

# Spis treści

---

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wstęp</b>                                                        | 9  |
| <b>Rozdział 1</b>                                                   |    |
| <b>Model najlepszych praktyk sporządzania biznesplanu</b>           | 13 |
| 1.1. Biznesplan i studium wykonalności                              | 13 |
| 1.1.1. Podstawowe definicje                                         | 13 |
| 1.1.2. Przesłanki sporządzania biznesplanu                          | 16 |
| 1.2. Zasady konstrukcji modelu najlepszych praktyk                  | 18 |
| 1.2.1. Wprowadzenie                                                 | 18 |
| 1.2.2. Elementy i struktura modelu                                  | 19 |
| 1.3. Proces konstrukcji biznesplanu                                 | 21 |
| 1.3.1. Wprowadzenie                                                 | 21 |
| 1.3.2. Dostosowanie zakresu biznesplanu do cyklu życia projektu     | 22 |
| 1.3.3. Wspomaganie formułowania celów                               | 25 |
| 1.3.4. Model symulacyjny w konstrukcji planu finansowego            | 27 |
| 1.4. Dostosowanie modelu najlepszych praktyk do wymogów inwestora   | 28 |
| 1.4.1. Kolejne etapy                                                | 28 |
| 1.4.2. Identyfikacja potencjalnych inwestorów                       | 29 |
| 1.4.3. Kryteria formalne i merytoryczne                             | 30 |
| 1.4.4. Niezbędne modyfikacje modelu najlepszych praktyk             | 30 |
| 1.5. Materiały edukacyjne                                           | 34 |
| <b>Rozdział 2</b>                                                   |    |
| <b>12 kroków do opracowania i wdrożenia skutecznego biznesplanu</b> | 35 |
| 2.1. Zalecane procedury                                             | 35 |
| 2.2. Koncepcja przedsięwzięcia                                      | 38 |
| 2.2.1. Krok 1. Przygotowanie prac nad przedsięwzięciem              | 38 |
| 2.2.2. Krok 2. Określenie zakresu planowanego przedsięwzięcia       | 38 |
| 2.3. Opracowanie biznesplanu                                        | 40 |
| 2.3.1. Siedem ważnych kroków                                        | 40 |
| 2.3.2. Krok 3. Analiza strategiczna                                 | 41 |
| 2.3.3. Krok 4. Zdefiniowanie celów działania                        | 41 |
| 2.3.4. Krok 5. Przygotowanie strategii                              | 42 |
| 2.3.5. Krok 6. Sposoby realizacji strategii (plany dziedzinowe)     | 43 |
| 2.3.6. Krok 7. Przekształcenie założeń planu na prognozy finansowe  | 43 |
| 2.3.7. Krok 8. Opracowanie planu finansowego                        | 44 |
| 2.3.8. Krok 9. Analiza uzyskanych wyników                           | 46 |
| 2.3.9. Krok 10. Rekomendacje i ewentualne korekty założeń           | 47 |
| 2.4. Wdrożenie                                                      | 47 |
| 2.4.1. Krok 11. Akceptacja i wdrożenie planu                        | 47 |
| 2.5. Monitorowanie przebiegu i ewaluacja                            | 48 |
| 2.5.1. Krok 12. Monitorowanie i ewaluacja przebiegu przedsięwzięcia | 48 |
| 2.6. Materiały edukacyjne                                           | 48 |

## **Rozdział 3**

### **Charakterystyka przedsiębiorstwa oraz koncepcja realizowanego**

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| <b>przedsięwzięcia</b> .....                                 | 51 |
| 3.1. Zalecana struktura rozdziału .....                      | 51 |
| 3.2. Charakterystyka przedsiębiorstwa .....                  | 52 |
| 3.2.1. Dane przedsiębiorstwa .....                           | 52 |
| 3.2.2. Ocena sytuacji przedsiębiorstwa .....                 | 52 |
| 3.2.3. Zamierzenia na przyszłość .....                       | 54 |
| 3.3. Koncepcja realizowanego przedsięwzięcia .....           | 55 |
| 3.3.1. Podstawowe zasady .....                               | 55 |
| 3.3.2. Koncepcja projektu spółki CEGBUD .....                | 57 |
| 3.3.3. Analiza wykonalności i rozwiązań alternatywnych ..... | 58 |
| 3.4. Materiały edukacyjne .....                              | 58 |

## **Rozdział 4**

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| <b>Plan strategiczny</b> .....                       | 61 |
| 4.1. Zalecana struktura rozdziału .....              | 61 |
| 4.2. Podstawowe założenia .....                      | 63 |
| 4.3. Analiza strategiczna .....                      | 64 |
| 4.3.1. Podstawowe zasady .....                       | 64 |
| 4.3.2. Analiza SWOT dla spółki CEGBUD .....          | 65 |
| 4.4. Strategia przedsiębiorstwa .....                | 72 |
| 4.4.1. Cele działania przedsiębiorstwa .....         | 72 |
| 4.5. Wybór strategii oraz sposób jej wdrożenia ..... | 75 |
| 4.5.1. Wybór strategii .....                         | 75 |
| 4.5.2. Wdrożenie strategii .....                     | 77 |
| 4.6. Materiały edukacyjne .....                      | 77 |

## **Rozdział 5**

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Plany dziedzinowe</b> .....                                    | 79  |
| 5.1. Zalecana struktura rozdziału .....                           | 79  |
| 5.2. Plan marketingowy .....                                      | 80  |
| 5.2.1. Struktura planu marketingowego .....                       | 80  |
| 5.2.2. Podstawowe cele strategiczne w sferze marketingowej .....  | 81  |
| 5.2.3. Analiza potrzeb klientów .....                             | 82  |
| 5.2.4. Proponowane działania .....                                | 83  |
| 5.2.5. Prognoza poziomu sprzedaży .....                           | 86  |
| 5.2.6. Koszty sfery marketingowej .....                           | 91  |
| 5.3. Plan techniczny .....                                        | 92  |
| 5.3.1. Struktura planu technicznego .....                         | 92  |
| 5.3.2. Opis produktów i usług .....                               | 93  |
| 5.3.3. Nakłady inwestycyjne i odtworzeniowe .....                 | 96  |
| 5.3.4. Koszty sfery technicznej .....                             | 99  |
| 5.4. Plan organizacyjny .....                                     | 100 |
| 5.4.1. Struktura planu organizacyjnego .....                      | 100 |
| 5.4.2. Podstawowe cele strategiczne w sferze organizacyjnej ..... | 101 |

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 5.4.3. Harmonogram przedsięwzięcia .....        | 101 |
| 5.4.4. Organizacja pracy i zasoby ludzkie ..... | 106 |
| 5.4.5. Koszty sfery organizacyjnej .....        | 108 |
| 5.5. Materiały edukacyjne .....                 | 109 |

## **Rozdział 6**

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Plan finansowy .....</b>                                    | <b>111</b> |
| 6.1. Zalecana zawartość rozdziału .....                        | 111        |
| 6.1.1. Zadania stawiane przed planem finansowym .....          | 111        |
| 6.1.2. Elementy planu finansowego .....                        | 112        |
| 6.2. Sporządzanie prognoz sprawozdań finansowych .....         | 115        |
| 6.2.1. Podstawowe zasady .....                                 | 115        |
| 6.3. Charakterystyka podstawowych sprawozdań finansowych ..... | 117        |
| 6.3.1. Wprowadzenie .....                                      | 117        |
| 6.3.2. Bilans .....                                            | 117        |
| 6.3.3. Rachunek zysków i strat .....                           | 120        |
| 6.3.4. Rachunek przepływów pieniężnych .....                   | 124        |
| 6.4. Potencjalne źródła finansowania projektów .....           | 127        |
| 6.5. Materiały edukacyjne .....                                | 130        |

## **Rozdział 7**

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Prognozy elementów planu finansowego .....</b>                            | <b>131</b> |
| 7.1. Kolejność sporządzania prognoz .....                                    | 131        |
| 7.2. Prognoza elementów aktywów trwałych .....                               | 133        |
| 7.3. Rachunek zysków i strat .....                                           | 136        |
| 7.3.1. Podstawowe zasady .....                                               | 136        |
| 7.3.2. Rachunek zysków i strat – wariant porównawczy oraz kalkulacyjny ..... | 137        |
| 7.3.3. Rachunek zysków i strat – wariant „koszty stałe i zmienne” .....      | 142        |
| 7.4. Aktywa obrotowe .....                                                   | 145        |
| 7.5. Pasywa .....                                                            | 147        |
| 7.6. Rachunek przepływów pieniężnych .....                                   | 150        |
| 7.7. Materiały edukacyjne .....                                              | 154        |

## **Rozdział 8**

|                                                    |            |
|----------------------------------------------------|------------|
| <b>Zestaw analiz finansowych .....</b>             | <b>155</b> |
| 8.1. Wprowadzenie .....                            | 155        |
| 8.2. Analiza płynności .....                       | 156        |
| 8.2.1. Analiza trwałości finansowej projektu ..... | 156        |
| 8.2.2. Wskaźniki płynności finansowej .....        | 157        |
| 8.2.3. Kapitał obrotowy netto .....                | 160        |
| 8.3. Analiza rentowności .....                     | 162        |
| 8.3.1. Poziom zysku netto .....                    | 162        |
| 8.3.2. EVA – ekonomiczna wartość dodana .....      | 163        |
| 8.3.3. Wskaźniki rentowności (zyskowości) .....    | 164        |
| 8.3.4. Próg rentowności .....                      | 166        |
| 8.4. Analiza zadłużenia .....                      | 170        |

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| 8.5. Analiza sprawności działania .....                        | 173 |
| 8.6. Pozostałe analizy .....                                   | 177 |
| 8.6.1. Analiza wskaźnikowa DuPonta .....                       | 177 |
| 8.6.2. Analiza kapitału oraz majątku przedsiębiorstwa .....    | 180 |
| 8.7. Ocena efektywności projektów inwestycyjnych .....         | 181 |
| 8.7.1. Wprowadzenie .....                                      | 181 |
| 8.7.2. Przygotowanie rachunku przepływów pieniężnych .....     | 182 |
| 8.7.3. Sposoby określenia stopy dyskontowej .....              | 183 |
| 8.7.4. Obliczanie wskaźników oceny efektywności projektu ..... | 186 |
| 8.7.5. Analiza wrażliwości .....                               | 192 |
| 8.8. Wycena przedsiębiorstwa .....                             | 193 |
| 8.8.1. Wprowadzenie .....                                      | 193 |
| 8.8.2. Grupa metod majątkowych .....                           | 193 |
| 8.8.3. Grupa metod dochodowych .....                           | 195 |
| 8.8.4. Grupa metod mieszanych .....                            | 197 |
| 8.8.5. Podsumowanie .....                                      | 197 |
| 8.9. Materiały edukacyjne .....                                | 198 |

## **Rozdział 9**

### **Dostosowanie modelu najlepszych praktyk do wytycznych dla projektów współfinansowanych z funduszy unijnych .....**

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.1. Wprowadzenie .....                                                 | 199 |
| 9.2. Analiza finansowa .....                                            | 202 |
| 9.2.1. Założenia ogólne .....                                           | 202 |
| 9.2.2. Projekcja podstawowych sprawozdań finansowych .....              | 202 |
| 9.2.3. Sposób rozliczenia dofinansowania .....                          | 203 |
| 9.2.4. Ustalenie poziomu dofinansowania z funduszy unijnych .....       | 205 |
| 9.2.5. Wskaźniki efektywności projektu .....                            | 207 |
| 9.2.6. Ocena finansowej trwałości projektu .....                        | 209 |
| 9.3. Analiza ekonomiczna .....                                          | 210 |
| 9.3.1. Założenia .....                                                  | 210 |
| 9.3.2. Korekty o efekty fiskalne oraz korzyści i koszty społeczne ..... | 211 |
| 9.3.3. Wskaźniki ekonomicznej efektywności projektu .....               | 212 |
| 9.4. Analiza wrażliwości i ryzyka .....                                 | 213 |
| 9.5. Materiały edukacyjne .....                                         | 215 |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>Podsumowanie .....</b> | <b>217</b> |
|---------------------------|------------|

|                                        |            |
|----------------------------------------|------------|
| <b>Aneks A. Słownik terminów .....</b> | <b>221</b> |
|----------------------------------------|------------|

|                                                  |            |
|--------------------------------------------------|------------|
| <b>Aneks B. Typowe wartości wskaźników .....</b> | <b>239</b> |
|--------------------------------------------------|------------|

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>Bibliografia .....</b> | <b>245</b> |
|---------------------------|------------|

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>Wykaz tabel .....</b> | <b>249</b> |
|--------------------------|------------|

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>Wykaz rysunków .....</b> | <b>252</b> |
|-----------------------------|------------|

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>Wykaz wykresów .....</b> | <b>253</b> |
|-----------------------------|------------|

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>Wykaz wzorów .....</b> | <b>254</b> |
|---------------------------|------------|