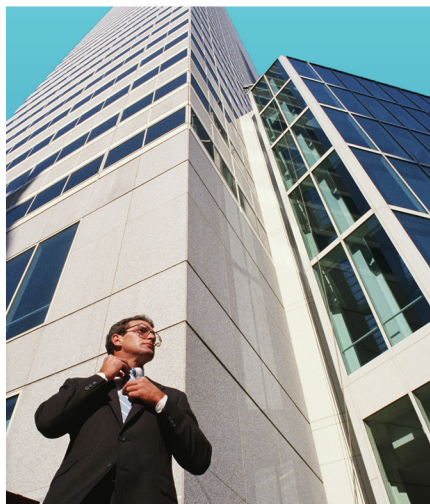


- **Biznesplan**



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

- **MATERIAŁ UZUPEŁNIAJĄCY DO SZKOLENIA E-LEARNINGOWEGO BIZNESPLAN**



Young Digital Planet
WYDAWNICTWA INTERAKTYWNE

SPIS TREŚCI

1. Biznesplan – cele i korzyści.....	5
- Forma i objętość biznesplanu.....	5
- Zawartość biznesplanu.....	7
- W jakim celu sporządzamy biznesplan?.....	8
- Kiedy opracowujemy rozwinięty/ szczegółowy biznesplan?.....	8
- Funkcje biznesplanu.....	8
- Podstawowe korzyści ze stworzenia biznesplanu.....	9
2. Zasady i procedura sporządzania biznesplanu.....	10
- Rodzaje biznesplanów.....	10
- Zasady tworzenia dobrego biznesplanu.....	11
- Cechy dobrego biznesplanu.....	13
3. Struktura biznesplanu.....	14
- Elementy biznesplanu.....	14
- Streszczenie – synteza przedsięwzięcia.....	15
- Prezentacja przedsięwzięcia i firmy.....	15
- Analiza organizacji firmy – zespół zarządzający.....	16
- Analiza otoczenia – rynki, konkurencja.....	16
- Strategia sprzedaży i plan działania.....	18
- Analiza finansowa.....	18
4. Prezentacja firmy, branży oraz produktu.....	20
- Firma, branża, produkt i usługa.....	20
- Historia firmy.....	20
- Zamierzenia na przyszłość – wizja, misja i cele do osiągnięcia.....	21
5. Analiza otoczenia – rynek i konkurencja.....	24
- Analiza rynku i konkurencji.....	24
- Analiza rynku oraz szacowanie wielkości rynku.....	26
- Analiza makro i mikrootoczenia firmy.....	27
- Klienci.....	28
- Segmentacja rynku.....	28
- Konkurencja.....	30
6. Strategia sprzedaży i plan działania.....	32
- Marketing i sprzedaż.....	32
- Strategia marketingowa.....	32
- Cena i polityka cenowa.....	33
- Sposób sprzedaży.....	34
- Kanały dystrybucji.....	35
- Promocja i reklama.....	36
7. Analiza finansowa.....	38
- Wprowadzenie do analizy finansowej.....	38
- Próg rentowności.....	40
- Założenia planu finansowego firmy.....	41
8. Podsumowanie wiedzy.....	45
- 1. Streszczenie	45
- 2. Opis firmy/ projektu.....	45
- 3. Rynek i konkurencja.....	45
- 4. Marketing i sprzedaż.....	45
- 5. Plan finansowy.....	46

Autor: Dorota Polak-Gilewska
Korekta merytoryczna: Maciej Sytek

© Young Digital Planet SA 2011 

Young Digital Planet SA
ul. Słowackiego 175, 80-298 Gdańsk
tel. 58 768 22 22, 58 349 44 44, fax 58 768 22 11, 58 349 44 11
e-mail: ydpmm@ydp.com.pl
www.ydp.com.pl

■ Biznesplan – cele i korzyści

Motto:

„Interesy, które wydają się zbyt dobre, aby mogły być prawdziwe, rzadko są prawdziwe – najprawdopodobniej są niedostatecznie przemyślane lub po prostu nierealne.”

Gdy samodzielnie coś wymyślimy lub ktoś podsunie nam jakiś pomysł na biznes, ogarnia nas niczym nieograniczona euforia. Od razu wyobrażamy sobie, gdzie nasz produkt lub usługa mogłyby trafić, kto będzie z nich korzystał i ile pieniędzy nam to przyniesie. Najczęściej jednak, gdy tylko zaczniemy zadawać sobie dodatkowe pytania, które uszczegółwiają temat, dochodzimy do wniosku, że nasz pomysł nie odniesie tak łatwo sukcesu na rynku lub że ktoś inny już dawno na niego wpadł. Mimo iż pytania te czasem przynoszą rozczarowanie, warto je sobie zadawać, ponieważ mogą nas one uchronić od zainwestowania w przedsięwzięcie, które nigdy nie przyniesie dochodu.

Pytania tego typu określa biznesplan, którego głównym celem jest skonkretyzowanie naszych pomysłów. Za jego pomocą uzyskujemy wskazówkę dotyczącą głównych kroków, które należy podjąć, aby zrealizować cel, jaki sobie postawiliśmy. W biznesplanie uwzględniamy nie tylko nasze możliwości, ale także zasoby konieczne do realizacji planów oraz zagrożenia, z którymi może się zetknąć każdy przedsiębiorca.

Wielu polskich przedsiębiorców, szczególnie działających na mniejszą skalę, nie opracowało biznesplanu dla swojej firmy. Działalność prowadzą niemal z dnia na dzień i nie planują dalej niż jeden — dwa miesiące naprzód. Biznesplan tworzą wtedy, gdy muszą, bo na przykład chcą otrzymać dotację z funduszy unijnych lub pojawia się okazja do zainwestowania i konieczne jest skorzystanie z kredytu. Dopiero wtedy zaczynają planować i zastanawiać się, jak ich firma miałaby wyglądać za kilka lat, zapominając, że przecież sukcesy rynkowe odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które planują swoją działalność już na samym jej początku.



Forma i objętość biznesplanu

Biznesplan jest dokumentem unikalnym, każdorazowo dostosowywanym do warunków przedsiębiorstwa, dla którego jest przygotowywany. Nie istnieje jeden uniwersalny dokument pasujący do każdej firmy, ponieważ nawet przedsiębiorstwa z tej samej branży mają inne potrzeby oraz stoją przed różnymi wyzwaniami rynkowymi.



Przykład

Do zobrazowania tej tezy może posłużyć przykład branży FMCG (ang. *Fast Moving Consumer Goods*, czyli 'produkty szybko rotujące', 'dobra szybko zbywalne', najczęściej codziennego użytku). Inne potrzeby klientów będą zaspokajały firmy sprzedające bakalie, a inne oferujące przyprawy lub jogurty (to samo dotyczy też np. sposobów produkcji, z jakich korzystają poszczególne przedsiębiorstwa). Każda z tych firm, gdy będzie chciała pozyskać na swój rozwój dodatkowe środki, przygotuje dla banku inny biznesplan, mimo iż wszystkie oferują produkty żywnościowe.

A zatem, jeżeli ktoś będzie zechce otworzyć firmę, która np. dostarcza sałatki do sklepów, będzie musiał stworzyć inny biznesplan niż jego konkurenci, którzy także prowadzą działalność na polu produktów żywnościowych.

Biznesplan jest dokumentem, który powinien spełnić kilka kryteriów:

- Treść biznesplanu powinna być logiczna, spójna, czytelna i łatwa do zrozumienia. Także w przypadku opisywania rozwiązania technicznego, np. gdy chcemy stworzyć stronę WWW wraz z dodatkowymi funkcjami dla użytkowników, powinniśmy używać zrozumiałego języka. Potencjalni inwestorzy nie muszą się znać na zaawansowanych rozwiązaniach technologicznych, dlatego w takiej sytuacji dobrym rozwiązaniem jest uwzględnienie bardziej szczegółowego opisu w załączniku do biznesplanu. Język opisu musi być precyzyjny tak, aby każdy zrozumiał go dokładnie w ten sam sposób.
- Zawartość merytoryczna biznesplanu powinna być kompleksowa, szczegółowo opisująca wszelkie niezbędne elementy. Dodatkowo, powinniśmy pamiętać, iż treść oraz przeprowadzane na potrzeby biznesplanu kalkulacje finansowe muszą być bezbłędne. Nie ma nic gorszego, niż spowodowany niestarannością błąd, na który natrafi inwestor lub bank.

Tworząc biznesplan dla firmy, która już działa na rynku, trzeba przedstawić także dane historyczne, związane z jej funkcjonowaniem (najczęściej obejmujące ostatnie 2 lub 3 lata działalności). Możemy pokazać, jak dotychczas rozwijała się firma, wskazać szanse, które wykorzystwała itp. Dla potencjalnego inwestora zawsze bardziej wiarygodne jest przedsiębiorstwo, które ma już pewną historię, niż to, które dopiero rozpoczyna swoją działalność na rynku. Dodatkowo, analiza danych finansowych z kilku ostatnich lat pokazuje, czy firma rozwijała się harmonijnie we wszystkich latach. Może się bowiem zdarzyć, że odnotowała ona np. tylko jeden rok wzrostu sprzedaży, a w ciągu następnych dwóch lat działała na granicy opłacalności. Dzięki analizie historycznej można przyrzeć się jej działalności w dużo szerszej perspektywie.



Biznesplan piszemy w czasie rzeczywistym, czyli opisujemy to, co się działo przez ostatnie 2 lata do teraz i co chcemy w ciągu następnych 3–5 lat osiągnąć.



Długoterminowe prognozy stosuje się raczej rzadko, ponieważ są one obciążone dużym ryzykiem popełnienia błędu. Przygotowuje się je na potrzeby inwestora lub banku, w przypadku pozyskiwania długookresowego kredytu niezbędnego dla rozwoju firmy.



Uwaga!

W biznesplanie porównuje się tylko takie same okresy. Jeżeli zdecydowalibyśmy się na porównanie innej liczby miesięcy z każdego roku, otrzymamy błędny wynik.

Liczba stron w biznesplanie jest wartością umowną, każdorazowo dostosowywaną do wielkości oraz zakresu przedsięwzięcia. Tworząc biznesplan dla małej firmy usługowej (np. gabinetu kosmetycznego), możemy zmieścić się na 10 stronach. W przypadku innej firmy z branży usługowej, np. oferującej tworzenie stron WWW, może się okazać, że 10 stron to za mało.

Zawartość biznesplanu

Każdy biznesplan powinien zawierać:

- plany przedsiębiorstwa,
- cele i zakres działania,
- uzasadnienie możliwości osiągnięcia założonych celów,
- potwierdzenie, że rezultaty funkcjonowania firmy będą zapewniały rentowność oraz zwrot dla inwestora.



Dodatkowe informacje – zapamiętaj!

Rentowność to inaczej efektywność działania przedsiębiorstwa, która najczęściej odnosi się do sprzedaży lub do zyskowności inwestycji. Im rentowność jest wyższa, tym lepiej. Wielkości osiągane przez firmę powinny być analizowane w trzech obszarach:

- porównujemy je z poprzednimi okresami (rok do roku),
- porównujemy je z naszym planem (z założeniami, które chcieliśmy osiągnąć),
- porównujemy je z naszą konkurencją, czyli z firmami, które działają w tej samej branży.

Wymienione zakresy są uwzględniane w elementach, z których składa się biznesplan.

Biznesplan możemy tworzyć na potrzeby własne lub dla instytucji zewnętrznej. Gdy przygotowujemy go dla konkretnego podmiotu, najczęściej korzystamy z gotowych formularzy (w przypadku banku lub instytucji zarządzającej dotacjami unijnymi). Tworząc ten dokument, należy w sposób kompleksowy i rzetelny spełnić wszystkie wymagania formalne.

W jakim celu sporządzamy biznesplan?

Biznesplan jest narzędziem planowania i bieżącego zarządzania firmą. Najczęściej tworzymy go do jednorazowej oceny opłacalności przedsięwzięcia, np. w celu odpowiedzi na pytanie, czy właścicielowi firmy budowlanej opłaca się zainwestować w specjalistyczną koparko-ładowarkę o wartości 300 000 zł, czy też lepiej ją każdorazowo wypożyczać, gdy zajdzie taka potrzeba.



Coraz więcej przedsiębiorców zaliczanych do grupy właścicieli MŚP (małych i średnich przedsiębiorstw) sporządza biznesplan nie tylko na potrzeby uzyskania kredytu lub dotacji, ale także aby wykorzystywać go na bieżąco dla własnych potrzeb, zwiększając tym samym skuteczność oraz efektywność swojego działania.

Prawidłowo sporządzony biznesplan uwiarygodnia firmę w oczach inwestorów oraz banku. Pokazuje, że jest ona dobrze zarządzana, co odbiorca biznesplanu może zweryfikować poprzez zamieszczone w nim obliczenia i analizy.

Kiedy opracowujemy rozwinięty/ szczegółowy biznesplan?

Szczegółowy biznesplan opracowujemy przeważnie na potrzeby przedsięwzięcia i dla osiągnięcia celu, który chcemy zrealizować. Cele te mogą być bardzo różne, np.:

- rozwój firmy handlowej poprzez stworzenie dwóch dodatkowych sklepów należących do sieci (inwestycja);
- stworzenie nowoczesnego produktu, np. całkowicie biodegradowalnej butelki na wodę mineralną, która nie będzie stwarzała zagrożenia dla środowiska (produkt innowacyjny)
- zakup dodatkowej ciężarówki dla firmy transportowej, który umożliwi realizację zamówień kontrahentów.

Wszystkie biznesplany łączy wspólna cecha, jaką jest wykazanie **opłacalności przedsięwzięcia**. Realizacja inwestycji musi być bowiem opłacalna zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla banku lub inwestora.

Funkcje biznesplanu

Biznesplan spełnia dwie podstawowe funkcje:

- wewnętrzną – gdy jest wykorzystywany do zarządzania firmą;
- zewnętrzną – gdy jego celem jest uwiarygodnienie firmy w oczach potencjalnych inwestorów, w celu pozyskania dodatkowych środków finansowych lub uzyskania kredytu z banku, niezbędnego do sfinansowania planowanego przedsięwzięcia lub projektu.

Wymieniony podział jest umowny, ponieważ właściwie skonstruowany dokument spełnia obie funkcje jednocześnie. Inwestorzy zaangażują swoje środki w przedsiębiorstwo, jeżeli uznają, że wszystkie ważne elementy prowadzące do sukcesu firmy zostały właściwie opisane.

Otoczenie, w jakim funkcjonuje firma ciągle się zmienia, co powoduje konieczność nieustannego uaktualniania biznesplanu. Każda firma chce uzyskać przewagę konkurencyjną nad innymi i tym samym zwiększyć swoje udziały w rynku. Niektóre próbują to osiągnąć poprzez proponowanie jak



najnowocześniejszego i najbardziej innowacyjnego produktu, inne zaś starają się zachęcać klientów okazjonalną ceną lub dodatkami dołączanymi za darmo do produktu. Tego typu zachowanie możemy zaobserwować wśród firm z bardzo różnych branż.

Podstawowe korzyści ze stworzenia biznesplanu

Prawidłowo sporządzony biznesplan zapewnia bezpieczeństwo rozwoju przedsięwzięcia, powinien też ukazywać przyszłość projektu, opisywać mocne i słabe strony firmy oraz przekonywać o realnych szansach jej powodzenia. Musi on jednocześnie uwzględniać potencjalne zagrożenia oraz ryzyko, jakie jest nierozdzielnie związane z prowadzeniem działalności. Najlepiej jest przygotować trzy wersje wydarzeń: optymistyczną, realną oraz pesymistyczną. Udowodni to potencjalnym inwestorom, że jesteśmy świadomi ewentualnego ryzyka, jakie towarzyszy naszemu projektowi, inwestycji lub firmie. Wersję pesymistyczną warto uzupełnić o propozycje reagowania na negatywne zdarzenia.

Jeżeli obawiamy się, że naszego głównego klienta może przejąć konkurencja, to jednym ze środków zapobiegawczych może być stałe reagowanie na jego wciąż pojawiające się potrzeby, a także rozszerzanie oferty usług o nowe, które nie występują jeszcze na rynku. Innym rozwiązaniem jest poprawienie jakości obsługi klienta oraz, co niezmiernie ważne, poszukiwanie nowych nabywców po to, aby ewentualna strata nie spowodowała zamknięcia naszej firmy.



Zadanie dodatkowe

1. Zastanów się, jakie marki lub modele z danej grupy produktów mógłbyś/ mogłabyś przypisać do wymienionych określeń: nowoczesne/ innowacyjne rozwiązanie, korzystny cenowo, dodający coś gratis, przestarzały, dogodny dla klienta, oferujący ciekawy model sprzedaży.
Ćwiczenie powtórz dla każdego z następujących produktów: jogurt, telefon komórkowy, samochód, szampon, sklep dyskontowy, np. Biedronka.
Na przykład: iPhone jest telefonem, który można określić jako nowoczesne/ innowacyjne rozwiązanie. Oferuje swoim klientom możliwość dokupywania dodatkowych aplikacji (do zainstalowania w telefonie) w swoim sklepie. Był to pierwszy tego typu model sprzedaży, w którym klient mógł dostosować telefon do swoich potrzeb poprzez zakup odpowiadających mu aplikacji za niewielką opłatą (tzw. mikropłatności).
2. Znajdź, wykorzystując internet, różne rodzaje rentowności, które mogą wystąpić w firmie. Przedstaw je.

Zasady i procedura sporządzania biznesplanu

Biznesplan obejmuje wszystkie elementy istotne z punktu widzenia prowadzenia skutecznej działalności biznesowej. Elementy te są ze sobą bardzo silnie związane.



Schemat 1. Model biznesowy

Tworząc biznesplan, musimy przygotować koncepcję naszego produktu lub usługi oraz określić, jak będziemy go sprzedawać poszczególnym klientom. Jest to tzw. **model biznesowy**.

W modelu tym określa się:

- strategię marketingową firmy;
- finansowanie, które wskazuje, czy do rozwoju firmy potrzebne jest pozyskanie zewnętrznych środków pieniężnych, np. kredytu bankowego lub inwestora, który zakupi udziały w naszej firmie;
- działalność operacyjną, określającą, jak chcemy prowadzić firmę oraz jak będziemy nią zarządzać.

Biznesplan pozwala nam ocenić koncepcję naszej firmy lub przedsięwzięcia zarówno z punktu widzenia właściciela firmy, jak i inwestora.

Rodzaje biznesplanów

Wyróżnia się dwa podstawowe typy biznesplanów:

- biznesplan przedsiębiorstwa – związany jest z możliwością utworzenia i/ lub rozwoju firmy;
- biznesplan projektu inwestycyjnego – przygotowywany jest, gdy chce się rozwinąć firmę za pomocą nowej inwestycji.



Zastanów się, czy każdy biznesplan można przypasować do jednej z wymienionych grup.

Co to jest inwestycja?

Inwestycja jest to określenie wydatków przedsiębiorstwa służących do nabycia środków, które mogą być użyte do produkcji innych dóbr i usług. Możemy na przykład dla naszej firmy kupić profesjonalny ekspres do kawy, dzięki któremu będziemy mogli otworzyć kawiarnię. Inwestycja ma na celu uzyskanie korzyści w przyszłości, czyli otrzymanie zwrotu zainwestowanych pieniędzy z odpowiednią premią.



Inwestycje można opisać ze względu na:

1. wielkość inwestycji, czyli ilość środków, które musimy zainwestować;
2. termin realizacji – wyróżnia się inwestycje długoterminowe (trwające ponad 1 rok) oraz krótkoterminowe (do 1 roku);
3. przeznaczenie danej inwestycji:
 - inwestycje produkcyjne, które służą bezpośrednio wytwarzaniu wyrobów i usług,
 - inwestycje nieprodukcyjne, mające na celu np. wsparcie firmy poprzez zakup budynku biurowego.

Zasady tworzenia dobrego biznesplanu

Do przygotowania biznesplanu potrzebny jest czas. Bardzo często nie znamy wszystkich aspektów prowadzenia działalności w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przed zainwestowaniem środków w przedsięwzięcie biznesowe warto sprawdzić, czy jest ono opłacalne. Aby nie stracić zainwestowanych pieniędzy, należy przeliczyć bardzo dokładnie wszystkie nakłady niezbędne do otworzenia działalności. Może się bowiem okazać, że pieniędzy zabraknie na otwarcie firmy w początkowo planowanym zakresie. Najgorsza sytuacja ma miejsce wtedy, gdy chcemy zmienić koncepcję działalności firmy w trakcie jej uruchamiania, kiedy już ponieśliśmy częściowe nakłady. Bardzo często okazuje się, że wprowadzone w ten sposób zmiany nie pozwolą na uzyskanie zakładanych przychodów.



Przykład

Chcemy otworzyć restaurację McDonald's, która działa na zasadzie franczyzy (własną restaurację możemy otworzyć po spełnieniu podstawowych wymagań sieci). Wyobraźmy sobie sytuację, w której źle obliczyliśmy nakłady niezbędne do otwarcia placówki i jesteśmy zmuszeni zrezygnować z uruchomienia punktu obsługi klienta z samochodu (McDrive). W naszym biznesplanie ten model obsługi generował 20% przychodów, niestety teraz będziemy musieli zadowolić się 80% szacowanych przychodów. Ta znacząca różnica może spowodować konieczność weryfikacji naszych planów dotyczących otwarcia restauracji.

	1 Year	3 Years	5 Years
\$ 70	\$ 118	\$ 169	
65	103	142	
63	97	132	
63	125	180	
65	95	129	
62	101	139	
58	93	126	
59	81	106	
57	85	112	
56	66	79	
56	45	67	
58		130	



Przygotowując biznesplan, musimy pamiętać także o stworzeniu harmonogramu. Pokazuje on wzajemną zależność pomiędzy poszczególnymi etapami przedsięwzięcia oraz pozwala na pogrupowanie powiązanych ze sobą czynności. Bardzo często bowiem opóźnienie jednego elementu/ zakresu powoduje dalsze opóźnienia całego projektu, czego skutkiem jest zwiększenie kosztów związanych z inwestycją.

Na przykład, chcąc otworzyć kawiarnię, musimy odpowiedzieć sobie na poniższe pytania:

1. Czy chcemy funkcjonować samodzielnie, czy też w ramach sieci franczyzowej?
2. Gdzie będzie się znajdował lokal (dobra lokalizacja)?
3. Jak chcemy wyposażać lokal?
4. Co chcemy sprzedawać, aby interes był opłacalny (czy tylko kawę i herbatę, czy też np. desery, kanapki i inne posiłki)?
5. Ile musimy łącznie na to wszystko wydać?
6. Jakie pozwolenia musimy uzyskać?

Założmy, że odpowiedziałeś/ odpowiedziałaś sobie na wymienione powyżej pytania. Wiesz już, gdzie chcesz otworzyć lokal (akurat jest wolne miejsce w nowo wybudowanym centrum handlowym), więc, aby nikt inny nie wynajął go przed Tobą, decydujesz się na podpisanie umowy najmu. Jeżeli plan otwarcia kawiarni był stworzony zbyt ogólnie, możesz niestety spodziewać się dodatkowych kosztów. Przyjmując złą kolejność realizacji zadań, np. zbyt późno zamówiłeś/ zamówiłaś meble i musisz na nie czekać, bo terminy realizacji zamówienia są odległe, okazuje się, że trzeba pokrywać koszty związane z najmem, nie mogąc jednocześnie prowadzić działalności.



Tworząc harmonogram, warto określić potencjalne zagrożenia, które są związane z realizacją planu. Umożliwi to łatwiejsze i bardziej świadome zarządzanie projektem.

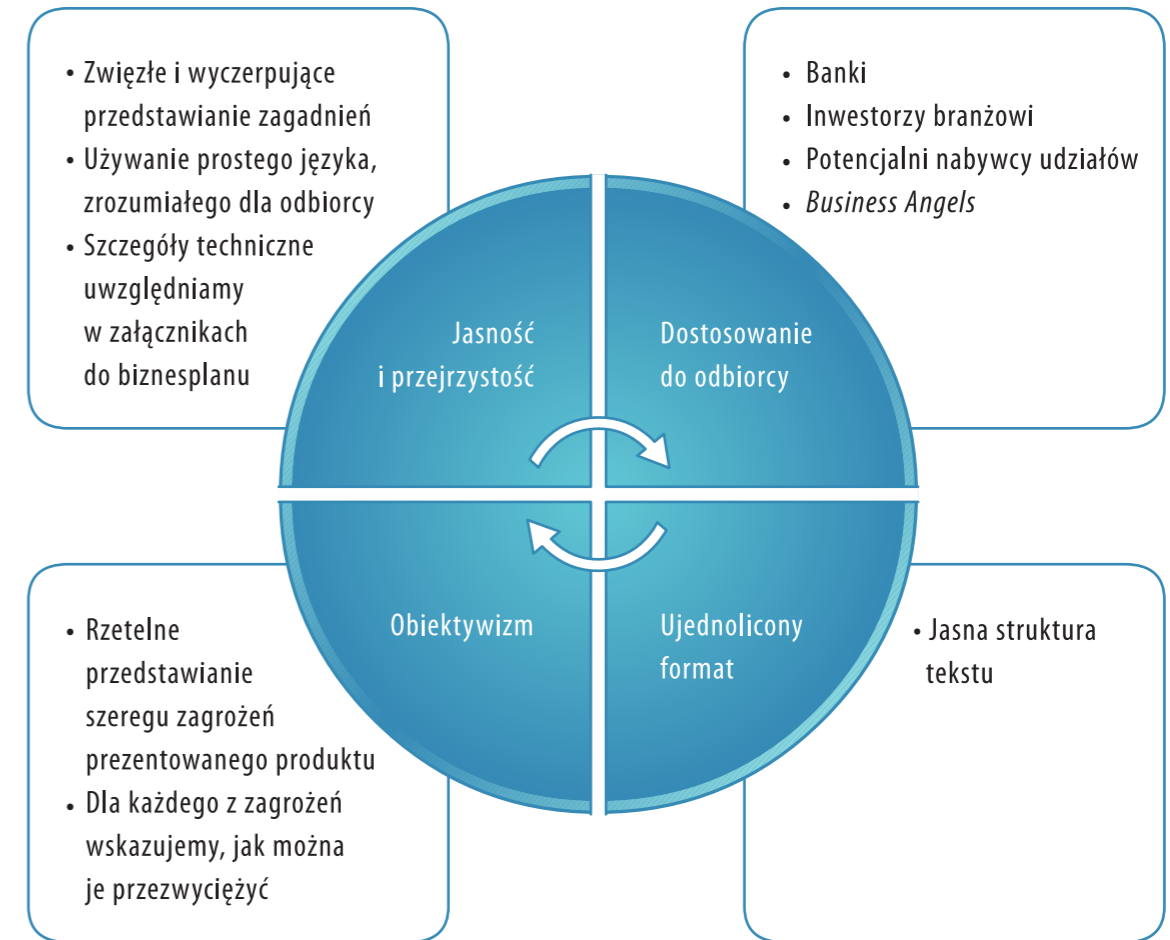
Do najczęściej popełnianych błędów związanych z tworzeniem harmonogramu można zaliczyć:

- zbytnią ogólnikowość tworzonego harmonogramu,
- zbyt duży optymizm w założeniach,
- nieprzejrzystą strukturę – warto harmonogram przedstawić graficznie, w ten sposób można zabezpieczyć się przed pominięciem ważnych elementów związanych z inwestycją.

Cechy dobrego biznesplanu

Niestety, nawet jeśli masz bardzo dobry pomysł na firmę, przedstawiając go w nieprawidłowy sposób, możesz nigdy nie doczekać się jego realizacji.

Wyróżnia się cztery podstawowe cechy dobrego biznesplanu:



Schemat 2. Cechy dobrego biznesplanu

Zadanie dodatkowe

1. Stwórz dokładny harmonogram otwarcia pizzerii w Twoim mieście. Przygotuj poszczególne kroki prowadzące do otwarcia takiego lokalu w dwóch wariantach:
 - pierwszy – otworenie niezależnego lokalu pod własną marką,
 - drugi – otworenie lokalu należącego do sieci (franczyza).

Wybierz i uzasadnij wybór lokalizacji. Lokal ma być otwarty w godzinach 12–21, a klienci chcieliby mieć możliwość napicia się piwa do spożywanej na miejscu pizzy. Harmonogram ma zawierać wszystkie niezbędne kroki, jakie trzeba wykonać, otwierając taki lokal. Pamiętaj o konieczności uzyskania koncesji na sprzedaż alkoholu.



Struktura biznesplanu

Rozszerzenie

Elementy biznesplanu

W każdym biznesplanie musi się znajdować:

- wstęp, strona tytułowa zawierająca nazwę firmy, dane teledresowe, datę oraz klauzulę o zachowaniu poufności;
- spis treści wraz z listą załączników;
- streszczenie;
- charakterystyka firmy;
- opis projektu biznesowego, produktu lub usługi wraz z charakterystyką działalności oraz możliwymi strategiami wejścia na rynek;
- szczegółowy opis projektu biznesowego;
- analiza wraz z oceną rynku oraz charakterystyka wszystkich grup, które mają wpływ na przedsięwzięcie (klientów, konkurencji);
- plan marketingowy zawierający strategię marketingową oraz określoną politykę cenową z przedstawioną taktyką sprzedaży;
- charakterystyka ekonomiczna projektu biznesowego wraz z określonymi przychodami oraz kosztami; w tym miejscu analizuje się termin osiągnięcia progu rentowności (BEP, czyli ang. Break Even Point);
- plan produkcji, jeżeli taka występuje oraz harmonogram realizacji przedsięwzięcia;
- plan finansowy przedstawiony w wariantach;
- plany rozwoju, analiza aktualnego rozwoju projektu wraz z planami na przyszłość;
- analiza wrażliwości oraz określenie ryzyka związanego z projektem,
- podsumowanie;
- załączniki, np. uszczegółowienia specyfikacji technicznej.



W zależności od obszerności biznesplanu oraz jego celu, niektóre obszary można pominąć. Najbardziej obszernej dokumentacji wymagają banki przy składaniu wniosków o kredyt, jest ona także niezbędna przy składaniu wniosków o dofinansowanie projektu z wykorzystaniem dotacji.



Dodatkowa informacja – zapamiętaj!

BEP (ang. *Break Even Point*) jest to punkt, w którym przychody ze sprzedaży pokrywają koszty stałe i koszty zmienne przedsiębiorstwa. Można go obliczyć ilościowo, wartościowo lub procentowo.

Streszczenie – synteza przedsięwzięcia

Streszczenie ma na celu zainteresowanie odbiorcy biznesplanem. Bardzo często na podstawie tego krótkiego opisu wyrabia on sobie zdanie o całym projekcie.



Uwaga!

Streszczenie zawsze piszemy na koniec pracy nad biznesplanem. Przygotowujemy je bardzo starannie.

W streszczeniu powinny być zawarte informacje o bieżącym stanie firmy oraz o jej planach na przyszłość. Możemy tam również umieścić:

- krótką charakterystykę projektu biznesowego,
- krótki opis rynku, na którym chcemy funkcjonować wraz z perspektywami rozwoju,
- przewagi konkurencyjne naszego projektu, firmy,
- wysokość środków finansowych niezbędnych do osiągnięcia celu,
- informację dla inwestora o rentowności projektu, wraz z uwzględnieniem potencjalnych korzyści,
- zestawienie najważniejszych danych finansowych (prognozy) na najbliższe 3 do 5 lat,
- opis kadry menadżerskiej, szczególnie istotny w przypadku firm dopiero rozpoczynających działalność, ponieważ wykazywane są w nim kompetencje osób, które będą zarządzać firmą oraz ich doświadczenie.

Streszczenie nie powinno zajmować więcej niż jedną, dwie strony.

Prezentacja przedsięwzięcia i firmy

Prezentacji przedsiębiorstwa dokonujemy poprzez dane umożliwiające zidentyfikowanie podmiotu. Umieszczamy tam:

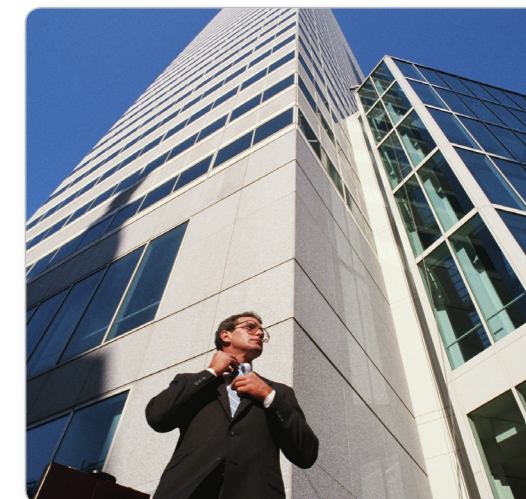
- pełną nazwę firmy oraz jej skrócony odpowiednik,
- dane teledresowe (adres, telefon, e-mail, stronę WWW),
- informację o formie organizacyjno-prawnej firmy,
- datę rozpoczęcia działalności, NIP, REGON oraz informacje o organie rejestrowym,
- informację o przedmiocie działalności firmy, wraz z głównym oferowanym produktem lub usługą.

Dodatkowo, w biznesplanie umieszczane są dane dotyczące właścicieli i poprzednich udziałowców, informacje o członkach zarządu oraz opcjonalnie wymienieni są członkowie organów nadzorczych.

Warto również wymienić:

- ważniejsze osiągnięcia firmy,
- posiadane znaki towarowe, patenty,
- wartość majątku firmy, źródła jego pochodzenia oraz zarys kondycji finansowej.

Przedmiot działalności firmy oraz oferowane produkty lub usługi opisujemy szerzej. Musimy wytłumaczyć odbiorcy, dlaczego oferowany przez nas produkt ma szansę na sukces. Prezentując naszą ofertę, musimy podkreślić przewagi konkurencyjne produktu nad innymi. Nie możemy również zapo-



mniej o strategii wejścia na rynek, czyli określeniu, w jaki sposób chcemy dany produkt lub usługę zaoferować klientom, aby zdobyć ich zaufanie oraz skłonić ich do ponownego zakupu. Zdobywanie klienta jest bowiem tylko połową sukcesu, a utrzymanie go jest niezmierznie trudne.

Największym wyzwaniem jest uzyskanie jego zaufania oraz przekonanie go, aby polecał nasz produkt innym. Lojalni klienci są dla firmy źródłem stałych przychodów, a dla nowych nabywców są gwarancją jakości. Łatwiej jest bowiem dokonać wyboru danego produktu lub usługi, jeśli ktoś inny potwierdzi, że jest on korzystny. Rekomendacja zadowolonego po „wypróbowaniu” produktu na sobie jest najlepszą reklamą.

W biznesplanie jest kilka miejsc, w których będziemy analizować ofertę firmy:

- strategia marketingowa firmy,
- SWOT,
- analiza rynku,
- plan działania firmy,
- plan finansowy.

Analiza organizacji firmy – zespół zarządzający

Kadra zarządzająca, która posiada odpowiednie kwalifikacje oraz zna właściwy sposób zarządzania, stanowi podstawę osiągnięcia sukcesu przez firmę. Potencjalni inwestorzy i kredytodawcy przywiązują dużą wagę do opisu sposobu zarządzania firmą. To właśnie te osoby mają gwarantować, że założone w biznesplanie cele zostaną zrealizowane. Życiorysy kadry zarządzającej można umieścić w załącznikach. W tym punkcie wymienia się również właściciela oraz listę wspólników posiadających udziały w firmie.

Jeżeli właściciel przedsiębiorstwa korzysta z zewnętrznych usług księgowych czy prawnych, w tym właśnie fragmencie biznesplanu jest miejsce na opisanie ich zakresu, wraz ze wskazaniem dokładnej nazwy świadczącej je firmy oraz jej danych teleadresowych.

Analiza otoczenia – rynki, konkurencja

Analiza otoczenia jest jednym z podstawowych elementów, od których powinniśmy zacząć rozważanie stworzenia firmy, oferty produktu lub usługi. Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje bowiem w otoczeniu rynkowym i to, co zrobi jego konkurent może mieć bezpośredni wpływ na jego działalność. W tym miejscu wskazujemy jedynie zarys otoczenia, bardziej szczegółowa analiza będzie przeprowadzona w planie marketingowym opisanym w kolejnym rozdziale.



W ramach analizy otoczenia musimy odpowiedzieć sobie na pytania dotyczące rynku, na którym firma już działa lub na który dopiero zamierza wejść:

- Co to za rynek i jakich obszarów dotyczy?
- Co potrafisz powiedzieć o potencjale rynku?
- Jaka jest dynamika rynku (możliwość wzrostu lub zmniejszenia rynku)? W jakim horyzoncie czasowym możemy to rozpatrywać?
- Czy na rynku występuje nisza, którą chce się zapełnić? Jeśli tak, to w jaki sposób można to zrobić?

Analizując rynek, weryfikujemy zarówno otoczenie dalsze, na który mamy znikomą wpływ, jak i otoczenie bliższe firmy.

Otoczenie dalsze, które nazywamy makrootoczeniem, składa się z pięciu podstawowych czynników (analiza PEST): politycznego, prawnego, ekonomicznego, społecznego oraz technologicznego. Firma musi dostosować się do funkcjonowania wśród tych czynników, identyfikując je, określając ich siłę oraz wskazując, czy stanowią one szansę czy też zagrożenie dla przedsięwzięcia.



Dodatkowe informacje – zapamiętaj!

Metoda PEST służy do badania oraz segmentacji makroekonomicznego otoczenia firmy. Dzieli je na określone obszary, które mogą mieć wpływ na bieżące oraz przyszłe funkcjonowanie firmy. Nazwa PEST składa się z pierwszych liter angielskich słów: *Political, Economic, Social, Technological*, oznaczających otoczenie polityczne, ekonomiczne, społeczne oraz technologiczne.



Przykład

Przykładem wpływu czynnika technologicznego na funkcjonowanie firm z branży elektronicznej na świecie był wybór formatu Blu-ray na następcę DVD. W tamtym czasie równolegle był promowany również format HD DVD. Dyski Blu-ray były produkowane na samym początku przez firmę Sony oraz Pioneer, HD DVD został zaś opracowany przez konsorcjum firm Toshiba, NEC i Memory-Tech, zrzeszonych w organizacji AOSRA.

Wybór przez wytwórnie filmowe technologii Blu-ray spowodował, że format HD DVD, pomimo olbrzymich nakładów finansowych poczynionych przez AOSRA, nie został rozpowszechniony.

Do otoczenia bliskiego, inaczej zwanego konkurencyjnym, zaliczamy:

- liczbę i siłę konkurentów,
- groźbę pojawienia się substytutów produktów/ usług,
- groźbę pojawienia się nowych konkurentów,
- siły oddziaływania dostawców,
- siły oddziaływania klientów.

Każdy z wymienionych czynników jest istotny, możemy bowiem, analizując ich zakres, zidentyfikować, w jaki sposób wpływają na projekt. Dzięki temu można zabezpieczyć się przed potencjalnymi problemami bądź też, dostrzegając szansę, wykorzystać ją.



Strategia sprzedaży i plan działania

Posiadanie przemysłanej strategii sprzedaży jest podstawą sukcesu na rynku. Każdorazowo, chcąc wprowadzić produkt lub usługę na rynek, powinniśmy wiedzieć, jak zamierzamy prowadzić ich sprzedaż i dystrybucję naszej oferty.

- Czy zamierzasz sprzedawać produkt lub usługę, wykorzystując własnych handlowców, czy też preferujesz przekazanie dystrybucji pośrednikom, tj. dystrybutorom i hurtowniom?
- W jaki sposób chcesz stworzyć sprawnie działający model sprzedaży?
- Jak chcesz dotrzeć ze swoją ofertą do klienta?

Wprowadzenie każdego modelu dystrybucji kosztuje. Handlowcy są zatrudniani na etat, oprócz stałego wynagrodzenia otrzymują również prowizję od sprzedaży, natomiast dystrybutorzy działają najczęściej w ramach systemu rabatowego, który pozwala im uzyskiwać przychody ze sprzedaży oferty firmy ostatecznemu klientowi.

Na model sprzedaży najbardziej wpływa produkt lub usługa, którą firma oferuje. Przy produktach masowych najskuteczniejszy jest model mieszany, z wykorzystaniem zarówno własnych handlowców, jak i zewnętrznych dystrybutorów. Skala działalności ma również wpływ na to, jak firma będzie chciała oferować swoje produkty. Gabinet kosmetyczny będzie działał na rynku lokalnym i nie ma potrzeby korzystania z usług dystrybutorów. Zupełnie inaczej postępujemy, gdy chcemy sprzedawać produkt masowy. Rynek lokalny może być dla tego typu produktu za mały. Należy wówczas skorzystać z usług dystrybutorów i hurtowników. Potencjalny inwestor lub bank będzie analizował to, jaki mamy przemysłany sposób dotarcia do klientów, warto więc poświęcić trochę czasu, aby tą część biznesplanu dopracować szczególnie dokładnie.

Strategia sprzedaży zostanie szerzej omówiona przy temacie planu marketingowego.

Analiza finansowa



Plan finansowy, lub inaczej analiza finansowa, powinien być przygotowywany z uwzględnieniem trzech wariantów: optymistycznego, umiarkowanego oraz pesymistycznego. Ułatwi to pokazanie wariantowości rozwoju przedsiębiorstwa w różnych sytuacjach rynkowych. Dodatkowo, zapewni bezpieczeństwo rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ określa różne możliwości postępowania osób zarządzających, w zależności od sytuacji rynkowej.

Najczęstszym błędem popełnianym przy pisaniu biznesplanów jest zbyt optymistyczne określenie potencjalnych przychodów, przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów działalności przedsiębiorstwa. Szacując przychody, warto przeprowadzić badania weryfikujące zainteresowanie klientów potencjalnym produktem lub usługą. Horyzont czasowy stanowi bardzo ważny element opłacalności przedsięwzięcia. Czasem przedłużające się tworzenie danego produktu może spowodować, że nie wykorzysta się w pełni szansy związanej z uzyskaniem przewagi rynkowej.

Zadanie dodatkowe

1. Zastanów się, dlaczego niektórzy klienci są bardzo lojalni względem wybieranych marek, inni zaś lubią je zmieniać. Spróbuj określić, jakim rodzajem klienta jest osoba, która kupuje motor marki Harley-Davidson lub urządzenie firmy Apple (jakimi wartościami się kieruje, ile może mieć lat, czy lubi nowości lub zmiany).



2. Sprawdź, co oznacza określenie „nisza rynkowa”. Czy możesz podać, jakie miejsca na rynku nie zostały jeszcze zagospodarowane lub są zagospodarowane w ograniczonym stopniu? Wymień nowe produkty/ usługi, które powstały w ciągu ostatnich kilku lat i odniosły spektakularny sukces na rynku.
3. Określ, jakie ograniczenia polityczne, prawne, ekonomiczne, społeczne oraz technologiczne mogą wpływać na działalność różnych firm. Wytypuj 3 branże i przeanalizuj je pod tym kątem.
4. Odpowiedz na pytanie: Co to jest substytut? Wskaż 5 substytutów znanych Ci produktów.

Prezentacja firmy, branży oraz produktu

Rozszerzenie

Firma, branża, produkt i usługa

W biznesplanie musimy przybliżyć odbiorcy naszą firmę, produkt oraz branżę, w której firma działa. To, że znasz bardzo dobrze specyfikę funkcjonowania firmy na rynku nie znaczy jeszcze, że taką samą wiedzę posiada potencjalny inwestor, bank lub osoba weryfikująca wnioski o dotacje. W biznesplanie wszystko powinno zostać szczegółowo opisane, nawet kwestie, które nam wydają się oczywiste.

Historia firmy

Opisując historię firmy, musimy uwzględnić datę oraz wskazać formę jej założenia. W tym miejscu możemy się pochwalić najbardziej znaczącymi osiągnięciami firmy, w tym uzyskanymi nagrodami, innowacyjnymi produktami, które znajdują się w ofercie, a także wymienić ekspertów współpracujących z firmą. Uwzględniamy również informacje o poprzednich i obecnych udziałowcach oraz o stanie finansowym przedsiębiorstwa.

Firma, która funkcjonuje na rynku od kilku lat jest bardziej wiarygodna niż ta, która dopiero powstaje. Na podstawie danych z *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009* wydanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w 2010 roku można stwierdzić, że wskaźnik przeżycia pierwszego roku działalności wyniósł w 2008 roku 76,4%. Wniosek płynący z tych danych jest prosty – niestety, co czwarta firma została zamknięta w pierwszym roku swojej działalności.

Przedmiot działalności firmy



W tym fragmencie biznesplanu opisujemy, w jaki sposób firma funkcjonuje, co oferuje na rynku oraz jak dużym jest podmiotem.

Jeżeli przedsiębiorstwo odznacza się skomplikowaną, rozproszoną strukturą z wieloma filiami i przedstawicielstwami, to w tym miejscu musimy to wyjaśnić. Można posłużyć się również wykresem lub ilustracją, aby odbiorca biznesplanu mógł łatwo się z nią zapoznać.

Należy scharakteryzować najważniejsze produkty lub usługi stanowiące przedmiot działalności firmy. Dobrze jest pokazać, choćby w udziałach procentowych, jak kształtują się przychody z tytułu sprzedaży. W przypadku, gdy firma osiąga przychody ze sprzedaży dużej liczby produktów lub usług, dane te powinny zostać pogrupowane, np. według asortymentu. Ułatwi to zapoznanie się z produktem oraz określi, jak ważny jest on dla całości naszej sprzedaży.

Zamierzenia na przyszłość – wizja, misja i cele do osiągnięcia

Misja firmy jest deklaracją celów jej działalności i określa, jak będzie ona docelowo funkcjonowała. Jest uzasadnieniem istnienia oraz rozwoju firmy. Określa główne wartości, dla których organizacja została powołana, bądź które realizuje przez swoją działalność.

Misja pozwala odpowiedzieć na kilka podstawowych pytań:

1. Kim są klienci firmy?
2. Jakie są główne wyroby i usługi firmy?
3. Gdzie znajduje się rynek, na którym firma konkuruje?
4. Jaką technologię przedsiębiorstwo wykorzystuje w swoim działaniu?
5. W jaki sposób firma chce osiągnąć swoje cele ekonomiczne?
6. Jakie są podstawowe przekonania, wartości firmy?
7. Co odróżnia firmę od konkurencji, jakie są jej przewagi konkurencyjne?
8. Jaki jest wizerunek twojej firmy?

Misję kształtują następujące elementy:



Schemat 3. Misja firmy





Przykład

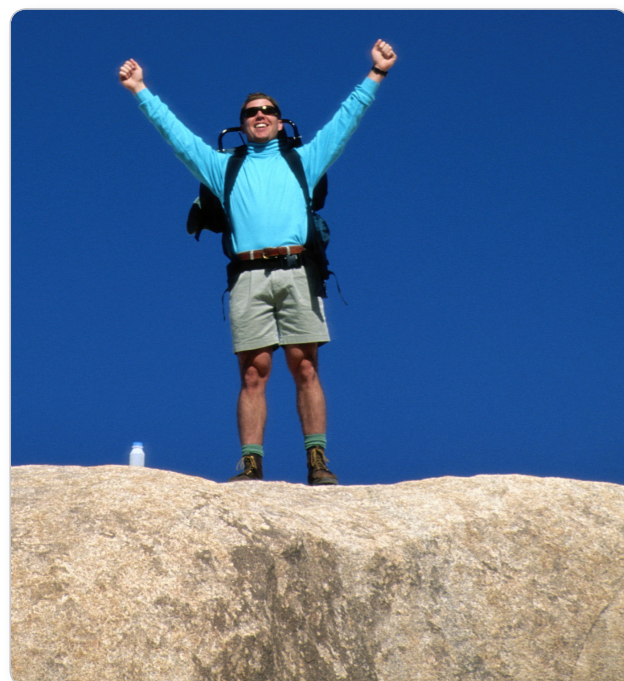
Przykłady misji różnych przedsiębiorstw:

Microsoft: Pomóc ludziom i firmom na całym świecie realizować w pełni swój potencjał.

Google: Uporządkowanie światowych zasobów informacji tak, aby stały się one powszechnie dostępne i użyteczne.

Danone: Być najbardziej zaufaną, odpowiedzialną i podnoszącą wartość życia marką żywnościową w Polsce, wybieraną przez konsumentów każdego dnia.

Fiat: Produkować samochody o pięknym wyglądzie, praktyczne i dla każdego.



Wizja to przyszły pożądaný stan organizacji. Stanowi pewien obraz przyszłości firmy i jej docelowej pozycji na rynku. Jest zestawem dążeń i aspiracji związanych z działalnością przedsiębiorstwa. Wizja powinna pokazywać możliwe do osiągnięcia wyniki i wytaczać kierunki, do których przedsiębiorstwo ma zmierzać, aby zająć upragnioną pozycję w przyszłości. Podobnie jak misja, wizja musi być realna i jednocześnie zachęcać pracowników do działania, pokazywać, że to, co robią jest użyteczne dla przedsiębiorstwa i rynku.

Na wizję składa się określony produkt lub usługa, którą firma chce oferować oraz docelowy rynek, na którym będą funkcjonowały. Powinna być ona bodźcem do osiągnięcia zamierzonych celów.

Cele określają, co przedsiębiorca zamierza osiągnąć w ciągu najbliższych kilku lat i w jaki sposób chce to zrobić. Każdy poprawnie skonstruowany biznesplan powinien posiadać określone cele strategiczne. Weryfikując je, możemy określić, czy firma rozwija się w dobrym, założonym przez jej właściciela kierunku.

Cele można pogrupować w ramach czterech perspektyw:

- finansowej,
- klienta,
- wewnętrznej,
- rozwoju i wzrostu.

Cele muszą być mierzalne oraz realne. Powinny zostać sformułowane jasno i wyczerpująco tak, aby każdy rozumiał je w ten sam sposób. Warto ustalić, które cele są dla organizacji najważniejsze, aby móc je osiągnąć w ustalonej kolejności.

Najpopularniejszą metodą określania celów jest **SMART**. Zgodnie z nią cele powinny być:

- ang. **S**pecific, czyli jednoznacznie określone,
- ang. **M**asurable, czyli mierzalne,
- ang. **A**ceptable, czyli akceptowalne,
- ang. **R**ealistic, czyli realistyczne,
- ang. **T**ime Constraint, czyli określone w czasie.

Definiując cele, można podzielić je na:

- korzyści dla firmy związane z realizacją projektu, np. zbudowanie silniejszej pozycji na rynku, wzmocnienie całej oferty firmy, wzmocnienie pozycji na rynku itp.;
- cel główny projektu, przykładem może być zbudowanie kanałów sprzedaży do klienta;
- cele operacyjne projektu – definiując je, należy od razu określić kryteria decydujące o ich rozstrzygnięciu, czyli wpisać takie kryteria, na podstawie których będzie możliwe określenie, czy cel został osiągnięty w sposób jednoznaczny.

Zadanie dodatkowe

1. Znajdź przykład firmy, która ma określoną misję oraz wizję. Zdefiniuj, z wykorzystaniem metody SMART, cele, jakie może sobie stawiać kierujący nią przedsiębiorca.
2. Spróbuj rozrysować strukturę firmy, która działa zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Zastanów się, jak jej oferta jest dostosowywana do klienta w kraju i za granicą. Czy oferta musi się różnić w zależności od odbiorcy?

Analiza otoczenia – rynek i konkurencja

Rozszerzenie

Analiza rynku i konkurencji

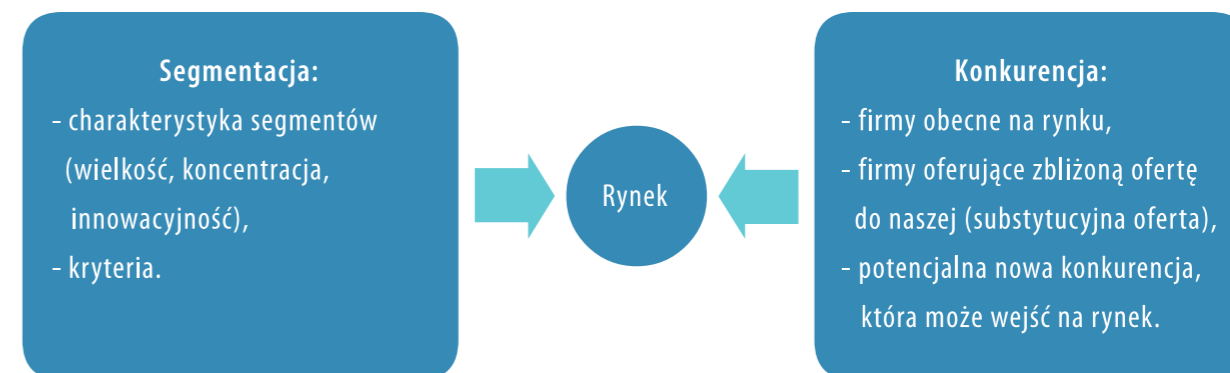
Dobrze przeprowadzona analiza rynku oraz konkurencji jest niezbędna, gdy chcemy rozpocząć działalność. Taka wiedza jest również bardzo potrzebna w codziennej działalności firmy. Mając kompleksowo zebrane dane, możemy się przygotować na to, co naszą firmę może spotkać na rynku podczas normalnego funkcjonowania.



Analiza ta przy rozpoczynaniu działalności wskaże nam, czy warto w ogóle taką działalność inicjować. Pomocne w tym momencie jest uogólnienie, które mówi, że każdy może otworzyć firmę, jednak tylko nieliczni mogą ją prowadzić z sukcesem.

W tej części biznesplanu mamy udowodnić potencjalnym inwestorom lub kredytodawcom, że jesteśmy w stanie skutecznie prowadzić firmę. Możemy to zrobić np. poprzez wykazanie się dogłębną znajomością rynku, na którym chcemy funkcjonować. Odbiorca biznesplanu, czytając ten dokument, powinien poznać produkt naszej firmy, rynek, na którym chcemy oferować nasze rozwiązania, a także konkurencję, z którą będziemy się spotykać. Powinniśmy wyjaśnić wszelkie, nawet najbardziej oczywiste kwestie, nie każdy bowiem wie o rynku i produkcie tyle, co my. Musimy na tych kilku stronach przekonać czytelnika, że jesteśmy w stanie efektywnie konkurować z innymi firmami oraz wyraźnie wskazać miejsce, w którym chcemy, aby nasze przedsiębiorstwo z ofertą produktów lub usług się znalazło.

Analizę przygotowujemy szczegółowo. Powinniśmy w niej podzielić rynek na segmenty, zidentyfikować potencjalnych klientów oraz konkurencję. Dogłębne przeprowadzenie weryfikacji jest dość czasochłonne, wskazane jest bowiem nie tylko zebranie wszelkich możliwych informacji, ale także skonsultowanie tematu z innymi osobami. Zdarza się bowiem, że przygotowując analizę dotyczącą naszej firmy, tracimy obiektywizm i zaczynamy dopasować zdobyte informacje w taki sposób, aby było nam wygodniej. Uwagi osoby trzeciej są niezwykle cenne, ponieważ mogą nam pomóc spojrzeć na dany temat bardziej racjonalnie.



Schemat 4. Analiza rynku i konkurencji

Niestety, nie ma jednego miejsca, w którym moglibyśmy pozyskać wszystkie niezbędne dane do przeprowadzenia analizy. Dodatkowo, musimy mieć na uwadze, że rynek wciąż się zmienia – analiza przeprowadzona kilka lat wcześniej może nie odpowiadać już mechanizmom panującym na rynku dzisiaj. Za każdym razem powinniśmy korzystać z jak najświeższych informacji, a także starać się wrywkowo weryfikować analizy przeprowadzone przez innych. Dane statystyczne oraz analizy instytucji, takich jak np. PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości), są dobrym punktem odniesienia dla zbierania informacji o otoczeniu konkurencyjnym, w jakim firma może funkcjonować. Warto też poświęcić czas na przeprowadzenie analizy danych umieszczonych w internecie. Najłatwiejszą, a zarazem najbardziej praktyczną, metodą są własne obserwacje, badania, rozmowy prowadzone ze sprzedawcami, dystrybutorami, klientami i potencjalnymi konkurentami.

Ta część biznesplanu jest najtrudniejsza do sformułowania, a jednocześnie najważniejsza, bowiem wszystkie jego pozostałe elementy (pośrednio lub bezpośrednio) zależą od jakości przygotowanej przez nas analizy rynku, a co jest z tym związane, od realności poczynionych na tej podstawie prognoz sprzedaży produktu lub usługi.

Analizując rynek, powinniśmy wziąć pod uwagę następujące jego aspekty:

- rynek, na którym chcemy oferować produkty lub usługi naszej firmy,
- klientów, którzy mogliby skorzystać z naszej oferty,
- wielkość rynku, na którym chcemy rozpocząć działalność i oczekiwany wzrost rynku,
- trendy, które mają znaczący wpływ na rynek,
- konkurentów, którzy już na tym rynku są oraz potencjalnych konkurentów, którzy mogą wejść na niego w najbliższym czasie,
- rynkową pozycję firmy względem konkurencji,
- prognozowaną wielkość sprzedaży i udział naszej firmy w rynku,
- cechy docelowych segmentów rynku.

Analiza ta ma pokazać, ile faktycznie możemy potrzebować środków, aby firma rozpoczęła wytwarzać produkty lub oferować usługi. Trzeba się bowiem zastanowić, jaki sens ma inwestowanie znacznych środków pieniężnych tam, gdzie popyt na ofertę naszej firmy jest ograniczony.





Przykład

Przykładem może być inwestycja w stację paliw. Wybierając lokalizację, warto uwzględnić typ drogi, przy której chcemy zbudować stację. Tego typu inwestycja powinna być zrealizowana przy drodze mocno uczęszczanej. Co jeszcze należy rozpatrzyć?

- Czy chcemy samodzielnie prowadzić stację paliw pod własną marką (niezależnie), czy też decydujemy się na franczyzę pod marką koncernu paliwowego, np. PKN Orlen?
- Na jaką lokalizację warto się zdecydować? Czy w pobliżu planowanej przez nas inwestycji jest jakaś konkurencyjna stacja? Czy klient łatwo może tam dojechać?
- Co warto dodatkowo zaoferować klientom, aby uzyskać wyższą stopę zwrotu z inwestycji? Przykładem może być otwarcie przy stacji paliw małego sklepu z podstawowymi produktami lub zaoferowanie klientom usług gastronomicznych. Klienci często są zainteresowani możliwością umycia auta, jednak taką usługę warto zaoferować tylko w miastach bądź na terenach mocno zurbanizowanych.
- Ile aut przejeżdża drogą, przy której chcemy uruchomić stację? Ilu potencjalnych klientów mogłaby ona mieć?
- Wysokość nakładów inwestycyjnych.

Analiza rynku oraz szacowanie wielkości rynku

Analizując rynek, na którym chcemy zaoferować produkty lub usługi naszej firmy, musimy odpowiedzieć sobie na pytania dotyczące trzech kategorii zagadnień:

1. Funkcje – Co się zaspokaja?
2. Technologia – Jak zaspokaja się potrzeby nabywców?
3. Typ nabywcy – Czyje potrzeby są zaspokajane?



Przykład

Jak można oszacować potencjalny popyt na samochody osobowe klasy A (czyli małe, miejskie auta o wysokiej ekonomii użytkowania)? Jest to ogólny szacunek potencjalnego rynku, jaki może przeprowadzić importer aut na Polskę:



- liczba mieszkańców Polski – 38,7 mln (źródło GUS);
- stopień dostępności:
 - odpowiedni wiek, czyli mieszkańcy Polski mający 18 lat i więcej – 28,1 mln,
 - osoby posiadające prawo jazdy – 10,5 mln;
- stopień zainteresowania (Czy jest Pan/ Pani zainteresowany/ a posiadaniem samochodu klasy A?) – 2,8 mln; badanie tego typu może być przeprowadzone za pomocą dedykowanego kwestionariusza);
- poziom cen danego samochodu (Czy może Pan/ Pani sobie pozwolić na kupno samochodu klasy A po aktualnych cenach?) – 0,9 mln;
- częstotliwość zakupu (Czy zamierza Pan/ Pani kupić samochód klasy A w najbliższym roku?) – 0,4 mln.

Potencjalny popyt na mleko w kartonie:



- liczba mieszkańców Polski – 38,7 mln (źródło: GUS);
- stopień dostępności:
 - odpowiedni wiek, czyli mieszkańcy Polski mający powyżej 1 roku – 38,1 mln,
 - osoby, które nie są uczulone na białko mleczne – 37,8 mln,
- stopień zainteresowania (Czy pije Pan/ Pani mleko?) – 17,5 mln;
- poziom cen danego produktu (Czy może sobie Pan/ Pani pozwolić na mleko w kartonach po aktualnych cenach?) – 6,8 mln;
- poziom konsumpcji (Ile szklanek mleka pije Pan/ Pani w ciągu tygodnia?) – 1,5 litra.

Analiza makro i mikrootoczenia firmy

Każda firma funkcjonuje na dwóch płaszczyznach, które determinują jej działalność:

- makrootoczenie, czyli otoczenie dalsze,
- mikrootoczenie, czyli otoczenie bliższe.

Wpływ może być różny, np. w zależności od branży, wielkości przedsiębiorstwa, regionu kraju w którym funkcjonuje itp.

Makrootoczenie możemy scharakteryzować poprzez pięć czynników:

- otoczenie polityczne,
- otoczenie prawne,
- otoczenie ekonomiczne,
- otoczenie społeczne,
- otoczenie technologiczne.

Analizując **mikrootoczenie**, musimy wskazać:

- liczbę i siłę konkurentów,
- groźbę pojawienia się substytucyjnych produktów,
- groźbę pojawienia się nowych konkurentów, którzy dotychczas nie byli zainteresowani tym rynkiem,
- rodzaj oraz siłę oddziaływania klientów.

Klienci



Określ, do kogo skierowany jest produkt/ usługa/ rozwiązanie wytworzone przez Twoją firmę. Czy jest to klient indywidualny, czy też instytucjonalny (tj. administracja lub przedsiębiorstwo)?

Dlaczego analizujemy klientów firmy?

Analizy klientów przeprowadza się zarówno rozpoczynając działalność, jak i już w trakcie prowadzenia firmy. Przede wszystkim to od klientów zależy, jak przedsiębiorstwo będzie się rozwijać. Nie każdy klient jest tak samo cenny dla firmy, ponieważ poszczególni nabywcy generują różne przychody.



Wartość klienta dla firmy rośnie z upływem czasu, ponieważ pozyskanie nowego nabywcy wiąże się z dużymi kosztami, np. reklamy. Stali klienci kupują więcej, gdyż preferują jednego dostawcę, który ich kompleksowo obsługuje. Dodatkowo, warto zaznaczyć, że obsługa stałych klientów zabiera mniej czasu, ponieważ ich potrzeby są już znane i można od razu przejść do realizacji zamówienia. Tak jak już wcześniej wspominaliśmy, najważniejszy jest aspekt związany z rekomendacjami. Stali klienci polecają firmę innym, co jest najskuteczniejszą formą reklamy.

Segmentacja rynku

Segmentacja jest to podział rynku na jednorodne grupy nabywców w celu przygotowania strategii, polegającej na dostosowaniu działań marketingowych do potrzeb oraz wymagań wyodrębnionego segmentu.

Ze względu na istotne różnice wynikające z charakteru decyzji zakupowej, segmentację przeprowadza się odrębnie dla rynku nabywców indywidualnych oraz nabywców korporacyjnych (w tym instytucjonalnych).



Jakie można wyróżnić korzyści płynące z segmentacji?

Korzyści płynące z segmentacji:

- Można dostosować produkt do potrzeb nabywcy.
- Szybciej zauważymy zmiany na rynku i dzięki temu skuteczniej dostosujemy się do nich.
- Lepiej wydatkujemy środki przeznaczone środków przeznaczonych na promocję.

Segmenty nabywców indywidualnych tworzą osoby:

- w podobnym wieku, tej samej płci, posiadające rodzinę o zbliżonej wielkości (cechy demograficzne),
- mieszkające w podobnych miastach, w miejscach geograficznych o zbliżonym klimacie (cechy geograficzne),
- mające zbliżony poziom wykształcenia, zawód, należące do tej samej grupy społecznej, o zbliżonym poziomie dochodów oraz wydatków (cechy socjoekonomiczne),
- o podobnym typie osobowości, prowadzące zbliżony styl życia (cechy psychograficzne).



Segmenty nabywców tworzy się w zależności od potrzeb.

Przykładem segmentacji psychograficznej może być analiza polskiego konsumenta – segmentacja wg stylów życia przeprowadzona przez IQS/QUANT.

Nazwa segmentu	% populacji	Charakterystyka
<i>The top</i>	6	Głównie mężczyźni. Średni wiek – 30 lat. Mieszkańcy dużych miast. Najwyższy dochód w porównaniu z innymi segmentami. Wysoka samoocena. Cenią ambicję, dążenie do celu, miłość, dostatek. Najwięksi optymiści, zwłaszcza, jeśli chodzi o ocenę własnej sytuacji materialnej oraz jej perspektywy.
<i>Pozytywistki i emancypantki</i> (jeśli mówimy o kobietach) lub <i>mężczyźni nietradycjoniści</i>	13	Głównie kobiety, choć mogą też to być mężczyźni. Przeciętny wiek – 35 lat. Mieszkańcy dużych miast. Wysokie dochody. Cenią ambicję, dążenie do celu, elegancję i inteligencję. Nie zgadzają się z tradycyjną rolą kobiety w życiu rodzinnym i politycznym. Chętnie wypróbują nowości.
<i>Dzieci popkultury</i>	11	Głównie mężczyźni. Średni wiek – 23 lata. Cenią wolność, niezależność, przyjaźń oraz dobra materialne. Przywiązują wagę do jakości kupowanych produktów, wolą towary zagraniczne niż polskie.
<i>Panowie Kowalscy</i>	19	Mężczyźni, średnia wieku – 45 lat. Średni dochód. Mieszkają w miejscowościach różnej wielkości. Konserwatywni. Cenią odwagę i wygodę. Nie lubią robić zakupów.
<i>Aspirujące królowe disco polo</i>	10	Kobiety. Średnia wieku – 25 lat. Cenią rodzinne bezpieczeństwo i miłość. Obawiają się przyszłości. Konformistki.
<i>Mamuški</i>	20	Kobiety, średnia wieku – 53 lata. Cenią dobroć, miłość, prawdomówność, uprzejmość, Boga i pracę. Mają poczucie osamotnienia. Obawiają się przyszłości. Pesymistycznie oceniają swoją sytuację materialną. Często gotują, szyją.
<i>Tradycjoniści</i>	21	Kobiety i mężczyźni, średnia wieku – 56 lat. Głównie mieszkańcy wsi. Najwyżej cenią takie wartości, jak Bóg, porządek, ojczyzna i posłuszeństwo. Obawiają się przyszłości. Domatorzy.

Tabela 1. Segmentacja klientów

Segmenty tworzymy po to, aby wybrać grupę docelową, na której chcemy się skoncentrować.

Opisujemy je z punktu widzenia:

- rodzaju decyzji zakupowej,
- uczestników zakupów (inicjator, doradca, decydent, nabywca, użytkownik),
- struktury preferencji.

Wyróżniamy następujące rodzaje decyzji zakupowych:

- impulsywna – bez namysłu, dotyczy to zazwyczaj produktów małych i tanich, np. batoniki, gumy do żucia znajdujące się przy kasach w sklepach;
- rutynowa – wybór marki został już dokonany, kupowanie jest regularne, raz na jakiś czas;

- modyfikacyjna – mimo, że nabywca ma preferencje co do marki, to przy każdym zakupie wybiera najbardziej atrakcyjną aktualnie ofertę, np. promocje w supermarketach;
- za każdym razem na nowo – klient wybiera, analizując i oceniając dostępne oferty.

Kryteria segmentacji w stosunku do nabywców instytucjonalnych:

- wielkość firmy,
- lokalizacja,
- branża, w jakiej firma działa,
- średnie zużycie określonego produktu,
- wielkość przeciętnego zamówienia,
- zdolność do regulowania faktur.



Gdy już zidentyfikujemy segmenty, do których chcemy skierować produkt, zaczynamy go pozycjonować, dzięki czemu możemy wyróżnić towar lub usługę spośród propozycji konkurencji.

W oparciu o przeprowadzoną **segmentację konsumentów**, przedsiębiorca wybiera odpowiednią strategię marketingową. Najprostszym przypadkiem jest wybór jednego segmentu, w którym, za pomocą marketingu skoncentrowanego, możliwe jest osiągnięcie silnej pozycji rynkowej w ściśle sprecyzowanej branży czy nawet kategorii produktu.

Innym przypadkiem wykorzystania segmentacji rynku jest wybranie strategii marketingowej opartej na **specjalizacji produkto-wej**. Tutaj przedsiębiorca decyduje się na produkcję jednego produktu w wielu wariantach tak, aby można było go sprzedać w kilku segmentach jednocześnie.

Ostatnim możliwym wariantem jest **specjalizacja rynkowa**, przy której firma wyodrębnia pewną powiązaną ze sobą grupę klientów i zaspokaja ich potrzeby w szerokim spektrum.

Konkurencja



Każda firma powinna dobrze zidentyfikować swoich głównych konkurentów na rynku, ponieważ to właśnie m.in. od tego zależy jej pozycja.

Analizę konkurencji warto przeprowadzić jak najbardziej szczegółowo, a można wykorzystać do tego następujące kryteria pomocnicze:

- liczba konkurentów (dostawców zbliżonego produktu na rynek);
- charakter popytu klientów (stały czy też zróżnicowany);
- udział konkurencji w rynku;
- bariery wejścia na rynek (przykładem może być konieczność uzyskania zezwolenia lub licencji – np. na sprzedaż alkoholu, usługi bankowe, usługi pocztowe, obrót lekami);
- warunki wejścia;
- zakres kontroli rynku;
- źródło przewagi konkurencyjnej;
- oferta produktów i usług konkurencji;
- zdolność produkcyjna.



Biorąc pod uwagę takie czynniki jak: **cena, jakość, użyteczność, serwis posprzedażowy, gwarancje itp.**, zastanów się, jak będą się one zmieniać w przyszłości.

Do najczęstszych błędów, jakie możemy popełnić podczas przygotowywania tego obszaru, zalicza się:

- zapominanie, że adresat biznesplanu nie musi być ekspertem w danej dziedzinie – on ma przede wszystkim przeanalizować potencjał przedsięwzięcia;
- pomijanie czynników makroekonomicznych, w tym politycznych, bardzo często bowiem zmiana prawa odbija się na opłacalności lub realności realizacji danego przedsięwzięcia;
- uwzględnienie w prognozach jedynie obecnej konkurencji, bez rozważania efektów pojawienia się nowych podmiotów;
- analizy oparte na zagranicznych rynkach, bez uwzględniania kontekstu kulturowego lub społeczno-gospodarczego w danym kraju.

Zadania dodatkowe

1. Przygotuj analizę rynku, mającą na celu weryfikację możliwości zainwestowania w małą restaurację lub warsztat samochodowy w Twojej miejscowości. Uwzględnij w niej m.in. zidentyfikowanych klientów pogrupowanych w segmenty, potencjalną konkurencję, jaka może wpływać na działanie Twojej firmy oraz wskaż możliwość rozwoju rynku.
2. Zastanów się, jaki wpływ mogą mieć uwarunkowania kulturowe lub społeczno-gospodarcze na rozwój działalności w danym kraju. Wymień typy działalności, w których byłaby bardzo trudna ekspansja zagraniczna.

Strategia sprzedaży i plan działania

Podstawowym elementem marketingu jest *marketing mix*, zwany inaczej 4P. Jest to kompozycja elementów, mająca na celu oddziaływanie na rynek poprzez przyjętą przez przedsiębiorstwo strategię. **4P** jest skrótem pierwszych liter czterech wyrazów pochodzących z języka angielskiego: **P**roduct (produkt), **P**rice (cena), **P**lace (dystrybucja) i **P**romotion (promocja).



Schemat 5. Marketing mix – 4P

Idea 4P – *marketing mix* – została stworzona po to, aby przypominała, że powinno się produkować tylko właściwe i posiadające odpowiednie cechy produkty, dostępne we właściwym czasie i miejscu, przy właściwych rozmiarach promocji i ustaleniu odpowiedniej ceny.

Mniej popularną wersją jest formuła **7P**, która może być stosowana do usług. Do wymienionych wcześniej elementów dodawane są następujące trzy elementy:

- ludzie (ang. **People**), czyli: personel obsługujący, klient oraz inni nabywcy,
- proces (ang. **Process**), czyli procedura świadczenia usługi,
- świadectwo materialne (ang. **Physical evidence**), czyli wszystkie elementy, które klient identyfikuje z jakością wykonywanych usług, np. logo firmy, wyposażenie.

Marketing i sprzedaż

Twój **plan marketingowy** (zwany inaczej strategią marketingową) opisuje, w jaki sposób zamierzasz osiągnąć cel swojej firmy, poprzez uzyskanie sprzedaży na założonym poziomie.

Plan marketingowy powinien odpowiedzieć na pytania:

- Co trzeba zrobić?
- Kiedy trzeba to zrobić?
- W jaki sposób należy to zrobić?
- Kto będzie realizował poszczególne zadania w zakresie strategii sprzedaży, polityki cenowej, promocji i dystrybucji?

Strategia marketingowa

Strategia marketingowa jest reakcją na stojące przed firmą zadania, szanse oraz zagrożenia w sferze produkcji i sprzedaży jej wyrobów. Ma być odzwierciedleniem wyzwań związanych z wygospodarowaniem zysku pozwalającego na dynamiczny rozwój firmy lub utrzymanie pozycji rynkowej. Strategia marketingowa powinna być traktowana jako część ogólnej strategii

rozwojowej przedsiębiorstwa.



Jak możesz efektywnie wykorzystać strategię marketingową oraz ją zweryfikować?



Schemat 6. Model pracy nad stworzeniem strategii marketingowej

Strategia powstaje w wyniku udzielenia odpowiedzi na stawiane firmie pytania dotyczące celów oraz sposobów ich realizacji. Należy również pamiętać, że w różnych przedsiębiorstwach mogą istnieć rozmaite cele pośrednie, które zawsze prowadzą do celu głównego (końcowego) – maksymalizacji zysku.

Cena i polityka cenowa

W tym miejscu musisz się zastanowić nad tym, jak ma się kształtować cena proponowanych przez Ciebie produktów lub usług. Na rynku nie będziesz działać samodzielnie, więc musisz także zweryfikować bardzo dokładnie, co i w jaki sposób oferuje konkurencja. Przedstaw szczegółową kalkulację ceny dla każdego swojego produktu lub usługi.

Musisz znać:

- cenę, za jaką możesz oferować swój towar lub usługę (minimalną i maksymalną),
- ofertę, jaką kieruje do klienta twoja konkurencja.

Analizy działalności Twojej firmy pomogą określić, jaka jest dolna granica ceny, za którą możesz sprzedawać swoje produkty lub usługi. Dolną granicę ustala się z wykorzystaniem metod księgowych, czyli określając, jakie są koszty stałe (ponoszone niezależnie od poziomu sprzedaży) oraz zmienne w prowadzeniu firmy (w wysokości proporcjonalnej do wielkości sprzedaży). Poznanie minimalnego kosztu produktu jest podstawową informacją, jaką każdy przedsiębiorca powinien posiadać. Dodatkowo, analizuje



się koszt produktów konkurencji, które już są dostępne na rynku, a więc:

- produktów substytucyjnych, czyli bardzo zbliżonych do naszych (np. jogurty naturalne),
- produktów komplementarnych, czyli takich, które wzajemnie się uzupełniają, a jedno dobro potrzebuje drugiego do prawidłowego działania, np. samochód i benzyna.

Badania marketingowe mogą pomóc Ci w określeniu, jaka może być maksymalna cena, która będzie akceptowana przez klientów. Po co ją mierzymy? Każdy chce osiągać ze swojej działalności jak najwięcej, a cena ta wskaże, ile potencjalnie może zarobić Twoja firma.



Podsumuj ogólną charakterystykę branży dla produktów lub usług, które chcesz sprzedawać. Czy możesz określić, jaka jest typowa marża brutto? Jak się kształtuje wśród różnych firm tej samej branży? Porównaj ustalone przez Ciebie ceny z cenami występującymi obecnie na rynku, w tym z cenami u Twoich głównych konkurentów. Czy Twoja marża brutto jest wystarczająca, by pokryć koszty transportu, sprzedaży, reklamy i promocji, czynszu, amortyzacji itd.? Czy pozostanie jakaś część zysku także dla Ciebie?

Konkurencję analizujemy w trzech wymiarach:

1. weryfikując konkurentów, ceny ich produktów, możliwe ceny, za jakie kupują materiały, koszty działalności marketingowej oraz ewentualne koszty produkcji ich towarów i koszty, jakie konkurent może ponieść produkując swoje towary (analiza wykorzystywanej technologii);
2. analizując zachowania cenowe konkurentów w przeszłości;
3. próbując określić możliwą reakcję na nową konkurencję.

Wyróżnia się następujące pozycje rynkowe konkurentów:

- lider rynkowy – może dyktować innym ceny za określone typy produktów i usług, jednocześnie unikając agresywnej polityki cenowej;
- pretendent rynkowy – może poszukiwać szans w zwiększeniu udziału rynkowego poprzez agresywne działania cenowe;
- naśladowca rynkowy – podąża za decyzjami cenowymi lidera rynkowego lub pretendentów rynkowych, nie prowadzi własnej polityki cenowej;
- specjalista rynkowy – unika rywalizacji cenowej poprzez silne dostosowanie swojej oferty do zidentyfikowanego segmentu docelowego.

Określ swoją politykę sprzedaży i ściągania należności. Czy jest ona typowa dla branży? Czy planujesz, jeśli tak, to w jakim zakresie, sprzedaż za gotówkę, a jaka część sprzedaży będzie dokonywana z odroczonym terminem zapłaty? Czy będziesz udzielać klientom tzw. kredytu kupieckiego? Jaką planujesz stosować politykę związaną z rabatami?

Wskaż, jak duża sprzedaż jest potrzebna dla osiągnięcia tzw. punktu rentowności (równowagi), czyli jak duża sprzedaż pokryje wszystkie Twoje koszty. Więcej o tym zagadnieniu znajdziemy w kolejnym rozdziale.

Sposób sprzedaży

Wiesz już, co chcesz sprzedawać, teraz należy określić, w jaki sposób będziesz to realizować. Możesz zatrudnić własnych handlowców, którzy będą oferować Twoje produkty oraz opiekować się np. stroną internetową. Możesz także skorzystać z zewnętrznych podmiotów dystrybuujących towary. Najczęściej stosowanym modelem jest mieszanie obu tych rozwiązań, trudno bowiem funkcjonować na rynku korzystając wyłącznie ze wsparcia zewnętrznego.



Zatem, decydując się na rozwój własnego działu handlowego, zastanów się, jaki ma być duży oraz w jaki sposób zostanie zorganizowany. W jaki sposób sprzedawcy będą docierać do klientów? Jak będą rozliczani i wynagradzani? Najlepiej skorzystać z wypracowanych wzorców stosowanych w branży.

Jeśli chcesz wykorzystać dystrybutorów i hurtowników, scharakteryzuj, w jaki sposób będziesz ich wybierać, na jakim obszarze będą

działać oraz w jaki sposób będą zarabiać na dystrybucji. Dystrybutorzy, rozpoczynając współpracę z Twoją firmą, chcą znać jasne zasady współpracy, które możesz im zaoferować, np. rabaty, wyłączne prawa dystrybucyjne na danym obszarze, wspólne działania promocyjne. Lepiej nie stosować zmiennej polityki związanej z programem rabatów, ponieważ, mimo konkurencji między sobą, dystrybutorzy porównują warunki, jakie oferują im w ramach współpracy firmy.

W tym miejscu tworzona jest prognoza sprzedaży, którą przygotujesz na najbliższe trzy lata. Pierwszy wskazany rok działalności powinien zostać przedstawiony w bardziej szczegółowym układzie miesięcznym, a dla kolejnych lat wystarczą wartości kwartalne. Najlepiej przedstawić je w postaci tabelki, ponieważ jest to forma najbardziej przejrzysta.

Koniecznym jest opisać założenia, jakie zostały przyjęte do sporządzenia prognoz sprzedaży.

Kanały dystrybucji

Dystrybucja jest to udostępnianie produktu firmy końcowym klientom w odpowiednim dla nich miejscu i czasie. W każdej działalności, szczególnie produkcyjnej, sposób doboru dystrybucji jest kluczowy dla potencjalnych przychodów.

Zanim jednak ostatecznie firma się zdecyduje na typ dystrybucji, warto poznać oczekiwania klientów, dotyczące:

- miejsca zakupu,
- czasu zakupów,
- wyboru asortymentu,
- poziomu cen,
- oczekiwań klienta względem uzyskiwanej informacji,
- oczekiwań klienta względem usług dodatkowych.

Dopiero gdy poznamy preferencje klienta, m.in. to, gdzie woli kupować swoje ulubione bułki (W piekarni, czy też raczej preferuje zakup tych samych bułek w sklepie, w którym codziennie rano robi drobne zakupy na śniadanie?) i czy akceptuje zwiększenie ceny o 0,35 zł względem ceny w piekarni itp., możemy zastanowić się nad typami dystrybucji.

System dystrybucji charakteryzuje się poprzez:

- typ dystrybucji (bezpośrednia, pośrednia),
- liczbę kanałów dystrybucji (system jednokanałowy, wielokanałowy).

Każdy typ dystrybuowania produktów firmy kosztuje, każdy też ma swoje wady oraz zalety.

Korzystając z **dystrybucji bezpośredniej**, czyli z działu handlowego znajdującego się w strukturach firmy, poznajemy lepiej naszych klientów oraz możemy szybciej dostosowywać ofertę do zmieniających się potrzeb nabywców. W związku z faktem, iż samodzielnie sprzedajemy nasze towary lub usługi, zyskujemy większy stopień kontroli nad działaniami handlowymi. W tym modelu nie musimy się dzielić marżą z dystrybutorem. Niewątpliwą wadą posiadania rozbudowanego działu handlowego są wysokie koszty stałe sprzedaży, czyli comiesięczny koszt związany z wynagrodzeniami handlowców oraz wszystkimi niezbędnymi do wykonywania pracy narzędziami, które mogą się różnić w zależności od branży (samochody, telefony, komputery).





Co to jest marża?

Marża jest to różnica między ceną kosztową wyprodukowania danego towaru lub usługi a ceną sprzedaży. Innymi słowy, jest to zysk na sprzedaży poszczególnego towaru/ usługi.

Dystrybucja pośrednia z kolei umożliwia dotarcie do dużej liczby rozproszonych klientów. Na przykład, przedsiębiorstwo produkujące makaron nie jest w stanie dotrzeć do wszystkich możliwych klientów. Przy korzystaniu z dystrybucji pośredniej występują mniejsze koszty stałe związane z funkcjonowaniem systemu dystrybucji, a przedsiębiorstwo może skoncentrować swoją uwagę na tym, co robi najlepiej (produkcja, wsparcie promocyjne). Główną wadą korzystania z pośredników jest konieczność koordynowania sposobu sprzedawania oferty naszej firmy oraz konieczność przeciwdziałaniu konfliktom interesów u dystrybutora, który sprzedaje kilka substytucyjnych produktów innych firm. Dystrybutor dostaje udział w marży (w zależności od branży jej wysokość się różni), np. 10% wartości oferowanego klientowi towaru.

Kanały dystrybucji umożliwiają nam dotarcie do klienta. Wyróżniamy pod tym względem:

- system jednokanałowy, w którym firma tylko w jeden sposób dociera do klienta,
- system wielokanałowy, który umożliwia dotarcie do większej liczby klientów z różnych segmentów rynku.

Oprócz tradycyjnych kanałów dotarcia do klienta, warto rozważyć również wykorzystanie internetu, umożliwia on bowiem pozyskanie nowych klientów, którzy znajdują naszą firmę oraz jej ofertę w sieci. Klient może łatwiej dowiedzieć się czegoś więcej o produktach oraz samodzielnie dokonać zakupu, co znacznie wpływa na obniżenie kosztów jego klienta.

Po przygotowaniu prognozy sprzedaży konieczne jest jeszcze rozdzielenie jej na poszczególne kanały dystrybucji.

Promocja i reklama

Zastanów się, jak chcesz poinformować potencjalnych klientów o swoim produkcie lub usłudze. W poprzedniej lekcji opisano sposoby segmentacji klientów. Gdy firma będzie posiadać dobrze zidentyfikowaną grupę klientów, łatwiej dotrze do nich zarówno tradycyjnymi kanałami, jak i poprzez reklamę. Gdy wiemy już, że potencjalny klient (zidentyfikowany w ramach analizy) preferuje daną stację radiową, możemy w łatwy sposób do niego dotrzeć z komunikatem reklamowym.

Wydatki na reklamę należy ponosić rozważnie. W niemal każdej firmie potrzeby są większe niż budżet reklamowy i pogodzenie wszelkich grup interesów wewnątrz firmy jest wielkim wyzwaniem.

Spróbuj oszacować budżet, jaki możesz przeznaczyć na reklamę i w jakich obszarach. Może znajdzie się w nim możliwość wykorzystania kompetencji, jakie oferuje agencja reklamowa. Jeżeli nie masz takich środków, warto wykorzystać doświadczenie osób, które już współpracowały przy promocji firm w dziale marketingu, np. zatrudniając taką osobę na stałe lub wspierając się czasowo jej umiejętnościami. Rodzaj promocji zależy od skali działalności oraz od branży firmy. Czasami – w przypadku firm lokalnych – lepszy skutek odniosą media regionalne niż ogólnokrajowe.



Należy rozważyć sposób komunikacji z potencjalnym klientem, np. to, czy chcesz wykorzystać do tego celu czasopisma, gazety, billboardy, broszury itp. Może warto wykorzystać własny dział handlowy, który spotykając się z klientami będzie w bezpośredni sposób przedstawiał firmę, a materiały wspierające, tj. ulotki, reklamówki i inne dodatki, będą dystrybuowane potencjalnemu klientowi?

Jeżeli Twoja firma działa w internecie, warto stworzyć strategię obecności i komunikacji z klientem. Ważne jest, aby była spójna z tym, co przekazywane jest w pozostałych kanałach.

Budżet na działania marketingowe przygotowuje się w około 3-letnim horyzoncie czasowym, w zależności od branży, w której działa firma. Tworzy się go w formie tabelarycznej z wyszczególnionymi pozycjami budżetowymi. Każdorazowo na początku roku działania marketingowe zostają uszczegółowione.

Najczęstszym błędem, który zdarza się popełnić piszącemu biznesplan, jest:

- brak uzasadnień dla przyjętej segmentacji rynku,
- brak uzasadnień dla wybranej strategii marketingowej i dystrybucji (np. poprzez zdefiniowanie grupy docelowej),
- brak przyjętej całościowej strategii cenowej.

Zadania dodatkowe:

1. Zastanów się, co Twoja firma mogłaby oferować na rynku. Przeprowadź do tego produktu lub usługi szczegółową analizę konkurencji, w której wskażesz swoich bezpośrednich oraz potencjalnych konkurentów. Dokonaj analizy cenowej zarówno swojego produktu/ usługi, jak i ofert konkurentów, próbując wyszczególnić koszty, jakie ponosi konkurencja (materiałów, robocizny, marketingu, produkcji). Oceń, czy to, co chcesz zaoferować, może mieć potencjał na rynku.

Analiza finansowa

Wprowadzenie do analizy finansowej

Analizę finansową umieszczamy na końcu dokumentu, po to, aby osoba analizująca biznesplan mogła po dokładniejszym zapoznaniu się z tym, co i dla kogo nasza firma chce oferować, przejść do kalkulacji finansowych.

Ekspertowi wystarczy niemal rzut oka na liczby (oraz założenia, które im odpowiadają), aby stwierdzić, czy nasz biznes ma potencjał, czy też nie.



Plan finansowy jest to zestawienie dokumentów umożliwiających potencjalnym inwestorom zweryfikowanie płynności finansowej i rentowności projektu. Odpowiada na pytania dotyczące łącznej wielkości zapotrzebowania na kapitał oraz tego, jak to zapotrzebowanie będzie się rozkładać w czasie. Zdarza się bowiem, że nie wszystkie pieniądze są potrzebne już na początku projektu. Nowa firma lub inwestycja potrzebuje przeważnie jakiegoś okresu, zanim zacznie przynosić dochody. Czasem jest to miesiąc, czasem nawet pół roku – wszystko zależy od skali projektu.

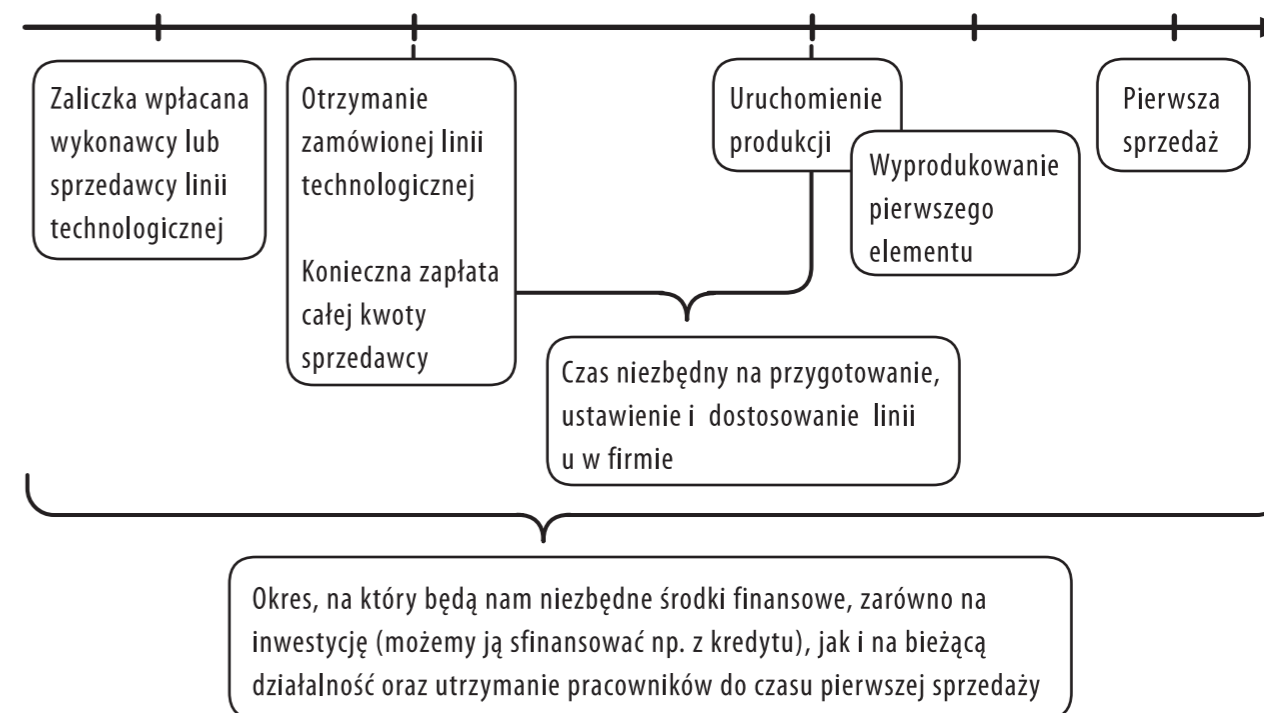


Przykład

Inwestując w nową linię technologiczną przy otwieraniu kawiarni, potrzebujemy czasu. Nasze zapotrzebowanie na kapitał rozkłada się w długim horyzoncie czasowym. Zazwyczaj rozpoczynamy od zaliczki, którą, zamawiając np. wyposażenie, wpłacamy naszemu kontrahentowi. Kontrahenci zabezpieczają się w ten sposób przed ewentualną stratą wynikającą np. ze zmiany naszej decyzji.

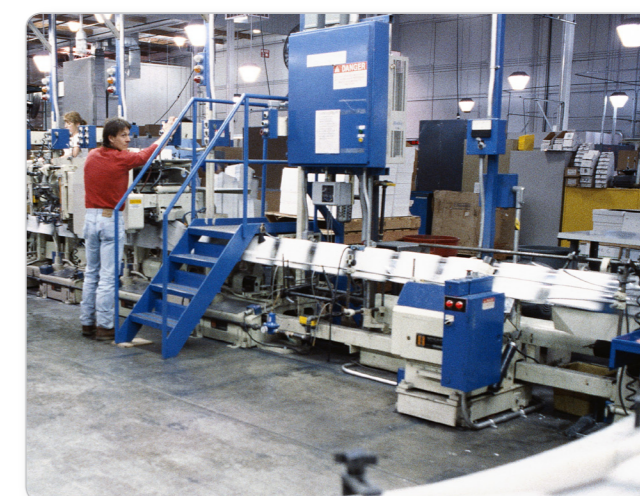
Wracając do zapotrzebowania na kapitał, możemy je przedstawić na skali czasu.

W przypadku inwestycji w nową linię technologiczną, wydatki najczęściej kształtują się następująco:



Schemat 7. Inwestycja w nową linię technologiczną

W zależności od użytej technologii, jej zaawansowania lub konieczności dostosowania do potrzeb firmy, czas, jaki upłynie od wykonania zamówienia do jego ostatecznej realizacji może się różnić. Dodatkowo, należy wziąć pod uwagę czas na dostosowanie linii w siedzibie firmy. Montaż może trwać krótko, jednak ustawienie wszelkich właściwych parametrów związanych z produkcją jest czasochłonne. Konieczne jest przygotowanie próbnej serii, która może okazać się wadliwa. Gdy już wyprodukujemy właściwy towar, powinniśmy uwzględnić czas realizacji sprzedaży – handlowcy muszą przecież znaleźć potencjalnego klienta. Trzeba również wziąć pod uwagę negocjowany przez klientów korporacyjnych przedłużony czas zapłaty za fakturę (tzw. kredyt kupiecki).



Stałymi obciążeniami finansowymi związanymi z działalnością są: wynagrodzenia pracowników, koszty najmu oraz utrzymania miejsca produkcji (np. hali), koszty zarządu itp.

Przez ten cały okres firma potrzebuje środków finansowych. Dobre ich skalkulowanie uchroni ją przed kłopotami, ponieważ jedną z najczęstszych przyczyn problemów firm (nie tylko małych, ale także dużych) jest utrata płynności finansowej, czyli zdolności regulowania swoich należności.

Inwestor lub bank, który ma udzielić kredytu, z planu finansowego dowie się również, jak zyskowny jest projekt oraz jakie są prognozowane przepływy pieniężne, pozwalające taki zysk wygenerować.

Najczęściej występującymi elementami planu finansowego są:

- bilans,
- rachunek zysków i strat,
- rachunek przepływów pieniężnych (obejmuje wpływy i wydatki),
- zestaw analiz dodatkowych, wskazujących kalkulacje prognozy rentowności, prognozy finansowe, zapotrzebowanie na kapitał.

Aby rzetelnie przygotować plan finansowy, musimy posłużyć się, w przypadku firm już działających, historycznymi danymi finansowymi. Ma to na celu wykazanie, jak firma sobie radziła w przeszłości oraz uwiarygodnienie tworzonej analizy. W przypadku firm nowo powstających, trzeba bardzo starannie przygotować i opisać założenia, którymi się kierowaliśmy przy tworzeniu prognoz finansowych.

W przypadku firm działających na rynku, zanim zacznie się przygotowywać prognozy finansowe, należy przeprowadzić ocenę bieżącej sytuacji. Stanowi ona bowiem punkt wyjścia dla sporządzanych prognoz.

Próg rentowności

Osiągnięcie **punktu rentowności** albo inaczej punktu równowagi (ang. BEP = Break Even Point) wskazuje, jaki musi być poziom sprzedaży, aby pokryć wszystkie nasze koszty – operacyjne stałe, koszty zakupu surowców, materiałów, koszty odsetkowe itd.

Jest to bardzo pożyteczne wyliczenie, wskazuje bowiem:

- ile trzeba sprzedać produktów w sztukach przy założonej marży na sprzedaży,
- jaką wielkość całkowitej sprzedaży w złotych musisz osiągnąć przy założonej marży procentowej, aby „wyjść na zero”.

$$S = Kc$$

gdzie:

S – przychody ze sprzedaży
Kc – koszty całkowite produkcji

Na koszty całkowite produkcji składają się koszty stałe oraz zmienne, związane z funkcjonowaniem firmy.

Do **kosztów stałych** zaliczamy:

- amortyzację, czyli stopniowe zaliczanie w koszty funkcjonowania firmy wydatku związanego z zakupem środków trwałych, np. wyposażenia niezbędnego do funkcjonowania firmy; kwota, od której można amortyzować wynosi 3500 zł, poniżej tej kwoty wartość środków trwałych zaliczamy w całości w koszty firmy;
- koszty administracyjne, czyli związane z utrzymaniem biur, telekomunikacyjne, wyposażenia i materiałów biurowych itp.;
- koszty zarządu, czyli związane z zarządzaniem firmą;
- koszty podatków od nieruchomości,
- koszty ubezpieczeń.

Do **kosztów zmiennych** zaliczamy wszystkie koszty, od których zależy wielkość produkcji:

- koszty materiałów i surowców,
- koszty paliwa i energii na cele produkcji,
- koszty robocizny bezpośredniej itp.

$$Kz = l * jkz$$

gdzie:

Kz – koszty zmienne,
l – liczba wyprodukowanych zasobów,
jkz – jednostkowy koszt zmienny.



Jak obliczyć przychody ze sprzedaży?

$$S = l * c$$

gdzie:

S – przychody ze sprzedaży,
l – wielkość produkcji (sprzedaży),
c – jednostkowa cena produktu.

Za pomocą wyliczonego progu rentowności możemy ocenić ryzyko inwestycji na dwa sposoby:

- z wykorzystaniem procentowego wyrażenia progu rentowności,
- za pomocą możliwych zmian cen oraz kosztów stałych i zmiennych, a także ich wpływu na próg rentowności.

Zmiany cen powodują, że obliczony przez nas próg rentowności jest błędny i konieczne jest przeprowadzenie kolejnej analizy. Takie zmiany oraz ich wpływ pokazuje się przedstawiając analizę w kilku wariantach.

Założenia planu finansowego firmy

Stworzony przez nas plan finansowy powinien być przedstawiony w 3 scenariuszach:

- realistycznym,
- optymistycznym,
- pesymistycznym.

Przygotowanie tych planów wskaże potencjalnemu inwestorowi, że nasz pomysł został gruntownie przemyślany. Wykażemy jednocześnie, że mamy świadomość, iż nie wszystko uda się nam pomyślnie zrealizować. Jest dobrze widziane, gdy pokazujemy pesymistyczny scenariusz, wskazujący nie tylko, co może się stać, ale również to, jak możemy sobie poradzić z zaistniałą sytuacją.

W planie finansowym powinny się znaleźć założenia przyjęte w prognozach finansowych, do których zaliczamy:

- stopę inflacji oraz kursy wymiany walut wraz z ich wpływem na działalność firmy (jeżeli zakładamy, że firma będzie działała na zagranicznych rynkach), czyli wpływ na sprzedaż lub zakupy;
- warianty kształtowania się popytu, który wpływa na poziom przychodów ze sprzedaży;
- informacje o gotówce w firmie, czyli, jaki jest okres ściągania należności, w jakim czasie klienci płacą za zobowiązania;
- określenie wysokości kosztów związanych z dystrybucją, prowizjami dla dystrybutorów;
- określenie możliwych zmian kosztów związanych z produkcją;
- określenie zapotrzebowania na środki trwałe oraz sposobu ich nabywania dla firmy;
- określenie formy prawnej przedsiębiorstwa;
- czas otrzymania pierwszych przychodów z działalności.



Bilans jest to sprawozdanie finansowe, zawierające zestawienie aktywów i pasywów na początek (bilans otwarcia) i koniec (bilans zamknięcia) okresu sprawozdawczego (jednego roku). Zatem w bilansie z jednej strony mamy wszystkie aktywa przedsiębiorstwa, czyli składniki jego majątku, z drugiej zaś wykazywane są źródła jego finansowania, nazywane pasywami.



Aktywa	Pasywa
A. Aktywa trwałe	A. Kapitał własny
1. Wartości niematerialne i prawne	1. Kapitał podstawowy
2. Rzeczowe aktywa trwałe	2. Należne wpłaty na kapitał podstawowy
3. Należności długoterminowe	3. Udziały, akcje własne
4. Inwestycje długoterminowe	4. Kapitał zapasowy
5. Rozliczenia międzyokresowe i długoterminowe	5. kapitał z aktualizacji wyceny
	6. Pozostałe kapitały rezerwowe
	7. Zysk (strata) z lat ubiegłych
	8. Zysk (strata) netto
	9. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego
B. Aktywa obrotowe	B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania
1. Zapasy	1. Rezerwy na zobowiązania
2. Należności krótkoterminowe	2. Zobowiązania długoterminowe
3. Inwestycje krótkoterminowe	3. Zobowiązania krótkoterminowe
4. Rozliczenia międzyokresowe	
Aktywa razem (A + B)	Pasywa razem (A + B)

Tabela 2. Uproszczony bilans

Aktywa trwałe są to zasoby majątkowe firmy, do których zaliczamy:

- wartości niematerialne i prawne – zakupione przez jednostkę prawa majątkowe do których zaliczamy: know-how, patenty, wynalazki;
- rzeczowe aktywa trwałe: grunty, budowle, lokale, magazyny, urządzenia, maszyny, środki transportu, ulepszenia w obcych środkach trwałych oraz środki trwałe w czasie budowy, montażu lub ulepszenia;
- należności długoterminowe: kwoty należne od kontrahentów, których termin jest dłuższy niż 12 miesięcy;
- inwestycje długoterminowe: wydatki przedsiębiorstw na dobra, które mogą być użyte do produkcji innych dóbr i usług (powyżej 12 miesięcy);
- rozliczenia międzyokresowe długoterminowe: rozliczenia, które trwają dłużej niż 12 miesięcy i dotyczą np. kwoty zapłaconej z góry do rozliczenia w poszczególnych miesiącach (czynsz, podatki).

Aktywa obrotowe są to aktywa przeznaczone do zbycia lub zużycia w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego lub normalnego cyklu operacyjnego firmy.

Kapitały własne są to nakłady właścicieli powiększone o zyski zatrzymane w przedsiębiorstwie. Mogą mieć postać rzeczową lub pieniężną. Kapitały własne występują w różnej postaci w zależności od formy organizacyjno-prawnej jednostki gospodarczej.

Rezerwy są to zobowiązania, których termin wymagalności lub kwota nie są pewne.

Zobowiązanie jest to obowiązek wynikający ze zdarzeń w przeszłości, które spowodują wykorzystanie już posiadanych aktywów lub przyszłych aktywów jednostki.

Zobowiązania krótkoterminowe są to zobowiązania z tytułu dostaw i usług o terminie krótszym niż 12 miesięcy.

Rachunek zysków i strat (RzIS) informuje, jaka jest efektywność poszczególnych rodzajów działalności oraz jaki jest ogólny wynik finansowy przedsiębiorstwa. W RzIS wszystkie przychody traktowane są jednakowo, bez względu na formę oraz czas płatności.

Przychody ze sprzedaży netto
– Koszty wytworzenia sprzedanych wyrobów
= Zysk/ strata na sprzedaży (brutto)
– Koszty ogólne zarządu
– Koszty sprzedaży
= Zysk/ strata na sprzedaży (netto)
+ Pozostałe przychody operacyjne
– Pozostałe koszty operacyjne
= Zysk/ strata na działalności operacyjnej (EBIT)
+ Przychody finansowe
– Koszty finansowe
= Zysk/ strata na działalności gospodarczej
+ Zyski nadzwyczajne
– Straty nadzwyczajne
= Zysk/ strata brutto
– Podatek dochodowy
= Zysk/ strata netto

Tabela 3. Rachunek zysków i strat

Do najczęściej popełnianych błędów związanych z przygotowaniem planu finansowego możemy zaliczyć:

- brak przekonujących prognoz związanych z przychodami firmy,
- brak realistycznego uwzględnienia zapotrzebowania na środki finansowe związane z otwarciem oraz prowadzeniem działalności.

Zadanie dodatkowe

1. Stwórz szczegółowy harmonogram powstania restauracji w oparciu o zapotrzebowanie na środki finansowe, jakie miałyby Twoja firma.
 - Uwzględnij zarówno wynajęcie lokalu, jak i dostosowanie go do potrzeb klientów.
 - Zaznacz, kiedy musisz zatrudnić pierwsze osoby i od kiedy zaczniesz im płacić wynagrodzenie.
 - Zastanów się, kiedy nadejdzie moment, w którym przychody będą wystarczać na pokrycie stałych kosztów (czyli nie będziesz już zmuszony/ zmuszona wspierać się dodatkowymi środkami).

Lekcja 8

Podsumowanie wiedzy

W poprzednich rozdziałach analizowaliśmy poszczególne części biznesplanu. Ich opracowanie jest procesem czasochłonnym, ale warto włożyć trochę wysiłku, aby dokument został uznany za przygotowany profesjonalnie. Jest on bowiem kluczowy w przypadku starania się o inwestora zewnętrznego, kredyt bankowy lub dotację. Warto go dobrze przygotować także dla potrzeb własnych, gdy chcemy się skoncentrować na rozwoju firmy.

Odpowiednie usystematyzowanie biznesplanu jest istotne, ponieważ zmusza do bardziej obiektywnego myślenia o własnych pomysłach biznesowych.

Strukturę biznesplanu można przedstawić w pięciu krokach:

1. Streszczenie

Jest to swego rodzaju minibiznesplan, który zawiera zarys danego przedsięwzięcia. Mimo, iż jest pierwszym rozdziałem dla czytającego, przygotowuje się go na końcu. Dobre streszczenie mówi inwestorowi, dlaczego dany pomysł jest dobry, co go wyróżnia oraz jak jest dopasowany do rynku.

Streszczenie odpowiada na pytania dotyczące kluczowych klientów, produktu oraz wskazuje, jaka jest długookresowa strategia firmy. Powinno zawierać kluczowe czynniki przesądzające o atrakcyjności projektu.

2. Opis firmy/ projektu

W tym rozdziale charakteryzuje się firmę lub projekt. Wskazuje się ich funkcje oraz wartość dodaną dla klientów.

Opis powinien wyjaśnić odbiorcy, do jakich klientów kieruje się daną ofertę i jakie są ich potrzeby. Podkreśla się w nim to, czym wyróżnia się oferta firmy oraz jaki poziom innowacji danego rozwiązania wykorzystuje.

3. Rynek i konkurencja

W tej części biznesplanu bardzo szczegółowo opisuje się rynek, na którym firma działa lub ma zamiar działać. Dzieli się go na segmenty oraz szacuje się liczbę klientów w każdym segmencie, w celu lepszego dostosowania oferty do nabywców. Wskazuje się także poziom innowacyjności oferty na rynku oraz dokładnie charakteryzuje się głównych konkurentów.

W tym fragmencie biznesplanu trzeba wykazać, czy rynek docelowy jest odpowiednio głęboki. Podkreśla się w nim kluczowe czynniki wzrostu rynku, w celu przekonania inwestora o tym, że autor biznesplanu wie o rynku niemal wszystko. Przeprowadzając analizę konkurencji oraz oferty przez nią oferowanej, autor wskazuje możliwy potencjał wzrostu w określonych obszarach.

4. Marketing i sprzedaż

W tym rozdziale autor biznesplanu głównie podkreśla, że wie na, czym polegają działania określone jako 4P. Opisuje, jak skonstruowana będzie polityka cenowa w poszczególnych segmentach. Jeśli planuje kampanię marketingową w mediach, w tym miejscu szczególnie ją charakteryzuje. W tym rozdziale ważne jest również przedstawienie możliwych kanałów dystrybucji, które mają zostać wykorzystane w celu sprzedaży produktów.

W części 4. oraz 5. trzeba uwzględnić również dwa dodatkowe zakresy, które są niezbędne dla biznesplanu – harmonogram oraz wskazanie szans i zagrożeń związanych z realizacją projektu.



Harmonogram opisuje główne etapy procesu rozwoju firmy lub projektu wraz z terminami ich osiągnięcia. Powinien wskazywać również, które etapy są wzajemnie od siebie zależne.

Szanse i zagrożenia pokazują rozwój projektu w zależności od dokonanych założeń. Przygotowuje się je w formie scenariuszy, wykorzystując zasadę „co by było, gdyby”. Wskazuje się potencjalne zagrożenia i prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz ewentualnie opisuje się, jakie kroki należy podjąć, w celu zneutralizowania problemów.

5. Plan finansowy

Przygotowane dokumenty, i analizy są potwierdzeniem wszystkiego, na co autor wskazywał w poprzednich rozdziałach dokumentu. Tutaj osoba, która weryfikuje biznesplan będzie mogła dopasować liczby i faktycznie sprawdzić, czy warto zainwestować, udzielić kredytu lub też przyznać dotację.



W tej części biznesplanu wskazuje się prognozowane zyski z projektu oraz kapitał potrzebny, aby je wygenerować.

Do biznesplanu mogą zostać dodane załączniki zawierające:

- słownik używanych zwrotów i terminów,
- dane techniczne, produkcyjne,
- specyfikacje techniczne oraz patentowe,
- szczegółowy harmonogram realizacji planu,
- dodatkowe dane finansowe, niezamieszczone w planie finansowym,
- życiorysy kadry zarządzającej, jest to szczególnie istotne w przypadku nowo powstających firm, które chcą pozyskać środki na rozwój.

Biznesplanu nie musisz przygotowywać samodzielnie. Należy znać jego poszczególne elementy, ale warto wspierać się wiedzą ekspertów lub osób znających się na tym zagadnieniu. Dobrze byłoby, aby załączniki finansowe przygotowała nam lub przynajmniej sprawdziła osoba posiadająca odpowiednie kompetencje, np. księgowa. Biznesplan powinien zostać przygotowany bardzo profesjonalnie i nie ma w nim miejsca na elementarne błędy.



Young Digital Planet
WYDAWNICTWA INTERAKTYWNE

www.ydp.com.pl

© Young Digital Planet SA 2011

ul. Słowackiego 175, 80-298 Gdańsk

tel. 58 768 22 22, 58 349 44 44, fax 58 768 22 11, 58 349 44 11, e-mail: ydpmm@ydp.com.pl