

Biznes plan jako strategiczny plan rozwoju przedsiębiorstwa

1. Pojęcie i zadania planowania w przedsiębiorstwie

Planowanie polega na przewidywaniu przyszłego układu warunków i środków działania oraz na formułowaniu celów dostosowanych do owych przewidywań. W szerszym aspekcie planowanie definiuje się jako proces podejmowania decyzji, w którym wypracowuje się pożądany obraz przyszłego stanu przedsiębiorstwa i określa się sposoby jego realizacji¹. Tak rozumiana funkcja planowania obejmuje określenie:

- celu działania,
- działań niezbędnych do realizacji celu,
- kolejności wykonywanych działań.

Jak więc z powyższego wynika w procesie planowania, oprócz określenia celu, należy również zdefiniować działania, które należy zrealizować dla jego spełnienia oraz wyznaczyć kolejność ich wykonywania. Podczas planowania powinno się sporządzić tzw. harmonogram realizacji celu polegający na „ułożeniu” wszystkich niezbędnych działań dla realizacji celu w kolejności ich wykonywania oraz określeniu dla każdego z tych działań momentu początkowego realizacji, czasu trwania i momentu zakończenia. Wobec powyższego efektem końcowym planowania jest ustalenie celu i planu działania dla jego realizacji.

Pozostając przy temacie planowania należy zwrócić uwagę, że termin ten odnosi się do przyszłości, w związku z czym nierozzerwalnie wiąże się z niepewnością i ryzykiem. Ryzyko definiuje się tu jako prawdopodobieństwo, że wystąpi jakieś zdarzenie, powodujące, że nie zostaną osiągnięte oczekiwane rezultaty. Charakteryzuje ono sytuację niepewności uzyskania w przyszłości założonych efektów działań lub warunków gospodarowania, gdy znany jest (oszacowany) rozkład prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Można zatem powiedzieć iż ryzyko jest to „skwantyfikowana niepewność”².

Zasadniczo wyróżnia się dwa rodzaje planów:

- plany strategiczne,
- plany operacyjne.

Do głównych czynników je rozróżniających należy zaliczyć: czas, szczebel zarządzania, na którym podejmuje się decyzje oraz poziom ogólności. Z reguły plany strategiczne w porównaniu z planami operacyjnymi dotyczą dłuższego okresu (zasadniczo 3-5 lat), podejmowane są na wyższych szczeblach zarządzania oraz charakteryzują się stosunkowo dużym poziomem ogólności. Ponieważ biznes plan dotyczy długiego okresu jest to więc rodzaj planu strategicznego, któremu więcej miejsca zostanie poświęcone w dalszej części niniejszego opracowania.

2. Zadania i kryteria oceny planów strategicznych

Literatura przedmiotu wskazuje na liczne zadania, jakie stawiane są planom strategicznym. Do najczęściej wymienianych zaliczyć należy:

¹ Por. Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość., PWE, Warszawa 1995 s. 415

² Szerzej na temat ryzyka patrz: R. Sangajło, D. Stronka, Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, tom I, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2001

- a) ukazywanie celów działania długookresowego (3-5 lat),
- b) określanie etapów realizacji działań,
- c) określanie niezbędnych zasobów,
- d) określanie rozmiarów i rozkładu potrzeb finansowych,
- e) stworzenie podstawy do negocjacji z potencjalnymi dostawcami kapitału oraz zapewnienie dostępu do kapitału na akceptowalnych warunkach,
- f) stanowienie bodźca motywacyjnego,
- g) stworzenie przesłanek do porównań prognozowanych wyników z rzeczywistością uzyskiwanymi,
- h) stworzenie możliwości kontroli zaplanowanych zamierzeń³.

Jak widać, w punkcie „a” i „b” znajdują się elementy niezbędne dla każdego planu, czyli określenie celów działania długookresowego i sposobów ich realizacji. Oprócz tego plan strategiczny winien wskazywać jakie zasoby (ludzkie i kapitałowe) są niezbędne dla realizacji przyjętego programu oraz określać, w związku z tym, rozmiary i rozkład potrzeb finansowych. Nakreślone w planie potrzeby finansowe powinny zostać poparte wyraźną argumentacją przesłanek, co do efektywności planowanych przedsięwzięć, by przedsiębiorstwo było w stanie uzyskać potrzebne środki finansowe na jak najlepszych warunkach. Uzasadnienie powinno obejmować określenie przewidywanej stopy zwrotu i poziomu ryzyka. Punkt „e” stanowi o roli planu w spełnianiu funkcji motywacyjnej. Zazwyczaj lepsza znajomość działań do wykonania powoduje lepszą motywację. Z kolei punkty „g” i „h” kładą nacisk na wagę planów w spełnianiu funkcji kontrolnej. W tym miejscu warto zauważyć, że aby plan pozwalał na spełnienie tej funkcji powinny się w nim znaleźć konkretne przewidywane wielkości sprzedaży z podziałem na poszczególne obszary oraz koszty (najlepiej z podziałem zarówno w układzie kalkulacyjnym jak i rodzajowym). Tylko bowiem wówczas, gdy przychody i koszty zostaną w miarę dokładnie wyznaczone, będzie możliwe określenie stopnia realizacji planu oraz identyfikacji obszarów, w których prognozy były zbyt optymistyczne, jak i tych gdzie były one nadmiernie pesymistyczne.

Na zakończenie rozważań na temat planowania strategicznego przypominamy, że tak jak we wszystkich innych planach, również w planach strategicznych muszą być przestrzegane następujące podstawowe zasady planowania:

- celowości,
- wykonalności,
- zgodności wewnętrznej,
- operatywności,
- ograniczonej szczegółowości,
- zupełności,
- racjonalności.

Przez celowość rozumie się cel sporządzenia planu strategicznego (zdobycie środków finansowych, ocena efektywności nowych przedsięwzięć itp.). Wykonalność oznacza weryfikację sporządzonego planu pod kątem możliwości realizacji założeń w praktyce. Innymi słowy ocenia się realność wykonania zamierzonych przedsięwzięć i uzyskania

³ Por. np. Strategor, op. cit., s. 436-444 oraz K. Krzakiewicz, Podstawy Zarządzania, Wielkopolski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1996, s. 21-27

przewidywanych wyników. Z kolei zgodność wewnętrzna to sprawdzenie, czy wszystkie założenia i przewidywane rezultaty są ze sobą spójne (jest to więc ocena wewnętrznej spójności planu). Operatywność jest natomiast rozumiana jako łatwość w zrozumieniu i opracowaniu treści. Z kolei długi horyzont czasu w połączeniu z ryzykiem towarzyszącym planowaniu powoduje, iż wskazana jest ograniczona szczegółowość. Oznacza to, że nie jest się w stanie dokładnie „co do złotówki” przewidzieć jak będą kształtować się w przyszłości koszty i przychody. Zupełność to po prostu wyczerpujący opis przedsięwzięcia, natomiast ostatni z czynników – racjonalność wymusza „budowę” planów (w szczególnym stopniu biznes planów na użytek zewnętrzny) zgodnie z przyjętymi standardami. Kończąc należy podkreślić, że warunkiem sporządzenia dobrego planu strategicznego jest zrozumienie przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

3. Pojęcie i cechy charakterystyczne biznes planu

Biznes plan, jak to już nadmieniano, może być traktowany jako **strategiczny plan działalności gospodarczej** (plan rozwoju). W literaturze spotkać można wiele różnych definicji biznes planu w zależności od preferowanego przez autora podejścia. I tak możemy wyróżnić definicję ogólną – podaną wyżej (w tej definicji określone zostało czym jest biznes plan), definicję w ujęciu czynnościowym (określającą czynności jakie należy wykonać, by sporządzić biznes plan) i wiele jeszcze innych. Nie zajmując się dłużej teoretycznym zdefiniowaniem biznes planu poniżej wskazuje się jedynie na cechy najbardziej charakterystyczne dla tego dokumentu (poszczególne definicje określają biznes plan na podstawie wskazanych poniżej cech):

- a) obejmuje on plan gospodarczy i finansowy oraz obszary mające bezpośredni lub pośredni wpływ na ekonomikę i finanse przedsiębiorstwa,
- b) horyzont czasowy biznes planu to najczęściej 3-5 lat,
- c) stanowi go zestaw analiz i programów, w których na podstawie oceny warunków otoczenia i aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa przedstawiona jest projekcja celów i sposobów ich osiągnięcia w okresach przyszłych,
- d) sporządzany jest na podstawie aktualnej sytuacji finansowej i danych historycznych⁴.

Należy tutaj wyraźnie wskazać, że podstawowym i zarazem kluczowym problemem w sporządzaniu biznes planu jest **przyjęcie właściwych założeń**. Na kwestię tą zwrócona została uwaga w punktach „c” i „d”. Sporządzając na najbliższy okres 3-5 lat biznes plan, który zgodnie z punktem „a” obejmuje plan gospodarczy i finansowy, należy oprzeć swoje prognozy zarówno na obecnej sytuacji przedsiębiorstwa jak i na danych historycznych odnośnie kształtowania się dynamiki przychodów i kosztów. Z uwagi na fakt, że czynniki otoczenia ulegają zmianom należy dokonać ich oceny oraz określić tendencję tych zmian, a następnie w połączeniu z analizą wnętrza określić pozycję strategiczną przedsiębiorstwa w otoczeniu.

⁴ Por. np. E.Filar, J.Skrzypek, Biznes Plan, Poltext, Warszawa 2000, s.31-35

4. Rodzaje, funkcje i użytkownicy biznes planów

Literatura podaje wiele różnych klasyfikacji biznes planów⁵. Najważniejszy wydaje się być podział na biznes plany firm istniejących i biznes plany nowych firm. Pierwszy z wymienionych dotyczy głównie planowanych przez przedsiębiorstwo przedsięwzięć rozwojowych (inaczej można więc je określić jako biznes plany przedsięwzięć). Celem takiego planu jest zwykle ocena opłacalności planowanego przedsięwzięcia oraz stworzenie przesłanek do kontroli. Poza tym stanowi on często dokument dołączany do wniosku kredytowego i skierowany do instytucji finansowych w celu pozyskania przez przedsiębiorstwa środków na inwestycje. Drugim rodzajem są biznes plany dla nowo powstałych przedsiębiorstw. Tego typu biznes plany mają za zadanie zaprezentować pomysł nowego przedsiębiorstwa na biznes i umożliwić pozyskanie środków na jego realizację. Oprócz tego umożliwiają ocenę, czy nowo powstałe przedsiębiorstwo ma szansę powodzenia oraz czy będzie opłacalne. Poza tym powinny ukazywać, kiedy i przy jakiej skali działalności dane przedsiębiorstwo przyniesie korzyści (wraz ze wskazaniem przewidywanej wielkości owych korzyści).

Zasadniczo wyróżnia się dwie podstawowe funkcje biznes planów: wewnętrzną i zewnętrzną. Funkcja wewnętrzna odnosi się do roli planów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Biznes plan, jako efekt końcowy planowania strategicznego, powinien umożliwiać spełnienie pozostałych funkcji zarządzania tj.: organizowania, motywowania i kontroli. W związku z tym biznes plany powinny być sporządzane w sytuacji pojawienia się takiego zapotrzebowania ze strony przedsiębiorstw, a w szczególności: przed założeniem nowego przedsiębiorstwa, podczas łączenia się przedsiębiorstw, zmiany formy własności, zmiany profilu działalności, podejmowania decyzji inwestycyjnych. Druga - tzw. funkcja zewnętrzna - dotyczy roli biznes planu dla pozyskania środków finansowych. Oczywisty jest przy tym fakt, że bez odpowiednich środków z zewnątrz często jest niemożliwa realizacja przedsięwzięć rozwojowych. Biznes plan ma tu zatem zasadnicze znaczenie jako **niezbędny dokument do zdobywania zewnętrznych środków pieniężnych na finansowanie zaplanowanych inwestycji**. Najczęstszym źródłem tych środków są kredyty, a starając się o ich otrzymanie przedsiębiorstwa są zobowiązane do przedłożenia biznes planu jako załącznika do wniosku kredytowego. Również jeśli dawcami kapitału mają stać się inwestorzy konieczne jest zaprezentowanie biznes planu w formie odpowiedniego dokumentu (w przypadku emisji akcji na publicznym rynku kapitałowym – prospektu emisyjnego lub memorandum informacyjnego). Tak więc użytkownikami biznes planów, oprócz kierownictwa, mogą być również banki i uczestnicy rynku kapitałowego – inwestorzy. Poza tym zainteresowani biznes planem są często również dostawcy i odbiorcy. W szczególności będą chcieli znać obecną i przyszłą kondycję finansową przedsiębiorstwa ci spośród dostawców, którzy sprzedają materiały z tzw. odroczonym terminem płatności. Będą oni bowiem zainteresowani możliwością spłaty przez przedsiębiorstwo zaciągniętych zobowiązań. Pisząc o użytkownikach należy również wymienić instytucje ubezpieczeniowe. Wysokość składki ubezpieczeniowej pozostaje w bezpośrednim związku z poziomem ryzyka. Do jego określenia bardzo dobrze „nadaje się” prawidłowo sporządzony biznes plan.

⁵ Por. np. Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 87

5. Ogólna struktura biznes planu

W poprzednim rozdziale nadmieniono, że zasadniczo można wyróżnić dwa rodzaje biznes planów: nowo powstałego przedsiębiorstwa i przedsięwzięcia inwestycyjnego. Poruszano również kwestie spełnianych przez biznes plany funkcji (zewnętrznej i wewnętrznej). W zależności od rodzaju biznes planu i głównych funkcji, które ma on spełnić będzie preferowany nieco inny układ. Układ biznes planu opracowanego z myślą o uzyskaniu kredytu będzie się również różnić od biznes planu sporządzonego w celu publicznej emisji akcji. Pewne różnice będą również wynikać ze specyficznych cech samego podmiotu. Tak więc należy stwierdzić, że szczegółowy układ biznes planu jest uzależniony od rodzaju firmy, celu sporządzenia, a także od potencjalnych jego odbiorców. Jednakże, bez względu na cel sporządzenia, głównego adresata i rodzaj przedsiębiorstwa, musi on zawierać badanie przedsiębiorstwa (czyli „gdzie jesteśmy?” – analiza przedsiębiorstwa w otoczeniu), opracowanie zasadniczego planu („dokąd chcemy zmierzać?” – identyfikacja misji, wizji, celów), plan wprowadzenia w życie („jak chcemy tam dotrzeć?” – sporządzenie harmonogramu realizacji), oraz ocenę efektywności zamierzeń („jaka jest opłacalność celów, które chcemy osiągnąć?” – analiza ekonomiczno – finansowa).

W typowej strukturze biznes planu występują zwykle takie elementy jak:

- a) wprowadzenie,
- b) podstawowe dane o przedsiębiorstwie i jego właścicielach,
- c) dane na temat planowanej inwestycji lub plany rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości,
- d) analiza strategiczna,
- e) plan finansowy planowanego przedsięwzięcia lub - w przypadku nowo powstałego przedsiębiorstwa – plan finansowy całego przedsiębiorstwa,
- f) wnioski i podsumowanie,
- g) załączniki.

Z kolei we wprowadzeniu powinny być ujęte następujące kwestie:

- nadrzędny cel sporządzania biznes planu,
- krótka charakterystyka obranych do analizy metod,
- wysokość środków finansowych potrzebnych na zrealizowanie zamierzeń.

Podstawowe dane o przedsiębiorstwie powinny obejmować wiadomości o branży w której działa przedsiębiorstwo oraz wyrobach, które wytwarza. Oprócz tego ująć tu należy najważniejsze wydarzenia z działalności podmiotu gospodarczego, przy czym szczególna waga powinna być przywiązana do tych wydarzeń, które stawiają przedsiębiorstwo w pozytywnym świetle. W interesie przedsiębiorstwa jest, aby zaprezentować się przed potencjalnymi dawcami kapitału z jak najlepszej strony. W części tej powinna się także znaleźć krótka charakterystyka członków zarządu (z uwypukleniem ich doświadczeń), głównych właścicieli i pracowników jak również analiza ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa z lat ubiegłych.

Przedstawiając inwestycję należy określić spodziewane efekty, a więc cel, dla którego ma zostać podjęta oraz zakres, czyli jakie składniki rzeczowe i o jakiej wartości będą wymagane dla jej przeprowadzenia. Istotne jest również zaprezentowanie harmonogramu realizacji składającego się z terminów rozpoczęcia, czasu trwania oraz przewidywanych dat

zakończenia poszczególnych czynności wykonywanych w ramach przedsięwzięcia inwestycyjnego.

W punkcie dotyczącym analizy strategicznej zawarta winna zostać zarówno analiza wnętrza (przede wszystkim analiza potencjału materialnego i ludzkiego) jak i analiza otoczenia (makro- i mikro-) wraz z analizą marketingową przeprowadzoną w oparciu o mix marketingowy (czyli o analizę produktu, dystrybucji, ceny, promocji i reklamy). Na podstawie tak dokonanej analizy strategicznej powinny zostać zestawione szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia z mocnymi i słabymi stronami przedsiębiorstwa. Pozwala to z kolei określić przyszłą pozycję strategiczną przedsiębiorstwa wraz z przewidywanym udziałem w rynku, co stanowi natomiast punkt wyjścia dla prognozy przychodów i kosztów działalności. W tym punkcie powinna zostać również określona (i uargumentowana) przyjęta strategia.

Plan finansowy powinien zawierać analizę podstawowych sprawozdań finansowych pro forma (tj.: bilansu, rachunku zysków i strat oraz sprawozdania z przepływów środków pieniężnych) wraz z komentarzem na jakiej podstawie dokonano prognoz. Oprócz tego powinna zostać również w tym miejscu sporządzona tzw. analiza wskaźnikowa oraz dokonana ostateczna ocena efektywności projektów inwestycyjnych na podstawie mierników NPV i IRR.

Z kolei wnioski i podsumowanie powinny zawierać najważniejsze konkluzje wynikające z biznes planu i wyniki z przeprowadzonych analiz. W szczególności wnioski z analizy strategicznej (z krótką argumentacją ich przesłanek) oraz ujęte ilościowo ostateczne mierniki efektywności przedsięwzięcia takie jak NPV i IRR.

Ostatni punkt biznes planu stanowią zwykle załączniki. Do podstawowych załączników dołączanych do biznes planu zaliczyć należy:

- dane źródłowe do przeprowadzonej analizy strategicznej, jak np. szczegółowe wyniki i opis metod badań rynkowych, raporty makroekonomiczne i branżowe,
- opis procesu produkcyjnego,
- schematy organizacyjne,
- prezentację sprawozdań finansowych za ubiegłe lata zweryfikowanych przez biegłego rewidenta,
- CV kadry menedżerskiej wraz z kopiami dokumentów potwierdzających kwalifikacje,
- materiały związane z prezentowanym planem finansowym, w tym m.in. szczegółowa kalkulacja przychodów i kosztów, kosztorysy i cenniki, rozwiązania w zakresie rachunkowości zarządczej,
- ewentualne referencje dla przedsiębiorstwa.

Powyżej zostały omówione wszystkie zasadnicze części biznes planu. W kolejnym rozdziale zostanie zaprezentowana przykładowa propozycja struktury biznes planu sporządzonego na potrzeby wniosku kredytowego.