенсивность спроса на ваш продукт? Сколько покупателей у вас имеется? Какую часть ваших продуктов они приобретут? Как часто они будут совершать покупки? Какое количество продуктов обычно приобретается за один раз? Какая цена удовлетворит спрос покупателей и в то же время обеспечит вам приемлемую маржу? Где живут ваши покупатели? Сколько покупателей обязательно приобретут ваш продукт уже сегодня? Где они ожидают получить его?

2. Ожидаемые выгоды для покупателя и необходимые характеристики

Какие выгоды ожидает клиент? Какие характеристики продукта способствуют реализации этих выгод? В чем состоят приоритеты? От каких характеристик можно отказаться или избавиться? Во что обойдется каждый «наворот»? Какие характеристики продукта вы можете обеспечить без особого труда, а ваши конкуренты нет?

3. Добавленная ценность

Какую дополнительную ценность представляет ваш товар для клиента, какие дает ему преимущества или как он улучшает его бизнес? Итак, вы потратились на ресурсы, необходимые для поставки товара покупателю, учли цену и другие виды полученной прибыли, и какую же вы видите разницу? Здесь можно учитывать все издержки и полученные доходы. Можете ли вы точно предсказать, насколько увеличится ценность? Можете ли описать это увеличение не просто как подсчет ваших ожидаемых доходов, а в более живописных терминах?

4. Структура рынка

О каком рынке идет речь, о диверсифицированном или консолидированном? Местном, региональном, национальном или международном? Насколько важна роль продавцов-оптовиков для процесса продаж или распространения? Насколько управление сосредоточено в руках оптовых продавцов или дистрибьюторов? И можно ли их обойти? Ваш продукт предназначен для розничных потребителей или это будет деталь, предназначенная для более крупной сборки или для группы продуктов? В каких еще аспектах рынка ваш продукт может себя реализовать?

5. Масштабы

Достаточно ли велик рынок, чтобы оказать поддержку вашему бизнесу? Какого масштаба должен достичь ваш бизнес, чтобы быть стабиль-

но успешным? Сопоставимы ли ваши масштабы с размерами рынка? Каковы ваши прогнозы относительно ваших конкурентов и той доли рынка, которая должна быть обеспечена вами, чтобы ваш бизнес был успешным?

6. Потенциал роста

Может ли остаточный спрос поддержать приемлемые темпы роста после первоначального внедрения на рынок? Будет ли ваш успех нарастать, или стабилизируется, или бизнес быстро переключается на дальний склон кривой зрелости?

7. Потенциал доли рынка

Какой долей рынка будет «владеть» предприятие? Может ли она достичь 100%? Какие товары-заменители существуют на рынке сегодня?

8. Структура маркетинговых и производственных издержек

Как будут выглядеть постоянные и предельные издержки вашего предприятия по сравнению с конкурентами? Как в эту картину вписываются расходы по обслуживанию долгов и по выплате процентов?

9. Прибыль после налогообложения

Какие доходы ожидаются в следующие пять лет? Есть ли уязвимые места в рассчитанных показателях?

10. Рентабельность инвестиций (ROI)

Какую рентабельность можно прогнозировать на пятилетнюю перспективу?

11. Капитал

Каковы ожидаемые точные потребности в капитале на следующие пять лет? Для подготовки к запуску, на собственно запуск и на первый год деятельности.

12. Внутренняя норма прибыли

Какова ожидаемая внутренняя норма прибыли (Internal Rate of Return – IRR) в течение пяти лет для каждого капиталовложения?

13. Денежный поток

Какой денежный поток ожидается на ближайшие пять лет?

14. Исследования и разработки

Какие расходы на исследования и разработки (Research and Development – R&D) предстоят в течение следующих пяти лет?

15. Маржа

Какова прогнозируемая величина маржи на следующие пять лет?

16. Время для достижения порога безубыточности

Сколько времени потребуется для достижения порога безубыточности?

17. Сопоставимые величины, характеризующие ценность

Какие цены на сопоставимые продукты установлены вашими конкурентами, действующими на рынке?

18. Рынки капитала

Смогут ли рынки капитала обеспечить вас инвестициями?

19. Ценовая политика

Достаточно ли низки установленные вами цены, чтобы гарантировать масштабное внедрение на рынок? Достаточно ли они высоки, чтобы вознаградить акционеров?

20. Распространение

Способна ли система распространения поддержать ваше предприятие? Будет ли цепочка дистрибьюторов сотрудничать с вами, когда вы предпримете запуск бизнеса?

21. Защита собственности

Можно ли защитить предприятие с помощью тех или иных средств патентования?

22. Период освоения новой продукции

Достаточно ли короток период освоения новой продукции для обеспечения своевременного успеха?

23. Законность

Благоприятствует ли законодательное поле делу защиты компании? Есть ли у адвокатов лицензия на деятельность в вашем штате, компетентны ли они в соответствующих аспектах законодательства? Указывает ли что-нибудь на конфликт интересов? Не придется ли вам рассказать слишком много, чтобы разузнать о конфликте? Не станет ли в этом случае известным ваш секрет?

24. Контракты

Можно ли заключить нормальные контракты на товары, услуги и привлечение талантов, необходимые для своевременной поставки продукта и обеспечения жизнеспособности предприятия?

25. Контакты

Достаточно ли хорошо организованы собственники и их команда, чтобы быстро реализовать возможности и отражение угроз, преобразуя их в активы и новые возможности?

26. Ключевые сотрудники

Можно ли найти людей на все ключевые руководящие посты? Кто это будет? Когда?

27. Опыт

Достаточно ли опытны ваши менеджеры, чтобы выполнять свои задачи и сделать предприятие успешным?

28. Надежность

Имеют ли руководители репутацию надежных и честных людей? Можно ли об этом узнать, не компрометируя ваши источники?

29. Желательность

Приспособлены ли ваши менеджеры к реалиям предпринимательства? Может быть, они слишком много времени провели в белоснежных замках корпоративной Америки?

30. Стойкость

Устойчивы ли ваши менеджеры к неопределенностям и тяготам запуска нового предприятия?

31. Распределение времени

Мешает ли вам что-нибудь сейчас соблюсти сроки запуска проекта? (Менеджеры, продукт, конкуренция, потребители и т. д.)

32. Технология

Имеются ли очевидные технические трудности, например угроза конкуренции, слабость технологии, защищенной авторским правом, или неспособность конкурировать?

33. Гибкость

Проявляют ли менеджеры, члены совета директоров и продавцы гибкость, достаточную для быстрого и ловкого маневрирования в условиях внезапно возникающих опасностей и новых возможностей?

34. Производство

Можно ли своевременно произвести и поставить этот продукт, затратив меньше, чем удастся выручить при оптимальной цене продаж?

Очевидно, что данный список далеко не полон. Однако для наших целей он вполне годится.

Но теперь перед нами со всей очевидностью обозначилась одна проблема. Дело в том, что перечисленные 34 пункта имеют смысл только в идеальном мире! Задавая все эти вопросы и отыскивая ответы, вы растратите сотни тысяч долларов на всевозможные исследования и анализ результатов. Наивно полагать, что эту информацию удастся получить хоть в какой-то форме и извлечь из нее пользу в реальные сроки.

Возможно, вас удивляет, почему мы не внесли эти элементы в Оценочный лист. Да потому, что они представляют *объективную* сторону Оценочного листа, а не *субъективную*.

Желтая карточка

Корпоративный финансовый менеджмент Америки переживает удивительное время, и авторы любой книги о бизнесе считают своим долгом упомянуть об отвратительных обстоятельствах краха компаний Enron, WorldCom, Tyco и неприглядности всей системы финансового учета в нашем обществе. Очень может быть, что щупальца этого исполина, охраняющего мораль, еще глубже, чем сейчас, проникнут в корпоративную Америку. Также очень может быть, что нам невероятно повезет, если мы избежим всеобщего краха доверия с последующей депрессией. Начавшийся ураган морали создал условия, в которых определенные позиции Оценочного листа требуют особого внимания.

Нужна желтая карточка, вроде тех, которые судьи показывают футболистам. От некоторых элементов Оценочного листа со временем придется отказаться (точно так же самолет убирает закрылки на взлете). К настоящему моменту нам понятны различные элементы Оценочного листа, и мы знаем, как они встраиваются в общую головоломку запуска идеи на рынок. А теперь попробуем обсудить эти элементы применительно к зрелому предприятию.

По мере того как компания достигает зрелости, Оценочный лист почти не меняется. Но через некоторое время минимум от трех из 44 элементов придется отказаться.

1. *Опережение и доминирование* на рынке в один прекрасный день могут стать причиной пристального внимания со стороны Министерства юстиции (Department Of Justice – DOJ). Этот момент определяется масштабами рынка, подпадающего под директивы DOJ: можете сколько угодно опережать и доминировать на рынке недавно запатентованных стрелок для игрушечных железных дорог (технология новая, а масштабы рынка даже меньше, чем крошечные), тогда как на рынке интернет-серверов все наоборот.
2. Другим элементом, который необходимо упомянуть, являются *эмоции*, по крайней мере, их проявление, которое слепо к реальности, практичности и этике. Думаю, что большинство закоренелых негодяев, постарев и став мудрее, ужаснулись бы своему поведению в са-

мых скандально известных случаях. Они совершали поистине отвратительные поступки. Слепые эмоции лишают чувства достоинства, приличия и способности воспринимать доводы разума и уважать потребности и желания других людей. Они прибавляют высокомерия: люди начинают ставить себя над законом. Пожалуй-ста, пример: несколько несговорчивых должностных лиц, отвечающих за развитие бизнеса, вдруг заговорили о поглощении, о том, чтобы предать свою компанию или подвергнуться уничтожению со стороны новых огромных высокотехнологичных титанов. Можно рассказать и о высших должностных лицах, получивших образование в «Лиге плюща»¹ и обученных Мак-Кинзи, которые, будучи загнанными в угол, отвечали на вполне законные вопросы уполномоченного инвестиционного банкира оскорбительным многословием. Они все прекрасно понимали, но эмоции ослепили их и спровоцировали на отвратительное поведение. Причем все это не придумано, а происходило на самом деле.²

3. *Приверженность* тоже хорошо помогает предприятию на ранних стадиях развития компании. Однако по мере достижения бизнесом зрелости приверженность, первоначально поддерживаемая за счет материального поощрения руководителя (именно так корпорации частенько завоевывают приверженность своих работников), во времена рыночной нестабильности становится деструктивным фактором, потому что попытки поддерживать размеры премий над среднерыночными побуждают руководителей легально «срезать углы». Юристы научили нас скрупулезно анализировать слова, так что любое поведение, в котором отсутствуют физические оскорбления, может быть оправдано тем, что менеджерам необходимо представить картину положительных доходов. Здесь заложен двойной стимул: руководителям необходимо удержаться на своих рабочих местах, а финансовое вознаграждение только возрастет, если все показатели повысятся.

Речь о желтой карточке зашла именно сейчас не потому, что настало время, а потому, что необходимо помнить следующее: когда-нибудь вам придется изменить свою стратегию руководства. Когда? Вот неко-

¹ Ivy League (Лига плюща) – объединение восьми старейших привилегированных учебных заведений на северо-востоке США.

² 12 мая 2003 года в *USA TODAY* появилась статья Мэтта Крэнца под заголовком «Experts Say Founders Traits Can Lead to Trouble» (По словам экспертов, личные качества учредителей могут навлечь беду), где жадность, излишняя беспричинная преданность и поклонение корпоративной культуре приводятся как основные характеристики поведения, нередко практикуемого учредителями, которые становятся главными исполнительными директорами. Вот так проявляется недостаточное внимание к Желтой карточке через несколько лет успешного предпринимательства.

торые возможные варианты, но все же помните, что этот вопрос откладывается на более позднее время:

1. Достижение порога безубыточности
2. Взносы и задолженности по налоговой декларации
3. Сезонная подготовка до и во время первичного выпуска акций
4. Ходатайство о финансировании после запуска

Наконец, полезно помнить, что фирмы, которые продолжают опережать и доминировать, раздавать опционы и пребывать в плену слепых эмоций, могут и в дальнейшем получать серьезные бизнес-результаты. Дело в том, что, достигнув критической массы, все это можно делать правильными способами и неправильными. *Выслушайте* своего адвоката и бухгалтера, не заставляйте их повиноваться вашему слову, поскольку в противном случае вы будете отбывать срок в федеральной тюрьме или тюрьме штата.



Наблюдение Доктора Маркета

На самом деле эти люди из Enron, Tyco, WorldCom и других компаний заслуживают двухзначного IQ (у вас IQ *трехзначный*). Их надо гнать, потому что они т-у-п-ы-е (полагаю, даже они теперь с этим согласятся). Мало того, что они действовали глупо, они еще и убеждали себя, что опытные инвестиционные банкиры не будут проводить должные проверки. Подобное поведение не могло остаться безнаказанным, даже если бы они убедили аудиторскую/бухгалтерскую фирму подождать с проверкой несколько дней. Единственное спасение финансовой системы отчетности корпорации заключается в неотвратимости кары, которая настигнет мошенников, скорее всего, во время следующего этапа капитализации, когда необходимо будет собрать крупные денежные суммы. Именно в этот момент хороший инвестиционный банк обнаружит достаточно фактов, чтобы почуять неладное. Вы можете спросить: «А банку-то какое до этого дело? Ведь его задача – перемещать денежные средства и получать комиссионные». Однако если в финансовой картине обнаруживаются изъяны, то люди, которые подтверждают и гарантируют финансовую подлинность и, значит, оказываются крайними (инвестиционные банки обязаны поддерживать проводимые ими сделки, – может быть, чтобы оправдать название «банк»), потеряют все, что имеют, так же как и вы, если ваш бизнес откажется взлетать.

Заключение

В процессе запуска нового бизнеса необходимо учитывать тысячи обстоятельств.¹ Большинство из них не имеют значения, пока ресурсы и дистрибуция не достигнут некоторой степени зрелости, а уровень мышления и операционной деятельности значительно не усложнятся. Элементы Оценочного листа – это то, с помощью чего вы можете дать интуитивную предварительную оценку. Кроме того, они представляют собой отличный инструмент регулирования для вашего предприятия, поскольку позволяют направить идею туда, где шансы на успех максимальны. Почти все элементы довольно хорошо переживают процесс запуска. Но хотя некоторые наиболее активные из них особенно полезны при запуске, помогая вашему предприятию оторваться от земли, их необходимо устранять или значительно смягчать, когда компания достигает зрелости.

Рано или поздно вам придется поделиться своей идеей с другими. Шила в мешке не утаишь. Но это не значит, что вы должны все объяснять каждому, с кем вы волей-неволей сталкиваетесь. Будьте осторожны. Воспользуйтесь данным инструментом, выявите свои слабости, повысьте балльную оценку и постепенно прокладывайте себе путь на рынок. В первую очередь необходимо найти адвоката, который поможет вам защитить вашу интеллектуальную собственность, вашу идею. Также надо обратить внимание на состав группы менеджеров, ведь большинство инвесторов придают этому и-с-к-л-ю-ч-и-т-е-л-ь-н-о-е значение. Итак, вы нацелили свою идею на успех и теперь должны следовать ей. Но об этом читайте в следующей книге.

¹ Джеффри Тиммонс (Jeffrey Timmons) полагает, что реальное количество таких факторов доходит до 50 000. См. «New Venture Creation», 5th edition, с. 46, Irwin-McGraw Hill, 1999.



Наблюдение Доктора Маркета

Готовы ли вы к неожиданному повороту событий? Если вы можете быстро вынести на рассмотрение, оценить и отказаться от большого количества идей, Оценочный лист превращается в инструмент, который можно использовать для отсеивания множества различных возможностей за короткий период времени. Он становится эффективным орудием в борьбе со стратегическими оппонентами, позволяя вам постоянно отслеживать соответствие рынка вашим идеям и получать достаточную прибыль. Держите Оценочный лист под рукой и почаще им пользуйтесь. И тогда ваша семья, друзья, работники, брокеры, банкиры, инвестиционные менеджеры, садовники, лучшие автодилеры, управляющие загородными клубами, яхтсмены, салоны SPA, казначеи частных школ, портные и альма-матер будут искренне и неподдельно рады встрече с вами!

Carpe diem!

Приложение I

Orion Satellite Corporation

В 1982 г. было ясно, что затраты на передачу телевизионных и голосовых сигналов (данные тогда были все еще субстанцией, слишком громоздкой для этого) через океан посредством спутника примерно в 10 раз превышали затраты на трансляцию на территории Соединенных Штатов, хотя применялась одна и та же технология. Единственное различие заключалось в том, что используемая трансокеанская международная спутниковая технология принадлежала Intelsat, картелю, расположенному в Вашингтоне, и получала доступ через Comsat.

11 марта 1983 г. корпорация Orion подала заявку в Федеральную комиссию по связи (FCC) в тот самый день, когда все члены совета директоров Intelsat летели в Австралию на какой-то роскошный прием. Прежде чем они смогли организовать быстрый отказ FCC, заявление было «принято к регистрации» и началась битва юристов. Первоначально команда состояла из автора, Кристофера Визаса и Томаса Келлера – трех друзей с юридическим образованием, которые встретились в управлении по телекоммуникационной политике Белого дома, и машинистки (об этом упомянул генеральный директор Intelsat, пытаясь нанести нам поражение). Финансовая поддержка поступала из Денвера, а руководили нападением Джон Сэйман, Гус Хаузер и Стив Хальстед. 15 сентября 1985 г. FCC приняла предварительное решение, которое в конце концов привело к получению нами почти всей полноты власти, а наш конкурент PanAmSat, действующий по принципу «и я тоже», смог оперировать нашими спутниками. Компания продолжала проектировать, строить и запускать свои спутники, а ее услуги на сегодняшний день доступны от Миссисипи до Москвы. Финансированием и запуском управлял Джон Пуэнте, ветеран из Масом, который позже ушел в отставку. Мы стали открытой компанией в 1995 г., и вскоре после этого нас купила Loral. Выражаю особую благодарность Уорду Л. Кваалу, действительно великому американцу, и, конечно же, президенту Рональду Рейгану. Спасибо вам, мистер Президент.

Приложение II

PTAT System, Inc.

В свете внимания общественности к Orion Джонатан Миллер, журналист *Communications Daily*, на рождественском вечере 1983 г., находясь на кухне, стал упрекать автора: «Мак-Найт, почему ты не откажешься от этой идеи со спутниками, как будто ничего попроще нет? Почему бы тебе не проложить кабель под водой? И бороться ни с кем не надо». В 1984 г. в Вашингтоне несколько ветеранов, бившихся на арене телекоммуникационной отрасли, выслушали объяснения Брайана Хьюза (также присутствовавшего на кухне у Джонатана), который говорил, что волоконно-оптический кабель может преодолеть политические и правовые хитросплетения, создаваемые компанией Orion, и добиться успеха в сфере частного перемещения телекоммуникационного трафика в Европу. Команда, возглавляемая Кони Шаффером и Рональдом Коулменом, упаковывала, финансировала, проектировала, создавала и начала устанавливать кабель между Нью-Джерси, Ирландией, Великобританией и Францией. Британская телекоммуникационная компания Cable & Wireless добровольно вызвалась оказывать финансовую поддержку во время запуска проекта и поставила кабель высочайшего качества. Меня наняли в 1987 г., чтобы подготовить предприятие к продаже американскому транспортному агентству. В компании с ветераном частной телекоммуникационной индустрии Робертом Беннисом из Westinghouse и бойким, обаятельным и напористым инженером Уорреном Лисом из MCI мы запустили годовую кампанию, в результате которой получили 17 письменных выражений заинтересованности от компаний, входящих в список Fortune 100. После этого я обратился к коллеге, моей старой знакомой Нэнси Кэрри, которая была помощником по особым вопросам Уильяма Эсри и помогала сторонам достичь максимального успеха. Кроме того, Нэнси передала мистеру Эсри нашу «выгоду номер два» за его участие в собрании персонала (а мы, конечно же, получили выгоду от нашей презентации). Мистер Эсри выглядел перед персоналом блестяще, и предприятие стало его детищем. Результатом была встреча в 1988 г. с вице-президентом компании Sprint Уильямом Берджесом, который произнес кульминационную фразу: «Я бы хотел начать торги со 100% ваших текущих активов». Вскоре после этого мы заключили сделку на продажу PTAT за 285 миллионов долларов плюс накопленная задолженность за 17 месяцев до того, как кабель был готов к работе.

Приложение III

Созидательное разрушение

Dr. Joseph Schumpeter «Capitalism, Socialism, and Democracy», pp. 82–85, Harper 1975, из оригинала, опубликованного в 1942 г.:¹

Открытие новых рынков, внутренних и внешних, и развитие экономической организации от ремесленной мастерской и фабрики до таких концернов, как US Steel, иллюстрирует все тот же процесс экономической мутации, – если можно употребить здесь биологический термин, – который непрерывно революционизирует... экономическую структуру *изнутри*, разрушая старую структуру и создавая новую. Этот процесс «созидательного разрушения» является самой сущностью капитализма. В его рамках приходится существовать каждому капиталистическому концерну...

Поведение того или иного предприятия следует оценивать только на фоне общего процесса, в контексте порожденной им ситуации. Необходимо выяснить его роль в постоянном потоке «созидательного разрушения»; невозможно понять его вне этого потока...

¹ Перевод цитируется по изданию: Йозеф Шумпетер «Капитализм, социализм и демократия», М.: Экономика, 1995.

Приложение IV

Оценочный лист

Здесь все оценки равны 10, а совокупный балл составляет 860. Оценочный лист позволяет выявить выигрышную возможность запуска (предварительный анализ плана перед исследованиями и началом бизнеса).

Оценка

100%

№	Критерий	Необработанная оценка (от –10 до +10)	Вес	Итого
1	Насущная неудовлетворенная потребность	10	3	30
2	Объяснимая уникальность	10	3	30
3	Устойчивая дифференциация	10	1	10
4	Готовность к немедленной демонстрации	10	1	10
5	Хорошая конкуренция	10	2	20
6	Плохая конкуренция	10	3	30
7	Привлекательная ценовая политика	10	1	10
8	Клиенты, заключившие сделку на товар, которого еще нет	10	2	20
9	Весомость доказательства спроса	10	2	20
10	Опережение рынка	10	2	20
11	Нападение из засады	10	3	30
12	«Горячий» рынок	10	1	10
13	Уверенность и бесстрашие	10	2	20
14	Соблюдение обязательств	10	3	30
15	Живучесть	10	2	20
16	Страсть	10	1	10
17	Управленческая компетентность	10	3	30
18	Честность и надежность	10	3	30
19	Этика успеха	10	2	20
20	Привлекательность для лоббистов	10	1	10

№	Критерий	Необработанная оценка (от –10 до +10)	Вес	Итого
21	Живые деньги	10	2	20
22	Доход, перекрывающий издержки	10	1	10
23	Преимущества сервиса доставки	10	1	10
24	Доступность ресурсов	10	3	30
25	Опережение и доминирование	10	1	10
26	Стратегия проникновения на рынок	10	2	20
27	Стратегия преодоления пропасти	10	1	10
28	Защита собственности	10	3	30
29	Потенциал партнерства	10	1	10
30	Правильный выбор места	10	2	20
31	Качество резервного плана	10	1	10
32	Незаслуженные преимущества	10	3	30
33	Управление потребностью в капитале	10	3	30
34	Немного наличных денег перед запуском бизнеса	10	2	20
35	Видимый капитал	10	1	10
36	Высокая потенциальная ценность	10	3	30
37	Прогнозируемые результаты	10	1	10
38	Табу	10	2	20
39	Шоустопперы	10	3	30
40	Синдром страуса	10	1	10
41	Знакомства с птицами высокого полета	10	2	20
42	Яркая, убедительная история	10	3	30
43	Связи с правящими кругами	10	2	20
44	Путь наименьшего сопротивления, или легкая добыча...	10	1	10
	ИТОГО	440		860

© 2000, 2001, 2002, 2003, Томас Мак-Найт.
(Последнее обновление 22.01.2003.)

Приложение V

Прачечная самообслуживания: пример

Инструмент для выявления выигрышной возможности запуска проекта (на примере прачечной и химчистки).

Оценка 57,09%

№	Критерий	Обработанная оценка (от -10 до +10)	Вес	Итого
1	Насущная неудовлетворенная потребность	5	3	15
2	Объяснимая уникальность	6	3	18
3	Устойчивая дифференциация	3	1	3
4	Готовность к немедленной демонстрации	8	1	8
5	Хорошая конкуренция	10	2	20
6	Плохая конкуренция	0	3	0
7	Привлекательная ценовая политика	0	1	0
8	Клиенты, заключившие сделку на товар, которого еще нет	10	2	20
9	Весомость доказательства спроса	5	2	10
10	Опережение рынка	5	2	10
11	Нападение из засады	-5	3	-15
12	«Горячий» рынок	2	1	2
13	Уверенность и бесстрашие	7	2	14
14	Соблюдение обязательств	6	3	18
15	Живучесть	6	2	12
16	Страсть	7	1	7
17	Управленческая компетентность	4	3	12
18	Честность и надежность	8	3	24
19	Этика успеха	6	2	12
20	Привлекательность для лоббистов	6	1	6

№	Критерий	Обработанная оценка (от –10 до +10)	Вес	Итого
21	Живые деньги	7	2	14
22	Доход, перекрывающий издержки	6	1	6
23	Преимущества сервиса доставки	7	1	7
24	Доступность ресурсов	7	3	21
25	Опережение и доминирование	5	1	5
26	Стратегия проникновения на рынок	7	2	14
27	Стратегия преодоления пропасти	7	1	7
28	Защита собственности	5	3	15
29	Потенциал партнерства	8	1	8
30	Правильный выбор места	8	2	16
31	Качество резервного плана	3	1	3
32	Незаслуженные преимущества	2	3	6
33	Управление потребностью в капитале	8	3	24
34	Немного наличных денег перед запуском бизнеса	8	2	16
35	Видимый капитал	9	1	9
36	Высокая потенциальная ценность	2	3	6
37	Прогнозируемые результаты	9	1	9
38	Табу	10	2	20
39	Шоустопперы	7	3	21
40	Синдром страуса	6	1	6
41	Знакомства с птицами высокого полета	7	2	14
42	Яркая, убедительная история	7	3	21
43	Связи с правящими кругами	10	2	20
44	Путь наименьшего сопротивления, или легкая добыча...	7	1	7
	ИТОГО	261		491