

Piotr Majewski, redaktor CzasNaE-Biznes ([www.cneb.pl](http://www.cneb.pl))  
przedstawia:

# **Jak napisać Biznes Plan**

*... przewodnik dla początkujących*

e-book ten dostarczył Tobie:

**Konrada Dudka**

[Akademia Wiedzy](#)

Copyrights © 2003 Piotr Majewski  
Prawa autorskie do materiałów Palo Alto Software  
Tłumaczenie i przedruk za zgodą Palo Alto Software

Do swobodnego kopiowania i rozpowszechniania.

Zezwalam na łączenie tej publikacji z innymi moimi  
publikacjami lub innymi produktami w zestawy  
rozpowszechnianie odpłatnie lub nie.

Zabraniam przekształcania, publikowania w  
fragmentach lub innej niż elektroniczna formie bez  
mojej i indywidualnej pisemnej zgody.

Edycja z dnia: 15 listopada 2003

**Majewski Business Consulting**  
Al. Niepodległości 645B  
81-854 Sopot

0502-246-045 / (58) 550-10-06  
[biuro@cneb.pl](mailto:biuro@cneb.pl) / [www.cneb.pl](http://www.cneb.pl)

# Spis treści

---

<b>Spis treści</b> .....	<b>3</b>
<b>Słowo od redaktora</b> .....	<b>5</b>
<b>Podstawowe wiadomości o biznes planie</b> .....	<b>6</b>
Czy potrzebuję biznes planu? .....	6
<b>Czym jest biznes plan?</b> .....	<b>8</b>
Na biznes plan składają się: .....	8
Cechy wyśmienitego biznes planu .....	9
<b>Zbieranie informacji do twojego planu</b> .....	<b>10</b>
Spójrz na istniejące podobne firmy .....	10
Znajdź podobną firmę w innym miejscu .....	10
Przejrzyj lokalne gazety w poszukiwaniu ludzi sprzedających podobne firmy	10
Zawsze odwiedzaj konkurencję .....	11
<b>Najczęściej popełniane błędy</b> .....	<b>12</b>
1. Odkładanie .....	12
2. Płynność finansowa .....	12
3. Pomysły .....	12
4. Lęki i obawy .....	13
5. Zawite i mgliste cele .....	13
6. Jeden rozmiar pasuje do wszystkiego .....	13
7. Rozciągnięte cele .....	14
8. Prognozy wzrostu o kształcie kija do hokeja .....	14
<b>Zaprojektuj swój plan, aby pasował do Twojego biznesu</b> .....	<b>15</b>
Czym jest biznes plan? .....	15
Czym jest plan startowy? .....	15
Czy istnieje standardowy plan biznesowy? .....	16
Co jest najważniejsze w planie? .....	16
Czy możesz polecić standardowe rozwiązania? .....	16
<b>Zarządzanie biznes planem</b> .....	<b>18</b>
Przeglądanie biznes planu .....	18
Zarządzanie twoim planem .....	19
<b>Jak napisać biznes plan gdy nadal nie potrafisz?</b> .....	<b>21</b>
Wynajmij profesjonalistę .....	21
Kup książkę .....	21

Wykorzystaj oprogramowanie do planowania biznesowego .....	21
<b>Ciekawe miejsca w sieci i zakończenie .....</b>	<b>22</b>
Forum biznes planu .....	22
Sekcja biznes plan .....	22
Bplans.com .....	22
The hurdle book .....	22
Business plan pro .....	22
iBiznes plan .....	23
Szablon biznes planu .....	23
Jeszcze raz o podstawach .....	23
Obszerne poradniki .....	23

## Słowo od redaktora

Witam Cię w kursie: "Jak Napisać Biznes Plan?".

Materiały przygotowali ludzie z firmy Palo Alto Software, Inc., która stworzyła najlepszy software wspierający pisanie biznes planów na świecie - Business Plan Pro 2003.

[www.paloalto.com](http://www.paloalto.com)

Pod koniec kursu podam Ci linki do stron, gdzie będziesz mógł poszerzyć swoją wiedzę o biznes planach oraz podejrzeć cudze plany. Z wiedzą teoretyczną i konkretnymi przykładami bez problemu napiszesz swój własny biznes plan.

Serdecznie pozdrawiam,

Piotr Majewski ([p.majewski@cneb.pl](mailto:p.majewski@cneb.pl))  
redaktor CzasNaE-Biznes ([www.cneb.pl](http://www.cneb.pl))  
właściciel Majewski Business Consulting



## Podstawowe wiadomości o biznes planie

© Palo Alto Software

Najlepszym sposobem udowodnienia bankierom i inwestorom, że jesteś warty finansowego wsparcia, jest przedstawienie im wspianiałego biznes planu.

Upewnij się, że twój plan jest przejrzysty, konkretny i realistyczny. Potem pokaż im, że masz narzędzia, talent i zespół, który może go urzeczywistnić. Twój biznes plan jest jak twoja karta telefoniczna, która umożliwi ci prowadzenie rozmowy, podczas której przekonasz inwestorów i osoby od których zależy przyznanie ci kredytu, że możesz wprowadzić swój plan w życie.

Kiedy już zbierzesz pieniądze na rozpoczęcie lub rozwinięcie swojej działalności, twój plan posłuży jako mapa drogowa w twoim biznesie. To nie jest statyczny dokument, który tworzysz tylko raz, po czym go wyrzucasz. Często będziesz się do niego odwoływał, upewniając się, że podążasz w dalszym ciągu w dobrym kierunku i nie zapominasz o żadnym z etapów. On będzie się zmieniał i rozwijał, razem z rozwojem twojego biznesu.

### Czy potrzebuję biznes planu?

Nie każdy, kto rozpoczyna i prowadzi działalność, rozpoczyna od biznes planu, ale posiadanie go niewątpliwie pomaga. Jeżeli szukasz funduszy u inwestorów, z pewnością będziesz potrzebował obszernego biznes planu, który jest dobrze przemyślany i stworzony zgodnie z rozumowaniem biznesowym.

Jeżeli zabiegasz o pożyczkę w banku na rozpoczęcie biznesu, pracownik działu kredytowego może zasugerować ci kredyt preferencyjny dla małych przedsiębiorstw, który wymaga posiadania biznes planu.

Jeżeli prowadzisz działalność gospodarczą i zwracasz się do banku o pożyczkę na rozwój, w wielu przypadkach nie będziesz potrzebował biznes planu, jeżeli jednak będziesz go posiadał, szanse pozytywnego rozpatrzenia twojego podania znacznie wrosną.

Powody dla których warto napisać biznes plan:

- dla wsparcia podania o kredyt,
- kontrola odpowiedniego wykorzystania środków finansowych,
- ustalenie i zdefiniowanie celów, oraz metod ich osiągnięcia,



- określenie nowej działalności,
- określenie uzgodnień między partnerami,
- ustalenie wartości biznesu, do sprzedaży lub celów prawnych,
- ocena nowej linii produkcyjnej, promocji i ekspansji.

## Czym jest biznes plan?

© Palo Alto Software

Biznes plan powinien dowodzić, że twoja działalność będzie przynosiła dochód wystarczający do pokrycia wydatków oraz zysk satysfakcjonujący bankierów bądź inwestorów.

Plan biznesowy może się różnić w zależności od tego, dla jakiego odbiorcy jest przeznaczony. Jeżeli na przykład piszesz plan dla swoich kolegów i partnerów, celem rozwinięcia istniejącego biznesu, wtedy możesz skupić się bardziej na operacjach niż na finansach. Pokażesz swoim partnerom, jak ten rozwój będzie wpływał na zwiększenie zysków. Oni będą oczekiwali wiadomości o najmniejszych szczegółach wdrożenia tego przedsięwzięcia.

Jeżeli piszesz biznes plan dla banku, będzie on chciał zobaczyć, że twoje pomysły są dobrze przemyślane, ale najważniejszym aspektem dla niego będą finanse. Czy założenia są realistyczne? Czy płynność finansowa w biznesie będzie wystarczająca do pokrycia spłaty miesięcznej raty kredytu, o który zabiegasz? Jeżeli twój biznes przynosi \$1,000 miesięcznie, a rata kredytu wynosi \$1,200 na miesiąc, bank nie przystąpi do transakcji.

Kiedy rozważamy możliwość otrzymania doinwestowania, większość inwestorów będzie patrzyła na obowiązujące trendy i nisze na rynku. Oni rozważą elementy biznesowe, jakkolwiek najważniejszym czynnikiem w ich decyzji czy zainwestować w przedsięwzięcie, będą ludzie. W realnych warunkach trzema najważniejszymi czynnikami są "lokalizacja, lokalizacja i lokalizacja". Pewnikiem inwestorów są jednak "ludzie, ludzie i ludzie". Inwestorzy zapytają, jak doświadczony zespół będzie prowadził ten biznes? Czy ci ludzie znają się na przemyśle? Czy w przeszłości rozpoczynali już pomyślnie takie przedsięwzięcia?

### **Na biznes plan składają się:**

**OGÓLNY PLAN WYKONAWCZY** - zawiera najważniejsze punkty twojego planu i przedstawia główną ideę na maksymalnie dwóch stronach.

**OGÓLNA INFORMACJA O FIRMIE** - rzeczowy opis twojej firmy, prawach własności i historii.

**PRODUKTY (LUB USŁUGI)** - opisuje twój produkt lub usługi i czym wyróżniają się wśród konkurencyjnych produktów i usług.



**ANALIZA RYNKU** - dostarcza opisu, twojego typowego klienta, obszary działań konkurencji, wielkości rynku i jego spodziewanego rozwoju.

**STRATEGIA I WDRAŻANIE** - opisuje jak zamierzasz sprzedawać swój produkt, jak wprowadzisz swój plan w życie i jak osiągniesz wszystkie istotne etapy.

**OGÓLNY OPIS ZARZĄDU** - dostarcza charakterystyki zarządu, ich doświadczeń i kluczowych osiągnięć.

**PLAN FINANSOWY** - zawiera podstawowe szacunki finansowe, w tym: sprzedaż, przepływ gotówki i zyski.

### **Cechy wyśmienitego biznes planu**

- dokładnie przemyślany pomysł,
- jasny i zwięzły język,
- jasna i logiczna struktura,
- ilustruje zdolność kierownictwa do odniesienia sukcesu w przedsięwzięciu,
- pokazuje zyskowość.

## Zbieranie informacji do twojego planu

© Palo Alto Software

Częstym problemem, jaki napotykają ludzie piszący swój biznes plan, jest wyszukiwanie informacji o ich branży i konkurencyjnych zakładach. Na szczęście w obecnych czasach Internet uczynił zbieranie informacji znacznie prostszym i łatwiejszym. Czasami jednak najlepsze informacje uzyskujemy znacznie bliżej domu, od żywych ludzi i na żywo.

### Spójrz na istniejące podobne firmy

Na przykład, jeżeli planujesz detaliczny handel obuwem, poświęć trochę czasu obserwując działające firmy zajmujące się detalicznym handlem butami. Zaparkuj naprzeciwko wejścia i policz klientów wchodzących do sklepu. Zwróć uwagę, jak długo pozostają w środku i jak wielu wychodzi z pudełkami, które wyglądają jak zakupione buty. Możesz nawet policzyć, ile par butów kupuje poszczególny klient. Odwiedź sklep i sprawdź ceny. Sprawdź w ten sposób kilka sklepów, wliczając w to stoiska obuwnicze w centrach handlowych i dział obuwnicze w większych sklepach.

### Znajdź podobną firmę w innym miejscu

Znajdź podobną firmę wystarczająco daleko, aby nie stwarzać konkurencji. W przypadku sklepu obuwniczego, mogą to być sklepy obuwnicze w podobnych miastach ale w innych województwach. Zawołaj właściciela, wyjaśnij szczerze jaki jest cel twojej wizyty i zapytaj o interes.

### Przejrzyj lokalne gazety w poszukiwaniu ludzi sprzedających podobne firmy

Skontaktuj się z pośrednikiem i zdobądź tak wiele informacji, jak to tylko możliwe. Jeżeli zamierzasz stworzyć sklep z butami i znajdziesz ofertę sprzedaży takiego sklepu, powinieneś rozważyć możliwość kupienia go. Może kupienie istniejącego sklepu będzie najlepszym rozwiązaniem? Nawet jeżeli nie zdecydujesz się na kupno informacji, które uzyskasz, będą bardzo użyteczne. Dlaczego właściciel sprzedaje? Czy coś jest nie tak w branży? Możliwe, że uzyskasz nawet szczegółową informację finansową.



## **Zawsze odwiedzaj konkurencję**

Jeżeli jesteś w branży restauratorskiej, odwiedzaj konkurencję raz w miesiącu, jedz w różnych restauracjach. Jeżeli jesteś właścicielem sklepu obuwniczego, rób zakupy u konkurencji raz w miesiącu i odwiedzaj różne sklepy.

Potrzeba na to nieco ciężkiej pracy, ale za pośrednictwem Internetu oraz za pomocą badań lokalnych firm, powinieneś być w stanie zebrać wszystkie informacje, jakich potrzebujesz do twojego biznes planu.

## Najczęściej popełniane błędy

© Palo Alto Software

Oto lista najczęściej popełnianych błędów, gdy w grę wchodzi napisanie biznes planu.

### 1. Odkładanie

Nie czekaj z napisaniem planu do momentu, kiedy jest to całkowicie niezbędne. Zbyt wielu biznesmenów tworzy biznes plan tylko wtedy, kiedy nie mają już innego wyjścia. Do momentu, kiedy bank lub inwestorzy nie będą chcieli planu, plan nie istnieje.

Nie zwlekaj z napisaniem planu do momentu, kiedy nie będziesz miał więcej czasu. "Nie ma wystarczająco czasu na plany" mówią biznesmeni. "Nie mogę planować, jestem zbyt zajęty załatwianiem wszystkiego". Im bardziej jesteś zajęty, tym bardziej potrzebujesz planu. Jeżeli ciągle gasisz pożary, stwórz ochronne pasy przeciwpożarowe, lub system spryskiwania. Możesz stracić cały las, poświęcając zbyt wiele uwagi pojedynczym palącym się drzewom.

### 2. Płynność finansowa

Płynność finansowa jest ważniejsza niż sprzedaż, zyski i cokolwiek innego w biznes planie, ale większość ludzi myśli w kategoriach zysków zamiast gotówki. Kiedy ty i twoi przyjaciele wymyślcie nowy biznes, zastanawiacie się, jaki jest koszt wytworzenia produktu, za ile możecie go sprzedać i jaki może być zysk od jednej sztuki.

Jesteśmy nauczeni, aby myśleć o biznesie jako o sprzedaży minus koszty i wydatki, co daje zysk. Niestety, nie wydajemy zysków w biznesie. Wydajemy gotówkę. Więc zrozumienie płynności finansowej ma krytyczne znaczenie. Jeżeli masz tylko jedną tabelę w twoim biznes planie, niech to będzie tabela płynności finansowej.

### 3. Pomysły

Plany nie sprzedają nowych pomysłów biznesowych inwestorom. Ludzie tak. Plan jakkolwiek potrzebny, jest tylko sposobem zaprezentowania informacji. Inwestorzy inwestują w ludzi, nie w pomysły.



[Aby być bardziej szczegółowym: Inwestorzy inwestują w systemy biznesowe, których podstawą są ludzie je tworzący. System biznesowy to nie jest jednak produkt czy usługa, to jest zaplecze, które ten produkt tworzy, promuje i dostarcza. - dop. P. Majewski]

Nie przeceniaj wagi pomysłu, w szczególności wagi unikalności pomysłu. Nie potrzebujesz wspaniałego pomysłu, aby rozpocząć interes; potrzebujesz czasu, pieniędzy, wytrwałości, zdrowego rozsądku itd.

Bardzo niewiele udanych biznesów bazuje na całkowicie nowych pomysłach. Nowy pomysł jest znacznie trudniej sprzedać niż już istniejący, ponieważ ludzie nie rozumieją nowych pomysłów i często nie są pewni czy one będą działały.

[Ważniejszy od pomysłu jest marketing. W branży mówimy o paradoksie pułapki na myszy." Najlepsza pułapka na myszy wsparta słabym marketingiem da mniejszy sukces niż zwykła pułapka, za którą stoi machina marketingowa. - dop. P. Majewski]

#### **4. Lęki i obawy**

Stworzenie planu biznesowego nie jest tak ciężkie, jak się to może wydawać. Nie potrzebujesz pisać pracy doktorskiej, ani noweli. Są dobre książki, które mogą ci pomóc, wielu doradców w Centrach Rozwoju Małej Przedsiębiorczości, szkoły biznesowe, jest oprogramowanie, które może ci pomóc (jak np. Business Plan Pro).

#### **5. Zawile i mgliste cele**

Zostaw zawile i bez znaczenia bełkot fraz biznesowych (takich jak "bycie najlepszym"), ponieważ są po prostu przesadzone. Pamiętaj, że celem planu jest wynik, a dla wyniku będziesz potrzebował go przestrzegać i podążać zgodnie z nim. Potrzebujesz konkretnych danych, podziału odpowiedzialności zarządu, budżetu i kolejnych celów. Wtedy możesz postępować zgodnie z planem. Nie ważne, jak wspaniale jest przemyślany i jak błyskotliwie zawarte w nim są idee, on nie znaczy nic, dopóki nie daje rezultatów.

#### **6. Jeden rozmiar pasuje do wszystkiego**

Uszyj swój biznes plan do jego rzeczywistego celu. Biznes plany mogą być różnymi rzeczami: często są dokumentami sprzedaży, umożliwiającymi sprzedaż twojego pomysłu na nowy biznes. Mogą być szczegółowymi planami działania, planami marketingowymi, a nawet planami osobistymi. Mogą być wykorzystane, aby rozpocząć nowy biznes, lub aby prowadzić biznes lepiej.

[Nie buduj planu trzymając się ściśle popularnych szablonów. Im więcej niepotrzebnych informacji zamieścisz tym mniej ważnych przeczytają inwestorzy. - dop. P. Majewski]

## **7. Rozcieńczone cele**

Pamiętaj, skup się na strategii. Lista priorytetów z 3-4 punktami jest skupieniem się. Lista priorytetów z 20 punktami jest czymś innym, ale na pewno nie strategią i raczej rzadko (jeżeli w ogóle) jest efektywna. Im więcej jest punktów na liście, tym mniejsze jest znaczenie poszczególnych.

## **8. Prognozy wzrostu o kształcie kija do hokeja**

Twórz zachowawcze prognozy, tak abyś mógł je obronić. Jeżeli coś jest niepewne, nie rób optymistycznych założeń.

## Zaprojektuj swój plan, aby pasował do Twojego biznesu

© Palo Alto Software

W planowaniu biznesowym ważne są wyniki. Do każdego biznes planu musisz mieć zawartość, w której zestawiasz swoje plany z celami. Nie akceptuj standardowych założeń, tylko dlatego, że takie akurat posiadasz.

Na rynku biznesowym Stanów Zjednoczonych istnieje standaryzacja biznes planów. Możesz znaleźć tuziny książek o tej tematyce, tak samo jak stron sieci, dwa lub trzy konkretne programy komputerowe i kursy w setkach szkół biznesowych, szkół wieczorowych i uczelniach publicznych. Jakkolwiek istnieje duża różnorodność w tym temacie, nie każda możliwość ma tą samą jakość.

### Czym jest biznes plan?

Biznes planem jest każdy plan, który pomaga biznesowi patrzeć do przodu, lokalizować zasoby, skupiać się na kluczowych punktach i przygotowywać na problemy i możliwości. Biznes istniał długo przed komputerami, arkuszami kalkulacyjnymi i szczegółowym projektowaniem. Tak jak i biznes plany.

Niestety ludzie myślą o planach biznesowych przede wszystkim w perspektywie stworzenia biznesu, lub uzyskania pożyczki. Zapominając, że są one przydatne również w prowadzeniu biznesu, niezależnie od tego, czy potrzebuje nowych kredytów lub inwestorów. Biznes potrzebuje planów dla zoptymalizowania wzrostu i rozwoju zgodnie z priorytetami.

### Czym jest plan startowy?

Bardzo uproszczony plan startowy zawiera wstęp, określenie misji, klucze do sukcesu, analizę rynku, i analizę bezdeficytową.

Taki plan jest dobry do zdecydowania czy istnieje biznes w pomysłu i czy warto w niego inwestować. Ale plan startowy nie jest wystarczający do prowadzenia biznesu.



## Czy istnieje standardowy plan biznesowy?

Normalny plan biznesowy, utworzony zgodnie z radami ekspertów, zawiera standardowy zestaw elementów. Format i szkic planu zmieniają się oczywiście, ale generalnie plan będzie zawierał standardowe składniki takie jak opisy firmy, produktu lub usługi, rynku, prognoz, grupy zarządu i analizy finansowe.

Twój plan zależy od twojej specyficznej sytuacji. Na przykład, jeżeli tworzysz plan wyłącznie do użytku wewnętrznego (nie do wysyłania inwestorom lub bankom), nie musisz załączać wszystkich szczegółów tła, które już znasz. Opis grupy zarządu jest bardzo ważny dla inwestorów, podczas gdy historia finansowa jest ważniejsza dla banków. Niech twój plan odpowiada swojemu przeznaczeniu.

## Co jest najważniejsze w planie?

To zależy od przypadku, ale zwykle jest to analiza płynności finansowej i konkretne szczegóły wdrażania.

**PLYNNOŚĆ FINANSOWA** jest dla firmy zarówno istotna, jak i trudna do utrzymania. Gotówka jest mylnie rozumiana jako dochód, a one są różne. Dochód nie gwarantuje gotówki w banku. Wiele zyskownych przedsięwzięć upadło, z powodu kłopotów z płynnością finansową. To po prostu nie jest intuicyjne.

**SZCZEGÓŁY WDRAŻANIA** są tym co sprawia, że rzeczy się dzieją. Twoja błyskotliwa strategia i pięknie ułożone dokumenty z planami są tylko teorią do momentu, kiedy rozdzielisz odpowiedzialność z danymi i budżetem; podążaj zgodnie z nimi, a osiągniesz rezultaty. Celem biznes planów jest naprawdę osiągnięcie rezultatów i udoskonalenie twojej firmy.

## Czy możesz polecić standardowe rozwiązania?

Jeżeli masz główne składniki, ich kolejność nie odgrywa istotnej roli, ale taką kolejność sugerujemy w programie Business Plan Pro:

**OGÓLNY PLAN WYKONAWCZY** - zawiera najważniejsze punkty twojego planu i przedstawia główną ideę na maksymalnie dwóch stronach.

**OGÓLNA INFORMACJA O FIRMIE** - rzeczowy opis twojej firmy, prawach własności i historii.

**PRODUKTY (LUB USŁUGI)** - opisuje twój produkt lub usługi i czym wyróżniają się wśród konkurencyjnych produktów i usług.

**ANALIZA RYNKU** - dostarcza opisu twojego typowego klienta, obszary działań konkurencji, wielkości rynku i jego spodziewanego rozwoju.



**STRATEGIA I WDRAŻANIE** - opisuje, jak zamierzasz sprzedawać swój produkt i jak wprowadzisz swój plan w życie oraz osiągniesz wszystkie istotne etapy.

**OGÓLNY OPIS ZARZĄDU** - dostarcza charakterystyki zarządu, ich doświadczenia i kluczowych osiągnięć.

**PLAN FINANSOWY** - zawiera podstawowe szacunki finansowe, w tym: sprzedaż, przepływ gotówki i zyski.

Nie polecamy tworzenia planu w tej kolejności, w jakiej zaprezentujesz plan jako gotowy dokument. Dla przykładu, chociaż Ogólny plan wykonawczy występuje jako pierwsza część biznes planu, radzimy napisać ją, kiedy wszystko inne już napisaliśmy. Pojawi się jako pierwsze, ale ty napiszesz to na końcu.

## Zarządzanie biznes planem

© Palo Alto Software

Biznes plan nie jest jednorazowym dokumentem, a przynajmniej nie powinien nim być. Większość firm tworzy biznes plan podczas fazy rozruchu, do zorganizowania, przyciągnięcia partnerów i pracowników, oraz uzyskania pożyczki lub inwestycji finansowych. Tu biznes plan ma ogromne zastosowanie, jakkolwiek, zbyt często, od momentu kiedy firma już działa, nie bierze się więcej biznes planu do ręki.

Ostatecznie biznes plan dotyczy wyników, dotyczy ulepszania naszej działalności. Jeżeli nie zakładasz, że biznes plan pomoże ci w usprawnieniu twojej firmy, nie rób go. Tworzenie biznes planu, tylko dlatego, że sztuka planowania tak nakazuje, jest stratą czasu.

### Przeglądanie biznes planu

Więc jak zarządzać naszym biznes planem? Najpierw musimy ustalić, że bez regularnego - miesięcznego lub przynajmniej kwartalnego porównania naszego planu z aktualnymi wynikami, z praktyczną analizą przyczyn występowania różnic - planowanie najprawdopodobniej będzie stratą czasu.

Prawdziwe planowanie wymaga regularnego przeglądu, tak samo jak nawigacja wymaga znajomości zarówno aktualnej pozycji, jak i tego, gdzie byliśmy i dokąd zmierzamy.

Każdy prawdziwy plan musi zawierać dużo konkretnych danych, budżet, przewidywania i zakres odpowiedzialności kierownictwa. Odpowiedni ludzie powinni wiedzieć, że śledzimy i podążamy zgodnie ze specyfikacją. Potem plan należy ponownie przejrzeć pod kątem wyników i ten przegląd powinien zaowocować korektą kursu i dokładnym dostrojeniem.

Generalnie biznes liczy na stałą długoterminową strategię, opartą na niewielkich następujących po sobie zmianach, nie na gruntownych weryfikacjach. Konsekwencja jest ważna w strategii i biznes powinien opierać się pokusom przeskakiwania z jednej strategii na drugą, z szybkością uniemożliwiającą jakiegokolwiek strategii pełne wdrożenie.

Jakkolwiek, czasami biznes prowadzi do rozdroża, wymagającego dokładnej rewizji biznes planu. Oto niektóre ze znaków, wskazujących na to, że czas zmienić nasz plan:



**ISTOTNE ZMIANY W SYTUACJI NA RYNKU.** Zwróć szczególną uwagę, na zmiany czynników rynkowych i zmianę zachowania rynku

Czy podstawowe założenia w twoim biznesie uległy zmianie? Jako przykład: Internet tak ogromnie zmienił kształt rynku, że w niektórych przemysłach prawie wszystkie plany, które były stworzone bez uwzględnienia Internetu, mogą potrzebować nowelizacji. To może nie dotyczyć architekta przestrzennego, lub restauratora, ale dla agencji turystycznej, artysty grafika lub firmy zajmującej się badaniem rynku, jest niezbędne.

Masz nową konkurencję? Czy wyłonił się nowy konkurent, lub też istniejący konkurent tak mocno zmienił kształt rynku, że potrzebujesz zrewidować i zweryfikować założeń?

Czy wizerunek produktu lub usługi uległ zmianie? Na przykład, wyłoniła się nowa technologia, zmieniając sposób, w jaki rynek odbiera to, co sprzedajesz. Może powstać nowy produkt lub usługa, oferująca podobne rozwiązania dla tych samych potrzeb użytkownika, jakie ty zaspakajasz.

**DUŻE ZMIANY W WEWNĘTRZNEJ SYTUACJI.** Najczęstszymi dużymi zmianami w sytuacji wewnętrznej są zmiany własności, które są zwykle wynikiem zmiany partnerów, rozwodów, śmierci i inwestycji. Firma rozpoczyna współpracę z nowym partnerem, lub wyprzedaje się większej firmie. W gorszych przypadkach, firma odnotowuje spadki sprzedaży, zysków i kondycji finansowej.

Zawsze miej nowelizację w perspektywie. Kiedy zamierzasz nowelizować i korygować systematycznie, nie chcesz zmieniać całej strategii, chyba że jesteś pewny, że ona nie działa, lub zauważyłeś zmiany w podstawowych założeniach, które tworzą fundamenty twojej strategii.

## Zarządzanie twoim planem

Celem zarządzania twoim planem jest wykorzystanie wyników działalności do sterowania twoimi dalszymi decyzjami. Plan sam w sobie nie stanowi żadnej wartości, jeżeli nie pomaga usprawnić działalności. To jest niezależne, czy jest dobry czy zły, jak wspaniałe są pomysły i sformułowania i jak opracowane są układy i tabele. Jego wartością są decyzje do jakich prowadzi.

To oznacza oczywiście, że aby stworzyć plan wart wysiłku, by go rozwijać, trzeba będzie zgodzić z nim postępować. Niezależnie czy będzie to co miesiąc, czy co kwartał, konieczne jest śledzenie wyników, analizowanie różnic pomiędzy planem a aktualnymi wynikami i zarządzaniem. Zmieniaj to, co należy zmienić. Porównaj to, co planowałeś, z tym co zdarzyło się naprawdę. Zadaj sobie następujące pytania:

- Co poszło źle i jak to naprawić?



- Co poszło zgodnie z planem i jak czerpać z tego korzyści?
- Jakie zmiany nastąpiły u konkurencji, które można uwzględnić w planie?
- Jakie nastąpiły zmiany wpływające na nasz rynek, które można uwzględnić w planie?
- Jakie zmiany nastąpiły wewnątrz naszej organizacji, które można uwzględnić w planie?

Po odpowiedzeniu sobie na te pytania, zaktualizuj swój plan, ustal nowy budżet i cele, ureguluj swoje finanse i powtórz cały ten proces utrzymania twojego planu za następny miesiąc lub kwartał. Zaktualizuj swój plan ponownie i nie przestawaj powtarzać. Okaze się, że utrzymywanie twojego planu biznesowego daje ci lepiej uchwycić twoją działalność, rynek i wszystko inne, co dotyczy twojej firmy.

# Jak napisać biznes plan gdy nadal nie potrafisz?

© Palo Alto Software

Siedzenie i wpatrywanie się w pusty ekran komputera, jako początek pisania biznes planu może okazać się dotużące. Możesz więc odwołać się do kilku alternatyw, które uczynią ten proces nieco łatwiejszym.

## Wynajmij profesjonalistę

Doświadczony konsultant stworzy biznes plan za ciebie, ale ty wciąż musisz być przygotowany na przemyślenie twojej działalności i zrozumienie, jak do niej zastosować przedłożone pojęcia. Będziesz musiał pracować wspólnie z konsultantem, aby być pewnym, że on lub ona tworzy dobry plan, który w właściwy sposób odzwierciedla twoją działalność lub pomysł. Listę konsultantów od planowania biznesowego możesz znaleźć na [www.planconsultants.com](http://www.planconsultants.com).

## Kup książkę

Na rynku jest wiele dobrych książek, które pomogą ci zrozumieć, co musi zawierać dobry biznes plan. Możesz przeczytać książkę Timothy'ego Berry "Hurdle: the Book on Business Planning" <http://www.bplans.com/ho/>

## Wykorzystaj oprogramowanie do planowania biznesowego

Zestaw dobrego oprogramowania do planowania biznesowego dostarczy ci szkic dobrze rozwiniętego, opartego na zadaniach i profesjonalnego biznes planu. Zestawy oprogramowania usuną problem rozpoczynania od zbioru luźno związanych ze sobą danych, układając cały plan za ciebie w odpowiednie struktury.



## Ciekawe miejsca w sieci i zakończenie

Jest kilka miejsc w sieci szczególnie wartych odwiedzenia.

### Forum biznes planu

Polskie Forum E-Biznesu zdecydowanie przoduje w doradzaniu małym i średnim biznesom w trudach poruszania się na rynku internetowym. Jest tutaj również jedyne w Polsce miejsce, gdzie możesz omówić swój biznes plan z praktykami i specjalistami. Nawet sobie nie wyobrażasz, ile pomysłów przeczyłeś, ile możemy Ci podsunąć.

<http://forum.cneb.pl/viewforum.php?f=42>

### Sekcja biznes plan

W moich publikacjach również poruszam tematykę biznes planów mimo, iż generalnie skupiam się na technikach marketingowych, które zwiększają skuteczność serwisu i tym samym dochody firmy. Będę Ci potrzebny w planowaniu marketingu Twojej firmy.

[www.cneb.pl/c/3](http://www.cneb.pl/c/3)

### Bplans.com

Najlepszy serwis o tematyce biznes planów. Stworzyli go ludzie z firmy Palo Alto Software. Dosłownie wypchali go informacjami o pisaniu i zarządzaniu biznes planem. Dodali setki przykładowych biznes planów.

[www.bplans.com](http://www.bplans.com)

### The hurdle book

Darmowa wersja online książki: "Hurdle: The Book on Business Planning". Książka w szczegółowy sposób opisuje proces tworzenia biznes planów.

[www.bplans.com/ho](http://www.bplans.com/ho)

### Business plan pro

Zdecydowanie najbardziej rozbudowany i najpopularniejszy software wspierający pisanie biznes planów.

[www.paloalto.com/ps/bp/](http://www.paloalto.com/ps/bp/)



## iBiznes plan

Nasz rodzimy produkt wspierający pisanie biznes planów.

[www.biznesplan.com.pl/](http://www.biznesplan.com.pl/)

## Szablon biznes planu

[firma.onet.pl/1268,1103789,poradnik.html](http://firma.onet.pl/1268,1103789,poradnik.html)

## Jeszcze raz o podstawach

[www.polska.lex.pl/prasa/Informator-Kleszczowski/biznes4.html](http://www.polska.lex.pl/prasa/Informator-Kleszczowski/biznes4.html)

[www.gratka.pl/pr/info.phtml?id=1031](http://www.gratka.pl/pr/info.phtml?id=1031)

[www.exporter.pl/zarzadzanie/pme/1start.html](http://www.exporter.pl/zarzadzanie/pme/1start.html)

<http://firma.onet.pl/1268,1103787,poradnik.html>

## Obszerne poradniki

<http://builder.cnet.com/webbuilding/pages/Business/BusinessPlan/>

[http://home3.americanexpress.com/smallbusiness/tool/biz\\_plan/index.asp](http://home3.americanexpress.com/smallbusiness/tool/biz_plan/index.asp)

To już wszystko, co dla Ciebie przygotowałem na temat biznes planów. Mam nadzieję, że niniejszy kurs poszerzył Twoją wiedzę o tym zagadnieniu. Polecam przestudiować przykładowe biznes plany i zbudować swój w oparciu o nie. Następnie skonsultuj go z członkami Polskiego Forum E-Biznesu.

Serdecznie pozdrawiam,

Piotr Majewski ([p.majewski@cneb.pl](mailto:p.majewski@cneb.pl))

redaktor CzasNaE-Biznes ([www.cneb.pl](http://www.cneb.pl))

właściciel Majewski Business Consulting

