

42. BIZNESPLAN I ZARZĄDZANIE JEGO REALIZACJĄ



Z tego rozdziału dowiesz się:

- czym jest biznesplan i jakie są jego ograniczenia,
- dlaczego prowadzenie biznesu wymaga ciągłej adaptacji,
- jak skutecznie zarządzać przyjętym projektem,
- na czym polega analiza SWOT.

Najważniejsze pojęcia:
biznesplan, analiza SWOT

Tradycyjny biznesplan

Jedna z wersji tradycyjnego **biznesplanu** (na podstawie „Harvard Business Review”):

- **Podstawy.** Jaki rodzaj biznesu chcesz prowadzić? Co dokładnie chcesz zaoferować konsumentowi, czego konsument faktycznie potrzebuje? Kim jest grupa odbiorców? Czy potrafisz zbudować dostatecznie dużą bazę klientów?
- **Mocne i słabe strony.** Przeprowadź analizę mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (SWOT). Co daje przewagę Twojemu projektowi i szanse na powodzenie? Jakie są zagrożenia? Przeanalizuj plan tak, jakbyś był jego krytykiem, i przedyskutuj go z kimś sceptycznie nastawionym. Dla kogo ma być ten plan?
- **Otoczenie rynkowe.** Rozważ swój rynek w szerokim kontekście. Nie tylko, co i komu chcesz sprzedawać, ale sprawdź, jakie są ogólne uwarunkowania rynkowe. Jacy są konkurenci w branży, jakie mają udziały w rynku, jakie są ich produkty i usługi? Skąd będziesz czerpać czynniki produkcji, jakiego potrzebujesz obrotu i jakich narzutów, żeby zrealizować swój plan z sukcesem? Jakie są twoje koszty działalności? Jak kształtują się i zmieniają gusty konsumentów? Bardzo ważne: zwizualizuj sobie scenariusze przegranej. Pamiętaj, że statystycznie rzecz biorąc, gdy otworzysz biznes, to najprawdopodobniej poniesiesz porażkę.

- **Cele i etapy realizacji zadań.** Spróbuj je skwantyfikować, czyli wyrazić w liczbach (np. pozyskana liczba klientów w danym czasie albo wysokość obrotów związanych ze sprzedażą itd.).
- **Strona marketingowa.** Każdy biznes na początku wymaga zwrócenia uwagi klientów. Zastanów się, jakimi kanałami informacyjnymi zamierzasz do nich dotrzeć. Informacja, która do kogoś dociera, nie oznacza, że zdobyłeś klienta. Przemyśl, w jaki sposób chcesz odróżnić swój produkt lub usługę od oferowanych przez konkurencję. Przekonanie klientów do porzucenia dotychczasowych producentów wymaga nie tylko sprzedaży lepszego dobra, ale znacznie lepszego dobra. Zwróć uwagę w swoich rozważaniach na właściwą obsługę klienta – nie tylko na dotarcie z informacją, ale również na sprzedaż dobra oraz obsługę posprzedażową (także reklamacje).
- **Rozważ różne scenariusze związane z produkcją i rozwojem produktu.** Czy jesteś skazany na jednego dostawcę? Jak może się zmienić rynek w trakcie Twojej działalności? Czy projekt jest zależny od nowinek technologicznych? Jak wpłynie na niego zmiana tych warunków?
- **Plan finansowy i prawne aspekty biznesu.** Jak zamierzasz finansować swój biznes? Dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność normą jest ponoszenie strat. Jak długo zamierzasz je ponosić? Jak duży masz budżet przygotowany na taki scenariusz? Czy zamierzasz podjąć się kredytowania działalności i co zrobisz, gdy biznes okaże się całkowitą porażką? Powiąż plan finansowy z celami i etapami realizacji. Analiza planu finansowego może być połączona również z analizą prawną, czyli przedyskutowaniem formy działalności: czy będzie to jednoosobowa działalność gospodarcza, czy może spółka prawa handlowego. Ma to szczególne znaczenie przy zaciąganiu zobowiązań finansowych, a także dla poziomu sprawozdawczości i obciążeń podatkowych.
- **Zespół.** Jeśli twoja działalność nie jest jednoosobowa, przeanalizuj swoje zasoby ludzkie. Przyjaciele, koledzy czy rodzina nie zawsze bywają dobrymi partnerami biznesowymi. Zastanów się, jakie są ich mocne i słabe strony, przestudiuj ich pozycję w organizacji. Przemyśl, czy poradzą sobie z postawionymi przed nimi celami. Jak zamierzasz rozliczać ludzi z realizacji postawionych celów? Jak zamierzasz rozwiązywać ewentualne konflikty w organizacji między ludźmi? Uwzględnij scenariusze kryzysowe, wymagające rozstania się z ludźmi nienadającymi się (z różnych względów) do współpracy.

Analiza SWOT

SWOT to powszechnie stosowana analiza planowanych działań, która polega na wskazaniu mocnych stron (S – *strenghts*), słabych stron (W – *weaknesses*), szans (O – *opportunities*) i zagrożeń (T – *threats*). Pozwala ona na sklasyfikowanie otoczenia przedsiębiorstwa i ocenienie, gdzie kryje się potencjał rozwoju, a na co trzeba uważać. Porządkuje tym samym nasze przemyślenia dotyczące wyborów, przed którymi stajemy. Bardzo uproszczona analiza SWOT na przykładzie brytyjskiego programu motoryzacyjnego „Top Gear” produkowanego przez BBC mogłaby wyglądać następująco (kursywą zaznaczono bardziej niepewne czynniki):

- Mocne strony: Oryginalność, rozpoznawalna marka, prowadzący *Jeremy Clarkson*.
- Słabe strony: Wtórność kolejnych odcinków programu, *prowadzący Jeremy Clarkson*.
- Szanse: Coraz większe zróżnicowanie samochodów, coraz lepsza znajomość języka angielskiego wśród widowni zagranicznej, *sprzedaż internetowa programów motoryzacyjnych*.
- Zagrożenia: Brak następców, rozwój pirackiej dystrybucji, *sprzedaż internetowa programów motoryzacyjnych*.

Powyższy przykład pokazuje istotny problem, jaki wiąże się z tego typu analizą: nie zawsze jest łatwo zaklasyfikować dany czynnik jako mocną albo słabą stronę bądź jako szansę lub zagrożenie. Z jednej strony Jeremy Clarkson, główny prowadzący programu, był magnesem przyciągającym widownię z całego świata, a z drugiej strony z powodu jego trudnego charakteru w zespole dochodziło do konfliktów.

Analogiczne wątpliwości mogą pojawiać się przy ocenie szans i zagrożeń. Coraz więcej programów telewizyjnych pojawia się w Internecie. Czy jest to szansa, czy zagrożenie dla BBC? Z jednej strony jest to zagrożenie, ponieważ dzięki możliwościom, jakie daje Internet, łatwiej stworzyć program bez pośrednictwa tradycyjnych producentów telewizyjnych, co zwiększa potencjalną konkurencję. Z drugiej strony jest to szansa, gdyż zwiększa się potencjalny zasięg i łatwość dotarcia do widza.

W 2015 roku BBC nie przedłużyła kontraktu z Clarksonem po kolejnym konflikcie na planie programu. Clarkson zaczął produkcję nowego programu motoryzacyjnego dla internetowego potentata, amerykańskiej spółki Amazon. Jednocześnie „Top Gear” z nowymi prowadzącymi stracił sporą część widowni.

- **Struktura.** Nadaj planowi odpowiednią strukturę, tak by mógł stanowić dokument wspierający komunikację z potencjalnym inwestorem lub recenzentem. Pamiętaj, że plan powinien być jak najbardziej treściwy, a jednocześnie – jak najkrótszy. Jeśli plan został sztucznie wydłużony, będzie to sygnał dla odbiorcy, że nie szanujesz ani jego czasu, ani swojego. A poszanowanie czasu swojego i innych to podstawa, od której powinien się zaczynać każdy projekt.
- W ramach przestrogi pamiętaj o „prawie Murphy’ego”: jeśli coś ma zawieść, to zawiedzie.

Realizowanie biznesplanu

Opisany w poprzednim podrozdziale przykładowy schemat biznesplanu jest jednym z wielu, jakie możemy napotkać w różnych źródłach. Opracowujemy plan, przygotowujemy finansowanie, pozyskujemy środki (swoje i obce), a następnie staramy się ten plan realizować. Tylko co z tego, skoro przeważająca większość rozpoczynanych przedsięwzięć i tak kończy się porażką mimo szeroko zakrojonych i szczegółowo opisanych planów? Jeśli nie jesteś gotów na porażkę, a pomysł na biznes wymaga od Ciebie podjęcia poważnego ryzyka finansowego, to lepiej zapomnij o prowadzeniu biznesu.

Biznesplan jest pierwszym zadaniem, przed którym staje każdy przedsiębiorca. Zasadność przygotowywania biznesplanu wydaje się oczywista: zawsze warto mieć plan, niezależnie od tego, jakiego przedsięwzięcia się podejmujemy – czy jest to pisanie rozprawki, studiowanie przedmiotu, przygotowanie do sprawdzianu czy jeszcze poważniejsze zajęcie: rozpoczęcie działalności gospodarczej. Biznesplan w takim przypadku pełni dwie podstawowe funkcje. Pierwszą z nich jest sensowne zorganizowanie własnej działalności. Dzięki temu nasze przedsięwzięcie staje się projektem, który staramy się na bieżąco kontrolować i dobrze realizować. Plan staje się dla nas mapą, która pomoże stąpać po wytyczonej drodze. Drugą funkcją jest informowanie podmiotów zewnętrznych, w szczególności tych, od których chcemy pozyskać finansowanie: może to być ktoś bliski albo profesjonalny podmiot udzielający kredytu czy dostarczający kapitał własny. Biznesplan jest w takiej sytuacji jednym z dowodów na to, że nasz pomysł jest przemyślany.

A jednak w praktyce biznesplan często okazuje się wydumką. Doświadczeni przedsiębiorcy uśmiechają się, gdy słyszą o „biznesplanowaniu”

Finansowanie działalności gospodarczej

Działalność gospodarczą można finansować różnymi metodami. Najwygodniejsze jest finansowanie własnymi oszczędnościami i posiadanym kapitałem, ale rzadko kiedy jest to możliwe. Inne formy finansowania to pożyczki i kredyty, które można uzyskać od osób fizycznych (w tym znajomych czy rodziny), lub od sformalizowanych instytucji (jak banki i instytucje pokrewne), które będą wymagać dokładniejszych informacji i bardziej sformalizowanego planu działania. Działalność gospodarczą dotują również rozmaite instytucje publiczne (np. urzędy pracy czy instytucje zarządzające wydatkowaniem środków unijnych). W przypadku bardziej rozwiniętych gospodarek rynkowych ogromną rolę odgrywają tak zwani aniołowie biznesu oraz venture capital [wym. venczer kapital], czyli posiadacze kapitału (są to ludzie lub spółki), którzy są gotowi inwestować pieniądze w bardzo ryzykowne i jednocześnie potencjalnie zyskowne pomysły. Aniołowie inwestują osobisty kapitał, natomiast instytucje venture capital zajmują się profesjonalnym pośrednictwem między tymi, którzy potrzebują środków a tymi, którzy chcą podjąć się ryzykownej inwestycji.

Nową działalność gospodarczą, w tym startupy technologiczne, często wspierają inkubatory przedsiębiorczości. Są to instytucje o zróżnicowanym charakterze prawnym i formie finansowania. Wachlarz usług, jaki oferują poszczególne inkubatory osobom rozpoczynającym działalność, także mocno się różni w zależności od konkretnej instytucji. Szczególnym typem tych instytucji są akademickie inkubatory przedsiębiorczości, tworzone przez uczelnie wyższe w celu wsparcia przedsiębiorców w początkowej fazie rozpoczynania własnej działalności gospodarczej. Żeby skorzystać z ich pomocy, nie trzeba być studentem danej uczelni.

przed rozpoczęciem działalności, gdyż zdają sobie sprawę z tego, jak dużo jest w tym czystego teoretyzowania. Dlaczego? Ponieważ biznesplan polega na siedzeniu przy biurku i opisywaniu produktu, który jeszcze nie powstał, nad którym nie pracował żaden zespół i na który nie mieli szansy zareagować klienci. Tymczasem produkt musi zostać przetestowany, zarówno w produkcji, jak i w sprzedaży, a jedynym dla niego racjonalnym testem jest weryfikacja na rynku, czyli ocena dokonana przez konsumenta, który podejmuje decyzję o zakupie. Nie zastąpią tego wnikliwe ankiety i badania prowadzone przed dostarczeniem

produktu, choć mogą być pomocne (ankiety są niedokładne i również są czystym teoretyzowaniem).

Stąd w literaturze dotyczącej prowadzenia biznesu pojawiły się takie pojęcia jak **szczupły startup** (*lean startup* [wym. lin startup, dosłownie: szczupła nowo powstała firma]) czy schemat biznesowy (*business canvas* [wym. biznes kanwas, dosłownie: płótno biznesowe])². Są to swe go rodzaju biznesowe „płótna”, na których coś tworzymy, ale zdajemy sobie sprawę, że jest to żywa materia, która ulega ciągłym zmianom i nieustannej adaptacji, wynikającej ze stopniowego odkrywania realiów rynkowych w trakcie rzeczywistych działań. Jest to coś zupełnie innego niż działanie wcześniej zaprogramowane i szczegółowo rozpisane w punktach na kartce, zanim jeszcze wykonało się jakikolwiek telefon, nie mówiąc już o sprzedaży choćby jednej sztuki produktu.

Pojęcie szczupłego startupu jest związane z pojęciem szczupłej produkcji (*lean production* [wym. lin prodakszyn]), kojarzonego z systemem produkcji Toyoty. Toyota jest wzorcowym przykładem zarządzania, które zaowocowało stworzeniem najpotężniejszego przedsiębiorstwa motoryzacyjnego na świecie. Znaczącym czynnikiem sukcesu tego producenta było postawienie na drobne innowacje procesowe, które pozwalają „odchudzać produkcję”. W ten sposób przedsiębiorstwo eliminuje niepotrzebne „marnotrawstwo”, które może się wyrażać traceniem czasu przez pracowników, przestojami w produkcji związanymi z transportem lub opóźnieniami, wytwarzaniem odpadów i elementów nieprzydatnych w tworzeniu wartości dla klienta itp. Mowa o różnych rzeczach, które okazują się niepotrzebne i niepożądane, zarówno z perspektywy produkcji, jak i konsumenta.

Problem w tym, że wspomnianych kwestii nie da się rozpoznać od razu, pisząc plan na kartce. Odkrywa się je dopiero w trakcie prowadzenia biznesu. Zrozumiała to Toyota, która z małego japońskiego zakładu, kojarzonym początkowo przez Amerykanów ze śmieciowymi samochodami, stała się światowym liderem. Między innymi dlatego, że w Toyocie niemal na każdym etapie pracownik może zgłaszać zastrzeżenia co do sposobu produkcji – wskazać, gdzie jego zdaniem jest tracony czas albo zasoby. Pozwala to odchudzać produkcję tak, by stała się efektywniejsza i bardziej wartościowa dla klienta.

Dlatego tak ważna jest adaptacja do zmieniających się warunków, by przedsiębiorstwo przetrwało. Oczywiście trudno porównywać początki

² Steve Blank, *Why the Lean Startup Changes Everything*, „Harvard Business Review”, maj 2013, s. 63–72.

prowadzenia biznesu z doświadczeniem takiego giganta jak Toyota, ale fundamentalna zasada jest uniwersalna i możliwa do zastosowania także w małych początkujących podmiotach. Chodzi o twórcze reagowanie na zgłaszanie problemy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa – o skuteczne odpowiadanie na wiadomości docierające od pracowników, poddostawców i klientów na temat produktu albo produkcji. Tylko w ten sposób można urosnąć do rangi trwałego lidera biznesu. Z tego względu trzeba liczyć się z ograniczonymi możliwościami wstępnego planowania i biznesplanowania, ponieważ prawdziwy biznes na pewno nas zaskoczy, o czym świadczy odsetek nowych działalności, które upadają.



Pytania i zadania

1. Czym jest biznesplan?
2. Na czym miałyby polegać Twoja wymarzona działalność gospodarcza?
3. Spróbuj sporządzić biznesplan swojej działalności gospodarczej, zakładając kilka sztywnych i jednoznacznych liczb (np. konkretną liczbę sztuk sprzedanego towaru w miesiącu, daną cenę sprzedaży oraz określony koszt wytworzenia produktu). Następnie spróbuj uelastycznić plan i pokaż, co może pójść nie tak (nieprzewidywalne zmiany cen, zamówień, kosztów itd.). Jak mógłbyś/mogłabyś sobie poradzić z tymi zmianami?
4. Znajdź inkubator przedsiębiorczości zlokalizowany najbliżej Twojego miejsca zamieszkania.