

Kazimierz CYRAN¹

ROLA BIZNESPLANU W ZARZĄDZANIU MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Zarządzenie przedsiębiorstwem w warunkach rynkowych wymaga podejmowania przemyślnych, uzasadnionych merytorycznie i trafnych decyzji. Przed ich podjęciem, należy zbadać dany problem, rozważyć alternatywy jego rozwiązania i dokonać wyboru najlepszego wariantu, przy uwzględnieniu możliwie największej liczby argumentów. Dokumentem, który daje możliwości przeanalizowania i wyboru optymalnych celów działania oraz sposobów ich osiągnięcia jest biznesplan. Jest to narzędzie, które pozwala pozyskać inwestorów czy środki finansowe, a także umożliwia sprawną realizację zadań operacyjnych przy zapewnieniu kontroli nad ich efektami. Pomimo tego, że biznesplan jest powszechnie opracowywanym dokumentem, zdarza się, że przedsiębiorcy nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie daje ten plan w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Celem tego opracowania była ocena roli, jaką odgrywa biznesplan w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że biznesplan jest ważnym dokumentem stanowiącym wyznacznik działania dla przedsiębiorców. Potwierdza to wysoki udział przedsiębiorstw, które opracowują plany biznesowe swojej działalności. W małych i średnich przedsiębiorstwach tworzone są one głównie w celu oceny opłacalności przedsięwzięć gospodarczych przed ich uruchomieniem oraz pozyskania zewnętrznych środków finansowych. Badane firmy w bardzo ograniczonym zakresie wykorzystują przygotowane wcześniej biznesplany w procesie bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem, a zakres ich wykorzystania w największym stopniu uzależniony jest od wielkości firmy. Plany biznesowe odgrywają największe znaczenie w zarządzaniu firmami średnimi, które oprócz funkcji zewnętrznej, dostrzegają i doceniają korzyści związane z optymalizacją i kontrolą działań bieżących, jakie umożliwia plan. Dla firm najmniejszych biznesplany są narzędziem do pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych, głównie dotacji.

Słowa kluczowe: biznesplan, zarządzanie, małe i średnie przedsiębiorstwa.

1. WPROWADZENIE

Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji i dynamicznych zmian gospodarczych wymaga coraz lepszego przygotowania, uzasadnienia merytorycznego i finansowego każdej decyzji. Przed podjęciem poważnych decyzji dotyczących procesów gospodarczych należy dokładnie zbadać dany problem, rozważyć alternatywy jego rozwiązania i dokonać wyboru najlepszego wariantu, przy uwzględnieniu możliwie największej liczby

¹ Dr Kazimierz Cyran, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski, ul. Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów; e-mail: kcyran@ur.edu.pl.
Kazimierz Cyran, PhD, Faculty of Economics, Rzeszów University, Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów; e-mail: kcyran@ur.edu.pl.

argumentów. Dokumentem, który daje możliwości przeanalizowania i wyboru optymalnych celów działania oraz sposobów ich osiągnięcia jest biznesplan. Jest to dokument konstruowany w różnych okolicznościach, niekiedy inicjuje działania przedsiębiorstwa, a często też jest koniecznym rezultatem innych czynności². Jest to bardzo użyteczne narzędzie dla kadry zarządzającej, zdarza się jednak, że przedsiębiorcy nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie daje biznesplan w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Badania przeprowadzone przez D. Sextona i P. Van Aukena wykazały, że 20% firm, które nie planowało przed rozpoczęciem działalności, upadło w ciągu trzech lat swoich działań, gdzie w przedsiębiorstwach sporządzających biznesplan odsetek ten wynosił 8%. Natomiast badania przeprowadzone przez T. Neonena i H. Littunena wykazały, że przedsiębiorstwa, które poniosły porażkę do 3 lat działalności, wykazywały rozbieżności między realizacją a planami, które zakładały nierealne oczekiwania³. Z kolei C. Wang i inni podkreślają, że firmy, które angażują się w planowanie (w porównaniu do tych, które tego nie robią), częściej osiągają wyższy wzrost sprzedaży, wyższe zyski z aktywów czy wyższe marże⁴.

W kontekście przytoczonych wyżej rozważań i wątpliwości sformułowano pytanie badawcze, które miało odpowiedzieć: czy biznesplan jest narzędziem faktycznie wykorzystywanym do optymalizacji procesu zarządzania, czy też służy jedynie pozyskaniu środków finansowych i na tym kończy jego rola. Za cel opracowania przyjęto próbę oceny roli, jaką odgrywa biznesplan w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem. Dla potrzeb realizacji celu pracy wykorzystano wyniki badań własnych. Źródłem danych empirycznych są badania zrealizowane z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza wywiadu, przeprowadzone na przełomie marca i kwietnia 2018 r. na grupie 100 małych i średnich przedsiębiorstw z terenu województwa podkarpackiego. Przy wyborze obiektów do badania zastosowano losowy dobór próby, wykorzystując rejestr REGON oraz stosując kryterium skali działalności podmiotu. Badaniami objęto 58 firm mikro, 30 firm małych oraz 12 firm średnich. Za kryterium podziału firm przyjęto liczbę zatrudnionych pracowników. Pytania zawarte w kwestionariuszu dotyczyły zagadnień związanych z planowaniem w przedsiębiorstwach, okolicznościami, jakie temu procesowi towarzyszą oraz obszarami wykorzystania przygotowanych biznesplanów. Uwzględniając fakt, że cel ogólny badania był bardzo szeroki, a w artykule wykorzystano jedynie niewielki fragment zebranego materiału, należy zwrócić uwagę na ograniczenia przyjętego na wstępie założenia badawczego.

Pierwsze ograniczenie wynika z tego, że badania przeprowadzono przy wykorzystaniu kwestionariusza wywiadu, który był mocno rozbudowany, co w konsekwencji powodowało zmęczenie dla respondenta i ostatecznie mogło skutkować udzielaniem nie do końca przemyślanych odpowiedzi.

Drugim ograniczeniem jest fakt, że badania przeprowadzono na terenie tylko jednego województwa, tj. podkarpackiego, co powoduje, że uzyskane wyniki odzwierciedlają opinie tylko niewielkiej części społeczeństwa, co jednocześnie oznacza, że tych wyników nie można uogólnić na populację generalną.

² J. Kowalczyk, *Biznesplan*, Warszawa 2010, s. 3.

³ J. Ropęga, *Rola biznesplanu w przetrwaniu MŚP*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 2011, s. 358.

⁴ C. Wang, E.A. Walker, J.L. Redmond, *Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation*, "International Journal of Organisational Behaviour" 2007, 12(1), p. 1–16.

Kolejnym ograniczeniem jest ograniczona liczba respondentów, których pytano o badane zjawisko. Wprawdzie liczba 100 przedsiębiorstw może być wystarczająca dla badań regionalnych, ale przenoszenie rezultatów badania na większą populację spowoduje ograniczenie wiarygodności badania. Ponadto z uwagi na regionalny charakter badania wyników tych nie można uogólniać na populację generalną firm sektora MŚP. Przeprowadzone badanie należy traktować jako pilotaż, którego celem była weryfikacja problemu badawczego, przetestowanie narzędzia pomiarowego oraz ocena możliwości interpretacji uzyskanych wyników. Zawarte w artykule analizy i wnioski z nich wyływające mogą posłużyć przedsiębiorcom jako wskazówki do właściwego wykorzystania możliwości jakie niesie dobrze opracowany biznesplan.

2. ISTOTA I FUNKCJE BIZNESPLANU

Szybki rozwój gospodarki warunkowany przez zmiany w otoczeniu rynkowym oraz równoczesny proces jej globalizacji wymuszają korzystanie z metod oraz narzędzi zarządzania podmiotami, które ułatwiają kierownictwu podejmowanie skutecznych i efektywnych decyzji.

Jedną z podstawowych funkcji zarządzania, obejmującą cały obszar działalności podmiotów gospodarczych jest planowanie, które stanowi bazę dla właściwego organizowania, koordynowania i motywowania.

Za jeden z kluczowych narzędzi planowania uznaje się biznesplan, czyli dokument dowodzący, że prowadzona działalność będzie w przyszłości przynosiła dochody wystarczające na pokrycie wszelkich wydatków oraz satysfakcjonujący przedsiębiorcę i inwestorów zysk⁵. Biznesplan można określić jako pewnego rodzaju mapę, przewodnik, który pomaga w zmierzaniu do założonego celu, informując o obszarach które warto przeanalizować, a które można pominąć⁶. Często definiowany jako plan menadżerów, gdyż określa możliwości podejmowania efektywnych działań prowadzących do umiejscowienia firmy na rynku. Oznacza on skuteczne powiązanie zasobów firmy z możliwościami stwarzanymi przez rynek⁷. Inne źródła definiują biznesplan jako zbiór posegregowanych celów, zadań i sposobów ich wykonania opracowany w formie pisemnego dokumentu⁸.

Biznesplan może spełniać wiele funkcji, które najogólniej dzielą się funkcje: wewnętrzną oraz zewnętrzną⁹. Funkcja wewnętrzna polega na zestawieniu wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa z warunkami panującymi w otoczeniu oraz przewidywanymi w nich zmianami. Realizacja tej funkcji prowadzi do ustalenia mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, ustala wyczekiwane kierunki rozwoju firmy, nakłady finansujące te działania oraz przewidywane efekty¹⁰. Wewnętrzny dokument planistyczny jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwo do optymalnego zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż umożliwia zarządowi jednostki planowanie, rozwój, modernizację firmy oraz

⁵ T. Hermaniuk, *Biznesplan. Pytania i odpowiedzi*, Warszawa 2014, s. 52.

⁶ A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, Warszawa 2017, s. 19.

⁷ J. Kowalczyk, *Biznesplan*, Warszawa 2010, s. 30.

⁸ J. Pasieczny, *Biznesplan*, Warszawa 2013, s. 11.

⁹ J. Skrzypek, *Biznesplan – model najlepszych praktyk*, Warszawa 2009, s. 17.

¹⁰ K. Świerszcz, *Skuteczny biznesplan a fundusze europejskie*, Wrocław 2010, s. 132.

przewidywanie zmian mogących nastąpić w przyszłości. Właściwe opracowanie biznesplanu pomaga również realizować podstawowe funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. W obszarze planowania jest on dokładnym planem działania jednostki, pozwalającym precyzować cele odnoszące się do odległego horyzontu czasowego, a także jest podstawą do tworzenia planów krótkookresowych. W obszarze organizowania biznesplan pozwala wskazywać i uruchamiać w uporządkowany sposób działania, procedury, środki, narzędzia oraz metody potrzebne do zrealizowania określonych celów. Dzięki tej funkcji możliwe jest koordynowanie działalności przedsiębiorstwa oraz kierowanie działaniami tych jednostek przez ich zarząd¹¹. Źródłem zwiększonej motywacji podczas realizacji przedsięwzięcia może być biznesplan. Dla wielu osób realizacja założeń zawartych w biznesplanie może stać się źródłem motywacji w dążeniu do osiągnięcia zamierzonego efektu. W obszarze kontrolowania dokument ten umożliwia ocenę porównawczą między zaplanowanymi a rzeczywistymi wartościami, ustalenie ich odchyłeń oraz określenie działań zapobiegawczych i korygujących¹².

Realizowanie funkcji zewnętrznej prowadzi do wykrycia możliwych szans i zagrożeń rozwojowych jednostki, osiągnięcia zamierzonych celów pojawiających się wobec niego na rynku. Istotą tej funkcji jest pokazanie inwestorom atrakcyjność działalności gospodarczej i pozyskanie zewnętrznych środków potrzebnych do finansowania zaplanowanych przedsięwzięć¹³.

Oprócz przytoczonych wyżej funkcji biznesplan pełni funkcję decyzyjną, która ma zastosowanie podczas tworzenia biznesplanu i sprowadza się do podejmowania decyzji dotyczących celów i metod ich realizacji. Jest ona również stosowana podczas wykorzystywania projektu i określa plan postępowania w sytuacjach zagrożeń oraz decyduje o umiejętności wykorzystywania rezerw finansowych¹⁴. Biznesplan posiada również funkcję informacyjną, która przekazywana jest zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Funkcja ta wynika z faktu, że biznesplan zawiera wiele informacji przeszłych, teraźniejszych, jak i przyszłych, które służą m.in. wykonawcom planu, klientom, decydującym firmy¹⁵. Kolejną z głównych funkcji jest funkcja rachunku ekonomicznego, która jest rezultatem dokonywanej analizy opłacalności, czyli porównywania nakładów finansowych z efektami. Rachunek ekonomiczny stanowi bardzo często podstawę podjęcia decyzji o wprowadzeniu biznesplanu do realizacji. Inną wymienianą w literaturze funkcją główną jest funkcja twórcza związana z etapami tworzenia i wprowadzania biznesplanu. Jego opracowanie, weryfikacja i wykonanie pobudzają twórców do poszukiwania lepszych, nowych rozwiązań¹⁶. Według Brinckmanna i in. wymierne efekty ex-post planowania biznesowego wiążą się z dyna-

¹¹ M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan standardy i praktyka*, Toruń 2007, s. 16.

¹² M. Matejun, M. Sochacka, *Wykorzystanie biznesplanu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, Łódź 2009 s. 98.

¹³ J. Skrzypek, *Biznesplan w 10 krokach*, Warszawa 2014, s. 15.

¹⁴ M. Ciosk, *Biznesplan jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] *Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu*, red. A.-A. Wadlewski, Łódź 2015, s. 22.

¹⁵ S.M. Szukalski, *Procedury budowy planów biznesowych i ocena wiarygodności planów*, Warszawa 2016, s. 22.

¹⁶ A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jak solidnie przygotować...*, s. 42.

miczną interakcją pomiędzy planowaniem i uczeniem się¹⁷. Opracowywanie biznesplanu przynosi przedsiębiorstwom wiele korzyści o charakterze wewnętrznym, wśród których można wymienić¹⁸:

- uniknięcie wielu błędów podczas prowadzenia działalności, zapobiegając im poprzez zmianę taktyki działania, czy pozyskaniu dodatkowych środków finansowych;
- ocena własnych predyspozycji do założenia lub prowadzenia jednostki;
- nakreślenie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa;
- rozdysponowanie swoich środków finansowych w czasie planowania, dzięki czemu redukuje się niepowodzenie związane z niedoborem kapitału podczas inwestowania;
- wyznaczenie mapy działań, dzięki którym kierownictwo będzie wiedziało, jak postępować, by zrealizować cele;
- analiza dotychczasowych działań w przedsiębiorstwie;
- przygotowanie planu działań marketingowych i operacyjnych;
- ocena możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych.

Mimo tego, że biznesplan jest bardzo przydatnym dokumentem, część przedsiębiorców podejmuje przedsięwzięcia bez jego przygotowania. W takim przypadku błędy wykryte w trakcie ich realizacji mogą wiązać się z ponoszeniem przez przedsiębiorców dodatkowych kosztów. Do najczęściej pojawiających się błędów podczas tworzenia i realizacji biznesplanu należą: zachwiana konstrukcja biznesplanu, błędy formalne, objętość, wewnętrzna sprzeczność, brak realizmu, błędnie sformułowane cele, a także nieprzejrzystość prezentacji¹⁹.

Specjaliści szacują, że tylko co piąte przedsiębiorstwo ma szansę rozwinąć swoją działalność i przetrwać na rynku okres kilku lat. Pozostałe podmioty nie uruchamiają działalności lub ogłaszają upadłość w krótkim czasie po jej rozpoczęciu. Często powodem tego jest błędna ocena własnych predyspozycji i możliwości, mylna ocena sytuacji rynkowej, niedoszacowanie kosztów oraz nakładów inwestycyjnych, a także brak środków finansowych. Większość błędów można byłoby uniknąć, gdyby podczas rozpoczynania działalności został rzetelnie opracowany biznesplan, który szczegółowo opisuje ten proces²⁰.

3. OKOLICZNOŚCI SPORZĄDZANIA BIZNESPLANÓW W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

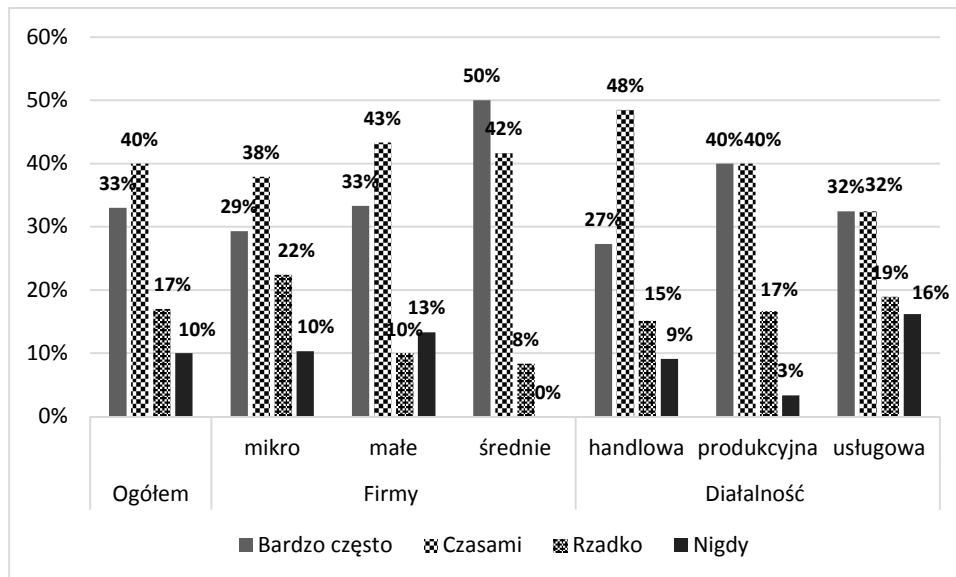
Z rozważań teoretycznych wynika, że biznesplan odgrywa wiele istotnych funkcji, które pomagają przedsiębiorcom w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Warunkiem sprawnego działania jest opracowanie dobrego planu działania i jego realizacja. Dlatego pierwszym problemem, który został poddany analizie, była identyfikacja podmiotów, które opracowują biznesplan. Wyniki uzyskanych w tym zakresie odpowiedzi przedstawia rys. 1.

¹⁷ J. Brinckmann, D. Grichnik, D. Kapsa, *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms*, "Journal of Business Venturing" 25/2010, s. 24–40.

¹⁸ T. Hermaniuk, *Biznesplan. Pytania...*, s. 55.

¹⁹ A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jak solidnie przygotować...*, s. 45.

²⁰ Z. Pawlak, *Biznesplan zastosowania i przykłady*, Warszawa 2008, s. 46.



Rys. 1. Firmy sektora MŚP, które sporządzają biznesplany

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych (n = 100).

Z zaprezentowanych danych wynika, że zdecydowana większość (90%) przedsiębiorstw sporządza biznesplan w swoich działaniach. Uzyskane dane pozwalają zaobserwować zróżnicowanie, jakie występuje w badanym obszarze pomiędzy wybranymi grupami przedsiębiorstw. Biznesplany najczęściej opracowywane są w firmach średnich, które w 100% zadeklarowały przygotowanie takich dokumentów. Są to podmioty, które ze względu na swoją skalę działania potrzebują szczegółowych wytycznych dla poszczególnych pracowników, którzy mają realizować wspólne cele. Z deklaracji przedstawicieli największych z przebadanych firm wynika, że połowa przygotowuje omawiane biznesplany bardzo często. Najmniejsze zainteresowanie planami wykazują firmy małe, spośród których 13% zadeklarowało, że nigdy nie opracowywało biznesplanu w swojej firmie. Są to zapewne podmioty, których właściciele są w stanie samodzielnie koordynować procesy zachodzące w firmach, a jednocześnie nie dotyczą tych organizacji zewnętrzne uwarunkowania nakładające do przygotowania planów działania, przykładem których może być opracowanie biznesplanu jako warunku ubiegania się o dotację, czy inną formę wsparcia. Zjawisko to może mieć odzwierciedlenie w deklaracjach firm mikro, spośród których 90% deklaruje, że opracowuje biznesplan, ale jednocześnie najmniej przedstawicieli tych podmiotów robi to bardzo często. Jeżeli uwzględnimy, że 59% badanych podmiotów mikro korzystało z środków pomocowych przy rozpoczynaniu działalności to zasadnym może okazać się stwierdzenie, że biznesplan w tym przypadku był środkiem dochodzenia do celu, jakim było przyznanie dofinansowania.

Uwzględniając profil działalności zauważyć można największe zainteresowanie planami działania w firmach produkcyjnych, handlowych, a najmniejsze w usługowych. Przedsiębiorstwa produkcyjne w swojej działalności potrzebują kosztownych inwestycji często rozłożonych w czasie, które uniemożliwiają elastyczne i szybkie zmiany branży czy

profilu produkcji. Warto zatem przed wydatkowaniem pierwszych środków na inwestycje dokonać analizy opłacalności i odpowiednio zaplanować poszczególne działania. Przedsiębiorstwa handlowe również w dużej części budują plany działania. Często jednak projekcje te odnoszą się do ustalenia wyników sprzedażowych, stawianych jako zadania dla personelu sprzedażowego.

W ocenie znaczenia biznesplanu w zarządzaniu ważnym problemem staje się odpowiedź na pytanie, w jakich okolicznościach opracowywane są plany w badanych firmach? Wyniki badań w tym zakresie zawierają dane zawarte w tabeli 1.

Tabela 1. Okoliczności sporządzania biznesplanów w badanych firmach

Okoliczności opracowywania biznesplanu	Firmy				Profil działalności		
	ogółem	mikro	małe	średnie	handlowa	produkcyjna	usługowa
Przy rozpoczęciu działalności w celu sprawdzenia opłacalności przedsięwzięcia	80,0	76,9	66,7	100,0	72,7	82,8	73,5
Przy rozpoczęciu działalności w celu uzyskania dotacji	50,0	63,5	40,0	66,7	51,5	51,7	38,2
Przy rozpoczęciu działalności w celu uzyskania kredytu	42,2	36,5	36,7	66,7	42,4	51,7	26,5
W czasie bieżącej działalności w celu uzyskania dotacji	28,9	26,9	26,7	33,3	21,2	24,1	35,3
W czasie bieżącej działalności w celu uzyskania kredytu	26,7	17,3	26,7	58,3	27,3	34,5	14,7
W czasie bieżącej działalności w celu oceny opłacalności pomysłu biznesowego	38,9	28,8	43,3	58,3	45,5	37,9	26,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 90). Do analizy przyjęto tylko podmioty, które opracowywały biznesplan.

Z uzyskanych danych wynika, że głównym powodem opracowywania biznesplanów jest ocena opłacalności przedsięwzięcia przed rozpoczęciem działalności, na co wskazało 80% respondentów. Na uwagę zasługuje fakt, że uruchomieniu działalności towarzyszy często ubieganie się o środki zewnętrzne, a warunkiem ich uzyskania jest przedłożenie planu biznesowego. Połowa badanych firm wskazała ubieganie się o dotację na rozpoczęcie działalności jako okoliczność opracowania biznesplanu, a ponad 40% przygotowało omawiany dokument przy staraniu się o kredyt. Weryfikację opłacalności pomysłów biznesowych za pomocą biznesplanu deklaruje 100% firm średnich i 77% firm mikro. W przypadku obu grup firm opracowany przed rozpoczęciem działalności biznesplan jest wykorzystywany do pozyskania dotacji na rozwój biznesu.

Biznesplan przed rozpoczęciem działalności najczęściej opracowują przedsiębiorstwa produkcyjne (83%), dla których dokument ten staje się podstawą ubiegania się o zewnętrzne środki finansowe. Niepokojącym zjawiskiem jest niewielki udział firm (ok 39%), które przygotowują biznesplan w celu bieżącej oceny opłacalności podejmowanych działań. Sytuacja ta może sugerować, że spora część przedsiębiorstw, szczególnie najmniejszych działa z dnia na dzień bazując na własnym doświadczeniu i intuicji, nie planując z wyprzedzeniem podejmowanych działań. W celu weryfikacji opłacalności działań bieżących naj-

częściej biznesplan opracowywany jest w przedsiębiorstwach średnich, na co wskazuje blisko 60% badanych oraz w firmach handlowych, gdzie plany te wykorzystywane są do weryfikacji osiągniętych wyników sprzedażowych.

Powyższe obserwacje sugerować mogą, że biznesplan w głównej mierze traktowany jest jako narzędzie do pozyskania środków finansowych, a jego wykorzystanie kończy się w momencie osiągnięcia tego celu. Dla weryfikacji postawionej tezy przeanalizowano najważniejsze cele, jakie przyświecają opracowywaniu projektów biznesowych. Respondenci w trakcie badania oceniali znaczenie wybranych celów dysponując skalą od 0 do 4, gdzie 0 – nie ma znaczenia, 1 – ma małe znaczenie, 2 – ma średnie znaczenie, 3 – ma duże znaczenie, 4 – ma bardzo duże znaczenie. Do analizy wykorzystano odpowiedzi, które uzyskały najwyższą ocenę i potraktowano je jako najważniejsze czynniki decydujące przygotowaniu projektów biznesowych (tabela 2).

Tabela 2. Cele odgrywające największe znaczenie przy opracowywaniu biznesplanów (%)

Cele opracowania biznesplanów	Firmy				Profil działalności		
	ogółem	mikro	małe	średnie	handlowa	produkcyjna	usługowa
Ocena własnych predyspozycji	23,3	25,0	19,2	25,0	30,0	20,7	19,4
Pozyskanie dotacji na rozwój firmy	52,2	53,8	53,8	41,7	53,3	51,7	51,6
Pozyskanie kredytu na rozwój firmy	45,6	38,5	61,5	41,7	53,3	58,6	25,8
Nakreślenie wizji i koncepcji rozwoju	8,9	9,6	7,7	8,3	10,0	10,3	6,5
Wytyczenie kierunków rozwoju	12,2	11,5	15,4	8,3	3,3	17,2	16,1
Wyznaczenie mapy działań	14,4	23,1		8,3	23,3	10,3	9,7
Uzyskanie obrazu działalności konkurencji	8,9	5,8	19,2		10,0	10,3	6,5
Kontynuacja analizy działalności	11,1	11,5	7,7	16,7	20,0	10,3	3,2
Monitorowanie bieżących działań	18,9	17,3	19,2	25,0	6,7	34,5	16,1
Przygotowanie strategii rozwoju	27,8	19,2	34,6	50,0	13,3	41,4	29,0

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych (n = 90). Do analizy przyjęto tylko podmioty, które opracowywały biznesplan.

Spośród różnorodnych celów, jakie mogą towarzyszyć przygotowywaniu biznesplanu na pierwszy plan wysuwają się zamierzenia związane z pozyskaniem zewnętrznych środków finansowych. Ponad połowa przebadanych firm za powód, który odgrywa bardzo duże znaczenie przy budowie planu biznesowego wskazała pozyskanie dotacji na rozwój firmy, a niewiele mniej wskazało na chęć uzyskania kredytu. Zaobserwowane niewielkie różnice pomiędzy podmiotami różnej wielkości i zróżnicowanym profilem działania wynikają ze specyfiki wyodrębnionych grup, w tym większego zainteresowania dotacjami dostępnymi dla najmniejszych firm, czy potrzebami inwestycyjnymi w firmach produkcyjnych i handlowych. Podstawowy cel, jakim jest wykorzystanie biznesplanu przez badane firmy w celu pozyskania środków finansowych potwierdza, że plan działania staje się narzędziem do pozyskiwania kapitału, a niekoniecznie stanowi wyznacznik realizacji celów gospodarczych. Jeżeli przyjąć założenie, że biznesplan powinien określać cel strategiczny i opisywać optymalną drogę dochodzenia do niego, to większe znaczenie powinny odgrywać przy planowaniu inne obszary, w tym budowa strategii działania. Wagę tego celu można zauważyć

wśród przedstawicieli firm średnich, spośród których połowa deklaruje, że jest to największy powód opracowywania planów biznesowych.

Wskazane powyżej cele opracowywania biznesplanów powiązane są z korzyściami, jakie przynoszą przedsiębiorstwu opracowane wcześniej plany działania (tabela 3).

Tabela 3. Najważniejsze korzyści, jakie wynikają z opracowania biznesplanu

	ogółem	Firmy			Profil działalności		
		mikro	małe	średnie	handlowa	produkcyjna	usługowa
Pozyskanie środków finansowych	58,9%	53,3%	51,7%	45,2%	96,7%	58,6%	22,6%
Identyfikacja słabych stron przedsiębiorstwa	11,1%	3,3%	17,2%	12,9%	10,0%	20,7%	3,2%
Określenie kierunków działania	35,6%	40,0%	27,6%	38,7%	40,0%	27,6%	38,7%
Ocena sytuacji rynkowej	16,7%	10,0%	24,1%	16,1%	63,3%	34,5%	9,7%
Znalezienie szansy na rozwój przedsiębiorstwa	13,3%	6,7%	24,1%	9,7%	20,0%	24,1%	6,5%
Przewodnik do realizacji celów	7,8%	10,0%	10,3%	3,2%	13,3%	20,7%	6,5%
Zintegrowanie pracowników	4,4%	3,3%	6,9%	3,2%	10,0%	10,3%	3,2%
Poprawa komunikacji z pracownikami	10,0%	3,3%	10,3%	16,1%	20,0%	6,9%	3,2%
Źródło nowej wiedzy o przedsiębiorstwie	12,2%	20,0%	10,3%	6,5%	16,7%	13,8%	6,5%

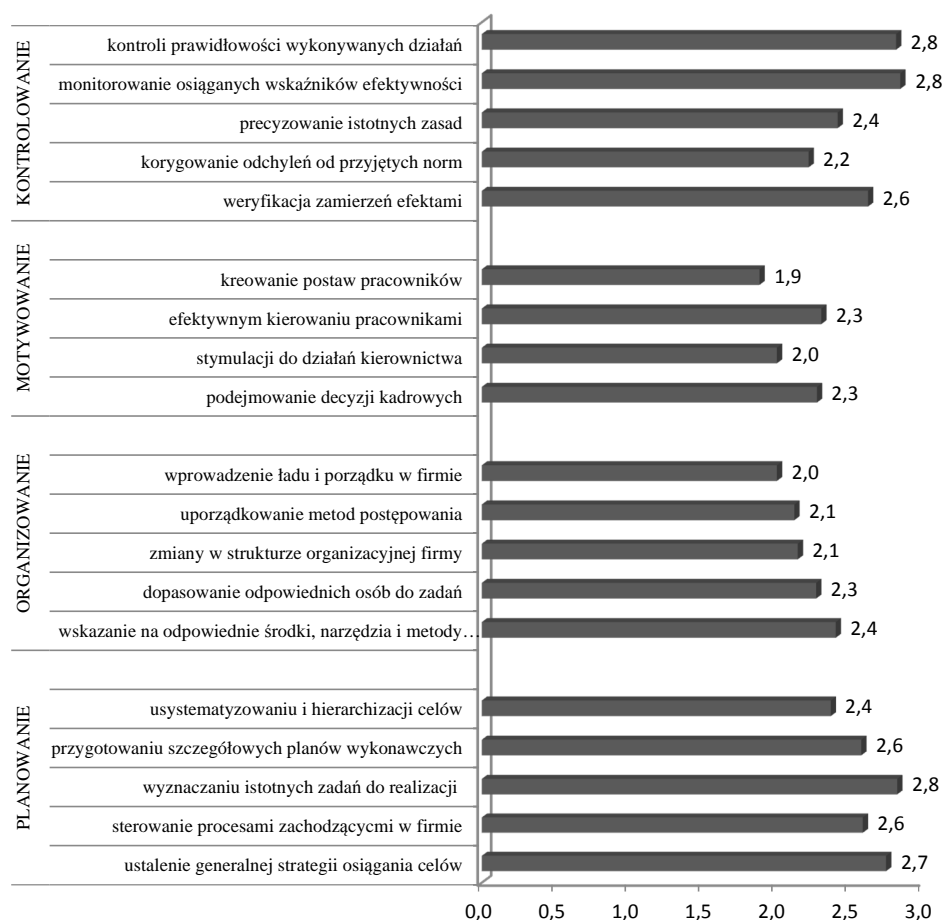
Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych (n = 90). Do analizy przyjęto tylko podmioty, które opracowywały biznesplan.

Biznesplan daje wiele możliwości jego wykorzystania. Jak wynika jednak z danych zawartych w tabeli 3 najwyżej ocenianą przez respondentów korzyścią jest pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych, co jest szczególnie cenione przez firmy mikro i małe oraz podmioty działające w branży handlowej i produkcyjnej. Drugim ważnym atutem jest możliwość określenia kierunków działania, co łączy się z tożsamym celem opracowywania biznesplanów omówionych wcześniej. W szczególnym stopniu akcentują to firmy mikro i średnie oraz podmioty działające w handlu, dla których biznesplan jest pomocny do oceny sytuacji rynkowej. Biznesplan odgrywa małe znaczenie jako narzędzie komunikacji w przedsiębiorstwie czy sposób na zintegrowanie pracowników poprzez współdziałanie w procesie tworzenia dokumentu. Według przedsiębiorców opracowany plan daje niskie efekty jako źródło nowej wiedzy o przedsiębiorstwie oraz jako przewodnik po działaniach zmierzających do wypełniania celów.

4. ZNACZENIE BIZNESPLANU W REALIZACJI FUNKCJI ZARZĄDZANIA

Każde przedsiębiorstwo może opracować biznesplan zarówno dla potrzeb zewnętrznych związanych z reprezentowaniem firmy na zewnątrz, jak również potrzeb wewnętrznych związanych z kierowaniem przedsiębiorstwem. Wewnętrzna funkcja biznesplanu powiązana jest z czterema obszarami zarządzania, tj. planowaniem, organizowaniem, motywowaniem, kontrolowaniem. Rola, jaką odgrywa biznesplan w realizacji wymienionych

funkcji zarządzania obrazuje rzeczywistą jego przydatność w prowadzeniu firmy. Przedsiębiorcy oceniając znaczenie biznesplanu w realizacji funkcji zarządzania mieli do dyspozycji skalę od 0 do 5, przy czym: 0 – biznesplan nie ma znaczenia, 1 – ma małe znaczenie, 2 – ma średnie znaczenie, 3 – ma duże znaczenie, 4 – ma bardzo duże znaczenie. Średnie uzyskanych wyników zostały przedstawione na rys. 2.



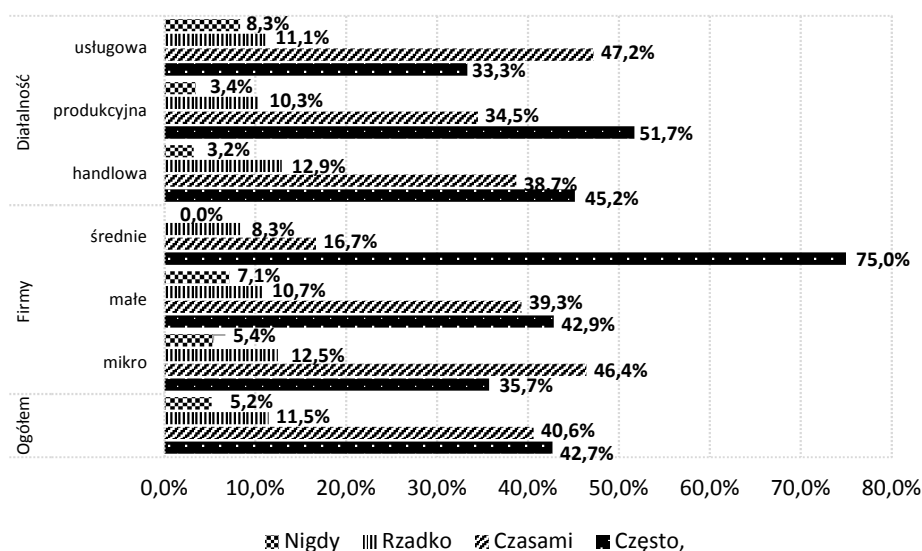
Rys. 2. Znaczenie biznesplanu w realizacji funkcji zarządzania

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych (n = 100).

Z przeprowadzonych badań wynika, że biznesplan odgrywa istotne znaczenie w realizacji funkcji zarządzania. Największą rolę dokument pełni przy funkcji planowania oraz kontrolowania działań. Pierwsza z nich jest punktem wyjścia do podejmowania wszelkich czynności, które powinny być odpowiednio wcześniej przemyślane i zaprojektowane. Wśród funkcji planowania przedsiębiorcy przykładają dużą wagę do ustalania generalnej

strategii osiągnięcia celów oraz przygotowania szczegółowych planów wykonawczych. Są to czynności, bez których następne działania mogą być w małym stopniu efektywne. Z kolei kontrolowanie pomaga sprawdzać osiągnięte cele oraz identyfikować możliwe błędy. Respondenci uznali za najważniejsze w funkcji kierowania monitorowanie osiągniętych finansowych wskaźników efektywności oraz kontrolę prawidłowości wykonywanych działań. Biznesplan ma mniejsze znaczenie w realizacji funkcji organizowania i motywowania. Założenia mające na celu kreowanie postaw pracowników czy stymulacje do działań kierownictwa odgrywają małe znaczenie w realizacji funkcji zarządzania podobnie jak dopasowywanie osób do określonych zadań, czy wprowadzenie porządku w firmie.

Głównym obszarem wykorzystywania biznesplanu w ramach działalności bieżącej jest kontrolowanie, czyli porównywanie tego co jest lub zostało wykonane z założonym wzorcem oraz korekta czynności, które przekroczyły wyznaczony próg tolerancji. Aby możliwe było korygowanie działań konieczne staje się weryfikowanie uzyskiwanych wyników z opracowanymi planami działania. Wyniki obrazujące wykorzystanie biznesplanu do kontroli uzyskiwanych efektów działalności bieżącej przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Częstotliwość konfrontacji wyników zapisanych w biznesplanie z efektami działalności bieżącej

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych (n=90). Do analizy przyjęto podmioty, które opracowywały biznesplan.

Z uzyskanych danych wynika, że firmy wykorzystują biznesplany w trakcie realizacji zadań operacyjnych, co potwierdza blisko 95% badanych. Niestety, deklarowana częstotliwość weryfikacji założeń planu z wynikami rzeczywistymi, sugerować może, że biznesplan dla sporej części przedsiębiorców jest dokumentem, po który sięgają sporadycznie. Nie wiele ponad 40% firm zadeklarowało, że dokonuje bieżącej weryfikacji osiągniętych wyni-

ków z założeniami przyjętymi w planie. Konfrontacji osiągniętych wyników z założeniami w planie najczęściej dokonują średnie firmy (75%), które zazwyczaj mają dobrze opracowane strategie działania i doceniają potrzebę kierowania się w działaniach przemyślanymi rozwiązaniami. Na przeciwnym biegunie znajdują się firmy mikro, których właściciele bardzo rzadko porównują uzyskiwane wyniki z założeniami zawartymi w biznesplanie. Zaobserwowana sytuacja stawia w sprzeczności fakt bardzo dużego udziału mikro firm w przygotowaniu biznesplanów z brakiem ich wykorzystywania w bieżącej działalności, w większości „młodych” niedoświadczonych firm. Wyjaśnieniem opisanej sytuacji może być teza, że mikro przedsiębiorcy przy opracowywaniu planów działania kierują się tylko i wyłącznie na pozyskaniu dotacji czy kredytów przyjmując często nieprzemysłane i nierealne założenia. W tym przypadku biznesplan staje się dokumentem formalnym, który jest konieczny do pozyskania środków finansowych, ale nie daje żadnej gwarancji na realizację celów biznesowych.

5. WNIOSKI

Przeprowadzone badania potwierdzają, że biznesplan jest bardzo ważnym dokumentem wykorzystywanym w większości przedsiębiorstw. Ma on rozległe zastosowanie w przedsiębiorstwach ze względu na zróżnicowanie zawartych informacji. Potwierdza to wysoki udział przedsiębiorstw, które opracowują plany biznesowe i wykorzystują je w różnych obszarach zarządzania.

Biznesplany w małych i średnich przedsiębiorstwach tworzone są głównie w celu oceny opłacalności przedsięwzięć gospodarczych oraz pozyskania zewnętrznych środków finansowych. Badane firmy w bardzo ograniczonym zakresie wykorzystują przygotowane wcześniej biznesplany w procesie bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem. Zakres wykorzystania planów biznesowych uzależniony jest od wielkości firmy. Plany biznesowe odgrywają największe znaczenie w zarządzaniu firmami średnimi, które oprócz funkcji zewnętrznej, dostrzegają i doceniają korzyści związane z optymalizacją i kontrolą działań bieżących, jakie umożliwia biznesplan. Dla firm najmniejszych biznesplany są narzędziem koniecznym do pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych, głównie dotacji. Założenia przyjęte przez te firmy w opracowywanych planach w większości nie są brane pod uwagę przy bieżącym zarządzaniu firmami.

Uwzględniając tracone przez te firmy korzyści i nieuzasadnione koszty, jakie ponoszą działając bez dobrze przygotowanego planu, należy w większym stopniu zachęcać przedsiębiorców do pełnego wykorzystywania możliwości, jakie niesie dobrze opracowany biznesplan.

LITERATURA

1. Brinckmann J., Grichnik D., Kapsa D., *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms*, "Journal of Business Venturing" 25/2010.
2. Ciechan-Kujawa M., *Biznesplan standardy i praktyka*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007.

3. Ciosk M., *Biznesplan jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] *Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu*, red. A.-A. Wadlewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
4. Hermaniuk T., *Biznesplan. Pytania i odpowiedzi*, Difin, Warszawa 2014.
5. Kowalczyk J., *Biznesplan*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
6. Matejun M., Sochacka M., *Wykorzystanie biznesplanu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
7. Pasieczny J., *Biznesplan*. Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
8. Ropęga J., *Rola biznesplanu w przetrwaniu MŚP*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 2011.
9. Skrzypek J., *Biznesplan – model najlepszych praktyk*, Poltext, Warszawa 2009.
10. Skrzypek J., *Biznesplan w 10 krokach*, Poltext, Warszawa 2014.
11. Szukalski S.M., *Procedury budowy planów biznesowych i ocena wiarygodności planów*, Difin, Warszawa 2016.
12. Świerszcz K., *Skuteczny biznesplan a fundusze europejskie*, Wrocławskie Wydawnictwo Naukowe ATLA 2, Wrocław 2010.
13. Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, CeDeWU, Warszawa 2017.
14. Wang C., Walker E.A., Redmond J.L., *Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation*, "International Journal of Organisational Behaviour" 2007, 12(1).

THE IMPORTANCE OF THE BUSINESS PLAN IN A SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE MANAGEMENT

Company management in market conditions requires making well-thought-out, substantively substantiated and accurate decisions. Before they are taken, the problem should be investigated, alternatives should be considered and the best solution should be chosen, taking into account as many arguments as possible. Business plan is a document that gives an opportunity to analyse and choose the optimal goals of the action and the ways to achieve them. It is a tool that allows to attract investors or financial resources, and enables efficient implementation of operational tasks while ensuring control over their effects. Despite the fact that the business plan is a commonly developed document, it happens that entrepreneurs do not fully use the possibilities offered by this plan in business management. The aim of the study was to assess the importance of the business plan in managing in a small and medium-sized enterprise. The research confirms that the business plan is an important document determining the measure of activity for entrepreneurs. This is confirmed by the high share of enterprises that develop business plans for their operations. In small and medium-sized enterprises, they are mainly created to assess the economic viability of enterprises before they are launched and to acquire external financial resources. The surveyed companies use the previously prepared business plans in the process of day-to-day business management, and the scope of their use depends primarily on the size of the company. Business plans are gaining the greatest importance in the management of medium-sized companies, which in addition to external function, recognize and appreciate the benefits of optimization and control of ongoing activities which allows

the plan. For the smallest businesses, business plans are a tool used to acquire external funds, mainly subsidies.

Keywords: business plan, management, small and medium enterprises.

DOI: 10.7862/rz.2018.mmr.23

Tekst złożono do redakcji: sierpień 2018 r.

Tekst przyjęto do druku: wrzesień 2018 r.