

BIZNESPLAN

Model najlepszych praktyk.

Nowe wydanie zaktualizowane i rozszerzone

JERZY T. SKRZYPEK

ISBN: 978-83-7561-190-8
format 165/235, oprawa miękka
liczba stron: 256
cena: 49,90 zł



Książka przedstawia zestaw zasad i procedur opracowania biznesplanu określany mianem modelu najlepszych praktyk, który jest wynikiem wieloletnich doświadczeń Autora. W kolejnych rozdziałach omówione zostały elementy modelu, proces konstruowania studium wykonalności i biznesplanu oraz wzajemne związki między nimi, a także plan strategiczny, marketingowy i organizacyjny. Szczególną uwagę poświęcono przygotowaniu planu finansowego projektu, w tym zasad sporządzania prognoz oraz analiz finansowych. Autor wyjaśnia, jak zastosować omawiany model w celu przygotowania projektów współfinansowanych przez UE.

Zainteresuje zarówno przedsiębiorców, jak i osoby sporządzające biznesplany. Z publikacji mogą korzystać także studenci uczelni biznesowych oraz uczestnicy kursów i treningów menedżerskich. Integralną część książki stanowi płyta CD, na której znajdują się dodatkowe materiały edukacyjne, które powinny pomóc czytelnikom w poszerzeniu wiedzy i umiejętności z zakresu szeroko rozumianej problematyki sporządzania biznesplanów.

(...) Oceniając wysoko wartości metodyczne i informacyjne książki, chcę szczególnie podkreślić jej znaczenie praktyczne dla odbiorcy, zwłaszcza tego, który wykorzysta ją jako przewodnik do samodzielnego planowania i rozwijania własnego biznesu.

– z recenzji prof. dra hab. Bogusława Wąsika,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

O AUTORZE

Jerzy T. Skrzypek – doktor nauk ekonomicznych, pracownik Katedry Ekonometrii i Badań Operacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Praktyk w dziedzinie sporządzania biznesplanów, w tym planów finansowych, wykorzystywanych także przy opracowywaniu wniosków o dofinansowanie projektów z funduszy unijnych. Wykładowca na kursach i treningach menedżerskich z zakresu szeroko rozumianej przedsiębiorczości.

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Model najlepszych praktyk sporządzania biznesplanu	13
1.1. Biznesplan i studium wykonalności	13
1.1.1. Podstawowe definicje	13
1.1.2. Przesłanki sporządzania biznesplanu	16
1.2. Zasady konstrukcji modelu najlepszych praktyk	18
1.2.1. Wprowadzenie	18
1.2.2. Elementy i struktura modelu	19
1.3. Proces konstrukcji biznesplanu	21
1.3.1. Wprowadzenie	21
1.3.2. Dostosowanie zakresu biznesplanu do cyklu życia projektu	22
1.3.3. Wspomaganie formułowania celów	25
1.3.4. Model symulacyjny w konstrukcji planu finansowego	27
1.4. Dostosowanie modelu najlepszych praktyk do wymogów inwestora	28
1.4.1. Kolejne etapy	28
1.4.2. Identyfikacja potencjalnych inwestorów	29
1.4.3. Kryteria formalne i merytoryczne	30
1.4.4. Niezbędne modyfikacje modelu najlepszych praktyk	30
1.5. Materiały edukacyjne	34
Rozdział 2	
12 kroków do opracowania i wdrożenia skutecznego biznesplanu	35
2.1. Zalecane procedury	35
2.2. Koncepcja przedsięwzięcia	38
2.2.1. Krok 1. Przygotowanie prac nad przedsięwzięciem	38
2.2.2. Krok 2. Określenie zakresu planowanego przedsięwzięcia	38
2.3. Opracowanie biznesplanu	40
2.3.1. Siedem ważnych kroków	40
2.3.2. Krok 3. Analiza strategiczna	41
2.3.3. Krok 4. Zdefiniowanie celów działania	41
2.3.4. Krok 5. Przygotowanie strategii	42
2.3.5. Krok 6. Sposoby realizacji strategii (plany dziedzinowe)	43
2.3.6. Krok 7. Przekształcenie założeń planu na prognozy finansowe	43
2.3.7. Krok 8. Opracowanie planu finansowego	44
2.3.8. Krok 9. Analiza uzyskanych wyników	46
2.3.9. Krok 10. Rekomendacje i ewentualne korekty założeń	47
2.4. Wdrożenie	47
2.4.1. Krok 11. Akceptacja i wdrożenie planu	47
2.5. Monitorowanie przebiegu i ewaluacja	48
2.5.1. Krok 12. Monitorowanie i ewaluacja przebiegu przedsięwzięcia	48
2.6. Materiały edukacyjne	48

Rozdział 3**Charakterystyka przedsiębiorstwa oraz koncepcja realizowanego**

przedsięwzięcia	51
3.1. Zalecana struktura rozdziału	51
3.2. Charakterystyka przedsiębiorstwa	52
3.2.1. Dane przedsiębiorstwa	52
3.2.2. Ocena sytuacji przedsiębiorstwa	52
3.2.3. Zamierzenia na przyszłość	54
3.3. Koncepcja realizowanego przedsięwzięcia	55
3.3.1. Podstawowe zasady	55
3.3.2. Koncepcja projektu spółki CEGBUD	57
3.3.3. Analiza wykonalności i rozwiązań alternatywnych	58
3.4. Materiały edukacyjne	58

Rozdział 4

Plan strategiczny	61
4.1. Zalecana struktura rozdziału	61
4.2. Podstawowe założenia	63
4.3. Analiza strategiczna	64
4.3.1. Podstawowe zasady	64
4.3.2. Analiza SWOT dla spółki CEGBUD	65
4.4. Strategia przedsiębiorstwa	72
4.4.1. Cele działania przedsiębiorstwa	72
4.5. Wybór strategii oraz sposób jej wdrożenia	75
4.5.1. Wybór strategii	75
4.5.2. Wdrożenie strategii	77
4.6. Materiały edukacyjne	77

Rozdział 5

Plany dziedzinowe	79
5.1. Zalecana struktura rozdziału	79
5.2. Plan marketingowy	80
5.2.1. Struktura planu marketingowego	80
5.2.2. Podstawowe cele strategiczne w sferze marketingowej	81
5.2.3. Analiza potrzeb klientów	82
5.2.4. Proponowane działania	83
5.2.5. Prognoza poziomu sprzedaży	86
5.2.6. Koszty sfery marketingowej	91
5.3. Plan techniczny	92
5.3.1. Struktura planu technicznego	92
5.3.2. Opis produktów i usług	93
5.3.3. Nakłady inwestycyjne i odtworzeniowe	96
5.3.4. Koszty sfery technicznej	99
5.4. Plan organizacyjny	100
5.4.1. Struktura planu organizacyjnego	100
5.4.2. Podstawowe cele strategiczne w sferze organizacyjnej	101

5.4.3. Harmonogram przedsięwzięcia	101
5.4.4. Organizacja pracy i zasoby ludzkie	106
5.4.5. Koszty sfery organizacyjnej	108
5.5. Materiały edukacyjne	109

Rozdział 6

Plan finansowy	111
6.1. Zalecana zawartość rozdziału	111
6.1.1. Zadania stawiane przed planem finansowym	111
6.1.2. Elementy planu finansowego	112
6.2. Sporządzanie prognoz sprawozdań finansowych	115
6.2.1. Podstawowe zasady	115
6.3. Charakterystyka podstawowych sprawozdań finansowych	117
6.3.1. Wprowadzenie	117
6.3.2. Bilans	117
6.3.3. Rachunek zysków i strat	120
6.3.4. Rachunek przepływów pieniężnych	124
6.4. Potencjalne źródła finansowania projektów	127
6.5. Materiały edukacyjne	130

Rozdział 7

Prognozy elementów planu finansowego	131
7.1. Kolejność sporządzania prognoz	131
7.2. Prognoza elementów aktywów trwałych	133
7.3. Rachunek zysków i strat	136
7.3.1. Podstawowe zasady	136
7.3.2. Rachunek zysków i strat – wariant porównawczy oraz kalkulacyjny	137
7.3.3. Rachunek zysków i strat – wariant „koszty stałe i zmienne”	142
7.4. Aktywa obrotowe	145
7.5. Pasywa	147
7.6. Rachunek przepływów pieniężnych	150
7.7. Materiały edukacyjne	154

Rozdział 8

Zestaw analiz finansowych	155
8.1. Wprowadzenie	155
8.2. Analiza płynności	156
8.2.1. Analiza trwałości finansowej projektu	156
8.2.2. Wskaźniki płynności finansowej	157
8.2.3. Kapitał obrotowy netto	160
8.3. Analiza rentowności	162
8.3.1. Poziom zysku netto	162
8.3.2. EVA – ekonomiczna wartość dodana	163
8.3.3. Wskaźniki rentowności (zyskowności)	164
8.3.4. Próg rentowności	166
8.4. Analiza zadłużenia	170

8.5. Analiza sprawności działania	173
8.6. Pozostałe analizy	177
8.6.1. Analiza wskaźnikowa DuPonta	177
8.6.2. Analiza kapitału oraz majątku przedsiębiorstwa	180
8.7. Ocena efektywności projektów inwestycyjnych	181
8.7.1. Wprowadzenie	181
8.7.2. Przygotowanie rachunku przepływów pieniężnych	182
8.7.3. Sposoby określenia stopy dyskontowej	183
8.7.4. Obliczanie wskaźników oceny efektywności projektu	186
8.7.5. Analiza wrażliwości	192
8.8. Wycena przedsiębiorstwa	193
8.8.1. Wprowadzenie	193
8.8.2. Grupa metod majątkowych	193
8.8.3. Grupa metod dochodowych	195
8.8.4. Grupa metod mieszanych	197
8.8.5. Podsumowanie	197
8.9. Materiały edukacyjne	198

Rozdział 9

Dostosowanie modelu najlepszych praktyk do wytycznych dla projektów współfinansowanych z funduszy unijnych	199
9.1. Wprowadzenie	199
9.2. Analiza finansowa	202
9.2.1. Założenia ogólne	202
9.2.2. Projekcja podstawowych sprawozdań finansowych	202
9.2.3. Sposób rozliczenia dofinansowania	203
9.2.4. Ustalenie poziomu dofinansowania z funduszy unijnych	205
9.2.5. Wskaźniki efektywności projektu	207
9.2.6. Ocena finansowej trwałości projektu	209
9.3. Analiza ekonomiczna	210
9.3.1. Założenia	210
9.3.2. Korekty o efekty fiskalne oraz korzyści i koszty społeczne	211
9.3.3. Wskaźniki ekonomicznej efektywności projektu	212
9.4. Analiza wrażliwości i ryzyka	213
9.5. Materiały edukacyjne	215
Podsumowanie	217
Aneks A. Słownik terminów	221
Aneks B. Typowe wartości wskaźników	239
Bibliografia	245
Wykaz tabel	249
Wykaz rysunków	252
Wykaz wykresów	253
Wykaz wzorów	254

Rozdział 1

Model najlepszych praktyk sporządzania biznesplanu

1.1. Biznesplan i studium wykonalności

1.1.1. Podstawowe definicje

Na potrzeby niniejszej książki przyjęto, że **przedsiębiorca** to „osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą” [art. 4 ust. 1 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej]. Prowadzenie działalności gospodarczej jest jednak nierozzerwalnie związane z koniecznością częstego realizowania przedsięwzięć. Za **przedsięwzięcie** należy uznać każde „zorganizowane działanie, zmierzające do osiągnięcia konkretnego celu lub części wiazki celów, możliwe do zrealizowania w ściśle określonym miejscu i czasie, przy pomocy skończonych zasobów ludzkich, materialnych i finansowych, z wyróżnionym początkiem i końcem” [Skrzypek 2004, s. 84]. Przytoczona definicja przedsięwzięcia obejmuje zatem zarówno działania związane z założeniem nowego przedsiębiorstwa, jego późniejszą restrukturyzacją, jak i likwidacją działalności.

Przedsięwzięcia są konkretyzowane w formie **projektów**, czyli niepodzielnej serii czynności spełniających ściśle określoną funkcję [Skrzypek 2007]. Podobnie na gruncie unijnych wytycznych za projekt uważa się każdą operację o jasno określonych celach, składającą się z całej serii robót, działań lub usług, której celem jest wykonanie niepodzielnego zadania, posiadającego sprecyzowany charakter gospodarczy lub techniczny [*Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013...* 2009]. Taką też operacją są działania spółki CEGBUD, która zamierza gruntownie zmodernizować funkcjonowanie prowadzonego przedsiębiorstwa, wykorzystując w tym celu dofinansowanie z unijnego programu operacyjnego. Opis przypadku wspomnianej spółki będzie sukcesywnie prezentowany w dalszych rozdziałach, służąc jako ilustracja omawianych zagadnień teoretycznych.

Opracowanie projektu, jego wdrożenie i eksploatacja rezultatów wymaga zawsze zaangażowania, zarówno zasobów finansowych, jak i rzeczowych inwestora. **Inwestor**, czyli organizacja lub osoba angażująca swoje zasoby w konkretny projekt, oczekując finansowego zwrotu z inwestycji, musi brać pod uwagę ryzyko z nią związane. W konsekwencji decyzja o przystąpieniu do projektu lub jego odrzuceniu musi być poprzedzona **analizą studium wykonalności lub biznesplanu**. Dokument ten może przekonać potencjalnego inwestora, że planowane przedsięwzięcie jest na tyle atrakcyjne, że warto zaangażować w nie kapitał (zwłaszcza własny) albo należy podjąć decyzję o wycofaniu się z realizacji projektu.

Biznesplan musi zawierać przynajmniej określenie celów przedsięwzięcia oraz sposobów ich osiągnięcia w ściśle określonym czasie [Stutely 2002]. W praktyce oznacza to konieczność precyzyjnego zdefiniowania celów projektu, a następnie przełożenia ich na konkretne decyzje strategiczne, marketingowe, techniczne, organizacyjne i finansowe. Należy przy tym wziąć pod uwagę historyczną sytuację przedsiębiorstwa (prawną i finansową) oraz jego pozycję strategiczną, wynikającą z analizy ograniczeń generowanych po stronie otoczenia oraz zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorcy.

Przygotowanie biznesplanu jest zwykle czasochłonnym, pracochłonnym i kosztownym procesem, wymaga bowiem wykonania całej serii specjalistycznych prac. Prace nad nim warto rozpocząć od zdefiniowania przewidywanego sposobu jego wykorzystania. Biznesplan może przecież służyć tylko jako środek komunikacji, ułatwiający prezentację koncepcji przedsięwzięcia, lub stanowić narzędzie analizy, czyli swego rodzaju laboratorium badawcze przedsiębiorcy, który chce poznać skutki różnych wariantów swych decyzji. Może także służyć wyłącznie celom dydaktycznym.

W zależności od funkcji, jakie ma spełniać biznesplan, sensowne może być użycie mniej lub bardziej szczegółowej jego wersji, zawsze jednak musi ona być dostosowana do oczekiwań potencjalnego inwestora. Znane są przypadki, w których decyzje dotyczące wielomilionowych inwestycji były podejmowane na podstawie szkicu wykonanego na serwetce w kawiarni. Jednocześnie, analizując wytyczne dla projektów współfinansowanych ze źródeł unijnych, można stwierdzić, że zakres studium wykonalności przewidziany dla dużych projektów¹ niewiele różni się od wymagań stawianych najbardziej zaawansowanym biznesplanom.

Właściwe określenie celów budowy biznesplanu i jego funkcji jest jednym z krytycznych punktów w procesie jego przygotowania. Rozstrzyga ono bowiem m.in.

¹ Zgodnie z zapisami art. 39 rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 są to projekty o całkowitym koszcie przekraczającym 50 mln EUR, a w przypadku projektów z dziedziny ochrony środowiska 25 mln EUR. Natomiast w przypadku projektów realizowanych w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych najszerszy zakres studium wykonalności wymagany jest dla projektów, których koszt przekracza 20 mln zł.

o jego zakresie i stopniu szczegółowości, a tym samym o kosztach związanych z jego przygotowaniem.

Kiedy to tylko możliwe, prace nad przygotowaniem projektu należy rozpocząć od **opracowania studium wykonalności**, a nie od biznesplanu. Studium wykonalności powinno pozwolić na wstępną ocenę projektu, a w efekcie na ustalenie, czy przewidywane rezultaty przedsięwzięcia są na tyle obiecujące, że uzasadniają konieczność wykonania szczegółowych analiz i obliczeń [Skrzypek 2007].

Studium wykonalności może więc być zdefiniowane jako proces identyfikacji możliwości i zagrożeń, określania celów, szacowania kosztów i korzyści oraz określenia alternatywnych rozwiązań problemu, w celu uniknięcia błędnych decyzji inwestycyjnych [Thompson 2005]. Jego efektem powinna być lista rekomendowanych rozwiązań, których zrealizowanie zapewni sukces projektowi. W przypadku „gdy studium możliwości² (wykonalności) dostarczy dostatecznie wiarygodnych informacji o możliwości realizacji projektu, zaczyna się etap jego promowania i planowania jego realizacji” [Behrens, Hawranek 1993], czyli opracowanie biznesplanu.

Z dotychczasowych rozważań wynika jednoznacznie, że prace związane z realizowanym przedsięwzięciem należy rozpocząć od przygotowania studium wykonalności. Jego opracowanie powinno pozwolić na sformułowanie rekomendacji co do dalszych losów projektu. Może się okazać, że projekt nie jest wykonalny ze względów technicznych, organizacyjnych lub finansowych, a więc nie warto angażować dodatkowych środków na przygotowanie szczegółowych analiz i obliczeń. Często jednak rezultaty studium wykonalności pokazują konieczność zweryfikowania założeń projektu, dotyczących zarówno zakresu projektu, jaki i np. źródeł jego finansowania. Z doświadczeń autora wynika, że w takim przypadku warto rozważyć przekształcenie przedsięwzięcia w grupę projektów, które będą sukcesywnie realizowane.

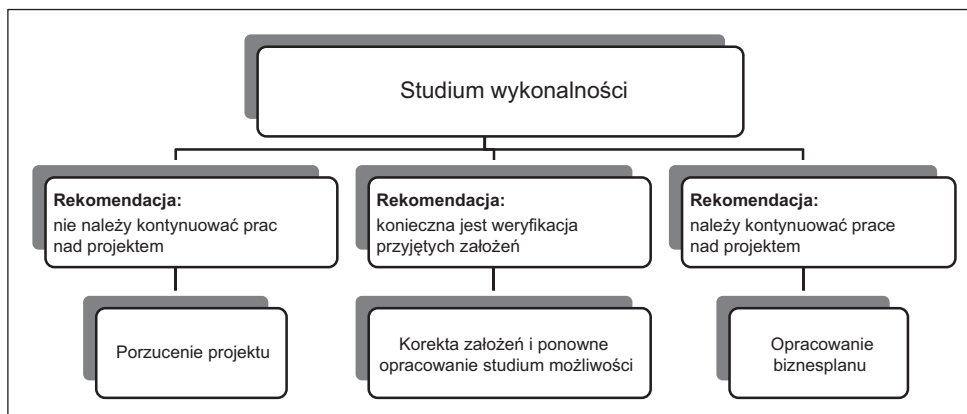
Natomiast gdy studium wykonalności pozwoli stwierdzić, że projekt jest wykonalny, a jego rezultaty będą trwałe, należy przystąpić do sporządzenia biznesplanu, którego zakres powinien być dostosowany do wymogów potencjalnego inwestora (rys. 1.1).

Biznesplan³ jest dokumentem, w którym powinna być zawarta projekcja celów podmiotu oraz realizowanego przez niego przedsięwzięcia, sposobów ich osiągnięcia oraz przewidywanych rezultatów podjętych działań. Podstawą jego sporządzenia są założenia przyjęte w wyniku przeprowadzenia analizy strategicznej i analizy finansowych danych historycznych, przy uwzględnieniu ograniczeń generowanych zarówno przez otoczenie, jak i zasoby będące w dyspozycji przedsiębiorcy.

² W literaturze przedmiotu często zamiennie używa się terminu „studium możliwości” i „studium wykonalności” lub „studium *feasibility*”.

³ Zmodyfikowana definicja z [Skrzypek, Filar 2005].

Rysunek 1.1
Studium wykonalności a biznesplan



Rozwiązanie, które zostało zaprezentowane na rysunku 1.1, jest też często wykorzystywane w projektach współfinansowanych ze źródeł unijnych, gdyż w fazie selekcji przedsięwzięć dopuszczalne jest przygotowanie uproszczonej dokumentacji, a dopiero po wstępnej akceptacji należy sporządzić jej pełną wersję, obejmującą biznesplan lub studium wykonalności.

1.1.2. Przesłanki sporządzania biznesplanu

Konieczność sporządzenia biznesplanu może wystąpić w każdej fazie cyklu życia przedsiębiorstwa, począwszy od jego założenia, przez rozwój i dojrzałość, a skończywszy na schyłku jego funkcjonowania. W każdej z tych faz jest zwykle wykorzystywana nieco inna postać biznesplanu.

W **fazie rozpoczynania działalności**⁴ decydujące znaczenie ma zwykle zidentyfikowanie i skwantyfikowanie potrzeb klientów oraz właściwy dobór źródeł finansowania. Z kolei w **fazie wzrostu przedsiębiorstwa** należy szczególnie zwrócić uwagę na stale zmieniające się i nieprzewidywalne reakcje otoczenia. Natomiast w **fazie dojrzałości** może się pojawić konieczność zaproponowania zmian w strategii przedsiębiorstwa. W **fazie schyłkowej** z kolei są zwykle podejmowane decyzje dotyczące dywersyfikacji lub likwidacji działalności. Często w takich przypadkach na określenie specjalnej formy biznesplanu używa się takich terminów, jak plan restrukturyzacji, plan naprawczy czy plan odnowienia przedsiębiorstwa [Wawrzyniak 1999].

Zachęcamy do lektury!