

9 WYKORZYSTANIE BIZNES PLANU W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Marek Matejun

Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

Marta Sochacka

Spółdzielnia Inwalidów „Elektron”

9.1. Wprowadzenie

W złożonym procesie zarządzania organizacjami gospodarczymi wykorzystywane są różnorodne metody i narzędzia, których celem jest zwiększenie skuteczności i sprawności podejmowanych działań. Jednym z nich jest **biznes plan**, definiowany jako zbiór uporządkowanych celów firmy i wynikających z nich zadań oraz sposobów ich realizacji sporządzony w formie pisemnego dokumentu [7, s. 9]. Może być przygotowywany dla całych organizacji lub też dla konkretnych inicjatyw gospodarczych. Jest to zatem profesjonalnie opracowany plan realizacji przedsięwzięcia rozwojowego firmy w danych warunkach instytucjonalnych i gospodarczych [2, s. 11], wykorzystywany, w kontekście wewnętrznym, w procesie zarządzania.

Biorąc to pod uwagę **jako główny cel pracy** wyznaczono analizę biznes planów stworzonych dla wybranej firmy i ocenę jak zostały one wykorzystane w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Uzasadnieniem wyboru celu jest **hipoteza główna**, zgodnie z którą biznes plan jest istotnym narzędziem wykorzystywanym w procesie zarządzania badanym przedsiębiorstwem. W pracy wyznaczono też następujące **hipotezy szczegółowe**:

- H1: Stworzenie biznes planu stwarza szansę na dalszy rozwój przedsiębiorstwa, przede wszystkim poprzez zdobycie środków finansowych na działalność.
- H2: Biznes plan pozwala określić w jakiej sytuacji znajduje się przedsiębiorstwo i w którym kierunku należy rozwijać działania, aby funkcjonowało ono prawidłowo.
- H3: Biznes plan ujawnia słabe strony przedsiębiorstwa, daje możliwość ich oceny i zlikwidowania.

Realizacji celu pracy i weryfikacji postawionych hipotez poświęcono badania empiryczne prowadzone w formie studium przypadku w wybranym

celowo przedsiębiorstwie, które wykorzystuje biznes plany w swojej działalności.

9.2. Kierunki wykorzystania biznes planu w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zarządzanie jest złożonym, wielostronnym zespołem działań decyzyjnych, które zapewniają sterowanie procesami i zasobami firmy w celu takiego ich powiązania i wykorzystania, aby w sposób sprawny, skuteczny i zgodny ze społecznym usprawnianiem działań gospodarczych uzyskać możliwie najlepszy efekt w istniejących warunkach funkcjonowania. Tak ujmowane zarządzanie jest nieustanną działalnością kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich osiągnięcia dzięki mobilizowaniu i pobudzaniu inteligencji, a także energii twórczej wszystkich członków organizacji [6, s. 61].

Zarządzanie traktowane jest jako proces określonych działań (funkcji) skierowanych na zasoby organizacji, których zamiarem jest osiągnięcie celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny [4, s. 9]. W klasycznym ujęciu **procesu zarządzania** wyróżnia się często cztery jego podstawowe funkcje [zob. np. 9, s. 25-27]:

- **planowanie**, czyli wyznaczanie celów organizacji, ustalenie generalnej strategii ich osiągnięcia oraz opracowanie zwartej hierarchii planów, aby integrować i koordynować działania,
- **organizowanie** polegające na określeniu zadań do wykonania oraz ustaleniu, kto je wykona, jak je grupować, kto komu podlega i gdzie ma się podejmować decyzje,
- **przewodzenie** lub inaczej motywowanie pracowników, kierowanie czynnościami innych osób, wybieranie najskuteczniejszego kanału komunikacji i rozstrzygnięcie konfliktów,
- **kontrolowanie** określające proces monitorowania wyników, porównywania ich z celami i korygowania wszelkich znaczących odchyłań.

Aby zapewnić powodzenie przedsięwzięcia biznesowego menedżerowie w złożonym procesie zarządzania wykorzystują różnego rodzaju instrumenty i narzędzia do sterowania procesami zachodzącymi w firmie. Jednym z takich narzędzi jest **biznes plan** zdefiniowany jako długofalowy i kompleksowy plan działalności organizacji gospodarczej lub realizacji przedsięwzięcia gospodarczego sporządzony w oparciu o wszechstronną bieżącą ocenę sytuacji strategicznej firmy, a także przyszłą ocenę potencjału organizacji i uwarunkowań jej funkcjonowania. Plan ten w udokumentowanej formie prezentuje cele organizacji lub przedsięwzięcia, sposoby osiągnięcia tych celów oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji [1, s. 31].

Biznes plan jest dokumentem opisującym przedsięwzięcie gospodarcze, które będzie realizowane w przyszłości, wraz z analizą i oceną wszystkich

zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań mających wpływ na jego powodzenie [5, s. 15]. Ze względu na różne przyczyny tworzenia biznes planów można powiedzieć, że jest to plan menedżerów, określający zdolność do podejmowania skutecznych działań, zmierzających do trwałego usytuowania firmy na rynku, czyli finansowo efektywnego połączenia wykorzystania możliwości jakie stwarza rynek z zasobami firmy [8, s. 21].

Biznes plan spełnia w przedsiębiorstwie różne funkcje. Analizując je według kryterium adresatów biznes planu identyfikuje się wewnętrzną i zewnętrzną funkcję planu biznesowego. W przypadku gdy biznes plan wykorzystywany jest jako wewnętrzny dokument planistyczny przez kadre kierowniczą mowa jest o **funkcji wewnętrznej**. Funkcja zewnętrzna występuje natomiast, gdy biznes plan ma służyć podmiotom zewnętrznym do podejmowania decyzji w stosunku do przedsiębiorstwa. **Funkcja zewnętrzna** przejawia się często w prezentacji przedsiębiorstwa od jak najlepszej strony w celu pozyskania środków finansowych bądź nowych inwestorów.

Przyjmując drugie kryterium jakim jest istotność, można wyróżnić funkcje główne i wspomagające. Do **funkcji głównych** można zaliczyć funkcje: decyzyjną, informacyjną, rachunku ekonomicznego, kierowania oraz twórczą [10, s. 41-42], a także regulacyjną [2, s. 14]. W zbiorze **funkcji wspomagających** wymienia się funkcję organizacyjną oraz funkcję narzędziową. Realizacja tych funkcji sprawia, że biznes plan zawiera kompletne, wiarygodne i wyczerpujące informacje dla podmiotów zainteresowanych (interesariuszy) [10, s. 42].

Prawidłowo sporządzony biznes plan spełnia cztery podstawowe **cele funkcjonalne** tj. stanowi narzędzie wspomagające przedsiębiorcę w rozwoju jego pomysłów oraz projektów przedstawianych mu do realizacji, stanowi także podstawę do rozmów z kontrahentami i decydentami umożliwiając tym samym zdobywanie środków finansowych na zewnątrz, stanowi spójną i logiczną strukturę, zgodnie z którą biznes powinien funkcjonować i rozwijać się w ciągu najbliższych lat, jak również dostarcza narzędzi do bieżącego monitorowania, dokonywania przeglądów i korekt w okresie budowy i eksploatacji [2, s. 14].

Podstawowym celem opracowania biznes planu jest dostarczenie odpowiedniego przewodnika w formie dokumentu, który krok po kroku poprowadzi działania przedsiębiorstwa niezbędne do realizacji założonych celów [3, s. 6]. Wśród **kierunków wykorzystania biznes planów** w działalności gospodarczej można wymienić: podejmowanie nowej działalności gospodarczej, pozyskiwanie środków finansowych z zewnątrz, procesy przekształceń własnościowych: prywatyzacja, sprzedaż lub fuzja przedsiębiorstw, procesy restrukturyzacyjne, postępowanie naprawcze, ugodowe lub układowe, wprowadzanie nowego produktu na rynek, bądź wejściu na nowe rynki zbytu, czy wreszcie ocenę kompetencji menedżerów [1, s. 37-40].

Jako dokument sporządzany dla potrzeb wewnętrznych, biznes plan opracowany jest zazwyczaj do wykorzystania **w procesie zarządzania przedsiębiorstwem**. Jest on wytyczną do realizacji założonych celów

długookresowych, dzięki której kierownictwo oraz właściciele przedsiębiorstwa mogą na bieżąco koordynować i kontrolować przebieg wszystkich działań. Biznes plan stanowi podstawę do podejmowania decyzji kierowniczych, oceny przebiegu realizacji tych decyzji oraz skutków będących ich następstwem. Wewnętrzni adresaci biznes planu to także pracownicy. Zapoznanie ich z koncepcją działania firmy pozwala na efektywne włączenie ich w realizację zaplanowanego przedsięwzięcia i szybkie osiągnięcie pozytywnego efektu [1, s. 32]. Właściwie opracowany biznes plan wspomaga również realizację podstawowych funkcji zarządzania, czyli planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania.

W obszarze planowania biznes plan jest szczegółowym planem działania firmy, pozwala precyzować cele odnosząc je do dalszego horyzontu czasowego. Wskazuje w jaki sposób działania i cele będą realizowane, przez kogo oraz przy użyciu jakich zasobów. W ramach funkcji planowania biznes plan stanowi też podstawę do przygotowywania planów krótkookresowych.

Hierarchizacja zadań zawartych w biznes planie sprzyja koncentracji na najważniejszych celach do osiągnięcia. Biznes plan jest więc nie tylko wiążącym dokumentem, ale również rodzajem zobowiązania do podjęcia określonych działań. Proces planowania jest o tyle istotny, że przedsiębiorcy muszą myśleć w dłuższym horyzoncie czasu, a zawarte w biznes planie prognozowanie ogranicza lęk przed przyszłością [7, s. 12].

W obszarze organizowania rola biznes planu sprowadza się do wskazania i uruchamiania w uporządkowany sposób działań, środków, procedur, narzędzi i metod niezbędnych do osiągnięcia zaplanowanych celów. Funkcja ta realizowana jest poprzez koordynowanie działalności jednostek organizacyjnych oraz kierowanie przez zarząd działaniami wykonawczymi tych jednostek [1, s. 34]. Biznes plan jest pomocny w organizowaniu zadań w przedsiębiorstwie, gdyż porządkuje działania i przypisuje odpowiedzialność za ich realizację odpowiednim osobom. Pomaga podzielić poszczególne czynności pomiędzy pracowników firmy tak, aby wszystkie zaplanowane zadania zostały wykonane zgodnie z harmonogramem zawartym w biznes planie. Niekiedy obiektywnie przedstawiona sytuacja bieżąca przedsiębiorstwa może wskazać na niedoskonałości w procesie organizacji. Biznes plan jest wówczas stymulatorem do zmian struktury organizacyjnej firmy.

W obszarze motywowania biznes plan może być źródłem zwiększonej motywacji do realizacji przedsięwzięcia. Motywacją do działania dla wielu osób może być udział w zaplanowanym projekcie i dążenie do osiągania zamierzonych efektów. W każdym biznes planie powinny znaleźć się informacje na temat obecnego systemu motywowania i ewentualnych zmian w tym zakresie. Dlatego też pracownicy mogą być zainteresowani powodzeniem biznes planu z uwagi na czekające na nich wymierne korzyści. Rolę biznes planu w tym obszarze należy rozumieć jako kreowanie wśród kierownictwa i pracowników przedsiębiorstwa postaw sprzyjających realizacji celów. Jest to możliwe wskutek jasnego

zdefiniowania wymagań, oczekiwań oraz wymiernych efektów finansowych i pozafinansowych wynikających ze zrealizowanych celów [1, s. 35].

W obszarze kontrowania istnienie biznes planu umożliwia przeprowadzenie oceny faktycznych wyników w porównaniu z wartościami zaplanowanymi, ustalenie odchyłań i identyfikację potrzeb w zakresie wprowadzania działań korygujących lub zapobiegawczych. Zdefiniowanie kluczowych wskaźników sukcesu sprzyja również budowie w przedsiębiorstwie systemu wczesnego ostrzegania, który umożliwia identyfikację zmian w otoczeniu stanowiących zagrożenie lub szansę dla realizacji planu [1, s. 34-35].

Kontrola wykonania planu ma znaczenie zarówno dla inwestorów, którzy mając aktualne informacje finansowe mogą kontrolować działalność przedsiębiorstwa na bieżąco, jak również dla kierownictwa firmy. Biznes plan spełnia istotne funkcje kontrolne w fazie inwestowania i późniejszej eksploatacji. Wyznaczając warunki brzegowe do realizacji projektu, biznes plan stanowi podstawę do kontroli prawidłowości i terminów przyjętych założeń zarówno w obszarze technicznym, marketingowo – sprzedażowym jak i finansowym [2, s. 34-35].

Istnieją również dodatkowe funkcje biznes planu związane z procesem zarządzania. Są to: funkcja informacyjna, decyzyjna, optymalizująca, kreująca oraz systematyzująca.

Biznes plan zawierający kompletne, wiarygodne i wyczerpujące informacje na temat poszczególnych dziedzin działalności jest podstawowym źródłem informacji nie tylko dla interesariuszy zewnętrznych, ale również dla pracowników, rady nadzorczej, zarządu i innych wewnętrznych podmiotów zainteresowanych. Biznes plan spełnia więc **rolę komunikatora** w przedsiębiorstwie.

Biznes plan jest dokumentem będącym wynikiem decyzji podjętych w trakcie jego opracowywania. Decyzje te dotyczą szeregu aspektów, w tym celów oraz metod osiągnięcia tych efektów. **Funkcja optymalizująca** zwana inaczej funkcją efektywności ekonomicznej biznes planu przejawia się w optymalizacji działań przedsiębiorstwa przez uwzględnienie w planowaniu przyszłości zarówno kryteriów efektywnościowych, jak i mechanizmów regulujących przepływy pieniężne. Zrównoważenie obu aspektów jest kluczowe, z punktu widzenia zapewnienia pożądanej kondycji finansowej firmy oraz pozycji rynkowej [1, s. 35].

Tworzenie biznes planu stwarza także okazję do szukania nowych, lepszych rozwiązań. Spełnia on zatem **funkcję kreującą i stymulującą** do działania. Funkcja ta nazywana jest również twórczą lub merytoryczną i związana jest z tym, że opracowanie, weryfikacja, czy też wreszcie wykonanie biznes planu pobudza jego autorów i realizatorów do czynnego włączania się w kolejne projekty tego typu [10, s. 42].

Opracowany biznes plan może pełnić również **funkcję systematyzującą** podejście do zarządzania organizacją. Porządkuje on metody, sposoby i

procedury postępowania, ujednocila i integruje funkcjonujące w organizacji systemy formułowania celów, oceny pracowników, raportowania wyników oraz stałego monitorowania wykonywanych zadań [1, s. 36].

Biznes plan stanowi więc ważne narzędzie w procesie zarządzania. Aby przyniósł oczekiwane rezultaty musi być odpowiednio skonstruowany według powszechnie panujących norm i standardów, często uzależnionych od specyficznych wymagań jego odbiorców. Warunkiem jest również włączenie w proces jego tworzenia różnych grup pracowników, kierownictwa, a nawet konsultantów zewnętrznych pozwalające na uzyskanie efektu synergii.

9.3. Metoda badań i charakterystyka analizowanego przedsiębiorstwa

Realizacji celu pracy i weryfikacji postawionych hipotez badawczych poświęcono badania empiryczne prowadzone w formie **studium przypadku** (*case study*) w wybranym celowo przedsiębiorstwie produkcyjnym, które przygotowało w ostatnich latach dwa biznes plany. Jako metodę badawczą wykorzystano metodę wywiadu z Prezesem Zarządu. Zastosowano technikę wywiadu kwestionariuszowego, w którym narzędziem był obszerny kwestionariusz wywiadu.

Jako podmiot badań wybrano **Spółdzielnię Inwalidów „Elektron”** Zakład Pracy Chronionej z siedzibą w Szydłowcu. Firma została założona w 1954 roku, a od 12 czerwca 1992 roku posiada status Zakładu Pracy Chronionej. Zgodnie ze statutem Spółdzielni przedmiotem działania jest zawodowa i społeczna rehabilitacja osób niepełnosprawnych poprzez pracę w prowadzonym wspólnie przedsiębiorstwie oraz prowadzenie wszelkiej innej działalności gospodarczej stwarzającej warunki dla rehabilitacji osób niepełnosprawnych.

Spółdzielnia Inwalidów „Elektron” jest głównym krajowym producentem części uzwojeń do silników trakcji kolejowej i tramwajowej. Podstawowy asortyment stanowią cewki, komutatory oraz nagrzewnice. Oprócz wyżej wymienionych części Spółdzielnia prowadzi usługi w zakresie obróbki mechanicznej na maszynach tradycyjnych i sterowanych numerycznie, a także badania psychotechniczne dla kierowców i usługi transportowe. Stosunkowo nową produkcją stanowią wózki inwalidzkie z napędem elektrycznym oraz wózki sanitarne. Wózki posiadają znak CE i są zarejestrowane w Rejestrze Wyrobów Medycznych.

Z tytułu sprzedaży przedstawionego powyżej asortymentu, Spółdzielnia od wielu lat uzyskuje zysk. W latach 2005-2006 wystąpił jednak trend malejący uzyskiwanych dochodów będący konsekwencją spadku zamówień w stosunku do lat poprzednich, a także ogólnego wzrostu kosztów i coraz większej konkurencji na rynku. Zarząd prognozuje, iż zysk netto będzie wykazywać tendencję malejącą. Wiąże się to ściśle z zapowiadany przed laty zjawiskiem wymiany i modernizacji silników trakcyjnych, gdzie używane są części

produkowane przez Spółdzielnię, na nowe silniki asynchroniczne, gdzie te części są zbędne. Zarząd powinien w ciągu najbliższych lat wziąć zatem pod uwagę stworzenie nowej strategii działania.

Władzami Spółdzielni są: Zebranie Przedstawicieli, Rada Nadzorcza, Zarząd i Zebranie Grup Członkowskich. Według schematu organizacyjnego przyjętego w formie uchwały Rady Nadzorczej z dnia 12.02.2004r. działalność Spółdzielni podzielona jest na 3 piony: pion ogólny, pion techniczny i pion rehabilitacyjny. Jest to przykład struktury hierarchicznej, liniowo-sztabowej, która łączy cechy struktury liniowej z cechami struktury funkcjonalnej.

W 2007 w Spółdzielni zatrudnionych było 131 osób. Z uwagi na posiadany status Zakładu Pracy Chronionej Spółdzielnia Inwalidów „Elektron” zatrudnia osoby niepełnosprawne, których ilość jest przeważająca w zakładzie i wynosi średnio ok. 80% w stosunku do osób pełnosprawnych.

Badane przedsiębiorstwo w ostatnich latach wykorzystało w swojej działalności **dwa biznes plany**. Pierwszy z nich przeznaczony był dla Centrali Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) i pochodził z 2001r. Drugi natomiast przygotowany został dla Wojewódzkiego Urzędu Pracy (WUP) w 2004r. Oba dokumenty służyły również Zarządowi stanowiąc narzędzie wspierające proces zarządzania.

Biznes plany zostały przygotowane przez zewnętrznego konsultanta, pełniącego rolę koordynatora zbierającego wszystkie potrzebne do analiz i prognoz dane. Kryteriami wyboru osoby tworzącej biznes plany okazało się jej doświadczenie w zakresie tematów związanych z pozyskiwaniem środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych i Wojewódzkiego Urzędu Pracy, znajomość problematyki restrukturyzacji w Zakładach Pracy Chronionej oraz duża wiedza dotycząca uzyskiwania pożyczek i dotacji na ochronę istniejących miejsc pracy osób niepełnosprawnych.

Respondentem biorącym udział w wywiadzie był Prezes spółdzielni. Jest to mężczyzna w wieku powyżej 50 lat o wykształceniu wyższym technicznym, od 17 lat zajmujący stanowisko Prezesa Zarządu S.I. „Elektron”.

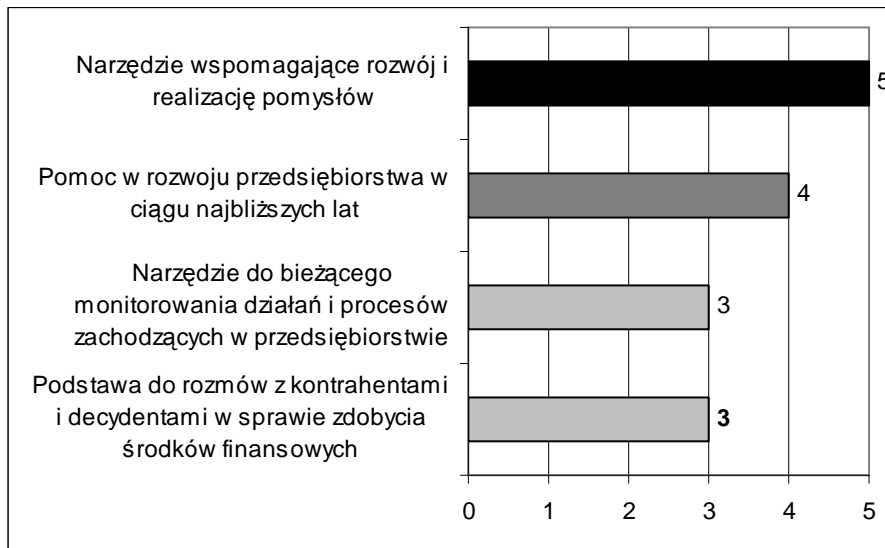
9.4. Rola biznes planów w procesie zarządzania badanym przedsiębiorstwem

W pierwszej części wywiadu poproszono respondenta o wskazanie celów stworzenia biznes planów. Najważniejszą przyczyną okazało się **zdobycie środków finansowych**. Drugorzędnymi celami okazały się: poznanie rynku i konkurencji oraz ocena sytuacji rynkowej Spółdzielni, a także poszukiwanie partnerów biznesowych. Zarząd chcąc wzmocnić pozycję firmy chciał poszerzyć kontakty o nowych dostawców i odbiorców oraz stać się wiodącym producentem na rynku. Za ważny cel badany uznał też wykorzystanie biznes planów do zarządzania przedsiębiorstwem oraz do oceny strategicznego potencjału firmy.

Opinie respondenta wskazują, iż biznes plany pozwalają na ocenę sytuacji strategicznej firmy, co wiąże się postawioną hipotezą H3 dotyczącą określenia dzięki biznes planom sytuacji firmy, a także identyfikacji jej słabych stron. Mocne strony przedsiębiorstwa wykazane po diagnozie poszczególnych jego obszarów dają z kolei możliwość określenia kierunków rozwoju dla firmy.

W kolejnej części wywiadu zapytano respondenta, jak ocenia skuteczność realizacji wyznaczonych celów. Prezes uznał, iż przygotowanie biznes planów pozwoliło na zdobycie środków finansowych, na ocenę słabych i mocnych stron Spółdzielni, dało możliwość na poznanie otoczenia rynkowego oraz konkurencyjnego firmy. Opinie respondenta pozytywnie weryfikują zatem hipotezę główną wskazując, iż dokumenty te zostały skutecznie wykorzystane **jako narzędzie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem**. Jedyny cel wskazany jako niezrealizowany to poszukiwanie i pozyskanie partnerów biznesowych.

Aby poznać dokładniej zdanie Prezesa na temat wykorzystania biznes planów w procesie zarządzania przedstawiono mu do oceny **cztery cele funkcjonalne**, z możliwością dopisania innych, jakie zostały zrealizowane poprzez wykorzystanie biznes planów. Respondent dokonywał oceny ważności celów w skali od 1 (najmniej ważny cel) do 5 (najważniejszy cel). Opinie Prezesa przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Znaczenie celów funkcjonalnych realizowanych przez biznes plany Spółdzielni
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W opinii respondenta biznes plany odegrały najważniejszą rolę jako narzędzia wspomagające rozwój badanego przedsiębiorstwa. Istotna dla

respondenta była też rola biznes planów jako narzędzi pozwalających na realizację przedsiębiorczych pomysłów poprzez zdobycie potrzebnego do ich urzeczywistnienia kapitału, a także przez usystematyzowanie działań zmierzających do osiągnięcia założonych efektów. Opinie respondenta pozytywnie weryfikują zatem hipotezę H1, zgodnie z którą biznes plan stwarza szansę na dalszy rozwój podmiotu, przede wszystkim poprzez zdobycie środków finansowych na działalność. Respondent uznał także biznes plany za ważne narzędzie do bieżącego monitorowania działań i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, przez co stanowią one również ważne ogniwo w realizacji funkcji kontrolnej zarządzania.

W kolejnej części badań poddano identyfikacji i ocenie efekty, jakie osiągnięto dzięki wykorzystaniu biznes planów w badanej firmie. Respondent ocenił znaczenie poszczególnych korzyści w procesie zarządzania w skali od 1 (najmniejsze znaczenie) do 5 (największe znaczenie). Kluczowym efektem wykorzystania biznes planów było pozyskanie zasobów finansowych ze środków PFRON i WUP. Według respondenta biznes plany **dały dużą szansę na rozwój firmy**, gdyż poprzez zdobycie funduszy możliwe było zakupienie maszyn, a tym samym poszerzenie istniejącego asortymentu o nowe produkty. Pozwoliły również w dużym stopniu na ocenę bieżącej sytuacji firmy oraz identyfikację jej słabych stron i sposobów na ich ograniczenie. Ocena strategiczna pomogła ponadto wskazać silne punkty Spółdzielni i pozwoliła na ich wykorzystanie w przyszłości. Opinie respondenta pozytywnie weryfikują zatem hipotezę H2 zgodnie z którą biznes plan pozwala określić w jakiej sytuacji znajduje się przedsiębiorstwo i w którym kierunku należy rozwijać działania, aby funkcjonowało ono prawidłowo.

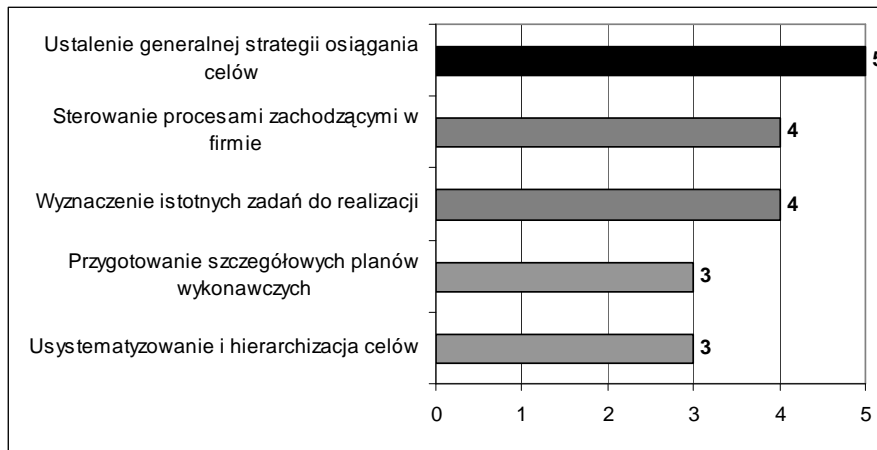
W mniejszym stopniu biznes plany sprawdziły się jako przewodnik po działaniach do wykonania z uwagi na to, że Zarząd dobrze znał swoje zadania menedżerskie. Ponadto, biznes plany w niskim stopniu przyczyniły się do integracji pracowników, nie stanowiły one również istotnego narzędzia komunikacji pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami, ani źródła nowej wiedzy o przedsiębiorstwie. Opinie Prezesa na temat efektów wykorzystania biznes planów w procesie zarządzania Spółdzielnią przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Znaczenie efektów wykorzystania biznes planów w procesie zarządzania Spółdzielnią w opinii respondenta
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W celu weryfikacji hipotezy głównej respondent został poproszony o ocenę roli jaką spełniły biznes plany w ramach poszczególnych funkcji zarządzania w skali od 1 (najmniejsze znaczenie) do 5 (największe znaczenie).

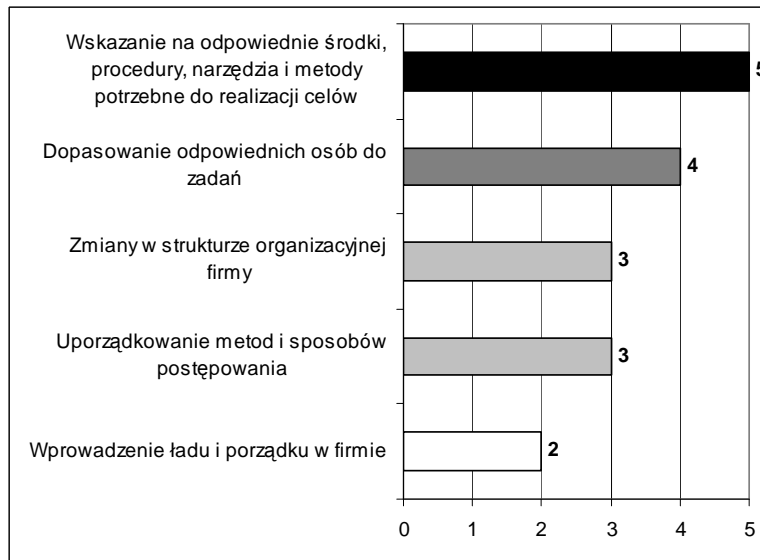
W obszarze planowania najważniejsza dla respondenta była funkcja biznes planu pozwalająca na ustalenie generalnej strategii osiągnięcia celów. Ważne okazało się też sterowanie przy użyciu biznes planów procesami zachodzącymi w firmie oraz wyznaczanie istotnych (strategicznym) zadań do realizacji. Za mniej ważne role Prezes uznał przygotowanie szczegółowych planów wykonawczych oraz usystematyzowanie i hierarchizację celów firmy. Opinie respondenta na temat roli biznes planów w obszarze planowania w organizacji przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Rola biznes planów w realizacji funkcji planowania w badanej firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W realizacji funkcji organizowania biznes plany pozwoliły przede wszystkim wskazać na odpowiednie środki, procedury, narzędzia i metody potrzebne do realizacji celów. Opinie Prezesa na temat roli biznes planów w obszarze organizowania przedstawiono na rysunku 4.



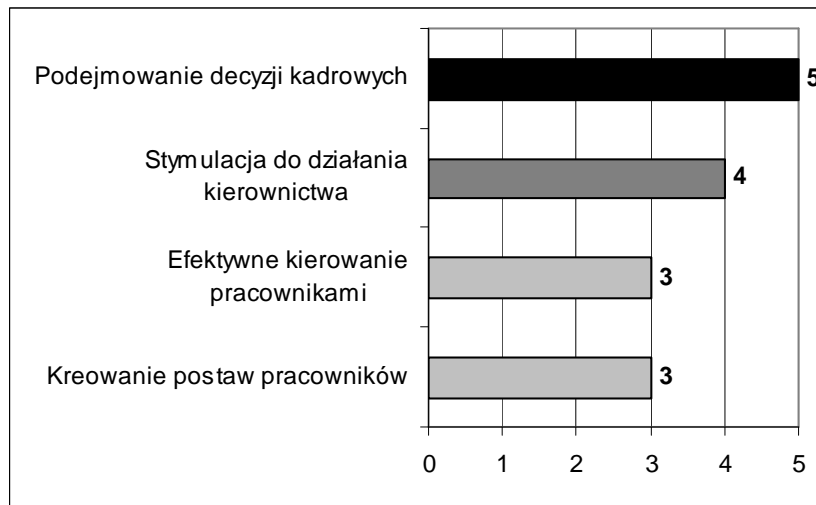
Rys. 4. Rola biznes planów w realizacji funkcji organizowania w Spółdzielni

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W obszarze organizowania ważne było także precyzyjne dopasowanie odpowiednich osób do powierzonych im zadań. Biznes plany zakładały kto ma

podjąć określone działania, co zwiększyło skuteczność zarządzania. Dokumenty odegrały także ważną rolę w porządkowaniu metod i sposobów postępowania, a także pozwoliły na korzystne zmiany w strukturze organizacyjnej, które miały na celu zwiększenie efektywności działania całego przedsiębiorstwa. Za mało istotną respondent uznał rolę biznes planów polegającą na wprowadzeniu ładu i porządku w firmie szczególnie z punktu widzenia biznes planu II (2004r.) z uwagi na wdrażanie w tym okresie systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000, który zrealizował to zadanie.

W obszarze funkcji motywowania biznes plany służyły głównie jako pomoc w podejmowaniu decyzji kadrowych, a w nieco mniejszym stopniu przyczyniły się do stymulowania pracy Zarządu i kierownictwa firmy. W średnim stopniu dokumenty kreowały przedsiębiorcze postawy wśród pracowników i pozwoliły na zwiększenie efektywności kierowania ludźmi w badanej organizacji. Opinie uczestnika wywiadu na temat roli biznes planów w obszarze motywowania przedstawiono na rysunku 5.

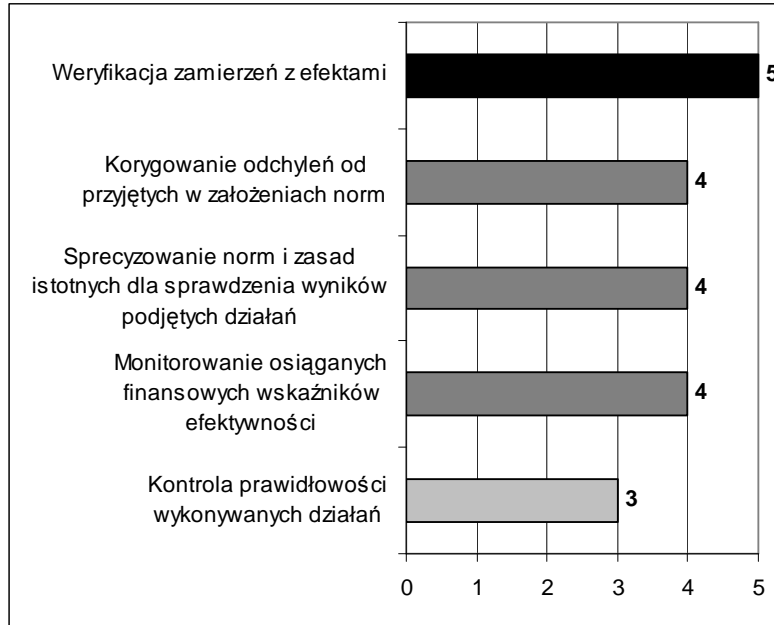


Rys. 5. Rola biznes planów w realizacji funkcji motywowania w badanej firmie
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W obszarze funkcji kontrolowania biznes plany pozwoliły przede wszystkim na weryfikację zgodności zamierzeń z efektami, gdyż zawierały w sobie działania jakie należy wykonać wraz z prognozowanymi efektami ich realizacji w przyszłości.

W opinii Prezesa Spółdzielni ważnym efektem wykorzystania biznes planów było także monitorowanie osiągniętych finansowych wskaźników efektywności, sprecyzowanie norm efektywności, a także korygowanie odchyleń od przyjętych w założeniach norm. W wymiarze operacyjnym i taktycznym dokumenty w średnim stopniu pozwalały także na kontrolę prawidłowości wykonywanych

działań. Opinie Prezesa Spółdzielni na temat roli biznes planów w obszarze kontrolowania przedstawiono na rysunku 6.



Rys. 6. Rola biznes planów w realizacji funkcji kontrolowania w Spółdzielni
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondent wskazuje zatem na istotną rolę biznes planów w poszczególnych funkcjach procesu zarządzania, **co pozytywnie weryfikuje hipotezę główną pracy**. W każdym, oprócz jednego z obszarów wykorzystania biznes planu ocena jest co najmniej średnia, a w większości przypadków wysoka i bardzo wysoka.

W zakresie **założeń na najbliższą przyszłość** Prezes przewiduje przygotowanie kolejnego biznes planu, tym razem związanego z unijnym projektem dotyczącym zwiększenia skuteczności i sprawności zarządzania poprzez wykorzystanie informatyzacji w procesach produkcyjnych. Do opracowania biznes planu planuje się zatrudnienie tej samej osoby z uwagi na znajomość Spółdzielni i zasad jej funkcjonowania.

9.5. Podsumowanie i wnioski

Biznes plan jako dokument wskazujący na strategiczne kierunki rozwoju przedsiębiorstwa może być z powodzeniem wykorzystywany w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Przedstawione w artykule wyniki badań wskazują na **istotną rolę** planu biznesowego w tym zakresie. Słabością przedstawionych

rozważań jest ich ograniczony zakres podmiotowy, który utrudnia wyciągnięcie wniosków w odniesieniu do szerszej zbiorowości podmiotów gospodarczych. Wyniki dostarczają jednak pewnych wniosków szczegółowych w odniesieniu do badanej Spółdzielni, które przedstawiono poniżej:

- podstawowym celem przygotowania biznes planów w badanym przedsiębiorstwie było pozyskanie środków finansowych z PFRON oraz WUP umożliwiające zwiększenie zakresu działania i rozwój Spółdzielni. W opinii Prezesa cel ten został zrealizowany,
- ocena respondenta wskazuje, iż biznes plany w analizowanej Spółdzielni służyły jako narzędzia wspomagające rozwój firmy i pozwalające na realizację przedsiębiorczych pomysłów. Biznes plany pozwoliły w znacznym zakresie na identyfikację mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, określenie jego pozycji rynkowej oraz wyznaczenie strategicznych kierunków działania,
- w obszarze funkcji planowania biznes plany umożliwiły przede wszystkim na ustalenie generalnej hierarchii celów przedsiębiorstwa,
- w przypadku funkcji organizowania wiodącą rolę biznes planów było określenie odpowiednich środków, procedur, narzędzi i metod działania zmierzających do realizacji wyznaczonych celów,
- w zakresie realizacji funkcji motywowania w badanej organizacji plany biznesowe pozwoliły na podjęcie odpowiednich decyzji kadrowych dotyczących doboru pracowników do realizacji postawionych zadań,
- w obszarze kontrolowania dokumenty planistyczne pozwoliły przede wszystkim na weryfikację zgodności wyznaczonych zamierzeń z osiągniętymi efektami.

Wyniki wywiadu wskazują zatem na istotną rolę biznes planów przede wszystkim w odniesieniu do strategicznego kontekstu zarządzania organizacją. O ich użyteczności może świadczyć fakt, iż Zarząd Spółdzielni zamierza w dalszym ciągu wykorzystywać plany biznesowe w procesie zarządzania.

Literatura

- [1] **Ciechan-Kujawa M.:** *Biznes plan. Standardy i praktyka*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.
- [2] **Czepurko A., Łukaszewicz J.:** *Biznesplan w praktyce zarządzania firmą*, WSMiP, Warszawa 2005.
- [3] **Grudzewski W.:** *Biznesplan podstawowym instrumentem kierowania firmą*, Orgmasz, Warszawa 1991.
- [4] **Machaczka J.:** *Podstawy zarządzania*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999.
- [5] **Pabian A.:** *Biznes plan. Poradnik przedsiębiorcy budowlanego*, COIB, Warszawa 2000.

-
- [6] **Penc J.:** *Sztuka skutecznego zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2005.
 - [7] **Piaseczny J.:** *Biznesplan*, PWE, Warszawa 2007.
 - [8] **Skrzypek J., Filar E.:** *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2006.
 - [9] **Stoner J., Freeman E., Gilbert D.:** *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
 - [10] **Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J.:** *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007.

Źródło:

Matejun M., Sochacka M., Wykorzystanie biznes planu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Matejun M., Szczepańczyk M. (red.), Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 97-111.