



Agnieszka Radziwoń

BIZNESPLAN

JAKO NARZĘDZIE OPTIMALIZACJI
PROCESÓW PODEJMOWANIA DECYZJI

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

**BIZNESPLAN JAKO NARZĘDZIE OPTYMALIZACJI
PROCESÓW PODEJMOWANIA DECYZJI**

Agnieszka Radziwoń

AUTOR:
AGNIESZKA RADZIWOŃ

RECENZJA NAUKOWA:
DR ARTUR BORCUCH

KOREKTA REDAKTORSKA, SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI
KAROL ŁUKOMIAK

© copyright by author & ArchaeGraph

ISBN: 978-83-68410-90-7

**Wersja elektroniczna dostępna
na stronie internetowej wydawcy:**
www.archaeograph.pl

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

ŁÓDŹ - STAROWA GÓRA 2026

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Rozdział 1	
Pojęcie, funkcje i cechy przedsiębiorstwa	10
1.1 Pojęcie i funkcje przedsiębiorstwa	10
1.2 Misja, wizja i cele firmy	15
1.3 Obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa i ich współzależność	20
Rozdział 2	
Biznesplan	24
2.1 Pojęcie i rola biznesplanu	24
2.2 Schemat biznesplanu dla małego i dużego przedsiębiorstwa i jego zastosowanie	28
2.3 Biznesplan jako narzędzie wspomagające rozwój przedsiębiorstwa	35
Rozdział 3	
Optymalizacja procesów decyzyjnych	40
3.1 Optymalizacja w przedsiębiorstwie	40
3.2 Proces podejmowania decyzji	44
3.3 System i narzędzia wspomagania procesów decyzyjnych	52
Rozdział 4	
Analiza i ocena procesów podejmowania decyzji w oparciu o sporządzony biznesplan spółki Omega	59
4.1 Charakterystyka poziomu operacyjnego, motywacyjnego, marketingowego oraz finansowego spółki Omega	59
4.2 Plan organizacji, motywacyjny i marketingowy oraz ocena poszczególnych procesów podejmowania decyzji	64
4.3 Plan finansowy oraz ocena przedsięwzięć finansowych	70
Zakończenie	76
Bibliografia	80

WSTĘP

Przetrwanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, obok procesów widocznych w skali światowej takich jak globalizacja, ogromny postęp technologiczny, wyczerpywalność źródeł energii, narastanie różnic zasobności społeczeństw, jest możliwe dzięki szybkiemu reagowaniu na zmiany oraz dzięki rozwiązywaniu problemów i wykorzystywaniu szans jakie się pojawiają. Konieczna staje się zatem potrzeba stosowania metod umożliwiających wspomaganie procesów podejmowania decyzji. Gwałtowne zmiany oraz chęć wyróżnienia sprawiają, że coraz częściej do biznesplanu podchodzi się jako do specyficznej formy projektu.

Celem niniejszej pracy jest sprawdzenie i dokonanie oceny użyteczności narzędzia jakim jest biznesplan, wykorzystywanym w celu optymalizacji procesów podejmowania decyzji.

W rozdziale pierwszym określono pojęcie, funkcje i cechy przedsiębiorstwa. Zdefiniowano również pojęcie przedsiębiorstwa w ujęciu systemowym oraz opisano główne cele i zadania funkcjonującego przedsiębiorstwa. Scharakteryzowano miernik NOPAT jako punkt odniesienia oceny podejmowanych decyzji działającego przedsiębiorstwa. Scharakteryzowano również funkcje przedsiębiorstwa, sformułowane przez założyciela klasycznej szkoły kierowania Henriego Fayol. Pierwszy rozdział opisuje również istotę określenia misji, wizji i celów funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz współzależność tych obszarów i ich wpływ na egzystowanie przedsiębiorstwa. Opisano także drzewo celów funkcjonującego przedsiębiorstwa. Ponadto, scharakteryzowano obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa i występujące współzależności między nimi.

W drugim rozdziale przedstawiono zagadnienie biznesplanu jako narzędzia wspomagającego procesy podejmowania optymalnych decyzji. Zdefiniowano pojęcie i określono rolę biznesplanu. Scharakteryzowano cele wynikające z wykorzystania narzędzia jakim jest biznesplan, określono korzyści wynikające ze sporządzenia biznesplanu oraz opisano operowanie biznesplanem w zarządzaniu

strategicznym, w celu podnoszenia efektywności funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Przedstawiono również schemat biznesplanu dla małego i dużego przedsiębiorstwa oraz opisano zastosowanie planów biznesowych w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym. Sprecyzowano zasadnicze funkcje biznesplanu oraz scharakteryzowano sytuacje w jakich biznesplan może zostać wykorzystany, jako narzędzie optymalizacji podejmowanych decyzji. Ponadto, opisano wykorzystanie biznesplanu i strukturę systemu planowania oraz istotę zarządzania projektami, w celu optymalizacji podejmowanych decyzji, istotnie wpływających na rozwój danego przedsiębiorstwa. Scharakteryzowano również strukturę biznesplanu rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozdział trzeci zawiera opis istoty optymalizacji procesów decyzyjnych. W pierwszej kolejności opisano optymalizację w przedsiębiorstwie. Zdefiniowano proces sterowania, regulacji oraz adaptacji, jako procesy istotnie powiązane z optymalizacją w przedsiębiorstwie. Uwzględniono również istotę wzorca oraz poszczególnych regulatorów w funkcjonowaniu danego przedsiębiorstwa. Scharakteryzowano również funkcję Q jako kryterium wskaźnika jakości układów regulacji. Jak również opisano zasady i zadania optymalizacji w funkcjonującym przedsiębiorstwie. Rozdział ten zawiera również charakterystykę procesu podejmowania decyzji z uwzględnieniem istoty systemu informacyjno-decyzyjnego. Opisany został proces racjonalnego podejmowania decyzji w odniesieniu do trzech różnych wariantów, warunkujących ostatecznie podjęcie optymalnej decyzji. Sprecyzowano również warunki wyboru decyzji optymalnej oraz przebieg procesu decyzyjnego, którego wynikiem jest decyzja optymalna. W rozdziale trzecim opisano również system i narzędzia wspomagania procesów decyzyjnych tj. drzewo decyzyjne, wskaźniki, wyniki badań marketingowych i rynkowych.

W czwartym rozdziale dokonano oceny procesów podejmowania decyzji, w oparciu o sporządzony biznesplan spółki Omega. W pierwszej kolejności dokonano charakterystyki spółki Omega na poziomie operacyjnym, motywacyjnym, marketingowym i finansowym. Następnie opisano planowane zmiany na każdym poziomie spółki Omega, w celu podniesienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dokonano również oceny podjętych decyzji na każdym poziomie, wynikających z narzędzia wspierającego procesy decyzyjne jakim jest biznesplan. Ponadto, zestawieniu i ocenie zostały poddane decyzje, scharakteryzowane według głównych obszarów funkcjonowania spółki Omega. Dokonano również oceny procesów podejmowania decyzji na poziomie finansowym, przy uwzględnieniu planowanych wielkości, a osiągniętych w określonym przedziale

czasowym. Ponadto, w celu dokonania oceny skuteczności realizacji planowanych działań na podstawie biznesplanu, sporządzono analizę SWOT, w której scharakteryzowano mocne i słabe strony przedsiębiorstwa Omega oraz zidentyfikowano pojawiające się szanse i zagrożenia w otoczeniu, w którym funkcjonuje spółka. Następnie dokonano oceny czy pojawiające się szanse są możliwe do wykorzystania przez spółkę Omega oraz czy pojawiające się zagrożenia nie wpłyną istotnie na funkcjonowanie spółki, przy posiadaniu określonych silnych i słabych stron. W rozdziale tym dokonano również oceny podejmowanych decyzji, w ramach planowanych i zrealizowanych przedsięwzięć finansowych.

Na literaturę przedmiotu wykorzystaną w niniejszej pracy, składa się szereg publikacji opisujących dziedzinę przedsiębiorczości, procesów decyzyjnych, sporządzania i wykorzystania biznesplanu oraz procesów sterowania i optymalizacji. Większość materiałów wykorzystanych podczas pisania to pozycje książkowe, część materiałów tj. biznesplan spółki Omega na lata 2010-2013 oraz sprawozdania finansowe została udostępniona przez zarząd spółki Omega.

Biznesplan jako narzędzie optymalizacji procesów podejmowania decyzji pozostaje zagadnieniem aktualnym niezależnie od kontekstu czasowego, w którym został opracowany materiał empiryczny. Fundamentalne mechanizmy planowania strategicznego mają charakter ponadczasowy, a perspektywa historyczna umożliwia pogłębioną refleksję nad ewolucją podejść zarządczych w przedsiębiorstwach. Niniejsza publikacja, oparta na studium przypadku przedsiębiorstwa z sektora prywatnego, formułuje wnioski przydatne zarówno w praktyce zarządczej, jak i dydaktyce akademickiej.

POJĘCIE, FUNKCJE I CECHY PRZEDSIĘBIORSTWA

1.1 Pojęcie i funkcje przedsiębiorstwa

Od zawsze organizacje są tworzone przez ludzi i dla ludzi, dlatego bardzo ważne jest, aby odpowiednio sprecyzować cechy danej organizacji by zapewnić sprawne i efektywne jej funkcjonowanie. Cechy te decydują między innymi o możliwościach określenia głównego celu oraz określają normy etyczne funkcjonowania danej organizacji. Typowym przykładem organizacji jest przedsiębiorstwo. Pojęcie przedsiębiorstwa można różnie definiować, w zależności od rodzaju nauki, której jest ono głównym przedmiotem zainteresowania. Przedsiębiorstwo postrzegać można jako jednostkę organizacyjną, prawną bądź ekonomiczną.

Przedsiębiorstwo jako forma organizacji procesów gospodarczych definiowane jest jako zespół ludzi zajmujących się w sposób systematyczny działalnością zarobkową. Przedsiębiorstwo jako jednostka prawna przejawia się odrębnością prawną, umożliwiającą występowanie firmy jako podmiotu z prawem do zawierania umów i zaciągania zobowiązań. Natomiast odrębność ekonomiczna bezpośrednio związana jest z kategorią przedsiębiorcy jako właściciela zasobów, potrzebnych do prowadzenia danego rodzaju działalności¹.

Pojęcie przedsiębiorstwa można zdefiniować również według różnych znaczeń. W znaczeniu czynnościowym definicji przedsiębiorstwa najistotniejsze jest wskazanie, że przedsiębiorstwo prowadzone jest przez przedsiębiorcę². Ponadto, w literaturze można również odnaleźć szerszy wymiar niż znaczenie czynnościowe, które można zdefiniować również jako wymiar podmiotowy, który zwraca uwagę

¹ Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 18-19.

² *Ibidem*, s. 18-19.

na osobę przedsiębiorcy jako osobę fizyczną bądź osobę prawną lub jednostki organizacyjne nie mające osobowości prawnej, które prowadząc działalność zarobkową, uczestniczą w działalności gospodarczej.³ Natomiast przedsiębiorstwo w znaczeniu rzeczowym rozpatrywane jest pod względem majątku i kapitału. Określane jest jako suma składników materialnych i niematerialnych przeznaczonych do realizacji określonych zadań gospodarczych⁴.

Definicji przedsiębiorstwa jest wiele, ale z pewnością taką organizację można zdefiniować jako system o określonych relacjach wewnętrznych i zewnętrznych, składający się z uporządkowanych i powiązanych ze sobą elementów. Niewątpliwie system ten reaguje na bodźce zewnętrzne na podstawie, których podejmuje autonomiczne decyzje. W ramach funkcjonowania systemu jakim jest przedsiębiorstwo wykorzystywane są różne urządzenia oraz maszyny przy zastosowaniu odpowiednich metod działania. Z pewnością przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa uzależniony jest od innych podmiotów gospodarczych znajdujących się w otoczeniu samego systemu jakim jest przedsiębiorstwo.

W ujęciu systemowym przedsiębiorstwo traktowane jest jako układ względnie odosobniony w stosunku do otoczenia, który stanowią wzajemnie sprzężone, liczne podsystemy, a w tym⁵:

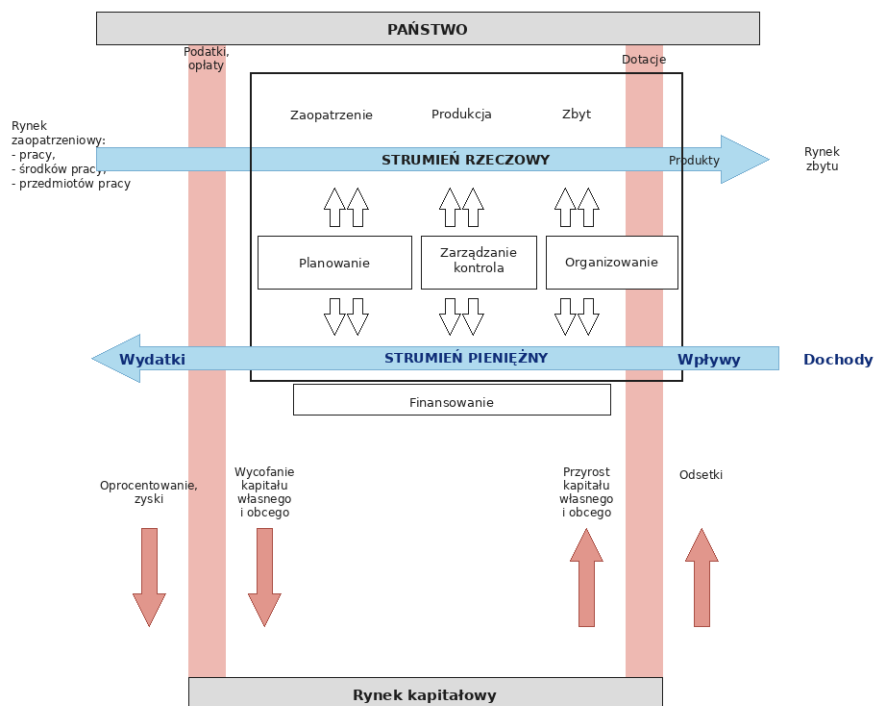
- podsystemy materialne, które składają się z wyposażenia rzeczowo-finansowego o określonej strukturze materialnej, technologicznej i przestrzenno-czasowej,
- podsystemy społeczne, złożone z ludzi, którzy są powiązani związkami formalnymi i nieformalnymi, generującymi działania przyczyniające się do powodzenia całości.

Rynek również jest formą więzi między podmiotami wchodzącymi w jego skład. Przedsiębiorstwo poprzez funkcjonowanie dąży do uzyskania satysfakcjonującej efektywności działania. Model działania samodzielnego przedsiębiorstwa przedstawia Rysunek 1.

³ Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 15.

⁴ Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym...*, s. 18-19.

⁵ Bućko J., Wąsik T.L., *Ekonomia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 1998, s. 11.



Rysunek 1. Model funkcjonowania samodzielnego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Bućko, T. L. Wąsik, *Ekonomika przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 1998, s. 16

Przedsiębiorstwo, które można określić jako otwarty system znajdujący się w stanie wzajemnego oddziaływania z otoczeniem, można stwierdzić, że charakteryzuje się takimi cechami jak⁶:

- celowość – np. maksymalizacja zysku,
- wejście – strumienie:
 - materiałowo-energetyczny – środki, materiały, zasoby ludzkie itp.,
 - informacyjny – informacje dotyczące funkcjonowania podsystemów jak i samego systemu,
- wyjście – strumienie:
 - materiałowo-energetyczny – wyroby bądź usługi,
 - informacyjny – informacje udostępnianie właścicielom, odbiorcom, urzędowi,
- wyposażenie – środki niezbędne do funkcjonowania systemu,

⁶ Ibidem, s. 12.

- proces – zespół zasad i procedur umożliwiających dokonania przekształceń wejścia w wyjście,
- otoczenie – zbiór wszystkich obiektów, które nie wchodzą w skład danego systemu, ale będących w bezpośrednich lub pośrednich interakcjach,
- czynnik ludzki – funkcjonowanie w warunkach danej struktury organizacyjnej, charakterystyka i ocena zatrudnionych pracowników.

Głównym zadaniem przedsiębiorstwa jest sprzedaż wytwarzanych dóbr bądź świadczonych usług. Bez wątplenia w każdym przedsiębiorstwie zachodzi proces przetwarzania materiałów na wyroby gotowe bądź też świadczenia usług. Ze sprzedaży są wpływy gotówki w postaci środków pieniężnych. Najbardziej istotnym obszarem decyzyjnym jest sprecyzowanie jakie wyroby wytwarzać bądź jakie usługi świadczyć, aby przedsiębiorstwo przynosiło zyski. Elementy ułatwiające analizowanie i ocenianie problemów decyzyjnych, które można nazwać podstawowymi właściwościami każdej decyzji to: korzyść, ryzyko i czas⁷. Na podstawie tych właśnie właściwości można ocenić każdy proces decyzyjny.

Cechę decyzji jaką jest czas można również sprecyzować na podstawie sformułowania zmiennej wartości pieniądza w czasie. Biorąc pod uwagę, że skutki podejmowania decyzji zauważalne są dopiero po jakimś czasie, istotna w takim przypadku staje się analiza ryzyka planowanego przedsięwzięcia⁸. Problemy decyzyjne rozważane są obecnie, ale efekty podjętej decyzji zauważalne będą dopiero w przyszłości. Należy niejednokrotnie oszacować wartość, cenę bądź koszty w okresie przysłym i w odniesieniu do tego należy uwzględnić zmienną wartość pieniądza w czasie. Z pewnością można stwierdzić, że decyzja jest tym bardziej atrakcyjna i efektywna im wyższa jest oczekiwana korzyść. Najczęściej do oceny korzyści bierze się pod uwagę zysk netto, jednak nie zawsze jest on adekwatny do oceniania podjętej decyzji. Chcąc dokładnie ocenić sytuację w firmie, najlepsze zastosowanie ma miernik zwany NOPAT (Net Operating Profit After Tax) czyli zysk operacyjny po opodatkowaniu, który jest obliczany następująco⁹:

$$\text{Sprzedaż (S) - Koszty operacyjne (OC) =} \\ \text{Zysk przed odsetkami i podatkiem (EBIT)}$$

$$\text{Zysk przed odsetkami i podatkiem (EBIT) - Podatek (T) =} \\ \text{Zysk operacyjny po opodatkowaniu (NOPAT)}$$

⁷ Pluta W., *Zarządzanie wartością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 16.

⁸ Białas A., *Bezpieczeństwo informacji i usług w nowoczesnej instytucji i firmie*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2007, s. 110.

⁹ Ibidem, s. 16.

Na podstawie danych z działalności przedsiębiorstwa można obliczyć mierznik jakim jest NOPAT, stawiając tym samym prognozę co do spodziewanej wartości NOPAT na przykład dla sprzedaży danego wyrobu. Otrzymywane wartości można określić wartościami przewidywanymi. Natomiast wartość przydatną do celów decyzyjnych, którą można nazwać diagnostyczną będzie miał inny parametr. Informuje on o ryzyku czyli tzw. szacowanych odchyleniach od wartości przewidywanych¹⁰. Chcąc oszacować odchylenia należy wziąć pod uwagę przyszłe warunki kształtujące otoczenie danego systemu.

Jeżeli otoczenie decyzyjne problemu nie jest pewne, to należy znaleźć sposoby, aby móc wspomagać podejmowanie decyzji w otoczeniu niepewnym¹¹. Zarówno w otoczeniu firmy jak i w samym przedsiębiorstwie mogą zajść pewne zmiany, mogą to być zjawiska pozytywne bądź też negatywne. Dla przykładu zjawiskiem pozytywnym może być wycofanie z rynku przez konkurenta produktu przez niego wytwarzanego, natomiast jako sytuację rozpatrywaną jako negatywną można określić pojawienie się w otoczeniu danej firmy nowego konkurenta. Jeśli jednak w otoczeniu danego systemu bądź też w samym systemie nie będą miały miejsca zmiany, to przewidywany NOPAT będzie niewiele różnił się od wartości rzeczywistej zrealizowanej w danym czasie. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi, która decyzja będzie z pewnością odpowiednim rozwiązaniem w danej sytuacji. Jednak jedno jest pewne, należy podjąć taką decyzję, aby ryzyko było jak najmniejsze, a korzyści jak największe.

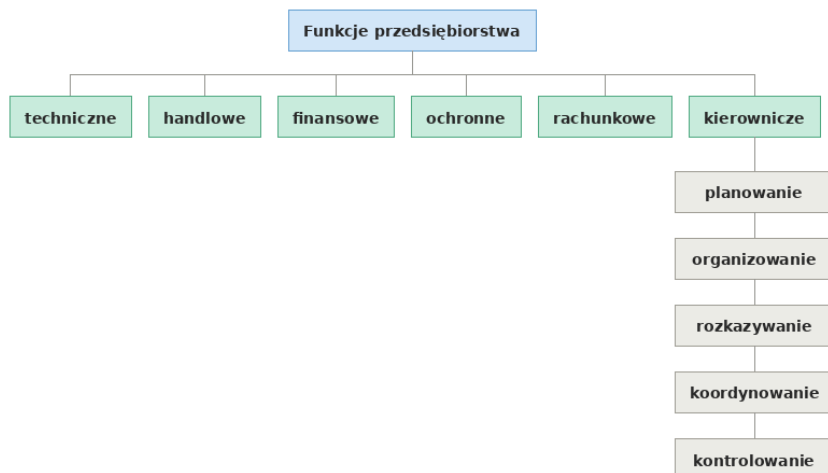
Podejmowanie decyzji służyć ma zwiększaniu efektywności działalności przedsiębiorstwa. Podziału działalności przedsiębiorstwa na sześć czynności, ściśle ze sobą powiązanych dokonał Henri Fayol. Jako założyciel klasycznej szkoły kierowania sformułował on funkcje przedsiębiorstwa¹²:

- techniczne – wytwarzanie wyrobów,
- handlowe – kupowanie surowców i sprzedawanie wyrobów,
- finansowe – pozyskiwanie i użytkowanie kapitału,
- ochronne – strzeżenie pracowników i własności,
- rachunkowe – rejestrowanie i obliczanie kosztów, zysków, zobowiązań, sporządzanie bilansów i wykazów statystycznych,
- kierownicze.

¹⁰ Ibidem, s. 19.

¹¹ Kaliszewski I., *Wielokryterialne podejmowanie decyzji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008, s. 13.

¹² Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 53.



Rysunek 2. Funkcje przedsiębiorstwa

Źródło: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 53

Fayol zaznaczył również fakt, że od nieustannego realizowania tych funkcji oraz od postępowania według określonych zasad zależy sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ciągłe udoskonalanie i rozwój funkcji przedsiębiorstwa, wybór odpowiedniej strategii przekłada się na możliwości osiągnięcia założonego celu organizacji, jak również na realizację planowanych działań.

1.2 Misja, wizja i cele firmy

W systemie jakim jest gospodarka rynkowa występują miliony podmiotów m.in.: administracja państwowa, władze lokalne, instytucje finansowe, przedsiębiorstwa wytwarzające towary bądź świadczące usługi oraz gospodarstwa domowe. Wszystkie te podmioty są pewną formą organizacji, które podejmują autonomiczne decyzje, a przy tym kierują się przede wszystkim własnym interesem. Przedsiębiorstwo dążące do uzyskania satysfakcjonującej efektywności działania, decyduje jakie wytwarzać wyroby bądź jakie usługi świadczyć¹³. Cechą stanowiącą dla organizacji jako odrębnego podmiotu działającego w swoim otoczeniu jest posiadanie celu działania.

Przede wszystkim cele organizacji wyznaczają jej główny kierunek działania. Nie posiadając wyraźnie określonego celu nie jest możliwe zapewnienie

¹³ Bućko J., Wąsik T.L., *Ekonomia przedsiębiorstwa...*, s. 14.

najlepszych w danych warunkach sposobów działania. Cel można określić jako pożądaną, przyszłą stan, który możliwy jest do osiągnięcia poprzez podejmowanie określonych działań. Przedsiębiorstwa działają w zmieniającym się otoczeniu, dlatego warto zaznaczyć fakt, że zachodzi ciągła potrzeba weryfikowania, korygowania i uzupełniania celów. Prawidłowe formułowanie i określanie celów ma bardzo istotne znaczenie, ze względu na to, że cała działalność przedsiębiorstwa koncentruje się wokół nich¹⁴. Odwołując się do prakseologii czyli nauki o sprawnym działaniu, warto zaznaczyć, że najistotniejsze jest to, aby działać w sposób zorganizowany. Każde planowane działanie, zanim zostanie wykonane powinno być jasno sprecyzowane i przede wszystkim mieć określony cel.

Racjonalność celu nadaje kierunek oraz wyznacza zakres działań koniecznych do podjęcia by osiągnąć założony cel. Wyznaczając cele, określa się je z uwzględnieniem pewnych wartości oraz działań ukierunkowanych na uzyskanie sprecyzowanego celu¹⁵. Cele z pewnością stanowią wskazówkę i nadają kierunek działań osobom pracującym w danej organizacji, ponadto dają możliwość zrozumienia dokąd zmierza dana organizacja. Jednoznacznie można stwierdzić, że skuteczne wytyczanie celów sprzyja dobremu planowaniu. Cele również dostarczają skutecznego mechanizmu oceny.

Sprecyzowanie celu funkcjonowania danego przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie, gdyż umożliwia¹⁶:

- identyfikację znaczących funkcji przedsiębiorstwa,
- określenie najważniejszych działań koniecznych do realizacji,
- sprecyzowanie celu każdej jednostki wewnętrznej przedsiębiorstwa, przyczyniającej się do efektywnej realizacji głównego celu przedsiębiorstwa.

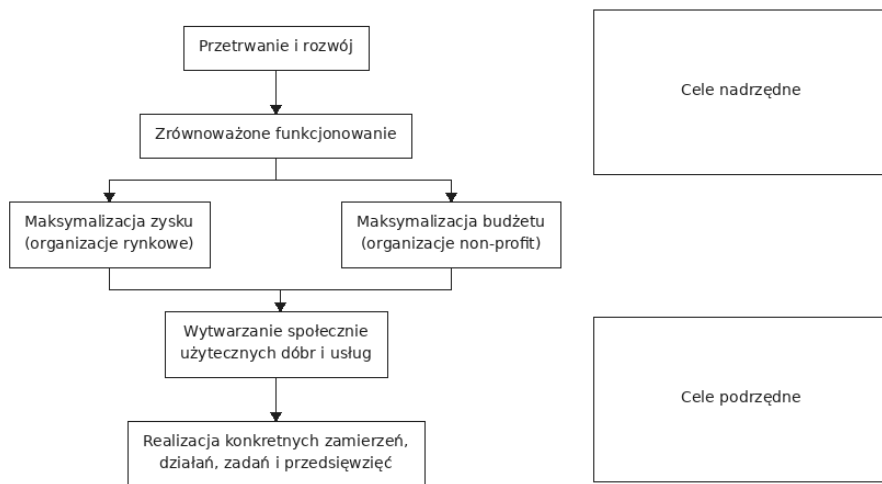
Celem każdego przedsiębiorstwa, jak i każdej organizacji jest przetrwanie w zmieniającym się otoczeniu. Przede wszystkim, każde przedsiębiorstwo jako główny cel może założyć osiągnięcie zysku w dłuższym okresie. Ponadto, jako cele cząstkowe składające się na realizację celu głównego, które są zakładane przez funkcjonujące przedsiębiorstwo można wyróżnić: uzyskanie niskiego poziomu kosztów własnych i trzymanie wysokiej rentowności, poprawianie pozycji na rynku oraz wdrażanie innowacji. Realizacja celu nadrzędnego, a także sprecyzowanie celów cząstkowych koniecznych do realizacji tego celu nierozzerwalnie wiąże się

¹⁴ Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym...*, s. 72-73.

¹⁵ Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 19.

¹⁶ Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa...*, s. 53.

z podejmowaniem poszczególnych działań¹⁷. Na podstawie planu strategicznego, zbiór określonych potrzeb, zostaje przekształcony w strategiczne cele działania, na podstawie, których sprecyzowane zostają cele taktyczne i operacyjne. W ten sposób powstaje drzewo celów, które w sposób schematyczny pokazuje układ celów danej organizacji, jak również ich hierarchię. Przykładowe drzewo celów z uwzględnieniem hierarchii celów przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Drzewo celów funkcjonującego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Bućko, T. L. Wąsik, *Ekonomika przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 1998, s.16

Jeżeli przedsiębiorstwo chce osiągnąć założone cele, to każda podjęta decyzja oraz dokonana w obrębie firmy czynność ma bardzo istotne znaczenie. Dlatego bardzo ważne jest, aby każdy proces decyzyjny był poprzedzony oceną ryzyka i korzyści wynikających z podjętej decyzji. Ponadto, efektywne wykorzystanie informacji w procesie podejmowania decyzji, staje się głównym elementem warunkującym sukces realizowanego przedsięwzięcia¹⁸.

Sformułowany główny cel przedsiębiorstwa, stanowi wzorzec niezbędny do porównania i kontroli. Cele z pewnością powinny być realne i powinny odpowiadać określonym warunkom działania. Powinny być również możliwe do określenia

¹⁷ Pasternak K., *Zarys zarządzania produkcją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 21.

¹⁸ Bral W., *Obieg i ochrona dokumentów w zarządzaniu jakością środowiskiem i bezpieczeństwem informacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 159.

w sposób jednoznaczny, zrozumiały i dokładny. Poszczególne cele powinny być odpowiednio przyporządkowane, co oznacza, że każdy z pracowników powinien wiedzieć za co jest odpowiedzialny i jakie są oczekiwania wobec niego. Warto również zauważyć, że cele powinny być założone do osiągnięcia w określonym czasie¹⁹.

Wszystkie wymienione cechy powinien posiadać każdy cel, aby stał się skutecznym instrumentem zarządzania.

Jedną z przesłanek formułowania celów jest przyjęta misja przedsiębiorstwa. Misją organizacji można uznać szczególny powód jej istnienia, który wyróżnia się od wszystkich innych. Misję przekłada się na zadania, które gdy zostaną wykonane doprowadzą do osiągnięcia założonego celu²⁰. Przez misję rozumie się także zbiór idei określających strategiczny kierunek jego rozwoju. Można również stwierdzić, że misja oznacza rolę przedsiębiorstwa istniejącego w danym otoczeniu, uwzględniając główne idee rozwojowe oraz osiąganie zysku w długim okresie.

Można stwierdzić, że misją określa się również ogólny sens istnienia przedsiębiorstwa przez określenie zasad i deklarację intencji kierunku jego rozwoju. W dużej mierze określenie misji funkcjonującego przedsiębiorstwa nie zależy od rzeczywistej sytuacji firmy. Nie ma możliwości racjonalnego ocenienia znaczenia misji, jednak charakter misji sprawia, że²¹:

- sprecyzowanie misji przedsiębiorstwa nie zależy od danych i informacji odnośnie obecnego stanu istniejącego przedsiębiorstwa jak i jego otoczenia,
- misja nie zależy od zasad, procedur i metod zarządzania danym przedsiębiorstwem,
- misja nie ulega zmianie, nawet jeśli zmienia się obecny stan danego przedsiębiorstwa.

Można stwierdzić, że proces ustalania celów rozpoczyna się od określenia wizji, a kończy na sprecyzowaniu głównego celu funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Wizja przede wszystkim ukazuje kierunki działania, które są ogólnie znane wszystkim członkom organizacji, jednak na tym etapie nie ma konieczności zakreslenia ich dokładnych granic. Kolejnym etapem jest misja, którą można określić jako zestaw wartości wyróżniających specyficzną rolę danej firmy na rzecz otoczenia. Ostatnim etapem procesu ustalania celów jest sprecyzowanie głównego celu określanego jako przyszły stan rzeczy, który dane przedsiębiorstwo chciałoby osiągnąć.

¹⁹ Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym...*, s. 77.

²⁰ Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie...*, s. 25.

²¹ Bućko J., Waśko T.L., *Ekonomia przedsiębiorstwa...*, s. 14.



Rysunek 4. Proces ustalania celów

Źródło: Opracowanie własne

Można stwierdzić, że pomimo różnych uwarunkowań istnienia różnych przedsiębiorstw, zysk wciąż odgrywa najbardziej istotną rolę i z reguły stanowi podstawowy cel funkcjonowania firmy. Małe przedsiębiorstwa przeważnie na bieżąco maksymalizują i kontrolują zysk. Natomiast zarząd dużych spółek często jako cel określa przede wszystkim rozwój poprzez wzrost sprzedaży bądź powiększanie kapitału. Często oprócz celu jakim jest zysk, wymienia się również dążenie do ciągłego wzrostu wartości rynkowej firmy i jej rozwoju.

Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw jest również efektem wykorzystania nowoczesnych technologii, a co wiąże się z przyspieszeniem różnorodnych procesów gospodarczych. Utrzymanie stabilności funkcjonowania przedsiębiorstwa, wymaga wiedzy o produktach, klientach czy dostawcach, a to wymaga zastosowania nowoczesnych technik pozyskiwania, przetwarzania, gromadzenia i udostępniania informacji²². Z głównym celem przedsiębiorstwa wiąże się jego misja, z której wynikają różne cele cząstkowe, które skłaniają do podjęcia określonych działań, dlatego ważne jest, aby nie zaniedbywać procesu ustalania celów, chcąc zapewnić organizacji sprawne i efektywne funkcjonowanie.

²² *Aspekty społeczne doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych*, Nowicki A., Unold J. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 53.

1.3 Obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa i ich współzależność

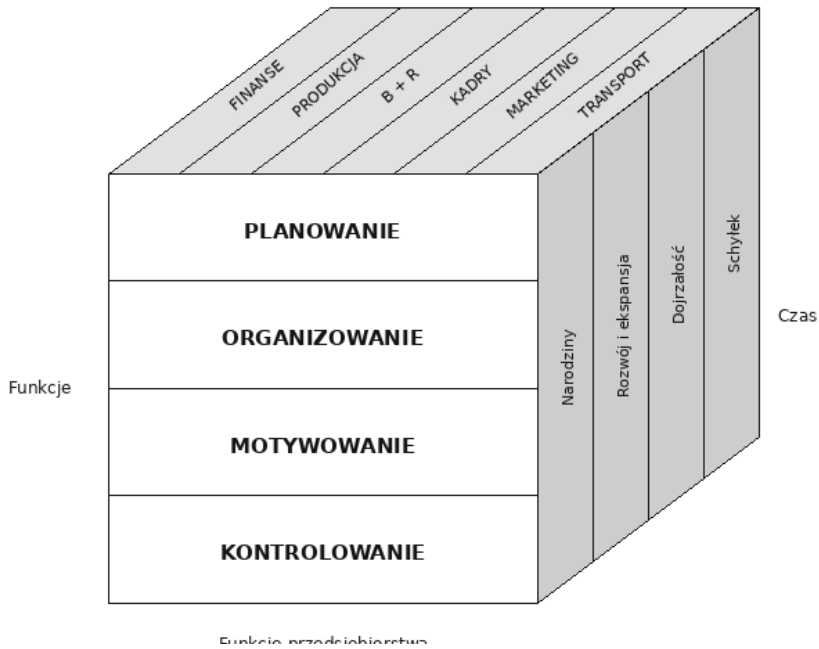
Można stwierdzić, że gospodarka rynkowa jest systemem rozstrzygającym, schematem bodźców dla producentów, ukazującym braki danych produktów oraz o odpowiadających na zidentyfikowane potrzeby potencjalnych nabywców producentów. Nowe przedsięwzięcie wymaga określenia rynku, produktu bądź usługi, docelowych klientów i sposobu realizacji sprzedaży²³. Podejście systemowe zakłada, że przedsiębiorstwo to system czyli całość złożona z podsystemów powiązanych ze sobą bezpośrednio bądź pośrednio. Współzależność pomiędzy podsystemami danej organizacji stwarza możliwość otrzymania większych efektów, niż łączna wielkość rezultatów każdej jednostki z osobna.

W celu zwiększenia efektywności i sprawności działania danej organizacji system jakim jest przedsiębiorstwo można podzielić na poszczególne podsystemy. Należy jednak uwzględnić potrzebę koordynacji wydzielonych jednostek. Koordynacją można nazwać proces integracji poszczególnych zadań i działań odrębnych obszarów funkcjonalnych organizacji, w celu zapewnienia sprawnego osiągnięcia założonych celów. Działalność wyodrębnionych działów różni się pod względem potrzeby jak i założonych celów z działalnością innych jednostek. Znaczenie koordynacji jest najbardziej istotne, gdy zmieniają się warunki otoczenia oraz w przypadku, gdy istnieje duża współzależność zadań pomiędzy jednostkami. Koordynacja ułatwia komunikację pomiędzy poszczególnymi jednostkami, gdyż bardzo często jedna jednostka zależy od drugiej i nie może funkcjonować bez niej, bądź też bez informacji, którą powinna od niej uzyskać. Współzależność można zdefiniować na różne sposoby i można wyróżnić następujące jej odmiany²⁴:

- współzależność sumująca się, polegająca na tym, że jednostki organizacyjne są niezależne wzajemnie od siebie przy wykonywaniu poszczególnych zadań, ale ich istnienie warunkują efekty działania każdej z nich,
- współzależność sekwencyjna występuje wtedy, gdy zachodzi konieczność podjęcia działań przez jedną jednostkę, zanim kolejna jednostka będzie mogła do niego przystąpić,
- współzależność wzajemna to współdziałanie poszczególnych jednostek, która zapewnia sprawne funkcjonowanie wszystkich działów wyodrębnionych w firmie.

²³ Drucker P. F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004, s. 217.

²⁴ Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie...*, s. 226-227.



Rysunek 5. Współzależność obszarów funkcjonalnych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 48

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonych warunkach. Można dokonać podziału tych warunków na wewnętrzne i zewnętrzne. Na warunki wewnętrzne składa się potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa czyli wszelkie zasoby rzeczowe, finansowe oraz ludzkie. Potencjał wewnętrzny określa gotowość przedsiębiorstwa do prowadzenia określonej działalności gospodarczej oraz przede wszystkim charakteryzuje faktyczne możliwości firmy. W otoczeniu pojawiają się zarówno sytuacje sprzyjające funkcjonowaniu, jak i sytuacje stanowiące zagrożenie²⁵. W roli zarządzającego przedsiębiorstwem jest dokonanie oceny obecnej sytuacji, niejednokrotnie pozyskując informacje z innych działów i jednostek organizacyjnych, aby wykorzystując je na potrzeby procesu decyzyjnego podjąć najmniej ryzykowne, a najbardziej korzystne decyzje. Współpraca w takim zakresie pozwala na poprawę obecnej sytuacji danego przedsiębiorstwa, jak również istnieje możliwość poprawienia przewagi konkurencyjnej na rynku. Współzależność w przedsiębiorstwie oraz współpraca w wyznaczonym zakresie służyc ma realizacji celu nadrzędnego i celów cząstkowych co wymaga prowadzenia

²⁵ Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym...*, s. 28.

różnorodnych działań, a więc podziału pracy. Nierozzerwalnie wiąże się to z wyodrębnieniem jednostek organizacyjnych, które jako za zadanie mają wykonywanie określonych działań.

Natomiast chcąc scharakteryzować zewnętrzne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, można tego dokonać na podstawie zidentyfikowanego otoczenia przedsiębiorstwa, które oznacza zbiór zewnętrznych podmiotów oraz czynników, które mają istotne znaczenie odnośnie rozwoju firmy²⁶. Zarządzanie systemowe umożliwia lepsze poznanie i przewidywanie skutków podejmowanych działań w danym otoczeniu, a tym samym może zapobiegać podejmowaniu wielu niedostatecznie przemyślanych decyzji²⁷. W przypadku każdej organizacji można wyodrębnić jej otoczenie zewnętrzne. Otoczenie zewnętrzne jest wszystkim tym, co jest poza organizacją i tym co może na nią oddziaływać. Ze względu na wciąż postępujący proces globalizacji, otoczenie każdej organizacji staje się coraz bardziej rozległe. Ponadto, takie zjawiska jak rosnąca konkurencja, aktywność państwa czy przełomy polityczne wpływające na zróżnicowanie otoczenia, powodują dużą niestabilność warunków zewnętrznych w jakich działają organizacje.

Uwzględniając znaczenie warunków wewnętrznych i chcąc je bliżej sprecyzować można stwierdzić, że układ i system wzajemnych powiązań i zależności między działami, jednostkami czy też komórkami nazywamy strukturą organizacyjną. Struktura organizacyjna zależy od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa, rodzaju działalności i wielkości. Strukturę organizacyjną można scharakteryzować jako układ, uwzględniający wzajemne zależności między poszczególnymi częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa. Bez względu na rodzaj struktury organizacyjnej ważne jest to, że istotą struktury organizacyjnej jest odpowiednie spójenie celów i zadań²⁸. Natomiast organizowanie określa się jako proces dostosowania struktury organizacyjnej do wyznaczonych jej celów, zasobów i z uwzględnieniem otoczenia. Istotny jest również fakt, że struktura organizacyjna wyznacza podział pracy i ukazuje zależności między poszczególnymi funkcjami i czynnościami. Struktura opisuje również hierarchię i władze w organizacji, jak również precyzuje układ odpowiedzialności. W większych przedsiębiorstwach, w celu zapewnienia lepszej organizacji komórki organizacyjne grupowane są w wyodrębnione pionier²⁹.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Chudoba T., *Model systemu społecznego a problemy zarządzania*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008, s. 11.

²⁸ *Zarządzanie, teoria i praktyka*, Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 307.

²⁹ Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie...*, s. 208.

Można stwierdzić, że każda organizacja chcąc zapewnić jej sprawne funkcjonowanie powinna mieć jasno określone cele, jak również sprecyzowaną misję i wizję na przyszłość. W celu zwiększenia efektywności i sprawności działania wskazane jest określenie struktury organizacyjnej oraz zapewnienie odpowiedniej koordynacji pomiędzy poszczególnymi jej komórkami. Współzależność obszarów funkcjonalnych jest również istotną kwestią dlatego współpraca poszczególnych jednostek organizacyjnych umożliwia właściwe radzenie sobie danej organizacji z powierzonymi jej zadaniami. Każdy obszar funkcjonalny przedsiębiorstwa, jak i proces w nim zachodzący jest istotny, gdyż sprawność funkcjonowania danego przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od współzależności między nimi i w wielu przypadkach jedna jednostka nie jest w stanie funkcjonować bez drugiej.

BIZNESPLAN

2.1 Pojęcie i rola biznesplanu

Do osiągnięcia sukcesu w biznesie potrzebny jest przede wszystkim dobry pomysł, jak również odpowiednio skuteczny plan jego realizacji. Ryzykowne jest finansowanie i wdrażanie pomysłu nie posiadając konkretnego i odpowiednio sformułowanego planu. Pojęcie biznesplan jest połączeniem dwóch wyrazów: business – sprawa, interes, zadanie oraz plan oznaczające plan bądź projekt. Biznesplan z pewnością jest narzędziem służącym do planowania i pewnego rodzaju przewodnikiem na drodze do sukcesu. Można stwierdzić, że biznesplan¹:

- jest zbiorem dokumentów planistycznych określających zasady funkcjonowania danej organizacji,
- zawiera sprecyzowane cele przedsiębiorstwa oraz sposoby i zasady działania,
- to narzędzie sprawdzające opłacalność konkretnego przedsięwzięcia oraz sposoby jego wdrażania w określonym przekroju czasowym.

Biznesplan powinien zawierać sprecyzowane cele krótkoterminowe oraz długoterminowe danego przedsiębiorstwa, ogólny opis produktów bądź świadczonych usług, opis sytuacji rynkowej oraz ocenę możliwości planowanych działań na danym rynku. Biznesplan jako narzędzie planowania działalności firmy służyć może do formułowania i precyzowania podejmowanych przedsięwzięć rynkowych, planowanych inwestycji, a przede wszystkim do prognoz i oceny ich opłacalności. Plan biznesowy działalności firmy wyznacza również przyszłe

¹ Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan po polsku*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010, s. 34.

działania w wyniku, których dana organizacja powinna się rozwijać. Do typowych cech biznesplanu można zaliczyć to, że²:

- dotyczy celów pokrywających się ze strategią zarządzania daną organizacją,
- jest złożonym dokumentem planistycznym, który opisuje przyszłe zadania m.in. dotyczące produkcji, finansów, inwestycji, organizacji pracy itp.,
- dotyczy konkretnej organizacji oraz powinien uwzględniać wyniki analizy strategicznej,
- biznesplan jest sporządzony z uwzględnieniem konkretnego przedziału i okresu czasowego,
- można opracować dokument jakim jest biznesplan w trzech wersjach:
 - podstawowej – opisującej cztery obszary działalności: produkcję, finanse, marketing oraz zarządzanie zasobami ludzkimi,
 - rozbudowanej – zawierającej charakterystykę obszarów działalności takich jak: produkcja, finanse, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, jak również opisuje m.in. badania i rozwój, inwestycje, organizację produkcji i administracji, rachunkowość oraz inne obszary, które wymagają charakterystyki, analizy i wprowadzenia zmian w celu ulepszenia danej organizacji,
 - zagregowanej – wersja zagregowana planu biznesowego jest syntetyczną charakterystyką prognozowanej działalności przedsiębiorstwa.

Biznesplan jest dokumentem ukazującym przyszłość przedsiębiorstwa. Plan biznesowy powinien zawierać opis prowadzonej działalności, charakterystykę branży, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje, charakterystykę konkurentów, opis oferowanych produktów bądź zakres świadczonych usług, ale przede wszystkim biznesplan powinien uwzględniać przewidywaną wielkość przychodów i zysków osiągniętych w wyniku podjętych działań. Służy również do planowania i kontrolowania podejmowanych działań, a przede wszystkim do planowania wydatków i kontrolowania finansów przedsiębiorstwa. Biznesplan umożliwia określenie celów przedsiębiorstwa oraz efektywność sposobów ich osiągnięcia. Umożliwia on komunikację pomiędzy pracodawcą a pracownikami, przedsiębiorcą a potencjalnym inwestorem, bądź też przygotowywany jest przez przedsiębiorcę dla potrzeb banków i wierzycieli³.

² Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 282.

³ Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan po polsku...*, s. 34.

Głównym powodem opracowania biznesplanu dla istniejącego przedsiębiorstwa jest dostarczenie dla kadry zarządzającej informacji, w jaki sposób należy postępować, aby zrealizować założone cele. Można podzielić cele na ekonomiczne i pozaekonomiczne. Wymiar ekonomiczny nawiązuje do sprawności i efektywności podejmowanych działań, np. określenie rentowności, produktywności, uzyskania określonej wartości sprzedaży. Wymiar pozaekonomiczny dotyczy celów: organizacyjnych, badawczych, politycznych itp. Podział ten powiązany jest ze stworzeniem koncepcji systemu celów oraz z określeniem konkretnych powiązań pomiędzy potrzebami firmy, a oczekiwaniami otoczenia. Sukces przedsiębiorstwa uwarunkowany jest odpowiednim dopasowaniem tych dwóch stron⁴. W ujęciu hierarchicznym celów, można wyróżnić cele strategiczne oraz cele operacyjne. Cele strategiczne, które można nazwać celami głównymi mają dłuższy horyzont czasowy niż cele operacyjne. Funkcjonujące przedsiębiorstwa dążą do realizacji wiązki celów, dotyczących najbardziej istotnych obszarów działalności przedsiębiorstwa m.in. takich jak: wizerunek firmy, pozycja rynkowa, wdrażanie innowacji, rozwój przedsiębiorstwa, osiąganie zysku itp.⁵ Ponadto, realizacja wizji i misji przedsiębiorstwa nierozzerwalnie wiąże się z osiągnięciem określonych celów.

Cel można opisać jako przyszły, pożądaný stan rzeczy, do którego zmierza dana organizacja podejmując określone zadania. Sporządzając biznesplan i określając cele zarówno strategiczne jak i operacyjne powinno dążyć się do spełnienia m.in. takich warunków jak⁶:

- cele powinny być realne, jednoznaczne i jasno określone,
- cele powinny tworzyć system uwzględniający hierarchię celów, przede wszystkim z podziałem na cele główne i cele niższego rzędu, wszystkie określone cele powinny tworzyć system wewnętrznie spójny, a wiązki celów niższego rzędu powinny być środkami do osiągnięcia i realizacji wiązki celów głównych,
- cele powinny być określone we wszystkich najważniejszych obszarach działania danego przedsiębiorstwa, które wiążą się z rozwojem i przetrwaniem danej organizacji,
- cele powinny pokrywać się z efektywnym wykorzystaniem posiadanych zasobów,

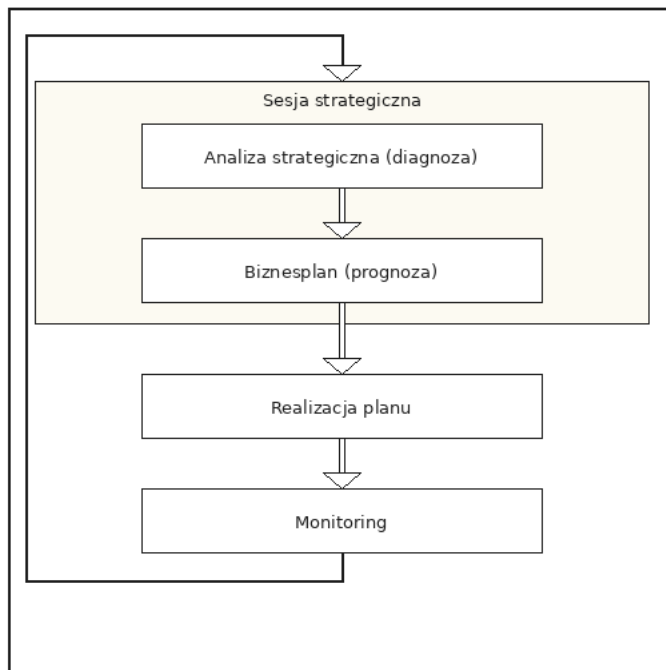
⁴ Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy...*, s. 43.

⁵ Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne planowanie i kontrolowanie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 375.

⁶ Ibidem, s. 373.

- o założonych celach powinni być informowani wszyscy pracownicy, jak również o ich modyfikacjach bądź też wprowadzonych zmianach w trakcie realizacji planu biznesowego.

Zarządzanie przedsiębiorstwem może opierać się na dwóch rodzajach planów: operacyjnym i strategicznym. Plany operacyjne, na których opiera się zarządzanie operacyjne są to plany krótkoterminowe, natomiast strategiczne są to plany długoterminowe. Zarządzanie strategiczne można określić jako proces formułowania i realizacji poszczególnych działań planu długoterminowego, który jest odmianą biznesplanu. Zarządzanie strategiczne charakteryzuje forma cyklu czyli czynności następujących kolejno po sobie. Cykl ten rozpoczyna się od analizy strategicznej, na podstawie której zostaje sporządzany plan strategiczny, który zostaje przekazany do realizacji, a następnie podlega kontroli realizacji poszczególnych działań⁷. Strukturę cyklu zarządzania strategicznego przedstawia rysunek 6.



Rysunek 6. Operowanie biznesplanem w zarządzaniu strategicznym

Źródło: Z. Pawlak, *Biznesplan, zastosowania i przykłady*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2001, s. 47

⁷ Pawlak Z., *Biznesplan, zastosowania i przykłady*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2001, s. 46.

Chcąc scharakteryzować jednoosobowe zarządzanie strategiczne można je określić jako taki system, w którym właściciel sam wykonuje wszystkie czynności cyklu zarządzania. Natomiast grupowe zarządzanie strategiczne wiąże się z większymi przedsiębiorstwami, co sprawia, że analiza strategiczna jak i sporządzenie planu wymagają zaangażowania większej liczby osób, którym przydzielane są poszczególne zadania⁸.

Zakres podejmowanych decyzji jest określany indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa. Proces zarządzania przedsiębiorstwem, realizowany jest poprzez nieustanne podejmowanie decyzji. Istotne jest posiadanie niezbędnych informacji, aby odpowiednio zaplanować realizowane przedsięwzięcie⁹. Z opracowaniem biznesplanu wiąże się wiele korzyści wynikających z roli jaką spełnia. Za pośrednictwem planu biznesowego można dokonać szczegółowej oceny opłacalności zakładania oraz prowadzenia działalności gospodarczej. Biznesplan zawiera zestawienie finansowe, które pokazuje wysokość niezbędnych nakładów finansowych w celu realizacji zamierzonego przedsięwzięcia, sposoby ich wykorzystania w określonych okresach czasowych. Poprawnie sporządzony biznesplan przede wszystkim redukuje ryzyko niepowodzenia związane z podjęciem określonym działaniem.

2.2 Schemat biznesplanu dla małego i dużego przedsiębiorstwa i jego zastosowanie

Za pomocą narzędzia jakim jest biznesplan opisuje się działania występujące kolejno po sobie przy planowaniu i organizowaniu działalności danego przedsiębiorstwa. Według definicji biznesplan jest dokumentem decyzyjnym, w którym opisana jest aktualna koncepcja pracy firmy oraz jego plan działania i rozwoju na przyszłość. Należy podkreślić, iż oprócz opisu stanu i potrzeb bieżących muszą być scharakteryzowane perspektywy rozwoju na najbliższe lata działalności. Poprzez sporządzenie biznesplanu można ocenić opłacalność danego przedsięwzięcia, założyć cele, określić metody działania, jak również biznesplan może być podstawą do pozyskania kapitału na finansowanie inwestycji w formie dotacji, grantów czy kredytów. Sporządzenie biznesplanu jest nie tylko wymagane przy rozpoczynaniu działalności, jest również konieczny w momencie starania się o dofinansowanie na rozwój istniejącej już firmy. Sama konstrukcja biznesplanu

⁸ Ibidem. s. 47.

⁹ *System informacji strategicznej*, Borowiecki R., Romanowska M. (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 95-96.

zależy od odbiorcy, można go dowolnie kształtować. Wielkość i zawartość zależy od skali przedsięwzięcia¹⁰. Najbardziej istotną kwestią jest to, aby decyzje gospodarcze posiadały fachowe uzasadnienie merytoryczne i finansowe. Dzięki temu, że działania zostaną wcześniej zaplanowane, bardziej prawdopodobne jest, że dokonany zostanie wybór najlepszego rozwiązania, a tym samym ryzyko decyzyjne zostanie ograniczone.

Dość istotną kwestią jest to, aby sposób prezentacji wyróżniał się klarowną konstrukcją, przejrzystością i szczegółowym, dokładnym opracowaniem. Ważne jest to, aby graficzną prezentację zwiększyć jego oddziaływanie, a można tego dokonać za pomocą¹¹:

- wyraźnego oznaczenia poszczególnych części, co pozwoli odbiorcy na szybkie wyszukanie interesującego zagadnienia,
- przejrzystego układu graficznego, który pozwoli na zaznaczenie najbardziej istotnych kwestii opisywanego przedsięwzięcia,
- zastosowania wykresów, diagramów, rysunków, które dadzą lepszy obraz prezentacji,
- zamieszczania wszystkich szczegółowych informacji w załącznikach, co daje możliwość odbiorcy na dokładne zapoznanie się z materiałami uzupełniającymi.

Biznesplan można traktować jako instrument komunikowania się w biznesie, o bardzo szerokim zakresie zastosowania. Można wyróżnić dwie zasadnicze funkcje biznesplanu¹²:

- funkcja wewnętrzna – biznesplan jest dokumentem wewnętrznym, który wykorzystywany jest na użytek zarządzania przedsiębiorstwem,
- funkcja zewnętrzna – biznesplan jako dokument stanowiący podstawę decyzji i działań podmiotów zewnętrznych w stosunku do danego przedsiębiorstwa; wśród takich podmiotów można wyróżnić:
 - banki, które kredytują rozpoczęcie działalności bądź działalność rozwojową,
 - fundusze inwestycyjne, jak również organizacje publiczne, które wspierają działalność biznesową,

¹⁰ *Kompendium przedsiębiorczości*, praca zbiorowa: Konieczny M., Wesołek B., Miller A., Reklajtis A., Krawczyk W., Lis M., Cupryś K., Nazaruk J., Publikacja wydana w ramach projektu „Jak dobrze być przedsiębiorczą kobietą!”, Warszawa 2008, s. 144-146.

¹¹ Filar E., Skrzypek J., *Biznesplan*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2003, s. 43.

¹² Pawlak Z., *Biznesplan, zastosowania i przykłady...*, s. 39-40.

- potencjalni partnerzy gospodarczy, którzy decydują się na podjęcie wspólnych przedsięwzięć.

Istnieje wiele okoliczności, które wymagają sporządzenia biznesplanu bądź jego sporządzenie jest bardzo przydatne i korzystne. Biznesplan sporządza się w sytuacji rozpoczęcia działalności gospodarczej, a w takim przypadku biznesplan odgrywa istotną rolę, ponieważ pozwala na znaczne ograniczenie ryzyka niepowodzenia planowanego interesu. Ponadto, w sytuacji zasilenia finansowego przedsiębiorstwa, biznesplan stanowi dokument potwierdzający o tym, że środki pieniężne przekazane przez banki, pożyczkodawcę, firmy prywatne czy organizacje przyznające dotacje unijne, zostaną wykorzystane zgodnie z planem. Podjmowania przedsięwzięć inwestycyjnych powiązane jest z reguły z przygotowaniem biznesplanu, szczególnie gdy podjęte inwestycje charakteryzują się wysokim zwrotem zaangażowanego kapitału. Tworzenie wspólnych przedsięwzięć biznesowych związane jest z przygotowaniem biznesplanu, co umożliwi określenie dla stron przedsięwzięcia wzajemnych oczekiwań, określenia ról, odpowiedzialności, wkładu i korzyści wynikających z realizacji planowanego przedsięwzięcia. Sytuacja jaką jest przeprowadzenie fuzji przedsiębiorstwa, wskazuje na to, że biznesplan przygotowywany jest w celu diagnozy i opisu sytuacji w organizacjach, które będą przystępowały do połączenia, jak również biznesplan sporządzany w takim przypadku uwzględnia efekty tego połączenia na płaszczyźnie systemowej, organizacyjnej, majątkowej, finansowej, prawnej, informatycznej oraz zasobów ludzkich. Natomiast restrukturyzacja przedsiębiorstwa, wskazuje na to, że biznesplan ma być narzędziem, które ma przekonać jego odbiorców, że planowane przedsięwzięcie restrukturyzacji przedsiębiorstwa przyczyni się do jego uratowania bądź też usprawnienia jego działania¹³.

Usprawnianie zarządzania prowadzące do rozwoju przedsiębiorstwa, powiązane jest również z przygotowaniem biznesplanu, co ma na celu opisanie obecnej sytuacji danego przedsiębiorstwa, co umożliwi odnalezienie mankamentów i wprowadzenie zmian w celu usprawnienia podejmowanych działań w ramach funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. W przypadku konkursu na kontrakty menedżerskie, biznesplan jest instrumentem oceny i selekcji kandydatów na menadżerów, którzy przedstawiają i realizują najlepszą koncepcję rozwoju przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem na podstawie planów biznesowych, działać ma jako prognoza funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości przy uwzględnieniu pojawiających się szans oraz zagrożeń wynikających

¹³ Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan po polsku...*, s. 40.

z otoczenia, zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego. Sporządzenie biznesplanu może być również przydatne w sytuacji realizacji strategii marketingowej, na przykład wprowadzając nowy produkt na rynek¹⁴.

Dokument jakim jest biznesplan jest planem gospodarczym, który przedstawia zaplanowane przedsięwzięcia o ściśle założonych celach i opisujący wizję na przyszłość. Zawiera scharakteryzowaną strategię działań poprzez, które cel powinien zostać osiągnięty. Określa ramy czasowe, w jakich osiągnięcie celu jest możliwe, a co najważniejsze dokonuje analizy wyniku końcowego¹⁵. Profesjonalnie sporządzony biznesplan, który zawiera spójne i niesprzeczne informacje, zdecydowanie jest narzędziem wspomagającym kierowanie jak i zarządzanie.

Biznesplan jest dokumentem, który zawiera szereg informacji, jednak nie istnieje uniwersalny szablon. Nie ma konkretnego wzorca, obowiązującego w formie i treści, gdyż wynika to z różnych sytuacji i potrzeb oraz odbiorców, do których biznesplan jest adresowany. Zależnie od okoliczności musi on spełniać różne oczekiwania, jednak powinien zawierać¹⁶:

- krótką charakterystykę przedsiębiorstwa,
- analizę otoczenia firmy,
- analizę organizacyjną firmy,
- przyjęte rozwiązania strategiczne,
- program działania,
- syntetyczny wynik.

Pomimo tego, iż nie ma przyjętego wzoru i szablonu biznesplanu, wiadomym jest, że będzie się on różnił w zależności od wielkości planowanego przedsięwzięcia, jak i w zależności od przedsiębiorstwa, którego dany plan dotyczy. Biznesplany małych firm, swoją treścią i formą są mniej skomplikowane niż plany inwestycyjne dotyczące dużego przedsiębiorstwa. Uproszczenia te związane są z planem finansowym, gdyż nie sporządza się bilansu lecz tylko uproszczone formy rachunku zysków i strat oraz przepływów pieniężnych, ponadto nie sporządza się szczegółowej oceny finansowej planu¹⁷. Sporządzając biznesplan małego przedsiębiorstwa należałoby jednak scharakteryzować takie zagadnienia jak w przedstawionym poniżej przykładowym schemacie biznesplanu małego przedsiębiorstwa.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Śniadecki J., *Moja firma, organizacja, strategia, zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1998, s. 206-207.

¹⁶ Ibidem, s. 209.

¹⁷ Pawlak Z., *Biznesplan, zastosowania i przykłady...*, s. 79.

Tabela 1. Przykładowy schemat struktury biznesplanu małego przedsiębiorstwa

1.	Streszczenie
2.	Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa
2.1	Nazwa i forma organizacyjno – prawna
2.2	Przedmiot działalności
3.	Cele przedsiębiorstwa
3.1	Cele krótkoterminowe
3.2	Cele długoterminowe
4.	Plan marketingowy
4.1	Produkt/Usługa
4.2	Klienci
4.3	Konkurencja
4.4	Cena
4.5	Dystrybucja
4.6	Promocja
5.	Plan organizacji, zarządzania i zatrudnienia
5.1	Schemat organizacyjny
5.2	Zasady zarządzania i struktura zatrudnienia
6.	Analiza SWOT
7.	Harmonogram głównych zamierzeń
8.	Plan finansowy
8.1	Plan przychodów
8.2	Plan kosztów
8.3	Plan rachunku wyników
8.4	Plan przepływów pieniężnych
9.	Ocena finansowa

Źródło: Opracowanie własne

Rozpoczynając biznesplan od streszczenia należałoby ująć charakterystykę wykonawcy, zlecającego, określić cel biznesplanu i przedstawić wnioski końcowe, głównie wyników finansowych. Natomiast ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa powinna zawierać nazwę firmy, formę organizacyjno–prawną, przedmiot działalności, adres siedziby firmy i dane kontaktowe oraz krótką charakterystykę właścicieli. W części opisującej cele firmy należy przede wszystkim sprecyzować pojęcie celu krótkoterminowego i długoterminowego, ze szczegółowym uwzględnieniem czasu realizacji i osiągnięcia opisanego celu. Plan marketingowy powinien zawierać opis oferowanego produktu bądź usługi, charakterystykę klientów

i konkurencji na lokalnym rynku, określenie ceny, sposobu dystrybucji oraz działań promocyjnych. W części jaką jest plan organizacji, zarządzania i zatrudnienia należałoby sporządzić schemat organizacyjny, opisać zasady zarządzania, uszczegółowić strukturę zatrudnienia i przedstawić płace. Analiza SWOT opisuje mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, jak również szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia. Harmonogram głównych zamierzeń przedstawia zestawienie poszczególnych działań z przyjętym przedziałem czasowym wraz z uwzględnieniem terminu ich realizacji. Natomiast ocena finansowa opiera się na planie finansowym i przedstawia ogólny opis powodzenia inwestycji pod względem finansowym¹⁸.

Struktura biznesplanu dużego przedsiębiorstwa różni się od planu małej firmy jedynie tym, iż jego forma jest bardziej rozbudowana, a treść bardziej szczegółowo opisana. Zdecydowanie plan finansowy będący narzędziem wspierającym procesy podejmowania decyzji, dotyczące sytuacji finansowej firmy, jest bardziej rozbudowany i podlega innym wymaganiom i standardom. Wiedząc, że plan finansowy powinien być bardziej precyzyjny, ogólna treść bardziej szczegółowa, a forma nieco rozbudowana, na tej podstawie można scharakteryzować i określić wzorzec struktury biznesplanu dużego przedsiębiorstwa¹⁹ zaprezentowany w tabeli 2.

Tabela 2. Przykładowy schemat struktury biznesplanu dużego przedsiębiorstwa

1.	Streszczenie
1.1	Autorzy biznesplanu
1.2	Zakładane kierunki rozwojowe
1.3	Planowane nakłady
1.4	Planowane wyniki
2.	Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa
2.1	Nazwa i forma organizacyjno – prawna
2.2	Przedmiot działalności
2.3	Siedziba
2.4	Właściciele
2.5	Historia przedsiębiorstwa (w przypadku firmy już istniejącej)
3.	Strategia przedsiębiorstwa
3.1	Misja
3.2	Wizja
3.3	Cele firmy

¹⁸ Ibidem, s. 80-82.

¹⁹ Ibidem, s. 128-129.

4.	Plan marketingowy
4.1	Charakterystyka produktu i usługi
4.2	Klienci
4.3	Konkurencja
4.4	Cena
4.5	Dystrybucja
4.6	Promocja
5.	Plan działalności operacyjnej
5.1	Technologia
5.2	Nakłady inwestycyjne
5.3	Źródła finansowania inwestycji
5.4	Zdolności produkcyjne
5.5	Plan ilościowy produkcji
5.6	Zaopatrzenie
6.	Plan organizacji, zarządzania i zatrudnienia
6.1	Struktura organizacyjna
6.2	System i metody zarządzania
6.3	Zatrudnienie
6.4	Płace
7.	Analiza SWOT
8.	Plan finansowy
8.1	Plan przychodów
8.2	Plan kosztów uzyskania przychodów
8.3	Plan rachunku wyników
8.4	Plan nakładów inwestycyjnych
8.5	Plan zapotrzebowania na kapitał obrotowy
8.6	Plan źródeł finansowania działalności
8.7	Plan przepływów pieniężnych
8.8	Plan bilansu
9.	Ocena finansowa

Źródło: Opracowanie własne.

W przedstawionym przykładowym schemacie biznesplanu dużego przedsiębiorstwa można zauważyć, iż części takie jak: streszczenie, ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa, Analiza SWOT, strategia przedsiębiorstwa zawierająca cele firmy, plan marketingowy, plan organizacji, zarządzania i zatrudnienia pokrywa się z biznesplanem małego przedsiębiorstwa, jednak treść zamieszczona w każdej z tych części będzie nieco bardziej rozbudowana i uszczegółowiona. Natomiast

chcąc precyzyjnie określić inne zagadnienia można dokonać rozszerzenia planu o scharakteryzowanie działalności operacyjnej oraz podzielenia planu finansowego na szereg bardziej złożonych i dokładniejszych części, chcąc lepiej zobrazować sytuację finansową planowanego przedsięwzięcia.

W praktyce nie ma określonych szablonów i wzorów biznesplanu, można je dowolnie modyfikować, przekształcać, urozmaicać, jednak jedno jest pewne: dobry biznesplan ma być drogowskazem, wskazującym kierunek działań i ukazującym główny cel podejmowanych zadań.

2.3 Biznesplan jako narzędzie wspomagające rozwój przedsiębiorstwa

W okresie ciągłego rozwoju w każdej dziedzinie i każdej branży, zmiany stały się zjawiskiem zupełnie normalnym i codziennym. Żadna organizacja nie będzie w stanie przetrwać jeżeli nie będzie wprowadzać zmian. Należy podejmować się zmian i podążać za nowością, wprowadzać rozwiązania innowacyjne, wykorzystywać pojawiające się szanse. Istotny jest również właściwy sposób wprowadzania zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Przedsiębiorstwo nastawione na rozwój musi wykazać chęć do wprowadzenia pewnych zmian w obecnych zasadach, na których opiera się dotychczasowe funkcjonowanie. Cechą jaką jest przedsiębiorczość, przejawia się w kreowaniu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, poprzez otwarcie na aktywną współpracę z otoczeniem oraz dostrzeganie i rozwiązywanie problemów, ze szczególnym uwzględnieniem wizji na przyszłość²⁰.

Wprowadzanie nowych zasad często napotyka na niespodziewane przeszkody. Chcąc temu zapobiec, najlepszym rozwiązaniem jest stworzenie biznesplanu, który już na etapie jego tworzenia zweryfikuje jakie przeszkody ewentualnie mogą zagrażać wprowadzanym zmianom. Zapewnienie nieustannego rozwoju wymaga podjęcia istotnych decyzji oraz należy jasno sprecyzować cele rozwoju danego przedsiębiorstwa.

Pojawiające się szanse rynkowe czyli zmiany zachodzące na rynku, mogą okazać się indywidualnymi szansami dla danego przedsiębiorstwa. Działania podejmowane przez firmę zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz wymagają systematycznego ulepszania. Uwzględnić i dotyczy to m.in. produktu, usługi, organizacji pracy, rozwoju kadry itp.²¹ Przeważnie większość przedsiębiorców akceptuje

²⁰ Wynimko M., *Jak prowadzić własną firmę*, Wydawca Ośrodek Doradztwa i Szkolenia TUR, Jaktorów 2000, s. 69.

²¹ Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2000, s. 73-85.

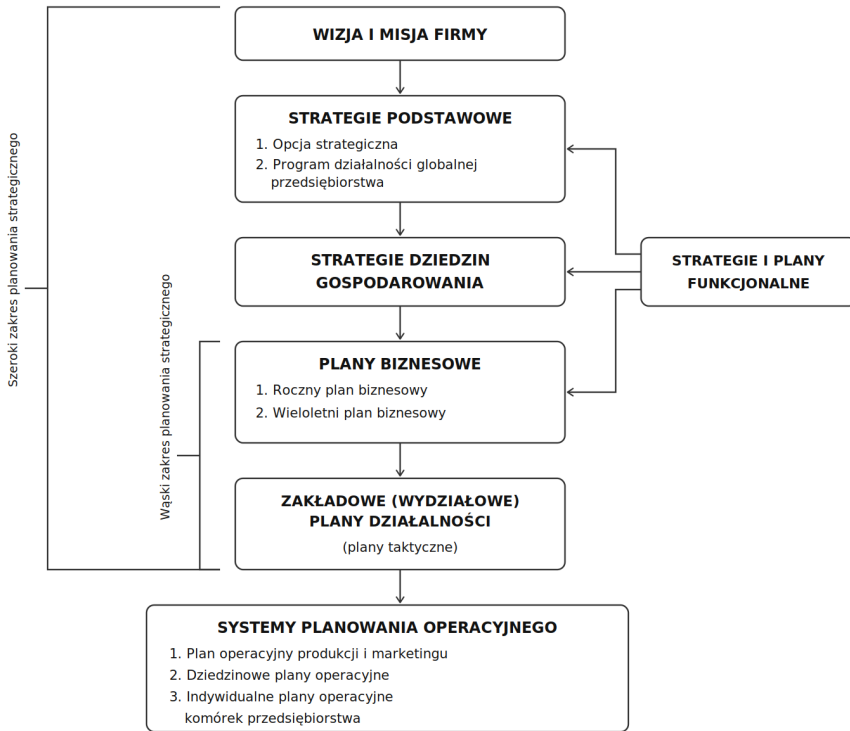
konieczność wprowadzania zmian, gdyż wiąże się to z rozwojem i ulepszaniem funkcjonowania danego przedsiębiorstwa.

Biznesplan jest planem bieżącej działalności, a opisuje się w nim działania czy też zamiary, które w przyszłości mają przyczynić się do rozwoju firmy. Planowanie najściślej powiązane jest z procesem decyzyjnym. Powiązanie to uwidacznia się już przy określaniu celów działania danego przedsiębiorstwa, następnie przy wyborze wariantów strategii działania, jak również przy kontroli przeprowadzonych działań. Można stwierdzić, że planowanie jest procesem polegającym na sprecyzowaniu koncepcji działania, a biznesplan jest narzędziem analitycznym i planistycznym dla danego przedsiębiorstwa i dla jego poszczególnych komórek organizacyjnych. Różne warianty planów biznesowych, to różne projekty procesów decyzyjnych. Biznesplan jako narzędzie sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa to wykaz różnych zadań o istotnym znaczeniu wraz z ich opisem, a także z charakterystyką potencjału danej firmy, który w dużej mierze warunkuje możliwość wykonania zaplanowanych przedsięwzięć²². Jednak samo dysponowanie przez przedsiębiorstwo odpowiednimi zasobami nie gwarantuje jeszcze osiągnięcia założonych celów. Posiadanie pewnych umiejętności i kompetencji również nie przesądza o sile i zdolności do konkurencyjności. Niezbędne jest więc dokonanie analizy przedsiębiorstwa rozumianej jako zorganizowany system działań. Taka analiza jest dokonywana w celu sprawdzenia sprawności funkcjonowania organizacji, jak również w celu określenia, które z działań przyczyniają się do osiągnięcia celów głównych, a które są wykonywane jednak bez większego wpływu na osiągnięcie celu i z których należałoby zrezygnować²³.

Planowanie strategiczne, można opisać jako rozbudowany system, którego strukturę tworzą plany funkcjonalne. Opracowując biznesplan widoczne jest, że zachodzi połączenie części diagnostycznej z prognozami. Jeśli prognozy mają charakter optymistyczny, to w praktyce projekty te określane planami rozwojowymi. Planowaniu strategicznemu często nadaje się wymiar doskonalenia i rozwoju. Strukturę systemu planowania przedstawia rysunek 7.

²² Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy...*, s. 219.

²³ Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne planowanie i kontrolowanie...*, s. 209.



Rysunek 7. Struktura systemu planowania w przedsiębiorstwie

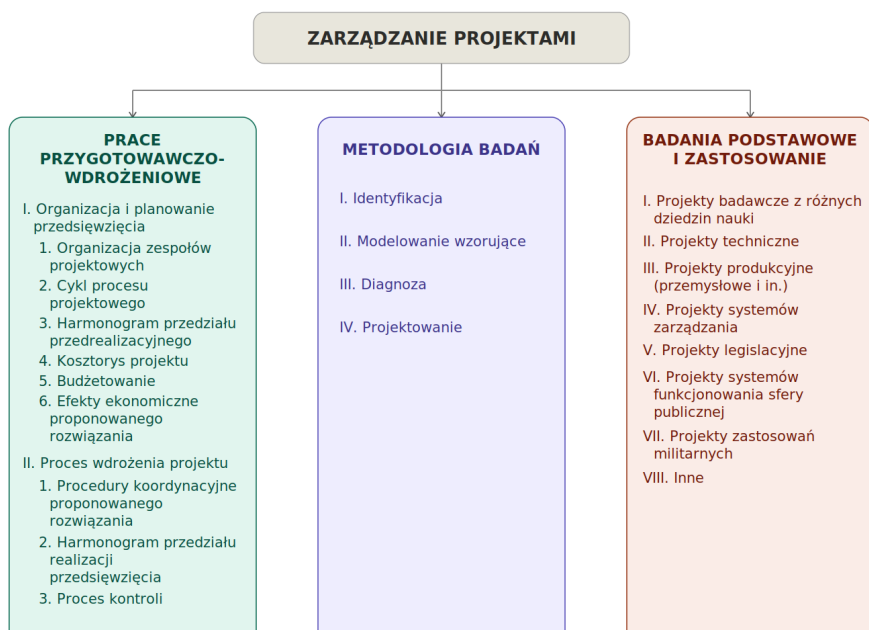
Źródło: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 222

Ponadto, istotnym zagadnieniem w planowaniu rozwoju firmy jest zarządzanie projektami. Następnym etapem integracji różnych organizacji gospodarki światowej jest rozwój działających podmiotów gospodarczych²⁴. Istotę zarządzania projektami można wyrazić w następujący sposób²⁵:

- jest to system przedsiębiorstwa, opracowujący różne plany biznesowe,
- komórkami, kierującymi procesem projektowym są zarząd, dyrekcja itp.,
- podstawowe funkcje systemu to opracowanie strategii i budżetu, sterowanie działalnością planowania oraz zarządzanie operacyjne projektami.

²⁴ Kiełtyka L., *Komunikacja w zarządzaniu, techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2002, s. 370.

²⁵ Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy...*, s. 269.



Rysunek 8. Ramowa struktura koncepcji zarządzania projektami

Źródło: A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 270

Na podstawie odpowiednio przygotowanego biznesplanu, przedsiębiorca jest w stanie w dużej mierze zminimalizować ryzyko jakie wiąże się z podejmowaniem nowych przedsięwzięć. Przykładową strukturę biznesplanu rozwoju przedsiębiorstwa przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Struktura biznesplanu rozwoju przedsiębiorstwa

Bloki zagadnień	Zagadnienia szczegółowe
Streszczenia	cel i przedmioty planu; istota planowanych zamierzeń; potrzeby finansowe; spodziewane korzyści i czynniki ryzyka
Charakterystyka (diagnoza) przedsiębiorstwa	podstawowe dane o firmie; historia firmy; charakterystyka przedmiotu działalności; opis i ocena zasobów rzeczowych i osobowych; analiza procesów zarządzania działalnością podstawową, rozwojem, jakością, personelem, rynkiem, finansami; analiza sytuacji finansowej i wyników finansowych; podsumowanie – mocne i słabe strony firmy

Bloki zagadnień	Zagadnienia szczegółowe
Analiza otoczenia	analiza wielkości i dynamiki rynku (popytu); charakterystyka aktualnych i potencjalnych klientów; analiza konkurentów i groźby wejść do sektora oraz groźby wprowadzenia substytutów; analiza dostawców; podsumowanie – szanse i zagrożenia
Strategia rozwoju przedsiębiorstwa	cele strategiczne; planowana strategia rozwoju i jej uzasadnienie
Plan sprzedaży i działań marketingowych	planowany wolumen i wartość sprzedaży; plan działań marketingowych w obszarze produktu, ceny, dystrybucji i promocji
Plany rzeczowe	opis procesu działalności podstawowej; plan działalności podstawowej (produkcji, usług itp.); zaopatrzenie; zatrudnienie; remonty i inwestycje
Zarządzanie	charakterystyka kadry zarządzającej; aktualna i docelowa struktura organizacyjna i stosowane techniki zarządzania
Plany i analizy finansowe	plany wyników finansowych, bilansów i przepływów pieniężnych; analizy i oceny przyszłej sytuacji finansowej, prognozy rentowności, opłacalności, poziomu ryzyka itp.
Załączniki	sprawozdania finansowe; wyniki badań rynkowych; życiorysy zawodowe; schematy organizacyjne; opinie ekspertów itp.

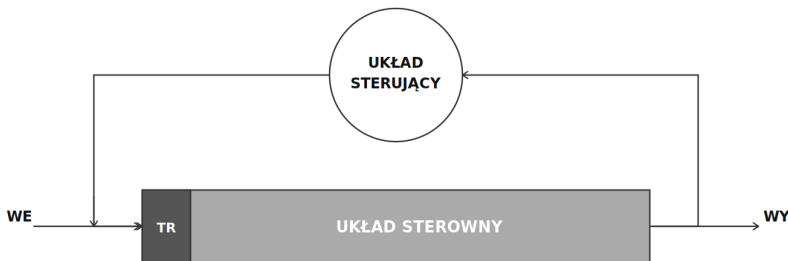
Źródło: A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Biznesplan po polsku*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 69 – 70

Można stwierdzić, że biznesplan jest narzędziem wspierającym rozwój przedsiębiorstwa. Na podstawie biznesplanu przedsiębiorca może zaplanować podejmowanie poszczególnych działań, sprzyjających rozwojowi danego przedsiębiorstwa. Strukturę i formę biznesplanu, należy odpowiednio dobrać do sytuacji, której dotyczy realizacja konkretnych przedsięwzięć wynikających z biznesplanu. Powodzenie i sukces podejmowanych działań w ramach podjętych decyzji, powiązany jest ze skutecznością i efektywnością funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Istotne jest to, aby decyzje podejmowane w oparciu o sporządzony biznesplan, były decyzjami pozytywnymi, dlatego ważne jest, aby dobrać odpowiednią formę, strukturę i rodzaj biznesplanu, aby był on narzędziem skutecznym i spełniającym swoją rolę. Dlatego tak bardzo ważne jest, aby planując wprowadzania zmian w organizacji służących rozwojowi, opierać się na odpowiednim dokumencie, którym niewątpliwie jest biznesplan.

OPTYMALIZACJA PROCESÓW DECYZYJNYCH

3.1 Optymalizacja w przedsiębiorstwie

Sterowanie w cybernetyce definiowane jest jako celowe oddziaływanie informacyjne na procesy w układzie sterowanym tak, aby jego funkcjonowanie było zgodne ze zmieniającymi się wzorcem. Ponadto, sterowanie można określić jako oddziaływanie zmierzające do wywołania zamierzonego zachowania. Istotną kwestią jest również to, że przedmiotem sterowania są procesy. Proces można zdefiniować jako ciąg zdarzeń określających zachowanie się, funkcjonowanie i działanie systemu. Cel procesu można określić jako preferowany i oczekiwany w danym przedziale czasu wynik. Natomiast wynik charakteryzuje i określa nowy stan systemu. Sterowanie jest realizowane w systemach otwartych czyli tych, które mają kontakt z otoczeniem i są układami względnie odosobnionymi. Natomiast funkcjonowanie systemu otwartego powiązane jest z wymianą strumieni rzeczowych, finansowych, energii i informacji z otoczeniem¹.



Rysunek 9. Ogólny model cybernetyczny sterowania

Źródło: Z. Gomółka, *Cybernetyka w zarządzaniu, modelowanie cybernetyczne, sterowanie systemami*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, s. 15

¹ Gomółka Z., *Cybernetyka w zarządzaniu, modelowanie cybernetyczne sterowanie systemami*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, s. 11-13.

System sterujący wpływa na system sterowany. Układ sterowany podporządkowuje się oddziaływaniu informacyjnemu. Można stwierdzić, że podporządkowanie jednych procesów drugim warunkujące funkcjonowanie i rozwój organizacji to najlepszy sposób sterowania. W ujęciu hierarchicznym można wyróżnić sterowanie operacyjne tj. adaptacyjne bądź też sterowanie strategiczne uwzględniające dłuższy okres czasu.

Norma czyli wzorzec określający oczekiwany przebieg procesów w sterowanym systemie stanowi najbardziej istotne uzasadnienie realizacji procesu sterowania. Wzorzec można scharakteryzować jako zoptymalizowany model funkcjonowania i rozwoju obiektu sterowanego. W przypadku gdy norma jest istotnym określeniem celu sterowania, to sterowanie zmierza do aproksymacji funkcjonowania obiektu do normy za pośrednictwem sieci sprzężeń zwrotnych. Sprzężenia zwrotne dają możliwość porównywania stanów rzeczywistych ze stanami pożądanymi danego systemu, uwzględniając wzorzec oraz umożliwiają eliminację zidentyfikowanych odchyżeń od normy. Zapewnienie takiego działania systemu, że wszelkie odchylenia stanu wejścia od jego wzorca czyli wartości zadanej zostają wyrównane nazywamy regulacją systemu. W przypadku gdy norma stanu wejściowego jest wielkością stałą to działania wyrównujące odchylenia nazywane są regulacją prostą. Natomiast w sytuacji gdy wartość zadana jest wielkością zmienną to sterowanie powiązane jest z wyznaczeniem każdorazowej zmiennej normy układu regulacji².

W najprostszym schemacie systemu regulacji można wyróżnić dwie podstawowe części składowe tj. obiekt regulacji i regulator. Podstawowym celem działania regulatora jest to, że zmienia on wejście systemu w zależności od błędu regulacji, co w rezultacie prowadzić ma do zmniejszenia błędu regulacji i utrzymanie go na poziomie jak najbliższym zera przy działających na obiekt zakłóceniach³. Regulator to obiekt, który uwzględniając różnice pomiędzy wielkościami zadanymi i mierzonymi, w taki sposób wpływa na obiekt za pośrednictwem wielkości sterujących, aby wielkości regulowane miały pożądaną przebieg⁴. Regulator powinien wygenerować odpowiedni sygnał sterujący, aby w rezultacie obiekt sterowany zachowywał się w pożądanym sposób, co doprowadzić ma obiekt do zakładanego stanu lub poprawy obecnych, a mało korzystnych własności obiektu regulowanego.

Regulację można również zdefiniować jako sterowanie w układzie zamkniętym czyli w układzie ze sprzężeniem zwrotnym. Koncepcja sprzężenia zwrotnego,

² Ibidem, s. 14-15.

³ Bubnicki Z., *Teoria i algorytmy sterowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 19.

⁴ Kaczorek T., *Teoria sterowania i systemów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 16.

ukazuje jak poszczególne działania mogą się wzajemnie wzmacniać lub osłabiać. Pętla wzmacniająca powoduje wzrost o przyspieszającym tempie albo przyspieszający tempo spadek. Natomiast działania pętli równoważącej sprzężenia zwrotnego, zmierzają do osiągnięcia stabilności układu⁵.

Można więc stwierdzić, że regulacja jest pojęciem węższym niż sterowanie. Regulacja automatyczna uwzględnia i dotyczy sterowania w układzie zamkniętym, które realizowane jest samoczynnie przez odpowiednie urządzenia sterujące. Uwzględniając zdolność do samoczynnego dopasowywania parametrów i charakterystyk do zmieniających się właściwości obiektów i zakłóceń, układy regulacji automatycznej można podzielić na układy adaptacyjne oraz układy nieadaptacyjne tzw. zwykłe. Adaptacyjnymi systemami nazywane są systemy, które mają możliwość samoczynnego dopasowania określonych parametrów do zmieniających się warunków otoczenia⁶.

Przedsiębiorstwo posiadając mechanizm kontrolny reaguje na wewnętrzne oraz zewnętrzne bodźce w taki sposób, aby utrzymywać pożądany stan równowagi w otoczeniu, w którym funkcjonuje. Z założenia system może albo przystosować się do warunków wynikających z otoczenia, w którym funkcjonuje albo zginąć w wyniku nie dostosowania się do otoczenia. Przedsiębiorstwo działające w określonym otoczeniu musi podejmować konkretne decyzje, aby w ich wyniku dokonywać zmian dostosowawczych. W przypadku gdy przedsiębiorstwo w wyniku podjętych decyzji przystosuje się do zmieniających się warunków można stwierdzić, że przedsiębiorstwo się zaadaptowało⁷. Efektywność organizacji, jak również efektywność procesów decyzyjnych mających na celu sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa uzależniona jest od prędkości i skuteczności dostosowania się organizacji do zmian w otoczeniu zewnętrznym jak i wewnętrznym.

W realizacji procesu sterowania z pewnością niezbędny jest wzorzec. Należy również sprecyzować algorytmy, metody i sposoby modyfikacji wzorca, wynikające z czasowego charakteru procesu sterowania oraz potrzeby jego ciągłej optymalizacji. Zmienna norma układu regulacji powinna stanowić najlepszy sposób funkcjonowania systemu sterowanego przy uwzględnieniu warunków w jakich dany system działa. Optymalizacja może być również opisywana jako funkcja celu procesu sterowania. Natomiast optymalizacja wzorca ma zapewnić nie tylko adaptację systemu, ale przede wszystkim rozwój w niestabilnym zmieniającym

⁵ Senge P.M., *Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 91-92.

⁶ Kaczorek T., *Teoria sterowania i systemów...*, s. 15-20.

⁷ Rummel G. A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 36, 39.

się otoczeniu⁸. Analizując sytuację danego przedsiębiorstwa można stwierdzić, że jego rzeczywisty stan zależy od decyzji podejmowanych przez decydenta, które mają istotny wpływ na jego funkcjonowanie. Różne decyzje podejmowane przez decydenta zarządzającego przedsiębiorstwem wyznaczają różne ścieżki rozwoju, dlatego istotną kwestią jest określenie kryterium, które będzie uwzględniane przy opisywaniu i precyzowaniu decyzji optymalnych, a tym samym prowadzących do optymalizacji funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Kryterium to bardzo często przyjmuje postać wskaźnika⁹.

Rozpatrując układy regulacji automatycznej i przyjmując funkcję Q jako kryterium wskaźnika jakości układów regulacji automatycznej można dokonać podziału na układy optymalne i nieoptymalne. Systemami optymalnymi nazywamy systemy, które poprzez swoje funkcjonowanie dążą do osiągnięcia ekstremalnej tj. maksymalnej bądź też minimalnej wartości wskaźnika jakości Q . Natomiast układami nieoptymalnymi są układy nie zapewniające minimalnej bądź też maksymalnej wartości wskaźnika jakości Q ¹⁰. W przypadku funkcjonowania systemu przy uwzględnieniu zasady aproksymacji działania systemu sterowanego do optymalizowanego wzorca należy włączyć w to działanie proces obserwacji, pomiaru i oceny modyfikowanych w danym czasie rzeczywistych stanów wzorca, zarówno systemu sterowanego jak i otoczenia, w którym dany system funkcjonuje¹¹.

Zasada optymalizacji w przedsiębiorstwie powiązana jest również z tym, aby działania realizowane w ramach podjętych decyzji podlegały obserwacji, pomiarom i ocenie w odniesieniu do wciąż optymalizowanego wzorca warunkującego podjęcie określonych decyzji. Ponadto, optymalizacja w przedsiębiorstwie powinna przejawiać się również obserwacją, dokonywaniem pomiaru i oceny identyfikowanych zmian w otoczeniu i na tej podstawie również dokonywać modyfikacji zmiennej normy układu regulacji.

Zadanie optymalizacji może polegać zarówno na określeniu zbioru możliwie efektywnych decyzji, jak również zadanie takie może opierać się na wyznaczeniu jednej najbardziej korzystnej decyzji. Jeśli z pewnych względów decyzja nie jest akceptowana przez decydenta, następuje zmiana określonych parametrów i proces jest powtarzany aż do zaakceptowania decyzji końcowej warunkującej optymalizację procesów w danym przedsiębiorstwie¹². W procesie optymalizacji

⁸ Gomółka Z., *Cybernetyka w zarządzaniu, modelowanie cybernetyczne sterowanie systemami...*, s. 15.

⁹ Rychłowska-Musiał E., *Optymalne strategie rozwoju firmy w świetle teorii sterowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 15.

¹⁰ Kaczorek T., *Teoria sterowania i systemów...*, s. 20-21.

¹¹ Gomółka Z., *Cybernetyka w zarządzaniu, modelowanie cybernetyczne sterowanie systemami...*, s. 17.

¹² Gutenbaum J., *Podstawy modelowania matematycznego*, WSiSiZ, Warszawa 2001, s. 131.

uwzględniane są zarówno zmiany w samym przedsiębiorstwie, jak również możliwe są zmiany w otoczeniu, w którym dane przedsiębiorstwo funkcjonuje. W przypadku optymalizacji w przedsiębiorstwie, wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo wymaga założenia takich celów, aby zapewnić przedsiębiorstwu przystosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia, ale i ponadto zapewnić rozwój tego przedsiębiorstwa. Rozwój przedsiębiorstwa można określić jako działania wprowadzające zmiany w tym przedsiębiorstwie, spowodowane przez kształtowanie otoczenia przez to przedsiębiorstwo, a w wyniku tych działań system jakim jest przedsiębiorstwo może osiągnąć wyższy stopień złożoności w odniesieniu do początkowego stanu¹³.

Właściwy wybór modeli optymalizacyjnych warunkujących rozwój przedsiębiorstwa ma bardzo istotne znaczenie. Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w celu osiągnięcia pewnych korzyści. Osoby zarządzające w danym przedsiębiorstwie, powinny w ogólnym odniesieniu do przedsiębiorstwa jako do systemu, dążyć do optymalizacji w tym przedsiębiorstwie, a tym samym do optymalizacji procesów zachodzących w tym przedsiębiorstwie, zwłaszcza procesów decyzyjnych.

3.2. Proces podejmowania decyzji

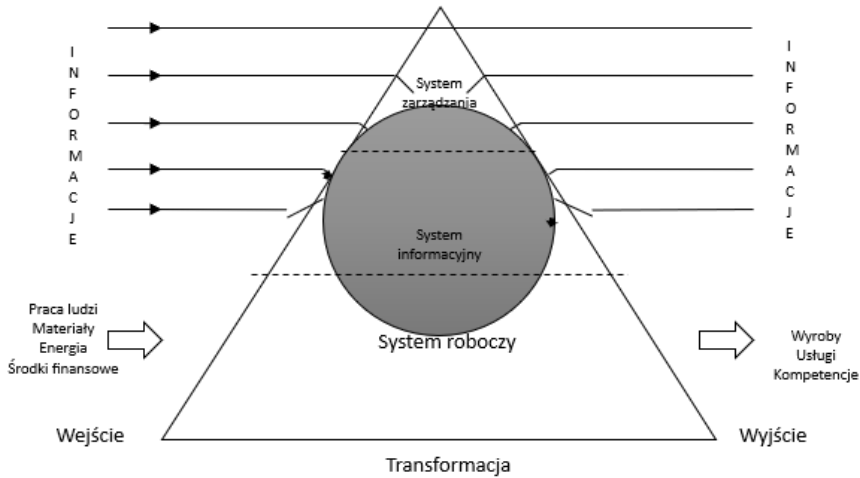
Można stwierdzić, że istotą sterowania jest podejmowanie decyzji dotyczących konkretnego systemu, na podstawie określonych zasobów informacyjnych. Informacja w procesie sterowania ma bardzo istotne znaczenie. Podstawą zachodzących w danym systemie procesów sterowania jest z pewnością zbiór informacji, jak również wiedza o stanach wzorca układu sterowanego oraz otoczenia. Ponadto, przedmiotem sterowania są procesy zmienne w czasie, podlegające transformacjom, a sieć procesów realizowanych w strukturze systemu można określić jako funkcjonowanie systemu czyli działanie systemów jako transformację czyli przekształcenie wejść strumieni rzeczowych i informacyjnych na wyjścia do otoczenia¹⁴. Ogólny model cybernetyczny funkcjonowania systemu otwartego przedstawiony został na rysunku 10.

System informacyjny przekazuje dla systemu zarządzania niezbędne informacje do realizacji takich funkcji zarządzania jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Ponadto, system informacyjny zajmuje się obsługą informacyjno-decyzyjną systemu roboczego oraz przekształcaniem decyzji systemu zarządzania na informacje sterujące procesami zachodzącymi w danej

¹³ Gomółka Z., *Cybernetyka w zarządzaniu, modelowanie cybernetyczne sterowanie systemami...*, s. 18.

¹⁴ Ibidem, s. 17.

organizacji¹⁵. System informacyjny można zdefiniować jako spójny zbiór niezależnych podsystemów, które istnieją w konkretnym celu, mają określoną stabilność i mogą mieć istotne znaczenie przy ich łącznym rozpatrywaniu. System ten może być przedstawiony za pośrednictwem typowego modelu wejście-proces-wyjście. Wejściami do systemu można określić zasoby pozyskiwane z otoczenia lub z innych systemów. Wyjściami z systemu można określić to, co system oddaje do otoczenia lub do innych systemów. Natomiast procesem można nazwać działanie, które przekształca wejścia systemu w wyjścia¹⁶.



Rysunek 10. Ogólny model cybernetyczny systemu otwartego

Źródło: Z. Gomółka, *Cybernetyka w zarządzaniu, modelowanie cybernetyczne, sterowanie systemami*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, s. 13

Biznesplan jest narzędziem wykorzystywanym do procesów planowania. Natomiast proces planowania odnosi się do analizy procesów informacyjno-decyzyjnych zachodzących w danym przedsiębiorstwie. Decydent zmierzający do podjęcia decyzji planistycznej, zakładanej jako decyzji optymalnej odnosi się do innych decyzji, pełniących już rolę informacji wykorzystywanych w procesie podejmowania decyzji, do momentu aż w wyniku procesu informacyjno-decyzyjnego uzyska pożądaną, a zarazem optymalną decyzję pozwalającą zrealizować założony cel. Funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa, jak również zarządzanie nim uwarunkowane jest podejmowaniem decyzji na podstawie informacji, dlatego też

¹⁵ Ibidem, s. 84.

¹⁶ Beynon-Davies P., *Inżynieria systemów informacyjnych*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 25.

system informacyjny ma istotne znaczenie i jest cennym podsystemem systemu zarządzania. Strumienie informacyjne dostają się do wszystkich podsystemów systemu zarządzania, które uwzględniane są na każdym etapie procesu decyzyjnego. Można stwierdzić, że celem systemu informacyjnego jest dostarczenie decydentowi istotnych informacji, na podstawie których jest możliwe podejmowanie racjonalnych decyzji¹⁷.

Zarządzanie przedsiębiorstwem to w istocie proces rozwiązywania problemów rozpatrywany z punktu widzenia przepływu informacji i podejmowania decyzji. Można stwierdzić, że system informacyjno-decyzyjny odnosi się do dostarczania podmiotowi podejmującemu decyzje istotnych informacji, na podstawie których możliwe jest podjęcie decyzji optymalizujących działania systemu. System informacyjno-decyzyjny tworzy w przedsiębiorstwie układ wpływający na podejmowanie określonych działań, wynikających z określonych decyzji. Istotną rolę w procesie podejmowania decyzji odgrywa system informacyjny, gdyż posiadając odpowiednie zasoby informacyjne przedsiębiorstwo zwiększa skuteczność i efektywność procesów podejmowania decyzji.

Głównym celem istnienia zorganizowanych systemów informacyjnych jest realizacja działań występujących w rzeczywistości. Dostarczanie informacji do każdej organizacji zawsze powiązane jest z podjęciem określonych działań tj. podjęciem decyzji, realizacją działań na podstawie podjętej decyzji, obserwacją działań oraz rejestracją wyników podjętych działań uzależnionych od podjętej decyzji. W odniesieniu do pojęcia jakim jest informacja oraz celu systemów informacyjnych jako podstawy podejmowanych działań można stwierdzić że¹⁸:

- zakres systemów informacyjnych musi uwzględniać przydział znaczenia, jak również system informacyjny będzie dotyczył przetwarzania danych jak i określenia ich znaczenia,
- proces powstawania systemu informacyjnego powinien uwzględniać działania celowe, które system ten ma wspierać i którym ma służyć.

Wyżej wymienione funkcje systemów informacyjnych mają istotne znaczenie przy tworzeniu się tych systemów. Systemy informacyjne nie mogą powstać bez sprecyzowania zasad ich funkcjonowania oraz zrozumienia podejmowanych działań w ramach danej organizacji¹⁹.

¹⁷ Rutkowski I. P., *Marketingowe systemy informacyjne w handlu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 14.

¹⁸ Beynon-Davies P., *Inżynieria systemów informacyjnych...*, s. 26.

¹⁹ Ibidem.

System informacyjny można również zdefiniować jako zbiór celowo określonych procedur na podstawie, których uzyskiwana jest informacja, wykorzystywana w procesie planowania, podejmowania decyzji oraz kontrolowania. W procesie podejmowania decyzji decydent zgłasza zapotrzebowanie na niezbędne dla niego informacje. Potrzeba pozyskania nowych informacji jest konfrontowana z danymi napływającymi z otoczenia bądź też z samego systemu, jak również z informacjami przetworzonymi wcześniej na potrzeby innych procesów decyzyjnych. W przypadku gdy potrzeba posiadania informacji jest większa niż posiadane zasoby informacyjne należy zasilić system i pozyskać niezbędne informacje. Różnica pomiędzy posiadaniem zasobem informacyjnym przez system, a zapotrzebowaniem systemu na informacje zwane luką informacyjną określa konieczność zaplanowania działań warunkujących pozyskanie danych przez system, które przetworzone będą spełniały rolę zasobów informacyjnych systemu. Nie w każdym przypadku jest możliwość likwidacji luki informacyjnej przez system, gdyż podjęcie pewnych działań służących zwiększeniu zasobów informacyjnych może być zbyt kosztowne lub ograniczone w inny sposób. Wartościowych informacji pod względem ilościowym jak i jakościowym może dostarczyć tylko odpowiedni i dobrze zorganizowany system informacyjny²⁰.

W osiągnięciu powodzenia w życiu i założonych celów zapewne żadna umiejętność nie jest tak ważna jak zdolność podejmowania właściwych decyzji. Podstawą poprawnego podejmowania decyzji z pewnością jest racjonalność. Zdecydowanie do lepszych rezultatów prowadzą decyzje oparte na przemyślanej analizie i poprzedzone skutecznym procesem poszukiwania informacji. Dążenie do racjonalności wiąże się ze sprawdzeniem i określeniem wartości tak, aby wszystkie cele były spójne. Można stwierdzić, że w racjonalnym podejmowaniu decyzji wykonuje się następujące działania²¹:

- rozpoznaje i definiuje problem, który występuje wtedy, gdy jest rozbieżność między stanem obecnym a stanem pożądanym,
- rozpoznaje kryteria decyzyjne, które wyjaśniają co jest istotne przy podejmowaniu decyzji,
- ustala wagi kryteriów, ze względu na to, że wszystkie kryteria mają różne znaczenie,
- opracowuje możliwe rozwiązania, które określane są przez podmiot podejmujący decyzję jako możliwości rozwiązania problemu,

²⁰ Rutkowski I. P., *Marketingowe systemy informacyjne w handlu...*, s. 11-14.

²¹ Robbins S. P., *Skuteczne podejmowanie decyzji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 21, 185-187.

- ocenia każde z możliwych rozwiązań, określa się również jak każda z możliwości spełnia poszczególne kryteria,
- wybiera tę możliwość, która uzyskała najwyższą ocenę i określa się taką sytuację jako wybór optymalny.

Warunki w jakich decydent podejmuje decyzje wpływają na to, że decydent nie podejmuje dowolnej decyzji, a podejmuje decyzję najlepszą z możliwych. Wynik podjętej decyzji może wywołać reakcję zarówno wewnątrz systemu, jak i na zewnątrz systemu czyli w otoczeniu, w którym funkcjonuje²². Nie każda możliwa do wyboru decyzja jest równie dobra. Właśnie ze względu na charakter każdej z decyzji wynika problem wyboru decyzji najlepszej tj. decyzji optymalnej. Zapis danego problemu decyzyjnego w języku matematycznym polega na formułowaniu modelu matematycznego²³.

Procesy podejmowania decyzji odgrywają ważną rolę w życiu codziennym każdego człowieka. Jednym z modeli podejmowania decyzji jest model podejmowania decyzji na podstawie rozpoznania. Model ten łączy w sobie dwa mechanizmy²⁴:

- mechanizm oceny danej sytuacji i dokonania przez decydenta wyboru najlepszego rozwiązania,
- mechanizm dokonywania oceny skuteczności podjęcia konkretnych działań poprzez zaplanowanie i odtworzenie przez podmiot podejmujący decyzję ich przebiegu.

Podstawową strategię podejmowania decyzji w ramach modelu podejmowania decyzji jest strategia rozpoznania. Decydent w pierwszej kolejności rozpoznaje sytuację jako typową, natomiast w następnej kolejności podejmuje odpowiednie działania, uwzględniając założone cele w danej sytuacji decyzyjnej, istotne wskaźniki, przewidywania i sposób działania²⁵. Podejmując decyzję należy również uwzględnić późniejszą obserwację jej skutków. Sprawdzenie podjętej decyzji jest jedyną możliwością, aby dokonać oceny czy przyjęte założenia, które były podstawą podjęcia decyzji były faktycznie słuszne²⁶.

²² Skat-Rordam P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 61-62.

²³ *Badania operacyjne*, praca zb. pod red. E. Ignasiaka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 18-19.

²⁴ Klein G., *Sztuka podejmowania decyzji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 39.

²⁵ Ibidem, s. 41.

²⁶ Drucker P. F., *Mysli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 371-373.

Wariant uwzględniający bardziej złożony proces, w którym decydent bardziej skupia się na diagnozowaniu zaistniałej sytuacji decyzyjnej jest kolejnym modelem procesu podejmowania decyzji. Posiadana wiedza na temat danego problemu decyzyjnego może być niewystarczająca, aby dany przypadek określić jako typowy. Diagnozowanie sytuacji może wiązać się z pozyskaniem nowych informacji. Możliwe jest również postawienie błędnej diagnozy i zweryfikowanie tego w sytuacji, gdy zakładane przewidywania nie zostaną zrealizowane. W zaistniałej sytuacji decydent reaguje na anomalię dokonując znalezienia interpretacji lepiej pokrywającej się z rzeczywistością. Natomiast wariant kolejny modelu podejmowania decyzji, uwzględnia symulację myślową²⁷. Wariant ten obrazuje sytuację, w której podmiot podejmujący decyzję ocenia każdą z możliwości, planując i odtwarzając każde z możliwych do wyboru działań. Decydent, który spodziewa się występowania pewnych barier wynikających z wyboru określonego sposobu postępowania, może dokonać modyfikacji tego sposobu bądź też zrezygnować z tego sposobu postępowania i rozpocząć poszukiwania nowego schematu podejmowania poszczególnych działań²⁸.

Strategie podejmowania decyzji w ramach modelu podejmowania decyzji na podstawie rozpoznania przedstawione zostały w ramach występowania trzech różnych wariantów. Można stwierdzić, że pierwszy wariant charakteryzuje prosty schemat procesu podejmowania decyzji, uwzględniający decydenta posiadającego doświadczenie i odpowiednie informacje o danej sytuacji decyzyjnej. Wariant drugi jest bardziej skomplikowany, gdyż podmiot podejmujący decyzję analizuje bardziej szczegółowo zaistniałą sytuację. Natomiast wariant trzeci uwzględnia to, że decydent rozważa skutki potencjalnych działań²⁹. Podejmowane działania i realizowane projekty oraz procesy, w każdym przedsiębiorstwie są coraz bardziej złożone, często zmierza się do skrócenia czasu ich realizacji dlatego ważne jest, aby w jak najszerszym czasie ocenić rodzaj danej sytuacji³⁰.

Model racjonalnego podejmowania decyzji uwzględnia to, że podmiot podejmujący decyzję posiada wszystkie istotne informacje, posiada wiedzę jak oceniać poszczególne opcje, zgadza się z wagami przypisanymi poszczególnym kryteriom oceny, jak również uwzględnia to, że decydent posiada odpowiednią ilość czasu, aby podjąć trafną decyzję³¹. Podmiot podejmujący decyzję dokonując

²⁷ Klein G., *Sztuka podejmowania decyzji...*, s. 41.

²⁸ Ibidem, s. 42.

²⁹ Ibidem.

³⁰ Stadnicki J., *Teoria i praktyka rozwiązywania zadań optymalizacji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2006, s. 13.

³¹ Klein G., *Sztuka podejmowania decyzji...*, s. 45.

analizy problemu decyzyjnego przeważnie nie jest w stanie jednoznacznie stwierdzić, który z czynników, które nie są kontrolowane przez decydenta, ale w istotny sposób wpływają na przebieg procesu decyzyjnego, będzie prawdziwy. Decydent z reguły posiada pewną informację, która ułatwia mu podjęcie optymalnej decyzji. Dokonując klasyfikacji poszczególnych decyzji można wyróżnić decyzje podejmowane w³²:

- warunkach pewności,
- warunkach ryzyka,
- warunkach niepewności.

Wszystkie możliwe i dopuszczalne decyzje odnosi się do układu wartości zmiennych, spełniających wszystkie sprecyzowane warunki charakteryzujące badaną sytuację. Istotną rolę kryterium wyboru pełni dana funkcja zmiennych decyzyjnych, która również mierzy cel, który zamierza osiągnąć podmiot podejmujący decyzję. Taką funkcję określa się jako funkcję celu. Dokonanie wyboru decyzji optymalnej nierozzerwalnie wiąże się z ustaleniem takiej decyzji dopuszczalnej, przy której funkcja celu osiągnie wartość najkorzystniejszą tj. minimalną albo maksymalną. Jeżeli zbiór dopuszczalnych decyzji oznaczymy D , a dowolną decyzję jako x i funkcję celu jako f , to typowe zadanie decyzyjne można zapisać w postaci³³:

Znajdź taką decyzję dopuszczalną $x^* \in D$, że:

$f(x^*) = \max\{f(x) \mid x \in D\}$ – jeżeli zależy nam na maksymalizacji funkcji celu,

$f(x^*) = \min\{f(x) \mid x \in D\}$ – jeżeli zależy nam na minimalizacji funkcji celu.

Częściej zapisuje się to w postaci:

$$f\{x\} = \max \\ \text{Dla } x \in D$$

$$f\{x\} = \min \\ \text{Dla } x \in D$$

Scharakteryzowanie określonej sytuacji decyzyjnej w języku matematycznym dokonywane jest w celu sprowadzenia problemu związanego z wyborem najlepszej decyzji do rozwiązania pewnego jednoznacznie sprecyzowanego zadania

³² Heilpern S., *Podjęcie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2001, s. 7-10.

³³ *Badania operacyjne...*, s. 19.

matematycznego. Jeżeli rozwiązanie zadania decyzyjnego ma w rezultacie doprowadzić do wyboru najlepszej decyzji należy dokonać dokładnego sformułowania zadania tak, aby szczegółowo opisywało daną sytuację decyzyjną. W takim celu należy przede wszystkim³⁴:

- ustalić zmienne decyzyjne i odpowiednio je oznaczyć,
- ustalić parametry zadania czyli ustalić wielkości jakie są dane,
- ustalić i zapisać warunki ograniczające jakie musi spełniać dopuszczalna decyzja, jak również zapisać je w formie równań bądź nierówności w powiązaniu ze zmiennymi decyzyjnymi,
- ustalić cel jaki zamierza osiągnąć podmiot podejmujący decyzję oraz należy określić funkcję celu czyli zmiennych decyzyjnych precyzującą stopień osiągnięcia celu.

Wybór optymalnej decyzji powiązany będzie z porównywaniem średnich wartości oceny, sprecyzowanych w określony sposób dla poszczególnych decyzji. Sposób ten uzależniony będzie od posiadanej wiedzy i informacji o rozkładzie niepewności oraz zależeć będzie od postępowania podmiotu podejmującego decyzję uwzględniając jego skłonność do ryzyka bądź asekuracji. Po sprecyzowaniu ewentualnych skutków wynikających z podjęcia określonych decyzji, decydent wybiera tą decyzję, z której korzyści są największe. Taką decyzję nazywamy decyzją optymalną względem danego kryterium. Wybór optymalnej decyzji opierał się będzie na porównywaniu średnich wartości funkcji wypłaty, sprecyzowanych dla poszczególnych możliwych decyzji³⁵. Decydent podejmujący decyzję opiera się z reguły nie na jednym, ale na kilku kryteriach jednocześnie. Wybór najlepszej decyzji dokonywany jest po uwzględnieniu przez podmiot podejmujący decyzję wielu przyjętych kryteriów³⁶. Przyjęte przez decydenta kryteria mogą być o różnym charakterze tj.: ekonomicznym, ekologicznym czy społecznym. Niejednokrotnie decydent znajduje się w sytuacji, w której poszczególne kryteria są sprzeczne. W takim przypadku podmiot podejmujący decyzję szuka decyzji kompromisowej, a jej zweryfikowaniem i identyfikacją zajmuje się optymalizacja wielokryterialna³⁷.

Można stwierdzić, że proces podejmowania decyzji jest taki sam w różnych dziedzinach życia. Każdy podmiot podejmujący decyzję przechodzi przez kolejne fazy procesu podejmowania decyzji tj.: ustalanie celów, określenie istniejącego

³⁴ Ibidem, s. 19-20.

³⁵ Heilpern S., *Podjęcie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności...*, s. 13-15.

³⁶ *Badania operacyjne...*, s. 205.

³⁷ Gutenbaum J., *Podstawy modelowania matematycznego*, s. 123.

i/lub potencjalnego stanu rzeczy, wybór problemów do rozwiązania, rozwój alternatyw osiągnięcia celu, wybór najlepszej alternatywy osiągnięcia celu, podjęcie decyzji i jej realizacja oraz kontrola rezultatów podjęcia decyzji i jej realizacja. Chcąc zrealizować każdy z etapów wskazane jest posiadanie istotnych informacji, aby ostatecznie podjąć najlepszą decyzję z możliwych³⁸.

3.3 System i narzędzia wspomaganie procesów decyzyjnych

Podjęcie decyzji występuje we wszystkich dziedzinach działalności ludzkiej. Rozumiejąc zarządzanie jako sterowanie procesami zachodzącymi w organizacji oraz chcąc sprecyzować i określić czym zajmują się zarządzający, jednoznacznie można stwierdzić, że zarządzający zajmują się podejmowaniem decyzji. Ponadto, sterowanie optymalne polega na określeniu i sprecyzowaniu optymalnej decyzji, a więc optymalnych wartości przy danych ograniczeniach uwzględniając to, aby dany wskaźnik jakości sterowania osiągnął wartość maksymalną bądź minimalną. Przy podejmowaniu decyzji istotne znaczenie mają efektywne systemy wspomaganie procesu podejmowania decyzji. Narzędzia i systemy wspomaganie procesów decyzyjnych można określić jako zespół modeli i metod wykorzystywanych w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań w danych warunkach ekonomicznych. Można je również scharakteryzować jako narzędzia służące do analizy celowych operacji oraz oceny podejmowanych decyzji kierowniczych zarówno operacyjnych, jak i strategicznych³⁹.

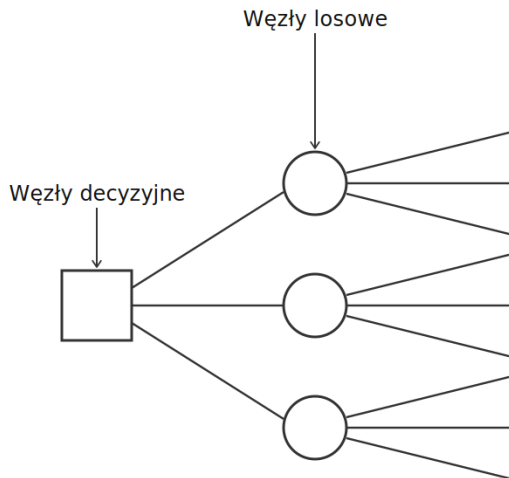
Podjęcie decyzji powinno być poprzedzone etapem zebrania istotnych informacji dotyczących danego problemu decyzyjnego. Systemy wspomaganie decyzji powinny być uwzględniane na każdym etapie procesu decyzyjnego, gdyż dostarczają niezbędnych informacji dla decydenta. System wspomaganie decyzji można zdefiniować jako interaktywny system komputerowy, który umożliwia decydentowi wykorzystanie danych i modeli w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych. System ten jest narzędziem umożliwiającym gromadzenie danych, ich prezentację oraz ukazanie optymalnego rozwiązania. Systemy wspomaganie decyzji wspierają system zarządzania w dostarczaniu informacji niezbędnych przy procesach decyzyjnych, tym samym zwiększając efektywność podejmowanych decyzji.

³⁸ Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 18-19.

³⁹ *Badania operacyjne...*, s. 205.

Jak również mają możliwość wskazania rozwiązania danego problemu decyzyjnego w odniesieniu do reguł wnioskowania⁴⁰.

Przebieg analizy procesu decyzyjnego można przedstawić w formie graficznej jako drzewo decyzyjne inaczej zwane dendrytem. Wykres ten często służy jako narzędzie ułatwiające analizę przeważnie skomplikowanych procesów decyzyjnych. Analiza przeprowadzona z wykorzystaniem drzewa decyzyjnego nazywana jest ekstensywną analizą. Prezentacja graficzna jaką jest drzewo decyzyjne składa się z gałęzi i węzłów. Węzły natomiast można jeszcze podzielić na decyzyjne i losowe. Ponadto, z każdego węzła wychodzą gałęzie i w przypadku gdy węzeł jest decyzyjny to podmiot podejmujący decyzję ma swobodny wybór gałęzi, natomiast jeżeli węzeł jest losowy to decydent nie dokonuje wyboru, a dalsze postępowanie wyznaczają czynniki zewnętrzne, które nie są kontrolowane przez decydenta⁴¹. W graficznej postaci drzewa decyzyjnego gałęzie zaznaczane są liniami, węzły decyzyjne oznaczane są jako kwadraty, natomiast węzły losowe są to kółka.



Rysunek 11. Drzewo decyzyjne

Źródło: S. Heilpern, *Podjęmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2001, s. 29

Za pośrednictwem narzędzia jakim jest drzewo decyzyjne wyznaczamy decyzję optymalną w danej sytuacji. Opierając się na zasadzie maksymalizacji wartości oczekiwanej, podmiot podejmujący decyzję powinien wybrać tę decyzję, która

⁴⁰ Kwiatkowska A. M., *Systemy wspomaganie decyzji, jak korzystać z wiedzy i informacji w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 15-16.

⁴¹ Heilpern S., *Podjęmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności...*, s. 28.

przyniesie największe korzyści dla decydenta i z punktu widzenia podmiotu podejmującego decyzję będzie to najlepsza decyzja w oparciu o wybrane kryteria⁴².

Forma analizy decyzyjnej nazywana również formą ekstensywną przeprowadzana jest między innymi za pośrednictwem narzędzia jakim jest drzewo decyzyjne. Ponadto, występuje też inny typ analizy decyzyjnej tzw. forma normalna, która głównie opiera się na regułach decyzyjnych zwanych strategiami. Można stwierdzić, że zarówno jedna jak i druga forma kończy się uzyskaniem tych samych rezultatów. Wybór zastosowania jednej bądź drugiej formy uzależniony jest od decydenta i danego przypadku, w którym albo wygodniej jest zastosować formę ekstensywną albo normalną. Istnieje również możliwość wykorzystania dwóch form jednocześnie, uzyskując tym samym dwa punkty widzenia na ten sam problem decyzyjny, co można stwierdzić, że daje możliwość lepszego zrozumienia i poznania danego problemu⁴³.

Dokumentacja źródłowa danego przedsiębiorstwa może być podstawą i pomocą dla potrzeb decyzyjnych i realizacji konkretnego procesu decyzyjnego. Ponadto, dużą użyteczność przypisuje się nośnikom istotnych informacji dla różnych grup potencjalnych odbiorców czyli wskaźnikom, które z założenia wykazują relacje poszczególnych wielkości uwzględnionych w sprawozdaniach finansowych m.in. w bilansie oraz rachunku zysków i strat. Poszczególne wskaźniki charakteryzują różne sfery działalności danego przedsiębiorstwa i z założenia są źródłem informacji o zaistniałych sytuacjach. Wartość danego wskaźnika informuje o zaistnieniu zjawiska negatywnego bądź pozytywnego w danym przedsiębiorstwie, jak również dane wskaźniki mogą być źródłem informacji o zagrożeniach i szansach poprawy wyniku finansowego. Wartości danych wskaźników nie informują jednak o przyczynach zaistniałych sytuacji, dlatego też zweryfikowanie nieprawidłowości powinno być podstawą do dalszej analizy szczegółowo-skutkowej. Dla różnych odbiorców istotne są inne wskaźniki wykorzystywane w praktyce gospodarczej. Wskaźniki finansowe wykorzystywane jako narzędzia wspomagania decyzji można podzielić można na cztery grupy⁴⁴:

- wskaźniki rentowności,
- wskaźniki zadłużenia,
- wskaźniki aktywności lub wskaźniki sprawności działania,
- wskaźniki płynności.

⁴² Ibidem, s. 29.

⁴³ Ibidem, s. 39.

⁴⁴ Kowalczyk J., Kusak A., *Decyzje finansowe firmy. Metody analizy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 2.

Chcąc dokonać oceny wartości poszczególnych wskaźników należy przeprowadzić analizę porównawczą. Porównania mogą być dokonane w odniesieniu do wskaźników osiągniętych w poszczególnych latach, jak również do wskaźników osiągniętych w podobnych firmach w danej branży. Odniesieniem mogą być również średnie wskaźniki w danej branży bądź wskaźniki określone w planie finansowym danej firmy. Porównanie określonych wskaźników umożliwia dokonanie oceny podjętych działań, jak również wskaźniki mogą być źródłem informacji odnośnie oceny podejmowania konkretnych decyzji w badanym okresie⁴⁵.

Nawet najlepsza decyzja może doprowadzić do niepożądanego rozwiązania danego problemu decyzyjnego. Natomiast decyzję ocenia się jako złą, jeżeli na podstawie posiadanych informacji w podobnej sytuacji dokonalibyśmy innego wyboru. Ważne w takim przypadku jest to, aby dokonując analizy danego problemu decyzyjnego uwzględniać wszystkie czynniki mające istotny wpływ na podjętą decyzję. Chcąc uniknąć błędnych decyzji i niepożądanych rezultatów należy w procesach decyzyjnych wykorzystywać narzędzia wspomagające procesy decyzyjne⁴⁶. Posługując się wskaźnikami jako narzędziami wspomagania decyzji i dokonując analizy wskaźnikowej można wyróżnić zarówno korzyści jak i słabości wynikające ze sporządzenia analizy wskaźnikowej. Jako korzyści wynikające ze stosowania analizy wskaźnikowej można wymienić⁴⁷:

- różnorodność występujących wskaźników charakteryzujących różne obszary działalności przedsiębiorstwa, pozwalająca na całościową ocenę wynikającą z funkcjonowania danego przedsiębiorstwa poprzez powiązanie poszczególnych interpretacji wskaźników,
- wskaźniki obliczane na podstawie dostępnych sprawozdań finansowych mogą być pierwszym źródłem informacji przy identyfikowaniu pojawiających się problemów w działalności firmy,
- na podstawie wskaźników można dokonać oceny funkcjonowania danego przedsiębiorstwa w odniesieniu do innych firm, jak również można na tle innych przedsiębiorstw ustalić pozycję danej firmy,
- wskaźniki dają możliwość dokonania porównania w czasie oraz dokonania analizy trendów w zakresie badanych zjawisk, jak również dają możliwość dokonania oceny podjętych decyzji w danym przedsiębiorstwie.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Klein G., *Sztuka podejmowania decyzji...*, s. 307.

⁴⁷ Kowalczyk J., Kusak A., *Decyzje finansowe firmy. Metody analizy...*, s. 2.

Wyżej wymienione korzyści wynikające z przeprowadzenia analizy wskaźnikowej świadczą o tym, że wskaźniki z całą pewnością można uznać jako narzędzia wspomagania decyzji. Jednak z przeprowadzenia analizy wskaźnikowej nie wynikają tylko korzyści, ale również i słabości, do których można zaliczyć⁴⁸:

- nie wszystkie wskaźniki posiadają wzorzec, który jest punktem odniesienia przy dokonywaniu oceny analizowanych zjawisk występujących w danej organizacji,
- rozpatrywanie poszczególnych wskaźników indywidualnie bez uwzględnienia innych istotnych informacji odnośnie funkcjonowania danego przedsiębiorstwa może dać mylny obraz rzeczywistej sytuacji w firmie,
- wartość danego wskaźnika jest wyłącznie informacją o poprawie bądź pogorszeniu sytuacji finansowej w firmie, natomiast wielkość danego wskaźnika nie ukazuje przyczyn zaistniałej sytuacji.

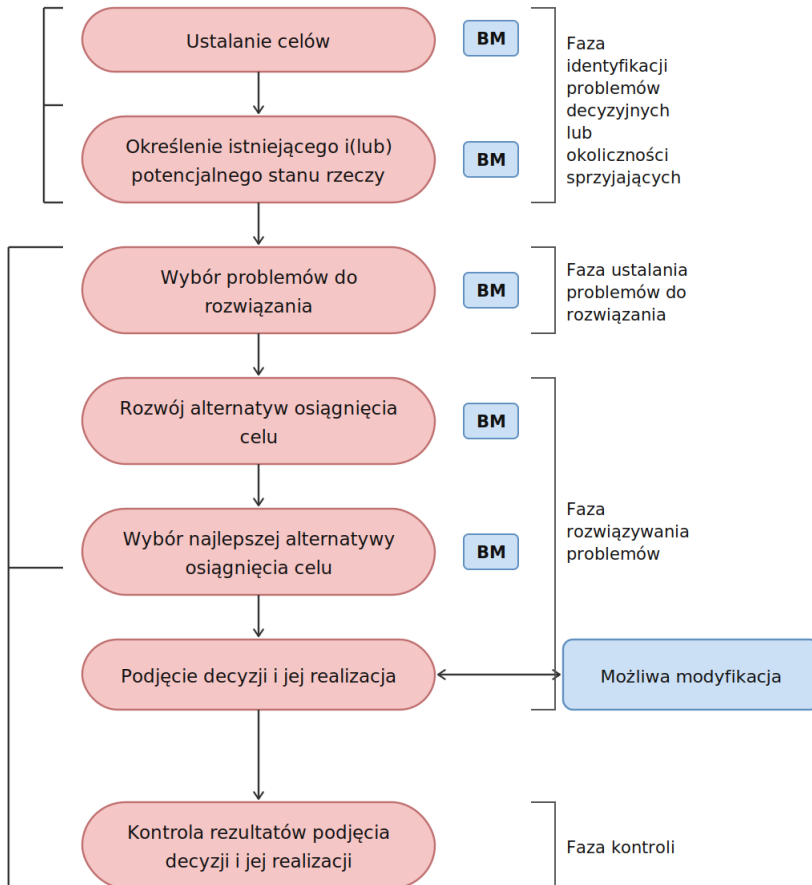
Z całą pewnością można stwierdzić, że wskaźniki są istotnym narzędziem wykorzystywanym w procesie podejmowania decyzji. Wskaźniki finansowe przy podejmowaniu decyzji można wykorzystać na dwa sposoby. Pierwszym sposobem jest wykorzystanie wskaźników do oceny sytuacji finansowej w bieżącym lub minionym okresie. Poprzez obliczenie pewnych wskaźników decydent może pozyskać informacje o zagrożeniach bądź nieprawidłowościach występujących w danym przedsiębiorstwie, a to może być istotną przesłanką konkretnych decyzji. Ponadto, wskaźniki mogą służyć jako swoisty weryfikator planowanych decyzji. Można stwierdzić, że wszystkie decyzje gospodarcze wywołują konkretne skutki ekonomiczne. Skutki te mogą dotyczyć zarówno wpływów jak i wydatków, przychodów bądź kosztów, jak również aktywów i źródeł finansowania. Konsekwencjami podjęcia konkretnych decyzji są zmiany w wielkości poszczególnych wskaźników finansowych, które umożliwiają jakościową ocenę planowanych decyzji⁴⁹.

Rozwiązując problem decyzyjny należy uwzględnić to, aby posiadać wszystkie dane oraz informacje, które mają istotny wpływ na przebieg procesu decyzyjnego. Ważne jest w funkcjonującym przedsiębiorstwie, aby decydenci posiadali wyniki analiz ekonomicznych, badań i analiz rynku a więc wyniki badań marketingowych. Potrzebę i zakres badań powiązany jest z informacyjnymi potrzebami podmiotów podejmujących decyzję. Istotą podejmowanych badań marketingowych jest wsparcie decydenta w podejmowaniu optymalnych decyzji. Wiadomym jest, że badania marketingowe nie wyeliminują całkowicie ryzyka, ale

⁴⁸ Ibidem, s. 3.

⁴⁹ Ibidem, s. 18.

z pewnością wykorzystanie informacji z opracowanych badań wpłynie istotnie na ograniczenie ryzyka oraz na trafność podejmowanych decyzji. Ponadto, podmiot podejmujący decyzję powinien odróżniać rodzaje informacji oraz sposoby jej powstawania i wykorzystania w poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji⁵⁰. Model procesu podejmowania decyzji na podstawie informacji pochodzących z badań marketingowych obrazuje rysunek 12.



Rysunek 12. Proces podejmowania decyzji na podstawie informacji pochodzących z badań marketingowych

Źródło: S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 19

⁵⁰ Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe...*, s. 11,18.

Efektywne systemy wspomaganie procesu podejmowania decyzji są bardzo istotne i niezbędne w celu podjęcia decyzji optymalnej. Narzędzia wspierające procesy podejmowania decyzji odgrywają istotną rolę w procesie decyzyjnym, ze względu na to, że od ich zastosowania i wykorzystania uzależniony jest wynik tego procesu, jakim ostatecznie jest optymalna decyzja. Ważne jest to, aby podejmowanie decyzji było poprzedzone efektywnym procesem decyzyjnym, opartym na skutecznych narzędziach wspierających procesy podejmowania decyzji. Sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem i planowanymi przedsięwzięciami jest jednym z głównych postulatów rozwoju. Realizując planowane przedsięwzięcia niezbędne są efektywne systemy wspomaganie procesu podejmowania decyzji⁵¹. Niezależnie od czynników i warunków podejmowania decyzji ważne jest, aby rozwiązanie danej sytuacji decyzyjnej było skuteczne. Peter F. Drucker twierdził, że skuteczni ludzie wcale nie podejmują wielu decyzji, a z reguły rozpatrują tylko ważne decyzje, a ważne decyzje wymagają wsparcia procesu decyzyjnego odpowiednimi narzędziami⁵².

⁵¹ *Badania operacyjne...*, s. 9.

⁵² Drucker P. F., *Myśli przewodnie Druckera...*, s. 359.

ANALIZA I OCENA PROCESÓW PODEJMOWANIA DECYZJI W OPARCIU O SPORZĄDZONY BIZNESPLAN SPÓŁKI OMEGA

4.1 Charakterystyka poziomu operacyjnego, motywacyjnego, marketingowego oraz finansowego spółki Omega

W ramach funkcjonowania danego przedsiębiorstwa można wyróżnić cztery regulatory: regulator zarządzania, regulator motywacyjny, marketingowy oraz finansowy. Regulator doprowadzić ma do tego, aby przedsiębiorstwo zachowywało się w pożądanym sposób, co w rezultacie doprowadzić ma do poprawy i podniesienia skuteczności funkcjonowania tego przedsiębiorstwa. W odniesieniu do wymienionych regulatorów można w danym przedsiębiorstwie scharakteryzować cztery poziomy funkcjonowania: operacyjny, motywacyjny, marketingowy i finansowy. Charakterystyka spółki Omega zostanie dokonana w oparciu o określenie funkcjonowania każdego z tych systemów. Przedsiębiorstwo Omega jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, a osobą reprezentującą spółkę jest prezes zarządu. Agencja marketingowo-reklamowa Omega zajmuje się świadczeniem usług w zakresie prowadzenia działań reklamowych oraz promocyjnych. Działania te można podzielić na sześć głównych obszarów działalności:

- sprzedaż odzieży reklamowej z nadrukiem,
- sprzedaż kalendarzy ściennych wykonywanych według indywidualnego projektu dla każdego klienta oraz sprzedaż kalendarzy książkowych wraz z usługą tłoczenia logo,
- organizacja imprez masowych, plenerowych, okolicznościowych i różnego rodzaju eventów,

- świadczenie usług poligraficznych zawierających projektowanie, przygotowanie do druku oraz druk materiałów reklamowych takich jak katalogi, foldery, plakaty, ulotki, albumy, wizytówki itp.,
- reklama zewnętrzna, do której zaliczyć można projektowanie oraz wykonanie banerów reklamowych, roll-upów, tablic i tabliczek informacyjnych, wyklejanie witryn, samochodów, wyklejanie billboardów, monitoring reklam,
- obszarem działalności i realizacji zamówień, które nie zostały ujęte w wyżej wymienionych obszarach tj. kolportaż ulotek, wypożyczanie strojów na potrzeby kolportażu, przeprowadzania badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety itp.

Charakteryzując sferę realną systemu operacyjnego spółki Omega można stwierdzić, że przedsiębiorstwo Omega posiada odpowiednie środki pracy niezbędne do prowadzenia określonego profilu działalności. Spółka posiada urządzenia, środki transportu oraz niezbędne środki pracy wykorzystywane do prowadzenia działalności. Jedynymi gromadzonymi przez spółkę zapasami jest odzież, ponadto nie występuje sezonowość gromadzenia zapasów, odzież magazynowana jest przez cały rok. Spółka Omega posiada odpowiednią ilość zatrudnionych osób niezbędną do realizacji zamówień złożonych przez klientów spółki Omega. Spółka posiada również źródła finansowania bieżącej działalności, zarówno własne jak i obce w formie kredytu obrotowego.

Rozpatrując sferę regulacji systemu operacyjnego spółki Omega można stwierdzić, że sfera planowania, organizowania wykonawstwa oraz kontrolowania nie była jasno i precyzyjnie określona. W roku 2009 zarząd spółki Omega dostrzegając potrzebę wprowadzenia zmian funkcjonowania sfery regulacji systemu operacyjnego jako systemu określającego podstawową działalność spółki, podjął decyzję o sporządzeniu biznesplanu na lata 2010 – 2013, w celu podniesienia efektywności i skuteczności funkcjonowania spółki Omega. Przygotowywane plany do roku 2009 nie służyły jako narzędzia wspierające procesy decyzyjne, jak również z pewnością nie pełniły roli narzędzia optymalizacji procesów decyzyjnych.

Przygotowywane plany nie były modyfikowane względem zmieniających się warunków otoczenia. Przedsiębiorstwo Omega nie miało możliwości adaptacji względem swojego otoczenia. Sytuacja taka w długim okresie doprowadziłaby do zamknięcia spółki. Natomiast organizowanie wykonawstwa z reguły nie opierało się na przygotowanych planach, gdyż często sytuacja spółki Omega

była inna w danym momencie niż zakładał plan, co uniemożliwiało realizację działań w oparciu o przygotowane plany. Kontrolowanie planowanych działań nie było skuteczną metodą pomiaru efektywności planowanych, a następnie realizowanych działań. Proces kontroli opierał się na tym, że jeżeli działania nie zostały podjęte z uzasadnionych przyczyn to nie dokonywano modyfikacji planu, która powinna być efektem zmian w otoczeniu, tylko pozostawiano to działanie niezrealizowane. Jest to sytuacja niekorzystna i nieefektywna dla spółki Omega. Przedsiębiorstwo do roku 2010 zachowywało się bardzo asekuracyjnie, gdyż spółka funkcjonowała, ale działała bardzo ostrożnie. Jednak od roku 2010 spółka Omega zachowuje się agresywnie, gdyż widzi w otoczeniu szanse na rozwój, jak również przedsiębiorstwo zachowuje się ekspansywnie ze względu na to, że jest nastawione na rozwój.

Poziom motywacyjny w spółce Omega uwzględnia zatrudnienie sześciu osób, które pracują w pełnym wymiarze godzin w ramach podpisanej umowy o pracę na czas nieokreślony. W spółce Omega zatrudnione są dwie osoby zajmujące się sprzedażą produktów reklamowych, jedna osoba zajmująca się organizacją imprez, grafik oraz księgowa, jak również dyrektor zarządzający, który jest równocześnie prezesem zarządu. Wszyscy pracownicy posiadają odpowiednie kwalifikacje, aby wypełniać obowiązki wynikające z zajmowanego stanowiska, ponadto wszyscy pracownicy mają wykształcenie wyższe. Jednak pracownicy nie są kierowani na szkolenia, w celu podnoszenia posiadanych kwalifikacji. Każdy z pracowników ma osobne biuro i kompletnie wyposażone stanowisko pracy. Średnie wynagrodzenie pracowników wynosi 2500 zł netto.

Można stwierdzić, że pracownicy nie są odpowiednio motywowani. W spółce Omega nie są stosowane dodatki funkcyjne oraz stażowe, które w innych przedsiębiorstwach są powszechnie stosowane. Przedsiębiorstwo Omega poprzez swoje funkcjonowanie w odniesieniu do pracowników odwołuje się do regulatora jakim jest system norm prawnych, jak również pracownicy stosują się do norm wewnętrznych przedsiębiorstwa. Wszyscy pracownicy mają wypłacane comiesięczne wynagrodzenie w ustalonej przy podpisywaniu umowy kwocie, według obowiązujących zasad wynagradzania stałego w spółce Omega. Do bodźców materialnych można zaliczyć premie uznaniowe, które są wypłacane zgodnie z systemem wynagradzania zmiennego, natomiast do pozapłacowych materialnych bodźców można zaliczyć samochód służbowy oraz telefon. Natomiast do bodźców niematerialnych można zaliczyć wyłącznie bodźce ambicjonalne, pracownicy nie mieli ani dofinansowanych studiów, ani też nie są delegowani przez pracodawcę na szkolenia. System motywacyjny w przedsiębiorstwie charakteryzuje się prostotą,

nie jest pozbawiony reguł i jest tak skonstruowany, aby każdy z pracowników mógł zrozumieć istotę jego funkcjonowania.

Jednak system ten nie jest elastyczny, ze względu na to, że nie jest przystosowywany do funkcjonowania w zmieniających się warunkach i nie ma zauważalnych skokowych zmian w tym systemie. Spółka Omega we własnym zakresie przeprowadza proces rekrutacji i jest to wyłącznie rekrutacja zewnętrzna. Przedsiębiorstwo nie dokonuje oceny pracowników, zarówno pracownicy nie dokonują wzajemnej oceny, jak również klienci nie mają możliwości oceniania pracowników zatrudnionych w spółce Omega. Spółka Omega w funkcjonowaniu systemu motywacyjnego przejawia zachowanie formalne tj. zachowuje się i działa według określonych norm prawnych, procedur i regulaminów, jak również system motywacyjny spółki Omega identyfikując zdarzenia przejawia zachowanie typowe tj. powtarzalne.

Poziom marketingowy w spółce Omega powinien celowo funkcjonować, aby skutecznie wspierać proces sprzedaży na dającym się kształtować rynku. Przedsiębiorstwo Omega do roku 2010 nie dokonuje badań popytu we własnym zakresie, ani też nie zleca tego badania firmie zewnętrznej. Nie jest to odpowiednie postępowanie ze względu na to, że spółka nie posiada istotnych informacji o potrzebach rynkowych zarówno w kwestii ilościowej, jak i jakościowej. Spółka Omega nie posiada wiedzy odnośnie wymagań i oczekiwań wobec produktów, ich standaryzacji czy też o konieczności wprowadzenia indywidualnych koncepcji. Ponadto, spółka Omega nie dokonuje żadnych badań rynkowych i marketingowych, które powinny być przeprowadzane w celu podejmowania efektywnych decyzji.

Zasady cenotwórstwa określane na poziomie marketingowym, z pewnością ustalane są przy uwzględnieniu współpracy z systemem ekonomiczno-finansowym. Ceny dla klientów podawane są według obowiązujących cenników na odzież, kalendarze, poligrafię, reklamę zewnętrzną, natomiast wszystkie eventy oraz imprezy są wyceniane indywidualnie. Cena za organizację imprezy uzależniona jest od wielu czynników m.in. od przewidzianych atrakcji w czasie imprezy, występów artystycznych, koncertów muzycznych, zaplecza technicznego, zabezpieczenia logistycznego oraz medycznego itp. Metodologia obliczania ceny i wyznaczenie algorytmu pozwalającego na obliczenie ceny optymalnej organizacji imprezy, uwzględnia zwłaszcza czynniki kosztowe, mniejszy wpływ na poziom cen mają ceny stosowane przez konkurencję. W sytuacji składania oferty docelowemu klientowi podawana cena jest ceną negocjowaną, natomiast w przypadku składania oferty w postępowaniu przetargowym cena ustalana jest na podstawie

obliczenia kosztów związanych z organizacją danej imprezy i doliczeniu w odpowiedniej wysokości marży w postaci kwotowej bądź procentowej.

Można stwierdzić, że spółka Omega pomimo tego, że jest agencją reklamową, do roku 2010 nie reklamowała się na szeroką skalę. Wynikało to z decyzji zarządu, który wnioskował, iż nie istnieje potrzeba reklamowania agencji Omega na lokalnym rynku. Decyzja ta jest niekorzystna dla funkcjonowania spółki Omega, gdyż świadczenie usług przez przedsiębiorstwo Omega zawężało się do konkretnej grupy docelowych klientów, bez możliwości pozyskania nowych klientów, co z pewnością przełożyłoby się na zwiększenie przychodów ze sprzedaży. Spółka Omega na poziomie marketingowym nie stosuje określonych zasady promocji, które za pośrednictwem określonych narzędzi powinny kształtować odpowiednie zachowania odbiorców.

Zasady dystrybucji na poziomie marketingowym w spółce Omega wpływać mają na przygotowanie warunków, aby została dokonana transakcja sprzedaży. Ponadto, w zakresie sprzedaży odzieży reklamowej przejawia się zbyt tranzytowy. Sprzedaż odbywa się w sposób bezpośredni, pracownicy spółki Omega przyjmują zamówienie na dane materiały reklamowe, następnie realizują złożone zamówienie. Towar dostarczany jest do siedziby klienta bądź też wysyłany za pośrednictwem firmy kurierskiej, w zależności od miejsca siedziby zamawiającego. Spółka Omega w odniesieniu do sposobu określenia strategii rynkowej przejawia zachowanie proproduktywne, ze względu na to, że przedsiębiorstwo nastawione jest na produkt, który oferuje oraz na wysoką jakość oferowanego produktu. Można stwierdzić, że przedsiębiorstwo Omega nie przejawia zachowania promarketingowego, które wiąże się z wykorzystywaniem różnych narzędzi marketingowych.

Rozpatrując poziom finansowy spółki Omega można stwierdzić, że do roku 2010 przedsiębiorstwo nie realizowało głównego celu jakim jest osiągnięcie i maksymalizacja zysku netto. Sytuacja finansowa spółki Omega od roku 2007 uległa zmianie w odniesieniu do lat poprzednich, ze względu na to, że przedsiębiorstwo od roku 2007 do roku 2009 ponosiło stratę. W roku obrotowym 2007 została poniesiona strata w wysokości 18 335,71 zł. Znaczący wpływ na osiągnięcie takiego wyniku finansowego miało zwiększenie poziomu kosztów o około 13% w porównaniu do poprzedniego okresu sprawozdawczego. Pomimo wzrostu przychodów ze sprzedaży o 7% spółka w roku 2007 odnotowała stratę. W roku 2008 spółka Omega również poniosła stratę w wysokości 8 801,57 zł. Istotny wpływ na osiągnięcie takiego wyniku finansowego miała zmiana siedziby firmy co wiązało się ze zwiększeniem kosztów wynajmu lokalu oraz z kosztami dotyczącymi wyposażenia nowego biura tj. zakup centrali telefonicznej, systemu

alarmowego i dokonywaniem comiesięcznej opłaty za monitoring obiektu, zakup sprzętu komputerowego oraz niezbędnego oprogramowania. Ponadto, koszty zostały zwiększone o opłaty leasingowe wynikające z umowy leasingowej na dwa samochody osobowe. Decyzje te przyczyniły się do wzrostu kosztów o około 20% w odniesieniu do poprzedniego roku obrotowego. Przychody ze sprzedaży wzrosły o 18% w porównaniu do roku 2007, jednak wzrost ten nie umożliwił spółce Omega osiągnięcie zysku. Natomiast w roku 2009 spółka Omega ponownie odnotowała stratę w wysokości 13 276,76 zł. Osiągnięcie takiego wyniku było powiązane z kosztami obsługi kredytu obrotowego w rachunku bieżącym, które wyniosły 8 735,58 zł w ciągu roku. Ponadto, cena zakupu materiałów, towarów i usług była wyższa niż w roku 2008, a marża doliczana do ceny zakupowej nie umożliwiła przedsiębiorstwu osiągnięcie zysku, dlatego też pomimo wzrostu przychodów ze sprzedaży o około 3,3% spółka poniosła stratę. Sytuacja finansowa firmy od roku 2007 miała istotny wpływ na decyzję zarządu spółki Omega odnośnie sporządzenia narzędzia wspierającego procesy decyzyjne jakim jest biznesplan.

4.2. Plan organizacji, motywacyjny i marketingowy oraz ocena poszczególnych procesów podejmowania decyzji

Biznesplan dla spółki Omega został sporządzony na lata 2010-2013. Przygotowany biznesplan służyć ma jako narzędzie wspierające procesy decyzyjne, w celu podniesienia efektywności i sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa, a wynikiem tego działania powinien być zysk osiągnięty na koniec roku 2010. Na rok 2010 zaplanowano osiągnięcie przychodów ze sprzedaży na poziomie 795 000,00 zł przy obniżeniu kosztów wynikających z funkcjonowania spółki Omega. Plan organizacji uwzględnia wszystkie działania wpływające na osiągnięcie celu funkcjonowania regulatora zarządczego jakim jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa Omega, co wiąże się z tym, że wszystkie decyzje na poziomie tego regulatora muszą być podporządkowane głównemu celowi. Miernikiem pełniącym rolę punktu odniesienia i możliwości dokonania oceny i efektywności realizowanych działań w ramach podjętych decyzji w oparciu o sporządzony biznesplan są przychody ze sprzedaży. Planowane działania mające w rezultacie doprowadzić do wzrostu przychodów ze sprzedaży zostały zestawione w tabeli 4.

Tabela 4. Zestawienie decyzji wynikających z biznesplanu i ocena ich skuteczności

Obszar	Decyzja	Ocena
Odzież reklamowa	sprzedaż odzieży docelowym klientom, w mniejszym stopniu sprzedaż pośrednikom; sprzedaż detaliczna za pośrednictwem internetowego pasażu handlowego oraz sklepu internetowego	decyzja optymalna
	sprzedaż odzieży sportowej z nadrukiem dla zawodników klubów sportowych i stowarzyszeń	decyzja mało skuteczna
	wzrost cen oferowanej odzieży reklamowej	decyzja optymalna
Eventy	organizacja eventów autorskich bez podpisywania umów barterowych	decyzja efektywna
	organizacja imprez plenerowych, okolicznościowych oraz eventów na zlecenie urzędów, instytucji samorządowych, stowarzyszeń i przedsiębiorstw	decyzja opłacalna
	składanie ofert w postępowaniach przetargowych na organizację eventów	decyzja opłacalna
	częściowy udział w realizacji imprez rekreacyjno-sportowych np. poprzez przygotowanie materiałów reklamowych, zapewnienie występów artystycznych, zapewnienia atrakcji dla uczestników imprezy	decyzja negatywna
Reklama zewnętrzna	świadczenie usług dla instytucji samorządowych i stowarzyszeń w zakresie realizacji zleceń wynikających z promocji projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej	decyzja pozytywna
	obniżka cen na banery, roll-upy i wydruki wielkoformatowe	decyzja optymalna
Poligrafia	rozszerzenie oferty o serwis fotograficzny	decyzja nieefektywna
	rozwiązanie umowy z drukarnią, której do roku 2010 były zlecane zamówienia poligraficzne oraz podpisanie umowy stałej współpracy z inną drukarnią, posiadającą maszyny do składu	decyzja optymalna
	realizacja zleceń poligraficznych poprzez składanie zamówień w drukarni cyfrowej	decyzja opłacalna
Kalendarze	nie składanie ofert w postępowaniach przetargowych, gdzie jedynym kryterium wyboru oferty jest najniższa cena	decyzja optymalna
	sprzedaż kalendarzy głównie dla dużych przedsiębiorstw z rynku lokalnego	decyzja pozytywna

Źródło: Opracowanie własne

W zakresie sprzedaży odzieży reklamowej większość podjętych decyzji była decyzjami optymalnymi w danych warunkach. Przede wszystkim sprzedaż odzieży reklamowej za pośrednictwem internetowego pasażu handlowego oraz sklepu internetowego klientom docelowym, w mniejszym stopniu pośrednikom była decyzją optymalną, której wynikiem był wzrost sprzedaży bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Decyzją mało skuteczną była decyzja dotycząca sprzedaży

odzieży sportowej z nadrukiem dla klubów sportowych, ze względu na to, że zdecydowaną przewagę na lokalnym rynku ma w tym zakresie jeden z największych konkurentów spółki Omega. Za decyzję optymalną można również uznać decyzję dotyczącą wzrostu cen odzieży reklamowej. Decyzja ta nie wpłynęła istotnie na ilość zamówień na odzież z nadrukiem reklamowym.

W obszarze działalności spółki Omega jakim jest organizacja eventów zostały podjęte decyzje w zakresie rozszerzenia działań o organizację przedsięwzięć na zlecenie urzędów, instytucji samorządowych oraz stowarzyszeń i przedsiębiorstw, a nie wyłącznie organizacji autorskich cyklicznych eventów. Decyzja ta jest decyzją bardzo korzystną dla funkcjonowania spółki Omega, o czym świadczą mogą podpisane umowy w roku 2011. W zakresie organizacji eventów nieefektywną była decyzja dotycząca częściowego udziału w realizacji przedsięwzięć rekreacyjno-sportowych, o czym świadczyć może brak zainteresowania ofertą na tego typu usługę.

Świadczenie usług w zakresie reklamy zewnętrznej powiązane było z decyzjami takimi jak obniżenie ceny na materiały reklamowe oraz z obsługą instytucji samorządowych i stowarzyszeń w zakresie realizacji zleceń wynikających z promocji projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Decyzje te można ocenić jako pozytywne o czym świadczyć może wzrost zamówień w tym zakresie względem roku 2009 oraz osiągnięcie i realizacja wyższych przychodów ze sprzedaży w roku 2010 niż były zaplanowane.

W zakresie poligrafii nieefektywna była decyzja dotycząca rozszerzenia oferty o serwis fotograficzny, ze względu na to, że klienci nie byli zainteresowani usługami fotograficznymi. Pozytywną decyzją była decyzja dotycząca zmiany podwykonawcy świadczącego usługi druku materiałów poligraficznych, dająca możliwość obniżenia cen. Jak również możliwość druku w drukarni cyfrowej była decyzją korzystną dla spółki Omega, ze względu na możliwość szybkiej realizacji zleceń w niższych cenach.

Sprzedaż kalendarzy w roku 2010 została zaplanowana z uwzględnieniem świadczenia usług dla dużych lokalnych przedsiębiorstw, bez uwzględnienie składania ofert w postępowaniach przetargowych. Decyzję tę można uznać jako decyzję optymalną w danych warunkach, ze względu na to, że sprzedaż kalendarzy z niską marżą przy uwzględnieniu kosztów zakupu materiałów była nieopłacalna. Natomiast sprzedaż kalendarzy dla dużych przedsiębiorstw z rynku lokalnego umożliwiła utrzymanie poziomu przychodów ze sprzedaży w roku 2010 względem roku 2009, ponadto zmiana strategii sprzedaży wpłynęła na większą opłacalność sprzedaży kalendarzy.

Realizacja sprzedaży i osiągnięcie zakładanych przychodów ze sprzedaży jest możliwe przy uwzględnieniu zmian także w systemie motywacyjnym spółki Omega. System motywacyjny w spółce Omega poprzez realizowane działania w ramach podjętych decyzji na podstawie biznesplanu jest celowo ukierunkowany i nastawiony na realizację określonego celu, uwzględniając sytuację finansową przedsiębiorstwa Omega. Poprzez określone działania spółka Omega dąży do osiągnięcia wewnętrznej spójności na poziomie motywacyjnym poprzez uwzględnienie określonych regulatorów. Poziom motywacyjny od roku 2010 w spółce Omega jest systemem elastycznym, gdyż przystaje do zmieniających się warunków funkcjonowania spółki Omega. Biznesplan uwzględnia zmianę wysokości wynagrodzenia zasadniczego wszystkich pracowników w roku 2010, zarówno zmianę wynagrodzenia stałego, jak również od roku 2010 w spółce Omega wprowadzono premie regulaminowe uzależnione od ilości pozyskanych zleceń w danym miesiącu. Decyzja ta jest decyzją optymalną ze względu na to, że motywuje pracowników do pracy i do pozyskiwania nowych zleceń, a tym samym decyzja ta wpłynęła na zwiększenie poziomu sprzedaży. Premie przyznawane są według określonych zasad, a prostota systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie Omega umożliwia każdemu z pracowników zrozumienie zasad jego funkcjonowania.

Biznesplan na poziomie motywacyjnym uwzględnił również wprowadzenie systemu oceny, zarówno oceny wzajemnej współpracowników, jak i oceny pracowników przez klienta. Decyzja ta jest korzystna dla spółki Omega, ze względu na to, że zarząd spółki będzie mógł wyciągać wnioski odnośnie pracy zatrudnionych pracowników. Po wprowadzonych zmianach od roku 2010 na podstawie sporządzonego biznesplanu spółka Omega na poziomie motywacyjnym przy określeniu sposobu podejmowania decyzji przejawia zachowanie spekulatywne tj. działania jak i decyzje poprzedzone są szczegółowym procesem decyzyjnym z dokładną analizą korzyści zarówno dla pracowników jak i dla przedsiębiorstwa w wyniku podjętej decyzji.

Na podstawie sporządzonego narzędzia wspierającego procesy decyzyjne od roku 2010 wprowadzono wiele zmian na poziomie marketingowym spółki Omega. Przedsiębiorstwo we własnym zakresie przede wszystkim dokonuje badań popytu. Decyzja ta jest decyzją korzystną dla funkcjonowania spółki Omega, ze względu na to, że na podstawie tych badań zarząd spółki może wprowadzać zmiany w zakresie sprzedaży prowadzonej przez spółkę Omega, jak również informacje te mogą być bardzo użyteczne do podejmowania decyzji na pozostałych poziomach.

Biznesplan w zakresie zasad cenotwórstwa nie uwzględnia wprowadzania zmian. Ceny ustalane są we współpracy z systemem ekonomiczno-finansowym i są podawane dla klientów według obowiązujących cenników. Brak wprowadzania zmian w tym zakresie uważam, że jest decyzją korzystną, ze względu na to, że algorytm obliczenia ceny uwzględnia przede wszystkim czynniki kosztowe i metoda ta jest oceniana jako pozytywna i sprawdzająca się w warunkach w jakich funkcjonuje spółka Omega.

Wprowadzane zmiany od roku 2010 uwzględniają również podejmowanie działań w zakresie reklamowania spółki Omega. Przedsiębiorstwo reklamowało się na lokalnych portalach internetowych, dokonywano promowanych wpisów do katalogów firm, umieszczono tablicę reklamowo-informacyjną w centrum miasta oraz zamieszczono banery reklamowe spółki Omega w różnych lokalizacjach miasta. Ponadto, zmieniono stronę internetową przedsiębiorstwa Omega, dodatkowo rozbudowaną o sklep internetowy za pośrednictwem, którego również prowadzona jest sprzedaż. Jak również sprzedaż jest dokonywana w oparciu o pasaż handlowy lokalnego portalu internetowego. Biznesplan nie uwzględniał zmian w zasadach dystrybucji.

Ponadto, biznesplan zakładał aktywne uczestnictwo spółki Omega w działaniach społecznych i akcjach charytatywnych. Przedsiębiorstwo nie przekazywało środków pieniężnych, jednak wspierało różne przedsięwzięcia poprzez wsparcie urzędu miasta w zakresie organizacji imprez plenerowych dla mieszkańców, jak również poprzez wsparcie organizacyjne aukcji przeprowadzonej na rzecz schroniska mieszczącego się w mieście, w którym funkcjonuje spółka Omega. Wprowadzone zasady promocji doprowadziły do tego, że wizerunek spółki Omega był pozytywny, przedsiębiorstwo zyskało zaufanie zarówno współorganizatorów jak i uczestników poszczególnych przedsięwzięć, którzy w późniejszym czasie stali się również klientami spółki.

Wszystkie decyzje w zakresie promocji były decyzjami bardzo korzystnymi dla funkcjonowania spółki Omega i istotnie wpłynęły na pozyskanie nowych klientów, zwiększenie ilości realizowanych zleceń, wzrost przychodów ze sprzedaży, a tym samym osiągnięcie zysku na koniec roku obrotowego. Po wprowadzonych zmianach można stwierdzić, że spółka Omega w większym stopniu przejawia zachowanie promarketingowe niż proproduktywne. Od roku 2010 przedsiębiorstwo wykorzystuje różne narzędzia marketingowe, a przede wszystkim nastawione jest głównie na klienta, a nie wyłącznie na wysoką jakość świadczonych usług.

W celu dokonania oceny poszczególnych działań realizowanych w ramach podjętych decyzji na podstawie biznesplanu sporządzono analizę SWOT, aby móc skutecznie ocenić możliwości i zidentyfikować zagrożenia w odniesieniu do posiadanych silnych i słabych stron przez przedsiębiorstwo Omega.

Tabela 5. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • pewna pozycja na rynku • znaczna przewaga nad konkurencją • kompleksowość i wysoka jakość świadczonych usług • zidentyfikowana misja, wizja i cele firmy • odpowiednio dobrana kadra pracownicza, z doświadczeniem, kwalifikacjami i kierunkowym wykształceniem • duża liczba stałych klientów 	<ul style="list-style-type: none"> • problemy z odzyskaniem należności • brak płynności finansowej • wysokie ceny oferowanych produktów reklamowych • brak procedur regulujących funkcjonowanie spółki Omega • brak działań reklamowo-promocyjnych
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • luka rynkowa na usługi w zakresie organizacji eventów, imprez itp. • brak na rynku przedsiębiorstwa świadczącego usługi w zakresie organizacji imprez • większe wykorzystanie funduszy unijnych, powodujące wzrost zamówień w zakresie promocji projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej • wzrost zapotrzebowania na usługi reklamowe 	<ul style="list-style-type: none"> • duża liczba agencji reklamowych na rynku lokalnym • wejście na rynek nowych konkurentów • niskie tempo rozwoju rynku lokalnego • wzrost cen podwykonawców oraz wysokie ceny podwykonawcy realizującego zamówienia poligraficzne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie założeń biznesplanu spółki Omega

Analizując zapisy analizy SWOT można stwierdzić, że w wyniku podjętych decyzji na podstawie narzędzia jakim jest biznesplan istnieje możliwość, aby spółka Omega posiadając zidentyfikowane mocne strony wykorzystwała pojawiające się szanse i nie osłabiła swojej pozycji poprzez pojawiające się zagrożenia i poprzez posiadane słabe strony. Ponadto, można stwierdzić, że pojawiające się zagrożenia takie jak duża liczba agencji reklamowych na rynku lokalnym, bądź też zagrożenie wejścia na rynek nowych konkurentów, może nie wpłynąć istotnie na funkcjonowanie spółki Omega, ze względu na posiadane przez przedsiębiorstwo mocne strony takie jak pewna pozycja na rynku, znaczna przewaga nad konkurencją oraz kompleksowość i wysoka jakość świadczonych usług. Słaba strona jaką jest oferowanie produktów w wysokich cenach, poprzez realizowane działania w oparciu o podjęte decyzje na podstawie biznesplanu, zostanie wyeliminowana, ponieważ od roku 2010 przedsiębiorstwo obniża ceny na niektóre produkty reklamowe oraz zmiana podwykonawcy realizującego zamówienia na usługi poligraficzne umożliwi spółce obniżenie cen.

Biznesplan uwzględnia to, że poprzez wprowadzenie zmian w funkcjonowaniu spółki Omega, zostaną sprecyzowane procedury warunkujące funkcjonowanie przedsiębiorstwa na poziomie operacyjnym, motywacyjnym, marketingowym oraz finansowo-ekonomicznym, co w istocie ma doprowadzić do eliminacji kolejnej słabej strony przedsiębiorstwa. Ponadto, plany zawierają również podejmowanie działań reklamowo-promocyjnych, które mają wpłynąć na pozyskanie nowych klientów, a tym samym doprowadzić do wzrostu przychodów ze sprzedaży. Przedsiębiorstwo Omega po zidentyfikowaniu luki rynkowej w zakresie organizacji eventów i imprez oraz po określeniu braku na rynku przedsiębiorstwa świadczącego usługi w zakresie organizacji imprez planowało od roku 2010 aktywnie i w szybkim tempie wejść na rynek i rozszerzyć działalność o organizację imprez. Ponadto, spółka Omega zakłada wykorzystać pojawiającą się szansę jaką jest wzrost wykorzystania funduszy unijnych, a co wiąże się z koniecznością promocji projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Po dokonaniu analizy i zidentyfikowaniu mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa Omega oraz po zidentyfikowaniu pojawiających się szans i zagrożeń, jednoznacznie można stwierdzić, że istnieje możliwość poprawy funkcjonowania spółki Omega poprzez realizację określonych działań na podstawie decyzji podjętych przy wykorzystaniu narzędzia wspomagającego procesy decyzyjne jakim jest biznesplan.

4.3. Plan finansowy oraz ocena przedsięwzięć finansowych

Plan finansowy jest bardzo istotną częścią narzędzia wspomagającego decyzje jakim jest biznesplan. Na podstawie planu finansowego możliwe jest podejmowanie decyzji dotyczących działalności bieżącej przedsiębiorstwa, jak również możliwe jest planowanie działań dotyczących funkcjonowania danego przedsiębiorstwa w przyszłości. Poprzez planowanie działalności finansowej przedsiębiorstwa możliwe jest poszukiwanie kierunków inwestowania bądź też źródeł finansowania działalności, jak również możliwe jest przewidywanie wyników finansowych zidentyfikowanych możliwości. Plan finansowy służy również do porównania rzeczywistej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa z sytuacją planowaną. Na tej podstawie można dokonać oceny podejmowanych decyzji. Celem planowania finansowego za pośrednictwem biznesplanu jest stworzenie jak najlepszych warunków do obserwacji obecnej sytuacji finansowej firmy Omega oraz podejmowania optymalnych i jak najlepszych decyzji w danych warunkach dotyczących przyszłości firmy.

Biznesplan przedsiębiorstwa Omega został sporządzony na okres trzech lat. Biznesplan ten ma służyć poprawie sytuacji finansowej firmy Omega i będzie wykorzystywany jako narzędzie wspierające procesy decyzyjne zmierzające do osiągnięcia założonego celu. W roku obrotowym 2009 została poniesiona strata w wysokości 13 276,76 zł. Znaczący wpływ na osiągnięcie takiego wyniku finansowego miały koszty związane z obsługą kredytu obrotowego w rachunku bieżącym, które wyniosły 8 735, 58 zł w ciągu roku. Ponadto, cena zakupu materiałów, towarów i usług była wyższa niż w 2008 roku. W 2009 roku nastąpił wzrost przychodów netto ze sprzedaży o 30 088,12 zł w porównaniu do 2008 roku, jednak marża doliczana do wartości danych towarów była niższa co również przełożyło się na ostateczny wynik finansowy. Wszystkie te okoliczności finansowe wpłynęły na decyzję zarządu spółki omega o stworzeniu biznesplanu na najbliższe trzy lata, który będzie służył jako narzędzie wspierające procesy podejmowania decyzji, w celu osiągnięcia założonego celu.

Przychody ze sprzedaży zostały podzielone na: przychody ze sprzedaży odzieży reklamowej, kalendarzy, organizacji eventów, poligrafii, reklamy zewnętrznej oraz pozostałej działalności. W sporządzonym dla przedsiębiorstwa Omega biznesplanie, planista założył wzrost przychodów ze sprzedaży z uwzględnieniem wprowadzenia bardzo istotnych zmian w działalności przedsiębiorstwa Omega. Założenia te zostały przedstawione w tabeli 6, a dla porównania wielkości planowanych zostały również zestawione wielkości zrealizowane w latach od 2007 do roku 2009.

Tabela 6. Planowane i osiągnięte przychody ze sprzedaży w latach 2007-2011

Rok	Odzież reklamowa	Kalendarze	Eventy	Poligrafia	Reklama zewnętrzna	Pozostałe
2007	98 546,16	193 452,80	240 650,75	42 596,01	62 538,54	137 885,04
2008	132 207,35	168 220,70	148 349,40	147 624,85	56 280,52	259 078,33
2009	85 021,49	146 237,83	326 235,80	101 178,70	49 499,05	64 144,85
Plan na rok 2010	100 000,00	120 000,00	325 000,00	100 000,00	50 000,00	100 000,00
Ps ze sprz. 2010	76 800,00	118 756,00	350 086,39	98 655,00	62 972,00	92 140,00
Odchylenie	- 23 200,00	-1244,00	+ 25 086,39	- 1345,00	+ 12 972,00	- 7860,00
Plan na rok 2011	150 000,00	150 000,00	350 000,00	150 000,00	50 000,00	100 000,00

Źródło: Opracowanie własne

Znaczne odchylenie w zestawieniu planowanych i osiągniętych przychodów ze sprzedaży można zauważyć w przychodach ze sprzedaży odzieży reklamowej. Planowane przychody nie zostały osiągnięte ze względu na to, że w roku 2010 nastąpił znaczny wzrost cen bawełny. Spółka Omega jest importerem odzieży, na której wykonywane są nadruki reklamowe. Drożająca bawełna z pewnością wpłynęła na poziom sprzedaży odzieży przez spółkę Omega w roku 2010. Przedsiębiorstwo sprzedaje odzież zarówno klientom detalicznym, jak również odzież sprzedawana jest dla pośredników. Spółka Omega posiada magazyn, w którym przechowywany jest towar. Na początku roku 2010 przedsiębiorstwo sprzedawało odzież w cenie, którą utrzymywało od roku 2009. Natomiast dokonując kolejnych zamówień u producenta odzieży, spółka Omega była zmuszona do podjęcia decyzji o podniesieniu cen w celu opłacalności sprzedaży odzieży. Decyzję można określić jako optymalną i najlepszą w danych warunkach. Dwóch największych w Polsce importerów odzieży marki, którą oferuje również spółka Omega, w roku 2010 sprzedawało odzież w tej samej cenie co w roku 2009. Sytuacja taka miała miejsce ze względu na to, że konkurencyjne przedsiębiorstwa posiadały wysokie stany magazynowe odzieży i w sytuacji gdy spółka Omega zamawiała kolejne partie odzieży po wyższych cenach, konkurencja sprzedawała odzież na bieżąco z magazynu w niezmiennymi cenach w odniesieniu do roku 2009.

Na koniec roku 2010 podjęto decyzję o nie dokonywaniu modyfikacji biznesplanu w zakresie planowanych przychodów ze sprzedaży odzieży reklamowej w roku 2011. Można stwierdzić, że decyzja ta jest decyzją racjonalną w danych warunkach ze względu na to, że w roku 2011 nastąpi wyrównanie cen odzieży danej marki największych importerów, gdyż największe konkurencyjne przedsiębiorstwa będą zamawiać odzież po podwyżce cen i w celu opłacalności sprzedaży będą podnosić ceny na oferowaną odzież.

Przychody ze sprzedaży kalendarzy planowane były na poziomie 120 000,00 zł. Przychody, które zostały osiągnięte w wyniku sprzedaży kalendarzy to 118 756,00 zł. Pomimo, iż odchylenie wynosi 1244,00 zł i realizacja sprzedaży nie pokrywa się w całości z planem to i tak można stwierdzić, że taki poziom sprzedaży jest bardzo zadawalający. Zarząd spółki Omega po przeanalizowaniu opłacalności sprzedaży kalendarzy w roku 2009, w biznesplanie uwzględnił sprzedaż kalendarzy głównie dla dużych przedsiębiorstw z rynku lokalnego. Spółka Omega zrezygnowała z poprzedniej głównej koncepcji pozyskiwania zamówień w formie składania ofert w postępowaniach przetargowych, gdzie jedynym kryterium wyboru ofert była najniższa cena. Można stwierdzić, że taka decyzja była najlepszą decyzją, ze względu na to, że przychody ze sprzedaży w roku

2010 kształtują się na zbliżonym poziomie jak w roku 2009, jednak uwzględniając koszty zakupu materiałów i wysokość doliczanej marży można wnioskować, że sprzedaż w roku 2010 była dużo bardziej opłacalna. Na tej podstawie podjęto kolejną decyzję o pozostawieniu w biznesplanie planowanych przychodów ze sprzedaży kalendarzy w roku 2011 na poziomie 150 000,00 zł przy koncepcji realizacji sprzedaży wzorem roku 2010.

Zarząd spółki Omega po przeanalizowaniu dokumentacji z roku 2009 dotyczącej organizacji eventów podjął decyzję o zaplanowaniu przychodów w roku 2010 w wysokości 325 000,00 zł, co w porównaniu z osiągniętymi przychodami w roku 2009 jest wartością niższą o 11 235, 80 zł. Jednak decyzja ta była powiązana z tym, że spółka Omega w roku 2010 nie będzie podpisywała umów barterowych, które rozliczane były na podstawie wymiany równoważnych faktur. Decyzja odnośnie nie podpisywania umów barterowych była decyzją pozytywną. Jak również, decyzja odnośnie zaplanowania w biznesplanie przychodów w roku 2010 na poziomie 325 000,00 zł z organizacji tych samych eventów co w roku 2009 bez możliwości podpisywania umów barterowych nie była decyzją możliwą do realizacji. Przy tworzeniu biznesplanu w roku 2009 planista zakładając przychody z eventów uwzględniał przychody z organizacji autorskich imprez spółki Omega odbywających się w sezonie letnim, natomiast nie były brane pod uwagę przychody z organizacji imprez na zlecenie firm, urzędów miasta i gmin oraz różnych organizacji i instytucji. Przychody nie były możliwe do osiągnięcia na zakładanym poziomie przy wyłącznej organizacji imprez autorskich, jednak stało się to możliwe poprzez organizację imprez na zlecenie, które nie były uwzględnione w biznesplanie.

Uzasadnioną staje się decyzja odnośnie modyfikacji biznesplanu na rok 2011. Zwiększono planowane przychody z organizacji imprez do poziomu 350 000,00 zł. Decyzja ta jest decyzją korzystną dla funkcjonowania spółki Omega, ze względu na to, że aby osiągnąć taki poziom przychodów należało podjąć pewne działania, aby było to możliwe do realizacji. Na początku roku 2011 widoczne są efekty realizowanych działań w ramach podjętej decyzji. Spółka Omega po niepełnym pierwszym półroczu funkcjonowania w roku 2011 posiada podpisane umowy na organizację czterech imprez plenerowych, dwóch imprez okolicznościowych dla firm oraz jednej wystawy połączonej z dwudniową imprezą okolicznościową, a wszystkie zlecenia są na łączną kwotę około 250 000,00 zł. Można więc stwierdzić, że decyzja dotycząca podjęcia określonych działań w zakresie pozyskania zleceń na organizację eventów była decyzją optymalną i najbardziej korzystną dla spółki Omega w odniesieniu do kryterium oceny danej decyzji jakim jest zysk.

Spółka Omega w 2010 roku osiągnęła przychody ze sprzedaży w wysokości 799 409,39 zł i odnotowała spadek w stosunku do roku 2009 o 15,13%. Ponadto, na koniec roku 2010 spółka osiągnęła zysk netto w wysokości 29 167,73 zł. Suma bilansowa wyniosła 444 212,53 zł, a kapitał własny wyniósł -105 649,55 zł. Można stwierdzić, że realizowane działania wynikające z podjętych decyzji opartych na sporządzonym biznesplanie były działaniami efektywnymi, gdyż w odniesieniu do lat poprzednich został osiągnięty zysk. W roku 2010 nastąpił spadek sprzedaży odzieży reklamowej o 9,6%, poligrafii o 2,5% oraz kalendarzy o 18,8% w odniesieniu do roku 2009. Ponadto, w stosunku do roku 2009 wzrosła sprzedaż reklam zewnętrznych o 27% oraz pozostałych usług o 43%.

Pomimo obniżenia poziomu sprzedaży, ale wprowadzeniu zmian w funkcjonowaniu spółki Omega i realizacji działań wynikających z podjętych decyzji na podstawie sporządzonego biznesplanu, przedsiębiorstwo odnotowało zysk netto w wysokości 29 167,73 zł. W biznesplanie na rok 2011 planowane są działania, które mają wpłynąć na wzrost przychodów ze sprzedaży zwłaszcza z organizacji imprez eventowych oraz sprzedaży odzieży, jednak oferta na odzież będzie skierowana głównie do detalicznego klienta, w mniejszym stopniu do pośredników. Plany na rok 2011 powiązane są z osiągnięciem przychodów ze sprzedaży na poziomie 950 000,00 zł netto przy realizacji działań wynikających z biznesplanu. Realizacja przyjętych założeń umożliwi terminową spłatę kredytu bankowego oraz opłacenie rat leasingowych za środki transportu, jak również pokrycie kosztów stałych wynikających z funkcjonowania spółki Omega.

Biznesplan uwzględnia również od roku 2010 obniżenie kosztów poprzez zmianę miejsca prowadzenia działalności – lokal o lepszej lokalizacji i zarazem z niższą opłatą za wynajem, z miejscem umożliwiającym magazynowanie towarów, bez konieczności najmu osobnego pomieszczenia na magazyn. Obniżenie kosztów wynika również ze zlecenia prowadzenia księgowości firmie consultingowo-usługowej biegłych księgowych, jak również częściowa redukcja kosztów wynika ze sprzedaży jednego z samochodów i eliminacji opłat wynikających z jego utrzymania jak i korzystania. Na obniżenie kosztów miała również wpływ decyzja odnośnie zmiany części podwykonawców od roku 2010 w zakresie usług poligraficznych oraz reklamy zewnętrznej. Była to decyzja bardzo korzystna dla spółki Omega, ze względu na to, że od roku 2010 zostały obniżone koszty realizacji zamówień poligraficznych oraz wykonania produktów reklamy zewnętrznej.

Biznesplan zakładał obniżkę cen produktów poligraficznych oraz reklamy zewnętrznej, przez co poziom przychodów w wysokości 100 000,00 zł w roku 2010 był taki sam jak w roku 2009, jednak transakcje były bardziej korzystne

finansowo dla spółki Omega. Jak również zmiana podwykonawców wykonujących produkty reklamy zewnętrznej wpłynęła na obniżkę cen przez spółkę Omega, a wynikiem tego na koniec roku 2010 był większy przychód osiągnięty w ramach sprzedaży produktów reklamy zewnętrznej niż był planowany. Na tej podstawie można stwierdzić, że decyzja podjęta w oparciu o sporządzony biznesplan była decyzją optymalną i podnoszącą efektywność funkcjonowania spółki Omega, której wyniki widoczne są na poziomie zysku w ramach sprzedaży produktów poligraficznych i reklamy zewnętrznej.

Realizacja poszczególnych działań uwzględniona w planie finansowym, nie byłaby możliwa gdyby zarząd spółki Omega nie posiadał biznesplanu na najbliższe trzy lata funkcjonowania spółki. Na podstawie narzędzia jakim jest biznesplan, zarząd spółki Omega będący równocześnie decydentem, posiadał możliwość podejmowania decyzji optymalnych w danych warunkach, gdyż miał pełną informację i wiedzę o otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym, a co za tym idzie istniała możliwość wyboru najkorzystniejszej decyzji, możliwej do podjęcia w danych warunkach. Realizacja wszystkich działań powiązanych z poziomem finansowym przedsiębiorstwa Omega, nastąpiła na podstawie biznesplanu oraz działania te były poprzedzone szczegółowym procesem decyzyjnym.

ZAKOŃCZENIE

Biznesplan jest narzędziem wspierającym procesy podejmowania decyzji. Poprzez wykorzystanie planów biznesowych można zaplanować działania powiązane z podejmowaniem optymalnych decyzji w danych warunkach, a tym samym podnosić efektywność funkcjonującego przedsiębiorstwa. Biznesplan jest dokumentem zawierającym analizy i oceny wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa w powiązaniu z otoczeniem, a podstawowym celem jest wypracowanie bardziej optymalnych, efektywnych, racjonalnych i skuteczniejszych decyzji, niż dotychczas były podejmowane.

Bez względu na definicję organizacji jaką jest przedsiębiorstwo, można stwierdzić, że najważniejsze jest to, aby określić główny cel funkcjonowania danego przedsiębiorstwa oraz punkt odniesienia, będący miernikiem podejmowanych decyzji, wynikających z założenia osiągnięcia celu głównego. Podejmowanie decyzji służyć ma zwiększeniu efektywności działalności przedsiębiorstwa. Racjonalność celu nadaje kierunek oraz wyznacza zakres działań koniecznych do podjęcia, by osiągnąć założony cel. Istotną rolę w osiągnięciu założonego celu, stanowi jasno sprecyzowana misja i wizja funkcjonującego przedsiębiorstwa. Podejmowanie optymalnych decyzji, warunkujące osiągnięcie założonego celu przez przedsiębiorstwo, wymaga współzależności obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Możliwość osiągnięcia założonego celu funkcjonującego przedsiębiorstwa, uzależniona jest od odpowiednio skutecznego planu jego realizacji. Biznesplan powinien uwzględniać zarówno cele krótko jak i długoterminowe, aby na tej podstawie możliwe było podejmowanie decyzji optymalnych, zarówno w przypadku działań operacyjnych, jak i strategicznych. Głównym powodem sporządzenia biznesplanu dla funkcjonującego przedsiębiorstwa jest dostarczenie dla kadry zarządzającej informacji i wskazówek, jak należy postępować, aby osiągnąć założone cele. Za pośrednictwem narzędzia jakim jest biznesplan, można dokonać szczegółowej oceny opłacalności realizacji planowanych przedsięwzięć,

jak również plan biznesowy redukuje ryzyko niepowodzenia podjęcia określonych działań. Można stwierdzić, że biznesplan jest dokumentem decyzyjnym, zawierającym informacje o obecnym stanie przedsiębiorstwa, jak również plan działania i rozwoju na przyszłość. Plany biznesowe sporządzane są w różnych sytuacjach, jednak pewne jest to, że zawsze muszą spełniać swoją rolę, jaką jest optymalizacja podejmowanych decyzji. Biznesplan można również określić jako narzędzie wspomagające rozwój przedsiębiorstwa, jako rozbudowany system, którego strukturę tworzą zarówno plany funkcjonalne bieżącej działalności jak i strategie możliwe do realizacji w długim okresie.

Optymalizacja procesów decyzyjnych nierozzerwalnie wiąże się z optymalizacją funkcjonującego przedsiębiorstwa. Poprzez podejmowanie optymalnych decyzji, decydent dąży do tego, aby przedsiębiorstwo adaptowało się, do zmieniających się warunków otoczenia, a ponadto aby zmierzało w kierunku optymalizacji, aby tym samym zapewnić rozwój tego przedsiębiorstwa. Optymalizacja polega również na określeniu zbioru efektywnych decyzji, bądź też na wyznaczeniu najbardziej korzystnej decyzji. Efektywność organizacji, uzależniona jest od efektywności procesów decyzyjnych, dlatego tak ważne jest, aby procesy podejmowania decyzji opierały się na skutecznych narzędziach decyzyjnych, zwiększających powodzenie realizacji określonych działań.

Plan biznesowy można nazwać wzorcem, który możliwy jest do osiągnięcia poprzez stosowanie określonych algorytmów i metod, wykorzystywanych w procesie sterowania. Optymalizacja wzorca ma zapewnić adaptację systemu, a podejmowanie optymalnych decyzji, ma zapewnić rozwój przedsiębiorstwa w niestabilnym, zmieniającym się otoczeniu. Istotne jest również to, aby dokonać właściwego wyboru modelu optymalizacyjnego, warunkującego rozwój danego przedsiębiorstwa. Zarządzający przedsiębiorstwem powinni dążyć do optymalizacji przedsiębiorstwa, a tym samym do optymalizacji procesów wynikających z funkcjonowania przedsiębiorstwa, a zwłaszcza procesów związanych z podejmowaniem decyzji.

Biznesplan jest narzędziem planowania procesów, natomiast planowanie powiązane jest z analizą procesów informacyjno-decyzyjnych, w wyniku których podejmowane są optymalne decyzje. Dokonanie wyboru optymalnej decyzji, wiąże się z ustaleniem takiej dopuszczalnej decyzji, przy której funkcja celu osiągnie wartość najkorzystniejszą. Podjęcie optymalnej decyzji, powinno być wsparte system i narzędziami wspomagającymi procesy decyzyjne. Narzędzia wspierające procesy podejmowania decyzji, takie jak wskaźniki lub badania marketingowe

i rynkowe, są źródłem istotnych informacji dla potrzeb decyzyjnych i możliwości dokonania wyboru optymalnej decyzji.

Dokonując planowania poszczególnych działań, istotne jest scharakteryzowanie poszczególnych poziomów przedsiębiorstwa, aby następnie możliwe było zdiagnozowanie i dokonanie oceny kondycji tego przedsiębiorstwa. Charakterystyki przedsiębiorstwa można dokonać w odniesieniu do regulatorów: zarządzania, motywacyjnego, marketingowego oraz finansowego, które ukazują funkcjonowanie głównych współzależnych obszarów działalności danego przedsiębiorstwa. Po dokonaniu charakterystyki poszczególnych poziomów, możliwe jest planowanie poszczególnych działań odnoszących się do konkretnych poziomów, aby w wyniku podjęcia optymalnych decyzji, usprawnić ich funkcjonowanie. Charakteryzując poszczególne poziomy, możliwe jest również określenie zachowań danego przedsiębiorstwa, co umożliwia dokonanie oceny, jako zachowania pozytywnego bądź też negatywnego, które powinno wpłynąć na planowanie zmian w przedsiębiorstwie.

Biznesplan jako narzędzie optymalizacji procesów podejmowania decyzji, powinien podnosić efektywność i sprawność funkcjonowania, tak jak w opisanym studium przypadku funkcjonowania spółki Omega. Na podstawie sporządzonego biznesplanu spółki Omega na lata 2010-2013, podejmowane były decyzje, które zostały ocenione pod względem skuteczności, efektywności i opłacalności. Plan biznesowy spółki Omega, umożliwił osobom zarządzającym spółką, podejmowanie decyzji optymalnych w danych warunkach. Decyzje te przelożyły się na podniesienie efektywności działalności przedsiębiorstwa, co istotnie wpłynęło na osiągnięcie zysku na koniec pierwszego roku po wprowadzonych zmianach, na podstawie narzędzia jakim jest biznesplan. Dlatego też jednoznacznie można stwierdzić, że biznesplan jest narzędziem optymalizacji procesów podejmowania decyzji.

Sporządzona analiza SWOT służąca do wewnętrznej analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia, w celu zoptymalizowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem Omega, wskazuje na powodzenie realizacji poszczególnych działań w ramach podjętych decyzji na podstawie biznesplanu spółki Omega. Podejmowane decyzje wynikające z planu organizacji, motywacyjnego, marketingowego oraz finansowego, istotnie wpływają na podnoszenie skuteczności funkcjonowania spółki Omega, a tym samym na osiągnięcie założonego celu jakim jest zysk na koniec roku obrotowego.

Procesy podejmowania decyzji odgrywają ważną rolę w życiu codziennym każdego człowieka. Każdy projekt, przedsięwzięcie bądź wprowadzenie zmiany

nierozerwalnie wiąże się z planowaniem. Jeżeli założone cele mają zostać osiągnięte, poprzez podjęcie poszczególnych działań ważne jest, aby opierać się na narzędziu wspomagającym procesy decyzyjne, jakim niewątpliwie jest biznesplan. Sporządzając plan poszczególnych działań jesteśmy w stanie konkretyzować koncepcję działania, ustalać algorytmy, metody i sposoby osiągnięcia założonych celów oraz kontrolować przebieg realizacji przedsięwzięcia.

Ciągły postęp technologiczny, rozwój gospodarczy oraz zmiany w różnych sektorach i dziedzinach życia, wymuszają korzystanie z nowoczesnych, ale zarazem skutecznych i coraz bardziej powszechnych narzędzi, aby działania były bardziej efektywne. Dlatego tak ważne jest, aby wykorzystywać pojawiające się szanse w każdej dziedzinie życia, by adaptować się, do zmieniających się warunków otoczenia, tym samym korzystając z pojawiających się nowych rozwiązań.

BIBLIOGRAFIA

- Aspekty społeczne doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych, Nowicki A., Unold J. (red., red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001
- Badania operacyjne, praca zb. pod red. E. Ignasiaka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
- Beynon-Davies P., Inżynieria systemów informacyjnych, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004
- Białas A., Bezpieczeństwo informacji i usług w nowoczesnej instytucji i firmie, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2007
- Bral W., Obieg i ochrona dokumentów w zarządzaniu jakością środowiskiem i bezpieczeństwem informacji
- Bubnicki Z., Teoria i algorytmy sterowania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- Bućko J., Wąsik T.L., Ekonomia przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 1998
- Chudoba T., Model systemu społecznego a problemy zarządzania, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008
- Drucker P. F., Myśli przewodnie Druckera, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002
- Drucker P. F., Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004
- Drucker P. F., Zarządzanie w XXI wieku, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2000

- Dudycz T., Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002
- Duraj J., Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000
- Filar E., Skrzypek J., Biznesplan, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2003
- Gołębiowski T., Zarządzanie strategiczne planowanie i kontrolowanie, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001
- Gomółka Z., Cybernetyka w zarządzaniu, modelowanie cybernetyczne sterowanie systemami, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000
- Gutenbaum J., Podstawy modelowania matematycznego, WSISiZ, Warszawa 2001
- Heilpern S., Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2001
- Kaczmarczyk S., Badania marketingowe. Metody i techniki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
- Kaczorek T., Teoria sterowania i systemów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- Kaliszewski I., Wielokryterialne podejmowanie decyzji, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008
- Kiełtyka L., Komunikacja w zarządzaniu, techniki, narzędzia i formy przekazu informacji, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2002
- Klein G., Sztuka podejmowania decyzji, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010
- Kompendium przedsiębiorczości, praca zbiorowa: Konieczny M., Wesolek B., Miller A., Reklajtis A., Krawczyk W., Lis M., Cupryś K., Nazaruk J., Publikacja wydana w ramach projektu „Jak dobrze być przedsiębiorczą kobietą?”, Warszawa 2008
- Kowalczyk J., Kusak A., Decyzje finansowe firmy. Metody analizy, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006
- Kwiatkowska A. M., Systemy wspomaganie decyzji, jak korzystać z wiedzy i informacji w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007

BIBLIOGRAFIA

- Pasternak K., Zarys zarządzania produkcją, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- Pawlak Z., Biznesplan, zastosowania i przykłady, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2001
- Pluta W., Zarządzanie wartością w małych i średnich przedsiębiorstwach, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- Robbins S. P., Skuteczne podejmowanie decyzji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- Rummler G. A., Podnoszenie efektywności organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000
- Rutkowski I. P., Marketingowe systemy informacyjne w handlu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999
- Rychłowska-Musiał E., Optymalne strategie rozwoju firmy w świetle teorii sterowania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003
- Senge P.M., Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- Skat-Rordam P., Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
- Sławińska M., Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
- Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000
- Stadnicki J., Teoria i praktyka rozwiązywania zadań optymalizacji, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2006
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
- System informacji strategicznej, Borowiecki R., Romanowska M. (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001
- Śniadecki J., Moja firma, organizacja, strategia, zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1998

- Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., Biznesplan po polsku, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010
- Wynimko M., Jak prowadzić własną firmę, Wydawca Ośrodek Doradztwa i Szkolenia TUR, Jaktorów 2000
- Zarządzanie, teoria i praktyka, Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red., red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007

W warunkach dynamicznych zmian gospodarczych skuteczne podejmowanie decyzji stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. Niniejsza monografia podejmuje problematykę biznesplanu jako narzędzia wspierającego optymalizację procesów decyzyjnych, ukazując jego znaczenie zarówno w zarządzaniu strategicznym, jak i operacyjnym.

Publikacja łączy rozważania teoretyczne dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa, planowania strategicznego i metod wspomaganie decyzji z analizą praktyczną opartą na studium przypadku spółki Omega.

Autorka przedstawia rolę biznesplanu w identyfikowaniu celów organizacji, ograniczaniu ryzyka, planowaniu rozwoju oraz ocenie efektywności podejmowanych działań. Szczególną uwagę poświęcono zależnościom między procesami planowania, analizą otoczenia przedsiębiorstwa oraz wykorzystaniem narzędzi wspierających racjonalne decyzje menedżerskie. Studium przypadku pozwala zweryfikować praktyczną użyteczność biznesplanu jako instrumentu doskonalenia procesów zarządczych i oceny przedsięwzięć gospodarczych.

Publikacja adresowana jest do pracowników naukowych, studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania, przedsiębiorców oraz menedżerów poszukujących uporządkowanego ujęcia zagadnień związanych z planowaniem działalności przedsiębiorstwa i optymalizacją procesów decyzyjnych. Stanowi wartościowe źródło wiedzy dla wszystkich zainteresowanych wykorzystaniem biznesplanu jako narzędzia wspierającego efektywne zarządzanie organizacją.

ISBN:978-83-68410-90-7