

## Plan działalności

Podczas tej lekcji dowiesz się:

- ✓ Jak dokonać wstępnej oceny pomysłu i wybrać strategię działania.
- ✓ Dlaczego warto stworzyć biznesplan i jak się do tego zabrać.
- ✓ Czym jest model biznesowy i w czym może pomóc przyszłemu przedsiębiorcy.

Zanim przejdziesz do szczegółowego planowania swojej działalności, poświęć czas, aby **ocenić pomysł** na etapie koncepcji. Możesz to zrobić wykorzystując **Analizę SWOT**, jedną z podstawowych metod analizy strategicznej. Polega ona na określeniu kluczowych czynników charakteryzujących firmę, przeanalizowaniu zależności między nimi, aby w dalszej kolejności opracować efektywne strategie działania, zbliżające Cię do osiągnięcia założonych celów.

**Czynniki wpływające na funkcjonowanie firmy:**

- **mocne strony – S (Strengths)** to czynniki wewnętrzne pozytywne np. szeroki wachlarz usług, znana marka, dobra logistyka, dobra obsługa klienta, dobre wyposażenie, duży zysk, kompetencje, zasoby,
- **słabe strony – W (Weaknesses)** to czynniki wewnętrzne negatywne np. duże koszty produkcji, braki wyposażenia, brak nowych produktów, duża rotacja pracowników, ograniczenia, blokady,
- **szanse – O (Opportunities)** to czynniki zewnętrzne pozytywne np. otwarcie granic, nowa droga, zniesienie embarga, muszą być realne w niedalekiej przyszłości,
- **zagrożenia – T (Threats)** to czynniki zewnętrzne negatywne, np. zaostrzenie wymogów sanitarnych, odpływ pracowników, wzrost konkurencji, muszą być realne w niedalekiej przyszłości,

	pozytywne	negatywne
wewnętrzne	<b>S</b> mocne strony	<b>W</b> słabe strony
zewnętrzne	<b>O</b> szanse	<b>T</b> zagrożenia

Zderzenie ze sobą szans i zagrożeń z mocnymi i słabymi stronami firmy pozwoli Ci na określenie jej pozycji strategicznej. W zależności od **przewagi czynników** pozytywnych lub negatywnych w otoczeniu i wewnątrz firmy można wyróżnić **4 modelowe sytuacje strategiczne**:

- **mini-mini** – firma działa w nieprzychylnym otoczeniu, brak jej mocnych stron, które w istotny sposób mogłyby wpłynąć na przeciwstawienie się zagrożeniom i poprawienie słabych stron – brak szans rozwoju, likwidacja lub walka o przetrwanie lub staranie o połączenie z inną firmą,
- **maxi-mini** – niekorzystne warunki zewnętrzne przyczyną trudności, można im przeciwstawić duży potencjał wewnętrzny firmy - niezła pozycja wyjściowa, próba przezwyciężenia zagrożeń np. eliminowanie lub wykupienie konkurencji,
- **mini-maxi** – słabe strony firmy przeważają nad mocnymi za to środowisko zewnętrzne jej sprzyja – niezła pozycja wyjściowa, próba wykorzystania szans np. poprzez alians strategiczny,
- **maxi-maxi** – przedsiębiorstwo, w którym wewnątrz przeważają mocne strony a w otoczeniu szanse – docelowa sytuacja, ekspansja, rozwój,

	mocne strony	słabe strony
szanse	<b>strategia maxi - maxi</b>	<b>strategia mini - maxi</b>
zagrożenia	<b>strategia maxi - mini</b>	<b>strategia mini - mini</b>

Analiza SWOT może być wykorzystywana jako technika oceny pomysłu, przed podjęciem kolejnych kroków związanych z planowaniem firmy. Może być również stosowana we wszystkich późniejszych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa np. działania marketingowe, produkcja.

Po przeanalizowaniu pomysłu możesz przejść do planowania całego przedsięwzięcia. Planowanie zwiększa potencjał i daje szansę na rozwój przedsiębiorstwa. Rzetelnie skonstruowany biznesplan pozwala wyeliminować zagrożenia, jeszcze przed wejściem firmy na rynek. Potrzeba planowania jest szczególnie istotna w sytuacjach niepewności i ryzyka.

## Co da Ci przełożenie pomysłu z głowy na papier, czyli, jakie funkcje pełni biznesplan?

- **porządkuje projekt** przedsięwzięcia – określa punkt wyjściowy, cel do którego zmierzasz, sposoby dotarcia do celu i korzyści, jakie osiągniesz, gdy cel zostanie zrealizowany,
- pozwala na **ocenę opłacalności** danego przedsięwzięcia poprzez zestawienie wydatków i potrzebnych nakładów ze spodziewanymi zyskami,
- **przedstawia pomysł potencjalnym inwestorom**, dzięki temu ułatwia drogę do pozyskania finansowania inwestycji (dotacje, granty, kredyty), jest to element wszystkich wniosków o dofinansowanie na rozpoczęcie działalności gospodarczej,
- umożliwia **poznanie procesu planowania**, który wykorzystywany w przyszłości pozwoli sprawniej reagować na zmiany otoczenia,

## Czym jest biznesplan?

Biznesplan to dokument decyzyjny, w którym przedstawiona jest aktualna koncepcja pracy przedsiębiorstwa oraz jego wieloletni plan działania i rozwoju na przyszłość.

- **Zawiera on kluczowe informacje o przedsięwzięciu** (cel firmy, jej historia, osobowość prawna, rodzaj działalności, struktura organizacyjna, zarząd, klienci (rynek), cechy produktu/usługi, konkurencja, jakość, cena, sposoby i kanały dystrybucji, sprzedaż, dostawa, serwis, wprowadzenie na rynek, marketing, prognozy: sprzedaży, zysków, wzrostu, analiza ryzyka). Mimo tych ściśle określonych informacji, które powinny się znaleźć w biznesplanie, **nie istnieje uniwersalny szablon**. W zależności od sytuacji i potrzeby podmiotu, do którego go adresujesz, musi on spełnić różne oczekiwania (firmy produkcyjne opisują technologię, banki chcą liczb, projekty mają harmonogram).
- Im większa jest inwestycja, im wyższy etap rozwoju, im dłuższy okres projekcji, tym bardziej obszerny jego opis (kilkadziesiąt-kilkaset stron).
- **Instytucje** przyznające dotacje inwestycyjne często **wymagają zastosowania właściwego formularza**. Ułatwia to porównanie pomysłów, gwarantuje kompletność potrzebnych informacji oraz pozwala przełożyć oceny na wartość punktową.
- **Biznesplan powinien być stworzony przez osoby, które będą zarządzały przedsiębiorstwem**. Dobrze przygotowany świadczy o ich wiedzy, kompetencji, doświadczeniu, znajomości firmy, planów rozwojowych, zaangażowaniu i wierze w powodzenie przedsięwzięcia. Pomoc zewnętrzna powinna być ograniczona do stworzenia prognoz, założeń, uwag oraz końcowej oceny całości.

- Aby skłonić adresata do jego przeczytania najważniejsze informacje przedstaw **zwięźle, przystępnie, jasnym i zrozumiałym językiem**. Pod względem wizualnym pamiętaj o **graficznej przejrzystości i estetyce**. Biznesplan powinien być ujednoczony (cały, spójny dokument). Warto korzystać z wytłuszczeń, podkreśleń, punktowania i graficznych prezentacji, które ułatwiają przyswajanie kluczowych informacji.

## **Jakie elementy musisz uwzględnić w biznesplanie?**

### **Cel firmy, misja**

Ogólny opis tego:

- Czym będziesz się zajmować?
- Skąd wziął się pomysł na działalność?
- Ile potrzebujesz pieniędzy na realizację pomysłu?
- Jakie jest zapotrzebowanie na rynku na oferowane produkty/usługi?
- Do jakich klientów adresujesz ofertę?

**Historia firmy** - w przypadku nowopowstających firm ten punkt pomiń.

- Jakie ważne wydarzenia wpłynęły na funkcjonowanie firmy? (zmiany w strukturze własności, otrzymane nagrody, wyróżnienia, posiadane patenty, certyfikaty jakości, inne osiągnięcia). Wydarzenia te opisujesz chronologicznie i łączysz w ciągi przyczynowo-skutkowe.

### **Ludzie**

- Jak dotychczas przebiegała Twoja kariera zawodowa? (wykształcenie, doświadczenie, kwalifikacje, kluczowe umiejętności).
- Masz współników? Otaczasz się zespołem? Jakie są ich kwalifikacje i umiejętności?
- Jaka jest liczba zatrudnionych pracowników i plany dotyczące przyszłego zatrudnienia?
- Jaki jest schemat organizacyjny firmy, podział obowiązków?
- Kto i ile w firmę inwestuje?

## **Prezentacja oferty**

- Dlaczego oferowany produkt/usługa jest konkurencyjna w porównaniu z istniejącymi na rynku? (piszesz o faktach popartych danymi, najlepiej z oficjalnych źródeł, testy, badania na ten temat)
- Na jakim etapie rozwoju są oferowane produkty/usługi? Kiedy mogą wejść na rynek?
- Jaka będzie strategia cenowa, marketingowa, proces technologiczny?
- Czy posiadasz wymagane zezwolenia, licencje, koncesje, znaki jakości lub bezpieczeństwa?

## **Rynek i klienci**

- Kim są potencjalni klienci?
- Jakie potrzeby klientów będziesz zaspokajać?
- Dlaczego klienci będą kupować ten produkt/usługę a nie konkurencji?
- Jaki jest zasięg geograficzny rynku i dlaczego?
- Na jakim etapie rozwoju jest rynek obecnie i jak rozwijał się przez ostatnie lata?
- Jaki będzie Twój udział w rynku?
- Kim są kontrahenci (kluczowi dostawcy i odbiorcy)?
- Jak będzie wyglądać współpraca? (jedno lub kilka źródeł dostawy – płynność)
- Czy klientów można pogrupować? Kto jest klientem kluczowym? (wielkość obrotów, okres współpracy)

## **Organizacja własnego biznesu**

- Jak firma zamierza realizować swój pomysł?
- Jaki będzie kanał dystrybucji? Jak produkty będą dostarczane klientom? (sprzedaż detaliczna, hurtowa, internetowa, wysyłkowa)
- Jaki jest plan sprzedaży?
- Kto będzie się zajmował sprzedażą i przy wykorzystaniu jakich metod?
- Jak będzie wyglądać promocja produktu/usługi?
- Jeśli firma produkcyjna, jaka technologia stosowana?
- Jaka jest charakterystyka siedziby firmy? (wyposażenie, zasoby, potrzeby rozwojowe w najbliższym czasie)
- Jaki będzie w najbliższym czasie klimat gospodarczy? (fakty poparte liczbami)
- Z jakim bankiem firma współpracuje?

## **Analiza szans i zagrożeń**

- Jak zamierzasz osiągnąć planowane wskaźniki mimo zmieniających się warunków gospodarczych i potrzeb?
- Jak rynek będzie się rozwijał w późniejszych latach?
- Jak firma jest przygotowana na różne scenariusze wydarzeń? (nowe rynki zbytu, nowy kanał dystrybucji, pozyskanie kapitału na rozwój, działania konkurencji)

## **Finanse**

- Jaki jest ogólny koszt projektu i jakie są kwoty poszczególnych elementów kosztorysu?
- Jakie są źródła finansowania projektu? (udział środków własnych i kapitału obcego)
- Jaka jest aktualna kondycja finansowa firmy?
- Jak zabezpieczysz otrzymane finansowanie?
- Kiedy inwestor może liczyć na zyski z udostępnionych źródeł finansowych?
- Jaka jest prognoza finansowa na 3 lata (rachunek zysków i strat, czyli przewidywane dochody i wydatki, bilans, rachunek przepływu pieniędzy, czyli aktualna płynność finansowa, ściąganie należności, spłata zobowiązań, działalność operacyjna, inwestycyjna, finansowa, wskaźnik rentowności, ocena efektywności inwestycji, harmonogram spłaty kredytu)? Prognoz tworzysz kilka z uwzględnieniem wariantów funkcjonowania firmy i warunków rynkowych (optymalną, optymistyczną, pesymistyczną).

## **Realizacja działań**

- Na co zostaną przeznaczone uzyskane środki? (szczegółowy kosztorys)
- Jaki jest harmonogram inwestycji? (zebranie, porównanie ofert, złożenie zamówienia, termin dostawy i ewentualnego montażu)

## **Załączniki**

- Dołącz dokumenty potwierdzające to, o czym wcześniej napisałeś.

## **Streszczenie**

- Napisz je na końcu, po stworzeniu całego biznesplanu, natomiast zamieść na początku dokumentu.
- Niezbędne minimum to opis: firmy, oferty, pomysłu, czynników sukcesu, planowanych zysków, ryzyka i sposobów jego minimalizacji, oczekiwań w stosunku do czytającego.

## **Model biznesowy, jako nowa szkoła w myśleniu o biznesie - perspektywa klienta**

Biznesplan to często formalny wymóg otrzymania dofinansowania na rozpoczęcie działalności. Zawiera on drobiazgową, często mocno schematyczną analizę. Znacznie prostszym sposobem, od którego warto zacząć przyglądać się swojej firmie, jest model biznesowy. To uproszczony, ale jednocześnie doprecyzowany system, pozwalający opisać sposób działania przedsiębiorstwa. Stworzenie modelu biznesowego ułatwi Tobie podejmowanie kluczowych decyzji, na każdym etapie funkcjonowania firmy. O przewadze takiego podejścia nad biznesplanem świadczy ujęcie problemu w sposób kluczowy dla dzisiejszego biznesu, w którym wysiłki organizacji koncentrują się na dostarczeniu klientowi tego, czego naprawdę potrzebuje.

### **Patrząc na model biznesowy powinieneś wiedzieć:**

- Czego potrzebują Twoi klienci i jak możesz pomóc im to osiągnąć?
- W jaki sposób klienci chcieliby otrzymywać Twoją ofertę?
- Jak możesz dopasować się do ich przyzwyczajeń?
- Czego oczekują Twoi klienci?
- Jakie relacje chcieliby nawiązać?
- Za co (za jakie wartości) są w stanie zapłacić Twoi klienci?

W przypadku modelu biznesowego **Canvas** autorstwa Alexandra Osterwalda funkcjonowanie firmy opisywane jest za pomocą 9 elementów:

- segmenty klientów
- propozycja wartości
- kanały komunikacji, dystrybucji, sprzedaży
- relacje z klientami
- strumienie przychodów
- kluczowe zasoby
- kluczowe działania
- kluczowi partnerzy
- struktura kosztów

Wypełnione treścią elementy, wspólnie połączone, opisują produkt lub usługę, którą przedsiębiorstwo dostarcza swoim klientom.

## 1. Segmenty klientów

Jest to podstawowy element modelu. Klienci są powodem istnienia Twojej firmy, bez płacących klientów żadna firma nie przetrwa zbyt długo. Każda organizacja obsługuje jakąś charakterystyczną grupę klientów lub kilka grup, dla których tworzona jest wartość w firmie. Zwykle zarabiasz więcej na jednej grupie klientów niż na innych. Różne grupy mogą wymagać różnej wartości, kanałów dystrybucji, sposobu nawiązywania relacji. Definiując segmenty klientów możesz lepiej zrozumieć i efektywniej zaspokoić ich potrzeby oraz zaproponować ofertę, jakiej potrzebują. Aby ustalić konkretnie, kto jest Twoim klientem i dokonać segmentacji, poszukaj odpowiedzi na pytania:

- Co myśli i co czuje Twój klient?
- Kogo słucha, co widzi, co mówi i co robi Twój klient?
- Co chce osiągnąć? Czego się obawia?
- Jak można podzielić/pogrupować Twoich klientów (segmenty)?
- Jaki to jest rynek (masowy – duża grupa klientów z podobnymi potrzebami, niszowy – specyficzny, wyspecjalizowany segment klientów, wielostronny – kilka grup docelowych o zróżnicowanych potrzebach i problemach)?

## 2. Propozycja wartości

Wartością są korzyści, jakie uzyskuje klient w związku z nabywaniem Twoich produktów i usług. Jest to także powód, dla którego klienci przedkładają ofertę Twojej firmy ponad oferty konkurentów. Wartością dla klienta jest zaspokajanie jego określonych potrzeb i oczekiwań lub rozwiązywanie jego problemów. Definiując Swoje wartości odpowiedz na pytania:

- Jaką wartość dostarcza klientowi dany produkt/usługa?
- Jaki problem pomaga rozwiązać klientowi?
- Które potrzeby zaspokaja?
- Jakie grupy produktów i usług oferujemy każdemu segmentowi klientów?

Przykładowe wartości to wygoda, cena, design, marka i status, niższe koszty, mniejsze ryzyko, coś nowego, wyższa jakość, lepsza dostępność, wygoda i użyteczność, dopasowanie do indywidualnych potrzeb.

### **3. Kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży**

Kanały to sposób, w jaki firma komunikuje się z poszczególnymi segmentami swoich klientów i przekazuje im propozycję wartości/ ofertę. Jest to punkt spotkania klienta z firmą. Kanały podnoszą świadomość klientów o ofercie firmy dostarczając wiedzy o produktach i usługach (I faza). Dzięki możliwości sprawdzenia propozycji wartości, pomagają klientom sformułować opinię na temat produktu/usługi (II faza). Ponadto kanały są sposobem nabycia produktu/usługi przez klienta (III faza). Za ich pośrednictwem oferowana wartość dostarczana jest klientom (IV faza) a następnie zapewniane jest wsparcie posprzedażowe (5 faza). Dobry model pokrywa wszystkie 5 faz.

Przykładowe kanały to kontakt osobisty, rozmowa telefoniczna, w siedzibie firmy lub jej sklepie, fizyczna dostawa produktu lub usługi, internet (serwisy społecznościowe, e-maile, blogi), media tradycyjne (radio, prasa, telewizja).

Kanały mogą być: własne, partnerskie, pośrednie, bezpośrednie.

### **4. Relacje z klientami**

Od charakteru kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży zależy, w jakiego rodzaju interakcje z klientami wchodzi Twoja firma z przedstawicielami konkretnego segmentu klientów. Definiując relacje z klientami musisz precyzyjnie określić cel ich utrzymywania (pozyskanie i zatrzymanie klientów, zwiększenie sprzedaży). Relacje mogą być różne – od osobistych do zautomatyzowanych (osobiste wsparcie, dedykowany opiekun klienta, samoobsługa, społeczności, współtworzenie). Ich wybór zależy od kosztów oraz spójności przychodów z pozostałymi elementami modelu.

### **5. Strumienie przychodów**

Mówią o ilości środków generowanych przez firmę w związku z obsługą każdego z segmentów rynku (za jaką wartość gotowi są zapłacić klienci?, za co płacą obecnie?, jak dokonują płatności?, jak chcieliby płacić?). Każdy ze strumieni może mieć nieco inny mechanizm cenowy. Przychody mogą być transakcyjne (od jednorazowych klientów) lub okresowe (wynikające z wielokrotnych płatności bądź zapewnienia wsparcia posprzedażowego).

Przykładowe strumienie przychodów to:

- typowa sprzedaż – np. książka lub antyki
- wynajem, wypożyczenie – np. samochód
- opłata za usługę, użytkowanie – np. telefonia komórkowa
- opłata z tytułu subskrypcji – np. klub fitness, dostęp do szkolenia on-line,
- licencje – np. programy komputerowe
- opłaty brokerskie – np. pośrednictwo w usługach finansowych
- generowanie środków finansowych z reklam – np. portale społecznościowe

Poszczególne strumienie możesz łączyć. Zastanów się jak duży będzie udział poszczególnych strumieni w przychodach Twojej firmy?

## **6. Kluczowe zasoby**

Wskazują najważniejsze zasoby, niezbędne do prawidłowego funkcjonowania Twojej firmy. Mogą stanowić jej własność, być przedmiotem dzierżawy lub należeć do kluczowego partnera. Zasoby możesz podzielić na:

- fizyczne (maszyny, budynki, urządzenia), często są bardzo kapitałochłonne,
- finansowe (gotówka, linie kredytowe, poręczenia, zwrotne, własne lub dotacyjne)
- intelektualne (marki, oprogramowanie, prawa autorskie), trudne do wytworzenia, ale posiadane dają silną wartość,
- ludzkie (pracownicy, menedżerowie),

Aby doprecyzować kluczowe zasoby odpowiedz sobie na pytania:

- Jakich kluczowych zasobów wymaga Twoja propozycja wartości?
- Jakich kluczowych zasobów wymagają kanały dystrybucji?
- Jakich kluczowych zasobów wymagają relacje z klientami?
- Jakich kluczowych zasobów wymagają strumienie przychodów?

## **7. Kluczowe działania**

Ten element modelu biznesowego charakteryzuje najważniejsze czynności, które Twoja firma musi podejmować, żeby jej model biznesowy sprawnie funkcjonował. Kluczowe działania zależą od specyfiki konkretnego modelu biznesowego (jakich kluczowych działań wymaga dana propozycja wartości?, jakich wymagają kanały dystrybucji, relacje z klientami i strumienie przychodów?).

Przykłady kluczowych działań:

- produkcja (projektowanie, tworzenie, dostarczanie produktów w określonych ilościach)
- rozwiązywanie problemów (wsparcie klienta w zrozumieniu niejasności lub pomoc w nieprzewidzianych sytuacjach np. firmy consultingowe, szpitale) - wymagają takich czynności jak zarządzanie wiedzą, cykliczne szkolenia personelu,
- prowadzenie platformy/sieci – wymagają takich aktywności jak nieustanna modernizacja, dostosowanie do nowych wymagań technologicznych i klientów,
- sprzedaż (promowanie, reklamowanie, informowanie klientów o propozycji)

## **8. Kluczowi partnerzy**

Pojęcie opisuje sieć dostawców i współpracowników, od których zależy sprawne funkcjonowanie firmy (kim są Twoi kluczowi partnerzy? kim są Twoi główni dostawcy? które kluczowe zasoby otrzymujesz od partnerów? jakie kluczowe działania podejmują partnerzy?). Kluczowi partnerzy to najważniejsze instytucje i osoby, które nie są potrzebne do oferowania wartości, ale mogą mieć istotny wpływ na działanie firmy. Motywacje do tworzenia partnerstw mogą być różnorodne np. optymalizacja kosztów, obniżenie poziomu ryzyka i niepewności przy wprowadzaniu produktu lub usługi, potrzeba zdobycia konkretnego zasobu.

Przykładowe rodzaje partnerstw:

- sojusz strategiczny, sieci wsparcia,
- współkonkurencja,
- wspólne tworzenie nowych podmiotów,
- współpraca nabywca/dostawca,
- współpraca donator/dotowany,

## **9. Struktura kosztów**

Określa wszystkie koszty, które generuje model biznesowy. Odpowiada na pytanie ile kosztuje tworzenie i dostarczanie wartości, utrzymywanie relacji z klientem, generowanie przychodu. Koszty łatwo obliczyć po zdefiniowaniu kluczowych zasobów, kluczowych aktywności i kluczowych partnerów. Koszty mogą być stałe i zmienne.

Przedstawienie sposobu funkcjonowania firmy w formie **szablonu** (poniżej) pozwala w prosty sposób dokonać wizualizacji i oceny modelu biznesowego. Ponadto umożliwia szybką modyfikację modelu, aby dostosowywać działania Twojej firmy do zmieniających się okoliczności.

<b>Kluczowi partnerzy</b>  8	<b>Kluczowe działania</b>  7	<b>Propozycja wartości</b>  2	<b>Relacje z klientami</b>  4	<b>Segmenty klientów</b>  1
	<b>Kluczowe zasoby</b>  6		<b>Kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży</b>  3	
<b>Struktura kosztów</b>  9			<b>Strumienie przychodów</b>  5	

### Zalety modelu biznesowego

- jest elastyczny, umożliwia szybkie reagowanie na zmiany i poszukiwanie innowacji,
- pozwala na jednej kartce zobrazować kluczowe elementy Twojej firmy (ułatwia to rozmowę o jej funkcjonowaniu),
- patrzy oczami klienta.