

# Funkcje biznes planu

Biznesplan jest zestawem dokumentów (analiz i programów), w których na podstawie oceny sytuacji strategicznej firmy oraz danych historycznych zawarta jest projekcja celów firmy i sposobów ich osiągnięcia, przy uwzględnieniu wszystkich istniejących uwarunkowań natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej. Obejmuje on działalność bieżącą oraz okres od trzech do pięciu najbliższych lat.

Warto podkreślić, że biznesplan jest planem menedżerów, 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<sup>[1]</sup>.

Biznesplan służy właścicielom i kierownictwu firmy jako podstawowy dokument wspomagający zarządzanie wszystkimi jej przedsięwzięciami. W działalności gospodarczej przedsiębiorstwa pomocny jest przede wszystkim w<sup>[2]</sup>:

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

W trakcie funkcjonowania każdej organizacji są takie szczególne momenty, w których sporządzenie biznesplanu staje się koniecznością. Zdarza się to zwłaszcza<sup>[3]</sup>:

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

W dobie głębokiej restrukturyzacji i przemian własnościowych w gospodarce polskiej poszerza się zakres stosowania tego dokumentu. Na przykład podczas procesu prywatyzacji, którego pierwszym etapem jest utworzenie jednoosobowej spółki Skarbu Państwa, przed przejściem do drugiego, zasadniczego etapu, polegającego na udostępnieniu akcji, wymagana jest analiza ekonomiczno-finansowa i prawna przedsiębiorstwa (spółki), prowadząca do wyceny jego majątku oraz restrukturyzacji. Zwykle w takiej sytuacji tworzy się plany restrukturyzacyjne przedsiębiorstw, których istotnym elementem jest pięcioletni biznesplan, jako wyraz finansowych implikacji strategii przedsiębiorstwa, uwzględniający wszystkie jego uwarunkowania i przyszłe potrzeby.

Jak więc wynika z powyższych rozważań biznesplan ma za zadanie spełnić dwie podstawowe funkcje. Jest to<sup>[4]</sup>:

1) funkcja wewnętrzna; plan wykorzystywany jest jako wewnętrzny dokument planistyczny niezbędny do zarządzania przedsiębiorstwem,

2) funkcja zewnętrzna; plan ma podstawowe znaczenie dla uatrakcyjnienia przedsiębiorstwa w oczach potencjalnych inwestorów i przyciągania z zewnątrz środków potrzebnych na finansowanie jej przedsięwzięć.

Praktyka wskazuje, że podział ten ma jedynie znaczenie teoretyczne, ponieważ właściwie skonstruowany biznesplan spełnia obie funkcje jednocześnie. Dokument, który ma przekonać ewentualnych inwestorów do zaangażowania środków finansowych powinien odgrywać w przedsiębiorstwie rolę organizującą jego funkcjonowanie w okresie objętym planem, to znaczy zawierać wszystkie te elementy, których analiza ukaże

przedsiębiorstwo jako organizację mogącą, zgodnie z przyjętymi założeniami, sprawnie funkcjonować w przyszłości. Inwestorzy dofinansują przedsiębiorstwo (niezależnie od form finansowania, np. pożyczki, kredyty z banków inwestycyjnych i komercyjnych, udostępnienie akcji, joint venture, oraz form wykupu przez pracowników lub menedżerów), jeżeli uznają, że wszystkie znaczące elementy prowadzące do sukcesu są w planie właściwie oszacowane. Zwracają oni również uwagę na to, jak kadra kierownicza ocenia możliwości swojej firmy, szacuje zagrożenia, planuje koszty oraz jakich wyników oczekuje.

Biznesplan pisany z myślą o zewnętrznych źródłach finansowania powinien być skierowany do realizacji, ponieważ jako dokument określający cele jakościowe i ilościowe (co, ile, kiedy, jak, kto, skąd środki) z jednej strony ściśle wyznacza kierunki działania, z drugiej stanowi wzorzec do kontroli kolejnych etapów realizacji strategii przedsiębiorstwa w drodze do osiągnięcia wymiernych efektów rynkowych<sup>[5]</sup>.

Pełniąc pierwszą funkcję, biznesplan umożliwia zarządowi zorganizowane planowanie rozwoju przedsiębiorstwa i przewidywanie wszelkich zmian w przyszłości. Jest to tradycyjny sposób rozumienia funkcji planowania w zarządzaniu. W biznesplanie funkcja ta znajduje swój wyraz przez zastosowanie aparatu wykorzystywanego w planowaniu strategicznym, co sprowadza się do precyzyjnego opracowania założeń i wyników finansowych przyjętych wariantów strategicznych. Zarząd firmy po szczegółowym przemyśleniu swoich założeń oraz ustaleniu misji i celów powinien określić poziom oczekiwań, z którymi w przyszłości będzie można porównywać osiągnięte wyniki oraz dobrać wskaźniki służące do pomiaru i kontroli stopnia ich realizacji. Podczas przygotowania biznesplanu należy przede wszystkim uwzględnić warunki niezbędne do osiągnięcia zamierzonych celów, takich jak na przykład zwiększenie efektywności zarządzania, zaangażowanie wykwalifikowanej siły roboczej, unowocześnienie środków produkcyjnych, zmianę asortymentu produkcji,

rozwijanie rynku oraz pozyskiwanie środków finansowych.

Zewnętrzna funkcja sprowadza się do wykorzystania biznesplanu podczas ubiegania się o zainteresowanie potencjalnych inwestorów, mogących wspomóc finansowo przedsiębiorstwo. Ostatnio, zgodnie z doświadczeniami zachodnimi, coraz szerzej rozpowszechnia się praktyka przedkładania biznesplanu jako wymaganego warunku przy składaniu wniosków o uzyskanie kredytu. W systemie zachodnim jest to związane z nowym trendem – zainteresowaniem inwestycjami w nie notowane na giełdzie przedsiębiorstwa, szczególnie poprzez kapitał zaangażowany w przedsiębiorstwie o wysokim stopniu ryzyka (venture and development capital). biznesplan ma więc zasadnicze znaczenie jako niezbędny dokument, służący do zdobywania środków zewnętrznych na finansowanie przedsięwzięć.

Dla potencjalnego inwestora biznesplan jest pierwszym (często jedynym) pisemnym dokumentem wspierającym propozycje finansowania, dlatego istotne jest, aby przedkładany do inwestowania projekt został w dokumencie sprecyzowany w sposób przekonywający, a przede wszystkim konkretny i jasny<sup>[6]</sup>.

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, ale jednocześnie realistycznie ukazywać trudności oraz sposoby ich pokonywania.

Dokument taki musi zawierać<sup>[7]</sup>:

- plany przedsiębiorstwa,
- uzasadnienie możliwości osiągnięcia celów założonych w biznesplanie,
- potwierdzenie, że rezultaty związane z realizacją przedsięwzięcia, będą satysfakcjonować bank pożyczający pieniądze.

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

Jak już wspomniano, biznesplan jest planem menedżerów, dla których oczekiwana pomoc finansowa jest tylko środkiem do osiągnięcia podjętych zamierzeń poprzez 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 pewną dozą 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 osiągnięte finansowe wskaźniki efektywności. W krajach zachodnich, do kontroli realizacji planu przyjęte jest sporządzanie co trzy miesiące, a nawet co miesiąc, sprawozdań finansowych z wyników działalności, którymi zainteresowane są również banki inwestujące w dane przedsiębiorstwo. Jednocześnie praktyka wskazuje, że wśród bankrutujących przedsiębiorstw najwięcej jest takich, które nie prowadzą na bieżąco jednego z najważniejszych sprawozdań finansowych, a mianowicie zestawienia przepływów pieniężnych (cash flow).

W tym momencie zaciera się różnica między zewnętrzną i wewnętrzną funkcją biznesplanu. Każdy kredytodawca wybierze bowiem z wielu firmę taką, której plany są najlepiej przygotowane, to znaczy przekonują czytelników, że kadra kierownicza jest świadoma możliwości i zagrożeń przedsiębiorstwa oraz potrafi osiągać postawione cele.

Kredytodawca oceniając szanse i możliwości przedsiębiorstwa stara się oszacować swoje ryzyko, dlatego oczekuje informacji dotyczących<sup>[8]</sup>:

- wysokości kredytów oczekiwanych przez firmę,
- przeznaczenia tych kredytów,
- terminu spłaty pożyczki,
- możliwości spłaty odsetek,
- możliwości przetrwania przedsiębiorstwa w razie niepowodzenia przedsięwzięcia,
- zabezpieczenia kredytów (jeśli jest ono wymagane).

Rzetelne przygotowanie biznesplanu, jako dokumentu kreującego zmiany prowadzące do rozwoju przedsiębiorstwa jest okazją do dokładnego przemyślenia wszystkich aspektów związanych z rozpoczęciem nowej działalności lub rozwojem firmy i w konsekwencji do sprawdzenia, jakie środki materialne i finansowe będą niezbędne w różnych rynkowych, produkcyjnych i finansowych strategiach.

Funkcje biznesplanu w zarządzaniu przedsiębiorstwem są zróżnicowane i mają kluczowe znaczenie zarówno dla efektywności działania organizacji, jak i dla jakości podejmowanych decyzji. **Biznesplan** pełni rolę narzędzia, które porządkuje myślenie menedżerskie i umożliwia racjonalne podejście do planowania działalności gospodarczej. Jego funkcje ujawniają się na wielu płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa, obejmując wymiar strategiczny, operacyjny oraz informacyjny.

Jedną z podstawowych funkcji biznesplanu jest funkcja planistyczna. Polega ona na precyzyjnym określeniu celów przedsiębiorstwa oraz sposobów ich realizacji w określonym horyzoncie czasowym. Biznesplan umożliwia usystematyzowanie zamierzeń organizacji, wskazanie kierunków rozwoju oraz racjonalne wykorzystanie dostępnych zasobów. Dzięki temu przedsiębiorstwo może działać w sposób bardziej spójny i świadomy, minimalizując przypadkowość podejmowanych działań.

Istotną rolę odgrywa również funkcja decyzyjna biznesplanu. Analizy zawarte w dokumencie, dotyczące rynku, konkurencji, kosztów i przychodów, stanowią podstawę do podejmowania

decyzji strategicznych i inwestycyjnych. Biznesplan redukuje niepewność decyzyjną, dostarczając uporządkowanych informacji oraz umożliwiając ocenę różnych wariantów działania. W tym sensie stanowi on ważne wsparcie dla kadry zarządzającej w procesie wyboru najbardziej efektywnych rozwiązań.

Kolejną funkcją biznesplanu jest funkcja kontrolna, która polega na możliwości porównywania założeń planistycznych z rzeczywistymi wynikami działalności przedsiębiorstwa. Dzięki temu możliwe jest identyfikowanie odchyłeń oraz podejmowanie działań korygujących. Biznesplan staje się wówczas punktem odniesienia dla oceny skuteczności realizowanej strategii i efektywności wykorzystania zasobów, co ma szczególne znaczenie w dynamicznym otoczeniu rynkowym.

Nie mniej ważna jest funkcja komunikacyjna biznesplanu. Dokument ten umożliwia przekazywanie spójnej i uporządkowanej informacji o przedsiębiorstwie jego interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym. Dla pracowników stanowi on źródło wiedzy o celach i kierunkach rozwoju organizacji, natomiast dla inwestorów, banków czy instytucji publicznych jest podstawą oceny wiarygodności oraz potencjału przedsięwzięcia. W tym ujęciu biznesplan pełni rolę narzędzia budowania zaufania i przejrzystości działań przedsiębiorstwa.

Podsumowując, funkcje biznesplanu obejmują planowanie, wspieranie decyzji, kontrolę oraz komunikację, co czyni go jednym z kluczowych instrumentów nowoczesnego zarządzania. Jego znaczenie wykracza poza aspekt formalny, ponieważ wpływa na sposób myślenia menedżerskiego oraz jakość procesów zarządczych. Biznesplan stanowi zatem nie tylko dokument, lecz także narzędzie kształtujące racjonalne i długofalowe podejście do prowadzenia działalności gospodarczej.

---

<sup>[1]</sup> R. Pazio, op.cit.

[2] G. Suszyński, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, CIM, Warszawa 1993.

[3] Tamże.

[4] R. Pazio, op.cit.

[5] A. Pabian, *Biznes plan: poradnik przedsiębiorcy budowlanego*, Centralny Ośrodek Informacji Budownictwa , Warszawa 2000

[6] Tamże.

[7] P. Tiffany, S. D. Peterson, op. cit.

[8] L. Kowalczyk, *Biznesplan, czyli jak poznać kredytobiorcę*, Twigger, Warszawa 2000

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.