

---

## Wstęp

Niniejsza praca jest rozszerzeniem książki pod tytułem *Twój business plan* wydanej w 1998 r. Opracowanie przedstawia sposób samodzielnego sporządzenia planu finansowego do biznesplanu za pomocą arkusza kalkulacyjnego w wersji Excel.

W literaturze występuje wiele definicji biznesplanu w związku z różnymi celami jego zastosowania. Najbardziej przystępna definicja biznesplanu została przedstawiona w słowniku pojęć ekonomicznych:

„biznesplan, plan operacyjny (*business plan*) – dokument opisujący obecną działalność przedsiębiorstwa, wyznaczający cele oraz sposób ich osiągnięcia w wyznaczonym okresie. Biznesplan może dotyczyć działalności firmy lub grupy firm, ale także pojedynczego działu w obrębie organizacji. Kolejne rozdziały biznesplanu zawierają zwykle analizę rynku z opisem docelowych klientów i konkurentów oraz plan operacyjny, przedstawiający rozwój i produkcję towarów i usług. W części finansowej (**plan finansowy**)<sup>1</sup> podaje się przewidziany zysk, budżet i przepływy środków pieniężnych, sprawozdania roczne i potrzeby finansowe. W przedsiębiorstwach biznesplan może być wykorzystywany wewnętrznie, w ramach wdrażania strategii i poprawy wyników, albo na zewnątrz, w celu przyciągnięcia inwestorów lub zwiększenia kapitału na plany rozwojowe. Biznesplan może być elementem ogólnego procesu planowania w przedsiębiorstwie, wykorzystywanym do wdrażania przyjętej strategii”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Komentarz autora.

<sup>2</sup> BIZNES tom 9 – *Słownik pojęć ekonomicznych A–O*, Biblioteka „Gazety Wyborczej”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 41.

Poniższe zestawienie przedstawia przykładowy wpływ innych części składowych biznesplanu na tworzenie planu finansowego<sup>3,4</sup>.

#### Wpływ części składowych biznesplanu na tworzenie planu finansowego

Część składowa biznesplanu	Wpływ na tworzenie planu finansowego
1. Historia firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Przeszła i bieżąca sytuacja finansowa:</b> bilans otwarcia, wskaźniki finansowo-ekonomiczne, rotacje składników kapitału obrotowego</li> <li>• <b>Rodzaj przyjętego procesu produkcyjnego:</b> przyjęte do planu finansowego kalkulacje produktów, zastosowane marże handlowe</li> <li>• <b>Struktura organizacyjna:</b> wielkość zatrudnienia na poziomie wydziałowym, ogólnozakładowym, uzależnienie zmiennych kosztów wydziałowych i ogólnozakładowych od wielkości sprzedaży lub produkcji</li> </ul>
2. Analiza strategiczna SWOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Szanse (badanie otoczenia):</b> określenie pozycji przedsiębiorstwa na rynku, badanie konkurencji, zmiany preferencji konsumentów, badanie możliwości pozyskania źródeł finansowania projektu (dotacje z Unii Europejskiej, kredyty bankowe itd.), dostępność materiałów, czynników produkcji, nowoczesnych technologii, wykwalifikowanych pracowników, prognozowana wysokość inflacji, kursy walut</li> <li>• <b>Zagrożenia (badanie otoczenia):</b> jak wyżej</li> <li>• <b>Silne strony (badanie wnętrza przedsiębiorstwa):</b> kwalifikacje załogi, możliwość stosowania nowoczesnych technologii, elastyczność struktury organizacyjnej, organizacja serwisu własnego, umiejętność poruszania się na rynku</li> <li>• <b>Słabe strony (badanie wnętrza przedsiębiorstwa):</b> jak wyżej</li> </ul>
3. Plan marketingowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Określenie popytu:</b> opracowanie programu sprzedaży, określenie stopnia sezonowości sprzedaży, określenie minimalnej wielkości zapasów produktów gotowych i towarów, określenie rynków zbytu</li> <li>• <b>Polityka cenowa:</b> tworzenie kalkulacji wyrobów, stosowane upusty cenowe, określenie rentowności sprzedaży poszczególnych produktów, ustalenie stosowanych marż handlowych, ustalenie wpływu inflacji na zmianę cen</li> <li>• <b>Strategia dystrybucji:</b> określenie stosowanych cen, upustów cenowych, wyliczenie kosztów sprzedaży, określenie minimalnych zapasów produktów gotowych, okres płatności należności, zapotrzebowanie na środki transportowe</li> <li>• <b>Strategia promocji i reklamy:</b> określenie kosztów sprzedaży</li> </ul>
4. Plan zaopatrzeniowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Źródła zaopatrzenia:</b> ustalenie cen zaopatrzeniowych <ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie kosztów zakupów, ustalenie wpływu inflacji na wielkość cen zaopatrzeniowych, zapotrzebowanie na środki</li> <li>– koszty transportowe</li> </ul> </li> <li>• <b>Stosowana polityka zaopatrzeniowa:</b> określenie minimalnej wielkości zapasów materiałów, okres rotacji zobowiązań w stosunku do dostawców, stosowane upusty cenowe u dostawców</li> </ul>

<sup>3</sup> E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 1996, s. 121 i dalej.

<sup>4</sup> R. Sitkiewicz, *Twój business plan*, Twój Business, Gdynia 1998, s. 6 i dalej.

5. Plan techniczny projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zastosowane technologie:</b> kalkulacje produktów, wielkość kosztów bezpośrednich i wydziałowych, wielkość produkcji w toku, zastosowane maszyny i urządzenia – wielkość nakładów inwestycyjnych</li> <li>• <b>Projekt techniczny budynków i budowli:</b> powierzchnia planowanych hal produkcyjnych, pomieszczeń biurowych, magazynowych i socjalnych, powierzchnia gruntu, rodzaj i wielkość budowli – nakłady inwestycyjne na zakup gruntu, budynków i budowli</li> <li>• <b>Ochrona środowiska:</b> metody zastosowane do odprowadzania ścieków, odpadów, pyłów – nakłady inwestycyjne na budynki i budowle, kotłownie i inne źródła energii</li> </ul>
6. Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Istniejąca i przyszła struktura organizacyjna:</b> określenie wielkości kosztów pośrednich zmiennych i stałych</li> <li>• <b>Wielkość zatrudnienia:</b> określenie kosztów wynagrodzeń dla poszczególnych komórek organizacyjnych biorących udział w projekcie</li> <li>• <b>Stosowany system wynagrodzeń:</b> określenie wpływu wielkości sprzedaży lub produkcji na wysokość wynagrodzeń (koszty bezpośrednie i zmienne pośrednie)</li> </ul>

Źródło: E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 1996, s. 121 i dalej, modyfikacja Ryszard Sitkiewicz.

#### **Zakres proponowanego planu finansowego:**

1. Zestaw produktów do produkcji i towarów do sprzedaży.
2. Przyjęcie kalkulacji kosztowych założonych produktów.
3. Oszacowanie wielkości i wartości sprzedaży.
4. Oszacowanie kosztów bezpośrednich, wydziałowych zmiennych i stałych.
5. Przyjęcie rodzajów i wysokości proponowanych nakładów inwestycyjnych, źródła ich finansowania oraz harmonogram realizacji.
6. Określenie wysokości kapitału obrotowego.
7. Wyliczenie rachunku zysków i strat, bilansu i rachunku przepływów środków pieniężnych dla realizowanego projektu.
8. Określenie efektywności inwestycji, ryzyka inwestycji oraz prawdopodobnych scenariuszy.

#### **Plan finansowy sporządzono w następujących okresach czasowych:**

1. Okres realizacji inwestycji – przyjęto 2 lata: Rok 0 i Rok 1.
2. Okres realizacji programu produkcyjnego – przyjęto 9 lat, lata: Rok 2–Rok 10.

**Pod pojęciem projektu przyjęto okres realizacji inwestycji i okres realizacji założonego programu produkcyjnego.**

W przypadku konieczności przedłużenia okresu realizacji programu produkcyjnego użytkownik może w arkuszu kalkulacyjnym swobodnie przesunąć

okres poprzez skopiowanie danych i formuł z Roku 10 na przyjęte następne lata: Rok 11, Rok 12 itd.

Przygotowany plan finansowy stanowi część biznesplanu, który może być użyty do następujących działań:

1. Uruchomienie nowej działalności produkcyjnej, usługowej lub handlowej i zbadanie efektywności inwestycji związanej z tą działalnością.
2. Podjęcie nowej działalności gospodarczej w postaci przedsiębiorstwa.
3. Określenie efektywności rozszerzenia dotychczasowej działalności.
4. Przeprowadzenie programów restrukturyzacyjnych, modernizacyjnych przedsiębiorstw.
5. Uzyskanie kredytu inwestycyjnego – jako załącznik do wniosku kredytowego.
6. Przeprowadzenie wyceny przedsiębiorstwa metodą dochodową.

**Przedstawiony plan finansowy może być następująco wykorzystany przez Czytelnika:**

1. Do tabel, w których komórkach występują liczby, można wprowadzać dowolne własne dane, co umożliwia użytkownikowi opracowywanie własnych planów finansowych do biznesplanu.
3. Poza danymi liczbowymi wejściowymi występują formuły, które umożliwiają automatyczną zmianę wartości przypisanych formułom.
4. Podane w niniejszym opracowaniu wzory tabel, zastosowane formuły i powiązania między danymi można wykorzystać do zbudowania własnego oryginalnego planu finansowego do biznesplanu, uwzględniającego specyfikę własnego przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia.
5. Można dowolnie poszerzać ilość produktów, towarów, rodzajów materiałów, czynników produkcji, wielkości zatrudnienia i wprzęgać odpowiednie dane wejściowe do planu finansowego.
6. Proponowany plan finansowy może mieć zastosowanie dla przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych, handlowych lub o strukturze mieszanej.
7. Przedstawiony plan finansowy ma zastosowanie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw o prostej strukturze organizacyjnej i niezbyt skomplikowanym procesie produkcyjnym.

Z przedstawionego planu finansowego, który został sporządzony w arkuszu kalkulacyjnym Excel, można skorzystać odwiedzając księgarnię internetową wydawnictwa Difin na stronie: [www.ksiegarnia.difin.pl/strona/materiały-inne](http://www.ksiegarnia.difin.pl/strona/materiały-inne).

Niniejsze opracowanie jest przygotowane również dla tych, którzy chcą sporządzić plan finansowy bez znajomości arkusza kalkulacyjnego Excel, ponieważ w książce znajdują się wszystkie tabele z danymi liczbowymi, które są zawarte w arkuszu kalkulacyjnym.