

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Biznesplan od podstaw

Autor: Edward Blackwell

Tłumaczenie: Piotr Fraś, Magdalena Strzelecka

ISBN: 83-7361-813-9

Tytuł oryginału: How To Prepare A Business Plan

Format: A5, stron: 200



Rozpoczynanie przedsięwzięcia gospodarczego jest jak wyprawa do lasów tropikalnych w poszukiwaniu skarbu – materialnego bogactwa i osobistej satysfakcji. Ale droga do tego skarbu jest pełna pułapek. Jeżeli chcesz wrócić z wyprawy z torbą pełną złota, musisz napisać własny przewodnik podróży.

Jeżeli biznesplan ma dać Ci satysfakcję, określ, czego oczekujesz od przedsięwzięcia. Czy chodzi wyłącznie o korzyści finansowe? O Twoją niezależność i swobodę? O budowanie własnej korporacji? O radość życia? A może chcesz po prostu czuć się potrzebnym? Z kolei od tego, jaki jesteś, będzie zależał charakter planowanego przedsięwzięcia. Jeżeli jesteś otwarty i potrafisz wywierać wpływ na ludzi, spróbuj samodzielnie zająć się sprzedażą. A jeśli wśród ludzi nie czujesz się, jak ryba w wodzie, w takim przypadku zajmij się pracą koncepcyjną, a do sprzedaży zaangażuj kogoś innego. Przeczytaj tę książkę, a dowiesz się, jak stworzyć spójny, logiczny i konsekwentny plan działania, wychodząc od dobrze przemyślanego celu przedsięwzięcia i Twoich predyspozycji.

Planując przedsięwzięcie, musisz określić, jaki produkt lub usługa da Ci przewagę nad konkurencją. Chcesz wprowadzić coś nowego czy ulepszoną wersję czegoś, co już istnieje? A może zaoferujesz coś, co jest tańsze, bardziej niezawodne lub łatwiej dostępne dla klientów? Biznesplan musi zawierać strategię spajającą Twój pomysł, cele i możliwości. Tylko w ten sposób przekonasz bank, fundusz pożyczkowy lub potencjalnego inwestora do przyznania Ci kapitału.

W książce Jak przygotować biznesplan znajdziesz omówienie wszystkich etapów tworzenia dobrego biznesplanu:

- określanie szczegółowej i realnej koncepcji przedsięwzięcia,
- planowanie przepływów pieniężnych i zapotrzebowania na kapitał,
- pozyskiwanie kapitału,
- wprowadzanie biznesplanu w życie.

O autorze:

**Edward Blackwell** jest księgowym i konsultantem. Od wielu lat działa na własny rachunek i doradza innym przedsiębiorcom, dzieląc się z nimi swoim doświadczeniem. Jest autorem kilku książek opublikowanych przez Kogan Page. Ta książka, pod oryginalnym tytułem How to Prepare a Business Plan, cieszy się ogromnym powodzeniem wśród czytelników na całym świecie. Przetłumaczono ją na kilka języków.

---

# Spis treści

Podziękowania .....	5
Wstęp .....	7
1. Pisanie biznesplanu .....	11
2. Rachunek prognozowanych przepływów pieniężnych .....	27
3. Bardzo mała firma .....	43
4. Handel detaliczny i gastronomia .....	67
5. Produkcja .....	91
6. Rozwój firmy .....	109
7. Rynek .....	121
8. Pozyskiwanie funduszy .....	125
9. Typowe błędy .....	135
10. Wykonywanie biznesplanu .....	141
11. Mała firma i cykl handlowy .....	147
12. Monitorowanie postępów .....	153
13. W poszukiwaniu dobrych rad .....	175
A Pomoc dla małych firm .....	179
B Przydatne nazwy, adresy i strony WWW .....	183
Skorowidz .....	191

# 1

---

## Pisanie biznesplanu

Biznesplany wymagane są od podmiotów gospodarczych chcących pozyskać środki finansowe z banku, innej instytucji finansowej lub od potencjalnych akcjonariuszy. Twój biznesplan ma wielkie znaczenie właściwie tylko dla Ciebie. Banki i inne podmioty finansujące przedsięwzięcia gospodarcze otrzymują ich wiele. Musisz więc uzyskać aprobatę instytucji, do której się zwracasz, i podtrzymać jej zainteresowanie. Aby to osiągnąć, pisz jasno, zwięźle, logicznie i realistycznie. Podeprzyj słowa liczbami, gdzie to tylko możliwe.

### Jasność wypowiedzi

Osoba czytająca Twój biznesplan jest zajęta, często ma inne problemy, z którymi musi się zmagać. Świadomie i podświadomie ocenia Cię na podstawie sposobu wypowiedzania się. Zatem:

- ❖ niech Twój język będzie prosty;
- ❖ unikaj prób zmieszczenia w jednym zdaniu zbyt wielu pomysłów;
- ❖ niech każde zdanie wypływa logicznie z poprzedniego;
- ❖ nie szafuj przymiotnikami;
- ❖ przedstawiaj dane w formie tabeli tam, gdzie taka forma byłaby właściwa.

## Zwiężłość

Jeśli doradca kredytowy lub kierownik działu kredytów znudzi się, czytając materiały, prawdopodobnie nie podejdzie do Twojego projektu z właściwym zrozumieniem. Więc przycinaj, przycinaj i jeszcze raz przycinaj tekst, zostawiając jedynie to, o czym czytający naprawdę powinien zostać poinformowany. Zbyt szczegółowe opisy usuń.

## Logika

Fakty i pomysły, które przedstawiasz, okażą się łatwiejsze do przyswojenia i wywrą większy wpływ na czytającego, jeżeli będą tworzyły logiczną sekwencję. Unikaj serii chaotycznych akapitów, nawet najlepiej sformułowanych. Upewnij się również, że to, co znalazło się w jednym akapicie, harmonizuje z tym, co napisałeś w innym.

## Realizm

Nie przesadzaj, opisując swoje przedsięwzięcie.

## Liczby

Doradca kredytowy lub inwestor, czytając Twój plan, myśli w kategoriach liczb. Słowa nie zrobią na nim wrażenia, chyba że zostaną poparte dokładnymi wyliczeniami. Spróbuj zatem określać zjawiska liczbowo wszędzie tam, gdzie to możliwe.

## Projektowanie biznesplanu

Układ biznesplanu może bardzo pomóc w podtrzymaniu zainteresowania czytającego. Przynajmniej informacje muszą być przedstawione w logicznym porządku. Możesz zaprezentować je w poniższej sekwencji, stosując nagłówki. W ten sposób umożliwisz czytającemu przejrzanie planu i żegłowanie po nim bez trudności.

1. Krótka deklaracja celów.
2. Ocena rynku, na który planujesz wejść.

3. Umiejętności, doświadczenie i środki finansowe, jakie wnosisz.
4. Korzyści dla klientów związane z produktem.
5. Sposób zainicjowania działalności.
6. Perspektywy długookresowe.
7. Cele finansowe.
8. Kwota, o jaką prosisz, i planowany sposób jej wykorzystania.
9. Załączniki na poparcie wcześniejszych wypowiedzi, w szczególności rachunek przepływów pieniężnych i inne prognozy finansowe.
10. Historia firmy (tam, gdzie ma to zastosowanie).

Do powyższej listy można oczywiście coś dodać, jeżeli ludzie, którzy będą czytali biznesplan, czymś się szczególnie interesują. Władze publiczne na przykład chcą zwykle wiedzieć, czy planowana działalność przyczyni się do zmniejszenia bezrobocia w regionie. Napisz specjalny akapit, aby im to wyjaśnić.

## Objętość

W biznesplanie powinny znaleźć się wszystkie wymienione powyżej informacje. To, ile napiszesz w każdym punkcie, powinno być proporcjonalne do planowanego zakresu działalności — takie są oczekiwania osób czytających podobne projekty. Zajęty doradca kredytowy nie będzie chciał czytać wielu stron, jeśli prosisz go o tysiąc czy parę tysięcy złotych. Niekorzystne wrażenie odniesie również wtedy, gdy poproszony o kredyt w wysokości 500 000 zł, odnajdzie tylko zdanie czy dwa na temat aspektu, który go najbardziej interesuje.

## Pisanie biznesplanu

Pisząc staranny biznesplan, wyrobisz sobie lepsze spojrzenie na całość przedsięwzięcia. Masz wspaniały projekt, wiesz, że potencjalny lub istniejący rynek, na którym chcesz działać, jest spory. Otrzymałeś mnóstwo rad od ekspertów i wykonałeś kalkulacje dotyczące zysków, które masz zamiar osiągnąć. Sporządziłeś w końcu rachunek prognozowanych przepływów pieniężnych i obliczyłeś, jakiej sumy potrzebujesz. Kiedy otrzymasz pieniądze, rozpoczniesz działalność. Tylko tak Ci się wydaje! Jest bardzo prawdopodobne, że masz jeszcze zadanie domowe do odrobienia. I teraz przyszła pora, aby się nim zająć.

Od logiki i spójności przedsięwzięcia w dużej mierze zależy jego przyszłość. Nie istnieje skuteczniejszy sposób sprawdzenia tych walorów niż spisanie pomysłu. „Pisanie czyni człowieka dokładnym” — powiedział dawno temu sir Francis Bacon.

Jak się do tego zabrać?

Pod każdym z wymienionych wcześniej punktów napisz, co zrobiłeś lub zamierzasz zrobić. Przyjrzyjmy się na przykład punktowi 2. Co rzeczywiście wiesz o rynku, na który chcesz wejść? Czy wykonałeś wystarczająco dużo badań? Kto będzie Twoim klientem? Ilu ich będzie? W jaki sposób będziesz się z nimi kontaktował? Jak dostarczysz im swój towar? Weźmy też punkt 5. — czy masz jasny, konkretny obraz tego, co rzeczywiście zrobisz, aby rozkręcić interes?

Wszystko to napisz! Możesz zastosować następującą metodę: przygotuj tyle dużych kartek papieru, ile jest punktów. Na każdej zapisz nagłówek, a pod spodem zanotuj niezbędne, znane ci fakty. Następnie posortuj informacje, przetestuj je pod kątem prawdziwości i spójności i ułóż w logiczną całość.

Kiedy przyjdzie czas na pisanie samego dokumentu, znacznie okroisz notatki. Tymczasem uporządkujesz już pomysły, zauważysz luki i słabości, a przedsięwzięcie tylko na tym zyska.

## Opracowanie każdego punktu

### *1. Krótka deklaracja*

Powinieneś trzymać się tematu. Ma to być po prostu wypowiedź wskazująca czytającemu, o co w tym przedsięwzięciu chodzi. Napisz w jednym zdaniu, co zamierzasz zrobić. W drugim określ, ile chcesz pieniędzy i na co je przeznaczysz.

### *2. Rynek*

Pisząc główną część dokumentu, zacznij od punktu, który ma największe szanse zrobić wrażenie na czytającym. Większość ludzi pożyczających innym pieniądze uważa, że warunkiem sukcesu w biznesie jest wystarczająco duży rynek. Zatem powinieneś zacząć od akapitu dotyczącego rynku.

Choćby Twój produkt był najlepszy od czasu wynalezienia samochodu i choćbyś miał zdolności Henry’ego Forda, daleko nie zajdziesz, jeżeli nie istnieje zapotrzebowanie na ten produkt lub nie posiadasz środków pozwalających wprowadzić go na rynek. Doradcy kredytowi wiedzą o tym aż za dobrze i zawsze sprawdzają, czy jesteś świadomy tych faktów i czy dobrze odrobiłeś zadanie domowe. Twoje badania rynkowe mają tu kluczowe znaczenie.

Pamiętaj, że tam gdzie podawane są liczby (a powinieneś je zamieszczać z własnej inicjatywy), należy przytoczyć źródło, z którego pochodzą. Jeśli te liczby można sprawdzić, przyczyni się to do wzrostu Twojej wiarygodności.

### *3. Umiejętności, doświadczenie i środki finansowe osób zaangażowanych*

Pożyczkodawca lub inwestor będzie chciał znać życiorysy osób, którym mają zostać powierzone jego pieniądze. Musisz więc przedstawić dość obszerne sprawozdanie z przebiegu dotychczasowej kariery zawodowej oraz kariery współdyrektorów lub partnerów. Szkoła i studia nie mają tu większego znaczenia. Liczą się raczej osiągnięcia zawodowe i kwalifikacje techniczne.

Prawie takie samo znaczenie ma stopień Twojego zaangażowania finansowego. Nie możesz oczekiwać od innych, że zainwestują pieniądze w przedsięwzięcie, w które nie są zaangażowani finansowo jego założyciele.

### *4. Zalety produktu*

Jest to najtrudniejsza do skomentowania część biznesplanu, ponieważ w tym momencie prawdopodobnie będziesz wykazywać największy entuzjazm. Postęp uzależniony jest od nowych pomysłów, a ludzie mający dobre pomysły potrzebują wsparcia. Musisz jednak pamiętać, że jedynie niewielka część innowacji może znaleźć szerokie zastosowanie. Twój doradca kredytowy zetknął się prawdopodobnie z setkami absolutnie wspaniałych pomysłów, które spełzyły na niczym z najróżniejszych przyczyn. Akapit ten będziesz musiał więc jak najmocniej osadzić w realiach.

Słynny amerykański pisarz — pisarz, nie przedsiębiorca — powiedział kiedyś, że gdyby ktoś wymyślił lepszą pułapkę na myszy, cały świat wydeptałby drogę do jego drzwi. Nie jest to prawda. Każdy człowiek biznesu, który odniósł sukces, odpowiedziałby mu, że wytworzenie lepszego produktu jest jedynie krokiem na drodze do sukcesu, nawet nie pierwszym ani nie najważniejszym. Nie zniechęcaj się jednak. Masz, jak sądzisz, produkt najlepszej jakości i potrafisz udowodnić, że istnieje dla niego rynek. Musisz teraz przekonać czytającego, że produkt jest dobry i zapewnia przewagę konkurencyjną.

Trzymaj się twardych faktów! Napuszone zdania („Jest to najlepsza szlifierka na rynku, a będzie także najtańsza”) nie zrobią wielkiego wrażenia. Pokaż za pomocą liczb, dlaczego jest najlepsza i dlaczego mimo to nie jest najdroższa. Jeśli masz wyniki jakichś niezależnych testów, napisz o tym i przytocz przynajmniej ich streszczenie w załączniku. Kilka rzeczywistych liczb jest warty całej strony przymiotników, których nadmiaru, jak już wspomniano, powinieneś się wystrzegać.

Informacje, które można włączyć do tego punktu:

- ❖ krótki opis produktu,
- ❖ krótki opis jego działania,
- ❖ dlaczego jest lepszy niż produkty konkurencji,
- ❖ wnioski z niezależnej oceny (jej szczegóły zostaną podane w załączniku).

### *5. Metoda*

Na razie czytający ma jasne wyobrażenie o rynku, korzyściach, jakie produkt przyniesie klientom, oraz Twoich umiejętnościach. Teraz chce wiedzieć, czy zabierzesz się do rzeczy rozsądnie i kompetentnie. Oczekuje bardzo konkretnych informacji.

- ❖ Poinformuj go, jak zamierzasz znaleźć zbytny na swój produkt. Czy będziesz miał własnych przedstawicieli handlowych, sprzedawców? Co zrobisz w kwestii promocji? Do kogo skierujesz ofertę? Na jakich warunkach będziesz sprzedawał? Kiedy te wszystkie działania rozpoczniesz? Podaj wiążący plan, o ile to możliwe.
- ❖ Podaj w zarysie strukturę organizacyjną, co zwiększy Twoją wiarygodność. Jeżeli masz partnerów lub współpracowników, napisz, kto za co będzie odpowiadał? Jak zamierzasz utrzymać kontakt między różnymi działami? Czy spotkania kadry zarządzającej będą odbywać się raz w tygodniu? Raz w miesiącu? Czy tylko wtedy, gdy firma znajdzie się w kryzysie? Jak będzie wyglądał przepływ informacji między zarządem a pracownikami?
- ❖ Przedstaw metody produkcji, które przyjmiesz na początku realizacji projektu. Krótko scharakteryzuj siedzibę firmy, dodaj zdanie lub dwa na temat instalacji i urządzeń. Możesz potrzebować siły roboczej. Określ, ilu ludzi zatrudnisz na początku, a ilu później, kiedy sprzedaż wzrośnie. Jaka będzie początkowa wydajność?

- ❖ Biuro to następne zmartwienie. Jako wykwalifikowany inżynier lub zapalony handlowiec możesz nie mieć cierpliwości do papierkowej roboty. Jednak aby przekonać czytającego, że przedsięwzięcie nie pograży się w chaosie i ostatecznie nie rozpadnie, napisz, kto będzie pilnował, aby tak się nie stało. Kto będzie miał pieczę nad korespondencją podczas Twojej nieobecności? Kto będzie prowadził dokumentację? Kto odbierze telefon? Kto zajmie się zamówieniami? Fakturami? Kto będzie monitorował dłużników? Czy oszacowałeś, jaką ilość pracy biurowej trzeba będzie wykonywać?
- ❖ Czytający będzie także chciał wiedzieć, jak zamierzasz kontrolować i monitorować przedsięwzięcie od strony finansowej. Nawet najmniejsza firma powinna w każdym momencie wiedzieć, jaka jest jej sytuacja finansowa. Gdy tylko pojawią się dłużnicy i wierzyciele, niezbędna jest regularna kontrola. Doradcy kredytowi i inwestorzy wiedzą, że wiele pod innymi względami dobrych przedsięwzięć zgubił brak elementarnej kontroli finansowej. Większe firmy potrzebują dokładniejszej kontroli. Przekonaj czytającego, że poświęciłeś temu aspektowi wystarczającą uwagę. Każdy dobry księgowy chętnie Ci doradzi. Temu istotnemu punktowi poświęcony został cały rozdział w dalszej części książki.

### *6. Perspektywy długookresowe*

Do tej pory w porządku. Wyjaśniłeś, jak wprowadzisz projekt w życie i jak przedsiębiorstwo będzie funkcjonować w początkowym okresie. Teraz inwestor chce wiedzieć, na co może liczyć w przyszłości.

Niektóre przedsięwzięcia są zasadniczo krótkookresowe. Niektóre powinny trwać dłużej, aby przynieść wysokie zyski. Niektóre będą rozrastać się wolno i ich finansowe potrzeby mogą zostać zaspokojone z zysków. Inne będą rozwijać się coraz szybciej, potrzebując dalszych zastrzyków kapitału według wcześniej zaplanowanego harmonogramu. Musisz przedstawić swoje zdanie na ten temat.

Jeśli projekt polega na wykorzystaniu modnego pomysłu, inwestor będzie oczekiwał zapewnienia, że jeżeli moda się zmieni, spłacisz zobowiązania gotówką, a nie pozostawisz wierzyciela z niezamoryzowanymi środkami trwałymi, tj. środkami trwałymi, których koszty jeszcze się nie zwróciły i które trudno byłoby sprzedać. Generalnie instytucja finansująca powinna wiedzieć, jak zapatrujesz się na rozwój rynku w kolejnych latach. Powinna także znać propozycje działań wobec konkurentów.

Masz nadzieję, że odniesiesz wielki sukces. Może to oznaczać, że prędzej czy później, pomimo imponujących zysków, będziesz potrzebował jeszcze więcej kapitału. Tutaj pokazujesz, że jesteś na to przygotowany. Możesz także napisać, na jakie nowe rynki Twoja firma zamierza wejść w przyszłości.

Bardzo trudno przewidzieć wielkość sprzedaży nowych produktów, zwłaszcza w perspektywie dłuższej niż rok. Nawet eksperci prawie zawsze się mylą (zwykle są zbyt optymistyczni). Ale nie jest to powód, aby nie dokonywać szacunków. Musisz przecież mieć jakiś cel stanowiący podstawę planów.

### *7. Cele finansowe*

Chociaż plany związane z finansowaniem przedsięwzięcia zamieścisz w prognozowanym rachunku przepływów pieniężnych, który złożysz jako załącznik, powinieneś już teraz przedstawić najważniejsze kwestie z tego zakresu. Niezależnie od tego, jak duża będzie Twoja firma, oczekuje się, że poinformujesz o:

- ❖ oczekiwanych obrotach za pierwszy rok,
- ❖ oczekiwanym zysku (stracie) netto za pierwszy rok,
- ❖ kwocie kredytu, którą zamierzasz spłacić w pierwszym roku,
- ❖ terminie spłaty całości kredytu,
- ❖ planach na drugi rok działalności (lub inny kolejny rok, kiedy przestaniesz otrzymywać środki z programów dla początkujących przedsiębiorców).

Nie musisz wykazywać, że firma przyniesie zysk w pierwszym roku. Pracownicy instytucji finansowych wiedzą, że wiele firm przynosi początkowo straty, a potem działa dalej i odnosi sukces. Jeśli wykazesz, że Twoja firma ma szansę osiągnąć rentowność w długim okresie, doradca kredytowy na pewno rozważy podjęcie współpracy z Tobą.

Jednak jeżeli gromadzisz kapitał drogą emisji akcji (patrz: strona 123), musisz wziąć pod uwagę inne okoliczności. Większość akcjonariuszy chce związać się z Tobą na długi czas. Są zainteresowani wzrostem wartości kapitału i dywidendami, jeżeli takie są wypłacane. Będą także oczekiwać dodatkowych informacji, takich jak:

- ❖ oczekiwana stopa zysku,
- ❖ polityka wypłaty dywidend,

- ❖ plany (jeżeli w ogóle jakieś masz) odnośnie wyprzedaży własnych akcji, wykupienia akcjonariuszy lub wejścia na giełdę,
- ❖ wysokość premii i nagród dla zarządu wypłacanych przed rozdzieleniem zysku między akcjonariuszy.

Typowy formularz rachunku przepływów pieniężnych przedstawiony został w tabeli 1.1 na stronach 20 – 23. Niektóre pozycje mogą w Twoim przypadku nie mieć zastosowania. Może się również zdarzyć, że brakuje jakichś pozycji, a Ty chciałbyś je włączyć. W takiej sytuacji po prostu usuń pozycje, które Cię nie dotyczą, i zastąp je takimi, które uznasz za właściwe.

### 8. Wykorzystanie funduszy

Teraz, kiedy czytający już wie, że masz dobry produkt i że istnieje dla niego rynek, oraz kiedy udowodniłeś, że wiesz, jak prowadzić firmę w efektywny sposób, powinieneś wyjaśnić dość szczegółowo, dlaczego potrzebujesz pieniędzy i jak je zużytkujesz. Podkreśl, ile pieniędzy inwestujesz Ty, a ile Twoi wspólnicy. Nikt nie podejmie ryzyka inwestycyjnego, jeśli sam nie będziesz finansowo zaangażowany w projekt.

Po zsumowaniu funduszy własnych i pożyczonych sporządź listę pozycji, na które będziesz wydawał pieniądze, na przykład:

- ❖ patenty,
- ❖ ziemia i budynki (podaj kilka szczegółów),
- ❖ instalacje i urządzenia (wymień większe urządzenia),
- ❖ koszty promocji nowego produktu,
- ❖ kapitał obrotowy (odniesienie do rachunku prognozowanych przepływów pieniężnych),
- ❖ rezerwa na wypadek wystąpienia nieprzewidzianych wydatków operacyjnych i strat nadzwyczajnych.

### 9. Załączniki

Napisałeś już wszystko o projekcie. Teraz musisz dołączyć dokumentację, aby przekonać inwestora, że prawidłowo odrobiłeś zadanie domowe i że możesz okazać dowody na poparcie swoich tez. Ostatni i najważniejszy będzie rachunku prognozowanych przepływów pieniężnych. Przyjmuje on najróżniejsze postaci, od stosunkowo prostej kalkulacji na formularzu dostarczonym przez bank do szczegółowej analizy przygotowanej przez profesjonalnego księgowego.

Tabela 1.1. Przykładowy formularz rachunku przepływów pieniężnych w małej firmie (metoda bezpośrednia)<sup>1</sup>

Rachunek prognozowanych przepływów pieniężnych dla:

Okres: od ..... do .....

Wpływy	Miesiąc		Miesiąc		Miesiąc	
	Planowane	Rzeczywiste	Planowane	Rzeczywiste	Planowane	Rzeczywiste
<b>Wpływy operacyjne</b>						
Wpływy ze sprzedaży (brutto)						
Należności od dłużników						
Wniesiony kapitał						
Inne wpływy operacyjne						
<b>Razem wpływy (a)</b>						
<b>Wydatki operacyjne</b>						
<i>Dostawy i usługi</i>						
Materiały						
Czynsz za wynajem / woda						
Ubezpieczenie						
Naprawy / remonty						
Ogrzewanie / prąd						
Opłaty pocztowe						
Drukowanie / artykuły biurowe						
Wydatki związane z transportem / samochodem						
Telefon						
Płatności dla specjalistów						

<sup>1</sup> Forma tego rachunku przepływów pieniężnych odbiega nieco od standardowego, pełnego dokumentu. Układ poszczególnych pozycji ma ułatwić analizę i kontrolę przepływów — *przyj. red.*



Wpływy	Miesiąc		Miesiąc		Miesiąc	
	Planowane	Rzeczywiste	Planowane	Rzeczywiste	Planowane	Rzeczywiste
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług						
Wynagrodzenia netto						
Ubezpieczenia społeczne i zdrowotne						
Podatki i opłaty o charakterze publicznoprawnym						
Podatek od nieruchomości						
Inne wydatki operacyjne						
<b>Wydatki inwestycyjne</b>						
Nabycie środków trwałych						
<b>Wydatki finansowe</b>						
Odsetki do zapłaty						
Inne wydatki inwestycyjne i finansowe						
VAT do zapłacenia (zwrotu) — rozliczenie z urzędem skarbowym						
<b>Razem wydatki (b)</b>						
<b>Saldo przepływów pieniężnych netto (a – b)</b>						
Środki pieniężne na początek okresu obrotowego						
Środki pieniężne na koniec okresu obrotowego						



Projekcje finansowe są prawdziwą esencją biznesplanu. Należy podać tu wiele informacji, w szczególności w rachunku prognozowanych przepływów pieniężnych. Rozdział 2. poświęcony jest temu tematowi. Pozostałe załączniki mogą być kopiami jakichkolwiek dokumentów, które poświadczą to, co napisałeś wcześniej. Można do nich zaliczyć:

- ❖ wierne streszczenia badań rynkowych przeprowadzonych przez profesjonalne ośrodki,
- ❖ fotokopie artykułów z lokalnej prasy wskazujących, że istnieje zapotrzebowanie na produkty lub usługi, które chcesz sprzedawać,
- ❖ zdjęcia produktu lub produktów,
- ❖ kopie ulotek lub innych materiałów promocyjnych,
- ❖ wyniki testów produktu, w szczególności jeżeli zostały wykonane przez niezależną instytucję.

Ogólny zarys biznesplanu podany do tej pory ma służyć jako przewodnik dla osób poszukujących funduszy na nowe przedsięwzięcie. Jeżeli potrzebujesz środków na rozwój istniejącej firmy lub przejęcie konkurencyjnego sklepu, zasady pozostaną takie same. Będziesz jednak musiał dopisać dodatkowy akapit lub nawet stronę, najlepiej na początku biznesplanu, traktującą o historii firmy.

### *10. Historia firmy*

Ten punkt powinien być krótki, składać się z faktów i bazować na wynikach potwierdzonych audytem. Powinieneś przedstawić wyniki przynajmniej z trzech lat, o ile to możliwe, wraz z ostatnim bilansem. Można również zamieścić w tym miejscu odsyłacze do pełniejszych komentarzy, wyjaśnień i planów zmian, które umieścisz na dalszych stronach dokumentu, na przykład pod nagłówkami „Marketing” lub „Zarządzanie”.

Historia powinna także mówić o wszelkich większych zmianach wśród właścicieli lub kadry zarządzającej, o istotnych zmianach na rynku, o trendach — krótko mówiąc, powinna wspominać o ważnych zdarzeniach mających wpływ na funkcjonowanie firmy w ciągu ostatnich kilku lat.

Należy pamiętać, że powyższy wzór jest tylko wersją roboczą. Nie jest w pełni zgodny z wzorem przyjętym w *Krajowym Standardzie Rachunkowości nr 1*<sup>2</sup>. Prawdopodobnie doradca w banku wręczy Ci właściwy formularz, a jeśli się postarasz, może nawet wskaże, na co zwrócić uwagę przy jego wypełnianiu. Poniżej skomentowaliśmy poszczególne pozycje z uwzględnieniem konwencji przyjętej w dalszej części książki.

W praktyce pozycja „Wpływy ze sprzedaży” obejmuje wszelkie wpływy w kwotach brutto (czyli z VAT-em). W przykładach używamy też nazwy „Sprzedaż gotówkowa”.

Pozycja „Należności od dłużników” nie występuje w ogóle we wzorze rachunku sporządzanego metodą bezpośrednią. Tutaj jednak ją uwzględniamy, gdyż wszelkie zaległe wpływy ujmiemy właśnie w tej pozycji, żeby odróżnić wpływy dla danego okresu od wpływów, które dotyczą poprzednich okresów (kredyt kupiecki). Ułatwia to kontrolę dłużników i obrazuje zarządzanie należnościami firmy.

Pozycja „Wniesiony kapitał” pojawia się w standardowym rachunku we wpływach z działalności finansowej. Tutaj, w celu ułatwienia analizy i zagregowania wpływów, pokazano je razem z wpływami operacyjnymi.

Pozycja „Inne wpływy operacyjne” jest również ważna, gdyż VAT należny od sprzedaży własnego środka trwałego ujmowany jest właśnie tutaj. W książce nie ma podobnych przykładów, lecz warto o tym pamiętać.

Grupa wydatków w rachunku dzieli się na trzy podgrupy: operacyjne, inwestycyjne i finansowe. Wpływy również się tak dzieli, lecz tylko w przypadku wydatków postanowiono zastosować podział.

Do wydatków operacyjnych zaliczamy następujące pozycje: „Dostawy i usługi”, „Wynagrodzenia netto”, „Ubezpieczenia społeczne i zdrowotne”, „Podatki i opłaty o charakterze publicznoprawnym” oraz „Inne wydatki operacyjne”. Odpowiednie pozycje muszą zawierać VAT.

Pozycja „Dostawy i usługi” obejmuje wszelkie wydatki na: zakup materiałów do produkcji lub w celu świadczenia usług, zakup towarów, zakup szeroko pojętych usług (do nich zaliczamy m.in. czynsze za wynajem lokali, opłaty za wodę, energię elektryczną i inne media, opłaty za korzystanie z telefonu, ubezpieczenia majątkowe i osobowe, transport służbowy, dystrybucję, reklamę, opłaty pocztowe, honoraria dla księgowych, doradców itp).

---

<sup>2</sup> Jest to załącznik do uchwały nr 5/03 Komitetu Standardów Rachunkowości z dnia 22 lipca 2003 r. (Dz. Urz. Min. Fin. z 29.08.2003 r. nr 12, poz. 69) — *przyj. red.*

Pozycja „Wynagrodzenia netto” mówi sama za siebie, lecz w przykładach w książce jest połączona z pozycją „Ubezpieczenia społeczne i zdrowotne”, więc są to de facto „Wynagrodzenia brutto”.

„Podatki i opłaty o charakterze publicznoprawnym” — w tej pozycji uwzględniamy zapłacony podatek dochodowy, inne podatki i opłaty, na przykład wspomniany podatek do nieruchomości (w przykładach będzie uwzględniony czasem w pozycji „Czynsz za wynajem / woda”), ale również rozliczenia z urzędem skarbowym z podatku VAT! Zazwyczaj w praktyce gospodarczej płaci się tylko podatek należny pomniejszony o podatek naliczony. Jeżeli różnica ta jest ujemna, wówczas uwzględnia się ją w kolejnym okresie rozliczeniowym. A zatem powinniśmy uwzględniać tylko skorygowany podatek VAT należny. W przykładach w książce stworzyliśmy oddzielny wiersz na rozliczenie podatku VAT. Przedsiębiorcy w Polsce są bardzo ostrożni, jeśli chodzi o ubieganie się o zwrot nadpłaconego podatku VAT. Mimo to w przykładach uwzględniamy wpływy z nadpłaconego VAT-u.

Pozycja „Inne wydatki operacyjne” jest ważna ze względu na konieczność uwzględniania w niej naliczonego podatku VAT od zakupionych środków trwałych. Zgodnie z przyjętą w książce konwencją zapisujemy go jednak w oddzielnym wierszu.

Wydatki inwestycyjne będą głównie się wiązać z zakupami środków trwałych, licencji, patentów, nieruchomości, ale także z nabyciem papierów wartościowych w celu ich odsprzedaży dla osiągnięcia zysku.

Wydatki finansowe to przede wszystkim spłata rat kapitałowych i odsetek od kredytów i pożyczek. Oprócz tego można tam ująć płatności z tytułu umów leasingu finansowego oraz wypłatę dywidend dla właścicieli.