

Biznesplan

Biznesplan jest zbiorem uporządkowanych celów i wynikających z nich zadań oraz sposobów realizacji, sporządzonym w formie **pisemnego dokumentu**

(często **tworzony w celu uzyskania zewnętrznego wsparcia finansowego dla danego przedsięwzięcia**)

Wewnętrzna logika (hierarchia celów):

1. *cele główne* - osiągnięcie pomoże wyróżnić się spośród konkurentów np. osiągnięcie zakładanego udziału w rynku, odbudowa pozycji rynkowej, itp.
2. *cele średnio-i krótkookresowe* — „kamienie milowe” na drodze do osiągnięcia celu głównego (mogą dotyczyć wybranych dziedzin)
3. *zadania* - pełnią rolę wykonawczą dla realizacji celów (precyzują co ma być zrobione i w jakim czasie)

Cele planowania

Planowanie:

- jest wrogiem kosztownego chaosu
- sprzyja koncentracji na najważniejszych celach -
- daje większe prawdopodobieństwo, że nie zostanie pominięta żadna z ważnych czynności (np. podczas tworzenia nowej firmy)
- zapobiega myśleniu życzeniowemu
- zwiększa motywację do osiągnięcia celów
- wymusza orientację na przyszłość
- ogranicza strach przed przyszłością

Forma biznesplanu

- biznesplan jest dokumentem sporządzonym w **formie** pisemnej. Od tej zasady nie ma wyjątków, każda próba innego zaprezentowania jest naruszeniem standardu.
- biznesplan powinien mieć ograniczoną objętość. Zazwyczaj oznacza to 45 - 55 stron.
- w głównym dokumencie powinny być umieszczone tylko najważniejsze ustalenia i stwierdzenia. Dane szczegółowe przenosimy do załączników.
- zamieszczenie kompletnego i przejrzystego spisu treści.
- wzbogacenie treści wykresami, diagramami i innymi środkami ułatwiającymi przekaz.
- przejrzysty układ graficzny i struktura dokumentu.

- zróżnicowana wielkość i grubość czcionki w przypadku tytułów i podtytułów
- unikanie skrajnych metod prezentacji (np. równoważników zdania)

Uproszczony biznesplan

- podsumowanie wykonawcze
- charakterystyka firmy (historia, **przedmiot działania**) lub przedsięwzięcia
- rynek dla produktów/usług
- personel kierowniczy i zarządzanie
- « czynniki ryzyka
- plan sprzedaży (rok, 2 lub 3 lata)
- bilans, rachunek wyników, przepływy pieniężne

Objętość nie powinna przekraczać 20 - 25 **stron**

Struktura rozwiniętego biznesplanu

- podsumowanie wykonawcze
- opis przedsięwzięcia i celów
 - nazwa i forma prawna
 - czynności formalne (związane z rejestracją podmiotu gospodarczego w przypadku nowego przedsięwzięcia)
 - historia firmy (w przypadku biznesplanu dla firmy istniejącej)
 - charakterystyka udziałowców
 - misja, cele i zadania

- **opis** produktu/usługi
 - rodzaje oferowanych produktów i świadczonych usług oraz ich cennik
 - stosowana technologia
 - niezbędne zasoby
 - główni dostawcy
- **analiza** rynku
 - identyfikacja rynku **docelowego**
 - główni nabywcy
 - pozostali nabywcy
 - konkurenci
- marketing
 - cele marketingowe
 - mieszanka marketingowa
- zarządzanie
 - zasoby kadrowe
 - struktura organizacyjna
- **analiza finansowa**
 - bilans i rachunek wyników
 - analiza punktu opłacalności
 - schemat przepływów pieniężnych
 - analiza wskaźnikowa
- analiza szans i zagrożeń
- harmonogram
- załączniki

Podsumowanie wykonawcze

Najważniejsza część biznesplanu

Podsumowanie wykonawcze pisane jest zawsze po opracowaniu wszystkich pozostałych części biznesplanu

(nie powinno przekraczać 2 stron)

Jego zadaniem jest zachęcenie potencjalnych inwestorów do przeczytania całego dokumentu i zainteresowania się jego treścią

Problemy i pytania:

- jakich podstawowych informacji oczekuje osoba czytająca biznesplan
- co może skłonić zewnętrznego inwestora do zainwestowania w przedsięwzięcie
- co szczególnie wyróżnia opisywane przedsięwzięcie
- jakie będą wymierne efekty przedsięwzięcia

Elementy i zagadnienia „podsumowania wykonawczego”:

1. opis przedsięwzięcia
2. charakterystyka firmy (dla firmy istniejącej)
3. ukazanie szans
4. opis rynku docelowego i perspektyw rozwoju
5. ukazanie przewagi konkurencyjnej
6. przedstawienie zespołu
7. koszty i efekty finansowe przedsięwzięcia

Cele i opis przedsięwzięcia

W tej części biznesplanu zawarte są podstawowe informacje o firmie lub przedsięwzięciu oraz najważniejsze cele i zadania, które będą realizowane.

(w jakim celu opracowano biznesplan) A.

Dla firmy istniejącej

Problemy i pytania:

- jakie elementy z dotychczasowej historii były najważniejsze, o których warto wspominać w biznesplanie
- czy firma przez lata zakumulowała określoną wiedzę i doświadczenie i czy może być ona przydatna w nowym przedsięwzięciu
- jaka jest obecnie pozycja firmy na rynku
- co jest najważniejszym celem firmy (przedsięwzięcia)
- jakie są cele średnio- i krótkookresowe
- jakie środki finansowe będą potrzebne do realizacji przedsięwzięcia (i jaką częśćią z nich dysponuje już firma)
- inne zasoby firmy

Elementy i zagadnienia „celu i opisu przedsięwzięcia”:

1. historia firmy

- nazwa, miejsce, data założenia
- pierwotne cele firmy
- dotychczasowe osiągnięcia

- dotychczasowe zmiany struktury produkcji
- sytuacja finansowa za ostatnie 3 - 5 lat

2. obecna sytuacja firmy

- majątek firmy
- obecne produkty/usługi
- pozycja rynkowa
- sytuacja finansowa

3. charakterystyka przedsięwzięcia

- zakładane cele
- środki realizacji celów
- przewidywane efekty

B. Dla firmy nowej (powstającej)

Problemy i pytania:

- na czym ma polegać przedsięwzięcie (co i w jaki sposób)
- dlaczego taki rodzaj działalności i co jest w nim nowatorskiego
- jakie czynniki skłaniają twórców przedsięwzięcia do działania
- czym ma się stać przedsięwzięcie w długim okresie czasu
- jakie są najważniejsze środki realizacji celów
- co z punktu widzenia przedsięwzięcia liczy się najbardziej
- co firma ryzykuje decydując się na określoną działalność
- cechy najlepszej lokalizacji przedsięwzięcia (zalety i wady)
- nakłady na nieruchomości
- cechy i umiejętności osób kierujących przedsięwzięciem

- jakie działania prawne należy podjąć aby rozpocząć działalność (nakłady finansowe, czas, itd.)
- jakie zasoby są potrzebne do przeprowadzenia przedsięwzięcia i jakie są w dyspozycji

Elementy i zagadnienia „celu i opisu przedsięwzięcia”:

1. nazwa, cele i zamierzenia oraz forma prawna

- cele
 - > istota przedsięwzięcia
 - > uzasadnienie celu
 - > na czym polega szansa
 - > cele długookresowe
 - > najważniejsze środki realizacji celów
- forma prawna (zalety, wady)
- lokalizacja
 - > charakterystyka położenia (zalety, wady)
 - > stan docelowy
 - > niezbędne czynności i środki

2. założyciele/kierownictwo

- podstawowe informacje (imię, nazwisko, wiek, stanowisko, itd.)
- kwalifikacje (wykształcenie, dotychczasowa kariera, itd.)

3. czynności formalne

4. zasoby będące w dyspozycji (ludzie, rzeczowe, finansowe)

Opis produktu

Zawiera charakterystykę produktów lub usług oraz informację o sposobie wytwarzania oraz niezbędnym wyposażeniu.

(unikalność produktu)

Problemy i pytania:

- jaki szeroki będzie asortyment oferowanych produktów i usług
- czy i jakimi wyjątkowymi cechami będzie się charakteryzować
- jaka będzie cena (w porównaniu z konkurencją)
- czy będą oferowane produkty uzupełniające
- gwarancje na produkty i usługi
- czy produkt (usługę) można dalej doskonalić
- jaka metoda będzie stosowana w procesie wytwarzania
(różnice w stosunku do konkurencji)
- wybór dostawców (kryteria doboru)
- do jakiego stopnia będą wykorzystane moce produkcyjne
- czy istnieją jakieś prawne ograniczenia (np. prawa autorskie)

Elementy i zagadnienia „opisu produktu”:

1. produkty i usługi oferowane przez firmę

- wyliczenie produktów/usług
- przeznaczenie produktów/usług
- cena

2. metody wytwarzania

- czynności (fazy) procesu
- czas realizacji czynności

- osoba realizująca czynności
- wykorzystane urządzenia, narzędzia i materiały

3. surowce niezbędne do produkcji

- najważniejsze surowce i ich cena
- dostawcy
- warunki współpracy
- możliwości zmiany dostawców

4. urządzenia niezbędne do produkcji

- najważniejsi dostawcy
- cena i warunki dostawy
- możliwość zastąpienia dostawców

5. planowane wykorzystanie zdolności **produkcyjnych**

6. aspekty prawne

- prawa patentowe, atesty, certyfikaty **itd.**

Analiza rynku

Czy oferowany przez firmę produkt/usługa znajdują nabywców na rynku (ilu ich jest i na ilu z nich można liczyć, biorąc pod uwagę istnienie konkurencji)

Problemy i pytania:

- jakimi najważniejszymi cechami charakteryzuje się rynek produktów/usług istotnych z punktu widzenia przedsięwzięcia
- kryteria segmentacji rynku
- kim jest standardowy odbiorca (ilu ich jest)
- jakie jest nasilenie konkurencji w omawianym segmencie
- kto będzie bezpośrednim konkurentem
- jakie czynniki niezależne od firmy mogą mieć wpływ na wielkość sprzedaży (np. sezonowość)

Elementy i zagadnienia „analizy rynku”:

1. rynek docelowy

- opis rynku
- najważniejsze kryteria segmentacji
- charakterystyka wybranych segmentów

2. cechy standardowego odbiorcy (charakterystyka)

3. analiza potencjalnego popytu

- szacunki popytu i czynniki wpływające na jego wielkość

4. analiza konkurencji

- najważniejsi konkurenci

- najważniejsze cechy

- silne i słabe strony

- potencjalni konkurenci substytutu

5. szacunek sprzedaży

Marketing

Plan marketingowy - ma na celu dobranie i zaprojektowanie działań, które pozwolą osiągnąć zakładaną pozycję na rynku (co jest do zrobienia, jak to zrobić, kiedy będzie to robione **i kto jest** za to odpowiedzialny)

Problemy i pytania:

- realizacji jakich celów mają służyć planowane działania marketingowe
- jakie cechy użytkowe produktu są istotne dla nabywcy
- jakie czynniki mają wpływ na wysokość ceny
- jaki będzie poziom cen w stosunku do konkurencji
- jaka będzie polityka cenowa
- jaki model dystrybucji dominuje w branży
- kanały dystrybucji (te same co konkurencja **czy Inne**)
- jaki rodzaj promocji jest najodpowiedniejszy
- promocja produktu czy producenta
- kto będzie adresatem akcji promocyjnej
- intensywność działań promocyjnych
- strategia finansowa promocji

Elementy i zagadnienia „marketingu”:

1. cele marketingowe
2. mieszanka marketingowa
 - produkt
 - rdzeń produktu
 - produkt rozszerzony
 - cena
 - strategia cenowa
 - ceny w porównaniu z konkurencją
 - dystrybucja
 - promocja
 - mieszanka promocyjna
 - intensywność promocji
3. koszty działań promocyjnych

Zarządzanie

Sposób kierowania przedsięwzięciem,
(stosunkowo krótki)

Problemy! pytania:

- ile stanowisk jest niezbędnych
- kryteria doboru pracowników
- zakres obowiązków
- jakie będą wynagrodzenia

Elementy i zagadnienia „zarządzania”:

1. zasoby ludzkie

- typy stanowisk
- dobór i doskonalenie kadr
- czynności i funkcje realizowane przez podmioty zewnętrzne

2. system motywacji

- wynagrodzenia pieniężne
- inne środki motywacyjne

3. struktura organizacyjna

Harmonogram realizacji przedsięwzięcia

Instrument umożliwiający precyzyjne uporządkowanie czynności składających się na określony proces.

(graficznie)

Problemy i pytania:

- **jakie czynności są niezbędne do uruchomienia/realizacji** przedsięwzięcia
- w jakiej kolejności powinny być realizowane i które mogą być realizowane jednocześnie
- w jakim czasie będą realizowane poszczególne czynności
- kto będzie odpowiedzialny za ich realizację

Elementy i zagadnienia „harmonogramu realizacji przedsięwzięcia”:

1. czynności do wykonania
2. kolejność czynności
3. czas realizacji

Analiza szans i zagrożeń

Zaprojektowanie działań, które **pozwolą wykorzystać szansę i zneutralizować zagrożenia.**

(enumeracja szans i zagrożeń)

Problemy i pytania:

- co może się wydarzyć
- co jest szansą a co jest zagrożeniem
- co należy zrobić aby zmniejszyć ryzyko

Elementy i zagadnienia „analizy szans i zagrożeń”:

1. najważniejsze szansę i ich konsekwencje
2. najważniejsze zagrożenia i ich konsekwencje
3. planowane działania

Analiza finansowa

Pozwala ocenić czy i w **jakim stopniu przedsięwzięcie będzie dochodowe.**

(zalecana duża **staranność**)

Problemy i pytania:

- jakie będą podstawowe nakłady związane z **utworzeniem** przedsięwzięcia, niezbędny koszt oraz przychody
- jakie będą źródła finansowania
- jaki kształt będzie miał bilans i rachunek wyników w planowanych okresach
- czy nie wystąpią zagrożenia płynności
- jak kształtuje się ilościowy i wartościowy próg **rentowności**
- próg rentowności a udział w rynku
- jak kształtować się będą podstawowe wskaźniki **finansowe**

Elementy i zagadnienia „analizy finansowej”:

1. podstawowe założenia
2. bilans
3. rachunek wyników
4. rachunek przepływów pieniężnych
5. analiza prognozy rentowności
6. analiza wskaźnikowa
7. metody dyskontowe

Załączniki do biznesplanu

Podaje się informacje, które uzupełniają właściwy tekst biznesplanu.

Problemy i pytania:

- czy i ile załączników będzie umieszczonych
- jaki rodzaj załączników będzie przeważał
- jaki będzie układ załączników

Elementy i zagadnienia „załączników do biznesplanu”:

1. liczba załączników
2. zawartość załączników

Błędy popełniane w przygotowywaniu biznesplanu

- traktowanie biznesplanu jako przeszkody a nie **jako** użytecznego narzędzia przecenianie swoich pomysłów brak merytorycznej analizy braki formalne i błędy merytoryczne błędna identyfikacja szans i zagrożeń
- pomyłki przy finansowej części (**analiza przepływów** pieniężnych - cash flow) niedoszacowanie kosztów inwestycji
- brak określenia właściwej kolejności działań w ramach inwestycji
- brak przezorności (zbyt mała rezerwa na nieprzewidziane wydatki)
- zbyt optymistyczne prognozy finansowe (brak trzech wariantów - optymistyczny, pesymistyczny i realny) „podrasowywanie” wskaźników
- brak analizy rynku i konkurencji (długofalowego zapotrzebowanie rynku na produkowane towary lub usługi) brak informacji o pracownikach i ich kwalifikacjach (schemat organizacyjny)
- brak informacji o wyposażeniu technicznym, sposobie kontroli jakości, wymaganych zezwoleniach brak harmonogramu uruchomienia działalności