

---

# Biznesplan

---

## Podstawy biznesu

---

2013

---



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**Zachodniopomorska  
Szkoła Biznesu  
w Szczecinie**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt "Uczestnik Społeczeństwa Wiedzy - zintegrowany system kształcenia przedsiębiorczości w szkołach ponadgimnazjalnych" współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego



## **Spis treści**

1. Wstęp.....	3
2. Projekt jest procesem. ....	3
3. Biznesplan.....	5
4. Analiza konkurencji .....	10
5. Czynniki istotne przy szacowaniu wysokości cen: .....	11
6. Bilans .....	12
7. Podsumowanie.....	13
8. Literatura: .....	13



# Biznesplan

## 1. Wstęp

Przystępując do realizacji jakiegokolwiek przedsięwzięcia, nie tylko na gruncie zawodowym, rozważamy, czy nasze działania przyniosą oczekiwany rezultat. Nasze rozważania i przemyślenia przyjmują charakter pewnego projektu.

W codziennym życiu realizujemy wiele przedsięwzięć, które mają charakter projektu, nie zdając sobie nawet z tego sprawy. Każde z takich doświadczeń jest analizowane pod kątem odniesienia sukcesu lub porażki. Wyciągamy z takiego przedsięwzięcia wnioski, by efektywniej wdrażać je w przyszłości.

Realizacja projektu może być efektywna, jeśli projekt jest przemyślany i przygotowany. Opracowanie koncepcji przedsięwzięcia pozwala na osiągnięcie celu w planowanym zakresie i w zaplanowanym terminie.

**Kiedy planuje się przedsięwzięcie biznesowe, tworzy się biznesplan. Jego opracowanie jest konieczne, ponieważ:**

- umożliwia głęboką refleksję nad tym, o chcemy zrobić,
- umożliwia dokonanie rzetelnej oceny szans i zagrożeń rynkowych,
- zmusza do oceny ryzyka,
- pozwala przeprowadzić kalkulację, czy przedsięwzięcie będzie dochodowe, pozwala ocenić, czy przedsięwzięcie będzie na tyle opłacalne, żeby możliwa była spłata zaciągniętych zobowiązań.

Zastanów się przez chwilę i **wymień kilka pojęć**, które kojarzą się z projektem. Czy na twojej liście pojawiły się pojęcia: plan, rozpoczęcie, realizacja, terminy, kontrola, harmonogram, osoby odpowiedzialne, dokładność wykonania, sukces, porażka, koszty, rozliczenie, efekt? Jeśli tak, to znaczy, że zmierzamy w kierunku ustalenia istoty projektu.

**Początkiem tego procesu** jest problem. Kiedy się pojawia, ludzie zaczynają myśleć, w jaki sposób go rozwiązać. Konstruktywne podejście do rozwiązania problemu może być początkiem procesu powstawania projektu. Projekt ukierunkowany jest na osiągnięcie konkretnego celu. Ten cel to na przykład: wzrost sprzedaży produktów, poprawa jakości usług, osiągnięcie wyższych ocen (w przypadku projektów o charakterze edukacyjnym).

Kiedy cel jest już zdefiniowany, określa się sposoby jego osiągnięcia. To wszystko dzieje się na etapie planowania. Następnie – zgodnie procesem, który jest przedstawiony na rysunku 1 – projekt jest w fazie realizacji, a ostatnim jego etapem jest zakończenie wraz z oceną tego, co się powiodło, a co się nie powiodło.

## 2. Projekt jest procesem, co przedstawione jest na rysunku.



Źródło: opracowanie własne.



# Biznesplan

Nie każde działanie, które wykonujemy w codziennym życiu lub w pracy, jest projektem. Podejmujemy się działań, takich jak:

- rutynowe działania, np. przygotowanie śniadania,
- procesy, np. wykonywanie pracy, uczenie się, czyli przedsięwzięcia powtarzalne,
- projekty, czyli zadania złożone, ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu.

## Projekt ma swoje określone cechy:

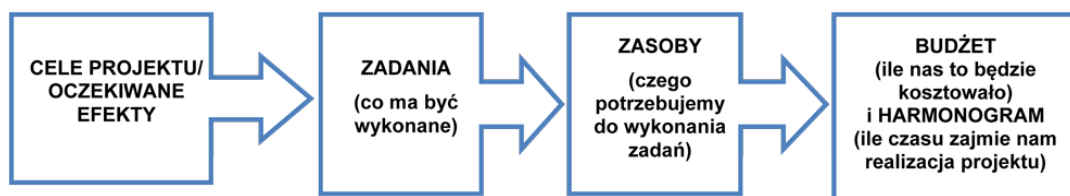
- w trakcie jego realizacji ma zostać osiągnięty konkretny cel,
- jest wyjątkowy i niepowtarzalny,
- ma określony termin rozpoczęcia i zakończenia, a także określone fazy,
- podczas realizacji wykorzystywane są różne zasoby: ludzkie, finansowe, rzeczowe,
- realizowane zadania są najczęściej wysoce innowacyjne lub charakteryzują się indywidualnymi rozwiązaniami,
- często związany jest ze znacznymi nakładami finansowymi,
- jest z reguły interdyscyplinarny – pracuje nad nim grupa osób o różnych umiejętnościach,
- wiąże się z ryzykiem.

**Ryzyko projektowe** powinno być poddane analizie jeszcze na etapie planowania projektu. Ponieważ w realizację projektu zazwyczaj zaangażowanych jest wiele osób, zawsze istnieje ryzyko, że pewne kwestie nie zostaną wykonane na czas lub nie zostaną wykonane zgodnie z oczekiwaniami. Tam, gdzie mamy do czynienia z ludźmi, i tam, gdzie jesteśmy zależni od czynników zewnętrznych wobec nas (zarówno ludzkich, rzeczowych, jak i administracyjnych), musimy liczyć się z wystąpieniem ryzyka. Należy więc zastanowić się, w jaki sposób mu zapobiegać, i co zrobić, jeśli już wystąpi.

Każdy projekt zużyje zasoby w postaci czasu, pieniędzy, materiałów i pracy. Zadanie projektu jest to podstawowa jednostka pracy składająca się na projekt. Zadaniem w projekcie może być zakup i montaż linii technologicznej. Niekiedy zadania nazywa się działaniami, choć raczej uznaje się, że działania są elementami zadań. W projekcie działania są to zbiory jednorodnych czynności, które należy wykonać. Przykładowe działania to:

- dokonanie rozeznania rynku celem wyboru najkorzystniejszej oferty,
- podpisanie kontraktu/umowy,
- transport elementów linii technologicznej,
- rozładunek elementów linii technologicznej,
- montaż,
- testowanie.

Rodzaje zadań i działań w projekcie są związane z celem, jaki chcemy osiągnąć w wyniku realizacji projektu.

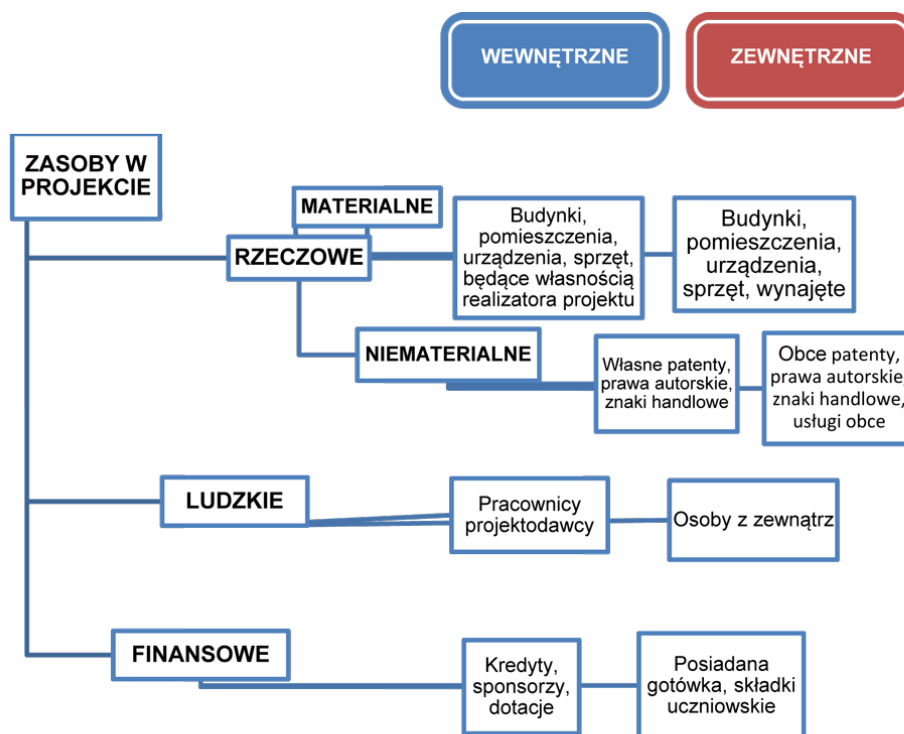


Źródło: opracowanie własne.



# Biznesplan

Kiedy już wiemy, jakie zadania będą wykonane w projekcie, możemy przejść do planowania zasobów. Na potrzeby projektu powinniśmy wziąć pod uwagę różne **rodzaje zasobów**. Na rysunku 3 przedstawiono, jak wiele jest możliwości.



Źródło: opracowanie własne.

Planowanie może dotyczyć różnego rodzaju przedsięwzięć, na przykład projektów inwestycyjnych, dla których przygotowuje się biznesplan.

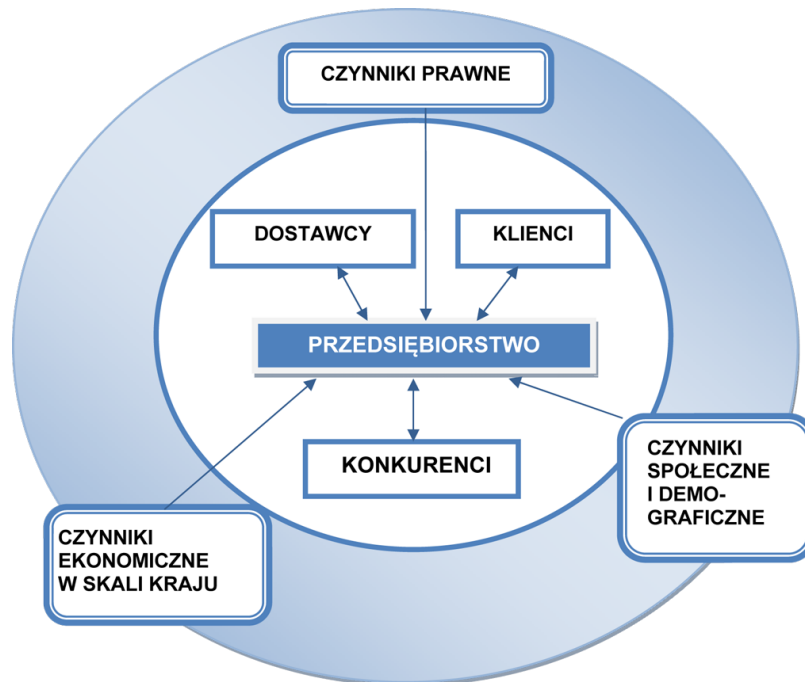
### 3. Biznesplan

To dokument o charakterze planistycznym, który określa cele przedsiębiorstwa, miejsce przedsiębiorstwa w otoczeniu gospodarczym, zarówno bliższym, jak i dalszym (oczywiście w kontekście wyznaczonych celów), sposoby i środki zmierzające do osiągnięcia celów w określonym horyzoncie czasowym. Zawiera też prognozę finansową wykonalności projektu oraz informację o zdolności do jego realizacji pod kątem zasobów ludzkich i rzeczowych. Perspektywa prognoz jest co najwyżej kilkuletnia.

**Wyszczególnione na rysunku** elementy otoczenia bliższego (konkurenci, klienci i dostawcy), jak i elementy otoczenia dalszego, na które przedsiębiorstwo nie ma właściwie wpływu, choć jest od nich zależne, są szczegółowo analizowane w biznesplanie.



# Biznesplan



Źródło: opracowanie własne.

## Biznesplan spełnia ważne **FUNKCJE**:

- wspomaga zarządzanie firmą i ułatwia podejmowanie ważnych i trudnych decyzji,
- ogranicza ryzyko błędów, a co za tym idzie – porażek i strat w działaniu człowieka,
- systematyzuje i porządkuje plan przedsięwzięcia,
- przedstawia koncepcję działania/rozwoju przedsiębiorstwa inwestorom,
- służy do kontroli przebiegu realizacji przedsięwzięcia,
- jest narzędziem pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania,
- umożliwia racjonalizację wykorzystania czasu i zasobów (co wpływa na obniżenie kosztów).

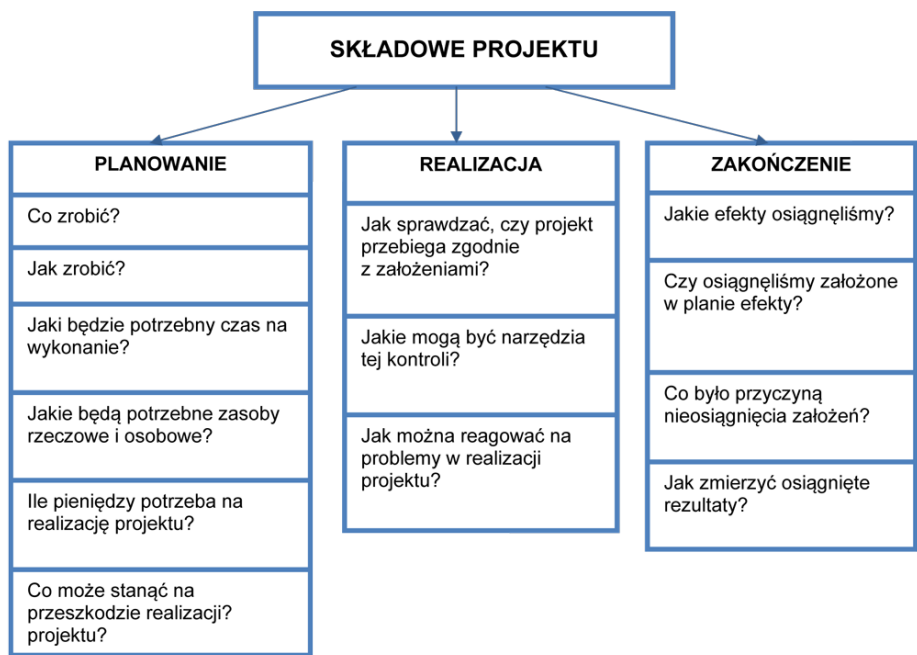
**Projekt składa się z trzech zasadniczych etapów.** Są to: planowanie, realizacja i zamknięcie.

Początkiem tego procesu jest problem. Kiedy się pojawia, ludzie zaczynają myśleć, w jaki sposób go rozwiązać. Konstruktywne podejście do rozwiązania problemu może być początkiem procesu powstawania projektu. Jeśli sięgniemy do rysunku, to zobaczymy, że na etapie konstruowania projektu zadajemy sobie pytania, które pozwalają ustalić ścieżkę postępowania, co ma umożliwić rozwiązanie problemu. Następnie, jak pokazano na rysunku 5, projekt znajduje się w fazie realizacji i jest stale monitorowany, a ostatnim jego etapem jest zakończenie wraz z oceną stopnia osiągniętych rezultatów.



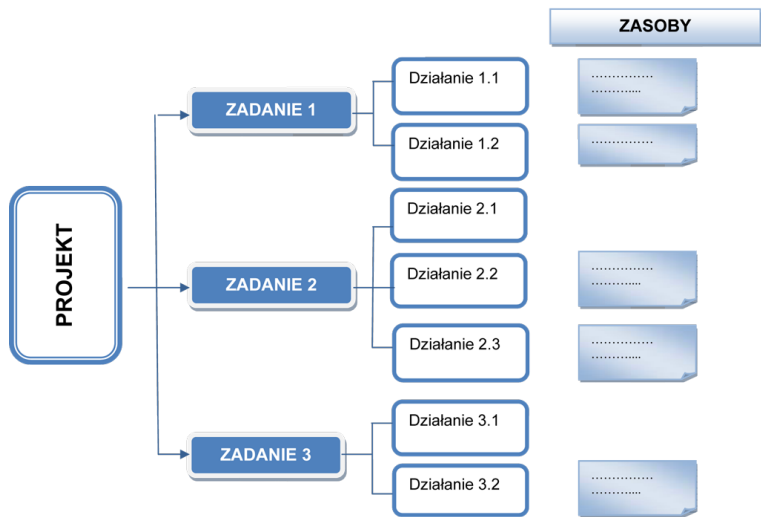
# Biznesplan

Odpowiedzi na powyższe pytania ułatwią zarówno planowanie, jak i realizację projektu oraz przygotowanie się do kolejnych przedsięwzięć.



Źródło: opracowanie własne.

Zacznijmy od planowania zasobów rzeczowych. **Wypisz wszystkie zasoby materialne i niematerialne**, jakie będą potrzebne do zrealizowania każdego zadania lub podzadania (w zależności od złożoności projektu). **Możesz to zrobić tak, jak przedstawiono na rysunku.** Nie zapomnisz wówczas o żadnej rzeczy.



Źródło: opracowanie własne.



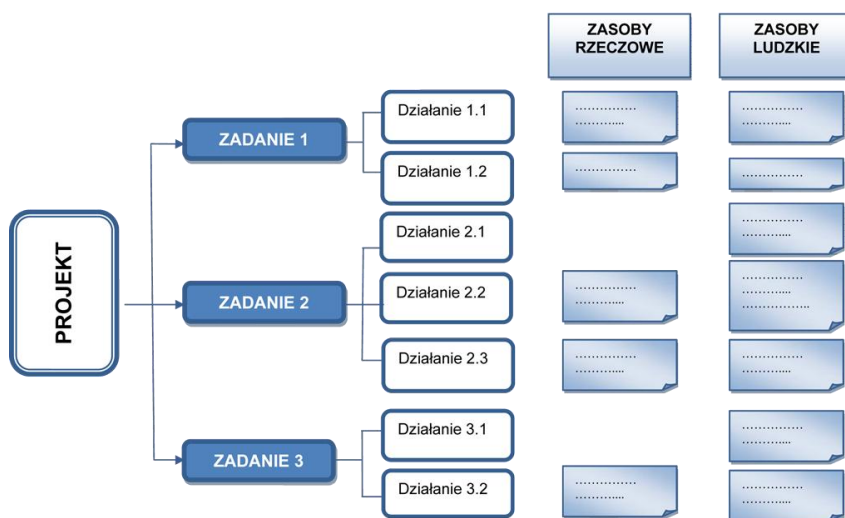
# Biznesplan

Teraz przejdźmy do **planowania zasobów ludzkich**. Źródła tych zasobów mogą być wewnętrzne lub zewnętrzne. Niektóre projekty wymagają pomocy z zewnątrz – rodziców, nauczycieli, urzędników, specjalistów z zakresu wdrażania nowych technologii itd. Osoby/podmioty zainteresowane realizacją projektu i/lub jego rezultatami to interesariusze.

**UWAGA:** planując liczebność zespołu, miej na uwadze zakres powierzonych obowiązków. Zbyt duże obciążenie obowiązkami może skutkować niedokładnym wykonaniem prac. Zbyt liczny zespół może powodować rozproszenie odpowiedzialności.

Jak podzielić zasoby ludzkie? Najprościej przypisać je do schematu z podziałem zasobów rzeczowych. Wystarczy stworzyć kolumnę obok i mamy matrycę z przydziałem osób.

Zwróć uwagę, że nie do każdego zadania lub podzadania (działania) konieczne będą zasoby rzeczowe. Jednak ZAWSZE konieczne będzie zaangażowanie zasobów ludzkich.



Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem planowania jest **rozłożenie projektu w czasie**.

**Planując czas, zwróć uwagę na:**

- obciążenie osób zaangażowanych w realizację projektu innymi obowiązkami,
- złożoność prac w projekcie,
- czasochłonność poszczególnych czynności projektowych,
- czasochłonność odnalezienia niezbędnych informacji,
- liczebność zespołu projektowego.

**Uwzględnij ponadto ograniczenia czasowe związane z rytmem pracy instytucji, w której projekt będzie realizowany, oraz specyfikę pracy w placówce, a tu:**

- wymagane terminy zakończenia,
- dostępność do zasobów, szczególnie pomieszczeń,
- uzależnienia zewnętrzne od partnerów zaangażowanych w realizację projektu,
- finansowe uwarunkowania realizacji.



# Biznesplan

Najlepiej, jeśli harmonogram ma postać **harmonogramu Gantta**, jak na rysunku.

Nr działania	Nazwa działania	Kolejny tydzień realizacji projektu						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Zakup nieruchomości	■						
2	Remont nieruchomości		■	■	■	■	■	
3	Przygotowanie koncepcji materiałów promocyjnych		■	■				
4	Zlecenie przygotowania materiałów promocyjnych			■	■			
5	Odbiór materiałów promocyjnych						■	
6	Rekrutacja pracowników		■	■	■	■		
7	Zatrudnienie personelu						■	
8	Zakup towaru						■	■
9	Uroczyste otwarcie sklepu							■

Źródło: opracowanie własne.

## Kolejny etap to szacowanie kosztów projektu.

Jeśli mamy już wyszczególnione wszystkie koszty związane z projektem, możemy przygotować budżet. **W budżecie powinny znaleźć się następujące informacje:**

- jednostka kalkulacji (np. szt., godz., osobodzień, miesiąc, kilometr),
- niezbędna ilość jednostek i miara tych jednostek (np. 200 szt., 30 osobodni itp.),
- koszt jednostkowy (np. 3 zł/szt.),
- czas wykorzystania (miesiąc, dzień),
- źródło finansowania (wewnętrzne, np. oszczędności, zysk, składki członkowskie, i zewnętrzne, np. kredyt, pożyczka, leasing, dotacja, środki unijne).

**Budżet** najlepiej jest przygotowywać w postaci tabelarycznej. Niektórzy nieznacznie przeszacowują koszty (do 5%). Dotyczy to szczególnie tych projektów, które rozpoczną się za kilka miesięcy lub okres ich realizacji jest długi, lub wiążą się z zakupami za granicą (kurs walutowy). W tych przypadkach koszty mogą zmienić się w trakcie realizacji projektu. Należy więc uwzględnić możliwość odchyień od zaplanowanych kosztów.



Źródło: opracowanie własne.



# Biznesplan

**Omówimy teraz biznesplan jako dokument planistyczny dla przedsięwzięć inwestycyjnych. Główne jego elementy to:**

1. Streszczenie.
2. Ogólne informacje o firmie: nazwa i forma prawna, przedmiot działalności, miejsce działania, siedziba, właściciele.
3. Analiza SWOT: mocne i słabe strony firmy, szanse i zagrożenia w otoczeniu firmy.
4. Cele przedsiębiorstwa: krótkoterminowe i długoterminowe.
5. Plan marketingowy: produkt, ceny, dystrybucja, promocja.
6. Analiza otoczenia bliższego, w tym: odbiorcy, konkurenci, dostawcy.
7. Plan działalności operacyjnej: technologia, ilościowy plan produkcji, zaopatrzenie.
8. Plan zatrudnienia: struktura zatrudnienia, płace.
9. Harmonogram głównych zamierzeń inwestycyjnych.
10. Plan nakładów inwestycyjnych wraz ze wskazaniem źródeł finansowania.
11. Plan finansowy: przychody, koszty, zestawienie wyników (zysk/strata).

**Jednym z pierwszych etapów tworzenia biznesplanu jest plan marketingowy. Odpowiada on na pytania:**

1. Co jest celem przedsięwzięcia?
2. Jakie produkty lub usługi będą wytwarzane/świadczone oraz na jaki rynek? (lokalny, regionalny, krajowy, zagranica).
3. W jaki sposób produkt różni się od produktów/usług konkurencji?
4. Jakie są zalety różnicujące go od innych istniejących produktów/ usług?
5. Jakie są oczekiwania i potrzeby nabywców odnośnie do produktów i usługi?
6. Czy popyt na produkt/usługę będzie ulegał sezonowości? Jeśli tak, jak będą minimalizowane jej skutki?
7. W jaki sposób będzie prowadzona sprzedaż?
8. Jakie będą zastosowane formy promocji?

## **4. Analiza konkurencji**

Ważnym elementem biznesplanu jest **analiza konkurencji**, która powinna być oparta na rzetelnym porównaniu swojej oferty z ofertą firm konkurencyjnych. Poznanie działań pośredniej i bezpośredniej konkurencji pozwala na lepszą identyfikację stanu obecnego i pozycji firmy na rynku. Analiza ta pozwala również na stwierdzenie, które obszary działań firmy wymagają wzmocnienia, które zaś mogą stać się kartą przetargową w walce o klienta.

Analizę konkurencji należy rozpocząć od wskazania głównych konkurentów na rynku i zastanowienia się, jaka będzie ich reakcja na uruchomienie nowego przedsięwzięcia oraz wprowadzenie produktu lub usługi na rynek albo też opracowanie nowej koncepcji sprzedaży lub promocji. Czy dokonają oni obniżenia cen swoich produktów (usług), czy uruchomią dodatkową akcję promocyjną, a może zachowają się w jeszcze inny sposób? Jakie działania wtedy, w odpowiedzi na reakcje konkurencji, podejmie nasz przedsiębiorca?

**Prawidłowo wykonana analiza konkurencji pozwoli odpowiedzieć na następujące pytania:**

1. Kto ma najkorzystniejszą pozycję rynkową?
2. Co zdecydowało o tej pozycji?
3. Co jest mocną, a co słabą stroną najsilniejszego konkurenta/konkurentów?



# Biznesplan

To, w jaki sposób można konkurować, tworzy zestaw **NARZĘDZI KONKUROWANIA**:

- jakość produktu,
- cena,
- szerokość asortymentu,
- nowoczesność produktów,
- elastyczność oferty oraz możliwość i umiejętność jej dostosowywania do indywidualnych potrzeb nabywców,
- odpowiednia prezentacja oferty,
- dostępność produktów,
- kompleksowość oferty,
- jakość obsługi,
- serwis i obsługa posprzedażowa,
- szybka reakcja na zastrzeżenia klientów.

W praktyce przedsiębiorcy wykorzystują cały szereg narzędzi służących do umocnienia swojej pozycji rynkowej i/lub budowania przewagi konkurencyjnej.

Wiele miejsca w biznesplanie poświęca się planowaniu finansowemu. Punktem wyjścia dla prognoz jest **ustalenie wysokości cen**.

## 5. CZYNNIKI ISTOTNE PRZY SZACOWANIU WYSOKOŚCI CEN:

- jakość,
- ceny konkurentów,
- koszt wytworzenia,
- czas konieczny do wykonania zlecenia + złożoność zlecenia,
- popyt (im wyższy popyt, tym wyższej ceny za produkt/usługę można oczekiwać),
- podaż (nieznaczna liczba podmiotów wykonujących usługi powoduje wzrost cen).

Źródło: opracowanie własne.

Cena wpływa na wielkość sprzedaży, a tym samym na wielkość przychodów. Przychody powinny być zaplanowane rzetelnie. Warto dokonywać zachowawczych prognoz, żeby ich nie przeszacować. Szacując przychody należy – w pierwszej kolejności – zaprognozować wielkość sprzedaży w poszczególnych miesiącach (latach), uwzględniając wahania sezonowe.

Wielkość sprzedaży w ujęciu ilościowym dobrze jest przedstawić w postaci tabeli.

### Liczba sprzedawanych produktów/usług

Lp.	Towar/usługa	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	itd.
1							
2							

Iloczyn jednostkowych cen produktów/usług oraz liczby sprzedanych usług w danym miesiącu daje w efekcie przychody, które również przedstawiamy w tabeli.

### Przychody w ujęciu miesięcznym



# Biznesplan

Lp.	Towar/usługa	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	itd.
1							
2							
RAZEM							

Teraz przystępujemy do ujęcia planowanych przychodów i kosztów w postaci rachunku zysku i strat. Przykład w tabeli 1.

**Zasady obliczania amortyzacji omówiliśmy w trackie lekcji dotyczącej planowania własnego biznesu. Wówczas też powiedzieliśmy o rodzajach podatku dochodowego oraz rozróżniliśmy pojęcia: dochód brutto i dochód netto (zysk netto).**

Wyszczególnienie	Rok bieżący	Kolejne lata prognozy
A. Przychody ogółem, w tym:		
I. Sprzedaż produktów i usług		
II. Sprzedaż materiałów i towarów (głównie w działalności handlowej)		
B. Koszty działalności operacyjnej		
I. Amortyzacja		
II. Materiały i energia (materiały do produkcji, energia elektryczna, paliwo)		
III. Usługi obce (usługi księgowe, wynajem lokalu, prowadzenie rachunku bankowego, usługi telefoniczne)		
IV. Podatki i opłaty (podatki lokalne, np. od nieruchomości, opłaty skarbowe)		
V. Wynagrodzenia (wynagrodzenia brutto z tytułu umów o pracę i umów cywilno-prawnych)		
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne ubezpieczenia (ubezpieczenie ZUS i dodatkowe ubezpieczenia dla pracowników)		
VII. Pozostałe koszty (np. koszty reklamy)		
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów (przy działalności handlowej)		
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A - B)		
D. Przychody finansowe (odsetki od depozytów)		
E. Koszty finansowe (prowinizje i odsetki od kredytów, leasingu, pożyczki)		
F. Zysk (strata) brutto (C + D - E)		
G. Podatek dochodowy		
I. Zysk (strata) netto (F - G)		

Źródło: opracowanie własne.

## 6. Bilans

Elementem biznesplanu jest też bilans. Podczas lekcji dotyczącej planowania własnego biznesu dowiedziałeś się, że w BILANSIE zobrazowany jest posiadany majątek przedsiębiorstwa i zobowiązania z tytułu kredytów. Bilans składa się z dwóch zasadniczych części. Są to: **AKTYWA** i **PASYWA**.

**AKTYWA** to inaczej zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo. **Mogą to być:**

- zasoby niematerialne (oprogramowanie, patenty),
- rzeczowe (grunty, budynki, maszyny, urządzenia, samochody, meble),
- zasoby pieniężne.

Do aktywów zalicza się także zapasy i należności. Należność występuje, kiedy przedsiębiorstwu należy się zapłata za wykonaną usługę lub sprzedany towar.

**PASYWA** pokazują źródła finansowania zasobów przedsiębiorstwa. **Tymi źródłami mogą być:**

- środki własne – pochodzące np. z zysku,
- kredyty, pożyczki,
- zobowiązania.



# Biznesplan

Zobowiązania powstają wtedy, kiedy przedsiębiorstwo jest zobowiązane zapłacić za otrzymane towary, produkty lub usługi. Długie terminy płatności umożliwiają przesunięcie w czasie momentu dokonania płatności na rzecz dostawców/wykonawców i w ten sposób przedsiębiorstwo dalej może obracać pieniędzmi i pomnażać przychody.

W bilansie pojawia się jeszcze pojęcie zobowiązań **krótko- i długoterminowych**. Co to oznacza? Zobowiązania krótkoterminowe są wymagalne do 1 roku. To, co przedsiębiorca ma zapłacić w terminie późniejszym – a z taką sytuacją mamy często do czynienia w przypadku kredytów – to zobowiązania długoterminowe.

## 7. Podsumowanie

Zakończyliśmy lekcję poświęconą projektom i przygotowywaniu biznesplanu. Dowiedziałeś się, że projekt jest to złożone i unikatowe przedsięwzięcie, które wymaga dokładnego zaplanowania pod kątem:

- zakresu prac koniecznych do wykonania,
- zasobów rzeczowych, osobowych i finansowych,
- harmonogramu,
- budżetu.

Przedsięwzięcia biznesowe są opisywane i planowane w postaci dokumentu, który nazywa się BIZNESPLANEM. Przygotowuje się go najczęściej w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo zamierza przystąpić do produkcji nowego lub udoskonalonego produktu lub usługi. Biznesplan jest także dokumentem przedstawianym zewnętrznym inwestorom albo bankom, które mają sfinansować przedsięwzięcie.

Dokument ten zawiera szczegółowy opis planu marketingowego, w szczególności atuty nowego produktu lub usługi oraz cechy różnicujące je od innych dostępnych na rynku. Przedstawia także plan wprowadzenia na rynek i formy promocji dobrane ze względu na grupy nabywców i klientów. Wiele miejsca poświęcone jest uwarunkowaniom mikrootoczenia. Analizuje się potrzeby klientów, rynek dostawców, konkurencję.

Znaczącą częścią biznesplanu jest plan finansowy. Zawarte są w nim założenia co do wielkości sprzedaży oraz przychodów, plan kosztów oraz przewidywane zyski.

Biznesplan jest dokumentem, który pozwala usystematyzować różne kwestie związane z planowanym przedsięwzięciem, pozwala też oszacować, czy przedsięwzięcie będzie dochodowe, czy nie.

## 8. Literatura:

### Dla publikacji typu książka

1. Jarosław Poteralski, Własny biznes, PUP Police, Police.
2. Marian Pietraszewski, Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej, eMPI2, Poznań.
3. Małgorzata Biernacka, Jarosław Korba, Zbigniew Smutek, Podstawy przedsiębiorczości. Podręcznik dla liceum i technikum, Wydawnictwo Pedagogiczne Operon, Gdynia.

### Dla publikacji typu Internet

1. Jarosław Poteralski, Własny biznes. Informator dla osób zainteresowanych rozpoczęciem własnej działalności gospodarczej,
2. [http://puppolice.nazwa.pl/www\\_5/zdjecia/dokument/BROSZURA\\_PUP.pdf](http://puppolice.nazwa.pl/www_5/zdjecia/dokument/BROSZURA_PUP.pdf), 27.10.2011 (data ostatniej aktualizacji).