

# Ошибки

## 1. Нам только прибыль посчитать

Иногда заказчик считает, что бизнес-план у него уже составлен и осталось сделать самую малость: уложить числа в таблицы так, чтобы восхищённый инвестор тут же начал отсчитывать деньги. При ближайшем рассмотрении выясняется: максимум «что уже есть» - это описание бизнес-идеи, а для того чтобы составленный бизнес-план был убедительным, нужно ещё серьёзно поработать. Давайте, прежде всего, разберёмся, откуда берутся цифры, способные впечатлить инвестора.

Составление любого бизнес-плана включает в себя 3 блока - **маркетинговый, организационный и финансовый**. И начнём мы с последнего, так как в подавляющем большинстве случаев именно там будут сосредоточены данные, интересующие инвесторов и заказчиков бизнес-плана.

Финансовый блок в обязательном порядке содержит:

- Бюджет доходов и расходов (БДР), иллюстрирующий доходность проекта,
- Бюджет движения денежных средств (БДДС), который составляется в бизнес-плане для определения размера инвестиций, сроков их использования и возврата,
- Бюджет по балансовому листу, отражающий плановую динамику активов и пассивов,
- Расчёт показателей эффективности и финансовых коэффициентов,
- Анализ безубыточности,
- Анализ чувствительности основных показателей на отклонения от плана.

В финансовом плане сводятся вместе планы по доходам и расходам, поступлениям и выбытиям денег, а два других блока бизнес-плана можно фактически рассматривать, как подготовку исходных данных для третьего, финансового. В маркетинговом блоке готовятся исходные данные для **доходной части** финансового плана, в организационном - для **расходной**. Вот если все эти цифры у вас есть, тогда всё готово для финансового планирования. Только не нужно допускать другого заблуждения и считать, что

## **2. Единственным результатом составления бизнес-плана является финансовый план**

Безусловно, план финансовых показателей интересует инвестора в первую очередь. Но, как правило, красивые цифры **требуется обосновать** и в этом деле будут полезны и грамотный анализ рынка, и убедительная программа продвижения, и продуманный план развития продукта. Ну а в случае, если бизнес-план составляется и для «внутреннего употребления», организационный план должен быть проработан настолько подробно, чтобы стать реальным руководством к действию.

Иногда считают, что инвестор вообще читает только резюме бизнес-плана, основу которого составляют финансовые показатели. Если ваш инвестор такой легкомысленный, можете взять исходные данные для финансового планирования «с потолка». В противном случае составление бизнес-плана придётся начать с проработки **маркетинговой части**, и тут мы предостережём от другого распространённого заблуждения:

## **3. План - это всё, маркетинг - ничто**

Стараниями некоторых маркетологов у части нашего бизнеса сложилось твёрдое предубеждение против этого ремесла. В результате, даже понимая необходимость обоснования доходной части, некоторые заказчики бизнес-планов стараются вычеркнуть из состава работ анализ рынка и проработку тактики маркетинга. Проиллюстрируем на простом примере, зачем нужны эти разделы и почему нельзя без них обойтись.

Предположим, что под впечатлением от чемпионата мира по футболу 2010 года в ЮАР вы решили организовать продажу **южноафриканских вувузел** болельщикам российского чемпионата. Для того, чтобы оценить финансовые перспективы этого проекта и посчитать требуемые инвестиции, нужно, по меньшей мере:

- Определить количество энтузиастов этого инструмента и физическую силу его противников, то есть ёмкость и динамику рынка. Только на основании этих данных можно составить убедительный план продаж.
- Выявить конкурентов, их слабые и сильные стороны, разработать стратегию конкуренции. Говорят, что первые контейнеры вувузел уже в пути, и никто без боя своё место под солнцем отдавать не собирается.
- Проанализировать возможных поставщиков, оценить их товар, условия поставки и оплаты, дополнительные услуги, надёжность и прочие характеристики.
- Разработать тактику деятельности на рынке: ценообразование, способы продаж и продвижения, перспективы развития.

Несмотря на то, что рынок жаждет ваш товар, без проработки этих пунктов цифры плана продаж будут выглядеть убедительно только в том случае, если вы получите монополию на ввоз вувузел в РФ, а их производство в РФ будет законодательно запрещено. В остальных,

более вероятных ситуациях, придётся заняться **маркетинговым обоснованием** плана продаж и всего организационного блока. Во многих случаях маркетинговый блок, включающий исследование рынка - это наиболее трудоёмкая часть составления бизнес-плана.

Вернёмся к финансовой части и разоблачим ещё пару заблуждений.

#### **4. Анализ рисков придумали трусы**

Несмотря на то, что анализ рисков составляет обязательную часть бизнес-плана по всем стандартам, заказчик часто не оценивает ни значения этого пункта, ни трудоёмкости. Что же входит в состав работ по этой части бизнес плана?

Прежде всего, разработчик обязан выявить все вероятные риски, то есть возможные обстоятельства, способные привести к существенному ухудшению показателей проекта. Затем по каждому риску **разрабатываются меры**, направленные на его предотвращение или компенсацию негативного влияния. В завершении производится **количественная оценка** последствий негативного развития событий и расчёт финансовых показателей при условии такого сценария.

Таким образом, в результате работы над этим пунктом бизнес-плана заказчик получает ответы на 2 вопроса:

- какие риски наиболее опасны для жизнеспособности проекта?
- что делать, чтобы предотвратить наиболее опасные риски и их негативные последствия?

Ну а теперь решайте сами, нужны вам эти ответы или нет, точнее готовы ли вы заплатить за них.

Стоимость расчёта финансовых последствий рисков будет частично зависеть от того, в какой программе составлена финансовая часть бизнес-плана. Если это обстоятельство застало заказчика бизнес-плана врасплох, значит, он оказался в плену другого распространённого заблуждения:

## **5. Excel и финансовый план - близнецы-братья**

Так уж сложилось, что в большинстве случаев российский заказчик рассчитывает получить финансовую часть бизнес-плана в виде таблиц Excel. Такой формат наиболее демократичен, так как Excel установлен практически на всех компьютерах, а разобраться в знакомых таблицах может любой, обладающий минимальными знаниями этой программы. Будем также считать, что составители бизнес-плана пользуются проверенными форматами бюджетов и расчёта финансовых коэффициентов, поэтому речи об ошибке в этой части не может идти.

Что же касается **исходных данных** для финансового планирования, их расчёт в Excel - это всегда творческая задача, решение которой чревато возможными ошибками и не всегда прозрачно для заказчика. Поэтому в случае сложной финансовой структуры проекта я бы рекомендовал, по крайней мере, проанализировать целесообразность составления экономики бизнес-плана в одной из имеющихся на рынке программ бизнес-моделирования. В случае заказа финансовой модели в такой программе для работы с моделью вам понадобится лицензионная копия выбранной программы.

Особенно удобны специализированные программы, когда предполагается моделирование различных сценариев развития событий, например, для анализа рисков. В некоторых случаях возможностей Excel может оказаться недостаточно, хотя справедливости ради отметим, что гибкость программ бизнес-моделирования тоже не бесконечна.

И в завершение ещё об одном заблуждении, распространённом среди заказчиков бизнес-плана:

## **6. Нет ли у вас бизнес-плана подешевле?**

Нормальный, «честный» бизнес-план составляется под **конкретный** проект с учётом целого ряда индивидуальных обстоятельств. Если по каким-то причинам вам подойдёт готовый бизнес-план, то лучший инструмент для решения вашей задачи - поисковый портал. С его помощью вы легко найдёте в Интернете текст с похожими словами или предприимчивых собирателей бизнес-планов, которые за несколько сотен рублей подберут вам нечто похожее. Конечно, такой бизнес-план не стоит предъявлять инвестору и уж тем более, он не может быть руководством к действию.

Если же готовая болванка вам не подходит, советую обратиться к специалистам.

## Советы

### 1. Не гонитесь за дешевизной, если требуется качество

О том, [как делаются дешёвые бизнес-планы на заказ](#), я уже написал в статье по ссылке. Почитайте также о том «[Как не нужно экономить при подготовке бизнес-плана](#)». Если цена - это единственный критерий заказчика бизнес-плана, рекомендую за бизнес-планом обратиться на сайт фрилансеров. Если же приоритетом является качество, придётся потратить время на анализ сайтов потенциальных исполнителей.

### 2. Выясните требования к бизнес-плану

[Требования к бизнес-планам](#) бывают самые разнообразные. Например, каждая комиссия, принимающая решения о выделении грантов, имеет свои требования. Собственные структуры бизнес-планов и финансово-экономических моделей имеют крупные банки. Организации, принимающие решения о выделении госбюджетных средств, налоговых преференциях, требуют разрабатывать бизнес-план по своим шаблонам.

Заказывая бизнес-план, определитесь, прежде всего, с его адресатом, постарайтесь выяснить требования адресата к бизнес-плану. По крайней мере, сообщите исполнителю, для чего вам нужен бизнес-план, и профессиональный исполнитель сам найдёт эти требования.

### 3. Опыт в бизнес-планировании важнее отраслевого опыта

Об этом подробно написано в статье «[Как не нужно выбирать исполнителя бизнес-плана](#)».

## **4. Не требуйте презентовать исполнителя**

Новая мода среди заказчиков бизнес-планов - требовать сведения о «проектной команде».

Ситуация следующая. В компанию, разрабатывающую бизнес-планы, поступают заказы. С другой стороны, компания обладает ресурсами для выполнения этих заказов - сотрудниками. Кто будет свободен в момент получения аванса от заказчика бизнес-плана, тот и будет его разрабатывать. Планировать ресурсы заранее на несложную, небольшую работу, каковой является бизнес-план, никто не будет, учитывая непредсказуемость заказчиков.

Так что, если вам написали регалии будущего исполнителя бизнес-плана, не обольщайтесь: хороший исполнитель не сидит без дела в ожидании вашего аванса. Гарантией качества является не исполнитель, а компания.

## **5. Не придумывайте собственную структуру бизнес-плана**

При всём многообразии структур бизнес-планов находятся заказчики, сочиняющие структуру самостоятельно. Придерживайтесь этого правила, только если хотите неприятно удивить кредитную организацию или инвестора. В остальных случаях не нужно придумывать колесо.

## **6. Готовность показать чужие договора должна настораживать**

Ещё один тренд среди заказчиков бизнес-планов - требование показать договора на ранее выполненные бизнес-планы.

Если исполнитель бизнес-планов демонстрирует заказчику чужие договора, будьте готовы, что ваш договор тоже будет когда-то продемонстрирован. Не нравится? Тогда не выдвигайте некорректные требования. Думаю, что при современных нравах скоро появятся умельцы, фабрикующие такие договора, как ранее появились жулики, сочиняющие липовые отзывы.

## **7. Не предлагайте проценты за разработку бизнес-плана**

В принципе ситуация понятная: денег нет, а бизнес-план заказать хочется. Вот и предлагают такие заказчики разработать бизнес-план с оплатой из прибыли будущего бизнеса.

Но взгляните на эту ситуацию с другой стороны. Если бы мы соглашались на такие предложения, давно бы были хозяевами многочисленных заводов и пароходов на ... бумаге, а в свободное от бизнес-планов время просили бы милостыню на пропитание. Нерадостная перспектива.

Мой совет: если у вас нет денег даже на заказ бизнес-плана, отложите эту идею. Поработайте в отрасли наёмником, получите опыт, накопите денег и только после этого заказывайте бизнес-план. Любой бизнес - это дело рискованное и тратить последние деньги на бизнес-план неразумно. Мы, по крайней мере, эти риски с инициаторами разделять не согласны.

## **8. За выполнение бизнес-плана отвечает инициатор проекта**

Некоторые заказчики бизнес-планов задают нам вопрос: чем вы гарантируете выполнение разработанного вами бизнес-плана? Разумеется, ничем и никогда не гарантируем.

Странно даже, что кому-то приходит в голову, что сам по себе план или его автор может и должен что-то гарантировать. Ответственность за реализацию бизнес-плана целиком и полностью лежит на инициаторе проекта, о чем подробно написано в статье по ссылке. Считать, что за стоимость бизнес-плана вы покупаете гарантированно прибыльный бизнес - это детские иллюзии.

## **9. Не пытайтесь обмануть закон**

Иногда заказчик, пытаясь подстраховаться, нагружает договор юридически ничтожными условиями. Например, некоторые очень любят условие окончательной оплаты по договору только после подписания заказчиком акта сдачи-приёмки. Как будто отсутствие акта может помешать исполнителю обратиться в арбитраж, если заказчик нарушает ГК РФ или условия договора!

Рекомендую таким заказчикам нанять хорошего юриста или ознакомиться со статьями ГК РФ, относящимися к ведению договорной работы.

## **10. Почему 50% на 50%?**

Стандартная схема оплаты бизнес-плана - 50% аванс и 50% после исправления бизнес-плана по замечаниям заказчика. Некоторые заказчики бизнес-планов, стремясь минимизировать свои риски, стараются снизить долю аванса или вообще не хотят авансировать разработку. Желание понятное, но не совсем справедливое. Не меньшие риски несёт и исполнитель бизнес-плана.

Во-первых, получив результаты бизнес-планирования для высказывания замечаний, недобросовестный заказчик может не оплатить остаток по договору. Да, если документооборот вёлся правильно, можно выиграть арбитраж. Но длиться процесс будет около года, а проигравшая сторона имеет возможности для уклонения от выполнения решения суда.

Во-вторых, нерадивый заказчик может затянуть разработку на долгие месяцы - см. п. 12. И всё это время исполнитель будет вынужден возиться с этим заказчиком без какой-либо оплаты (договор то заключён).

В общем риски у исполнителя есть, и они ничуть не меньше, чем у заказчика. Значит, и делить эти риски следует поровну.

## **11. Назначьте менеджера проекта**

Для успешной разработки бизнес-плана заказчик должен назначить менеджера проекта со всеми необходимыми правами и полномочиями. Иногда заказчик пытается сбросить работу по управлению проектом на исполнителя, предлагая тому вытягивать исходные данные и замечания из сотрудников предприятия.

Если исполнитель согласится с таким распределением обязанностей, участь его будет нелёгкая. Сотрудники заказчика часто бывают не мотивированы на эту работу, предоставляют противоречивые данные и замечания. Даже если исполнитель справится с этими трудностями, разработка будет тянуться месяцами, а обвинён будет в этом исполнитель.

## **12. Подготовьте исходные данные до заказа бизнес-плана**

Большинство заказчиков на этапе обсуждения договора интересуются сроками разработки бизнес-плана и даже просят их сократить. Тем более странно бывает обнаружить, что на этапе разработки те же заказчики задерживают исходные данные на недели и даже месяцы!

Могу уверить уважаемых заказчиков в том, что такие задержки сказываются на качестве работы самым худшим образом. После подписания договора и получения аванса мы назначаем сотрудника, ответственного за разработку бизнес-плана. Он отвечает за соблюдение сроков разработки, ему выплачивается зарплата за выполнение проекта.

Обычный срок разработки бизнес-план - 3 недели. Чтобы работа шла без задержек, исходные данные должны быть предоставлены в течение первой недели, что закрепляется в договоре. Теперь представьте себе, что одна неделя закончилась, вторая, третья, а исходных данных всё нет. Делать нашему сотруднику нечего, мы вынуждены переводить его на другой проект.

Наконец, заказчик проснулся и какие-то данные прислал. Не факт, что это все данные, нужно ещё проверять. Кто этим займётся? Сотрудник, начавший работу, уже занят на другом

проекте. На этом другом проекте свои сроки, свой заказчик, требующий соблюдения сроков. Поэтому присланные данные, скорее всего, будет проверять другой специалист.

Предположим, ресурсы мы нашли, данные проверили, убедились, что половины не хватает. Ждём следующей порции данных, с которой вся заморочка начнётся с начала.

В результате этот процесс может тянуться месяцами, исполнители бизнес-плана меняются, что, конечно, **не способствует качеству работы**. Я уже не говорю о росте наших издержек, но это обстоятельство заказчиков мало интересует.

Какой же выход? Подготовьте исходные данные заранее, их список мы готовы предоставить ещё на этапе согласования коммерческого предложения. И только после этого заказывайте бизнес-план.

### **13. Не путайте разработку бизнес-плана с разработкой проекта**

Об особенностях [разработки предпроектного бизнес-плана](#) мы уже написали в статье по ссылке. Тем не менее, заказчики продолжают обращаться к нам по вопросам проектирования производства, не понимая, что этим занимаются технологи, конструктора, но не разработчики бизнес-планов. Либо заказывайте проект у них, а потом обращайтесь за бизнес-планом, либо заказывайте предпроектный бизнес-план с учётом особенностей, описанных в нашей статье.

### **14. За промежуточные результаты придётся заплатить**

Все заказчики бизнес-планов хотят получить качественный результат за минимальные деньги. Идя навстречу пожеланиям заказчиков, исполнители бизнес-планов выстраивают бизнес-процесс разработки, минимизирующий издержки -своего рода конвейер по производству бизнес-плана.

Можете представить себе конвейер по сборке, например, автомобилей, который периодически останавливается для того, чтобы будущий владелец полюбовался на полуфабрикат своего авто, задал вопросы, сделал замечания? На конвейере это невозможно, но, вероятно, допустимо при ручной сборке индивидуальной комплектации элитного суперкара. Только вот цена этого чуда техники в десятки раз выше, чем серийного авто.

А вот некоторые заказчики бизнес-планов считают вполне нормальным требовать какие-то «промежуточные результаты», заплатив за «конвейерную сборку». Тут уж нужно сделать выбор: заказывать конвейерную сборку по демократичной цене или заплатить существенно больше за возможность вмешиваться в бизнес-процесс. И выбор этот нужно сделать на этапе согласования коммерческого предложения.

## **15. Хотите разрабатывать бизнес-план «совместно»? Платите!**

Аналогичные трудности возникают, когда заказчики выражают желание делать бизнес-план «совместно». На самом деле это означает, что исполнитель должен будет не только разрабатывать бизнес-план, но и обучать заказчика. Миссия благородная и вполне

осуществимая, но только согласовать её нужно в самом начале, когда обсуждаются срок и стоимость выполнения работы.

## 16. Не придумывайте незаконных замечаний

Наконец, бизнес-план разработан, и исполнитель передаёт его заказчику для высказывания замечаний.

Кстати, приготовьтесь к тому, что бизнес-план для проверки будет передан в защищённом от копирования формате. В том числе, от копирования на бумажный носитель, то есть от распечатки. Должен ведь исполнитель как-то минимизировать свои риски. Если хотите получить бизнес-план в открытом формате, оплатите всю стоимость работы и наслаждайтесь. Но на такой вариант заказчики бизнес-планов не идут, заботясь о своих рисках.

Возвращаюсь к замечаниям заказчика. В соответствии со статьёй 721 ГК РФ качество выполненной подрядчиком работы должно соответствовать **условиям договора подряда**, а при отсутствии или неполноте условий **договора требованиям, обычно предъявляемым** к работам соответствующего рода. То есть замечания заказчика являются правомерными, если он указал на нарушенные условия договора или несоответствие результата тем самым «требованиям, обычно предъявляемым».

На практике некоторые заказчики не утруждают сопроводить свои замечаниям хоть какими-то основаниями. Иногда складывается впечатление, что только в момент получения результатов заказчик всерьёз задумался о техническом задании на разработку. Если не хочется завершить работу над бизнес-планом в арбитраже, единственный корректный выход

из этой ситуации - завершить работу в соответствии с договором, оплатить его и далее обсуждать дополнительное соглашение на требуемые доработки.

## **17. Не преувеличивайте значение технических вопросов**

Я уже писал о том, что иногда заказчики консалтинговых услуг придают слишком большое значение техническим вопросам в ущерб действительно важным условиям получения полезного результата.

Вот и при заказе бизнес-плана есть несколько технических вопросов, которые ошибочно кажутся заказчикам важными. Одна из таких «священных коров» - структура бизнес-плана.

Безусловно, структура бизнес-плана должна быть выбрана в соответствии с требованиями адресата и для достижения целей бизнес-планирования нужно следовать ей беспрекословно. Например, крупные банки имеют свои структуры бизнес-планов, а для иностранного инвестора, как правило, нужно использовать международные структуры - UNIDO, KPMG и другие.

Нужно также иметь в виду, что выбор структуры повлияет на стоимость, так как разные структуры требуют разную степень детализации. К слову сказать, самые сложные и «дорогие» в этом плане - это требования «Россельхозбанка» к постпроектным бизнес-планам и структура «МСП-банка».

Но некоторые заказчики почему-то думают, что опыт исполнителя в разработке бизнес-плана по **конкретной** структуре является залогом получения хорошего результата. Вот и ищут среди примеров работ исполнителя заветное слово, например, «КРМГ», а не найдя, разочарованно переходят к следующему сайту. Поскольку в тексте бизнес-плана не принято упоминать, по какой структуре он сделан, исполнителям приходится включать название структуры в анкор ссылки на свою работу, например, [Бизнес-план производства продуктов питания в Анголе по формату КРМГ](#). Увидев требуемое слово, заказчик бизнес-плана, хотя внутри бизнес-плана может быть полная ерунда.

## **18. Не преуменьшайте значение договорных условий**

Недавно потенциальный заказчик бизнес-плана буквально засыпал нас исходной информацией уже на этапе согласования КП. И бизнес-идею свою подробно описал, и структуру бизнес-плана зачем-то самостоятельно придумал ([см. п. 5 в этой серии статей](#)). Согласовали КП и только после этого выяснилось, что заказчик рассчитывает получить деньги на бизнес-план из некоторого регионального фонда. А у фонда, как у всякой бюрократической структуры, свои правила:

- требования к тендерной документации, на которую нам пришлось бы потратить пару недель труда без гарантий получения заказа,
- отсутствие авансирования с обещанием заплатить «до конца года»,
- договор на 6 листах, по которому исполнитель только имеет право на коленях ждать оплату и т. д.

Конечно, мы отказались. Какой же смысл было тратить время на обсуждение бизнес-идеи и структуры бизнес-плана, если договорные условия были изначально неприемлемые?

Понятно, что заказчик начал с интересных ему вопросов, а вопросы, важные для исполнителя, оставил на потом.

## **19. Не забудьте заказать дополнительные материалы**

По умолчанию бизнес-план передаётся заказчику в виде **файла MS Word**. Иногда заказчик бизнес-плана забывает о дополнительных материалах, которые могут ему понадобиться для переговоров с инвестором, сотрудником банка или другими адресатами бизнес-плана.

В первую очередь, к таким материалам относится **презентация основных результатов бизнес-плана**, которая обычно выполняется в MS PowerPoint. Может оказаться нелишним резюме бизнес-плана отдельным файлом MS Word. Именно с этого документа начинается ознакомление с бизнес-планом. Иногда заказчики хотят получить твёрдую копию - сброшюрованную распечатку бизнес-плана. Если вам нужны какие-либо из этих материалов, сообщите об этом исполнителю при обсуждении КП. Иначе возможны конфликты по окончанию работы.

Отдельных слов заслуживает **финансово-экономическая модель бизнес-плана**. Если заказчик захочет после окончания работ узнать, что будет с финансовым результатом при отклонении исходных данных от плановых, ему нужно иметь модель, причём в таком виде, который позволял бы выполнить моделирование параметров. Поэтому программное обеспечение, в котором будет выполнена модель, нужно согласовать при обсуждении КП. Даже если модель выполняется в самом доступном ПО - MS Excel, нужно убедиться, что изменение исходных данных приводит к корректному пересчёту финансового результата.

## **20. Условие оплаты после согласования с адресатом нужно внести в договор**

Если бизнес-план делается для предъявления внешнему адресату, заказчик опасается, что останется без поддержки исполнителя на этапе переговоров и хочет расплатиться окончательно после приёмки бизнес-плана. Такой вариант, в принципе, возможен, но его нужно обговорить заранее и закрепить в договоре.

При этом нужно иметь в виду следующие обстоятельства:

- Исполнитель не захочет ждать бесконечно долго, период согласования должен быть ограничен,
- Глубина переработки бизнес-плана по результатам переговоров должна быть также отражена в договоре. Например, возможна переработка текста, но если требуется пересчёт финансового плана по новому набору исходных данных, это уже делается за отдельную плату,
- Исполнитель не может отвечать за приёмку бизнес-плана кредитной организацией и, тем более, за получение кредита. В этом решении бизнес-план учитывается, но является далеко не единственным обстоятельством.

## **21. Дополнительные условия оплаты должны быть согласованы**

Иногда заказчик хочет связать окончательный расчёт за бизнес-план с какими-то другими условиями и обстоятельствами. Например недавно, впервые с 2008 года, наш заказчик отказался оплачивать работу до момента получения оригиналов закрывающих документов. Документы мы всегда отправляем заказчику безо всяких требований, но такое условие, появившееся уже после согласования результатов работы, является незаконным.

Если вы хотите завершить работу к общей выгоде и удовольствию, сообщите о дополнительных условиях оплаты заранее, до заключения договора.

## **22. Как снизить стоимость заказа бизнес-плана**

Желание сэкономить при заказе бизнес-плана вполне понятно. К сожалению, некоторые заказчики считают стоимость единственным критерием выбора исполнителя и неизбежно скатываются в сегмент жуликов, продающих чужие отредактированные бизнес-планы под видом заказных разработок. Подробнее см. п. 1 в [«Советах заказчикам бизнес-планов. Часть 1»](#).

Но возможности для снижения стоимости бизнес-плана без потери качества у заказчиков есть. Дело в том, что трудозатраты исполнителя в значительной степени зависят от **требований** к бизнес-плану и **степени готовности** исходных данных. И если требования заказчика не высоки, а исходные данные у него уже есть, заинтересованный исполнитель снизит цену в своём предложении.

Что значит «требования не высоки»? Основная возможность экономии заключается в отказе от дорогостоящего маркетингового исследования в пользу экспертной оценки исходных

данных. Проще говоря, если заказчика устроит, что доходы и расходы бизнеса исполнитель (или сам заказчик) определит на основании своего опыта, на анализе рынка можно сэкономить.

В нашей компании такой формат бизнес-плана носит название «эконом». Вместо маркетингового **анализа** мы включаем в текст **обзор** рынка и для стороннего наблюдателя, внешне, бизнес-план выглядит «как настоящий». Однако, исходные данные в нём не имеют маркетингового обоснования и такой бизнес-план мы не готовы будем защищать перед требовательным инвестором.

В каких случаях «эконом»-вариант бизнес-плана может быть достаточным? Например, если положительное решение о кредите в банке уже получено на основании материальных гарантий, и нужно просто сделать красивый документ. Или если сам заказчик уверен в своих исходных данных, и ответственность за их достоверность берёт на себя.

Однако, ни в коем случае не могу порекомендовать «эконом»-вариант для подготовки к переговорам со сторонним инвестором. Сэкономить на анализе рынка также не удастся, если бизнес-план предназначен для предъявления адресату, имеющему свои требования к структуре бизнес-плана - см. п. 2 в [«Советах заказчикам бизнес-планов. Часть 1»](#). Бизнес-план для этих случаев носит в нашей компании титул «максимальный».

Хочу также уберечь от иллюзий заказчиков, считающих, что у них есть собственные маркетинговые данные, достаточные для разработки бизнес-плана в «максимальной» комплектации. За время существования нашей компании (с 2008 года) таких примеров не

было. Если кто-то захочет проверить возможность провести [анализ рынка самостоятельно](#), рекомендую прочитать статью по ссылке.

Теперь о «степени готовности исходных данных». Иногда заказчик обращается за бизнес-планом с одной бизнес-идеей, а все исходные данные предстоит определить исполнителю. В другом случае у заказчика есть готовые доходы и расходы, календарный план, анализ рисков и т. д. Понятно, что во втором случае трудоёмкость исполнителя ниже, а значит и цену для заказчика можно снизить.

В нашей компании свои требования к бизнес-плану и степень готовности можно сообщить, заполнив наш [вопросник для подготовки КП](#). Получив ответы заказчика, мы оптимизируем КП с учётом полученных данных.

## 23. Как сократить срок разработки бизнес-плана

Примерный срок разработки бизнес-плана в «максимальной» комплектации - 3-4 недели. Но иногда заказчикам нужно получить результат быстрее.

Если у вас есть только **2 недели**, придётся отказаться от маркетингового исследования и делать бизнес-план в «эконом»-варианте.

За **несколько дней** бизнес-план не сделать. Если вам обещают такую скорость, значит получите отредактированный чужой бизнес-план. За этот срок можно на основе планов доходов и расходов, предоставленных заказчиком, разработать [финансово-экономическую модель](#) и [проанализировать получившийся финансовый план](#).

Нужно также понимать, что в востребованных компаниях сотрудники не сидят без дела. Это значит, что в день обращения заказчика, скорее всего, его бизнес-планом заняться не смогут. Придётся подождать, когда кто-нибудь из сотрудников освободится.

С другой стороны, у заказчика бизнес-плана есть большие собственные возможности для ускорения работы. Не задерживайте заключение договора, оплату аванса, предоставление исходных данных, ответы на вопросы, и вы сильно повлияете на сокращение срока. Иногда «извлечение» исходных данных из особо «спешившего» заказчика бизнес-плана растягивается на недели и даже месяцы.

## **24. Как повысить качество разработки бизнес-плана**

Собственно, на эту цель и направлены большинство советов этого цикла статей: выберите квалифицированного исполнителя, узнайте требования будущего читателя бизнес-плана, подготовьте заранее исходные данные, выполните другие советы заказчикам бизнес-планов, и вы получите работу, которая будет соответствовать вашей цели.

## **25. Не забудьте заказать дополнительные услуги**

Иногда помощь исполнителя может понадобиться заказчику бизнес-плана и после окончания разработки. Например, часто возникает потребность в пересчёте финансового плана в связи с новыми обстоятельствами. Конечно, можно заказать эту работу позже, когда такая потребность появится. Но в нашей компании один бесплатный пересчёт бизнес-плана по новому набору данных можно заказать ещё на этапе подготовки КП.

Если бизнес-план делается для предъявления в кредитную организацию, инвестору, в органы государственной власти, заказчик может попросить исполнителя поучаствовать в переговорах. Это услуга в нашей компании платная и для её выполнения требуются два условия:

- Во-первых, мы не готовы защищать бизнес-план, выполненный в «эконом»-формате - см. п.22 [«Советы заказчикам бизнес-планов. Часть 7»](#),
- Во-вторых, для защиты бизнес-плана должна быть заказана презентация - см. п. 19 [«Советы заказчикам бизнес-планов. Часть 6»](#),

Заказчики продолжают подбрасывать нам материалы для этого цикла статей, поэтому продолжение советов заказчикам бизнес-планов следует.