

*Tomasz Aleksandrowicz  
Cyprian Szyszka*

## **ROZDZIAŁ 8 BIZNESPLAN – TWÓJ PIERWSZY KROK W STRONĘ SUKCESU**

Kolejny rozdział jest zaproszeniem do tworzenia biznesplanu i zachętą do rozwijania przedsiębiorczości w ogóle. Składa się on z dwóch części: pierwsza poświęcona jest przygotowaniu do pisania biznesplanu i analizie pomysłu mającego stać się źródłem sukcesu przedsiębiorcy; w drugiej omówione zostały po krótko wszystkie podstawowe składniki, które powinny się składać na poprawny biznesplan.

### **Zamiast wstępu – kilka słów o warsztatach i ich uczestnikach**

W trakcie realizacji projektu INTER GET UP trzykrotnie mieliśmy przyjemność poprowadzenia warsztatów poświęconych pisaniu biznesplanu. Poznaliśmy aktywnych ludzi, którzy prowadzili lub zamierzali założyć własne przedsiębiorstwo. Mieliśmy okazję poczuć ich pozytywną energię i chęć działania, a zarazem próbować sprostać oczekiwaniom otrzymania konkretnej wiedzy przydatnej w ich dążeniu. Idea przekazywania takiej wiedzy, a zarazem wspierania optymizmu i wiary w sukces u uczestników, przyświecała nam w trakcie warsztatów, a także teraz, w czasie pracy nad niniejszym tekstem.

W każdej edycji warsztatów realizowanych przez IDiKS w ramach programu INTER GET UP brało udział prawie 40 uczestników. Byli to w przeważającej części ludzie młodzi, zwykle tuż po studiach, aktywni, wierzący w powodzenie swojego przedsięwzięcia. Oprócz nich w warsztatach uczestniczyli także ludzie w bardziej zaawansowanym wieku, już ustabilizowani zawodowo, jednakże z chęcią i pasją do realizacji swoich marzeń – otwarcia firmy dokładnie takiej, jaką chcą mieć, a nie takiej, w jakiej pracują. Następną – najmniej liczną – grupę stanowiły osoby mające już swoje firmy, chcące doskonalić wiedzę. Taki przekrój uczestników skutkowało różnicowanymi potrzebami – począwszy od oczekiwania na podstawowe informacje biznesowe i ekonomiczne, a na szczegółowych pytaniach o charakter współpracy gospodarczej z Chinami skończywszy. Wspólną dla wszystkich potrzebą była chęć nawiązania kontaktów biznesowych i wymiany doświadczeń, co dało się zauważyć szczególnie w przerwach między

warsztatami – ale również podczas zajęć – gdy uczestnicy żywo dopytywali się o charakter prowadzonej (bądź planowanej) działalności gospodarczej oraz wiedzę specjalistyczną. Jako że wśród uczestników byli absolwenci różnych kierunków studiów, udało się wymienić specjalistyczną wiedzę i nawiązać współpracę.

Na etapie planowania i przygotowywania warsztatów postawione zostało przed nami trudne zadanie – jak dopasować cele i strukturę warsztatów do tak zróżnicowanej (i dużej jak na szkolenie!) grupy. Zgodnie z założeniem projektu postanowiliśmy skupić się na osobach zamierzających zakładać własną firmę, czyli tzw. przyszłych młodych przedsiębiorcach (niezależnie od wieku konkretnych osób). Przyjęliśmy także, że wiedza o planowaniu biznesowym osób rozpoczynających dopiero swą przygodę gospodarczą jest stosunkowo niewielka. W ten sposób wyłonił się cel warsztatów, którym było przekazanie umiejętności i rozwój kompetencji wystarczających do napisania prostego biznesplanu na własne potrzeby, bądź takiej orientacji w tematyce planowania biznesowego, by można było zlecić napisanie biznesplanu firmie zewnętrznej i orientować się w tym. Struktura warsztatów oparta była na dwóch zadaniach grupowych: naszej prezentacji podstaw biznesplanu oraz na żywej, wielowątkowej dyskusji z uczestnikami przez resztę czasu. Formuła taka, mimo pewnych trudności wynikających z liczby uczestników, sprawdziła się, co zostało zauważone w ankietach ewaluacyjnych.

## **Jak napisać biznesplan?**

Jednym z najważniejszych elementów przygotowania do uruchomienia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej jest przygotowanie planu działań. Planowanie jest jednym z najważniejszych zadań każdego menedżera, w tym również menedżera-właściciela każdego nowego przedsięwzięcia gospodarczego. Im wcześniej przedsiębiorca zacznie działać w sposób planowy, tym większe korzyści może z tego odnieść.

## **Dlaczego warto napisać biznesplan?**

Istniejące i odnoszące sukcesy przedsiębiorstwa mają planowanie wpisane w filozofię swojego działania. Na potrzeby nowych przedsięwzięć gospodarczych opracowana została koncepcja specjalnego rodzaju planu. Plan ten, zwany biznesplanem (ang. *business plan*) lub planem biznesowym, to dokument, który w szczegółowy sposób przedstawia pewien pomysł biznesowy (produkt lub usługę), opisuje sposób i spodziewane korzyści z jego wdrożenia. Biznesplan zawiera cel, którego osiągnięcie będzie oznaczać odniesienie sukcesu, oraz opis sposobu dotarcia do założonego celu.

Stworzenie biznesplanu przez przedsiębiorcę może mieć wiele różnych przyczyn. Najczęstszym powodem jest chęć pozyskania finansowania dla nowego przedsięwzięcia od jakiegoś inwestora. A inwestorzy zwykle oczekują przedstawienia im biznesplanu. Każdy z nich woli najpierw poznać szczegóły projektu, w którym miałyby ulokować kapitał. Pozwala mu to ocenić szansę powodzenia przedsięwzięcia. Rozmowa może wystarczyć, by przekonać krewnego lub znajomego, jednak do pozyskania profesjonalnego inwestora – na przykład banku czy funduszu inwestycyjnego – to o wiele za mało. Stąd biznesplan jest często tworzony na potrzeby negocjacji z potencjalnym inwestorem. Od niedawna w Polsce często pisane są również biznesplany z myślą o ubieganiu się o fundusze z programów pomocowych Unii Europejskiej.

Ale biznesplan może również pełnić inną funkcję. Może stanowić sposób na przemyślenie i poprawne zorganizowanie działań samego przedsiębiorcy. Wielu potencjalnych biznesmenów ma na początku problemy z rozpoczęciem działań, służących wdrażaniu ich pomysłu na biznes. Mają trudności z podjęciem decyzji, od czego zacząć i na czym najpierw się skupić. Tracą mnóstwo czasu, energii, a także pieniędzy, rozpoczynając swoją działalność od czynności mniej istotnych bądź niemających większego wpływu na sukces przedsięwzięcia. Tymczasem dobrze napisany biznesplan pozwala od samego początku skupić się na rzeczach najważniejszych. Pozwala też zaoszczędzić czas i pieniądze, których na początku nigdy nie jest za dużo.

Wielu początkujących przedsiębiorców woli zachować założenia swojego pomysłu „w głowie”. Często utrzymują, że mają w pamięci cały biznesplan i nie widzą potrzeby tracenia czasu na jego spisywanie. Taka metoda może oczywiście być skuteczna, ale warto pamiętać, że pamięć ludzka jest ulotna. Plan przedsięwzięcia staje się planem dopiero po jego zapisaniu – w przeciwnym razie jest to tylko zbiór luźnych myśli i pomysłów, często nie dość gruntownie przemyślanych i ulotnych. A wielką wartością spisanego biznesplanu jest właśnie możliwość przeanalizowania każdego akapitu, każdego „kawałka”, który składa się na nasz pomysł. Dokładna analiza pomysłu – niezbędna do napisania poprawnego biznesplanu – jest jednym z kluczowych czynników, wpływających na szansę sukcesu przedsięwzięcia.

## **Pomysł na biznes**

Pierwszym krokiem służącym do napisania biznesplanu jest analiza pomysłu na biznes, który ma być w nim zawarty. Pomysłem biznesowym, który można też nazwać szansą rynkową, jest najczęściej:

- nowy produkt lub usługa;
- nowa forma sprzedaży produktu lub świadczenia usługi.

W pierwszym wypadku przedsiębiorca tworzy coś całkowicie nowego i wykorzystuje fakt swojego pierwszeństwa na danym rynku. Należy zauważyć, że

często polega to na przeniesieniu wybranego rozwiązania z innego kraju czy nawet innego miasta.

W drugim wypadku przedsiębiorca wybiera istniejący produkt lub usługę i tworzy nowy sposób jej przekazania klientowi, czy też poszerza o produkty lub usługi towarzyszące. Istotą pomysłu może być nowy sposób zamówienia, szybsza dostawa, nowe rozwiązanie sposobu płatności, nowe korzyści towarzyszące zakupowi itp. Nowa może być nawet tylko marka czy wręcz opakowanie, ale może mieć to kluczowe znaczenie dla sukcesu. Przedsiębiorca wchodzi na rynek, na którym obecna już jest konkurencja, ale wykorzystuje fakt, że rynek i klienci są już znani i przez to łatwiej jest ocenić swoje szanse sukcesu.

Rozpoczęcie pracy nad biznesplanem oznacza poddanie pomysłu dokładnej analizie. Wiele pomysłów na biznes, które na pierwszy rzut oka zdają się atrakcyjne, musi zostać na tym etapie odrzucone. Z kolei inne dopiero po przeanalizowaniu mogą zostać ulepszone i dzięki temu ich potencjał może wzrosnąć.

Analizując pomysł, warto być obiektywnym i starać się wyszukiwać zarówno jego pozytywne, jak i negatywne strony. Należy przy tym unikać nadmiernego optymizmu, ale też wstrzymywać się od nadmiernej krytyki prowadzącej do pesymizmu. Jeśli ilość problemów związanych z nowym pomysłem zdaje się nas przerastać, warto pamiętać, że problemy istnieją po to, aby je rozwiązywać. Każdy skuteczny przedsiębiorca w mniejszym lub większym stopniu odnosi sukces, ponieważ zamiast bać się problemów, szuka na nie sposobów.

## **Analiza pomysłu na biznes**

Jak analizować pomysł biznesowy? Nie ma jednej metody – tak naprawdę wiele zależy od istoty samego pomysłu. Jednym ze sposobów jest zadawanie wszelkich możliwych pytań związanych z pomysłem i udzielanie na nie pisemnej odpowiedzi. Forma pisemna jest korzystna ze względu na pracę nad samym tekstem biznesplanu (który ma przecież formę pisemną), pozwala bowiem wykorzystywać fragmenty udzielonych odpowiedzi.

Zadając pytania, należy objąć zarówno samą istotę pomysłu (produkt/usługę, sposób sprzedaży itp.), jak i szeroki kontekst (rynek, konkurencja, otoczenie przyszłego przedsiębiorstwa itp.).

Na samym początku można posłużyć się czterema poniższymi pytaniami:

- Czy produkt/usługa ma jasną wartość dla klienta?
- Czy pomysł na produkt/usługę jest dostatecznie innowacyjny?
- Czy rynek produktu/usługi jest na tyle duży, że daje szansę powodzenia?
- Czy wdrożenie produktu/usługi jest wykonalne?

Odpowiedź na pierwsze pytanie polega na pokazaniu, jaką korzyść może odnieść klient z zakupu produktu lub usługi. Albo innymi słowy: jaką potrzebę klienta zaspokaja dany towar. Jest to fundamentalna sprawa. Istnieje wiele świetnych na pierwszy rzut oka produktów i usług, ale nikt nie chce ich kupić. Im korzyść będzie wyraźniejsza, tym łatwiej będzie w przyszłości stworzyć re-

klamy produktu, przekonywać i pozyskiwać klientów. Namawianie do zakupu czegoś, co nie oferuje realnej wartości klientowi, zawsze będzie mieć charakter „wciskania kitu”. Poszukując korzyści dla klienta, warto sięgnąć do materiałów na temat psychologii sprzedaży i teorii potrzeb, bo często nie jest ona od razu widoczna, a książki i artykuły im poświęcone mogą poszerzyć naszą wiedzę w tym zakresie. Często zaspokajana potrzeba nie jest od razu oczywista. Przykładowo, kawiarnia sprzedająca kawę i ciastka może jawić się jako miejsce zaspokajania potrzeby pragnienia i picia, a tymczasem główną jej zaletą może być zaspokajanie potrzeby kontaktów towarzyskich lub potrzeby przynależności do określonego środowiska. Wiele produktów i usług powstaje wyłącznie po to, by zaspokajać tego rodzaju potrzeby.

„Dostatecznie innowacyjny produkt” to taki, który jest dostatecznie nowy na danym rynku. Wiele pomysłów biznesowych jest często tylko powtórzeniem czegoś, co już jest dostępne w innej postaci, i jeśli ma prowadzić do sukcesu, to ta adaptacja musi być na tyle innowacyjna, by przyciągnąć klientów. Towar nowy, ale nadmiernie podobny do już istniejących nie wygra z produktami o uznanej marce, grupie lojalnych klientów i po prostu ze zwykłymi przyzwyczajeniami konsumentów. Z kolei produkt/usługa, który odróżni się, zaoferuje nową jakość czy nowy sposób podejścia do użytkownika, ma zawsze większe szanse powodzenia.

Dla każdego produktu lub usługi konieczne jest istnienie rynku, czyli grupy potencjalnych klientów, którzy mogą być skłonni nabyć go w zamian za korzyści, jakie oferuje. W wypadku całkowicie nowego produktu ocena potencjału rynkowego jest trudniejsza i polega głównie na analizie klientów, bieżących trendów oraz poszukiwaniu analogii do innych towarów. Dla towaru, który jest nową formą produktu lub usługi, rynek jest zwykle w dużym stopniu tożsamy z rynkiem rozwiązania, które chcemy ulepszyć.

Analizując rynek, warto poszukiwać dwóch głównych wyznaczników jego atrakcyjności: szybkiego wzrostu oraz atrakcyjnej struktury. Korzyść z występowania pierwszego wyznacznika jest oczywista – rosnący rynek zawsze daje pole do działania nowym przedsiębiorstwom. Mogą one skoncentrować się na docieraniu do klientów i ich pozyskiwaniu, zamiast angażować się w walkę konkurencyjną między sobą. Konkurencja nasili się dopiero wtedy, gdy tempo wzrostu rynku osłabnie, a firmy wciąż będą chciały zwiększać sprzedaż, lub gdy zbyt wiele firm zacznie działać na rynku jednocześnie.

W drugim wypadku korzystne jest, jeśli między innymi:

- rynek jest rozdrobniony (nie ma wyraźnych liderów),
- istnieją różnorodne formy sprzedaży/świadczona usługi,
- umowy o dostarczenie produktów i świadczenie usług są raczej krótkoterminowe,
- klienci nie wykazują nadmiernej lojalności wobec istniejących dostawców.

Odpowiedź na czwarte i ostatnie z postawionych pytań wymaga rozważenia dwóch kwestii. Czy, po pierwsze, wdrożenie produktu lub usługi w zamierzonym przez nas kształcie jest w ogóle technicznie możliwe. A jeśli tak, to, po drugie, czy my sami jesteśmy do tego zdolni. W tym drugim wypadku być może okaże się, jakie zasoby (finansowe, kadrowe, lokalowe itp.) trzeba pozyskać, aby realizacja pomysłu biznesowego mogła zakończyć się powodzeniem.

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania nie oznacza jeszcze końca analizy, jest jednak pewnym niezbędnym minimum. Jeśli na którekolwiek z pytań odpowiedź będzie przecząca, pomysł należy poważnie zmodyfikować lub odrzucić. Jeśli odpowiedzi będą twierdzące, to można przejść do pracy nad samym biznesplanem. Wykonana wcześniej wstępna analiza pozwala zwiększyć szansę, że nie powstanie biznesplan dla towaru, który ze swojej istoty nie ma szansy powodzenia.

Należy tutaj dodać, że nie oznacza to jeszcze końca analizy pomysłu – jest to tak naprawdę jej początek. Tworzenie biznesplanu wystawi pomysł na jeszcze wiele prób, konieczności przemyślenia i rozwiązania problemów z nim związanych.

## **Jak pisać biznesplan?**

Pisanie biznesplanu to proces twórczy, którego dokładny przebieg i czas trwania nie jest jednoznacznie określony – wszystko zależy od specyfiki danego pomysłu i osoby piszącego, oraz od tego, jak bardzo szczegółowo chce się przeanalizować i przedstawić swoją koncepcję biznesową.

Nie sposób określić dokładnie, jaka powinna być objętość biznesplanu – z ilu stron powinien się on składać. Zależy to znowu od pomysłu i autora, a także od celu biznesplanu. W uproszczeniu można powiedzieć: biznesplan powinien mieć tyle stron, ile jest potrzebne, by osiągnął swoje cele. Dla jednego będzie to 30, dla innego 100 stron, ale to nie ich liczba jest wyznacznikiem sukcesu. Pewnym wyjątkiem jest sytuacja, w której przedsiębiorca tworzy biznesplan, wypełniając listę wymogów lub formularz dostarczony przez potencjalnego inwestora albo tworząc pracę na jeden z popularnych konkursów na biznesplan. Pożądana liczba stron (najczęściej przedział) jest wówczas zazwyczaj jednoznacznie określona.

Dużą ilość czasu poświęcanego na stworzenie biznesplanu zajmuje poszukiwanie informacji, analiza poszczególnych elementów pomysłu i sposobu jego realizacji, badania, obliczenia i prognozy, a nawet doksztalcenie – kiedy przyszłemu przedsiębiorcy brakuje wiedzy z jakiejś dziedziny. Warto pamiętać, że nie należy się tutaj śpieszyć. Stworzenie dobrego biznesplanu wymaga czasu – tak samo jak każdy inny proces twórczy.

Każdy z elementów składających się na biznesplan może być rozpatrywany po kolei lub jednocześnie – zależnie od preferencji osoby piszącej biznesplan. Wyjątkiem jest streszczenie biznesplanu, które zwykle tworzy się na samym końcu. Poza streszczeniem, nie ma tutaj żadnej żelaznej reguły, tak samo jak nie

ma jej co do liczby stron czy struktury rozdziałów biznesplanu. Biznesplan ma w jak najlepszy sposób przedstawiać pomysł, sposób jego realizacji i spodziewane korzyści z wdrożenia – a to, w jaki sposób zostanie to zaprezentowane, zależy już od przedsiębiorcy.

## Podstawowe składniki biznesplanu

Zawartość biznesplanu zazwyczaj obejmuje pewne elementy, które składają się na dokładne opisanie pomysłu na biznes, osadzenie go w kontekście rynku i konkurencji oraz pokazujące efekty i korzyści z jego wdrożenia. Poniżej zaprezentowana została lista podstawowych zagadnień, które powinny się znaleźć w każdym biznesplanie. Należą do nich:

- prezentacja produktu/usługi,
- rynek i konkurencja,
- sposób sprzedaży i marketing,
- organizacja firmy i systemu jej działania,
- zespół zarządzający,
- finanse,
- szanse i zagrożenia,
- harmonogram,
- streszczenie biznesplanu.

Poszczególne zagadnienia mogą stanowić osobne rozdziały lub być opisane łącznie. Podana kolejność też nie jest obowiązkowa. Lista z pewnością nie jest kompletna i można do niej dodać jeszcze inne tematy, jeśli tylko osoba pisząca uważa je za ważne w kontekście swojego pomysłu – jest to jak najbardziej wskazane. Nie jest również wymagane poświęcenie takiej samej uwagi każdemu z zagadnień: w zależności od specyfiki pomysłu i ewentualnego adresata biznesplanu można je opisywać z różną dokładnością.

## Prezentacja produktu/usługi

Punktem wyjścia pracy nad większością biznesplanów jest prezentacja produktu lub usługi stanowiącej istotę pomysłu biznesowego. W poświęconej jej części biznesplanu autor pomysłu ma za zadanie przedstawić jego istotę i wszechstronnie go opisać. Oprócz cech, funkcji czy detali technicznych opis powinien również przedstawiać korzyści, jakie z użytkowania produktu lub usługi będzie odnosić klient. Warto sięgnąć do wcześniej przeprowadzonej analizy i jak najdokładniej je przedstawić. Można tutaj posłużyć się pytaniem: „dlaczego to właśnie ten produkt lub usługę będzie wybierał klient?”, a następnie poprzez prezentację korzyści starać się na nie odpowiedzieć. Opisując produkt lub usługę, warto również przedstawić, jak będzie wyglądał proces zakupu i płatności, a także dostarczenia towaru.

Obok produktu/usługi wskazane jest również zaprezentowanie modelowego klienta – potencjalnego nabywcy produktu lub usługi. Odpowiedni wybór klienta, czyli innymi słowy, segmentu rynku, do którego kierowany będzie towar, jest jednym z zadań marketingu przedsiębiorstwa. Ale decyzję o kliencie należy podjąć już na samym początku, jeszcze na etapie projektowania całego przedsięwzięcia.

Produkt lub usługa powinna być kierowana do konkretnej grupy docelowej. Na początku może to być bardzo wąska i wyspecjalizowana grupa, a z czasem może być poszerzana. Oferta opracowana dla konkretnego klienta jest zwykle o wiele skuteczniejsza niż opracowana „dla każdego”, pozwala również od samego początku sprzeczować działania promocyjne i doprowadzić do sprzedaży. Dlatego początkowa koncentracja na małej, posiadającej duży potencjał grupie klientów pozwala na zwiększenie szansy sukcesu.

Dla większości nowych firm zdobycie pierwszego klienta jest zwykle punktem przełomowym oznaczającym prawdziwy początek działalności, a zarazem pierwszy test dla całej koncepcji i sposobu jej funkcjonowania.

Część poświęcona pomysłowi będzie zwykle bardziej rozbudowana w wypadku pomysłu na całkowicie nowy towar, gdzie konieczne będzie opisanie go od zera. W techniczne szczegóły pomysłu należy zagłębiać się o tyle, o ile jest to niezbędne dla pokazania jego innowacyjności i ukazania jego zalet i korzyści z jego stosowania. W wypadku innowacji będącej usprawnieniem istniejącego już rozwiązania warto koncentrować się na wskazaniu na pozytywne różnice i cechy odróżniające produkt czy usługę od dotychczas oferowanych.

## **Rynek i konkurencja**

Drugim fundamentalnym składnikiem biznesplanu jest przedstawienie pomysłu w szerszym kontekście – poprzez opisanie jego rynku i branży, w której będzie działać przedsiębiorstwo, oraz istniejącej i potencjalnej konkurencji. Niektórzy autorzy wolą zaczynać biznesplan od tej części, tworząc wprowadzenie do prezentacji produktu lub usługi.

W części tej należy dokładniej opisać rynek (klientów) produktu lub usługi – określić jego wielkość, tempo wzrostu oraz stopień dojrzałości. Rynek może być: wschodzący (całkiem nowy produkt), rozwijający się (produkt, który zyskał już pewną popularność i właśnie zaczął się boom na niego), dojrzały (rynek produktu o ustabilizowanej wielkości sprzedaży) lub schyłkowy (produktu, który wychodzi już z użycia). Warto też wskazać, do jakiej wielkości udziału w rynku będzie docelowo chciało dążyć przedsiębiorstwo.

Obok opisu rynku – a więc spojrzenia od strony popytowej (od strony klienta) – należy przedstawić drugi opis: od strony podażowej (od strony dostawcy/producenta). W tym miejscu należy przedstawić branżę (sektor) i jej głównych graczy. Są nimi firmy o największym udziale w rynku oraz te o szybkim



tempie wzrostu wskazującym na możliwość zdobycia dużego udziału w przyszłości.

Przedstawiając poszczególne firmy, można stosować różny stopień drobiazgowości: od krótkiego profilu zawierającego nazwę, rodzaj firmy, jej wielkość czy udział w rynku, do pogłębionej analizy opisującej strategię postępowania poszczególnych firm wobec klientów. Szczególnie istotna jest analiza tzw. mocnych i słabych stron konkurencji, czyli cech, które mogą decydować o skuteczności w konkurowaniu z nimi. Do mocnych stron mogą się zaliczać na przykład: ustabilizowana pozycja, kapitał, dobry zespół sprzedawców czy kierownictwo. Do słabych stron: duża ilość tzw. zatorów placowych (kontrahentów zalegających z płatnościami za zamówione i odebrane towary), słabo przygotowana oferta marketingowa czy uzależnienie od wąskiej grupy odbiorców.

Niezależnie od stopnia przedstawienia tych informacji w biznesplanie, przyszły przedsiębiorca powinien we własnym zakresie prowadzić ciągłą analizę konkurencji, w razie potrzeby sięgając do specjalistycznych artykułów, raportów oraz starając się nawiązywać osobiste kontakty z konkurentami i osobami zajmującymi się analizą branży. Ma to na celu jak najlepsze przygotowanie się do działania konkurencji w przyszłości.

Obok przedstawienia konkurentów należy pokazać strukturę branży, tzn. istniejące już powiązania między dostawcami i odbiorcami, różnymi dostawcami oraz występowanie różnych organizacji branżowych. Warto także zastanowić się nad branżami/sektorami powiązаныmi z nowym produktem/usługą, gdyż i od nich może zależeć jego powodzenie. Powiązane produkty czy usługi to takie, które w jakiś sposób uzupełniają się wzajemnie (tzw. produkty komplementarne) lub mogą się zastępować (tzw. produkty substytucyjne). Być może wskazane okaże się zamieszczenie krótkiego opisu powiązanego sektora (sektorów).

W wypadku całkowicie nowego produktu opis konkurencji będzie z konieczności koncentrował się na prognozach dotyczących jej powstania w najbliższym czasie. Warto pamiętać, że często już podczas pracy nad nowym produktem lub usługą, gdzieś równoległe do nas ktoś może prowadzić analogiczne działania. Wynika to z faktu, że obiecujące nisze rynkowe są celem poszukiwań licznych przedsiębiorców. Analizując branże i klientów dla nowego produktu, możemy czasem natrafić na ślady działalności przyszłej konkurencji, z których warto korzystać podczas pracy nad biznesplanem.

## **Sposób sprzedaży i marketing**

Ekonomiści już dawno temu stwierdzili, że w dzisiejszej gospodarce nie sztuką jest wyprodukować – sztuką jest sprzedać. Postęp technologiczny, rosnąca wydajność pracy oraz globalizacja spowodowały, że towary można produkować masowo, przy niskich kosztach i sprawnie dostarczać je do odbiorcy niezależnie od odległości. Konsumenty przyzwyczajają się do oferty dokładnie dopasowanej do ich potrzeb, spadających cen, rosnącej jakości i coraz doskonalszej

obsługi. Stwarza to pewne trudności, ale jednocześnie daje możliwość konkurencji na nowych płaszczyznach, a nie tylko poprzez niższą cenę.

Dokładnie przemyślana koncepcja strategii sprzedaży oraz wspierających ją działań marketingowych jest kolejnym kluczowym elementem biznesplanu. Dobry produkt/usługa dający konkretne korzyści oraz rozpoznana, potencjalna grupa klientów musi zostać połączona poprzez mechanizmy technik sprzedażowych, promocyjnych i reklamowych. Od sprawności tych mechanizmów zależy sukces w pozyskiwaniu klientów, a co za tym idzie – powodzenie całego projektu.

W części biznesplanu poświęconej sprzedaży i marketingowi powinny się znaleźć dwa miniplany: plan sprzedaży oraz plan marketingowy.

Plan sprzedaży to zakładany poziom sprzedaży, rosnący w miarę upływu czasu, będący pochodną pozyskiwania kolejnych klientów oraz „powrotów” klientów dotychczasowych (tzw. stałych klientów). Plan ten może pokazywać sprzedaż w ujęciu ilościowym i wartościowym, dając jednocześnie obraz tego, jak w miarę upływu czasu będzie się rozwijać skala operacji przedsiębiorstwa.

Na plan marketingowy składa się opis narzędzi marketingu, jakie zostaną zastosowane w firmie. W tym celu można posłużyć się opisem czterech składników tzw. marketingu-mix (czyli mieszanki marketingowej). Składają się na nie: produkt (jego wygląd, sposób prezentacji, opakowanie itp.), cena (cena jednostkowa oraz wszystkie zasady różnicowania ceny, np. opusty przy większych zamówieniach), promocja (planowana promocja i reklama, założenia kampanii reklamowej) oraz miejsce (sposób dystrybucji produktu). Całość planu marketingowego powinna również zostać opatrzona komentarzem co do przewidywanych wydatków marketingowych (budżetu), który wyznaczy możliwą do osiągnięcia skalę, możliwości i ograniczenia strategii marketingowej.

Marketing-mix to pewien uproszczony model i warto próbować wykraczać poza jego ramy. Wskazane może być bardziej szczegółowe zaprezentowanie dopuszczalnych form płatności, zasad współpracy ze stałymi klientami (upusty, rabaty, specjalne oferty) oraz przewidywane usługi okołosprzedażowe (serwis lub dodatkowe usługi powiązane z produktem).

## **Organizacja firmy i systemu jej działania**

Nawet jeśli na początku przedsięwzięcie będzie biznesem na mniejszą skalę, bardzo ważne jest opisanie struktury i systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz ich przewidywanej rozbudowy w miarę upływu czasu i rozwoju firmy. Na opis składają się przedstawienie firmy „od wewnątrz” oraz jej powiązań „na zewnątrz”.

W pierwszym wypadku konieczne jest przedstawienie i opisanie wszystkich działów firmy i realizowanych przez nie zadań. W każdej firmie ktoś zajmuje się obsługą klientów i sprzedażą, produkcją lub świadczeniem usługi, finansami, zapasami, kadrami oraz reklamą i promocją. Umiejętne rozdzielenie tych zadań

między działami i pokazanie powiązań między nimi pozwala dobrze opisać strukturę wewnętrzną firmy. Jeśli poszczególne zadania będą realizowane w innych miejscach, należy pokazać, jak będzie odbywała się komunikacja między nimi. Całość musi być przez kogoś w jakiś sposób zarządzana, co również należy opisać. Pomocne może być załączenie schematu organizacyjnego firmy.

Drugim składnikiem wewnętrznego systemu działania firmy jest przebieg procesu produkcji i/ oraz sprzedaży produktu lub świadczenia usługi. Jego dokładne przedstawienie służy do ukazania powiązań między poszczególnymi etapami a ostatecznym aktem sprzedaży, który powinien być szczególnie dokładnie opisany. Najczęściej proces ten można podzielić na pięć podstawowych etapów: przygotowanie, produkcja, dystrybucja, marketing (promocja) i sprzedaż. Poszczególne etapy mogą się dzielić na kolejne, bardziej dokładne, a całość powinna pokazywać drogę, jaką pokonują zasoby firmy od chwili ich przygotowania przez przemianę w produkt/usługę do sfinalizowania transakcji.

W drugim wypadku zadaniem opisu będzie przedstawienie wszystkich zewnętrznych powiązań firmy z otoczeniem. Należy w nim wskazać wszystkich dostawców, kooperantów i partnerów przedsiębiorstwa oraz opisać, jaki wpływ mogą oni mieć na jego funkcjonowanie. Szczególnie ważne jest wskazanie na te powiązania, które mają zasadnicze znaczenie dla procesu wytwarzania produktu/świadczenia usługi oraz przebiegu procesu sprzedaży. Nadmierne uzależnienie może stanowić słabą stronę firmy, co przy istniejącej we współczesnej gospodarce tendencji do ograniczania roli zbędnych pośredników, może osłabić skuteczność przedsiębiorstwa. Jednocześnie w wielu wypadkach pożądanym może być podążanie za inną tendencją – zlecenia części operacji przedsiębiorstwa firmom zewnętrznym (tzw. outsourcing), w szczególności tych niezwiązanych bezpośrednio z powstawaniem produktu/usługi i obsługą klientów firmy.

## **Zespół zarządzający**

Dla niejednego początkującego przedsiębiorcy opis zespołu zarządzającego może zdawać się mało istotny, skoro wielu rozpoczyna działalność samodzielnie. Ale rozpoczęcie działalności to jedno, a kierowanie firmą w chwili, gdy się rozwinie, to drugie. Już na początkowym etapie powstawania firmy jej twórca powinien wiedzieć, jakich ludzi będzie potrzebował do współpracy w dłuższym okresie. Albo ujmując to inaczej: jakich umiejętności i kompetencji będzie potrzebował, a w rezultacie – jakich ludzi powinien pozyskać do współpracy w rozwijającej się firmie. Trzeba myśleć o współpracownikach już na początkowym etapie istnienia firmy, ponieważ proces poszukiwania, wyboru i weryfikacji może być długotrwały i pracochłonny.

Ta część biznesplanu ma za zadanie przedstawić zespół, który będzie kierował firmą w ramach czasowych obejmowanych przez biznesplan. Przedstawienie zespołu polega na opisie pożądanego kształtu zespołu, podziału kompetencji, zależności hierarchicznych oraz sposobu powiązania osób z firmą (wspólnicy,

współpracownicy, pracownicy), a także ukazanie ich ewentualnych zmian w czasie.

Jeśli przedsiębiorca nie działa sam, lecz ma wspólnika/wspólników lub potencjalnego współpracownika/współpracowników, to zadanie jest ułatwione o tyle, że przedstawiając zespół, można przyporządkować poszczególne role konkretnym osobom, które z kolei można skrótowo przedstawić (ich kompetencje i doświadczenie w kontekście zadań, które będą mieli realizować w firmie).

Warto poświęcić baczna uwagę zagadnieniom zespołu kierującego firmą również w kontekście własnych umiejętności, możliwości i ograniczeń – być może pozyskanie współpracowników okaże się niezbędne już na początku działalności, by kompensowali oni braki kompetencyjne przedsiębiorcy i pozwolili mu skupić się na tych działaniach, w których jest on najlepszy.

Trzeba pamiętać, że od zespołu kierującego bardzo dużo zależy: słaby zespół zmarnuje nawet świetny produkt, dobre warunki rynkowe i nadmiar klientów, podczas gdy silny zespół będzie w stanie zamienić w sukces nawet przedsięwzięcie rozпочęte w skrajnie niesprzyjających warunkach.

## Finanse

Kiedy i jakich zysków można się spodziewać?

Celem części biznesplanu poświęconej finansom jest pokazanie kosztów i zysków z wdrożenia pomysłu biznesowego za pomocą konkretnych kwot pieniężnych. Ta część biznesplanu ma przedstawić, ile będzie kosztować i ile pieniędzy przyniesie uruchomienie przedsięwzięcia. Z tego względu jest bardzo ważne, aby została przygotowana w sposób rzetelny, dokładny i opierała się na realistycznych założeniach. Należy też pamiętać, że przedstawione w tej części obliczenia są pewną prognozą i dlatego dobrze jest pozostawiać pewien margines błędu, starając się unikać groźby przeszacowania lub niedoszacowania kwot.

Część finansowa biznesplanu powinna odpowiadać przede wszystkim na następujące pytania:

- Jaki kapitał jest potrzebny do uruchomienia przedsiębiorstwa?
- Jakie będą koszty działalności i spodziewane przychody firmy?
- Jaki kapitał jest potrzebny, zanim firma zacznie na siebie zarabiać (stać się rentowna)?
- Kiedy i jakich zysków można się spodziewać?

Pierwsze pytanie jest pytaniem o kapitał potrzebny na start. Oszacowanie jego wartości zależy od specyfiki pomysłu biznesowego. Polega na zestawieniu listy wszystkich kosztów, jakie są konieczne, by firma mogła zacząć funkcjonować. W rezultacie powinna powstać suma kosztów początkowych (często będzie mieć charakter przedziału).

Obliczona suma nie jest jeszcze odpowiedzią na częste pytanie każdego początkującego przedsiębiorcy: „ile potrzebuję pieniędzy na start?” Bardzo ważne bowiem jest poszerzenie jej o odpowiedź na pytanie trzecie: ile pieniędzy będzie

trzeba wydać przez pierwszy okres funkcjonowania firmy, zanim zacznie ona być rentowna. Wielu przedsiębiorców popełnia błąd i nie uwzględnia tej kwoty, w efekcie szybko wpada w kłopoty finansowe.

Do odpowiedzi na trzecie pytanie konieczne jest najpierw ocenienie kosztów i przychodów, czyli odpowiedź na pytanie drugie. Prognoza kosztów polega na zestawieniu wszystkich stałych kosztów działalności ponoszonych przez firmę (np. każdego miesiąca) oraz kosztów zmiennych, wynikających z jakiegoś założonego poziomu sprzedaży. Ocena przychodów polega na założeniu pewnego realistycznego wzrostu poziomu sprzedaży – od jakiegoś minimalnego poziomu na początku, do rosnącego w miarę działalności firmy poziomu docelowego. Należy tutaj odwołać się do omówionego wcześniej planu sprzedaży, który warto w tym momencie mieć już przygotowany. Dopiero dysponując oszacowanymi kosztami i przychodami, można ocenić ilość czasu potrzebnego na ich zrównanie, czyli na uzyskanie rentowności przez firmę.

Całość wydanych w tym okresie pieniędzy, których nie będą finansować rosnące przychody, stanowi drugi składnik kapitału koniecznego do funkcjonowania firmy na początku swojego istnienia – i odpowiedź na trzecie pytanie.

W końcu odpowiedź na pytanie czwarte ma prezentować to, co jest istotą prowadzenia działalności gospodarczej, czyli zakładane zyski, które osiągnie przedsiębiorstwo po uzyskaniu rentowności.

Część finansowa może mieć częściowo opisowy charakter, nieuniknione zdaje się jednak sięgnięcie do rozwiązań stosowanych od wielu lat w rachunkowości. Pozwalają one w przejrzysty i jasny sposób uchwycić dane finansowe nowego przedsięwzięcia. W tym celu wskazane jest sporządzenie bilansu otwarcia oraz rachunku zysków i strat, sięgającego co najmniej pół roku za moment uzyskania progu rentowności firmy. Na koniec okresu objętego rachunkiem zysków i strat warto przygotować bilans zamknięcia, który pozwoli porównać sytuację rozpoczęcia działalności z momentem, gdzie kończą się prognozy biznesplanu.

Istotnym składnikiem części finansowej jest załączenie rachunku przepływów finansowych (tzw. *cash flow*), pokazującego sposób radzenia sobie z problemem płynności przez firmę na początku jej istnienia. Analiza płynności, wykonanie jej rachunku i pokazanie sposobu radzenia sobie z jej utratą jest ważne, ponieważ brak płynności jest przyczyną około 60% bankructw przedsiębiorstw.

## **Szanse i zagrożenia**

Żadna firma ani jej rynek czy branża nie działają w próżni. Są one ściśle powiązane z otoczeniem. Otoczenie można podzielić na otoczenie bliższe (branżę, w której działa firma) i otoczenie dalsze (warunki działania branży, najczęściej – panujące w danym kraju). Otoczenie może być dla przedsiębiorstwa źródłem zarówno szans, jak i zagrożeń, których przewidywanie stanowi ważny element analizy podczas tworzenia biznesplanu.

Przewidywanie szans i zagrożeń jest ściśle związane ze skalą znajomości otoczenia, w którym będzie działać firma. W obrębie otoczenia bliższego niezbędna jest znajomość branży, rynku i konkurencji, których analizy zostały już wykonane wcześniej, co ułatwia proces poszukiwania.

W wypadku otoczenia dalszego konieczna staje się znajomość czynników mających największy wpływ na branżę i rynek przedsiębiorstwa. Zaliczają się do nich czynniki:

- ekonomiczne (gospodarka kraju, tempo jej wzrostu, inflacja i bezrobocie, skala otwarcia na świat itp.),
- prawne i polityczne (przede wszystkim prawo gospodarcze, podatkowe i regulacje administracyjne obowiązujące w danym kraju),
- społeczno-demograficzne (liczba ludności i jej struktura, a co za tym idzie – potencjał rynkowy konsumentów; trendy i uwarunkowania kulturowe itp.),
- technologiczne (zmiany technologiczne, rozwiązania komunikacyjne itp.).

Rozpoznanie szans i zagrożeń bliższego i dalszego otoczenia pozwala w wielu wypadkach sformułować koncepcję postępowania wobec nich. Występujące szanse rynkowe powinny wspierać wprowadzanie produktu czy usługi; istniejąca szansa może być nawet punktem wyjścia pracy nad biznesplanem.

W wypadku możliwych zagrożeń warto zastanowić się nad sposobem reakcji i ograniczania zasięgu ich oddziaływania na przedsiębiorstwo. Do popularnych zagrożeń, które najczęściej są przyczyną niepowodzeń przedsiębiorstw, należą: zmienne i często sprzeczne przepisy polskiego prawa związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej, zatory płatnicze i problemy z płynnością oraz potencjalna konkurencja i jej działalność (w tym konkurencja międzynarodowa).

## Harmonogram

Harmonogram jest tym składnikiem biznesplanu, który ma za zadanie przedstawić w czasie sposób wdrożenia pomysłu na biznes. Zazwyczaj powstaje pod koniec pracy nad biznesplanem, kiedy są już znane szczegóły koncepcji.

Pierwszym krokiem w pracy nad harmonogramem powinno być rozpisanie wszystkich niezbędnych działań koniecznych do rozpoczęcia działalności gospodarczej w ramach pomysłu zawartego w biznesplanie. Następnie powinny one zostać uporządkowane w czasie, połączone w bloki zadań powiązanych, w końcu przydzielone poszczególnym członkom zespołu zarządzającego.

Jednocześnie powinny zostać wyznaczone terminy realizacji poszczególnych etapów rozpoczęcia przedsięwzięcia. Terminy te należy wyznaczać realistycznie, zawsze pozostawiając pewien margines na ewentualne opóźnienia. Ma to w szczególności znaczenie w wypadku zadań, których rozpoczęcie wymaga zakończenia innych zadań – opóźnienie zadania poprzedzającego prowadzi do

kolejnych opóźnień. Wszystko najlepiej jest przedstawić w postaci tabeli lub wykresu ukazującego poszczególne działania i ich realizację w czasie.

## Streszczenie

Ostatnim, tworzonym zwykle na końcu, składnikiem biznesplanu jest jego streszczenie. Stanowi ono podsumowanie wszystkich elementów biznesplanu i przedstawia w sposób spójny i zintegrowany całą zawartą w nim koncepcję. Ma za zadanie pokazać, dlaczego opisana w biznesplanie koncepcja biznesowa ma odnieść sukces. Na streszczenie składa się zwykle:

- krótki opis produktu/usługi z podkreśleniem wartości dla klienta,
- informacja na temat rynku (klienta) i sposobu dotarcia do niego,
- najważniejsze informacje i wnioski płynące z każdego z opisanych elementów biznesplanu,
- cechy, które wyróżniają przedsięwzięcie, i czynniki, które zdecydują o powodzeniu,
- główne informacje finansowe, w tym kwota wymaganego kapitału oraz spodziewane zyski z przedsięwzięcia.

Streszczenie jest kwintesencją biznesplanu; jego objętość nie powinna przekraczać dwóch stron. Stanowi swoistą wizytówkę całego biznesplanu – jego zadaniem jest między innymi przekonać czytającego do zapoznania się ze szczegółami planu przedsięwzięcia.

Dobre streszczenie nie wystarczy jeszcze, by przekonać potencjalnego inwestora czy współnika do podjęcia pozytywnej decyzji – skłoni go jednak do przeczytania biznesplanu. Natomiast złe może go zniechęcić.

## Podsumowanie

Napisanie biznesplanu, który będzie w sposób wyczerpujący i rzetelny opisywał pomysł na biznes, nie jest zadaniem łatwym. Wymaga sporo czasu i zaangażowania oraz silnej motywacji i woli odniesienia sukcesu. Jednak praca nad tekstem planu biznesowego pozwala podnieść poziom swoich kompetencji, zdobyć dodatkową wiedzę i dojść do ważnych wniosków. Przekonująco napisany biznesplan może stanowić silny atut w ubieganiu się o finansowanie pomysłu. Dobrze napisany biznesplan, czy raczej prowadząca do niego analiza, tworzone podczas pracy notatki i wyciągane wnioski mogą stać się również sposobem na zwiększenie swojej przewagi konkurencyjnej i szans na sukces.

Konkludując – prowadzenie warsztatów dla młodych, przyszłych przedsiębiorców było przyjemnością i dało również trenerom wiele możliwości nauczania się ciekawych rzeczy od uczestników oraz zarażenia się od nich pasją i odwagą do kreowania swojego świata biznesowego. Ale najważniejsze – uczestnicy warsztatów mają już swój cel, z tym celem przyszli na kurs – jest

nim założenie własnej firmy. A posiadanie celu to pierwszy i najważniejszy krok w planowaniu biznesowym. To było widać podczas warsztatów i jesteśmy pewni, że większa część słuchaczy poradzi sobie w konkurencyjnej rzeczywistości gospodarczej i cel ten osiągnie – założy własną firmę. O pozostałych również jesteśmy spokojni, bo z łatwością poradzą sobie na rynku pracy i znajdą coś dla siebie – czasem sztuką jest umieć dokonać wyboru i zrezygnować z obranego celu, jeśli po analizie potrzeb i oczekiwań okaże się, że tak naprawdę chcemy czegoś innego niż to, po co przyszliśmy. Pierwsze spektakularne efekty działań uczestników już są znane i widoczne – w pierwszej prowadzonej przez nas edycji oprócz warsztatów nadzorowaliśmy konkurs na najlepszy biznesplan (we współpracy z Urzędem Miasta Krakowa). Z wielu napisanych biznesplanów wybraliśmy dziesięć, z których część została objęta dalszą opieką specjalistów. Laureaci tego konkursu (finał odbył się jesienią 2006 roku) już prowadzą swoje firmy, co więcej – odnoszą sukcesy na rynku. Warto przywołać zwyciężczynię – Karinę Grygierek, która założyła firmę PRInspiration, a jej wejście na rynek rozpoczęła kampania społeczna „Kraków przyjazny maluchom”. Dzisiaj świadczy usługi public relations międzynarodowym korporacjom takim jak Bahlsen Sweet. Firma PRInspiration jest doskonałym przykładem, że mając wizję, cel i gorącą chęć jego osiągnięcia, można osiągnąć sukces rynkowy w konkurencyjnej branży w bardzo krótkim czasie. A czasem do tego celu droga wydaje się bardzo odległa i usiana trudnościami i potrzeba tylko odpowiedniego bodźca, by stwierdzić, że wcale tak nie jest i że realizacja marzeń jest w moim zasięgu. Takim bodźcem czasem może być zaangażowany i odpowiedzialny zespół trenerów, jak to miało miejsce w wypadku programu INTER GET UP.

Wszystkim przyszłym biznesmenom życzymy powodzenia.

## Bibliografia

- Blackwell E., *Biznesplan od podstaw*, Gliwice 2005.  
Cohen N., *Biznesplan doskonały*, Warszawa 1998.  
Filar E., Skrzypek J., *Biznes Plan*, Warszawa 1996.  
Finch B., *Jak napisać biznesplan*, Gliwice 2005.  
Miller M., *Biznesplan w praktyce*, Gliwice 2002.  
Pasiczny J., *Biznesplan – problemy i metody*, Warszawa 2002.