

---

## Как не следует составлять бизнес-план

---

Бизнес-план должен освещать не только позитивные моменты бизнеса, но и имеющиеся проблемы. Необязательно детальное изложение того, кто будет посылать письма, заваривать чай или следить за чистотой в коридорах. Но тот, кому направлен бизнес-план, должен почувствовать, что эффективное исполнение этих обязанностей обеспечено. Опишем три бизнес-плана, которые проиллюстрируют то, как одна идея может доминировать, заслоняя почти все остальные соображения. Ниже описаны недостатки рассматриваемых бизнес-планов.

Первые два бизнес-плана были буквально напицканы фамилиями людей с высшим образованием, участвующих в деле, но никто из них не смог убедить банк вложить деньги в представленные проекты. Авторы бизнес-планов горели энтузиазмом, и каждый старался доказать уникальность своего проекта, однако никто не уделил внимания вопросам планирования, управления, организации деятельности предприятия, маркетингу и пр., так что в результате оба бизнес-плана были отвергнуты.

Автор **первого бизнес-плана** работает в одном из крупных университетов. Он абсолютно убежден в том, что его работы совершили технологический переворот в фундаментальной физике. Он детально описал свои запросы с научной точки зрения, но только мимоходом заметил, как описанные технические и научные открытия смогут быть использованы в коммерческих целях. Изучив этот бизнес-план, можно сделать вывод, что применение на практике (в бизнесе) результатов изобретений автору казалось побочной стороной, даже, несмотря на то, что он надеялся получить существенные суммы на исследования. Несколько страниц посвящались идеям, которые лежали в основе новой технологии, но в бизнес-плане не было описания того, как результаты исследований будут превращены в однозначно прибыльное предприятие. Формальный прогноз необходимых средств прилагался в конце документа, но он оказался просто отпиской без соответствующей аргументации.

Этот случай – классический пример энтузиазма специалиста, связанного с техническим прогрессом, при отсутствии коммерческой идеи.

Приведем обобщение основных ошибок, допущенных при составлении этого бизнес-плана:

- изложено слишком много технической информации, лишь незначительная часть которой понятна тем, кому адресован бизнес-план;
- не описаны ни схема развития данного вида бизнеса, ни прогноз прибыли. Прошли те времена, когда советы директоров были готовы выделить большие суммы денег исследователям за чистую науку;
- претенденты на ссуду не привели результатов анализа рынка для будущего продукта, так что в бизнес-плане не было ничего привлекательного с финансовой стороны;
- упомянуты имена выдающихся ученых, но ничего не сказано о тех, кто будет заниматься организацией производства, управления, какова будет структура предприятия.

В целом, оценив данный бизнес-план, можно один вывод, что у его автора не было программы действий, только намерения проводить исследования. Некоторая технологическая инновация, блестящая сама по себе, но полная неосведомленность о том, что представляет собой рынок хотя бы для одного продукта, и при этом запрос значительных средств не образуют даже подобия бизнес-плана, который может вызвать интерес у банкира. Возможно, этот документ при условии полного изменения расстановки акцентов с технологии на потенциальный продукт и рынок для него и при ясном изложении мог бы быть использован для того, чтобы, например, продать идею какому-либо действующему предприятию. Целесообразно также реализовать через подходящую компанию право использования патента. Но в качестве плана, составленного для того, чтобы показать, как будут работать и использоваться данные займы деньги, он был абсолютно бесполезен.

**Второй бизнес-план** более обоснован с коммерческой точки зрения. Однако он так же, как и первый, оказался несостоятельным. Этот план базировался на биологической технологии, в которой немногие люди имеют хотя бы базовые знания. Во время чтения нескольких первых параграфов не понятно, о чем идет речь.

В итоге можно было все-таки узнать, что имеется рынок для продукта, но при изложении сути дела введено так много сложных терминов, что текст трудно перевести на общедоступный язык. Избыточное употребление специальных терминов характерно не только для научных и технологических описаний. Все профессионалы – инженеры и торговцы, мясники и булочники используют слова со специальным значением. Иногда такие слова – это краткое название новой идеи, но назначение большей их части заключается в том, чтобы произвести впечатление на публику. Сугубо технические термины либо специальные обороты не должны фигурировать в бизнес-плане или необходимо объяснять их значение. Задача составителя бизнес-плана – не удивить читателя этого документа, а дать ему четкое представление о ситуации.

**Третий бизнес-план** был составлен при следующих обстоятельствах. Речь шла о будущем биотехнологического предприятия. Проблемы этой компании не ограничиваются избытком специальных терминов в бизнес-плане, который продемонстрировал отсутствие реальных условий для решения проблем. Первоначально организованное для того, чтобы поставлять товары на жаждущий их рынок, некоторое время назад предприятие оказалось на грани банкротства из-за провалов в производстве, ухудшения качества продукции и сокращения ее объема. Предприятия было спасено реорганизацией, проведенной первоклассным специалистом – производственным инженером совершенно другого профиля. Теперь, по мнению авторов бизнес-плана, дальнейшее вливание капитала – то, что необходимо для развития производства. Рынок для товаров компании был просто даром судьбы. Она бесконечно могла продавать все произведенное, и считалось, что так будет всегда. В бизнес-плане ничего не говорилось о маркетинговой политике, структуре управления, системе финансового контроля. Следует твердо усвоить – никто никогда не вложит деньги до тех пор, пока не убедится, что вопросам контроля движения денег уделено необходимое внимание и имеется соответствующий обоснованный план.

Для представителей бизнеса приведенные примеры могут служить хорошим уроком.

Часто говорят, что не так просто найти людей с опытом и навыками в менеджменте. Бизнес-планы оценивают, как правило, более всего по тому, как в них представлен менеджмент. Этому разделу придается большее значение, чем любому другому, даже чем описанию самого продукта. Инвесторы часто требуют, чтобы менеджмент был

сбалансирован, то есть рационально распределены функции между разными уровнями управления. Бизнес иногда называют управляемым рынком или, напротив, управляемым продуктом. Это специальные термины, но они отражают реальную картину. Управление рынком, однако, не означает, что руководитель соответствующего подразделения сам определяет дизайн продукта, единолично реализует в компании свои блестящие идеи и получает непомерное финансирование для производства, несмотря на протесты службы маркетинга и к ужасу коммерческого директора. Каждое управляющее подразделение должно решать проблемы, тесно взаимодействовать и быть в состоянии влиять на конкретные решения.

Такой подход и называется сбалансированным управлением. Схему сбалансированного управления необходимо обязательно включать в бизнес-план и убедить банкира или другого партнера, что этот баланс реально действует на предприятии.

---

## Контрольные вопросы

---

1. **Следует ли указывать в бизнес-плане людей, непосредственно отвечающих за его выполнение?**
  - Не следует
  - Следует, если это известные личности, пользующиеся большим авторитетом в известных кругах
  - Следует – это придаст весомости бизнес-плану
2. **Должен ли бизнес-план максимально точно описывать технические особенности продукта производства с использованием сложной технической терминологии?**
  - Да, должен. Любой инвестор захочет вложить капитал во что-то умное, даже не понимая терминологии.
  - Нет, технических терминов должно быть минимальное количество и они должны быть однозначно понятными лицам, рассматривающим бизнес-план для инвестирования
3. **Целесообразно ли указывать в бизнес-плане то, каким образом будут распределены средства, полученные от инвесторов?**
  - Не обязательно, главное показать конечный продукт и величину его прибыльности
  - Целесообразно, поскольку инвестор сможет определить степень эффективности капиталовложений
  - Целесообразно, поскольку в бизнес-плане контролю движения денег должно быть уделено необходимое внимание и должен быть соответствующий обоснованный план движения денежных средств.
4. **Насколько важна роль менеджмента предприятия, отраженная в Бизнес-плане?**
  - Менеджмент не принципиален, надо показать хорошую прибыль.
  - Менеджменту предприятия придается большое значение, даже большее чем описанию самого продукта
  - Роль менеджмента предприятия более чем важна. Менеджмент должен быть сбалансирован, то есть функции менеджмента должны быть рационально распределены между разными уровнями управления.
5. **Должен ли бизнес-план освещать не только позитивные моменты бизнеса, но и имеющиеся проблемы?**

- Нет, это отпугнет возможных инвесторов
- Да, возможные инвесторы увидят проработку не только того, что должно получиться при выполнении целей бизнес-плана, но и того, с какими проблемами придется столкнуться, а также альтернативные пути решения этих проблем.
- Да, полнота описания окружающей среды бизнеса обычно приветствуется инвесторами