

KSIĄŻKI ONEPRESS

[kontakt](#) →



Tytuł: Biznesplan w praktyce

Autor: Michael Miller

Tłumaczenie: Michał Nolywajka, Łukasz Korczyński, Katarzyna Szkodny

Tytuł oryginału: [Business Plans](#)

ISBN: 83-7197-739-5

Liczba stron: 346

Książka zawiera podstawowe wskazówki potrzebne do przygotowania biznesplanu. Uczy w jaki sposób określać odbiorcę planu, definiować rynek i jego podstawowe kompetencje, przygotować strategię i ocenić ewentualne formy finansowania. Krok po kroku wprowadza w tajniki pisania poszczególnych części typowego biznesplanu. Pokazuje w jaki sposób stworzyć przekonujący tekst, zawierający wszystkie niezbędne elementy biznesplanu. Na końcu każdego rozdziału czytelnik znajdzie specjalne „zadania domowe”, pomocne w pisaniu biznesplanu.

Michael Miller jest bardzo twórczym autorem, cenionym za swoją wiedzę praktyczną, techniczną dokładność i nieodłączną dbałość o czytelnika oraz klienta. Od 1989 roku Miller opublikował już ponad trzydzieści sześć tytułów. Znany jest ze swego nieformalnego, łatwego w odbiorze stylu oraz umiejętności udzielania bardzo praktycznych rad. Posiada też umiejętność tłumaczenia złożonych zagadnień w sposób zrozumiały dla przeciętnego czytelnika. Michael Miller jest prezesem The Molehill Group, firmy consultingowej, której siedziba mieści się w Carmel, w stanie Indiana. Jako konsultant, Miller specjalizuje się w udzielaniu rad dotyczących tworzenia biznesplanów firm internetowych i przedsiębiorstw związanych z technologią.

[fragment](#) →

[spis treści](#) →

[kup książkę](#) →

Spis treści

| | |
|---|-----------|
| Wstęp | 15 |
| Część I Plan badania | 19 |
| ROZDZIAŁ 1. Przeanalizuj cele | 21 |
| Biznesplan: fakty i mity..... | 21 |
| Określenie strategicznego kierunku | 22 |
| Komunikowanie się z potencjalnymi inwestorami | 22 |
| Kto jest prawdziwym adresem twojego biznesplanu | 23 |
| Biznesplan i klienci | 23 |
| Biznesplan i pracownicy | 24 |
| Biznesplan i inwestorzy | 24 |
| Dlaczego twoja firma potrzebuje biznesplanu | 25 |
| Z czego składa się dobry biznesplan | 26 |
| Kto pisze twój biznesplan?..... | 27 |
| Jak przejść od pomysłu do rzeczywistości | 28 |
| Jak zdefiniować sukces..... | 29 |
| Zadanie domowe | 29 |
| ROZDZIAŁ 2. Przeanalizuj swojego odbiorcę | 31 |
| Kto jest odbiorcą twojego biznesplanu..... | 31 |
| Pisanie dla odbiorcy | 33 |
| Nie jesteś swoim własnym odbiorcą | 33 |
| Twoi pracownicy nie są odbiorcami | 34 |
| Twoi klienci nie są odbiorcami | 35 |
| Twoi odbiorcy to twoi inwestorzy | 36 |
| Jak zrozumieć konkretnego odbiorcę | 37 |
| Bankierzy i urzędnicy odpowiedzialni za udzielanie pożyczek | 37 |
| Drobni inwestorzy | 38 |
| Inwestorzy strategiczni..... | 39 |
| Fundusze wysokiego ryzyka | 40 |
| Czego dokonali już inni..... | 41 |
| Wybór planu..... | 41 |
| Jak zdobyć plan | 42 |
| Co dalej z planem..... | 42 |
| Zadanie domowe | 43 |

| | |
|--|-----------|
| ROZDZIAŁ 3. Przeanalizuj rynek | 45 |
| Dlaczego analiza rynku jest istotna | 45 |
| Wszystko zależy od rynku | 45 |
| Jak być w kontakcie | 46 |
| Definiowanie rynku | 47 |
| Rynek twojej konkurencji to także twój rynek | 48 |
| Ogólnie czy szczegółowo | 48 |
| Twój rynek — jak widzą go inni | 48 |
| Rynek w liczbach | 49 |
| Zbieranie danych | 49 |
| Tworzenie własnej bazy danych | 50 |
| Szczegółowy opis rynku | 51 |
| Przewidywanie przyszłości | 52 |
| Co na to specjaliści | 53 |
| Extrapolacja obecnych trendów | 54 |
| Przewidywanie przeszłego rozwoju | 54 |
| Jak to wszystko razem poskładać | 55 |
| Kluczowe informacje o rynku | 55 |
| Zadanie domowe | 56 |
| | |
| ROZDZIAŁ 4. Przeanalizuj swoje zalety | 57 |
| Co robisz dobrze | 57 |
| Różne rodzaje zalet | 58 |
| Zalety produktu | 58 |
| Zalety marki | 59 |
| Zalety marketingowe i reklamowe | 59 |
| Zalety sprzedaży i dystrybucji | 60 |
| Zalety operacyjne | 60 |
| Inne zalety | 60 |
| Określanie zalet | 61 |
| Jak wykorzystywać zalety | 61 |
| Jak informować o własnych zaletach | 62 |
| Słabe strony — jak je znaleźć | 63 |
| Różne rodzaje wad | 63 |
| Określanie wad | 65 |
| Naprawianie tego, co nie działa, czyli jak zminimalizować negatywne wpływy | 65 |
| Bądź świadom własnych wad | 66 |
| Kompletowanie listy zalet i wad | 66 |
| Zadanie domowe | 68 |
| | |
| ROZDZIAŁ 5. Przeanalizuj strategię | 69 |
| Czym jest twoja firma i do czego zmierza | 69 |
| Wizja | 70 |
| Misja | 71 |
| Cele | 71 |

| | |
|---|----|
| Strategia | 72 |
| Taktyka | 73 |
| Do czego zmierza twoja firma..... | 73 |
| Firma w przyszłości — jak to wszystko osiągnąć? | 75 |
| Strategia wzrostu | 75 |
| Strategia produktu | 76 |
| Strategia cenowa..... | 76 |
| Strategia marketingowa | 77 |
| Strategia sprzedaży | 77 |
| Strategia dystrybucji | 78 |
| Strategia operacji wewnętrznych..... | 78 |
| Strategia zarządzania | 78 |
| Strategia pozyskiwania środków finansowych..... | 79 |
| Elementy dobrej strategii biznesowej..... | 79 |
| Zadanie domowe | 80 |

ROZDZIAŁ 6. Przeanalizuj różne opcje **81**

| | |
|---|----|
| Potrzebne pieniądze — ile i dlaczego | 81 |
| Po co ci te pieniądze? | 81 |
| Ile pieniędzy potrzebujesz? | 83 |
| Co teraz? | 84 |
| Finansowanie bez odsprzedawania udziałów | 85 |
| Banki i pożyczkodawcy: pożyczanie potrzebnych pieniędzy | 85 |
| Samofinansowanie: działanie na własną rękę | 87 |
| Finansowanie z udziałem sprzedaży udziałów | 88 |
| Drobni inwestorzy: krewni i przyjaciele | 89 |
| Inwestorzy strategiczni: wielka kasa dla wielkich firm | 91 |
| Fundusze wysokiego ryzyka: liczy się wzrost | 93 |
| Jaka opcja jest najodpowiedniejsza dla twojej firmy? | 96 |
| Porównywanie opcji..... | 96 |
| Najlepsze opcje dla małych firm | 97 |
| Najodpowiedniejsze opcje dla nowych i ambitnych firm | 97 |
| Najlepsze opcje dla rozwijających się i już istniejących firm | 98 |
| Najlepsze opcje dla firm w tarapatach finansowych..... | 99 |
| Zadanie domowe | 99 |

Część II Wykreuj plan **101**

ROZDZIAŁ 7. Stwórz zarys planu **103**

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Opowiadanie o firmie | 103 |
| Elementy typowego biznesplanu | 104 |
| Podstawowy zarys | 105 |
| Dostosowanie historii do planu | 106 |
| A co z objętością? | 106 |
| Zmiany | 107 |

| | |
|---|------------|
| Jak dopasować plan do firmy | 109 |
| Dopasowywanie organizacji firmy do zarysu planu | 109 |
| Dopracowywanie zarysu | 109 |
| Dodawanie pozostałych elementów | 110 |
| Zadanie domowe | 111 |
| ROZDZIAŁ 8. Zorganizuj swoje środki | 113 |
| Przygotowania | 113 |
| Podział całego zadania na mniejsze fragmenty..... | 114 |
| Wyznaczenie koordynatora projektu..... | 114 |
| Zanim zaczniesz, zdecyduj, czego ci potrzeba..... | 115 |
| Stworzenie harmonogramu pracy | 115 |
| Jakiej pomocy potrzebujesz? | 116 |
| Ktoś, kto zna twoją firmę | 117 |
| Ktoś, kto zajmowałby się poszczególnymi częściami i elementami..... | 117 |
| Ktoś, kto potrafi jednocześnie pisać i zna się na sprzedawaniu..... | 117 |
| Ktoś, kto zna się na profesjonalnej szacie graficznej..... | 118 |
| Kto się nadaje do takiej pracy?..... | 119 |
| Ty | 119 |
| Pracownicy | 119 |
| Ludzie z zewnątrz | 120 |
| Kto co robi? | 120 |
| Zadanie domowe | 120 |
| ROZDZIAŁ 9. Uporządkuj liczby | 123 |
| Krótki kurs finansowy | 123 |
| Dochody, koszty i zyski | 123 |
| Środki trwałe i zobowiązania finansowe..... | 124 |
| Różnica między zyskami a gotówką..... | 125 |
| Podstawowe zestawienia finansowe..... | 126 |
| Zestawienie przychodów..... | 127 |
| Bilans finansowy..... | 130 |
| Prognoza przepływu gotówki..... | 131 |
| Inne zestawienia finansowe..... | 132 |
| Założenia | 133 |
| Marże i stosunki | 134 |
| Marża brutto | 134 |
| Marża EBITDA | 134 |
| Marża netto..... | 135 |
| Zwrot inwestycji..... | 135 |
| Współczynnik bieżący | 136 |
| Współczynnik szybkich środków trwałych..... | 136 |
| Stosunek długu do kapitału własnego | 136 |
| Zadanie domowe | 137 |

Część III Zaplanuj pisanie 139

ROZDZIAŁ 10. Streszczenie menedżerskie 141

| | |
|--|-----|
| Po co pisać streszczenie menedżerskie..... | 141 |
| Jak streścić plan..... | 142 |
| Różne rodzaje streszczeń..... | 143 |
| Narracja prosta | 143 |
| Narracja z podtytułami..... | 143 |
| Narracja z tabelą finansową | 144 |
| Streszczenie z wypunktowaniem | 145 |
| Mieszanka narracji i wypunktowania..... | 147 |
| Co zamieścić w streszczeniu menedżerskim..... | 147 |
| Możliwości | 149 |
| Strategia rynkowa..... | 149 |
| Strategia biznesowa..... | 150 |
| Cele finansowe | 150 |
| Czego nie zamieszczać w streszczeniu menedżerskim | 151 |
| Organizacja i operacje..... | 151 |
| Zarząd..... | 152 |
| Główne kompetencje i wyzwania | 152 |
| Szczegóły sytuacji finansowej | 152 |
| Wykresy i diagramy | 153 |
| Różne podejścia..... | 153 |
| Opisz firmę już na samym wstępie | 153 |
| Poproś o pieniądze | 153 |
| Szczegóły zamieść na marginesie | 154 |
| Co zrobić, jeśli streszczenie jest zbyt długie | 154 |
| Lista zagadnień zawartych w streszczeniu menedżerskim..... | 156 |
| Zadanie domowe | 156 |

ROZDZIAŁ 11. Wizja i misja 157

| | |
|--|-----|
| Deklaracja wizji..... | 157 |
| Kryteria dobrej deklaracji wizji..... | 158 |
| Przykłady wizji..... | 158 |
| Deklaracja misji..... | 159 |
| Kryteria dobrej deklaracji misji | 159 |
| Przykłady misji..... | 160 |
| Prezentacja wizji i misji..... | 161 |
| Lista elementów deklaracji misji..... | 161 |
| Zadanie domowe | 162 |

ROZDZIAŁ 12. Możliwości 163

| | |
|--|-----|
| Wybór potrzebnych danych..... | 163 |
| Dane potrzebne i możliwe do zdobycia | 163 |
| Gdzie szukać danych..... | 164 |

| | |
|---|------------|
| Co zrobić, kiedy nie można znaleźć odpowiednich danych..... | 166 |
| Ile danych wystarczy? | 167 |
| Nie zapomnij podać źródła..... | 168 |
| Pisanie części poświęconej możliwościom | 169 |
| Przedstawianie informacji w formatach alternatywnych | 170 |
| Wypunktowanie | 170 |
| Tabele | 171 |
| Wykresy i diagramy | 171 |
| Obrazki i grafika | 175 |
| Możliwości — lista kontrolna | 177 |
| Zadanie domowe | 177 |
| ROZDZIAŁ 13. Strategia rynkowa | 179 |
| Rozwijanie strategii rynkowej..... | 179 |
| Pisanie części poświęconej strategii rynkowej..... | 180 |
| Produkt | 181 |
| Definiowanie produktu..... | 181 |
| PCO, czyli pozycja, cena, opakowanie | 181 |
| Sprzedaż i dystrybucja..... | 182 |
| Marketing | 183 |
| Porównanie konkurencyjne | 185 |
| Lista kontrolna strategii rynkowej | 186 |
| Zadanie domowe | 186 |
| ROZDZIAŁ 14. Strategia biznesowa | 187 |
| Tworzenie strategii biznesowej | 187 |
| Definiowanie modelu przeprowadzanych transakcji..... | 188 |
| Strumień dochodów | 189 |
| Marża zysku | 190 |
| Udziały w rynku..... | 191 |
| Wzrost | 192 |
| Identyfikacja koniecznych inicjatyw strategicznych..... | 193 |
| Sporządzanie terminarza | 194 |
| Lista kontrolna strategii biznesowej..... | 195 |
| Zadanie domowe | 196 |
| ROZDZIAŁ 15. Organizacja i operacje | 197 |
| Pierwszy zarys i przygotowanie | 197 |
| Tworzenie planu..... | 197 |
| Kompletowanie danych..... | 198 |
| Prezentacja organizacji..... | 199 |
| Opis przeprowadzanych operacji | 201 |
| Rozwój produktu..... | 202 |
| Produkcja..... | 202 |
| Składowanie i dystrybucja | 202 |

| | |
|--|------------|
| Sprzedaż | 202 |
| Marketing | 202 |
| Informacja technologiczna | 202 |
| Finanse i rachunkowość | 203 |
| Pomieszczenia | 203 |
| Kontakty osobowe..... | 204 |
| Prawa autorskie i patenty | 204 |
| Koncesje | 204 |
| Lista kontrolna organizacji i operacji | 204 |
| Zadanie domowe | 205 |
| ROZDZIAŁ 16. Zarząd | 207 |
| Odpowiednie wprowadzenie | 207 |
| Pisanie przekonującego życiorysu..... | 207 |
| Lista osób..... | 209 |
| Definiowanie zarządu głównego..... | 209 |
| Rada nadzorcza | 210 |
| Wykorzystanie dużych i strategicznych inwestorów | 210 |
| Wykorzystanie doradców | 210 |
| Kolejność na liście..... | 211 |
| Lista kontrolna zarządu | 211 |
| Zadanie domowe | 212 |
| ROZDZIAŁ 17. Główne kompetencje i wyzwania | 213 |
| Prezentacja zalet i wad firmy | 213 |
| Jeden lub dwa podrozdziały? | 214 |
| Alternatywne tytuły..... | 214 |
| Tekst, wypunktowanie czy tabelki | 214 |
| Wyzwania..... | 216 |
| Prezentowanie głównych kompetencji | 217 |
| Wybór zalet | 217 |
| Jak pisać o zaletach? | 217 |
| Prezentacja wyzwań | 218 |
| Dobór wyzwań | 219 |
| Jak zamienić wyzwania w zalety?..... | 219 |
| Lista kontrolna głównych kompetencji i wyzwań..... | 220 |
| Zadanie domowe | 220 |
| ROZDZIAŁ 18. Finanse | 223 |
| Jakie dane należy zamieścić | 223 |
| Główne zestawienia finansowe | 223 |
| Ile szczegółów? | 225 |
| Przygotowywanie prognoz | 225 |
| Prognozowanie oddolne | 227 |

| | |
|--|-----|
| Prognozowanie odgórne | 228 |
| Odpowiedni format dla pożądanego efektu | 229 |
| Dlaczego liczby wyglądają tak mało efektownie? | 229 |
| Wybór stylu | 230 |
| Lista kontrolna finansów | 233 |
| Zadanie domowe | 234 |

Część IV Zaplanuj odpowiednią prezentację **235**

ROZDZIAŁ 19. Aneksy i załączniki **237**

| | |
|--|-----|
| Jak i kiedy używać aneksów i załączników | 237 |
| Potencjalne dodatki do twojego biznesplanu | 238 |
| Dodatkowe dane na temat rynku | 239 |
| Wyniki badań i raporty analityków | 239 |
| Aktualności | 239 |
| Komunikaty prasowe | 240 |
| Informacje o produkcji | 240 |
| Broszury i materiały marketingowe | 241 |
| Historia i sukcesy | 241 |
| Strony internetowe | 242 |
| Słownik pojęć | 242 |
| Dodatkowe dane finansowe | 243 |
| Infrastruktura informatyczna | 243 |
| Dodatkowe zestawienia | 243 |
| Szczegółowe procesy | 243 |
| Listy inwestorów | 245 |
| Życiorysy kadry kierowniczej | 245 |
| Inne szczegółowe informacje z głównej części dokumentu | 245 |
| Lista kontrolna aneksów i załączników | 245 |
| Zadanie domowe | 246 |

ROZDZIAŁ 20. Spis treści i indeks **247**

| | |
|--|-----|
| Elementy ułatwiające poruszanie się po dokumencie | 247 |
| Dodawanie numerów stron | 248 |
| Ręczne numerowanie stron | 249 |
| Automatyczne numerowanie stron | 249 |
| W którym miejscu zacząć numerowanie | 249 |
| Alternatywne formaty numerowania | 249 |
| Przypisywanie nagłówków | 250 |
| Tworzenie spisu treści | 251 |
| Dołączanie indeksu | 251 |
| Używanie przypisów dolnych i końcowych | 252 |
| Lista kontrolna elementów ułatwiających poruszanie się po dokumencie | 254 |
| Zadanie domowe | 255 |

ROZDZIAŁ 21. Formatowanie i drukowanie 257

| | |
|---|-----|
| Zaprojektuj swój sukces | 258 |
| Formatowanie twojego dokumentu | 259 |
| Wybór programu | 259 |
| Wykonywanie pracy | 260 |
| Czarno-biały czy kolorowy? | 260 |
| Wybór palety kolorów | 261 |
| Formatowanie strony | 262 |
| Formatowanie nagłówek i stopek | 263 |
| Formatowanie nagłówek | 263 |
| Formatowanie tekstu | 264 |
| Formatowanie spisów | 265 |
| Formatowanie obiektów graficznych | 265 |
| Formatowanie strony tytułowej | 266 |
| Zanim wydrukujesz — sprawdź | 266 |
| Drukowanie twojego biznesplanu | 267 |
| Wybór drukarza | 267 |
| Formaty pliku | 268 |
| Przeniesienie pliku | 269 |
| Kolory | 270 |
| Papier | 270 |
| Bindowanie | 271 |
| Drukowanie i sprawdzanie | 271 |
| Drukowanie listy sprawdzającej | 272 |
| Zadanie domowe | 272 |

Część V Plan na sukces 273**ROZDZIAŁ 22. Prezentacja biznesplanu 275**

| | |
|--|-----|
| Wydrukowałeś już swój biznesplan — jaki powinien być twój następny krok? | 275 |
| Przeniesienie biznesplanu do programu PowerPoint | 277 |
| Tytuł | 278 |
| Streszczenie menedżerskie | 279 |
| Wizja | 279 |
| Misja | 279 |
| Możliwości | 279 |
| Strategia rynkowa | 280 |
| Strategia biznesowa | 280 |
| Organizacja i operacje | 281 |
| Zarządzanie | 281 |
| Główne kompetencje | 281 |
| Finanse | 282 |
| Załączniki | 282 |
| Zaprezentowanie twojego planu | 283 |
| Powiedz, nie czytaj | 283 |
| Przygotuj i ćwicz | 283 |

| | |
|---|-----|
| Przygotowanie się na spotkanie z gośćmi o różnej osobowości | 284 |
| Publiczność pasywna | 284 |
| Publiczność aktywna | 285 |
| Po prezentacji | 286 |
| Prezentacja list sprawdzających | 287 |
| Zadanie domowe | 288 |

ROZDZIAŁ 23. Wykorzystaj plan 289

| | |
|---|-----|
| Dlaczego biznesplany są często ignorowane? | 289 |
| Dzielenie się planem..... | 290 |
| Kto powinien zobaczyć plan? | 291 |
| Co powinni przede wszystkim zobaczyć?..... | 291 |
| Jak zaprezentować plan? | 297 |
| Rozszerzanie planu..... | 299 |
| Zarządzanie przy pomocy planu..... | 300 |
| Lista sprawdzająca proces wprowadzania planu w życie..... | 301 |
| Zadanie domowe | 302 |

ROZDZIAŁ 24. Stwórz plan emisji akcji 303

| | |
|---|-----|
| Prywatna i publiczna oferta akcji | 304 |
| Prywatna emisja | 304 |
| Oferta publiczna | 305 |
| Proces prywatnej emisji akcji..... | 306 |
| Dlaczego potrzebujesz planu? | 307 |
| Czego oczekują inwestorzy? | 307 |
| Czego wymagają prawnicy? | 308 |
| Tworzenie planu | 309 |
| Pierwsza strona..... | 310 |
| Opis oferty..... | 311 |
| Czynniki ryzyka | 312 |
| Określone transakcje | 313 |
| Pozostałe wiadomości | 314 |
| Lista sprawdzająca PPM..... | 314 |
| Zadanie domowe | 315 |

Dodatki 317

DODATEK A Streszczenie rozdziałów 319

DODATEK B Szkic 325

Skorowidz 329

Rozdział 7.

Stwórz zarys planu

W tym rozdziale:

- sposób przedstawiania firmy,
- organizowanie informacji,
- sztuka selekcji informacji, które powinny być zawarte w biznesplanie.

Być może wydaje ci się, że biznesplan musi być dokumentem naszpikowanym skomplikowanymi zdaniami, technicznymi zwrotami i określeniami, prawnym bełkotem i szczegółowymi danymi finansowymi. Nic bardziej błędnego. Jeśli potrafisz opowiadać o swojej firmie i na dodatek potrafisz robić to dobrze, jesteś w stanie napisać dobry biznesplan.

Dobre biznesplany są utrzymane w tonie konwersacyjnym, łatwo się je czyta i przyswaja, nie zawierają zbyt wiele słownictwa prawnego, a danych finansowych jest w nich akurat tyle, ile potrzeba, aby przedstawić aktualny potencjał firmy. Tak naprawdę byłbyś w stanie podyktować cały biznesplan za jednym zamachem, opierając się na posiadanej wiedzy o tym, czym dysponuje twoja forma i jakie są jej plany na przyszłość.

Opowiadanie o firmie

Wyobraź sobie, że siedzisz w kawiarni lub restauracji. Nagle podchodzi ktoś znajomy i pyta, co u ciebie słychać. Odpowiadasz, że właśnie próbujesz rozkręcić nową firmę i zaczynasz o tym opowiadać. Mówisz o tym, czym się będziesz zajmował, dlaczego zdecydowałeś się na taką działalność, jakich możliwości szukasz w twojej branży i w jaki sposób chciałbyś je wykorzystać. Jeśli z rozmówcą łączą cię zażyłe kontakty, możesz nawet zacząć opowiadać o dochodach i zyskach, których się spodziewasz.

Mogłoby to wyglądać mniej więcej tak:

Opowiem ci o mojej firmie. Produkujemy gadgety dla college'ów i uniwersytetów w Stanach. To całkiem spory rynek i mamy nadzieję, że w przeciągu trzech lat uda się zgromadzić dwanaście milionów złotych dochodu.

Zawsze miałem wizję, że w każdym college'u powinny być gadgety pomagające studentom w nauce. Dlatego moja misja polega na zaopatrywaniu college'ów w możliwie najszerszą gamę gadgetów wysokiej jakości. Wiesz, każdy college ma obowiązek raz na semestr zaopatrzyć swoich studentów w takie gadgety. To daje nam rynek dziesięciu milionów gadgetów rocznie. Obliczając średnią cenę gadgetu na piętnaście złotych, otrzymujemy sto pięćdziesiąt milionów złotych w handlu detalicznym.

Mój plan polega na stworzeniu linii gadżetów dostosowanej do potrzeb rynku college'ów. Każdy gadżet byłby dostępny w barwach szkoły oraz w dowolnej kombinacji modnych wzorów i kolorów. Planuję wynająć wyspecjalizowanych reprezentantów handlowych, którzy sprzedawaliby nasze gadżety sklepom uczelnianym oraz wykorzystywaliby marketing na kampusach w celu zebrania opinii studentów.

Chciałbym, aby firma produkowała swoje własne gadżety w fabryce, którą właśnie budujemy w stanie Iowa. Dzięki uruchomieniu tej bardzo nowoczesnej fabryki oraz dzięki sezonowemu zatrudnianiu okolicznych farmerów jesteśmy w stanie produkować gadżety po cenie trzech złotych za sztukę, co jest o dziesięć procent tańsze od kosztów, jakie ponosi nasza konkurencja. Sprzedajemy nasze gadżety do księgarń z pięćdziesięcioprocentową zniżką za cenę siedmiu i pół złotego netto. To daje nam zysk brutto cztery i pół złotego na gadżecie.

Nasza firma chce się skupić tylko i wyłącznie na produkowaniu gadżetów. Wszystkie nasze systemy komputerowe będą miały zainstalowane najnowsze programy śledzenia gadżetów, a magazyny będą wyposażone w specjalne systemy przewożenia i pakowania gadżetów. Zarząd firmy to mieszanka osób o olbrzymim doświadczeniu w produkcji gadżetów i sprzedaży produktów skierowanych do studentów college'ów.

Prawdziwą zaletą naszej firmy jest możliwość produkowania gadżetów na zamówienie w dowolnych kształtach i barwach, z większą marżą brutto niż marża konkurencji. Wiem, że w tej branży jesteśmy nowi, dlatego będziemy musieli zorganizować sobie świetną promocję i marketing. Wierzę, że będziemy w stanie wnieść wiele nowych pomysłów i rozwiązań na rynek, a to z kolei pozwoli nam odnieść sukces.

Przewiduję, że zdobędziemy szesnaście procent rynku w trzecim roku naszej działalności. W tym też roku powinniśmy sprzedać milion sześćset tysięcy gadżetów za średnią cenę netto siedmiu i pół złotego, co da nam dwanaście milionów dochodu. Z naszą nisko nakładową strukturą firmy, oceniam, że będziemy działać z piętnastoprocentową marżą netto i uzyskamy milion osiemset tysięcy złotych zysku w trzecim roku działalności.

Jak widać, ta krótka historyjka, nie dłuższa niż pięćset słów, opowiada o wszystkim, czego słuchacz chciałby się dowiedzieć. Po jej wysłuchaniu wiemy, dlaczego założyłeś firmę, znamy jej możliwości i sposoby ich wykorzystania, widzimy, na czym polega wyjątkowość twojej działalności i rozumiemy, w jaki sposób zarobisz przewidywane sumy pieniędzy. Wszystko jest jasno podane i wytłumaczone, opowiedziane w logicznej kolejności i z uwzględnieniem najważniejszych elementów, bez niepotrzebnego słowotoku.

Elementy typowego biznesplanu

Ta prosta historyjka o firmie zawierała już w sobie wszystkie istotne elementy biznesplanu. Jej wszystkie istotne elementy odpowiadają konkretnym punktom biznesplanu. Wystarczy tylko nieco je podrasować i ubrać w słowa, a otrzyma się zrozumiały i dobrze przemyślany plan dokumentu.

Podstawowy zarys

Chociaż istnieje wiele sposobów na zorganizowanie informacji, które należałoby zawrzeć w biznesplanie, wszystkie w zasadzie sprowadzają się do następujących punktów:

- **Streszczenie menedżerskie.** Jest to jednostronicowe streszczenie głównych punktów twojego planu, od wizji i misji po poszczególne cele finansowe. Gdyby odbiorcy planu przeczytali tylko tę stronę (a może się tak zdarzyć), dowiedzieliby się o najistotniejszych założeniach i planach firmy.
- **Wizja i misja.** Jak to już zostało powiedziane w rozdziale piątym „Przeanalizuj strategię”, twoja wizja, zwana czasem deklaracją wizji, jest jednym zdaniem, opisującym oczekiwania, jakie masz wobec firmy. Misja, zwana czasem deklaracją misji, jest jednym, krótkim zdaniem, zawierającym cel istnienia firmy. Niektóre firmy łączą misję i wizję w jedną całość i umieszczają je na jednej stronie, inne rozdzielają je i zamieszczają na oddzielnych stronach dla większej jasności.

Uwaga | Najczęstszym błędem popełnianym przez nadto rozentuzjasmowanych przedsiębiorców, jest układanie zbyt długich deklaracji misji, wizji i streszczenia menedżerskiego. Jeśli streszczenie menedżerskie jest dłuższe niż jedna strona, traci znamiona streszczenia. Jeśli wizja i misja są dłuższe niż jedno, konkretne zdanie oznacza to, że najprawdopodobniej firma nie ma jasno sprecyzowanej wizji oraz misji.

- **Możliwości.** Część ta zawiera opis zidentyfikowanych możliwości. Zazwyczaj składa się na nią opis rynku, określenie jego wielkości i prezentacja możliwości rozwoju wraz z opisem postępowania firm konkurencyjnych. To tutaj wykorzystuje się dane i analizy opisywane szczegółowo w rozdziale trzecim „Przeanalizuj rynek”
- **Strategia marketingowa.** Część ta nawiązuje do części poprzedniej, opisując, w jaki sposób firma ma zamiar wykorzystać istniejące możliwości. Zawiera zazwyczaj opis produktów i usług, które firma ma zamiar oferować, wraz z opisem sprzedaży, dystrybucji i strategii marketingowych produktów.
- **Strategia biznesowa.** W tej części będziesz musiał nieco bardziej szczegółowo opisać firmę. Należy tutaj przedstawić model firmy i model dochodów. Innymi słowy, musisz przedstawić twój sposób zarabiania pieniędzy.
- **Organizacja i operacje.** To bardzo szczegółowa część skupiająca się na strukturze firmy i sposobie funkcjonowania poszczególnych działów firmy, takich jak dział produkcji, składowania, systemów, itp., w której można użyć wszelkiego rodzaju wykresów i schematów funkcjonowania firmy.
- **Zarząd.** To szansa na przedstawienie i pochwalenie się członkami zarządu. Można wykorzystać tę część planu do przedstawienia członków ścisłego zespołu kierowniczego i jeśli to zasadne, głównych instytucjonalnych i strategicznych inwestorów.
- **Główne kompetencje i wyzwania.** Część ta streszcza niejako to wszystko, co zostało zawarte w poprzednich punktach, i zawiera listę specyficznych dla firmy zalet i wad, wraz z potencjalnymi wyzwaniami i słabymi punktami.
- **Finanse.** Ta ostatnia część planu zawiera wszystkie istotne szczegóły dotyczące bilansu zysków i strat, zestawienia finansowego, przewidywań dochodów na kilka lat i tym podobnych danych.

Dostosowanie historii do planu

Powróćmy teraz do opowiedzianej historii, aby połączyć jej poszczególne części z odpowiadającymi im punktami biznesplanu. Pomoże nam w tym poniższa tabela.

Punkty biznesplanu w opowiadaniu

| <i>Punkt biznesplanu</i> | <i>Część historii</i> |
|-------------------------------|--|
| Streszczenie menedżerskie | Opowiem ci o mojej firmie. Produkujemy gadgety dla college'ów... |
| Wizja | Zawsze miałem wizję, że w każdym college'u powinny być gadgety pomagające studentom w nauce... |
| Misja | ...moja misja polega na zaopatrywaniu college'ów w możliwie najszerszą gamę gadgetów wysokiej jakości... |
| Możliwości | ...każdy college ma obowiązek raz na semestr zaopatrzyć swoich studentów w takie gadgety... |
| Strategia marketingowa | Mój plan polega na stworzeniu linii gadgetów dostosowanej do potrzeb rynku college'ów... |
| Strategia biznesowa | Chciałbym, aby firma produkowała swoje własne gadgety w fabryce, którą właśnie budujemy w stanie Iowa... |
| Organizacja i operacje | Nasza firma chce się skupić tylko i wyłącznie na produkowaniu gadgetów... |
| Zarząd | Członkowie zarządu to mieszanka osób o olbrzymim doświadczeniu w produkcji gadgetów... |
| Główne kompetencje i wyzwania | Prawdziwą zaletą naszej firmy jest możliwość produkowania gadgetów na zamówienie... |
| Finanse | Przewiduję, że zdobędziemy szesnastoprocentowy udział w rynku... |

Jak widzisz, opowiedziana historia idealnie pasuje do typowego zarysu biznesplanu. Po prostu spisz swoją historię i dodaj nieco więcej szczegółów niż zazwyczaj, a biznesplan będziesz miał gotowy.

To na prawdę jest takie proste. Nie ma najmniejszego powodu, aby utrudniać sobie życie i wymyślać dodatkowe komplikacje. Opowiedz swoją historię i niech ona posłuży jako główny szkic całego biznesplanu.

A co z objętością?

Jak obszerny powinien być twój biznesplan? Prawidłowa odpowiedź brzmi: „tak, jak potrzeba, aby był”. Niektórzy mogą jednak być taką odpowiedzią nieusatysfakcjonowani. Rzeczywistość jest taka, że dość trudno jest zmieścić wszystko na mniej niż dwudziestu stronach. A jeśli stworzysz dokument o pięćdziesięciu lub sześćdziesięciu stronicach, ryzykujesz, że nikt go nie przeczyta. Najbezpieczniejszą opcją jest trzydziestostronicowy biznesplan, choć wskazane byłyby krótsze wersje.

Jak to się odnosi do poszczególnych części? Poniżej zamieszczono ogólny szkic trzydziestostronicowego dokumentu, bez uwzględnienia dodatków i spisu treści.

Rekomendowana objętość poszczególnych części w stronach

| <i>Część</i> | <i>Liczba stron</i> |
|-------------------------------|---------------------|
| streszczenie menedżerskie | 1 |
| wizja | 1 |
| misja | 1 |
| możliwości | 4 |
| strategia marketingowa | 6 |
| strategia biznesowa | 6 |
| organizacja i operacje | 6 |
| zarząd | 1 |
| główne kompetencje i wyzwania | 2 |
| finanse | 2 |
| OGÓLEM | 30 stron |

Zwróć uwagę | Jeśli już prowadzisz firmę, będziesz musiał najprawdopodobniej poszerzyć część finansową o dwie dodatkowe strony i zamieścić w niej zarówno obecne, jak i pierwotne zestawienie dochodów.

Zmiany

Do standardowego zarysu biznesplanu można wprowadzać pewne interesujące zmiany, których charakter zależy od indywidualnych potrzeb odbiorców dokumentu. Na przykład Administracja Małych Firm (Small Business Administration) proponuje następujące elementy biznesplanu:

- Oświadczenie celu (zbliżone do streszczenia menedżerskiego).
- Opis firmy (zbliżony do strategii biznesowej).
- Marketing (zbliżony do strategii marketingowej).
- Konkurencja (zbliżona do konkurencyjnych zalet i wyzwań).
- Procedury operacyjne (zbliżone do operacji)
- Personel (zbliżone do zarządu).
- Ubezpieczenie firmy (opis ubezpieczenia firmy).
- Dane finansowe (zbliżone do finansów, ale bardziej szczegółowe).
- Dokumenty wspomagające (łącznie z zestawieniem zwrotów podatku od osiągniętych przez firmę sum za ostatnie trzy lata, zestawieniami finansów osobistych, życiorysem, kontraktami franszyzowymi, umowami o wynajem, umowami kupna, licencjami, dokumentami prawnymi i listami intencyjnymi dostawców).

Zwróć uwagę | Administracja Małych Firm zaleca, aby w biznesplanie przedstawić następujące dane finansowe: podania o pożyczki, lista dostaw i wyposażenia kapitałowego, zestawienie finansowe, analiza prognozy rentowności, bilans zysków i strat pro forma, zestawienie przepływu gotówki w kilku różnych ujęciach, takich jak zestawienie trzyletnie, szczegółowe zestawienia miesięczne z pierwszego roku działalności oraz szczegółowe zestawienia kwartalne z drugiego i trzeciego roku działalności. Zalecane jest także wyszczególnienie przypuszczeń, na podstawie których oparte są plany.

Kiedy bliżej przyjrzymy się powyższym punktom, łatwo dojdziemy do wniosku, że Administracja Małych Firm skupia się na elementach istotnych dla uzyskania pożyczki. Stąd nacisk na informacje finansowe oraz osobny punkt dotyczący ubezpieczenia firmy (ważne, gdy firma przed uzyskaniem pożyczki ma się nienajlepiej pod względem finansowym). Jeśli będziesz pisał plan według tych wytycznych, to część poświęcona finansom rozrośnie się do połowy objętości całego dokumentu, a to już samo w sobie wystarczy na podanie o pożyczkę.

Zobacz | Aby dowiedzieć się więcej na temat wymagań Administracji Małych Firm, odwiedź www.sba.gov/starting/busplan.txt.

CMGI @Ventures, fundusz wysokiego ryzyka, specjalizuje się w finansowaniu początkujących firm, które zajmują się techniką precyzyjną, i ma swoje własne wymagania co do tworzenia biznesplanu. Fundusz ten wymaga dostarczenia dwudziestostronicowego dokumentu o takiej zawartości:

- Streszczenie menedżerskie (identyczne z omawianym już streszczeniem wykonawczym).
- Firma (zawierająca elementy wizji, misji oraz strategii biznesowej).
- Rynek (zbliżony do możliwości).
- Oferta produktu (zbliżona do strategii rynkowej).
- Dystrybucja (zbliżona do dalszych części strategii rynkowej).
- Konkurencja (zbliżona do zalet konkurencyjnych i wyzwań).
- Zespół zarządzający (identyczny z zarządkiem).
- Finanse (identyczne z finansami omawianymi w poprzednich podrozdziałach).
- Umowa (zawiera kwotę potrzebnych funduszy).

Jak widać @Ventures na pierwszy plan wysuwa informację strategiczną. Firma ta ma do czynienia z wieloma biznesplanami każdego tygodnia, dlatego lubi przechodzić od razu do konkretów (w większości planów czyta się tam tylko kilka pierwszych stron). Zwróć uwagę na nową część, umowę, która zawiera sumę pieniędzy, o którą ubiega się firma. Jeśli wiesz, na jakich zasadach działają fundusze wysokiego ryzyka, dodanie tego typu informacji wydaje się uzasadnione.

Zobacz | Aby dowiedzieć się więcej na temat wymagań @Ventures dotyczących biznesplanu, odwiedź www.ventures.com/contact/bizplan.html.

Chociaż dobrze jest przestrzegać reguł instytucji, u których starasz się o pieniądze, to w tych dwu przypadkach postępowanie według przytoczonych zaleceń może sprawić, że nie uda ci się w pełni przedstawić firmy i jej potencjału. Obydwa z przytoczonych zarysów skupiają się zbyt na tym, *co* robisz, bez dostatecznego podkreślenia powodów *dlaczego*, oraz bez opisania elementów, które czynią firmę wyjątkową.

Pożyczkodawcy i inwestorzy nie mogą ocenić firmy tylko i wyłącznie na podstawie liczb. Muszą zaznajomić się z pełną wersją wydarzeń, aby w pełni zrozumieć, skąd pochodzą przytaczane liczby i uwierzyć, że faktycznie potrafisz je osiągnąć. Właśnie dlatego dobry biznesplan zawierający całą historię firmy jest zawsze ze wszech miar godny polecenia. Oczywiście zawsze możesz wypuklić poszczególne fragmenty i elementy dla konkretnego odbiorcy, ale robiąc to, nie powinieneś zapominać, że liczy się pełne przedstawienie firmy, gwarantujące największe szanse powodzenia.

Jak dopasować plan do firmy

Zakładamy, że zdecydowałeś się na napisanie planu zgodnie z przytoczonymi wcześniej wytycznymi. W jaki sposób powinieneś teraz dopasować poszczególne elementy działalności firmy do wspomnianych części planu?

Musisz najprawdopodobniej zająć się dwoma sprawami: zidentyfikowaniem odpowiednich elementów działalności firmy i jeśli to konieczne, dostosowaniem pierwszego szkicu do potrzeb ostatecznej wersji.

Dopasowywanie organizacji firmy do zarysu planu

Która z części biznesplanu odpowiada której części firmy? Łatwo odpowiedzieć sobie na to pytanie, gdy zdasz sobie sprawę z celów, które stara się spełnić każdy z poszczególnych części dokumentu.

Każda z części wyższego poziomu (takich jak wizja, misja, strategia biznesowa oraz główne kompetencje i wyzwania) odpowiada pracy koncepcyjnej na wysokich szczeblach, wykonywanej przez ciebie i członków ścisłego zarządu. Oczywiście, część zatytułowana „zarząd” odnosi się do członków zarządu, a część opisująca strategię biznesową także, w pewnym stopniu, informuje o zadaniach wykonywanych przez grupę rozwoju produktu.

Części opisujące rynek i związane z nim zagadnienia, możliwości i strategia marketingowa, odnoszą się do działu marketingu. Część poświęcona strategii marketingowej opisuje także działania grup sprzedaży i rozwoju produktu. Dodatkowo aktywność działu marketingu jest uwypuklana w części poświęconej głównym kompetencjom i wyzwaniom.

Oczywiście opis działu księgowości i finansów znajdziemy w części poświęconej finansom firmy. Część poświęcona operacjom i organizacji firmy, opisująca sposób, w jaki działa i jest zorganizowana twoja firma, jest odbiciem działalności wszystkich działów i części firmy.

Dopracowywanie zarysu

Co zrobić w sytuacji, w której poszczególne działy firmy nie bardzo odpowiadają przedstawionemu modelowi? Jeśli twoja firma nie pasuje do podanego szablonu, zawsze możesz zmienić zarys wyjściowy.

Na przykład, jeśli nie wytwarzasz żadnych fizycznych produktów, a zamiast tego zarabiasz pieniądze na wydawaniu licencji na technologie lub inne sprawy, możesz stwierdzić, że potrzebujesz osobnej części planu na przedstawienie własnej strategii przyznawania licencji. Jeśli zajmujesz się badaniami i rozwojem, to część poświęcona tylko tym zagadnieniom jest jak najbardziej pożądana. Jeśli odznaczasz się radykalnie nowatorskimi strategiami sprzedaży na rynku krajowym i międzynarodowym, to także powinieneś to opisać w oddzielnej części poświęconej międzynarodowym możliwościom i międzynarodowej dystrybucji.

Nie ma nic nieodpowiedniego we wprowadzaniu koniecznych zmian. Nie wprowadzaj jednak zmian tylko i wyłącznie na zasadzie sztuki dla sztuki. Przeważająca większość firm może być opisana według obowiązujących standardów. Być może twoja firma nie jest aż tak wyjątkowa, abyś musiał radykalnie zmieniać przygotowany już zarys biznesplanu.

Możesz oczywiście postępować zgodnie z proponowanym zarysem i jedynie zmienić tytuły poszczególnych części, tak aby pełniej oddać frazeologię używaną w firmie. Dobrym przykładem może być tutaj część poświęcona głównym kompetencjom i wyzwaniom. Wiele firm nazwie ją po prostu „wadami i zaletami”, inne zdecydują się na „zyski i ryzyka”, jeszcze inne będą opisywały „zalety rynku i konkurencję”. Po prostu wybierz najbardziej odpowiadającą ci wersję.

W niektórych przypadkach możesz także zdecydować się na zmianę kolejności poszczególnych części. Niektórzy biznesmeni wolą najpierw rozmawiać o firmie (strategia biznesowa), a potem przechodzić do szczegółów związanych z możliwościami rynkowymi i strategią rynkową. Jedni uważają, że nadmierne podkreślanie spraw związanych z wewnętrznymi operacjami firmy jest znakiem zbyt małego skupienia się doświadczonych członków zarządu na zagadnieniach rynkowych. Inni wolą, aby przechodzić do sedna spraw zaraz na początku. To od ciebie zależy, w jaki sposób opowiesz swoją historię. Zależy to od tego, na co osobiście kładziesz największy nacisk. Właściwie nie powinno to mieć większego znaczenia pod warunkiem, że wszystkie istotne informacje zostaną zawarte w jednym z elementów biznesplanu.

Zwróć uwagę | Jeśli piszesz plan na zasadzie oddzielnego opracowywania poszczególnych części, łatwo będzie ci je dowolnie przedstawiać i zmieniać. Jeśli stwierdzisz, że praca nie postępuje zgodnie z oczekiwaniami, wystarczy użyć odpowiedniej funkcji edytora tekstu i ustawić wszystko w odpowiedniej kolejności.

Dodawanie pozostałych elementów

Podstawowy zarys planu może, a nawet powinien, zawierać następujące elementy:

- **Strona tytułowa.** Biznesplan powinien odzwierciedlać profesjonalny charakter firmy, dlatego lepiej abyś zdobył się na wysiłek zaprojektowania strony tytułowej z prawdziwego zdarzenia. Możesz w tym celu wynająć zawodowego grafika. Na takiej stronie powinno znaleźć się logo i nazwa firmy, data wydania dokumentu oraz tytuł informujący, że dany dokument jest biznesplanem.
- **Spis treści.** Czytelnik powinien zostać wyposażony w dobrą mapę, dzięki której będzie w stanie poruszać się po twoim dokumencie. Spis treści powinien zawierać tytuły rozdziałów i podrozdziałów wraz z numerami stron, na których znajdują się początki poszczególnych części.

Zobacz | Rozdział 20. „Spis treści i indeks”, przynosi więcej informacji na temat konstruowania spisu treści i indeksu.

- **Indeks.** Jeśli biznesplan jest wyjątkowo długi, dłuższy niż czterdzieści stron, czytelnik będzie potrzebował sposobu na szybkie odszukanie informacji, którą jest zainteresowany. Najlepiej zapewnić mu to poprzez opracowanie szczegółowego indeksu haseł.
- **Przypisy.** Niekoniecznie trzeba zawierać wszystkie wiadomości i liczby w tekście głównym. Możesz to uczynić za pośrednictwem niezależnych przypisów i odnośników.
- **Dodatki i załączniki.** Wszystkie istotne informacje, których nie można było zamieścić w tekście głównym, takie jak słowniczki, cytaty z prasy i tym podobne, można umieścić w dodatkach i załącznikach.

Zobacz | W rozdziale 19. „Aneksy i załączniki” dowiesz się więcej na temat dodatkowych informacji zamieszczanych w biznesplanie.

Zadanie domowe

W tym rozdziale dowiedziałeś się o wszystkich elementach, jakie powinny się znaleźć w biznesplanie. W rozdziale ósmym „Zorganizuj swoje środki” dowiesz się, w jaki sposób zorganizować sobie wszystkie informacje potrzebne do ukończenia pracy nad biznesplanem.

Aby się do tego lepiej przygotować, warto, abyś przemyślał następujące zagadnienia:

- Czy znasz kogoś, kto już kiedyś pisał biznesplan?
- Czy ktoś z pracowników mógłby okazać się przydatny w pisaniu biznesplanu?
- Ile masz czasu na napisanie biznesplanu?
- Ile osobistego czasu możesz poświęcić na jego pisanie?
- W jakim stopniu możesz oprzeć się na pomocy z zewnątrz w pracy nad biznesplanem?