



SOSNOWIECKI PARK  
NAUKOWO-TECHNOLOGICZNY

ZAGŁĘBIE INNOWACJI

## Biznes plan w praktyce

*Paweł Repeta*



## I. Wstępne założenia:

Wszelkie analizy strategiczne, biznes plany czy prognozy wykorzystywane są przez właścicieli, udziałowców, akcjonariuszy oraz potencjalnych inwestorów do określenia wartości przedsiębiorstwa, jego potencjału rozwojowego oraz ryzyka, jakie towarzyszy jego funkcjonowaniu. Banki, jednostki finansujące oraz dostawcy wykorzystują je z kolei do oceny wiarygodności finansowej - a zarządzający do sprawowania bieżącej kontroli i wprowadzania niezbędnych zmian dostosowawczych. Nowopowstająca firma musi opierać się na dobrze udokumentowanych i regularnie aktualizowanych biznesplanach oceniających szanse, możliwości oraz ryzyko związane z udostępnieniem kapitału.

### *... Wstępne założenia:*

Sporządzanie biznes planu jest procesem, podczas którego można wiele się dowiedzieć się na temat rzeczywistej pozycji naszej firmy na rynku. Na jego potrzeby, często po raz pierwszy, trzeba zgromadzić duże ilości danych na temat firmy, jej klientów i konkurentów. Pozwala to na pełniejsze zrozumienie relacji rynkowych oraz zmian zachodzących w otoczeniu. Często przy okazji można odkryć nowe interesujące rynki i obszary działalności, a także zorientować się, że niektóre pomysły i założenia poczynione dotąd nie były prawidłowe.

## II. Biznes plan jest:

- 1) podstawowym instrumentem rozwoju nowoczesnej firmy, a także gwarancją bezpieczeństwa przed podjęciem zbytniego ryzyka,
- 2) sprecyzowaniem środków prowadzących do osiągnięcia konkretnych celów,
- 3) najważniejszym narzędziem „sprzedaży” pomysłu potencjalnemu inwestorowi czy bankowi, będącym siłą napędową i drogowskazem przedsięwzięcia,
- 4) dokumentem opisującym zamierzenia firmy, sposób w jaki będą one realizowane i przy użyciu jakich środków,
- 5) przedstawieniem celów firmy wraz ze strategią ich realizacji,
- 6) podstawowym narzędziem do negocjacji z przyszłymi współnikami, inwestorami, partnerami do realizacji wspólnych przedsięwzięć joint-ventures i z bankami,
- 7) prezentacją pomysłu na zrealizowanie danego przedsięwzięcia,
- 8) pomocą w zidentyfikowaniu mocnych i słabych stron firmy,
- 9) wstępną weryfikacją pomysłu na biznes.

## III. Biznes plan musi być:

- 1) przygotowany profesjonalnie, dzięki czemu będzie wzbudzał zaufanie do firmy,
- 2) przejrzysty, zrozumiały, łatwy do czytania (bez przesadnego żargonu handlowego czy przemysłowego), podbudowany sprawdzalnymi faktami i danymi – a więc rzetelny i przekonujący dzięki obiektywnemu przedstawieniu różnych aspektów przedsięwzięcia,
- 3) skierowany do konkretnego inwestora i musi zaspokajać jego indywidualne wymagania,
- 4) zbiorem wszystkich celów i sposobów ich osiągnięcia tak, aby inwestorzy mogli zapoznać się z marketingową, operacyjną i finansową strategią przedsiębiorstwa,
- 5) zbiorem argumentów uporządkowanych w logicznej kolejności tak, aby ukazywać firmę i jej plany jako opłacalną inwestycję.

Nie ma ścisłych reguł dla przygotowania dobrego, skutecznego biznes planu. Należy go skonstruować zgodnie z potrzebami firmy oraz instytucji, która będzie go wymagać. W większości przypadków biznes plan małego lub średniego przedsiębiorstwa powstaje tylko wtedy, gdy zmusza do tego procedura bankowa związana z przyznawaniem kredytu. Jednak wykazanie, że menedżerowie z powodzeniem używają planów w codziennym kontrolowaniu i sterowaniu rozwojem firmy, uwiarygodnia wnioskodawcę i kieruje całą uwagę inwestorów na merytoryczne i ekonomiczne aspekty projektu. Kluczowa jest w tym wypadku pomysłowość, inwencja, umiejętność zainteresowania swoim pomysłem i siła przekonywania.

## IV. Funkcje biznes planu:

- 1) **zewnątrzna**, decydująca o zdobyciu kapitału niezbędnego do realizacji zamierzonego przedsięwzięcia,
- 2) **wewnętrzna**, decydująca o strategii rozwoju dla firmy na najbliższe lata (w tym znaczeniu jest planem operacyjnym przedstawiającym cele firmy z określeniem zadań, oraz środków niezbędnych do ich realizacji).

Połączenie obu tych funkcji podczas tworzenia biznes planu sprawia, że jest on przez to bardziej uniwersalny, wiarygodny i użyteczny.

### V. Do kogo jest adresowany biznes plan?

Biznes plan jest najczęściej skierowany do banku lub inwestora prywatnego. Bank będzie oczekiwał odpowiedzi na następujące pytania:

- jaka jest stabilność firmy oraz rynku, na którym ona działa?
- jakie są obroty kapitałowe firmy oraz jej rentowność?
- jakie jest zabezpieczenie potencjalnego kredytu?

Natomiast inwestora prywatnego interesować będzie przede wszystkim efektywność zainwestowanego kapitału.

Jednak zarówno bank, jak i inwestor prywatny będą zainteresowani tym, w jaki sposób będą wydane pieniądze.



*... do kogo jest adresowany biznes plan?*

Niezależnie od tego do kogo będzie skierowany biznes plan i kto będzie jego autorem, istnieją pewne zasady dotyczące konstrukcji i głównych elementów tego dokumentu. Dotyczą one różnych spraw poczynając od najbardziej elementarnych takich jak potrzeba używania nazw działów i numerów stron, aż po bardziej skomplikowane, takie jak projekcje finansowe.

Na początku należy podjąć decyzję, czy biznes plan zostanie opracowany siłami własnymi firmy, czy też we współpracy z zewnętrznym konsultantem. To drugie rozwiązanie jest wskazane w przypadku, gdy firma nie posiada w tej mierze wcześniejszych doświadczeń. Taki dokument będzie dobrym wzorem dla przyszłych samodzielnych działań planistycznych zarządu.

## VI. Co powinien zawierać biznes plan?

### 1. Streszczenie

Inaczej zwane podsumowaniem menedżerskim stanowi skrót informacji dotyczących firmy oraz ogólny plan zamierzeń opisanych w dalszej części biznes planu. Jego podstawowym zadaniem jest zainteresowanie czytającego. Streszczenie powinno:

- a) zawierać się na maksymalnie 2 stronach,
- b) być sformułowane tak, by zachęcało do dalszej lektury (poprawną polszczyzną, bez błędów, w sposób logiczny i łatwy do zrozumienia),
- c) zawierać tylko najważniejsze informacje o:
  - dotychczasowych działaniach firmy,
  - przedsięwzięciu (krótki opis, przewidywane koszty i potrzeby finansowe, najważniejsze prognozy finansowe),
  - skutkach, jakie przyniesie jego zaakceptowanie i zrealizowanie.

# Biznes plan w praktyce



*... co powinien zawierać biznes plan?*

## 2. Opis firmy

Ta część biznes planu powinna zawierać informacje o:

- a) firmie (nazwa, adres, numery REGON i EKD, rodzaj działalności, forma prawna),
- b) jej historii (data rozpoczęcia działalności oraz krótki opis),
- c) osiągnięciach - opis największych osiągnięć firmy w ujęciu rzeczowym (produkty) i wartościowym (zysk, udział w rynku),
- d) strukturze organizacyjnej (schemat organizacyjny z opisem zadań i kompetencji oraz liczba pracowników zatrudnionych w każdym dziale),
- e) strukturze własności (lista właścicieli, głównych udziałowców i akcjonariuszy wraz z danymi na ich temat), cd.

# Biznes plan w praktyce



... co powinien zawierać biznes plan?

... 2. Opis firmy

- f) zarządzie i personelu - precyzyjne dane na temat członków zarządu oraz pracowników zajmujących kluczowe stanowiska w firmie, ich wykształcenia oraz odbytych i planowanych szkoleń (w opinii inwestora jakość kierownictwa jest najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie firmy),
- g) działalności związkowej w firmie,
- h) celach krótko - i długoterminowych.

Wszystkie powyższe informacje powinny przekonać inwestora, że w firmie pracują wykwalifikowani, odpowiedzialni ludzie. Z pewnością dobrze widziane będą przykłady z przeszłości świadczące o dobrej współpracy personelu z kierownictwem firmy.

*... co powinien zawierać biznes plan?*

## 3. Produkt i usługi

Tu należy jak najbardziej precyzyjnie opisać oferowane dotąd produkty (każdy z osobna):

- a) wady i zalety na tle wyrobów konkurencji, koszt, cenę i zysk jednostkowy,
- b) zarejestrowane znaki towarowe i patenty,
- c) informacje na temat maksymalnych zdolności produkcyjnych oraz planu produkcji każdego z wyrobów w ujęciu miesięcznym,
- d) cechy, które powinny być udoskonalone bądź zmienione oraz wpływ regulacji prawnych (dotyczących np. obowiązków ochrony środowiska).

... co powinien zawierać biznes plan?

## 4. Proces produkcyjny i technologia

Jest to miejsce na umieszczenie informacji na następujące tematy:

- a) czy cały cykl produkcyjny jest realizowany w firmie, czy też tylko uszlachetniany lub montowany z gotowych elementów,
- b) jaki charakter ma proces produkcyjny i poszczególne jego fazy,
- c) jakie elementy wchodzi w skład parku maszynowego oraz jakie są niezbędne surowce i półprodukty,
- d) jaka jest materiałochłonność i efektywność procesu (ilość strat, braków i odpadów oraz sposobu ich zagospodarowania),
- e) jakie są aktualne i przyszłe zdolności produkcyjne oraz planowany poziom ich wykorzystania,
- f) jakie są „wąskie gardła” istniejące w procesie,

*... co powinien zawierać biznes plan?*

*... 4. Proces produkcyjny i technologia*

g) jak wygląda kontrola jakości oraz norm,

h) jak zaplanowano remonty, przeglądy, modernizację i zakupy,

i) jakie są wymagania związane z budynkami i powierzchnią produkcyjną, doprowadzeniem i wydajnością źródeł energii i mediów oraz ochroną środowiska,

j) jak kształtuje się struktura dostawców, podwykonawców i wykonawców oraz jakie są możliwości ich zastąpienia.

**Porada praktyczna:** po zakończeniu pisania tego rozdziału należy dać go do przeczytania laikowi. Jeśli nic nie zrozumie, należy uprościć język opisu rezygnując ze specjalistycznego żargonu.

*... co powinien zawierać biznes plan?*

## 5. Pomysł

Tu należy zamieścić szczegółowy opis produktu lub usługi, tj. informacje o:

- a) unikalności technologicznej lub innej produktu,
- b) udziale firmy w opracowaniu produktu (dobrze widziane są wyniki niezależnych badań),
- c) potrzebie zaistnienia lub zwiększenia obecności produktu na rynku.



*... co powinien zawierać biznes plan?*

## 6. Rynek

W tym miejscu powinien być umieszczony dokładny opis środowiska, w jakim działa firma. Dlatego należy napisać o:

a) obecnych klientach:

- kim są,
- gdzie można ich znaleźć,
- dlaczego wolą twój produkt od innych (jakie cechy naszego produktu sprawiają, że wybierają właśnie naszą ofertę?),
- czy są to jednostki czy też całe grupy,
- jak duża grupa potencjalnych nabywców mieszka w najbliższym otoczeniu firmy?

# Biznes plan w praktyce



... co powinien zawierać biznes plan?

... 6. Rynek

b) potencjalnych klientach:

- typ klienta,
- rozmieszczenia klientów na rynku,

c) tym, dlaczego klient wybierze produkt, o którym mowa w biznesplanie, a nie produkt konkurencji (zalety dotyczące ceny, jakości, wyboru, serwisu i dystrybucji i inne w stosunku do innych produktów dostępnych na rynku),

d) jak kształtują się ceny; czy są stabilne, czy też zmieniają się sezonowo?

e) wielkości rynku (terytorialnej - rynek lokalny, regionalny, narodowy, międzynarodowy),

... co powinien zawierać biznes plan?

... 6. Rynek

f) jakości rynku dotyczącego tego produktu (aktualne trendy, przeszłość i przyszłość),

- czy rynek na nasze produkty i usługi rośnie?
- czy istnieje możliwość eksportowania naszych wyrobów?
- jakie zagrożenie stanowią dla nas wyroby z importu?

g) mocnych i słabszych stronach projektu.

W tym punkcie dobrze jest posługiwać się danymi przedstawionymi w sposób graficzny (wykresy, tabele). Należy też sprawdzić wszystkie dane i zanotować ich źródła - inwestor na pewno je sprawdzi. Na wszelki wypadek można napisać, że wszystkie zacytowane badania statystyczne czy roczniki możesz udostępnić do dalszej analizy.

*... co powinien zawierać biznes plan?*

## 7. Konkurencja

Należy tu zawrzeć informacje o:

- a) głównych i drugorzędnych konkurentach (dokładnie) wraz z opisem ich udziałów w rynku oraz ich mocnych i słabych stron,
- b) tym, czym i jak chcemy z nimi konkurować - ceną czy inną wyjątkowo atrakcyjną dla klientów cechą wyrobów.

*... co powinien zawierać biznes plan?*

## 8. Marketing

W tym punkcie należy zamienić proste pomysły na strategię. Należy więc napisać o:

- a) odbiorze produktu na rynku - jakie klient odniesie korzyści z wprowadzenia produktu i co go zmobilizuje do jego kupna - należy uwypuklić korzyści klienta wynikające z produktu wyrażające się w oszczędności czasu i/lub pieniędzy,
- b) stosowanej polityce cenowej,
- c) kampanii informacyjnej dla swoich klientów:
  - opis potencjalnych odbiorców,
  - opis kampanii reklamowej oraz jej budżet,
- d) cenie produktu (także w odniesieniu do cen u konkurencji) oraz powiązaniu ustalonej ceny z poziomem sprzedaży zapewniającym opłacalność,

# Biznes plan w praktyce



... co powinien zawierać biznes plan?

## ... 8. Marketing

e) formie i kierunkach dystrybucji nowego produktu, przy uwzględnieniu ich efektywności i kosztu (opis tzw. kanałów dystrybucji), czyli, potocznie mówiąc - jak zamierzasz sprzedawać produkt:

- wylicz metody dystrybucji (przedstawicieli, dealerów itp.),
- opisz planowane kampanie reklamowe,
- powołaj się na referencje, jeśli takie posiadasz.

**Uwaga!** dla każdego produktu i rynku należy skonstruować oddzielne plany marketingowe zawierające:

- opis cech, jakie będą eksponowane w reklamie,
- zakres oferowanych na danym rynku produktów,
- zakres serwisu posprzedażnego oraz metody promocji i reklamy (plan marketingowy powinien przewidywać utworzenie specjalnego budżetu na jego realizację).

... co powinien zawierać biznes plan?

... 8. Marketing

- f) metodach i kosztach dostarczania produktu do rąk klienta (w postaci planu sprzedaży),
- g) przewidywanej reakcji rynku,
- h) planowanym rozwoju produkcji i sprzedaży,
- i) podobieństwach i różnicach produktu twojego i innych,
- j) zaletach bądź wyjątkowości produktu lub firmy przedstawiając licencje, patenty, świadectwa jakości.

*... co powinien zawierać biznes plan?*

## 9. Realizacja

Należy opisać działania, jakie będą miały miejsce w firmie po otrzymaniu kredytu wraz z ich planowanymi terminami.



*... co powinien zawierać biznes plan?*

## 10. Finansowanie

Należy tu przedstawić strukturę kapitałową firmy oraz zasady finansowania działalności do tej pory, a w szczególności:

- a) aktualną sytuację finansową firmy,
- b) zobowiązania i terminy ich uregulowania,
- c) jeśli firma jest na giełdzie - prognozowany rozwój sytuacji na giełdzie w aspekcie firmy, a także dotychczasowe osiągnięcia na giełdzie,
- d) aktualną strukturę płac pracowniczych.

*... co powinien zawierać biznes plan?*

*... 10. Finansowanie*

Ważne jest, aby dołączyć sprawozdania finansowe (bilanse, rachunki zysków i strat oraz sprawozdanie z przepływów finansowych) za ostatnie 2-3 lata. W przypadku firm płacących podatek zryczałtowany lub prowadzących ksiązkę podatkową - dokumentację finansową opracowuje się nie na podstawie sprawozdawczości sporządzanej na potrzeby Urzędu Skarbowego, lecz według rachunkowości zarządczej. Pozwala ona lepiej odzwierciedlać rzeczywiste procesy zachodzące w firmie i wyliczyć rzeczywiste koszty produkcji i poziomu rentowności uzyskiwane ze sprzedaży poszczególnych wyrobów.

*... co powinien zawierać biznes plan?*

## 11. Prognozy finansowe

**A.** *W stosunku do planów, których dotyczy biznes plan, należy opracować szczegółowy plan uwzględniający:*

- a) całkowity koszt realizacji przedsięwzięcia (wymień poszczególne pozycje kosztorysu),
- b) spodziewane źródła finansowania (uwaga: koszty całkowite muszą być zrównoważone z całkowitym finansowaniem!),
- c) wielkość zaangażowanych środków własnych (z udokumentowanym pochodzeniem),
- d) sposób pozyskania środków obcych,
- e) planowaną strukturę płac pracowniczych.

... co powinien zawierać biznes plan?

## ...11. Prognozy finansowe

**B.** *Należy też oszacować najbardziej prawdopodobne rezultaty działalności firmy jako całości w najbliższej przyszłości (do 2-5 lat).* Przy formułowaniu tego punktu należy uwzględnić następujące uwagi:

- a) należy zestawić względem siebie przychody i wydatki, jakie będą generowane w przyszłości,
- b) dla dokładnego oszacowania należy oprzeć się na danych z innych firm, działających już na rynku,
- c) najważniejszą pozycją jest oszacowanie wielkości sprzedaży (powinna się zgadzać z danymi oszacowanymi w rozdziale o marketingu),
- d) następnie należy oszacować koszty sprzedaży i koszty administracji,
- e) w szacowaniu należy opierać się wyłącznie na komputerowych wyliczeniach pełnych liczb i procentów (są do tego specjalne programy komputerowe).

... co powinien zawierać biznes plan?

## ... 11. Prognozy finansowe

Prognozy finansowe, a w szczególności rachunek zysków i strat oraz przepływy finansowe należy w pierwszym roku sporządzać w ujęciu miesięcznym. W ten sposób można precyzyjnie uwzględnić takie czynniki, jak sezonowość sprzedaży, czas dochodzenia do optymalnej zdolności produkcyjnej lub zmiany wydajności pracy i zidentyfikować okresy, w których przedsiębiorstwo będzie potrzebowało zewnętrznego zasilania finansowego.

**Należy też pamiętać, że:**

- a) dodatkowy personel to dodatkowe koszty (pensja, ubezpieczenie, biurko, komputer itd.) - wszystko to należy umieścić w każdym rozliczonym okresie,
- b) w biznesplanie nie można pokrywać kosztów reklamy zwiększonymi dochodami ze sprzedaży (zyski ze sprzedaży będą dopiero w kilka miesięcy po wydatkach na reklamę).

*... co powinien zawierać biznes plan?*

**12. Podsumowanie** - potwierdzenie tego, co już zostało napisane. A więc należy:

- a) udowodnić, że oferta przedstawiona w biznes planie jest atrakcyjna i realistyczna,
- b) skonkretyzować, w jaki sposób i kiedy zwrócą się inwestorom włożone pieniądze,
- c) określić proponowane terminy spłaty rat,
- d) przedstawić pożyczkodawcom, jak ich fundusze będą zabezpieczone a także zapewnić ich, że przepływy kapitałowe firmy pokrywają zarówno pożyczkę jak i inne podstawowe płatności.

# Biznes plan w praktyce



... co powinien zawierać biznes plan?

## ... 12. Podsumowanie

- jest jednym z najważniejszych elementów biznes planu, ponieważ:

- a) odnosi się do wszystkich głównych części projektu,
- b) zawiera kluczowe stwierdzenia każdej z nich,
- c) przedstawia odbiorcy raz jeszcze całościowy ale zarazem syntetyczny obraz (stanowi klamrę spinającą całość opracowania),
- d) można w nim zawrzeć wnioski.

Bardzo często tę część inwestorzy czytają jako pierwszą. Jeśli będzie nieciekawa – mogą zrezygnować z czytania reszty.

Należy też pamiętać o tym, że podsumowanie:

- a) nie powinno mieć więcej niż 3 strony,
- b) powinno przypomnieć pokrótce główny pomysł,
- c) powinno przedstawiać szanse (mocniej) i zagrożenia (słabiej),
- d) powinno stanowczo uwypuklić pozytywne strony przedsięwzięcia.

## VII. Co dalej z biznes planem?

Po napisaniu biznes planu należy przygotować się do profesjonalnej ustnej prezentacji swojego pomysłu. Powinna ona:

- trwać ok. 5 minut (jeśli słuchający zainteresują się szczegółami może się przedłużyć nawet do 30 minut),
- być oparta na biznes planie,
- przekonać słuchaczy, że pomysł na biznes jest naprawdę udany.



**Dziękuję za uwagę.**

**Paweł Repeta**



Wykład zorganizowany w ramach projektu  
**„Naukowy biznes”**  
współfinansowanego przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**MEGREZ**  
Sp. z o.o.

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SOSNOWIECKI PARK  
NAUKOWO-TECHNOLOGICZNY



ul. Wojska Polskiego 8,  
41-208 Sosnowiec

---

tel. 32 778 91 00  
fax. 32 778 91 09

---

email: [spnt@arl.org.pl](mailto:spnt@arl.org.pl)

---

[www.spnt.sosnowiec.pl](http://www.spnt.sosnowiec.pl)

