

СОВЕТЫ КОНСУЛЬТАНТА: Грамотный бизнес-план.

Многие считают, что если изложить бизнес-идею на бумаге в произвольном формате, то банкиру она будет так же ясна и понятна, как и самому автору. Ничего подобного! В лучшем случае читатель самопального бизнес-плана не сможет оценить прибыльность проекта или проверить расчеты, так как часть предпосылок для финансового моделирования в документе опущена, а в худшем – он не поймет даже, в чем состоит идея проекта. Ни инвестиционный фонд, ни коммерческий банк такая “глубина проработки” вопроса скорее всего не устроит.

Другие полагают, что хорошая бизнес-идея и “красивая книжка” про проект гарантируют успех в привлечении денег. Я бы высказалась гораздо более осторожно: хорошая бизнес-идея и детальный бизнес-план – это условия, но не гарантия привлечения финансирования. Тут решающую роль играют такие факторы, как наличие у компании собственных средств, готовность вложить их в проект, кредитная репутация заемщика. А в случае вложений в акционерный капитал инвестор серьезно оценивает и профессиональную квалификацию менеджеров, и их личностные качества, и опыт прошлых успехов или неудач...

Именно поэтому грамотный бизнес-план не сводится к описанию самого проекта, а включает данные об инициаторе проекта: описание его деятельности, финансового положения, команды менеджеров, имеющихся финансовых ресурсов. При этом аппетиты по отношению к внешним деньгам должны соответствовать ресурсам, вкладываемым самой компанией (как выражаются инвесторы, чтобы “в случае чего” всем больно было).

Этот проект – ваш?

Многим, кто приходит ко мне за советом по поводу бизнес-плана, я задаю один и тот же вопрос: “А почему вы думаете, что предлагаемый вами проект – именно ваш?” Этот вопрос отнюдь не праздный. У инициатора проекта должно быть что-то, что позволило бы ему стать наилучшим партнером инвестора для реализации подобного проекта. По-научному это “что-то” называется конкурентным преимуществом (лучше, когда это конкурентное преимущество “длительное”). Это могут быть материальные активы, такие, как удачно расположенные земля или здания, свободное или не полностью загруженное оборудование, каналы дистрибьюции; владелец проекта может контролировать поставки основного сырья или, наоборот, быть крупным потребителем продукции, намеченной к выпуску. Речь может идти о нематериальных активах – например, патенте, управленческой команде, потенциальной клиентуре, административном ресурсе, наконец.

Идеально, когда проект не слишком далек от основной деятельности компании-инициатора и имеются связи с существующим бизнесом. Ведь завязанность проекта на вас страхует от его ухода в чужие руки. Кроме того, если плохо прослеживается связь нового проекта и старого бизнеса, то в лучшем случае инвестор будет требовать слишком высокую доходность на свой капитал, а в худшем – не заинтересуется проектом вовсе. Если в бизнес-плане не доказано, что проект реализовывать должны именно вы, то считайте, что проекта в настоящем смысле слова у вас нет.

Почему этот проект?

Но, положим, связи проекта с существующим бизнесом доказаны. Достаточно ли этого (помимо прибыльности, разумеется), чтобы проект выглядел “неубиваемым” в глазах инвестора. Нет, не достаточно. Нужно еще решить обратную задачу. Вы доказали, что вы

лучше всех способны реализовать данный проект, докажите теперь, что это лучший из проектов, которые вы можете реализовать!

В качестве контрпримера приведу бизнес-план одного из российских производителей сыра, переданный мне на рецензию потенциальным банком-кредитором. Компания, выпускающая сыры-дженерики (“Пошехонский”, “Российский”), планировала привлекать средства на создание собственного брэнда. Между тем ее деятельность была убыточна, а причиной, на мой взгляд (бизнес-план ответа на этот вопрос не давал), была низкая загруженность завода из-за слабой сырьевой базы. Но в данном случае маркетинг – неподходящий инструмент для вывода компании в плюс. Если производство “просто сыра” убыточно, то, скорее всего, нерентабельным будет и производство “именного сыра”. Возможно, вместо этого стоило бы рассмотреть варианты приобретения животноводческого хозяйства или перебазирование оборудования завода в более привлекательный регион.

Где зарыта собака!

И наконец, очень важно проработать все аспекты бизнес-плана. Недавно мне пришлось анализировать казавшийся с виду привлекательным проект по производству ПЭТ-гранулята. Продукции местного производства катастрофически не хватает, импорт достигает 80% потребления, рынок растущий, в Восточной Европе строятся новые заводы... Казалось бы, бери и строй. Но все они появляются в странах ЕЭС, где высокая пошлина на ввозимую (в первую очередь из Азии) продукцию, а российский производитель конкурировать с поставками из Китая и Кореи не может, потому что пошлина крайне низка. Мы-то привыкли, что обычно все наоборот!

Не пожалейте усилий на детальную проработку идеи, прежде чем вы примете решение о запуске проекта. Дело не только в том, что это облегчит взаимодействие с поставщиками капитала и повысит вероятность успеха. Грамотное обоснование инвестиций существенно понизит риски потери собственных средств: чем больше подводных камней будет обнаружено на стадии “изготовления бумаги”, тем большего количества можно будет успешно миновать в реальной жизни. Только не пускайтесь в плавание, как бы вам этого ни хотелось, если камней набирается на целую гору.