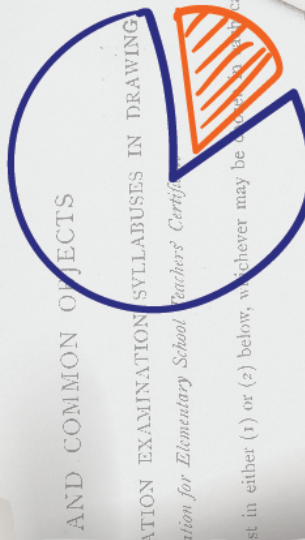
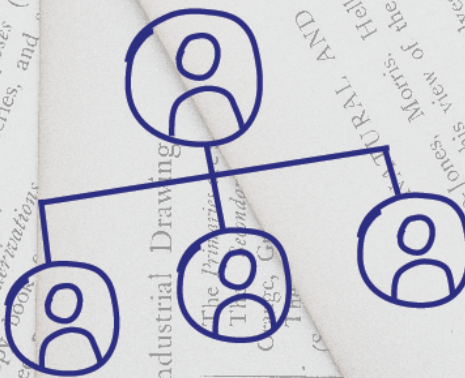




# JAK NAPISAĆ DOBRY BIZNESPLAN?



POMYSŁ

PLANOWANIE

REALIZACJA

SUKCES

**Tytuł:** Jak napisać dobry biznesplan?

**Autor:** Jarosław Paduszyński

**Projekt okładki i grafika:** Joanna Ostrowska



# Spis treści

---

## Spis treści

### Wstęp

#### Czym jest biznesplan?

- Cele przygotowania biznesplanu
- Kto może wykonać biznesplan?
- Do kogo skierowany jest biznesplan?
- Zasady przygotowania biznesplanu

#### Struktura biznesplanu

- Spis treści
- Streszczenie biznesplanu
- Historia i charakterystyka przedsiębiorstwa
- Charakterystyka oferowanych produktów oraz usług
- Analiza otoczenia przedsiębiorstwa
- Marketing i sprzedaż
- Plany i harmonogram działań
- Analiza finansowa
- Załączniki
- Realizacja i kontrola biznesplanu

#### Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa

- Misja, wizja i cele przedsiębiorstwa
  - Misja firmy*
  - Wizja firmy*
  - Cel przedsiębiorstwa*
- Nazwa i znak firmowy
  - Nazwa*
  - Logo*
- Forma organizacyjno - prawna firmy
- Struktura własnościowa firmy
- Opis firmy
- Lokalizacja i obszar działania

#### Analiza strategiczna - ocena rynku i firmy

- Analiza makrootoczenia firmy
  - Analiza PEST*
  - Metoda scenariuszy stanów otoczenia*

Analiza mikrootoczenia firmy

*Analiza luki strategicznej*

*Model pięciu sił Portera*

Analiza sytuacji i potencjału strategicznego przedsiębiorstwa

*Cykl życia produktu*

*Macierz Boston Consulting Group*

*Macierz McKinseya*

*Analiza SWOT*

### **Plan techniczny działalności operacyjnej**

Źródła finansowania

Nakłady inwestycyjne

Opis technologii produkcji / procesu świadczenia usług

Plan ilościowy produkcji / usług

Współpraca z dostawcami

### **Plan marketingowy i sprzedażowy**

Opis oferowanego produktu lub usługi

Charakterystyka rynku

Klienci

Segmentacja rynku

Konkurencja

Dystrybucja produktu i polityka cenowa

Plan promocji

Plany sprzedaży

### **Plan organizacyjny**

Organizacja firmy

Plan zatrudnienia

Kadra kierownicza oraz pracownicy

System wynagrodzeń

System motywacyjny

### **Plan finansowy**

Wskaźniki rentowności

*Wskaźniki rentowności sprzedaży*

*Wskaźniki rentowności majątku*

*Wskaźnik rentowności kapitałów własnych*

Wskaźniki finansowe

Ocena opłacalności przedsięwzięcia

Metody oceny projektów

### **Harmonogram działań**

## **Kontrola wykonania biznesplanu**

Ocena biznesplanu

Błędy popełnianie przy tworzeniu biznesplanu

## **Zakończenie**

## **Bibliografia**

# Wstęp

---

Oddajemy w Wasze ręce kolejny już poradnik przygotowany przez zespół **ALEO.com**. Tym razem postanowiliśmy skupić się na temacie, który znany jest wszystkim początkującym przedsiębiorcom, ale także studentom różnych kierunków (od ekonomii po informatykę): **pisanie biznesplanu**.

Jest to tematyka dosyć złożona, bo od napisania dobrego biznesplanu zależy powodzenie firmy. Mają na nie wpływ: rozpoznanie rynku, pozyskanie inwestorów oraz ustalenie planu działania na przyszłość.

W naszym poradniku skupiliśmy się głównie na analizach, które należy wykonać pracując na planem operacyjnym przedsiębiorstwa. Niezwykle ważna, o ile nie wręcz kluczowa, jest analiza mikro- i makrootoczenia firmy oraz sytuacji na rynku. Wykorzystywanych jest wiele metod, spośród których my szczegółowo omówiliśmy te najpopularniejsze, jak Analiza PEST czy Analiza 5 Sił Portera.

Zauważyliśmy też, że często pojawiają się problemy z prawidłowym zrozumieniem takich pojęć jak misja i wizja firmy. Często są one traktowane "po macoszemu". To ogromny błąd. Być może wynika to właśnie z niedostatecznego zrozumienia tematu. Zdecydowaliśmy się zatem w naszych wyjaśnieniach posługiwać jak największą liczbą przykładów, bo te zazwyczaj rozjaśniają wszelkie wątpliwości.

Zachęcamy Was zatem do lektury naszego e-booka. Mamy nadzieję, że będzie to interesująca wycieczka w świat rozpoczynania działalności i pisania biznesplanu firmy, a opisy metod i przykłady ich zastosowania ułatwią Wam start w biznesie!

Życzymy miłej lektury!  
Zespół **ALEO.com**

# Czym jest biznesplan?

---

**Biznesplan** (ang. *business plan*, zwany również **planem operacyjnym**) to dokument opisujący obecną działalność przedsiębiorstwa, wyznaczający cele oraz sposób ich osiągnięcia w wyznaczonym okresie. Może dotyczyć działalności firmy lub ich grupy, ale także pojedynczego działu w obrębie przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

Tworzy się go głównie dla dobra oraz sprawnego rozwoju prowadzonej firmy. Zdaniem ekspertów ma bardzo duże znaczenie dla powodzenia planowanego przedsięwzięcia. Jego poprawne opracowanie pozwala bowiem:

- uporządkować plany;
- określić cele;
- określić środki (wiedzę, doświadczenie, środki finansowe, zasoby ludzkie, czas) potrzebne do realizacji поставionych celów;
- ustalić uwarunkowania mogące mieć wpływ (pozytywny lub negatywny) na realizację przedsięwzięcia (na przykład brak wystarczających środków, silna konkurencja, wielkość rynku, lokalizacja, ceny towarów czy usług);
- ustalić priorytet oraz kolejność zaplanowanych zadań;
- określić poziom sprzedaży oraz kosztów działalności, które są gwarancją zysku;
- ocenić poziom ryzyka podejmowanego przedsięwzięcia.

## Cele przygotowania biznesplanu

---

Do podstawowych celów biznesplanu zaliczyć należy:

- określenie przedsięwzięcia;
- oszacowanie kosztów początkowych;
- stwierdzenie opłacalności przedsięwzięcia;
- wypracowanie efektywnej strategii marketingowej;
- przewidywanie potencjalnych problemów;
- uzyskanie nowych źródeł finansowania (w postaci kredytu lub funduszy inwestycyjnych, na przykład dotacji unijnych);
- poszerzenie oferty lub zakresu działalności;
- pomiar efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i śledzenie wzrostu;
- określenie nowych celów dla już działającej firmy;
- ustalenie wartości firmy w celu jej sprzedaży lub do celów prawnych.

---

<sup>1</sup> *Biznes Tom 9. Słownik pojęć ekonomicznych A - O*, J. Witecka (red.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2007, s. 41

Cele biznesplanu możemy podzielić według dwóch kryteriów: **czasu** oraz **etapu rozwoju przedsięwzięcia**, w którym mają zostać zrealizowane.

Według pierwszego z nich wyróżniamy cele:

- **długoterminowe** (strategiczne), mające charakter rozwojowy, na przykład zdobycie nowych rynków zbytu lub budowa nowej linii produkcyjnej;
- **średnioterminowe** (taktyczne), związane z określeniem metod działań, na przykład wykorzystanie Internetu jako nowego kanału dystrybucji;
- **krótkoterminowe** (operacyjne), określające działania organizacyjne kadry zarządzającej, na przykład starania o uzyskanie kredytu bankowego.

Z kolei w oparciu o drugie z kryteriów cele możemy podzielić na:

- **finalne**, na przykład wypracowanie stabilnej kondycji finansowej, mierzonej zyskiem przedsiębiorstwa;
- **pośrednie**, na przykład wypracowanie jak największych przychodów ze sprzedaży;
- **rynkowe**, na przykład wejście na rynek z nowymi produktami czy usługami.

W prawidłowym wyznaczaniu celów pomaga **zasada SMART**. Zakłada ona, że każdy cel powinien być:

- prosty (**simple**);
- mierzalny (**measurable**);
- osiągalny (**achievable**);
- istotny (**relevant**);
- określony w czasie (**timely defined**).

## Kto może wykonać biznesplan?

---

Biznesplan może napisać zarówno sam przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą, jak i zewnętrzna agencja, której zleci to zadanie. Decyzja oczywiście pozostaje w gestii właściciela firmy. Jeżeli czuje się na siłach i posiada wiedzę pozwalającą na sporządzenie takiego planu, powinien wykonać go samodzielnie.

Główną zaletą samodzielnego przygotowania biznesplanu przez przedsiębiorcę jest z całą pewnością jego lepsze rozeznanie w niektórych kwestiach funkcjonowania firmy. Jej właściciel zna ją najlepiej i wie, w którym kierunku chce ją rozwijać.

Z kolei firma zajmująca się na co dzień pisanem biznesplanów będzie potrafiła szybciej i dokładniej przeprowadzić różnego rodzaju analizy (finansowe, SWOT i tym podobne). Świeże spojrzenie na sytuację w firmie sprawia zarazem, że ocena kondycji przedsiębiorstwa oraz jej szans rozwojowych jest bardziej obiektywna niż



opinia mocno zaangażowanego we wszystkie kwestie przedsiębiorcy. Dystans oraz obiektywna ocena są w takiej sytuacji jak najbardziej wskazane.

## Do kogo skierowany jest biznesplan?

---

Odbiorcami biznesplanów są przeważnie banki, organy administracji rządowej lub samorządowej, ale także inwestorzy, partnerzy biznesowi i właściciele firmy.

Informacje zawarte w biznesplanie są dla nich bardzo ważne. Stanowią główne źródło wiedzy o firmie. Mają ogromny wpływ na to, czy dostanie ona kredyt, dotację lub inne wsparcie finansowe ze strony potencjalnych inwestorów.

## Zasady przygotowania biznesplanu

---

Prawidłowe przygotowanie biznesplanu może przesądzić o powodzeniu lub porażce planowanego przedsięwzięcia lub całej firmy. Jakimi zasadami należy kierować się, aby poprawnie sporządzić plan operacyjny przedsięwzięcia?

### **Kompleksowość**

Biznesplan powinien w kompleksowy sposób ujmować wszystkie najistotniejsze aspekty funkcjonowania przedsięwzięcia, a więc przede wszystkim: sprzedaż, odbiorców i dostawców, nakłady, koszty, źródła finansowania, strukturę organizacyjną czy kwestie zatrudnienia.

### **Długofalowość**

Biznesplan powinien swoim zakresem obejmować od 3 do 5 lat, ale może dotyczyć zaledwie kilku lub kilkunastu miesięcy.

### **Adekwatność**

Biznesplan powinien być dostosowany pod względem formy i treści do:

- celu, któremu służy;
- wymagań i potrzeb jego odbiorcy.

### **Czytelność**

Biznesplan powinien być czytelny i posiadać przejrzyste wnioski. Należy zatem stosować tabele, rysunki, diagramy, wykresy, schematy, które w obrazowy sposób przedstawiają poruszane w nim kwestie. Nie jest za to wskazane używanie zbyt specjalistycznego języka. Bardzo ważne jest zachowanie odpowiedniej kolejności poruszanych zagadnień.

**Rzetelność założeń i wiarygodność danych**

Wszystkie informacje oraz dane powinny być prawdziwe i poparte analizami stanu faktycznego.

**Wariantowość**

W biznesplanie powinien być umieszczony więcej niż jeden sposób realizacji określonych w nim celów.

**Elastyczność**

Biznesplan powinien zostać tak przygotowany, aby w trakcie realizacji przedsięwzięcia możliwe było wprowadzanie do niego korekt.

**Uczestnictwo kadry kierowniczej**

Biznesplan firmy, która już działa na rynku, nie może być całkowicie wykonany jedynie przez zewnętrzną agencję. Konieczne jest wsparcie kadry kierowniczej, która powinna określić cele oraz główne założenia.

**Poufność**

Biznesplan nie powinien być szeroko udostępniany, gdyż zawiera wiele tajemnic firmy. Przed jego przekazaniem odbiorcy warto zabezpieczyć się poprzez spisanie odpowiedniej umowy o zachowaniu poufności (NDA).

# Struktura biznesplanu

---

Nie istnieje żaden oficjalny, sformalizowany "szkielet" biznesplanu. Jego struktura oraz sposób skonstruowania zależy głównie od osoby, która go sporządza. Niektóre instytucje, będące odbiorcami takiego dokumentu, mogą wskazać obowiązkowe jego elementy, które należy uwzględnić w biznesplanie.

Niezależnie jednak od tego, dla kogo przygotowuje się biznesplan, warto to zrobić starannie i kompleksowo. Powinno się uwzględnić w nim wszystkie kluczowe aspekty, ważne z punktu widzenia funkcjonowania oraz rozwoju firmy.

## Spis treści

---

To niezwykle istotny element biznesplanu. Dzięki niemu cały dokument staje się uporządkowany i czytelny.

Format oraz zawartość biznesplanu wynikają z tego, jakie są cele i specyfika projektu oraz tego, do kogo jest skierowany. Potrzeba dostosowania do indywidualnych cech danego przedsięwzięcia dotyczy również spisu treści planu.

Powinien odnosić się przede wszystkim do takich jak obszarów jak:

- określenie problemu i sposobów jego rozwiązania (oferowane klientom produkty i usługi), poparte analizą rynku oraz działającej i potencjalnej konkurencji;
- sposób realizacji przedsięwzięcia i osiągania jego celów (kamieni milowych, KPI), na przykład pozyskania i utrzymania klienta, dystrybucji czy wdrażania procesów produkcyjnych i zakupowych;
- ryzyko związane z realizacją przedsięwzięcia i sposób przeciwdziałania tym zdarzeniom, gdy wystąpią;
- zasoby i organizacja firmy (jej lokalizacja, historia i struktura właścicielska);
- kwestie finansowe, a więc prognozy finansowe na okres od 3 do 5 lat, kwota wymaganego kapitału czy sposób jej wykorzystania.

W spisie treści należy również ująć podsumowanie biznesplanu, a także ewentualnie informację dotyczącą załączników, na przykład informacji o zgłoszeniu patentowym czy raport z wyceny firmy.

## Streszczenie biznesplanu

---

Co do zasady streszczenie powinno się pisać dopiero po zakończeniu prac nad pozostałymi częściami biznesplanu. Po napisaniu poszczególnych elementów, przemyśleniu całej koncepcji i ponownym (nawet kilkukrotnym przeczytaniu) należy poprawić ewentualne błędy czy nieścisłości oraz uzupełnić tekst o dodatkowe dane. Dopiero wtedy warto zacząć pisać streszczenie. Nie można go jednak jednocześnie mylić ze wstępem do biznesplanu.

Powinno wskazywać cel stworzenia dokumentu (na przykład uzyskanie kredytu lub dotacji czy pozyskanie inwestora), a także zawierać informacje o podstawowych założeniach biznesplanu oraz oczekiwanych efektach jego wdrożenia.

Jego głównym zadaniem jest zaciekawienie czytelnika i przekonanie go do dalszej, szczegółowej analizy dokumentu.

## Historia i charakterystyka przedsiębiorstwa

---

Ta część biznesplanu pozwoli jego odbiorcom lepiej poznać firmę. Powinna zatem zawierać takie informacje, jak:

- nazwę i adres firmy;
- datę rozpoczęcia działalności;
- formę własności;
- zakres działalności (handel, usługi, produkcja);
- spis oddziałów firmy;
- najważniejsze sukcesy firmy.

## Charakterystyka oferowanych produktów oraz usług

---

W biznesplanie należy również opisać produkty lub usługi oferowane przez przedsiębiorstwo, a więc między innymi:

- cechy wyróżniające je spośród tych dostępnych na rynku;
- ceny;
- wady i zalety;
- rentowność;
- zgodność z obowiązującymi standardami i normami.

Jeśli firma dopiero planuje wprowadzenie na rynek nowego produktu lub usługi, również należy je poddać szczegółowej analizie.

## Analiza otoczenia przedsiębiorstwa

---

Szczegółowej analizie należy poddać także otoczenie firmy, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

W przypadku otoczenia zewnętrznego należy przede wszystkim scharakteryzować:

- pozycję firmy na rynku;
- profil potencjalnych nabywców produktów lub usług;
- konkurencję na rynku;
- możliwość wejścia nowych konkurentów na rynek;
- porównanie cen z cenami konkurencji;
- mocne strony, które wyróżniają firmę na tle konkurencji.

Z kolei analiza otoczenia wewnętrznego powinna opisywać sferę zarządzania firmą. Należy określić między innymi:

- strukturę organizacyjną firmy oraz podział obowiązków między pracownikami;
- system komunikacji wewnętrznej;
- politykę kadrowo - płacową;
- system kontroli.

## Marketing i sprzedaż

---

W żadnym wypadku nie wolno zapominać również o zawarciu w biznesplanie informacji dotyczących wielu kwestii marketingowych oraz sprzedażowych, przede wszystkim o tym, jakie środki finansowe przeznacza się na reklamę oraz marketing.

## Plany i harmonogram działań

---

W harmonogramie należy uwzględnić informacje o terminach niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia elementów biznesplanu, takich jak zakup wyposażenia oraz zaopatrzenia czy organizacja kadry pracowniczej.

Niezbędnym elementem biznesplanu są również plany: marketingowo - sprzedażowy, organizacyjny oraz finansowy.



## Analiza finansowa

---

Pozwala zrozumieć i zaprezentować wszystkie aspekty finansowe działania przedsiębiorstwa. Powinna zawierać między innymi takie dane jak:

- nakłady, które są niezbędne do rozpoczęcia realizacji projektu;
- planowane przychody i koszty;
- wskaźniki finansowe określające rentowność firmy i przedsięwzięcia;
- analiza przepływów pieniężnych;
- analiza rachunku zysków i strat;
- bilans;
- wysokość i źródło ewentualnego zadłużenia.

## Załączniki

---

W biznesplanie należy także zawrzeć wszelkiego typu zestawienia tabelaryczne, wyliczenia oraz inne dokumenty, jak na przykład sprawozdania finansowe czy wyniki badań.

## Realizacja i kontrola biznesplanu

---

Dążenie do należytego wykonania celów określonych w biznesplanie powinno przyświecać kadrze menedżerskiej każdej jednostki w firmie. Konieczna jest zatem kontrola w tym zakresie, która pozwoli porównać faktycznie osiągnięte wyniki oraz rezultaty z tymi zaplanowanymi.

Pozwoli to na wskazanie aspektów realizacji planu, w których nastąpiło odchylenie od planowanych wyników, a to z kolei ułatwi wprowadzenie działań naprawczych lub zapobiegawczych.

Jest to również niezwykle istotna kwestia z punktu widzenia inwestorów oraz kadry zarządzającej firmy. Mogą oni nadzorować bieżącą działalność firmy dzięki posiadanym aktualnym informacjom finansowym.

Biznesplan stanowi zatem podstawę do kontroli prawidłowości oraz terminowości realizacji poszczególnych zadań oraz weryfikację założeń przyjętych w planie marketingowym, organizacyjnym i finansowym.

# Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa

---

Początek biznesplanu, a więc jego streszczenie oraz opis firmy, powinien być przede wszystkim napisany w sposób rzeczowy i zrozumiały. Ma w jasny sposób prezentować najważniejsze informacje. To właśnie od tego zależy często, czy odbiorca przeczyta dalszą część biznesplanu.

Aby w należyty sposób zaprezentować firmę, należy podać informacje o niej:

- misję, wizję oraz podstawowe cele działania;
- formę organizacyjno - prawną;
- informacje o właścicielach;
- lokalizację, przedmiot i obszar działania.

Oczywiście opis już działającego na rynku przedsiębiorstwa powinien wyglądać inaczej niż charakterystyka nowo powstałej firmy. Główna różnica polega na tym, że istniejące przedsiębiorstwa tworzą zazwyczaj biznesplan po to, aby rozszerzyć ofertę o nowe produkty lub usługi.

W biznesplanie firmy funkcjonującej już na rynku należy opisać dotychczasową jej działalność, w tym krótko przedstawić jej historię. Nie zagłębiając się w szczegóły należy wskazać: czym zajmuje się przedsiębiorstwo, na jakim rynku oferuje swoje produkty lub usługi i w jakim stopniu jej obecna pozycja wśród konkurentów przyczyni się do sukcesu danego projektu, który jest celem biznesplanu.

Biznesplan nowego przedsiębiorstwa powinien natomiast skupić się na tym, co udało się osiągnąć na początku tworzenia firmy, gdyż, siłą rzeczy, historia ani jej działalność nie jest okazała. Mogą to zatem być wszelkie uzyskane pozwolenia czy lokal, w którym będzie prowadzona działalność. Jeśli dokument jest tworzony na bardzo wczesnym etapie tworzenia przedsiębiorstwa, można pominąć ten element.

## Misja, wizja i cele przedsiębiorstwa

---

Określenie misji i wizji firmy lub planowanego przedsięwzięcia to jeden z pierwszych etapów jego planowania. Wraz z przyjętymi w firmie wartościami stanowią podwaliny do sformułowania celów działania firmy.

## Misja firmy

---

Często traktowana jest po macoszemu. Może się bowiem nieraz wydawać, że to po prostu puste frazy, jednak jej określenie jest bardzo ważne dla firmy i przynosi wiele pozytywnych rezultatów.

**Misja firmy** to odpowiedź na pytanie o to, jaką rolę pełni w swoim otoczeniu: dla kogo działa, jakie są jej wartości i cele. Dzięki jasno i zwięźle określonej misji zwiększa się jakość organizacji pracy w firmie, zaangażowanie i motywacja do pracy osób zatrudnionych w firmie, a także relacje z klientami.

Powinna ona być oczywiście realna. Nie warto wymyślać czegoś, co tylko ładnie wygląda na papierze. Sprawi to jedynie, że klienci nie będą mogli takiej firmie zaufać.

### Przykład misji przedsiębiorstwa: Coca - Cola<sup>2</sup>

*Nasza misja niezmiennie wskazuje nam kierunek, w którym podążamy.*

*Opisuje cel naszej firmy i stanowi punkt odniesienia dla podejmowanych przez nas działań i decyzji.*

- *Chcemy dawać światu orzeźwienie.*
- *Chcemy inspirować i wywoływać uśmiech szczęścia.*
- *Chcemy się wyróżniać poprzez budowanie trwałych wartości.*

Misja firmy może przybierać różne formy. Nie ma jednego, generalnego przepisu na udane sformułowanie misji. Każda firma tworzy ją na podstawie własnych kryteriów. Sama wybiera, jak przedstawić założenia swojej działalności.

Przy jej tworzeniu warto odpowiedzieć sobie na pewne pytania, które ułatwią jej stworzenie i będą stanowiły początkowy zarys misji. Należy zastanowić się nad następującymi kwestiami:

- czym zajmuje się firma;
- jaka to firma;
- jakie potrzeby klientów zaspokaja;
- dlaczego powstała i działa akurat w tej branży;
- jakie wartości reprezentuje;
- co ją wyróżnia na tle konkurencji;
- w jakim miejscu znajduje się obecnie, a gdzie chce się znajdować.

---

<sup>2</sup> <https://www.coca-cola.pl/poznaj-nas-lepiej/dolacz-do-nas/misja-wizja-i-wartosci>

## Wizja firmy

---

Często wraz z misją firmy formułuje się również jej wizję. Czym się od siebie różnią? Misja to coś trwałego, stałego. Niektóre przedsiębiorstwa nie zmieniają jej przez wiele lat. Z kolei **wizja** to coś, do czego w danym momencie dąży firma. Zmienia się wraz z upływem czasu, gdy osiągane są kolejne cele. Jest to zatem obraz przedsiębiorstwa w przyszłości, swego rodzaju marzenie i cel, do którego realizacji dąży. Angażuje przy tym wszelkie niezbędne zasoby, w tym ludzkie.

Prawidłowe sformułowanie wizji jest związane ze spełnieniem kilku warunków:

- ma wyznaczać kierunek i dotyczyć przyszłości;
- powinna wyrażać marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników;
- proces jej realizowania jest wiarygodny.

Warto zatem odwoływać się do najczęściej preferowanych wartości, na przykład:

- bycia najlepszym w jakiejś branży, wzroście ekonomicznym i rentowności;
- przykładaniu wagi do wysokiej jakości produktów i usług;
- zwiększaniu innowacyjności pracowników.

### Przykład wizji przedsiębiorstwa: Coca - Cola<sup>3</sup>

*Nasza wizja wyznacza ramy działania i kieruje każdym aspektem naszej działalności. Określa i pomaga stopniowo osiągać zrównoważony, jakościowy wzrost.*

- **Ludzie:** *chcemy być wspaniałym miejscem pracy, które inspirowe ludzi do najlepszego wykorzystania swego potencjału.*
- **Portfolio produktów:** *chcemy oferować marki napojów wysokiej jakości, które wyprzedzają i zaspokajają pragnienia i potrzeby ludzi.*
- **Partnerzy:** *chcemy budować trwałe wartości poprzez nieustanne rozwijanie, doskonalenie i utrzymywanie sprawdzonej sieci klientów oraz dostawców.*
- **Planeta:** *chcemy być odpowiedzialną firmą, angażując się w budowanie oraz wspieranie społeczności lokalnych.*
- **Zysk:** *chcemy maksymalizować długoterminowy zwrot dla naszych udziałowców, działając zarazem w zgodzie z naszymi ogólnymi zobowiązaniami.*
- **Wydajność:** *chcemy być wysoce skuteczną, elastyczną i szybko rozwijającą się organizacją.*

---

<sup>3</sup> <https://www.coca-cola.pl/poznaj-nas-lepiej/dolacz-do-nas/misja-wizja-i-wartosci>

## Cel przedsiębiorstwa

---

Po określeniu misji i wizji firmy, należy opracować sposób jej realizacji. Stanowią one istotę działania firmy, ale należy jeszcze określić konkretną strategię i cele realizacji planów i zamierzeń.

Dzięki celom przedsiębiorca może w łatwy sposób weryfikować swoje pomysły, sprawdzi przez to, czy mają one sens. Dzięki jasno określonym celom:

- łatwiej tworzyć ścieżki rozwoju i wyznaczać kierunki, w których firma powinna ewoluować;
- sprawdzić czy firma przynosi zyski lub straty, które aspekty jej funkcjonowania należy ulepszyć, co się sprawdza, a co nie;
- właściciel i pracownicy wiedzą, na czym powinien się skupić w swoich codziennych działaniach;
- można łatwo mierzyć efektywność, skuteczność i opłacalność wszystkich działań;
- wiadomo, które działania reklamowe, PR-owe i marketingowe są najbardziej efektywne.

Znając cele firmy, jej władze i pracownicy "nie kręcą się w kółko". Wiedzą, po co ona istnieje. Rozumieją po co, jak i dlaczego należy dążyć do osiągnięcia tych założeń. Dzięki temu dużo łatwiej o motywację i samodzielne wyznaczanie sobie zadań.

Brak ustalonych celów może przynieść bardzo negatywne skutki dla kadry zarządzającej oraz pracowników: zmęczenie, wypalenie zawodowe, a (w efekcie) likwidacja firmy.

Cele działania firmy, ujęte w biznesplanie, należy rozpatrywać w dwóch aspektach:

- długofalowe cele strategiczne - to dwa najważniejsze cele, które konkretyzują przyjętą przez firmę misję i wizję, ustalone na okres 3 - 5 lat;
- cele krótkofalowe na najbliższy rok - kilka celów (3, maksymalnie 5), analiza stopnia ich realizacji odpowiada na pytanie o kondycję firmy i sens prowadzenia biznesu.

Warto pamiętać o tym, że zbyt duża ilość oraz szczegółowość w określaniu celów znacznie utrudnia zarządzanie oraz produktywność. Dlatego lepszym rozwiązaniem jest rozpisanie 3 - 5 najważniejszych, kluczowych dla firmy celów na najbliższy rok. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby po realizacji jednego z celów, rozpocząć realizację kolejnego z tych znajdujących się na "liście rezerwowej".

## Nazwa i znak firmowy

---

Wizerunek zewnętrzny firmy oraz tworzące go elementy mają ogromne znaczenie. Warto zatem przy tworzeniu logotypu i nazwy firmy wziąć pod uwagę szereg czynników, które nieraz decydują o powodzeniu w realizacji przedsięwzięcia.

### Nazwa

---

Od właściwego wyboru nazwy dla każdego biznesu zależy to, jakie uczucia wzbudzi u klientów: czy przyciągnie czy też zniechęci ich do korzystania z usług firmy lub nawiązania z nią współpracy.

Przy wyborze nazwy należy zwrócić uwagę na wiele aspektów. Powinna ona:

- **dobrze brzmieć** - wpadać w ucho, być łatwa do zapamiętania (na przykład kojarzyć się ze znanymi nazwami miejsc, rzeczy, osób, filmów), nie być zbyt długa, nie zawierać trudnych lub niezrozumiałych słów;
- przynajmniej w pewnym stopniu **kojarzyć się z obszarem działalności lub cechami firmy**, na przykład miejscem lokalizacji, właścicielem lub nazwą produktu (niektóre określenia przyjęły się w powszechnej świadomości jako związane z pewnymi cechami, na przykład dodanie do nazwy przedrostka lub przyrostka "pol" sugeruje, że to polska firma, "bud" - że to przedsiębiorstwo budowlane, "med" - firma medyczna, "hurt" - działalność hurtowa, "art" - działalność artystyczna, "dent" - stomatologia);
- **być oryginalna** - należy unikać korzystania z nazwy zbliżonej do nazwy firmy już znanej na rynku, gdyż może to zostać uznane za zamiar oszukania klientów i w efekcie doprowadzić do procesu sądowego (przyjmuje się, że nowa nazwa powinna różnić się co najmniej trzema literami).

Aby nie narazić się na przykre konsekwencje, należy w rejestrze Urzędu Patentowego sprawdzić już zarejestrowane nazwy firmy. Czasami warto skorzystać z usług rzecznika patentowego, który zarejestruje nazwę, przy okazji sprawdzając, czy ma tak zwaną zdolność rejestrową.

Na co jeszcze warto zwrócić uwagę:

- czy nie jest to określenie powszechnie stosowane (na przykład "dobra jakość"), gdyż takie nazwy nie mogą być rejestrowane;
- czy wybrana nazwa nie będzie w języku obcym wywoływać negatywnych reakcji (niektóre najbardziej "niefortunne" historyczne nazwy firm to Ayds Chocolate, Analtech czy Pee Cola);

- czy nazwa, która będzie funkcjonować w tekstach obcojęzycznych, nie posiada znaków występujących tylko w naszym alfabecie lub liter (albo zbitek liter), które są niełatwe do wymówienia przez obcokrajowców;
- kto jest odbiorcą towarów lub usług - ułatwi to podjęcie decyzji odnośnie ewentualnego skorzystania z żargonu młodzieżowego lub specjalistycznego;
- łatwość używania nazwy w hasłach reklamowych;
- czy wybrana domena jest dostępna;
- związane z nazwą logotyp lub stosowane skróty.

Najważniejszy jest jednak odbiór nazwy przez potencjalnych klientów. Przed dokonaniem ostatecznego wyboru należy na pewno skonsultować się z innymi osobami, na przykład rodziną lub znajomymi i przedstawić im swoje propozycje. Można również wpisać nazwę do wyszukiwarki internetowej i sprawdzić skojarzenia na podstawie wyświetlonych stron internetowych oraz powiązanych haseł.

## Logo

---

Jest to jeden z podstawowych elementów brandingu oraz narzędzi budowania wizerunku firmy i jej pozycjonowania na konkurencyjnym rynku. Chodzi przede wszystkim o to, aby stworzyć symbol, który pozwala na identyfikację firmy oraz jej wyróżnienie wśród konkurencji.

Logotypy przekazują informacje o zakresie działania oraz charakterze firmy. Często pozwalają także zaoszczędzić czas w dalszej komunikacji.

Jakie cechy powinno mieć dobrze zaprojektowane logo:

- składać się z elementów, które tworzą spójną całość (odpowiednio dobrane kolory i gradienty, dopracowany kształt, dobrze zaprojektowane puste przestrzenie, w pełni czytelne i estetyczne);
- być funkcjonalne, czyli pozwalać na skalowanie (musi być widoczne zarówno na ciemnym, jak i jasnym tle, czytelne w różnych technikach wykonania oraz na różnych powierzchniach);
- odpowiadać charakterowi firmy;
- być unikalne, niepowtarzalne, oryginalne;
- budzić pozytywne odczucia, zwracać uwagę;
- nie może urazić niczyich uczuć (czy to religijnych czy kulturowych).



## Forma organizacyjno - prawna firmy

---

W Polsce dopuszczone jest prowadzenie działalności gospodarczej w następujących formach organizacyjno - prawnych:

- indywidualnej działalności gospodarczej;
- spółki cywilnej;
- spółki osobowej (jawnej, partnerskiej, komandytowej lub komandytowo - akcyjnej);
- spółki kapitałowej (akcyjnej lub z ograniczoną odpowiedzialnością).

Wybór formy organizacyjno - prawnej dla działalności jest niezwykle istotny. Przed podjęciem ostatecznej decyzji warto przeanalizować wszystkie "za" i "przeciw" każdej z dostępnych opcji.

Od dokonanego wyboru zależą na samym początku przede wszystkim wymagania, jakie należy spełnić w trakcie zakładania firmy, na przykład złożenie wniosku do odpowiedniego rejestru (CEiDG lub KRS), zebranie kapitału w odpowiedniej wysokości czy forma sporządzonej umowy.

Z kolei już podczas prowadzenia działalności wybór jej formy determinuje między innymi takie jej aspekty, jak:

- wewnętrzna organizacja firmy;
- osoby mogące zarządzać firmą i reprezentować ją na zewnątrz;
- sposób podziału zysków;
- sposób rozliczeń finansowo - księgowych;
- zakres odpowiedzialności ponoszonej za zobowiązania firmy majątkiem osobisty przez przedsiębiorców.

Przy wyborze formy organizacyjno - prawnej przedsiębiorstwa należy kierować się także jego wielkością oraz profilem wybranej działalności. Na przykład dla mikroprzedsiębiorstw oraz firm MŚP polecaną formą są: jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółka jawna.

## Struktura własnościowa firmy

---

Najważniejszym elementem tej części biznesplanu jest wskazanie powiązań pomiędzy właścicielami oraz innymi podmiotami gospodarczymi, a także informacji na temat rozkładu udziałów akcji, wielkości kapitału wniesionego przez poszczególne osoby oraz zakresu ich odpowiedzialności oraz obowiązków. Opis warto również uzupełnić krótką charakterystyką poszczególnych członków władz

firmy, opisując ich wykształcenie i doświadczenie zawodowe, umiejętności oraz osiągnięcia mające kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy.

Odpowiednie zaprezentowanie firmy jest niezwykle istotne, a szczególnie jeśli biznesplan jest pisany dla kredytodawcy. To, komu powierza pieniądze, jest dla niego bardzo ważne. Dlatego też przedstawienie dotychczasowej kariery zawodowej założycieli firmy oraz ich osiągnięć jest kluczowe w kwestii ubiegania się o wsparcie finansowe na rozpoczęcie działalności.

## Opis firmy

---

Przy tworzeniu biznesplanu należy uwzględnić to, kto jest jego odbiorcą. Powinny się w nim znaleźć takie informacje, jak:

- data założenia firmy, najważniejsze wydarzenia i osiągnięcia związane z jej działaniem;
- dane o aktualnych i byłych udziałowcach;
- kwalifikacje kadry pracowniczej i jej zasoby;
- aktualny stan prawny, finansowy i organizacyjny przedsiębiorstwa;
- opis branży oraz konkurencyjność oferty;
- plany rozwoju.

Ta część stanowi swego rodzaju wizytówkę firmy, która powinna krótko i zwięźle opisać jej historię, umiejscowienie na konkurencyjnym rynku i określić kierunek rozwoju na najbliższe lata. Siłą rzeczy, w przypadku biznesplanu dopiero powstającej firmy, historia jej działalności sprowadza się w zasadzie do daty jej założenia oraz opisu planowanych działań.

## Lokalizacja i obszar działania

---

Ta część dokumentu to opis lokalizacji firmy i miejsca świadczenia usług oraz informacje o siedzibie firmy. Należy tutaj także wskazać obszar działania firmy, który określa się w oparciu o własną lokalizację oraz miejsca, z których pochodzą potencjalni lub aktualni klienci.

# Analiza strategiczna - ocena rynku i firmy

---

Analiza strategiczna to najistotniejszy element biznesplanu. Polega na przedstawieniu przedsiębiorstwa pod kątem jego silnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń pojawiających się w jego otoczeniu (bliższym i dalszym).

Jego celem jest wybór oraz zaprezentowanie określonej strategii, która zostanie później przyjęta w firmie, aby realizować wytyczone wcześniej cele.

## Analiza makrootoczenia firmy

---

**Makrootoczenie firmy** (otoczenie ogólne) to zbiór elementów zewnętrznych, które brane są pod uwagę przy wprowadzaniu jej na rynek lub już w trakcie działalności, bo mają ogromny wpływ na funkcjonowanie każdego podmiotu. Wynikają z tego, że firma działa w określonym regionie i kraju. Mogą to być czynniki:

- naturalne - coraz ważniejszym punktem w każdej dziedzinie jest ekologia, głównie ze względu na zmniejszanie się zasobów naturalnych surowców;
- ekonomiczne - ceny, inflacja, dochody i oszczędności konsumentów, zdolność kredytowa klientów, wysokość bezrobocia, kursy walut, zadłużenie kraju;
- demograficzne - gęstość zaludnienia, wielkość populacji, wiek, płeć;
- technologiczne - postęp technologiczny może okazać się orężem w walce firmy z konkurencją;
- polityczne - prawne regulacje w danym państwie (także przepisy międzynarodowe), na przykład związane z cłami;
- socjokulturowe - kwestie demograficzne (gęstość zaludnienia, tempo przyrostu naturalnego, struktura gospodarstw domowych, struktura kraju według płci i wieku mieszkańców), a także tradycja danego państwa.

## Analiza PEST

---

**Analiza PEST**, zwana inaczej generalną segmentacją otoczenia, określa podstawowe obszary, które mają kluczowy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wyznacza przyszłą strategię jej działania.

Jej nazwa wywodzi się od czterech podstawowych czynników zewnętrznych firmy:

- **Political** (polityczne);
- **Economical** (ekonomiczne);
- **Social** (społeczno - kulturowe);
- **Technological** (technologiczne).

Funkcjonują jeszcze dwie odmiany tej analizy, w których uwzględnia się dodatkowo:

- **Environment** (środowisko) - analizę nazywamy wtedy PEEST;
- **Legal** (kwestie prawne) - mówimy wtedy o analizie PESTEL.

Krzysztof Obłój w publikacji "Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej" określa analizę PEST jako "typowe spojrzenie z lotu ptaka na krajobraz biznesowy, polityczny, społeczny, w którym działa dana organizacja"<sup>4</sup>.

Poprawnie przeprowadzona analiza PEST sprawia, że przedsiębiorcy zwracają uwagę na często pomijane lub zapomniane obszary otoczenia firmy, które mają jednak duży wpływ na jej funkcjonowanie i rozwój. Pozwala zauważyć różnego rodzaju zagrożenia, a w konsekwencji zapobiec wielu porażkom i rozczarowaniom.

Wyniki i wnioski z niej płynące mogą stanowić swego rodzaju bazę pod wykorzystywaną w metodologii SWOT analizę szans i zagrożeń.

### **Czynniki polityczne**

Często funkcjonują również pod nazwą czynników polityczno - prawnych. Zaliczamy bowiem do tej grupy również system przepisów, które regulują działalność gospodarczą, a więc między innymi:

- system podatkowy;
- prawo pracy;
- przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej;
- politykę społeczną;
- prawo handlowe i ustawodawstwo antymonopolowe;
- prawo ochrony konsumenta;
- przepisy unijne i dostosowanie prawodawstwa krajowego;
- stabilność władzy i polityki państwa.

### **Czynniki ekonomiczne**

Jest to grupa czynników dotyczących sytuacji gospodarczej kraju, a więc:

- cykle koniunktury gospodarczej;
- bezrobocie;
- inflacja;
- stopy procentowe;
- kursy walut;
- podaż pieniądza;
- dostępność kredytów;
- dochody gospodarstw domowych;
- ceny paliw i energii, surowców i ziemi.

---

<sup>4</sup> Obłój K. (2007). *Strategia Organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 107; 209

### Czynniki społeczno - kulturowe

Ta grupa czynników dotyczy głównie demografii ludności. Pod uwagę należy wziąć:

- poziom wykształcenia;
- poziom dochodów;
- mobilność społeczną;
- styl życia;
- preferencje konsumentów;
- świadomość ekologiczną;
- świadomość praw obywatelskich;
- normy etyczne i moralne.

### Czynniki technologiczne

Do tej grupy zaliczamy między innymi wydatki państwa na badania i rozwój, innowacyjność i nowoczesność, zgodność z normami jakości, szybkość transferu nowoczesnych technologii czy poziom rozwoju transportu.

### Analiza PEST przebiega w trzech etapach.

Na pierwszym etapie należy wyróżnić najbardziej istotne czynniki dotyczące poszczególnych segmentów otoczenia, które mają lub mogą mieć znaczny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

#### Przykład czynników istotnych dla działalności firmy

**Czynnik polityczny:** dla firmy szkoleniowej dużym ułatwieniem jest możliwość uzyskania dofinansowania z Unii Europejskiej.

**Czynnik ekonomiczny:** dla firmy transportowej duże znaczenie mają ceny paliwa oraz wysokość opłat na drogach.

**Czynnik społeczno - kulturowy:** producenci mebli muszą zwrócić uwagę na wysokość zarobków w danym społeczeństwie, bo niski poziom dochodów mieszkańców prawdopodobnie wpłynie negatywnie na zainteresowanie tego typu produktami.

**Czynnik technologiczny:** zdolność adaptacji ludności do nowych technologii ma duże znaczenie dla producentów urządzeń mobilnych lub komputerów.

Następnie należy ocenić wpływ każdego z tych czynników na funkcjonowanie firmy: ocenić, które z nich obecnie oddziałują na przedsiębiorstwo najbardziej, a które

mogą oddziaływać na nie w przyszłości. Powstaje w ten sposób podział czynników ze względu na siłę oraz na czas ich wpływu na firmę.

W ostatnim etapie należy rozważyć, jak dany czynnik wpływa lub będzie wpływał na przedsiębiorstwo. Jak to rozumieć? Najlepiej wyjaśnić to na przykładzie.

### **Przykład wpływu czynników na działalność firmy**

**Czynnik polityczny:** z racji tego, że dostęp do dofinansowania mogą mieć również konkurenci, możliwe, że konieczne będzie obniżenie cen szkoleń.

**Czynnik ekonomiczny:** podwyżka cen paliw i opłat na drogach może spowodować konieczność podwyżki cen usług kurierskich.

**Czynnik społeczno - kulturowy:** zwiększenie zainteresowania społeczeństwa meblami danej firmy może spowodować na przykład możliwość zapłaty za zamówione produkty w ratach.

**Czynnik technologiczny:** jeśli społeczeństwo łatwo przyswaja nowinki techniczne, można zastanowić się nad wprowadzeniem nowych funkcji w produkowanym sprzęcie.

Informacje przydatne w analizie PEST można czerpać na przykład z:

- Dziennika Ustaw;
- danych Głównego Urzędu Statystycznego;
- sprawozdań finansowych przedsiębiorstw;
- publikacji naukowych i branżowych (na przykład w czasopismach branżowych);
- portali internetowych;
- szkoleń i konferencji;
- targów oraz wystaw.

### **Metoda scenariuszy stanów otoczenia**

---

Autorzy analizy określają siłę wpływu procesów (mierzalnych i niemierzalnych) występujących w makrootoczeniu firmy na jej obecną sytuację oraz oceniają prawdopodobieństwo wystąpienia tych zjawisk w przyszłości. Jest stosowana we wstępnej ocenie możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa, głównie przez kadrę kierowniczą oraz specjalistów.

Wyróżnia się cztery główne scenariusze: optymistyczny, pesymistyczny, niespodziankowy oraz najbardziej prawdopodobny.

Budowa scenariuszy stanów otoczenia składa się z kilku etapów:

1. Identyfikacja makrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego (klientów - odbiorców, dostawców, konkurencji, produktów substytucyjnych), wybór tych czynników mających decydujący wpływ na funkcjonowanie firmy.
2. Budowa skali ocen: negatywna siła wpływu (oceny od -5 do -1) oraz pozytywna siła wpływu (od +1 do +5).
3. Ocena zidentyfikowanych procesów w oparciu o dwa parametry:
  - siłę wpływu danego czynnika na przedsiębiorstwo;
  - prawdopodobieństwo wystąpienia danego czynnika w przyszłości (tendencja wzrostowa, stabilizacyjna lub spadkowa).
4. Tworzenie scenariuszy:
  - w scenariuszu optymistycznym wybiera się w poszczególnych sferach ten trend, który ma największy pozytywny wpływ na firmę;
  - w scenariuszu pesymistycznym należy wybrać ten trend, który ma największy negatywny wpływ na przedsiębiorstwo;
  - w scenariuszu niespodziankowym wybiera się trendy o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia;
  - w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym wybór pada na te trendy, których prawdopodobieństwo wystąpienia jest największe.
5. Obliczenia rachunkowe, polegające na wyliczeniu średniej siły, z jaką czynniki wpływają w odpowiadających im sferach na badaną firmę.
6. Graficzna prezentacja wyników.

Wyróżnia się 5 sposobów wnioskowania w tej metodzie:

- Analiza burzliwości otoczenia - jeśli odległość pomiędzy wartością optymistyczną a pesymistyczną danej sfery jest duża, to firma jest w ścisłym kontakcie z otoczeniem;
- Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego w każdej ze stref - jeśli rozpiętość jest znaczna, to otoczenie jest słabiej ustrukturyzowane i niejednorodne;
- Identyfikacja obszarów, w których dominują szanse i tych, w których przeważają zagrożenia - pozwala to przyjąć strategię wykorzystującą szanse lub zmniejszającą zagrożenia;
- Wyodrębnienie procesów mających silny wpływ na firmę ze scenariusza najbardziej prawdopodobnego;
- Ocena siły oddziaływania zjawisk mogących niespodziewanie wpłynąć na realizację strategii przedsiębiorstwa.



**Przykład analizy scenariuszy stanów otoczenia ekonomicznego firmy z branży spożywczej**

| Czynnik otoczenia                   | Trendy                           | Wpływ         | Prawdopodobieństwo |
|-------------------------------------|----------------------------------|---------------|--------------------|
| Stopa inflacji                      | wzrost<br>stabilizacja<br>spadek | -4<br>0<br>+4 | 0.8<br>0.1<br>0.1  |
| Stopa bezrobocia                    | wzrost<br>stabilizacja<br>spadek | +4<br>0<br>-3 | 0.7<br>0.1<br>0.2  |
| System podatkowy                    | wzrost<br>stabilizacja<br>spadek | -3<br>0<br>+5 | 0.1<br>0.6<br>0.3  |
| Zatrudnienie w przemyśle spożywczym | wzrost<br>stabilizacja<br>spadek | -2<br>0<br>+4 | 0.2<br>0.2<br>0.6  |
| Zatrudnienie w sektorze usługowym   | wzrost<br>stabilizacja<br>spadek | +5<br>0<br>-2 | 0.1<br>0.1<br>0.8  |
| System kredytowy                    | wzrost<br>stabilizacja<br>spadek | +4<br>0<br>-2 | 0.2<br>0.7<br>0.1  |

*Na podstawie tak sporządzonej tabeli określającej czynniki i trendy w sektorze firm spożywczych należy następnie wyznaczyć hipotetyczne scenariusze stanów makrootoczenia, a następnie przygotować wykres burzliwości tego sektora.*

| Czynnik otoczenia                   | Siła wpływu scenariusza |                 |                             |
|-------------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|
|                                     | optymistycznego         | pesymistycznego | najbardziej prawdopodobnego |
| Stopa inflacji                      | +4                      | -4              | -4                          |
| Stopa bezrobocia                    | +4                      | -3              | +4                          |
| System podatkowy                    | +5                      | -3              | 0                           |
| Zatrudnienie w przemyśle spożywczym | +3                      | -2              | +4                          |
| Zatrudnienie w sektorze usługowym   | +5                      | -3              | -2                          |
| System kredytowy                    | +4                      | -2              | 0                           |

*Średnia wpływu scenariusza:*

- *optymistycznego wynosi 4,17;*
- *pesymistycznego wynosi - 2,83;*
- *najbardziej prawdopodobnego wynosi 0,33.*

*Makrootoczenie sektora w tym obszarze cechuje duża burzliwość - duża rozpiętość między scenariuszem optymistycznym i pesymistycznym. Zmiany zachodzące w makrootoczeniu bardzo silnie oddziałują na funkcjonowanie branży.*

*Analiza scenariusza najbardziej prawdopodobnego w sferze ekonomicznej wykazuje dużą rozpiętość.*

*Elementy otoczenia ekonomicznego wykazują przeważnie wpływ dodatni o dużej rozpiętości. Świadczy to o niejednorodności i słabej strukturze otoczenia.*

## Analiza mikrootoczenia firmy

---

**Mikrootoczenie firmy** (otoczenie bezpośrednie lub konkurencyjne) to czynniki zewnętrzne, wpływające na rozwój i funkcjonowanie firmy na danym rynku oraz danej branży. Do jego segmentów można zaliczyć:

- odbiorców - wpływają na końcowy wyrób przedsiębiorstwa;
- dostawców (energii, środków produkcji) - prawidłowa analiza pozwoli na przykład zmniejszyć koszty dostawy;
- pośredników - należy zastanowić się nad tym, czy firmie potrzebna będzie pomoc przy dystrybucji towarów i jak wpłynie to na obniżenie średnich kosztów rozprowadzania towarów;
- konkurencję - podmioty działające w tym samym sektorze ciągle rywalizują ze sobą o różnego rodzaju zasoby (klientów, dostawców, siłę roboczą);
- administrację i lokalną społeczność;
- instytucje finansowe - banki, ubezpieczycieli, pośredników finansowych.

Analiza mikrootoczenia pozwala określić atrakcyjność rynku lub branży (ale także innych dziedzin działalności) oraz poziom konkurencyjności w danym sektorze. Poprawne wykonanie takiej analizy daje szansę właściwej oceny tego, w którym obszarze działalności firma ma największe możliwości rozwoju.

## Analiza luki strategicznej

---

**Luka strategiczna** (ang. *strategic gap*) to różnica między kształtowaniem się trendu działalności operacyjnej a trendem zapotrzebowania występującego w otoczeniu. Wynika z niedostosowania się przedsiębiorstwa do trendów i charakteru otoczenia<sup>5</sup>.

Występuje między naturalnymi możliwościami rozwoju firm a osiąganymi przez nie wynikami. Groźba powiększenia się istniejącej różnicy prowadzi do przeformułowania strategii firmy oraz próby wykorzystania istniejących szans rozwoju. Taką zmianę umożliwia restrukturyzacja rozwojowa przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

Wyróżniamy następujące rodzaje luki strategicznej:

- luka nadmiaru - trend rozwoju organizacji rośnie szybciej niż trend rozwoju otoczenia (oznacza to, że firma za bardzo inwestuje w rynek o niskim potencjale rozwoju albo chce wyprzeć z niego swoją konkurencję i umocnić własną pozycję);
- zgodność kierunku trendów - kierunku trendów firmy i jej otoczenia są podobne albo identyczne (przedsiębiorstwo nie poprawia zatem swojej pozycji względem konkurencji - nie wyróżnia się na rynku lub działa na rynku mało konkurencyjnym);
- luka niedoboru - trend rozwoju otoczenia rośnie szybciej niż trend rozwoju przedsiębiorstwa (sprzedaż produktów lub usług danej firmy rośnie wolniej niż popyt na rynku).

Analiza luki strategicznej to metoda bezscenariuszowa. Jej celem jest określenie luki (czyli różnicy) występującej między zmianami w otoczeniu firmy a prowadzoną przez nie strategią.

Jeśli w wyniku przeprowadzonej analizy okaże się, że występuje luka, powinno się opracować prognozę rozwoju firmy, uwzględniając konieczność korekty strategii przedsiębiorstwa.

---

<sup>5</sup> Penc. J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Łódź 2005, s. 171

<sup>6</sup> Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, str. 84

Poprawne sporządzenie analizy luki strategicznej powinno być punktem wyjścia do odpowiedzi na następujące pytania:

- Co musi się zmienić w otoczeniu firmy, aby luka strategiczna zniknęła?
- Czy przedsiębiorstwo będzie mogło osiągnąć wyznaczone cele bez istotnych zmian w strukturze?
- Co może sprawić, że osiągnięcie zmian będzie niemożliwe?
- Kiedy może dojść do osiągnięcia zamierzonych celów strategicznych?

### *Model pięciu sił Portera*

---

**Pięć sił Portera** to jedna z metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa, stosowana przed próbą wejścia na dany rynek. Służy lepszemu poznaniu otoczenia bliższego firmy, a w szczególności ocenie siły konkurencji w analizowanym sektorze. Pozwala oszacować jego rentowność i potencjał.

Jest jednym z najpopularniejszych narzędzi badania i oceny konkurencji, często uzupełnianą o inne. Wiąże się to z jej słabymi stronami:

- konkurenci, dostawcy i nabywcy nie są ze sobą związani, nie kontaktują się ani nie współdziałają ze sobą;
- nie wszystkie siły mają jednakową moc.

Została opracowana w 1979 roku przez amerykańskiego ekonomistę, prof. Michaela Portera - eksperta w dziedzinie strategii organizacji i konkurencji, a jednocześnie wykładowcy z Harvard Business School.

Skupia się na 5 różnych czynnikach, związanych z otoczeniem firmy:

- sile przetargowej dostawców;
- sile przetargowej nabywców;
- rywalizacji wewnątrz sektora;
- groźbie pojawienia się nowych producentów;
- groźbie pojawienia się substytutów.

Analizę należy rozpocząć od zdefiniowania sektora, w którym ma funkcjonować firma, a następnie określenia jego wielkości, wyrażanej najczęściej jako suma rocznych obrotów wszystkich przedsiębiorstw sektora na danym rynku.

Czasem problematyczne może okazać się ustalenie dokładnych danych, szczególnie, gdy analizę przeprowadza tylko jedna osoba. Za źródło informacji może posłużyć po prostu internet. Można też określać wielkość sektora dość ogólnie, na przykład "duży" lub "mały".

Należy też określić dynamikę sektora, na przykład poprzez ocenę punktową. W skali od 1 do 10 punktów trzeba odpowiedzieć na pytania:

- jak zawzięcie producenci konkurują w tworzeniu nowych rozwiązań?
- czy produkty, które oferują, są do siebie podobne?

Kończąc opis sektora, należy wziąć jeszcze pod lupę fazy jego życia, uwzględniający cykl życia produktu oraz przedsiębiorstwa. Składa się z czterech faz:

- wprowadzenie;
- rozwój;
- dojrzałość;
- schyłek.

W poszczególnych fazach sektor charakteryzuje się różnymi cechami.

| Cecha                                                   | Wprowadzenie      | Rozwój                                 | Dojrzałość                | Schyłek                         |
|---------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| <b>ryzyko działalności</b>                              | duże              | duże                                   | stabilizacja              | stagnacja rynku                 |
| <b>bariery wejścia na rynek</b>                         | niskie            | duże (wchodzenie na rynek nowych firm) |                           |                                 |
| <b>znaczenie technologii i innowacyjności</b>           | kluczowe          |                                        | konieczne doskonalenie    |                                 |
| <b>konkurencja</b>                                      | ograniczony       | rosnąca                                | ostra walka konkurencyjna | malejąca (pozostaje kilka firm) |
| <b>przepływ informacji</b>                              | ograniczony       |                                        |                           |                                 |
| <b>ceny</b>                                             | wysokie i zmienne | gwałtownie malejące                    | malejące                  | stabilne                        |
| <b>płynność finansowa</b>                               | ujemna            | ujemna                                 |                           | raczej ujemna                   |
| <b>potrzeby kapitałowe na finansowanie działalności</b> | duże              | duże                                   | duże (na reinwestycje)    | wyprzedaż aktywów               |
| <b>popyt</b>                                            |                   | szybko rosnący                         | rosnący wolniej           |                                 |
| <b>rentowność</b>                                       |                   | szybko rosnąca                         | spadająca                 |                                 |
| <b>znaczenie reklamy</b>                                | duże              | duże                                   | duże                      |                                 |

Prawidłowe określenie fazy cyklu życia sektora pozwala dokładniej przewidzieć jego obecną oraz przyszłą rentowność i potencjał. Jest zatem bardzo ważne dla wszystkich jego, obecnych i przyszłych, uczestników.

### **Rywalizacja wewnątrz sektora**

Należy zacząć od oceny tego, jak silna jest obecnie konkurencja w danej branży:

- sprawdzić, kim są główni gracze w danym sektorze;
- przeanalizować ich udziały w rynku;
- przejrzeć wyniki oraz dynamikę sprzedaży.

Tego typu informacje najłatwiej znaleźć w Internecie, a szczególnie w bazach informacji o firmach, takich jak [ALEO.com](http://ALEO.com).

Następnie warto sprawdzić, jak wygląda rywalizacja między uczestnikami. Szczególną uwagę należy zwrócić na działania marketingowe poszczególnych podmiotów analizowanego sektora oraz to, czy mają charakter:

- walki cenowej;
- promocji porównawczej;
- reklamy własnych zalet.

### **Groźba pojawienia się nowych konkurentów**

Niezwykle ważną siłą jest także zagrożenie pojawienia się nowych konkurentów, którzy mogą pojawić się na danym rynku (także tych firm, które dopiero powstają). Należy zidentyfikować i ocenić bariery wejść - im są one mniejsze, tym więcej przedsiębiorstw na rynku i bardziej ze sobą rywalizują.

Takimi barierami wejść są:

- korzyści skali - jeśli są one znaczne, to ryzyko nowych wejść jest niskie (nowe firmy będą musiały działać przez długi czas w niekorzystnych warunkach, aby finalnie uzyskać skalę porównywalną z tymi już działającymi na rynku);
- kapitałochłonność - im wyższe nakłady kapitałowe danego biznesu, tym mniejsze zagrożenie ze strony nowych firm;
- know-how - im droższe lub trudniejsze jest uzyskanie specjalistycznej wiedzy, tym bardziej ograniczone ryzyko wejścia nowych konkurentów (dodatkowo niektóre rozwiązania mogą być chronione patentami, co praktycznie uniemożliwia im działanie);
- koszty zmiany dostawcy przez klienta - im łatwiej kontrahent może zmienić dostawcę, tym większe jest prawdopodobieństwo i szansa wejścia na rynek nowych konkurentów;
- zróżnicowanie produktów pośród konkurentów - im bardziej unikalne produkty oferują obecni konkurenci, tym bariery wejścia dla nowych firm są wyższe;

- bariery prawne - im więcej obostrzeń i wymagań wynikających z przepisów dotyczących działalności w danym sektorze, tym mniejsze jest ryzyko nowych wejść na ten rynek.

### **Groźba pojawienia się substytutów**

Kolejnym ważnym elementem analizy rynku Metodą 5 Sił Portera jest zastanowienie się nad tym, jakie zagrożenie wywołałoby ewentualne pojawienie się substytutów na danym rynku. Pod uwagę należy wziąć:

- stopień zaspokojenia przez nie potrzeb konsumenta;
- oferowane ceny;
- inne czynniki, jak na przykład koszt (jaki poniósłby klient) zmiany na substytut.

Przy analizie z pewnością warto korzystać z prasy branżowej. To właśnie tam najczęściej pojawiają się informacje o nowych technologiach oraz potencjalnych zamiennikach.

### **Siła przetargowa dostawców oraz nabywców**

Dwie ostatnie siły - dostawców oraz nabywców - często opisuje się razem, gdyż analiza przebiega tak samo.

Najpierw należy zastanowić się nad tym, kto zostanie ujęty w analizie. W przypadku dostawców można uwzględnić tylko najważniejsze firmy, którym firma płaci za dostarczenie konkretnych produktów lub usług. Z kolei w przypadku nabywców, warto zwrócić uwagę na osoby prywatne, ale także różnego kanały dystrybucji, na przykład sklepy.

Następnie należy określić siłę oddziaływania każdego z podmiotów na firmę (jak warunki współpracy dyktują dostawcy, która grupa nabywców jest kluczowa), stosując skalę punktową - od 0 do 5.

### **Przykład Modelu 5 Sił Portera dla firmy Coca - Cola**

#### **Groźba pojawienia się nowych producentów: średnia**

- *bariery wejścia na rynek napojów są stosunkowo niskie*
- *na rynku pojawia się coraz więcej nowych produktów o podobnych cenach*
- *klienci są lojalni (niezbyt skłonni do próbowania nowych produktów), Coca - Cola jest traktowana już jako marka i posiada bardzo duży udział w rynku.*

#### **Groźba pojawienia się substytutów: średnia / wysoka**

- *wiele dostępnych na rynku napojów gazowanych;*
- *brak unikalnego smaku (w blind teście smaku ludzie nie odróżniają Coca - Coli od Pepsi).*

***Siła przetargowa nabywców: niska***

- *indywidualny nabywca nie posiada siły do obniżenia ceny Coca - Coli;*
- *duży detalista (sieci handlowe, sklepy wielkopowierzchniowe) mają dużą siłę przetargową (bo zazwyczaj zamawiają duże ilości).*

***Siła przetargowa dostawców: niska***

- *dostawcy nie są zróżnicowani ani skoncentrowani (główne składniki to woda gazowa, kwas fosforowy, substancja słodząca, kofeina);*
- *największym klientem dostawców jest prawdopodobnie Coca - Cola (to ona zatem dyktuje warunki).*

***Rywalizacja wewnątrz sektora: wysoka***

- *głównym konkurentem jest Pepsi, posiadający wiele różnych napojów pod swoją marką;*
- *Coca - Cola i Pepsi są bardzo zaangażowane w sponsoring wielu imprez;*
- *na rynku (na razie bez większych sukcesów) pojawiają się inne marki, jak na przykład Dr. Pepper.*

## Analiza sytuacji i potencjału strategicznego przedsiębiorstwa

---

Analiza potencjału strategicznego firmy pozwala na wyznaczenie czynników jej sukcesu. Można ją przeprowadzić w dwóch ujęciach:

- klasycznym, opierającym się na założeniu, że sukces przedsiębiorstwa zależy od tego, jak umiejętnie dostosowuje się do warunków zewnętrznych;
- zasobowym, według którego czynniki sukcesu tkwią w samej firmie.

Zgodnie z podejściem zasobowym, czynników sukcesu firmy należy poszukiwać wśród jej zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich wykorzystania w celu budowania przewagi konkurencyjnej. Te zasoby firmy rozumie się jako:

- zasoby materialne - kapitał, nieruchomości, surowce, nabyte technologie;
- zasoby niematerialne - pracownicy (ich kwalifikacje, motywacja), kultura organizacji, marka firmy, innowacyjność.

Wyróżniamy trzy podstawowe metody o charakterze ogólnym:

- bilans strategiczny przedsiębiorstwa, który polega na kompleksowej analizie poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa, skutkującej wyodrębnieniem mocnych oraz słabych stron firmy;
- analiza kluczowych czynników sukcesu, według której za 80% sukcesu firmy odpowiada 20% jej zasobów;
- analiza łańcucha wartości, która jest metodą badającą przewagi konkurencyjne firmy..



Oprócz tego wymienić należy kilka metod bardziej szczegółowych, takich jak Cykl życia produktu i technologii, Macierz Boston Consulting Group, Macierz McKinseya, Analizę SWOT, Macierz ADL czy Macierz Hofera.

W tym podręczniku przedstawimy pierwsze cztery z nich.

## Cykl życia produktu

---

**Analiza cyklu życia produktu** (ang. *Life Cycle Assessment, LCA*) służy do oceny potencjalnych wpływów wyrobu na środowisko w całym okresie jego życia:

- pozyskania surowców;
- produkcji;
- transportu;
- użytkowania;
- likwidacji.

Metoda ta zyskuje coraz większą popularność, również w Polsce, tym bardziej, że świadomość wpływu poszczególnych procesów na środowisko i konieczność dbania o zasoby naturalne planety zwiększa się z roku na rok.

Jej zastosowanie przynosi wiele korzyści:

- tworzenie innowacji;
- wzrost efektywności organizacji;
- korzyści ekonomiczne.

### Przykład korzyści z analizy cyklu życia produktu - VELUX<sup>7</sup>

*Kocioł na biomasę, zainstalowany w fabryce w Gnieźnie pokrywa około 85% rocznego zapotrzebowania fabryki na ciepło. Pozwoliło to zredukować emisję dwutlenku węgla, a także zaoszczędzić około 570 tysięcy złotych rocznie.*

Firmy powinny podejmować szereg działań mających na celu edukację konsumentów co do odpowiedniego sposobu korzystania z produktów, tak, aby zminimalizować ich oddziaływanie na środowisko.

---

<sup>7</sup> <https://prasa.velux.pl/analiza-cyklu-zycia-produktu/>

### Przykład analizy cyklu życia produktu - VELUX<sup>8</sup>

Okna dachowe VELUX pozwalają zaoszczędzić więcej dwutlenku węgla podczas całego okresu ich użytkowania niż zostaje wyemitowane w procesie ich produkcji oraz utylizacji. Dzieje się tak głównie dzięki zjawisku pozyskiwania energii słonecznej (co zmniejsza zapotrzebowanie na ogrzewanie zimą). Dodatkowo darmowe światło słoneczne redukuje dobowe zużycie energii elektrycznej.

| Czynnik           | Koszt |
|-------------------|-------|
| Surowce naturalne | 135   |
| Proces produkcji  | 36    |
| Użytkowanie       | -471  |
| Utylizacja        | -8    |

Po zsumowaniu kosztów: wpływ na emisję CO<sub>2</sub> do atmosfery jest nieznaczny.

### Macierz Boston Consulting Group

**Macierz Boston Consulting Group** to najstarsza, najpopularniejsza i najprostsza metoda portfelowa, która została zastosowana po raz pierwszy w 1969 roku przez firmę konsultingową z Bostonu, od której przyjęła swoją nazwę.

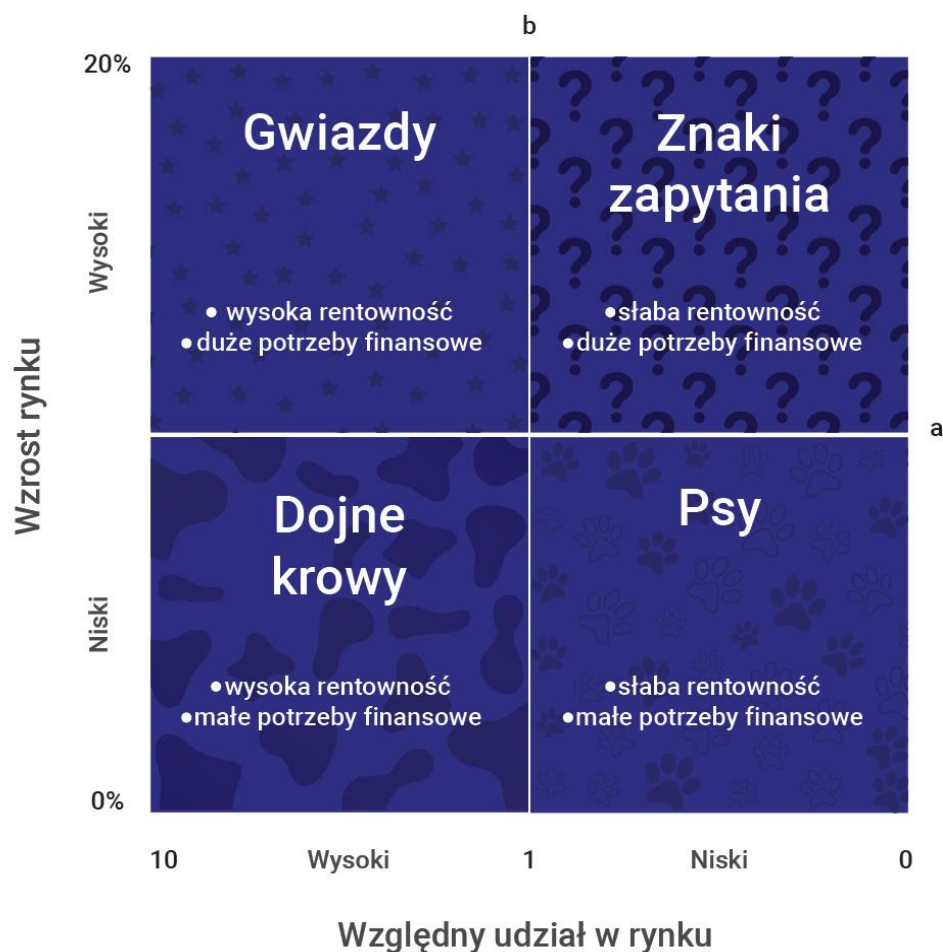
Dzięki jej zastosowaniu firma może podjąć decyzje co do dalszego rozwoju firmy oraz określić swoją pozycję strategiczną. Może także ustalić, które towary powinna wycofać ze swojego asortymentu, a które w niej zatrzymać, bo powinny przynieść większy zysk w przyszłości.

Za jej pomocą można graficznie przedstawić rezultaty wzajemnego oddziaływania na siebie czynników kontrolowanych przez firmę oraz tych, których nie kontroluje.

Jej główną zaletą jest prostota zastosowania. Niestety, wynika z tego zarazem główna wada całej metody, gdyż przedstawia zbyt uproszczoną rzeczywistość za pomocą zaledwie dwóch wymiarów.

<sup>8</sup> <https://prasa.velux.pl/analiza-cyklu-zycia-produktu/>

Macierz BCG wygląda następująco:



Źródło: opracowanie własne

Czynniki kontrolowane umieszcza się na osi odciętych (osi X) macierzy. Stanowią one relatywny udział w rynku, określany na przykład jako stosunek:

- sprzedaży całego rynku do sprzedaży danej firmy;
- sprzedaży trzech największych konkurentów do sprzedaży analizowanego przedsiębiorstwa;
- sprzedaży największego konkurenta do sprzedaży danej firmy.

Czynniki niekontrolowane należy za to umieścić na osi rzędnych (osi Y). Określają dynamikę wzrostu rynku, na którym działa dana firma. Można go określić jako:

- przeciętny roczny przyrost sprzedaży w cenach stałych lub bieżących;
- prognoza przewidywanego przeciętnego wzrostu sprzedaży w ciągu X lat.

Przed rozpoczęciem konstrukcji Macierzy BCG należy odpowiedzieć sobie na kilka pytań, między innymi:

- jak wygląda cykl życia produktu danej firmy?
- jaki obrót finansowy tworzą poszczególne produkty?
- jaki udział w rynku w stosunku do największego konkurenta ma dany wyrób?

Pozwoli to umieścić każdy produkt na jednym z czterech pól znajdujących się na Macierzy Boston Consulting Group.

### **Gwiazdy**

Inaczej nazywa się je "przebojami". Są to produkty wymagające tak dużego finansowania, że nie generują nadwyżki. Uzyskuje się jednak z nich przychody. Inwestycje w "gwiazdy" są opłacalne, gdyż rynek rośnie bardzo szybko, a sam produkt cechuje się dużą konkurencyjnością i jest bardzo rozwojowy.

"Gwiazdy" mogą z czasem zamienić się w "dojne krowy".

Wyróżniamy dwa typy "gwiazd":

- młode gwiazdy, które wymagają dużych nakładów finansowych, cały czas walczą o powiększenie udziału w rynku;
- stare gwiazdy, które przeważnie finansują się same.

### **Dojne krowy**

Mają stabilną, mocną pozycję i duży udział w rynku. Generują nadwyżkę netto dla przedsiębiorstwa. Mogą finansować inne produkty, inwestycje lub stanowić swego rodzaju wsparcie dla rozwijających się gwiazd.

### **Znaki zapytania**

Są to produkty deficytowe, inaczej zwane "dylematami". Trudno określić ich możliwości. Mają niski udział rynku, który szybko się rozwija. Przynoszą firmie niskie dochody, ale, jeśli zostaną doinwestowane, mogą w dłuższej perspektywie stać się "gwiazdami".

### **Psy**

Produkty te, zwane również "kulami u nogi", nie przynoszą dużej nadwyżki i nie mają perspektyw rozwoju. Mają niski udział w słabo rozwijającym się rynku, który został już w pełni nasycony danym rodzajem produktów lub usług. Należy zastanowić się nad wycofaniem się z tego sektora rynku. Produkty te przynoszą znikome dochody, pochłaniając jednocześnie ogromne środki finansowe.

Jak postępować w przypadku każdej z grup produktów? Poniżej prezentujemy możliwe najlepsze rozwiązania dotyczące podejmowanych działań w zakresie rozwoju, stabilizacji lub usunięcia każdego z nich<sup>9</sup>:

| Pozycja produktu na rynku | Działania na rynku                                                  | Zyskowość                          | Niezbędne inwestycje             | Rachunek przepływów pieniężnych |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| <b>Gwiazdy</b>            | utrzymaj lub zwiększaj udział w rynku                               | duża                               | znaczące                         | zerowy lub ujemny               |
| <b>Dojne krowy</b>        | utrzymaj udział w rynku                                             | duża                               | znaczące / niewielkie / zerowe   | zdecydowanie dodatni            |
| <b>Znaki zapytania</b>    | zwiększaj udział w rynku / wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku | zerowa / ujemna lub niska / ujemna | znaczące lub niewielkie / zerowe | zdecydowanie dodatni lub ujemny |
| <b>Psy</b>                | wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku                            | niewielka                          | niewielka / zerowa               | dodatni                         |

Idealny program asortymentowy firma osiąga, gdy “dojne krowy” stanowią od 40% do 50% dochodów. Pozwala to na finansowanie przez nie innych produktów, w tym rozwojowych “gwiazd”, które mogą w przyszłości przekształcić się w “dojne krowy”.

“Gwiazdy” powinny z kolei gwarantować 30% dochodów przedsiębiorstwa, “psy” - od 10% do 20%, a “znaki zapytania” - 10%.

Najbardziej pożądanym scenariuszem rozwoju zakłada, że “dylematy” przekształcą się najpierw w “gwiazdy”, a następnie w “dojne krowy”.

## Macierz McKinseya

**Macierz McKinseya** została stworzona w latach 70. XX wieku przez firmę konsultingową McKinsey, we współpracy z General Electric. Dlatego też zwana jest często Macierzą GE. Miała w założeniu stanowić alternatywę dla popularnej metody, zwanej Macierzą BCG oraz cenną wskazówkę podczas konstruowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

<sup>9</sup> K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWN, Warszawa 1993, s. 77

Jakie dobre i złe cechy ma ta metoda?

| Zalety                                            | Wady                                                               |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| elastyczność w definiowaniu atrakcyjności rynku   | subiektywne kryteria oceny                                         |
| bilansowanie portfela jednostek biznesowych firmy | koncentracja na stanie obecnym firmy                               |
|                                                   | brak uwzględniania przyszłości przedsiębiorstwa w dłuższym okresie |

Przygotowanie Macierzy McKinseya dla firmy to proces składający się z 5 etapów:

1. Identyfikacja czynników decydujących o atrakcyjności rynku oraz pozycji konkurencyjnej firmy.
2. Przypisanie wag poszczególnym czynnikom (od 0 do 1).
3. Przypisanie subiektywnych ocen tym czynnikom (od 1 do 5).
4. Wyznaczenie wskaźników: atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej.
5. Budowa macierzy.

Macierz McKinseya wygląda następująco:



Źródło: opracowanie własne

Firmie można przypisać jedną z trzech strategii definiowanych przez tę metodę:

- strategię wzrostu - dotyczy firm, które znalazły się powyżej linii poprzecznej na macierzy, zaleca się inwestowanie w ich rozwój lub ekspansję;
- strategię przejściową (podtrzymywania) - dotyczy podmiotów leżących na przekątnej, rekomenduje się selektywne inwestowanie w nie w celu uzyskania rentowności;
- strategię wycofywania - przedsiębiorstwa, które nie osiągnęły odpowiedniej pozycji konkurencyjnej lub nie działają na atrakcyjnym rynku, należy sprzedać lub wycofać z rynku.

### Przykład analizy McKinseya

**Czynniki decydujące o atrakcyjności rynku** przykładowego przedsiębiorstwa to:

- wielkość rynku;
- tempo wzrostu;
- dochody.

**Czynniki decydujące o pozycji konkurencyjnej** przykładowej firmy to:

- marka;
- opinia;
- oferta.

Do każdej z tych zmiennych przypisujemy wagę (suma wag wszystkich zmiennych musi wynosić dokładnie 1), a następnie poddajemy każdy z czynników subiektywnej ocenie (przypisując im od 1 do 5 punktów). Na koniec wykonujemy mnożenie określonych współczynników wag i oceny dla każdego z parametrów. Otrzymane wyniki sumujemy.

#### Atrakcyjność rynku

| Zmienna             | Waga | Ocena | Suma |
|---------------------|------|-------|------|
| Wielkość rynku      | 0,5  | 5     | 2,5  |
| Tempo wzrostu rynku | 0,3  | 2     | 0,6  |
| Dochody             | 0,2  | 3     | 0,6  |

Suma wyników:  $2,5 + 0,6 + 0,6 = 3,7$

### **Pozycja konkurencyjna**

| Zmienna | Waga | Ocena | Suma |
|---------|------|-------|------|
| Marka   | 0,6  | 4     | 2,4  |
| Opinia  | 0,3  | 4     | 1,2  |
| Oferta  | 0,1  | 5     | 0,5  |

Suma wyników:  $2,4 + 1,2 + 0,5 = 4,1$

Po wyliczeniu obydwu parametrów należy umiejscowić firmę w odpowiednim miejscu na Macierzy McKinseya. Pozwoli to określić najlepszą dla niej strategię.

W tym przypadku będzie to strategia wzrostu.

Suma wyników:  $2,5 + 0,6 + 0,6 = 3,7$

### **Analiza SWOT**

---

**Analizę SWOT** można stosować zarówno w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych jego działów, na przykład produkcji, finansów czy marketingu. Równie dobrze mogą z niej korzystać agencje konsultingowe jako wstęp do analizy strategicznej firmy zamawiającej taką usługę doradczą.

Jej nazwa to akronim angielskich słów:

- **Strengths** (mocne strony);
- **Weaknesses** (słabe strony);
- **Opportunities** (szanse);
- **Threats** (zagrożenia).

Jej podstawowe założenia opracowała w latach 50. i 60. XX wieku grupa naukowców i konsultantów biznesowych z Harvard Business School. Szybko zyskała popularność, nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale na całym świecie.

W 1982 roku Wolfgang H. Weinrich zaproponował alternatywę dla tej metody, opartą o te same czynniki. Nazwał ją Analizą TOWS. Jej główne założenia i cechy zostały uformowane na podstawie badań przeprowadzonych w niemieckich zakładach Volkswagena w latach 70. XX wieku.



Podstawowymi etapami analizy SWOT są:

1. Określenie celu oraz przedmiotu analizy SWOT w firmie, które ma na celu wyjaśnienie wszystkim zaangażowanym pracownikom powodów, dla których przeprowadza się takie działania analityczne.
2. Przedstawienie procedury analizy wszystkim uczestnikom.
3. Opracowanie przez każdego członka zespołu list mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń wszystkich czynników, które w jego odczuciu są istotne dla pozycji strategicznej firmy.
4. Opracowanie wspólnej macierzy SWOT na podstawie indywidualnych list, przygotowanych przez poszczególnych pracowników.
5. Otwarta dyskusja wszystkich osób zaangażowanych w badania na temat wniosków wynikających ze zintegrowanej listy czynników.
6. Wypracowanie strategii działania na przyszłość, która jest następnie uszczegóławiana przez kierownictwo firmy i wdrażana.

W trakcie analizy SWOT bada się uprzednio określone i sklasyfikowane czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Możemy je podzielić na dwie podstawowe grupy:

- czynniki zewnętrzne, zidentyfikowane za pomocą metod takich jak analiza scenariuszy czy metoda PEST;
- czynniki wewnętrzne, takie jak pracownicy, zasoby finansowe i techniczne czy wiedza.

Każdy z nich przyporządkowuje się do jednej z czterech kategorii i umieszcza na przygotowywanej macierzy.

### **Mocne strony (Strengths)**

Są to wewnętrzne czynniki, które pozytywnie wpływają na pozycję firmy na rynku. Można je traktować jako atuty, walory firmy, które wyróżniają ją na tle konkurencji oraz w otoczeniu. Umożliwiają dostosowywanie się do ciągle zmieniających się warunków otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa.

W analizie mocnych stron należy uwzględnić takie obszary działalności jak:

- obszar wiedzy i zasobów ludzkich;
- obszar logistyki, produkcji, technologii, badań i rozwoju;
- obszar sprzedaży i obsługi klienta;
- obszar finansów i zdolności do rozwoju;
- obszar zarządzania i narzędzi realizacji procesów biznesowych.

### **Słabe strony (Weaknesses)**

Są to czynniki wewnętrzne, które w negatywny sposób oddziałują na firmę. Są konsekwencją ograniczonych zasobów firmy, niedostatecznych kwalifikacji

pracowników oraz kadry menedżerskiej. Są związane ze wszystkimi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa - trzeba je rozpatrywać dla każdego z nich.

### Szanse (Opportunities)

To pozytywnie wpływające na firmę zewnętrzne czynniki, takie jak zachodzące w jej otoczeniu procesy, zjawiska i trendy (polityczne, ekonomiczne, prawne, etyczne, społeczno - kulturowe, technologiczne, środowiskowe). Odpowiednio wykorzystane mogą przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa oraz osłabić wpływ ewentualnych zagrożeń, które występują obecnie lub mogą się dopiero pojawić w przyszłości.

### Zagrożenia (Threats)

Są to procesy, zjawiska i trendy występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa, które negatywnie wpływają na jej pozycję na rynku. Mogą stanowić barierę w rozwoju, utrudniać funkcjonowanie, podnosić koszty prowadzenia działalności lub nawet doprowadzić do upadku firmy.

W wyniku analizy powstaje macierz SWOT, składająca się z czterech niezależnych list czynników:

- mocnych stron, które trzeba wzmacniać;
- słabych stron, które należy niwelować;
- szans, które trzeba wykorzystywać;
- zagrożeń, których należy unikać.

|                                   | POZYTYWNE           | NEGATYWNE           |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
| WEWNĘTRZNE<br>(CECHY ORGANIZACJI) | <b>MOCNE STRONY</b> | <b>SŁABE STRONY</b> |
| ZEWNĘTRZNE<br>(CECHY OTOCZENIA)   | <b>SZANSE</b>       | <b>ZAGROŻENIA</b>   |

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie tak sporządzonej macierzy SWOT należy w każdej sytuacji podejmować pewien zestaw działań, będących niejako rekomendacjami wynikającymi z przeprowadzonej analizy.

### **Redukować zagrożenia i wykorzystywać szanse**

Należy zbudować bariery ochronne (ludzkie, finansowe, rzeczowe), które pozwolą ochronić przedsiębiorstwo przed negatywnym wpływem zdefiniowanych zagrożeń. Mają zazwyczaj szybki i bezpośredni wpływ na efektywność działania firmy.

Z kolei szanse wymagają podjęcia takich działań, które wzmocnią ich pozytywny wpływ na firmę. Dodatkowo należy wdrożyć pewnego rodzaju system monitorowania takich szans, a także nieustannie "walczyć" z wewnętrznym oporem przed wprowadzaniem zmian organizacyjnych.

### **Eliminować słabe i wzmacniać mocne strony**

Słabe strony, które mają największy negatywny wpływ na efektywność działań firmy, powinny być systematycznie identyfikowane i eliminowane przez kierownictwo. Proces monitoringu powinien również dotyczyć tak zwanych kluczowych czynników sukcesu - łatwiej naprawić coś, co działa dobrze.

Następnym krokiem jest określenie optymalnej strategii działania. Następuje ono po zsumowaniu ilości szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron. Wyróżnia się cztery rodzaje strategii:

- defensywna - jeśli przeważają słabe strony i zagrożenia;
- konkurencyjna - dominują słabe strony oraz szanse;
- konserwatywna - wybierana w sytuacji, gdy przewagę mają silne strony oraz zagrożenia;
- ofensywna (agresywna) - w otoczeniu firmy dominują silne strony i szanse.

Największą wadą analizy SWOT jest swego rodzaju duże uproszczenie założeń. Należy ją zatem poprzeć inną metodą, na przykład koncepcją 5 Sił Portera. Podczas identyfikowania potencjalnych szans i zagrożeń warto skorzystać z analizy PEST lub analizy scenariuszy stanów otoczenia.

Najsłabsza strona tej metody jest zarazem przyczyną jej stałej popularności. Może być dzięki temu stosowana w wielu sytuacjach, praktycznie przez każdego, jako pierwszy etap planowania działań.

# Plan techniczny działalności operacyjnej

---

Ta część biznesplanu dotyczy wszelkich zagadnień związanych z wyprodukowaniem towaru lub świadczeniem usługi. Ma przekonać odbiorców dokumentu do tego, że firma jest w stanie sprostać wymaganiom, jakimi są produkcja danego wyrobu lub świadczenie określonej usługi.

Należy rozpocząć od określenia wysokości środków na rozpoczęcie i prowadzenie działalności gospodarczej, wskazując jednocześnie źródła jej finansowania (na przykład środki własne, kredyt bankowy, dotacje unijne). Następnie trzeba podać (najlepiej w formie tabelarycznej) przewidywaną wielkość produkcji lub sprzedaży oferowanych produktów lub usług. Warto przy tym pamiętać, że z początku obroty firmy będą niewielkie. Dopiero po pewnym czasie osiągną poziom pozwalający na osiąganie zysku.

Na końcu należy wskazać dostawców, którzy będą zajmować się zaopatrzeniem firmy w materiały niezbędne do prowadzenia działalności.

## Źródła finansowania

---

Należy określić źródło pochodzenia środków pieniężnych, które będą wykorzystywane w procesie zakładania i prowadzenia działalności. Należy je podzielić na wewnętrzne (czyli własne) i zewnętrzne, a także określić ich proporcję.

Jeśli inwestycja będzie finansowana również ze źródeł wewnętrznych, na przykład kredytu bankowego, należy wskazać wysokość wsparcia oraz zasady, na jakich można je otrzymać. Trzeba także wziąć pod uwagę sytuację finansowo - majątkową, a w szczególności:

- informacje o ewentualnej wcześniejszej współpracy banku z kredytobiorcą;
- potwierdzenie posiadania lub nieposiadania zdolności kredytowej przez kredytobiorcę;
- określenie ryzyka działalności i zabezpieczenia kredytu.

Działalność inwestycyjna może zostać pokryta z następujących źródeł:

- kredytów bankowych;
- dotacji unijnych;
- leasingu;
- kapitału inwestora;
- kapitału własnego;
- kapitału z emisji akcji lub obligacji.

### Przykład sekcji "Źródła finansowania" w biznesplanie

Planowana inwestycja będzie finansowana głównie ze środków własnych wynoszących 190.000 zł (68,3% całości środków), wniesionych przez właściciela firmy. Możliwe jest również pozyskanie dotacji unijnej z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (20.000 zł) oraz dotacji z Urzędu Pracy m. st. Warszawa (8.000 zł). Łącznie obydwie dotacje będą stanowiły 10,1% łącznych środków. Ostatnim ze źródeł finansowania przedsięwzięcia będzie kredyt inwestycyjny. Planowane jest uzyskanie takiego kredytu w wysokości 60.000 zł (21,6% całości środków).

Dyrektor finansowy firmy, który współpracował już wcześniej z bankiem "XYZ", wynegocjował wstępne warunki ze wspomnianym bankiem w ramach promocji dla nowo zakładanych firm. Przedsiębiorstwo posiada zdolność kredytową, dlatego też nie powinno być żadnych problemów z uzyskaniem oraz spłaceniem kredytu.

Warunki kredytu są następujące:

| Cechy                          | Zakładane warunki     |
|--------------------------------|-----------------------|
| Kwota kredytu                  | 60.000                |
| Okres kredytowania             | 10 lat (120 miesięcy) |
| Oprocentowanie                 | 6,84                  |
| Waluta                         | PLN                   |
| Rodzaj rat                     | równe                 |
| Okres płatności raty           | miesięczne            |
| Łączna wartość rat odsetkowych | 23.005,20             |

Warunki obejmują płatności kredytu w równych, miesięcznych ratach, które nie będą dużym obciążeniem dla firmy. Wysokość jednej miesięcznej raty to 691,71 zł.

## Nakłady inwestycyjne

W tej części należy określić wysokość nakładów inwestycyjnych, które trzeba ponieść przy rozpoczęciu działalności, a więc wydatki związane z remontem lokalu, wyposażeniem go, zakupem towarów, uzyskaniem pozwoleń, rekrutacją pracowników czy reklamą.

Należy najpierw wypisać wszystkie koszty, nie zapominając o niczym i nie lekceważąc nawet najdrobniejszych wydatków, które po zsumowaniu okażą się zapewne naprawdę sporą sumą.

Na sam koniec należy pogrupować poszczególne wydatki i umieścić je na liście. Trzeba także sprawdzić aktualne ceny wymienionych towarów i usług. Pomoże to oszacować w dużym przybliżeniu wysokość kosztów ponoszonych przy rozpoczynaniu działalności.

### Przykład spisu nakładów inwestycyjnych w biznesplanie

#### *Remont i wyposażenie lokalu*

| Przedmiot inwestycji                                   | Przewidywany koszt [zł] |
|--------------------------------------------------------|-------------------------|
| Malowanie                                              | 8.000                   |
| Wymiana okien                                          | 6.000                   |
| Dostosowanie budynku do potrzeb osób niepełnosprawnych | 11.000                  |
| Zakup krzeseł i biurek                                 | 3.500                   |
| Zakup szaf na dokumenty                                | 6.000                   |
| Zakup mebli kuchennych                                 | 5.500                   |
| Zakup sprzętu AGD                                      | 2.500                   |
| Zakup komputerów, telefonów i drukarek dla pracowników | 12.000                  |
| Utworzenie łazienki dla pracowników                    | 4.500                   |

Razem: 59.000 zł

#### *Reklama początkowa przy rozpoczęciu działalności*

| Przedmiot inwestycji                                       | Przewidywany koszt [zł] |
|------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Druk i kolportaż ulotek (10.000 sztuk)                     | 500                     |
| Druk folderów (500 sztuk)                                  | 250                     |
| Druk wizytówek dla pracowników i właściciela (1.200 sztuk) | 500                     |
| Przygotowanie baneru reklamowego                           | 1200                    |
| Przygotowanie strony internetowej                          | 3.500                   |
| Reklama w Google Ads                                       | 4.000                   |
| Reklama na Facebooku                                       | 1.500                   |
| Zakup gadżetów firmowych                                   | 800                     |

Razem: 12.250 zł

### **Rekrutacja pracowników**

Koszt zamieszczenia ogłoszeń o pracę w kilku dziennikach, w serwisach internetowych oraz branżowych szacuje się na około 400 zł.

## Opis technologii produkcji / procesu świadczenia usług

---

Opisując przebieg procesu produkcji należy uwzględnić:

- źródła zakupu materiałów niezbędnych do wytworzenia wyrobów;
- kolejne etapy produkcji;
- opis produktu końcowego.

Z kolei charakterystyka procesu świadczenia usługi powinna uwzględniać ewentualne materiały, jakie zostaną w tym czasie wykorzystane.

Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku należy uwzględnić wszelkie istotne szczegóły, takie jak czas i koszt produkcji lub stosowana technologia (w przypadku produktów) czy cena i metoda płatności za usługę.

## Plan ilościowy produkcji / usług

---

To jedna z trudniejszych części procesu przygotowania biznesplanu. Należy bowiem przewidzieć i zaplanować poziom sprzedaży oferowanych towarów i usług oraz to, jak będzie ewoluował w czasie. Należy je mocno osadzić w rzeczywistości rynkowej, poprzeć badaniami rynku oraz informacjami zdobytymi z wiarygodnych źródeł, na przykład stron internetowych oraz czasopism branżowych.

Dodatkowo zaleca się uwzględnienie mniejszej sprzedaży na początkowym etapie rozwoju przedsięwzięcia. Jest to czas, w którym produkty lub usługi dopiero pojawiają się na rynku, a klienci muszą się o nich dowiedzieć i zaznajomić się z nimi. Okres ten jest różny, w zależności od rodzaju działalności, lokalizacji oraz wielu innych czynników. Przyjmuje się jednak, że jest to czas do pięciu miesięcy od daty założenia firmy.

Warto wziąć również pod uwagę ewentualną sezonowość oferowanych produktów lub usług, a także skonfrontować czas wejścia na rynek z datami ważnych wydarzeń, które mogą wpłynąć w jakikolwiek sposób na poziom sprzedaży.

Poziom sprzedaży należy planować w okresie dwóch lub trzech lat, systematycznie weryfikując poziom realizacji wytyczonych celów.

## Współpraca z dostawcami

---

Ta część biznesplanu powinna zawierać spis wszystkich materiałów i surowców potrzebnych w trakcie prowadzenia działalności, a także usług świadczonych przez firmy zewnętrzne. Należy szczegółowo przeanalizować rynek tych towarów i usług, aby wybrać najlepszych dostawców, skupiając się nie tylko na ich cenie, ale także na innych istotnych cechach, takich jak:

- ich jakość;
- doświadczenie firmy na rynku;
- opinie dotychczasowych kontrahentów na temat firmy;
- czas realizacji zamówienia;
- warunki dostawy.

Jest to bardzo ważny etap konstrukcji biznesplanu, gdyż działalność dostawców ma ogromny wpływ na funkcjonowanie firm z nimi współpracujących, a każdy błąd może negatywnie odbić się na ich wizerunku.



# Plan marketingowy i sprzedażowy

---

Plan marketingowy stanowi jedną z najważniejszych części biznesplanu - bez niego nie sposób wybić się na rynku pełnym konkurujących ze sobą firm, a tym bardziej zdobyć lojalnych klientów. Należy uwzględnić drogi dotarcia do klientów, sposób kreowania wizerunku firmy oraz wytwarzanego produktu lub świadczonej usług.

## Opis oferowanego produktu lub usługi

---

W tej części należy skupić się na unikalnych cechach oferowanego produktu lub usługi, które będą stanowić ich swego rodzaju wyróżnik na tle konkurencji (oraz na tym, jak wpłyną one na przewagę rynkową danej rzeczy). Warto również określić etap rozwoju produktu: czy jest to model, prototyp czy gotowy do sprzedaży towar. Dodatkowo można załączyć jego ilustracje, rysunki lub zdjęcia.

## Charakterystyka rynku

---

Strategię marketingową formułuje się na podstawie dogłębnej analizy rynku, w której kluczową rolę wiedzie identyfikacja obecnych i przyszłych klientów pod kątem ich lokalizacji, liczby czy preferencji rynkowych. Równie ważne jest także określenie, czy dany rynek jest wystarczająco duży dla planowanej wielkości sprzedaży.

Jest to niezwykle skomplikowane i czasochłonne przedsięwzięcie, dodatkowo uwarunkowane dwoma czynnikami:

- braku powszechnie dostępnych i usystematyzowanych informacji o rynkach;
- zmiennością i dynamiką rynku (w sferze rozwiązań technicznych oraz technologicznych, jak również zachowań klientów i konkurentów, często nieoczekiwanych i nieprzewidywalnych).

Jest to absolutnie niezbędny element procesu tworzenia planu marketingowego. Należy do niego podejść z dużym zaangażowaniem, a brak dokładnych, oficjalnych danych, nie może być wymówką. Dobrą metodą są bowiem własne badania, obserwacje czy rozmowy prowadzone z kontrahentami i konkurencją.

## Klienci

---

Dzięki analizie potrzeb klientów (ich zainteresowań, preferencji czy też wymagań dotyczących zakupów) można dokonać segmentacji rynku. W ostatecznym

rozzrachunku pomoże to odpowiednio dopasować produkt lub usługę do klientów oraz usprawnić komunikację marketingową (na przykład poprzez media społecznościowe, które pozwalają kierować działania do grupy odbiorców określonej pod kątem ich zachowań, statusu majątkowego czy społecznego).

Należy sprawdzić, czy grupę tę można podzielić na segmenty, na przykład pod kątem ich lokalizacji, wieku czy płci.

Przy określeniu charakterystyki klientów pomocna okazuje się odpowiedź na takie pytania, jak:

- kim są klienci?
- gdzie się znajdują?
- co skłoniłoby ich do dokonania zakupu produktów lub usług danej firmy?
- jakie korzyści przesądziłyby o tym, że dokonają zakupu w danej firmie?

Nie zawsze jednak kupujący będą odbiorcami końcowymi danego produktu lub usługi. Może tak być na przykład w przypadku sklepu z zabawkami dla dzieci.

Należy zatem określić także:

- kto korzysta z danego produktu lub usługi?
- to decyduje o jego zakupie i kto kupuje?
- kto finansuje zakup?

## Segmentacja rynku

---

W wyniku określenia charakterystyki klientów możliwe jest przydzielenie ich do odpowiednich grup, a więc segmentacja. Pod uwagę należy wziąć czynniki:

- demograficzne - wiek, płeć, narodowość;
- behawioralne - emocje, przekonania, oczekiwania, postawy;
- geograficzne - miejsce zamieszkania, wielkość miejscowości;
- społeczno - ekonomiczne;
- finansowe - wysokość dochodów, ilość osób w gospodarstwie domowym.

Przeprowadzenie segmentacji umożliwia określenie rynków docelowych, na które skierowana będzie oferta firmy. Niezwykle istotne jest precyzyjne i jednoznaczne określenie grup odbiorców, do których przedsiębiorstwo będzie docierać z danym produktem lub usługą. Warto skupić się na ich oczekiwaniach i potrzebach. Pozwala to dobrać kampanie marketingowe oraz narzędzia odpowiednie dla danej grupy.

Wybrane rynki powinny być odpowiednio duże, aby działanie na nich było opłacalne także w dłuższej perspektywie czasu. Pomocna okaże się w tym przypadku ocena

wielkości wybranych segmentów docelowych. Dzięki temu będzie wiadomo, ilu potencjalnych klientów znajduje się na danym rynku.

Po przeprowadzeniu segmentacji rynku należy jeszcze określić posiadany w nim udział, czyli szacunkowe (ale możliwie jak najdokładniejsze) obliczenia dotyczące na przykład zakładanej wielkości zysków czy procentu rynku, jaki firma zamierza zająć w określonym czasie.

Aby przedsięwzięcie nie było nieopłacalne, uzyskiwane przychody muszą przynajmniej pokrywać ponoszone koszty. Zajmowany rynek musi być zatem odpowiednio obszerny. Koniecznie należy również uzasadnić, czemu uzyskanie konkretnego udziału w rynku jest możliwe.

## Konkurencja

---

Nie wszystkie rynki, branże i segmenty są takie same. W niektórych występują surowce i materiały o niskiej wartości. Dostęp do nich jest prosty, a popyt na wyroby wysoki. Pozwala to stosunkowo łatwo zaistnieć na danym rynku. Jednak na niektórych rynkach rywalizacja bywa zacięta. Drogie surowce są ciężko dostępne. Zaistnienie na rynku utrudnia dodatkowo duża liczba konkurentów i wymagający klienci. Ciężko w takiej sytuacji utrzymywać wysokie marże, co może utrudnić zdobycie dobrej pozycji na tle rywali.

Należy zatem dokładnie przeanalizować natężenie sił konkurencyjnych w danym sektorze lub branży. Można to zrobić na przykład za pomocą wspomnianej już Macierzy 5 Sił Portera. Analiza każdego wymiaru funkcjonowania rynku pozwoli podjąć przemyślane działania konkurencyjne.

## Dystrybucja produktu i polityka cenowa

---

Dystrybucja to swego rodzaju łańcuch działań, które polegają na dostarczeniu za pomocą pośredników wyrobów ze sfery produkcji do odbiorców końcowych. Obejmuje między innymi zbieranie i przekazywanie informacji o popycie na dany produkt, a także zawieranie umów kupna - sprzedaży.

Wyróżniamy następujące rodzaje dystrybucji:

- intensywna - polega na oferowaniu towarów w jak największej liczbie punktów sprzedaży (dotyczy głównie produktów spożywczych, na przykład pieczywa);
- selektywna - miejsce sprzedaży musi spełnić określone warunki (na przykład sprzedaż mebli);

- wyłączna - na danym terenie działa tylko jeden sprzedawca (dotyczy dóbr wysokiej wartości, na przykład samochodów).

Polityka cenowa to sposób ustalania cen przyjęty w przedsiębiorstwie. Powinien być bezpośrednio związany z wytyczonymi celami firmy i ukierunkowany na jakiś efekt końcowy, na przykład:

- maksymalizację zysku;
- utrzymanie pozycji na rynku;
- wzrost sprzedaży.

Wyróżnia się cztery podstawowe polityki cenowe:

- politykę wysokich cen - dotyczy klientów mało wrażliwych na zmiany cen, oczekujących dóbr ekskluzywnych, charakteryzuje ją niska sprzedaż oraz wysokie koszty produkcji;
- politykę niskich cen - zorientowana na klientów masowych, którzy są wrażliwi na ceny, cechuje się wysoką sprzedażą i niskimi kosztami produkcji;
- politykę penetracji rynku - cena jest z początku ustalana na niskim poziomie, po zdobyciu dużej liczby klientów i pozbyciu się konkurencji dochodzi do podwyżki cen;
- politykę zgarniania - cena dla nowego produktu jest wysoka (ma przyciągnąć klientów o odpowiednim statusie, którzy dadzą swego rodzaju przykład pozostałym), następnie dochodzi do obniżenia ceny i zwiększenia popytu.

Czym kierować się przy doborze cen? Przede wszystkim oczekiwaniami nabywców, kosztami wytworzenia towaru oraz poziomem konkurencji.

## Plan promocji

---

Istotą tworzenia planu marketingowego jest opis sposobu osiągnięcia w przyszłości sprzedaży na prognozowanym poziomie. Warto przy tym odpowiedzieć na kilka bardzo ważnych pytań:

- co, kiedy i jak trzeba zrobić?
- kto będzie odpowiedzialny za realizację zadań w zakresie strategii sprzedaży, polityki cenowej, promocji oraz dystrybucji?

Prowadzone działania promocyjne powinny być spójne, a przede wszystkim skuteczne. Osiągnięcie sukcesu będzie możliwe tylko po dokładnym i przemyślanym zaplanowaniu komunikacji z otoczeniem firmy.

Można w tym celu zatrudnić doradcę, który stworzy strategię marketingową samodzielnie lub przy współpracy z właścicielem firmy. Jest to czasem duży

wydatek, który mogą ponieść tylko niektórzy przedsiębiorcy. Na co zatem zwrócić uwagę przy formułowaniu planu marketingowego?

### **Wybór instrumentów promocyjnych**

Spośród dostępnych rozwiązań (reklama, promocja sprzedaży, public relations, marketing bezpośredni) należy wybrać najskuteczniejsze, które pomogą osiągnąć zamierzony cel, a następnie rozdysonować pomiędzy nie dostępne środki.

### **Wybór środków przekazu**

Wybór powinien wynikać bezpośrednio z analizy grupy docelowej klientów. Do dyspozycji pozostaje szeroka gama dostępnych opcji: telewizja, radio, prasa, internet (reklamy płatne w wyszukiwarce, e-mail marketing, media społecznościowe), marketing w miejscach sprzedaży stacjonarnej.

### **Wybór treści i wyglądu przekazów promocyjnych**

W przypadku wyboru reklamy w telewizji czy billboardu (lub innych form wizualnych) należy pamiętać o czytelności i jasności przekazywanych informacji. Wiele osób słucha jednak również radia, w pracy czy w samochodzie, nie należy zatem zapominać o takich formach przekazu jak na przykład audycje radiowe.

## **Plany sprzedaży**

---

W tej części planu należy przygotować szczegółową prognozę sprzedaży w ciągu pierwszego roku działalności firmy (w ujęciu miesięcznym) i ogólny plan corocznej sprzedaży w okresie 3 do 5 lat (w ujęciu kwartalnym). Dla czytelności, wszelkie dane warto przedstawiać w formie tabeli, nie zapominając jednak o pisemnym wskazaniu założeń poczynionych przy tworzeniu prognozy.

# Plan organizacyjny

---

Plan organizacyjny to część biznesplanu poświęcona planowanej strukturze organizacyjnej firmy, w którym należy uwzględnić przypisanie zakresu obowiązków poszczególnym osobom oraz plany zatrudnienia pracowników zewnętrznych.

Pod uwagę należy wziąć kompetencje:

- stanowiskowe, czyli wiedzę, umiejętności, doświadczenie, zachowanie, cechy osobowościowe - dzięki nim wybrana osoba będzie w stanie zrealizować zlecone jej zadania;
- organizacyjne, czyli umiejętności, cechy i wzorce zachowań, które określone są w oparciu o misję, wizję, wartości i strategię firmy.

Należy również określić preferowane kwalifikacje, doświadczenie oraz oczekiwania wobec osób, które będą zatrudniane w firmie w przyszłości. Warto także opisać strukturę wieku całego zespołu oraz przedstawić planowane docelowe zatrudnienie po określonym czasie.

## Organizacja firmy

---

Plan organizacyjny to część biznesplanu, która powinna przede wszystkim zawierać informacje dotyczące wybranej struktury organizacyjnej, która obowiązuje lub będzie obowiązywać w firmie.

Trzy najpopularniejsze struktury organizacyjne przedsiębiorstw to:

- struktura płaska;
- struktura liniowa;
- struktura funkcjonalna.

### **Struktura płaska**

Występuje w niej tylko jeden menedżer, któremu podlegają pozostali pracownicy.

Jej największą zaletą jest duża samodzielność decyzyjna pracowników, szybszy przepływ informacji oraz niskie koszty utrzymania kadry zarządzającej. Z kolei do wad tego rozwiązania należy zaliczyć brak rezerw kadry kierowniczej, centralizację władzy oraz brak planowania i zarządzania strategicznego.

### **Struktura liniowa**

Pracownicy podlegają wielu kierownikom, odpowiedzialnym za osobne, wyspecjalizowane obszary działalności firmy.

Główną zaletą tej struktury jest prosty i jasno określony zakres odpowiedzialności. Skomplikowana sieć informacji oraz wynikająca z niej możliwość otrzymywania przez pracowników sprzecznych poleceń, a także trudność w rozstrzyganiu sporów kompetencyjnych to z kolei wady tego rozwiązania.

### **Struktura funkcjonalna**

W ramach tej struktury funkcjonuje kilka działów funkcjonalnych, kierowanych przez specjalistów. Pracownicy podlegają więcej niż jednemu kierownikowi, a w razie problemów przy wykonywaniu zadań zwracają się do danego specjalisty.

Pozwala ona efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby oraz szybko podejmować decyzje. Kontrola i nadzór sprawowane są w dosyć łatwy sposób, przy obniżonych kosztach. Wadami tej struktury są: trudność w dostępie do informacji, brak koordynacji, a także spory kompetencyjne pomiędzy specjalistami.

## **Plan zatrudnienia**

---

W planie zatrudnienia firmy należy uwzględnić strukturę zatrudnienia pracowników, określając przy tym miesięczne stawki wynagrodzeń. Warto umieścić w nim także informacje dotyczące szkoleń, przede wszystkim ich tryb oraz koszty.

## **Kadra kierownicza oraz pracownicy**

---

Ta część planu organizacyjnego powinna zawierać dokładny opis stanowisk pracy, od kadry kierowniczej po poszczególnych pracowników niższych szczebli. Należy wskazać wymogi stawiane kandydatom na dane stanowisko, takie jak wykształcenie, kwalifikacje i niezbędne umiejętności czy zakres obowiązków.

## **System wynagrodzeń**

---

W każdym biznesplanie powinien zostać określony system wynagradzania poszczególnych pracowników.

Najczęściej stosowane systemy wynagrodzeń to:

- czasowy;
- akordowy;
- prowizyjny.

### **System czasowy**

Wynagrodzenie jest uzależnione od ilości godzin przepracowanych w danym okresie rozliczeniowym, najczęściej tygodniowym lub miesięcznym. Wysokość stawek zależy między innymi od rodzaju wykonywanej pracy oraz kwalifikacji pracownika.

W przypadku pracowników "fizycznych" stosuje się stawki godzinowe lub tak zwane dniówki. Pracownicy biurowo - administracyjni otrzymują zazwyczaj wynagrodzenie co miesiąc.

### **System akordowy**

Wynagrodzenie pracownika jest różne w zależności od wyników jego pracy, na przykład liczby wyprodukowanych przez niego produktów.

W systemie akordowym wyróżniamy:

- akord prosty - wynagrodzenie obliczane jest wprost proporcjonalnie do liczby wykonanych produktów;
- akord progresywny - za towary wyprodukowane w ramach pewnej normy miesięcznej pracownik otrzymuje stałą stawkę, a wynagrodzenie wzrasta zależnie od stopnia jej przekroczenia;
- akord ryczałtowy - wynagrodzenie za wykonanie całości prac jest ustalane od razu, z góry.

### **System prowizyjny / premiowy**

Wysokość wynagrodzenia jest wypadkową ilości oraz jakości wykonanej pracy. Ustalane jest w stawce procentowej i, czasem, zależne od kwalifikacji zawodowych pracownika.

## **System motywacyjny**

---

System motywacyjny zachęca (motywuje) pracowników do wykonywania lepszej pracy. Jego głównym celem jest zapewnienie pracownikowi poczucia, że jego efektywna praca i wysiłek wkładany w sumienne wykonywanie codziennych obowiązków jest dostrzegany i zostanie nagrodzony.

Najważniejszymi sposobami motywacji pracowników są:

- system premiowy;
- świadczenia pozapłacowe;
- system rozwoju pracowników.



# Plan finansowy

---

Utarło się określenie, że inwestorzy często po przeczytaniu streszczenia biznesplanu od razu przechodzą do lektury planu finansowego. Jest to niezwykle istotna część dokumentu, gdyż pozwala określić szanse na osiągnięcie przez firmę określonych celów oraz planowanych zysków.

Jest to swego rodzaju podsumowanie założeń w obszarze dochodów i wydatków przedsiębiorstwa, które związane są z osiągnięciem zamierzonych celów.

Służy podejmowaniu trafniejszych decyzji finansowych, które sprzyjają rozwojowi firmy i pozwalają ograniczyć ryzyko wystąpienia ewentualnych zagrożeń w jej działalności. Polega zatem na obserwacji aktualnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i podejmowaniu odpowiednich decyzji co do przyszłego jej funkcjonowania.

Proces tworzenia planu finansowego składa się pięciu etapów:

- stworzenie sprawozdań finansowych, będących podstawą do oceny realizacji założeń (dotyczących między innymi zysku) poczynionych w planie operacyjnym;
- określenie szacunkowych wartości poziomu finansowania niezbędnego do realizacji planu finansowego;
- stworzenie prognoz dotyczących środków finansowych dostępnych w trakcie realizacji planu;
- kontrola wykorzystania tych środków w firmie;
- określenie działań niezbędnych do zapobieżenia negatywnym skutkom wynikającym z niezrealizowania poczynionych prognoz finansowych.

Wyróżnia się trzy podejścia w przygotowaniu prognoz finansowych:

- z góry na dół - określa się ogólną sytuację ekonomiczną oraz możliwy do osiągnięcia stopień popytu, należy też podać informację o tym, jaką część popytu będzie mogła zrealizować firma;
- z dołu do góry - przygotowuje się prognozy sprzedaży dotyczące poszczególnych segmentów firmy, a następnie umiejscawia cząstkowe plany w planie ogólnym;
- iteracyjne - kombinacja dwóch podejść przedstawionych powyżej.

## Wskaźniki rentowności

---

Wszelkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwa nastawione są głównie na maksymalizację zysku. Nie jest to jednak łatwe, szczególnie w dzisiejszych czasach, kiedy konieczne jest obniżanie kosztów, a konkurencja stale rośnie.

Kluczowe okazuje się zatem odpowiednie wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa. W celu ich poznania należy posłużyć się wskaźnikami:

- rentowności sprzedaży;
- rentowności majątku;
- rentowności kapitałów własnych.

### *Wskaźniki rentowności sprzedaży*

---

Mierzą relację osiągniętych wyników finansowych do wielkości sprzedaży.

#### **Zyskowność netto sprzedaży ROS**

Wielkość osiągniętego zysku netto uzyskanego ze środków ze sprzedaży. Im jest wyższy, tym większą marżę na sprzedaży uzyskuje firma.

#### **Zyskowność brutto sprzedaży**

Zyskowność prowadzonej przez firmę działalności operacyjnej, finansowej oraz inwestycyjnej, a także zdarzeń nadzwyczajnych. Wskazuje, o ile (procentowo) przychody były wyższe od kosztów.

#### **Wskaźnik marży brutto na sprzedaży**

Wskazuje przeciętną wielkość uzyskiwanej przez firmę marży na sprzedaży.

### *Wskaźniki rentowności majątku*

---

Dzięki nim przedsiębiorca wie, jaki osiągnął zysk w stosunku do wielkości majątku zaangażowanego w działalność gospodarczą.

#### **Współczynnik rentowności aktywów ROA**

Informuje o zdolności firmy do wypracowywania zysków i efektywności gospodarowania majątkiem. Może być obliczany jako iloczyn zysku netto oraz wskaźnika obrotu aktywów.

### **Wskaźnik siły zarobkowej ROI**

Stosunek zysku operacyjnego opodatkowanego do aktywów ogółem. Wskazuje koszt długu, czyli oprocentowanie, przy którym opłacalne jest korzystanie z niego, przy założeniu niezmienną się siły zarobkowej aktywów.

### ***Wskaźnik rentowności kapitałów własnych***

---

Określa, jak efektywnie wykorzystywany jest kapitał. Obliczany jest jako relacja wartości zysku netto do wielkości zaangażowanych kapitałów własnych.

### **Wskaźniki finansowe**

---

O zdolności do regulowania bieżących zobowiązań w terminie decyduje płynność finansowa firmy. Utrzymanie jej na dobrym i względnie stałym poziomie to zadanie dla osób odpowiedzialnych za operacyjne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa.

Podmiotom niewywiązującym się ze swych zobowiązań grozi widmo bankructwa, gdyż tracą one zaufanie kontrahentów oraz instytucji finansowych.

O płynności finansowej firmy w chwili sporządzania bilansu świadczą wskaźniki finansowe obliczane na podstawie zawartych w nim danych:

- wskaźnik płynności bieżącej - relacja aktywów do pasywów bieżących;
- wskaźnik płynności szybkiej =  $\text{aktywa bieżące} - \text{zapasy} - \text{czynne rozliczenia międzyokresowe}$  (gdy do transakcji doszło w jednym okresie, a dotyczy również przyszłych okresów, na przykład koszty ubezpieczenia, abonamentu);
- wskaźnik natychmiastowej płynności =  $\text{papiery wartościowe do obrotu} + \text{środki pieniężne lub pasywa bieżące} - \text{aktywa o najwyższej płynności}$ .

Wskaźniki zadłużenia informują o strukturze finansowania majątku przedsiębiorstwa i jego zdolności do obsługi zadłużenia. To szczególnie istotne informacje dla potencjalnych kredytodawców.

Wyróżnić należy dwa wskaźniki tego typu:

- wskaźnik zadłużenia ogółem =  $\text{zobowiązania ogółem} / \text{aktywa ogółem}$ ;
- wskaźnik długu do kapitału własnego =  $\text{zobowiązania ogółem} / \text{kapitał własny}$ .

Wskaźniki te pokazują relację między posiadanym majątkiem firmy a finansującym go kapitałem obcym. Jeśli ich wartość jest mniejsza niż 1, oznacza to, że firma nie ma zdolności do terminowego spłacania zadłużenia. Musi być ona jednak jednocześnie możliwie jak najmniejsza.

## Ocena opłacalności przedsięwzięcia

---

Aby móc ocenić opłacalność przedsięwzięcia, należy najpierw dokonać pewnych założeń, a także stworzyć prognozy na kilka kolejnych okresów (z reguły 5 lat).

Wszelkie założenia powinny być zgodne z rynkowym stanem faktycznym, poparte wykonaną wcześniej analizą rynku i dotyczyć:

- sprzedaży;
- kosztów (zmiennych i stałych) i marży ze sprzedaży;
- nakładów inwestycyjnych;
- kapitału obrotowego, a w szczególności zapasów i należności;
- podatków.

Te informacje powinny stanowić solidną podstawę do tworzenia prognoz finansowych, które powinny nie tylko być zgodne z założeniami, ale również uwzględniać określone wcześniej cele przedsięwzięcia.

Na prognozy finansowe składają się:

- bilans;
- rachunek zysków i strat;
- rachunek przepływów pieniężnych.

## Metody oceny projektów

---

Oceny projektu pod kątem finansowym dokonuje się w oparciu o przygotowane prognozy przepływów pieniężnych.

Wyróżniamy dwa rodzaje metod oceny projektów:

- statyczne, które nie biorą pod uwagę zmiennej wartości pieniądza w czasie;
- dynamiczne, uwzględniające ten czynnik.

Do metod statycznych zaliczamy:

- księgową stopę zwrotu ARR - relację rocznego zysku netto uzyskanego przez firmę do nakładów poniesionych w tym celu;
- okres zwrotu - wskaźnik określający, po jakim czasie zwróci się dana inwestycja.

Najpopularniejszą metodą dynamiczną jest wartość bieżąca netto NPV, czyli różnica między zdyskontowanymi przepływami pieniężnymi a nakładami początkowymi.

Obliczana jest ze wzoru:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

$CF_t$  - różnica między wpływami i wypływami w roku  $t$

$n$  - okres prognozy

$t$  - kolejne okresy (najczęściej lata) prognozy

$r$  - stopa dyskontowa (gdzie  $r$  = koszt kredytów bankowych \* udział kredytów bankowych w środkach finansowych + koszt kapitałów własnych \* udział kapitału własnego w środkach finansowych)

$I_0$  - wartość początkowych nakładów finansowych.

Interpretacja tego wskaźnika jest następująca:

- jeśli NPV jest dodatnie - przedsięwzięcie można uznać za opłacalne;
- jeśli NPV jest równe 0 - działania powinny być podejmowane tylko i wyłącznie w zależności od decyzji inwestującego;
- jeśli NPV jest ujemne - przedsięwzięcie jest nieopłacalne.

# Harmonogram działań

---

Harmonogram działań to plan działań związanych z prowadzeniem firmy, krok po kroku. Ułatwia wdrażanie poszczególnych elementów biznesplanu, a także planowanie w czasie zadań dla każdej z osób zaangażowanych w przedsięwzięcie.

## **Przykład harmonogramu działań**

### **Rejestracja firmy: 1 lipca 2022 roku**

- wybór formy działalności i formy opodatkowania
- wypełnienie i złożenie formularzy
- sporządzenie biznesplanu

### **Pozyskanie inwestora: drugie półrocze 2022 roku**

### **Wybór miejsca prowadzenia działalności: lipiec 2022 roku**

- znalezienie odpowiedniego lokalu
- wynajęcie lokalu
- ubezpieczenie lokalu

### **Remont lokalu i dostosowanie go do potrzeb firmy: trzeci kwartał 2022 roku**

### **Podłączenie telefonów i internetu w lokalu: koniec trzeciego kwartału 2022 roku**

### **Promocja przedsięwzięcia: od sierpnia 2022 roku**

- stworzenie logo firmy
- konstrukcja strony www firmy
- opracowanie materiałów reklamowych
- rozpoczęcie promocji w Google Ads i mediach społecznościowych

### **Zatrudnienie pracowników: wrzesień 2022 roku**

- rekrutacja 3 pracowników biurowych
- podpisanie umowy z firmą sprząającą
- podpisanie umowy z firmą świadczącą usługi informatyczne
- zgłoszenie do instytucji zatrudnienia

### **Szkolenie pracowników biurowych: początek października 2022 roku**

### **Realizacja pierwszych zleceń: październik 2022 roku**

# Kontrola wykonania biznesplanu

---

Kontrola odgrywa dużą rolę w osiągnięciu sukcesu, niezależnie od tego, czy jest to dopiero otwierana działalność gospodarcza, gdy już istniejąca. Nie wolno zatem zapominać o tym jakże ważnym etapie tworzenia biznesplanu.

Pozwala łatwo przystosować się firmie do zmiennych warunków rynkowych i radzić sobie z zaistniałymi, nieraz skomplikowanymi sytuacjami. W rezultacie ułatwia to możliwość minimalizowania kosztów przedsiębiorstwa.

Istotą kontroli jest dostosowanie działań firmy w taki sposób, aby osiągnęła ona jak największy sukces. Polega na obserwacji i ocenie funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonym miejscu i czasie. Dzięki temu możliwe jest ustalenie przyczyn nieprawidłowości, które mogą wystąpić w firmie, oraz wyciąganie wniosków potrzebnych do ich eliminacji.

Każda prawidłowo przeprowadzona kontrola powinna być:

- obiektywna;
- bezstronna;
- przeprowadzona sprawnie i fachowo;
- kompletna;
- efektywna.

## Ocena biznesplanu

---

W ocenie przygotowanego biznesplanu pomocne są tak zwane karty oceny. Za ich pomocą różnego rodzaju instytucje, na przykład banki czy instytucje odpowiedzialne za wdrażanie programów pomocowych Unii Europejskiej, dokonują szybkiego sprawdzenia kompletności i zawartości dokumentu.

Banki, podejmujące decyzje o przyznaniu kredytu przedsiębiorcy otwierającemu działalność gospodarczą mogą na przykład kłaść większy nacisk na część finansową, w tym ocenę zdolności kredytowej firmy.

Z kolei instytucje udzielające wsparcia ze środków UE często kładą nacisk na ocenę wykształcenia lub doświadczenia zawodowego potencjalnych beneficjentów, a także ich potencjału organizacyjnego, kadrowego i technicznego. Często są to listy oceny punktowej. Do uzyskania dotacji niezbędne jest uzyskanie określonej liczby "oczek". Zazwyczaj jest to 60% - 70% całości możliwych punktów.

Przed złożeniem dokumentów do takiej instytucji należy sprawdzić, czy udostępniła ona publicznie taką kartę oceny, a następnie dokonać samooceny przygotowanego dokumentu.

Poniżej przedstawiamy przykładowy, prosty wzór samooceny biznesplanu. Wystarczy określić prawdziwość każdego z podanych stwierdzeń. Jeśli którekolwiek z nich zostanie określone jako nieprawdziwe (niezrealizowane), należy poprawić określoną część biznesplanu.

| Cecha biznesplanu                                                                                                                  | TAK | NIE |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| Biznesplan jest kompletny (zawiera charakterystykę ogólną, analizę rynku, plan marketingowy, operacyjny, zatrudnienia i finansowy. |     |     |
| Biznesplan jest czytelny i przejrzysty pod względem graficznym.                                                                    |     |     |
| Biznesplan jest poprawnie napisany pod względem stylistycznym, gramatycznym, ortograficznym i interpunkcyjnym.                     |     |     |
| Pomysł na biznes jest możliwy do zrealizowania.                                                                                    |     |     |
| Wskazano pomysły uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.                                                                       |     |     |
| Wybrano odpowiednią lokalizację firmy w oparciu o różne czynniki.                                                                  |     |     |
| Właściciele firmy zostali przedstawieni w sposób wskazujący na możliwość prowadzenia przez nich tego przedsięwzięcia.              |     |     |
| Zaprezentowano nazwę i logo firmy.                                                                                                 |     |     |
| Uzasadniono wybór formy organizacyjno - prawnej działalności.                                                                      |     |     |
| Dokonano analizy potencjalnych klientów i jego przewidywanych zmian.                                                               |     |     |
| Rozpoznano oczekiwania, przekonania i postawy potencjalnych klientów.                                                              |     |     |
| Założenia dotyczące liczby klientów są wiarygodne.                                                                                 |     |     |
| Dokonano analizy konkurencji i wykorzystywanych przez nią strategii.                                                               |     |     |
| Dokonano charakterystyki oferowanych produktów lub usług.                                                                          |     |     |
| Określono politykę cenową i ceny oferowanych produktów lub usług.                                                                  |     |     |
| Zaplanowano możliwe do realizacji działania promocyjne.                                                                            |     |     |
| Poprawnie zidentyfikowano mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia ze strony otoczenia firmy.                                 |     |     |
| Określono ogólne warianty strategii rozwoju.                                                                                       |     |     |



|                                                                                                                                                         |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Stworzono schemat organizacyjny i rozdzielono kompetencje kadry kierowniczej oraz wspólników.                                                           |  |  |
| Stworzono plan zatrudnienia pracowników. Określono, jakie kwalifikacje osób zatrudnianych są pożądane. Określono kompetencje każdego pracownika.        |  |  |
| Wskazano źródła finansowania działalności.                                                                                                              |  |  |
| Wskazano wysokie prawdopodobieństwa pozyskania ewentualnego finansowania zewnętrznego.                                                                  |  |  |
| Wiarygodnie określono nakłady inwestycyjne niezbędne do rozpoczęcia działalności.                                                                       |  |  |
| Opisano technologię produkcji wyrobów lub sposób świadczenia usług.                                                                                     |  |  |
| Określono źródła zaopatrzenia i warunki współpracy z dostawcami.                                                                                        |  |  |
| W planie finansowym określono szczegółowo wszystkie wydatki, bez pominięcia żadnych istotnych kosztów.                                                  |  |  |
| Każdy wydatek jest niezbędny. Kwoty wskazane w dokumencie zostały określone tak, że odpowiadają rzeczywistości rynkowej.                                |  |  |
| Założenia przychodów przedsiębiorstwa są prawidłowe w odniesieniu do charakterystyki danej grupy odbiorców oraz planu produkcji lub świadczonych usług. |  |  |
| Prawidłowo wyliczono przewidywane wyniki finansowe.                                                                                                     |  |  |

## Błędy popełnianie przy tworzeniu biznesplanu

---

Do najczęstszych błędów, jakie popełniają przedsiębiorcy przy tworzeniu biznesplanu firmy lub przedsięwzięcia zaliczamy:

- brak przejrzystej struktury dokumentu;
- zbyt duża ilość treści;
- wewnętrzne sprzeczności i brak logiki w analizach i założeniach biznesplanu;
- subiektywność w ocenie niektórych jego elementów.

Biznesplan uznaje się za prawidłowy, gdy:

- opiera się na realnych danych, wynikających z przeprowadzonych analiz;
- łatwo go zrozumieć;
- podstawowe założenia są zaprezentowane w sposób przekonujący odbiorcę;
- prognoza finansowa obejmuje wszystkie najistotniejsze elementy wpływające na sukces przedsięwzięcia;

- prognozy finansowe i ekonomiczne prezentują prawdziwe dane, wskazujące na opłacalność przedsięwzięcia (wysokość generowanego zysku, analizę rentowności czy utrzymanie płynności finansowej);
- przedstawia rozwój firmy w dłuższej perspektywie czasowej.

# Zakończenie

---

To już ostatni akord naszego poradnika dotyczącego pisania biznesplanu.

Dowiedzieliście się, jakie elementy powinien zawierać dobrze napisany plan operacyjny firmy lub przedsięwzięcia. Wiecie też, jak powinna wyglądać prawidłowo określona misja i wizja firmy oraz jej cele funkcjonowania.

Dokładnie przeanalizowaliśmy najpopularniejsze metody analizy rynku (PEST, analiza scenariuszy stanów otoczenia, analiza luki strategicznej, Metoda 5 Sił Portera, Macierz BCG i SWOT). Rozumiecie, dlaczego pochylenie się nad tym tematem jest tak ważne i że często przesądza o sukcesie lub porażce przedsięwzięcia.

Następnie opisaliśmy poszczególne składowe kolejnych części biznesplanu, a więc planu technicznego, marketingowego, sprzedażowego, finansowego (niezwykle istotnego w przypadku chęci pozyskania zewnętrznego inwestora) oraz organizacyjnego.

Dowiedzieliście się też, jak przygotować harmonogram przedsięwzięcia i jak ocenić sam biznesplan. Mamy nadzieję, że pomocna będzie dołączona do e-booka przykładowa karta oceny. Dodatkowo, uczuleni przez nas w ostatniej części poradnika, wiecie, jakie błędy najczęściej popełniają osoby przygotowujące biznesplany. Wiecie zatem, czego unikać w trakcie jego tworzenia.

Dziękujemy za lekturę!  
Zespół **ALEO.com**

# Bibliografia

---

*Biznes Tom 9. Słownik pojęć ekonomicznych A - O*, J. Witecka (red.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA 2007

Obłój K., *Strategia Organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

Penc. J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Łódź 2005

Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999

K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWN, Warszawa 1993

Źródła internetowe:

<https://www.coca-cola.pl/poznaj-nas-lepiej/dolacz-do-nas/misja-wizja-i-wartosci>

<https://prasa.velux.pl/analiza-cykladzycia-produktu/>

<https://mfiles.pl/pl>