

Biznes Plan

Plan marketingowy

Seminarium licencjackie

Część I

Funkcje biznes planu

Biznes plan jest zestawem dokumentów (analiz i programów), w których na podstawie oceny sytuacji strategicznej firmy oraz danych historycznych zawarta jest projekcja celów firmy i sposobów ich osiągnięcia, przy uwzględnieniu wszystkich istniejących uwarunkowań natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej. Obejmuje on działalność bieżącą oraz okres od trzech do pięciu najbliższych lat.

Warto podkreślić, że biznes plan jest planem menedżerów, określającym ich zdolność do podejmowania skutecznych działań, zmierzających do trwałego usytuowania się na rynku, czyli finansowo efektywnego połączenia okazji rynkowych z możliwościami firmy. Zadaniem kadry kierowniczej jest stworzenie realnej wizji sukcesu rynkowego firmy.

Biznes plan służy właścicielom i kierownictwu firmy jako podstawowy dokument wspomagający zarządzanie wszystkimi jej przedsięwzięciami. W działalności gospodarczej przedsiębiorstwa pomocny jest przede wszystkim w:

- konkretyzowaniu koncepcji działania,
- ustalaniu metod i sposobów ich osiągnięcia przy uwzględnieniu wszystkich istniejących ograniczeń,
- kontroli prawidłowego przebiegu realizacji przedsięwzięcia.

W trakcie funkcjonowania każdej organizacji są takie szczególne momenty, w których sporządzenie biznes planu staje się koniecznością. Zdarza się to zwłaszcza:

- przed założeniem nowego przedsiębiorstwa,
- podczas łączenia przedsiębiorstw,
- w trakcie próby uzyskania zewnętrznych środków na finansowanie swojej działalności lub ryzykownych przedsięwzięć,
- w krytycznym okresie (np. zmiana form własności lub profilu działalności, ukierunkowanie na nowe rynki, duże inwestycje, modernizacja).

Zasady konstrukcji biznes planu

Uwagi wstępne

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

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

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

Dla przedsiębiorcy rzetelne przygotowanie biznes planu 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 biznes planem. 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 biznes plan 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 rozwagi. 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:

- 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 biznes planu (najczęściej znajdują się w wewnętrznym biznes planie 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.

Struktura biznes planu

Biznes plan zbudowany jest według prostej zasady konstrukcyjnej. Zakres merytoryczny planu obejmujący wszystkie zagadnienia wewnętrzne przedsiębiorstwa oraz oddziaływania zewnętrzne zawiera się w trzech grupach tematycznych, które ilustrują też metodę pracy nad tym dokumentem. Są to:

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 biznes plan 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 biznes planu 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:

- 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.

Część II

Wg Ewa Filar, Jerzy Skrzypek *Biznes Plan*, Poltext 1996 zawartość biznesplanu powinna wyglądać mniej więcej tak:

1. Streszczenie projektu przedsięwzięcia (krótko cele, korzyści, wysokość środków finansowych opis produktu, rynku, zestawienie najważniejszych elementów planów finansowych)
2. Profil i zakres działania firmy
 - historia firmy
 - zamierzenia na przyszłość (misję, cele, cel planu)
3. Założenia planu strategicznego przedsięwzięcia
 - analiza strategiczna (np. SWOT czyli mocne, słabe strony, szanse, zagrożenia)
 - wybór strategii (alternatywy działania - wybór jednego z nich)
 - wdrożenie strategii (sposób wdrożenia wybranego wariantu)
4. Plan techniczny
 - opis wyrobu, usługi, technologii
 - zarys strategii produkcji
 - majątek produkcyjny
 - sposób zorganizowania dostaw
 - program produkcji
 - koszty produkcji
5. Plan marketingowy
 - założenia planu (branża, segment, dystrybucja- kanały, udziały w rynku)
 - analiza rynku
 - ceny
 - dystrybucja
 - promocja
 - koszty działań marketingowych
6. Plan organizacyjny
 - wprowadzenie
 - organizacja pracy i zasoby ludzkie
 - kalendarz organizacyjny
 - koszty zatrudnienia
7. Plan finansowy (źródło danych wejściowych, założenia prognoz finansowych, założenia wariantów, rachunek wyników, bilans, zestawienie przepływów środków pieniężnych, analiza wskaźnikowa, ocena efektywności p[przedsięwzięcia.]

Wg Colin & Paul Barrow *Business Plan*, Businessman Book, 1988, biznes plan można napisać według następującego wzoru

1. Wprowadzenie
2. Zarządzanie przedsiębiorstwem (historia, cele, zarząd, forma prawna)
3. Produkty lub usługi
4. Rynek oraz konkurencja
5. Strategia przedsiębiorstwa
6. Sprzedaż
7. Wytwarzanie
8. Prognozy oraz dane finansowe
9. Potrzeby finansowe
10. Kontrola działalności

Wg Mulak Maciej, *Jak opracować Business Plan*, M&A 1995 można go napisać tak:

1. Czy przedsiębiorca ma dostateczne kwalifikacje konieczne do zrealizowania zamierzonego przedsięwzięcia?
2. Jak wypadło rozpoznanie rynku:
 - jak duży jest rynek dla planowanego przedsiębiorstwa,
 - kim są konsumenci, którym firma może sprzedawać swoje produkty,
 - jak duża konkurencja panuje w branży wybranej przez przedsiębiorcę,

(przed rozpoczęciem działalności trzeba odnaleźć na rynku te grupy klientów, które najbardziej potrzebują produktów firmy - na nich warto skoncentrować wszystkie działania przedsiębiorstwa)

1. Jaką strategię marketingową wybierze firma?

- jakie produkty i dlaczego właśnie te,
- jaką strategię w dziedzinie cen przyjmie firma i dlaczego,
- jak zorganizuje dystrybucję towarów,
- jak będzie się reklamować i w jaki sposób dotrze z reklamą do konsumentów, którym chce sprzedawać swoje produkty.

2. Jakich pracowników będzie potrzebować przedsiębiorstwo?

- ile pracowników potrzeba,
- jakie muszą mieć kwalifikacje,
- czy tak wykwalifikowani pracownicy będą dostępni na rynku pracy,

3. Techniczny plan działania firmy.

- jakie wyposażenie będzie potrzebne do działania firmy i kiedy będzie potrzebne,
- kwestie prawne: czy potrzebne są zezwolenia,
- jaką formę ma przybrać przedsiębiorstwo (firma jednoosobowa, spółka),
- harmonogram uruchomienia działalności.

4. Jak wypada analiza opłacalności przedsięwzięcia?

- jaki kapitał będzie potrzebny do działalności przedsiębiorstwa i skąd weźmiemy potrzebny kapitał,
- jak będzie wyglądać zestawienie zysków firmy w pierwszych latach działalności firmy i w latach następnych,
- przy jakim poziomie obrotów przedsięwzięcie zaczyna przynosić zysk,
- jaki będzie bilans (stan posiadania) przedsiębiorstwa (jakie będą aktywa firmy, jakie zadłużenie, jaki kapitał własny przedsiębiorcy),
- jaki będzie dochód właściciela od zainwestowanego kapitału,
- czy firmie nie zabraknie gotówki w każdym z początkowych 12 miesięcy działalności oraz w późniejszym okresie.

Część III

Bibliografia

1. Filar Ewa, *Biznes Plan*, Poltext, Warszawa 1999 -
2. Cohen Nigel, *Biznes Plan doskonały*, Business Press, Warszawa 1998.
3. Mulak Maciej S., *Jak opracować business plan*, Książki Pomóż-Sam-Sobie, 1996 - Seria: Pomóż Sam Sobie.
4. West Alan, *Zaplanuj swój biznes*, PWN, Warszawa 1998 - Seria: Przedsiębiorczość
5. Westwood John, *Jak opracować plan marketingowy*, Książki Pomóż-Sam-Sobie, 1997 -
6. Westwood John, *Plan marketingowy – praktyczny przewodnik*, Oświatowe FOSZE, 1998
7. Bangs David, Jr., *Plan marketingowy przewodnik dla małej i średniej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1999
8. Leszczyński, Zbigniew, *Biznes plan i zarządzanie finansowe małą firmą*. - Skierniewice : Centrum Kreowania Liderów , 1992
9. Grudzewski, Wiesław M, *Biznes plan podstawowym instrumentem kierowania firmą* - W-wa : Orgmasz , 1992
10. Nowotny, Izabella, *Plan marketingowy*. - W-wa : Poltext , 1993
11. Westwood, John, *Plan marketingowy*. - Rzeszów : Komsoft Sp. z o. o. , 1998

Najlepsze linki o tematyce: biznes plan

<http://www.szesa.waw.pl/private/Witold.Witecki/index.html>

<http://chimera.ae.krakow.pl/ketrii/skrzypek/bplan/prace/hkw/hotel.htm>

<http://chimera.ae.krakow.pl/ketrii/skrzypek/bplan/slides/planmark/index.htm>