PUBLIKACJA STUDENCKIEGO KOŁA NAUKOWEGO MANAGE TEAM

Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu

pod redakcją

Arona-Axela Wadlewskiego i Artura Modlińskiego

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Magdalena Ciosk

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

BIZNESPLAN JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wstęp

Istotą w złożoności procesu zarządzania działalnością gospodarczą jest wykorzystywanie dwojakich metod oraz narzędzi, za których kluczowy cel uważa się zwiększenie skuteczności i efektywności podejmowanych działań przez przedsiębiorstwo. Jednym z typowych narzędzi zarządzania jest biznesplan, który definiowany jest jako pisemny dokument zawierający analizy, opisy oraz programy, dzięki którym na podstawie oceny obecnej sytuacji finansowej skonstruowany jest projekt celów firmy jak i sposobów ich osiągnięcia. Dokument może być przygotowany dla konkretnych przedsięwzięć lub dla całych organizacji. Biznesplan jest wobec tego wykorzystywany w kontekście wewnętrznym, w procesie zarządzania jak również zewnętrznym jako środek pozyskiwania finansowania dla firmy. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty dokumentu biznesplanu oraz jego wykorzystanie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Charakterystyka instrumentu biznesplanu

Jedną z istotnych czynności, związanych z uruchomieniem nowej firmy lub udoskonaleniem istniejącej już organizacji powinno być przygotowanie planu działalności gospodarczej, tzw. biznesplanu. Jest to dokument powstający w procesie planowania. Biznesplan jest formą szczegółowego zobrazowania sposobu postępowania wyznaczającego jak przedsiębiorstwo powinno realizować założone zadania. Biznesplan pełniąc funkcję nawigatora pomaga w efektywnym wykonywaniu celów firmy, przygotowaniu jej planu rozwojowego, ocenie jakie posiada możliwości pozyskania kapitału ze źródeł zewnętrznych, opracowaniu szczegółowego projektu badań i działań marketingowych oraz skonstruowaniu

operacyjnej koncepcji działalności. Biznesplan jako produkt końcowy jest przedkładany bezpośrednio końcowym odbiorcom jakim jest np. bank, urząd miejski czy partner handlowy.

Wyrażenie biznesplan po raz pierwszy zostało zastosowane w Stanach Zjednoczonych do określenia dokumentu przedstawionego prywatnym inwestorom oraz przedstawicielom firm Venture Capital w celu pozyskania środków finansowych.

Biznesplan jest to spolszczony termin pochodzący z języka angielskiego gdzie *business* oznacza interes, legalne przedsięwzięcie dla osiągnięcia korzyści majątkowych, zakres obowiązków, zadanie, zawód, handel oraz *plan* oznaczający projekt lub system. Biznesplan jest to długofalowy oraz kompleksowy plan gospodarczy danej organizacji. Sporządza się w oparciu o analizę sytuacji strategicznej firmy tzn. obecną i przyszłą ocenę potencjału przedsiębiorstwa i uwarunkowań jej funkcjonowania oraz jej dotychczasowe doświadczenia, jak i również o ocenę danych historycznych, w których zawarta jest projekcja celów firmy i sposobów ich osiągnięcia uwzględniając wszystkie istniejące realia natury finansowej, marketingowej, rynkowej, organizacyjnej, kadrowej i technicznej. Biznesplan obejmuje działalność bieżącą oraz okres od trzech do pięciu następnych lat funkcjonowania działalności gospodarczej.

Sporządzenie biznesplanu jest konieczne gdy:

- zakładane jest nowe przedsiębiorstwo,
- podczas łączenia się organizacji,
- przedsiębiorstwo próbuje pozyskać zewnętrzne środki na finansowanie swojej działalności lub przedsięwzięć narażonych na ryzyko,
- działalność gospodarcza znajduje się w krytycznym okresie.

Biznesplan to długofalowy i kompleksowy plan działalności gospodarczej lub realizacji przedsięwzięcia gospodarczego sporządzany z uwagą wszechstronnej oceny sytuacji strategicznej w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. Jest on długofalowy z tego względu, że najczęściej budowany jest na przynajmniej kilka lat oraz kompleksowy z tego względu, że nie jest planem fragmentarycznym czy dziedzinowym, ale całościowo ukazuje przyszłość przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia. Dokument jest prezentacją celów wyznaczonych dla organizacji oraz przedsięwzięć, sposobów dzięki którym będzie możliwe osiągnięcie owych celów oraz zasobów przeznaczonych do ich realizacji. Definiuje się go jako koncepcję realizacji skonkretyzowanych działań gwarantujących osiągnięcie celów strategicznych.

Istota biznesplanu wynika z tego, że jest formalnym dokumentem, w którym opierając się na danych historycznych oraz diagnozie obecnej sytuacji zamieszcza się projekcję celów przedsięwzięcia i prezentuje sposoby ich osiągnięcia. W działaniach należy uwzględnić wszelkiego rodzaju uwarunkowania natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej, z którymi firma ma obecnie do czynienia oraz z którymi przyjdzie się jej zmierzyć w przyszłości. W swojej istocie ma on wymiar strategiczny, głównie dlatego, gdyż sporządza się go dla potrzeb pozyskania inwestora strategicznego. Z drugiej zaś

strony jest on tzw.: planem operatywnym, gdyż zawiera charakterystykę zarówno obecnej jak i przyszłej działalności firmy oraz przedstawia obecne, przyszłe cele marketingowe, finansowe oraz ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Biznesplan ma na celu prowadzenie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, a możliwe jest to dzięki znajomości oraz wykorzystaniu jego funkcji. Rozpatrując pojęcie „biznesplanu” możemy wyróżnić jego dwie podstawowe funkcje:

- wewnętrzną
- zewnętrzną.

Pierwszą z głównych funkcji jest funkcja wewnętrzna. Jest ona funkcją, w której plan wykorzystywany jest jako wewnętrzny dokument planistyczny, a niezbędny jest do zarządzania przedsiębiorstwem. Umożliwia on zarządowi działalności gospodarczej planowanie, rozwój oraz modernizację firmy oraz przewidywanie wszelkich zmian jakie będzie musiało ono przejść w przyszłości. Funkcja wewnętrzna polega na przyjęciu strategii rozwoju firmy, biznesplan jest w tym przypadku planem operacyjnym, narzędziem pracy przedstawiającym perspektywiczne i fragmentaryczne cele organizacji z określeniem obszaru działalności firmy mogą posługiwać się właściwymi fragmentami biznesplanu. Kolejną podstawową funkcją biznesplanu jest funkcja zewnętrzna. Istotą tej funkcji jest uatrakcyjnienie działalności gospodarczej z punktu widzenia potencjalnych inwestorów i pozyskiwanie z zewnątrz środków koniecznych do sfinansowania podejmowanych przedsięwzięć. Dla zewnętrznych inwestorów plan musi podkreślać mocne strony przedsiębiorstwa, przedstawiać stan bieżący działalności, przyszłe perspektywy i zamierzenia oraz rozwiązania ewentualnych niepowodzeń. Praktyka wskazuje, że ten podział ma tylko znaczenie teoretyczne, ponieważ właściwie skonstruowany biznesplan powinien spełniać obie te funkcje jednocześnie.

W literaturze przedmiotu znajdują się informacje o wspomagających funkcjach biznesplanu, które obrazuje poniższy rysunek 1.

Rys. 1. Funkcje wspomagające biznesplanu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan standardy i praktyka*, Toruń 2007, s. 35.

Pierwsza z nich informacyjna ma zastosowanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Biznesplan jest narzędziem komunikacji wszystkich jednostek. Jest oparty na podejmowaniu decyzji, które dotyczą celów i metod ich realizacji. Funkcja ta ma również zastosowanie w trakcie realizacji biznesplanu. Biznesplan jest narzędziem podejmowania decyzji dotyczących alokacji środków oraz sposobów produkcji. Jest narzędziem komunikacji stron zorientowanych na dotychczasowe osiągnięcia oraz cele i zamierzenia działalności gospodarczej. Biznesplan jest prezentacją informacji dotyczących przeszłości organizacji, jej aktualnej pozycji oraz planów co do przyszłości działalności firmy. Informacje te są niezmiernie istotne dla właścicieli firmy, jej kierownictwa, klientów, pracowników, dostawców, podwykonawców jak i również innych organizacji zainteresowanych współpracą¹. Następną wspomagającą funkcją jest funkcja decyzyjna. Ma ona zastosowanie w fazie tworzenia biznesplanu, ponieważ jego tworzenie jest oparte na stale podejmowanych decyzjach dotyczących szeregu aspektów tzn. celów i metod ich realizacji. Funkcja ta jest także stosowana w trakcie wykonywania zamierzonego projektu m.in. wskazuje ona plan postępowania w sytuacjach zagrożeń oraz decyduje o możliwościach wykorzystania rezerw środków finansowych². Kolejną funkcją jaką pełni biznesplan jest funkcja optymalizująca inaczej nazywana funkcją efektywności ekonomicznej odpowiadająca za usprawnienie zaplanowanych zadań przedsiębiorstwa poprzez dostosowanie się w organizowaniu przyszłości do kryteriów efektywnościowych i mechanizmów regulujących przepływ środków finansowych³. Biznesplan posiada również funkcję kreującą, czyli koncepcyjną zajmującą się poszukiwaniem nowatorskich, korzystniejszych rozwiązań. Tworzenie biznesplanu powinno być konstruktywne i innowacyjne, a w rezultacie powinna powstać koncepcja rozwoju firmy⁴. Dokument planistyczny, którym jest biznesplan pełni funkcję systematyzującą, ponieważ porządkuje metody, sposoby i procedury postępowania, integruje on funkcjonujące w firmie systemy definiowania celów, oceny pracowników i raportowania wyników⁵.

Wykorzystanie biznesplanu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Opisując biznesplan, jako narzędzie zarządzania należy najpierw wyjaśnić pojęcie zarządzania. Zarządzanie jest definiowane, jako umyślne podejmowane przez właściwych członków odpowiednich organów lub kadry kierowniczej de-

¹ J. Śliwa, S. Wymysłowski, *Biznesplan w teorii i praktyce*, Warszawa 2000, s. 17.

² M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 35.

³ Tamże, s. 35–36.

⁴ Tamże, s. 36.

⁵ Tamże, s. 36.

cyzji, które powinny prowadzić do osiągnięcia założonych celów przy wykorzystaniu założonych celów jak i celowe rozporządzanie tymi zasobami. Zarządzanie możemy określić, jako zbiór zasad, metod i funkcji, które umożliwiają efektywną oraz racjonalną realizację wyznaczonych celów⁶.

Zarządzanie jest to złożony i wielostronny zespół działań decyzyjnych, które pozwalają przedsiębiorstwu zapewnić kierowanie procesami oraz posiadanymi zasobami w celu wykorzystania ich w taki sposób by uzyskać jak najlepszy efekt w rzeczywistych warunkach funkcjonowania firmy. Tak rozumiane pojęcie „zarządzania” jest, więc bezustanną działalnością osób zajmujących stanowiska kierownicze, która polega na określaniu celów i dążeniu do ich osiągnięcia poprzez mobilizację i pobudzanie inteligencji jak również energii twórczej wszystkich członków firmy⁷.

Zarządzanie może być traktowane, jako proces określonych funkcji nastawiony na zasoby działalności gospodarczej z zamiarem sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów⁸. Dla procesu zarządzania w ujęciu klasycznym przypisane są cztery zasadnicze funkcje, tj.:

- Planowanie – jest to proces formułowania celów organizacji oraz sposobów ich osiągnięcia. Plan wyznacza owe cele i określa najlepszy sposób ich osiągnięcia. Ważne jest również opracowanie hierarchii planowanych działań, aby je koordynować,

- Organizowanie – to kształtowanie struktury organizacji, prowadzące do realizacji sporządzonego wcześniej planu oraz osiągnięcia wcześniej obranych celów. Organizowanie polega, więc na przypisaniu zadań do wykonania, jak je zintegrować, kto podejmuje decyzje i kto komu podlega,

- Motywowanie inaczej przewodzenie – polega na takim wykorzystywaniu mechanizmów motywacji, by zapewniały one zaangażowanie pracowników na rzecz sukcesu organizacji jak i zachęcały do podnoszenia kwalifikacji członków organizacji i dawały satysfakcję z pracy,

- Kontrolowanie – to proces monitorowania wyników, porównywanie ich z założeniami oraz korygowanie znaczących odchyłań⁹.

W złożonym procesie zarządzania firmą menadżerowie czy kierownicy wykorzystują różnorodne instrumenty i narzędzia do sterowania procesami, które zachodzą w przedsiębiorstwie, w celu zapewnienia powodzenia przedsięwzięcia biznesowego. Jednym z takich narzędzi jest biznesplan¹⁰. Biznesplan to dokument, który opisuje przedsięwzięcie gospodarcze, które w zamierzeniu będzie realizo-

⁶ Tamże, s. 16.

⁷ J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Kraków 2005, s. 61.

⁸ J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Kraków 1999, s. 9.

⁹ J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1998, s. 25–27.

¹⁰ M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 31.

wane w przyszłości oraz analizę i ocenę wszelkich zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań, jakie mogą mieć wpływ na jego powodzenie¹¹.

Biznesplan spełnia w przedsiębiorstwie kilka funkcji. Dokonując analizy ze względu na kryterium adresatów identyfikuje się zewnętrzną i wewnętrzną funkcję biznesplanu. Funkcja wewnętrzna ma swoje zastosowanie, gdy biznesplan wykorzystywany jest przez kadrę kierowniczą, jako wewnętrzny dokument planistyczny. Funkcja zewnętrzna polega na prezentacji i uatrakcyjnieniu przedsiębiorstwa na rynku, w którym funkcjonuje oraz ma znaczenie podczas wykorzystywania biznesplanu do pozyskania kapitału przez przedłożenie go potencjalnym inwestorom¹². Dla dokumentu można wyróżnić funkcje główne i wspomagające. Do funkcji głównych można zaklasyfikować funkcję: decyzyjną, informacyjną, rachunku ekonomicznego, kierowania i twórczą¹³, oraz regulacyjną¹⁴. Do funkcji wspomagających zalicza się funkcję organizacyjną i funkcję narzędziową. Dzięki realizacji wcześniej wymienionych funkcji tak sporządzony dokument zawiera kompletne oraz wiarygodne informacje dla interesariuszy¹⁵.

Biznesplan sporządzony w prawidłowy sposób realizuje cztery podstawowe cele funkcjonalne:

- Stanowi instrument, który wspomaga przedsiębiorcę w rozszerzeniu jego pomysłów,
- Jest podstawą do rozmów z kontrahentami, tym samym umożliwiając pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania,
- Stanowi logiczną oraz spójną strukturę, na podstawie, której firma powinna funkcjonować i rozwijać się w ciągu najbliższych kilku lat,
- Dostarcza narzędzi do bieżącego monitorowania, przeprowadzania przeglądów jak i korekt w okresie budowy i eksploatacji przedsięwzięcia¹⁶.

Głównym celem opracowania biznesplanu jest dostarczenie właściwego przewodnika, przedstawionego w formie dokumentu, który krok po kroku postępuje działaniami firmy niezbędnymi do osiągnięcia zamierzonych celów¹⁷.

W organizacji pośród kierunków wykorzystywania biznesplanów możemy odnaleźć również uruchamianie nowej działalności gospodarczej, procesy przekształceń własnościowych firmy tj.: fuzja, prywatyzacja, sprzedaż przedsiębiorstw, pozyskanie środków finansowych od zewnętrznych inwestorów proce-

¹¹ A. Pabian, *Biznesplan. Poradnik przedsiębiorcy budowlanego*, Warszawa 2000, s. 15.

¹² M. Matejun, M. Sochacka, *Wykorzystanie biznesplanu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, Łódź 2009, s. 99.

¹³ A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, Warszawa 2007, s. 41–42.

¹⁴ A. Czepurko, J. Łukaszewicz, *Biznesplan...*, s. 14.

¹⁵ A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jak solidnie...*, s. 42.

¹⁶ A. Czepurko, J. Łukaszewicz, *Biznesplan...*, s. 14.

¹⁷ W. Grudzewski, *Biznesplan podstawowym instrumentem kierowania firmą*, Warszawa 1991, s. 6.

sy modernizacji i restrukturyzacji jak i również wprowadzenie nowego produktu przedsiębiorstwa na rynek, wejście na nowe rynki zbytu czy też ocenę pracy i kompetencji menadżerów¹⁸.

Dla potrzeb wewnętrznych dokument ten opracowany jest najczęściej do zastosowania w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Jest on wskazówką do realizacji celów długookresowych, wskutek czego właściciele oraz kierownictwo firmy mogą kontrolować, koordynować i usprawniać przebieg wszelkich działań na bieżąco. Biznesplan jest również podstawą do podejmowania decyzji kierowniczych, sprawdzenia przebiegu realizacji podjętych decyzji oraz skutków, które są ich następstwem. Wewnętrznym adresatem biznesplanu jest również każdy pracownik organizacji. Zaznajomienie ich z koncepcjami działania przedsiębiorstwa umożliwia efektywne włączenie ich w realizację zaplanowanego przedsięwzięcia oraz szybkie uzyskanie pozytywnego efektu¹⁹.

Odpowiednio opracowany biznesplan wspomaga realizację czterech podstawowych funkcji zarządzania, jakimi są wcześniej wymienione planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie²⁰. W obszarze zwanym planowaniem biznesplan pełni rolę szczegółowego planu działalności organizacji. Dzięki niemu kierownictwo może precyzować cele oraz odnosić je do dalszego horyzontu czasowego. Biznesplan ukazuje wytyczne, w jaki sposób działania i cele będą realizowane, przez jakie jednostki oraz przy użyciu, jakich i w jakich ilościach zasobów. W ramach pełnionej przez biznesplan funkcji planowania, odgrywa swoją rolę w przygotowaniu planów krótkookresowych dla działalności gospodarczej. Hierarchizacja zadań usytuowanych w biznesplanie służy koncentracji na najistotniejszych celach do osiągnięcia. Wobec tego biznesplan jest również swego rodzaju zobowiązaniem do podjęcia określonych w nim działań. Istotą procesu planowania jest to, że obejmuje on dłuższy horyzont czasu, a zawarte w biznesplanie prognozowanie przyszłości może być gwarancją sukcesu przedsiębiorstwa²¹.

W obszarze organizowania rola biznesplanu jest sprowadzona do wskazania oraz uruchomienia w uhierarchizowany sposób działań, procedur, środków, narzędzi i metod, które są niezbędne do sfinalizowania zamierzonych celów. Funkcja ta wykonywana jest poprzez koordynowanie działalności jednostek organizacyjnych oraz kierowanie za pomocą zarządu działaniami wykonawczymi tychże jednostek²². Dokument biznesplanu jest pomocny w procesie organizowania zadań w działalności gospodarczej, ponieważ porządkuje on kolejność działań oraz przypisuje odpowiedzialność za ich wykonanie odpowiednim osobom. Biznesplan pomaga również rozdzielić poszczególne zadania pomiędzy pracow-

¹⁸ M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 37–40.

¹⁹ M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 32.

²⁰ J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1998, s. 25–27.

²¹ J. Piaseczny, *Biznesplan*, Warszawa 2007, s. 12.

²² M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 34.

ników organizacji tak, aby zostały wykonane w zaplanowanym czasie. Czasem obiektywnie ukazana sytuacja bieżąca firmy może wskazać na niedoskonałości w procesie organizacji. W takiej sytuacji dokument biznesplanu jest stymulatorem do zmian struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa²³.

W sferze motywowania biznesplan może być uznany za źródło zwiększonej motywacji do realizacji zaplanowanych w nim przedsięwzięć. Motywacją dla wielu jednostek do podejmowania określonych czynności może być udział w zaplanowanym projekcie oraz dążenie do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. W każdym stworzonym biznesplanie powinno być miejsce gdzie znajdują się informacje dotyczące obecnego systemu motywowania w organizacji oraz opcjonalnych zmian w tym zakresie. Pracownicy przedsiębiorstwa mogą być również zainteresowani powodzeniem biznesplanu z uwagi na wymierne korzyści, które osiągną w tej sytuacji. Rola biznesplanu w tym obszarze jest rozumiana, jako kreowanie postaw kierownictwa i pracowników służących do efektywnej realizacji celów. Możliwe jest to dzięki jasnemu i logicznemu sprecyzowaniu wymagań oraz odpowiedniemu zdefiniowaniu wymiernych efektów finansowych oraz pozafinansowych wynikających ze zrealizowania celów²⁴.

Istnienie biznesplanu w sferze kontrolowania daje możliwość przeprowadzenia oceny rzeczywistych wyników w zaplanowanymi rezultatami oraz ustalenie odchyleń od norm i zidentyfikowanie potrzeb w zakresie wprowadzenia czynności korygujących lub prewencyjnych w stosunku do tychże odchyleń. Zdefiniowanie odpowiednio kluczowych wskaźników sukcesu ma dodatni wpływ na budowę systemu wczesnego ostrzegania w firmie. Umożliwia on zidentyfikowanie zmian w otoczeniu, które mogą stanowić szansę lub zagrożenie dla realizacji projektu²⁵. Kontrola wykonywania planu jest istotna zarówno dla kierownictwa firmy jak i dla zewnętrznych inwestorów, którzy śledząc na bieżąco aktualne informacje finansowe mogą kontrolować przedsiębiorstwo, któremu powierzyli własne środki. Dokument biznesplanu realizuje kluczowe funkcje kontrolne w fazie inwestowania oraz późniejszej eksploatacji. Biznesplan wyznacza warunki progowe projektu, dzięki czemu możliwa jest kontrola prawidłowości i terminów przyjętych założeń w obszarze technicznym, marketingowo – sprzedażowym oraz finansowym²⁶.

Dobrze sporządzony biznesplan zawiera kompletne, wiarygodne i wyczerpujące informacje z obszaru poszczególnych dziedzin działalności. Biznesplan jest, więc podstawowym źródłem informacji dla inwestorów, pracowników, rady

²³ M. Matejun, M. Sochacka, *Wykorzystanie...*, [w:] red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, *Współczesne...*, s. 100.

²⁴ M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 35.

²⁵ Tamże, s. 34–35.

²⁶ A. Czepurko, J. Łukaszewicz, *Biznesplan...*, s. 34–35.

nadzorczej, zarządu, właścicieli firmy oraz innych jednostek mających do niego dostęp. W przedsiębiorstwie dokument ten pełni rolę komunikatora²⁷.

Biznesplan to dokument, który jest wynikiem decyzji podjętych w trakcie jego tworzenia. Decyzje dotyczą celów i metod osiągnięcia tych efektów. Przygotowywanie biznesplanu jest idealną okazją do poszukiwania nowych, bardziej innowacyjnych i korzystniejszych rozwiązań. Dokument spełnia, więc funkcję kreującą i stymulującą do podejmowania działań²⁸.

Zakończenie

Biznesplan stanowi bardzo ważne narzędzie w procesie zarządzania. Dokument musi być odpowiednio skonstruowany według powszechnie panujących norm i standardów, które często uzależnione są od wymagań jego odbiorców, aby przyniósł oczekiwane efekty. Warunkiem uzyskania oczekiwanych rezultatów jest również włączenie w proces jego tworzenia różnych grup jednostek pracowniczych, kierownictwa, oraz zapoznanie się z opinią konsultantów z zewnątrz dla uzyskania efektu synergii. Zarządzanie planem przedsiębiorstwa ma na celu wykorzystanie wyników firmy czy przedsięwzięć, do kierowania dalszymi decyzjami. Biznesplan sam w sobie nie stanowi żadnej wartości, jeśli nie jest użyteczny w usprawnieniu działalności. Jego wartością są decyzje, jakie podejmie dzięki niemu kierownictwo. Innowacyjne przedsięwzięcia mimo, iż często są obciążone dużym ryzykiem umożliwiają rozwój wielu przedsiębiorstw. Biznesplan stanowi pozytywne rozwiązanie podejmowanych przez firmy przedsięwzięć.

Bibliografia

- Ciechan-Kujawa M., *Biznesplan standardy i praktyka*, Toruń 2007.
Czepurko, A. Łukaszewicz J., *Biznesplan w praktyce zarządzania firmą*, Warszawa 2005.
Filar E., Skrzypek J., *Biznesplan*, Warszawa 2001.
Grudzewski W., *Biznesplan podstawowym instrumentem kierowania firmą*, Warszawa 1991.
Kubiak K., *Biznesplan – mapa przedsięwzięcia biznesowego*, [w]: red. Fabińska M., Czyż, P., *Przedsiębiorczość akademicka w praktyce, człowiek – najlepsza inwestycja*, Łódź 2011.
Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Kraków 1999.
Matejun M., Sochacka M., *Wykorzystanie biznesplanu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w]: red. Matejun M., Szczepańczyk M., *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, Łódź 2009.

²⁷ M. Matejun, M. Sochacka, *Wykorzystanie...*, [w:] red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, *Współczesne...*, s. 101.

²⁸ M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 36.

- Michalak J., Kozłowski W., *Krok po kroku, czyli jak przygotować dobry biznesplan*, Olsztyn 2010.
- Pabian A., *Biznesplan. Poradnik przedsiębiorcy budowlanego*, Warszawa 2000.
- Pawlak Z., *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Warszawa 2001.
- Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Kraków 2005.
- Piaseczny J., *Biznesplan*, Warszawa 2007.
- Stoner J., E. Freeman D. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1998.
- Śliwa J., Wymysłowski S., *Biznesplan w teorii i praktyce*, Warszawa 2000.
- Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan po polsku*, Warszawa 2010.
- Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, Warszawa 2007.

WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-895-0