

Prognozy finansowe dla różnych scenariuszy rozwoju otoczenia – wersjonowanie biznesplanu

Wstęp

Nie ma wątpliwości co do tego, że współcześnie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Taki stan rzeczy znacząco utrudnia przewidywanie rezultatów planowanych inwestycji, co często znajduje odzwierciedlenie w wynikach finansowych przedsiębiorstwa, które znacząco odbiegają od zakładanych prognoz. Na ile skutecznie przedsiębiorstwo dostosuje się do zmian w otoczeniu, w dużej mierze decyduje jego przygotowanie do różnorodnych sytuacji już na etapie planowania. Uwzględnianie odmiennych wariantów rozwoju otoczenia poprzez sporządzanie biznesplanów według różnych scenariuszy, nazywane jest wersjonowaniem. Niniejszy artykuł podejmuje kwestię prognozowania wpływu ziszczenia się określonego scenariusza rozwoju otoczenia na kondycję finansową firmy.

Planowanie inwestycji a zmienność otoczenia

Planowanie, obok organizowania, kierowania i kontroli, jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Jego celem jest przewidywanie przyszłych działań z uwzględnieniem aktualnych i przewidywanych warunków wynikających z otoczenia przedsiębiorstwa. W procesie planowania mogą powstawać różne dokumenty planistyczne, choć może ono mieć również mniej formalny charakter. Przykładem dokumentu wykonywanego w celach planistycznych jest biznesplan, który zawiera szczegółowy plan działań służący realizacji określonej inwestycji¹. Co ważne, biznesplan jest z natury dokumentem długofalowym. Może on dotyczyć zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i pojedynczej inwestycji w ramach istniejącej już firmy².

Niezależnie od zakresu, jaki obejmuje biznesplan, powinien on uwzględniać obecne oraz przyszłe uwarunkowania natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej³. Uwarunkowania te w znacznym stopniu determinują stopień opłacalności inwestycji oraz decydują o jej powodzeniu lub niepowodzeniu. Współczesne realia wolnorynkowe sprawiają jednak, iż ww. uwarunkowania stają się wysoce nieprzewidywalne, co utrudnia znacząco tworzenie biznesplanów (zarówno tych sporządzanych dla przedsiębiorstw, jak i przedsięwzięć inwestycyjnych). Wynika to z faktu, iż trudno przewidzieć, w jakich warunkach otoczenia będzie realizowany projekt.

¹ Por. T. Hermaniuk, *Biznesplan. Pytania i odpowiedzi*, Difin, 2014, s. 51-52.

² Por. Z. Pawlak, *Biznesplan zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2008, s. 25.

³ Por. J. Michalak, W. Kozłowski, *Przewodnik krok po kroku, czyli jak przygotować dobry biznesplan*, Olsztyn 2010, s. 5.

Biorąc pod uwagę długoterminowy charakter biznesplanu oraz konieczność uwzględnienia szerokiego spektrum uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, które wpływają na działalność przedsiębiorstwa oraz na realizowane inwestycje, pominięcie w biznesplanie tak istotnego czynnika jak zmienność otoczenia wydaje się być znaczącym błędem. Dodatkowo podjęcie racjonalnej decyzji o inwestycji wymaga przewidywania różnych okoliczności i scenariuszy, nie tylko tych najbardziej prawdopodobnych. Zawsze istnieje bowiem pewne prawdopodobieństwo, że rozwój czynników, szczególnie zewnętrznych, będzie przebiegał mniej korzystnie niż zostało to założone w wariantcie najbardziej prawdopodobnym. Przykładami takich niekorzystnie oddziałujących czynników mogą być: pojawienie się nowego konkurenta o dużym potencjale rynkowym, wprowadzenie lepszych i nowocześniejszych substytutów oferowanego produktu, brak możliwości pozyskania finansowania z planowanego źródła czy komplikacje przy realizacji projektu, w wyniku czego inwestycja się opóźni.

Wszelkie tego typu zmiany mogą znacznie wpłynąć na prognozy finansowe dotyczące projektu, a przez to na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Przykładowo pojawienie się substytutów czy konkurencja ze strony innych przedsiębiorstw mogą znacznie ograniczyć prognozowane przychody dotyczące projektu. Z kolei brak możliwości pozyskania finansowania z danego źródła spowoduje zmiany w zakresie kosztów finansowych oraz możliwości podjęcia inwestycji w planowanym zakresie, a opóźnienia w harmonogramie inwestycji mogą z kolei spowodować nieprzewidziane wydatki związane z przestojami produkcyjnymi czy późniejszym uruchomieniem inwestycji. Oczywiście mogą pojawić się również czynniki pozytywnie oddziałujące na projekt, takie jak zwiększenie siły nabywczej konsumentów w wyniku zmiany polityki socjalnej i w efekcie większy popyt na wytwarzane produkty czy świadczone usługi. Szczególną uwagę należy zwrócić jednak na czynniki mogące oddziaływać na projekt w sposób negatywny, gdyż to one mogą okazać się katastrofalne w skutkach dla przedsiębiorstwa.

Aby poznać sytuację finansową przedsiębiorstwa w przypadku pojawienia się innych możliwych sytuacji i zdarzeń, szczególnie tych które mogą mieć negatywny wpływ na realizację projektu, należy sporządzić go również w wariantcie pesymistycznym. Na poniższym przykładzie zobrazowano sytuację finansową przedsiębiorstwa wynikającą z realizacji projektu w przypadku zaistnienia wariantów: najbardziej prawdopodobnego i pesymistycznego.

Sporządzanie biznesplanu według najbardziej prawdopodobnego scenariusza – case study

Przyjmijmy, że prowadzimy rodzinną sieć restauracji o zasięgu lokalnym. Przeciętny wzrost sprzedaży w przedsiębiorstwie wynosi 5% w skali roku, a zysk netto wypracowywany przez jedną restaurację wynosi średnio 70 tys. PLN rocznie. W przedsiębiorstwie planowany jest rozwój sieci restauracji, a w okolicy rozpoczęto budowę nowego osiedla, w związku z czym planowane jest otwarcie nowego punktu restauracyjnego na powstającym osiedlu. Marka restauracji jest dobrze znana i ma ugruntowaną pozycję na lokalnym rynku, dlatego

osiągnięcie docelowego poziomu sprzedaży jest planowane już w trakcie 2 lat od zakończenia inwestycji. Zakłada się, że po tym czasie przychody ze sprzedaży w nowym punkcie będą wzrastać tak, jak ma to miejsce dotychczas w pozostałych punktach (ok. 5% rocznie), co jest zgodne także z prognozowanym wzrostem rynku gastronomicznego. Koszty operacyjne zostały oszacowane na podstawie doświadczenia właścicieli przedsiębiorstwa w prowadzeniu aktualnie funkcjonujących restauracji. Na sfinansowanie inwestycji planowane jest zaciągnięcie kredytu na okres 4 lat w wysokości 80.000 PLN wypłacanego w dwóch transzach po 40.000 PLN (na początku roku t_0 i t_1) oprocentowanego 10% w skali roku. Karencja w spłacie kredytu wynosi 12 miesięcy. W prognozie nie przewiduje się przychodów finansowych ani zysków i strat nadzwyczajnych. Podatek dochodowy został określony na poziomie 19%. Na podstawie przyjętych założeń ustalono następującą prognozę zysków związanych z projektem:

Tabela 1. Prognoza rachunku zysków i strat dla projektu (w tys. PLN)

WYSZCZEGÓLNIENIE	t_0	t_1	t_2	t_3	t_4+
1. Przychody ze sprzedaży netto	0,0	530,0	800,0	840,0	882,0
2. Całkowity koszt produkcji	0,0	495,0	720,0	755,0	791,0
3. Zysk operacyjny (1-2)	0,0	35,0	80,0	85,0	91,0
4. Przychody finansowe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5. Koszty finansowe	0,0	6,6	3,9	1,2	0,0
6. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7. Zysk brutto (3+4-5+6)	0,0	28,4	76,1	83,8	91,0
8. Podatek dochodowy	0,0	5,4	14,5	15,9	17,3
9. Zysk netto (7-8)	0,0	23,0	61,6	67,9	73,7

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższej tabeli wynika, że według przyjętych w prognozie założeń przedsiębiorstwo w trzecim roku od zakończenia inwestycji osiągnie blisko 70 tys. PLN zysku netto w związku z projektem, a więc na poziomie zbliżonym do tego, który jest osiągany w istniejących restauracjach. Aby jednak ustalić, czy posiadane środki finansowe będą wystarczające na pokrycie wszystkich wydatków związanych z projektem, a więc jak inwestycja wpłynie na płynność przedsiębiorstwa, konieczne jest sporządzenie prognozy przepływów pieniężnych wynikających z realizacji tej inwestycji. Prognoza ta została zaprezentowana w poniższej tabeli.

Tabela 2. Prognoza przepływów pieniężnych związanych z projektem (w tys. PLN)

WYSZCZEGÓLNIENIE	t₀	t₁	t₂	t₃	t₄₊
A. WPŁYWY OPERACYJNE	90,0	560,0	800,0	840,0	882
1. Ze sprzedaży netto	0,0	530,0	800,0	840,0	882
2. Wpłaty na kapitał własny	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Kredyt inwestycyjny	40,0	30,0	0,0	0,0	0,0
B. WYDATKI OPERACYJNE	84,0	562,7	777,1	795,8	804,1
4. Koszty całkowite bez amortyzacji	0,0	489,0	714,0	749,0	785,0
5. Nakłady inwestycyjne	80,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6. Przyrost kapitału obrotowego netto	0,0	35,0	18,0	3,0	1,8
7. Odsetki	4,0	6,6	3,9	1,2	0
8. Spłaty rat kapitałowych	0,0	26,7	26,7	26,7	0
9. Podatek dochodowy	0,0	5,4	14,5	15,9	17,3
C. SALDO GOTÓWKI (A-B)	6,0	-2,7	22,9	44,2	77,9
D. SKUMULOWANE SALDO GOTÓWKI	6,0	3,3	26,2	70,4	148,3

Źródło: Opracowanie własne.

Z tabeli 2. wynika, że skumulowane saldo gotówki na koniec każdego roku prognozy jest dodatnie, co oznacza, że przedsięwzięcie nie będzie negatywnie oddziaływało na płynność finansową w pozostałych restauracjach. Jeśli zatem realizacja projektu odbędzie się zgodnie z powyższą prognozą, nie ma podstaw do obaw ze strony właścicieli. Wyniki prezentowane w powyższych tabelach nie uwzględniają jednak sytuacji, w której otoczenie zmieniałoby się według bardziej pesymistycznego scenariusza, co mogłoby mieć realny wpływ na powodzenie planowanej inwestycji.

„Plan B” (wersjonowanie biznesplanu w wersji „A”)

Na etapie analizy rynku stwierdzono, że głównym zagrożeniem dla realizacji działań w ramach rozważanej inwestycji jest pojawienie się nowego konkurenta. Podejmując zatem próbę sporządzenia wariantu biznesplanu w wariacie pesymistycznym, rozważona zostanie hipotetyczna sytuacja, w której w drugim roku prognozy nastąpi rozwój infrastruktury drogowej wokół osiedla, na którym działa restauracja, w wyniku czego w pobliżu powstanie stacja benzynowa, a przy niej punkt znanej sieci gastronomicznej. Przy takim rozwoju zdarzeń prognozowane przychody winny być znacznie niższe od tych zawartych w „Planie A”, gdyż przy określonym popycie część klientów zechce skorzystać z oferty konkurencyjnej firmy. W związku z powyższym zakłada się, że przychody ze sprzedaży będą o 50% niższe od oczekiwanych w sytuacji braku pojawienia się konkurenta. Dodatkowo wariant pesymistyczny zakłada pogorszenie sytuacji społeczno-gospodarczej, co również wpłynie negatywnie na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Prognoza rachunku zysków i strat dla opisanej sytuacji przedstawiona została w poniższej tabeli.

Tabela 3. Prognoza rachunku zysków i strat dla projektu po wejściu na rynek nowego konkurenta (w tys. PLN)

WYSZCZEGÓLNIENIE	t₀	t₁	t₂	t₃	t₄₊
1. Przychody ze sprzedaży netto	0,0	510,0	400,0	420,0	441,0
2. Całkowity koszt produkcji	0,0	485,0	394,0	413,0	433,0
3. Zysk operacyjny (1-2)	0,0	25,0	6,0	7,0	8,0
4. Przychody finansowe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5. Koszty finansowe	0,0	6,6	3,9	1,2	0,0
6. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7. Zysk brutto (3+4-5+6)	0,0	18,4	2,1	5,8	8,0
8. Podatek dochodowy	0,0	3,5	0,4	1,1	1,5
9. Zysk netto (7-8)	0,0	14,9	1,7	4,7	6,5

Źródło: Opracowanie własne.

Porównując powyższą tabelę z tabelą 1. widoczny jest zdecydowany spadek zysku netto oraz znacznie niższa rentowność sprzedaży. Stawia to spółkę w znacznie gorszej, choć wciąż stosunkowo dobrej sytuacji – wynik finansowy nadal pozostaje bowiem dodatni. Aby przekonać się, że przy założeniach z pesymistycznego scenariusza firma nie będzie musiała wspomagać realizacji projektu nadwyżkami finansowymi pochodzącymi z pozostałych restauracji, należy ocenić przepływy pieniężne, których prognoza w oparciu o te założenia z przedstawiona została w tabeli 4.

Tabela 4. Prognoza przepływów pieniężnych związanych z projektem po wejściu na rynek nowego konkurenta (w tys. PLN)

WYSZCZEGÓLNIENIE	t₀	t₁	t₂	t₃	t₄₊
A. WPŁYWY OPERACYJNE	90,0	550,0	400,0	420,0	441,0
1. Ze sprzedaży netto	0,0	510,0	400,0	420,0	441,0
2. Wpłaty na kapitał własny	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Kredyt inwestycyjny	40,0	40,0	0,0	0,0	0,0
B. WYDATKI OPERACYJNE	84,0	547,8	423,0	438,8	429,4
4. Koszty całkowite bez amortyzacji	0,0	479,0	388,0	407,0	427,0
5. Nakłady inwestycyjne	80,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6. Przyrost kapitału obrotowego netto	0,0	32,0	4,0	2,8	0,9
7. Odsetki	4,0	6,6	3,9	1,2	0,0
8. Spłaty rat kapitałowych	0,0	26,7	26,7	26,7	0,0
9. Podatek dochodowy	0,0	3,5	0,4	1,1	1,5
C. SALDO GOTÓWKI (A-B)	6,0	2,2	-23,0	-18,8	11,6
D. SKUMULOWANE SALDO GOTÓWKI	6,0	8,2	-14,8	-33,6	-22,0

Źródło: Opracowanie własne.

W powyższej tabeli widoczne są ujemne skumulowane przepływy pieniężne. Taki stan rzeczy oznacza, iż na finansowanie projektu przedsiębiorstwo musiałoby pozyskać, oprócz zakładanych z góry 130 tys. PLN (tj. 50 tys. PLN kapitału własnego i 80 tys. PLN kredytu), jeszcze dodatkowe fundusze, gdyż te uzyskiwane w ramach projektu okazałyby się niewystarczające. Ponieważ w przytoczonym przykładzie mamy do czynienia z istniejącym już przedsiębiorstwem, które wdraża projekt inwestycyjny, sytuacja ta oznacza, iż projekt ten

rzutowałyby w sposób negatywny na płynność tego przedsiębiorstwa jako całości oraz wpłynęłyby na zmniejszenie poziomu środków pieniężnych dostępnych w przedsiębiorstwie. W sytuacji, gdyby projekt zakładał założenie nowego przedsiębiorstwa, jego właściciele musieliby pozyskiwać dodatkowe środki z zewnętrznych źródeł finansowania.

Zakładając, że pojawienie się nowego, silnego konkurenta jest realnym zagrożeniem w warunkach wolnego rynku, a rozwój infrastruktury drogowej i gastronomicznej przy nowych osiedlach jest również dość częsty, przy wdrażaniu tego typu inwestycji należałoby już na etapie planowania przemyśleć, jaka będzie w tej sytuacji odpowiedź przedsiębiorstwa. Ponieważ ostatecznie w restauracji zarówno osiągnany wynik finansowy, jak i przepływy pieniężne w ostatnim roku objętym prognozą są dodatnie, właściciele mogą zaakceptować sytuację, w której rentowność restauracji będzie znacznie niższa (co będzie też oznaczało, że okres zwrotu z inwestycji będzie zdecydowanie dłuższy, niż zakładano w planie pierwotnym). W tej sytuacji warto byłoby jednakże rozważyć przeprowadzenie badań marketingowych dotyczących preferencji konsumentów oraz przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa i możliwości ich wykorzystania. Takie rozwiązanie pomogłoby dostosować przedsiębiorstwo do działania w nowych warunkach otoczenia. Dzięki temu firmie najprawdopodobniej udałoby się zatrzymać część klientów, a tym samym negatywny wpływ nowego konkurenta na przedsiębiorstwo zostałby ograniczony. Warto już na etapie planowania przygotować plan działań na wypadek wystąpienia negatywnych zdarzeń. Ze zmianami w otoczeniu znacznie lepiej bowiem radzą sobie firmy, które odpowiednio wcześniej przygotowują określone standardy postępowania niż te, które rozwiązania takie tworzą w pośpiechu, w momencie ziszczenia się negatywnego scenariusza.

Podsumowanie

Jak zauważono na wstępie skuteczność dostosowywania się firmy do zmian otoczenia zależy w dużej mierze od wybranych metod i działań. Ważne jest zatem aby dzięki stworzeniu różnych scenariuszy rozwoju, już na etapie planowania określić sposób postępowania w przypadku pojawienia się określonych w tych scenariuszach sytuacji. Dzięki temu możliwa będzie odpowiednio szybka na nie reakcja przedsiębiorstwa, w szczególności w sytuacji zrealizowania się scenariusza pesymistycznego. Jest to tym istotniejsze, im większy wpływ wywołuje pojawienie się określonych sytuacji na kondycję finansową firmy. Brak wcześniejszych refleksji dotyczących oddziaływania negatywnych zdarzeń wynikających z otoczenia na sytuację finansową przedsiębiorstwa może bowiem okazać się katastrofalny w skutkach. Zamieszczone w drugiej części niniejszego artykułu studium przypadku pokazało, jak należałoby prognozować wyniki finansowe i nadwyżki pieniężne dla różnych nakreślonych scenariuszy rozwoju otoczenia.