

**Tomasz Kozłowski¹, Jerzy Kozłowski²,
Patrycja Kozłowska³, Magdalena Warmińska³**

¹ Gdańska Szkoła Wyższa, ² Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy,

³ Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Biznesplan jako instrument planowania w przedsiębiorstwie

Streszczenie

Planowanie jest jedną z podstawowych technik zarządzania, warunkiem prowadzenia udanego biznesu. Przygotowując biznesplan należy – opracować jego strategię; – oszacować koszty; – wziąć pod uwagę ewentualne zmiany; – opracować dokument biznesplanu; – ustalić cele służące formalizacji planu; – wziąć pod uwagę konflikt między strategią a dokumentem. Pierwsza część procesu planowania wymaga rzetelnej wiedzy o tym, co dzieje się w interesach. Cele przedsiębiorstwa muszą być jasno wyznaczone, należy też ocenić, do jakiego stopnia w chwili obecnej przedsiębiorstwo je realizuje. Przedsiębiorca, który odnosi sukcesy stworzy metody pozwalające na wyeliminowanie słabości, zrozumie, stworzy i wykorzysta mocne strony. Jest wiele pomysłów, których wprowadzenie w życie może poprawić sytuację firmy: udoskonalić pracę działu sprzedaży, przyczynić się do opracowania nowego produktu, tak zmienić obraz produktu, by przyciągnąć więcej konsumentów. Realizacja każdego pomysłu jest obciążona kosztami. Sztuka polega na zarządzaniu w taki sposób, aby nowy dochód był wyższy niż koszty poniesione na jego wypracowanie. Działanie zakończy się sukcesem, jeżeli zostało starannie zaplanowane. Następnym krokiem w przygotowaniu biznesplanu jest prognozowanie rezultatów planu. Szacuje się wielkość nowych przychodów, a następnie rozważa i ocenia koszty wszystkich działań niezbędnych do wytworzenia dodatkowego dochodu. Uzyskane wartości netto sugerują, w jakim stopniu nowe rozwiązania zakończą się sukcesem. Następny etap stanowi integralną część każdego planu. Jest to ustalenie prawdopodobnej wysokości Kapitałów, gdyż wdrożenie nowych pomysłów kosztuje. Wielkość kosztów bezpośrednich jest oczywista, natomiast koszty pośrednie trudniej jest jednoznacznie oszacować. Korzyści ze wzrostu uzyskuje się dopiero, gdy zmiany zaczynają przynosić rezultaty. Trzecia część strategii dotyczy metod zarządzania ryzykiem. Oprócz kłopotów wiążących się z dokładnym ustaleniem, do jakiego stopnia wprowadzane pomysły okażą się skuteczne pojawia się dodatkowy problem, jeżeli po wdrożeniu planu uzyskane rezultaty będą różne od oczekiwanych. Niezależnie od tego, ile będzie kosztowało wdrożenie planu, potrzebne będą dodatkowe środki na pokrycie nieprzewidzianych kosztów. Planista musi ocenić prawdopodobieństwo porażki i to, do jakiego stopnia plan może zawieść. Planista musi brać pod uwagę to, iż korzyści mogą napływać później niż przypuszczano, a ich wartość być mniejsza niż planowano lub że koszty będą wyższe niż prognozowano. Wymaga to rozpatrzenia, jaki wpływ uzyskane rezultaty odniosą na wszystkie obszary firmy.

Słowa kluczowe

planowanie, biznesplan, strategia, cele, prognozowanie, przedsiębiorstwo

Business plan as an instrument of intention

Abstract

Planning, as one of the main management technics, is the essential condition of successful economic activity. To make the proper businessplan it is necessary to: – work out its strategy; – estimate costs; – take into account possible changes; – work out the businessplan; – formalize the plan by arranging goals; – consider possible conflict between strategy and the plan. Planning needs wide knowledge about economic surrounding, targets of the enterprise should be clear. A successful entrepreneur creates methods which enable him to eliminate weaknesses and understand and use strengths. There are various ideas, which can improve the condition of the enterprise: work improvement of sale department, create and implement the new product, change the image of the product to make it more attractive. The art of management is to minimize costs and to increase profits. The next step is to forecast the results of the plan, to estimate new revenue and costs related with additional income. The methods of risk management are the third step of the strategy. If the final results would be different from expected ones there will be needed additional financial assets for unexpected costs. The planner have to estimate probability of failure and the reliance of the plan. Moreover he should forecast that benefits can appear later and their value can be lower than expected or the costs can be higher. So it should be considered how the potential results influence on the whole enterprise.

Keywords

planning, businessplan, strategy, aims, prognosis, enterprise

Istota biznesplanu

Biznes plan jest zestawem dokumentów (programów i analiz), w których na podstawie oceny sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa zawarta jest prezentacja celów jednostki organizacyjnej i sposobów ich osiągnięcia, przy uwzględnieniu wszystkich istniejących uwarunkowań natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej. Swoją działalnością obejmuje sytuację bieżącą, jak również okres od trzech do pięciu lat.

Przy przystąpieniu do pisania biznesplanu powinniśmy określić się na jaki okres chcemy go stworzyć. Okres trzech bądź pięciu lat jest bezpieczny. Błędem byłoby tworzenie biznesplanu na okres dziesięciu lat, z uwagi na to, iż nie jesteśmy w stanie sprawdzić, ani przewidzieć jak będzie funkcjonować rynek, jakie uwarunkowania w gospodarce będą występować oraz czy zastosowane przez nas technologie, czy instrumenty zarządzania w przedsiębiorstwie nie będą już przestarzałe.

Biznes plan jest planem zarządzających 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 przedsięwzięciami firmy. W działalności gospodarczej przedsiębiorstwa pomocny jest szczególnie w:

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

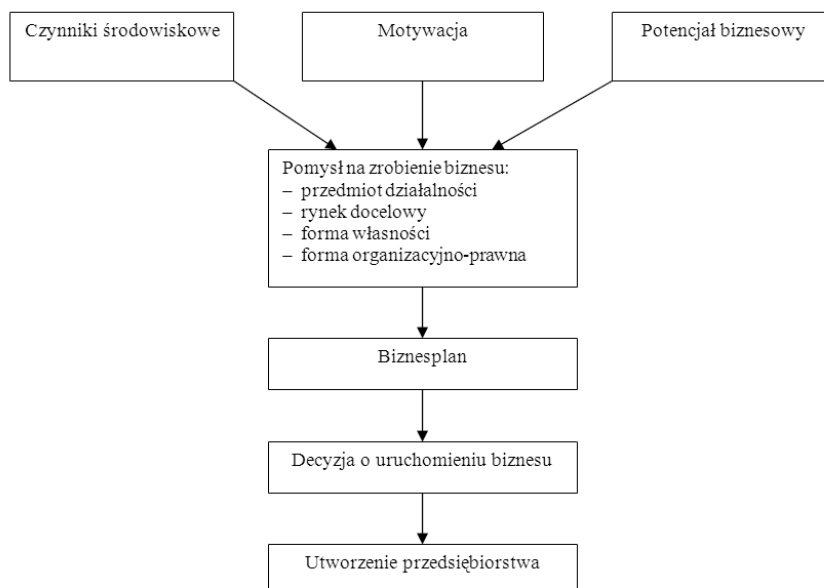
Obecnie biznesplan to pierwszy krok w biznesie. W trakcie funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa są takie szczególne momenty, w których sporządzenie biznesplanu staje się koniecznością. Konieczność taka występuje:

- 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, wejście na nowe rynki, duże inwestycje, modernizacja).

Podczas zakładania działalności gospodarczej należy umiejętnie dobrać cele, prognozy i zasady budowy planu, aby nie poniósł klęski już przy samym tworzeniu. Przyczyną podstawową jest zbyt duży optymizm przy zakładaniu przedsiębiorstwa. Występuje za duża pewność siebie tworzących plan, nie przyjmując do wiadomości żadnej krytyki. Głównymi przyczynami złego przygotowania planu są też:

- niedostateczna ocena sytuacji na rynku;
- niewłaściwy dobór partnerów biznesowych;
- błędnie oszacowane koszty działalności;
- brak twórczego myślenia;
- niedobór kapitału;
- błędnie oszacowane nakłady inwestycyjne.

Procedurę przy uruchamianiu działalności gospodarczej z wykorzystaniem biznesplanu przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Operowanie biznesplanem w uruchamianiu działalności gospodarczej

Źródło: Z. Pawlak, *Biznesplan. Zastosowania i przykłady*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003, s. 41.

Pierwszym elementem biznesplanu jest projekt przedsięwzięcia. Niejednokrotnie pomysł, który wydaje się idealny podczas dalszych prac może okazać się nieporozumieniem. Dlatego też, należy przed przystąpieniem do sporządzania planu dobrze przemyśleć wszystkie czynniki za i przeciw.

W dużej mierze przy zakładaniu przedsiębiorstwa odgrywają socjologiczne uwarunkowania człowieka. Osoba zakładająca przedsiębiorstwo, w pozytywnym słowa tego znaczeniu i nastawiona na sukces będzie posiadać łatwiejszą drogę, mając doświadczenie w biznesie, wykształcenie wyższe, tradycje rodzinne, twórcze myślenie, chęć zdobycia władzy, wysokich dochodów, czy też samorealizacji, chęć kierowania ludźmi i przedsiębiorstwem.

Spełniając zadanie uatrakcyjnienia danego przedsięwzięcia wobec zewnętrznych inwestorów, plan musi eksponować silne strony przedsiębiorstwa, ukazywać jego słabe strony (wraz z propozycjami środków zaradczych), przedstawiać stan bieżący i potrzeby oraz przyszłe perspektywy i zamierzenia, a jednocześnie realistycznie ukazywać trudności i sposoby ich pokonywania.

Dokument taki musi zawierać:

- potwierdzenie, że rezultaty związane z realizacją przedsięwzięcia, będą satysfakcjonować bank udzielający kredytu;
- uzasadnienie możliwości osiągnięcia celów założonych w biznes planie;
- plany przedsiębiorstwa.

Powyższe informacje powinny być tak przygotowane i przedstawione, aby spośród wielu przedstawionych propozycji bank wybrał właśnie plan przygotowany przez naszą firmę.

Biznesplan jest planem dla zarządu, przedsiębiorstwa i środkiem do osiągnięcia podjętych zamierzeń przez wdrożenie przyjętych założeń zgodnie z harmonogramem i ustalonymi terminami oraz ciągłą kontrolą osiąganych wyników. Sprzyja temu częste opracowywanie wielowariantowych planów, w celu uzyskania szerszych możliwości przystosowania się do przyszłych warunków, które w fazie przygotowania planu można przewidzieć tylko z pewnym stopniem prawdopodobieństwa.

Kontrola wykonania planu ma znaczenie zarówno dla inwestorów, którzy badają możliwości spłaty pożyczki, jak i wykonawców, którzy mając aktualne informacje finansowe mogą korygować swoją działalność na bieżąco, analizując osiągane finansowe wskaźniki efektywności. Praktyka wskazuje, że wśród bankrutujących przedsiębiorstw najwięcej jest takich, które nie prowadzą na bieżąco jednego z najważniejszych sprawozdań finansowych, a mianowicie rachunku przepływów pieniężnych (*cash flow*).

W istniejącym już przedsiębiorstwie, plan finansowy powinien zawierać prognozowany bilans, rachunek zysków i strat oraz wspomniany *cash flow* (przepływy środków pieniężnych).

Biznesplan jest często tworzony w celu uzyskania zewnętrznego wsparcia finansowego dla danego przedsięwzięcia. Zewnętrzni inwestorzy, banki, partnerzy biznesowi muszą być przekonani, że zaangażowanie się w to przedsięwzięcie będzie gwarantowało odpowiednią stopę zwrotu z inwestycji. Biznesplan ma to przekonanie umocnić. W praktyce dla instytucji finansujących (banków, funduszy

wspierania przedsiębiorczości) istnienie biznesplanu jest podstawowym warunkiem zainteresowania się projektem (ale wciąż nie zaangażowania się w projekt).

Pisemna forma biznesplanów jest istotna dla samych autorów i wykonawców planu. Plan jest instrukcją dla wykonawców: harmonogram działań wskazuje, jakie działania muszą być wykonane w danej kolejności.

Istotne jest również to, że sformalizowany plan zobowiązuje do podjęcia określonych działań — zapisane w planie zadania są dla wykonawców „zobowiązaniem przed samym sobą”. Działania, nawet uznawane za niezbędne, ale niezapisane, mogą być z różnych względów przesuwane na dalszy plan (podobnie jak prace, które powinniśmy wykonać, a których nie wpisaliśmy do naszego kalendarza).

Biznesplan jest zbiorem uporządkowanych celów wynikających z nich zadań oraz sposobów realizacji, sporządzonym w formie pisemnego dokumentu. Określa się więc w nim, co jest do zrobienia, w jaki sposób będzie to robione, przy użyciu jakich zasobów oraz ile to będzie kosztować. Biznesplan jest dla przedsiębiorcy tym, czym dla pilota samolotu jest mapa lotu¹.

Cele planowania w przedsiębiorstwie

Przygotowanie dokumentu biznesplanu jest ostatnim etapem procesu planowania. Zwykle bierze w nim udział kilka osób. Najważniejszą grupą, dla której dokument powstaje jest zarząd firmy. Plan jednoznacznie precyzuje wymagania stawiane członkom zarządu i pracownikom.

Dokument służy też do zdobywania funduszy — zwykle z banku lub od inwestora.

Głównym celem biznesplanu jest sformalizowanie nowych pomysłów. Jest też systemem „wczesnego ostrzegania”, gdy pojawia się groźba porażki. Jeśli wczesne obliczenia wykazują tendencje przeciwne od przewidywanych, zarząd może na nie zareagować. Dysponując jasnymi kryteriami oceny sukcesu, zarząd wie kiedy wprowadzić zmiany zwiększające szansę na sukces.

Następny cel planu jest równie istotny jak poprzednie. Należy przekonać osoby, które nie wierzą w biznesplan, że powinny zainwestować pieniądze w firmę.

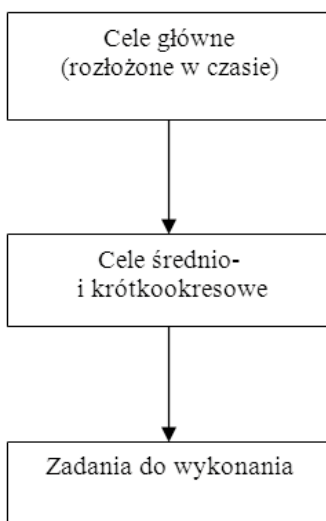
Przed sporządzeniem próbnej wersji dokumentu planu warto wziąć pod uwagę kilka cech motywujących czytelników biznesplanu. Są oni zainteresowani zarówno tym, na ile ich pieniądze są bezpieczne, jeśli plan nie zostanie zrealizowany, jak i ile mogą zarobić, jeśli się powiedzie. Dlatego plan musi być tak przygotowany, aby sprawdził się w każdej sytuacji.

Aby przekonać inwestora plan musi zawierać dane na temat prawdopodobnego zwrotu z inwestycji. Bank zażąda dowodu, że przedsiębiorstwo jest w stanie zwrócić pieniądze, nie narażając banku na podejmowanie ryzyka.

Porządek celów jest niezwykle istotny ze względu na użyteczność i czytelność biznesplanu. W biznesplanach zazwyczaj wymienia się i opisuje kilkadziesiąt różnych działań, które są niezbędne do wykonania, jednak służą realizacji tylko kilku

¹J.A. Timmons, L.E. Smollen, A.L.M. Dingee Jr., *New Venture Creation. Entrepreneurship in the 1990s, third edition*, IRWIN Homewood, 1990, s. 331–333.

celów głównych. Realizacja celów ma zapewnić powodzenie całego planowanego przedsięwzięcia, np. zaistnienie nowego przedsiębiorstwa, bądź umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku, poprawę jakości, opanowanie przez firmę nowego asortymentu itd. Mamy więc do czynienia z kolejnością celów. Stąd niezwykle ważne jest wspomniane wyżej ich uporządkowanie. Szczególne znaczenie ma to zarówno dla oceniających plan, np. pracowników banku, jak i samych autorów i wykonawców planu, ponieważ w nawarstwianiu się spraw często zapominamy o tym, co jest najważniejsze, a koncentrujemy się na tym, co najpilniejsze, najłatwiejsze lub po prostu na tym, na czym najlepiej się znamy i tylko w danej dziedzinie poświęcamy więcej czasu na wykonanie jednej z części planu, pomijając, bądź mniej uwagi kierujemy na inne części naszego projektu.



Rys. 2. Porządek celów

Źródło: opracowanie własne.

Cele główne pozwolą nam wyróżnić się spośród konkurentów w oczach nabywców firmy. To wyróżnienie nie oznacza (choć może), że oferujemy zupełnie wyjątkowy produkt lub usługę, raczej że robimy to w sposób inny, pod jakimś względem lepszy niż nasza konkurencja. Przy założeniu nowych przedsięwzięć cele główne dotyczą najczęściej osiągnięcia zakładanego udziału w rynku, określonego poziomu sprzedaży, zwrotu od zainwestowanego kapitału. W przypadku firm istniejących celem głównym może być np. realizacja przedsięwzięcia inwestycyjnego, odbudowa pozycji na rynku, opanowanie nowego rynku itd. (dobrze jest, gdy i w takiej sytuacji cele są uzupełnione takimi miernikami, jak udział w rynku, stopa zwrotu, poziom i dynamika sprzedaży itd.). Cele główne są najczęściej celami długookresowymi, czyli rozłożonymi w czasie zazwyczaj na okres pięcioletni wyznaczają one pewien horyzont czasowy dla tworzących biznesplan. Powinniśmy określić stanowczo nasze cele na najbliższy

rok, na okres dwuletni, na okres trzyletni, na okres czteroletni oraz pięcioletni i te cele konsekwentnie realizować. Należy jednak pamiętać, że nawet przy najlepszej sytuacji na rynku nigdy nie dojdziemy do horyzontu. Dla tworzących biznesplan oznacza to, że pomyślna realizacja celów długookresowych będzie stwarzać możliwość wyznaczania nowych ambitnych celów — nowych horyzontów.

Cele średnio- i krótkookresowe to chwilowe założenia i osiągnięcia w drodze do osiągnięcia celów długookresowych. Mają one nie tylko bliższy horyzont czasowy, ale i węższy zasięg — mogą dotyczyć wybranych dziedzin, jak np. zwrot kosztów zainwestowanych, utrzymanie płynności finansowej itd. Cele średnio- i krótkookresowe muszą być tak sformułowane, aby ich realizacja zazębiała się do osiągnięcia celów długookresowych.

Zadania pełnią rolę wykonawczą dla realizacji celów. Zadanie precyzyjnie określa, co ma być zrobione (definiuje pożądany stan końcowy) oraz w jakim czasie. Formułowanie celów bez późniejszego przełożenia ich na konkretne zadania nie ma większego sensu. Zadania mogą wyglądać tak:

- w ciągu miesiąca przygotować obiekt do rozpoczęcia działalności;
- w ciągu dwóch miesięcy opracować listę potencjalnych odbiorców naszych usług lub produktów;
- w ciągu sześciu miesięcy poszerzyć ofertę naszych usług lub produktów.

Świadomość oraz konieczność przestrzegania celów głównych oraz średnio- i krótkookresowych jest podstawą realności biznesplanu. Gospodarka rynkowa warunkuje prowadzenie dokumentacji planowej. W obecnych realiach rynku dokumentacja przedsiębiorstwa musi być prowadzona solidnie i czytelnie. Należy wszystkie postawione sobie cele w przedsiębiorstwie zaplanować i skrzętnie je realizować. Planowanie działalności ma swoje niewątpliwe zalety²:

- planowanie nie jest przeciwieństwem elastyczności — jest wrogiem kosztownego chaosu. Dzięki planowaniu można oszacować konsekwencje przyjęcia różnych strategii, różnych taktyk i sekwencji działań bez ponoszenia kosztów i ryzyka. W konsekwencji pracujemy mądrzej — określony efekt uzyskujemy przy niższych nakładach. Biznesplan może tu więc pełnić rolę nie tylko mapy, ale również symulatora lotu;
- planowanie sprzyja koncentracji na najważniejszych celach — wiąże się to właśnie z hierarchizacją celów w biznesplanach;
- wrażenie, że w trakcie tworzenia firmy lub przedsięwzięcia o wszystko zadbane i o wszystkim się pamięta, jest złudne. Planowanie daje większe prawdopodobieństwo, że nie zostanie pominięta żadna z ważnych czynności — wiąże się to ze staranną analizą przedsięwzięcia w trakcie sporządzania planu;
- planowanie zapobiega myśleniu życzeniowemu. Niejednokrotnie przedsiębiorcy świadomie unikają analizowania nieprzyjemnych bądź trudnych aspektów przyszłej działalności. Koncentrują się wyłącznie na przyszłych dochodach i zyskach. Tworząc biznesplan są jednak zmuszeni przeanalizować wszystkie koszty, jakie będą musieli ponieść. Zbyt optymistyczne założenia mogą zostać zweryfikowane przez oceniających biznesplan;

² *Ibidem*, s. 331–333.

- planowanie zwiększa motywację do osiągnięcia celów — plan jest nie tylko wiążącym dokumentem, ale i rodzajem zobowiązania do podjęcia określonych działań;
- planowanie z definicji wymusza orientację na przyszłość — wszelkiego rodzaju działania zamieszczone w planie służą osiągnięciu przyszłych celów. Dzięki temu zarówno autorzy planu, jak i wykonawcy „przyzwyczajają się” do myślenia w dłuższym horyzoncie czasu. Jest to szczególnie ważne, gdyż niezwykle często jesteśmy przytłoczeni sprawami bieżącymi (albo wręcz zaległymi) i nie myślimy o przyszłości;
- planowanie ogranicza strach przed przyszłością. Wiąże się to z koniecznością prognozowania — badania przyszłości na potrzeby biznesplanów. Badanie przyszłości i budowa scenariuszy postępowania zmieniają spojrzenie na przyszłość.

Jako jeden z pierwszych cechy dobrego planu przedstawił T. Kotarbiński. Według niego podziale rzetelnie i prawidłowo sporządzony plan powinien być³:

- celowy — wskazujący czynności prowadzące do celu;
- wykonalny — możliwy do zrealizowania, ale również przewidujący środki do wykonania działań dalekosiężnych;
- zgodny wewnętrznie — niesprzeczny;
- racjonalny — oparty na rzetelnej wiedzy;
- zupełny (kompletny) — uwzględniający wszystkie czynniki, od których zależy powodzenie zadania;
- dokładny — zależnie od tego, w jakim stopniu szczegółowość jest osiągalna, a w jakim potrzebna;
- giętki (plastyczny) — dopuszczający zmiany w trakcie realizacji lub uwzględniający alternatywy;
- operatywny — przejrzysty i czytelny, dostępny, zrozumiały.

Planowanie a prognozowanie

Podczas kiedy gospodarka rynkowa się rozwija częściej pojawiają się wątpliwości, dotyczące konieczności planowania. Planowanie nawet w samodzielnych przedsiębiorstwach jest konieczne, a nawet niezbędne.

Planowanie w przedsiębiorstwie (tzw. planowanie mikroekonomiczne) stwarza mechanizmy regulujące zachowania na rynku. Dla przedsiębiorstw jest ono jednym z czynników warunkujących rozwój czy przynajmniej utrzymanie się na rynku zbytu. Wymusza bowiem m.in.:

- dostosowanie podaży do wymagań rynku;
- reagowanie na potrzeby klienta;
- kreowanie potrzeb;
- skala zapotrzebowania rynkowego na produkty firmy.

Stosowanie nowoczesnych procedur planistycznych, dzięki którym można określić pozycję przedsiębiorstwa na rynku, czyli w całym systemie skomplikowanych sprzężeń i interakcji, jakie występują między wszystkimi podmiotami działającymi na rynku. Potwierdzeniem konieczności planowania na szczeblu firmy są badania

³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Łódź 1965, s. 382–408.

wskazujące, że tylko te przedsiębiorstwa odnoszą sukcesy rynkowe, które planują swoją działalność.

Aktualne procedury planowania, zmuszają do skonkretyzowania koncepcji działania w zmieniających się warunkach oraz określenie sposobów osiągania celów, zmniejszają niepewność i ryzyko wynikające z przyszłych warunków działania.

W gospodarce rynkowej typowe zachowania w zarządzaniu i metody planowania muszą stosunkowo szybko zostać zamienione na procesy innowacyjne, wymagające nowych założeń strukturalnych.

Planowanie stosowane w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem staje się czynnikiem kreującym jego rozwój, co jest szczególnie ważne w gospodarce rynkowej.

Znaczenia nabiera przygotowywanie przedsiębiorstw do samodzielnego projektowania swoich projektów, bądź planów, aby stało się to priorytetem polityki rozwoju przedsiębiorstwa.

Wszelkie analizy niezbędne do przygotowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa można określić⁴:

- przez opracowanie wstępnych kierunków działań zmierzających do szybkiej poprawy bieżącej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- przez przygotowanie długoterminowej prognozy działania.

Wdrożenie zadania następuje dzięki ulepszeniu części technicznej, organizacyjnej i rozwinięciu działalności marketingowej. Warunkiem jego wykonania są natomiast:

- maksymalne wykorzystanie majątku produkcyjnego;
- zmniejszenie kosztów (oszczędności, redukcja personelu, zmiany technologiczne);
- powiększenie zasobów gotówkowych, udoskonalenie dotychczasowych produktów i wprowadzenie nowych;
- przeprowadzanie analiz rynkowych;
- polepszenie jakości (w tym wprowadzanie systemów zarządzania jakością w oparciu o normy serii ISO);
- modernizacja oraz zmiany organizacyjne prowadzące do poprawy efektywności zarządzania.

Opracowanie długoterminowej prognozy dla przedsiębiorstwa zawierać powinno przynajmniej:

- ocenę pojemności potencjalnej liczby nabywców rynków;
- ocenę potrzeb kadrowych;
- harmonogram i nakłady dla planowanych inwestycji;
- plany kosztów, dochodów, wskaźników i mierników aktywności finansowej.

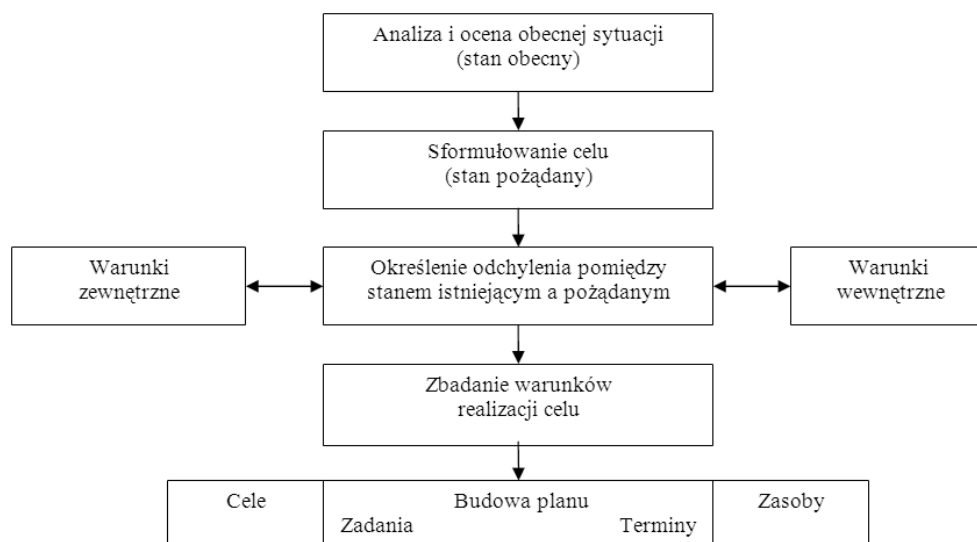
Istotą planowania jest nie tylko wyznaczenie sposobów, metod oraz środków osiągnięcia złożonych celów, ale przede wszystkim także określenie tych celów oraz określeniu ich realizacji. Planowanie wymusza procesy innowacyjne, umożliwia wybrać odpowiednie działania, które będą korzystne dla przedsiębiorstwa. Planowanie to zespół czynności posiadający charakter koncepcji, który stanowi podstawę do konkretnego funkcjonowania jednostki organizacyjnej.

⁴E. Filar, J. Skrzypek, *Biznesplan*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001, s. 16.

Plan pełni pełen wachlarz bardzo ważnych priorytetowych funkcji⁵:

- umożliwia realizację najbardziej skomplikowanych i dalekosiężnych celów, zadań, programów, przedsięwzięć;
- jak mapa drogowa wytycza, ukierunkowuje działanie ludzi;
- wprowadza porządek do działania, ograniczając niebezpieczeństwo chaosu i jego złych skutków;
- pozwala dobrze przygotować się do realizacji określonych zadań;
- umożliwia racjonalizację wykorzystania czasu i zasobów, a więc ogranicza rozrzutność i marnotrawstwo;
- ułatwia realizację działania poprzez rozłożenie go na mniejsze elementy składowe (fazy i etapy);
- ułatwia podejmowanie ważnych i trudnych decyzji;
- ogranicza ryzyko błędów, a co za tym idzie — porażek i strat w działaniu człowieka;
- wyznacza kryteria oraz momenty kontroli i oceny ludzi zaangażowanych przy realizacji danego działania.

Przejrzysty układ planowania oraz jego przebieg wraz z procedurami przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Procedura planowania

Źródło: Z. Pawlak, *Biznesplan. Zastosowania i przykłady*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003, s. 12.

Przestrzeganie procedury planowania pozwoli na stworzenie dobrego planu ze wszystkimi założeniami priorytetowymi, które wynikają z procedury planowania. Plan występuje w formie dokumentu. Możemy stosować go jako narzędzie do oceny wykonawców, stosować przy negocjacjach przy uruchamianiu przedsięwzięć inwestycyjnych, czy też pozyskiwaniu kapitału.

⁵ Z. Pawlak, *Biznesplan. Zastosowania i przykłady*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003, s. 11.

Każda gospodarka posiada wiele rozmaitych planów, które razem tworzą system — system planowania. Pełny system planowania występuje wtedy, gdy:

- współistnieją plany o różnym zasięgu i o różnym stopniu szczegółowości opracowywane na różnych szczeblach;
- współistnieją plany o różnych horyzontach czasowych;
- realizowana jest zasada ciągłości planowania;
- istnieje tylko niewielki margines polityki gospodarczej państwa prowadzonej poza ramami planu⁶.

Procedury planowania w przedsiębiorstwie zależne są od systemu funkcjonowania gospodarki narodowej. Ciężko określić funkcjonowanie przedsiębiorstwa bez posiadania planu. Przedsiębiorstwa są w pełni samodzielne i posiadanie planu jest niezbędne dla ich rozwoju.

Zakres i treść planu jest wewnętrzną sprawą przedsiębiorstwa, także zależy głównie od woli zarządzających. Na ogół są to plany częściowe, które niekiedy nazywane są też programami. Mogą to być przykładowo plany częściowe:

- produkcji;
- inwestycji;
- zaopatrzenia materiałowo-technicznego;
- wynagrodzenia;
- zatrudnienia;
- kosztów;
- finansowy.

Możemy tworzyć plan w dwóch etapach długookresowym oraz krótkookresowym. Plan długookresowy jest naszym planem strategicznym. Jest skierowany na rozwój oraz perspektywy na przyszłość przedsiębiorstwa. Planowanie krótkookresowe jest skierowane na plany w najbliższym roku. Zarządzający przedsiębiorstwem określają podstawowe priorytety, które należy realizować na bieżąco.

Podczas opracowywania planów w przedsiębiorstwie należy uwzględnić poniższe elementy⁷:

- kształtowanie się popytu i podaży;
- umowy z dostawcami i odbiorcami;
- możliwości zaopatrzenia;
- informacje wynikające z planów i programów innych organów i jednostek;
- stosowane przez administrację centralną i samorządową narzędzia ekonomiczne (np. rozdzielnictwo, zamówienia itp.);
- uwarunkowania wewnętrzne (posiadany majątek i zdolność wytwórcza, wielkość i struktura zatrudnienia, ukształtowane normy i wskaźniki itp.);
- uwarunkowania zewnętrzne (możliwości zaopatrzenia, sytuacja na rynku pracy i na rynku zbytu, istniejące ceny, możliwości importowe i eksportowe, kursy walut);

⁶S. Kruszyński, *Polityka ekonomiczna i planowanie gospodarki narodowej*, WSE w Poznaniu, Poznań 1966, s. 80–81.

⁷L. Kupiec, T. Dębowski, *Biznesplan jako instrument zarządzania firmą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2003, s. 33.

- parametry ekonomiczne (podatki, oprocentowania, cła, formy kształtowania wynagrodzeń, spodziewany zysk i zasady jego podziału itp.).

Przy planowaniu w przedsiębiorstwie wyróżnia się poszczególne fazy oraz stosowaną w nich metodologię. Proces planowania w przedsiębiorstwie prezentuje tablica 1.

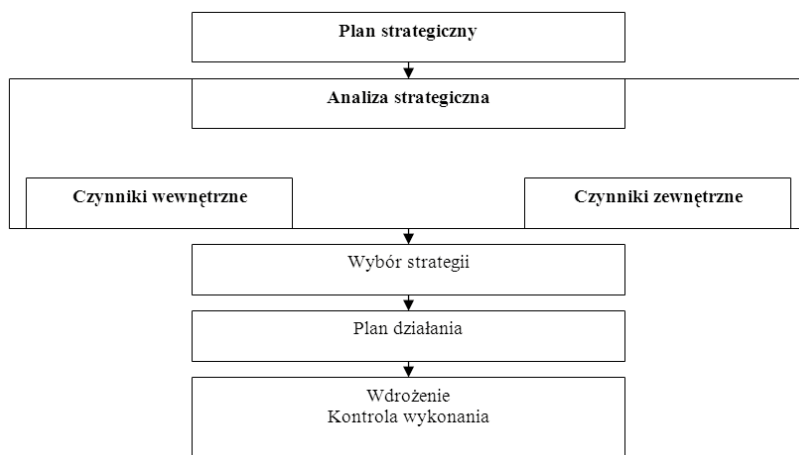
Tablica 1.

Fazy przygotowania i wdrożenia planu firmy

Nazwa fazy	Stosowana metodologia
Identyfikacja problemu, który wymaga podjęcia działania	Zasady identyfikacji
Diagnoza sytuacji (ocena pozycji strategicznej firmy)	Analiza strategiczna
Zaprojektowanie niezbędnych działań	Wybór strategii
Przygotowanie planu działania	Zasady konstrukcji planu działania firmy
Wdrożenie planu	Zasady wdrożenia planu
Kontrola wykonania	Obserwacja realizacji planu oraz wprowadzenie korekt

Źródło: E. Filar, J. Skrzypek, *Biznesplan*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001, s. 21.

Przedstawione fazy odpowiadają strukturze biznesplanu przedsiębiorstwa. E. Filar i J. Skrzypek ujmują je w układzie struktury strategicznego planu firmy.



Rys. 4. Struktura strategicznego planu firmy

Źródło: E. Filar, J. Skrzypek, *op. cit.*, s. 22.

W obecnej gospodarce wolnorynkowej trudno jest prognozować na okres dziesięciu lat. Bezpieczną strefą czasową jest przedział od trzech do pięciu lat. W okresie pięcioletnim jesteśmy w stanie przewidzieć co może się wydarzyć i sporządzić prognozę jak przeciwdziałać, bądź jak szerzej rozwijać działalność gospodarczą. Pełnej prognozy nie jesteśmy w stanie sporządzić, ale priorytetowe części pozwolą

elastycznie oddziaływać na zmiany zachodzące w gospodarce. W. Sasin dzieli prognozę na ekonomiczną oraz rynkową gdzie ta pierwsza przedstawia⁸:

- początkowe ożywienie gospodarcze spowoduje stopniową poprawę w polityce proinwestycyjnej dla przedsiębiorstw;
- obniżenie stopy inflacji w kolejnych latach;
- obniżenie stopy procentowej kredytów inwestycyjnych na działalność gospodarczą;
- zmniejszenie stóp podatkowych w podatku dochodowym od osób prawnych i fizycznych;
- umocnienie polskiej złotówki w stosunku do euro i dolara;
- obniżenie stopy bezrobocia;
- wzrost kosztów surowców, energii elektrycznej i ciepłej, paliw, transportu kolejowego i samochodowego, wynagrodzeń pracowników i ubezpieczeń — co najmniej do stopy inflacji;
- poprawa koniunktury gospodarczej dla przedsiębiorstw inwestujących w produkcję, usługi i papiery wartościowe;
- rozwój rynku papierów wartościowych;
- dalsza prywatyzacja gospodarki;
- ożywienie w gospodarce dzięki wejściu Polski do Unii Europejskiej.

Prognoza rynkowa, natomiast obejmuje elementy podaży, popytu, cen oraz konkurencji. Elementy tej prognozy to:

- podaż globalna towarów i usług powinna być bogatsza jakościowo, czyli przedsiębiorstwa niedoświadczonym w marketingu trudno będzie wejść na rynek bądź się na nim utrzymać;
- popyt efektywny, na skutek zubożenia części społeczeństwa, będzie miał tendencję malejącą, a popyt globalny na towary i usługi powinien stopniowo rosnąć;
- ceny rynkowe towarów i usług będą rosnąć w skali globalnego rynku na poziomie stopy inflacji;
- ceny sprzedaży towarów i usług będą kształtować się w zależności od podaży i popytu oraz pod wpływem konkurencji;
- konkurencja będzie coraz większa i silniejsza, w szczególności na rynku konsumpcji dziecięcej i młodzieżowej;
- innowacyjność przy produkcji towarów z uwzględnieniem trendów w modzie.

Przykład ten przedstawia elementy, które możemy brać pod uwagę przy opracowywaniu biznesplanu, czyli warunków jakie panują w danym okresie na rynku. Kontrolować należy na bieżąco sytuację w gospodarce kraju, aby w razie zagrożeń reagować natychmiast na zmiany i przeciwdziałać tym zmianom dla dobra przedsiębiorstwa.

Prognozowanie służy kształtowaniu przyszłemu rozwojowi społeczno-gospodarczemu danego społeczeństwa, czyli przewidywania przyszłości oraz tworzenia prognoz.

A. Filasiewicz przyjmuje, iż prognozowaniem nazywamy „(...) oparte na podstawach naukowych przewidywanie przebiegu i stanu możliwych (prawdopodobnych)

⁸ W. Sasin, *Biznesplan. Poradnik praktyczny*, Agencja Wydawnicza INTERFART, Łódź 2003, s. 53–55.

przyszłych zdarzeń (rzeczy, faktów, zjawisk)”.⁹ Podstawowym przedmiotem prognozy jest przyszłość lub przeszłość, czyli odnosi się do faktów i zdarzeń. Przewidywanie pewnych zdarzeń w przyszłości jest trudne i umiejętność prognozowania poparta jest zazwyczaj wieloletnim doświadczeniem, ale niekiedy i szczęściem.

Prognozy finansowe stanowią zasadniczy element większości biznesplanów i są zazwyczaj punktem wyjścia do ich opracowania. Prognozy prezentują zamierzenia firmy w ujęciu wartościowym. Aby stworzyć prognozy niezbędne jest poczynienie pewnych założeń co do tego, co stanie się z firmą w przyszłości. Niezbędne jest także przeprowadzenie diagnozy aktualnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Zwykle prognozy powinny obejmować następujące elementy:

- bilans;
- rachunek zysków i strat;
- sprawozdania z przepływów środków pieniężnych;
- sprawozdania dotyczące źródeł i sposobów pozyskania funduszy.

Prognoza wyniku bez towarzyszących jej prognoz przepływów środków pieniężnych oraz bilansu zwykle nie wystarcza, ponieważ daje jedynie częściowy obraz sytuacji przedsiębiorstwa. Po opracowaniu prognozy sprzedaży, należy zaplanować poziom produkcji, kosztów bezpośrednich oraz kosztów pośrednich.

Prognoza finansowa powinna być przygotowana w formie załącznika, natomiast kluczowe zagadnienia wymagające dodatkowych finansów powinny zostać umieszczone w samym planie. Inwestor powinien uzyskać informacje o przewidywanej wielkości zwrotów z inwestycji.

Prognozowane koszty mogą być oparte na kosztach historycznych, uzyskanych z danych memoriałowych, bądź rachunku zysków i strat.

Po opracowaniu prognoz należy przeprowadzić analizę, aby określić ilościowo rezultaty błędu. Należy przewidzieć co się stanie, jeśli trudniejsze do przewidzenia koszty wymkną się spod kontroli. Ocena powinna również uwzględnić, w jaki sposób koszty całkowite zwiększą się lub zmniejszą w zależności od różnego poziomu obrotów, jakie są marginesy bezpieczeństwa finansowego.

Dalszym etapem jest opracowanie prognozy wielkości kapitału obrotowego, czyli ilości środków pieniężnych niezbędnych na zakup dóbr i usług oraz do utrzymania odpowiedniego poziomu zapasów. Jeśli prognozy są wiarygodne można przygotować prognozę przepływów gotówkowych. Należy przeprowadzić analizę wrażliwości pozwalającą ocenić rezultaty błędnych założeń.

Prognozy wielkości środków finansowych powinny być opracowane dla każdego poziomu aktywności. Koszty finansowania powinny być uwzględnione w prognozach kosztów. Następnie należy wybrać odpowiedni rodzaj źródła finansowania. Wyróżniamy pięć podstawowych źródeł finansowania inwestycji:

- kapitał własny;
- kredyt kupiecki;
- pożyczki kredyty bankowe;
- leasing operacyjny;
- leasing finansowy.

⁹A. Filasiewicz, *Prognoza, program, plan*, nr 207, WP Omega, Warszawa 1977, s. 18.

Korzystanie z kapitału własnego przysparza udziałowcom więcej kosztów niż inne formy finansowania, ale za to jest on dostępny za darmo. Dostępność i koszt ponoszony przez akcjonariuszy jest różny dla poszczególnych przedsiębiorstw. Kapitał własny ma wpływ na to, kto sprawuje kontrolę nad przedsiębiorstwem. Kredyt kupiecki pochodzi od dostawców lub instytucji podatkowych, które pozwalają przedsiębiorstwu wejść w posiadanie dóbr lub zaciągnąć zobowiązania podatkowe przed dokonaniem płatności. Kredyty kupieckie są zwykle tanie, ale ich ilość i dostępność jest niemożliwa do precyzyjnego planowania.

Kredyty i pożyczki natomiast obciążone są kosztami odsetek. Koszty te mają różną wartość i są trudne do przewidzenia. Mogą jednak, w odpowiednich warunkach zostać utrzymane na stałym poziomie. Dostępność pożyczek jest ograniczona i jest to forma finansowania, z której można zrezygnować bez zgody zarządu.

Wybór źródła finansowania zależy od tego, jaki rodzaj kapitałów jest potrzebny w przedsiębiorstwie, a także od kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo oraz udziałowców i dostępności kapitałów, dlatego jest to skomplikowana forma oceny. Można posłużyć się metodami rachunku ekonomicznego wyboru źródeł finansowania inwestycji.

Bibliografia

1. Filar E., Skrzypek J., *Biznesplan*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001.
2. Filasiewicz A., *Prognoza, program, plan*, nr 207, WP Omega, Warszawa 1977.
3. Kotarbiński T., *Walory dobrego planu*, „Nauka Polska” nr 1, Warszawa 1961.
4. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Łódź 1965.
5. Kruszyński S., *Polityka ekonomiczna i planowanie gospodarki narodowej*, WSE w Poznaniu, Poznań 1966.
6. Kupiec L., Dębowski T., *Biznesplan jako instrument zarządzania firmą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2003.
7. Kowalczyk L., *Biznes plan, czyli jak poznać kredytobiorcę*, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 1996.
8. Nigel Cohen G., *Biznesplan doskonały, czyli jak zdobyć zaufanie inwestorów i kredytodawców*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.
9. Pawlak Z., *Biznesplan. Zastosowania i przykłady*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003.
10. Sasin W., *Biznesplan. Poradnik praktyczny*, Agencja Wydawnicza INTERFART, Łódź 2003.
11. Timmons J.A., Smollen L.E., Dingee Jr. A.L.M., *New Venture Creation. Entrepreneurship in the 1990s, third edition*, IRWIN Homewood, 1990.

