

Brian Finch

# Jak napisać biznesplan

- ✦ Jak stworzyć biznesplan przekonujący dla odbiorcy: komisji oceniającej wniosek o dotację, inwestora lub kredytodawcy?
- ✦ Jak zabrać się do pracy, czyli plan dokumentu założenia i potrzebne informacje
- ✦ Jak przygotować plan sprzedaży i prognozę sprawozdań finansowych?



# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>7</b>
<b>1. Struktura biznesplanu</b>	<b>21</b>
Wykorzystanie załączników .....	23
<b>2. Streszczenie</b>	<b>25</b>
<b>3. Historia firmy</b>	<b>29</b>
Firma .....	29
Jaki produkt lub usługę oferujesz? .....	29
Rynki zbytu .....	30
Dostawy.....	31
W jaki sposób zaszedłeś tak daleko?.....	32
<b>4. Rynek</b>	<b>35</b>
Informacje ogólne .....	35
Struktura rynku .....	36
Konkurencja .....	37
Klienci .....	38
Dystrybucja.....	38
Trendy .....	39
Przewaga konkurencyjna .....	40
Segmentacja rynku.....	41
Różnicowanie.....	42
Polityka cenowa .....	42
Bariery wejścia .....	43
Nowe technologie.....	44

<b>5. Działalność</b>	<b>45</b>
Różnice.....	45
Procesy.....	46
Kontrola.....	47
Doświadczenie .....	48
Dostawy.....	48
Systemy.....	49
Lokalizacja i otoczenie.....	50
Uregulowania prawne .....	51
<b>6. Zarządzanie</b>	<b>53</b>
Istotna różnica .....	57
Wymagane umiejętności.....	57
Struktura organizacyjna .....	58
Wykazanie umiejętności kontroli .....	59
<b>7. Oferta</b>	<b>63</b>
Wyjaśnij.....	63
Propozycja .....	63
Dlaczego odniesiesz sukces?.....	65
Poproś o to, czego chcesz!.....	66
Co zainwestowałeś?.....	67
Finalizowanie transakcji.....	68
Wyjście z inwestycji .....	68
<b>8. Prognozy</b>	<b>71</b>
Prognozy sprzedaży.....	71
Koszty.....	73
Prognoza pięcioletnia .....	73
Rewizja biznesplanu.....	75
Analiza wrażliwości .....	76
Najważniejsze założenia .....	77
Wyjaśnij najważniejsze kwestie.....	80
<b>9. Informacje finansowe</b>	<b>81</b>
Rachunek zysków i strat .....	82
Prognozy przepływów pieniężnych .....	84
Analiza wrażliwości .....	86
Kapitały.....	86

Uzgadnianie i sprawdzanie .....	87
Wycucie czasu.....	87
Bilans .....	89
Niektóre ważne terminy .....	89
<b>10. Ryzyko</b>	<b>93</b>
<b>11. Poufność</b>	<b>97</b>
<b>12. Wewnętrzny biznesplan</b>	<b>99</b>
Jak korzystać z biznesplanu mającego pomóc w prowadzeniu działalności? .....	99
Planowanie to nie ustalanie budżetu! .....	104
Nietypowe plany .....	105
Wizja firmy, dane opisowe i liczbowe .....	107
Tworzenie strategii .....	109
Planowanie poparte działaniem .....	111
Jaki jest Twój punkt wyjścia? .....	114
Zaangażowanie pracowników, budowanie zespołu.....	118
Jak sporządzić biznesplan i jak z niego korzystać? .....	118
Negatywne następstwa polityki firmy .....	122
Korzystanie z biznesplanów w przetargach i licytacjach .....	126
<b>A</b>	
Oświadczenie o zachowaniu poufności .....	129
<b>B Słowniczek</b>	<b>131</b>

# 6

## Zarządzanie

Badania pokazują, że dla inwestorów największe znaczenie przy ocenie oferty ma zarząd, który mają poprzeć.

Dobry zespół może dokonać cudów na słabym rynku lub w schyłkowej branży, a słaby zespół nie przetrwa nawet przy dobrej koniunkturze.

(Inwestor)

Ty i Twoi współpracownicy jesteście tym zespołem, który trzeba poprzeć. Dzięki Tobie przedsięwzięcie jest możliwe. Opowiedz więc czytającemu o sobie i swoim zespole, sprzedaj się, podając najważniejsze informacje:

- ◆ Jakie masz doświadczenie przydatne do prowadzenia firmy lub realizacji przedsięwzięcia?
- ◆ Jakie masz umiejętności przydatne do prowadzenia firmy lub realizacji przedsięwzięcia?
- ◆ Jakie masz słabe strony (i Ty, i Twój zespół) i jak zamierzasz sobie z nimi poradzić?
- ◆ Jakie możesz przedstawić dowody na potwierdzenie swoich dotychczasowych sukcesów?

Podaj zwięźle dane o każdym członku zarządu: wiek, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, doświadczenie w branży i w pracy, którą wykonują lub będą wykonywać, dotychczasowy przebieg kariery zawodowej oraz ewentualne posiadane udziały w firmie.

Przedstaw **osiągnięcia** każdej z tych osób i podkreśl postępy, jakich dokonały. Wykaż ich doświadczenie, kwalifikacje i mocne strony istotne dla roli, jaką pełnią lub mają pełnić.

---

## Przykład

### **Jan Kowalski, licencjat, członek Statutowego Stowarzyszenia Dyplomowanych Księgowych, dyrektor finansowy (lat 41)**

Pracę w firmie rozpoczął w 1997 r. na stanowisku dyrektora finansowego. Od 1995 r. był kontrolerem finansowym grupy w giełdowej spółce Jones, dopóki firma nie została przejęta przez korporację Mega w 1997 r. W Jones Kowalski odpowiedzialny był za przygotowywanie raportów finansowych. Był również zaangażowany w wartość 120 milionów złotych emisję praw poboru w 1996 r., a także wchodził w skład zespołu przetargowego. Dotychczasowe doświadczenie obejmuje dwa lata pracy na stanowisku dyrektora finansowego w mającej 70-milionowy obrót spółce zależnej od Stronsona zajmującego się kontraktowaniem maszyn. W tym czasie nadzorował wdrożenie nowego systemu komputerowego i księgowego.

---

W załączniku umieść szczegółowe CV wszystkich członków zarządu. Nie powinny być one dłuższe niż na jedną stronę. Muszą zawierać dane dotyczące wykształcenia, dotychczasowych pracodawców, zakresów obowiązków na poszczególnych stanowiskach, ewentualnych osiągnięć.

Niektórzy przedsiębiorcy są zbyt dumni, by się reklamować; podają ogólne informacje o sobie, ale niewiele istotnych faktów. Sprawiają wrażenie, jakby coś ukrywali. To sprawia, że finansista czytający biznesplan ma się na baczności... być może niepotrzebnie. Takiemu przedsiębiorcy może się udać, mimo jego podejścia. Po co jednak stwarzać problemy? Im lepiej o sobie napiszesz, tym lepsze zrobisz wrażenie i na mniej pytań będziesz musiał odpowiadać.

Wśród finansistów istnieje tendencja, którą nazywam syndromem Aleksandra Wielkiego. Dotyka ona starych i młodych w równym stopniu i objawia się następująco: „Chcemy popierać ludzi, którzy zajmowali się daną dziedziną *już wcześniej*”. Gdyby więc przeprowadzali oni rozmowę z Aleksandrem Wielkim zabiegającym o poparcie dla swojego przedsięwzięcia, zapewne chcieliby wiedzieć, jakie ma on doświadczenie w podbojach świata. Oczywiście, to śmieszny wymóg i Aleksander zapewne wiedziałby, jak sobie z tym poradzić. Z drugiej jednak strony, wszedł on do interesu ojca, co wykluczyło konieczność przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej. Ty nie masz tak silnej pozycji. Ci, którzy mają

poprzeć jakiś biznesplan, prawdopodobnie dążyć będą do zminimalizowania ryzyka, popierając tylko tych, którzy *robili to już wcześniej*. Pamiętaj jednak, że wiele jest także przykładów osób, które z powodzeniem rozwinęły działalność w nowych dla siebie branżach. Udało im się w jakiś sposób zdobyć poparcie. Musisz wykorzystać biznesplan, by przekonać czytającego, że:

- ◆ masz podobne, jeśli nie identyczne, doświadczenie;
- ◆ masz odpowiednie doświadczenie;
- ◆ Ty i Twój plan jesteście tak imponujący, że odniesiecie sukces, mimo że nie masz identycznego, podobnego ani odpowiedniego doświadczenia.

Nie wiń ludzi za to, że nie chcą Cię poprzeć. Wiń siebie za to, że ich nie przekonałeś.

Pomyśl uważnie, co się składa na odpowiednie doświadczenie. Wielu uważa, że doświadczenie w prowadzeniu małej firmy nie jest odpowiednie do prowadzenia dużej i *vice versa*.

## Przykład

John Metcalfe i Sinclair Beecham otworzyli w Londynie sieć barów kanapkowych zwanych Pret à Manger. Nie mieli żadnego doświadczenia. Z zawodu byli rzeczoznawcami. Rzeczywiście, ich pierwszy punkt początkowo nie odniósł sukcesu. Poświęcili trochę czasu na rozwinięcie pomysłu. Zanim mogli się pochwalić sukcesem, musieli go sfinansować z własnych oszczędności. Dopiero wtedy mogli zebrać znaczną kwotę na rozwój.

Niemniej jednak na każdego Billa Gatesa tworzącego korporację Microsoft może przypadać kilkanaście potencjalnych gwiazd, którym nie udało się zgromadzić odpowiednich funduszy. Możesz przekonać partnerów handlowych i inwestorów, żeby przyłączyli się do Twojego przedsięwzięcia, ale musisz umieć się sprzedać i głośno mówić o swoich osiągnięciach i możliwościach oraz namawiać innych, by poparli Ciebie i Twój zespół.

Poinformuj czytającego o swoich obowiązkach, jeśli nie jest to dla niego oczywiste.

Na przykład:

**Bartosz Mirowski, dyrektor zarządzający (lat 52)**

...Jest bezpośrednio odpowiedzialny za sprzedaż na rzecz ANB...

### **Anna Gołębiewska, dyrektor ds. sprzedaży i marketingu (lat 37)**

...Blisko współpracuje z Bartoszem Mirowskim w zakresie opracowywania strategii marketingowej i asystuje mu przy kontaktach z ANB...

Ludzie niechętnie popierają firmy jednoosobowe, ale faktem jest, że wiele firm jest prowadzonych przez jedną silną osobowość, zwłaszcza na początku ich istnienia. Czy jedna lub dwie główne osoby w firmie nie będą przeciążone? Co stanie się, jeżeli jedna z tych osób zachoruje na tydzień? Czy działalność przedsiębiorstwa zostanie wstrzymana?

Przedstaw skuteczny zespół, który poradzi sobie samodzielnie przynajmniej z codziennymi obowiązkami. Większość firm inwestujących w ryzykowne przedsięwzięcia niechętnie popiera działania jednej osoby.

Miałem wspierać ofertę założenia firmy wydawniczej kierowanej przez osobę, która *robiła to już wcześniej*. Niestety, to nie był interes dla nas... Kto zainwestowałby w firmę, w której wszystko zależy od jednej osoby?

(Inwestor)

Możesz przewidzieć pojawienie się tego problemu i znaleźć współnika albo zebrać zespół ludzi, którzy byliby gotowi przyłączyć się do Ciebie we właściwym czasie.

Inwestorzy ryzykownych przedsięwzięć zawsze wymagają referencji od kolegów z branży na temat ludzi z zarządu, którzy mają poprzeć. Przygotuj takie referencje i upewnij się, że znajomi powiedzą o Tobie coś dobrego.

Bartek dał nam referencje z dwóch poprzednich prac. W obu dokumentach stwierdzono, że nie zwraca on uwagi na szczegóły, a treść jednego nie była w ogóle przyjazna. Powinien był albo zdobyć inne referencje, albo znaleźć sposób, by złagodzić nieprzychylny komentarz. W biznesplanie można było podkreślać, że Anna będzie zajmowała się szczegółami codziennej pracy, a Bartek mógł nam powiedzieć, że nie zajmuje się szczegółami. To ostatnie stwierdzenie dałoby mu szansę odpowiedzi na nasze wątpliwości. Oczywiście, nie powiedzieliśmy mu, dlaczego odrzucamy jego projekt, po prostu powiedzieliśmy „nie”, a on nie miał żadnej szansy, żeby podważyć niepoehlebne opinie.

(Konsultant finansowy w dużej korporacji)



Cokolwiek robisz, w swoim CV nie ukrywaj wad. Większość z nas ma wady, nie jesteśmy z nich dumni. Niemal na pewno wyjdą na jaw i uniemożliwią transakcję, jeśli okaże się, że próbowałeś je ukryć. Prowadzenie interesów opiera się na zaufaniu. Ludzie, którym coś sprzedajesz, chcą Ci ufać, ale jeśli sądzą, że nie mogą, wycofają się, nawet w ostatniej chwili.

## **Istotna różnica**

W rzeczywistości wiele, jeśli nie większość, firm odnosi sukces z innym biznesplanem niż ten, z którym były otwierane. Wiele się zmienia, rynki ewoluują, okazuje się, że niegdyś wspaniałe pomysły nie są już odpowiednie. Nie szkodzi. Dopóki zarząd jest dobry, poradzi sobie, zmieni plan i mimo wszystko odniesie sukces.

Kiedy byłem w szkole biznesu, analizowaliśmy sposób, w jaki japońscy producenci motocykli podbili swoimi produktami świat. Te najbardziej chwalone cnoty Japończyków robiły wrażenie, ale w końcu okazało się, że nie byli oni supermanami. W rzeczywistości ich pierwsze pomysły nie sprawdzały się. Byli jednak otwarci na nowe rozwiązania i nauczyli się radzić sobie z niesprzyjającymi okolicznościami.

Dlatego w biznesplanie nie ma nic ważniejszego niż przekonanie czytających, że jesteś naprawdę dobry i odniesiesz sukces, cokolwiek się stanie. Badania przeprowadzane przez inwestorów dostarczających kapitał wysokiego ryzyka pokazują, że dla nich najważniejszy jest... zarząd, który mają poprzeć. Przede wszystkim popierają ludzi, potem pomysły.

## **Wymagane umiejętności**

Umiejętności potrzebne do prowadzenia firmy lub organizacji są inne w zależności od rodzaju działalności, ale, ogólnie mówiąc, chodzi o umiejętności:

- ◆ organizacyjne (np. zarządzanie firmą na co dzień);
- ◆ techniczne;
- ◆ z dziedziny finansów;
- ◆ z dziedziny marketingu;
- ◆ z dziedziny kierowania ludźmi.

Biznesplan powinien informować, czy posiadasz, lub czy zarząd posiada te umiejętności (i wiele innych, niezbędnych w danych okolicznościach). Jeżeli Twoja oferta wymaga np. umiejętności z zakresu *public relations* i reklamy, Twój biznesplan powinien podawać, kto będzie zajmował się tymi kwestiami. Możesz korzystać z usług agencji zewnętrznej, musisz jednak wskazać, która agencja podjęła się tego trudnego zadania i na jakich warunkach. Jeśli jeszcze tego nie wiesz, powinieneś przynajmniej napisać, w jaki sposób zamierzasz ją znaleźć. Im więcej podasz szczegółów i z im większym przekonaniem to zrobisz, tym lepiej.

Twój zespół może mieć pewne słabe strony. Może nie być w nim księgowego albo specjalisty ds. marketingu. Możesz też potrzebować informatyka. Jakiegokolwiek są braki, można im zaradzić. Wyjaśnij, jak zamierzasz to zrobić i kiedy. Jeśli nie wiesz, przynajmniej zaznacz, że istnieje taka potrzeba. Twoje zrozumienie problemu zachęci potencjalnego współnika do współdziałania i będziecie mogli rozwiązać ten problem razem.

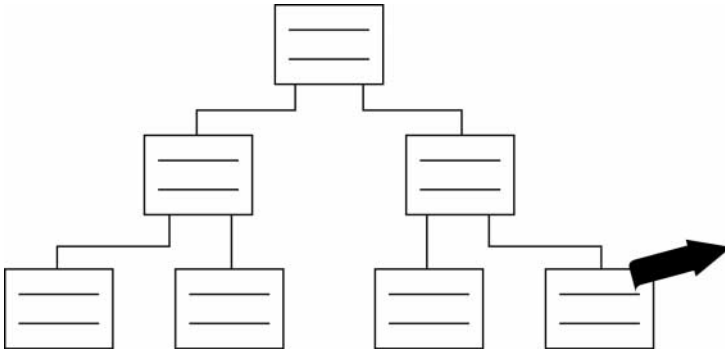
## **Struktura organizacyjna**

Warto przedstawić strukturę istniejącej lub dopiero mającej powstać organizacji za pomocą diagramów. Nie jest to oczywiście konieczne w przypadku bardzo małego przedsiębiorstwa. Istnieje mnóstwo małych firm, które na początku mają jednego dyrektora zarządzającego i żadnej innej osoby na kierowniczym stanowisku. Jednak im bardziej skomplikowana struktura planowanej firmy, tym bardziej należy pokazać jej organizację.

Pokaż strukturę organizacyjną (patrz rysunek 6.1):

Jesteś częścią zespołu i organizacji, powinieneś więc przedstawić możliwości jednego i drugiego. Pokaż, jak działa organizacja i co się z tym wiąże. Podaj liczbę osób z personelu zatrudnionych w poszczególnych działach, żeby wykazać zakres odpowiedzialności kierowników i udowodnić, że nie są przeciążeni.

Kilka lat temu przygotowywałem dokument mówiący o tym, jak świetnie była prowadzona firma, dla której pracowałem. Pracując nad tym dokumentem, zdaliśmy sobie sprawę, że jeden z naszych dyrektorów oddziału był bezpośrednim przełożonym aż 14 osób.



**Rysunek 6.1.** Przykładowa struktura organizacyjna firmy

Inwestorzy, dla których sporządzaliśmy dokument, byłiby przeżarci, ponieważ to zbyt duża odpowiedzialność, której jedna osoba nie jest w stanie skutecznie podołać. Szybko wyrzuciliśmy diagram, ale zdaliśmy sobie sprawę, że problem należy w jakiś sposób rozwiązać.

Wspaniałe jednostki to dopiero połowa sukcesu, potrzebujesz jeszcze zespołu, który się sprawdza.

## Wykazanie umiejętności kontroli

Nie zawsze trzeba szczegółowo wykazywać w biznesplanie, jaką kontrolę ma się nad przedsiębiorstwem. Można o tym napomknąć w rozdziale o zarządzaniu lub gdzie indziej. Jednak jest bardzo ważne, aby biznesplan przekonał czytającego, że wiesz, co robisz, i że potrafisz kontrolować swoją firmę. Ma to duże znaczenie w przypadku nowej firmy, kiedy przewidywany jest gwałtowny rozwój, zmiana lub gdy odnotowano przypadki niepowodzeń w kontrolowaniu w przeszłości.

Co to jest kontrola? Wiąże się z posiadaniem na czas dokładnych danych finansowych, na podstawie których podejmuje się decyzje. Najważniejsze dane niezbędne do kontrolowania firmy to dane dotyczące jej bieżącej i przyszłej rentowności oraz bieżących i przyszłych przepływów pieniężnych. Wystarczy jedno zdanie na ten temat, ale ustalenie wszystkiego w praktyce to złożony proces, najeżony różnymi pułapkami. Określenie „na czas” też

jest bardzo ważne. W niektórych firmach oznacza to „co kwartał” lub „co miesiąc”, w innych te dane są potrzebne co tydzień lub codziennie.

Jeśli prowadzimy firmę detaliczną, wydaje się zasadne, żeby dane o wysokości sprzedaży zbierać z oddziałów dwa razy dziennie. Mamy codzienne saldo gotówkowe i dostęp online do salda na koncie w banku. Do tego wyniki tygodniowej sprzedaży zestawione z wynikami z zeszłego tygodnia i z tego samego tygodnia w zeszłym roku oraz narastająco wyniki z całego roku do dnia bieżącego. Co tydzień dane o stanie towaru w oddziałach i dane z banku. Dodatkowo szczegółowe sprawozdania z pracy zarządu sporządzane w ciągu trzech tygodni od ostatniego dnia każdego miesiąca.

Termin „kontrola” odnosi się również do kwestii organizacyjnych, takich jak aktualne dane dotyczące ilości, rodzaju i miejsca zapasów, które są niezbędne, aby sprostać popytowi.

Być może wystarczy napisać w części biznesplanu dotyczącej zarządzania, że zespół posiada księgowego i kogoś, kto orientuje się, jak działa firma.

Jeżeli referencje tych osób są wystarczająco dobre, czytający będzie usatysfakcjonowany ich wiedzą z zakresu kontroli firmy. Jednak ich umiejętności i doświadczenie muszą mieć związek z określonymi potrzebami firmy i muszą pasować do tych, których adresat biznesplanu oczekuje w danych okolicznościach. Jeśli nie możesz sprostać tym oczekiwaniom, musisz go przekonać do swojego punktu widzenia. Czy masz doświadczenie bezpośrednio związane z branżą, której dotyczy Twój plan? Jeśli nie, wykaż, że wiesz, co przede wszystkim należy kontrolować w firmie i jak to robić. Często doświadczenie zdobyte na wyższych stanowiskach w dużej firmie nie jest uważane za wystarczające do prowadzenia spraw bieżącej działalności małej firmy. Czytający będzie chciał wiedzieć, czy dyrektor finansowy z dużej firmy jest w stanie i chce ciężko pracować w małej firmie, w której nie ma nikogo, kto wypisywałby faktury, odbierał telefony, ścigał dłużników, przesuwał terminy płatności, kontaktował się z bankiem, robił kawę, współpracował z dostawcami sprzętu komputerowego itd. Im mniej odpowiednie doświadczenie, tym bardziej trzeba przekonywać adresata biznesplanu, że wiesz, co robisz.

Pracowałem ze starym znajomym nad wykupem prowadzonej niegdyś przez niego firmy budowlanej przez grupę dyrektorów z zewnątrz. O samej firmie niewiele wiedziałem. Napisałem całkiem niezły, jak mi się wydawało, biznesplan. Jednak opierał się on na wiedzy zdobytej na odległość. Moja wiedza na temat finansów w tamtym czasie dotyczyła dużych firm i nie była to wiedza praktyczna. Firma, której dotyczył biznesplan, była mała.

Potencjalni inwestorzy kapitału zwiększonego ryzyka byli najwyraźniej zainteresowani, bo zadawali mi mnóstwo szczegółowych pytań o tym, jak firma będzie kontrolowana pod naszym zarządem, z jakich raportów będziemy korzystać i jak będziemy obliczać zyski. Ponieważ nie miałem bezpośredniego doświadczenia, nie odpowiedziałem dobrze na wszystkie pytania i w rezultacie inwestorzy odmówili finansowania naszego przedsięwzięcia.

Wierzę, że dowiedziałbym się wszystkiego, co ważne, bardzo szybko, jak pokazało moje późniejsze doświadczenie, ale faktem jest, że to, co zrobiliśmy, nie przekonało osób czytających nasz biznesplan wtedy, kiedy potrzebowały one zapewnienia. Gdybym odniósł się do zagadnienia „kontroli” w biznesplanie, może przygotowalibyśmy się wystarczająco na pytania, które później zadali, lub przynajmniej znalazłbyśmy odpowiedzi.

Komputery odgrywają ważną rolę w wielu nowoczesnych organizacjach. Zapewniają ten rodzaj informacji, które kiedyś można było zdobyć tylko dzięki zatrudnieniu armii pracowników biurowych, i do tego są szybsze. Jeśli system komputerowy jest istotny dla osiągnięcia sukcesu przez firmę, zwłaszcza nową, należy coś o nim napisać. Kto opracuje program, kto będzie za niego odpowiedzialny? Przykładem może być projekt sieci sklepów detalicznych, w której systemy komputerowe nie są najważniejsze, ale pełnią ważną rolę w kontroli owej sieci. Pamiętaj, że ludzie robią się podejrzliwi, i słusznie, w stosunku do planów, które przewidują napisanie nowego programu. Doświadczenie pokazuje, że nowe systemy są często spóźnione, przekraczają budżet i nie działają, jak trzeba, lub wcale nie działają. Wszystko wyraźniej i uspokój czytającego.

Zawsze myśl o tym, jakie czynniki są istotne, żeby firma odniosła sukces, a potem napisz o tym, żeby czytający wiedział, jak będziesz szacował i kontrolował te czynniki. Np.:

- ◆ Jeśli produkty szybko wychodzą z mody, wyjaśnij, skąd będziesz wiedział, jak bardzo są przestarzałe i jak można się ich pozbyć.
- ◆ Jeżeli w Twojej branży personel lub klienci mają zwyczaj kraść, wyjaśnij, jak zamierzasz to kontrolować.
- ◆ Jak będziesz obliczał zysk brutto? Jeśli jest obliczany niebezpośrednio, wyjaśnij, jak to robisz.
- ◆ Jeśli stan zapasów jest ważny, jak będziesz go kontrolować? Kto może kupować nowe zapasy i jak zamierzasz go kontrolować?