

Efekty i zagrożenia opracowania i zastosowania biznes-planu

Biznes-plan – to plan prowadzenia interesów firmy. Tak ogólne określenie *biznes-planu* oznacza, iż można wyodrębnić wiele jego rodzajów. Biorąc pod uwagę wyjściową sytuację, można mówić o *bp* firm istniejących, dotyczących planowanych przedsięwzięć rozwojowych firmy już ukształtowanej, oraz o *bp* firmy potencjalnej, tj. prezentującym biznes, który ma dopiero być uruchomiony. Z punktu widzenia horyzontu czasowego można wyodrębnić *bp* krótkookresowy, dotyczący 1 roku (lub kilku miesięcy) i przedstawiający sposoby wykorzystania istniejących możliwości firmy (*bp* krótkookresowy dotyczy istniejącej firmy; *bp* nowego biznesu powinien wybiegać poza horyzont jednego roku), oraz *bp* rozwoju firmy (czy biznesu potencjalnego) o horyzontie czasowym wynoszącym na ogół 3-5 lat, który prezentuje przesłanki, kierunki i metody rozwoju oraz sposoby ich wdrożenia. Ważnym rozróżnieniem rodzajów *bp* jest cel, któremu służy; można ich wyodrębnić dwa, tj. cel (cele) wewnętrzny oraz cele zewnętrzne.

Wewnętrzna rola *bp* polega na usprawnieniu zarządzania rozwojem firmy. Adresatem *bp* jest w tym przypadku zarząd firmy, ale także średni szczebel zarządzania, który kieruje wdrożeniem, oraz załoga, która powinna rozumieć, jakimi metodami i do czego firma dąży. *Bp* sformułowany w celu usprawnienia zarządzania firmą określamy jako wewnętrzny; jest tajny, przedstawia bowiem strategię rozwoju firmy, co stanowi jedną z najbardziej strzeżonych jej tajemnic. Dlatego też średni szczebel zarządzania oraz załoga firmy informowani są tylko o niektórych założeniach tego planu.

Biznes-plan spełnia również określone cele zewnętrzne. Po pierwsze, jest podstawowym instrumentem, pozwalającym na zdobycie środków na realizację planu rozwoju bądź założenie nowej firmy. W tym przypadku jest on adresowany do banków i innych instytucji udzielających kredytów, a także dotacji (fundacje, agendy rządowe, władze lokalne), oraz do potencjalnych inwestorów. Po drugie, *bp* jest adresowany do odbiorców i dostawców firmy, aby wytworzyć u nich odpowiedni obraz naszej firmy i perspektyw jej rozwoju. Ponadto *bp* może być adresowany do różnego rodzaju organizacji społecznych, politycznych, władz centralnych i lokalnych oraz opinii publicznej, służąc tworzeniu odpowiedniego klimatu wokół firmy. W tym zakresie *bp* jest instrumentem marketingowym, prezentującym w odpowiednim świetle firmę i jej perspektywy klientom, dostawcom, władzom, ośrod-

kom opiniotwórczym, stanowi więc oręż w walce konkurencyjnej.

Biznes-plan wewnętrzny, służący bezpośrednio zarządzaniu rozwojem firmy, różni się istotnie od biznes-planu (planów?) tej firmy opracowanego na potrzeby zewnętrzne, tak co do zakresu, jak i co do treści. Wynika to z faktu, iż wewnętrzna oraz zewnętrzna rola *bp* są zupełnie inne. Najczęściej wersje *bp* na potrzeby zewnętrzne są bardziej optymistyczne aniżeli wersja wewnętrzna oraz mniej szczegółowe, nie ujawniające źródeł przewagi konkurencyjnej firmy.

Podstawowe rodzaje biznes-planu są zatem następujące: krótkookresowy oraz długookresowy, biznes-plan wewnętrzny oraz zewnętrzny. Biznes-plan krótkookresowy opracowywany jest dla istniejącego przedsiębiorstwa. Biznes-plan długookresowy może być tworzony zarówno dla nowego przedsiębiorstwa, jak i dla już istniejącego. Należy zauważyć, że długookresowy *bp* bardzo często zawiera, obok planów w dłuższym horyzontie, również plan działań na pierwsze 12 miesięcy, a więc plan krótkookresowy. Biznes-plan wewnętrzny może być krótkookresowy lub długookresowy, zewnętrzny z reguły jest planem długookresowym. Największe znaczenie oraz największe zastosowanie mają dwa rodzaje biznes-planów, a mianowicie zewnętrzny długookresowy, przedstawiający plan założenia nowego przedsiębiorstwa, oraz długookresowy, przedstawiający strategię dalszego rozwoju już istniejącego przedsiębiorstwa. Ten drugi ma charakter planu wewnętrznego, ale i zewnętrznego; można go określić jako *bp* rozwoju firmy.

Treść, układ i proporcje biznes-planu rozwoju dla celów wewnętrznych wynikają z przyjętej koncepcji formułowania strategii rozwoju firmy, a także zależne są od sytuacji danego przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. Treść, układ i proporcje biznes-planu zewnętrznego, dotyczącego utworzenia nowego przedsiębiorstwa, wynikają z określonych standardowych wymagań banków i innych instytucji. W tym drugim przypadku standard biznes-planu składa się z następujących elementów (rozdziałów):

- uzasadnienie predyspozycji i kwalifikacji założyciela przedsiębiorstwa,
- opis biznesu,
- charakterystyka rynku,
- charakterystyka konkurencji,
- przewidywana sprzedaż, nakłady i wyniki finansowe,
- zapotrzebowanie na środki i plan wdrożenia.



Biznes-plan rozwoju przedsiębiorstwa jest produktem końcowym procesu zarządzania strategicznego. Jest dokumentem prezentującym, w określonej formie, wyniki analizy strategicznej, warianty strategii, ich ocenę, wybrany wariant i jego uzasadnienie oraz plan wdrożenia wybranego wariantu w życie. Można go określić jako zintegrowany plan wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Zintegrowany, gdyż prezentuje plan rozwoju całej firmy (odpowiada to zarządzaniu strategicznemu na poziomie *corporate*), plan działań zapewniających przewagę konkurencyjną, czyli strategię konkurencji (odpowiada to poziomowi *strategic business unit*) oraz działania w najważniejszych sferach funkcjonalnych, tj. plan marketingowy, finansowy, rozwoju kadr, produkcji oraz badań (odpowiada to poziomowi *functional level*). Ponadto integruje działania długookresowe oraz krótkookresowe, włączając do bp, jak wspomniano, plan szczegółowych działań na pierwszy rok.

W dalszym ciągu przedstawimy trzy wersje konstrukcji biznes-planu, które można uznać za typowe, a następnie dokonamy ich oceny.

Pierwsza przykładowa wersja biznes-planu, proponowana przez C. i P. Barrowów, składa się z następujących rozdziałów i podrozdziałów¹⁾:

Wprowadzenie

● **Zarządzanie**

- ▲ historia oraz obecna pozycja firmy,
- ▲ misja firmy,
- ▲ cele krótkookresowe i długookresowe,
- ▲ charakterystyka zarządu,
- ▲ forma prawna przedsiębiorstwa,
- ▲ charakterystyka konsultantów.

● **Produkty lub usługi**

- ▲ opis produktów, ich zastosowania,
- ▲ zdolność wejścia na rynek,
- ▲ porównania z produktami konkurentów,
- ▲ usługi gwarancyjne i pogwarancyjne,
- ▲ prawa własności,
- ▲ potencjalne udoskonalenia produktu,
- ▲ źródła zaopatrzenia.

● **Rynek oraz konkurencja:**

- ▲ charakterystyka nabywców,
- ▲ potrzeby nabywców,
- ▲ segmentacja rynku,
- ▲ kryteria postępowania nabywcy,
- ▲ rozmiary i wzrost popytu,
- ▲ prognozy popytu,
- ▲ konkurencja.

● **Strategia przedsiębiorstwa:**

- ▲ polityka cenowa,
- ▲ plan promocji,
- ▲ wybór lokalizacji i lokalu,
- ▲ wybór kanałów dystrybucji,
- ▲ reakcja konkurentów,
- ▲ planowany udział w rynku,
- ▲ wpływ czynników ekonomicznych, politycznych, społecznych oraz prawnych na strategię.

● **System sprzedaży:**

- ▲ obecne metody sprzedaży,
- ▲ proponowane metody sprzedaży,

- ▲ organizacja działu sprzedaży,

- ▲ sprzedaż „domowa”.

● **Proces produkcyjny:**

- ▲ produkować czy kupować?
- ▲ proces wytwarzania,
- ▲ niezbędne budynki,
- ▲ wyposażenie oraz maszyny,
- ▲ ograniczenia produkcyjne oraz możliwości wzrostu produkcji,
- ▲ prace projektowe,
- ▲ systemy kontroli jakości,
- ▲ wymagania dotyczące kwalifikacji personelu,
- ▲ główne źródła zaopatrzenia w materiały i surowce.

● **Prognozy oraz dane finansowe:**

- ▲ prognozy sprzedaży,
- ▲ stopa zwrotu nakładów,
- ▲ rachunek wyników,
- ▲ zestawienie przepływów pieniędzy,
- ▲ bilans,
- ▲ analiza punktu opłacalności,
- ▲ analiza wrażliwości.

● **Potrzeby finansowe:**

- ▲ dotychczasowi udziałowcy,
- ▲ pożyczki do spłacenia,
- ▲ harmonogram zapotrzebowania na fundusze,
- ▲ wykorzystanie zysków,
- ▲ przewidywanie polityki bankowej,
- ▲ sposoby pozbywania się udziałów przez inwestorów.

● **Kontrola działalności:**

- ▲ kontrola finansowa,
- ▲ kontrola sprzedaży i marketingu,
- ▲ kontrola produkcji.

Załączniki:

- ▲ życiorysy członków zarządu,
- ▲ informacje o konsultantach,
- ▲ dane techniczne oraz projekty techniczne,
- ▲ szczegóły patentowe, dane o prawach autorskich, ochronie wzoru użytkowego,
- ▲ dane dotyczące biegłych księgowych,
- ▲ dodatkowe dane na temat produktu oraz rynków.

Druga typowa wersja biznes-planu zawiera odpowiedzi na następujące pytania²⁾:

● **Czy przedsiębiorca ma dostateczne kwalifikacje konieczne do zrealizowania zamierzonego przedsięwzięcia?**

● **Jak wypadło rozpoznanie rynku?**

- ▲ jak duży jest rynek dla planowanego przedsiębiorstwa,
- ▲ kim są konsumenci, którym firma może sprzedawać swoje produkty,
- ▲ jak duża jest konkurencja na rynku.

● **Jaką strategię marketingową wybierze firma?**

- ▲ jakie produkty ma oferować i dlaczego będą to właśnie te produkty,
- ▲ jaką strategię w dziedzinie cen przyjmuje firma i dlaczego,
- ▲ jak zorganizuje dystrybucję towarów,
- ▲ jak będzie się reklamować, i w jaki sposób dotrze

z reklamą do tych konsumentów, którym chce sprzedać swoje produkty.

● **Jakich pracowników będzie potrzebować przedsiębiorstwo?**

- ▲ ilu pracowników potrzeba,
- ▲ jakie muszą mieć kwalifikacje,
- ▲ czy tak wykwalifikowani pracownicy będą dostępni na rynku pracy.

● **Techniczny plan działania firmy:**

- ▲ jakie wyposażenie i kiedy będzie potrzebne do działania,
- ▲ kwestie prawne: czy potrzebne są jakieś zezwolenia do prowadzenia planowanej działalności,
- ▲ jaką formę ma przybrać przedsiębiorstwo,
- ▲ harmonogram uruchomienia działalności.

● **Jak wypadła analiza opłacalności przedsiębiorstwa?**

- ▲ jaki kapitał będzie potrzebny do działalności przedsiębiorstwa i skąd weźmiemy potrzebny kapitał,
- ▲ jak będzie wyglądać zestawienie zysków firmy w pierwszym roku działalności i w latach następnych,
- ▲ przy jakim poziomie obrotów przedsięwzięcie zaczyna przynosić zysk,
- ▲ jaki będzie bilans przedsiębiorstwa,
- ▲ jaki będzie dochód właściciela,
- ▲ czy firmie nie zabraknie gotówki w każdym z początkowych 12 miesięcy działalności oraz w późniejszym okresie.

Pierwsza wersja *bp* może mieć zastosowanie nie tylko dla nowego biznesu, ale i dla istniejącego przedsiębiorstwa, choć jej zakres dostosowany jest przede wszystkim do tego pierwszego. Wersja ta proponuje stosunkowo wąski zakres analizy konkurencji oraz obecnej pozycji firmy. Nie zawiera też pełnej analizy zasobów firmy: materialnych, finansowych, umiejętności, organizacji, wartości niematerialnych. Proponuje natomiast rozbudowaną analizę rynku: charakterystykę nabywców, potrzeby nabywców, segmentację rynku, kryteria postępowania nabywców, rozmiary i wzrost popytu, prognozy popytu. Rozbudowana jest także analiza proponowanego produktu. Opis strategii jest fragmentaryczny i obejmuje głównie plan działań marketingowych (polityka cen, plan promocji, wybór kanałów dystrybucji). Brak jest sformułowania strategii konkurencji oraz strategii wzrostu. Wystarczająco rozbudowana jest natomiast część prezentująca przewidywane skutki finansowe przedsięwzięcia oraz plan wdrożenia i kontroli przedsięwzięcia.

Proponowany w powyższej wersji *bp* zakres analizy oraz jej kolejność pozwalają na stwierdzenie, iż ta wersja odzwierciedla podejście określane jako *industry-oriented* oraz w zasadzie dotyczy nowego biznesu.

Druga wersja biznes-planu dotyczy tylko nowo uruchamianego biznesu. Nie zawiera więc analizy pozycji firmy i jej zasobów. Stosunkowo niewielki akcent położono w tej wersji na analizę konkurencji, co także w przypadku nowego przedsiębiorstwa ma decydujące znaczenie dla jego powodzenia. Strategia rozumiana jest w drugiej przykładowej wersji

bp jako strategia marketingowa, nie zaś jako strategia konkurencji i wzrostu, jest to więc opis strategii niepełny. Stosunkowo rozbudowany jest plan wdrożenia przedsięwzięcia w życie, zawierający plan zatrudnienia kadr oraz techniczny plan działania. Także dość rozbudowana jest część dotycząca przewidywanych skutków finansowych przedsięwzięcia.

W sumie druga przykładowa wersja biznes-planu może być oceniona jako mająca zastosowanie do nowych biznesów. Jej podstawowym celem jest zdobycie środków finansowych. Ta wersja opisuje gotowy już pomysł biznesu, zatem proces dochodzenia do tego biznesu nie jest w tym *bp* odzwierciedlony. Obie wersje nie sugerują tworzenia i oceny wielu wariantów działania.

Przedstawimy następnie trzecią przykładową wersję biznes-planu, która bardziej odpowiada idei planu rozwoju firmy i dotyczy głównie firm już istniejących. Wersja ta zawiera następujące rozdziały i podrozdziały³⁾:

● **Charakterystyka ogólna przedsiębiorstwa:**

- ▲ krótka historia firmy,
- ▲ status prawny, forma własności,
- ▲ misja, cele, zadania,
- ▲ struktura i zakres działalności,
- ▲ posiadane oraz planowane środki.

● **Analiza otoczenia:**

- ▲ obecne rynki,
- ▲ przewidywane zmiany otoczenia,
- ▲ zagrożenia i możliwości,
- ▲ ocena konkurencyjności firmy.

● **Analiza organizacyjna:**

- ▲ charakterystyka środków, którymi obecnie firma dysponuje,

- ▲ sytuacja finansowa firmy,
- ▲ mocne i słabe strony firmy,
- ▲ mocne i słabe strony konkurencji.

● **Strategia rozwoju firmy:**

- ▲ warianty wyboru i ich uzasadnienie,
- ▲ określenie wybranej strategii,
- ▲ cele krótko-, średnio- i długoterminowe,
- ▲ skutki finansowe przyjętej strategii.

● **Plan wdrożenia strategii**

- ▲ strategia wdrożenia,
- ▲ wybór środków,
- ▲ określenie harmonogramu działań,
- ▲ metody kontroli.

Przedstawiony powyżej schemat *bp*, w przeciwieństwie do dwóch poprzednich wersji, odpowiada sytuacji istniejącego przedsiębiorstwa i kreśli wizję jego rozwoju w dłuższym okresie. Dwie poprzednie wersje dotyczą nowego biznesu i koncentrują się na krótkookresowych działaniach firmy. Za niedociągnięcia trzeciej wersji można uznać niewielki proponowany zakres analizy konkurencji oraz wadliwie usystematyzowaną analizę. Można stwierdzić, iż ta wersja odzwierciedla schemat procesu zarządzania strategicznego, tj. obejmuje opis rezultatów analizy strategicznej wewnętrznej, analizy strategicznej zewnętrznej, opis wariantów strategii firmy, a w szczególności strategii wybranej, jak też jej skutki finansowe, a na końcu opis planu wdrożenia wybranej strategii w życie.

Zastosowanie biznes-planu w zarządzaniu przedsiębiorstwem przynosi bardzo istotne korzyści. Biznes-plan można uznać za jeden z podstawowych instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem, niezależnie czy podstawowe decyzje podejmowane są w procesie sformalizowanym, czy też nie. Opracowanie określonego biznes-planu skłania zarząd przedsiębiorstwa do szerokiej, kompleksowej i systematycznej analizy zasobów firmy oraz otoczenia: skłania do określenia mocnych i słabych stron firmy oraz okazji i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu, skłania do kompleksowej analizy rynku oraz analizy konkurentów, jak również polityki gospodarczej. Opracowanie biznes-planu wymusza tworzenie wielu wariantów rozwoju oraz określenie skutków ich realizacji. Ponadto, wymusza zastanowienie się nad środkami i metodami wdrożenia strategii rozwoju do praktyki, a w tym określenie zadań, które firma ma realizować w danych okresach. Opracowanie biznes-planu wzbogaca system informacji firmy: zostaje utworzony bank danych o rynku i konkurentach.

Biznes-plan może prezentować przedsięwzięcia powstałe w formalnym procesie bądź też w wyniku nieformalnych działań. W tym drugim przypadku pomysł biznesu powstaje poza planem, a biznes-plan jedynie opisuje, na czym ten biznes ma polegać, uzasadnia szanse jego powodzenia, określa skutki finansowe oraz zapotrzebowanie na środki niezbędne do jego uruchomienia. W tym przypadku biznes-plan jest opracowywany w celu przedłożenia w banku, aby zdobyć potrzebne środki. Jednakże odgrywa on również określoną rolę w procesie tworzenia pomysłu. Opracowanie biznes-planu zmusza do szerszej analizy i zastanowienia się nad wieloma powiązаныmi aspektami biznesu, pozwala zatem na weryfikowanie i udoskonalanie pomysłów. Należy dodać, iż brak biznes-planu w danym przedsiębiorstwie nie oznacza, iż nie stosuje ono żadnej strategii, choć w większości przypadków tak właśnie jest.

Opracowanie i realizacja biznes-planu mogą nieść określone zagrożenia. Po pierwsze, skłania on system zarządzania do formalnego planowania. Po drugie, zastosowanie danego schematu biznes-planu (na przykład w wersji pierwszej, drugiej lub trzeciej) oznaczać może, iż twórcy planu przyjęli nieświadomie narzuconą przez konstrukcję *bp* metodę formułowania strategii, podejście do analizy strategicznej, zakres i kolejność analizy, zakres oceny wariantów planu, zakres planu wdrożenia. Na przykład zastosowanie wersji pierwszej *bp* oznacza przyjęcie podejścia do analizy strategicznej, określanego jako *industry-oriented*, o czym świadczą proporcje i kolejność analizy zewnętrznej i wewnętrznej. Jak wiadomo, istnieją różne podejścia do opracowywania strategii rozwoju firmy. Można wyróżnić m.in. takie podejścia, jak *industry-oriented* oraz *resource-oriented*. Może się też zdarzyć, że biznes-plan jest fetyszyzowany, jest uznawany za panaceum na kłopoty firmy. Zarząd przedsiębiorstwa może wierzyć, iż wystarczy opracować biznes-plan (jakikolwiek), aby pozbyć się wszystkich trudności. Opracowany *bp* może być uznany przez zarząd, na mocy dokumentu, za w pełni uzasadniony, niezależnie od jego jakości.

Tak więc decydent, po pierwsze, świadomie musi określić, jakie postępowanie chce zastosować, a następnie, zgodnie z tym podejściem, przeprowadzona

będzie analiza strategiczna, sformułowana zostanie strategia, określone jej skutki oraz określony plan wdrożenia. Opis wyników analizy strategii, jej skutków, środków i metod wdrożenia stanowi właśnie biznes-plan przedsięwzięcia rozwojowego. Tak więc biznes-plan rozwoju jest wtórny do procesu zarządzania strategicznego, stanowi jego rezultat w postaci dokumentu o określonym układzie. Zatem dobry biznes-plan rozwoju można opracować tylko wtedy, jeżeli zostanie prawidłowo zrealizowany proces zarządzania strategicznego. Dobry biznes-plan rozwoju może być opracowany tylko przez zespół składający się ze specjalistów w zakresie zarządzania strategicznego, w dziedzinie marketingu, finansów, a także ekspertów z danej branży. Biznes-plan może być opracowany przez zespół pracowników danej firmy, ale najczęściej jest opracowywany przez zespół wyspecjalizowanej firmy konsultingowej, ewentualnie przez zespół pracowników z udziałem ekspertów z zewnątrz, czy z podzleceniami na niektóre analizy (np. analiza konkurencji, analiza rynku).

Wiele biznes-planów opracowanych dla polskich przedsiębiorstw ma istotne niedociągnięcia. Bardzo często analiza, na podstawie której określono strategię rozwoju, jest niepełna: nie zawiera dostatecznego rozeznania istniejącej konkurencji (bezpośredniej i pośredniej) oraz potencjalnej (bezpośredniej i pośredniej), nie zawiera dostatecznego rozeznania rynku (rozmiarów popytu, tendencji zmian, segmentów rynku, odbiorców), polityki gospodarczej oraz innych składników otoczenia. Często niedociągnięcia dotyczą analizy zasobów firmy: zasobów fizycznych, finansowych, umiejętności i zasobów niematerialnych. Innym istotnym niedociągnięciem opracowanych dla polskich firm biznes-planów jest ograniczony zbiór możliwych strategii. Na ogół brane są pod uwagę strategie zachowawcze, takie jak penetracja rynku, rozwój produktu, w pewnym zakresie rozwój rynku. Natomiast strategie przełomowe, dające duże możliwości rozwoju, właściwe dla otoczenia globalnego, takie m.in. jak dywersyfikacja, globalizacja, fuzje i wchłonięcia, alianse strategiczne, tworzenie struktur holdingowych, nie są brane pod uwagę. Niedociągnięciem także jest fragmentaryczne ujęcie strategii konkurencji oraz, z reguły, brak określenia kilku wariantów rozwoju. Wreszcie, ocena wariantu (wariantów) rozwoju nie jest pełna i koncentruje się zazwyczaj na rachunku efektywności przedsięwzięcia na podstawie głównych metod oceny projektów inwestycyjnych (okres zwrotu, prosta stopa zysku, wartość zaktualizowana netto, wewnętrzna stopa zwrotu, punkt opłacalności, ewentualnie analiza wrażliwości). Niska jakość tych planów wynika głównie z faktu, iż nie są one opracowywane przez kompetentne, odpowiednio dobrane, zorganizowane i umotywowane zespoły.

Zdzisław Pierścionek

¹⁾ C. i P. BARROW, *Business Plan*, UP International, 1988, str. 275-278.

²⁾ M. S. MULAK, *Jak opracować Business Plan*, Communications, Montreal - Warszawa 1988, str. 16, 17.

³⁾ Por. E. FILAR, *Biznes Plan*, Poltext, Warszawa 1991, str. 43, 44.