

Spis treści

Wstęp	15
Część I Plan badania	19
ROZDZIAŁ 1. Przeanalizuj cele	21
Biznesplan: fakty i mity	21
Określenie strategicznego kierunku	22
Komunikowanie się z potencjalnymi inwestorami	22
Kto jest prawdziwym adresatem twojego biznesplanu	23
Biznesplan i klienci	23
Biznesplan i pracownicy	24
Biznesplan i inwestorzy	24
Dlaczego twoja firma potrzebuje biznesplanu	25
Z czego składa się dobry biznesplan	26
Kto pisze twój biznesplan?	27
Jak przejść od pomysłu do rzeczywistości	28
Jak zdefiniować sukces	29
Zadanie domowe	29
ROZDZIAŁ 2. Przeanalizuj swojego odbiorcę	31
Kto jest odbiorcą twojego biznesplanu	31
Pisanie dla odbiorcy	33
Nie jesteś swoim własnym odbiorcą	33
Twoi pracownicy nie są odbiorcami	34
Twoi klienci nie są odbiorcami	35
Twoi odbiorcy to twoi inwestorzy	36
Jak zrozumieć konkretnego odbiorcę	37
Bankierzy i urzędnicy odpowiedzialni za udzielanie pożyczek	37
Drobni inwestorzy	38
Inwestorzy strategiczni	39
Fundusze wysokiego ryzyka	40
Czego dokonali już inni	41
Wybór planu	41
Jak zdobyć plan	42
Co dalej z planem	42
Zadanie domowe	43

ROZDZIAŁ 3. Przeanalizuj rynek 45

Dlaczego analiza rynku jest istotna	45
Wszystko zależy od rynku	45
Jak być w kontakcie	46
Definiowanie rynku	47
Rynek twojej konkurencji to także twój rynek	48
Ogólnie czy szczegółowo	48
Twój rynek — jak widzą go inni	48
Rynek w liczbach	49
Zbieranie danych	49
Tworzenie własnej bazy danych	50
Szczegółowy opis rynku	51
Przewidywanie przyszłości	52
Co na to specjaliści	53
Extrapolacja obecnych trendów	54
Przewidywanie przyszłego rozwoju	54
Jak to wszystko razem położyć	55
Kluczowe informacje o rynku	55
Zadanie domowe	56

ROZDZIAŁ 4. Przeanalizuj swoje zalety 57

Co robisz dobrze	57
Różne rodzaje zalet	58
Zalety produktu	58
Zalety marki	59
Zalety marketingowe i reklamowe	59
Zalety sprzedaży i dystrybucji	60
Zalety operacyjne	60
Inne zalety	60
Określanie zalet	61
Jak wykorzystywać zalety	61
Jak informować o własnych zaletach	62
Słabe strony — jak je znaleźć	63
Różne rodzaje wad	63
Określanie wad	65
Naprawianie tego, co nie działa, czyli jak zminimalizować negatywne wpływy	65
Bądź świadom własnych wad	66
Kompletowanie listy zalet i wad	66
Zadanie domowe	68

ROZDZIAŁ 5. Przeanalizuj strategię 69

Czym jest twoja firma i do czego zmierza	69
Wizja	70
Misja	71
Cele	71

Strategia	72
Taktyka	73
Do czego zmierza twoja firma	73
Firma w przyszłości — jak to wszystko osiągnąć?	75
Strategia wzrostu	75
Strategia produktu	76
Strategia cenowa	76
Strategia marketingowa	77
Strategia sprzedaży	77
Strategia dystrybucji	78
Strategia operacji wewnętrznych	78
Strategia zarządzania	78
Strategia pozyskiwania środków finansowych	79
Elementy dobrej strategii biznesowej	79
Zadanie domowe	80

ROZDZIAŁ 6. Przeanalizuj różne opcje **81**

Potrzebne pieniądze — ile i dlaczego	81
Po co ci te pieniądze?	81
Ile pieniędzy potrzebujesz?	83
Co teraz?	84
Finansowanie bez odsprzedawania udziałów	85
Banki i pożyczkodawcy: pożyczanie potrzebnych pieniędzy	85
Samofinansowanie: działanie na własną rękę	87
Finansowanie z udziałem sprzedaży udziałów	88
Drobni inwestorzy: krewni i przyjaciele	89
Inwestorzy strategiczni: wielka kasa dla wielkich firm	91
Fundusze wysokiego ryzyka: liczy się wzrost	93
Jaka opcja jest najodpowiedniejsza dla twojej firmy?	96
Porównywanie opcji	96
Najlepsze opcje dla małych firm	97
Najodpowiedniejsze opcje dla nowych i ambitnych firm	97
Najlepsze opcje dla rozwijających się i już istniejących firm	98
Najlepsze opcje dla firm w tarapatach finansowych	99
Zadanie domowe	99

Część II Wykreuj plan **101**

ROZDZIAŁ 7. Stwórz zarys planu **103**

Opowiadanie o firmie	103
Elementy typowego biznesplanu	104
Podstawowy zarys	105
Dostosowanie historii do planu	106
A co z obiektywnością?	106
Zmiany	107

Jak dopasować plan do firmy	109
Dopasowywanie organizacji firmy do zarysu planu	109
Dopracowywanie zarysu	109
Dodawanie pozostałych elementów	110
Zadanie domowe	111

ROZDZIAŁ 8. Zorganizuj swoje środki 113

Przygotowania	113
Podział całego zadania na mniejsze fragmenty	114
Wyznaczenie koordynatora projektu	114
Zanim zaczniesz, zdecyduj, czego ci potrzeba	115
Stworzenie harmonogramu pracy	115
Jakiej pomocy potrzebujesz?	116
Ktoś, kto zna twoją firmę	117
Ktoś, kto zajmowałby się poszczególnymi częściami i elementami	117
Ktoś, kto potrafi jednocześnie pisać i zna się na sprzedawaniu	117
Ktoś, kto zna się na profesjonalnej szacie graficznej	118
Kto się nadaje do takiej pracy?	119
Ty	119
Pracownicy	119
Ludzie z zewnątrz	120
Kto co robi?	120
Zadanie domowe	120

ROZDZIAŁ 9. Uporządkuj liczby 123

Krótki kurs finansowy	123
Dochody, koszty i zyski	123
Środki trwałe i zobowiązania finansowe	124
Różnica między zyskami a gotówką	125
Podstawowe zestawienia finansowe	126
Zestawienie przychodów	127
Bilans finansowy	130
Prognoza przepływu gotówki	131
Inne zestawienia finansowe	132
Założenia	133
Marże i stosunki	134
Marża brutto	134
Marża EBITDA	134
Marża netto	135
Zwrot inwestycji	135
Współczynnik bieżący	136
Współczynnik szybkich środków trwałych	136
Stosunek długu do kapitału własnego	136
Zadanie domowe	137

Część III Zaplanuj pisanie 139

ROZDZIAŁ 10. Streszczenie menedżerskie 141

Po co pisać streszczenie menedżerskie	141
Jak streścić plan	142
Różne rodzaje streszczeń	143
Narracja prosta	143
Narracja z podtytułami	143
Narracja z tabelą finansową	144
Streszczenie z wypunktowaniem	145
Mieszanka narracji i wypunktowania	147
Co zamieścić w streszczeniu menedżerskim	147
Możliwości	149
Strategia rynkowa	149
Strategia biznesowa	150
Cele finansowe	150
Czego nie zamieszczać w streszczeniu menedżerskim	151
Organizacja i operacje	151
Zarząd	152
Główne kompetencje i wyzwania	152
Szczegóły sytuacji finansowej	152
Wykresy i diagramy	153
Różne podejścia	153
Opisz firmę już na samym wstępie	153
Poproś o pieniądze	153
Szczegóły zamieść na marginesie	154
Co zrobić, jeśli streszczenie jest zbyt długie	154
Lista zagadnień zawartych w streszczeniu menedżerskim	156
Zadanie domowe	156

ROZDZIAŁ 11. Wizja i misja 157

Deklaracja wizji	157
Kryteria dobrej deklaracji wizji	158
Przykłady wizji	158
Deklaracja misji	159
Kryteria dobrej deklaracji misji	159
Przykłady misji	160
Prezentacja wizji i misji	161
Lista elementów deklaracji misji	161
Zadanie domowe	162

ROZDZIAŁ 12. Możliwości 163

Wybór potrzebnych danych	163
Dane potrzebne i możliwe do zdobycia	163
Gdzie szukać danych	164

Co zrobić, kiedy nie można znaleźć odpowiednich danych.....	166
Ile danych wystarczy?.....	167
Nie zapomnij podać źródła.....	168
Pisanie części poświęconej możliwościom.....	169
Przedstawianie informacji w formatach alternatywnych.....	170
Wypunktowanie.....	170
Tabele.....	171
Wykresy i diagramy.....	171
Obrazki i grafika.....	175
Możliwości — lista kontrolna.....	177
Zadanie domowe.....	177

ROZDZIAŁ 13. Strategia rynkowa 179

Rozwijanie strategii rynkowej.....	179
Pisanie części poświęconej strategii rynkowej.....	180
Produkt.....	181
Definiowanie produktu.....	181
PCO, czyli pozycja, cena, opakowanie.....	181
Sprzedaż i dystrybucja.....	182
Marketing.....	183
Porównanie konkurencyjne.....	185
Lista kontrolna strategii rynkowej.....	186
Zadanie domowe.....	186

ROZDZIAŁ 14. Strategia biznesowa 187

Tworzenie strategii biznesowej.....	187
Definiowanie modelu przeprowadzanych transakcji.....	188
Strumień dochodów.....	189
Marża zysku.....	190
Udziały w rynku.....	191
Wzrost.....	192
Identyfikacja koniecznych inicjatyw strategicznych.....	193
Sporządzanie terminarza.....	194
Lista kontrolna strategii biznesowej.....	195
Zadanie domowe.....	196

ROZDZIAŁ 15. Organizacja i operacje 197

Pierwszy zarys i przygotowanie.....	197
Tworzenie planu.....	197
Kompletowanie danych.....	198
Prezentacja organizacji.....	199
Opis przeprowadzanych operacji.....	201
Rozwój produktu.....	202
Produkcja.....	202
Składowanie i dystrybucja.....	202

Sprzedaż	202
Marketing	202
Informacja technologiczna.....	202
Finanse i rachunkowość.....	203
Pomieszczenia	203
Kontakty osobowe	204
Prawa autorskie i patenty.....	204
Koncesje	204
Lista kontrolna organizacji i operacji.....	204
Zadanie domowe.....	205

ROZDZIAŁ 16. Zarząd **207**

Odpowiednie wprowadzenie.....	207
Pisanie przekonującego życiorysu	207
Lista osób.....	209
Definiowanie zarządu głównego.....	209
Rada nadzorcza.....	210
Wykorzystanie dużych i strategicznych inwestorów	210
Wykorzystanie doradców	210
Kolejność na liście.....	211
Lista kontrolna zarządu.....	211
Zadanie domowe.....	212

ROZDZIAŁ 17. Główne kompetencje i wyzwania **213**

Prezentacja zalet i wad firmy	213
Jeden lub dwa podrozdziały?.....	214
Alternatywne tytuły	214
Tekst, wypunktowanie czy tabelki.....	214
Wyzwania	216
Prezentowanie głównych kompetencji.....	217
Wybór zalet	217
Jak pisać o zaletach?.....	217
Prezentacja wyzwań.....	218
Dobór wyzwań.....	219
Jak zamienić wyzwania w zalety?	219
Lista kontrolna głównych kompetencji i wyzwań.....	220
Zadanie domowe.....	220

ROZDZIAŁ 18. Finanse **223**

Jakie dane należy zamieścić.....	223
Główne zestawienia finansowe.....	223
Ile szczegółów?.....	225
Przygotowywanie prognoz.....	225
Prognozowanie oddolne.....	227

Prognozowanie ogólne	228
Odpowiedni format dla pożądanego efektu	229
Dlaczego liczby wyglądają tak mało efektownie?	229
Wybór stylu	230
Lista kontrolna finansów	233
Zadanie domowe	234

Część IV Zaplanuj odpowiednią prezentację

235

ROZDZIAŁ 19. Aneksy i załączniki

237

Jak i kiedy używać aneksów i załączników	237
Potencjalne dodatki do twojego biznesplanu	238
Dodatkowe dane na temat rynku	239
Wyniki badań i raporty analityków	239
Aktualności	239
Komunikaty prasowe	240
Informacje o produkcie	240
Broszury i materiały marketingowe	241
Historia i sukcesy	241
Strony internetowe	242
Słownik pojęć	242
Dodatkowe dane finansowe	243
Infrastruktura informatyczna	243
Dodatkowe zestawienia	243
Szczegółowe procesy	243
Listy inwestorów	245
Życiorysy kadry kierowniczej	245
Inne szczegółowe informacje z głównej części dokumentu	245
Lista kontrolna aneksów i załączników	245
Zadanie domowe	246

ROZDZIAŁ 20. Spis treści i indeks

247

Elementy ułatwiające poruszanie się po dokumencie	247
Dodawanie numerów stron	248
Ręczne numerowanie stron	249
Automatyczne numerowanie stron	249
W którym miejscu zacząć numerowanie	249
Alternatywne formaty numerowania	249
Przypisywanie nagłówków	250
Tworzenie spisu treści	251
Dołączanie indeksu	251
Używanie przypisów dolnych i końcowych	252
Lista kontrolna elementów ułatwiających poruszanie się po dokumencie	254
Zadanie domowe	255

ROZDZIAŁ 21. Formatowanie i drukowanie 257

Zaprojektuj swój sukces.....	258
Formatowanie twojego dokumentu.....	259
Wybór programu.....	259
Wykonywanie pracy.....	260
Czarno-biały czy kolorowy?.....	260
Wybór palety kolorów.....	261
Formatowanie strony.....	262
Formatowanie nagłówków i stopek.....	263
Formatowanie nagłówków.....	263
Formatowanie tekstu.....	264
Formatowanie spisów.....	265
Formatowanie obiektów graficznych.....	265
Formatowanie strony tytułowej.....	266
Zanim wydrukujesz — sprawdź.....	266
Drukowanie twojego biznesplanu.....	267
Wybór drukarza.....	267
Formaty pliku.....	268
Przeniesienie pliku.....	269
Kolory.....	270
Papier.....	270
Bindowanie.....	271
Drukowanie i sprawdzanie.....	271
Drukowanie listy sprawdzającej.....	272
Zadanie domowe.....	272

Część V Plan na sukces 273**ROZDZIAŁ 22. Prezentacja biznesplanu 275**

Wydrukowałeś już swój biznesplan — jaki powinien być twój następny krok?.....	275
Przeniesienie biznesplanu do programu PowerPoint.....	277
Tytuł.....	278
Streszczenie menedżerskie.....	279
Wizja.....	279
Misja.....	279
Możliwości.....	279
Strategia rynkowa.....	280
Strategia biznesowa.....	280
Organizacja i operacje.....	281
Zarządzanie.....	281
Główne kompetencje.....	281
Finanse.....	282
Załączniki.....	282
Zaprezentowanie twojego planu.....	283
Powiedz, nie czytaj.....	283
Przygotuj i ćwicz.....	283

Przygotowanie się na spotkanie z gośćmi o różnej osobowości.....	284
Publiczność pasywna	284
Publiczność aktywna	285
Po prezentacji.....	286
Prezentacja list sprawdzających.....	287
Zadanie domowe.....	288

ROZDZIAŁ 23. Wykorzystaj plan **289**

Dlaczego biznesplany są często ignorowane?.....	289
Dzielenie się planem.....	290
Kto powinien zobaczyć plan?.....	291
Co powinni przede wszystkim zobaczyć?.....	291
Jak zaprezentować plan?.....	297
Rozszerzanie planu	299
Zarządzanie przy pomocy planu	300
Lista sprawdzająca proces wprowadzania planu w życie.....	301
Zadanie domowe.....	302

ROZDZIAŁ 24. Stwórz plan emisji akcji **303**

Prywatna i publiczna oferta akcji.....	304
Prywatna emisja.....	304
Oferta publiczna	305
Proces prywatnej emisji akcji	306
Dlaczego potrzebujesz planu?.....	307
Czego oczekują inwestorzy?.....	307
Czego wymagają prawnicy?.....	308
Tworzenie planu	309
Pierwsza strona.....	310
Opis oferty.....	311
Czynniki ryzyka.....	312
Określone transakcje.....	313
Pozostałe wiadomości.....	314
Lista sprawdzająca PPM.....	314
Zadanie domowe.....	315

Dodatki **317**

DODATEK A Streszczenie rozdziałów **319**

DODATEK B Szkic **325**

Skorowidz **329**