

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Бизнес план привлечения инвестиций

Статья посвящена тому, каким требованиям должен отвечать бизнес план, чтобы с его помощью можно было привлечь инвестиции. Приведен реальный пример.

Продолжение серии статей (начало в --1-10 "Промышленный Вестник" за 1997 г.) по проблемам управления бизнесом на современных российских предприятиях, подготовленных петербургской фирмой "Бизнес Сервис" в рамках открытого консалтингового проекта группы "БИГ" и журнала "Эксперт": "Самоучитель менеджмента".

Едва ли не каждая российская компания хотя бы раз занималась составлением бизнес-плана. В подавляющем большинстве случаев к этому вынуждает желание привлечь внешние (как правило, иностранные) инвестиции. Характерно, что в подавляющем же большинстве случаев такие попытки бывают безуспешными. И пора перестать ссылаться на неблагоприятный инвестиционный климат. Во-первых, и в таком климате кое-кому удастся использовать для развития чужие деньги. Во-вторых, в число составляющих инвестиционного климата входит и бизнес-планирование, причем, в отличие от более глобальных проблем (общая экономическая ситуация, правовое пространство), этот вопрос вполне уместается в компетенцию руководства каждой отдельной компании. Тут-то и выступает на первый план свойство бизнес-плана, о котором обычно говорят гораздо меньше: это важнейший инструмент внутрифирменного управления. Между внешней и внутренней функциями бизнес-плана существует тесная связь. Например, опыт показывает, что если начинать не с первой, а со второй, то инвесторы потом приходят сами.

Как не надо действовать в поисках инвестиций

Эту правдивую историю корреспонденту рассказал предприниматель с богатым, но, видимо, не уникальным в России опытом поиска внешних инвесторов:

"У нас был сложный проект, и мы вдруг осознали, что надо привлекать инвестиции. Но проект наш был размазан тонким слоем в головах многих людей, написан на множестве бумажек нужно было это свести, превратить в коммерческое предложение и сформировать в виде бизнес-плана. Подумав, мы пригласили одного профессора, который писал книги на эту тему. Он пришел, выслушал нас, сказал сколько это будет стоить. Тогда нам это казалось дорогое, но мы согласились.

Первое, что он сделал, собрал информацию из всех столов и голов и написал ее на одном листочке. Потом он сказал, что владеет несколькими методиками: UNIDO, World Bank, еще какой-то и на их основе изобрел собственную методику, в формате которой будет представлен бизнес-план. Мы согласились, поскольку не знали тех методик. После нескольких недель упорной работы, в которой участвовал весь состав компании, бизнес-план этого проекта получился.

Первое впечатление было такое, что все ахнули: очень много информации (100 листов) было собрано в одном месте, и это было само по себе хорошо. Но через неделю-две возник вопрос, как этот бизнес-план использовать для привлечения инвестиций. Кроме того, у нас появилась новая информация, мы захотели что-то уточнить в своем проекте. Но оказалось, что уточнить-то уже ничего нельзя, поскольку методика, по которой это было разработано и посчитано, нам неизвестна, а профессор уехал в командировку.

Тем временем приехал инвестор. Нам пришлось за несколько дней выработать свою методику расчета, в ней подставлять данные и вести дальше все переговоры. А тот профессорский вариант до сих пор хранится в компании, подшит".

Мораль сей басни такова: отсутствие методики работы с бизнес-планом превращает его в музейную ценность, историческую реликвию компании уже на следующий день после его создания. Но опыт нашего рассказчика этим не ограничивается. Он продолжает:

"Когда в Южной Африке прошли выборы и чернокожее население получило представительство в парламенте, у нас возникла идея, что белый капитал будет угнетаться, начнется бегство его из Африки, а поскольку западные рынки переполнены, он обязательно должен упасть на Россию. Мы решили первыми подобраться к этому капиталу: провели маркетинг, нашли африканские консалтинговые компании, которые с готовностью согласились разработать бизнес-план проекта и даже предложили найти инвестора, который под него выделит деньги. Мы заключили договор (он оказался значительно дороже, чем с нашим профессором) и начали работать.

В рамках этого проекта возникла серия блестящих поездок в разные столицы мира, где мы должны были в такое-то время и в таком-то месте встретиться с таким-то известным лицом, пообедать, поужинать, что-то сказать и уехать обратно. Нам это казалось очень значительным, и мы ожидали, что после всего этого наш бизнес-план будет грандиозным. Мы уже начали формировать

инфраструктуру, которая стала бы принимать деньги инвестора.

Но через шесть-семь месяцев наши консультанты стали делать странные предложения: например, купить пять автомобилей повышенной проходимости и продать их где-нибудь в Нигерии или купить УАЗ, поставить его в пустыню Сахара и посмотреть, как он проедет. Такие предложения как-то не вязались с грандиозностью проектов и идей, на которые мы замахнулись. И я по своей инициативе встретился с одним из лидеров тех западных компаний, с которыми мы знакомились в западных гостиницах. К моему удивлению, он ничего не знал ни о нас, ни о том, что через два месяца ему придется инвестировать наш бизнес-план. Понятно, что после этого вся эта история с африканской линией для нас закончилась. Она отражала нашу неподготовленность к работе на внешних рынках, отсутствие минимального аудита консультанта, с которым работаешь, и эйфорию легких денег, которая тогда присутствовала на российском рынке и которую мы переносили на западные рынки.

Мы стали осторожнее. Не отказываясь от идеи западных инвестиций, начали искать более солидного консультанта. Однажды появилась американская компания с хорошими буклетами и представительствами, которая занималась консалтингом с привлечением капитала под инвестиционные проекты.

Поскольку времени у нас не было, аудит этой компании мы проводить не стали, тем более, что американцы предложили прекрасные стартовые условия. Учитывая высокую норму прибыли коммерческих операций, они инвестировали свои средства в ряд небольших коммерческих проектов, организованных совместно с нами. Проекты оказались успешными. После этого мы решили, что американские консультанты это совсем не то, что африканские, профинансировали консалтинговый договор вперед и спокойно, без суеты, стали ждать бизнес-плана и инвестиций.

Но конец этой истории оказался точно таким же, как и с африканцами. За два месяца до окончания проекта стали возникать параллельные соображения о продаже российских продуктов сельского хозяйства в одной африканской стране. Мы даже заподозрили, что наши американские консультанты сотрудничают с той самой африканской консалтинговой фирмой.

Этот случай окончательно отрезвил нас и убедил в том, что работа по бизнес-планированию, по привлечению финансовых инвестиций это не простые проекты, они требуют позиции, знания предмета. После этого я получал много предложений от друзей, знакомых, что вот, дескать, появился какой-то западный инвестор или компания, которая может привлечь денег сколько нужно сто тысяч, миллион, пятьдесят миллионов. Каждый раз я задаю один и тот же вопрос: а ты сам когда-нибудь это делал, тебе самому удалось привлечь? Положительного ответа я пока еще не получал".

Формула бизнес-плана: деньги-товар-деньги

В консалтинговой фирме "Диалог: АмерикаРоссия" ("ДАР") говорят, что обычно клиенты приходят к ним со словами: "Нам нужны деньги, а не бизнес-план". И это грустная правда об отношении отечественного предпринимателя к бизнес-плану. Отношении, возвращенном на почву, с одной стороны, задорного отрицания старого, директивного планирования, а с другой прочной совковой убежденности в том, что кто-то должен дать деньги: не государство, так иностранный инвестор.

Понятно, что инвестор думает как раз наоборот: во-первых, он никому ничего не должен, а во-вторых, он отчетливо понимает, что если ты не можешь сделать нормальный бизнес-план, то уж дело ты тем более не сможешь поставить. Кому-то такой взгляд может показаться спорным ведь до сих пор большинство проектов в России ставилось без всякого плана. Но одно дело, когда рискуешь своими деньгами, и другое, когда речь идет о чужих. К тому же, как свидетельствуют в ДАРе, в результате составления бизнес-плана проект в четырех случаях из пяти совершенно преобразуется. Скажем, внутренняя норма рентабельности в 200%, обещанная идеей проекта, в результате маркетингового исследования и прочих расчетов опускается до 20%. При этом норма, которая требуется западному инвестору, 30-35%, а российским банкам 50%.

Итак, цель бизнес-плана убедительно показать, каким образом деньги или иные ресурсы инвестора превратятся в еще большие деньги для того же инвестора (см. схему 1). Иными словами, инвестор должен увидеть прибыль не после, а до того, как истратит деньги на предлагаемый проект. В наших условиях у бизнес-плана появилась дополнительная коммуникативная функция: это понятный иностранному инвестору формализованный язык, на котором излагается замысел "глухонемого" российского коллеги.

Спрашивается: в чем же проблема? Проблема в том, что бизнес-планы составляются, а инвестиции не идут. Достаточно взглянуть на незавидные доходы тех консалтинговых фирм, которые в виде платы за услуги берут процент с профинансированного бизнес-плана. Конечно, предлагаются различные решения. Так, по мнению некоторых специалистов, для успеха проекта не достаточно одной консалтинговой фирмы, лучше, если их будет две: одна западная, которой доверяет инвестор, а другая российская, которая работает непосредственно с заказчиком и в контакте с западными коллегами. Иными словами, предлагается усовершенствовать интерфейс между инвестором и заемщиком.

Однако, сами же консультанты прекрасно понимают, что их возможности на этом пути ограничены. В идеале, по словам директора фирмы "ДАР" Татьяны Зреловой, консультант должен браться за

проект, когда убежден, что деньги это единственное, чего там не хватает, и нужно лишь формализовать имеющуюся информацию. Но такое пока редко бывает: на деле, прежде, чем описывать бизнес, приходится фактически заниматься его постановкой не хватает очень многого.

О сути происходящего красноречиво свидетельствует такой факт. В том же "ДАРе", например, консультанты предлагают себя в качестве представителей российской компании на переговорах с инвестором. Кроме благородной миссии посредничества здесь преследуется и потаенная цель: до последнего момента избегать открытой конфронтации инвестора с клиентом. Но рано или поздно момент истины наступает. Инвесторов, по словам консультантов, пугает глухота российских руководителей к ключевым вопросам управления проектом, в том числе к менеджменту как одной из первых, если не первой гарантии прибыльности предприятия.

Возможности консультантов в привлечении инвестиций под бизнес-план ограничены из-за неготовности российских руководителей квалифицированно управлять реализацией проекта.

Конечно, здесь стоит говорить не о природном "недуге". По мнению президента канадской консалтинговой фирмы Ventureprise Inc. Игоря Лавровского, это во многом связано с отсталой системой управления в российских компаниях, как правило, не ориентированной на прибыль: "Советский (российский) экономист или бухгалтер не видит разницы между инвестициями и товарообменом. Скажем, советские организации в течение десятилетий занимались внешней торговлей. Это самая простая сфера международного сотрудничества: отгрузил товар получил деньги или получил товар заплатил за него, и все. С тем же самым подходом они пытаются действовать и в отношении инвестиций. Например, нужны деньги для реконструкции, значит, нужен партнер, который эти деньги даст. А что потом с этим партнером будет, никого не интересует. То есть, отсутствует понимание того, что прибыль это не разница между доходом и расходом, а приращение капитала, увеличение рыночной стоимости предприятия. Люди, которые делают инвестиции, должны иметь гарантии прежде всего прав собственности, и никто не будет вкладывать деньги в стране, где не умеют управлять, считать прибыль. А здешняя замшелая бухгалтерская система этого делать не умеет".

На то, что существует прямая связь между бухгалтерией и бизнес-планом, мы уже обращали внимание читателей и еще остановимся на этом подробнее. Здесь же отметим другую мысль г-на Лавровского: по его мнению, отгораживаться от международных стандартов ведения бизнеса занятие бесперспективное не только в стратегическом, но и в тактическом плане. Нельзя рассчитывать на сколько-нибудь долгое существование некоей особой российской системы менеджмента во всяком случае, наиболее технологичных его элементов, а к ним, в первую, очередь относятся системы, связанные со счетом денег: учет, управление финансами, планирование. И безуспешность попыток российских руководителей применить двойной стандарт в отношении бизнес-плана яркое тому подтверждение.

Источник: "Промышленный Вестник" No 1_2(18), 25 февраля 1998