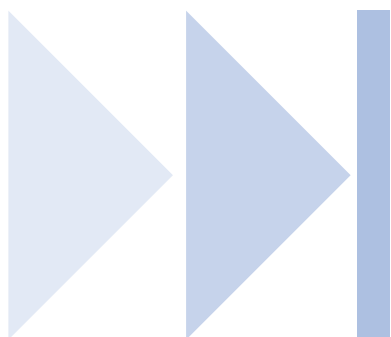


The background of the entire page is a light blue gradient. Overlaid on this is a complex, abstract pattern of thin, dark blue lines. These lines are arranged in a way that creates a strong sense of three-dimensional perspective, resembling a series of parallel planes or a stack of thin, translucent sheets that recede into the distance. The lines are most densely packed in the lower-left and middle-right areas, creating a textured, almost crystalline appearance. The overall effect is modern and architectural.

Aneks

AGAR

– studium przypadku



AGAR na dobre i na złe*

Jerzy Cieřlik, Adam Kostrzewa

Spotkanie po latach – wrzesień 2002 roku

To był pomysł i zaproszenie Roberta. Prywatka klasy maturalnej wrocławskiego liceum rocznik 1998 po czterech latach niewidzenia okazała się niezwykle udana. Mieszkanie Roberta trzeszczało w szwach. Owszem, spotykali się przelotnie, utrzymywali kontakty, ale tak naprawdę całą klasą spotkali się po raz pierwszy. Wszyscy się przekrzykiwali, chcąc wymienić jak najwięcej informacji o sobie. Większość klasy kończyła studia, jednak byli i tacy, którzy już podjęli pracę i założyli rodziny.

Organizatorem i duszą towarzystwa był Robert. Już w szkole średniej miał smykałkę do interesu: kupował i sprzedawał części do komputerów, płyty CD. Teraz studiował marketing i zarządzanie, ale jak wyraźnie dawał do zrozumienia, studia nie pochłaniały mu zbyt wiele czasu, bo głównie zajmował się prowadzeniem własnego biznesu. Od dwóch lat z powodzeniem zajmował się importem oryginalnych gatunków przypraw, solonych orzeszków, pestek prażonego słonecznika i podobnego rodzaju specjalistycznych produktów żywnościowych z krajów Europy Zachodniej. Dostarczał je do krajowych sieci delikatesów spożywczych. Własne mieszkanie, nowa Corolla przed blokiem i wystrzałowa narzeczona, dumnie obnosząca piścionek zaręczynowy – to wszystko robiło wrażenie.

Dobrze po trzeciej nad ranem, gdy towarzystwo powoli się wykruszyło, przy stole kuchennym pozostało ich czworo – stara paczka, trzymająca się razem przez cały ogólniak: Robert, Anka, Grzegorz i Adam. Robert postawił na stole „naprawdę ostatnią” butelkę wina. Tematy wspominkowe już się wyczerpały i w sposób naturalny dyskusja skierowała się ku przyszłości. Jeszcze kilka miesięcy, praca magisterska, dyplom – i co dalej?

— Słuchajcie, liczy się tylko własny biznes — stanowczo zadeklarował Robert, wyczuwając kierunek myśli pozostałych. — Może byśmy coś razem zrobili? Mam kilka kapitalnych pomysłów, ale sam nie dam rady.

* Niniejsze studium przypadku nie dotyczy konkretnego przedsięwzięcia biznesowego. Jest swoistą agregacją zdarzeń, które dotyczyły kilku przedsięwzięć biznesowych. Imiona inicjatorów przedsięwzięcia i nazwy firm są fikcyjne, a opisy zdarzeń i sytuacji decyzyjnych zostały zmienione.

— Mnie ojciec wierci dziurę w brzuchu już od paru lat — pierwszy odezwał się Grzegorz, który studiował na Politechnice Wrocławskiej.

Ojciec Grzegorza prowadził zakład metalowy założony jeszcze w latach 80. Studiował na politechnice, ale po dwóch latach musiał przerwać, gdyż założył rodzinę i trzeba było zarabiać na życie. Uruchomił Zakład Produkcjno-Usługowy Projmet. W trudnych latach radził sobie zupełnie nieźle, wytwarzając ogrodzenia metalowe, bramy i kraty. Ambicja niespełnionego inżyniera popychała go w kierunku bardziej zaawansowanej produkcji. Ponieważ wielkie państwowe molochy nie miały dewiz na zakup części zamiennych do importowanych maszyn, wyspecjalizował się w ich dorabianiu. „Dostarczam element każdej importowanej maszyny w 24 godziny” – to była jego dewiza i nie narzekał na brak zamówień z całego kraju. W szczytowym okresie – końca lat 80. – zatrudniał kilkanaście osób, w tym kilku wysokiej klasy tokarzy. Zmiany ustrojowe doprowadziły jednak do spadku zamówień na części zamienne. Wielkie przedsiębiorstwa państwowe albo upadły, albo zostały sprywatyzowane, a nowi właściciele nie chcieli już korzystać z usług Projmetu. Natomiast gwałtownie wzrósł popyt na ozdobne ogrodzenia, kraty, bramy i balustrady, gdyż nowa klasa kapitalistów budowała okazałe rezydencje na dużych parcelach.

— Jestem za — niespodziewanie zadeklarowała Anka ku zaskoczeniu pozostałych. Anka wyjechała na studia do Krakowa na Akademię Sztuk Pięknych. W trakcie przedłużonych wakacji wielokrotnie wyjeżdżała do Francji i Włoch, łącząc atrakcje turystyczne z pracą zarobkową. Zaczynała od sprzedawania ręcznie malowanych widoczków zabytkowych budowli i nadmorskich pejzaży, ale ostatnio spędziła kilka miesięcy w renomowanej agencji reklamowej i projektowania graficznego w Paryżu. Przy okazji szlifowała języki, opanowując na przyzwoitym poziomie, oprócz angielskiego, także francuski i włoski. Chęć dokonania istotnej zmiany w życiu miała też inne podłoże – Anka właśnie rozstała się ze swoim chłopakiem i mimo pełnego przekonania o słuszności podjętej decyzji, ciężko to przeżywała.

— Można spróbować, dlaczego nie — włączył się Adam z nutą refleksji. Adam był gwiazdą ogólniaka, zawsze w czołówce najlepszych uczniów, laureat licznych konkursów i olimpiad. Mając wstęp praktycznie na każdą uczelnię, wybrał historię na Uniwersytecie Warszawskim, ulegając pasji studiów nad kulturą antyczną. Jako drugi kierunek równolegle studiował filozofię.

— O tej porze nic już nie wymyślimy — stwierdził Robert pod wpływem narzeczonej, która dawała mu znaki, że pora kończyć imprezę. — Mamy jeszcze dwa tygodnie do rozpoczęcia semestru, wszyscy jesteśmy na miejscu, więc spróbujmy wykorzystać ten czas. Proponuję ponownie spotkać się w tej sprawie za tydzień.

Biznes, ale jaki?

— Słuchajcie, jest fantastyczny biznes do zrobienia — rozpoczął spotkanie, tym razem tylko we czwórkę, Robert. — Podczas ostatniego wyjazdu biznesowego do Grecji poznałem kilku poważnych Greków, właścicieli plantacji ananasów i brzoskwiń, oferujących owoce w puszkach. W Polsce popyt na te produkty bardzo szybko rośnie. Po wejściu do Unii, zniesieniu ceł może być u nas bonanza.

— Oni chcą rozkręcić interes na wielką skalę. Potrzebują dystrybutora na całą Polskę. Dostarczalibyśmy towar głównie do supermarketów, duże partie, żadnego wożenia po kilka paczek do małych sklepików, no i duże, bardzo duże pieniądze — zakończył mocnym akcentem Robert.

— Jestem za — zadeklarowała Anka. — Tylko, w jakim języku można się dogadać z tymi Grekami?

— Nie ma problemu — mówił niezłe po angielsku — zapewniał Robert.

— Myślę, że przy takiej kluczowej decyzji powinniśmy najpierw ustalić, jakie alternatywne warianty mamy do dyspozycji, a następnie wybrać najlepszy — wtrącił się Adam. — Tak przynajmniej podpowiada logika.

— Logika logiką, a zarabianie pieniędzy to coś innego — odparował Robert.

— Trzeba chwycić nadarzającą się okazję, bo konkurencja nie śpi. Myślisz, że taki biznes będzie czekał łaskawie, aż się nim kiedyś zajmiemy?

— No tak, ale trzeba spojrzeć szerzej. Ja, przykładowo, muszę rozpatrzyć możliwości związane z firmą ojca — włączył się Grzegorz. — Ojciec czeka, że po studiach wrócę i razem rozkręcimy firmę. Była okazja dokupienia działki obok Projmetu za niewielkie pieniądze, więc to zrobił. Ostatnio załatwił w gminie zmianę przeznaczenia tej działki na działalność produkcyjną. Są więc warunki do rozwoju.

— Nie znam się na biznesie — ponownie włączył się Adam, — ale gdzieś wyczytałem taką oto maksymę: tylko nieliczne pomysły wytrzymują zderzenie z kartką papieru. Zróbmy tak, niech każdy opíše swój pomysł lub pomysły na jednej kartce papieru. Zobaczmy, czy te nasze pomysły takie zderzenie wytrzymają. Wymienimy je mailowo w ciągu najbliższego miesiąca. Wszyscy będziemy, jak zwykle, na Święto Zmarłych we Wrocławiu. Wtedy się spotkamy i podejmiemy konkretną decyzję.

— OK, choć uważam, że to strata czasu, ale czego się nie robi dla przyjaciół — stwierdził pojednawczo Robert. — W międzyczasie będę jednak kontynuował rozmowy z Grekami. Uważam, że takiej okazji nie można zaprzepaścić.

Narodziny AGAR-u

Gdy spotkali się ponownie w pierwszych dniach listopada 2002 roku, nieoczekiwanie inicjatywę przejął spokojny, jak dotąd, Grzegorz.

— Słuchajcie, jak przejrzałem papiery, to od razu zwróciła moją uwagę jedna rzecz. Zarówno w pomysł moim, jak i Roberta jest jakiś konkret, można to wszystko sobie wyobrazić. Natomiast w przypadku Anki, a zwłaszcza trzech pomysłów Adama, to jest – przepraszam koledzy – czysta fantazja. Ojciec mi zawsze powtarzał, że w biznesie trzeba stać twardo na ziemi.

— Gdyby wszyscy tak myśleli, to byśmy nadal ciągnęli ładunki na linach, bo nie byłoby pojazdów kołowych — odciął się Adam.

Czuł jednak, że Grzegorz ma rację. Brakowało mu podstaw z zakresu badania rynku i analizy finansowej. Nigdy wcześniej się nie zetknął z tą problematyką. Ostatnio wszedł nawet do księgarni ekonomicznej i zakupił parę książek na ten temat. Mimo że pierwsze wrażenia z lektury były wręcz odpychające, przyrzekł sobie, że wgrzyzie się w tę nudną dziedzinę.

— Co chcecie od mojego Parnasu ArtB? — zapytała z udawanym wyrzutem Anka.

— Znasz kogoś z otoczenia, kto kupił jakiś obraz albo dzieło sztuki? Bo ja nie — szybko zareagował Robert. — A w ogóle to uważam, że tracimy czas, koledzy. Rozmawiałem ostatnio telefonicznie z moimi Grekami. Oni są już strasznie napaleni i czekają tylko na sygnał.

— Pomysł Grzegorza też nie jest najgorszy — zwrócił uwagę Adam. — Myślę, że powinniśmy mieć go w odwodzie na wszelki wypadek. Ale zgadzam się, by potraktować priorytetowo biznes z Grekami. Dobrze byłoby jednak rozpracować koncepcję w szczegółach, zrobić kalkulacje i wyliczenia, by mieć pewność, że podjęliśmy przemyślaną decyzję.

— Nie ma sprawy, mam wszystko tu — powiedział Robert, kierując wskazujący palec ku głowie. — Tylko, że moim zdaniem musimy do Nowego Roku zakończyć przygotowania, by od stycznia ruszyć z biznesem.

— Ja też rozpracuję szerzej koncepcję modernizacji Projmetu — zadeklarował Grzegorz. — Obiecałem to zresztą ojcu, a także młodszemu bratu. On też studiuje na politechnice i byłby zainteresowany wejściem w rodzinny biznes. Prześlę wam ją do 15 listopada, bo potem wyjeżdżam na 3 miesiące do Niemiec na praktykę. Promotor mojej pracy dyplomowej załatwił mi ją w laboratoriach dużego koncernu samochodowego w Mannheim. Tam mają takie urządzenia do testów technologicznych, jakich u nas jeszcze długo nie będzie. Nie mogę zrezygnować z tej szansy. Ale przyjadę na parę dni na Boże Narodzenie i wtedy dogramy wszystko do końca.

— To skorzystajmy z okazji i ustalmy teraz, jak ten nasz biznes będzie wyglądał. Jaka będzie jego nazwa — zaproponowała Anka. — Ja już o tym myślałam i uważam, że nazwa powinna nawiązywać do regionu śródziemnomorskiego. Może Zeus albo Ariadna? Co wy na to?

— Zapomnij o tym, dziewczyno — włączył się Robert. — Ćwiczyłem to już przy rejestracji własnej działalności gospodarczej. Wszystkie tego typu nazwy są już dawno zajęte. Nawet, jeśli istniejące firmy będą działały w innej branży niż nasza, to powstaje kłopot z domeną. Musimy mieć przecież domenę internetową, to oczywiste.

— To wymyślmy jakąś nazwę — zaproponowała Anka. — Jak pracowałam w agencji w Paryżu, to mieli tam dział, który zajmował się wyłącznie wyszukiwaniem atrakcyjnych nazw dla nowych produktów i firm. Spróbujmy coś stworzyć z pierwszych liter naszych imion.

— Na przykład GARA — włączył się Adam.

— To nie brzmi dobrze, tak samo jak ARAG, bo kojarzy się z branżą alkoholową — odpowiedziała Anka. — Ja wołałabym na przykład nazwę RAGA. Jest w niej jakaś moc i siła.

— Głównie siła brzmienia mieszanki jamajskiej reggae i hip hopu, bo tak to się to nazywa — nieoczekiwanie wtrącił się Grzegorz. — Mój kumpel słucha tego na okrągło. Zapewniam was jednak, że fani tej muzyki nie gusują w brzoskwiniach z puszeki.

— Słuchajcie, mam coś — powiedział Robert, który w trakcie rozmowy uruchomił komputer i podłączył się do internetu. — Proponuję AGAR. Co prawda, domena agar.com.pl jest już zajęta, ale wygląda na to, że agar.pl jest wolna.

— Może być AGAR, brzmi nieźle — zgodziła się Anka.

— W takim razie poproszę od każdego po 30 zł na rejestrację domeny — wyciągnął rękę Robert. — To będzie nasza pierwsza wspólna inwestycja.

Nieoczekiwana zmiana koncepcji

— No i co, na podstawie tego, co wam przesłałem, chyba nie ma wątpliwości, że biznes z Grekami zapowiada się fantastycznie — zapytał zaraz na początku Robert, gdy spotkali się tuż przed Nowym Rokiem.

— Owszem, są wątpliwości i to poważne — odparł Adam. — Ostatnio podszkoliłem się w analizie finansowej i zrobiłem prosty model w Excelu. Wynika z niego, że to jest dobry biznes, ale dla kogoś, kto ma wolny 1 mln złotych. Sytuacja jest taka, że Grecy nie wyślą kontenera, zanim nie dostaną na konto 100 procent przedpłaty. Potem są jeszcze koszty transportu, VAT na granicy, a supermarkety płacą za dostawę dopiero po 120 dniach. Tak więc koledzy, w tym biznesie nie zgadza się tak zwany cashflow, czyli po naszymu kasa. Bo czy znajdziemy 1 mln złotych? — zapytał retorycznie.

— Czyli co? Musimy się oprzeć na pomysłe Grzegorza? — zapytała Anka, wyraźnie zaskoczona wiedzą Adama z zakresu finansów.

— Zapomnijcie o tym, co wam przesłałem przed wyjazdem — włączył się wyraźnie podniecony Grzegorz, który wrócił na Święta z Niemiec do Wrocławia. — Ten wyjazd na praktykę do Mannheim to był strzał w dziesiątkę! Po pierwsze w ciągu 6 tygodni na urządzeniach w laboratorium firmy zrobiłem już większość testów i wynika, że założenia procesu technologicznego, który opracowuję w pracy dyplomowej, potwierdziły się. Firma zainteresowała się tą technologią. Powiedzieli, że jak uda mi się uruchomić produkcję, to są gotowi złożyć spore zamówienia na dostawy specjalistycznych podzespołów do ich polskiej filii. Co ciekawe, oni bardzo chętnie

kooperują z małymi innowacyjnymi firmami na całym świecie, wchodząc z nimi w długofalowe porozumienia. Widzę tu dla nas olbrzymią szansę, ale trzeba zmienić podejście. Tu nie ma mowy o modernizacji Projmetu. To musi być całkowicie nowy biznes.

— A więc po 3 miesiącach jesteśmy dokładnie w punkcie wyjścia – wtrącił się Robert. — Słuchajcie, to ja rzuciłem pomysł wspólnego biznesu, a teraz pierwszy mówię pas. Chętnie się spotkam z wami towarzysko, wypijemy jakieś piwo czy wino, ale biznesu razem raczej nie zrobimy. Ja uważam, że biznes to działanie, a nie dyskusje, wariantowe analizy i tak dalej. Będę nadal sprowadzał orzeszki i przyprawy, a równolegle wejdę w biznes z Grekami. Może na początek na niewielką skalę, a później zobaczymy.

— A ja uważam, że trzeba poważnie potraktować nowy pomysł Grzegorza. To, co jest w nim kluczowe, to zbyt zapewniony na wiele lat, co w biznesie nie zdarza się często — odparł Adam.

— Kompletnie się na tym nie znam, ale jestem za — włączyła się Anka.

— Będę trzymał za was kciuki — usiłował załagodzić sytuację Robert, gdy żegnali się, życząc sobie szczęśliwego Nowego Roku.

Urlopowa retrospekcja Adama – lipiec 2006 roku

— Pięknie tu — pomyślał Adam, przejeżdżając przez kolejny zalany słońcem nadmorski kurort. To był jego pierwszy dłuższy urlop od czasu, gdy w styczniu 2003 roku na serio zajęli się przygotowaniem, a potem uruchomieniem biznesu. Wsiadł w samolot do Nicei i tam wynajął kabriolet. To miała być powtórka tury po włoskiej i francuskiej Riwierze, jaką kiedyś przemierzył jeszcze na studiach, ale wtedy podróżował autostopem. Tym razem to on trzymał kierownicę.

Te ostatnie trzy i pół roku to była ciężka harówka. Na początku 2003 roku Grzegorz wrócił na kilka tygodni do Niemiec, co nie przeszkodziło w przygotowaniu założeń koncepcyjnych i finansowych dla nowego biznesu. Zaletą praktyki w dużym koncernie było to, że Grzegorz miał ułatwione zadanie w zbieraniu informacji o kosztach potrzebnych maszyn i urządzeń. Od potencjalnego kontrahenta uzyskał też istotne wskazówki co do oczekiwanego poziomu cen na podzespoły oraz co do spodziewanej wielkości zamówień. Te informacje były uzupełniane przez Adama i Ankę o dane dotyczące kosztów prac remontowo-budowlanych, surowców materiałów, robocizny itp. Istotne znaczenie miała także oferta ojca Grzegorza dotycząca wydzierżawienia należącej do Projmetu wolnej działki. Jednakże już na etapie wstępnego rozpoznania było jasne, że uruchomienie produkcji na odpowiednią skalę i przy zastosowaniu opracowanej przez Grzegorza technologii musi wiązać się z posiadaniem środków na start w wysokości minimum 500 tys. zł. Tymczasem intensywne poszukiwania w kręgu bliskiej i dalszej rodziny oraz znajomych trójki wspólników pokazały, że każdy

z nich może zdobyć maksimum 50 tys. zł, czyli razem 150 tys. Zaczęły się gorączkowe poszukiwania możliwości obniżenia kosztów inwestycji: zakup maszyn używanych zamiast nowych, skorzystanie z możliwości leasingu oraz rozpoczęcie produkcji w pierwszym roku w zaadaptowanej, nieużywanej ostatnio hali Projmetu i przesunięcie budowy nowej hali na następny rok. Takie decyzje rodziły się w bólach, bo Grzegorz ostro sprzeciwiał się wszelkim ograniczeniom programu inwestycyjnego, które mogłyby prowadzić do obniżenia parametrów technologicznych.

Adam, który w międzyczasie wyspecjalizował się w sprawach finansowych, rozpoczął, w poszukiwaniu dodatkowych środków, pertraktacje z kilkoma bankami. Nie przyniosło to jednak żadnych efektów. Bankowcy, odmawiając uprzejmie, zapraszali go „za jakieś dwa lata, kiedy już dobrze staniecie na nogach”.

Przełom nastąpił wczesną jesienią, kiedy ojciec Grzegorza zdecydował się poręczyć kredyt bankowy w wysokości 100 tys. zł z zabezpieczeniem na maszynach i urządzeniach, będących własnością Projmetu. Brakujące 100 tys. zł zdobyła Anka. Jej wuj – cztersty pięćdziesięciolatek, właśnie niedawno dał się wykupić przez pozostałych wspólników funkcjonującej od 1993 roku niewielkiej, ale mocno osadzonej na rynku, firmy dystrybucyjnej. W kręgach rodzinnych krążyły legendy o wartości transakcji. Gdy w przerwie między kolejną eskapadą jachtową pojawił się w kraju i został zagadnięty przez Ankę, po przejrzeniu dokumentów potrzebował tylko kilku dni na decyzję.

— OK, pożyczę 100 tysięcy na 3 lata, ale musi mi się to opłacać — powiedział. — Proponuję WIBOR + 10%, i prawdę mówiąc, nie widzę tu pola do negocjacji.

Dalej poszło już szybko. Po konsultacji z zaprzyjaźnionym prawnikiem doszli do wniosku, że najlepszą formą będzie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. I tak 1 października 2003 roku została zarejestrowana spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – AGAR, z trzema udziałowcami, z których każdy objął udział o wartości nominalnej 50 tys. zł.

Najważniejsze było to, że od początku współpraca między wspólnikami układała się dobrze, a sprzyjał temu naturalny podział obowiązków. Grzegorz całkowicie zajął się technicznymi aspektami produkcji i czuł się w tym jak ryba w wodzie. Adam stał się fascynatem finansów i rachunkowości i nawet, ślęcząc po nocach, ukończył kurs z analizy finansowej. Dodatkowo jego ogólne przygotowanie i wykształcenie okazało się atutem – ujawniły się jego talenty negocjacyjne w kontaktach z kontrahentami i umiejętności łagodzenia sporów wewnątrz firmy. Stąd jego pozycja „głównego szefa” była oczywista i przez nikogo niekwestionowana. Anka, jak mawiała o sobie, była „kobietą do wszystkiego”, zajmując się sprzedażą, promocją, kadrami i całym szeregiem bieżących problemów i spraw, które co rusz pojawiały się w młodej firmie.

Współpraca z głównym kontrahentem – filią niemieckiego koncernu w Polsce – też układała się nieźle. Odbiorcy byli generalnie zadowoleni z jakości podzespołów, stopniowo zwiększając wielkość miesięcznych zamówień. Jednak przy kolejnych zamówieniach twardo zaczęli się domagać obniżki ceny jednostkowej wyrobów.

— Przy zwiększonej produkcji realizujecie przecież korzyści skali i powinniście się nimi podzielić — argumentowali.

Nieoczekiwanie pojawiły się nowe możliwości zbytu. Podczas krótkiej eskapady do Paryża Anka poznała Rogera, który świeżo po studiach na Harvardzie szykował się do objęcia funkcji szefa operacyjnego średniej wielkości rodzinnej firmy z tradycjami. Okazało się, że firma Rogera ma podobny profil jak AGAR i specjalizuje się w produkcji podzespołów dla francuskich i włoskich koncernów motoryzacyjnych. Po powrocie Anka podtrzymała kontakt, wysyłając ofertę, co nieoczekiwanie zaowocowało niewielkim zamówieniem.

Sam koniec 2004 roku był ważnym egzaminem sprawności finansowej i organizacyjnej firmy. Udało się bowiem w zaplanowanym terminie, kosztem zaciskania pasa i obniżenia do „minimum socjalnego” bieżących wynagrodzeń wspólników, ukończyć budowę nowej hali i przenieść tam produkcję bez większych zakłóceń normalnego rytmu pracy.

Następny rok był już znacznie spokojniejszy, a jednocześnie nastąpiły korzystne zmiany w strukturze sprzedaży. Anka, której wyraźnie doskwierała rola „kobiety do wszystkiego”, potraktowała bardzo ambicjonalnie zadanie stworzenia „drugiej nogi” w sprzedaży i odniosła niekwestionowany sukces, zdobywając solidne zamówienia z firmy Rogera. Rozpoczęła też samodzielne rozmowy z koncernami włoskimi. W efekcie w końcu 2005 roku sprzedaż eksportowa stanowiła 35% całkowitych obrotów. Adam, co prawda, narzekał na niskie ceny w kontraktach z firmą Rogera, ale z drugiej strony był zadowolony, bo całkowite uzależnienie AGAR-u od niemieckiego odbiorcy bardzo mu doskwierało.

Kiedy w lutym 2006 roku Adam przedstawił wspólnikom sprawozdanie finansowe za 2005 rok i prognozę na lata 2006–2008, nikt nie ukrywał satysfakcji. Zaczęli dyskutować o planach dalszego rozwoju, o inwestycjach, a tu największy apetyt zdradzał Grzegorz. Adam musiał go trochę hamować, lecz biorąc pod uwagę możliwość uzyskania dotacji inwestycyjnej ze środków unijnych, też był nastawiony optymistycznie. Adam miał pretensję do siebie, że wcześniej zlekceważył te możliwości, gdyż z informacji prasowych zapamiętał, że większe pieniądze mogą uzyskać firmy z co najmniej 3-letnim stażem. Nie zwrócił uwagi, że ograniczenie to nie dotyczyło firm wykorzystujących zaawansowane technologie o znaczącym potencjale rynkowym.

— Zajmę się tą sprawą w pierwszej kolejności, zaraz po powrocie z urlopu — postanowił Adam. — Tak czy owak w październiku AGAR skończy 3 lata.

W tej refleksji nie mogło zabraknąć mniej przyjemnych wspomnień. Dotyczyły one wielogodzinnej harówki, ciągłego poczucia, że doba ma za mało godzin, i obaw o dalsze losy firmy. Bywały ostre spięcia i potyczki z kontrahentami, pracownikami, a także w gronie wspólników. Ostatnio wuj Anki coraz częściej zaczął się pojawiać w firmie i interesować jej wynikami. Nie szczędził też rozmaitych rad wspólnikom, udzielanych z pozycji starego wyjadacza biznesu. Niektóre były nawet sensowne, ale Adama denerwowało, że wuj prezentował krytyczne uwagi pod adresem firmy w obecności pracowników. Równocześnie dawał do zrozumienia, że gotów był zamienić pożyczkę na udziały w spółce.

— Musimy go jak najszybciej spłacić, nawet kosztem ograniczenia wynagrodzenia wspólników przez pewien okres — postanowił Adam.

No i ta ostatnia, bardzo nieprzyjemna sprawa z narzeczoną Grzegorza, Renatą, świeżo upieczoną absolwentką wyższej szkoły ekonomicznej. W firmie stopniowo dojrzewała potrzeba zorganizowania własnej księgowości, zamiast korzystania z usług biura rachunkowego. Dlatego propozycja Grzegorza, by zatrudnić Renatę, która miała już doświadczenie księgowe, wydawała się naturalna i oczywista. Anka nie wyrażała sprzeciwu, choć między nią a Renatą wyraźnie nie było dobrej chemii. Adam postanowił się przeciwstawić.

— To byłoby mieszanie spraw osobistych i rodzinnych ze sprawami biznesowymi, w dłuższej perspektywie niekorzystne dla firmy — argumentował. — Po to właśnie założyliśmy spółkę z o.o., by te sfery rozgraniczyć.

Grzegorz ujął się honorem i wycofał propozycję, ale było jasne, że argumenty Adama nie przekonały go. Co więcej, postawa Adama była całkowicie niezrozumiała dla całej rodziny Grzegorza, w Projmecie bowiem zatrudnianie w pierwszej kolejności krewnych i znajomych było od początku działalności usankcjonowaną praktyką.

Na moment wróciły przyjemniejsze wspomnienia. Tuż przed wyjazdem na urlop wypłacili sobie po raz pierwszy dywidendę. Nie były to jeszcze wielkie pieniądze, ale wystarczająco duże, by poczuć zalety bycia właścicielem firmy i jak by nie było – kapitalistą.

Nieoczekiwane spotkanie w Cannes

Kabriolet z trudem torował sobie drogę na zatłoczonych uliczkach Cannes. Rozglądając się za dogodnym miejscem do zaparkowania, Adam nagle zauważył na tarasie małej restauracyjki Ankę i Rogera. Sposób, w jaki ze sobą rozmawiali i jak na siebie patrzyli, nie pozostawiał żadnych wątpliwości, co do łączącego ich związku. Dla Adama to był szok. Nie ukrywał nigdy sympatii do Anki i wielokrotnie zamierzał coś z tym zrobić, ale wobec natłoku bieżących spraw w firmie ciągle odkładał tę sprawę na później.

Kto kogo?

Gdy spotkali się w pierwszych dniach września 2003 roku w siedzibie AGAR-u – trójka wspólników i Roger – napięcie wisiało w powietrzu.

— Przejdę od razu do rzeczy — zagaił Roger. — Jak wiecie, ja i Anka od jakiegoś czasu jesteśmy ze sobą. Chcieliśmy was o tym poinformować, ale dopiero wtedy, gdy będziemy całkowicie pewni trwałości wzajemnych uczuć. Chcemy was jednak zapewnić, że nie wpłynie to negatywnie na współpracę między naszymi firmami. Wręcz przeciwnie, widzę bardzo dobre perspektywy znaczącego zwiększenia sprzedaży AGAR-u do naszej firmy.

Adam był dobrze przygotowany i natychmiast przystąpił do kontraktów. Wyciągnął kilka arkuszy z tabelkami i wykresami.

— Sytuacja, o której mówisz Roger, rodzi oczywisty konflikt interesów, który już w tej chwili negatywnie wpływa na sytuację finansową AGAR-u. Poprosiłem nasze biuro rachunkowe o rozbić przychodów i kosztów na poszczególne kierunki sprzedaży. Myśleliśmy, że to Niemcy wykorzystują nas, a okazuje się, że rentowność sprzedaży eksportowej do Francji jest znacznie gorsza – w praktyce ledwie wychodzimy na swoje. Tak więc wzrost sprzedaży do twojej firmy będzie oznaczał w praktyce obniżenie rentowności AGAR-u.

— W tej sytuacji trzeba pójść na radykalne rozwiązanie — kontynuował Adam. — Myślę, że Anka powinna wyjść z firmy i odsprzedać mnie i Grzegorzowi swoje udziały. Wtedy będą podstawy do dalszej współpracy z twoją firmą Roger, ale rzecz jasna, na zasadniczo zmienionych warunkach finansowych.

— Co ty na to Grzegorz? — zapytała Anka.

Grzegorz czuł się w całej tej sytuacji wyraźnie nieswojo.

— Przecież to normalne, że młodzi ludzie mają się ku sobie. Może da się to jakoś zgrabnie ułożyć? — myślał. Ale z drugiej strony argumenty finansowe Adama przemawiały do niego. — My tu harujemy, a wychodzi na to, że dokładamy do Francuzów. — Aspekt finansowy był dla niego ważny, bo w sierpniu odbyło się huczne wesele z Renatą. Młoda para planowała rychłe powiększenie rodziny, budowę okazałego domu.

— Ja myślę podobnie jak Adam — odpowiedział w końcu Grzegorz.

— Panowie, a skąd weźmiecie pieniądze na wykup moich udziałów? — po wątpiewająco zapytała Anka. — Trzeba będzie, rzecz jasna, zrobić porządną wycenę, ale myślę, że AGAR jest sporo wart.

Adam zrozumiał teraz, dlaczego Anka, która wręcz alergicznie reagowała na wszelkie dokumenty finansowe, kilka dni wcześniej zażądała z biura rachunkowego kompletu sprawozdań finansowych AGAR-u od początku działalności.

— Słuchajcie, a ja chciałbym położyć na stół propozycję całkowicie odmiennego rozwiązania zaistniałej sytuacji — włączył się do rozmowy Roger. — Zarząd mojej firmy już od pewnego czasu poważnie rozważa wariant przeniesienia produkcji z Francji do któregoś z krajów Europy Wschodniej. Polska jak najbardziej wchodzi w grę, a AGAR generalnie pasuje do naszego profilu. Powiedzcie, ile chcecie za AGAR – interesuje nas wyłącznie wykup 100% udziałów.

Załączniki

Pomysły biznesowe:

- ▶▶ Mandaryn
- ▶▶ Projmet
- ▶▶ Parnas ArtB
- ▶▶ Syzyf
- ▶▶ Antyk
- ▶▶ Patio
- ▶▶ Analiza porównawcza

Wstępne koncepcje biznesu:

- ▶▶ Mandaryn (część opisowa, analiza finansowa)
- ▶▶ Projmet (część opisowa, analiza finansowa)

Biznesplan:

- ▶▶ część opisowa
- ▶▶ analiza finansowa
- ▶▶ plan sprzedaży
- ▶▶ plan kosztów
- ▶▶ plan inwestycji i amortyzacja
- ▶▶ rachunek wyników
- ▶▶ bilans
- ▶▶ przepływy pieniężne
- ▶▶ analiza wskaźnikowa

Sprawozdania finansowe:

- ▶▶ AGAR s. z o.o. – bilans i rachunek wyników 2004
- ▶▶ AGAR s. z o.o. – bilans i rachunek wyników 2005

Pomysły biznesowe

Pomysł 1. Mandaryn

Nazwa pomysłu (autor)	Mandaryn (Robert)	
A. Część identyfikacyjna		
Istota pomysłu biznesowego (główny atut)	import towarów na dużą skalę – zaopatrzenie dla supermarketów i hurtowni	
Rodzaj sprzedaży – produkt/usługa/towar	hurtowy import towarów	
Branża	handel owocami	
B. Część opisowa		Ocena punktowa
1. Produkt/sprzedaż		36
1.1. Prognozowana dynamika sprzedaży	dzięki wynegocjowanym kontraktom z siecią supermarketów przewiduję liniowy wzrost o 100% rocznie	5
1.2. Pozycja przetargowa dostawców względem odbiorców	silna pozycja supermarketu, ale relacje oparte na spisanych warunkach kontraktu	3
1.3. Czy pomysł daje szansę na konkretny produkt?	tak, jednostkowa dostawa to kontener owoców	5
1.4. Kierunki zbytu (regionalnie/kraj/eksport)	ściśle określone – import z krajów tropikalnych do odbiorców w całej Polsce	5
1.5. Pojemność rynku, ilu klientów zechce kupić produkt?	od 3 do 12 lokalizacji supermarketów odbiera transporty towarów	4
1.6. Szanse na zdobycie klientów na starcie	pełne, biznes oparty na uzyskanym kontrakcie na dostawy	5
1.7. Kanały dystrybucji	jeden kanał dystrybucji	4
1.8. Planowany marketing mix (4P)	sprzedaż nie wymaga strategii marketingowej	5
2. Branża/konkurencja		19
2.1. Branża charakteryzująca się wysoką dynamiką	przewidywany rozwój sieci marketów to 12 nowych lokalizacji rocznie	5
2.2. Bariery dostępu do rynku danej branży	skuteczność negocjacji kolejnych przedłużeń rocznego kontraktu	4
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej	dobra organizacja dostaw i bliskie powiązanie z odbiorcą towarów	5
2.4. Możliwość ochrony zdobytej przewagi konkurencyjnej	firma będzie wypłacać prowizje szefom dostaw sieci supermarketów	5
3. Warunki realizacyjne		16
3.1. Wymagane zasoby (technologia, ludzie, wiedza)	wymagany jedynie dostęp do finansowania, logistyka oparta na zewnętrznej firmie	4
3.2. Techniczno-organizacyjna wykonalność pomysłu	kluczowe znaczenie ma terminowość dostaw morskich, warunkująca sprawny odbiór przez TIR	4
3.3. Czy nie za wcześniej bądź za późno na uruchomienie?	start firmy wyznaczony terminem kontraktu	5
3.4. Atuty realizacyjne inicjatorów przedsięwzięcia	doświadczenia w handlu częściami komputerowymi na uczelni	3

4. Nakłady inwestycyjne/finansowanie		18				
4.1. Wartość koniecznych nakładów inwestycyjnych	wymagane nakłady na zatowarowanie nowych dostaw dla kolejnych marketów oraz powierzchnię chłodniczą	4				
4.2. Czy prognozowane parametry finansowe są korzystne?	projekt jest bardzo opłacalny	5				
4.3. Wymagany % finansowania zewnętrznego	całość finansowania będzie pokrywana z zysków, oprócz pierwszych nakładów – finansowanych kredytem pod zastaw majątku rodziców	5				
4.4. Łatwość uzyskania finansowania zewnętrznego	kredyt hipoteczny pod zastaw	4				
		wynik: 89				
C. Prognoza finansowa (planuj kategorie opisane na niebiesko) ^a						
lata prognozy						
Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
ilość jednostek w sztukach		120	240	360	480	600
Sprzedaż		8 400 000	16 800 000	25 200 000	33 600 000	42 000 000
Średnia cena w PLN		70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Koszty operacyjne		6 888 000	13 776 000	20 664 000	27 552 000	34 440 000
koszt jednostkowy przy zakładanej marży	18%	57 400	57 400	57 400	57 400	57 400
Zysk brutto		1 512 000	3 024 000	4 536 000	6 048 000	7 560 000
CIT	19%	287 280	574 560	861 840	1 149 120	1 436 400
zysk netto		1 224 720	2 449 440	3 674 160	4 898 880	6 123 600
zysk netto narastająco		1 224 720	3 674 160	7 348 320	12 247 200	18 370 800
nakłady inwestycyjne	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Nakłady inwestycyjne narastająco	500 000	1 000 000	1 500 000	2 000 000	2 500 000	3 000 000
Saldo zysk netto – nakłady inwestycyjne (narastająco)	(500 000)	224 720	2 174 160	5 348 320	9 747 200	15 370 800
stopa dyskonta	15%					
przepływy pieniężne do oceny opłacalności	(500 000)	724 720	1 949 440	3 174 160	4 398 880	5 623 600
NPV dla testu przedsięwzięcia	9 002 307					
IRR	243%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Pomysł 2. Projmet

Nazwa pomysłu (autor)	Projmet (Grzegorz)
A. Część identyfikacyjna	
Istota pomysłu biznesowego (główny atut)	rozwój istniejącego biznesu – warsztat metalowy ojca
Rodzaj sprzedaży – produkt/usługa/towar	produkcja tradycyjnych artykułów metalowych (kraty, bramy metalowe) oraz standardowych podzespołów samochodowych (warsztat podjął w latach 80. produkcję typowych części zamiennych do mercedesów, sprowadzanych masowo przez kierowców taksówek)
Branża	produkcja opakowań
B. Część opisowa	
Ocena punktowa	
1. Produkt/sprzedaż	33
1.1. Prognozowana dynamika sprzedaży	wysoka dynamika sprzedaży, gwarantowana przez licznych odbiorców (taksówkarzy) 5
1.2. Pozycja przetargowa dostawców względem odbiorców	stabilna pozycja dostawcy na chłonnym rynku zbytu 3
1.3. Czy pomysł daje szansę na konkretny produkt	tak, dostępna pełna dokumentacja techniczna produktów 5
1.4. Kierunki zbytu (regionalnie/kraj/eksport)	dostawy do sieci sklepów motoryzacyjnych, na montaż w warsztatach samochodowych oraz dla klienta indywidualnego 5
1.5. Pojemność rynku, ilu klientów zechce kupić produkt?	pełny zbyt dla 100% zdolności produkcyjnych 4
1.6. Szanse na zdobycie klientów na starcie	tak, pod warunkiem spełnienia parametrów jakości 4
1.7. Kanały dystrybucji	sprzedaż hurtowa do sklepów i warsztatów motoryzacyjnych 3
1.8. Planowany marketing mix (4P)	koncentracja na jakości produktu, utrzymywanie niskiej ceny dzięki inwestycji w nowoczesny park maszynowy 4
2. Branża/konkurencja	17
2.1. Branża charakteryzująca się wysoką dynamiką	wysoka dynamika sprzedaży części zamiennych, zgodna z trendem skracania cyklu życia modeli 4
2.2. Bariery dostępu do rynku danej branży	spełnienie wysokich norm jakościowych 4
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej	relatywnie tania robocizna, przy równoczesnych wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu 5
2.4. Możliwość ochrony zdobytej przewagi konkurencyjnej	możliwa poprzez podnoszenie/utrzymywanie parametrów jakości opartych na technologii 4
3. Warunki realizacyjne	17
3.1. Wymagane zasoby (technologia, ludzie, wiedza)	konieczne nakłady w nowoczesny park maszynowy i narzędziowy 3
3.2. Techniczno-organizacyjna wykonalność pomysłu	dostępna wykwalifikowana i wyspecjalizowana kadra inżynierska i pracownicza 5
3.3. Czy nie za wcześniej bądź za późno na uruchomienie?	start produkcji uzależniony od instalacji i wdrożenia technologii, produkcja oczekiwana od zaraz 4
3.4. Atuty realizacyjne inicjatorów przedsięwzięcia	doświadczenie w organizacji produkcji, specjalistyczne wykształcenie inżynierskie 5

4.	Nakłady inwestycyjne/finansowanie	12				
4.1.	Wartość koniecznych nakładów inwestycyjnych	konieczne wysokie nakłady inicjalne oraz stałe nakłady na utrzymywanie zdolności produkcyjnych	3			
4.2.	Czy prognozowane parametry finansowe są korzystne?	zyskowny biznes, zachowujący realistyczne podejście do prognozowanych wielkości	4			
4.3.	Wymagany % finansowania zewnętrznego	intencją właściciela jest utrzymanie biznesu, zewnętrzne finansowanie możliwe jako ostateczność	3			
4.4.	Łatwość uzyskania finansowania zewnętrznego	nierozważana	2			
			wynik: 79			
C. Prognoza finansowa (planuj kategorie opisane na niebiesko) ^a						
lata prognozy						
Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
ilość jednostek w sztukach		50 000	75 000	100 000	200 000	250 000
Sprzedaż		2 000 000	3 000 000	4 500 000	9 000 000	11 250 000
Średnia cena w PLN		40	40	45	45	45
Koszty operacyjne		1 800 000	2 700 000	4 050 000	8 100 000	10 125 000
koszt jednostkowy przy zakładanej marży	10%	36	36	41	41	41
Zysk brutto		200 000	300 000	450 000	900 000	1 125 000
CIT	19%	38 000	57 000	85 500	171 000	213 750
zysk netto		162 000	243 000	364 500	729 000	911 250
zysk netto narastająco		162 000	405 000	769 000	1 498 500	2 409 750
nakłady inwestycyjne	500 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Nakłady inwestycyjne narastająco	500 000	550 000	600 000	650 000	700 000	750 000
Saldo zysk netto – nakłady inwestycyjne (narastająco)	(500 000)	(388 000)	(195 000)	119 500	798 500	1 659 750
stopa dyskonta	15%					
przepływy pieniężne do oceny opłacalności	(500 000)	112 000	193 000	314 500	679 000	861 250
NPV dla testu przedsięwzięcia	766 530					
IRR	50%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Pomysł 3. Parnas ArtB

Nazwa pomysłu (autor)	Parnas ArtB (Anka)
A. Część identyfikacyjna	
Istota pomysłu biznesowego (główny atut)	internetowy dom aukcyjny – eksport dzieł sztuki, dodatkowo import mebli azjatyckich
Rodzaj sprzedaży – produkt/usługa/towar	obróć towarami/dziełami sztuki
Branża	rynek sztuki
B. Część opisowa	
Ocena punktowa	
1. Produkt/sprzedaż	30
1.1. Prognozowana dynamika sprzedaży	planowany szybki wzrost sprzedaży dzięki nakładom na promocję
1.2. Pozycja przetargowa dostawców względem odbiorców	rynek klienta, brak trwałej przewagi
1.3. Czy pomysł daje szansę na konkretny produkt?	tak
1.4. Kierunki zbytu (regionalnie/kraj/eksport)	internet, czyli cały świat
1.5. Pojemność rynku, ilu klientów zechce kupić produkt?	oferta dedykowana do bogatych klientów
1.6. Szanse na zdobycie klientów na starcie	nie badano
1.7. Kanały dystrybucji	jeden kanał sprzedaży – internet
1.8. Planowany marketing mix (4P)	promocja w mediach, staranny dobór dzieł i towarów (meble) do aukcji
2. Branża/konkurencja	9
2.1. Branża charakteryzująca się wysoką dynamiką	chyba nie
2.2. Bariery dostępu do rynku danej branży	brak barier
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej	właściciel dysponuje znakomitym gustem
2.4. Możliwość ochrony zdobytej przewagi konkurencyjnej	serwis aukcyjny będzie mieć piękną grafikę
3. Warunki realizacyjne	17
3.1. Wymagane zasoby (technologia, ludzie, wiedza)	pieniądze potrzebne do zakupu czasu reklamowego przed „Faktami” w TVN 24
3.2. Techniczno-organizacyjna wykonalność pomysłu	mamy wszystko przygotowane, wiemy, jak trzeba uruchomić biznes
3.3. Czy nie za wcześniej bądź za późno na uruchomienie?	precyzyjnie zaplanowany czas uruchomienia biznesu
3.4. Atuty realizacyjne inicjatorów przedsięwzięcia	właściciel dysponuje znakomitym gustem
4. Nakłady inwestycyjne/finansowanie	11
4.1. Wartość koniecznych nakładów inwestycyjnych	ciągle będzie trzeba inwestować w media
4.2. Czy prognozowane parametry finansowe są korzystne?	to będzie znakomity biznes, wskazują na to uzyskane wstępne wyniki
4.3. Wymagany % finansowania zewnętrznego	planowane finansowanie kredytem bankowym
4.4. Łatwość uzyskania finansowania zewnętrznego	łatwo, wszystkie banki oferują kredyty
wynik: 67	

C. Prognoza finansowa (planuj kategorie opisane na niebiesko)^a

	lata prognozy					
Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
ilość jednostek w sztukach		25	70	150	250	300
Sprzedaż		75 000	350 000	750 000	2 000 000	3 000 000
Średnia cena w PLN		3 000	5 000	5 000	8 000	10 000
Koszty operacyjne		37 500	175 000	375 000	1 000 000	1 500 000
koszt jednostkowy przy zakładanej marży	50%	1 500	2 500	2 500	4 000	5 000
Zysk brutto		37 500	175 000	375 000	1 000 000	1 500 000
CIT	19%	7 125	33 250	71 250	190 000	285 000
zysk netto		30 375	141 750	303 750	810 000	1 215 000
zysk netto narastająco		30 375	172 125	475 875	1 285 875	2 500 875
nakłady inwestycyjne	350 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Nakłady inwestycyjne narastająco	350 000	400 000	450 000	500 000	550 000	600 000
Saldo zysk netto – nakłady inwestycyjne (narastająco)	(350 000)	(369 625)	(277 875)	(24 125)	735 875	1 900 875
stopa dyskonta	15%					
przepływy pieniężne do oceny opłacalności	(350 000)	(19 625)	91 750	253 750	760 000	1 165 000
NPV dla testu przedsięwzięcia	882 899					
IRR	56%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Pomysł 4. Syzyf

Nazwa pomysłu (autor)		Szyf (Adam)
A. Część identyfikacyjna		
Istota pomysłu biznesowego (główny atut)	produkcja koszy wiklinowych na specjalne zamówienie producenta oliwek	
Rodzaj sprzedaży – produkt/usługa/towar	rękodzieło oparte na lokalnych tradycjach kulturowych Małopolski	
Branża	produkcja opakowań	
B. Część opisowa		Ocena punktowa
1. Produkt/sprzedaż		22
1.1. Prognozowana dynamika sprzedaży	stabilne dostawy wg prognoz sezonowych zbioru oliwek	3
1.2. Pozycja przetargowa dostawców względem odbiorców	rynek odbiorcy	1
1.3. Czy pomysł daje szansę na konkretny produkt?	zdefiniowany konkretny produkt	4
1.4. Kierunki zbytu (regionalnie/kraj/eksport)	eksport na rynek Hiszpanii	4
1.5. Pojemność rynku, ilu klientów zechce kupić produkt?	ograniczona do grupy lokalnych producentów hiszpańskich	2
1.6. Szanse na zdobycie klientów na starcie	uzgodnione dostawy wyrobów, wymagają podpisania umowy	1
1.7. Kanały dystrybucji	bezpośrednie dostawy transportem firmowym	2
1.8. Planowany marketing mix (4P)	niska cena, dostawa na plac, sprawdzona jakość wyrobów	5
2. Branża/konkurencja		9
2.1. Branża charakteryzująca się wysoką dynamiką	nie	1
2.2. Bariery dostępu do rynku danej branży	nie ma	1
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej	niska cena wyrobów, zdolna konkurować z produktem chińskim	4
2.4. Możliwość ochrony zdobytej przewagi konkurencyjnej	organizacja pracy oparta na taniej sile roboczej	3
3. Warunki realizacyjne		8
3.1. Wymagane zasoby (technologia, ludzie, wiedza)	biznes można rozpocząć bez zasobów	0
3.2. Techniczno-organizacyjna wykonalność pomysłu	konieczna organizacja pracy chałupniczej	3
3.3. Czy nie za wcześniej bądź za późno na uruchomienie?	nie	3
3.4. Atuty realizacyjne inicjatorów przedsięwzięcia	zdolności organizacyjne i interpersonalne, dobry kontakt z odbiorcami	2
4. Nakłady inwestycyjne/finansowanie		3
4.1. Wartość koniecznych nakładów inwestycyjnych	nakłady na zakup wikliny i samochodu	3
4.2. Czy prognozowane parametry finansowe są korzystne?	chyba nie	0
4.3. Wymagany % finansowania zewnętrznego	niewymagany	0
4.4. Łatwość uzyskania finansowania zewnętrznego	nie	0

wynik: 42

C. Prognoza finansowa (planuj kategorie opisane na niebiesko)^a

	lata prognozy					
Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
ilość jednostek w sztukach		1 500	2 000	3 500	4 000	4 000
Sprzedaż		7 500	10 000	17 500	20 000	20 000
Średnia cena w PLN		5	5	5	5	5
Koszty operacyjne		3 750	5 000	8 750	10 000	10 000
koszt jednostkowy przy zakładanej marży	50%	3	3	3	3	3
Zysk brutto		3 750	5 000	8 750	10 000	10 000
CIT	19%	713	950	1 663	1 900	1 900
zysk netto		3 038	4 050	7 088	8 100	8 100
zysk netto narastająco		3 038	7 088	14 175	22 275	30 375
nakłady inwestycyjne	15 000	0	0	10 000	0	0
Nakłady inwestycyjne narastająco	15 000	15 000	15 000	25 000	25 000	25 000
Saldo zysk netto – nakłady inwestycyjne (narastająco)	(15 000)	(11 963)	(7 913)	(10 825)	(2 725)	5 375
stopa dyskonta	15%					
przepływy pieniężne do oceny opłacalności	(15 000)	3 038	4 050	(2 913)	8 100	8 100
NPV dla testu przedsięwzięcia	(2 553)					
IRR	9%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Pomysł 5. Antyk

Nazwa pomysłu (autor)	Antyk (Adam)	
A. Część identyfikacyjna		
Istota pomysłu biznesowego (główny atut)	agencja turystyczna „Antyk”	
Rodzaj sprzedaży – produkt/usługa/towar	usługi turystyczne	
Branża	turystyka kwalifikowana	
B. Część opisowa		Ocena punktowa
1. Produkt/sprzedaż		22
1.1. Prognozowana dynamika sprzedaży	niska, niszowy produkt dedykowany do wymagających turystów	3
1.2. Pozycja przetargowa dostawców względem odbiorców	rynek klienta	2
1.3. Czy pomysł daje szansę na konkretny produkt?	przygotowany portfel propozycji /pakietów wyjazdowych	4
1.4. Kierunki zbytu (regionalnie/kraj/eksport)	najciekawsze lokalizacje kulturowe świata	3
1.5. Pojemność rynku, ilu klientów zechce kupić produkt?	niska, niszowy produkt dedykowany do wymagających turystów	2
1.6. Szanse na zdobycie klientów na starcie	nieznane	1
1.7. Kanały dystrybucji	internet	3
1.8. Planowany marketing mix (4P)	produkt precyzyjnie dopasowywany do konkretnego klienta	4
2. Branża/konkurencja		3
2.1. Branża charakteryzująca się wysoką dynamiką	nieznane	0
2.2. Bariery dostępu do rynku danej branży	nieznane	0
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej	doświadczenia podróżnicze właściciela	3
2.4. Możliwość ochrony zdobytej przewagi konkurencyjnej	nieznane	0
3. Warunki realizacyjne		5
3.1. Wymagane zasoby (technologia, ludzie, wiedza)	nakłady na rezerwacje z wyprzedzeniem	2
3.2. Techniczno-organizacyjna wykonalność pomysłu	wymaga opracowania	1
3.3. Czy nie za wcześniej bądź za późno na uruchomienie?	?	0
3.4. Atuty realizacyjne inicjatorów przedsięwzięcia	doświadczenia podróżnicze właściciela	2
4. Nakłady inwestycyjne/finansowanie		4
4.1. Wartość koniecznych nakładów inwestycyjnych	wymaga badania	0
4.2. Czy prognozowane parametry finansowe są korzystne?	tak	1
4.3. Wymagany % finansowania zewnętrznego	niewymagane	3
4.4. Łatwość uzyskania finansowania zewnętrznego	?	0
		wynik: 34

C. Prognoza finansowa (planuj kategorie opisane na niebiesko)^a

	lata prognozy					
Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
ilość jednostek w sztukach		100	200	200	200	200
Sprzedaż		450 000	1 000 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Średnia cena w PLN		4 500	5 000	6 000	6 000	6 000
Koszty operacyjne		382 500	850 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000
koszt jednostkowy przy zakładanej marży	15%	3 825	4 250	5 100	5 100	5 100
Zysk brutto		67 500	150 000	180 000	180 000	180 000
CIT	19%	12 825	28 500	34 200	34 200	34 200
zysk netto		54 675	121 500	145 800	145 800	145 800
zysk netto narastająco		54 675	176 175	321 975	467 775	613 575
nakłady inwestycyjne	50 000	50 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nakłady inwestycyjne narastająco	50 000	100 000	120 000	140 000	160 000	180 000
Saldo zysk netto – nakłady inwestycyjne (narastająco)	(50 000)	(45 325)	56 175	181 975	307 775	433 575
stopa dyskonta	15%					
przepływy pieniężne do oceny opłacalności	(50 000)	4 675	101 500	125 800	125 800	125 800
NPV dla testu przedsięwzięcia	248 001					
IRR	107%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Pomysł 6. Patio

Nazwa pomysłu (autor)	Patio (Adam)
A. Część identyfikacyjna	
Istota pomysłu biznesowego (główny atut)	kreowanie wnętrza zgodnie z oczekiwaniem klienta wg idei: wszystko jest możliwe
Rodzaj sprzedaży – produkt/usługa/towar	połączenie projektowania, produkcji artystycznej i instalacji rozwiązań na posesji klienta
Branża	projektowanie i wystrój wnętrz
B. Część opisowa	Ocena punktowa
1. Produkt/sprzedaż	27
1.1. Prognozowana dynamika sprzedaży	oczekiwanie liniowego wzrostu sprzedaży dzięki nakładom na promocję 2
1.2. Pozycja przetargowa dostawców względem odbiorców	rynek klienta, ale umiejętnie stymulowany przez dostawców/projektantów 3
1.3. Czy pomysł daje szansę na konkretny produkt?	tak, istnieje paleta prototypowych rozwiązań dla wszystkich funkcji domu/rezydencji 5
1.4. Kierunki zbytu (regionalnie/kraj/eksport)	szanse na pozyskanie klientów w pierwszym miesiącu prezentacji oferty rynkowej 4
1.5. Pojemność rynku, ilu klientów zechce kupić produkt?	ograniczony rynek, preferowany zamożny i wyrafinowany klient 2
1.6. Szanse na zdobycie klientów na starcie	preferowany rynek krajowy, z opcją prezentacji rozwiązań online 3
1.7. Kanały dystrybucji	salon sprzedaży pod Warszawą i Krakowem, pracownia artysty, internet 4
1.8. Planowany marketing mix (4P)	wysoka jakość produktu + wysoka cena, promocja przez polecenia, dedykowana oferta 4
2. Branża/konkurencja	14
2.1. Branża charakteryzująca się wysoką dynamiką	stabilna branża, o sukcesie decyduje jakość i renoma 3
2.2. Bariery dostępu do rynku danej branży	możliwości projektowe (ludzie) i realizacyjne (technologie), kontakty rynkowe 4
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej	unikalne możliwości projektowania rozwiązań artystyczno-użytkowych 4
2.4. Możliwość ochrony zdobytej przewagi konkurencyjnej	prawo autorskie i prawo patentowe 3
3. Warunki realizacyjne	15
3.1. Wymagane zasoby (technologia, ludzie, wiedza)	wyposażenie warsztatów i pracowni, kwalifikowani projektanci, doświadczenia realizacyjne, artyzm 3
3.2. Techniczno-organizacyjna wykonalność pomysłu	realizacja wymaga powierzchni pod warsztaty i salony sprzedaży, konieczny menedżer operacyjny 3
3.3. Czy nie za wcześniej bądź za późno na uruchomienie?	pomysł bazuje na potrzebach występujących w sposób ciągły 4
3.4. Atuty realizacyjne inicjatorów przedsięwzięcia	wykształcenie i duch artystyczny, udane wystawy i realizacje, wsparcie biznesowe 5

4.	Nakłady inwestycyjne/finansowanie	12	
4.1.	Wartość koniecznych nakładów inwestycyjnych	konieczna precyzyjna kalkulacja, szacunkowe nakłady od 200 000 do 800 000 PLN	2
4.2.	Czy prognozowane parametry finansowe są korzystne? ^a	tak, realizowane zyski pozwalają pokryć całość inwestycji i zapewnić zwrot dla udziałowców	5
4.3.	Wymagany % finansowania zewnętrznego	40–60%	3
4.4.	Łatwość uzyskania finansowania zewnętrznego	wymaga przygotowania precyzyjnej informacji dla potencjalnych udziałowców	2

wynik: 68

C. Prognoza finansowa (planuj kategorie opisane na niebiesko)^a

	lata prognozy					
Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
ilość jednostek w sztukach		10	20	30	40	40
Sprzedaż		150 000	400 000	900 000	1 200 000	2 000 000
Średnia cena w PLN		15 000	20 000	30 000	30 000	50 000
Koszty operacyjne		112 500	300 000	675 000	900 000	1 500 000
koszt jednostkowy przy zakładanej marży	25%	11 250	15 000	22 500	22 500	37 500
Zysk brutto		37 500	100 000	225 000	300 000	500 000
CIT	19%	7 125	19 000	42 750	57 000	95 000
zysk netto		30 375	81 000	182 250	243 000	405 000
zysk netto narastająco		30 375	111 375	293 625	536 625	941 625
nakłady inwestycyjne	150 000	50 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nakłady inwestycyjne narastająco	150 000	200 000	220 000	240 000	260 000	280 000
Saldo zysk netto – nakłady inwestycyjne (narastająco)	(150 000)	(169 625)	(108 625)	53 625	276 625	661 625
stopa dyskonta	15%					
przepływy pieniężne do oceny opłacalności	(150 000)	(19 625)	61 000	162 250	223 000	385 000
NPV dla testu przedsięwzięcia	304 656					
IRR	52%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Analiza porównawcza

Autorzy	Robert	Grzegorz	Anka	Adam	Adam	Adam	
Pomysły	Mandaryn	Projmet	Parnas ArtB	Szyzyf	Antyk	Patio	
Planowana marża na sprzedaży	18,0%	10,0%	50,0%	50,0%	15,0%	25,0%	
Zyski w PLN:	18 370 800	2 409 750	2 500 875	30 375	613 575	941 625	
rok 1	1 224 720	162 000	30 375	3 038	54 675	30 375	
rok 2	2 449 440	243 000	141 750	4 050	121 500	81 000	
rok 3	3 674 160	364 500	303 750	7 088	145 800	182 250	
rok 4	4 898 880	729 000	810 000	8 100	145 800	243 000	
rok 5	6 123 600	911 250	1 215 000	8 100	145 800	405 000	
Suma nakładów inwestycyjnych w PLN	0	3 000 000	750 000	600 000	25 000	180 000	280 000
rok 0	500 000	500 000	350 000	15 000	50 000	150 000	
rok 1	500 000	50 000	50 000	0	50 000	50 000	
rok 2	500 000	50 000	50 000	0	20 000	20 000	
rok 3	500 000	50 000	50 000	10 000	20 000	20 000	
rok 4	500 000	50 000	50 000	0	20 000	20 000	
rok 5	500 000	50 000	50 000	0	20 000	20 000	
IRR	243%	50%	56%	9%	107%	52%	
Ocena punktowa – wynik łącznie:	89	79	67	42	34	68	
1. Produkt/sprzedaż	36	33	30	22	22	27	
2. Branża/konkurencja	19	17	9	9	3	14	
3. Warunki realizacyjne	16	17	17	8	5	15	
4. Nakłady inwestycyjne/finansowanie	18	12	11	3	4	12	
Oznacz projekty wg stopnia wykonalności/atrakcyjności	1	2	3	6	5	4	
1 – najlepszy, 6 – najgorszy							
Wskaż projekt do dalszego opracowania:	1	1	0	0	0	0	
1 – projekt do opracowania, 0 – projekt zaniechany							
Interpretacja oceny punktowej	wynik 100–80 znakomity pomysł, wstępne założenia dają nadzieję na dobrą realizację, wymaga sprawdzenia szczegółów wskazanych założeń i opracowania planu realizacji						
	wynik 79–40 dobry pomysł, wymaga rozwinięcia i weryfikacji założeń, wymaga przygotowania szczegółowej analizy finansowej, weryfikującej wykonalność projektu						
	poniżej 40 pomysł nie rokuje nadziei na sukces, słabe przygotowanie pomysłu lub słabe rozpoznanie koniecznych założeń						

Wstępna koncepcja biznesu

Nazwa przedsięwzięcia: **Mandaryn**

Autor: **Robert**

Część opisowa

Kluczowe atuty nowego biznesu

Planujemy osiągnąć dużą skalę operacji, bezpośrednio powiązanie z odbiorcą na podstawie uzgodnionych planów dostaw, realizowanych przez zewnętrzną firmę logistyczną. Dzięki temu zamierzamy osiągnąć wysoką rentowność, eliminując pośredników i utrzymując niskie, atrakcyjne ceny końcowe.

Dlaczego warto finansować ten projekt

Nasz projekt to bardzo opłacalne przedsięwzięcie – pod warunkiem zapewnienia koniecznego finansowania, wymaganego do bieżącej obsługi biznesu (zachowania płynności finansowej).

1. Warunki rynkowe

Określ, na jakim rynku firma będzie działać

Nasz rynek to rynek hurtowych dostaw owoców do sieci supermarketów (business to business).

Opisz, jaką pozycję na rynku firma planuje osiągnąć i jak będzie jej bronić

Firma planuje szybko osiągnąć pozycję głównego dostawcy owoców. Nasza pozycja będzie bronią dzięki przejmowaniu bezpośrednich kontaktów z dostawcami owoców, przez co będziemy eliminować źródła dostaw konkurentów.

Opisz profil docelowego klienta

Plan biznesu opiera się na uzyskanym kontakcie z supermarketami sieciowymi, zlokalizowanymi w największych miastach Polski – markety sieci X będą docelowym odbiorcą klasy B2B.

Określ kluczowe czynniki, budujące przewagę konkurencyjną firmy

Firma uzyska bezpośredni dostęp do dostawców (producenci owoców) i odbiorców (supermarkety), eliminujący potencjalnych pośredników i pozwalający maksymalizować marżę.

Opisz kluczowe dla firmy parametry rynku (pojemność rynku, dynamika wzrostu, bariery wejścia)

Dla naszej firmy najbardziej istotna będzie duża dynamika wzrostu

rynku, oczekiwana dzięki otwieraniu kolejnych marketów sieciowych. Istotną barierą wejścia jest logistyka – dzięki przekazaniu całej obsługi logistycznej na zewnątrz firmy będziemy mogli łatwiej niż konkurenci realizować dostawy.

Przedstaw profil konkurencji

Kluczową konkurencją są hurtownie, działające lokalnie, ograniczone własną logistyką; równocześnie supermarkety nie dysponują własną strukturą zaopatrzenia, dlatego nie uważamy zagrożenia konkurencją za coś istotnego.

Przedstaw planowane działania marketingowe (marketing mix – 4P)

Konkurencyjność Mandaryna jest oparta na szybkości dostaw produktu oraz najniższej cenie na rynku, osiąganey dzięki rezygnacji z pośrednich szczebli zaopatrywania. Pozostałe elementy marketingu mix, czyli produkt i promocja, nie są istotne ze względu na standardowy produkt oraz uzgodniony tryb dostaw, niewymagający promocji.

2. Produkt

Przedstaw opis produktu – dlaczego spełnia oczekiwania klienta?

Nasz produkt oznacza dla klienta dostawy o standardowej jakości, ale dostarczane szybciej i/lub elastyczniej niż w przypadku konkurencji przy najniższej cenie; szybkość dostaw jest niezbędna ze względu na potrzebę szybkiego dostarczenia towarów z małych własnych chłodni do supermarketów.

Opisz cykl produktu – jak firma będzie projektować, uzyskiwać i rozwijać produkt?

Nie przewidujemy potrzeby rozwoju produktu, konieczny jest jednak nadzór operacyjny nad całością działań logistycznych.

Określ pozycję produktu wobec oferty konkurencji

Nasz produkt jest konkurencyjny przede wszystkim dzięki cenie, planowanej jako najniższa na rynku.

3. Warunki realizacyjne

Określ zespół ludzi, koniecznych do uruchomienia i prowadzenia firmy

Nie planujemy wielkiego zatrudnienia, niezbędny będzie jednak mały zespół handlowców nadzorujących kontrakty oraz kontrolujących przebieg dostaw (logistykę).

**Określ konieczny zasób wiedzy (doświadczenia, patenty, inne)
– jak wiedza będzie pozyskana?**

W planowanym biznesie nie jest wymagana specjalistyczna wiedza, podstawowym atutem właściciela jest doświadczenie handlowe/biznesowe.

Opisz technologie wymagane do produkcji i sprzedaży

Prowadzenie firmy nie wymaga specjalistycznych technologii, przewiduje się budowę/zakup własnej powierzchni chłodniczej w kluczowych lokalizacjach, czyli w miastach, w których istnieją lub będą powstawać supermarkety.

Przedstaw założenia finansowania pomysłu biznesowego

Przewidujemy, że start biznesu musi być sfinansowany kredytem ze względu na dużą skalę operacji i konieczne pierwsze „zatowarowanie”. W kolejnych latach zakładamy uzyskanie korzystnego kredytu kupieckiego zarówno ze strony dostawców, jak i odbiorców.

Analiza finansowa. **Mandaryn.**

planuj	kategorie opisane na niebiesko ^a					
	lata prognozy					
A. Rachunek wyników w PLN						
	0	1	2	3	4	5
Sprzedaż	8 400 000	16 800 000	25 200 000	33 600 000	42 000 000	
Ilość jednostek w sztukach	120	240	360	480	600	
Średnia cena w PLN	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	
Koszty operacyjne	6 888 000	13 776 000	20 664 000	27 552 000	34 440 000	
Koszt jednostkowy przy zakładanej marży	18%	57 400	57 400	57 400	57 400	57 400
EBIT	1 512 000	3 024 000	4 536 000	6 048 000	7 560 000	
Koszty finansowe	(147 000)	(267 000)	(267 000)	(267 000)	(267 000)	
CIT	19%	(287 280)	(574 560)	(861 840)	(1 149 120)	(1 436 400)
Zysk netto	1 077 720	2 182 440	3 407 160	4 631 880	5 856 600	
Zysk netto narastająco	1 077 720	3 260 160	6 667 320	11 299 200	17 155 800	
B. Rotacja kapitału obrotowego w dniach						
	0	1	2	3	4	5
Materialy/towary (wg kosztów operacyjnych)	14	14	14	14	14	14
Należności (wg sprzedaży)	120	90	60	60	60	
Zobowiązania (wg kosztów operacyjnych)	14	14	14	14	14	14
C. Przepływy pieniężne, wszystkie dane w PLN						
	0	1	2	3	4	5
Działalność operacyjna	1 224 720	2 449 440	3 674 160	4 898 880	6 123 600	
EBIT	1 512 000	3 024 000	4 536 000	6 048 000	7 560 000	
CIT	(287 280)	(574 560)	(861 840)	(1 149 120)	(1 436 400)	
Minimalny kapitał obrotowy	0	2 800 000	(1 400 000)	(2 100 000)	0	0
Zmiana stanu zapasów	267 867	0	0	0	0	0
Zmiana stanu należności	2 800 000	(1 400 000)	(2 100 000)	0	0	
Zmiana stanu zobowiązań	267 867	0	0	0	0	0
Nakłady inwestycyjne	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Finansowanie	500 000	2 000 000	0	0	0	0
Zmiana stanu zadłużenia	12%	450 000	2 000 000	0	0	0
Zmiana stanu kapitałów	6%	50 000	0	0	0	0
Przepływy pieniężne	0	(75 280)	3 349 440	5 274 160	4 398 880	5 623 600
Stan gotówki narastająco (bilansowo)	0	(75 280)	3 274 160	8 548 320	12 947 200	18 570 800
Stopa dyskonta	21%					
Przepływy pieniężne, ocena opłacalności	(500 000)	724 720	1 949 440	3 174 160	4 398 880	5 623 600
NPV	7 469 943					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Wstępna koncepcja biznesu

Nazwa przedsięwzięcia: **Projmet**

Autor: **Grzegorz**

Część opisowa

Kluczowe atuty nowego biznesu

Nasz pomysł opiera się na istniejącej bazie produkcyjnej, do której wprowadzamy nowe, nowoczesne technologie wytwarzania – wykorzystujemy atut specjalistycznej wiedzy i nowoczesnych technologii w powiązaniu z dostępnością kadr, lokalizacji i podstawowego parku maszynowego. Realizujemy rozwój jakościowy istniejącego biznesu, wprowadzając nowe produkty i nowoczesne zarządzanie.

Dlaczego warto finansować ten projekt

Nasz projekt w warunkach realistycznego i ostrożnego planowania jest opłacalny (w % IRR), rozwojowy (oparty na nowoczesnej technologii) i oparty na konkretnych potrzebach rynku, znanych z dotychczasowych doświadczeń Projmetu (firmy ojca) – jest to realistycznie zaplanowane przedsięwzięcie, bezpieczne i oparte na solidnych podstawach.

1. Warunki rynkowe

Określ, na jakim rynku firma będzie działać

Produkty firmy będą sprzedawane na rynku business to business, rynku zaopatrzeniowym końcowych producentów. Firma będzie produkować specjalistyczne części zamienne, zamawiane przez lokalne, krajowe warsztaty mechaniczne, dzięki czemu powinna mieć zapewniony stały zbytna produkcję.

Opisz, jaką pozycję na rynku firma planuje osiągnąć i jak będzie jej bronić

Nasz plan zakłada osiągnięcie statusu wiodącego dostawcy serwisów mechanicznych w Polsce. W perspektywie, w miarę zyskania zaufania i rekomendacji polskich klientów, myślimy także o zaistnieniu z naszymi produktami w Europie.

Opisz profil docelowego klienta

Naszym ostatecznym odbiorcą będą rodzime warsztaty, głównie serwisy motoryzacyjne, alternatywnie – hurtowe sieci dystrybucji części zamiennych (dystrybutorzy samochodowych części zamiennych klasy na przykład firmy Intercars).

Określ kluczowe czynniki, budujące przewagę konkurencyjną firmy

Nasz plan opiera się na rozwinięciu istniejącego biznesu poprzez inwestycje w technologię, dlatego wiedza i specyficzne branżowe doświadczenie inżynierskie będą istotnie podnosić naszą konkurencyjność. Dodatkowe czynniki to praktyka w projektowaniu i nadzorze identycznej produkcji, nabyta w fabrykach powiązanych z koncernem, plus rzeczowe inwestycje w najnowsze technologie, zapewniające uzyskanie i utrzymanie reżimu jakości/parametrów technicznych.

Opisz kluczowe dla firmy parametry rynku (pojemność rynku, dynamika wzrostu, bariery wejścia)

Firma będzie jednym z kilku dostawców komponentów tej grupy, korzystając tylko z części potencjału rynkowego i możliwości rozwoju w ramach dynamicznej branży. Kluczową barierą wejścia jest połączenie elementów cena/jakość/technologia/wiedza/doświadczenie produkcyjne – o ile w przypadku technologii przekroczenie bariery wymaga wyłącznie finansowania, to uzyskanie pełnej kombinacji jest utrudnione potrzebą równoczesnego posiadania specyficznych doświadczeń projektowych i produkcyjnych.

Przedstaw profil konkurencji

Konkurentem są firmy podobnej skali lub większe, bazujące na starszej technologii, zbliżonej pod względem parametrów jakości do części wyposażenia obecnego warsztatu produkcyjnego. Nowa firma ma już na starcie bardzo istotną przewagę w postaci najlepszych rozwiązań technologicznych dostępnych na rynku, dystansujących konkurencję. W przypadku kilku firm konkurencyjnych można mówić o zbliżonych doświadczeniach inżynierskich i produkcyjnych, jednak według obecnej wiedzy dzisiejsi konkurenci nie dysponują jednym pakietem najnowszej technologii i specyficznych doświadczenia.

Przedstaw planowane działania marketingowe (marketing mix – 4P)

Strategia marketingowa opiera się na jakości produktu oraz niskiej cenie, osiągalnej dzięki relatywnie tańszej sile roboczej. Promocja i kanały dystrybucji nie mają istotnego znaczenia w przypadku tego rynku, opartego na uzgodnionych i wcześniej planowanych dostawach bezpośrednich (B2B).

2. Produkt

Przedstaw opis produktu – dlaczego spełnia oczekiwania klienta?

Produktem jest zespół elementów zawieszenia, spełniający ściśle parametry technologiczne, wymagane przez odbiorcę, jest standardowo testowany, kompletowany i pakowany według wymagań przyjętych dla tego rynku.

Opisz cykl produktu – jak firma będzie projektować, uzyskiwać i rozwijać produkt?

Produkt jest projektowany przez własny dział technologiczny na podstawie specyfikacji technicznych wiodących odbiorców – dlatego inwestycje w nowoczesne technologie mogą być atutem umożliwiającym ścisłą współpracę z odpowiednimi ośrodkami technologicznymi. Dzięki temu możemy wyprzedzić konkurujących dostawców pod względem jakości.

Określ pozycję produktu wobec oferty konkurencji

Nasz produkt spełnia te same parametry jakości, a równocześnie produkt jest tańszy i szybciej dostępny w porównaniu z dostawami konkurencji.

3. Warunki realizacyjne

Określ zespół ludzi, koniecznych do uruchomienia i prowadzenia firmy

Konieczny zespół specjalistów to: zespół inżynierów (2–3 osoby) i operatorów linii technologicznej (2 osoby), logistyk/zaopatrzenie (1 osoba), inżynierowie nadzoru/kontroli jakości (1, później 2 osoby) oraz projektant/programista CAD, programujący obrabiarki i współpracujący przy projektowaniu produktu.

Określ konieczny zasób wiedzy (doświadczenia, patenty, inne) – jak wiedza będzie pozyskana?

Wiedza i doświadczenia są koniecznym warunkiem powodzenia. Niezbędna jest również bieżąca aktualizacja wiedzy specjalistycznej grupy inżynierów plus szkolenia okresowe dla pracowników – przewidujemy pozyskanie specjalistów oraz planujemy aktywnie zarządzać procesem pozyskiwania, aktualizacji i gromadzenia wiedzy.

Opisz technologie wymagane do produkcji i sprzedaży

Zakres technologii produkcyjnych można generalnie przedstawić jako precyzyjną obróbkę elementów metalowych (obrabiaarki sterowane CAD). Szczegółowa specyfikacja maszyn i elementów ciągu produkcyjnego jest dostępna na żądanie. W zakresie sprzedaży firma będzie wyposażona w maszyny pakujące, zapewniające niezbędne zabezpieczenie wyrobów gotowych do transportu.

Przedstaw założenia finansowania pomysłu biznesowego

Nakłady na nowoczesną technologię wymagają znacznego finansowania, dlatego środki własne właścicieli będą uzupełniane wkładem zewnętrznych inwestorów (pasywnych). Istnieje możliwość stopniowego uzyskiwania korzystnych warunków rozliczeń z odbiorcą. Taką możliwość zakładamy dopiero po 2–3 latach sprawnego działania firmy. Kluczowe jest w tej sytuacji zapewnienie płynności finansowej w ciągu pierwszych 2 lat działalności.

Analiza finansowa. **Projmet.**

planuj	kategorie opisane na niebiesko ^a					
	lata prognozy					
A. Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
Sprzedaż		1 750 000	3 250 000	5 000 000	9 000 000	10 000 000
Ilość jednostek w sztukach		35 000	65 000	100 000	200 000	250 000
Średnia cena w PLN		50	50	50	45	40
Koszty operacyjne		1 575 000	2 925 000	4 500 000	8 100 000	9 000 000
Koszt jednostkowy przy zakładanej marży	10%	45	45	45	41	36
EBIT		175 000	325 000	500 000	900 000	1 000 000
Koszty finansowe		0	0	0	0	0
CIT	19%	(33 250)	(61 750)	(95 000)	(171 000)	(190 000)
Zysk netto		141 750	263 250	405 000	729 000	810 000
Zysk netto narastająco		141 750	405 000	810 000	1 539 000	2 349 000
B. Rotacja kapitału obrotowego w dniach	0	1	2	3	4	5
Materiały/towary (wg kosztów operacyjnych)	14	14	14	14	14	14
Należności (wg sprzedaży)		14	14	7	7	7
Zobowiązania (wg kosztów operacyjnych)	14	14	14	14	14	14
C. Przepływy pieniężne, wszystkie dane w PLN	0	1	2	3	4	5
Działalność operacyjna		141 750	263 250	405 000	729 000	810 000
EBIT		175 000	325 000	500 000	900 000	1 000 000
CIT		(33 250)	(61 750)	(95 000)	(171 000)	(190 000)
Minimalny kapitał obrotowy	0	68 056	0	(97 222)	0	0
Zmiana stanu zapasów	61 250	0	0	0	0	0
Zmiana stanu należności		68 056	0	(97 222)	0	0
Zmiana stanu zobowiązań	61 250	0	0	0	0	0
Nakłady inwestycyjne	300 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Finansowanie	300 000	0	0	0	0	0
Zmiana stanu zadłużenia 12%	0	0	0	0	0	0
Zmiana stanu kapitałów 6%	300 000	0	0	0	0	0
Przepływy pieniężne	0	23 694	213 250	452 222	679 000	760 000
Stan gotówki narastająco (bilansowo)	0	23 694	236 944	689 167	1 368 167	2 128 167
Stopa dyskonta	15%					
Przepływy pieniężne, ocena opłacalności	(300 000)	91 750	213 250	355 000	679 000	760 000
NPV dla testu przedsięwzięcia	940 523					
IRR	76%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

AGAR Sp. z o.o. **Biznesplan (wersja bazowa)**

Autorzy: Adam Granowski, Anka Kozłowska, Grzegorz Nurowski

Data i miejsce opracowania: czerwiec 2003, Wrocław

Część opisowa

1. Koncepcja przedsięwzięcia

1.1. Definicja przedsięwzięcia biznesowego

Określ inwestora/grupę inwestorów

Planujemy przeprowadzić gruntowną modernizację funkcjonującego warsztatu mechaniki precyzyjnej; grupę inwestorów stanowi trójka studentów ostatnich lat, dysponujących doświadczeniem inżynierskim i biznesowym.

Określ branżę, której dotyczyć będzie przedsięwzięcie (produkcja? usługi? handel? edukacja? rekreacja? internet?)

Działalność firmy będzie skoncentrowana na produkcji precyzyjnych elementów mechanicznych, prowadzonej za pomocą nowoczesnego parku technologicznego.

Przedstaw kluczowe powody warunkujące zasadność przedsięwzięcia

- ▶ Przedsięwzięcie jest bezpośrednią konsekwencją doświadczeń inżynierskich jednego z inwestorów, który dzięki swoim osiągnięciom technicznym został zaproszony do podjęcia dostaw dla koncernu motoryzacyjnego.
- ▶ Przedsięwzięcie jest oparte na doświadczeniach funkcjonującego biznesu mechanicznego, zapewniających zaplecze logistyczne oraz dostępność doświadczonej kadry inżynierskiej; dodatkowe inwestycje w nowoczesne technologie pozwolą uzyskać istotną przewagę konkurencyjną.
- ▶ Analiza finansowa planowanego biznesu wskazuje na bezpieczeństwo finansowe i opłacalność przedsięwzięcia, osiągnięte w warunkach ostrożnych i realistycznych założeń, przyjętych w prognozach finansowych.

1.2. Strategia

Określ misję nowego biznesu

Będziemy starać się wpisać w misję koncernu motoryzacyjnego, będącego naszym głównym odbiorcą – „dobrze za pierwszym razem” – dodając własne ambicje techniczne, reprezentowane hasłem „nasz projekt – globalna jakość”.

Przedstaw sposób, w jaki postrzegać mają biznes klienci

Nasz klient – światowy koncern motoryzacyjny musi być pewny naszego produktu i terminowości. Będziemy budować wizerunek „pewnego partnera w biznesie”, który rzeczywiście będziemy musieli realizować w praktyce, chcąc pozostać aktywnymi graczami na rynku.

Określ kluczowe cele strategiczne nowego biznesu

- ▶ Ostatecznym celem firmy będzie osiągnięcie statusu partnera technologicznego, współtworzącego technologiczne prototypy nowych produktów koncernu motoryzacyjnego, przy zachowaniu istotnego udziału w globalnych dostawach na pierwsze montaż.
- ▶ Alternatywnie, zamiast projektowo-produkcyjnego profilu firmy rozważamy koncentrację na celach produkcyjnych, czyli na osiągnięciu statusu wiodącego dostawcy dla wszystkich modeli we wszystkich montowniach (wzorcowy dostawca).
- ▶ Preferencja profilu projektowo-produkcyjnego wynika z chęci i ekonomicznej potrzeby maksymalnego wykorzystania najważniejszego atutu naszej firmy, jakim jest wiedza techniczna i doświadczenia inżynierskie, połączone z najnowszą technologią.

Określ kluczowe punkty realizacji celów strategicznych (tzw. kamienie milowe)

- ▶ pełne wdrożenie technologiczne nowego parku maszynowego, umożliwiającego osiągnięcie wymaganych parametrów produkcyjnych
- ▶ dojście do pełnej zdolności produkcyjnej, przy utrzymaniu reżimu jakościowego
- ▶ podnoszenie jakości produkcji i terminowości dostaw
- ▶ osiągnięcie statusu partnera technologicznego (przygotowywanie komplementarnych projektów produktów akceptowanych do wdrożenia na poziomie całego koncernu motoryzacyjnego).

Określ kluczowe czynniki sukcesu przedsięwzięcia

- ▶ Kluczowym warunkiem sukcesu jest osiągnięcie i zachowanie wymaganego poziomu jakości albo wręcz przekraczanie go, między innymi poprzez projektowanie nowych rozwiązań.
- ▶ Warunki podporządkowane to wdrożenie nowoczesnej technologii produkcyjnej, projektowej, rozwijanie i zachowanie wiedzy pracowników technicznych – inżynierów, projektantów i pracowników, zapewnienie niezbędnego poziomu finansowania, umożliwiającego realizację wdrożeń.

1.3. Forma prawna i własność

Określ i uzasadnij formę prawną przedsięwzięcia

Planujemy założenie pełnoprawnego podmiotu, zapewniającego wiarygodną reprezentację biznesową – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Określ właściciela/właścicieli biznesu

- ▶ Współudziałowcami nowej spółki będzie troje założycieli-inwestorów. Opcjonalnie współudziałowcem może zostać obecny właściciel lokalizacji produkcyjnej (w bieżących założeniach wynajmujący powierzchnię przemysłową działki i warsztatu mechanicznego – członek rodziny jednego z inwestorów), który rozważa możliwość aportu majątku firmy lub darowizny na rzecz inwestora.
- ▶ Przewidujemy udział w finansowaniu przedsięwzięcia pożyczki podporządkowanej, udzielonej spółce przez trzecią stronę (powiązaną z kolejnym udziałowcem – założycielem) w wysokości 100 tys. PLN.

Określ udziały właścicieli

Planujemy równe udziały dla udziałowców, opłacone łącznie w wysokości 150 tys. PLN.

1.4. Zarządzanie

Określ podmiot zarządzający

- ▶ Bezpośrednie zarządzanie firmą będzie realizowane przez zarząd spółki, obsadzony przez troje współudziałowców-założycieli, odpowiedzialnych za organizację i rozwój poszczególnych sfer biznesowych.
- ▶ W przyszłości udziałowcy mogą rozważać oddzielenie aspektu własności firmy od bezpośredniego zarządzania biznesem.

2. Rynek i sprzedaż

2.1. Rynek

Określ planowaną pozycję na rynku dla nowego biznesu (dominujący gracz? kluczowy uczestnik rynku? pozycja niszowa?)

- ▶ Planujemy osiągnięcie przez firmę statusu istotnego uczestnika rynku, mierzonego udziałem w polskim rynku dostaw na pierwsze montaż samochodów.
- ▶ Docelowo plan rynkowy przewiduje wyjście poza rynek polski i uzyskanie istotnego udziału w europejskim rynku dostaw montażowych (przewidujemy uruchomienie sprzedaży eksportowej nie wcześniej niż w drugim roku działalności).

Przedstaw przewidywaną konkurencję, jakie firmy i produkty będą stanowić zagrożenie dla pozycji rynkowej nowego biznesu

- ▶ Kluczowym konkurentem na rynku polskim będą europejscy dostawcy koncernu, których produkty są identyczne pod względem parametrów jakości, ale droższe i trudniej dostępne z punktu widzenia globalnej logistyki. Trend przenoszenia montowni poza kraje „starej” Europy jest istotnym atutem dla lokalizacji nowego dostawcy w Polsce.
- ▶ Istotną, choć nie kluczową, konkurencję w początkowym okresie działalności będą stanowić lokalne, polskie firmy, realizujące już mniejsze partie dostaw dla koncernu. Przewidujemy, że ich oferta nie będzie w stanie osiągnąć takiego poziomu jakości, jaki będzie możliwy do realizacji przez naszą firmę, dzięki połączeniu nowoczesnej technologii produkcyjnej i wiedzy technologicznej.

Określ przewidywane źródła przewagi konkurencyjnej i wskaż, jak je wykorzystasz

- ▶ Istniejąca lokalizacja produkcyjna, wyposażona w niezbędne media, pomieszczenia techniczne, magazynowe, socjalne i biurowe, pozwoli skoncentrować się na najważniejszych zadaniach produkcyjnych. Gotowe zaplecze będzie atutem firmy.
- ▶ Nowoczesny park technologiczny, dystansujący konkurencję pod względem jakości produktów możliwych do wytwarzania w warunkach dużych i powtarzalnych serii.
- ▶ Doświadczenie produkcyjne i inżynierskie pracowników – od chwili startu będziemy dysponować kompletną kadrą, zdolną do szybkiego zrealizowania rozruchu produkcyjnego i bieżącego zarządzania produkcją.
- ▶ Doświadczenie technologiczne i projektowe jednego z inwestorów – dysponujemy unikalnymi doświadczeniami i wiedzą, umożliwiającymi nawiązanie partnerskiej relacji z centrum technologicznym koncernu, dzięki czemu firma będzie mogła łatwiej wdrażać do produkcji nowe wzory produktów.

Przedstaw strategię pozyskiwania klientów (polityka cenowa, formy promocji i reklamy)

- ▶ Kluczowym atutem marketingowym będzie konkurencyjna cena produktów, możliwa dzięki relatywnym różnicom kosztów pracy oraz nowoczesnej technologii produkcji.
- ▶ Jakość i parametry techniczne produktu będą stanowić kolejny istotny warunek utrzymania konkurencyjności. Oba powyższe elementy będą decydujące w przypadku naszego rynku.
- ▶ Ważnym, chociaż nie decydującym, aspektem będzie dostępność produktu, w naszym przypadku objęta programem logistyki koncernu. Dzięki lokalizacji w Polsce produkty będą łatwiej dostępne dla nowych montowni planowanych w krajach „nowej” Unii Europejskiej.

- ▶ Relatywnie małe znaczenie będą mieć elementy promocji i reklamy, niepraktykowane na rynku zaopatrzeniowym, na którym będzie działać firma. Elementy promocyjne będą realizowane w zakresie podejmowanych działań projektowych. Naszym celem będzie promocja własnej myśli inżynierskiej i technologicznej.

2.2. Sprzedaż

Określ zasady organizacji sprzedaży – przedstaw kanały dystrybucji produktów, uzasadnij przyjęte założenia

- ▶ Dystrybucja produktów będzie prowadzona przez centrum logistyczne koncernu motoryzacyjnego, odbierające opakowane wyroby bezpośrednio z placu magazynowego firmy (dotyczy to przede wszystkim uruchamianej w pierwszej kolejności sprzedaży krajowej).
- ▶ Nie przewidujemy sprzedaży przez inne kanały. Potencjalnym wyjątkiem może być opcja uruchomienia w przyszłości internetowego serwisu tuningowego dla wybranych modeli samochodów produkowanych przez koncern, w ramach projektu prowadzonego pod patronatem koncernu.

Określ zatrudnienie wymagane do realizacji sprzedaży, uzasadnij poziom zatrudnienia

- ▶ Funkcje zarządzania biznesem będą realizowane bezpośrednio przez inwestorów.
- ▶ Projektowanie wyrobów będzie prowadzone przez inżyniera/programistę CAD, bezpośrednio współpracującego w tym zakresie z centrum technologicznym koncernu.
- ▶ Funkcje organizacji produkcji i nadzoru produkcyjnego będą realizowane przez zespół 2–3 inżynierów.
- ▶ Bezpośrednie zadania produkcyjne będą realizowane przez 2 operatorów linii technologicznej.
- ▶ Zadania związane z zaopatrzeniem i dystrybucją, w tym współpracą z centrum logistycznym koncernu, będą wymagać stałego zatrudnienia 1 pracownika.
- ▶ Przewidujemy zatrudnienie dodatkowego inżyniera kontroli jakości, decydującej o sukcesie firmy w długim okresie.

Łączne zatrudnienie, z wyłączeniem pozycji zarządu, obejmie 8 osób, z możliwością rozszerzenia w przyszłości wraz ze wzrostem firmy i powiększeniem portfela zamówień.

Określ inwestycje wymagane do realizacji sprzedaży

Program inwestycyjny obejmuje przede wszystkim kompletny park technologiczny, niezbędny do osiągnięcia wymaganych parametrów jakości. W ramach tej inwestycji przewidujemy następujące nakłady:

- ▶ Adaptacje budynków, polegające na wzmocnieniach fundamentów hali produkcyjnej pod montaż nowych maszyn wymaganych do rozpoczęcia produkcji (5 tys. PLN). Nakłady będą konieczne jednorazowo, przed uruchomieniem produkcji. Rozszerzenie programu produkcyjnego będzie realizowane w nowych obiektach, budowanych w pierwszym roku działalności (nakłady rzędu 25 tys. PLN) i rozbudowywanych kolejno w czwartym i piątym roku działalności (dodatkowo łącznie około 130 tys. PLN). Rozwój programu inwestycyjnego w kolejnych latach będzie finansowany ze środków wypracowanych przez spółkę.
- ▶ Zakup nowych obrabiarek lub elementów podnoszących możliwości istniejących urządzeń – 260 tys. PLN przed rozpoczęciem produkcji oraz po 20 tys. PLN w kolejnych pięciu latach działalności, z dodatkowym rozszerzeniem zdolności produkcyjnych w roku trzecim, dzięki nakładom około 120 tys. PLN. W przypadku niektórych urządzeń technologicznych planujemy częściowe zakupy używanych obiektów, objętych pełnym serwisem oraz gwarancją na utrzymanie zdolności produkcyjnych – dzięki temu będziemy w stanie ograniczyć wydatki na te zakupy o około 100 tys. PLN w stosunku do standardowych cen katalogowych takiego wyposażenia produkcyjnego.
- ▶ Zakupy samochodów – 60 tys. PLN w momencie startu biznesu (pojazd dostawczy) oraz odpowiednio po 100 tys. PLN w trzecim i piątym roku działalności (pojazdy serwisowe oraz zarządu).
- ▶ Zakupy wyposażenia produkcyjnego – przewidujemy ciągle, ale interwałowe nakłady średnio po około 20 tys. PLN co dwa lata. W pozostałych okresach po około 5 tys. PLN.

2.3. Produkt

Przedstaw listę planowanych produktów/usług

- ▶ Naszym flagowym produktem będzie zespół elementów zawieszenia, stanowiący precyzyjnie opracowany zestaw elementów montażowych, spełniających (każdy osobno i w całości) ściśle parametry techniczne i technologiczne, wymagane przez koncern motoryzacyjny.
- ▶ Główny produkt będzie uzupełniać kompletna oferta części zamiennych, wymaganych do serwisowania produktu.

Określ potencjalnych odbiorców dla poszczególnych produktów (segment rynku)

- ▶ Przewidujemy dedykowaną sprzedaż produktów dla jednego odbiorcy, w reżimie dostaw ściśle wyznaczonych planem dostaw określającym z wyprzedzeniem, oraz uzupełnianych sporadycznymi jednorazowymi zamówieniami.
- ▶ W przypadku sukcesu w rozwijaniu sprzedaży eksportowej naszym potencjalnym, optymalnym odbiorcą będą zbliżonej klasy koncerny lub

producenci motoryzacyjni, dla których będziemy mogli produkować i sprzedawać zbliżone podzespoły, poddawane jedynie ograniczonym modyfikacjom.

Określ sposób, w jaki nowe produkty/usługi będą się wyróżniać na tle oferty konkurencji

Naszym wyróżnikiem będzie jakość produktu i czas dostawy – jesteśmy przygotowani do skoncentrowania wszystkich wysiłków na tych kluczowych czynnikach sukcesu naszej firmy w biznesie.

3. Organizacja

3.1. Organizacja biznesu i prowadzenia działalności

Określ lokalizację nowej firmy (region, miasto)

- ▶ Firma jest zlokalizowana w Warszawie, na obrzeżach miasta, w bliskim sąsiedztwie lotniska i przelotowych tras TIR-ów – taka lokalizacja w istotnym stopniu ułatwia logistykę, eliminując potrzebę manewrów dużych samochodów dostawczych w mieście.
- ▶ Nasza lokalizacja wykorzystuje również atut istniejącego zaplecza gospodarczego, pomieszczeń biurowych i socjalnych. Dzięki temu zarówno planowana modernizacja biznesu, jak i planowany rozwój nie napotkają ograniczeń w postaci fizycznej dostępności powierzchni produkcyjnej.

Przedstaw powody decydujące o wybranej lokalizacji

- ▶ Kluczowym kryterium wyboru lokalizacji jest chęć optymalnego wykorzystania dostępnych zasobów.
- ▶ Istotnym elementem sprzyjającym temu wyborowi jest korzystne położenie, ułatwiające obsługę logistyczną.

3.2. Technologia

Określ źródła dostaw materiałów/usług/towarów koniecznych do prowadzenia działalności

- ▶ Przeważająca część dostaw materiałów do produkcji będzie realizowana przez centrum logistyczne koncernu na warunkach zakupu, ustalonych zgodnie z globalną polityką dostawcy. Dotyczy to przede wszystkim wysokogatunkowych stali.
- ▶ Pozostałe materiały będą kupowane lokalnie na rynku polskim.

Przedstaw sposób produkcji/realizacji produktów i/lub usług

- ▶ Produkcja będzie prowadzona w całości w obrębie linii technologicznej, obejmującej wszystkie etapy przygotowania surowca, obróbki, montażu i pakowania wyrobów gotowych.

- ▶ Na każdym etapie procesu produkcyjnego prowadzone będzie bieżące monitorowanie parametrów jakości, umożliwiające stałą kontrolę jakości dla każdej partii materiału.
- ▶ Proces produkcyjny będzie w 100% sterowany numerycznie, umożliwiając szybkie wprowadzanie do produkcji nowych wzorów wyrobów.

Przedstaw merytoryczną ocenę planowanej oferty usług w porównaniu z podobnymi, stosowanymi przez konkurencję

Nasza oferta produktowa będzie utrzymywać, podobnie jak oferta konkurencji, zakres wymaganej normy technologicznej, przy czym parametry naszych produktów będą oscylować w górnym zakresie normy lub go przekraczać, podczas gdy produkty konkurencji zaledwie mieszczą się w zakresie normy.

Czy planowana technologia obejmuje rozwiązania będące przedmiotem umów licencyjnych (lub innych – jakich?)

Nie korzystamy z licencji w zakresie planowanych technologii. Formą regulacji licencyjnych objęte będą niektóre elementy montażowe składające się na gotowy produkt.

Określ kwalifikacje wymagane przy obsłudze procesu technologicznego

- ▶ Zgodnie z przedstawionym wcześniej planem zatrudnienia przewidujemy zatrudnienie wysokiej klasy specjalistów, uzupełniających istniejący zespół inżynierów.
- ▶ Ze względu na skomplikowany i zaawansowany technicznie proces technologiczny niezbędne będą nie tylko wysokie kwalifikacje pracowników, ale konieczne będzie również wdrożenie procesu szkoleń i długofalowego zarządzania wiedzą.

3.3. Harmonogram realizacji

Określ etapy realizacji nowego biznesu

- ▶ Jako punkt startu przewidujemy datę podpisania umowy nowej spółki.
- ▶ Czas konieczny na dokonanie adaptacji produkcyjnych w obecnej lokalizacji warsztatu mechanicznego oceniamy na 1 miesiąc.
- ▶ Czas dostawy urządzeń i wyposażenia technologicznego wyniesie od 2 do 3 miesięcy, licząc od daty zamówienia (zakładamy złożenie kompletnego zamówienia z datą zawarcia umowy spółki).
- ▶ Czas montażu dostarczonych urządzeń to 2 tygodnie.
- ▶ Czas rozruchu technologicznego, zgodnie z danymi dostawcy urządzeń, nie powinien przekroczyć 3–4 dni – przyjmujemy 1 tydzień jako bezpieczny okres rozruchu.
- ▶ Okres wdrożenia do produkcji szacujemy na 2 do 3 tygodni.
- ▶ Przewidujemy osiągnięcie pełnych zdolności produkcyjnych najdalej

po 4–5 miesiącach od daty zawarcia umowy spółki, zależnie od terminu realizacji dostaw urządzeń.

4. Finansowanie

Określ źródła i wartość kapitału założycielskiego

- ▶ Kapitał założycielski zostanie zebrany dzięki środkom własnym inwestorów, wnoszonym do spółki.
- ▶ Udziałowcy zdecydowali się objąć równe części kapitału założycielskiego, którego łączną wartość określono na 150 tys. PLN, w korespondencji do wymaganych inicjalnych nakładów inwestycyjnych.

Określ/zanalizuj poziom wymaganego finansowania zewnętrznego (podniesienie kapitału/kredyty bankowe/instrumenty finansowe)

- ▶ Założyciele zdecydowali się skorzystać z możliwości zewnętrznej pożyczki wniesionej na poczet kapitału, udzielonej spółce przez stronę trzecią na sumę 100 tys. PLN.
- ▶ Dodatkowym zewnętrznym źródłem finansowania będzie krótkoterminowy kredyt bankowy, niezbędny do utrzymania płynności w pierwszych dwóch latach działalności nowej firmy.

4.1. Kapitał obrotowy

Określ poziom zapasów materiałów niezbędnych do rozpoczęcia działalności – rodzaj zapasów (materiały? towary?) i cykl rotacji/utrzymywania zapasów (uzasadnij przyjętą liczbę dni)

- ▶ Przewidujemy standardowy, dwutygodniowy cykl rotacji kluczowych zapasów materiałów produkcyjnych, podyktowany planem dostaw. Wyjątkiem będzie okres uruchomienia produkcji i osiągnięcia zdolności produkcyjnych, dla którego założyliśmy wyprzedzające i zwiększone zapasy materiałów, niezbędne do skalowania parametrów linii produkcyjnej oraz wykonywania testów jakościowych.
- ▶ Zapasy produkcji w toku oraz wyrobów gotowych będą utrzymywane każde w cyklu 7 dni, podobnie jak w przypadku zapasów materiałów, zgodnie z reżimem logistyki koncernu motoryzacyjnego.

Określ przewidywane poziomy należności – jak długi będzie cykl ściągania należności (cykl rotacji należności). Uzasadnij swoje założenia

- ▶ W ciągu pierwszych dwóch lat działalności przewidujemy 14-dniowy cykl należności.
- ▶ W dalszych latach, zakładając osiągnięcie naszych długookresowych celów związanych z budową odpowiedniej renomy i wiarygodności naszej firmy, przyjmujemy możliwość skrócenia okresu windykacji należności z 14 do 7 dni.

**Określ przewidywane poziomy zobowiązań (handlowych).
Jak szybko będą regulowane zobowiązania (cykl rotacji zobowiązań)?
Uzasadnij przyjęte założenia**

Przewidujemy regulowanie całości naszych zobowiązań w standardowym terminie 14 dni.

Określ wymagany poziom środków pieniężnych. Czy są wymagane na dzień uruchomienia działalności i dlaczego?

- ▶ Krytycznym okresem dla naszej firmy będzie pierwszy rok działalności, włączając w to także działania związane ze startem biznesu, począwszy od chwili zawarcia umowy spółki.
- ▶ Podstawowe finansowanie będzie konieczne do pokrycia nakładów inwestycyjnych – łączna wartość inwestycji w chwili startu biznesu wyniesie 340 tys. PLN i będzie pokryta środkami własnymi zgromadzonymi przez udziałowców, pożyczką na poczet kapitału oraz zewnętrznym kredytem bankowym (zabezpieczonym na maszynach i urządzeniach, stanowiących najbardziej płynne aktywa; wartość zabezpieczenia to 325 tys. PLN według wyceny łatwo zbywalnych urządzeń produkcyjnych).
- ▶ Wraz z rozwojem biznesu przewidujemy sukcesywne reinwestycje, wymagane dla utrzymania jakości – te nakłady będą finansowane w sposób bieżący z zysków operacyjnych.
- ▶ Utrzymanie płynności finansowej w okresie rozruchu biznesu (przede wszystkim w pierwszym roku operacyjnym) będzie wymagać skorzystania z krótkoterminowego kredytu bankowego, możliwego do pełnej spłaty już w drugim roku działalności.

5. Projekcje finansowe

5.1. Plan przychodów

Przychody/sprzedaż powinny wynikać z założeń dotyczących rynku i produktu. Przedstaw podstawy przyjęte do ilościowej i wartościowej prognozy sprzedaży, korzystając z wcześniejszych założeń określających rynek i produkt.

Określ, czy sprzedaż ma charakter sezonowy

Sprzedaż naszych produktów będzie mieć charakter ciągły, określony precyzyjnym planem dostaw.

Przedstaw uzasadnienie dla ilościowego planu sprzedaży

- ▶ Plan sprzedaży będzie odpowiadał w całości planom produkcji – 100% naszych wyrobów będzie odbierana przez koncern motoryzacyjny, pod warunkiem spełnienia przez produkty surowych norm jakościowych oraz terminowej realizacji dostaw.

- ▶ Plan produkcji przewiduje stopniowe zwiększanie wolumenu produkcji, od 50 tys. kompletów wyrobów w pierwszym roku działalności do poziomu 250 tys. kompletów, począwszy od piątego roku działalności.
- ▶ Planowane uruchomienie sprzedaży eksportowej, w przypadku sukcesu takiej opcji, będzie możliwe do realizacji w skali od 35 tys. kompletów od drugiego roku działalności do około 180 tys. kompletów wyrobów eksportowych w piątym roku działalności (2007 rok).

Przedstaw uzasadnienie dla średnich cen planowanych produktów/usług

- ▶ Planujemy utrzymywanie relatywnie niskich cen produktów, sięgających średnio 75–80% ceny przeciętnej, wyznaczonej przez naszych konkurentów.
- ▶ W kolejnych latach przewidujemy, wraz ze wzrostem efektywności technologicznej i kosztowej, sukcesywne obniżanie ceny produktów nawet o 10% ceny wyjściowej, realizowanej w roku uruchomienia działalności.

5.2. Plan kosztów

Plan kosztów będzie pochodną planu sprzedaży, planu organizacji działalności operacyjnej firmy oraz planu zarządzania organizacją.

Przedstaw założenia określające kształtowanie się kosztów jednostkowych dla planowanych obiektów sprzedaży (np. dla kosztu wytworzenia 1 usługi lub 1 sztuki/kilogram produktu)

- ▶ Planujemy utrzymywanie w całym okresie działalności stabilnej marży, realizowanej na sprzedaży w odniesieniu do kosztów zmiennych (rzędu 10–14% w całym okresie prognozy).
- ▶ Przewidujemy równocześnie potrzebę stałego obniżania kosztów jednostkowych, możliwą dzięki podnoszeniu efektywności procesów technologicznych oraz efektywności pracy.
- ▶ Ze względu na konieczność zachowania wymaganej jakości produkcji, planujemy wdrożenie strategii premii jakościowych i zadaniowych, uzupełniających standardowe wynagrodzenia pracowników – taka strategia wynagrodzeń będzie wymagać zachowania wyższej dynamiki obniżania jednostkowych kosztów materiałów i energii niż w przypadku jednostkowych kosztów pracy.

Przedstaw założenia określające kształtowanie się kosztów stałych prowadzenia działalności (np. koszty wynajmu lokalu)

- ▶ Korzystając z atutu własnej lokalizacji, będziemy w stanie istotnie ograniczać pulę kosztów stałych.
- ▶ Największy udział w kosztach stałych będą mieć wydatki związane z koniecznością utrzymania sprawnej infrastruktury informacyjnej i komunikacyjnej – planujemy utrzymywać stały kontakt elektroniczny

z kilkoma komórkami funkcjonalnymi koncernu motoryzacyjnego, w tym z centrum technologicznym oraz centrum logistycznym.

- ▶ Pozostałe koszty stałe obejmą wydatki na standardowe media, podróże służbowe (minimalizowane dzięki połączeniom online z koncernem), koszty ochrony i administracji biura firmy.

AGAR Sp. z o.o. Biznesplan (wersja bazowa)

Autorzy: Adam Granowski, Anka Kozłowska, Grzegorz Nurowski

Data i miejsce opracowania: czerwiec 2003, Wrocław

Analiza finansowa

Plan sprzedaży

Plan sprzedaży	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Sprzedaż w tys. PLN	0	2 500	4 450	6 250	13 375	14 500
Wolumeny sprzedaży, w sztukach/jednostkach						
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	50 000	75 000	100 000	200 000	250 000
Produkt 2 – eksport	0	0	35 000	50 000	175 000	180 000
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Ceny sprzedaży w PLN						
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	50	50	50	45	40
Produkt 2 – eksport	0	0	20	25	25	25
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Wartość sprzedaży w PLN	0	2 500 000	4 450 000	6 250 000	13 375 000	14 500 000
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	2 500 000	3 750 000	5 000 000	9 000 000	10 000 000
Produkt 2 – eksport	0	0	700 000	1 250 000	4 375 000	4 500 000
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Pozostała sprzedaż	0	0	0	0	0	0
Sprzedaż towarów	0	0	0	0	0	0
Inne	0	0	0	0	0	0

Plan kosztów

Plan kosztów	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Koszty stałe w tys. PLN	1	32	30	30	35	35
Media	0	6	6	6	6	6
Usługi obce	0	5	5	5	10	10
Telekomunikacja	0	8	8	8	8	8
Wynajem powierzchni	1	2	0	0	0	0
Podróże służbowe	0	5	5	5	5	5
Opłaty lokalne	0	0	0	0	0	0
Administracja	0	3	3	3	3	3
Ochrona	0	3	3	3	3	3
Inne koszty stałe	0	0	0	0	0	0
Pozostałe	0	0	0	0	0	0
Koszty zmienne w tys. PLN	0	2 200	4 070	5 350	10 850	11 740
Materiały i energia, koszty jednostkowe w PLN						
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	25	25	25	21	16
Produkt 2 – eksport	0	0	12	12	10	10
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Wynagrodzenia, koszty jednostkowe w PLN						
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	19	19	18	18	18
Produkt 2 – eksport	0	0	10	9	8	8
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Wartość kosztów zmiennych w PLN	0	2 200 000	4 070 000	5 350 000	10 850 000	11 740 000
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	2 200 000	3 300 000	4 300 000	7 700 000	8 500 000
Produkt 2 – eksport	0	0	770 000	1 050 000	3 150 000	3 240 000
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Koszt uzyskania pozostałej sprzedaży	0	0	0	0	0	0
Towary w cenie zakupu	0	0	0	0	0	0
Inne	0	0	0	0	0	0

Plan inwestycji i amortyzacja

Inwestycje i amortyzacja, inwestycje w tys. PLN	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Inwestycje – budynki	5	25	0	0	30	100
Inwestycje narastająco	5	30	30	30	60	160
Stan bilansowy	5	30	29	28	58	156
Amortyzacja 2,5%	0	0	1	1	1	2
Amortyzacja narastająco	0	0	1	2	2	4
Inwestycje – maszyny	260	20	20	120	20	20
Inwestycje narastająco	260	280	300	420	440	460
Stan bilansowy	260	244	224	302	264	222
Amortyzacja 14%	0	36	39	42	59	62
Amortyzacja narastająco	0	36	76	118	176	238
Inwestycje – pojazdy	60	0	0	100	0	100
Inwestycje narastająco	60	60	60	160	160	260
Stan bilansowy	60	48	36	124	92	160
Amortyzacja 20%	0	12	12	12	32	32
Amortyzacja narastająco	0	12	24	36	68	100
Inwestycje – wyposażenie	15	5	20	5	25	5
Inwestycje narastająco	15	20	40	45	70	75
Stan bilansowy	15	17	33	30	46	37
Amortyzacja 20%	0	3	4	8	9	14
Amortyzacja narastająco	0	3	7	15	24	38
Inwestycje – wartości niematerialne i prawne	0	0	0	0	0	0
Inwestycje narastająco	0	0	0	0	0	0
Stan bilansowy	0	0	0	0	0	0
Amortyzacja 20%	0	0	0	0	0	0
Amortyzacja narastająco	0	0	0	0	0	0

Rachunek wyników

Rachunek wyników w tys. PLN	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Suma sprzedaży	0	2 500	4 450	6 250	13 375	14 500
Produkt – usługa 1	0	2 500	3 750	5 000	9 000	10 000
Produkt – usługa 2	0	0	700	1 250	4 375	4 500
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Koszty operacyjne	1	2 284	4 156	5 443	10 986	11 884
Amortyzacja	0	52	56	63	101	109
Suma kosztów stałych	1	32	30	30	35	35
Suma kosztów zmiennych	0	2 200	4 070	5 350	10 850	11 740
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	2 200	3 300	4 300	7 700	8 500
Produkt 2 – eksport	0	0	770	1 050	3 150	3 240
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Zysk operacyjny	(1)	216	294	807	2 389	2 616
Zysk z pozostałej sprzedaży	0	0	0	0	0	0
EBIT	(1)	216	294	807	2 389	2 616
Przychody finansowe	0	0	0	0	0	0
Odsetki	0	0	0	0	0	0
Inne	0	0	0	0	0	0
Koszty finansowe	5	6	4	0	0	0
Odsetki 10%	5	6	4	0	0	0
Inne	0	0	0	0	0	0
EBT	(6)	210	290	807	2 389	2 616
CIT 19%	0	40	55	153	454	497
Wypłata dywidendy					150	
Zysk netto	(6)	170	235	504	1 935	2 119
Zysk netto narastająco	(6)	164	399	903	2 839	4 958

Bilans

Bilans – aktywa w tys. PLN	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Środki trwałe	340	338	323	485	459	575
Grunt	0	0	0	0	0	0
Budynki	5	30	29	28	58	156
Maszyny i urządzenia	260	244	224	302	264	222
Pojazdy	60	48	36	124	92	160
Wyposażenie	15	17	33	30	46	37
Wartości niematerialne i prawne	0	0	0	0	0	0
Majątek obrotowy	4	283	566	878	2 953	4 990
Zapasy	0	134	231	305	581	612
Materiały	0	49	73	97	159	156
Produkcja w toku	0	43	79	104	211	228
Wyroby gotowe	0	43	79	104	211	228
Towary	0	0	0	0	0	0
Należności handlowe	0	97	173	122	260	282
Środki pieniężne	4	51	162	451	2 111	4 096
Razem aktywa	344	621	889	1 363	3 412	5 566
Bilans – pasywa w tys. PLN	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Razem Kapitały	344	534	729	1 153	2 989	5 108
Kapitały (udziałowe)	150	150	150	150	150	150
Kapitały – pożyczka podporządkowana	100	100	100	100		
Zyski zatrzymane	(6)	164	399	903	2 839	4 958
Kredyty i pożyczki długoterminowe	100	120	80	0	0	0
Razem pasywa bieżące	0	87	159	209	423	458
Zobowiązania handlowe	0	87	159	209	423	458
Kredyty i pożyczki krótkoterminowe	0	0	0	0	0	0
Razem pasywa	344	621	889	1 363	3 412	5 566
liczba kontrolna (aktywa = pasywa)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
liczba kontrolna (gotówka w bilansie = cash flow)	Prawda	Prawda	Prawda	Prawda	Prawda	Prawda

Przepływy pieniężne

Założenia – cykl kapitału obrotowego w dniach	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Materiały (wg kosztu materiałów)	30	14	14	14	14	14
Produkcja w toku (wg sumy kosztów operacyjnych)	0	7	7	7	7	7
Wyroby gotowe (wg sumy kosztów operacyjnych)	0	7	7	7	7	7
Towary (wg kosztu sprzedaży towarów)	0	0	0	0	0	0
Należności (wg sprzedaży)	14	14	14	7	7	7
Zobowiązania (wg kosztów zakupów)	14	14	14	14	14	14
Kapitał obrotowy – stan na koniec roku	(0)	145	245	218	418	436
Kapitał obrotowy – przyrost w ciągu roku	(0)	145	100	(27)	201	18
Przepływy pieniężne w tys. PLN						
Działalność operacyjna	(6)	77	191	594	1 835	2 210
Przepływy pieniężne z podstawowej działalności	(6)	222	291	567	2 036	2 228
EBT	(6)	210	290	807	2 389	2 616
Dywidenda	0	0	0	(150)	0	0
Amortyzacja	0	52	56	63	101	109
CIT	0	(40)	(55)	(153)	(454)	(497)
Zmiana kapitału obrotowego	(0)	145	100	(27)	201	18
Zmiana stanu materiałów	0	49	24	24	62	(4)
Zmiana stanu produkcji w toku	0	43	36	25	107	17
Zmiana stanu wyrobów gotowych	0	43	36	25	107	17
Zmiana stanu towarów	0	0	0	0	0	0
Zmiana stanu należności	0	97	76	(52)	139	22
Zmiana stanu zobowiązań	0	87	73	50	214	35
Działalność inwestycyjna	340	50	40	225	75	225
Nakłady inwestycyjne	340	50	40	225	75	225
Finansowanie	350	20	(40)	(80)	(100)	0
Zmiana stanu zadłużenia	100	20	(40)	(80)	0	0
Zmiana stanu kapitałów	250	0	0	0	(100)	0
Przepływy pieniężne	4	47	111	289	1 660	1 985
Stan gotówki narastająco (bilansowo ^a)	4	51	162	451	2 111	4 096

^a Należy uzyskać nieujemny stan gotówki

Analiza wskaźnikowa

Analiza wskaźnikowa	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Płynność						
Wskaźnik bieżący (1)		3,3	3,6	4,2	7,0	10,9
Wskaźnik szybki (2)		1,7	2,1	2,7	5,6	9,6
(1) aktywa bieżące/pasywa bieżące (2) aktywa bieżące minus zapasy/pasywa bieżące						
Zyskowność						
(zwrot na sprzedaży) ROS		6,8%	5,3%	8,1%	14,5%	14,6%
(zwrot z aktywów) ROA		35,3%	31,1%	44,8%	81,1%	47,2%
(zwrot z kapitału) ROE		113,7%	156,6%	335,9%	1290,3%	1412,6%
Wiarygodność kredytowa						
Wskaźnik dług/kapitał		22%	11%	0%	0%	0%
Pokrycie obsługi długu		181%	351%			
Struktura finansowania						
% zobowiązań w finansowaniu	0%	14%	18%	15%	12%	8%
% kapitału (equity & earnings) w finansowaniu	71%	67%	73%	85%	88%	92%
% pożyczek w finansowaniu	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% kredytów w finansowaniu	29%	19%	9%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ocena opłacalności projektu (wg miar dyskontowych)						
Stopa dyskonta	15%					
Przepływy pieniężne, ocena opłacalności	(346)	27	151	369	1 760	1 985
NPV dla okresu prognozy (5lat), w tys. PLN	2 028					
IRR	87%					
Wartość rezydualna (po okresie prognozy, na punkt 0)	2 977					
Liczba lat uwzględnionych po okresie prognozy	5					
Prawdopodobieństwo przepływów p. po prognozie	90%					
NPV po uwzględnieniu wartości rezydualnej	5 005					

AGAR Sp. z o.o. – bilans i rachunek wyników 2004

	Wykonanie	Prognoza		
Rachunek wyników w tys. PLN	2004	2005	2006	2007
Suma sprzedaży	2 500	4 350	6 168	12 925
produkt 1/sprzedaż krajowa	2 500	3 750	5 040	8 550
produkt 2/eksport	0	600	1 128	4 375
Koszty operacyjne	2 285	4 047	5 596	10 776
amortyzacja	52	56	63	101
suma kosztów stałych	33	31	31	35
suma kosztów zmiennych	2 200	3 960	5 502	10 640
produkt 1/sprzedaż krajowa	2 200	3 300	4 515	7 315
produkt 2/eksport	0	660	987	3 325
Zysk operacyjny (EBIT)	215	303	572	2 149
przychody finansowe	0	0	0	0
koszty finansowe	6	4	0	0
EBT	209	299	572	2 149
CIT, 19%	40	57	109	408
wypłata dywidendy				
zysk netto	170	242	464	1 741
Zysk netto narastająco	163	405	868	2 609
Bilans – aktywa w tys. PLN	2004	2005	2006	2007
Środki trwałe	338	323	485	459
budynki	30	29	28	58
maszyny i urządzenia	244	224	302	264
pojazdy	48	36	124	92
wyposażenie	17	33	30	46
Majątek obrotowy	281	568	849	2 715
Zapasy	134	227	316	565
materiały	49	73	102	151
produkcja w toku	43	77	107	207
wyroby gotowe	43	77	107	207
Należności handlowe	97	169	120	251
Środki pieniężne	50	172	413	1 899
Razem aktywa	620	890	1 334	3 175
Bilans – pasywa w tys. PLN	2004	2005	2006	2007
Razem kapitały	533	735	1 118	2 759
kapitały (udziałowe)	150	150	150	150
kapitały – pożyczka podporządkowana	100	100	100	
zyski zatrzymane	163	405	868	2 609
kredyty i pożyczki długoterminowe	120	80	0	0
Razem pasywa bieżące	87	155	215	415
zobowiązania handlowe	87	155	215	415
kredyty i pożyczki krótkoterminowe	0	0	0	0
Razem pasywa	620	890	1 334	3 175

AGAR Sp. z o.o. – bilans i rachunek wyników 2005

	Wykonanie	Prognoza		
Rachunek wyników w tys. PLN	2005	2006	2007	2008
Suma sprzedaży	4 265	6 168	12 925	14 580
produkt 1/sprzedaż krajowa	3 665	5 040	8 550	10 080
produkt 2/eksport	600	1 128	4 375	4 500
Koszty operacyjne	4 045	5 596	10 776	11 952
amortyzacja	56	63	101	109
suma kosztów stałych	31	31	35	35
suma kosztów zmiennych	3 959	5 502	10 640	11 808
produkt 1/sprzedaż krajowa	3 299	4 515	7 315	8 568
produkt 2/eksport	660	987	3 325	3 240
Zysk operacyjny (EBIT)	220	572	2 149	2 628
przychody finansowe	0	0	0	0
koszty finansowe	4	0	0	0
EBT	216	572	2 149	2 682
CIT, 19%	41	109	408	499
wypłata dywidendy	105			
zysk netto	70	464	1 741	2 129
Zysk netto narastająco	232	696	2 437	4 565
Bilans – aktywa w tys. PLN	2005	2006	2007	2008
Środki trwałe	323	485	459	575
budynki	29	28	58	156
maszyny i urządzenia	244	302	264	222
pojazdy	36	124	92	160
wyposażenie	33	30	46	37
Majątek obrotowy	395	676	2 543	4 601
Zapasy	228	316	565	616
materiały	74	102	151	157
produkcja w toku	77	107	207	230
wyroby gotowe	77	107	207	230
Należności handlowe	166	120	251	284
Środki pieniężne	1	240	1 726	3 701
Razem aktywa	717	1 161	3 002	5 176
Bilans – pasywa w tys. PLN	2005	2006	2007	2008
Razem kapitały	562	946	2 587	4 715
kapitały (udziałowe)	150	150	150	150
kapitały – pożyczka podporządkowana	100	100		
zyski zatrzymane	232	696	2 437	4 565
kredyty i pożyczki długoterminowe	80	0	0	0
Razem pasywa bieżące	155	215	415	461
zobowiązania handlowe	155	215	415	461
kredyty i pożyczki krótkoterminowe	0	0	0	0
Razem pasywa	717	1 161	3 002	5 176