

## Zasady tworzenia i struktura biznesplanu

W tym rozdziale dowiesz się między innymi:

- czym jest biznesplan i dlaczego warto go przygotować,
- kto powinien brać udział w jego opracowaniu,
- jakie informacje powinny się znaleźć w biznesplanie,
- jakie są cechy dobrego biznesplanu,
- jaki jest jego prawidłowy układ,
- jakich zasad warto przestrzegać przygotowując biznesplan.

### Na czym polega planowanie w biznesie?

Planowanie jest pierwszą z funkcji zarządzania. Po nim następuje organizowanie, wdrażanie i kontrola rezultatów podjętych działań. Stanowi ono nieodzowny element prowadzenia każdego biznesu. Jest to punkt wyjścia do dalszych działań bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, jego strukturę czy branżę, w której działa. Planowanie polega na przewidywaniu przyszłych posunięć w określonym horyzoncie czasowym z uwzględnieniem warunków panujących w otoczeniu. Jest to proces ciągły ze względu na nieustannie zmieniające się okoliczności prowadzenia biznesu. Stopień formalizacji procesu planowania zależy od wielu czynników. Nie zawsze przyjmuje formę obowiązującego w firmie dokumentu, często pozostaje jedynie w głowie przedsiębiorcy.

#### **Wskazówka!**

Planowanie to ciągły proces polegający na przewidywaniu przyszłych działań z uwzględnieniem aktualnego i przewidywanego stanu otoczenia.

O tym, że planowanie w biznesie jest sprawą konieczną wiedzą prawdopodobnie wszyscy przedsiębiorcy. Bardziej oczywiste niż ten fakt jest jedynie to, że niewiele firm z grupy małych i średnich przedsiębiorstw w rzeczywistości to robi. W jaki sposób więc działają i (czasem) odnoszą sukcesy? Otóż ich działalność sprowadza się do wzorca, który możemy określić jako reaktywny. Oznacza to, że przedsiębiorca wychodzi z założenia, iż na jego działalność wpływa tak wiele czynników i zmiennych otoczenia, że planowanie jest pozbawione racjonalnych przesłanek. W związku z tym przyjmuje postawę, która charakteryzuje się oczekiwaniem na nadchodzące zmiany i możliwie szybkim reagowaniem na nie w sposób, który pozwoli wykorzystać nadarżające się szanse i zminimalizować zagrożenia.

O wiele lepszym podejściem jest jednak postawa proaktywna, polegająca na uprzedzaniu pewnych sytuacji, które mogą wystąpić w przyszłości. Dlaczego? Przyczyna jest prosta. Postawa ta obejmuje działania zawarte w postawie reaktywnej, a ponadto stanowi próbę przewidzenia różnych sytuacji i wypadków, które mogą wpłynąć na działalność firmy. Każde również tworzyć wariantowe scenariusze działań. Filozofię tę można sprowadzić do stwierdzenia: „oczekuj nieoczekiwanego”. Rzecz jasna nie wszystkie zdarzenia dadzą się przewidzieć. Niemniej jednak element zaskoczenia w tym przypadku będzie z całą pewnością znacznie mniej skutecznie hamował rozwój firmy. Równocześnie zminimalizowana zostanie liczba zjawisk, które będą mogły negatywnie zaskoczyć przedsiębiorcę.

**Wskazówka!**

Wszyscy wiedzą, że tworzenie planu działania firmy jest ważne.  
Niewielu jednak robi to w rzeczywistości.

## Czym jest biznesplan?

Biznes plan to dokument, który dowodzi, że twoja działalność będzie przynosiła dochód wystarczający do pokrycia wydatków oraz zysk satysfakcjonujący Ciebie i ewentualnych inwestorów. Biznes plan nie jest zamkniętym dokumentem, który stworzysz tylko raz. Powinieneś stale się do niego odwoływać, upewniając się, że jesteś na właściwej drodze i że o niczym nie zapomniałeś. Powinieneś go rozwijać i dostosowywać do biznesowej rzeczywistości<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> P. Majewski, *Czas na e-biznes*, Helion, Gliwice 2007, s. 9–10.

Najprościej rzecz ujmując, biznesplan jest dokumentem, który prezentuje plan działania przedsiębiorstwa. Jego przeznaczenie, odbiorcy, struktura, objętość mogą być różne. Spotkamy go w jednoosobowej, dopiero powstającej firmie, a także w dobrze prosperującym dużym przedsiębiorstwie. Można go tworzyć na potrzeby własne lub zewnętrznych podmiotów zainteresowanych działalnością firmy (kredytodawcy, inwestorzy). W firmie rozpoczynającej działalność będzie służył nakreśleniu podstaw działania oraz jako narzędzie pomagające w uzyskaniu środków finansowych. W firmie, która już działa na rynku, będzie narzędziem pomagającym lepiej zaplanować przyszłe działania. Mogą one dotyczyć np. zakupu maszyn i urządzeń, inwestycji w celu zwiększenia produktywności, sfinansowania kampanii promującej nowy produkt itp.

### Kiedy należy przygotować biznesplan?

W praktyce istnieją dwie podstawowe sytuacje, w których opracowuje się biznesplan dla przedsiębiorstwa. Pierwszy przypadek to uruchomienie nowej działalności od podstaw. Ta wersja dokumentu jest zwykle bardziej rozbudowana i zawiera wiele szczegółowych informacji, które nie są tak istotne w przypadku firm już prosperujących na rynku. Należy rozpocząć od prezentacji wizji i misji firmy, przedstawić analizę otoczenia, cele biznesowe, strategię ich osiągnięcia, struktury kosztów, posiadanych kapitałów, szacowanego ryzyka itp. Im bardziej szczegółowy i transparentny będzie obraz sytuacji wyjściowej, tym łatwiej będzie planować działania w przyszłości. Podobny dokument powinno się opracować w momencie wdrażania nowej technologii, produktu czy usługi oferowanej przez firmę.

Druga sytuacja, w której zwykle opracowuje się biznesplan, ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwo już działa, ale zamierza na przykład rozciągnąć działalność na nowe obszary, unowocześnić technologię lub wprowadzić inne znaczące zmiany w swoim funkcjonowaniu. W tej sytuacji najważniejsze dla kredytodawcy lub inwestora będą informacje dotyczące tego, jak planowane zmiany przełożą się na finansowe aspekty funkcjonowania firmy. Dlatego też plan będzie najbardziej rozbudowany we fragmencie dotyczącym analizy finansowej i oczekiwanych wyników. Do najczęściej spotykanych sytuacji, w których pojawia się konieczność opracowania biznesplanu, należą:

- rozpoczęcie działalności nowej firmy,
- pozyskanie środków z zewnętrznych źródeł finansowania,
- wprowadzenie na rynek nowego produktu lub usługi,

- modernizacja infrastruktury technicznej,
- inwestycje rozwojowe,
- rozszerzenie dotychczasowego rynku zbytu,
- zwiększenie skuteczności i efektywności realizowanych procesów,
- reorganizacja lub restrukturyzacja przedsiębiorstwa.

Jak wynika z przedstawionych przykładów, sytuacji w których warto lub nawet należy pokusić się o stworzenie biznes planu, może być wiele. W związku z wyjątkowością każdej z nich, konieczne jest uwzględnienie specyfiki danej sytuacji i celu, dla którego tworzony jest plan.

### Czy przygotowanie biznesplanu jest konieczne?

Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. Niektórzy przedsiębiorcy odnieśli bądź odnoszą sukcesy bez posiadania biznesplanu. Ma to zwykle miejsce w sytuacji, gdy dana osoba dysponuje dużym doświadczeniem i znajomością branży. Wieloletnia praca w jakimś zawodzie, zdobyte kontakty, zaznajomienie ze specyfiką sektora i talent biznesowy niewątpliwie są elementami, które stanowią warunek wystarczający dla wielu osób do tego, aby skutecznie prowadzić własny biznes bez posiadania tego dokumentu. Jednak nawet w takim przypadku warto pomyśleć o sformalizowanym zapisie pewnych danych. Zbytne poleganie na własnej pamięci, intuicji oraz spontaniczności może prowadzić do pominięcia pewnych kwestii, zlekceważenia innych, a także rozluźnienia dyscypliny, która w biznesie jest cechą niezwykle istotną.

Oczywiście w przypadku ubiegania się o zewnętrzne finansowanie, krok w postaci stworzenia biznesplanu jest nie do pominięcia. Niestety wciąż wielu przedsiębiorców traktuje go jako zło konieczne, nie rozumiejąc w pełni korzyści, które niesie ze sobą proces planowania. Zazwyczaj zostają oni w pewien sposób przymuszeni do tego, kiedy potencjalny inwestor lub instytucja finansowa, np. bank, żądają przedstawienia planu rozwoju firmy na kolejne lata. Problem nie dotyczy wyłącznie małych przedsiębiorstw. Sytuacja taka może mieć miejsce również w przypadku większych, dobrze prosperujących podmiotów. Uznając dany biznes za obiecujący, ewentualny inwestor, zanim zdecyduje się zaryzykować własny kapitał, oczekuje przedstawienia podstaw, na których budowana będzie przyszłość przedsiębiorstwa. Może to prowadzić do sytuacji, w której plan przygotowywany jest „na wczoraj” i może nie spełniać ogólnie przyjętych standardów, a co za tym idzie oczekiwań inwestorów.

**Wskazówka!**

Opracowanie biznesplanu czyni wizję projektu bardziej przejrzystą i narzuca dyscyplinę niezbędną dla jego realizacji.

Tworzenie biznesplanu stanowi nie lada wyzwanie, które wymaga wzięcia pod uwagę licznych zmiennych i ich okresowej analizy. Potencjalny inwestor oczekuje dokumentu, z którego w jasny sposób można wywnioskować, jakie są możliwości powodzenia przedsięwzięcia, i jakie ryzyko będzie mu towarzyszyć. Dlatego też, przygotowując dokument, należy rozważyć, które z poszczególnych punktów planu i obszary tematyczne będą szczególnie interesujące dla jego odbiorcy.

### Po co przygotowuje się biznesplan?

Planowanie w biznesie polega na systematycznym działaniu skierowanym na rozwój przedsiębiorstwa, który powinien prowadzić do osiągnięcia przyjętych celów, które w ostatecznym rozrachunku będą oznaczać osiągnięcie zysków lub zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. Zasadniczym celem planowania w biznesie jest identyfikacja szans rynkowych i opracowanie takich sekwencji działań, które doprowadzą do ich wykorzystania. Z przygotowanego planu powinno jasno wynikać, w jaki sposób kierownictwo firmy zamierza zrealizować stawiane przed nim cele, w jaki sposób wykorzystane zostaną zasoby, jak zniwelowane zostaną zagrożenia.

Większość z tych, którzy mają to już za sobą, potwierdza, że biznesplan jest jednym z najważniejszych dokumentów w przedsiębiorstwie. Najczęstszą przyczyną, dla której powstaje, jest pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania. W tej sytuacji plan pomaga zainteresowanym osobom zrozumieć cele, które zamierzamy osiągnąć, oraz ocenić, czy są one realne, a wybrane przez nas sposoby ich osiągnięcia dają na to szanse.

Jednak nawet w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo nie zamierza zdobywać środków na swoją działalność, przygotowanie biznesplanu niesie ze sobą wiele wymiernych korzyści o charakterze wewnętrznym. Najważniejsze z nich to:

- wnikliwa ocena własnych predyspozycji do prowadzenia działalności gospodarczej,
- nakreślenie wizji i koncepcji rozwoju firmy w przypadku przedsiębiorcy rozpoczynającego działalność,

- dogłębne poznanie procesu planowania,
- wytyczenie kierunków rozwoju biznesu,
- wyznaczenie swoistej mapy działań dla kierownictwa, dzięki której będzie ono wiedziało, jak należy postępować, aby zrealizować wyznaczone cele,
- uzyskanie wnikliwego obrazu działalności konkurencji,
- rzetelne oszacowanie kosztów i ryzyka związanego z przedsięwzięciem,
- analizę dotychczas prowadzonej działalności,
- bieżący monitoring prowadzonych działań,
- ocenę możliwości pozyskania zewnętrznego finansowania,
- stworzenie szczegółowego planu działań marketingowych,
- przygotowanie strategii oraz planu działań operacyjnych.

Biznesplan zmusza do głębszej refleksji nad dotychczasowymi poczynaniami oraz oczekiwaniami na przyszłość. Bez względu na to, czy firma dopiero rozpoczyna działalność, czy też od wielu lat funkcjonuje na rynku, planowanie jest konieczne dla określenia właściwego kierunku oraz doboru metod i narzędzi realizacji celów biznesowych.

**Wskazówka!**

Dobrze przygotowany biznesplan pomaga potencjalnemu inwestorowi zapoznać się z celami przedsiębiorstwa i ocenić ich wykonalność.

Rzetelnie opracowany biznesplan pozwala na oszacowanie ryzyka towarzyszącego biznesowi i zredukowania go poprzez ich uniknięcie lub zaplanowanie odpowiednich działań profilaktycznych. Takie podejście sprawia, że przedsiębiorca może w większym stopniu skupić się na wykorzystaniu nadarzających się szans. Ponadto uzyskanie szerokiej perspektywy poznawczej, które możliwe jest dzięki procesowi planowania, umożliwia szybsze reagowanie na zmiany zachodzące nieustannie we wszystkich wymiarach otoczenia i skuteczną adaptację do nich.

Tworzenie biznesplanu (zwłaszcza samodzielne) ma jeszcze jedną istotną zaletę. Pozwala oddzielić emocje (częsty u początkujących przedsiębiorców nadmierny optymizm) od faktów. Opracowanie biznesplanu zwykle zmusza nas do ściągnięcia na chwilę różowych okularów, przez które dotychczas patrzyliśmy na „własne dziecko”. Dogłębna analiza rzeczywistości pozwala na nabranie dystansu i podnosi poziom obiektywizmu. Dzięki temu autor jest w stanie wychwycić słabe strony planowanego

przedsięwzięcia, których wcześniej nie dostrzegał. Może się nawet zdarzyć sytuacja, w której lepiej będzie gruntownie przemyśleć dotychczasową koncepcję lub nawet z niej zrezygnować mimo zainwestowanego dotychczas czasu i pieniędzy.

### W jakich firmach należy przygotowywać biznesplan?

Biznesplan może być przygotowywany w każdym rodzaju przedsiębiorstwa, począwszy od prostych jednoosobowych działalności, aż po globalnie działające korporacje. W związku z tym, odpowiadając na to pytanie, należy określić podstawowe kwestie, takie jak: cel, dla którego ma zostać opracowany biznesplan, charakterystyka i zakres działania firmy, zasoby kapitałowe, cele biznesowe, zasoby ludzkie, czas realizacji przedsięwzięcia, itp. W celu przygotowania profesjonalnego biznesplanu niezbędna jest odpowiednia wiedza i umiejętności związane z jego tworzeniem. Biznesplany przygotowywane są zazwyczaj na potrzeby potencjalnych inwestorów, banków, lub innych instytucji finansujących. Osoba lub zespół, odpowiadający za przygotowanie biznesplanu, powinien przede wszystkim zdobyć wiedzę dotyczącą szczególnych wymogów instytucji, na żądanie której opracowany ma być dokument.

### Czy mogę przygotować biznesplan samodzielnie?

W przypadku mikro- i małych firm plan najczęściej przygotowywany jest przez jej właściciela. Dzieje się tak z dwóch powodów. Pierwszym jest zwykle niewielka skala i zakres działania firmy. Drugim, ważniejszym powodem jest fakt, iż to właśnie właściciel posiada swoją wizję projektu, a także pełen zakres wiedzy dotyczącej funkcjonowania firmy. To podejście jest ze wszelkich miar słuszne przy założeniu, że osoba pisząca plan posiada wiedzę dotyczącą przygotowania biznesplanu. Samodzielne przygotowanie biznesplanu ma tę niewątpliwą zaletę, że wymusza na przedsiębiorcy konieczność rzetelnego przyjrzenia się własnemu projektowi. Częstym skutkiem tej analizy jest uświadomienie sobie przez autora niedoboru wiedzy w pewnych obszarach. Równocześnie, tworząc plan, ma on spore szanse na rozwinięcie wcześniejszych koncepcji, a nawet odkrycie nowych możliwości, których wcześniej nie zauważał. Dzięki samodzielnej pracy można nabrać dystansu do własnego projektu, co czasem bywa trudne. Pozwala to uzmysłwić sobie wiele słabych i mocnych stron przedsięwzięcia.

**Wskazówka!**

Rzetelnie przygotowany biznesplan powinien dawać obiektywny obraz przedsięwzięcia bez zbędnego zaangażowania emocjonalnego.

Problemem, który często się pojawia, może być brak wiedzy i doświadczenia osoby tworzącej dokument. O ile fragmenty opisowe najczęściej nie nastroczają wielkich trudności, o tyle największe problemy pojawiają się w momencie, gdy autor przechodzi do opracowania części ekonomiczno-finansowej. Należy również wziąć pod uwagę konieczność zaangażowania się w proces, co bywa czasochłonne.

Jeśli już podjęliśmy decyzję o samodzielnym przygotowaniu planu, warto rozważyć zaangażowanie w końcowym etapie osoby z zewnątrz. Chodzi o kogoś, kto chłodnym okiem, bez zaangażowania emocjonalnego, spojrzy na całość i być może wskaże nam elementy, na które sami nie zwróciliśmy należytej uwagi lub takie, które wymagają większego dopracowania. Praktyka pokazuje, że ktoś niezaangażowany dotychczas w tworzenie dokumentu z łatwością wychwytuje błędy, których sami nie dostrzegamy. Najlepiej, aby była to osoba godna zaufania, posiadająca doświadczenie w biznesie, lub taka, która posiada znajomość przedmiotu naszego projektu bądź specyfiki danej branży. Ostatecznie można skorzystać z pomocy zewnętrznego eksperta. Ostatnia opcja pociągnie za sobą konieczność poniesienia dodatkowych kosztów. Dodatkową korzyścią wynikającą z konsultacji jest fakt, iż osoba nieznaną tematowi może zechcieć włączyć się w niego zadając wiele pytań, nad którymi dotąd nie zastanawialiśmy się. To z kolei może odkryć przed nami dotychczas niezauważane szanse, a co nawet ważniejsze, ignorowane zagrożenia.

**Kto powinien wchodzić w skład zespołu tworzącego biznesplan?**

W przypadku większych projektów i opracowań tworzonych na potrzeby średnich i dużych przedsiębiorstw zakres i charakter biznesplanu zwykle przekracza wiedzę i możliwości pojedynczej osoby. Zachodzi więc konieczność stworzenia do tego celu kilkuosobowego zespołu. Jego liczebność i skład będą uzależnione od tych samych czynników, co jego ostateczny kształt.

Bez wątplenia istotną rolę powinien odgrywać kierownik projektu, który będzie koordynatorem wszystkich osób i będzie odpowiadał za całokształt pracy. Powinna to być osoba, która posiada szeroką wiedzę ogólną na temat



funkcjonowania firmy w poszczególnych obszarach jej działalności. Ważną cechą tej osoby będą umiejętności komunikacyjne oraz zdolność do współpracy z innymi członkami zespołu oraz talenty kierownicze. W skład zespołu powinny wchodzić osoby reprezentujące różne działy firmy, które posiadają szczegółową wiedzę w zakresie obszarów, którymi się zajmują. Bardzo istotną rolę odegra również osoba, która będzie pełnił funkcję analityka finansowego. Powinna to być osoba o wszechstronnej wiedzy z dziedziny finansów przedsiębiorstwa, potrafiąca interpretować wskaźniki finansowe i na podstawie analizy wnioskować co do przyszłych działań przedsiębiorstwa. W przypadku dużych projektów warto wzbogacić zespół o prawnika, z którym będzie można skonsultować kwestie związane z regulacjami prawnymi niektórych obszarów działalności, statusu prawnego, itp.

Tak liczna reprezentacja członków zespołu nie oznacza bynajmniej, że osoby te powinny nieustannie pracować nad projektem, zaniedbując swoje pozostałe obowiązki. Ich rola sprowadza się raczej do pozyskania i przekazania stosownej wiedzy w postaci danych, które będą niezbędne dla skutecznego opracowania biznesplanu.

Dodatkową korzyścią, wynikającą z zaangażowania pracowników w proces planowania, jest to, że ludzie zawsze bardziej identyfikują się z zadaniami, które w pewnym sensie sami sobie wyznaczyli, niż z tymi, które ktoś narzuca im z zewnątrz, nie licząc się z ich opinią.

#### **Wskazówka!**

W zespole opracowującym biznesplan powinny znaleźć się osoby o różnorodnych, uzupełniających się kwalifikacjach.

## Czy warto zlecić przygotowanie planu na zewnątrz?

W sytuacji, w której właściciel lub jego pracownicy nie dysponują stosowną wiedzą techniczną lub też nie mają po prostu czasu na przygotowanie biznesplanu, dobrym rozwiązaniem jest zlecenie jego opracowania na zewnątrz, firmie, która potrafi profesjonalnie podejść do tematu.

Teoretycznie dobrym rozwiązaniem może być zgłoszenie się do doradcy, który specjalizuje się w określonych obszarach tematycznych, np. finansach przedsiębiorstwa. Jeśli nasze braki wiedzy dotyczą większej liczby tematów, lepszym rozwiązaniem będzie zlecenie na zewnątrz przygotowania całości dokumentu. Zazwyczaj rozszerzonej wiedzy poszukują przedsiębiorcy

rozpoczynający swoją przygodę z biznesem. Mogą to być również osoby ubiegające się o dofinansowanie planowanej działalności gospodarczej ze środków Urzędów Pracy. W tym przypadku biznesplan przyjmuje uproszczoną formę, a zatem koszty jego przygotowania przez zewnętrznego specjalistę nie będą wygórowane.

Wybierając firmę zewnętrzną, trzeba wziąć pod uwagę kilka elementów. Dla wielu przedsiębiorców podstawowym kryterium wyboru jest cena oferowanej usługi. Jednak o wiele ważniejszym powinno być doświadczenie osób, które dana firma zatrudnia. Ogromne znaczenie będzie mieć również indywidualne podejście do klienta, które będzie przejawiać się w owocnej współpracy na każdym jej etapie. Dobry kontakt i wzajemne zaufanie to podstawy, na których możliwe będzie wspólne stworzenie planu. Trzeba pamiętać, że zlecenie opracowania planu na zewnątrz pozbawia przedsiębiorcę możliwości wglądnięcia się we wszystkie aspekty planowanej działalności i uzyskania szerszej perspektywy poznawczej.

#### **Wskazówka!**

Zlecenie opracowania biznesplanu na zewnątrz może być kosztowne. Oszczędza jednak czas przedsiębiorcy i zwykle oznacza otrzymanie profesjonalnego dokumentu.

Wynagrodzenie firmy zewnętrznej zależeć będzie od zakresu i stopnia skomplikowania planu oraz tego, czy zlecenie nosi cechy standardowego. Im bardziej uwydatnia się konieczność zastosowania indywidualnego podejścia do tematu, z tym wyższymi kosztami powinien liczyć się przedsiębiorca. W zamian jednak powinien otrzymać profesjonalny biznesplan, który powinien spełnić oczekiwania odbiorcy.

### **Jak należy podejść do tworzenia biznesplanu?**

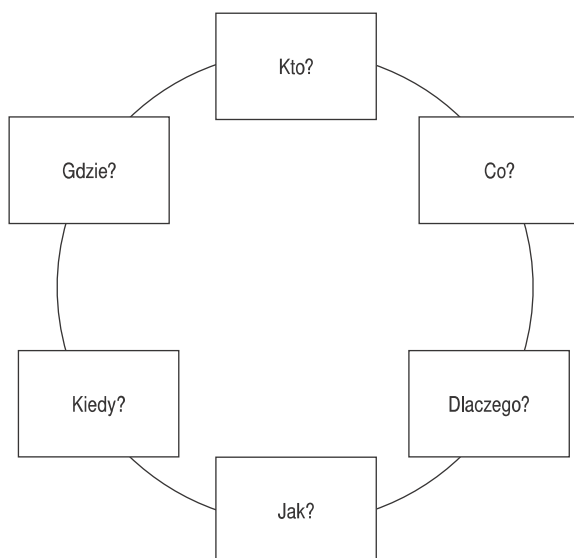
Praca nad biznesplanem powinna być procesem systematycznym. Niestety, w wielu przypadkach może się to okazać przykrym obowiązkiem dla autora (zwłaszcza początkującego). Dlatego też, podobnie jak w przypadku innych niechcianych obowiązków, odkładanie pracy na później w nadziei, że będzie nam łatwiej, zda się na niewiele. Lepiej przystąpić do pracy jak najszybciej i na fali entuzjazmu przygotowywać kolejne, choćby niewielkie fragmenty tego dokumentu. Systematyczny postęp powinien dodać nam chęci i energii do dalszej, efektywnej pracy. Równocześnie należy podkreślić, że praca

w szybkim tempie (zwłaszcza jeśli odkładało się ją na później) może prowadzić do sytuacji, w której pewne istotne dla planu elementy mogą zostać pod wpływem pośpiechu przypadkowo pominięte.

### Jakie informacje powinny znaleźć się w planie?

Ilość i zakres informacji przedstawionych w planie zależy od jego przeznaczenia i stopnia szczegółowości. Jednak bez względu na te kwestie, każdy plan powinien udzielać czytelnikowi odpowiedzi na sześć podstawowych pytań, które przedstawiono na rysunku 2.

Rys. 2. Pytania, na które odpowiedzi powinny znaleźć się w biznesplanie



Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedź na pierwsze pytanie – „kto?” – powinna dać czytelnikowi informacje na temat tego, kto jest pomysłodawcą i realizatorem projektu. Chodzi tu o przedstawienie doświadczenia i kompetencji osób zaangażowanych w działania przewidziane w planie – począwszy od szczybla kierowniczego, skończywszy na zespole wykonawczym. Drugą kwestią objętą pytaniem „kto?” jest określenie i charakterystyka docelowego odbiorcy. Należy przedstawić kategorie odbiorców oferty dzieląc ich według kryteriów użytecznych z punktu widzenia specyfiki biznesu.

W odpowiedzi na drugie pytanie – „co?” należy przedstawić szczegółowy opis projektu ze wskazaniem jego specyfiki, wyjątkowości, odmienności na tle konkurencji. Odbiorca dokumentu powinien uzyskać jasny obraz tego, co chce osiągnąć przedsiębiorca. W tym fragmencie należy również zaprezentować cele projektu, które zamierzamy zrealizować.

Trzecie pytanie, które zadaje sobie inwestor brzmi: „dlaczego to ma się udać?” W związku z tym konieczne jest przedstawienie silnych i słabych stron przedsięwzięcia w zestawieniu z szansami i zagrożeniami płynącymi z otoczenia firmy. W tej części należy wykazać, iż przedsięwzięcie jest w pełni uzasadnione, a twórca projektu jest w stanie obiektywnie ocenić szanse powodzenia, jak również ograniczenia zewnętrzne i słabe strony projektu.

Odpowiedzią na pytanie „jak?” jest prezentacja strategii działania oraz planów operacyjnych zawierających propozycje konkretnych działań, które zostaną podjęte w celu osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. Ważne jest tu wykazanie, że środki, które zostaną wykorzystane przez przedsiębiorcę, są adekwatne do podjętych celów.

Pytania „kiedy?” i „gdzie?” wyznaczają zakres czasowy i przestrzenny projektu. Wszelkie plany i działania powinny zostać rozmieszczone w czasie, a projekt powinien precyzyjnie określać czas trwania poszczególnych etapów z uwzględnieniem scenariusza optymistycznego, pesymistycznego i oczekiwanego. Planując horyzont czasowy projektu można wyjść od ogółu i rozbijać cele główne na cele cząstkowe. Następnie można oszacować czas działań niezbędnych dla osiągnięcia tych celów. Kolejnym etapem będzie zsumowanie czasu trwania poszczególnych kroków i w ten sposób uzyskamy przybliżony czas realizacji całego projektu.

### Jakie są cechy dobrego biznesplanu?

Każdy plan jest w pewien sposób inny i niepowtarzalny. Jednak większość tych, o których można powiedzieć, że są dobre, wyróżnia się wspólnymi cechami. Pierwsza z nich to wyraźnie przedstawiony cel projektu, czyli określenie dokąd zmierza nasza działalność. Drugą cechą powinna być zwięzłość. Plan powinien być stworzony w oparciu o prostą regułę: krótko, zwięźle i na temat. Im bardziej konkretny i precyzyjny będzie plan, tym większa szansa na akceptację ze strony odbiorcy. Od strony technicznej plan powinien posiadać przejrzystą, logiczną i zrozumiałą strukturę. Powinna ona konsekwentnie prowadzić czytelnika po kolejnych etapach projektu. Wszelkie jego założenia powinny być mocno osadzone w realiach. To samo dotyczy wykonalności

celów oraz obiektywizmu przy opisywaniu zagrożeń i poziomu ryzyka. Dobry plan powinien również wykazywać podatność na modyfikacje w sytuacji, gdy zmienność otoczenia spowoduje dezaktualizację przyjętych na starcie założeń.

Przygotowanie biznesplanu, który będzie cechował się wymienionymi przymiotami, pozwoli na rzetelne przygotowanie się do realizacji celów zawartych w projekcie.

### Jakie błędy najczęściej popełniane są w biznesplanie?

Katalog możliwych do popełnienia błędów jest bardzo obszerny. Praktycznie na każdym etapie tworzenia dokumentu można ich popełnić całe mnóstwo. Jednak można wskazać te obszary, które sprawiają najwięcej kłopotów.

Pierwszym powszechnie popełnianym błędem jest zbyt emocjonalne podejście do własnego projektu. Emocje nie są najlepszym doradcą biznesowym, dlatego też należy zachować rozsądny dystans do rzeczywistości. Jest to niezwykle trudne, ponieważ z drugiej strony optymizm i pozytywne nastawienie wyzwalają potencjał do zwiększonego wysiłku ukierunkowanego na osiągnięcie celów. Należy zatem podjąć próbę znalezienia złotego środka między dystansem a zaangażowaniem emocjonalnym, tak aby optymalnie wykorzystać zalety jednego i drugiego podejścia.

Drugim częstym błędem jest mało przejrzysta i niezrozumiała struktura stworzonego dokumentu. Przed przystąpieniem do opracowania biznesplanu, warto zapoznać się z różnymi dokumentami przygotowanymi przez innych przedsiębiorców. Nadmierny chaos sprawia, że czytelnik traci swój entuzjazm poznawczy i czasem nie jest w stanie pojąć istoty przedłożonego projektu. Zdarza się też swego rodzaju nierównowaga pomiędzy elementami istotnymi oraz nieistotnymi z punktu widzenia inwestora. Przedsiębiorcy często brną w opisie w szczegóły, które są ważne dla nich samych, ignorując kwestie, z których czytelnik mógłby wyciągnąć informacje istotne dla niego.

Ponieważ spora część tworzących biznesplan nie ma na co dzień do czynienia z przygotowaniem dokumentów, zdarza się, że ich język pozostawia wiele do życzenia pod względem stylu, składni i ortografii. Przekaz jest mało komunikatywny lub wręcz niezrozumiały. Ten problem można wyeliminować dzięki wspomnianym już konsultacjom zewnętrznym. Jednak nawet zatrudnienie osoby, która zawodowo tworzy plany, nie daje gwarancji sukcesu. Może się okazać, że specyfika naszej branży dalece odbiega od dotychczasowych jej doświadczeń i nie będzie ona w stanie uchwycić pewnych istotnych kwestii.