



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 adresatem 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
Ekstrapolacja obecnych trendów	54
Przewidywanie przyszłego 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 odsprzedażania 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 tarapatkach 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 gadgecie.

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 niską 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 trzydziesto-stronicowego 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
OGÓŁEM	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 zarządem).
- 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 opisanie 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 wszelkich miar godny polecenia. Oczywiście zawsze możesz uwypuklić 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 zmieniać 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?