

Maciej Tokarski

Najczęściej popełniane błędy w sporządzaniu biznesplanów przez mikro- i małe przedsiębiorstwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 581-588

2009

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.

MACIEJ TOKARSKI

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIANE BŁĘDY W SPORZĄDZANIU BIZNESPLANÓW PRZEZ MIKRO- I MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Powodzenie przedsięwzięcia gospodarczego w bardzo dużym stopniu zależy od dobrze sporządzonego biznesplanu. Każdy pomysł przedsięwzięcia powinien zostać w taki sposób opracowany, aby miał szansę realizacji w przyszłości. Planowanie działalności jest narzędziem aktywnego sterowania procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Biznesplan jest planem przedsięwzięcia. Może być on przygotowywany na bliższy lub dalszy horyzont czasowy, w zależności od celów, do jakich został opracowany.

Podstawowym celem opracowania biznesplanu firmy jest dostarczenie jej odpowiedniego przewodnika – dokumentu, który krok po kroku poprowadzi działaniami przedsiębiorstwa niezbędnymi do realizacji założonych celów, a głównie do pozyskania zewnętrznych środków na finansowanie swojej działalności np. w ramach środków unijnych.

Wielu przedsiębiorców próbuje podejmować przedsięwzięcia bez przygotowania biznes planu. Błędy ujawnione podczas działań w warunkach rynkowych powodują bardzo wysokie koszty dla przedsiębiorstwa. Przynajmniej niektórym z nich można zapobiec opracowując w sposób prawidłowy biznesplan.

Podstawowe błędy spotykane w biznesplanach

Błędy mogą pojawić się na każdym etapie tworzenia i realizacji biznesplanu. Do najczęściej występujących i jednocześnie najpoważniejszych należą¹:

1. **Nierealistyczne przewidywania (planowanie) finansowe**², co wyraża się m.in: w wyborze nieodpowiedniej strategii finansowania, w wykorzystaniu niewłaściwych instrumentów finansowych, nieefektywnym zastosowaniu środków finansowych, przeszac-

¹ A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jaksolidnieprzypgotowaćprofesjonalnybiznesplan*, Cedewu, Warszawa 2007, s. 42–48; J. Pasieczny, *Biznesplan. Problemy i metody*, WSBiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 221–225.

² Powyższe kwestie w sposób szczegółowy zostały zaprezentowane przez A. Bielawską w artykule: *Najczęściej popełniane błędy w przygotowaniu finansowania projektów mikro- i małych przedsiębiorstw*,

waniu wartości wskaźników np.: sprzedaży, cen, zdolności produkcyjnych, uwzględnieniu wydatków zbędnych dla realizacji projektu lub niezwiązanych z jego realizacją, niedoszacowaniu nakładów inwestycyjnych, niedoszacowaniu lub pomijaniu kosztów działalności, braku uzasadnienia rentowności przedsięwzięcia i możliwości zwrotu pożyczonego kapitału, powstaniu niezgodności z wytycznymi formalnymi instytucji finansujących działalność.

2. Zachwiana struktura biznesplanu. Stosunkowo często pojawiają się wyraźne dysproporcje w objętości i szczegółowości poszczególnych części (rozdziałów). Biznesplan bywają nadmiernie skoncentrowane na opisie technicznym przedsięwzięcia, dokładnie charakteryzowane są elementy procesu produkcyjnego, ale mniejszą uwagę przywiązuje się do części marketingowej oraz finansowej. Bywają również sytuacje przeciwne, kiedy w dokumencie dominuje finansowe uzasadnienie, natomiast brakuje wyczerpującego opisu produktu lub analizy rynku. Takie błędy są szybko wychwytywane i odpowiednio interpretowane przez zewnętrznych oceniających. Mogą oni odnieść wrażenie, że piszący biznesplan są pasjonatami przedsięwzięcia, ale nie znają się na finansach, bo pomijają je w planie i przez to nie są wiarygodni dla potencjalnych inwestorów, albo że piszący biznesplan dobrze opanowali warsztat finansowy, ale ich projekcje opierają się na niezwykle kruchych (pomijanych w tekście) założeniach. Autor biznesplanu powinien zdawać sobie sprawę, że oceniający (często potencjalny inwestor) być może nie zna specyfiki branży, ale z pewnością zna się na prowadzeniu interesów i wie jak powinien wyglądać biznesplan. Potencjalny inwestor, który ryzykuje swoje pieniądze, jest prawie zawsze podejrzliwie nastawiony do przedsięwzięcia i będzie „szukać dziury w całym”. Niedobre wrażenie na czytelniku sprawia również posługiwanie się przez piszącego biznesplan specjalistycznym żargonem, charakterystycznym dla branży. Stosowanie niezrozumiałego słownictwa może być irytujące i odbierane jako lekceważenie czytelnika. To z kolei nastawia negatywnie nie tylko do opisywanego przedsięwzięcia, ale i do autora planu. Aby uniknąć tego typu problemów, należałoby jeszcze przed rozpoczęciem prac nad projektem określić proporcje przyszłego biznesplanu oraz jego ramy objętościowe. Tego typu ograniczenie (np. 10 stron na opis przedsięwzięcia) będzie później dyscyplinować piszącego. Warto „wczuć się” w rolę odbiorcy (lub wręcz znaleźć takiego „próbne” czytelnika) i cały czas zadawać sobie pytanie czy treść planu jest zrozumiała, logiczna i czy nie są zachwiane proporcje między jego częściami. Dobrze jest również skonsultować strukturę i treść przyszłego biznesplanu z doradcą lub skorzystać z dostępnej na ten temat literatury.

3. Błędy formalne np. brak parafek osób podpisujących umowę na każdej stronie umowy i załączników zgodnych z listą określoną w ogłoszeniu o naborze wniosków, brak dołączonych kopii potwierdzonych „za zgodność z oryginałem”, dokumentów stwierdzających możliwość zaciągania zobowiązań w imieniu podmiotu wnioskującego przez oso-

[w:] *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, A. Bielawska (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Zeszyty Naukowe nr 492, Szczecin 2008, s. 133–139.

by wymienione w umowie itp. niekompletność danych czy też niewłaściwa interpretacja wyników, złożenie wniosku po terminie bądź w niewłaściwej instytucji, na nieaktualnym formularzu, brak tożsamości wersji elektronicznej z wersją papierową wniosku, brak odpowiedniej liczby egzemplarzy wniosku, niewypełnienie wszystkich wymaganych pól we wniosku, brak podpisu osoby upoważnionej, brak pieczęci wnioskodawcy, niekompletność złożonego wniosku.

4. **Występowanie wewnętrznej sprzeczności**, czyli braku zgodności między rzeczowymi i finansowymi elementami biznes planu i brak konsekwencji przyjmowanych strategii.

5. **Zbyt obszerna objętość** – opracowanie jest za bardzo rozbudowane, zawiera zbędne szczegółowe opisy i techniczne wyjaśnienia, przy tym nie jest napisane zwięzłym i komunikatywnym językiem.

6. **Błędy rachunkowe i interpretacyjne**, tzn. niestaranność rachunkowa, niekompletność danych, czy też niewłaściwa interpretacja wyników.

7. **Fragmentaryczność**, tzn. brak kompleksowości prezentacji materiału, gdyż biznes plan musi stanowić całość, obejmującą wszystkie podstawowe tematy i nie może w nim zabraknąć żadnej z prezentowanych wcześniej części. Do zwykle pomijanych obszarów należą: charakterystyka konkurencji, opis działań marketingowych, czy też wiarygodny plan finansowy.

8. **Brak lub przedstawienie niedopracowanej koncepcji marketingowej** – brak prezentacji zintegrowanego zbioru instrumentów i działań związanych ze sprzedażą własnych produktów, pozyskaniem klientów i generalnie kształtowaniem rynku.

9. **Nadmierna sztywność planu**. Tworzący biznesplan często sprawiają wrażenie „kontrolujących przyszłość”. Tymczasem przyszłość jest przewidywalna tylko w niewielkim zakresie. W związku z tym, plany oparte na założeniu istnienia stabilnych trendów, dotyczących np.: popytu na rynku, gustów i zapatrywań nabywców, dynamiki dochodów itd., są najczęściej błędne. Takie plany zazwyczaj są zbudowane jednowariantowo i nie istnieje możliwość ich rewizji w przypadku pojawienia się odchylenia od przyjętych założeń. W celu uniknięcia tych błędów, konstruuący biznesplan powinni być przygotowani na nieuniknione modyfikacje, które nie obniżą wartości planu, ale zwiększą prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych celów. Elastyczny plan powinien być wielowariantowy a najlepiej, gdyby zawierał trzy warianty: optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny. Każdy z nich winien różnić się nie tylko wyjściowymi założeniami dotyczącymi poziomu popytu i sprzedaży oraz wynikającymi z nich wskaźnikami finansowymi, ale przedsiębiorstwo powinno też stosować inne instrumenty oddziaływania na nabywców oraz różne rozwiązania organizacyjne. Możliwość pobudzenia sprzedaży poprzez dodatkowe wysiłki reklamowe, perspektywa uruchomienia drugiej zmiany oraz realność zlecenia produkcji dodatkowych produktów zewnętrznemu kontrahentowi itd., to niektóre z rozwiązań, mogących znaleźć się w poszczególnych wariantach biznesplanu.

10. **Brak koncentracji na kluczowej koncepcji**, tzn. zbyt duża ilość pomysłów w jednym biznesplanie.

11. **Błędnie sformułowane cele.** Jednym z częściej występujących błędów jest niewłaściwe sformułowanie celów. Są one przedstawione zbyt ogólnie, są niemierzalne lub brak w nich wielkości liczbowych (np. „celem naszych działań jest istotna poprawa jakości wyrobów” lub „chcemy znacznie zwiększyć sprzedaż”), brak hierarchii celów, niewyznaczenie ram czasowych, w jakich cele mają być realizowane. Tego rodzaju słabości mogą mieć poważne konsekwencje w trakcie realizacji planu. Brak umiejscowienia celów w czasie powoduje zazwyczaj znaczne wydłużenie terminu ich realizacji, niekiedy do takiego stopnia, że ich realizacja staje się już niemożliwa lub bezzasadna. Brak hierarchii celów może spowodować, wspomnianą wcześniej, niebezpieczną koncentrację na celach drugorzędnych lub, co gorsza, przekształcenie się środków w cele (np. przedsiębiorstwo uruchamia produkcję na dwie zmiany, podczas gdy zapotrzebowanie na jego wyroby spada). Ominięcie pułapek związanych z błędnym sformulowaniem celów jest stosunkowo łatwe. Przede wszystkim należy przestrzegać podstawowych zasad tworzenia biznesplanów. Jedną z nich jest stworzenie już na początku pracy nad planem piramidy celów, na której szczycie będzie jeden lub kilka celów strategicznych, jakie mają być zrealizowane. Cele strategiczne dotyczą całego przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia. Powinny one znaleźć swoje rozwinięcie w celach średnio- i krótkookresowych, które realizuje się najczęściej w wybranym obszarze działalności (cele marketingowe, produkcyjne, związane z organizacją pracy itd.). Realizacja celów odbywa się dzięki rozbiciu ich na konkretne zadania, które muszą być wykonane w określonym czasie przez odpowiednie osoby. Czas realizacji tych zadań oraz odpowiedzialne za to osoby również powinny być ujęte w planie. Należy pamiętać, że tworząc piramidę celów, zawsze trzeba zaczynać od celów strategicznych.

12. **Brak realizmu.** Osoby oceniające są bardzo wyczulone na to, czy przyjęte w planie założenia są właściwe, a zakładane cele możliwe do realizacji. Bardzo często powtarzającym się zarzutem wobec twórców biznesplan, jest wzięcie „danych z sufitu”. Najczęściej dotyczy to kształtowania się przyszłego popytu na dany produkt/usługę. Zarzuty te są często słuszne gdyż duża część planów powstaje na podstawie zupełnie wymyślonych założeń. Jest to również szkodliwe dla samych twórców i wykonawców planu, bowiem optymizm jest pozytywną cechą prowadzącego interesy, ale optymizm nieoparty uprzednimi „twardymi” badaniami to szkodliwe myślenie życzeniowe, którego konsekwencją są nie tylko rozczarowania, ale i wymierne straty. W praktyce bowiem to otoczenie determinuje zachowania organizacji, a sytuacje odwrotne mają miejsce bardzo rzadko. Uniknięcie tego typu błędów jest z kolei dość trudne. Po pierwsze dlatego, że podejmując się realizacji jakiegoś przedsięwzięcia, z założenia jesteśmy optymistami. Chcemy zrobić coś, gdyż sądzimy, że przyniesie to nam korzyści, a nie straty. Dlatego nieświadomie unikamy informacji podważających nasze zapatrywania. Po drugie, żadne badania, a zwłaszcza te, które dotyczą przyszłości, nie dadzą nam w pełni sprawdzalnych i prawdziwych informacji,

dlatego bardzo często twórcy biznesplanu spotykają się z zarzutami, że założenia planu są nierealistyczne. Mimo to, aby zminimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia tego typu problemów, jeszcze przed rozpoczęciem konstruowania planu należy przeprowadzić badania rynku, które rozszerzą naszą bazę informacyjną, a czasami mogą dostarczyć informacji sprzecznych z pierwotnymi przecuciami autorów planu. Mogą spowodować znaczną modyfikację pierwotnych zamierzeń, a nawet przyczynić się do rezygnacji z przedsięwzięcia. Istotny jest tu również wspomniany wyżej wymóg wielowariantowości planów. Nie wymaga ona wprawdzie prowadzenia badań rynku, ale sprzyja refleksji i pozwala uniknąć nieprzyjemnego zaskoczenia w przypadku mniej korzystnych od przewidywanych warunków zewnętrznych. Aby zapobiec brakowi realizmu planu, jeden z jego autorów może w trakcie pracy podjąć się roli „adwokata diabła”. Jego zadaniem byłoby kwestionowanie przyjmowanych założeń, wyszukiwanie słabości i podawanie w wątpliwość proponowanych rozwiązań. Takie podejście może wydłużyć czas pracy zespołu, ale w efekcie zawartość planu będzie bardziej wyważona, realistyczna, „przetestowana wewnętrznie” jeszcze przed podaniem jej zewnętrznej ocenie.

13. **Brak przejrzystości w prezentacji**, czyli przygotowanie i struktura planu są dla osób trzecich niezrozumiałe, a czytelnik gubi się w zbyt obfitym materiale liczbowym i faktograficznym.

14. **Tworzenie planu wyłącznie dla zewnętrznego odbiorcy**. Sytuacja, w której sporządza się plan wyłącznie na potrzeby zewnętrzne, np. banków, inwestorów, organu założycielskiego, ma miejsce bardzo często w przypadku przedsiębiorstw państwowych. Taki biznesplan wygląda często jak prospekt reklamowy przedsiębiorstwa (przedsięwzięcia) i zazwyczaj oparty jest na zbyt optymistycznych założeniach. Konsekwencją tego jest również brak identyfikacji autorów z planem. Wówczas biznesplan traktowany jest jako „kwiatek do kożucha”. Takie podejście może później np. doprowadzić do konfliktu z zewnętrznym inwestorem (kredytodawcą), który dostarczył środków finansowych, pod warunkiem stosowania się do biznesplanu. Paradoksalnie, tworzenie biznesplanu pod kątem zewnętrznego podmiotu może doprowadzić później do konfliktu z tym podmiotem, a nawet do jego rezygnacji z dalszej współpracy. Plany pisane pod kątem zewnętrznych odbiorców tworzone są zazwyczaj przez firmy konsultingowe lub inne podmioty, zajmujące się profesjonalnym tworzeniem biznesplanów bez udziału pracowników firmy, dla której plan jest pisany. Nie ma bowiem sensu angażować pracowników w coś, co nikomu poza ewentualnym inwestorem (kredytodawcą) nie będzie potrzebne. Aby ustrzec się tego błędu, w tworzeniu biznesplanu powinien bezwzględnie uczestniczyć przynajmniej jeden z przedstawicieli kierownictwa firmy, dla której plan jest tworzony (lub przynajmniej jeden z twórców nowego przedsięwzięcia, dla którego pisany jest plan). Za wykonanie prac zgodnych z zamieszczonym harmonogramem powinny być odpowiedzialne konkretne osoby, ponadto należałoby przyjąć zasadę, że co jakiś czas (z góry określony w planie, np. co kwartał lub pół roku), osoby te będą rozliczane z realizacji wyznaczonych zadań. Najlepiej jednak od razu przyjąć

założenie, że skoro już trzeba napisać biznesplan (choćby ze względu na wymogi zewnętrzne), to należy wyciągnąć z tego maksymalnie dużo korzyści, a mogą być nimi nie tylko uzyskane zewnętrzne środki, ale i nabycie określonej wiedzy oraz umiejętności, jak również otrzymanie przydatnego instrumentu w procesie zarządzania.

15. **Nieprzestrzeganie konwencji biznesplanu.** Banki i fundusze typu *venture capital* bardzo często otrzymują biznesplany pisane specjalistycznym żargonem, rozwlekłe, bez niektórych istotnych standardowych składowych, pozbawione materiałów źródłowych w aneksie, pełne opinii bez pokrycia. Taki biznesplan może świadczyć o braku profesjonalizmu piszącego i podważa zaufanie do całego przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia (jeżeli nie potrafią napisać porządnego biznesplanu, czy będą potrafili dobrze prowadzić interesy?). Biznesplan napisany niezgodnie z obowiązującymi regułami może być również mniej przydatny dla przedsiębiorstwa, a niekiedy, gdy niedociągnięcia są poważne, nawet wprowadzać w błąd (np. wtedy, gdy założony przyszły popyt nie ma żadnego potwierdzenia w badaniach).

Zagrożenia dla przedsiębiorstwa z przygotowania biznesplanu

Opracowanie i realizacja biznesplanu mogą nieść jednak także określone zagrożenia³. Po pierwsze, opracowanie biznesplanu skłania przedsiębiorstwo do formalnego planowania. Po drugie, zastosowanie danego schematu biznesplanu oznaczać może, iż twórcy planu przyjęli nieświadomie narzuconą przez konstrukcję danego biznesplanu metodę formułowania strategii, podejście do analizy strategicznej, zakres i kolejność analizy, zakres oceny wariantów planu, zakres planu wdrożenia.

Może się też zdarzyć, że biznesplan jest fetyszyzowany, uznawany za panaceum na kłopoty firmy. Zarząd przedsiębiorstwa może wierzyć, iż wystarczy go opracować, aby pozbyć się wszystkich trudności. Opracowany biznesplan może być uznany przez zarząd, na mocy dokumentu, za w pełni uzasadniony (niezależnie od jego jakości).

Kolejnym zagrożeniem jest rozumienie biznesplanu jako zwolnienie zarządzających przedsiębiorstwem od podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności. Mimo przygotowanego planu, zarząd zobowiązany jest zdecydować się na najlepsze spośród proponowanych alternatywnych rozwiązań. Biznesplan nie jest decyzją samą w sobie, jest tylko analizą i propozycją wymagającą akceptacji dyrekcji. Zarząd przedsiębiorstwa nie może unikać odpowiedzialności. Biznesplan jest tylko planem, który dalej wymaga podjęcia wielu działań strategicznych i operacyjnych.

Najbardziej istotnym ograniczeniem biznesplanu są ludzie. Planowanie bowiem jest na tyle dobre, na ile dobrzy są ludzie przygotowujący plan. Im bardziej są oni kompetentni, tym lepszy jest wynik. Biznes plan powinien być przygotowywany przez grupy mieszane, tj. składające się z pracowników znających dobrze przedsiębiorstwo oraz

³ Z. Pierścionek, *Strategia rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 95–97.

z profesjonalistów z zewnątrz. Jedni będą dzielić się metodologią, drudzy znajomością przedsiębiorstwa. Poznanie przedsiębiorstwa osobom z zewnątrz zajęłoby zbyt dużo czasu, dlatego też muszą oni liczyć na współpracę zespołu pracowniczego w szczególności kierownictwa. Dobry biznesplan rozwoju może być opracowany tylko przez zespół składający się ze specjalistów w zakresie zarządzania strategicznego, w dziedzinie marketingu, finansów, a także ekspertów w danej branży, a nie zawsze przedsiębiorstwo, zwłaszcza małe i średnie, dysponują wystarczającym potencjałem kadrowym do przygotowania takiego projektu.

Następnym zagrożeniem biznes planu jest to, że jest on procesem. Sporządza się go w sposób ciągły, modyfikując i adaptując do zmiennych warunków. Często jest popełniany w tym miejscu błąd w rozumieniu biznesplanu. Zapomina się o jego procesowym charakterze, traktując go jako jednorazowe narzędzie do osiągnięcia celów.

Zakończenie

Biznes plan jest konkretyzacją zamierzeń, bazującą na realistycznej ocenie dotychczasowych wyników, potencjału przedsiębiorstwa, warunków konkurencji oraz tendencji rozwojowych rynku i postępu techniczno-organizacyjnego, mającą przyczynić się do realizacji zamierzonych celów, a w konsekwencji do wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Jest on zestawem dokumentów, analiz i programów, w których na podstawie oceny aktualnej sytuacji finansowej i danych historycznych oraz przewidywanych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, zawarta jest projekcja celów firmy i sposobów ich osiągnięcia

Niezależnie od wielkości, charakteru czy etapu rozwoju, każda działalność gospodarcza na rynku wymaga odpowiedniego biznesplanu, który nie tylko będzie pokazywał, jakie są zamiary działania przedsiębiorstwa w przyszłości, ale wskaże sposoby, środki i metody osiągnięcia zamierzonych celów. Pisanie biznes planu nie jest sprawą łatwą, gdyż wymaga czasu, energii i wielu przemyśleń. Tak więc biznes plan zmusza przedsiębiorców do systematycznego myślenia o własnych koncepcjach, uzmysławia im luki w wiedzy, wymaga podejmowania decyzji oraz sprzyja spójnej i jednolitej strategii.

Przekonsultowanie układu i treści planu ze specjalistami, dysponującymi odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w tej dziedzinie, pozwoli uniknąć wymienionych błędów i problemów, co dziś jest bardzo ważne, szczególnie przy pozyskiwaniu funduszy unijnych, gdyż dostępność do nich wymaga oprócz znajomości regulacji prawnych oraz obszarów w jakich można wykorzystać środki finansowe z realizowanych w naszym kraju w latach 2007–2013 Programów Operacyjnych, także złożenia wniosku aplikacyjnego w postaci poprawnie opracowanego biznesplanu.

**THE MOST OFTEN MISTAKES COMMITTED DURING
THE PREPARATION OF THE BUSINESS PLANS
FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES**

Summary

Being successful in an undertaking depends mainly on a well made business plan. A lot of enterprises try to undertake projects without preparing a business plan. Mistakes revealed when acting in the market result in high costs of running the enterprise. One can avoid at least of them by working out a through business plan.

The article presents the most often mistakes committed during the preparation of the business plans for micro and small enterprises.