

Jarosław Ropega

Rola biznesplanu w przetrwaniu MŚP

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 356-361

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JAROSŁAW ROPEGA

Uniwersytet Łódzki

ROLA BIZNESPLANU W PRZETRWANIU MŚP

1. Rola biznesplanu w procesie rozpoczynania działalności gospodarczej

Współczesne procesy uruchamiania działalności gospodarczej firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w coraz większym stopniu poparte są formalnym przygotowaniem ze strony przyszłych przedsiębiorców. Coraz rzadziej można obserwować spontaniczny przebieg procesów przedzałożycielskich i założycielskich, polegający na tym, że okres rejestracji firmy nie został poprzedzony wczesną fazą przygotowawczą, właściwą fazą przygotowawczą (eksperymentalną) oraz fazą koncepcyjną¹. Jednak nadal istnieje bardzo wysoka stopa nieprzeżywalności nowo zakładanych firm, która potwierdza wysoki poziom ryzyka i niepewności tego procesu. Odnosząc się do licznych doświadczeń gospodarek rynkowych, rozpoczęto poszukiwania czynników, które faktycznie pozwolą na założenie firmy oraz jej przetrwanie i przyszły wzrost. W większości opracowań z tego zakresu eksponowany jest proces planowania w fazach przedzałożycielskich i założycielskich².

Dla nowo zakładanych firm szczególnie istotną formą planowania jest biznesplan. Na etapie procesu zmierzającego do otwarcia własnej firmy przez przedsię-

¹ *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, WN PWN, Warszawa 2001, s. 99.

² S.C. Perry, *The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S.*, „Journal of Small Business Management” 2001, no. 39 (3), s. 201–208; D. Sexton, P. Van Auken, *A longitudinal study of small business strategic planning*, „Journal of Small Business Management”, no. 23 (1), s. 7–15; G.J. Castrogiovanni, *Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages*, „Journal of Management”, 196, vol. 22, no. 6, s. 801–822; T. Neonen, H. Littunen, *The survival of new firms*, ICSB Singapore Conference 1998, <http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/113.pdf>, 14.07.2009.

biorcę pełni on zarówno funkcję wewnętrzną, jak i zewnętrzną. W pierwszym przypadku dostarcza przyszłemu przedsiębiorcy usystematyzowany pożądany kierunek rozwoju firmy, wykazuje nakłady na sfinansowanie działań w tych kierunkach oraz spodziewane efekty tych działań. Oczywiście ogromną korzyścią związaną z funkcją wewnętrzną biznesplanu na tym etapie procesu uruchamiania działalności gospodarczej jest pojawienie się realnych opcji, które trzeba rozważyć w procesie decyzyjnym. Na tym etapie często okazuje się, że brak jest przyszłemu przedsiębiorcy podstaw do zbudowania biznesplanu opartego na następującej strukturze³: streszczenie, ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa, analiza strategiczna, plan marketingowy, plan działalności operacyjnej, plan organizacji i zarządzania, plan zatrudnienia, harmonogram głównych zamierzeń, plan finansowy, ocena finansowa. Dla przyszłego przedsiębiorcy wszystkie wymienione składowe nie są dostępne w pełnym zakresie we wczesnej fazie przygotowawczej, gdyż na tym etapie samodzielna działalność gospodarcza jest rozważana jedynie jako jedna z alternatyw zawodowych. Jednak już wtedy istnieje możliwość określenia indywidualnych możliwości prowadzenia w przyszłości działalności gospodarczej. Szczególnego znaczenia nabierają tu zarówno cechy przedsiębiorcze, wiedza, jak i wcześniejsze doświadczenia zawodowe.

Kolejna faza tego etapu zaczyna wyraźnie oddziaływać na przyszłość firmy. To właśnie w niej przyszły przedsiębiorca osiąga gotowość do podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej. Później, w ramach fazy przygotowawczej, zostaje ona przekształcona w faktyczną decyzję związaną z otwarciem firmy. Jednak na tym etapie przedsiębiorcy jeszcze brakuje merytorycznej wiedzy na temat tego, jak faktycznie założyć firmę.

Następny etap, założycielski, wymaga praktycznej wiedzy z zakresu zakładania własnej firmy. Liczne publikacje wspierają ten proces, dając możliwość zapoznania się z fizycznym przebiegiem uruchamiania działalności gospodarczej. W tym okresie mogą pojawić się instytucjonalne formy wsparcia fazy koncepcyjnej na etapie założycielskim. Jedną z takich form są preinkubatory przedsiębiorczości. Dostarczają one wiedzy na temat sposobu uruchomienia własnego biznesu, zdobywania wiedzy o rynku, przedmiocie działania, formach własności i formach organizacyjno-prawnych. W ramach akademickiej przedsiębiorczości spotykający się w nich specjaliści, naukowcy oraz przyszli przedsiębiorcy mogą w oparciu o formy warsztatowe, spotkania z ekspertami czy zajęcia ćwiczeniowe stworzyć podstawy dla przyszłej fazy realizacyjnej, kończącej się fizyczną rejestracją podmiotu. Zanim jednak do tego dojdzie, w fazie koncepcyjnej należy wykorzystać biznesplan.

Z punktu widzenia etapowości jego budowy i zastosowania jest to najwcześniejsza z możliwych faz w teorii cyklu życia, w której można go zastosować. Zda-

³ R. Lisowska, K. Szymańska, *Praca projektowa*, Polski Uniwersytet Wirtualny, Łódź 2006.

niem J.M. Veciana jest to faza zaliczona do tak zwanego życia płodowego organizacji i poprzedza ona faktyczną rejestrację firmy. Pomimo to biznesplan tworzony w tej fazie ma często kluczowe znaczenie dla powodzenia przyszłego biznesu. Należy zaznaczyć, że na tym etapie jego konstrukcja jest utrudniona, ponieważ jednocześnie zachodzi kilka procesów, przyszyły przedsiębiorca między innymi:

- zdobywa wiedzę o branży, w szczególności o sektorze, w którym zamierza prowadzić działalność,
- zbiera informacje i formułuje cele oraz zadania firmy,
- dokonuje analizy i wyboru formy, w jakiej zamierza prowadzić działalność (organizacyjno-prawna, opodatkowania, procesu założycielskiego itp.).

Z drugiej jednak strony wielość zmiennych w naturalny sposób musi być brana pod uwagę przez przyszłego przedsiębiorcę, a jednym ze sposobów ich usystematyzowania jest biznesplan.

W biznesplanie szczególnie należy podkreślić naturalnie tworzone relacje i wzajemne oddziaływanie takich części, jak charakterystyka przedsiębiorstwa powiązana z analizą strategiczną, planem marketingowym i planem działalności, w tym także od strony organizacji i zarządzania – z planem finansowym, obejmującym także sposób pozyskania środków zewnętrznych na utworzenie i rozwój przyszłej firmy.

Kolejne etapy zastosowania biznesplanu mają miejsce w dalszych fazach funkcjonowania firmy. Pomimo że zakres późniejszych biznesplanów jest większy i odnosi się do zwiększającej się złożoności firmy, nie grają one tak kluczowej roli jak ten pierwszy, którego stworzenie i realizacja często gwarantują realne zaistnienie firmy na rynku i dają jej przewagę nad pozostałymi podmiotami. Wynika to z tego, że planowana analiza przyszłych działań i przewidziana sekwencja ich realizacji pozwalają firmie pokonać bariery wejścia do sektora i wejść w fazę ekspansji lub w sposób zaplanowany przyjąć wybraną przez siebie pozycję na rynku.

2. Znaczenie biznesplanu w przeciwdziałaniu niezamierzonym niepowodzeniom gospodarczym

Badania wskazują, że najwięcej firm upada w pierwszych latach działalności⁴. Tendencja ta występuje w gospodarkach rynkowych, jednak różna jest ocena tego zjawiska. W Unii Europejskiej zwraca się uwagę na możliwe przeciwdziałanie wysokiej liczbie likwidacji nowo zakładanych firm. Aby jednak takie mechanizmy stworzyć, potrzebna jest ocena realnej skali tego zjawiska. Dane dotyczące liczby zlikwidowanych firm w pierwszych latach działalności są publikowane także

⁴ D.J. Storey, *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London 1994; G. Hall, *Surviving and Prospering in the Small Firm Sector*, Routledge, London 1995.

w Polsce. Według badań Głównego Urzędu Statystycznego odsetek założonych w 2003 roku mikroprzedsiębiorstw, które przetrwały, po 5 latach wyniósł 29,8%. Kolejne badania GUS pokazują, że z małych i mikroprzedsiębiorstw założonych w 2007 roku rok później istniało ich już tylko 70%⁵.

Zależność tę próbuje wyjaśnić koncepcja *liability of newness* (obciążenia lub słabości nowych przedsiębiorstw). Wywodzi się ona z teorii organizacji. Pierwszy czynnik powodujący większą zdolność przetrwania firm starszych jest związany z procesami zachodzącymi ze środowiskiem zewnętrznym organizacji, takimi jak ustanowienie trwałych relacji z klientami, dostawcami, wierzycielami i innymi organizacjami. Często potrzeba dużo wysiłku, aby uzyskać dostęp do zewnętrznych zasobów, co może być problematyczne dla nowo założonych firm. Starsze organizacje zyskują pozycję konkurencyjną poprzez tworzenie i rozwój relacji oraz uzyskiwanie wsparcia od swoich klientów, wierzycieli lub dostawców. Z kolei druga hipoteza mówi o procesach zachodzących wewnątrz nowej organizacji. W młodych firmach musi zajść proces nauki i usprawnienia nowych ról, wzmocnienie zaufania, koordynacji i kooperacji między członkami organizacji. Uczenie się organizacji jest rozumiane jako zdolność lub proces wewnątrz organizacji do utrzymania lub polepszenia swego działania, oparty na doświadczeniu⁶.

Jak widać, czynniki koncepcji *liability of newness* odnoszą się zarówno do wnętrza organizacji, jak i do relacji z otoczeniem. Oba te elementy zawierają się w konstrukcji biznesplanu, związane są z analizą strategiczną i budową strategii firmy.

Niewielu badaczy zajmowało się związkiem samego planowania z przetrwaniem organizacji. Wśród nich są D. Sexton i P. Van Auken, ich badania wykazały, że 20% małych firm, w których nie występowało planowanie strategiczne, upadło w ciągu 3 lat działalności, natomiast wśród firm sporządzających plany odsetek ten wyniósł jedynie 8%⁷.

Oczywiście przetrwanie firmy nie zależy bezpośrednio od sporządzenia lub niesporządzenia planu, jednakże planowanie, jako jeden z elementów procesu zarządzania, pośrednio wpływa na wiele obszarów działalności, które decydują o przyszłym sukcesie lub porażce. Proces planowania powinien być przeprowadzony rzetelnie, a jego cele powinny być realne. Badania przeprowadzone przez T. Neonena i H. Littunena w Finlandii wykazały, że firmy, które poniosły porażkę

⁵ Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2003–2007, GUS, Warszawa 2009, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xb-cr/gus/PUBL_pw_warunki_powstania_przedsiębiorstw_2003-2007.pdf, 20.11.2010.

⁶ S. Kale, D. Arditi, *Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence, and Smallness*, „Journal of Construction Engineering and Management”, November/December 1998, s. 458–464.

⁷ D. Sexton, P. Van Auken, *op.cit.*

w ciągu pierwszych 3 lat działalności, charakteryzowały się rozbieżnością między planami a ich realizacją oraz ich plany zakładały nierealne oczekiwania⁸.

Na znaczenie planowania dla przetrwania nowo zakładanych przedsiębiorstw wskazuje G.J. Castrogiovanni, wymieniając szereg korzyści, jakie niesie sporządzenie biznesplanu przed rozpoczęciem działalności⁹. Największym i bezpośrednim efektem sporządzenia planu dla nowo tworzonej firmy jest pozyskanie finansów na prowadzenie działalności, co zwiększa szanse przetrwania na rynku. Drugim rodzajem korzyści wymienianym przez Castrogiovanniego jest uczenie się organizacji poprzez absorpcję wiedzy z otaczającego go świata. Dzięki analizie otoczenia, symulacjom finansowym i innym instrumentom wykorzystywanym przy budowie biznesplanu następuje redukcja niepewności i zwiększa się możliwość powodzenia biznesu. Ponadto, poprzez studiowanie rozwiązań stosowanych przez konkurencję o ustabilizowanej pozycji na rynku, nowy przedsiębiorca może zidentyfikować metody poprawy efektywności i uwzględnić je przy budowie biznesplanu oraz zastosować w praktyce, gdy działalność zostanie uruchomiona. Planowanie usprawnia również zdolność adaptacji do zmian w otoczeniu. Może ono obejmować ocenę alternatywnych scenariuszy i opracowywanie planów awaryjnych przed uruchomieniem przedsięwzięcia.

Samo sporządzenie dobrego biznesplanu nie gwarantuje przetrwania przedsiębiorstwa, ale jak to zostało wykazane powyżej – daje mu dodatkowe możliwości zarówno w zakresie przetrwania, jak i wzrostu. Należy monitorować wykonanie planów i postępy w osiąganiu założonych celów. Kontrola pozwala na wczesne zauważenie sygnałów ostrzegawczych pogarszającej się sytuacji oraz podjęcie działań korygujących i naprawczych.

Podsumowanie

Jak wynika z zaprezentowanych rozważań, biznesplan pełni wiele dodatkowych funkcji, które nie są mu przypisywane przez większość osób stosujących go w praktyce. Nie jest on tylko narzędziem do pozyskiwania środków zewnętrznych, jak wykazuje to funkcja zewnętrzna, ani narzędziem do kontrolowania procesu zarządzania, jak eksponuje to funkcja wewnętrzna. Jest on także narzędziem niezbędnym w procesie formowania firmy, kształtowania jej przyszłego wzrostu i rozwoju, ale także składową systemu zabezpieczającego firmę przed upadkiem. Zaprezentowane rozważania wskazują, że to ostatnie zastosowanie biznesplanu, szczególnie w nowo powstających firmach, może zacząć nabierać coraz większego znaczenia.

⁸ T. Neonen, H. Littunen, *op.cit.*

⁹ G.J. Castrogiovanni, *op.cit.*

THE ROLE OF BUSINESS PLAN IN SME SURVIVAL**Summary**

In the process of growth and development the company go through a series of phases. In particular, pre-registration phase, companies need to apply for entrepreneur of the future business plan. A business plan provides it a number of components necessary for market entry, survival and future growth and development. Well prepared, a real and able to rebuild a business plan is an important tool that combines the characteristics of the company with its strategy, market plan actions with a financial assessment and analysis of external financing. As shown by numerous publications, it becomes a source of warning signs, symptoms and a list of real reasons, which may deteriorate the existing situation of the company.

Translated by Jarosław Ropega