

Pismo przewodnie biznes planu

Prezentuje biznes plan, wyjaśnia jego cel, podaje tytuł planu oraz opisuje główne dziedziny, na których skoncentrował się autor planu.

Dodatkowo może zawierać takie elementy jak: geneza projektu (pomysł, historia, badania), zakres opracowania, źródła informacji, zakres odpowiedzialności autorów.

Strona tytułowa

Znajduje się tutaj:

- Tytuł planu
- Nazwa, adres, numer telefonu firmy oraz twój
- Data ukończenia planu

W nagłówku (który będzie widniał na wszystkich stronach) dobrze jest umieścić wersję biznes planu, a w stopce nazwę swojej firmy albo nazwę przedsięwzięcia.

Streszczenie projektu

Streszczenie powinno skrótowo zapoznać (nie więcej niż na jednej, dwóch stronach) potencjalnych inwestorów z zawartością biznes planu, zainteresować ich i zachęcić do zapoznania się z całością dokumentu. W streszczeniu powinny być zawarte informacje o bieżącym stanie firmy oraz o jej zamierzeniach na przyszłość.

Streszczenie obejmuje:

- Cel sporządzenia planu i opis spodziewanych korzyści
- Wysokość środków finansowych potrzebnych do osiągnięcia celu
- Krótki opis produktu i rynku
- Najważniejsze dane (projekcje) finansowe na 3-5 lat naprzód
- Opis kadry menedżerskiej – szczególnie istotny w przypadku firm dopiero rozpoczynających działalność jako czynnik zaufania do kompetencji, doświadczenia i być może etyki osób zarządzających

Streszczenie, jako pierwsza informacja o projektowanych zamierzeniach, odgrywa bardzo istotną rolę, dlatego warto je poddać ocenie fachowców.

Spis treści

Lista nagłówków rozdziałów i podrozdziałów planu.

Pozwala czytającemu na szybkie zorientowanie się w zakresie i układzie prezentowanego materiału.

1. Firma i branża

- a. Historia i obecna sytuacja firmy
- b. Wizja, misja i cele do osiągnięcia
- c. Charakterystyka branży
- d. Analiza strategiczna SWOT

2. Inwestycja

- a. Zakres inwestycji
- b. Źródło finansowania

3. Plan sprzedaży i marketingu

- a. Oferowany produkt lub usługa
- b. Analiza rynku
- c. Strategia marketingowa
 - Cena
 - Promocja
 - Dystrybucja

4. Plan zarządzania i działania

- a. Działalność produkcyjna lub usługowa
- b. Zarządzanie firmą
- c. Harmonogram działań

5. Plan finansowy

- a. Nakłady inwestycyjne i źródła finansowania
- b. Aktualne dane finansowe
- c. Prognozy finansowe
 - Rachunek zysków i strat
 - Przepływy pieniężne - cash flow
 - Bilans
 - Punkt rentowności (BEP)
 - Analiza wskaźnikowa
 - Ocena efektywności

6. Podsumowanie i ocena ryzyka przedsięwzięcia

7. Załączniki

1. Firma i branża

a. Historia i obecna sytuacja firmy

Zaczynamy od jednostronicowej informacji o firmie, zawierającej następujące dane:

- Nazwa firmy
- Adres, telefon
- Rodzaj prowadzonej działalności
- Forma prawna (np. indywidualna działalność gospodarcza, spółka cywilna)
- Główny oferowany produkt lub usługa
- Posiadane znaki towarowe, patenty
- Nazwiska założycieli, wspólników
- Ile lat działa firma w biznesie
- Obecny i zakładany udział w rynku
- Wielkość aktualnie zainwestowanych środków i ich źródło
- Wielkość potrzebnego dodatkowego finansowania
- Proponowane terminy i sposób zwrotu dodatkowego finansowania
- Wartość biznesu na pierwszy dzień działalności operacyjnej
- Nazwiska świadczących usługi prawne, księgowe, doradcze

Teraz należy przedstawić historię firmy zamieszczając takie informacje jak:

- Data i forma założenia firmy
- Najważniejsze dane finansowe
- Najbardziej znaczące osiągnięcia firmy (wyroby, nagrody itp.)
- Dane o poprzednich i obecnych udziałowcach
- Obecny stan prawny, organizacyjny i finansowy

b. Wizja, misja i cele do osiągnięcia

Sformułowanie wizji, misji i celów do osiągnięcia powinno wynikać z zaprezentowanej sytuacji firmy w przeszłości. W przypadku podejmowania zupełnie nowych rodzajów działalności należy taką decyzję uzasadnić. Wizję i misję należy sformułować w kilku zdaniach. Wizja określa jak twój biznes będzie docelowo wyglądał. Wizja powinna określać wyidealizowany obraz twojej firmy przy założeniu, że wszystkie cele zostaną osiągnięte a zadania zrealizowane.

Wizja powinna zawierać:

- Nazwę twojego biznesu
- Produkt lub usługę, które będziesz oferował
- Docelowy rynek dla oferowanego produktu lub usługi.

Misja określa jak twój biznes będzie docelowo funkcjonował. Jest to jakby „super strategia” działania.

Misja opisuje:

- Co twój biznes będzie oferował

- Na jakim rynku będzie działał
- Planowana lokalizacja biznesu
- W jaki sposób twój biznes będzie wzrastał, będzie się rozwijał
- Co odróżnia (będzie odróżniać) twój biznes od konkurencji.

Cele działania powinny określać co firma pragnie osiągnąć w ciągu najbliższych trzech do pięciu lat. Sformułowanie celów jest jakby drogowskazem dla zrealizowania misji. Osiąganie celów jest miarą tego, że twój biznes posuwa się w dobrym kierunku.

Cele zwykle są mierzalne i mogą opisywać np.:

- Zwrot z inwestycji
- Pożądany udział (procentowy) w rynku
- Spełnienie określonych założeń finansowych
- Osiągnięcie kolejnych etapów procesu technologicznego

c. Charakterystyka branży

Należy podać ogólną charakterystykę branży, w tym opisać głównych producentów działających na rynku. W miarę możliwości należy podać wyniki ich działalności, wielkość sprzedaży, wysokość zysków i ewentualnie przyczyny opuszczenia rynku przez niektórych producentów.

Należy również podać wymagania stawiane produktowi, który zamierzamy wprowadzić na rynek (jest on prawdopodobnie oferowany przez przedsiębiorstwa naszej branży):

- Jakie potrzeby nabywców są tu zaspakajane
- Opis zalet i słabych stron tych produktów
- Cechy produktu lub udogodnienia w sprzedaży, które umożliwiają osiągnięcie na rynku pozycji mocniejszej niż konkurencja
- Możliwości ekspansji w produkcji i sprzedaży produktu

d. Analiza strategiczna SWOT

Należy podać silne i słabe strony naszej firmy uwzględniając takie czynniki jak:

- Majątek trwały
- Zasoby finansowe
- Kadra menedżerska
- Siła robocza
- Zarządzanie zasobami ludzkimi
- Cechy produktu
- Promocja, dystrybucja

Następnie należy opisać szanse i zagrożenia płynące z rynku uwzględniając m.in.:

- Czynniki polityczne
- Czynniki prawne

- Czynniki ekonomiczne
- Czynniki społeczne
- Czynniki etyczne
- Czynniki technologiczne
- Poziom rywalizacji pomiędzy aktualnymi konkurentami
- Możliwość pojawienia się nowej konkurencji
- Możliwość pojawienia się substytucyjnych wyrobów
- Siła przetargowa dostawców
- Siła przetargowa odbiorców
- Relacje z bankiem obsługującym firmę

Teraz należy opisać wpływ wymienionych wyżej czynników, to jest silnych i słabych stron naszej firmy oraz możliwości i zagrożeń płynących z rynku, na szanse realizacji całego przedsięwzięcia – osiągnięcia celów i spełnienia oczekiwań właścicieli firmy. Mówiąc inaczej należy opisać pozycję strategiczną naszej firmy.

Silne strony firmy:

Słabe strony firmy:

Szanse otoczenia rynkowego:

Zagrożenia otoczenia rynkowego:

Pozycja strategiczna firmy:

2. Inwestycja

a. Zakres inwestycji

Należy scharakteryzować planowaną inwestycję (jeśli występuje).
Należy podać rzeczowy zakres inwestycji wraz z ewentualną listą potencjalnych dostawców i wykonawców.

b. Źródło finansowania

Kluczowym elementem planowania inwestycji jest ustalenie źródeł i zasad jej finansowania.

Należy podać czy i w jakim zakresie inwestycja zostanie sfinansowana ze środków własnych, a w jakiej wysokości potrzebne będą dodatkowe, zewnętrzne fundusze. Jeżeli zamierzamy zaciągnąć kredyt, to należy podać na jakich warunkach może on zostać udzielony. Dodatkowo rozważa się tu również celowość i możliwość korzystania z majątku na zasadzie leasingu, dzierżawy, użyczenia itp.

Syntezą planu inwestycji jest harmonogram inwestowania.

Założenia tutaj poczynione zostaną szczegółowo ujęte w planie finansowym.

3. Plan sprzedaży i marketingu

a. Oferowany produkt lub usługa

Opisz w szczególności produkt lub usługę, które chcesz sprzedawać, wskazując na wszelkie unikalne cechy albo szczególne plusy czy zalety. Sprecyzuj w jaki sposób te szczególne cechy produktu lub usługi dadzą Ci przewagę nad twoimi konkurentami (albo przynajmniej równy z nimi poziom). Wskaż w jakim momencie rozwoju (produkcji) jest twój produkt: model, prototyp czy może gotowy do sprzedaży w pełni przetestowany produkt. Dobrze byłoby dołączyć fotografię produktu (w ostatniej sekcji biznes planu – załączniki).

b. Analiza rynku

Analizując rynek chcemy uzyskać pewność, a także przekonać innych odbiorców biznes planu, że dogłębnie rozumiemy rynek na nasz produkt lub usługę, i że w związku z tym jesteśmy zdolni konkurować na rynku z innymi przedsiębiorcami i osiągnąć założone parametry sprzedaży czyli osiągnąć sukces rynkowy. Należy opisać rynek wraz z podziałem na segmenty oraz wskazać ten segment (niszę rynkową), na którym chcemy się skoncentrować. Powinniśmy też zdecydować jaką część tego segmentu chcemy opanować czyli pozyskać dla naszego produktu lub usługi.

Rozpoznanie rynku jest działaniem niezwykle skomplikowanym. Po pierwsze brak jest ogólnie dostępnych i odpowiednio usystematyzowanych informacji o rynku (podczas gdy w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej takie informacje można uzyskać). Po drugie rynek bywa bardzo zmienny, dynamiczny, a reakcje klientów są często nieoczekiwane, a zatem w dużej mierze nieprzewidywalne. Niemniej jednak badanie rynku jest absolutnie niezbędne i należy podejść do tego procesu z wielkim zaangażowaniem i odpowiedzialnością. Z braku danych statystycznych – rządowych lub komercyjnych – najbardziej praktyczną metodą są własne obserwacje, badania, rozmowy prowadzone ze sprzedawcami, dystrybutorami, klientami i potencjalnymi konkurentami.

Ta część biznes planu jest prawdopodobnie najtrudniejsza do przeprowadzenia, a zarazem najważniejsza. Prawie wszystkie pozostałe części biznes planu w sposób pośredni lub bezpośredni zależą od jakości analizy rynku, a co za tym idzie – od realności poczynionych na tej podstawie prognoz sprzedaży naszego produktu lub usługi.

Analizując rynek powinniśmy wziąć pod uwagę następujące aspekty:

- Rynek docelowy i klienci docelowi
- Wielkość (pojemność) rynku i trendy rynkowe
- Konkurenci
- Prognozowana wielkość sprzedaży naszej firmy i nasz udział w rynku (%)

RYNEK DOCELOWY I KLIENCI DOCELOWI

Zidentyfikuj kim są twoi docelowi klienci: indywidualni konsumenci, przedsiębiorstwa, instytucje edukacyjne lub opieki medycznej, rządowe, inne? Przeanalizuj czy docelowy rynek może być podzielony na segmenty albo czy można z niego wydzielić grupy klientów o określonych charakterystykach ze względu na lokalizację, wiek, wielkość, branżę przemysłową itp. Opisz profil swoich klientów. Kim są i gdzie się znajdują? Jakie są powody, że mieliby oni dokonywać zakupu twojego produktu lub usługi? Jakie korzyści odniosą dokonując zakupu u Ciebie zamiast u twojej konkurencji? Jeżeli to możliwe wymień kilku głównych klientów albo (ewentualnie) listę złożonych zamówień.

WIELKOŚĆ (POJEMNOŚĆ) RYNKU I TRENDY RYNKOWE

Oceń jaka jest aktualna pojemność rynku na twój produkt lub usługę zarówno w sztukach jak i wartościowo. W jaki sposób sprzedaż jest rozłożona pomiędzy wyodrębnione segmenty rynkowe? Czy występuje zauważalna sezonowość sprzedaży (tygodniowa, miesięczna, według pory roku)? Spróbuj opisać jak zmieniała się wielkość rynku w podziale na segmenty w ostatnich trzech latach. Wskaż jakie są twoje oczekiwania co do zmian, co do trendów, które będzie można zaobserwować w horyzoncie najbliższych trzech do pięciu lat. Dołącz analizę głównych czynników, które wpływały na wzrost rynku w przeszłości; chodzi o trendy społeczne, ekonomiczne, przemysłowe, regulacji prawnych, polityki rządowej, czynniki demograficzne. Jakie jest prawdopodobieństwo kontynuacji tych trendów w przyszłości?

KONKURENCI

Zidentyfikuj głównych konkurentów. W stosunku do każdej z tych firm dokonaj realistycznego oszacowania jej siły rynkowej, oferowanych produktów i usług. Porównaj te konkurencyjne do twoich produkty lub usługi biorąc pod uwagę takie czynniki jak: cena, jakość, użyteczność, serwis posprzedażowy, gwarancje itp. Zaprezentuj swoją ocenę dotyczącą wymienionych konkurentów pod kątem ich udziału w każdym segmencie rynku, zyskowności, sprzedaży, marketingu, dystrybucji, zdolności produkcyjnych. Jak twoim zdaniem czynniki te będą się zmieniać w przyszłości?

NASZA PROGNOZOWANA SPRZEDAŻ I UDZIAŁ W RYNKU

Oceń jaką część rynku w poszczególnych segmentach jesteś w stanie obsługiwać w każdym kolejnym roku, na trzy do pięciu lat naprzód. Prognoza na najbliższy rok powinna być zaprezentowana w układzie miesięcznym, a dla kolejnych lat wystarczą wartości kwartalne. Najlepiej przedstawić liczby w postaci tabelarycznej. Opisz jakie założenia przyjąłeś do sporządzenia powyższych prognoz sprzedaży.

c. Strategia marketingowa

- **Cena**
- **Promocja**
- **Dystrybucja**

Twoja strategia marketingowa albo inaczej twój plan marketingowy opisuje w jaki sposób zamierzasz osiągnąć cel, to jest uzyskać w przyszłości sprzedaż na prognozowanym poziomie wartościowym i ilościowym. Plan marketingowy powinien odpowiedzieć na pytania:

- co trzeba zrobić
- kiedy trzeba zrobić
- w jaki sposób trzeba zrobić
- kto będzie realizował poszczególne zadania w zakresie strategii sprzedaży, polityki cenowej, promocji i dystrybucji.

CENA

Podsumuj ogólną charakterystykę finansową branży dla produktów lub usług, które chcesz sprzedawać. Jaka jest typowa marża brutto? Jak się ona kształtuje wśród różnych firm branży? Przedstaw szczegółową kalkulację ceny dla każdego swojego produktu lub usługi z podziałem na koszty stałe (ponoszone niezależnie od poziomu sprzedaży), zmienne (w wysokości proporcjonalnej do wielkości sprzedaży) i ewentualnie półzmiennne (częściowo związane z wielkością sprzedaży).

Porównaj zaplanowane przez Ciebie ceny z tymi występującymi obecnie na rynku, w tym z cenami u twoich głównych konkurentów. Czy twoja marża brutto jest wystarczająca, by pokryć koszty transportu, sprzedaży, reklamy i promocji, czynszu, amortyzacji itd. – i jeszcze pozostanie jakaś część na zysku dla Ciebie?

Zdecyduj czy twój produkt wyróżnia się wystarczająco spośród innych podobnych produktów – chodzi tu o różne osoby z całego procesu dystrybucji; czy mają oni dostateczną motywację, aby sprzedawać właśnie twój produkt a nie inne pochodzące od konkurencji.

Określ swoją politykę sprzedaży i ściągania należności. Czy jest ona typowa dla branży. Czy planujesz i ewentualnie w jakim zakresie sprzedaż za gotówkę, a jaka część sprzedaży będzie dokonywana z odroczonym terminem zapłaty (czyli będziesz udzielać klientom tzw. kredytu kupieckiego), a może zamierzasz stosować rabaty?

Wskaż jak duża sprzedaż jest potrzebna dla osiągnięcia tzw. punktu rentowności (równowagi) czyli jak duża sprzedaż pokryje wszystkie twoje koszty.

PROMOCJA

Opisz w jaki sposób zamierzasz poinformować potencjalnych klientów o swoim produkcie lub usłudze. Jakich klientów zamierzasz pozyskać? Czy planujesz skorzystać z agencji reklamowej? Jakich mediów chcesz użyć: radio, telewizja, gazety, czasopisma, billboardy, broszury, pokazy itd. Ile zamierzasz wydać na każde medium? Kiedy?

SPRZEDAŻ I DYSTRYBUCJA

Wskaż w jaki sposób zamierzasz prowadzić sprzedaż i dystrybucję. Czy planujesz zatrudnić własnych sprzedawców na pensję lub prowizję, a może chcesz korzystać z agentów, hurtowników, dystrybutorów, albo prowadzić sprzedaż i dystrybucję mniej tradycyjnymi kanałami takim jak oferty listowe, pokazy u klienta, domy wysyłkowe, internet?

Jeżeli zamierzasz sprzedawać wykorzystując własne „środki sprzedażowe”, opisz jak duże one będą i w jaki sposób zostaną zorganizowane. W jaki sposób sprzedawcy będą docierać do klientów, jak będą rozliczani i wynagradzani. Czy jest to porównywalne do warunków typowych w branży.

Jeśli chcesz wykorzystać dystrybutorów i hurtowników, opisz w jaki sposób ich wybrałeś lub wybierzesz, kim są (o ile to możliwe), na jakim obszarze będą działać, w jaki sposób będą zarabiać na dystrybucji. Opisz też swoją politykę ściągania należności (terminy zapłaty) i inne specyficzne warunki, np. rabaty, wyłączne prawa dystrybucyjne na danym obszarze, wspólne działania promocyjne.

4. Plan zarządzania i działania

a. Opis działalności produkcyjnej, usługowej, handlowej

Jeżeli twój produkt nie jest jeszcze gotowy, by go sprzedawać na rynku, opisz w jakim stadium rozwoju się znajduje (np. model, prototyp). Jakie koszty trzeba jeszcze ponieść, aby stał się produktem gotowym do sprzedaży? Ile to będzie wymagało czasu i jakich dodatkowych zasobów?

Teraz opisz szczegóły związane z prowadzeniem przez twoją firmę normalnej działalności produkcyjnej, usługowej, handlowej. Jeżeli jest to działalność produkcyjna, to trzeba ująć informacje o dostawcach i surowcach czy materiałach do produkcji.

Opisz w szczególności takie aspekty jak:

- Lokalizacja
- Maszyny i wyposażenie
- Plany i koszty produkcji
- Siła robocza
- Wymogi formalno-prawne

LOKALIZACJA

Opisz aktualną lub planowaną lokalizację swojego przedsiębiorstwa analizując jej zalety i wady pod kątem kosztów i dostępności siły roboczej, bliskości i wygody dla klientów, dostępu do środków komunikacji i transportu, zabezpieczenia w energię elektryczną i inne media, wreszcie spełnienia określonych wymagań formalno-prawnych. Przeanalizuj charakterystykę lokalizacji ze względu na wielkość rynku, natężenie ruchu (jeżeli potencjalni klienci przechodzą np. obok twojego sklepu) itp.

MASZYNY I WYPOSAŻENIE

Opisz aktualne lub planowane zasoby w zakresie niezbędnych maszyn i wyposażenia. Chodzi tu również o niezbędną przestrzeń na cele produkcyjne, magazynowe, biurowe, handlowe. Czy niezbędne wyposażenie będzie zakupione czy uzyskane w drodze leasingu? Jakie są koszty i czas ich pozyskania?

PLANY I KOSZTY PRODUKCJI

Przeanalizuj koszty produkcji wyodrębniając koszty surowców, komponentów, siły roboczej i pozostałe. Jaki jest wymagany poziom zapasów surowców, komponentów w zależności od wielkości sprzedaży wyrobów gotowych? Jak będzie przejawiał się wpływ sezonowych zmian popytu na twoje produkty?

Wymień głównych dostawców surowców i komponentów. Czy istnieją inni potencjalni dostawcy? Jakie są normalnie terminy dostaw po złożeniu zamówienia?

Opisz procedury kontrolne, które zminimalizują sprzedaż produktów wybrakowanych, co wiąże się z ponoszeniem w przyszłości dodatkowych kosztów.

Biorąc pod uwagę dostępne maszyny i urządzenia – jakie są twoje zdolności produkcyjne? Czy mogą być zwiększone i w jaki sposób? Jak szybko mogłoby to nastąpić i jakim kosztem?

SIŁA ROBOCZA

Ilu zatrudniasz obecnie lub planujesz zatrudnić pracowników i o jakich kwalifikacjach? Ile wynoszą wynagrodzenia? Jakie są ewentualnie inne świadczenia na rzecz pracowników?

WYMOGI FORMALNO-PRAWNE

Wymień czy do prowadzenia twojej działalności konieczne jest spełnienie jakichś wymogów formalnych i prawnych, np. ze względu na ochronę środowiska czy konieczność uzyskania zezwolenia lub koncesji.

b. Zarządzanie firmą

Kadra zarządzająca to klucz do sukcesu! Powinieneś opisać kto jest za co odpowiedzialny i jakie są wymagane kwalifikacje.

Jeżeli będziesz prezentował biznes plan potencjalnym inwestorom, to wiedz, że zwykle przykładają oni znaczącą wagę do opisu kadry zarządzającej, a chodzi tu o czynnik zaufania. Życiorysy zawodowe można zamieścić w załącznikach.

W tym punkcie powinno się też podać listę wspólników (jeżeli twoja firma jest spółką) lub wskazać właściciela /właścicieli.

Wymień nazwiska osób i nazwy firm, które świadczą dodatkowe usługi takie jak: księgowość, porady prawne, porady biznesowe, usługi bankowe.

c. Harmonogram działań

Harmonogram działań jest to spis wszystkich czynności, jakie należy wykonać w związku z realizacją przedsięwzięcia wraz z terminami rozpoczęcia, czasem trwania i terminami zakończenia tych czynności. Terminy w pierwszym roku ujmuje się w układzie miesięcznym, w drugim – kwartalnie. W takiej formie podaje się terminy planów opracowania wyrobu, produkcji, marketingu i sprzedaży.

Należy też przemyśleć i wskazać jak będzie wyglądał harmonogram działań awaryjnych w przypadku, gdy coś pójdzie nie tak jak zaplanowano.

5. Plan finansowy

a. Nakłady inwestycyjne i źródła finansowania

Należy tutaj przedstawić w szczegółach wydatki inwestycyjne – kwoty i terminy w układzie miesięcznym oraz źródła finansowania inwestycji, np. zaciągnięcie kredytu bankowego wraz z jego późniejszą spłatą (kapitał i odsetki) – również w układzie miesięcznym, kwoty i terminy.

b. Aktualne dane finansowe

Jeżeli prowadzisz już działalność, to należy dołączyć sprawozdania finansowe:

- Bilans
- Rachunek zysków i strat
- a jeżeli możliwe, to również Przepływy pieniężne za obecny oraz dwa ostatnie lata działalności.

c. Prognozy finansowe

- **Rachunek zysków i strat**
- **Przepływy pieniężne - cash flow**
- **Bilans**

To bardzo ważna część biznes planu. Korzystając z analizy dokonanej w części opisowej biznes planu, zwanej analizą jakościową, musimy ją teraz przełożyć na analizę ilościową czyli konkretne projekcje finansowe. W pierwszym roku projekcje powinny być przedstawione w układzie miesięcznym, a w kolejnych latach w układzie kwartalnym. Należy sporządzić:

- Rachunek zysków i strat
- Przepływy pieniężne – cash flow
- Bilans

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

Wskazuje na twoje oczekiwania odnośnie wielkości zysku bądź straty, jakie biznes wygeneruje w założonym horyzoncie czasowym. Rachunek dochodów powinien być oparty na realistycznych założeniach odnośnie wielkości sprzedaży i wielkości kosztów.

PRZEPIYBY PIENIĘŻNE – CASH FLOW

Prognoza przepływu środków pieniężnych jest uważana za najważniejszy dokument finansowy ponieważ pokazuje wszystkie uzyskiwane wpływy i ponoszone wydatki w konkretnych momentach czasowych. Typową sytuacją dla nowo powstałych firm, albo dla nowych przedsięwzięć w ramach działających już firm, jest to, że zyski operacyjne są na początku niewystarczające, aby pokryć operacyjne zapotrzebowanie na gotówkę. Wpływy gotówkowe ze sprzedaży uzyskujemy z opóźnieniem, natomiast wydatki

operacyjne (stałe) ponosimy na bieżąco.

W projekcji cash flow uwzględniamy naszą politykę należności (udzielanie kredytu kupieckiego) – ile i co będziemy sprzedawać za gotówkę, a jaką część z oddalonym terminem zapłaty (np. 30 dni, 60 dni).

W projekcji cash flow uwzględniamy sposób regulowania naszych zobowiązań za zakupione surowce, materiały, towary do dalszej odsprzedaży – musimy określić jaką część regulujemy gotówką przy dokonywaniu zakupu, a ile będziemy zobowiązani zapłacić w późniejszym terminie (np. w ciągu 30 dni).

W odróżnieniu od rachunku zysków i strat, w przepływach pieniężnych musimy pokazać cały proces inwestycyjny czyli np. wydatki na zakup maszyny (lecz nie uwzględniamy późniejszej amortyzacji, bo jest ona kosztem, ale nie jest przecież wydatkiem), a także uwzględniamy cały proces finansowy czyli np. pozyskanie środków z tytułu przyznanego nam przez bank kredytu i późniejsze spłaty nie tylko odsetek ale i rat kapitałowych.

BILANS

Bilans wskazuje jakie aktywa będą potrzebne (np. maszyny, urządzenia, wyposażenie, zapasy, należności, gotówka) i w jakiej wysokości, aby z powodzeniem prowadzić działalność operacyjną na założonym poziomie oraz w jaki sposób te aktywa będą sfinansowane (własny kapitał, kredyty, pożyczki, zobowiązania u dostawców).

- Punkt rentowności (BEP)

Osiągnięcie punktu rentowności albo inaczej równowagi (BEP = Break Even Point) wskazuje jaki musi być poziom sprzedaży, aby pokryć wszystkie nasze koszty – operacyjne stałe, koszty zakupu surowców, materiałów, koszty odsetkowe itd. Jest to bardzo przyteczne wyliczenie zarówno dla Ciebie jak i dla kredytodawców, bo jasno pokazuje ile musisz sprzedać swoich produktów w sztukach przy założonej marży na sprzedaży, albo jaką wielkość całkowitej sprzedaży w złotych musisz osiągnąć przy założonej marży procentowej, aby „wyjść na zero” – i oczywiście daje pogląd jak trudne to może się okazać.

- Analiza wskaźnikowa

Wskaźniki finansowe obliczane są na podstawie danych pochodzących z bilansu oraz rachunku zysków i strat. Wskaźniki mają duże znaczenie w określaniu siły finansowej firmy i są wnikliwie analizowane przez kredytodawców (banki). Wskaźniki dają natychmiastowe sygnały wskazujące na odchylenia od planów i zaistnienie niekorzystnych zjawisk w zakresie:

- Płynności finansowej (np. wskaźnik płynności bieżącej, wskaźnik płynności szybkiej)
- Sprawności działania (np. wskaźnik rotacji należności, wskaźnik rotacji zapasów, wskaźnik rotacji zobowiązań)
- Rentowności (np. wskaźnik rentowności brutto, wskaźnik rentowności aktywów,

wskaźnik rentowności kapitału własnego)

- Zadłużenia (np. wskaźnik zadłużenia kapitału własnego, wskaźnik pokrycia obsługi długu)

Interpretacja wskaźników nie jest zadaniem łatwym. Wymaga wycucia i doświadczenia, a czasem znajomości specyfiki danej branży.

- **Ocena efektywności**

W przypadku realizacji przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym należy dokonać oceny jego efektywności. Jedną z nich jest metoda wartości zaktualizowanej netto (NPV = Net Present Value) oraz wewnętrznej stopy zwrotu (IRR = Internal Rate of Return). Obliczenia wartości NPV oraz IRR najlepiej przeprowadzić przy użyciu arkusza kalkulacyjnego Excel, który udostępnia gotowe do wykorzystania funkcje NPV(), IRR().

NPV daje wartość netto całego projektu inwestycyjnego z uwzględnieniem poniesionych nakładów inwestycyjnych (wartość ujemna) oraz przyszłych korzyści finansowych w postaci wpływów pieniężnych netto z tytułu prowadzenia przedsięwzięcia w kolejnych latach (wartości zazwyczaj dodatnie). Obliczenia prowadzone są przy stałym poziomie stopy procentowej (tzw. stopy dyskontowej). Jeżeli wartość NPV jest dodatnia, to projekt inwestycyjny przynosi nam taką właśnie realną wartość dodaną, a zatem możemy go realizować. W przeciwnym razie – kiedy NPV jest ujemne – projekt należy ocenić negatywnie, a zatem nie powinien on być realizowany przy przyjętych założeniach.

Czasami warto wiedzieć przy jakiej wymaganej rocznej stopie procentowej NPV daje wartość graniczną zero. Wówczas stopę tę nazywa się IRR. Im wyższe IRR tym lepiej, bo jeśli zadowolili Cię stopa procentowa całego przedsięwzięcia na niższym poziomie niż IRR, to na pewno NPV będzie dodatnie – a im większa jest ta różnica, tzn. im niższą stopę procentową całego przedsięwzięcia w stosunku do poziomu IRR akceptujesz, tym większa jest dodatnia wartość NPV, a więc tym większa efektywność całego przedsięwzięcia opisanego w biznes planie.

6. Podsumowanie i ocena ryzyka przedsięwzięcia

W podsumowaniu biznes planu należy skoncentrować się na tych zagrożeniach, które mogą spowodować załamanie się całego przedsięwzięcia i doprowadzić tym samym do dotkliwych strat finansowych. Należy oszacować skalę tych zagrożeń i zaproponować „plan awaryjny” łagodzący niepożądane skutki.

Przedsięwzięcie biznesowe jest zwykle wrażliwe na:

- Zachowania konkurencji (np. obniżenie cen, wprowadzenie atrakcyjniejszych produktów)
- Zmiany popytu
- Niedobór siły roboczej
- Przekroczenie wielkości kosztów produkcji
- Złe oszacowanie wielkości produkcji, sprzedaży, wyników finansowych
- Złe zaplanowanie terminów wdrożenia kolejnych etapów przedsięwzięcia
- Postęp techniczny
- Zmiany polityki gospodarczej, taryf, kursów walutowych
- Trudności w uzyskaniu kredytów

W planie przeznaczonym dla inwestorów ukazanie możliwych zagrożeń oraz sposobów reagowania jest zwykle przez tych inwestorów doceniane, bo świadczy o uczciwości i profesjonalizmie osób prezentujących biznes plan.

7. Załączniki

W załącznikach zamieszcza się najczęściej:

- Słownik używanych terminów
- Harmonogram realizacji planu
- Dane techniczne produktu
- Badania rynku
- Stan zapytań na oferowane wyroby oraz stan już złożonych zamówień
- Życiorysy osób zarządzających

Tabela 1.

Nakłady w ramach przedsięwzięcia

Dla wniosku.....

NAKŁADY	KWOTA
I. Wydatki w ramach pożyczki:	0
z tego:	
–	
–	
–	
–	
–	
–	
–	
II. Nakłady w ramach środków własnych:	0
z tego:	
–	
–	
–	
–	
–	
–	
–	
SUMA NAKŁADÓW (I+II)	0
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA:	
1. Środki własne	
2. Wnioskowana pożyczka	
SUMA (1+2)	0

Tabela 2.

Planowane przepływy środków pieniężnych (I rok)
--

Dla wniosku.....

Wyszczególnienie	MIESIĄCE											
	01/05	02/05	03/05	04/05	05/05	06/05	07/05	08/05	09/05	10/05	11/05	12/05
1. GOTÓWKA POCZĄTKOWA												
WPLYWY												
2.01 wpływy z handlu												
2.02 wpływy z produkcji												
2.03 wpływy w usług												
2.04 spłata należności												
2.05 inne wpływy operacyjne												
2. RAZEM WPLYWY (2.01:2.05)												
WYDATKI												
3.01 zakupy towarów												
3.02 zakupy surowców/materiałów												
3.03 wynagrodzenia pracowników												
3.04 narzuty na wynagrodzenia												
3.05 czynsz												
3.06 transport												
3.07 energia, co, gaz, woda												
3.08 usługi obce												
3.09 podatki lokalne												
3.10 reklama												
3.11 ubezpieczenia rzeczowe												
3.12 koszty administracyjne i telekomunikacyjne												
3.13 leasing												
3.14 inne wydatki, ZUS właściciela(i)												
3.15 odsetki od wnioskowanej pożyczki												
3.16 odsetki od innych kredytów												
3.17 podatek dochodowy												
3. RAZEM WYDATKI (3.01:3.17)												
4. Rozliczenia VAT												
5. GOTÓWKA OPERACYJNA (1+2-3-4)												
INNE WYDATKI												
6.01 zakupy inwestycyjne												
6.02 spłata wnioskowanej pożyczki												
6.03 spłata kredytów długoterminowych												
6.04 spłata kredytów krótkoterminowych												
6.05 zmniejszenia kapitału												
6.06 dywidendy/wynagrodzenie właściciela												
6.07 inne												
6. RAZEM INNE WYDATKI (6.01:6.07)												
INNE WPLYWY												
7.01 sprzedaż majątku trwałego												
7.02 zwiększenie kapitału												
7.03 wnioskowana pożyczka												
7. RAZEM INNE WPLYWY (7.01:7.03)												
8. GOTÓWKA KOŃCOWA (5-6+7)												

Tabela 3.

Planowane przepływy środków pieniężnych (II i III rok)

Dla wniosku.....

Wyszczególnienie	II ROK				III ROK			
	kwartał 1	kwartał 2	kwartał 3	kwartał 4	kwartał 1	kwartał 2	kwartał 3	kwartał 4
1. GOTÓWKA POCZĄTKOWA								
WPLYWY								
2.01 wpływy z handlu								
2.02 wpływy z produkcji								
2.03 wpływy w usług								
2.04 spłata należności								
2.05 inne wpływy operacyjne								
2. RAZEM WPLYWY (2.01:2.05)								
WYDATKI								
3.01 zakupy towarów								
3.02 zakupy surowców/materiałów								
3.03 wynagrodzenia pracowników								
3.04 narzuty na wynagrodzenia								
3.05 czynsz								
3.06 transport								
3.07 energia, co, gaz, woda								
3.08 usługi obce								
3.09 podatki lokalne								
3.10 reklama								
3.11 ubezpieczenia rzeczowe								
3.12 koszty administracyjne i telekomunikacyjne								
3.13 leasing								
3.14 inne wydatki, ZUS właściciela(i)								
3.15 odsetki od wnioskowanej pożyczki								
3.16 odsetki od innych kredytów								
3.17 podatek dochodowy								
3. RAZEM WYDATKI (3.01:3.17)								
4. Rozliczenia VAT								
5. GOTÓWKA OPERACYJNA (1+2-3-4)								
INNE WYDATKI								
6.02 spłata wnioskowanej pożyczki								
6.03 spłata kredytów długoterminowych								
6.04 spłata kredytów krótkoterminowych								
6.05 zmniejszenia kapitału								
6.06 dywidendy/wynagrodzenie właściciela								
6.07 inne								
6. RAZEM INNE WYDATKI (6.01:6.07)								
INNE WPLYWY								
7.01 sprzedaż majątku trwałego								
7.02 zwiększenie kapitału								
7.03 wnioskowana pożyczka								
7. RAZEM INNE WPLYWY (7.01:7.03)								
8. GOTÓWKA KOŃCOWA (5-6+7)								

Tabela 4.

Zestawienie przepływów środków pieniężnych (lata: I, II, III)

Dla wniosku.....

Wyszczególnienie	średni miesiąc w I roku	I rok kredytowania	średni miesiąc w II roku	II rok kredytowania	średni miesiąc w III roku	III rok kredytowania
1. GOTÓWKA POCZĄTKOWA						
WPLYWY						
2.01 wpływy z handlu						
2.02 wpływy z produkcji						
2.03 wpływy w usług						
2.04 spłata należności						
2.05 inne wpływy operacyjne						
2. RAZEM WPLYWY (2.01:2.05)						
WYDATKI						
3.01 zakupy towarów						
3.02 zakupy surowców/materiałów						
3.03 wynagrodzenia pracowników						
3.04 narzuty na wynagrodzenia						
3.05 czynsz						
3.06 transport						
3.07 energia, co, gaz, woda						
3.08 usługi obce						
3.09 podatki lokalne						
3.10 reklama						
3.11 ubezpieczenia rzeczowe						
3.12 koszty administracyjne i telekomunikacyjne						
3.13 leasing						
3.14 inne wydatki, ZUS właściciela(i)						
3.15 odsetki od wnioskowanej pożyczki						
3.16 odsetki od innych kredytów						
3.17 podatek dochodowy						
3. RAZEM WYDATKI (3.01:3.17)						
4. Rozliczenia VAT						
5. GOTÓWKA OPERACYJNA (1+2-3-4)						
INNE WYDATKI						
6.01 zakupy inwestycyjne						
6.02 spłata wnioskowanej pożyczki						
6.03 spłata kredytów długoterminowych						
6.04 spłata kredytów krótkoterminowych						
6.05 zmniejszenia kapitału						
6.06 dywidendy/wynagrodzenie właściciela						
6.07 inne						
6. RAZEM INNE WYDATKI (6.01:6.07)						
INNE WPLYWY						
7.01 sprzedaż majątku trwałego						
7.02 zwiększenie kapitału						
7.03 wnioskowana pożyczka						
7. RAZEM INNE WPLYWY (7.01:7.03)						
8. GOTÓWKA KOŃCOWA (5-6+7)						

Tabela 5.

Rachunek wyników

Dla wniosku.....

Wyszczególnienie	średni miesiąc w I roku	I rok kredytowania	średni miesiąc w II roku	II rok kredytowania	średni miesiąc w III roku	III rok kredytowania
PRZYCHODY (brutto)						
01 z działalności handlowej						
02 z działalności produkcyjnej						
03 z działalności usługowej						
04 inne						
1. RAZEM PRZYCHODY (01:04)						
KOSZTY (brutto)						
01 zakupy towarów						
02 zakupy surowców/materiałów						
03 wynagrodzenia pracowników						
04 narzuty na wynagrodzenia						
05 czynsz						
06 transport						
07 energia, co, gaz, woda						
08 usługi obce (np. remonty)						
09 podatki lokalne (od nieruchomości)						
10 reklama						
11 ubezpieczenia majątkowe						
12 koszty administracyjne i telekomunikacyjne						
13 leasing						
14 amortyzacja						
15 ZUS właściciela(i)						
16 odsetki od wnioskowanej pożyczki						
17 odsetki od innych kredytów						
18 inne koszty						
2. RAZEM KOSZTY (01:18)						
3. zmiany stanu produktów (+-) (zwiększenia+ zmniejszenia-)						
4. rozliczenia VAT						
5. KOSZTY UZYSKANIA PRZYCHODÓW (2-3+4)						
6. ZYSK BRUTTO (1-5)						
7. PODATEK DOCHODOWY						
8. ZYSK NETTO (6-7)						
SPŁATA KREDYTÓW I POŻYCZEK						
A. spłata wnioskowanej pożyczki						
B. spłata kredytów długoterminowych						
C. spłata kredytów krótkoterminowych						
9. ZYSK PO SPŁACIE KREDYTÓW I POŻYCZEK (8-A-B-C)						
D. odpis na cele konsumpcyjne						
E. odpis na cele rozwojowe						
10. ZYSK POZOSTAŁY (9-D-E)						

Tabela 6.

Bilans

Dla wniosku.....

WYSZCZEGÓLNIENIE	Stan na dzień przed pożyczką	Stan na dzień z pożyczką	Stan na koniec I roku pożyczkowego	Stan na koniec II roku pożyczkowego	Stan na koniec II roku pożyczkowego
MAJĄTEK PRZEDSIĘBIORSTWA					
I. MAJĄTEK TRWAŁY					
1. Grunty i tereny					
2. Budynki i budowle					
3. Maszyny i urządzenia					
4. Środki transportu					
6. Inwestycje					
7. Wartości niematerialne i prawne					
8. Finansowe składniki majątku					
II MAJĄTEK OBROTOWY					
1. Towary					
2. Surowce. Materiały					
3. Wyroby gotowe					
4. Produkcja niezakończona					
5. Należności do odbioru					
6. Środki pieniężne (kasa + bank)					
7. Krótkoterminowe papiery wartościowe					
8. Rozliczenia międzyokresowe (czynne)					
III. RAZEM AKYWA (I+II)					
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA					
I. KAPITAŁY WŁASNE (1:3)					
1. Kapitał podstawowy					
2. Zysk (strata) z lat ubiegłych					
3. Zysk (strata) roku obrotowego					
II. KREDYTY I POŻYCZKI (1:3)					
1. Wnioskowana pożyczka (warunkowo)					
2. Pozostałe kredyty i pożyczki (długoterminowe)					
3. Pozostałe kredyty i pożyczki (krótkoterminowe)					
III. ZOBOWIĄZANIA (1:5)					
1. Zobowiązania wobec dostawców					
2. Zobowiązania wobec pracowników					
3. Zobowiązania wobec budżetu i ZUS					
4. Zobowiązania wekslowe					
5. Rozliczenia międzyokresowe (bierne)					
IV. RAZEM PASYWA (I+II+III)					

Wersja 1.0

Źródło
www.pfp.com.pl