

Zasady biznesplanu

konstrukcji

Opracowanie biznesplanu nie jest rzeczą łatwą. Wymaga ono bowiem od jego autorów odpowiedniego przygotowania, obejmującego zarówno problemy merytoryczne (zasady przygotowywania biznesplanu) jak i konieczność zapoznania się ze specyfiką branży. Szczególnie duże trudności nastrocza to osobom, które do tych czynności przystępują po raz pierwszy.

Podstawowym zadaniem wnioskodawcy (przedsiębiorcy) jest takie opracowanie biznesplanu, aby zainteresować inwestorów (bank), a przede wszystkim uzyskać ich finansowe zaangażowanie w realizację swojego przedsięwzięcia. biznesplan jest bowiem dokumentem oddziałującym na dwie strony:

- przedsiębiorstwo i jego potrzeby,
- instytucje finansujące działalność firm.

Dla przedsiębiorcy rzetelne przygotowanie biznesplanu jest bardzo dobrą okazją do dokładnego przemyślenia wszystkich aspektów związanych ze startem lub rozwojem biznesu i w konsekwencji okazją do sprawdzenia, jakie materialne i finansowe środki będą niezbędne w różnych rynkowych, produkcyjnych i finansowych strategiach rozwoju biznesu.

Inwestorzy będą nalegać na szczegółowy przegląd przedstawionych propozycji, zanim zdecydują się zaangażować swoje pieniądze. Często nie chcą się nawet spotkać z wnioskodawcą przed uprzednim zapoznaniem się z jego biznesplanem. Dlatego też plan taki musi być dobrze przygotowany i bardzo przekonujący w ukazaniu możliwości realizacji działań zamierzonych przez przedsiębiorstwo.

Na ogół wszystkie przedsiębiorstwa borykają się z podobnymi problemami. Przekazywane wskazówki opracowania planów odnoszą się do firm różnych typów i różnych rozmiarów, obejmują

szeroką różnorodność przedsięwzięć produkcyjnych i usługowych. Aby opisane tutaj zalecenia mogły znaleźć wszechstronne zastosowanie, sprowadzają się do omówienia problemów zasadniczych, typowych dla większości firm. Nie ma jednak potrzeby automatycznego ich stosowania, lecz wskazana jest elastyczność w podejściu do planowania w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia. Dokonanie rozeznania, jakiego rodzaju badanie należy przeprowadzić dla ustalenia listy szczególnych cech indywidualnych przedsiębiorstwa opracowującego biznesplan jest wstępem do rozpoczęcia procesu planowania. Badanie stanu przedsiębiorstwa, jego kondycji ekonomiczno - finansowej, organizacyjnej, technicznej oraz analiza sytuacji rynkowej są czasochłonne i kosztowne, toteż decyzje o zakresie i skali tych badań wymagają dużej rozważności. Od kadry kierowniczej zależy, które problemy uzna za najbardziej istotne i zaakcentuje w planie, jako warunkujące powodzenie całego przedsięwzięcia – również wtedy, gdy plan kieruje się do ewentualnych zewnętrznych inwestorów. Często już na tym etapie niezbędna staje się współpraca ze specjalistycznymi firmami konsultingowymi mogącymi pomóc w wyselekcjonowaniu i ocenie krytycznych aspektów działalności firmy.

Niezależnie od przyjętej hierarchii problemów, dwa z nich uważa się za szczególnie ważne^[1]:

- konieczność zaakcentowania w planie roli zarządzania,
- stosowanie metod badania osiągania celów etapowych, a przez to kontroli przebiegu realizacji założonych celów głównych.

Dane zawarte w planie przedstawiają informacje dotyczące przedsiębiorstwa, produkcji, rynków, wskaźników finansowych. Nie można jednak zapominać o wyjątkowym potraktowaniu roli kadry zarządzającej. Zamieszczenie danych dotyczących jej kwalifikacji, kompetencji, zakresu obowiązków i odpowiedzialności za wykonywane działania oraz schematów

organizacyjnych jest konieczne ze względu na inwestora. Przyszli inwestorzy rozpoczynają badania od zapoznania się ze zdolnością kadry kierowniczej do wykorzystania istniejących i przyszłych możliwości rozwoju, umiejętnością zastosowania odpowiednich strategii oraz rozpoznawania i reagowania na trudności pojawiające się w trakcie realizacji zamierzeń. Przeprowadzane badania wskazują na to, że 91% wszystkich niepowodzeń w działalności firm spowodowane jest błędami kierownictwa. Inwestorzy, wychodząc z założenia, że dobre i odpowiednio motywowane kierownictwo jest podstawą sukcesu projektowanych przedsięwzięć dużą wagę przywiązują do zamieszczonych w planie informacji na ten temat.

Ustalenie generalnych celów działania, które przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w przyszłości (w okresie od trzech do pięciu lat) wywołuje potrzebę kontroli przebiegu działalności przez wyznaczenie celów głównych i porównywanie ich wykonania z założeniami. Nie wszystkie cele etapowe muszą być włączone do biznesplanu (najczęściej znajdują się w wewnętrznym biznesplanie przedsiębiorstwa). W planie mogą być zamieszczone w załącznikach lub, jeśli to konieczne dla jasności przedstawionego przedsięwzięcia, odpowiadających im tematycznie rozdziałach. W planach przedsiębiorstw, w których poszczególne kroki prowadzące do osiągnięcia celu (a jednocześnie jego mierniki) nie mogą być wyrażone liczbowo (np. plan wprowadzenia na rynek nowego wyrobu, zastosowanie specyficznych technik marketingowych, patentu, konstrukcja linii technologicznej, stworzenie wykwalifikowanych zespołów produkcyjnych) jest wskazane, aby w rozdziale zawierającym plany finansowe zamieścić informację, że dostarczają one długoterminowych danych, a w załącznikach (lub wskazanych rozdziałach) znajdują się również jakościowe mierniki kontrolujące proces osiągnięcia celu.

Biznesplan zbudowany jest według prostej zasady konstrukcyjnej. Zakres merytoryczny planu podejmujący wszystkie zagadnienia wewnętrzne przedsiębiorstwa oraz

oddziaływania zewnętrzne zawiera się w trzech grupach tematycznych, które ilustrują też metodę pracy nad tym dokumentem. Są to^[2]:

1. Badanie przedsiębiorstwa – opis i analiza; oszacowanie możliwości wprowadzenia zmian, ogólna opinia o przyszłej działalności.
2. Opracowanie zasadniczego planu -szczegółowa analiza oraz plan przekształceń i rozwoju wraz ze wszystkimi implikacjami.
3. Plan wprowadzenia w życie – plan wdrożenia; powołanie zespołów lub osób odpowiedzialnych za realizację oraz wyznaczenie jej nieprzekraczalnych terminów.

Każdy biznesplan rozpoczyna się od spisu treści. Układ wszystkich planów jest podobny, lecz w zależności od rozmiarów firmy i skali zaplanowanych przedsięwzięć plan ma różną objętość i liczbę załączników. Przedstawiony poniżej układ biznesplanu odnosi się do różnych typów przedsiębiorstw, ale w zależności od specyfiki i wielkości poszczególne elementy mogą być uwzględniane w miarę potrzeb i powinny być zamieszczone tylko te, które spełniają niezbędne warunki do uzyskania pożądanego skutku, tzn. do przekonania potencjalnych inwestorów o sukcesie zamiarów firmy, albo, jeśli plan jest przygotowany do celów wewnętrznych, do pełnienia funkcji efektywnego narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem. W podobnym schemacie zamieszczone są wszystkie ewentualności, ale każdy konkretny przypadek uwzględnia specyfikę przedsięwzięcia, toteż zawiera opis i charakterystykę tych punktów, które są najbardziej istotne w danym przypadku. Wszystkie szczegółowe zagadnienia grupowane są w bloki tematyczne.

Typowy układ spisu treści zwykle obejmuje^[3]:

- streszczenie projektu przedsięwzięcia;
- podstawowe dane o firmie i jej właścicielach

(charakterystyka firmy);

- założenia planu strategicznego przedsięwzięcia;
- plan techniczny;
- plan marketingowy;
- plan organizacyjny;
- plan finansowy;
- wnioski i podsumowanie.

Zasady konstrukcji biznesplanu dotyczą sposobu przygotowania dokumentu tak, aby był on użyteczny w praktyce zarządzania oraz czytelny dla odbiorców zewnętrznych. Biznesplan powinien być oparty na **realistycznych założeniach**, które wynikają z analizy rynku, możliwości organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań finansowych. Niedopuszczalne jest formułowanie celów i prognoz w oderwaniu od rzeczywistych danych, ponieważ prowadzi to do błędnych decyzji zarządczych i podważa wiarygodność całego dokumentu.

Istotną zasadą konstrukcji biznesplanu jest **logiczny układ treści**. Informacje powinny być przedstawione w takiej kolejności, aby odbiorca mógł zrozumieć sens przedsięwzięcia, jego mechanizm działania oraz źródła planowanych wyników finansowych. Opis produktu lub usługi musi wynikać z potrzeb rynku, strategia marketingowa z charakterystyki klientów i konkurencji, a prognozy finansowe z wcześniej opisanych działań operacyjnych. Brak tej zależności prowadzi do niespójności i utraty wartości analitycznej planu.

Kolejną zasadą jest **konkretność i precyzja informacji**. Biznesplan nie powinien zawierać ogólnych deklaracji ani opisów o charakterze promocyjnym. Każde stwierdzenie dotyczące rynku, sprzedaży, kosztów czy inwestycji musi być oparte na danych liczbowych, jasno określonych założeniach i jednoznacznych wnioskach. Dotyczy to w szczególności prognoz finansowych, które powinny przedstawiać konkretne wielkości, a nie jedynie ogólne tendencje.

Ważną zasadą konstrukcji biznesplanu jest również **dostosowanie**

treści do celu dokumentu. Inaczej konstruuje się biznesplan przygotowywany na potrzeby wewnętrzne przedsiębiorstwa, a inaczej dokument przeznaczony dla banku, inwestora czy instytucji finansującej. W każdym przypadku konieczne jest uwzględnienie oczekiwań odbiorcy, zwłaszcza w zakresie szczegółowości analiz finansowych, opisu ryzyka oraz sposobu zabezpieczenia realizacji przedsięwzięcia.

Ostatnią istotną zasadą jest **przejrzystość i jednoznaczność przekazu.** Biznesplan powinien być napisany jasnym językiem, bez niepotrzebnych ozdobników i długich opisów niemających znaczenia decyzyjnego. Każdy element dokumentu ma odpowiadać na konkretne pytanie: co będzie realizowane, w jaki sposób, za jakie środki oraz z jakim efektem ekonomicznym. Tylko taki sposób konstrukcji sprawia, że biznesplan staje się rzeczywistym narzędziem zarządzania, a nie formalnym opisem idei.

[1] P. Tiffany, S. D. Peterson, op. cit.

[2] N. Cohen, ***Biznes plan doskonały***, Business Press, Warszawa 1998.

[3] Tamże.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.