

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.

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 70x100/16. 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 задушить 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. Перри (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 обличье; 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. Перри) «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 Haakenson) 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»).

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.