

VAUGHAN EVANS, BRIAN TRACY

# NIESAMOWITY BIZNESPLAN

**ZDOBAŃ FUNDUSZE  
NA ROZWÓJ FIRMY  
LUB STARTUP**

*Wyślij swoją firmę  
na nową orbitę dzięki  
pozyskanym funduszom!*

**one** POWER!  
press



Tytuł oryginału: The Standout Business Plan: Make It Irresistible — and Get the Funds You Need for Your Startup or Growing Business

Tłumaczenie: Magda Witkowska

ISBN: 978-83-283-0686-8

Authorized translation from the United States of America adapted editions of the original United Kingdom English language edition, entitled The Financial Times Essential Guide to Writing a Business Plan, ISBN 0273757989, by Vaughan Evans, published in the United Kingdom by Pearson Education Limited, publishing as Financial Times Press. Copyright © 2012 by Pearson Education Limited.

United States of America adapted edition entitled THE STANDOUT BUSINESS PLAN: Make It Irresistible — and Get the Funds You Need for Your Startup or Growing Business, ISBN 0814434118, by Vaughan Evans and Brian Tracy, published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York. Copyright © 2014 Vaughan Evans and Brian Tracy.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Limited or the original author, Vaughan Evans.

Polish language edition published by HELION S.A. Copyright © 2015.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/niebiz>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)



# SPIS TREŚCI

<b>WPROWADZENIE .....</b>	<b>9</b>
<b>ROZDZIAŁ 1. PODSTAWY .....</b>	<b>13</b>
Cel .....	13
Ostateczny efekt .....	18
The Gorge Inn and Oriental Spa. Biznesplan 2014. Streszczenie .....	19
Przygotowania .....	26
Nieszablonowe myślenie .....	33
<b>ROZDZIAŁ 2. FIRMA .....</b>	<b>37</b>
Ogólne informacje .....	38
Nieszablonowe myślenie .....	40
Miks biznesowy z podziałem na segmenty .....	44
<i>Big Blue i reszta. Miks biznesowy w wydaniu IBM</i> .....	46
Segmentacja w przypadku start-upu .....	47
The Gorge Inn and Oriental Spa. Biznesplan 2014. Firma .....	48
<b>ROZDZIAŁ 3. POPYT .....</b>	<b>51</b>
Rozmiary rynku i marketcrafting .....	52
Rozwój rynku .....	56
<i>Gasnąca gwiazda? Historia kina i popytu</i> .....	57
<i>W górę. Aplikacje mobilne a popyt</i> .....	63

Popyt w przypadku start-upu .....	64
Nieszablonowe myślenie .....	66
Zagrożenia i szanse związane z popytem .....	68
The Gorge Inn and Oriental Spa. Biznesplan 2014. Popyt .....	69
<b>ROZDZIAŁ 4. KONKURENCJA .....</b>	<b>75</b>
Konkurenci .....	76
<i>Dojrzały rynek — tylko czy na pewno? Konkurencja w branży spożywczej</i> .....	78
Nasilenie konkurencji .....	79
<i>Blockbuster. Wypożyczalnie filmów w obliczu konkurencji w branży</i> .....	84
Konkurencja w przypadku start-upu .....	85
Nieszablonowe myślenie .....	87
Zagrożenia i szanse związane z konkurencją w branży .....	90
The Gorge Inn and Oriental Spa. Biznesplan 2014. Konkurencja w branży .....	90
<b>ROZDZIAŁ 5. STRATEGIA .....</b>	<b>95</b>
Pozycja konkurencyjna .....	96
<i>Pycha! Strategia zróżnicowania marki Samuel Adams</i> .....	98
Jaką masz strategię? .....	99
<i>Tanie i radosne. Strategia niskich kosztów Southwest Airlines</i> .....	105
Strategia w przypadku start-upu .....	107
Nieszablonowe myślenie .....	109
Szanse i zagrożenia o charakterze strategicznym .....	114
The Gorge Inn and Oriental Spa. Biznesplan 2014. Strategia .....	115
<b>ROZDZIAŁ 6. ZASOBY .....</b>	<b>121</b>
Zarządzanie .....	123
Marketing .....	126
Nieszablonowe myślenie .....	128
<i>Po byku. Zasoby marketingowe firmy Red Bull</i> .....	131
Wydatki operacyjne i kapitałowe .....	133
<i>Starcie z Chinami. Zasoby produkcyjne firmy Rodon</i> .....	136
Zagrożenia i szanse związane z zasobami .....	141
The Gorge Inn and Oriental Spa. Biznesplan 2014. Zasoby .....	142

<b>ROZDZIAŁ 7. FINANSE I PROGNOZY .....</b>	<b>145</b>
Historia finansowa firmy .....	146
Rynkowe prognozy sprzedaży .....	148
Konkurencyjne prognozy marży .....	152
Finansowanie planu .....	154
Kompleksowe prognozy finansowe .....	157
Prognozy dla start-upu .....	164
Nieszablonowe myślenie .....	166
Zagrożenia i szanse o charakterze finansowym .....	169
The Gorge Inn and Oriental Spa. Biznesplan 2014. Finanse i prognozy .....	170
<b>ROZDZIAŁ 8. ZAGROŻENIA, SZANSE I WRAŻLIWOŚĆ .....</b>	<b>177</b>
Słońca i chmury na wykresie .....	178
Czego można się dowiedzieć z wykresu „słońca i chmury”? .....	180
<i>Czy to faktycznie „Material Girl”? Madonna i ryzyko</i> .....	183
Testy wrażliwości .....	187
The Gorge Inn and Oriental Spa. Biznesplan 2014.	
Zagrożenia, szanse i wrażliwość .....	188
Nieszablonowe myślenie .....	190
<b>ROZDZIAŁ 9. WNIOSKI I STRESZCZENIE .....</b>	<b>195</b>
Wnioski .....	195
The Gorge Inn and Oriental Spa. Biznesplan 2014. Wnioski .....	196
Streszczenie .....	197
The Gorge Inn and Oriental Spa. Biznesplan 2014. Streszczenie .....	198
Główne zagadnienia inwestycyjne .....	200
The Gorge Inn and Oriental Spa. Biznesplan 2014.	
Główne zagadnienia inwestycyjne .....	202
<b>ROZDZIAŁ 10. MONITORING I EWALUACJA .....</b>	<b>203</b>
Monitorowanie planu .....	203
Ewaluacja planu .....	204
Tych typów należy się wystrzegać .....	205
<b>EPILOG. DWANAŚCIE GORĄCYCH TEMATÓW .....</b>	<b>209</b>

<b>DODATEK A. USTALANIE POZYCJI KONKURENCYJNEJ .....</b>	<b>219</b>
<b>DODATEK B. WYWIAD USTRUKTUROWANY Z KLIENTAMI .....</b>	<b>237</b>
<b>DODATEK C. SZABLONY DO TWORZENIA BIZNESPLANU .....</b>	<b>243</b>
<b>DODATEK D. PRZYKŁADOWE BIZNESPLANY .....</b>	<b>253</b>
The Gorge Inn and Oriental Spa .....	253
PermaRoll .....	253

# 1



## PODSTAWY

*O przyszłości wiemy jedynie to, że będzie inna.*

— Peter Drucker

**ZANIM PRZYSTĄPISZ** do pisania biznesplanu, musisz się odpowiednio przygotować. W tym celu powinieneś zgromadzić informacje, które pozwolą Ci zrobić dobre wrażenie na potencjalnym inwestorze czy kredytodawcy. Musisz też je uporządkować, żeby na ich podstawie stworzyć potem przejrzysty, zwięzły i przekonujący plan. Zaczniemy jednak od podstawowego pytania, które dotyczy biznesplanu.

### Cel

Po co stworzysz biznesplan? Do czego go potrzebujesz? Dla kogo ten dokument powstaje? Niektóre poradniki poświęcają temu zagadnieniu bardzo wiele stron. To jednak strata czasu. Zasadnicza odpowiedź jest bowiem bardzo prosta. *Potrzebujesz biznesplanu, żeby pozyskać wsparcie finansowe. Biznesplan powstaje dla inwestora bądź kredytodawcy.*

Do tego się to sprowadza. Jeśli z jakiegokolwiek powodu potrzebujesz wsparcia finansowego, to bez biznesplanu się nie obędzie. Opracowany przez Ciebie dokument powinien poruszać wszystkie najistotniejsze kwestie, które mogą zainteresować Twojego potencjalnego inwestora czy kredytodawcę.

Być może potrzebujesz wsparcia, ponieważ właśnie zakładasz start-up. Być może Twoja firma potrzebuje dodatkowego zastrzyku finansowego, żeby się dalej rozwijać. A być może masz przed sobą ciężkie czasy i przydałyby Ci się nowe środki.

W każdym z tych przypadków chodzi o to, że potrzebujesz wsparcia — a w związku z tym potrzebujesz biznesplanu. Oczywiście bywa to niekiedy nieco bardziej skomplikowane, ale bez przesady. Poniżej omówimy kilka rodzajów szczególnych okoliczności:

- start-up,
- pozyskiwanie kapitału od inwestora,
- ubieganie się o kredyt,
- zabieganie o aprobatę zarządu,
- pozyskiwanie partnera w ramach *joint venture*,
- sprzedaż firmy,
- tworzenie alternatywy dla planu projektu,
- zastosowanie biznesplanu jako narzędzia ułatwiającego zarządzanie.

Przyjrzyjmy się teraz nieco bliżej zastosowaniu biznesplanu w wyszczególnionych okolicznościach.

## **BIZNESPLAN DLA START-UPU**

To taki sam biznesplan jak w przypadku firmy o ugruntowanej pozycji, która zabiega o pieniądze na rozwój. Tytuły rozdziałów będą takie same, jak się jednak przekonasz w trakcie dalszej lektury, będziesz musiał poruszyć w dokumencie pewne dodatkowe kwestie — na przykład wskazać potencjalnych klientów, scharakteryzować wyróżniającą propozycję wartości, omówić kwestię ankiety pilotażowej oraz ocenić reakcję konkurencji.

Ostateczny kształt biznesplanu dla start-upu (a także dla firmy o ugruntowanej pozycji) zależy od tego, czy zabiegasz o finansowanie od inwestorów, czy o kredyt.

## **BIZNESPLAN TWORZONY Z MYŚLĄ O POZYSKANIU KAPITAŁU OD INWESTORA**

Odbiorcą Twojego dokumentu będzie inwestor. Inwestorowi zależy na zwrocie z inwestycji — możliwie jak największym przy możliwie jak najmniejszym ryzyku. Inwestor przywiązuje równie dużą wagę do szans związanych z uzyskaniem wyników lepszych niż planowane oraz do ryzyka związanego z porażką przy realizacji przyjętych założeń. Pisząc poszczególne rozdziały, musisz o tym koniecznie pamiętać. Powinieneś analizować różne potencjalne korzyści w sposób twórczy, ale realistyczny.



## BIZNESPLAN TWORZONY W ZWIĄZKU Z UBIEGANIEM SIĘ O KREDYT

Twoim odbiorcą jest bank. Bankowi zależy na prowizji od transakcji oraz na odsetkach od zaciągniętego zadłużenia. Bank pragnie uzyskać gwarancję, że Twoja firma zdoła wygenerować środki niezbędne na pokrycie należności odsetkowych. Bank potrzebuje również pewnego rodzaju gwarancji, że po zakończeniu okresu kredytowania odzyska w całości swoje pieniądze. Potrzebuje zabezpieczenia.

Należy pamiętać o jednym — że decyzji nie podejmuje w banku ta sama osoba, która Cię obsługuje. Często zapada ona na mocy ustaleń specjalnego zespołu analityków, z którego członkami nigdy się nie spotkasz. Ci ludzie nie będą mieli okazji wysłuchać Twojej optymistycznej wersji przyszłości, ograniczą się wyłącznie do suchego dokumentu, czyli do Twojego biznesplanu. W związku z powyższym powinieneś koniecznie uwzględnić w swoim planie wszystkie potencjalne minusy swojego przedsięwzięcia i skutecznie rozwiązać związane z nimi wątpliwości. Analityków niespecjalnie interesują szanse i korzyści, oni bowiem na nich nie skorzystają. Oni koncentrują się tylko na tym, co może pójść nie tak. Oceniają prawdopodobieństwo takiego scenariusza i zastanawiają się, jak wyeliminujesz zagrożenie, jeśli sprawy faktycznie przybiorą niekorzystny obrót.

Dokument tworzony z myślą o banku powinien więc mieć zupełnie inny wydźwięk niż ten, który ma trafić do potencjalnego inwestora. W tym pierwszym przypadku należy się wykazać konserwatywnym, ostrożnością i niechęcią do ryzyka. Prognozowane wartości powinny być osiągalne, a prawdopodobieństwo porażki w realizacji mało ambitnych założeń — skrajnie niskie.

Jeden z autorów niniejszej książki pracował przez wiele lat w banku inwestycyjnym i odbył niejedną pamiętną rozmowę w sprawie kredytowania. Uwierz mu zatem na słowo — bez względu na to, jak dużą zachowawczością wykażesz się przy ocenie minusów swojego przedsięwzięcia, facet od kredytu i tak Cię w tym Twoim konserwatywnym przebiję (naprawdę!). Przygotuj się więc i miej w odwodzie stosowne kontrargumenty.

## BIZNESPLAN TWORZONY DLA ZARZĄDU

Do tej kategorii zaliczać się będzie większość biznesplanów. Wyobraź sobie taką oto scenę, która rozegrała się w sali posiedzeń zarządu miesiąc czy dwa miesiące temu. Prezes rozpoczyna swój wywód: „Karol, ty i twój zespół macie tyle świetnych pomysłów na to, jak ta nasza wspiana firma miałyby się rozwijać. Mimo to jestem trochę... zdezorientowany. Czym się zajmiemy najpierw? Na co powinniśmy postawić w pierwszej kolejności? Która inicjatywa wiąże się z największym ryzykiem? Co by mogło pójść skrajnie nie tak? Czy wystarczy nam pieniędzy na całą tę ekspansję? Potrzebujemy planu!”.

Okoliczności mogą być różne, sam jednak biznesplan tworzony z myślą o zarządzie w znacznym stopniu przypomina ten powstający dla zewnętrznego inwestora. Zarząd bowiem to w istocie również inwestor, tyle że wewnętrzny — traktować go należy z takim samym szacunkiem.

## **BIZNESPLAN DLA PARTNERA W JOINT VENTURE**

*Joint venture* to relacja jak każda inna, czy to zawodowa, czy osobista — jej pomyslny przebieg zależy od występowania korzyści dla obu zainteresowanych stron. Jeśli w związku z zawarciem sojuszu jedna ze stron uzyska niesprawiedliwą przewagę nad drugą, to taka relacja z pewnością długo nie przetrwa, a dodatkowo zaszkodzi obu stronom.

Należy więc podkreślić, że sukces *joint venture* zależy od realizacji uzgodnień poczynionych przez obie strony przed rozpoczęciem współpracy. Tymczasem poczynienie takich uzgodnień wymaga sporządzenia przez obie strony — i przekazania sobie nawzajem — solidnego biznesplanu. Taki plan należy tworzyć według podobnych zasad jak ten dla inwestora, ponieważ Twój partner w istocie inwestuje w Twoje przedsięwzięcie, podczas gdy Ty inwestujesz w jego projekt.

## **BIZNESPLAN POWSTAJĄCY Z MYŚLĄ O SPRZEDAŻY FIRMY**

Biznesplan często powstaje z myślą o sprzedaży firmy, a mimo to tworzony jest tak, jak gdyby miał go czytać inwestor. Nie ma w tym nic złego, jeśli potencjalny nabywca jest „z branży” (jeśli jest to na przykład inna firma prowadząca podobną lub pokrewną działalność) albo jeśli jest nim partner *joint venture* czy inwestor typu *venture*.

Gorzej, jeśli w gronie potencjalnych nabywców znajdują się fundusze inwestycyjne typu *private equity*. Takiej firmie zależy na przeprowadzeniu transakcji przy zaangażowaniu możliwie niewielkich środków własnych. Będzie ona szukać sposobu na przeprowadzenie zakupu ze środków pochodzących z kredytu, żeby operacja nie zagrażała jej stabilności finansowej.

Oznacza to, że transakcja wymagać będzie nie tylko zgody komitetu inwestycyjnego funduszu, ale także zespołu analityków kredytowych reprezentującego bank — a być może także podmiotu dostarczającego niezabezpieczone papiery dłużne o wysokiej rentowności wraz z niewielką ilością kapitału własnego. W takich okolicznościach biznesplan powinien uwzględniać zarówno pozytywne aspekty przedsięwzięcia (z myślą o inwestorze), jak i jego potencjalne wady (z myślą o banku). Autor powinien więc dobrze przemyśleć kwestię proporcji.

## BIZNESPLAN A PLAN PROJEKTU

Plan projektu pod wieloma względami przypomina biznesplan, ale też się od niego różni. Plan projektu to zbiór argumentów biznesowych przemawiających za realizacją pewnej inwestycji. Dokonuje się w nim wyszczególnienia strumieni przychodów i kosztów, które można bezpośrednio powiązać z daną inicjatywą, a następnie na tej podstawie formułuje się zalecenia dotyczące dalszego trybu postępowania. Decyzje zapadają zwykle na poziomie zarządu, a dokument bardzo rzadko i tylko w przypadku dużych projektów trafia również do działu finansowego.

Biznesplan dotyczy przyszłości organizacji jako takiej. Przez organizację możemy tu rozumieć oddział czy filię znacznie większej firmy — jednostki sporządzające własne rachunki zysków i strat oraz prognozy tychże.

## BIZNESPLAN JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA

Doroczne planowanie biznesowe to bardzo przydatna praktyka w przypadku dużych organizacji obejmujących wiele oddziałów bądź prowadzących działalność w wielu krajach. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw należy to jednak uznać raczej za stratę czasu. Teoretycznie to oczywiście świetna sprawa. Co roku dyrektor zarządzający poleca jednemu ze swoich zdolnych menedżerów przeprowadzenie analizy ostatniego trzyletniego planu i sporządzenie planu na bieżący rok. Wyciąga się na tej podstawie wnioski i podejmuje działania, które mają się przyczynić do poprawy wyników.

W praktyce na badania rynku i opracowywanie strategii na potrzeby takiego rocznego planu nie udaje się wygospodarować dostatecznie dużo czasu i energii, w wyniku czego formułuje się niemerytoryczne, często nadmiernie optymistyczne, a przez to potencjalnie mylące trzyletnie prognozy. Odpowiedzialność menedżera (czyli w praktyce wysokość jego wynagrodzenia) sprowadza się zazwyczaj do wypełnienia założeń budżetowych na następny rok. Po co więc co wrzesień marnować czas na tworzenie rozbudowanych trzyletnich prognoz, które do niczego nie będą służyć?

Autorzy niniejszej książki wielokrotnie spotykali się z sytuacjami, w których średniej wielkości firmy wydawały ponad 150 milionów dolarów na tworzenie zupełnie bezwartościowych rocznych biznesplanów. Menedżerowie, a nawet kierownicy nie traktują tego potem poważnie — ale przecież jakiś doradca powiedział im kiedyś, że warto wyrobić sobie nawyk tworzenia corocznych biznesplanów. Otóż taki biznesplan do niczego nie służy, jeśli nie zostanie właściwie opracowany.

Tymczasem poprawne opracowywanie dorocznych biznesplanów wymagałoby dużego nakładu czasu i energii, czyli dwóch zasobów, których w dynamicznie rozwijających się małych i średnich przedsiębiorstwach nieustannie brakuje i które na ogół można lepiej wykorzystać w celu usprawnienia obsługi klienta bądź poprawy ogólnych wyników firmy.

Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny natomiast wygospodarować dość czasu i środków na sporządzenie biznesplanu, jeśli sytuacja faktycznie tego wymaga — kiedy takiego planu domaga się zarząd, inwestor bądź bank lub kiedy firma ma zostać sprzedana. W innych okolicznościach menedżerowie powinni skupić się na innych zadaniach.

Ta książka pomoże jednak każdemu — bez względu na to, po co konkretnie tworzy się biznesplan. Znajdziesz w niej informacje dotyczące zaspokajania potrzeb różnego rodzaju odbiorców.

## Ostateczny efekt

Jak powinien wyglądać dobry biznesplan? Zanim przejdziemy do omawiania dalszych szczegółów, spróbujmy dobrze sobie przyswoić odpowiedź na to pytanie.

Co chcesz osiągnąć? Do czego powinien Cię ten proces doprowadzić? Jak wygląda dobry, skuteczny biznesplan. Czym się on różni od złego i nieskutecznego?

Jaki zatem ogólnie pragniemy uzyskać rezultat?

Przyjrzyjmy się dwóm scenariuszom:

- biznesplan dla firmy o ugruntowanej pozycji,
- biznesplan dla start-upu.

Zacniemy od firmy o ugruntowanej pozycji, ponieważ ma ona łatwiejsze zadanie, jeśli chodzi o gromadzenie niezbędnych informacji i danych. Firma ma już pewną historię — zarówno operacyjną, jak i finansową. Uzyskiwała wyniki w pewnych konkretnych warunkach rynkowych, w obliczu określonej konkurencji, w określonej sytuacji strategicznej, przy określonym zagospodarowaniu zasobów. W takim przypadku prognozy w równym stopniu opierają się na faktach i na opiniach.

Lekturę poniższego fragmentu polecamy również autorom planów dla start-upów, będzie to bowiem okazja do zapoznania się z różnymi składnikami solidnego biznesplanu. Warto też pamiętać, że za kilka lat start-up ma się stać właśnie taką firmą o ugruntowanej pozycji — ma sobie wypracować reputację i wspiąć się na kolejny poziom.

### FIRMA O UGRUNTOWANEJ POZYCJI

Jak wygląda skuteczny biznesplan w przypadku firmy o ugruntowanej pozycji?

Na potrzeby tej książki będziemy posługiwać się analizą przypadku fikcyjnej firmy o nazwie The Gorge Inn and Oriental Spa. Mamy nadzieję, że dzięki temu łatwiej Ci będzie zrozumieć omawiane zagadnienia. Jesteśmy przekonani, że każdy od czasu do czasu ma ochotę uwolnić się od wyścigu szczurów i założyć własny biznes w jakimś idyllicznym miejscu na Ziemi.

Ten konkretny północnoamerykański raj znajduje się w wąwozie zwanym Columbia River, którym rzeka Columbia wcina się malowniczo między stany Waszyngton i Oregon. The Gorge Inn and Oriental Spa należy do Ricka i Kay Jonesów, którzy też zajmują się zarządzaniem firmą. Rick pracował wcześniej jako konsultant ds. zarządzania, Kay natomiast zajmuje się doradztwem w zakresie radzenia sobie ze stresem. Ma euroazjatyckie korzenie.

Firma istnieje od trzech lat, właśnie zaczęła przynosić zyski. Rick i Kay uzyskali ostatnio zgodę na rozbudowę kompleksu o kolejnych szesnastu pokojach oraz basen. Ich zdaniem taka inwestycja zwiększy rentowność prowadzonej działalności. W ostatnich latach ich osobiste oszczędności istotnie stopniały, w związku z czym teraz potrzebują dodatkowego bodźca w postaci finansowania z zewnątrz.

Najogólniej rzecz ujmując, potrzebują wsparcia. Potrzebują zatem biznesplanu. Poniżej przedstawiam ich streszczenie, na podstawie którego przekonasz się, że na zaledwie kilku stronach można z powodzeniem zawrzeć odpowiedź na najważniejsze pytania nurtujące potencjalnego inwestora czy kredytodawcę.

## **THE GORGE INN AND ORIENTAL SPA. BIZNESPLAN 2014. STRESZCZENIE**

The Gorge Inn and Oriental Spa (dalej zwane „Gorge Inn”) to miejsce inne niż wszędzie. Znajduje się na terenie przełomu rzeki Columbia na północnym zachodzie Stanów Zjednoczonych, a jednocześnie zapewnia swoim gościom powiew Orientu — z uwagi na wystrój pokoi, dobór dań i ofertę spa. Kompleks udostępnia klientom 17 pokoi, w większości z widokiem na kanion. Goście hotelowi, ale także ci korzystający z oferty w trybie dziennym, mają do dyspozycji spa oraz restaurację, która serwuje dania kuchni zachodniej i orientalnej.

W 2013 roku firma odnotowała obroty na poziomie 513 tysięcy dolarów, co oznacza wzrost na poziomie 36 procent rocznie w stosunku do roku 2011. Spodziewamy się ponadto, że marża operacyjna przekroczy w 2014 roku 20 procent. Inwestycja na poziomie 1,05 miliona dolarów, która ma posłużyć do rozbudowy kompleksu o 16 dodatkowych pokoi oraz basen, ma według prognoz doprowadzić do dwukrotnego wzrostu sprzedaży do roku 2018 i podnieść marżę operacyjną do 34 procent. Możliwości związane z realizacją przedsięwzięcia, którego skuteczność została już dowiedziona, znacznie przewyższają ryzyko związane z większym od przewidywanego wzrostem kosztów czy spadkiem poziomu obłożenia pokoi.

Na działalność Gorge Inn składają się trzy zasadnicze elementy: wynajem pokoi hotelowych, oferta restauracyjna oraz spa. Przychody z części hotelowej rosną najszybciej, w tempie 45 procent rocznie, wolniejszy wzrost (o 18 procent rocznie) obserwujemy w obszarze spa (20 procent ogólnych przychodów), a to z uwagi na utrzymujące się od samego początku wysokie zainteresowanie klientów ofertą spa w wersji dziennej oraz ograniczonymi możliwościami świadczenia usług w tym zakresie (rozwiązania planowane w fazie II rozwoju mają ten problem częściowo rozwiązać).

Zainteresowanie ofertą hotelową w regionie Columbia River Gorge ponownie rośnie, po okresie spadku z 2009 roku. W 2013 roku wartość rynku szacowano na 86 milionów dolarów, a do roku 2018 prognozuje się wzrost na poziomie 4 procent rocznie, do wartości 105 milionów dolarów. Do głównych czynników długoterminowych zalicza się tu wzrost liczebności populacji Stanów Zjednoczonych oraz dochodu

w przeliczeniu na osobę, skłonność Amerykanów do korzystania z wypoczynku częściej, za to przez krótszy czas, inwestycje w lokalne atrakcje turystyczne, takie jak drogi widokowe czy przełajowe trasy rowerowe oraz działania marketingowe prowadzone przez Travel Oregon. Głównym czynnikiem wzrostu krótkoterminowego jest koniunktura gospodarcza.

Na terenie stanu Oregon znajduje się wiele wysokiej klasy kurortów, hoteli, zjazdów, gościńców i ośrodków spa. W branży panuje duża konkurencja, a bariery wejścia są niskie. Firmy charakteryzujące się największym zróżnicowaniem bez problemu pozyskują klientów, również stałych. Wskaźnik obłożenia pokoi w hotelach na terenie Columbia River Gorge jest nieznacznie wyższy niż w innych regionach stanu Oregon. Obiekty typu spa spotyka się na wiejskich obszarach stanu raczej sporadycznie, głównie w luksusowych ośrodkach. Z szerokiej oferty tego typu można natomiast korzystać w Portland, zwanym Miastem Róż, które znajduje się zaledwie nieco ponad 50 kilometrów od Gorge Inn. W Portland nie brakuje również restauracji serwujących dania kuchni orientальной, w szczególności chińskiej, tajskiej czy wietnamskiej, a na specjalną uwagę zasługują tamtejsze słynne wózki z jedzeniem oraz mikrobrowary.

Gorge Inn wyróżnia się na dwa sposoby. Po pierwsze znajduje się w wyjątkowo malowniczym miejscu, na skraju jednego z najpiękniejszych kanionów Ameryki Północnej. Drugim czynnikiem wyróżniającym jest motyw orientalny. Motywy orientalne występują w ośrodku z umiarkowanym nasileniem, ograniczają się do wystroju wnętrza czy dostępności kuracji o azjatyckim rodowodzie (jako elementu uzupełniającego ofertę spa). Restauracja oferuje dania kuchni orientальной, ale ma w menu także potrawy w stylu zachodnim. Klient ma zatem wybór. W ciągu trzech lat od rozpoczęcia działalności w grudniu 2010 roku poziom obłożenia Gorge Inn wzrósł z 39 najpierw do 56, a potem do 71 procent. Na 2014 rok przyjęliśmy zachowawczą prognozę na poziomie 75 procent. Zainteresowanie ofertą restauracyjną ze strony gości hotelowych wzrosło do 35 procent sprzedanych osobodób, w przypadku spa wskaźnik ten wynosi zaś 26 procent (w obu przypadkach przewyższa założenia).

Rick i Kay Jonesowie kupili nieruchomość w 2009 roku za kwotę 715 tysięcy dolarów, zaciągając w tym celu kredyt hipoteczny w wysokości 500 tysięcy dolarów. Kolejne 280 tysięcy dolarów ze środków własnych przeznaczili na prace remontowe. Właściciele zajmują się prowadzeniem działalności ośrodka w pełnym wymiarze godzin. Dodatkowo zatrudniają również trzej pracowników na cały etat, w miarę zapotrzebowania zatrudniają również inne osoby w niepełnym wymiarze. Obsługa spa zatrudniana jest w zależności od potrzeb.

Jeśli chodzi o zysk operacyjny, przedsięwzięcie wyszło na zero w 2012 roku, czyli w drugim roku prowadzenia działalności. W 2013 roku firma wypracowała zysk przed opodatkowaniem na poziomie 11 procent, na rok bieżący prognozowano wzrost do 15 procent. Właściciele wierzą, że rozwój zaplanowany w ramach fazy II, czyli inwestycja w wysokości 1 050 000 dolarów przeznaczona na budowę 16 nowych pokoi oraz zewnętrznego ogrzewanego basenu, przyniesie znaczący wzrost rentowności. Ogólne koszty działalności, z pominięciem kosztów finansowania, wzrosną do 50 procent, jeśli jednak do 2018 roku (to założenie ostrożne) uda się uzyskać wskaźnik obłożenia na obecnym poziomie, przychody ulegną niemal podwojeniu. Przy założeniu niezmiennego wynagrodzenia kierownictwa prognozy marży operacyjnej na 2018 rok kształtują się na poziomie 34 procent, natomiast zysk przed opodatkowaniem ma wynieść 24 procent. Z uwagi na tempo wzrostu przepływy pieniężne stanowiąc będą pewne wyzwanie, a właściciele będą się zwracać do kredytodawców lub inwestorów o niezbędne wsparcie finansowe.

Zasadnicze ryzyko dotyczące tego planu wiąże się z wolniejszym wzrostem poziomu obłożenia pokoi, choćby na skutek ponownego spowolnienia gospodarczego, powstania ośrodka bezpośrednio konkurencyjnego, spadku zainteresowania ofertą bądź jej niedostateczną świadomością, opóźnienia postępów prac budowlanych bądź kłopotów zdrowotnych właścicieli. Wszystkie te zjawiska zostały szczegółowo przeanalizowane w ramach planu, przewidziano też stosowne środki ostrożności.

Jeśli chodzi o szanse, to wiążą się one przede wszystkim ze wzrostem obłożenia powyżej zakładanego poziomu — w związku z działaniami marketingowymi skoncentrowanymi na wykorzystaniu sprawdzonego modelu, wprowadzeniem nowych, uzupełniających usług bądź produktów, wzrostem rentowności działalności spa bądź przejściem innego ośrodka (faza III), choćby na terenie North Cascades National Park w stanie Waszyngton (propozycja prowizoryczna) i powieleniem koncepcji orientalnego spa w sąsiednim stanie.

Podsumowując, Gorge Inn zapewnił sobie pozycję liczącego się gracza w branży turystycznej stanu Oregon. Oferuje swoim gościom coś naprawdę wyjątkowego. Dzięki planowanym działaniom rozwojowym może dołączyć do czołówki ośrodków spa w skali całego stanu, a także zapewnić sobie zdrowy poziom rentowności. Jego właściciele szukają teraz partnera finansowego, który podzielałby ich wizję.

Dlaczego ten biznesplan jest dobry? Po pierwsze, jest zwięzły i przejrzysty. Po drugie, jest spójny i konsekwentny — kolejne informacje wynikają jedna z drugiej. Po trzecie, porusza kwestię ryzyka. Jak się przekonamy w dalszej części tej książki, potencjalny inwestor czy kredytodawca interesuje się głównie czterema obszarami ryzyka (wszystkie one najpewniej zostaną poruszone w tym biznesplanie):

- *Ryzyko związane z popytem* (por. rozdział 3.). Ogólnie obserwuje się wyraźny wzrost popytu, nawet pomimo słabnącej koniunktury gospodarczej.
- *Ryzyko związane z działalnością konkurencji* (por. rozdział 4.). Konkurencja w branży jest duża, ale problem można złagodzić dzięki zróżnicowaniu oferty.
- *Ryzyko strategiczne* (rozdziały 5. oraz 6.). Gorge Inn zapewnił sobie udział w rynku dzięki wyróżniającej się ofercie. Ma chyba dobre perspektywy, jeśli chodzi o przyciąganie kolejnych klientów poprzez przemyślane działania rozwojowe.
- *Ryzyko finansowe* (rozdział 7.). Prognozy wydają się odzwierciedlać rzeczywistość rynku oraz uwzględniać uwarunkowania konkurencyjne i strategiczne.

Wszystko zatem jasne. Gorge Inn sprawia wrażenie firmy, której warto udzielić wsparcia — oczywiście po przeprowadzeniu stosownych analiz z zachowaniem zasad należytej staranności.

**Ważna wskazówka:** *Tworząc biznesplan, należy zadbać o to, by był on przejrzysty, rzeczowy, zwięzły, spójny, konsekwentny i wiarygodny. Nade wszystko powinien być jednak przekonujący, zwłaszcza jeśli chodzi o ocenę ryzyka. W końcu plan powstaje właśnie po to, żeby przekonać odbiorcę. Należy więc wziąć sobie do serca te cechy dobrego biznesplanu, w szczególności zaś tę ostatnią.*



Jak zatem wygląda kiepski biznesplan? Jak wygląda zły plan dla dobrej firmy?

Załóżmy, że nad biznesplanem firmy Gorge Inn pracowałyby nie Rick Jones, który ma wykształcenie biznesowe i doświadczenie w pracy menedżerskiej oraz jako konsultant ds. zarządzania, a dodatkowo orientuje się w kwestiach analizy strategicznej i finansowej. Załóżmy, że tworzyłby go ktoś nadęty i przemądrzały, kto ogólnie wątpi w sens tworzenia biznesplanów. Ktoś taki uznałby zapewne, że w ogóle nie ma sensu próbować przekonywać jakichś spasionych i miękkich finansistów z kieszeniami pełnymi banknotów, ale za to zupełnie niezorientowanych w prawdziwym świecie biznesu do własnych niepodważalnych racji.

Wówczas biznesplan rozpoczynałby się tak:

### **The Gorge Inn and Oriental Spa. Biznesplan 2014. Kiepskie streszczenie**

Gorge Inn and Oriental Spa to jeden z najlepszych ośrodków na północnym zachodzie, gdzie można się zrelaksować, podziwiać piękne widoki, raczyć się pyszną, domową kuchnią oraz korzystać z egzotycznych kuracji. Przychody rosną szybko, a biznes przynosi zyski.

Oregon cieszy się rosnącym zainteresowaniem amerykańskich turystów, a Gorge Inn to najlepszy punkt hotelowy na terenie całego stanu.

Firma należy do Ricka i Kay Jonesów, którzy nią zarządzają. Dodatkowo zatrudnia pracowników do obsługi recepcji, pokoi hotelowych, kuchni, restauracji, spa i ogrodów.

Firma planuje zwiększenie liczby pokoi i budowę basenu, co ma podnieść jej rentowność.

Plan ten nie wiąże się z żadnym poważnym ryzykiem, rodzi natomiast szanse na kopiowanie tego modelu działalności w innych, podobnych miejscach.

Podsumowując, inwestor staje przed szansą wsparcia Gorge Inn i zarobienia łatwych pieniędzy.

Czy to Ci się wydaje przekonujące? Pewnie nie. Dlaczego nie? Możesz śmiało zakwestionować poszczególne elementy tego tak zwanego biznesplanu. My mogliśmy wskazać cały szereg różnych niedociągnięć, skupmy się jednak na siedmiu, które wydają się nawiązywać do tematyki poszczególnych rozdziałów poprawnego biznesplanu (a także rozdziałów tej książki).

- Streszczenie nie zawiera najważniejszych danych dotyczących sprzedaży, rozwoju, sprzedaży w poszczególnych segmentach, marży, rozmiarów rynku czy udziału w nim. To okropne streszczenie zawiera tylko wyolbrzymienie, które ma teoretycznie zwrócić na to uwagę. Warto jednak podkreślić, że



wiele firm w ogóle nie uwzględnia w swoich biznesplanach danych dotyczących sprzedaży w poszczególnych segmentach (por. rozdział 2.), nie wspominając o rozmiarach rynku czy udziale w nim.

- Streszczenie nie omawia w ogóle kwestii czynników popytowych, które stanowią oś dyskusji na temat wzrostu popytu (por. rozdział 3.).
- Kwestia konkurencji została właściwie pominięta, autor nie uznał jej za istotną. Bardzo wiele firm zapomina o konieczności przekonującego przedstawienia potencjału konkurentów. Tylko nieliczni poddają analizie dynamikę aktywności konkurencyjnej (por. rozdział 4.).
- „Gorge Inn jest najlepszy...”. To naprawdę zaskakujące, choć też nieco przerażające, ale w biznesplanach bardzo często pojawiają się właśnie takie ogólne, nieoparte faktami i kolokwialne hasła (por. rozdział 5.).
- Wiemy, że firma zatrudnia pracowników. Świetnie, ale ilu? (Por. rozdział 6.).
- Ile będzie kosztować projekt rozbudowy zaplecza hotelowego, jak to wpłynie na rentowność? (Por. rozdział 7.).
- Czyli co, nie ma ryzyka? (Por. rozdział 8.).

W taki sposób *nie* należy pisać biznesplanów. W dalszej części książki będziemy skupiać się na tym, jak się to powinno robić, najpierw jednak zastanówmy się nad optymalnym efektem prac nad biznesplanem dla początkującej firmy.

## POCZĄTKUJĄCA FIRMA

Na czym polega różnica między biznesplanem dla firmy o ugruntowanej pozycji a takim dla start-upu?

W istocie te dwa dokumenty niewiele się od siebie różnią. Zasadnicza struktura pozostaje bez zmian, tyle że nowe przedsięwzięcie (to znaczy jego propozycję) oraz informacje na temat popytu, konkurencji, pozycji strategicznej, zasobów, finansów oraz ryzyka trzeba przedstawić generalnie *w czasie przyszłym*.

Największa zmiana dotyczy ogólnego poziomu niepewności, w szczególności jeśli chodzi o reakcję rynku na konkretną propozycję biznesową. W przypadku początkującej firmy stanowi ona wielką niewiadomą. Można jednak przeprowadzić odpowiednie badania i oceny, dokonując z wyprzedzeniem stosownych szacunków, o czym będzie w szczególności mowa w rozdziale 3.

Załóżmy, że Rick i Kay Jonesowie chcieli zapewnić sobie zewnętrzne źródło finansowania dla swojego przedsięwzięcia już w 2008 roku, kiedy zaczynali — że nie finansowali swojej inwestycji ze sprzedaży domu w Bostonie i z kredytu hipotecznego. Załóżmy, że wtedy sporządzili biznesplan. Wyglądałby on tak.

## THE GORGE INN AND ORIENTAL SPA. BIZNESPLAN DLA START-UPU. 2009. STRESZCZENIE

The Gorge Inn and Oriental Spa (dalej zwane „Gorge Inn”) będzie miejscem innym niż wszystkie. Zostanie zlokalizowane na terenie przełomu rzeki Columbia na północnym zachodzie Stanów Zjednoczonych, a jednocześnie zapewni swoim gościom powiew Orientu — z uwagi na wystrój pokoi, dobór dań i ofertę spa. Kompleks udostępni klientom 17 pokoi, w większości z widokiem na kanion. Goście hotelowi, ale także ci korzystający z oferty w trybie dziennym, mają do dyspozycji spa oraz restaurację, która serwuje dania kuchni zachodniej i orientalnej.

Wartość rynku hotelowego w regionie Columbia River Gorge szacowano w 2008 roku na 82 miliony dolarów. Rynek ten rośnie dynamicznie w tempie około 10 procent rocznie od pięciu lat, ostatnio jednak nastąpiło pewne zahamowanie (na poziomie może 3 – 4 procent) związane z obecnym załamaniem gospodarczym, spowodowanym zeszłorocznym kryzysem finansowym. Do głównych czynników długoterminowych zalicza się tu wzrost liczebności populacji Stanów Zjednoczonych oraz dochodu w przeliczeniu na osobę, skłonność Amerykanów do korzystania z wypoczynku częściej, za to przez krótszy czas, inwestycje w lokalne atrakcje turystyczne, takie jak drogi widokowe czy przełajowe trasy rowerowe oraz działania marketingowe prowadzone przez Travel Oregon. Głównym czynnikiem wzrostu krótkoterminowego jest koniunktura gospodarcza. Rynek ma ponownie zacząć rosnąć w 2010 roku; na lata 2009 – 13 prognozuje się tempo średnio 5 procent rocznie.

Na terenie stanu Oregon znajduje się wiele wysokiej klasy kurortów, hoteli, zjazdów, gościńców i ośrodków spa. W branży panuje duża konkurencja, a bariery wejścia są niskie. Firmy charakteryzujące się największym zróżnicowaniem bez problemu pozyskują klientów, również stałych. Wskaźnik obłożenia pokoi w hotelach na terenie Columbia River Gorge jest nieznacznie wyższy niż w innych regionach stanu Oregon. Obiekty typu spa spotyka się na wiejskich obszarach stanu raczej sporadycznie, głównie w luksusowych ośrodkach. Z szerokiej oferty tego typu można natomiast korzystać w Portland, zwanym Miastem Róż, które znajduje się zaledwie nieco ponad 50 kilometrów od Gorge Inn. W Portland nie brakuje również restauracji serwujących dania kuchni orientalnej, w szczególności chińskiej, tajskiej czy wietnamskiej, a na specjalną uwagę zasługują tamtejsze słynne wózki z jedzeniem oraz mikrobrowary.

Gorge Inn będzie się wyróżniać na dwa sposoby. Po pierwsze znajdzie się w wyjątkowo malowniczym miejscu, na skraju jednego z najpiękniejszych kanionów Ameryki Północnej. Drugim czynnikiem wyróżniającym będzie motyw orientalny. Motywy orientalne pojawią się w ośrodku z umiarkowanym nasileniem, ograniczą się do wystroju wnętrza czy dostępności kuracji o azjatyckim rodowodzie (jako elementu uzupełniającego ofertę spa). Restauracja będzie oferować dania kuchni orientalnej, ale w menu znajdują się także potrawy w stylu europejskim. Klient będzie miał zatem wybór. Planujemy otworzyć ośrodek pod koniec 2010 roku, ostrożnie zakładając wzrost poziomu obłożenia pokoi z 25 do 30 procent w 2011 roku i do 60 procent w 2013 roku. Zainteresowanie ofertą restauracyjną ze strony gości hotelowych ma w tym okresie wzrosnąć do 20 procent sprzedanych osobodób, w przypadku spa wskaźnik ten ma wynieść 20 procent.

Prognozy te zostały sformułowane na podstawie rzetelnych badań rynku oraz badań konsumenckich. Sporządziliśmy raport dotyczący lokalizacji, oferty oraz środków pozostających do dyspozycji kilkunastu konkurencyjnych trzy- i czterogwiazdkowych hoteli z regionu, a także listę konkurencyjnych ośrodków spa. Mieliśmy też okazję odwiedzić i skorzystać (z przyjemnością) z oferty dwóch podobnych „orientalnych” spa

w Ameryce Północnej — w rejonie San Francisco oraz w Las Vegas. Poświęciliśmy dwa dni na rozmowy z turystami odwiedzającymi Multnomah Falls. Gromadząc informacje na podstawie krótkiego kwestionariusza, doszliśmy do wniosku, że 82 procent ankietowanych, którzy obecnie korzystają z ośrodków o podobnym pozycjonowaniu i podobnej strategii cenowej, wykazałoby zainteresowanie ofertą Gorge Inn.

Otrzymaliśmy ofertę zakupu nieruchomości o wartości 715 tysięcy dolarów. Planujemy przeznaczyć 240 tysięcy dolarów na remonty i prace renowacyjne. W ośrodku ma powstać 17 pokoi z łazienkami, nowa kuchnia oraz pomieszczenia spa (w tym zewnętrzna wanna, sauna z hydromasażem, dwa pokoje zabiegowe oraz sala do medytacji). Sami będziemy angażować się w prowadzenie firmy w pełnym wymiarze godzin, a dodatkowo zatrudnimy personel łącznie w wymiarze trzech etatów, a w razie potrzeby również pracowników w niepełnym wymiarze godzin. Obsługa spa będzie zatrudniana w zależności od zapotrzebowania.

Zamierzamy ściśle kontrolować koszty operacyjne, żeby zacząć uzyskiwać dodatni dochód operacyjny przy obłożeniu na poziomie 40 procent, natomiast zysk netto przy obłożeniu na poziomie 55 procent. Prognozujemy, że pierwszy wskaźnik uda się osiągnąć do 2013 roku, potem zaś zysk netto wzrośnie do poziomu od 5 do 10 procent. Z uwagi na tempo wzrostu przepływy pieniężne stanowiąc będą pewne wyzwanie, a właściciele będą się zwracać do kredytodawców lub inwestorów o niezbędne wsparcie finansowe.

Zasadnicze ryzyko dotyczące tego planu wiąże się z brakiem spodziewanego zainteresowania, a konkretnie ze spadkiem obłożenia do poziomu poniżej 40 procent, co uniemożliwiłoby wyjście na zero, a także z opóźnieniami bądź wzrostem kosztów prac budowlanych oraz kłopotami zdrowotnymi właścicieli. Wszystkie te zjawiska zostały szczegółowo przeanalizowane w ramach planu, przewidziano też stosowne środki ostrożności.

Jeśli chodzi o szanse, to wiążą się one przede wszystkim ze wzrostem skali prowadzonego przedsięwzięcia w ramach fazy II rozwoju. Jeśli uda się uzyskać planowaną zgodę na rozbudowę (specjalna dobudówka), mogłoby powstać od 12 do 16 nowych pokoi, a także estetycznie wkomponowany w całość basen zewnętrzny. To doprowadziłoby do rozłożenia kosztów ogólnych działalności na większą liczbę pokoi, a w rezultacie do wzrostu rentowności. Wnioski dotyczące dalszych planów będziemy składać wkrótce po rozpoczęciu prac remontowych fazy I.

Podsumowując, Gorge Inn może zapewnić sobie pozycję rentownego i poważnego gracza w branży turystycznej stanu Oregon, zaoferuje bowiem swoim gościom coś naprawdę wyjątkowego. Szukamy teraz partnera finansowego, który podzielałby tę wizję.

Na czym zasadza się główna różnica między tymi dwoma dokumentami, pomijając zastosowanie czasu przyszłego? Na pewno zauważyłeś — chodzi o dodatkowy akapit, który wyjaśnia, na jakiej podstawie sformułowane zostały prognozy. Akapit ten ma przekonać odbiorcę, że biznesplan to coś więcej niż spekulacje — że to koncepcja inwestycyjna oparta na empirycznych bądź obserwacyjnych badaniach rynku.

Zagadnienie badań rynku, które należy przeprowadzić w przypadku początkującej firmy, omówimy szczegółowo w rozdziale 3.

## Przygotowania

Pewne zadania należy wykonać z wyprzedzeniem, jeszcze zanim usiądzie się z długopisem nad kartką papieru i przystąpi do pisania biznesplanu. W ramach procesu przygotowań wyróżnić można dwa zasadnicze etapy:

- gromadzenie informacji,
- organizacja pracy.

### GROMADZENIE INFORMACJI

Nawet jeśli wydaje Ci się, że się na swoim fachu znasz, to czy na pewno posiadasz dostateczną wiedzę na temat czynników kształtujących zachowania Twoich konsumentów? Warto też wiedzieć, co mają w zanadrzu konkurenci.

Brak pełnej wiedzy w tym zakresie skutkować będzie przyjmowaniem podczas tworzenia biznesplanu „słabych” założeń. Nie chcesz, żeby odbiorca tego dokumentu zaczął Cię z nich punktować.

Gromadzenie informacji obejmuje działania dotyczące trzech obszarów, co do których powinieneś wraz ze swoimi współpracownikami posiadać odpowiednią wiedzę, jeszcze zanim przystąpicie do pracy nad biznesplanem. Każde z poniższych zagadnień zostanie szczegółowo omówione w stosownym rozdziale, na razie tylko je wskażemy. Chodzi o:

- dane dotyczące popytu, rozmiarów rynku, czynników kształtujących jego zachowania oraz trendów rozwojowych (por. rozdział 3.),
- dane dotyczące konkurentów (por. rozdział 4.),
- dane dotyczące klientów (por. rozdział 5.) — bez względu na to, czy jako menedżer istniejącej firmy prowadzisz badania wśród już obsługiwanych klientów, czy też badasz potencjalnych klientów, bo dopiero planujesz rozpoczęcie przedsięwzięcia, powinieneś koniecznie ustalić, czego klienci oczekują od Twojej firmy teraz i jakie mają oczekiwania na przyszłość.

Daj sobie mniej więcej miesiąc na gromadzenie wszystkich tych informacji. Można liczyć na to, że wiele z nich znajdziesz od ręki, odkopiesz gdzieś w jakiejś dokumentacji marketingowej — wirtualnej bądź fizycznej. Czasami jednak uzupełnianie luk w wiedzy może się okazać czasochłonne.

Ankiety wśród klientów to często najbardziej czasochłonny element badań. Na opracowanie kwestionariusza, kontakt z klientami oraz analizę wyników powinieneś zarezerwować sobie od dwóch do trzech tygodni. Przykładowe pytania do klientów znajdziesz w rozdziale 5., a także w dodatku B.

**Ważna wskazówka:** *Biznesplan niepoparty rzetelnymi badaniami robi wrażenie mało konkretnego. W najlepszym razie da się go określić jako przejrzysty, rzeczowy, zwięzły, konsekwentny i spójny. Odbiorca będzie się jednak zastanawiać: „Na jakiej podstawie opracowane zostały takie prognozy wzrostu?”, „Jakiej reakcji konkurentów należy się spodziewać?”, „Skąd wiadomo, że klienci zechcą za to zapłacić?”. Jeśli nie zdołasz przedstawić wiarygodnych, popartych faktami odpowiedzi na te pytania, nie przekonasz do siebie inwestora.*

## ORGANIZACJA PRACY

Warto z wyprzedzeniem ustalić kilka kwestii organizacyjnych, takich jak:

- skład zespołu ds. planowania,
- harmonogram,
- narzędzia,
- treść,
- załączniki,
- długość,
- proces tworzenia dokumentu.

Poniżej przedstawione zostały wskazówki dotyczące każdego z tych aspektów pracy nad biznesplanem.

### Zespół planistyczny

Nikomu chyba nie trzeba wyjaśniać, że pełna odpowiedzialność za prowadzenie prac takiego zespołu powinna spoczywać na barkach jednej osoby. Zadania tego nie powinno się powierzać grupie dwóch czy trzech osób o takich samych kompetencjach, lecz jednemu menedżerowi. W tym celu dyrektor powinien wystosować do tej osoby e-mail, w którym jednoznacznie przypisze jej odpowiedzialność za to zadanie.

W przypadku małych firm czy start-upów rolę tego menedżera będzie oczywiście odgrywać właściciel, czyli Ty. Niewykluczone, że będziesz pracować nad biznesplanem sam i że samodzielnie napiszesz go od początku do końca. Tak czy owak, pieczę nad tym zadaniem powinna sprawować tylko jedna osoba. Chodzi tu nie tylko o to, by zgromadzone zostały wszystkie dane i analizy do poszczególnych rozdziałów, ale też by cały dokument tworzył spójną i konsekwentną całość pod względem stylu i przekazu. Tylko w przypadku załączników można się zgodzić na to, że już na pierwszy rzut oka sprawiać będą wrażenie sporządzonych przez kogoś innego.

W większych firmach szef zespołu może korzystać z pomocy dwóch czy trzech osób, w zależności od stopnia skomplikowania dokumentu. Jeden z członków zespołu powinien wywodzić się z jednostki odpowiedzialnej za sprzedaż i marketing (najlepiej, żeby osoba ta pełniła funkcję lidera grupy). To ona będzie odpowiadać za

analizy dotyczące rynku i konkurencji oraz za badanie opinii klientów. W skład zespołu można włączyć przedstawiciela działu operacyjnego, który zajmie się gromadzeniem informacji technicznych dotyczących możliwości firmy, zatrudnionych w niej ludzi oraz wykorzystywanych systemów i procesów. Trzecia osoba może na co dzień zajmować się finansami i w ramach prac nad planem również za to odpowiadać.

W przypadku średniej wielkości firm, osiągających przychody na poziomie przekraczającym 25 milionów dolarów, lider zespołu powinien poświęcić pracy nad tym dokumentem 50 procent swojego czasu przez okres miesiąca. Łączny wysiłek całego zespołu może odpowiadać dwóm bądź trzem miesiącom pracy jednej osoby, choć oczywiście wszystko zależy od stopnia rozbudowania działalności.

## Harmonogram

Jeżeli Twój szef twierdzi, że chce mieć biznesplan do końca tygodnia, to niech i tak będzie. Da się to zrobić. Przełożony nie powinien jednak oczekiwać, że dokument zostanie sporządzony na podstawie rzetelnych badań. Tydzień z całą pewnością nie wystarczy na przeprowadzenie ankiet wśród klientów. W takim czasie można liczyć co najwyżej na podsumowanie już posiadanych informacji o firmie, ewentualnie na wizję jej dalszego rozwoju oraz prognozy z tym związane.

Taki biznesplan sporządzony w tydzień może spełnić swoją funkcję, jeśli Twój szef potrzebuje czegoś, czym mógłby pomachać przed nosem ewentualnemu inwestorowi. Warto jednak pamiętać, że biznesplan wydrukowany czarno na białym zyskuje moc niekiedy zupełnie nieproporcjonalną do wysiłku, jaki został włożony w jego opracowanie. Prognozy przedstawione na kartce papieru mogą się mocno zapisać w pamięci inwestora — i potem na dalszym etapie trzeba będzie poświęcić sporo czasu i wysiłku na przedstawianie analiz i przekonywanie ludzi do zmiany pewnych zapatrywań.

Sprawy mogą przybrać jeszcze gorszy obrót, jeśli taki sporządzony pośpiesznie biznesplan zostanie opracowany w formie dokumentu PDF, a następnie przekazany potencjalnemu inwestorowi czy kredytodawcy za pośrednictwem poczty elektronicznej. Materiał, który trafi do cyberprzestrzeni, może potem teoretycznie (abstrahując od wszelkich klauzul poufności) znaleźć się w rękach przeróżnych podmiotów finansowych, klientów czy dostawców albo, co gorsza, konkurentów. Niekiedy wystarczy kilka kliknięć myszą, by do czegoś takiego dotrzeć.

Możesz bez przeszkód sporządzić taki biznesplan w ciągu tygodnia, na każdej stronie powinien się jednak pojawić w tle znak wodny z informacją WSTĘPNY SZKIC (wielkimi literami). Warto również na każdej stronie zamieścić stosowną informację na temat charakteru dokumentu, a potencjalnemu inwestorowi przekazać tylko jeden egzemplarz w formie papierowej — dając przy tym wyraźnie do zrozumienia, że dokumentu nie wolno kopiować.

Opracowanie solidnego biznesplanu zajmuje co najmniej miesiąc. Oczywiście można do tego zaangażować konsultantów ds. strategicznych, którzy sprawnie wykonają to zadanie w ciągu dwóch czy trzech tygodni, pociąga to jednak za sobą znaczne koszty. Jeśli zamierzasz opracowywać biznesplan we własnym zakresie, z pewnością trochę to potrwa. Jeśli Ty i Twoi współpracownicy nigdy wcześniej nie pracowaliście nad tego typu dokumentem, warto zarezerwować sobie na to zadanie od sześciu do ośmiu tygodni — i liczyć się z tym, że po konsultacjach z menedżerami trzeba będzie wprowadzać do niego liczne poprawki.

## Narzędzia

W dzisiejszych czasach autor biznesplanu może korzystać z kilku niezwykle przydatnych narzędzi udostępnianych przez wiodące banki czy niezależnych dostawców. Do takich rozwiązań należy choćby Business Plan Pro. Tego typu programy ułatwiają nadanie biznesplanowi odpowiedniej struktury i gwarantują spójność poszczególnych dokumentów finansowych: rachunku zysków i strat, bilansu oraz prognoz przepływów gotówkowych (por. rozdział 7.). Wpisz w wyszukiwarce internetowej hasło „biznesplan oprogramowanie” i zobacz, czy coś do Ciebie przemówi.

Autorzy niniejszej książki żywią wielki szacunek dla przedsiębiorców, którzy oferują tego typu rozwiązania. Życzymy im jak najlepiej. Zakładamy jednocześnie, że skoro zdecydowałeś się sięgnąć po tę książkę, to wolisz korzystać z poradnika w formie książkowej niż z gotowego procesu elektronicznego (co ponadto często wiąże się ze sporymi kosztami).

Nade wszystko wydaje nam się, że nie ma na rynku takiego programu, który opierałby się na założeniach podobnych do tych przyjętych przez autorów książki i uwzględniał w pierwszej kolejności potrzeby odbiorcy. Dostępne programy nie umożliwiają ponadto innowacyjnego formułowania prognoz i nie zawierają narzędzi oceny ryzyka, które zostały przedstawione w rozdziałach 3., 7. oraz 8. niniejszej książki.

Jedynie narzędzia niezbędne do stworzenia dobrego biznesplanu to dowolny edytor tekstu oraz arkusz kalkulacyjny, a więc na przykład Microsoft Word oraz Excel. Warto mieć również dostęp do programu do tworzenia prezentacji, takiego jak choćby PowerPoint. Poza tym przydaje się ta książka.

## Treść

Na rynku dostępne są poradniki, których autorzy sugerują dopasowanie treści biznesplanu do specyfiki danego przedsięwzięcia.

Nie należy tego robić. Treść powinna powstawać z myślą o potrzebach odbiorcy. Koniec tematu.

Odbiorca pragnie poznać Twoją firmę i jej otoczenie rynkowe, chce się zapoznać z ryzykiem i możliwościami, jakie wiążą się z jej działalnością. Pragnie otrzymać uporządkowaną, logiczną i zrozumiałą analizę tych zagadnień, przedstawioną w następującym porządku:



- *Popyt.* Co decyduje o tym, że nabywcy kupują tego rodzaju produkt (bądź usługę)?
- *Konkurencja.* Czy między Tobą a innymi dostawcami tego produktu toczy się ostra rywalizacja bądź będzie się ona nasilać?
- *Twoja strategia.* Na ile dobrze zaplanowałeś pozycjonowanie swojej firmy? Jak planujesz poprawić swoją pozycję?
- *Twoje zasoby.* Jakie zasoby zamierzasz wykorzystać do realizacji tej strategii?
- *Twoje finanse i prognozy.* Czy Twoje prognozy odzwierciedlają w sposób realistyczny zarówno zewnętrzne trendy rynkowe, jak i konkurencyjność samej firmy?
- *Ryzyko i wrażliwość prognoz.* Jakie najważniejsze zagrożenia i szanse rysują się na podstawie sformułowanych prognoz? Jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia każdego z tych zdarzeń i jak istotne miałyby one znaczenie? W jak dużym stopniu niesprzyjające okoliczności wpłyną na kształt Twoich prognoz finansowych?

Do tego się to wszystko sprowadza. Potencjalny inwestor czy kredytodawca nic więcej nie chce wiedzieć. Reszta to zbędne szczegóły.

Zasadniczy fundament biznesplanu tworzy sześć obszarów analizy, które zostały omówione kolejno w rozdziałach od 3. do 8. Ich uzupełnienie stanowią streszczenie (czyli rozdział 1. planu) oraz przedstawienie firmy (rozdział 2.), a także krótkie wnioski (rozdział 9.).

Poniżej wyszczególniono więc, z czego powinien się składać biznesplan. Jak zapewne zauważyłeś, pomijając rozdział 1., kolejne rozdziały tej książki noszą te same numery i takie same tytuły jak kolejne fragmenty biznesplanu.

### Spis treści biznesplanu

1. Podsumowanie
2. Firma
3. Popyt
4. Konkurencja
5. Strategia
6. Zasoby
7. Finanse i prognozy
8. Ryzyko, szanse i wrażliwość prognoz
9. Wnioski
10. Załączniki



Większość biznesplanów nie uwzględnia rozdziału dotyczącego konkurencji. W wielu przypadkach wszystkie informacje o konkurencji zawierają się w symbolicznym fragmencie, na który składają się dwa akapity. Taki dokument powinien wzbudzić podejrzenia odbiorcy, zwłaszcza jeśli prognozy finansowe wskazują na dynamiczny wzrost marży operacyjnej (nie uwzględniając reakcji konkurencji).

Niekiedy autorzy biznesplanów omawiają kwestie strategii i zasobów w pierwszej kolejności, potem dopiero zajmują się rynkiem i konkurencją. To niebezpieczny tok myślenia. Firma bowiem istnieje po to, aby obsługiwać rynek, nie zaś odwrotnie.

Zdarzają się również takie dokumenty, w których odrębne rozdziały poświęca się kwestii infrastruktury firmy, sprzedaży, marketingu, rozwiązań informatycznych, pracowników, zarządzania i tym podobnym — zamiast zawrzeć te wszystkie informacje w jednym rozdziale dotyczącym zasobów. To powoduje, że biznesplan staje się obszernym zbiorem danych. To również niebezpieczne podejście. Odbiorcy zależy bowiem na ustaleniu, czy przedsięwzięcie warto poprzeć. Wcale nie musi się w tym celu przebijać przez gąszcz informacji i danych. Szczegóły dotyczące poszczególnych zasobów najlepiej przedstawić w załącznikach.

Powtórzmy raz jeszcze, że naszym zdaniem biznesplan należy tworzyć z myślą o odbiorcy. Jeden z autorów od dwudziestu pięciu lat doradza potencjalnym inwestorom w kwestii wyboru biznesplanów wartych ich poparcia. Na tej podstawie wskazaliśmy w tej książce informacje, których taki potencjalny inwestor potrzebuje.

## **Załączniki**

Jak to dobrze, że istnieją załączniki! To właśnie tam mogą trafić różne skomplikowane informacje, które w przeciwnym razie tylko odrywałyby czytelnika od głównej treści raportu. Wszelkie szczegóły niezbędne do uzasadnienia wniosków zawartych w części głównej trafiają na koniec dokumentu, do załączników właśnie. To miejsce właściwe dla zdjęć i opisów produktu, danych dotyczących rozmiarów rynku i jego wzrostu z podziałem na segmenty, szczegółów dotyczących poziomu sprzedaży konkurencji, pracowników, orientacji strategicznej oraz rozbudowanej charakterystyki obiektów pozostających do dyspozycji firmy (w tym również stosownych zdjęć i planów). Tam opisuje się działania operacyjne, charakteryzuje zatrudnienie, przedstawia biografie menedżerów i strukturę organizacyjną firmy, a także zespoły odpowiedzialne za sprzedaż i marketing, kampanie reklamowe i tym podobne.

Nawet jednak załączników nie należy wypełniać zbędnymi danymi. Powinny one zawierać tylko te dodatkowe informacje, które faktycznie służą do wzmocnienia argumentów firmy i pomogą utwierdzić potencjalnego inwestora w przekonaniu o słuszności podejmowanej decyzji.

Załączniki nie powstają z myślą o tym, że ktoś je będzie w całości czytać. Chodzi o to, aby odbiorca dokumentu mógł zajrzeć do interesujących go fragmentów i pozyskać dodatkowe informacje. Wszystko, co się znajduje w załącznikach, powinno zostać podsumowane w głównej części biznesplanu.

## Długość

Główny dokument powinien obejmować 25 – 30 stron (formatu A4). Maksymalna długość biznesplanu to 35 stron. Rozdziały dotyczące oczekiwań rynku, konkurencji i strategii powinny zajmować od trzech do czterech stron. Rozdziały dotyczące zasobów i prognoz mogą być nieco dłuższe i obejmować od czterech do sześciu stron. Pozostałe rozdziały, w tym ten dotyczący ryzyka, powinien się zawierać na dwóch stronach. Wnioski należy sformułować w sposób zwięzły, wypełniając nimi niewiele ponad pół strony.

Załączniki mogą obejmować drugie tyle stron. Wszystko zależy od tego, jakie informacje czy argumenty autor uzna za niezbędne dla uzyskania poparcia docelowego odbiorcy dokumentu.

Alternatywą dla standardowego biznesplanu drukowanego w formacie A4 jest prezentacja w programie PowerPoint. PowerPoint ma tę niewątpliwą przewagę, że prawidłowo przygotowana prezentacja wymusza na autorze zwięzłe sformułowanie myśli i konsekwentne trzymanie się pewnego określonego motywu przewodniego. Główny problem z tym rozwiązaniem polega na tym, że wielu przedsiębiorców oraz menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw nie posiada dostatecznego doświadczenia ani w zakresie tworzenia biznesplanu, ani w zakresie korzystania z programu PowerPoint, by za pomocą tego narzędzia stworzyć materiał przekonujący dla odbiorcy.

Jeśli zdecydujesz się na zatrudnienie konsultanta, ten prawdopodobnie postawi właśnie na prezentację. Konsultanci mają wieloletnie doświadczenie w zakresie tworzenia takich materiałów — zajmują się tym przecież zawodowo.

Naszym zdaniem powinieneś trzymać się tego, do czego jesteś przyzwyczajony i co dobrze zna Twój potencjalny odbiorca. Jeśli biznesplan ma trafić w ręce pracownika banku, to najlepiej przedstawić go w układzie pionowym na kartkach formatu A4.

## Proces tworzenia dokumentu

Warto mieć świadomość zagrożeń, które wiążą się z zespołową pracą nad biznesplanem. Może się bowiem okazać, że po poranku spędzonym nad dopracowywaniem rozdziału poświęconego prognozom, nagle dostaniesz od kolegi wiadomość e-mail ze szczegółowymi poprawkami poprzedniej wersji tego samego fragmentu. Mina Ci zrzednie, ponieważ staniesz przed wizją ponownego nanoszenia wszystkich tych zmian w najnowszej wersji dokumentu.

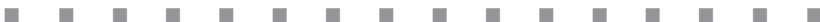
Tego scenariusza można uniknąć, jeśli lider zespołu pracującego nad biznesplanem trzyma rękę na pulsie i rygorystycznie egzekwuje zasady nazywania plików. Każda wersja robocza opracowana przez lidera zespołu powinna zostać opatrzona numerem oraz datą — ponieważ tego samego dnia mogą powstać nawet dwie albo trzy wersje tego samego rozdziału. Każdą zmianę wersji roboczej dokumentu należy opatrzyć własnym inicjałem.



- Zasadniczy czynnik sukcesu biznesowego zawsze definiowało się tak samo: „Należy rozpoznać potrzebę i ją zaspokoić”.
  - Zarabiamy na życie, w taki bądź inny sposób służąc innym ludziom.
  - Twoja firma istnieje po to, aby odkryć, czego ludzie naprawdę chcą lub potrzebują, a następnie dostarczyć im to skuteczniej i szybciej niż ktokolwiek inny.
- 2.** W celu odkrycia tajników przywództwa rynkowego badaniom poddano już setki firm. Jak się definiuje przywództwo rynkowe? Wspomniane badania doprowadziły do sformułowania trzech zasadniczych czynników:
- Doskonałość operacyjna. Firma wypracowała umiejętność wytwarzania produktu czy usługi po wyraźnie niższych kosztach niż konkurencja.
  - Blisko z klientem. Firma nawiązuje bliską relację z klientami. Osiąga to dzięki pogłębionej wiedzy na temat ich funkcjonowania.
  - Wyższość technologiczna. Firma oferuje produkt bądź usługę technicznie lepszą od tego, co proponują konkurenci.
- 3.** Wyróżnić można kilka strategii, które pozwalają zaoferować klientom dodatkową wartość, a tym samym uzyskać większe bogactwo:
- Możesz udoskonalić produkt bądź usługę w taki sposób, by stały się one lepsze od tego, co mają do zaoferowania konkurenci — a następnie sprzedawać to w tej samej bądź niższej cenie.
  - Możesz dostarczać klientowi produkt bądź usługę szybciej niż konkurenci.
  - Możesz wytwarzać produkt bądź usługę taniej niż konkurenci, bez obniżania poziomu jakości bądź przy jego zwiększeniu.
  - Możesz zaproponować lepszą obsługę bądź wsparcie dla klienta.
  - Możesz zapewnić klientowi lepsze warunki rękojmi bądź gwarancji, niż oferują Twoi konkurenci.
  - Twój produkt może się klientowi kupować łatwiej niż produkty konkurencji, może on też być łatwiej dostępny.
  - Możesz zaoferować klientowi atrakcyjniejsze ceny bądź warunki niż Twoi konkurenci.
  - Możesz poszerzyć ofertę o dodatkowe produkty bądź usługi, nie zmieniając przy tym ceny.
- 4.** Najważniejszy składnik wartości Twojej firmy stanowi Twoja reputacja w oczach klienta:
- Reputacja na rynku decyduje o tym, ile zdołasz sprzedać i jakiej ceny będziesz mógł zażądać.
  - Na reputację w znacznym stopniu wpływa zyczliwość Twojego personelu i łatwość współpracy z Twoją firmą.
  - O wartości Twojej firmy dla klientów decyduje wiarygodność w ich oczach, a więc poziom rzetelności czy solidności przypisywanej firmie przez klientów.

- 5.** Jeśli sprzedajesz produkt bądź usługę klientowi biznesowemu, musisz pamiętać, że interesuje go wyłącznie to, jaki wpływ ten zakup będzie miał na jego sprzedaż oraz zyski:
- Firmy rozpatrują oferty przez pryzmat potencjalnej oszczędności czasu bądź pieniędzy (ewentualnie zyskania dodatkowego czasu lub pieniędzy), którą może im przynieść korzystanie z Twojego produktu bądź usługi.
  - Firmy chcą zobaczyć w Twoim produkcie rozwiązanie pewnego problemu. Na czym ten problem polega?
  - Postaraj się znaleźć odpowiedź na następujące pytanie: jak szybko zwrócą się koszty Twojego produktu, przynosząc korzyść w postaci wzrostu wydajności?
- 6.** W przypadku kierowania oferty do klientów indywidualnych należy skupić się na poprawie jakości życia, którą nabywcy mogą uzyskać dzięki danemu produktowi bądź usłudze:
- Co klienci będą mogli osiągnąć dzięki Twojemu produktowi?
  - Czego Twój produkt pomaga klientom uniknąć?
  - Co Twój produkt pomaga klientom zachować?
  - W jaki sposób Twój produkt pomaga klientom uzyskiwać w życiu lepsze rezultaty?
- 7.** Najważniejsze pytanie, na które powinieneś szukać odpowiedzi każdego dnia, brzmi: „Co mogę dzisiaj zrobić, aby zwiększyć wartość moich usług w oczach klienta?”
- Wartość firmy zależy od tego, na ile skutecznie usprawnia ona życie bądź pracę swoich klientów.
  - Wartość człowieka zależy od tego, jak dużą wartość wnosi on do firmy, organizacji bądź przedsięwzięcia.
- 8.** Klucz do wypracowywania bogactwa zawsze przedstawiał się tak samo. Chodzi o wytwarzanie „wartości dodanej”:
- W jaki sposób możesz jeszcze dzisiaj zwiększyć wartość oferowaną klientom?
  - W jaki sposób możesz jeszcze dzisiaj zwiększyć wartość swojej firmy?
  - Dobry pomysł na generowanie wartości dodanej dla klienta bądź na pozyskiwanie nowych klientów często wystarcza, aby firma znalazła się wśród 20 procent najlepszych graczy w swojej branży.
- 9.** Zadanie przedsiębiorcy polega na poszukiwaniu okazji do wypracowywania zysku.
- Zysk generuje się poprzez wytwarzanie pewnej dodatkowej wartości szybciej, niż robią to konkurenci.
  - Tylko wyobrażenia ogranicza przedsiębiorcę, jeśli chodzi o wzbogacanie produktów i usług oraz udostępnianie klientom dodatkowej wartości.

Jakie jedno działanie zamierzasz podjąć bezzwłocznie, aby wypracowywać bogactwo z wykorzystaniem tego, czego się przed chwilą dowiedziałeś?





# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>



# BIZNESPLAN — TWÓJ KLUCZ DO SUKCESU!

Jeżeli planujesz ubiegać się o fundusze na założenie lub rozwój startupu albo firmy, musisz wiedzieć, że jednym z niezbędnych dokumentów, od którego wiele zależy, jest biznesplan. Jego rzetelne przygotowanie i atrakcyjne przedstawienie będą miały kluczowe znaczenie przy podejmowaniu decyzji o kierunku rozwoju Twojego przedsięwzięcia. Jeżeli chcesz zwiększyć swoje szanse na pozyskanie środków, trzymasz w rękach klucz do sukcesu!

Wykorzystaj go dobrze i przed przystąpieniem do pracy nad biznesplanem zapoznaj się z cennymi informacjami zawartymi w tej książce. Dowiedz się, w jakim celu tworzy się biznesplan i jak się do tego najlepiej przygotować. Naucz się prezentować informacje na temat Twojej firmy, jej konkurencji oraz strategii. Odkryj potencjał wykresu „słońce i chmury” i zobacz, jak przewidywać zagrożenia.

Książka zawiera szablony do tworzenia biznesplanów oraz kilka świetnych przykładów gotowych dokumentów. Jeśli odpowiadasz za pozyskiwanie funduszy i tworzenie biznesplanów — przeczytaj koniecznie!

## DZIĘKI TEJ KSIĄŻCE:

- zbudujesz czytelny i rzetelny biznesplan
- wykorzystasz najlepsze szablony biznesplanów
- nauczysz się analizować szanse i zagrożenia
- wykorzystasz możliwości wykresu „słońce i chmury”
- rozwiniesz swoją firmę dzięki pozyskanym funduszom!

**Vaughan Evans** — niezależny konsultant. Specjalizuje się w strategiach i planach biznesowych dla klientów korporacyjnych. Jest autorem książek oraz prelegentem inspirującym słuchaczy swoimi wystąpieniami. Jego bestseller *Key Strategy Tools: The 80+ Tools for Every Manager to Build a Winning Strategy* został przetłumaczony na wiele języków.

**Brian Tracy** — zaliczany jest do grona wiodących światowych trenerów, prelegentów i konsultantów ds. zarządzania. Jego wykładów i prelekcji wysłuchuje co roku dwieście pięćdziesiąt tysięcy osób na całym świecie, a on sam pracował jako konsultant i trener na zlecenie ponad tysiąca firm. Napisał pięćdziesiąt książek, które zostały przetłumaczone na trzydzieści osiem języków.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 33520

 Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

 Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
 **0 601 339900**

  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
👉 <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
👉 <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
👉 <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

cena 44,90 zł

ISBN 978-83-283-0686-8



9 788328 306868