

BIZNESPLAN

Nie ma jednego idealnego ściśle określonego i z góry ustalonego wzorca budowy biznesplanu. Biznesplany przedsiębiorstw mogą różnić się znacznie od siebie. Ta różnorodność wynikać może z wielkości przedsiębiorstwa, ze struktury organizacyjnej jednostki gospodarczej (pojedyncze przedsiębiorstwo, korporacja, zrzeszenie przedsiębiorstw itp.), stosunków własnościowych firm, branży, do której należy przedsiębiorstwo, rodzaju jego działalności i złożoności procesu gospodarczego oraz skali zamierzeń gospodarczych. Ponadto występuje różnica w formie biznesplanu opracowanego dla nowych przedsiębiorstw, które mają być dopiero uruchomione, a biznesplanu dla istniejących już firm.

Po co?

A. Funkcja informacyjna biznes planu

Każde przedsięwzięcie wymaga zaangażowania środków finansowych na jego realizację. Biznes Plan pozwala poinformować potencjalnych kredytodawców o naszych celach i sposobie ich realizacji. Prawidłowy biznes plan zapewnia ich, że firma zarządzana jest efektywnie, chroni przed podejmowaniem nieuzasadnionego ryzyka, przewiduje różne scenariusze na wypadek zmian w otoczeniu itd. Biznes plan pozwala poprzez dokładne poinformowanie kredytodawców o naszym przedsięwzięciu, zdobyć na nie źródła finansowania. Biznes plan jest dowodem na to, że firma dysponuje odpowiednimi obliczeniami, analizami, różnymi scenariuszami rozwoju w zależności od zmieniających się warunków otoczenia, co zwiększa zaufanie potencjalnych kredytodawców do niej i realizowanego przez nią przedsięwzięcia.

B. Funkcja kontrolna

Bez względu na to czy przedsięwzięcie polega na założeniu niewielkiego sklepiku czy na wdrożeniu zaawansowanego, międzynarodowego projektu informatycznego, firma musi posiadać dokument, który określa w jaki sposób chcemy zrealizować postawiony sobie cel. Co, kiedy i za ile zostanie kupione, jakie są kolejne etapy realizacji projektu, jego harmonogram i inne. Biznes plan pozwala stale kontrolować stopień realizacji projektu oraz czy przewidywane wskaźniki (np. wielkość sprzedaży za konkretny okres) pokrywają się z naszymi zamierzeniami (bo przecież na ich podstawie określony został okres planowanego finansowania zewnętrznego, na taki okres wzięty został kredyt i tylko odsetki za taki kredyt ujęte są w przewidywanych kosztach). Każde odchylenie od planu powinno być wychwytywane i analizowane tak aby wprowadzić konieczne działania korygujące. Prawidłowo napisany plan pozwala na taką kontrolę.

C. Funkcja informacji wewnętrznej

Kolejną bardzo ważną funkcją biznes planu jest jej funkcja wewnętrzna, która polega na określeniu strategii rozwoju dla przedsiębiorstwa i napisaniu swego rodzaju przewodnika z informacjami o przyszłym kształcie i kierunkach rozwoju firmy. Biznes plan pełni w tym przypadku funkcję planu operacyjnego, z którego korzystają poszczególne wydziały przedsiębiorstwa. Dodatkowo firma, która dokładnie informuje pracowników o swoich planach jest lepiej przez nich postrzegana co przyczynia się to do większej identyfikacji pracowników z celami firmy.

Jak?

A. Przejrzystość i przyswajalność

Biznes plan powinien być przejrzysty oraz łatwy do przyswojenia. Musimy pamiętać, że czytać go będzie ktoś, kto wcale nie musi mieć dużej wiedzy o naszym sektorze i nie musi znać typowego dla branży żargonu. Biznes plan musi przekonać pracownika banku do przyznania kredytu a nie wprawić go w zakłopotanie w związku z faktem, że połowa tekstu jest dla niego niezrozumiała. Biznes plan powinien być opracowany w oparciu standardowy układu i zawierać wszystkie typowe rozdziały. Jeżeli przygotowujemy go celem przedłożenia tylko jednej instytucji (lub kiedy jedna z nich jest najważniejsza) warto spytać się o to czy instytucja ta ma swój standardowy układ, który proponuje przedsiębiorcom do zastosowania. Mamy wtedy pewność, że jego przejrzystość będzie odpowiadała potrzebom czytającego.

B. Wiarygodność

Prognozując przychody warto posłużyć się danymi dostarczonymi przez wiarygodne badania (np. znana firma badająca sektor). Nie można dopuścić do znacznego przeszacowania prognozowanych przychodów (wzbudzi to podejrzenia oceniającego jak również zwiększy ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia już po otrzymaniu finansowania). Z drugiej strony należy pamiętać o tym, że oceniający biznes plany z zasady obniżają prognozowaną sprzedaż i zwiększają prognozowane koszty aby upewnić się czy przy mniej optymistycznym scenariuszu przedsięwzięcie nadal jest opłacalne i tylko takim przyznają kredyt. Oczywiście znacznie bardziej dotyczyć to będzie banków niż funduszy venture capital, które są znacznie bardziej skłonne akceptować większe ryzyko (ale przy większych przewidywanych zyskach).

C. Pisz to na co czytający zwracają uwagę

Bank wysoko oceni biznes plan gdzie dużo uwagi poświęconej zostanie formom zabezpieczenia inwestycji. Jeżeli piszemy biznes plan aby przekonać instytucję publiczną do zaangażowania środków budżetowych musimy podkreślić gotowość stosowania procedur wydatkowania pieniędzy zgodnych z Ustawą o Zamówieniach Publicznych. W przypadku inwestorów prywatnych musimy zwrócić uwagę na umiarkowany stopień ryzyka, który związany jest z inwestycją.

Zawartość

Streszczenie

W streszczeniu przedstaw wszystkie kluczowe zagadnienia, które omawiane są w biznes planie. Streszczenie przygotowywane jest na końcu pisania biznes planu i jego zadaniem jest przykuć uwagę czytającego oraz przekonać go, że warto poświęcić czas na dokładne, dalsze jego zgłębienie. Tutaj także przedstaw swoje cele. Pamiętaj, że muszą być one konkretne, mierzalne, osiągalne i zaplanowane do realizacji w określonym czasie. Nie można napisać, że „sprzedaż wzrośnie znacznie” ale że planujemy ją zwiększyć np. o 10% w ciągu 12 miesięcy.

Przedsiębiorstwo

W tym miejscu się przedstaw. Oprócz danych teleadresowych, podaj strukturę własności, krótki opis obecnej działalności, obecną kondycję finansową firmy, jej historię, lokalizację, zatrudnienie i wszystko to co uważasz za ważne z punktu widzenia projektu (np. certyfikat ISO, renomowani odbiorcy i inne).

Produkt lub usługa

Opisz swój produkt, porównując go do produktów konkurencji. Weź pod uwagę cenę, trwałość produktu, obsługę, serwis, wygląd, opakowanie. Wyróżnij te cechy, które sprawiają, że Twój produkt uważasz za lepszy w stosunku do produktów innych firm (np. lepszej jakości komponenty). Jeżeli Twój produkt jest bardziej zaawansowany technologicznie, określ jak długo utrzymasz tą przewagę i co będziesz robił aby ją utrzymać.

Analiza rynku

Analiza rynku składa się z kilku elementów:

Analiza branży

Analiza branży to trendy, które ją charakteryzują, tempo rozwoju, faza rozwoju (czy branża znajduje się w fazie wzrostu, dojrzałości czy schyłkowej).

Identyfikacji przedsiębiorstw działających w branży oraz głównych konkurentów

Z kim będziesz konkurował? Jakie są ich słabe i mocne strony? Gdzie jest ich źródło przewagi konkurencyjnej (produkt, cena, dystrybucja, marka, zarządzanie, technologia, potencjał finansowy)? Czy napotkają na szanse, których Ty nie będziesz miał lub zagrożenia, które Ciebie ominą?

Segmentacji rynku

Podziel rynek na grupy o podobnych cechach takie jak wiek, dochód, miejsce, preferencje (czym się kierują – marką, jakością produktu, jego ceną) i inne. Określ segment, do którego kierować będziesz swoje produkty.

Źródła przewagi konkurencyjnej

Jakie są źródła przewagi konkurencyjnej w Twojej branży (np. możliwość finansowania budowy z własnych środków w sektorze budownictwa)? Czy Ty je posiadasz?

Strategia

Strategia cenowa

W jaki sposób ustalane są ceny (suma kosztów plus marża; cena zbliżona do cen na podobne produkty firm konkurencyjnych)? Obowiązuje jedna cena dla wszystkich klientów czy stosowane są rabaty? Jeśli tak to jakimi kryteriami się kierujesz przy udzielaniu rabatów (typ klienta, wartość zamówienia, długość współpracy z odbiorcą i inne)?

Strategia promocyjna

W jaki sposób klienci informowani są o Twoich produktach? Wachlarz działań jest tutaj bardzo szeroki. Możesz zastosować bezpośredni mailing do potencjalnych klientów, reklamę prasową, radiową,

telewizyjną, plakaty i wielkoformatowe tablice reklamowe, ulotki i wiele innych. Aby działania promocyjne były skuteczne, musisz wybrać jeden lub kilka sposobów najodpowiedniejszych dla Twoich klientów. Czy prowadzisz badania kosztu pozyskania klienta wg poszczególnych rodzajów promocji? Który rodzaj promocji jest najtańszy?

Strategia dystrybucji

Gdzie Twoi klienci będą mogli nabyć produkt? Czy posiadasz przedstawicieli handlowych, stałych odbiorców (sklepy detaliczne, hurtownie, sieci handlowe)? Jaki jest koszt sprzedaży wg poszczególnych kanałów dystrybucji? Poprzez który kanał dystrybucji sprzedajesz najwięcej?

Dokumentacja techniczna i technologia

Jeżeli zamierzasz coś produkować lub budować musisz mieć dokumentację techniczną produktu oraz wykorzystywanej technologii lub odpowiednio projekt budowlany. Koniecznie też przedstaw wszelkie pozwolenia na budowę, plan zagospodarowania terenu i inne dokumenty potwierdzające, że jesteś poważnym partnerem np. dla banku.

Jeżeli sprzedaż produktu wymaga zezwoleń, wymagany jest certyfikat jakości lub bezpieczeństwa, którego jeszcze ich nie posiadasz to opisz jak wygląda procedura ich otrzymania oraz jaki się z tym wiąże koszt.

Organizacja

Jeżeli prowadzisz jednoosobową działalność gospodarczą i nie zatrudniasz pracowników to oczywiście ten punkt możesz pominąć. Jeżeli jednak zatrudniasz pracowników to ta część biznes planu jest bardzo ważna. Opisując strukturę firmy starasz się udowodnić, że jest ona efektywnie zarządzana. Jaką strukturę organizacyjną zastosowałeś w swojej firmie? Masz do wyboru m.in. funkcjonalną (finanse, produkcja, marketing i inne); przedmiotową (np. wg rodzajów produktów); geograficzną lub mieszaną. Kto jest odpowiedzialny za realizację poszczególnych etapów przewidzianych w harmonogramie działań?

Analiza finansowa

Ocena strony finansowej przedsięwzięcia to kluczowa część biznesplanu. Założenie jest proste – należy przekonać czytelnika, że prezentowany projekt jest opłacalny oraz przyniesie zakładane rezultaty. Finansujący przedsięwzięcie będą na pewno chcieli poznać faktyczną wielkość funduszy potrzebnych do realizacji przedsięwzięcia. Należy więc zaprezentować, jaki jest ogólny koszt finansowy projektu oraz na jakie kwoty opiewają poszczególne pozycje kosztorysu. Aby przekonać inwestora do swojego pomysłu, należy pokazać aktualną kondycję finansową firmy. Nie bez znaczenia będzie również

wskazanie potencjalnych zabezpieczeń otrzymanego finansowania, szczególnie w przypadku kredytu bankowego (np. maszyny, nieruchomości, weksel). W zależności od długości trwania projektu, należy przedstawić prognozę zysków i strat, prognozę przepływów finansowych oraz prognozę bilansu. Dodatkowo można przygotować arkusz kalkulacyjny, w którym liczone będą podstawowe wskaźniki, za pomocą których monitorować będziesz realizację projektu. Monitorować należy płynność, stopień wykorzystania aktywów, stopę zwrotu z inwestycji i inne w zależności od potrzeb.

Wykonane prognozy pozwolą określić dokładne zapotrzebowanie na kapitał.

Pamiętaj!

- stosuj styl profesjonalny, posługuj się właściwymi terminami ekonomicznymi, z pominięciem żargonu, wyrażeń obiegowych i skrótów myślowych,
- unikaj superlatyw w ocenie swojego projektu (np. doskonały, niepowtarzalny, wspaniały),
- wyliczając najważniejsze zagadnienia używaj wypunktowań, wytłuszczeń i podkreśleń, co pozwala czytelnikowi skoncentrować się na najważniejszych informacjach,
- stosuj jednolitą numeracją poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów aby ułatwić czytelnikowi przechodzenie od jednego zagadnienia do drugiego,
- używaj prezentacji graficznych (wykresy, schematy, rysunki, tabele),
- zaprezentuj zwięźle wszystkie aspekty, tak aby objętość dokumentu była możliwie najmniejsza,
- starannie dobierz stronę graficzną biznesplanu – stosuj jednolitą czcionkę, odstępy między wierszami itp.,
- zaprojektuj przejrzystą stronę tytułową i estetycznie opraw cały dokument.

Przykładowa literatura:

1. Miller M., *Biznesplan w praktyce*, Wyd. Helion, Gliwice 2002,
2. Barrow C., *Biznesplan w małej firmie*, Wyd. One Press, Gliwice 2004,
3. Finch B., *Jak napisać biznesplan*, Wyd. One Press, Gliwice 2005,
4. Młodzikowska D., *Jednoosobowa firma*, BL Info Polska, Gdańsk 2007,
5. Konieczny M. i in., *Kompendium przedsiębiorczości*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Centrum Obsługi Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.