

БИЗНЕС-ПЛАН ГЛАЗАМИ «ГОЛДМАН САКС ИНТЕРНЭШНЛ»

Любому инвестору, прежде чем вложить свой капитал, надо составить четкое представление о возможностях, которые может предоставить ему то или иное предприятие. Бизнес-план - чрезвычайно эффективное средство для описания этих возможностей и их оценки. Это документ, в котором отражаются основные положения и финансовые прогнозы, связанные с каким-либо деловым предприятием.

Составление бизнес-плана обычно преследует несколько целей. Фактически он представляет собой проект организации компании, позволяющий менеджеру оценить деловое предприятие с точки зрения системного подхода. Впоследствии такой проект облегчит управление новой компанией и планирование ее деятельности. Кроме того, бизнес-план может быть использован как важнейшее маркетинговое средство для привлечения потенциального инвестора, модифицирован в юридический документ для получения финансовых средств, проведения приватизации и т.п.

Если бизнес-план составляется для привлечения потенциального инвестора, очень важно знать, на какой именно тип инвестора он рассчитан. Имея дело со стратегическим инвестором, вы должны учитывать, что он приобретает предприятие или вкладывает средства в совместный проект, чтобы реализовать собственную бизнес-стратегию. Финансовые инвесторы (компании, частные лица, банки и т.д.) вкладывают деньги, чтобы получить финансовую прибыль. Вот почему они проявляют большой интерес к вашей деловой и финансовой стратегии. Составляя бизнес-план для профессионального инвестора, вы ориентируетесь на самого притязательного читателя. Для другого адресата он может быть скорректирован в сторону сокращения.

Прежде чем говорить конкретно о содержании бизнес-плана, несколько общих замечаний по его составлению. Следует помнить, что план должен быть сравнительно коротким (желательно, не более сорока страниц). В то же время нельзя полагать, что его адресат - эксперт в области той технологии или знаком с тем рынком сбыта, о котором идет речь. Поэтому от вас требуется достаточная полнота и ясность изложения материала. И, наконец, бизнес-план должен быть аргументированным. Привлекательность рынка, цена реализации продукции, ее преимущества перед продукцией конкурентов - все это нужно подтвердить документальными

Чтобы соблюсти эти требования, полезно ознакомить всех сотрудников, готовящих отдельные разделы, с планом в целом. Если у вас есть возможность посоветоваться с юристами, финансовыми экспертами, сотрудниками инвестиционных банков и другими сторонними специалистами, это, безусловно, поможет в становлении плана.

А теперь поговорим о том, какие разделы должен содержать бизнес-план. Начать его целесообразно с Краткой справки. Эти несколько страниц

очень важны. Именно по ним инвесторы составляют свое первое суждение о бизнес-плане. Чтобы не упустить ничего важного, лучше составлять этот раздел в самом конце. В краткой справке приводится следующая информация: статус и организационная структура компании; продукция и услуги, производимые компанией, преимущества, которые они предоставляют потребителю; рынок сбыта и конкуренция; краткий финансовый прогноз; сведения о бюджете и его распределении.

В разделе «Компания» вы должны детально охарактеризовать свое предприятие. Если в бизнес-плане идет речь об уже существующей компании, то потенциальному инвестору надо дать представление о ее истории, задачах, организационной структуре, статусе. Кроме того, надо изложить перспективный план развития компании и стратегию достижения поставленных целей. В условиях России деловое предприятие скорее всего примет форму совместного предприятия или совместного производства.

В этом случае помимо основной информации о проекте бизнес-план должен содержать сведения о материнской компании и ее отношении к проекту. Необходимо указать, какой бюджет требуется под проект и каким образом будут окупаться затраты на его реализацию. Говоря о новой компании, нужно объяснить, как она будет устроена, кто займет основные должности и какова сфера их ответственности. Приведите краткие данные о менеджерском составе и консультантах.

На рынке капиталовложений конкуренция очень высока. Имея широкий выбор, инвесторы при более высоких рисках, естественно, требуют и более высокой прибыли. Поэтому, разрабатывая деловую стратегию, вы должны преследовать две цели: обеспечить получение прибыли от производства продукции, на которую есть реальный спрос, и одновременно свести к минимуму риск. Если прибыль несоизмерима с риском, капиталовложения в ваш проект будут невыгодны.

Что такое деловая стратегия компании? Это выбор рынка, средств его завоевания и средств производства товаров или услуг. Обосновывая ее, опираются на следующую рыночную информацию: параметры производства, географические характеристики, демографическая ситуация, наличие конкуренции. Характеризуя средства завоевания рынков, в бизнес-плане описывают каналы распределения товаров или оказания услуг, рекламную стратегию, тактику борьбы с конкурентами, ценовую политику, качество продукции и обслуживания и т.д. Наиболее привлекательной для инвестора будет та деловая стратегия, которая оптимизирует соотношение прибыли и стоимости капитала.

В следующем разделе - Продукция и услуги - более подробно излагается информация о продукции. В частности, дается ответ на вопрос, какие запросы потребителя она удовлетворяет, каковы ее преимущества перед продукцией конкурентов. Если продукция уже реализуется, укажите ее назначение, результаты реализации и свидетельства потребителей о ее качестве. По новой продукции желательно дать сведения о том, какой она должна быть, охарактеризовать основные этапы производственного процесса, разумеется, без разглашения технологических секретов.

Рынок сбыта - еще один важный раздел бизнес-плана. Хотя в России спрос зачастую превышает предложение, было бы ошибкой поверхностно рассматривать это вопрос. Инвестор должен убедиться, что менеджеры компании знают рынок и движимы стремлением удовлетворить запросы потребителей. Для России, где отсутствует систематизированная и полная информация о рынках, это особенно важно. Характеризуя рынок, основной упор нужно сделать на размер, динамику роста, характер спроса целевого рынка. Менеджеры должны проявить понимание следующих моментов: сегментация рынка, покупательный процесс и формирование

решения потребителей. Вам надо продемонстрировать реальное видение рынка, показать, какие тенденции его развития учитывает компания, какие изменения на рынке ожидает в ближайшем будущем. Иными словами, от вас требуется дать ясную картину перспектив компании на рынке, включая препятствия, которые вы можете встретить при продвижении продукта на рынке, и пути их преодоления.

Никакой бизнес-план не обходится без описания фирм-конкурентов и их продукции. Инвестор должен понять, что менеджеры знают, с какими конкурентами им придется соперничать на рынке. Поэтому ваша задача - охарактеризовать их продукцию, а также ценовую и маркетинговую политику.

В разделе «Реализация и маркетинг» следует объяснить, как определялся целевой рынок, каким образом товар будет продвигаться на рынок, какие каналы распределения предполагается использовать, как будет производиться реализация - прямой продажей, через представителей, оптовиков и т.п.

Организация производства - в этом разделе излагаются условия производства продукции. Основная информация должна касаться требуемых мощностей, наличия субподрядчиков, оборудования, необходимого для производства продукции. Для России особенно важно наличие сырья, других материалов, налаженные отношения с поставщиками.

В разделе «Финансирование» обычно приводят финансовые расчеты на пятилетний период. Они включают счет прибылей и убытков, баланс компании, прогноз наличных поступлений и расчет окупаемости. Пятилетний план должен быть относительно подробным. В нем обязательно отражаются основные финансовые параметры деятельности компании: объем продаж, расчет прибыли, положительный (или отрицательный) приток наличности. Финансовые расчеты должны основываться на документально подтвержденных данных. Например, недостаточно просто привести расчетный объем продаж - следует также указать количество реализуемых единиц продукции и цену за одну единицу продукции, есть ли перспективы для роста объемов реализации, включая расширение рынка и вашей доли на нем, возможность увеличения цены без сокращения объемов продаж и т.п. Не забудьте упомянуть и ограничения, если таковые имеются (мощность, доступ к капиталу и др.). Здесь также необходимо показать, какой бюджет требуется под проект и как он будет распределяться.

Завершается бизнес-план Приложениями, в которых дается краткая характеристика всех основных сотрудников и круга их обязанностей. Менеджерский состав должен оставлять впечатление единого коллектива с достаточно большим опытом. Кроме того, в приложение можно включить литературу о производимой продукции, письма заказчиков, поставщиков и т.д.

Итак, если все рекомендации учтены, информация достоверна, а ее анализ грамотен и беспристрастен, если вы ориентировались на интересы инвестора, которого стремитесь привлечь, есть основания надеяться, что инвестор примет нужное вам решение. Во всяком случае фирма «Голд-ман Сакс Интернэшнл» желает вам успеха.

(Журнал «Нью-хау»)