



# JAK ZAKŁADAĆ MAŁĄ FIRME ?

**PRZEWODNIK  
DLA WŁAŚCICIELI**

Wielkopolska Izba  
Przemysłowo-Handlowa  
Poznań

Izba Przemysłowo-Handlowa  
Noord Brabant

Wielkopolska Szkoła Biznesu

Pod redakcją Krzysztofa Fonfary

# **JAK ZAKŁADAĆ MAŁĄ FIRME ?**

**PRZEWODNIK  
DLA WŁAŚCICIELI**

Poznań 1993

# **Spis treści**

Uwagi wstępne	9
I Jaką formę prawną wybrać dla mojej firmy? <i>Krzysztof Szuma</i>	12
II Badanie rynku <i>Krzysztof Fonfara</i>	19
III Marketingowe oddziaływanie na nabywców <i>Krzysztof Fonfara</i>	31
IV Jak zarządzać finansami? <i>Władysław Bachorz</i> <i>Ryszard Mikołajczak</i>	36
V Biznes plan <i>Marian Gorynia</i>	47

Rachunek wyników informuje o stopniu realizacji podstawowego celu działalności firmy, a mianowicie o wysokości zysku osiągniętego w danym okresie. Rachunek wyników obejmuje zestawienie przychodów ze sprzedaży oraz kosztów poniesionych w badanym okresie. Informacje zawarte w rachunku wyników ukazują strumienie pieniężne w odróżnieniu od bilansu odzwierciedlającego zasoby.

Dopełnienie analizy bilansu i rachunku wyników stanowi **zestawienie strumieni przepływów pieniężnych firmy**.

#### ZESTAWIENIE PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

I. WPŁYWY (*)	
1. Zysk do dyspozycji	58.620
2. Amortyzacja	16.546
r a z e m I	75.166
II. ZMIANY STANÓW (**)	
1. Zapasów	(23.546)
2. Należności	(3.339)
3. Zobowiązań	21.534
r a z e m II	(5.351)
III. NADWYŻKA Z DZIAŁALNOŚCI BIEŻĄCEJ	69.815

(\*) dane z rachunku wyników

(\*\*) dane z bilansu

ZMIANA STANU = STAN (BZ) - STAN (B0)

Zestawienie przepływów pieniężnych jest obrazem i prognozą zachowania się przychodów i wydatków gotówkowych firmy w rozpatrywanym okresie. Zestawienie przepływów pieniężnych dostarcza przedsiębiorcy informacji o ilości potrzebnej gotówki i o źródle, z którego wymagana gotówka będzie pochodzić. Pozwala zatem zaplanować potrzeby gotówkowe i ewentualne kredyty oraz pożyczki.

Prawidłowo sporządzone zestawienie przepływów pieniężnych pozwala racjonalnie gospodarować wpływami i wydatkami pieniężnymi. Chroni więc ono firmę od zaciągania nieprzemyślnych długów.

## 1 Co to jest biznes plan?

Biznes plan to po prostu plan działania firmy. Pojęcia planu i planowania kojarzą się sporej części przedsiębiorców i menadżerów negatywnie. Wynika to częściowo z

## V BIZNES PLAN

ich własnych doświadczeń, a częściowo z zastyszanych opinii, o tym jak wypaczony, a niekiedy wręcz karykaturalny charakter miały prace planistyczne w przedsiębiorstwach kierowanych centralnie. Ponadto często można spotkać się z twierdzeniem, że zmienność i niepewność otoczenia, w jakim działają firmy, skazuje je na działania spontaniczne, często przypadkowe. W związku z tym planowanie, sporządzanie biznes planu na piśmie nie ma większego sensu. Tymczasem planowanie, jak wykazuje praktyka gospodarek rynkowych, jest często koniecznym warunkiem sukcesu, wzrostu i przetrwania. Planują wielkie, rozbudowane organizacyjnie korporacje, planują także średnie i małe przedsiębiorstwa. W tych pierwszych plany przyjmują formę wielotomowych opracowań, których przygotowaniem zajmują się duże zespoły specjalistów. W małych i średnich firmach plany mają często postać niesformalizowaną, znajdują się w głowach właścicieli i dyrektorów. Również jednak w tym drugim przypadku opracowanie biznes planu przynosi określone korzyści.

**Biznes plan powinniśmy przygotować przede wszystkim dla siebie, na własne potrzeby.** Plan jest doskonałym narzędziem koordynacji działań firmy w różnych sferach jej funkcjonowania. Plan pełni rolę przewodnika dla działań długofalowych, perspektywicznych, a jednocześnie dla działań bieżących, operacyjnych. Jest wreszcie instrumentem służącym do oceny skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem.

**Biznes plan często przygotowujemy jest dla innych, jest skierowany na zewnątrz firmy.** Służy do przyciągnięcia do danego przedsięwzięcia potencjalnych inwestorów, kredytodawców, partnerów handlowych. Biznes plan adresowany do odbiorców zewnętrznych należy przygotowywać w zależności od potrzeb, natomiast przygotowywanie biznes planu na użytek własny powinno być właściwie procesem ciągłym, uwzględniającym zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa. Biznes plan nie może być więc statyczny, ustalony „raz na zawsze”. By stał się realistyczny może i powinien podlegać zmianom.

## **2 Jakie są elementy biznes planu?**

Treść, forma, rozmiary, język biznes planu powinny być bezwzględnie dostosowane do jego odbiorców.

Nakład pracy oraz umiejętności potrzebne do przygotowania biznes planu zależą m.in. od tego czy przygotowujemy go:

- dla przedsiębiorstwa już działającego czy dla przedsięwzięcia całkowicie nowego?

- na potrzeby własne czy dla adresatów zewnętrznych? Na przykład niektóre instytucje finansowe wypracowały własne wzory biznes planu i wymagają ich stosowania.
- po raz pierwszy czy po raz kolejny?

W zależności od sytuacji możemy więc biznes plan przygotować sami lub z pomocą zewnętrznych konsultantów.

Należy pamiętać, że nie ma jednego, najlepszego wzorca, który mógłby zostać wypełniony liczbami i informacjami, i który stanowiłby dobry biznes plan. Każde przedsięwzięcie jest inne i wymaga indywidualnego ujęcia. Podstawowe elementy biznes planu to:

- A. streszczenie kierownicze,
- B. firma,
- C. rynek branżowy,
- D. program marketingowy,
- E. produkt i produkcja,
- F. program inwestycyjny,
- G. zarządzanie i kadry,
- H. zestawienia finansowe,
- I. wnioski.

Z reguły biznes plan przygotowany dla siebie jako plan uruchomienia nowego przedsięwzięcia (firmy) nie obejmuje dwóch pierwszych elementów, tj. streszczenia kierowniczego i informacji o firmie. Mają one natomiast znaczenie, gdy biznes plan adresowany jest na zewnątrz np. do banku.

### A. Streszczenie kierownicze

Streszczenie kierownicze, stanowiące wprowadzenie do biznes planu, zwięźle przedstawia jego treść i jest źródłem informacji dla adresatów planu. Streszczenie kierownicze pisane jest na końcu, po przygotowaniu pozostałych części biznes planu.

Niektórzy uważają, że ten element biznes planu jest najważniejszy ze względu na fakt, że tę właśnie część potencjalni inwestorzy czytają najpierw. Charakter informacji, sposób ich zaprezentowania może stanowić „haczyk”, który przekona inwestora do celowości poświęcenia swego czasu i zapoznania się z całością.

Zaleca się, aby streszczenie projektu przedsięwzięcia było możliwie krótkie. Zazwyczaj zajmuje ono 1-3 strony. Powinno informować czym zajmuje się firma, co zamierza robić i co ewentualny inwestor może z niej mieć. Kluczowe punkty streszczenia są następujące:

- przedsiębiorstwo – kiedy powstało? forma prawna? właściciele? przedmiot działania?

- produkty – asortyment produkcji? ilość? cena? jakość?
- rynek – popyt? segmenty? udział firmy w rynku?
- finansowanie – źródła finansowania? przychody? zyski?

### B. Firma

W tym punkcie należy rozwinąć informacje o firmie zawarte w streszczeniu kierowniczym. Obejmują one:

- krótką historię firmy,
- przedmiot działania,
- posiadane zasoby,
- kadry,
- głównych odbiorców (główne rynki zbytu),
- głównych dostawców,
- wielkość sprzedaży,
- wyniki finansowe,
- stan zadłużenia itp.

### C. Rynek branżowy

Ta część biznes planu dotyczy usytuowania naszej firmy na tle branży. Przez branżę rozumiemy wszystkie firmy produkujące te same wyroby co nasza firma. Niekiedy firma produkująca kilka odmiennych produktów należy jednocześnie do kilku branż. Konieczna jest wówczas analiza wszystkich rynków branżowych.

W tej części muszą zostać udzielone odpowiedzi na następujące pytania:

- jakie są kierunki ewolucji ogólnej sytuacji gospodarczej?
- jaka jest wielkość i zmiany wielkości rynku, na którym będziemy sprzedawać nasze wyroby?
- czy rynek, na którym działamy jest rynkiem rozwojowym, dojrzałym czy schyłkowym? jakie z tego wynikają wnioski?
- jakie przedsiębiorstwa należą do naszej branży? jaka jest ich sprzedaż? w czym są od nas lepsze? w czym są od nas gorsze?
- jakie jest zagrożenie konkurencyjne ze strony nowych, potencjalnych konkurentów?
- jakie jest zagrożenie konkurencyjne ze strony substytutów?
- kim są odbiorcy i finalni użytkownicy produktów branży?
- gdzie firmy z danych branż zaopatrują się w surowce i materiały (źródła dostaw)?

## E. Produkt i produkcja

W tej części planu należy dokonać charakterystyki wyrobów firmy oraz procesu produkcyjnego.

Wskazane jest zamieszczenie opisu produktów. Zaleca się także załączenie ich zdjęć. Opis wyrobów powinien zmierzać do rozstrzygnięcia następujących kwestii:

- jakie produkty i w jakich ilościach firma może wytworzyć?
- w jakim stopniu były dotychczas i będą w przyszłości wykorzystane zdolności wytwórcze?
- jakie surowce i materiały, w jakich ilościach i z jakich konkretnych źródeł zakupu pochodzące są używane w produkcji?
- jakie są koszty jednostkowe wytworzonych produktów?
- czy nasze produkty mają (będą miały) zapewnioną ochronę prawną (patent, licencja, znak firmowy itp.)?
- czym nasze produkty różnią się od produktów konkurencji? pod jakimi względami są lepsze, a pod jakimi gorsze?
- jakie innowacje są przygotowywane w firmie?
- jakie nowe produkty i kiedy firma zamierza wprowadzić na rynek?

W tym miejscu należy także zamieścić opis procesu produkcyjnego. Powinien on obejmować m.in. takie zagadnienia jak:

- stosowane technologie, stopień ich nowoczesności, porównanie z technologiami stosowanymi przez konkurentów,
- główne ciągi technologiczne, grupy maszyn i urządzeń itp.,
- dostawy kooperacyjne (co kupujemy u kooperantów?),
- kontrola jakości surowców, półproduktów i wyrobów gotowych,
- wielkość i struktura zapotrzebowania na kadry,
- sezonowość w produkcji,
- gospodarka magazynowa (zapasy surowców i materiałów, wyrobów gotowych, okresy rotacji).

## F. Program inwestycyjny

Program inwestycyjny pojawi się w biznes planie wówczas, gdy konfrontacja potrzeb rynku ze zdolnościami produkcyjnymi naszej firmy wykaże, że te ostatnie są niedopasowane pod względem ilości, struktury i jakości do możliwości sprzedaży. Plan inwestycyjny powinien być



sporządzony od strony rzeczowej i finansowej. Rzeczowa strona planu inwestycyjnego obejmuje takie pozycje jak:

- zakup nieruchomości,
- roboty budowlano-montażowe,
- maszyny, urządzenia, aparatura,
- środki transportu,
- przedprodukcyjne nakłady kapitałowe,
- odsetki w okresie budowy,
- wartości niematerialne i prawne,
- wyposażenie przedsięwzięcia w kapitał obrotowy.

Plan inwestycyjny od strony finansowej ujmuje wielkość wymaganych nakładów na poszczególne składniki planu rzeczowego.

Następnie należy określić źródła finansowania przedsięwzięcia. Trzeba podkreślić, że instytucje finansowe zajmujące się kredytowaniem inwestycji najczęściej precyzują wymaganie odnośnie tzw. wkładu własnego inwestora. Wymagania te są zróżnicowane, ale najczęściej wkład własny musi przekraczać 30% nakładów inwestycyjnych.

Jeśli nasza firma zamierza inwestować, to efekty inwestycji muszą być oczywiście ujęte w pozostałych częściach biznes planu. W tym przypadku wskazane jest, aby w planie marketingowym i w punkcie dotyczącym produkcji w miarę możliwości wyodrębnić rezultaty zamierzonych inwestycji.

#### G. Zarządzanie i kadry

W punkcie tym należy przedstawić strukturę organizacyjną firmy oraz kluczowe dla jej funkcjonowania stanowiska kierownicze i osoby mające je zajmować. Prezentacji struktury organizacyjnej można dokonać posługując się schematem organizacyjnym. Należy na nim przedstawić komórki organizacyjne, zależności hierarchiczne (podporządkowania) pomiędzy ich kierownikami oraz liczbę osób zatrudnionych w każdej komórce. Oprócz schematu wskazane jest zamieszczenie opisu podziału obowiązków i kompetencji poszczególnych członków zespołu kierowniczego. Cennym uzupełnieniem powyższych informacji może być zaprezentowanie sylwetek osób pełniących kluczową rolę w przedsiębiorstwie z podkreśleniem przebiegu ich kariery zawodowej, doświadczenia, wykształcenia, kwalifikacji oraz najważniejszych sukcesów.

W tej części biznes planu zamieszcza się także krótki opis systemu motywacyjnego, jaki ma funkcjonować w firmie – płace, wynagrodzenia itp.

## H. Zestawienia finansowe

Plan finansowy jest „pieniężnym” podsumowaniem wszystkich pozostałych punktów biznes planu. Zawiera on finansową analizę atrakcyjności naszego przedsięwzięcia. W pierwszej kolejności należy podjąć decyzję co do długości okresu, jakiego dotyczyć będzie plan finansowy. Często przyjmuje się okres 5-letni, ale w przypadku zaciągnięcia kredytu minimalny okres analizy musi obejmować co najmniej tyle lat, ile trwa spłata zadłużenia.

Plan finansowy zawiera zazwyczaj następujące zestawienia:

- plan nakładów inwestycyjnych,
- plan źródeł finansowania nakładów inwestycyjnych,
- harmonogram spłaty kredytów i odsetek,
- program przychodów ze sprzedaży,
- program kosztów,
- obliczenie kapitału obrotowego netto,
- rachunek wyników,
- zestawienie przepływów pieniężnych,
- bilans.

Wymienione elementy planu odnoszą się do przyszłości. Nie wystarcza więc zaprezentowanie zestawu tablic. Konieczne jest uzupełnienie ich o część opisową, wyjaśniającą na jakich założeniach opierano się przygotowując zestawienia.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że niektóre banki opracowały własne standardy prezentacji planu finansowego. Jeśli biznes plan przygotowany jest jako załącznik do wniosku kredytowego, to dobrze jest przed przystąpieniem do jego opracowania zorientować się, jakie są wymagania konkretnego banku.

## I. Wnioski

Wnioski są ostatnią częścią biznes planu. Wnioski są podsumowaniem, syntezą ustaleń zawartych w poszczególnych częściach planu. Przy redagowaniu wniosków należy pamiętać o tym, kto ma być adresem opracowania – czy będzie ono przede wszystkim opracowaniem wewnętrznym czy też będzie udostępnione na zewnątrz. Przy prezentacji wniosków zalecana jest powściągliwość. Nie ma bowiem przedsięwzięć w stu procentach pewnych, a entuzjastyczne deklaracje same przez się nie podwyższą prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu.

W ograniczonym objętościowo Przewodniku nie można było odnieść się do wszystkich pytań, na które w praktyce muszą odpowiedzieć właściciele firm. Jest to zresztą niemożliwe. Różnorodność warunków kierowania firmą jest daleko bardziej złożona od przedstawionych w Przewodniku zasad. Chcieliśmy z jednej strony, aby zawarte informacje faktycznie pomogły przyszłym przedsiębiorcom w założeniu i kierowaniu firmą, z drugiej zaś mamy nadzieję, iż zagadnienia zaprezentowane w Przewodniku skłonią do dalszego pogłębiania wiedzy z zakresu biznesu w powiązaniu z prowadzoną już działalnością gospodarczą.

## **ZAKOŃCZENIE**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---