

Jak opracować biznes plan?

**Opracowanie: Marta Kruczek-Grochala
Zespół Szkół Ekonomicznych w Rzeszowie**

Wstęp

Przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą, wszystkie swoje działania kieruje na zdobycie rynku, co w warunkach silnej konkurencji jest bardzo trudne.

Jego uwaga koncentruje się na przygotowaniu nowych, doskonalszych i jakościowo lepszych produktów i usług. Aby zdobyć przewagę konkurencyjną zapewniającą miejsce na rynku i utrzymanie się na nim, musi prowadzić badania rynku, analizować szanse i zagrożenia jakie mogą pojawić się w przyszłości oraz realnie oceniać bieżącą sytuację swojej firmy.

Każdy przedsiębiorca podejmuje działania mające na celu doskonalenie organizacji pracy, technologii wytwarzania produktów lub świadczenia usług oraz instrumentów marketingowego oddziaływania na rynek. Usprawniane zarządzanie bieżące jest jednocześnie ukierunkowane na przyszłość.

Wszystkie te działania stanowią podstawę prognozy przyszłości firmy.

Biznes plan jest dla tak nastawionej firmy, narzędziem zarządzania jej przyszłością.

Dobrze opracowany biznes plan pomaga w zarządzaniu i stanowi o statusie przedsiębiorcy wobec otoczenia rynkowego, gospodarczego oraz instytucjonalnego. Firma posiadająca dobrze opracowany biznes plan jest bardziej wiarygodna jako kontrahent, kooperant, inwestor, kredyto- czy leasingobiorca.

W pracy autor przedstawia biznes plan dla firmy

1. Istota i znaczenie biznes planu.

Istotą biznes planu jest sformułowanie zamierzeń na bliższą lub dalszą przyszłość, z ustaleniem zadań podstawowych np. konkretnego przedsięwzięcia oraz celów, środków i sposobów działania. Określa on realną wizję sukcesu rynkowego firmy.

Przedsięwzięciem planowanym może być inwestycja finansowana własnymi kapitałami, albo w całości lub części kredytem bankowym, pozyskanie środków finansowych na kampanię promocyjną nowych produktów, zdobycie aktywów trwałych np. linii technologicznej, maszyn i urządzeń, zestawu komputerów itp., lub przeprowadzenie reorganizacji firmy, modernizacji zarządzania czy zmian w metodach sprzedaży.

Biznes plan pomaga w pozyskaniu potrzebnego kredytu, w korzystaniu z wiedzy technicznej, technologicznej czy organizacyjnej. Pobudza on również do działań aktywnych na rynku i stosowania metod marketingowych.

Przed podjęciem postanowienia o opracowaniu biznes planu, przedsiębiorca prowadzi rozważania, kreśli wizję danego przedsięwzięcia, formułuje założenia i cele, czyli tworzy koncepcję ogólną biznes planu. Pozwala ona określić zdolność przedsiębiorstwa i kadry kierowniczej do podejmowania działań zmierzających do osiągnięcia określonej pozycji rynkowej oraz efektywnego wykorzystania wszystkich możliwości firmy w sytuacji pojawiających się okazji rynkowych. Rzetelne przygotowanie biznes planu jest doskonałą okazją do dokładnego przemyślenia wszystkich aspektów związanych z rozpoczęciem działalności lub rozwojem firmy. Zmusza do sprecyzowania niezbędnych środków materialnych i finansowych oraz określenia różnych wariantów i strategii działania. Biznes plan musi eksponować atuty przedsiębiorstwa oraz wskazywać jego słabe strony wraz z propozycjami możliwych do wykorzystania środków zaradczych.

Biznes plan jest zestawem dokumentów (analiz i programów) w których na podstawie oceny sytuacji strategicznej firmy oraz danych historycznych zawarta jest projekcja celów działalności i sposobów ich osiągnięcia, przy uwzględnieniu wszystkich istniejących uwarunkowań natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej. Jest on szczególnie pomocny dla skonkretyzowania koncepcji działania, ustalenia metod i sposobów osiągnięcia zamierzonych celów oraz kontroli prawidłowego przebiegu realizacji planowanych przedsięwzięć.

Jego opracowanie jest konieczne w momencie:

- założenia nowego przedsiębiorstwa
- podczas łączenia przedsiębiorstwa
- w trakcie próby pozyskania zewnętrznych środków na finansowanie działalności

- w krytycznym momencie np. zmiana formy własności, profilu działania, modernizacji, dużych inwestycji itp.

Biznes plan obejmuje działalność bieżącą oraz okres od trzech do pięciu lat.

1.1 Funkcje biznes planu.

Biznes plan jest dokumentem niezwykle ważnym dla przedsiębiorstwa, gdyż zmusza do analizy wszystkich szans i zagrożeń występujących w jego otoczeniu i pozwala w oparciu o szczegółowe informacje zmniejszyć ryzyko podejmowanych decyzji.

Pełni on następujące funkcje:

- Wewnętrzną – plan wykorzystywany jest jako wewnętrzny dokument niezbędny do skutecznego zarządzania. Jest podstawą podejmowania decyzji oraz stałego monitorowania działań, by w porę reagować na mogące pojawić się nieprawidłowości.
- Zewnętrzną – ma uatrakcyjnić przedsiębiorstwo w oczach potencjalnych inwestorów i przyciągnąć z zewnątrz środki na finansowanie przedsięwzięć. Biznes plan wskazuje realne szanse i sposoby osiągnięcia założonych celów.

Uszczegóławiając funkcje biznes planu można powiedzieć, że:

- Jest on dokumentem wspomagającym zarządzanie wszelkimi przedsięwzięciami firmy (określa on bowiem i hierarchizuje cele, ułatwia podejmowanie decyzji i realizację funkcji kontrolnych).
- Określa zdolność menedżerów do podejmowania skutecznych działań zmierzających do trwałego usytuowania się na rynku (konceptje działania określone w biznes planie muszą być elastyczne i przewidywać sposoby reagowania na pojawiające się w otoczeniu rynkowym zmiany).
- Konkretyzuje koncepcję działania (biznes plan zmusza do sprecyzowania zadań i sposobów ich realizacji).
- Określa metody osiągania założonych celów z uwzględnieniem wszystkich istniejących ograniczeń
- Pozwala na kontrolę prawidłowego przebiegu realizacji przedsięwzięcia i wychwytywanie w porę nieprawidłowości, by ich ewentualne skutki nie miały wpływu na osiągnięcie planowanych celów.
- Jest wewnętrznym dokumentem planistycznym niezbędnym do zarządzania przedsiębiorstwem.
- Ma przekonać potencjalnych inwestorów do zaangażowania środków w planowane przedsięwzięcie (pokazać realność powodzenia).

1.2 Cechy biznes planu.

Najważniejsze cechy, które spełniać musi biznes plan to:

- Celowość; najważniejsze w biznes planie jest ustalenie celów działania tj. celów ekonomicznych i marketingowych.

Cel określa użyteczność finalną podejmowanych działań, które są treścią planu. Celem finalnym i jednocześnie miarą biznesu jest najczęściej osiągnięcie założonego poziomu zysku. Celami pośrednimi mogą być: oszczędność kosztów, wejście na nowy rynek, wzrost udziału w rynku, zaspokojenie popytu na określone dobra i usługi itp. Biznes plan powinien konkretyzować cele i ustalić ich hierarchię, co zapewni wyeliminowanie chaosu decyzyjnego.

- Konkretność; wszystkie informacje zawarte w biznes planie powinny być istotne z punktu widzenia realności zadań i przydatności w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych.
- Zwięzłość; treści sformułowane w biznes planie powinny być krótkie i zwięzłe. Należy unikać podawania informacji nieistotnych z punktu widzenia rozwiązywanego problemu i nadmiernego rozwijania treści. Biznes plan powinien być na tyle obszerny, by przedstawić dokładnie zadania i sposoby ich realizacji oraz na tyle krótki, by podtrzymać zainteresowanie czytających go. Wymaga to umiejętnej selekcji ważności informacji i syntetycznego ich ujmowania.
- Przejrzystość; biznes plan powinien mieć klarowną konstrukcję, być przejrzysty, czytelny i zrozumiały. Czytający go powinien mieć łatwość odnajdywania najważniejszych treści, co możliwe jest dzięki prawidłowej numeracji i stosowaniu zróżnicowanych metod prezentacji informacji. Metoda opisowa powinna być wzbogacona o formę tabelaryczną i graficzną.
- Kompleksowość; powinien ujmować wszystkie elementy składowe, przedstawiać wyczerpujący opis całego przedsięwzięcia wraz z określeniem wszystkich czynników, które mają wpływ na jego wykonalność.
- Realność; jego założenia powinny być możliwe do wykonania w danych warunkach. Przy założeniu dużej zmienności warunków działania, biznes plan powinien precyzować sposoby reagowania na pojawiające się zmiany.
- Użyteczność; powinien być przydatny w zarządzaniu. Biznes plan to dokument niezbędny dla zarządzających firmą. Ma ułatwiać podejmowanie decyzji, być wskazówką jak osiągać zamierzone cele oraz pozwalać na stałą diagnozę sytuacji.

- Elastyczność; ta cecha stwarza możliwość wprowadzania zmian, które zapewnią realizację podstawowych celów określonych w planie bez względu na zmieniające się warunki otoczenia.

1.3 Podstawowe założenia przyjmowane w procesie planowania.

Planowanie jest bardzo istotną funkcją zarządzania. Jest narzędziem aktywnego sterowania wszelkimi procesami jakie zachodzą w przedsiębiorstwie. Wymusza ono bowiem konieczność dostosowania oferty do wymagań rynku, szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby klientów, działania mające na celu kreowanie nowych potrzeb co w konsekwencji zmniejsza niepewność i ryzyko wynikające ze zmieniających się warunków działania.

Zadania jakie realizuje plan to przede wszystkim formułowanie i konkretyzowanie koncepcji działania przez wytyczanie celów i określanie środków niezbędnych do ich realizacji oraz stworzenie możliwości monitorowania przebiegu realizowanych zamierzeń.

Planując działania przyjmuje się pewne założenia, które bardzo istotnie wpływają na przyszłą realność i wykonalność zadań. Są nimi:

- Samodzielne podmioty funkcjonują w warunkach gospodarki rynkowej. Jeżeli istnieją ograniczenia w ich działalności (typu dyrektywnego), to są one traktowane jako element otoczenia firmy.
- Zachowanie przedsiębiorstwa determinuje jego makro i mikrootoczenie. Szczególnie istotne są jego powiązania z elementami otoczenia informacyjnego, ekonomicznego, finansowego, technologicznego, prawnego, społecznego itp.
- Zawsze istnieje ryzyko i niepewność, gdyż przyszłość jest przewidywalna tylko w ograniczonym zakresie. Podstawowym rezultatem opracowania biznes planu powinno być ich ograniczenie.
- Planowanie opiera się na specjalnie zgromadzonych i przetworzonych w tym celu informacjach, które mają ułatwić podejmowanie decyzji oraz zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu.
- Planowanie wymusza procesy innowatorskie, pozwala wybrać spośród wielu wariantów działań te, które będą najbardziej korzystne z punktu widzenia firmy.
- Planowanie jest elementem sprawnego zarządzania, ukierunkowanego na otoczenie; integrującym działania umożliwiające podejmowanie i realizację coraz bardziej złożonych działań. Uwzględnia związki i zależności z innymi podmiotami działającymi na rynku.

- Działania firmy powinny być podporządkowane realizacji nadrzędnego celu, co powoduje w konsekwencji wzrost efektywności całej organizacji i stabilizuje jej działalność.
- Funkcje kontrolne w planowaniu sprowadzają się do monitorowania zależności między realizacją poszczególnych etapów zaplanowanych działań a ich założeniami.

Podstawowym zadaniem nowoczesnego planowania jest więc sformułowanie i skonkretyzowanie celów i działań, stworzenie możliwości monitorowania zaplanowanych zamierzeń oraz stworzenie podstaw do ubiegania się o zewnętrzne źródła finansowania.

1. Zasady opracowania biznes planu.

Każdy biznes plan oceniany jest przede wszystkim pod względem celowości, realności i użyteczności. Opracowując go, należy więc właściwie opracowywać poszczególne jego etapy i wykorzystywać trafnie metody planowania.

2.1 Etapy opracowania biznes planu.

Procedura czynnościowa wykorzystywana przy tworzeniu biznes planu, składa się z następujących po sobie logicznie działań:

- Opracowanie ogólnej koncepcji biznes planu, na którą składają się :
 - ✓ zarys wizji planowanego przedsięwzięcia,
 - ✓ ocena zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania (aktualnych i prognozowanych),
 - ✓ wstępna kalkulacja opłacalności przedsięwzięcia
 - ✓ ocena stopnia niepewności i ryzyka
 - ✓ ocena realności i użyteczności przedsięwzięcia
 - ✓ decyzja o opracowaniu biznes planu
- Projektowanie zarysu planu czyli:
 - ✓ tworzenie ogólnego zarysu planu
 - ✓ uzasadnienie merytoryczne i finansowe
 - ✓ opis czynników sprzyjających
 - ✓ opis zagrożeń
 - ✓ oszacowanie efektów pośrednich i finalnych
- Sformułowanie celów, założeń oraz środków i metod działania, które obejmują :
 - ✓ określenie celów częściowych i finalnych
 - ✓ założenia rzeczowe i czasowe
 - ✓ określenie niezbędnych środków rzeczowych, kadrowych, organizacyjnych, technicznych i finansowych
 - ✓ określenie metod działania tj. metod zarządzania, organizowania, motywowania, kontrolowania

- Analiza i diagnoza aktualnej sytuacji tj:
 - ✓ analiza rynkowa
 - ✓ analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej i technicznej
 - ✓ analiza zasobów kadrowych
 - ✓ diagnoza organizacyjna
- Prognozowanie zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania metodą analizy SWOT
- Określenie strategii działania w zakresie zarządzania, marketingu i kontroli
- Opracowanie projektu roboczego wraz z załącznikami oraz kontrola poprawności opracowania pod względem cech biznes planu
- Weryfikacja merytoryczna i metodyczna oraz korygowanie projektu
- Zatwierdzenie i przekazanie biznes planu do realizacji
- Kontrola przebiegu planowanych przedsięwzięć polegająca na stałym monitorowaniu realizacji zadań planowych, uruchomieniu systemu kontroli wewnętrznej, zapewnieniu przepływu informacji o stanie realizacji zamierzeń oraz dokonywaniu analizy bieżącej.

2.2 Zakres niezbędnych przy sporządzaniu biznes planu informacji.

Przed opracowaniem projektu biznes planu wskazane jest opracowanie tak zwanej bazy przygotowawczej.

Bazę tę stanowią niezbędne przy podejmowaniu decyzji aktualne informacje o przedsiębiorstwie. Są to:

- ✓ dane ogólne o firmie (nazwa, forma prawna, nazwiska właścicieli, identyfikator statystyczny, identyfikator podatkowy, data rozpoczęcia działalności)
- ✓ dane organizacyjne tj. stan i struktura zatrudnienia, struktura organizacyjna
- ✓ informacje o zarządzaniu (systemy zarządzania, organy stanowiące, zarządzające i kontrolne)
- ✓ informacje o stanie majątku firmy tj.: posiadany majątek trwały i obrotowy, źródła finansowania majątku
- ✓ dane o sieci produkcyjnej, handlowej i usługowej

- ✓ informacje metodach w zakresie marketingu-mix, czyli działania w zakresie produktu, ceny, promocji i dystrybucji
- ✓ informacje o przychodach ich strukturze i dynamice
- ✓ informacje o kosztach (w układzie rodzajowym, kalkulacyjnym, funkcjonalnym)
- ✓ informacje o wynikach finansowych (wyniki finansowe operacyjne, brutto, netto, poziom rentowności, poziom zyskowności, stopa zysku itp)
- ✓ informacje o przepływach finansowych (generowane środki pieniężne netto z działalności operacyjnej, inwestycyjnej, finansowej, zmiana stanu środków pieniężnych, wskaźniki płynności finansowej)
- ✓ perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstwa (zamierzenia rozwojowe na przyszłość, atuty i słabe strony działania, szanse i zagrożenia rozwoju, niepewność i ryzyko)
- ✓ informacje o kontrahentach (dostawcach, odbiorcach, kooperantach)
- ✓ informacje o udziałowcach (wartość udziałów, ilość udziałowców, główni akcjonariusze)

2.3 Metody planowania

Przy opracowywaniu biznes planu można wykorzystywać wiele metod. Najczęściej stosuje się w praktyce:

- Metodę tabelaryczno-opisową, która polega na ujmowaniu danych bazowych i planowanych w tabelach, z krótkim opisem merytorycznym i objaśnieniami.
- Metodę tabelaryczno - wykresową, podobną do poprzedniej lecz wzbogaconą o prezentację graficzną.
- Metodę analityczno-planistyczną w której wykorzystywane są zestawienia i obliczenia rachunkowe oraz wykresy. Całość planowanych zagadnień dzieli się na bloki tematyczne, w każdym przeprowadza się analizę a zaraz potem konstruuje się plan.
- Metodę planistyczno-kalkulacyjną , która polega na opracowaniu planu i jednocześnie kalkulacji uzasadniającej opłacalność danego przedsięwzięcia.
- Metodę diagnostyczno-planistyczną polegającą na zdiagnozowaniu sytuacji bieżącej i zaplanowaniu działań i efektów w zakładanym w planie okresie.
- Metodę prognostyczno - planistyczną w której opracowuje się plan oparty na prognozach. Zastosowanie tej metody jest koniecznością w sytuacji tworzenia nowej firmy, gdy biznes plan nie posiada bazy wyjściowej.

3. Struktura biznes planu.

Zakres merytoryczny planu, zawierający wszystkie zagadnienia wewnętrzne przedsiębiorstwa oraz oddziaływania zewnętrzne można ująć w trzy grupy tematyczne:

- Opis i analiza przedsiębiorstwa, oszacowanie możliwości oraz ogólna opinia o przyszłej działalności
- Opracowanie zasadniczego planu
- Plan wprowadzania w życie czyli wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację oraz terminów

3.1 Charakterystyka poszczególnych elementów składowych biznes planu.

3.1.1 Streszczenie.

Streszczenie ma za zadanie zapoznać potencjalnych inwestorów zawartością biznes planu i zachęcić ich do dalszej analizy planu. Powinno ono zawierać informacje o bieżącym stanie firmy oraz jej zamierzeniach na przyszłość. Streszczenie powinno określać przede wszystkim:

- Cel sporządzenia planu i opis spodziewanych korzyści
- Wysokość środków finansowych niezbędnych do realizacji tego celu
- Krótki opis produktu i rynku
- Zestawienie najważniejszych elementów planu finansowego
- Opis kadry menedżerskiej i jej doświadczenia w zarządzaniu

Streszczenie powinno być zwięzłe i krótkie.

3.1.2 Profil i zakres działania firmy

W tej części należy w skróconej formie zapoznać zainteresowanych z działalnością przedsiębiorstwa od momentu jego utworzenia do chwili obecnej to znaczy umieścić informacje o dacie i formie założenia, najważniejszych osiągnięciach firmy, udziałowcach oraz obecnym stanie prawnym, organizacyjnym i finansowym. Powinny się też znaleźć tutaj informacje o branży, w której firma chce funkcjonować i segmencie rynku, który pragnie opanować.

Ten rozdział powinien zawierać również dane o produkcie (jego cechach), klientach i ich oczekiwaniach, rynkach zbytu, konkurencji. Należy tutaj określić również misję firmy, cel działania (np. wysokość zysku, wzrost udziału w rynku, zwiększenie wartości firmy, przetrwanie ewentualnego trudnego okresu) oraz cel przygotowania biznes planu (np. zdobycie środków finansowych, ocena opłacalności przedsięwzięcia).

3.1.3 Założenia planu strategicznego przedsięwzięcia

Ta część biznes planu powinna zawierać opis:

- Elementów makrootoczenia i mikrootoczenia, czyli czynników ekonomicznych, demograficznych, politycznych, technologicznych, prawnych, społecznych itp. oraz konkurencji, dostawców, odbiorców, firm współpracujących itp.
- Zasobów będących w dyspozycji firmy (tj. zasoby kadrowe, finansowe, techniczne).
- Strategii działania i jej wdrożenia. Wybór strategii działania zależy od założonych celów i oczekiwań właścicieli firmy oraz czynników otoczenia, które warunkują powodzenie.

Uzasadnienia wyboru określonej strategii działania można dokonać wykorzystując analizę „pięciu sił” Portera, co oznacza określenie wpływu na funkcjonowanie firmy, następujących czynników:

- ✓ możliwość pojawienia się konkurencji
- ✓ siła przetargowa dostawców
- ✓ siła przetargowa nabywców
- ✓ możliwość pojawienia się substytutów
- ✓ poziom rywalizacji między dotychczasowymi konkurentami

Sposób wdrożenia wybranej strategii działania ma zapewnić pełną realizację założeń planu. Ważną informacją jest tutaj określenie zdolności kadry menedżerskiej do reagowania na pojawiające się problemy.

3.1.4 Plan techniczny.

Głównym celem tej części jest pokazanie, że firma jest w stanie wyprodukować dany wyrób lub dostarczyć usługę na odpowiednio wysokim poziomie. Powinna ona zawierać:

- Opis wyrobu lub usługi z opisem technologii produkcji.
Jest to charakterystyka produktu uwzględniająca jego główne walory ze szczególnym uwzględnieniem porównania go pod względem konkurencyjności z innymi

produktami znajdującymi się na rynku. Zwrócić tutaj należy dużą uwagę na jakość oraz korzyści dla nabywców

- **Strategia produkcji.**

Uwzględnić tutaj należy zasady wprowadzania na rynek nowych produktów, modernizację istniejących aktualnie na rynku produktów oraz działania mające na celu dywersyfikację czyli zróżnicowanie asortymentu.

- **Opis niezbędnego majątku produkcyjnego.**

Bez względu na to, czy jest to funkcjonujące już przedsiębiorstwo czy dopiero planowane jest jego uruchomienie, należy szczegółowo opisać niezbędny majątek, z zaznaczeniem wnoszonego przez właścicieli aportu oraz podać powierzchnię hal produkcyjnych, biur, magazynów, rodzaj zastosowanych maszyn i urządzeń.

- **Sposób zorganizowania dostaw materiałów i surowców.**

Plan powinien określać materiały i surowce wykorzystywane w procesie produkcji, ich dostępność, źródła zaopatrzenia w surowce, podzespoły, komponenty oraz ewentualnych podwykonawców.

- **Program produkcji.**

W tej części biznes planu przedstawia się informacje dotyczące zdolności produkcyjnych i stopnia ich wykorzystania, skali produkcji a także czynniki wpływające na możliwość osiągnięcia planowanej produkcji.

3.1.5 Plan marketingowy

W tej części należy opisać działania marketingowe firmy. Powinny się tu znaleźć informacje dotyczące:

- Wyników prowadzonych badań marketingowych; badania te mają na celu prezentację warunków zewnętrznych i wewnętrznych działania firmy, określenie przewidywanej wielkości popytu, oraz poczyną konkurencji. Szczególnie istotne są informacje dotyczące oczekiwań klientów względem proponowanej oferty. Ważna jest również szczegółowa analiza branży, w której firma chce funkcjonować.
- Strategii marketingowych, które firma chce stosować; wybór strategii rynkowej musi być oparty na dokładnym rozpoznaniu swoich rynków, zidentyfikowaniu obecnych i potencjalnych klientów ich lokalizacji i preferencji.
- Działań w zakresie marketingu –mix, takich jak: dobór właściwej strategii produktu, projektowanie polityki cenowej, opis działań wspierających sprzedaż czyli narzędzi promocji oraz organizacji dystrybucji.
- Sposobów neutralizacji działań konkurencji, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej.
- Kosztów działań marketingowych oraz ich efektywności i skuteczności.

Bardzo ważnymi informacjami są te, które dotyczą charakterystyki klientów oraz cech produktów przez nich akceptowanych. Nie można pominąć tutaj również informacji o szansach i zagrożeniach oraz prognozie kształtowania się popytu w najbliższych latach. Powinno się również pokazać udział firmy w rynku na tle konkurencji oraz działania na rzecz zwiększenia sprzedaży.

Plan marketingowy ma określać wszelkie działania jakie firma zamierza wykorzystać, by zachęcić klientów do swojej oferty. Należy więc przedstawić politykę kształtowania cen, uwzględniając elastyczność popytu oraz jego sezonowość; zasady dystrybucji oraz działania z zakresu promocji, mające zwiększyć popyt.

3.1.6 Plan organizacyjny

Powinien zawierać informacje dotyczące:

- Organizacji pracy oraz posiadanych zasobów ludzkich. Należy zaprezentować strukturę organizacyjną firmy, charakterystykę członków kierownictwa, metody motywowania, zasoby siły roboczej czyli liczebność i strukturę załogi, możliwość podnoszenia kwalifikacji a także opis funkcjonujących w firmie informatycznych systemów zarządzania.
- Kalendarz organizacyjny – powinien przedstawiać główne cele planu, etapy ich osiągnięcia, wyznaczać zadania oraz terminy ich realizacji
- Koszty zatrudnienia

3.1.7 Plan finansowy

Plan finansowy wskazuje finansowe możliwości realizacji proponowanych strategii działania. Należy w nim więc określić bieżącą sytuację finansową firmy, prognozy finansowe dotyczące realizowanego przedsięwzięcia oraz podstawy do okresowej oceny stanu realizacji planowych zamierzeń.

W oparciu o tę część biznes planu można wyrobić sobie zdanie na temat możliwości wzrostu potencjału firmy, wrażliwości rentowności przedsięwzięcia na zmiany wielkości sprzedaży i poziomu zysków jednostkowych, kosztów inwestycji i możliwości zwrotu nakładów a także możliwości zachowania płynności finansowej.

W rozdziale tym muszą się znaleźć najistotniejsze dane finansowe przedsiębiorstwa dotyczące sprzedaży, zysków i strat, wydatków na badania, rozwój i marketing, płynności finansowej, zapotrzebowania na gotówkę. Wymagane jest też podanie źródeł pochodzenia funduszy oraz sposobów i terminów ich wykorzystania. W planie finansowym muszą znaleźć się następujące informacje:

- źródło danych wejściowych
- założenia prognoz finansowych
- rachunek wyników
- bilans

- zestawienie przepływów pieniężnych
- analiza progu rentowności
- analiza wskaźnikowa
- ocena efektywności przedsięwzięcia

Plan finansowy jest najważniejszą częścią biznes planu. Wskazuje on bowiem czy strategię wybrane przez firmę mają szanse realizacji. Plan ten powinien określać bieżącą sytuację przedsiębiorstwa, oraz prognozy finansowe dotyczące realizowanego przedsięwzięcia. Dobry plan finansowy wskazuje na możliwość wzrostu potencjału firmy, określa wrażliwość rentowności przedsięwzięcia na zmiany wielkości sprzedaży, pozwala śledzić koszty projektowanych inwestycji od momentu ich rozpoczęcia aż do zwrotu nakładów.

Poprawnie skonstruowany plan finansowy powinien zawierać dwie podstawowe grupy zagadnień:

- Założenia planu finansowego (źródła danych , prognozy finansowe)
- Podstawowe sprawozdania i analizy finansowe:
 - ✓ Rachunek wyników – pokazuje on w syntetyczny sposób powstawanie wyniku finansowego firmy. Są w nim przedstawione wszystkie przychody firmy oraz odpowiadające im koszty
 - ✓ Bilans – przedstawia on wszystkie składniki majątku firmy (aktywa) oraz źródła finansowania tegoż majątku (pasywa)
 - ✓ Zestawienie przepływów pieniężnych (cash flow) – umożliwia ono ocenę:
 - Zapotrzebowania na zewnętrzne środki finansowe
 - Możliwości kreowania gotówki przez firmę
 - Zdolności do regulowania zobowiązań
 - Efektów działalności finansowej i inwestycyjnej
 - Zdolności kredytowej
- Analiza progu rentowności – próg rentowności pozwala wyznaczyć punkt, w którym przychód ze sprzedaży pokrywa koszty całkowite. W tym punkcie rentowność przedsięwzięcia jest równa 0. Obliczenie tego punktu pozwala ocenić:
 - Poziom sprzedaży wyrobów (ilościowo i wartościowo) niezbędny do pokrycia kosztów całkowitych
 - Minimalną cenę, która zapewni zrównanie przychodów z kosztami
 - Maksymalny poziom jednostkowego kosztu zmiennego, którego przekroczenie powoduje zachwianie równowagi między przychodami a kosztami
- Analiza wskaźnikowa – daje natychmiastowe sygnały odchylenia od planów.
 - Wskaźniki płynności finansowej – informują o możliwościach przedsiębiorstwa do natychmiastowego dostępu do gotówki oraz określają jego zdolność do wywiązywania się ze zobowiązań krótkoterminowych.
 - Wskaźniki zadłużenia – pozwalają badać poziom zadłużenia firmy oraz określają jej zdolność do wywiązywania się z zaciągniętych zobowiązań.

Wskaźniki operacyjności – informują o poziomie efektywnego wykorzystania aktywów oraz określają zdolność firmy do zmiany zapasów i należności na gotówkę a także szybkości spłaty zobowiązań.

Wskaźniki rentowności – informują o rentowności firmy.

- Ocena efektywności przedsięwzięcia – w przypadku realizacji przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym należy dokonać oceny jego efektywności. W tym celu można wykorzystać, między innymi, metody dyskontowe polegające na obliczeniu wartości zaktualizowanej netto (NPV) oraz wewnętrznej stopy zwrotu (IRR). Podstawę obliczeń stanowi tutaj zestawienie przepływów pieniężnych netto związane z realizacją przedsięwzięcia inwestycyjnego oraz stopa dyskontowa, której poziom określa inwestor. Stopa ta powinna odpowiadać stopie zwrotu jaką przyniosłby kapitał zainwestowany w najbardziej bezpieczne aktywa (np. obligacje państwowe). NPV to suma zdyskontowanych oddzielnie dla każdego roku przepływów pieniężnych netto, zrealizowanych w całym okresie objętym rachunkiem przy stałym poziomie stopy dyskontowej. Przedsięwzięcie należy przyjąć do realizacji gdy NPV jest większe lub równe 0.

Wewnętrzna stopa zwrotu IRR określa stopę procentową, przy której wartość zaktualizowana netto $NPV = 0$. Przedsięwzięcie inwestycyjne jest opłacalne gdy jego wewnętrzna stopa zwrotu jest wyższa od pożądanej przez inwestora stopy rentowności.

3.1.8 Wnioski i podsumowanie.

Wnioski powinny wskazywać na wykonalność planu i sprawne funkcjonowanie firmy oraz możliwość przewyższania ewentualnych trudności. Problemy, które rysują się przed wprowadzeniem w życie nowego przedsięwzięcia dotyczą głównie branży, zachowań konsumentów, sposobów finansowania. W podsumowaniu należy skoncentrować się na tych zagrożeniach, których zaistnienie będzie warunkowało powodzenie całego zamierzenia oraz wskazać propozycje kierownictwa, prowadzące do ich eliminacji lub przynajmniej łagodzenia.

3.1.9 Załączniki:

- Słownik używanych zwrotów i terminów
- Harmonogram realizacji planu
- Dane techniczne i produkcyjne
- Wyniki badań rynku
- Schemat organizacyjny

Dodatkowe dane finansowe nie zamieszczone w planie finansowym