



BEATA SZCZEPAŃSKA-BERNAŚ

Jak napisać poprawny biznesplan

- Zasady konstruowania biznesplanu
- Jakie informacje zawrzeć w biznesplanie?
- Sposoby przedstawiania danych
- Przykłady gotowych biznesplanów



Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, kopiujących, nagrywających i innych – bez pisemnej zgody wydawcy.

Wydawca:

WSZECHNICA PODATKOWA
30-318 Kraków, ul. Bałuckiego 31
tel.: 12 410 54 00, faks: 12 410 16 88
e-mail: wydawnictwo@tax.pl
www.wszehnicapodatkowa.pl

ISBN: 978-83-61807-44-5

Projekt okładki:
Joanna Kołacz

Skład:
Drukarnia KNOW-HOW

Druk:
Drukarnia SKLENIARZ

Kraków 2011

SPIS TREŚCI

OD AUTORA	5	ROZDZIAŁ III	
ROZDZIAŁ I		Pomyłki się zdarzają	29
Planowanie – co to takiego?	7	ROZDZIAŁ IV	
ROZDZIAŁ II		Środki finansowe – ich źródła	31
Biznesplan krok po kroku	10	1. Zasoby finansowe obce	31
1. Podstawowe pojęcia	10	2. Zasoby finansowe własne	35
2. Czy jest potrzebny – podstawowe zastosowanie oraz rola biznesplanu	12	3. Wkłady kapitałowe	36
3. Jak go stworzyć – zasady konstruowania biznesplanu	13	ROZDZIAŁ V	
3.1. Krok pierwszy – Informacje ogólne o przedsiębiorstwie	13	Wspieranie przedsiębiorczości – kto się tym zajmuje?	38
3.2. Krok drugi – Planowana inwestycja	16	ROZDZIAŁ VI	
3.3. Krok trzeci – Plan marketingowy	16	Rady doświadczonych menadżerów w sprawie biznesplanu	42
3.4. Krok czwarty – Personel	20	PODSUMOWANIE	46
3.5. Krok piąty – Plan finansowy	21	SŁOWNIK POJĘĆ	47
3.6. Uwagi końcowe dla przedsiębiorców, którzy swój biznesplan będą opraco- wywać dla banków	27	BIBLIOGRAFIA	50

ZAŁĄCZNIKI.....	51
Załącznik 1	
Szablon biznesplanu – wzór	52
Załącznik 2	
Wzór nakładów inwestycyjnych	71
Załącznik 3	
Przykład planu inwestycyjnego	72
Załącznik 4	
Przykład analizy rynku	73
Załącznik 5	
Przykład kanałów dystrybucji	77
Załącznik 6	
Przykład biznesplanu Pensjonat „Dar Natury”	78
Załącznik 7	
Przykład biznesplanu Firma „Ser-Kozi”	84

OD AUTORA

Podejmując decyzję o uruchomieniu własnej działalności lub zrealizowaniu określonej inwestycji celem rozwoju już istniejącej firmy, przedsiębiorca potrzebuje określonych zasobów finansowych. W tym celu tworzy biznesplan, który jest dla niego swoistą nawigacją pokazującą drogę. Niniejsza publikacja ma na celu wskazać Państwu metodę tworzenia tego dokumentu – zawiera ona najważniejsze elementy projekcji biznesplanu. Skierowana jest dla początkujących przedsiębiorców, jak również tych już działających w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Zapraszam do zapoznania się ze wskazówkami jak tworzyć mapę własnego biznesu, zawartymi w omawianej publikacji. Życzę odkrywczych refleksji w trakcie zgłębiania lektury.

Na końcu składam serdeczne podziękowania dla Pana Przemysława Kubaszka, Prezesa pewnego banku spółdzielczego na Żywiecczyźnie, za życzliwe i cenne uwagi dotyczące całości biznesplanu.

Beata Szczepańska-Bernaś

ROZDZIAŁ I

Planowanie – co to takiego?

„Każda minuta poświęcona planowaniu pozwala zaoszczędzić trzy lub cztery podczas wykonania”

Crawford Greenwalt

Planowanie jest uniwersalnym procesem, stosowanym przez wszystkie firmy, odbywającym się w kontekście określonego otoczenia. Programowanie działalności przedsiębiorstwa to umiejętność równoległego poruszania się w dwóch czasach: teraźniejszym i przyszłym. Przedsiębiorca tworzy DZISIAJ scenariusz sytuacji w PRZYSZŁOŚCI – za miesiąc lub pięć lat, musi zatem przewidzieć pewne sytuacje tworząc liczbę hipotetycznych scenariuszy, po to, aby wybrać najbardziej satysfakcjonujące rozwiązanie dla swojego biznesu.

Aby wyjaśnić zasady poruszania się pomiędzy czasem teraźniejszym a przyszłym, posłużę się przykładem z planowania podróży:

Załóżmy, że za pięć miesięcy zamierzamy wyruszyć na wyprawę do Mongolii – to stanowi cel, który chcemy zrealizować. Zanim to nastąpi musimy podróż zaplanować w najdrobniejszych szczegółach. Najpierw określamy charakter naszej ekspedycji: czy to będzie podróż naukowa, turystyczna czy sportowa – od tego będzie zależał wybór trasy. Następnym etapem jest przesłедzenie poszczególnych

stadiów wyprawy wraz z mapą. Kolejno określamy horyzont czasowy, zasoby finansowe oraz towarzyszy wyprawy. Powinniśmy również zdobyć wiedzę, jakie dokumenty i zezwolenia będziemy potrzebować. To, co opracowaliśmy przy biurku łącznie z przesłędzeniem mapy, nie jest wyczerpującym źródłem informacji o tym, czego możemy się spodziewać na miejscu, do czego w gruncie rzeczy nie mamy pewności. Możemy wyobrazić sobie, z czym możemy się spotkać tworząc hipotetyczne wersje sytuacji. Na przykład, co zrobimy, gdy ukąsi nas jadowity wąż? Jaka będzie relacja pomiędzy nami a tubylcami oraz towarzyszami podróży? Czy mamy dostateczny poziom doświadczenia i umiejętności, by odbyć tę podróż? Czy znamy zwyczaje, obyczaje i kulturę kraju, do którego wyruszamy? Czy dysponujemy określonymi środkami finansowymi uwzględniając nieprzewidziane wydatki oraz czy wzięliśmy pod uwagę określony zapas czasowy mając na uwadze ewentualne opóźnienia w podróży? To wszystko musimy przewidzieć opracowując przypuszczalne wersje sytuacji, aby zaoszczędzić czas i uniknąć stresu.

Mam nadzieję, że przedstawiony przykład dobrze zobrazował potrzebę myślenia futurystycznego przy planowaniu oraz pokazał istotę i wagę samego procesu planowania.

Wielu przedsiębiorców uważa, że planowanie stanowi zbędną biurokrację, ponieważ wymaga od nich określonego wysiłku organizacyjnego oraz gotowości do ponoszenia dodatkowych kosztów. W warunkach rosnącej konkurencji oraz szybko zmieniających się warunków zewnętrznego otoczenia każda firma – zarówno mała, jak i duża – powinna posługiwać się planowaniem, zwłaszcza finansowym, inaczej traci szanse na wyższe zyski. Właściciel firmy powinien brać aktywny udział w planowaniu, ponieważ formułując na piśmie koncepcję prowadzenia swojego przedsiębiorstwa, zapoznaje się tak naprawdę z wszystkimi czynnikami, które będą miały wpływ na podjęte decyzje, co w konsekwencji przedłoży się na wskaźniki finansowe firmy.

Najprościej ujmując, **planowanie to inaczej wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najefektywniejszej realizacji. Elementem procesu planowania jest podejmowanie decyzji, obejmujące wybór działania spośród zbioru wielu możliwości.**

Dzięki planowaniu przedsiębiorca będzie mógł:

- ▶ podejmować trafniejsze decyzje
- ▶ przewidywać skutki ryzyka podejmowanych działań
- ▶ osiągnąć założony cel.

Planowanie jest zatem zorganizowanym procesem podejmowania decyzji w formie procedury, składającej się z określonych elementów. Efektem tego procesu są decyzje dotyczące misji przedsiębiorstwa czyli zakresu jego działalności, zatem rezultatem planowania są określone plany, które ze względu na wyznaczone cele można podzielić na:

1. Plany strategiczne – opracowane do realizacji celów strategicznych przez najwyższe kierownictwo, plan ten ma dłuższy horyzont czasowy, zawiera decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytetów i działań.
2. Plany taktyczne – są opracowywane do realizacji określonych części planu strategicznego o krótszym horyzoncie czasowym.
3. Plany operacyjne – to plany krótkiego zasięgu o wąskim zestawie działań. Plan ten koncentruje się na realizacji planów taktycznych dążąc do osiągnięcia celów operacyjnych.

Podczas planowania przedsiębiorca może napotkać bariery, które mogą skutecznie opóźnić ten proces. Aby przedsiębiorca mógł je łatwo pokonać powinien zapoznać się ze sposobami przezwyciężania przeszkód. Polecam tutaj pozycję książkową „*Sztuka wojny dla graczy giełdowych i inwestorów*” napisaną przez D. Lundell. Przedsiębiorca znajdzie tam informacje, jak uniknąć błędów w planowaniu taktycznym, jak przetrwać w trudnym otoczeniu oraz jak rozpoznać sprzyjające okoliczności bieżącego rynku.

W zamieszczonej poniżej tablicy zostały wymienione główne bariery planowania oraz sposoby ich przezwyciężenia.

Bariery w planowaniu

Główne bariery	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Niewłaściwe cele ▶ Niewłaściwy system nagradzania ▶ Dynamiczne i złożone otoczenie ▶ Niechęć do ustalania celów ▶ Opór wobec zmian ▶ Przeszkody
Przezwyciężanie barier	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zrozumienie roli celów i planowania ▶ Komunikacja i współuczestnictwo ▶ Spójność rewizja i aktualizacja ▶ Skuteczne systemy nagradzania

Źródło: Griffin Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*

Oprócz szczegółowego i wszechstronnego przygotowania do zrealizowania tego, co się zaplanowało przedsiębiorca powinien mieć głęboką wiarę, że odniesie sukces.



UWAGA!!!

PLANOWANIE JEST PROCESEM TWORZENIA PLANU. TO BARDZO WAŻNA CZĘŚĆ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARZEJ ODNOSZĄCA SIĘ DO PRZYSZŁOŚCI, POLEGAJĄCA NA FORMUŁOWANIU ZAŁOŻEŃ. ZAPOBIEGA PRZYPADKOWYM DECYZJOM POPRZEZ KONTROLĘ TEGO, CO ZAŁOŻONO WCZEŚNIEJ.