

ZANIM OTWORZYSZ FIRMĘ



ZANIM OTWORZYSZ FIRMĘ



Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi
Jednostka organizacyjna
Samorządu Województwa Łódzkiego



województwo ^Ł
łódzkie

Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej w Łodzi



Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi
Jednostka organizacyjna
Samorządu Województwa Łódzkiego



województwo
łódzkie

CENTRUM INFORMACJI I PLANOWANIA KARIERY ZAWODOWEJ

WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W ŁODZI

ul. Wólczańska 49, 90-608 Łódź
tel. 42 66 30 255, 42 66 30 273
e-mail: centrum@wup.lodz.pl
www.wuplodz.praca.gov.pl
www.facebook.com/CliPKZ

ODDZIAŁ W PIOTRKOWIE TRYBUNALSKIM

ul. Jarosława Dąbrowskiego 13,
97-300 Piotrków Trybunalski
tel. 44 649 60 87
piotrkow@wup.lodz.pl

ODDZIAŁ W SIERADZU

ul. 3 Maja 7,
98-200 Sieradz
tel. 43 822 81 86, 43 822 81 84
sieradz@wup.lodz.pl

ODDZIAŁ W SKIERNIEWICACH

ul. Senatorska 10,
96-100 Skierniewice
tel. 46 833 36 50, 46 833 39 74,
skierniewice@wup.lodz.pl

Spis treści:

1. Przywódca i lider, czyli atrybuty przedsiębiorcy	4
2. Osobowość przedsiębiorcy	11
3. Pomysł na działalność gospodarczą	16
4. Źródła inspiracji w rozwoju firmy	20
5. Analiza rynku	23
6. Biznesplan – podstawowe założenia	36

Przywódca i lider, czyli atrybuty przedsiębiorcy

Przedsiębiorczość, to sformułowanie, które ma bardzo wiele twarzy. Co ono oznacza?

Przedsiębiorczość – cecha charakteru lub zespół cech i zachowań właściwych przede wszystkim dla przedsiębiorców. W teorii ekonomii pojęcie to jest utożsamiane z prowadzeniem przedsiębiorstwa oraz wykorzystaniem wszystkich jego zasobów w taki sposób, aby osiągnąć jak najlepsze wyniki. Przedsiębiorczość oznacza również „gotowość i zdolność do podejmowania ryzyka, rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski powstałych problemów, umiejętność rozpoznania i wykorzystania pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowania się do zmieniających się warunków rynkowych”¹.

O przedsiębiorczości można mówić w dwóch wymiarach:

- Przedsiębiorczość jako proces – akt tworzenia i budowanie czegoś nowego, nowego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorczość to zorganizowany proces działań ukierunkowany w danych warunkach na wykorzystanie nowatorskiego pomysłu w celu generowania korzyści na rynku. W procesie budowania podkreśla się:
 - umiejętność wykorzystania pomysłów, okazji
 - ryzyko (niepewność)
- Przedsiębiorczość jako zespół cech opisujących szczególny sposób postępowania człowieka. Przedsiębiorczość wyróżnia się:
 - dynamizmem, aktywnością
 - skłonnością do podejmowania ryzyka
 - umiejętnością przystosowywania się do zmieniających się warunków
 - postrzeganiem szans i ich wykorzystywaniem
 - innowacyjnością².

Kim we współczesnej praktyce życia gospodarczego jest przedsiębiorca?

Według Petera F. Druckera – guru i ojca współczesnego zarządzania „to, co przedsiębiorcze, wymaga innego rodzaju zarządzania niż to, co istnieje, wymaga zarządzania systematycznego, zorganizowanego, celowego. Chociaż podstawowe

¹ Sepkowska Z., Podstawy przedsiębiorczości, Difin SA, Warszawa 2014, s.11

² Janowski A., Słownik ekonomiczny, Wydawnictwo Instytutu GSMiE, Kraków 1998



zasady są takie same dla każdej przedsiębiorczej organizacji, to jednak istniejące przedsiębiorstwo, instytucja publiczna i nowe przedsięwzięcie stawiają odmienne wyzwania, mają odmienne problemy. Również poszczególni przedsiębiorcy powinni zdobyć się na decyzje dotyczące ich własnej roli i ich własnego zaangażowania”.

Mimo jednak różnic pomiędzy różnego rodzaju przedsięwzięciami, coś je ze sobą łączy. Tym elementem jest sama osoba przedsiębiorcy.

Aby jednak można było w ogóle mówić, że ktoś jest przedsiębiorcą, musi zostać spełnionych kilka warunków. Według Tadeusza Oleksyna są to następujące elementy³:

- organizowanie firmy (funkcje założyciela),
- bieżące prowadzenie przedsiębiorstwa (zarządzanie),
- ponoszenie ryzyka (finansowego, prawnego, społecznego).

Te trzy wymienione powyżej warunki to tylko główne założenia, mówiące o tym, że ktoś jest przedsiębiorcą. Są to jednakże tylko główne założenia. Używając języka

3 Oleksyn T., Przedsiębiorczość jako kategoria złożona : jak ją rozwijać? w: Problemy Zarządzania 10/1 (2), 8-25, 2012 ([https://bazhum.muzhp.pl/media//files/Problemy_Zarządzania/Problemy_Zarządzania-r2012-t10-n1_\(2\)/Problemy_Zarządzania-r2012-t10-n1_\(2\)-s8-25/Problemy_Zarządzania-r2012-t10-n1_\(2\)-s8-25.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media//files/Problemy_Zarządzania/Problemy_Zarządzania-r2012-t10-n1_(2)/Problemy_Zarządzania-r2012-t10-n1_(2)-s8-25/Problemy_Zarządzania-r2012-t10-n1_(2)-s8-25.pdf)) Dostęp: 20.08.2024

branży motoryzacyjnej, stanowią one wyposażenie standardowe – najtańszą wersję. Samo spełnienie wszystkich z powyższych warunków nie wystarczy, aby „utrzymać się na powierzchni”. Do „komfortowej jazdy” potrzeba szeregu dodatków, które podnoszą wartość i świadczą o klasie. Te dodatki w języku zarządzania określa się mianem atrybutów, którym warto się przyjrzeć.

Współczesny przedsiębiorca to człowiek łączący w sobie cechy menedżera, lidera i przywódcy. To osoba, która musi stawić czoła niejednokrotnie wielu trudnościom jakie napotka w dzisiejszym świecie, a także być otwarta i elastyczna na zmiany w przyszłości.

Cechy – atrybuty przedsiębiorcy, choć jest ich bardzo dużo, można zaklasyfikować do jednej z trzech grup. Oto, najważniejsze z nich.

Pierwszą grupę cech stanowią te związane z organizowaniem firmy, czyli:

- **Potrzeba tworzenia** – przedsiębiorca to budowniczy; to człowiek, który potrzebuje działania, jak ryba wody. Nie zajmuje się on „filozofią”, lecz konkretnym działaniem.
- **Kreatywność** – posiada pomysł, który realizuje i który jest odmienny od pomysłów innych przedsiębiorców. Stanowi pewnego rodzaju novum.

Kolejna grupa to cechy powiązane bezpośrednio z zarządzaniem organizacją.

Zawiera ona najwięcej elementów, do których zaliczyć można między innymi:

- **Elastyczny upór** – zestawienie tych dwóch wyrazów może wydać się trochę szokujące i nawet paradoksalne, niemniej jednak taka słowna konfiguracja daje się stosunkowo łatwo wyjaśnić. Chodzi tu mianowicie o uporczywe dążenie w wybranym kierunku; dążenie do wcześniej określonego celu. Nie ma jednak ono odbywać się za wszelką cenę i „po trupach”. W pewnych sytuacjach przedsiębiorca musi umieć zmienić kierunek działań lub ich intensywność. Czasami musi pewnych działań zaniechać, by za chwilę, z jeszcze większym impetem powrócić na obraną uprzednio ścieżkę.
- **Umiejętność wykorzystywania informacji** – jest to dziś szczególnie trudne. Każdy człowiek bombardowany jest niezliczoną ilością informacji z różnych źródeł. Dostęp do niej za pośrednictwem chociażby takich narzędzi, jak internet, stał się niezwykle łatwy. Przytłaczająca jest jednak jej ilość. Przedsiębiorca to człowiek, który w informacyjnej dżungli potrafi dostrzec to, co niedostrzegalne dla innych; potrafi



„z pokładów węgla wyłuskać diamenty” – informacje, które będzie mógł z pożytkiem wykorzystać dla dobra własnej organizacji. Innymi słowy zanalizować i przetworzyć.

- **Myślenie systemowe** – umiejętność wykorzystywania zarówno wiedzy z różnych dziedzin, jak również umiejętność kompilacji informacji i zjawisk pozornie ze sobą nie powiązanych.
- **Zarządzanie czasem** – jak wiadomo powszechnie, czas jest specyficznym zasobem, którego nie można kupić, ani magazynować. Osoba decydująca się na tę „rolę” społeczną musi mieć świadomość, że przedsiębiorcą jest się
 - 24 godziny na dobę,
 - siedem dni w tygodniu
 - i 365 w roku.
- **Zarządzanie ludźmi** – współczesny przedsiębiorca stawia ludzi na pierwszym miejscu. Oznacza to, że szanuje ich i im ufa, otacza się ludźmi lepszymi od siebie, umie zaakceptować ich wady i słabości, sprawia, że podążają za nim. Przedsiębiorca to ktoś, kto delegując uprawnienia potrafi sprawić, że to ludzie podejmują decyzje. On jest tylko kimś w rodzaju moderatora. Z tego względu tę cechę należałoby raczej nazwać umiejętnością motywowania i przewodzenia.

- **Etyka** – ktoś kiedyś powiedział, że jeśli w swoim działaniu nie kierujesz się ogólnie przyjętymi zasadami moralnymi – jesteś głupcem i przegrałeś, zanim rozpocząłeś walkę. Jakże łatwo zasadę tę odnieść do współczesnego biznesu. Wszystkie podejmowane działania muszą być starannie przemyślane. Nieetyczne postępowanie w gospodarce rynkowej to krótkowzroczność. Prędzej, czy później kończy się to źle dla przedsiębiorstwa, a niejednokrotnie również dla samego „przedsiębiorcy”.
- **Myślenie na opak** – popularyzatorem tej idei jest brytyjski pisarz i myśliciel – Charles Handy. Chodzi tu o myślenie wbrew przyjętej logice, co może stać się elementem pozwalającym na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Tylko takie myślenie pozwala na prowadzenie interesów na miarę nowej ery. Przyszłość należy do działających nie schematycznie.
- **Wykorzystywanie benchmarkingu** – wspomniany już Peter F. Drucker powiedział kiedyś, że źle jest się uczyć na własnych błędach, lepiej na cudzych, a najlepiej na własnych i cudzych doświadczeniach. To zdanie oddaje chyba istotę współczesnego benchmarkingu, choć przeciwnicy tej metody twierdzą, że jest to nic innego, jak eufemizm szpiegostwa przemysłowego nazwany tak dla potrzeb zarządzania.

Benchmarking (badania porównawcze lub analiza porównawcza) – polega na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez własne przedsiębiorstwo ze stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie. Wynik takiej analizy służy jako podstawa doskonalenia procesów biznesowych.

Benchmarking nie jest zwykłym naśladownictwem, nie polega na podpatrzeniu sposobu pracy innych, aby tak samo postępować u siebie. To wykrywanie czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnym przedsiębiorstwie. To uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk.

Jest on praktyczną realizacją przysłowia: „trzeba się uczyć na błędach, ale lepiej uczyć się na cudzych błędach, niż na swoich”.

- **Wizjonerstwo** – współczesny przedsiębiorca to człowiek potrafiący wyobrażać sobie duże rzeczy. Posiada on umiejętność wizualizacji, co z kolei pozwala mu na realizację celów, jakie przed sobą stawia. Mimo przeciwności losu (która niejednokrotnie zniechęca do dalszego działania), problemów napotykanym w trakcie wdrażania i realizacji projektu przedsięwzięcia stara się osiągnąć wyznaczone cele.



Tych cech-atrybutów można wymienić jeszcze bardzo wiele. Nie można zapominać o chociażby takich jak odwaga, dynamizm, zdecydowanie itp. Równie ważny jest pakiet tzw. umiejętności technicznych.

Ostatnia grupa jest związana z ponoszeniem ryzyka. Chodzi tu między innymi o takie sprawy jak **odpowiedzialność**. Przedsiębiorca nie funkcjonuje w próżni. Jego decyzje niejednokrotnie mają wpływ na sytuację społeczną. Jest to szczególnie zauważalne w przypadku dużych przedsiębiorstw, zlokalizowanych w rejonach o dużym bezrobociu. Niewłaściwe decyzje mogą prowadzić do niepokojów społecznych. Ponadto nieodpowiedzialne decyzje wpływają negatywnie na wizerunek samego przedsiębiorstwa, co prowadzić może do zachwiania jego pozycji na rynku, a nawet upadku. Przedsiębiorca musi podejmować decyzje, ale muszą być one zawsze bardzo dokładnie przemyślane.

Inny rodzaj ryzyka, z jakim przedsiębiorca musi się liczyć, to **ryzyko finansowe**. Niewłaściwe inwestycje (zwłaszcza te duże) mogą prowadzić (a jest tak bardzo często) do poważnych konsekwencji związanych np. z utratą płynności finansowej przez organizację.

Obie wymienione grupy ryzyka wiążą się często z trzecim rodzajem – **ryzykiem prawnym**. Powszechne jest dziś zjawisko, że wiele niewłaściwych decyzji ma swój koniec w sądzie.

To jednak tylko kilka zagrożeń, jakie czyhają na współczesnego przedsiębiorcę. Ci jednak, których przenika duch przedsiębiorczości wiedzą, jak sobie z tego typu przeciwnościami poradzić. W jaki sposób tego dokonują? Odpowiedź jest chyba trywialnie prosta. Umieją wykorzystać wszystkie atrybuty, jakimi dysponują.

Czy to wystarczy, nie wiadomo, ponieważ nikt nie jest w stanie przewidzieć, co przyniesie jutro. Można się jednak na jego nadejście przygotować i przyjąć przynajmniej do wiadomości, że jak mówi Peter F. Drucker „jedyną stałą jest zmiana”. Ci przedsiębiorcy, którzy mają tego świadomość, już wyprzedzili konkurencję i to oni będą w przyszłości kreować rzeczywistość życia gospodarczego.

Opracowanie: Edyta Kolenda
CLIPIKZ w Łodzi

Bibliografia :

- Drucker Peter F.: Menedżer skuteczny, Wyd. MT Biznes 2007
- Drucker Peter F.: Natchnienie i fart czyli Innowacja i przedsiębiorczość, Wyd. EMKA 2004
- Drucker Peter F.: Praktyka zarządzania, MT Biznes, 2005
- Janowski A., Słownik ekonomiczny, Wydawnictwo Instytutu GSMiE, Kraków 1998
- Poradnik Inwestora nr 1/99
- Sępkowska Z., Podstawy przedsiębiorczości, Difin SA, Warszawa 2014
- Innowacja i przedsiębiorczość, PWE, Warszawa 1992

Strony internetowe, dostęp 20.08.2024r.:

- <http://pl.wikipedia.org>,
- [https://bazhum.muzhp.pl/media//files/Problemy_Zarzadzania/Problemy_Zarzadzania-r2012-t10-n1_\(2\)/Problemy_Zarzadzania-r2012-t10-n1_\(2\)-s8-25/Problemy_Zarzadzania-r2012-t10-n1_\(2\)-s8-25.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media//files/Problemy_Zarzadzania/Problemy_Zarzadzania-r2012-t10-n1_(2)/Problemy_Zarzadzania-r2012-t10-n1_(2)-s8-25/Problemy_Zarzadzania-r2012-t10-n1_(2)-s8-25.pdf)

Osobowość przedsiębiorcy

W dzisiejszym szybko zmieniającym się świecie biznesu, gdzie konkurencja jest zaciekle, a tempo pracy bezustannie wzrasta, niezwykle istotnym elementem sukcesu staje się nie tylko posiadanie odpowiednich kwalifikacji zawodowych czy technicznych umiejętności, lecz również rozwój właściwych cech psychologicznych. Charakterologiczna sylwetka przedsiębiorcy, choć z pozoru zupełnie nieistotna, pomijana w tradycyjnych podręcznikach z zakresu zarządzania czy ekonomii, odgrywa kluczową rolę w osiąganiu wybitnych wyników i utrzymywaniu stabilności w działalności biznesowej.

Koncepcja przedsiębiorcy nie ogranicza się już jedynie do osoby prowadzącej własną firmę czy startup. Przedsiębiorczość urasta do rangi mentalności, której potrzeba we wszystkich sferach życia zawodowego. Nawet pracownicy korporacyjni muszą wykazywać się przedsiębiorczym podejściem do problemów, innowacyjnością w działaniu oraz umiejętnością adaptacji do zmian. W tym kontekście, zrozumienie pewnych konkretnych cech charakteru przedsiębiorcy, staje się nie tylko cennym narzędziem dla tych, którzy dążą do założenia własnego biznesu, ale także dla każdego, kto pragnie odnieść sukces w wielu innych dziedzinach życia zawodowego.

Badania naukowe na temat cech osobowości i ich znaczenia w kontekście prowadzenia biznesu są liczne i różnorodne. Korelacja między zespołem konkretnych atrybutów charakteru, a ich odzwierciedleniem w świecie zawodowym została udowodniona kilkakrotnie, przez wielu różnych badaczy. Jednym z przykładów może być badanie przeprowadzone przez dr Magdalenę Kaczmarek oraz dr Piotra Kaczmarka-Kurczaka, reprezentujących kolejno Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej oraz Akademię Leona Koźmińskiego. W badaniu zatytułowanym „Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości.

W stronę modelu badań⁴, badacze postawili kilka hipotez, według których osoby o przedsiębiorczych charakterach, powinny cechować się innym rozkładem sił cech z Wielkiej Piątki⁵ (Big Five), niż osoby na stanowisku menadżerskim. Jak się okazało, przypuszczenia badaczy znalazły potwierdzenie w wynikach metaanalizy: *Wszystkie*

4 M. Kaczmarek, P. Kaczmarek-Kurczak Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości. W stronę modelu badań, „Management and Business Administration. Central Europe”, 2012, s. 49-63

5 Pięcioczynnikowy Model Osobowości, popularnie określany jako tzw. Wielka Piątka (ang. The Model of Big-Five Personality), jest prostym i uniwersalnym modelem struktury osobowości, określającym pięć podstawowych czynników osobowości: ekstrawersję, neurotyzm, sumienność, ugodowość i otwartość na doświadczenia. Określone w modelu Wielkiej Piątki wymiary osobowości umożliwiają porządkowanie zbioru ludzkich zachowań. W odniesieniu do zachowań organizacyjnych, w tym zachowań menedżerskich, cechy Wielkiej Piątki są uznanymi prognostykami zachowań w pracy – M. Kraczkla, Osobowość jako czynnik zachowań menadżerskich w świetle teorii Wielkiej Piątki, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2017, s. 195

hipotezy, z wyjątkiem oczekiwania różnic w poziomie ekstrawersji, uzyskały potwierdzenie. Przedsiębiorcy w porównaniu z menedżerami okazali się mniej neurotyczni, mniej ugodowi, bardziej otwarci na doświadczenia oraz bardziej sumienni. Szczególnie ta ostatnia cecha wskazywała na dużą różnicę. Różnice te potwierdzono także dla motywacji osiągnięć, natomiast nie znaleziono takich różnic na wymiarze niezawodności (obowiązkowości)⁶.

Wyniki badań jasno świadczą o tym, że umysł przedsiębiorcy predysponowany jest przez zespół pewnych cech. Jesteśmy zatem w stanie stwierdzić, że osoby z takim zestawem charakterologicznym będą miały większą szansę na odniesienie sukcesu zakładając własną działalność.

Zwróćmy zatem uwagę na to, jakie grupy cech są pożądane u przedsiębiorcy. Według „Podręcznika przedsiębiorcy” autorstwa Harvard Business Review, możemy wyszczególnić pięć grup charakterologicznych, z których każda składa się z kilku konkretnych, kluczowych przymiotów. Pierwsza grupa to **Pomysły i determinacja**. W jej ramy wpisują się **kreatywność, wizja, umiejętność dostrzegania szans** oraz **pasja**. Kreatywność jest rozumiana jako umiejętność tworzenia nowych i oryginalnych rozwiązań oraz inicjowanie i organizowanie działania w celu wprowadzenia ich w życie. Jej podstawą jest nieschematyczne, twórcze myślenie i działanie oraz otwartość na nowe pomysły. Dzięki kreatywności, przedsiębiorcy łatwiej będzie znajdować rozwiązania problemów, z jakimi będzie się borykał każdego dnia. Ludzie kreatywni są motorem napędowym dla innych, a takim motorem dla swoich pracowników powinien być właściciel firmy⁷.

Kolejna grupa cech to **Umiejętności międzyludzkie**. Jeśli chcesz stworzyć odnoszącą sukcesy firmę, musisz sprawić, żeby również inni dostrzegali wartość Twojego pomysłu i zechcieli zaangażować się w jego realizację. Mowa tu między innymi o pracownikach, klientach i osobach finansujących Twoje przedsięwzięcie. Zatem Twoje umiejętności **przywództwa, perswazji, wywierania wpływu** i **nawiązywania kontaktów** zadecydują czy zrealizujesz swój pomysł. W książce „HBR Guide to Buying a Small Business” Richard S. Ruback i Royce Yudkoff, profesorowie Harvard Business School, opisują umiejętności międzyludzkie niezbędne przedsiębiorcy, żeby zacząć: *Musisz czuć się swobodnie, zwracając się z prośbą do ludzi, których nie znasz – sprzedawców, inwestorów, swoich pracowników*

6 M. Kaczmarek, P. Kaczmarek-Kurczak Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości. W stronę modelu badań, „Management and Business Administration. Central Europe”, 2012, s. 49-63

7 Harvard Business Review Podręcznik przedsiębiorcy. Wszystko, czego potrzebujesz żeby założyć i rozwinąć nową firmę, REBIS Publishing House Ltd., Poznań 2018, s. 20



– a kiedy zwracasz się do nich, musisz emanować aurą pewności siebie i optymizmu⁸. Jak piszą przedsiębiorcy Evan Baehr i Evan Loomis, szczególnie potencjalni inwestorzy zadadzą sobie podczas spotkania trzy proste pytania: 1) Czy Cię lubię?, 2) Czy Ci ufam? i 3) Czy chcesz z Tobą robić interesy⁹? Zanim zdobędziesz zaufanie człowieka, u którego szukasz finansowania, musisz najpierw wydać mu się na tyle interesujący, żeby chciał Cię bliżej poznać – bo dopiero wtedy może Ci zaufać¹⁰.

Trzecią wyszczególnioną grupą charakterologiczną jest **Styl pracy**. Bycie własnym szefem ma niewątpliwe zalety – nikt Ci nie mówi, co masz robić, ale jednocześnie **sam musisz się motywować i stawiać sobie wyzwania**. Nikt nie robi tego za Ciebie. Przedsiębiorcami odnoszącymi sukcesy kieruje wewnętrzna **motywacja** rodząca się w obliczu problemów, które widzą dookoła i rozwiązań, jakie sobie wyobrażają. **Nie potrafią siedzieć bezczynnie**, gdy czeka coś do zrobienia (a zawsze czeka coś następnego). Ponad to, są **nastawieni na cel**. Nie spuszczają z oczu nagrody oraz cierpliwie i nieustępliwie **wypróbowują różne metody** dotarcia do niej, zmieniając strategię gdy jest to konieczne. Większość nowych przedsięwzięć, nawet drobiazgowo zaplanowanych, to w zasadzie eksperymenty, dlatego dla

8 R.S. Ruback, R. Yudkoff, HBR Guide to Buying a Small Business, Harvard Business Review Press, Boston 2017

9 E. Baehr, E. Loomis, Get Backed: Craft Your Story, Build the Perfect Pitch Deck, Launch the Venture of Your Dreams, Harvard Business Review Press, Boston 2015

10 Harvard Business Review Podręcznik przedsiębiorcy. Wszystko, czego potrzebujesz żeby założyć i rozwinąć nową firmę, REBIS Publishing House Ltd., Poznań 2018. s. 24

przedsiębiorcy korzystne jest **zamiłowanie do eksperymentów**. Przy skromnych początkach, założyciele firmy mają możliwość sprawdzić i dopracować swój produkt, zanim zdecydują się na model biznesowy pozwalający na szybszy rozwój. Takie podejście oznacza, że cierpliwie obserwują jak klienci reagują na produkt, jego cenę i sposób jego oferowania. Mogą wówczas wprowadzić niezbędne poprawki przed zainwestowaniem pokąźniejszego kapitału¹¹.

Jednak nawet najlepiej przeprowadzony proces eksperymentowania nie wyeliminuje w pełni ryzyka związanego z danym przedsięwzięciem. Dlatego musisz umieć działać ze **świadomością ryzyka** i nie może Cię paraliżować niedostatek informacji. O ile dyrektor w dużej firmie może stwierdzić: „Potrzebuję więcej danych, zanim będę mógł podjąć tę decyzję”, o tyle mały przedsiębiorca musi poradzić sobie w niepewnej sytuacji najlepiej jak potrafi i ruszać dalej. Bezczyńność w oczekiwaniu na dokładniejsze informacje nie wchodzi w grę.

Niewątpliwie istotnym aspektem przedsiębiorczego umysłu jest **Zmysł finansowy**. Odnosi się on do **umiejętności rozumienia, analizowania i efektywnego zarządzania finansami** działalności gospodarczej. Obejmuje zdolność do podejmowania trafnych decyzji inwestycyjnych, lokowania zasobów w sposób efektywny oraz **świadomego kontrolowania kosztów i ryzyka finansowego**. Dobry przedsiębiorca potrafi samodzielnie przewidzieć pewne fluktuacje na rynku finansowym i nie ma oporów przed zarządzaniem finansami. Bardzo istotnym elementem zmysłu jest również **znajomość zagadnień finansowych**¹².

Ostatnią grupą cech pożądaných u dobrego przedsiębiorcy, wyszczególnionych przez Harvard Business Review są **Związki z przedsiębiorczością**. Okazuje się, że przedsiębiorczość jest w zadziwiającym stopniu cechą rodzinną. Dzieci właścicieli przedsiębiorstw częściej niż inni zakładają lub kupują firmy. Nieudokumentowane dane wskazują na to, że również częściej studiują przedsiębiorczość. Nie powinno to zaskakiwać. W domach przedsiębiorców podczas rodzinnych posiłków często rozmawia się o trudnościach, radościach, trudnych decyzjach czy korzyściach związanych z prowadzeniem firmy. Dzieci przysłuchujące się tym wymianom zdań niejako naturalnie przyswajają sobie wiedzę dotyczącą posiadania przedsiębiorstwa, a uzupełniają ją praktyką, pracując w weekendy i wakacje w rodzinnym sklepie czy fabryce. Paul Newman, którego większość osób zna jako cenionego aktora,

¹¹ Ibidem, s. 26

¹² Ibidem

wspominał w licznych wywiadach, że wychował się w rodzinie mającej własny biznes i w dzieciństwie mnóstwo weekendów spędził w sklepie ojca. Zapewne to skłoniło go do założenia firmy z paczkowaną żywnością Newman's Own, której zyski przekazywane są na cele dobroczynne¹³.

Sukces firmy jest efektem osobistych cech zakładającej ją osoby oraz starannego planowania. Wcale nie musisz być geniuszem z nieziemskim pomysłem, bo większość odnoszących sukcesy startupów wprowadza innowacje stopniowo. Nie musisz też być nieulekły – warto mieć nieco rozsądnej niechęci do ryzyka. Wiedza o kwestiach technicznych związanych z prowadzeniem firmy też nie jest niezbędna. Możesz uczyć się na bieżąco albo założyć firmę z kimś mającym doświadczenie w biznesie. Osoba mająca wszystkie cechy niezbędne przedsiębiorcy, ale bez sensownego planu działania, nie odniesie sukcesu. Podobnie jak człowiek ze wspaniałym planem, lecz pozbawiony motywacji lub lękający się niepewności¹⁴.

Musisz zatem mieć dobry plan, umiejętności niezbędne do jego wykonania oraz wysoki poziom motywacji przekształcającej sukces twojego przedsiębiorstwa w ważny cel osobisty. Czy masz to wszystko?

Opracowanie: Michał Wilkoszewski

CLIPKZ w Łodzi

Bibliografia:

- Kaczmarek M., Kaczmarek-Kurczak P., Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości. W stronę modelu badań, „Management and Business Administration. Central Europe”, 2012.
- Kraczkla M., Osobowość jako czynnik zachowań menadżerskich w świetle teorii Wielkiej Piątki, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2017.
- Harvard Business Review Podręcznik przedsiębiorcy. Wszystko, czego potrzebujesz żeby założyć i rozwinąć nową firmę, REBIS Publishing House Ltd., Poznań 2018.
- Ruback R. S., Yudkoff R., HBR Guide to Buying a Small Business, Harvard Business Review Press, Boston 2017.
- Baehr E., Loomis E., Get Backed: Craft Your Story, Build the Perfect Pitch Deck, Launch the Venture of Your Dreams, Harvard Business Review Press, Boston 2015.

¹³ Ibidem

¹⁴ Ibidem

Pomysł na działalność gospodarczą

Decyzja o założeniu własnej firmy to ważny i przede wszystkim odważny krok, łączący się zazwyczaj z dużą zmianą naszego dotychczasowego stylu życia. W porównaniu z etatem, wizja posiadania własnej firmy wiąże się z większym ryzykiem finansowym, większą samodzielnością w działaniu, stresem związanym z koniecznością samodzielnego podejmowania wszelkich decyzji i inicjatyw. Decydujemy się na założenie firmy z takich powodów jak potrzeba rozwoju, samodzielnego decydowania o sobie, zarabiania większych pieniędzy, nienormowanego czasu pracy itd.

Realizacja tych potrzeb w pracy na własny rachunek musi się jednak wiązać z posiadaniem pomysłu na działalność gospodarczą.

Podstawowym elementem generowania pomysłu na działalność przedsiębiorczą jest analiza potrzeb otoczenia, a więc analiza potrzeb ludzi – naszych potencjalnych klientów. Analiza taka powinna być prowadzona na trzech płaszczyznach:

- wieku,
- miejsca,
- czasu.



Identyfikując potrzeby ludzi w określonym wieku, miejscu i czasie, faktycznie definiujemy potencjalne rynki, na których możemy zaistnieć, wykorzystując nasze umiejętności lub zdobywając takie, które będą dla tej grupy atrakcyjne.

Pomysł na własny biznes może być także opłacalny wtedy gdy uda się wejść w tzw. niszę rynkową, czyli miejsce na rynku o obniżonej intensywności konkurencji. Niszę jednak możemy też dostrzec, odkrywając niedogodności w istniejących wyrobach i usługach.

Działanie w niszy to nie tylko sprzedaż czegoś, czego dotąd nie było. To również wartości dodane, czy to wzbogacające wyrób, czy odkrywające nowe przeznaczenie dla istniejącej usługi lub produktu. Również wykreowanie takiej cechy produktu, która wyróżnia go od innych lub dodanie oryginalnej usługi do głównego wyrobu może być dochodową niszą.

Rodzaje niszy rynkowych to np.:

- nisza ilościowa (na rynku występuje stały brak konkretnych produktów),
- nisza jakościowa (oferowanie towaru, który będzie jakościowo lepszy niż wszystko, co jest dostępne na rynku w danym regionie),
- nisza asortymentowa (brak poszczególnych artykułów, brak rozmiarów, brak zestawów),
- nisza czasowa (wychwycenie okresów, kiedy co jakiś czas artykuł nie jest dostępny na rynku),
- nisza dystrybucyjna (oferowanie na rynek tańszych towarów, ze względu na zakup bezpośrednio od producenta, z pominięciem hurtowni),
- nisza cenowa (zaoferowanie swojego towaru wyraźnie taniej, na skutek obniżenia jednostkowego zysku),
- nisza obyczajowa (oferowanie produktów, które wywołują konflikt z ogólnie przyjętymi normami społecznymi),
- nisza formalnoprawna (wykorzystywanie niedoskonałości przepisów prawa).¹⁵

Ludzie często nie chcą rozpoczynać własnej działalności gospodarczej, bo uważają, że wszystko już wymyślono i trudno jest znaleźć swoje miejsce na rynku. Trzeba jednak być uważnym obserwatorem, słuchać tego co mówią inni i wyciągać z tego właściwe wnioski.

¹⁵ Markowski W., ABC smallbusiness'u, Wyd. Marcus, Łódź 2002.

Wycucie rynku jest niezbędne do założenia i prowadzenia własnej firmy, a poznanie potrzeb ewentualnego klienta i dostosowanie się do niego jest podstawą sukcesu.

Można zdecydować się na założenie firmy usługowej, handlowej lub produkcyjnej. Jednak coraz więcej firm łączy produkcję z handlem, usługi z handlem lub wszystkie te trzy formy działalności razem. Wybór winien wynikać jednak z obserwacji tendencji panujących na rynku lokalnym, na którym chcemy podjąć naszą działalność gospodarczą. By to zrobić należy zorientować się ile firm w danej dziedzinie już działa (na wybranym terenie) i jakie są możliwości konkurowania z nimi. Jakie proponują usługi lub produkty (ich jakość, cena, obsługa itp.) i czy mają liczną grupę klientów. Ważne jest więc określenie i zestawienie podobieństw i różnic między naszą firmą a firmami konkurencyjnymi. Należy też wziąć pod uwagę fakt, że konkurencja już działa i ma już swe miejsce na rynku. Wreszcie czy produkt (usługa), który będzie oferował jest ludziom potrzebny stale czy tylko co pewien okres czasu. Ostatnim, ważnym elementem jest lokalizacja miejsca na rozwinięcie działalności. Uzależniona ona będzie od charakteru, rodzaju i rozmiaru działalności.

Niekiedy osoby, które decydują się na założenie własnej działalności gospodarczej, to pracownicy, którym uprzykrzyło się realizowanie czyichś poleceń, lub osoby, które mają dosyć pracy dla kogoś i chcą przejść na „własny rachunek”, a posiadają umiejętności i wiedzę zdobytą w dotychczasowej pracy.

Każdy ma także pasje, talenty, zamiłowania. Mogą one stać się źródłem spełnienia marzeń, samorealizacji, a dodatkowo przynieść korzyści w postaci pieniędzy w domowym budżecie.

Aby sprawdzić się we własnym biznesie, potrzebne są w zasadzie te same umiejętności i kwalifikacje, które warunkują powodzenie w pracy etatowej.

Należą do nich kwalifikacje zawodowe (prawnik, inżynier, księgowy), dodatkowe umiejętności (znajomość języków obcych, znajomość branży i rynku lokalnego) odbyte kursy (dekoratora wnętrz), predyspozycje (inicjatywa, samodzielność, umiejętności podejmowania ryzyka), zainteresowania (plastyczne, muzyczne) i cechy charakteru (systematyczność, odpowiedzialność), które należy poddać samoocenie w kontekście własnej działalności gospodarczej.

Źródła pomysłów na działalność można zatem skupić i podsumować w następujących punktach:

- posiadane wykształcenie, wyuczony zawód

- zdobyte doświadczenie (odbyte praktyki, staże, praca zawodowa)
- pasje, hobby, ulubione czynności
- potrzeba chwili (pojawiająca się luka rynkowa)

Wszystkie powyższe komponenty mogą stać się inspiracją dla pomysłu na działalność. Jednak nie tylko o inspirację chodzi. Poznanie siebie w tym aspekcie jest również ważne dlatego, że w dużej mierze sukces naszego przedsięwzięcia zależy od nas samych. Osoba, która nie jest zadowolona z tego co robi oraz która nie do końca potrafi dobrze wykonywać swoją pracę, mimo obiektywnie dobrego pomysłu, może nie utrzymać się na rynku lub przegrać z konkurencją. Dlatego nie można zapominać o sobie i swoich cechach osobowości i posiadanych kwalifikacjach, gdyż mają one duży wpływ na to, co i jak robimy. Dodatkowo, brak wiedzy merytorycznej dotyczącej przedmiotu naszej działalności gospodarczej może powodować nadużycia czy to ze strony naszych kontrahentów czy własnych pracowników.

Niezależnie od źródła pochodzenia koncepcji na działalność, każdy pomysł musi być wstępnie przeanalizowany i szczegółowo opracowany, aby w praktyce mógł mieć szansę na realizację. Weryfikacja pomysłu to zebranie potrzebnych danych, ich zestawienie i zinterpretowanie, aby na tej podstawie podjąć decyzję, co do realizacji pomysłu albo dalszego opracowania projektu. Cała to procedura prowadzi do sporządzenia biznes planu. Określa on cele i założenia firmy, przewidywany koszt rozpoczęcia działalności, koszt jej prowadzenia i oczekiwane dochody. Musimy wiedzieć gdzie chcemy prowadzić działalność i ile pieniędzy będziemy potrzebować. Niezbędna jest też szczegółowa informacja na temat partnerów do współpracy: dostawców i odbiorców oraz przewidywanych rynków zbytu.

Biznes plan jest więc potrzebny, aby przewidzieć wszystkie istotne aspekty planowanej działalności i aby móc go przedstawić kredytodawcom i partnerom.

Opracowanie: Mariusz Kubat
 CliPKZ w Łodzi

Bibliografia:

- Finch B., Jak napisać biznesplan, Wyd. One Press, Gliwice 2005.
- Konieczny M. i in., Kompendium przedsiębiorczości, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Centrum Obsługi Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.
- Markowski W., ABC smallbusiness'u, Wyd. Marcus, Łódź 2002.
- Młodzikowska D., Jednoosobowa firma, BL Info Polska, Gdańsk 2007.

Źródła inspiracji w rozwoju firmy

Historia biznesu pokazuje nam, że źródeł inspiracji do rozwoju może być bardzo dużo. Wydaje się jednak, że przede wszystkim ważna jest otwartość na rzeczywistość. Wciąż wiele firm koncentruje się na codziennym przetrwaniu, zamiast myśleć o biznesie w dalszej perspektywie.

Często szefowie firm podejmują jedynie elementarne decyzje, nie skupiając się na strategii przedsięwzięcia. A to właśnie kadra kierownicza, może być inspiracją dla pracowników do zrobienia kroków nieznane. Zmiany i innowacje wymagają przywództwa, skutecznego zarządzania i perspektywicznego myślenia.

Również pracownicy firmy mogą być źródłem innowacji. Włączanie pracowników w proces ulepszania firmy ma wciąż niewykorzystany potencjał. Często bywa tak, że to pracownicy wyraźniej niż kadra zarządzająca widzą punkty, w których można dokonać optymalizacji czy innowacji. Duża część pracowników ma ambicję by pracować lepiej i chęć by wdrażać w życie ich pomysły. To w zasadniczej części od pracowników zależy sukces firmy, spędzają oni bowiem większość życia w zakładzie pracy. Muszą oni jednak czuć, że są nie tylko „przedłużeniem maszyny” ale mogą też być twórczy, a ich sensowne pomysły mają wpływ na sukces firmy. Pracowników należy doceniać, motywować, również finansowo, dawać możliwości rozwoju, zezwalać na myślenie o ulepszeniach w funkcjonowaniu przedsięwzięcia. Spowoduje to nie tylko zwiększenie chęci do samej pracy ale też do podejmowania prób wprowadzania nowatorskich zmian korzystnych dla firmy. Poza tym, poprawi to również komfort pracy, zwiększy przywiązanie do firmy i identyfikację z pracodawcą.

Bardzo ważnym źródłem inspiracji do rozwoju i osiągnięcia sukcesu firmy jest klient. Dzisiejszy klient jest wymagający, zróżnicowany, a odgadnięcie jego zindywidualizowanych potrzeb może być kluczem do osiągnięcia sukcesu. Nie oczekuje on już sprzedaży produktu ale sprzedaży doznania, wartości, spełnienia zachcianek. W obecnym czasie, klient przed podjęciem zakupu podejmuje szereg kroków pozwalających mu na dokładne zbadanie rynku i wyszukanie produktu idealnie pasującego do jego potrzeb. Niektóre branże odwołują się już dziś do psychologii, a nawet neurologii, która ma pomóc w jeszcze lepszym zrozumieniu zachowań konsumenckich. Badanie za pomocą rezonansu magnetycznego może posłużyć do odczytania reakcji mózgu na konkretny produkt. Współcześnie, firmy muszą w coraz większym zakresie poświęcać zasoby i czas na badanie indywidualnych



potrzeb odbiorcy. Spełnienie konsumenckich marzeń jest obecnie jednym z kluczy do osiągnięcia sukcesu i rozwoju przedsięwzięcia.¹⁶

Kolejnym ważnym źródłem inspiracji w rozwoju współczesnej firmy, jest sieć internetowa. Może być ona nieprzebranym źródłem pomysłów biznesowych, umożliwia nawiązywanie kontaktów z osobami czy instytucjami które mogą być potencjalnym pomysłodawcą w rozwoju. Za pomocą internetu możemy docierać do klienta na przysłowiowym końcu świata i sięgać do precyzyjnie wybranych segmentów interesującego nas rynku. A wreszcie, reklamować nasze produkty czy usługi na niespotykaną dotychczas skalę. I co istotne, otrzymywać natychmiastową odpowiedź na proponowane przez nas produkty usługi czy rozwiązania.¹⁷ W dzisiejszej gospodarce cyfrowej powstają ekosystemy biznesowe. To struktury skupiające różne firmy, organizacje zaangażowane w wyprodukowanie produktu czy wykonanie usługi na zasadach zarówno konkurencyjności jak i współpracy. Bezustannie dostarczają sobie one nawzajem pomysłów i wpływają na siebie, co w efekcie powoduje nieprzerwaną ewolucję relacji pomiędzy uczestnikami ekosystemu.¹⁸

¹⁶ Peter Fisk Geniusz biznesu Kreatywne podejście do rozwoju firmy Oficyna Wolters Kluwer business Warszawa 2009

¹⁷ Aleksandre Osterwalder, Yves Pigneur Tworzenie modeli biznesowych, Podręcznik wizjonera Wydawnictwo Helion Gliwice 2010

¹⁸ <https://sollers.eu/pl/insights/ekosystemy-biznesowe-strategia-na-przyszlosc/> Dostęp 26.09.2024

Jeszcze inną z dróg do poszukiwania inspiracji dla rozwoju firmy jest tzw. benchmarking. Oznacza to w skrócie podpatrywanie lepszych. Benchmarking jest możliwy do zastosowania w twórczym rozwiązywaniu problemów i wprowadzaniu innowacyjnych pomysłów w zarządzaniu. Posiada on trzy fazy. Pierwsza – określa jaki proces, rozwiązanie czy jaką funkcję chce się skopiować. Drugi etap to poszukiwanie organizacji która interesujące nas rozwiązanie ma najlepiej opanowane. Wreszcie ostatni etap, polega na badaniu rozwiązań stosowanych przez wybraną, wzorcową dla nas organizację i odniesieniu ich do sytuacji naszej firmy.

Samo pojęcie myślenia nowatorskiego jest wpisane w rozwój firmy. Dotyczy ono każdej dziedziny funkcjonowania firmy. Jeśli przedsiębiorca opiera się jedynie na standardowych rozwiązaniach, idzie utartą wcześniej ścieżką, sam skazuje się na bycie „średniakiem” w branży. W firmie chcącej osiągnąć sukces, nie tyle chodzi o osiągnięcie równowagi ale o dążenie do nieustannej zmiany, by zdobyć i utrzymywać się na szczycie list rankingowych, mimo zachodzących na rynku zmian.

Opracowanie: Arkadiusz Koszyk

CLiPKZ w Łodzi

Bibliografia:

- Peter Fisk Geniusz biznesu Kreatywne podejście do rozwoju firmy Oficyna Wolters Kluwer business Warszawa 2009
- Aleksander Osterwalder, Yves Pigneur Tworzenie modeli biznesowych Podręcznik wizjonera Wydawnictwo Helion Gliwice 2010

Netografia: (dostęp 26.09.2024 r.)

- <https://sollers.eu/pl/insights/ekosystemy-biznesowe-strategia-na-przyszlosc/>

Analiza rynku

Analiza rynku jest jednym z kluczowych zagadnień przy zakładaniu firmy bądź pozyskiwaniu nowych rynków zbytu. Dokładna wiedza na temat firm, z którymi będziemy rywalizować o klienta pozwoli między innymi przewidzieć ich następne ruchy, wykorzystać słabości lub zaczerpnąć dobre wzorce, co w przyszłości może przynieść efekt w postaci osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Aby analiza rynku była użyteczna przy późniejszym podjęciu decyzji o wejściu na rynek, powinna dostarczyć nam kompleksowej informacji na temat potencjalnych rywali, czyli obejmować sobą jak najwięcej obszarów ich działania, takich jak:

- Produkty i usługi konkurencji
- Klienci (grupa docelowa)
- Kanały sprzedaży
- Przewaga konkurencyjna

Badania rynku stanowią narzędzie – i tak jak inne narzędzia – pomagają usprawnić pracę, podejmować właściwe decyzje.

Istnieją oczywiście firmy, które nie korzystają z badań rynku i także odnoszą sukcesy. W tym wypadku jednak kieruje nimi zdolność przewidywania, wyczucie lub po prostu zwykły szczęśliwy traf. Tak też można prowadzić firmę, ale nie jest to najlepszy sposób i przeważnie zawodny.

Celem badań rynku jest ograniczenie ryzyka przy podejmowaniu decyzji dotyczących działalności.¹⁹

Produkty i usługi konkurencji

Podstawą analizy tego elementu jest znajomość specyfikacji i ceny produktów oraz usług oferowanych przez konkurencję.

Żeby dokonać tego typu rozeznania warto znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- ile jest podobnych firm w regionie?
- jaka jest cena oferowanych przez nie podobnych produktów/usług?
- jakie są ich mocne i słabe strony?

¹⁹ Hague P., Jackson P., *Badania Rynku – zrób to sam*. Wyd. Signum, Kraków 1992, s.11.

- jakie są cechy wyróżniające Twój produkt/usługę na tle konkurencji w aspekcie np.: samego produktu (jego jakości, cech, budowy, innowacyjności), odbiorców (produkt niszowy adresowany do nietypowej grupy), innych elementów (wyłączność licencji, dostęp do produktu bez pośredników, własne kanały dystrybucji).

Spróbuj wychwycić jak najwięcej elementów, które możesz wdrożyć we własnej firmie oraz te, dzięki którym możesz uzyskać przewagę.²⁰

Zwiększenie wartości produktu oferowanego przez inne firmy może być sposobem na znalezienie ciekawego pomysłu na własny biznes. Możesz ulepszyć zarówno sam produkt czy samą usługę, jak i procesy z nimi związane, na przykład sprzedaż (zamiast chodzić do sklepu, mogę coś kupić online) lub dostarczenie usługi (zamiast proponować odbiór w wypożyczalniach, niektóre firmy dostarczają samochody na wynajem pod adres wskazany przez klienta). Możesz również usprawnić proces wyboru produktu – przez doradztwo, zaoferować wydłużoną lub rozszerzoną gwarancję albo wyposażyć go w wartość dodaną, na przykład po to, żeby klient czuł się lepiej, kupując twój produkt zamiast innego (metodę tę wykorzystują sprzedawcy dóbr luksusowych). Możesz sam się zastanowić nad tym, gdzie należałoby szukać takich usprawnień, a także zapytać znajomych, co chcieliby poprawić w użytkowanych przez nich produktach lub usługach albo czego – ich zdaniem – w nich brakuje.

Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej wymaga akceptacji kilku fundamentalnych zasad, wśród których pojęcie konkurencji odgrywa absolutnie kluczową rolę. Mimo, że działalność firm konkurencyjnych traktowana jest niekiedy jako bariera działalności i rozwoju podmiotu gospodarczego to jednocześnie wymusza szeroko pojęty postęp technologiczny, stałą troskę o optymalizację kosztową, zmusza do permanentnej dbałości o jakość produktów i usług²¹.

Klienci czyli grupa docelowa

Wiedza na temat liczebności grupy docelowej oraz dominujących u niej cech i oczekiwań pozwala na dostosowanie strategii marketingowej w sposób umożliwiający osiągnięcie najlepszych wyników sprzedażowych.

Dokonując wyboru **grupy docelowej**, zakładamy, że grupa ta posiada pewne wspólne cechy, które powodują większą skłonność do zakupu określonego rodzaju produktów.

²⁰ <http://www.conquest.pl/6636/analiza-konkurencji-7-krokach>. Dostęp w dniu 20.08.2024r.

²¹ Mendel Z., Reguły smallbiznesu. Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 141.



W celu precyzyjnego doboru **grupy docelowej** korzysta się z różnych kryteriów. Najczęściej mówi się o kryteriach geograficznych, demograficznych, psychograficznych czy wreszcie behawioralnych.²²

Kryteria geograficzne

W tym przypadku sprawa jest oczywista. Chodzi o położenie geograficzne. Możemy tutaj mówić o następujących cechach:

- **region** – określone państwo, województwo, część kraju (np. południowa część Polski), dzielnica miasta itp.,
- **miejsce zamieszkania** – wieś lub miasto,
- **wielkość miasta** – np. do 100 tys. mieszkańców, od 100 tys. do 500 tys., powyżej 500 tys. itp.,
- **odległość** – np. od siedziby firmy.

Kryteria demograficzne

Kryteria demograficzne są cechami, które może łatwo określić czy wymierzyć. A niektóre z nich (np. wiek) przekładają się bezpośrednio na zachowania i styl życia mogące decydować o preferencjach konsumenckich. Pośród kryteriów demograficznych wyróżniamy między innymi:

- wiek,

²² <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-grupa-docelowa-najpierw-celuj-potem-strzelaj/3>. Dostęp w dniu 20.08.2024r.

- płeć,
- dochód,
- wielkość gospodarstwa domowego lub/i liczba członków rodziny,
- wykształcenie,
- zawód,
- wyznawana religia,
- narodowość,
- pokolenie, np. pokolenie X, Y,
- klasa społeczna.

Kryteria psychograficzne

Zarówno kryteria geograficzne, jak i demograficzne można określić jako twarde, czyli konkretne i stosunkowo łatwe do uchwycenia. Jednak nie zawsze są one w stanie opisać potencjalnego klienta ze względu na jego skłonność do zakupów. Dlatego rozpatruje się grupy potencjalnych klientów ze względu na kryteria psychograficzne, do których możemy zaliczyć:

- styl życia,
- osobowość,
- wyznawane wartości.

Kryteria behawioralne

Kryteria behawioralne stanowią kolejny środek, pomocny w zdobywaniu wiedzy na temat odbiorcy naszego produktu. Dotyczą one postaw nabywców wobec produktu, czyli tego, w jaki sposób mogą się oni zachowywać w stosunku do naszej oferty i proponowanego im towaru.

Dla potrzeb doboru grupy docelowej wyróżnia się następujące elementy tego podziału:

- okazje, czyli sytuacje, które mogą wpłynąć na zakup, np. pierwsza praca często determinuje potrzebę założenia konta w banku,
- cechy produktu – takie, które będą atrakcyjne dla użytkownika, np. osoby stołujące w fast foodach oczekują możliwości szybkiej konsumpcji, a z kolei bywalcy restauracji wegetariańskich oczekują dań zdrowych, a w dodatku bezmięsnych,

- status użytkownika, czyli informacja, czy dana osoba korzysta z naszego produktu, może używać go po raz pierwszy albo kiedyś była jego konsumentem, ale teraz już nie jest itd.,
- lojalność wobec produktu – stopień, w jakim konsument jest przywiązany do marki,
- intensywność, z jaką jest użytkowany produkt – np. lepszy jest klient, który kupuje czekoladę danej marki codziennie, niż dziesięciu takich, którzy robią to okazjonalnie,
- gotowość lub jej brak do nabycia produktu, a także wszystkie fazy pośrednie pomiędzy zdecydowaniem o zakupie danego towaru a brakiem świadomości o jego istnieniu,
- postawa wobec produktu – łatwiej jest namówić kogoś nastawionego pozytywnie do oferowanego towaru, niż kogoś, kto traktuje go podejrzliwie lub wręcz z wrogością np. u wegetarianina trudno będzie wywołać entuzjazm do potraw oferowanych przez marki amerykańskich fast foodów.

Do jakich klientów dociera Twoja konkurencja i ilu ich jest? Spróbuj oszacować liczbę swoich potencjalnych klientów czyli osób lub instytucji czy firm, które posiadają wybrane przez Ciebie cechy i do której potrzeb chcesz dostosować swoją ofertę. Innymi słowy są to osoby, które będą zainteresowane zakupem Twojej usługi (bo rozwiązuje ona jakiś ich problem lub zaspokaja konkretną potrzebę) i będą w stanie za tą usługę zapłacić.²³

Punktem wyjścia do oszacowania liczby potencjalnych klientów powinno być dokładne określenie cech typowego klienta, np.:

Założmy, że chcemy uruchomić przedszkole na naszym osiedlu. Kto będzie naszym potencjalnym klientem? Na pewno będą to osoby, które:

- mieszkają na naszym osiedlu (ewentualnie przejeżdżają przez nie w drodze do pracy),
- mają dzieci w wieku 3-5 lat,
- nie są w stanie we własnym zakresie rozwiązać sprawy opieki nad dzieckiem – np. oboje rodzice pracują,
- dysponują przy tym dochodem pozwalającym na ponoszenie comiesięcznych opłat z tytułu opieki nad dziećmi (kwestia kryterium dochodowego będzie

²³ <https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl/jak-oszacowac-liczbe-potencjalnych-klientow/> Dostęp w dniu 20.08.2024r.

zależać m.in. od kosztów życia w danym mieście; chodzi tutaj o zastanowienie się ile musi zarabiać dana osoba by było ją stać na nasze usługi – punktem odniesienia może być np. minimalne czy przeciętne wynagrodzenie)...

Łatwiej jest dopasować ofertę do konkretnych osób (konkretnej grupy klientów) niż do „wszystkich ludzi w naszym mieście”, pamiętając jednak by sprawdzić czy ta grupa nie jest zbyt wąska.

Kanały sprzedaży

Niejednokrotnie firmy funkcjonujące na tym samym rynku mają zupełnie inny podział wolumenów sprzedaży ze względu na poszczególne kanały. W jednych przedsiębiorstwach najlepiej sprawdza się kanał sprzedaży bezpośredniej, a w innych kanały zdalne. O tym czy dana forma dystrybucji odnosi sukces lub nie **decydują często szczegóły**. Jeden mały element może przesądzić o tym, czy sprzedaż „ruszy” w danym kanale czy nie. Takim szczegółem jest najczęściej **wysokość prowizji** dla sprzedawców.

Dobrze przeprowadzona analiza obejmuje właśnie również kanały, którymi posługuje się konkurencja do sprzedaży swoich dóbr czy usług. Dowiedz się, z jak bardzo zróżnicowanych platform sprzedażowych korzystają konkurencyjne firmy. Czy oprócz strony internetowej posiadają również własne placówki, jeśli tak – jaka jest ich lokalizacja i czym to może być spowodowane? Czy asortyment firmy jest dostępny w całym kraju, czy firma sprzedaje również za granicę?

Lista możliwych kanałów dystrybucji:

- **Hurtownie** – towary sprzedawane są do miejsc, w których zaopatrują się finalni dystrybutorzy.
- **Nowoczesne sieci sprzedaży średnio- i wielko powierzchniowej** – np. sieci supermarketów lub dyskontów, sieci sklepów budowlanych lub elektronicznych.
- **Własne stacjonarne punkty sprzedaży**
 - samodzielne powierzchnie sklepowe
 - wyspy lub stoiska
- **Punkty sprzedaży należące do innych firm**
 - działające na zasadach franchisingu
 - dystrybutorzy branżowi – wyspecjalizowani w danej dziedzinie, sprzedający towary także innych firm



- dystrybutorzy usług komplementarnych – np. sprzedaż usług telefonii komórkowej w sklepach z elektroniką
- certyfikowane/ autoryzowane punkty sprzedaży

● **Call / contact center**

- własna infolinia obsługująca ruch przychodzący
- własny zespół telesprzedażowy, ruch wychodzący:
 - bezpośrednia sprzedaż telefoniczna produktów lub usług
 - umawianie spotkań dla przedstawicieli handlowych, generowanie leadów
- outsourcing usług telemarketingowych do zewnętrznych firm typu call/contact center

- **Sprzedaż zdalna** – połączenie sprzedaży telefonicznej, kontaktu emailowego, web chatu, celem jest finalizacja sprzedaży lub też tylko umówienie klienta na spotkanie z przedstawicielem firmy działającym w terenie. Więcej o sprzedaży zdalnej (tzw. inside sale) znajdziecie we wcześniejszym wpisie.

● **Przedstawiciele handlowi**

- zatrudnieni przez przedsiębiorstwo,
- wynajmowani, pracujący na zasadach outsourcingu, często rozliczani tylko

na podstawie prowizji. Spotykani np. na rynku farmaceutycznym czy rynku FMCG (produkty szybkozbywalne, produkty szybkorotujące; ang. FMCG, fast-moving consumer goods – produkty sprzedawane często i po względnie niskich cenach²⁴.)

● **Pośrednicy handlowi** – firmy zajmujące się pośredniczeniem w znajdowaniu klientów:

- brokerzy/ agenci – firmy sprzedające na mocy udzielonego pełnomocnictwa przez producenta/ właściciela praw do marki
- organizacje handlowe – firmy wyspecjalizowane w znajdowaniu lub łączeniu potencjalnych kupujących ze sprzedającymi, najczęściej pośredniczące w transakcjach handlowych na rynkach międzynarodowych

● **Kanał internetowy**

- strona WWW z możliwością składania zamówień
- sklep internetowy
- afiliacja – zbieranie zamówień z reklam umieszczanych na innych stronach internetowych (rozliczanie się na zasadach prowizji za wypełnione zamówienie lub sfinalizowaną sprzedaż)
- sieci społecznościowe
- wykorzystanie portali agregujących oferty, np.: allegro, groupon, serwisy ogłoszeniowe, porównywarki cenowe

● **Aplikacje mobilne** – dedykowane aplikacje na telefon przez które można składać zamówienia (w tzw. modelu m-commerce)

● **Poczta tradycyjna** – wysyłka katalogów produktowych z formularzem zamówienia

● **Targi, eventy, pokazy** – kanał sprzedaży spotykany zarówno na rynku B2B (ang. business-to-business – skrót pochodzący z języka angielskiego oznaczający transakcje pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami gospodarczymi²⁵) i B2C (ang. business-to-consumer – nazwa relacji występujących pomiędzy firmą a klientem końcowym, często realizowanych za pomocą Internetu, choć nie tylko. Stroną inicjującą transakcje jest firma. Natomiast odwrotnie C2B, gdzie transakcje inicjuje klient²⁶); w tym pierwszym przypadku przyjmuje postać targów, podczas których istnieje możliwość składania zamówień; w przypadku B2C sprzedaż

24 https://pl.wikipedia.org/wiki/Produkty_szybkozbywalne. Dostęp w dniu 20.08.2024r.

25 <https://pl.wikipedia.org/wiki/B2B>. Dostęp w dniu 20.08.2024r.

26 <https://pl.wikipedia.org/wiki/B2C>. Dostęp w dniu 20.08.2024r.

odbywa się najczęściej na tzw. prezentacjach handlowych.

- **Przetargi** – wiele firm posiada dedykowane osoby, których zadaniem jest tylko wyszukiwanie, a następnie składanie ofert w przetargach.
- **Automaty samoobsługowe** – służące dystrybucji towarów
- **Handel obwoźny** – mówiąc krótko, punkt sprzedaży na kółkach.

Przewaga konkurencyjna

Dobrze przeprowadzona analiza rynku pozwoli na znalezienie przewagi konkurencyjnej lub niszy rynkowej – to ona pozwoli Ci się wyróżnić.

Wiedza o rynku i jego wyróżnikach, preferencjach klientów i kryteriach ich decyzji zakupowych, dogłębna znajomość konkurencji – to wszystko jest bazą do zdefiniowania strategii firmy, do odpowiedzi na proste w istocie pytanie: w czym muszę być lepszy, co muszę zrobić aby potencjalny konsument wybrał produkt/usługę z oferty mojej firmy, dlaczego na rynku zdominowanym przez podaż klient ma wybrać właśnie mnie? Pytania te sprowadzają się do poszukiwania przewagi konkurencyjnej.

Nie należy utożsamiać przewagi konkurencyjnej z osiągnięciem przez firmę pozycji lidera na rynku, ponieważ druga firma na rynku może osiągać podobny wynik co pierwsza, ale każda z nich może mieć inne źródło przewagi konkurencyjnej. Niewątpliwie jednak przewaga konkurencyjna ma przełożenie na pozycję rynkową firmy – firma, która chce osiągnąć sukces w biznesie, musi się czymś wyróżniać od konkurencji.

Rodzaje przewagi konkurencyjnej

Prof. Krzysztof Obłój wyróżnia cztery podstawowe rodzaje przewagi konkurencyjnej²⁷:

- przewaga naturalna,
- przewaga relacji ceny i różnicowania,
- przewaga systemu obsługi i oferowania rozwiązań,
- przewaga barier wejścia.

Przewaga naturalna

Polega ona na wykorzystaniu przez firmę naturalnych źródeł przewagi nad konkurencją. Obłój wyróżnia 3 źródła przewagi naturalnej:

27 Obłój K., Pasja i dyscyplina strategii, Warszawa 2010. Poltext

- **Lokalizacja** – dobre położenie firmy (np. w gęsto zaludnionej dzielnicy) może decydować o tym, że już na starcie będzie ona miała przewagę nad konkurencją. Na lokalizacji swoją przewagę konkurencyjną budują np. sklepy osiedlowe.
- **Dostęp do zasobów** – surowców, bogactw naturalnych, siły roboczej itp. I także w tym wypadku firmy, które dysponują cennymi zasobami, mogą czynić z tego przewagę konkurencyjną. Najbardziej jaskrawym przykładem firm, które zbudowały swoją przewagę konkurencyjną na podstawie dostępu do zasobów, są chińskie firmy odzieżowe, które wykorzystują zasób w postaci taniej siły roboczej.
- **Regulacje prawne** – dawniej regulacjami prawnymi zapewniającymi przewagę naturalną były monopole państwowe, obecnie są to głównie patenty i certyfikaty, dzięki którym firmy (np. IBM, Philips czy Siemens) kontrolują niektóre procesy technologiczne czy charakterystyki procesów na całym świecie.

Warto również zaznaczyć, że niektóre firmy mające przewagę naturalną przez wiele lat mogły osiągnąć przewagę konkurencyjną bez konieczności dokonywania strategicznych wyborów.

Przewaga relacji ceny i różnicowania

Ten typ przewagi dzieli się na dwa rodzaje: przewagę kosztową i przewagę różnicowania.

Przewaga kosztowa polega na tym, że **firma wytwarza albo nabywa swoje produkty po niższej cenie niż konkurencja**. Ta przewaga ma dwie zalety. Po pierwsze, dzięki takiej przewadze firma może stosować niższe ceny od konkurencji i wyjść na tym korzystnie ekonomicznie. Po drugie, przewaga kosztowa daje firmie swobodę strategicznego wyboru (m.in. większą swobodę w ustalaniu cen produktów), której nie ma konkurencja.

Natomiast **przewaga różnicowania** odznacza się tym, że **firma buduje swoją przewagę w oparciu o jakość oferty i zwiększa swoją rentowność drogą podwyższania cen**. Ogromną zaletą przewagi różnicowania jest to, że firmy stosujące ten typ przewagi konkurencyjnej bazują na jakości swoich produktów.

Przewaga systemu obsługi i oferowania rozwiązań

Polega ona na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez **tworzenie sieci trwałych relacji pomiędzy firmą a odbiorcą**. Żeby zbudować skuteczną przewagę systemu obsługi i oferowania rozwiązań, firma musi spełnić 3 warunki:



- **Staranny dobór odbiorców** – obsługa jest inwestycją i tylko długotrwałe relacje zagwarantują firmie zyski z tej inwestycji.
- **Staranny dobór asortymentu** – firma powinna oferować takie produkty i usługi, które spełniają oczekiwania i potrzeby konkretnej grupy odbiorców.
- **Stały monitoring** – firmy stosujące taką strategię muszą stale monitorować potrzeby klientów, brać na siebie część odpowiedzialności za efekty działania produktów lub usług oraz stale służyć doradztwem i zaskakiwać klientów wysokim poziomem świadczeń.

Wzorcowym przykładem tego typu przewagi konkurencyjnej jest strategia Exxon Mobil z drugiej połowy lat 90tych XX w. Kierownictwo firmy Exxon badało w tym czasie potrzeby swoich klientów. Okazało się, że klienci mają trzy podstawowe oczekiwania wobec stacji: wygodę (łatwość odnalezienia stacji i wjazdu na nią), cenę paliw oraz dodatkowe usługi (np. możliwość zrobienia zakupów czy zjedzenia posiłków na stacji). Następnie podzielono klientów tej stacji na pięć podstawowych grup: podróżników, luzaków, generację F3 (fuel, food, fast – paliwo, jedzenie i szybkość obsługi), wygodnickich i oszczędnych. Exxon skoncentrował się na trzech pierwszych grupach, ponieważ stanowiły większość rynku, a następnie przebudował

system obsługi na swoich stacjach w taki sposób, żeby dostosować go do potrzeb i oczekiwań tych trzech grup klientów.

Przewaga barier wejścia

Polegająca na budowaniu coraz większych barier wejścia dla konkurencji. Dzięki takiej przewadze siła dominującej firmy się zwiększa, a siła konkurentów stale się zmniejsza. Budowaniu takiej przewagi sprzyjają regulacje prawne (np. ochrona patentów), posiadanie systemu trwałych relacji z odbiorcami czy posiadanie standardów lub certyfikatów przez dominującą firmę. Przykładami firm stosujących taką strategię mogą być firmy, które zdominowały światowe rynki niszowe, np. Hauni (rynek maszyn do szybkiego zawijania papierosów) czy Oticon (rynek przyrządów wspomagania słuchu).

Przewaga konkurencyjna może wynikać zarówno z jednego źródła (jest to **przewaga skoncentrowana**), jak i z wielu źródeł (wtedy jest to **przewaga rozproszona**). Dla przykładu – hipermarket w rywalizacji ze sklepami osiedłowymi dysponuje takimi atutami jak: niskie ceny, duży wybór produktów, wygodny dojazd czy wygląd sklepu. Natomiast sklepy osiedlowe mają nad hipermarketami przewagę w postaci lokalizacji i obsługi klienta. Hipermarket ma więc przewagę rozproszoną, a sklep osiedlowy – przewagę skoncentrowaną.²⁸



Rozeznanie rynku jest istotnym etapem w planowaniu całego przedsięwzięcia. Dobry produkt lub usługa musi wychodzić na przeciw **oczekiwaniom i potrzebom klientów**, bo bez klientów nie ma zysków i nie ma firmy. Badanie rynku jest czasochłonne, ale dobrze przeprowadzone zmniejsza ryzyko porażki przez złe dopasowanie oferty do klientów.

Opracowanie: Mariusz Kubat
CLiPKZ w Łodzi

Bibliografia:

- Hague P., Jackson P., Badania Rynku – zrób to sam. Wyd. Signum, Kraków 1992, s.11.
- Mendel Z., Reguły smallbiznesu. Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 141.
- Obłój K., Pasja i dyscyplina strategii, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.

Netografia: (dostęp w dniu 20.08.2024r.)

- <http://www.conquest.pl/6636/analiza-konkurencji-7-krokach>
- <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-grupa-docelowa-najpierw-celuj-potem-strzelaj/3>
- <https://spoldzielniasocjalnawpraktyce.pl/jak-oszacowac-liczbe-potencjalnych-klientow/>
- <https://pl.wikipedia.org/wiki>

Biznesplan – podstawowe założenia

Wyobraź sobie taką sytuację: Masz (w swoim mniemaniu) pomysł na doskonały biznes. Brakuje Ci tylko funduszy na jego sfinansowanie. Umówiłeś się z osobą, która może być zainteresowana współpracą. Do windy, którą jedziesz na spotkanie wsiada ta osoba. Okazuje się, że coś jej wypadło i nie może się dziś z Tobą spotkać. Pozostaje Ci tylko ten czas spędzony w windzie. Masz zatem tylko chwilę, by przekonać potencjalnego inwestora do swojego biznesowego pomysłu. Czy jesteś na to gotowy?

To ćwiczenie, często realizowane na zajęciach z przedsiębiorczości, pokazuje jak ważne jest przygotowanie do potencjalnej okazji biznesowej. W takiej sytuacji jak przytoczona powyżej, bardzo dobrze sprawdza się element biznesplanu – tzw. streszczenie menedżerskie. To krótkie wprowadzenie ma za zadania uzasadnić rynkowo twój pomysł. Warto tutaj wskazać element wyróżniający twój biznes. Ta zwięzła wersja biznesplanu jest wizytówką twojego pomysłu – zachęcającą potencjalnego inwestora (takim może być również bank czy Powiatowy Urząd Pracy) do poświęcenia swojego czasu na dalszą lekturę biznesplanu. Należy tu zawrzeć kluczowe informacje i argumenty wskazujące na potencjał sukcesu opisywanego pomysłu biznesowego. „Znaleźć się powinny w nim takie informacje jak: cel opracowania biznesplanu, wysokość i przeznaczenie potrzebnych środków, krótki opis produktów, usług i rynków zbytu ze szczególnym uwzględnieniem korzyści dla klienta, doświadczenie i umiejętności kierownictwa w kontekście przydatności do danego przedsięwzięcia oraz główne dane finansowe”²⁹. Syntezę tą najlepiej przygotować na końcu tworzenia biznesplanu, kiedy zebrane są już wszystkie, niezbędne informacje. Inne części biznesplanu to pomysł – opis firmy, jej charakterystyka, zarządzanie, plan marketingowy, plan organizacyjny, ryzyka, plan realizacji przedsięwzięcia, plan finansowy (analiza finansowa). Nazwy tych składowych mogą się zmieniać (np. streszczenie menedżerskie to synteza). Czym więc jest biznesplan?

Biznesplan to dokument (tak – dokument – istniejący fizycznie – zarówno w postaci cyfrowej jak i papierowej) opisujący biznes, jego produkt lub usługę oraz specyfikę wprowadzenia jej na rynek przy uwzględnieniu aspektu finansowego całego przedsięwzięcia. Zawiera opis działań inwestycyjnych już realizowanych oraz planowanych. Biznesplan powinien zawierać odpowiedzi na cztery pytania: „kto, co, jak

²⁹ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-vademecum-poczatkujacego-przedsiębiorcy-czyli-jak-napisac-dobry-biznesplan> dostęp 26.09.2024 r.



i ile to będzie kosztować?”³⁰ Zawiera cele i sposoby ich osiągnięcia – dopasowane do aktualnej kondycji firmy i całego rynku i oparte o prognozy na przyszłość. Kluczowym elementem opracowania jest prognoza finansowa danego przedsięwzięcia – czy z finansowego punktu widzenia zakładanie takiej firmy, z takim produktem, usługą, w obecnej sytuacji rynkowej ma sens. Innymi słowy – czy na bazie posiadanych danych wynika, że firma przyniesie zysk. Biznesplan to „ocena firmy, jej potencjału oraz szans i zagrożeń czyhających na nią.”³¹

Biznesplan powinien, wręcz musi być dostosowany do swego adresata. Instytucja finansowa do której zgłosisz się po kapitał na pewno zwróci szczególną uwagę na finansową stronę przedsięwzięcia: zabezpieczenie, rezerwy finansowe, przepływy gotówkowe. Inwestor, anioł biznesu zwróci swą uwagę głównie na kwestie merytoryczne przedsięwzięcia, w tym także na potencjał kadry realizującej dany projekt.

Jakie zatem korzyści da Ci opracowanie biznesplanu Twojej firmy? Oto one: ^{32 33}

- To doskonałe narzędzie, by sprawdzić czy przeszedłeś już od etapu „myślenia” do etapu „działania”.

30 <https://6krowow.pl/jak-napisac-biznesplan/> dostęp 26.09.2024 r.

31 https://www.pfp.com.pl/frneuo_jak_napisac_biznes_plan.htm dostęp 26.09.2024 r.

32 http://greszata.pl/asso/klasa_4/9_dzialalnosc_uslugowa_w_zawodzie/94_95_96_biznesplan_firmy.pdf, dostęp 26.09.2024 r.

33 https://www.pfp.com.pl/frneuo_jak_napisac_biznes_plan.htm dostęp 26.09.2024 r.

- To także prezentacja pomysłu zrobienia biznesu – by pozyskać inwestora, współnika.
- To również narzędzie pozwalające odkryć potencjalne słabości, zagrożenia ale i szanse firmy.
- To pomoc w planowaniu rozwoju o dostosowywaniu firmy do zmian zachodzących na rynku.
- To wsparcie w procesie zarządzania oraz planowania dalszych działań, firmy jako takiej ale także pomaga wspierać zarząd w procesie kreowania marki oraz budowy motywacji zespołu.

Warunek jest jeden – biznesplan musi być opracowany poprawnie i być realny (oparty na rzeczywistych a nie fałszywych danych czy przekonaniach).

Charakterystyka przedsiębiorstwa

Charakterystyka przedsiębiorstwa powinna być stosunkowo krótka. Jest ona swego rodzaju metryczką firmy i zawiera następujące informacje:

- nazwa i forma prawna przedsiębiorstwa,
- misja i cele (krótko i długofalowe) przedsiębiorstwa,
- przedmiot i zakres jej działalności, rodzaj działalności (np. handel, produkcja, usługi)
- pełne dane teleadresowe,
- charakterystyka właścicieli (wykształcenie, doświadczenie zawodowe i inne kwalifikacje) – podział obowiązków.

Warto (w zależności od odbiorcy biznesplanu) dołączać takie dane jak: posiadane certyfikaty, otrzymane nagrody związane z profilem działalności firmy, jej produktem lub inną sferą związaną z planowaną działalnością. Przydatne mogą okazać się zapisy dotyczące posiadanych zasobów przydatnych dla przedsiębiorstwa (np. samochód czy patenty). Warto wskazać plan rozwoju firmy a także motyw jej założenia.

Oczywiście biznesplan jest elastycznym opracowaniem a zatem każdy jego element może przyjmować różną formę – w zależności jakiej firmy, organizacji dotyczy. Inaczej wyglądać będzie opis nowej, dopiero co powstającej firmy, inaczej takiej, która od pewnego czasu działa już na rynku.

Dla nowopowstającej firmy ważnym będzie chwalenie się tym co udało się już osiągnąć, zrobić uzyskać – pozwolenia, listy intencyjne dotyczące przyszłej współpracy,

lokal na prowadzoną działalność czy też profesjonalny plan marketingowy firmy i przedmiotu jej działalności.

Ci, którzy już prowadzą firmę powinni przedstawić jej krótką historię, ze szczególnym uwzględnieniem pozycji firmy na rynku, przewag konkurencyjnych czy też informacji o realizacji dotychczasowych celów przedsiębiorstwa.

Opis oferowanego produktu/usługi

Charakterystyka oferowanego produktu/ usługi powinna być oparta na dogłębnej analizie przedmiotu działalności firmy. Kluczowe są te ich cechy, które pozwalają wyróżnić ofertę firmy na tle konkurencji. Innymi słowy należy wyjaśnić, co chcesz zaoferować i dlaczego ktoś będzie chciał to od Ciebie kupić. Charakterystyka ta powinna zawierać^{34 35}:

- szczegółowy opis oferowanego produktu lub usługi (na przykład jego nazwę, wymiary, funkcje, bądź też zasady działania),
- unikalne cechy, które wyróżniają Twoją ofertę na rynku, zapewnią przewagę nad konkurencją,
- informacje o aktualnej fazie cyklu życia produktu (szczególnie istotne dla firmy produkcyjnej – na przykład czy jest to gotowy do dystrybucji produkt, czy też jest dopiero projektowany),
- fotografie produktu w formie załącznika do biznesplanu,
- kwestie finansowe – koszty wytworzenia, ceny produktu/usługi, polityka cenowa
- dystrybucja – strategii sprzedaży, kanały dystrybucji (na przykład sprzedaż tylko poprzez e-sklep), formy płatności, usługi posprzedażowe i serwis.

Opis powinien być możliwie jak najbardziej dokładny dlatego uwzględnić też następujące informacje³⁶:

- na jaki rynek przeznaczony jest Twój produkt/usługa (lokalny, regionalny, krajowy, eksport)?
- w jaki sposób zapewniona zostanie odpowiednia jakość, poziom oferowanych dóbr, usług?
- wielkość planowanej produkcji (miesięczna, kwartalna, roczna)?

34 <http://www.jaknapisac.com/jak-napisac-biznesplan/> dostęp 26.09.2024 r.

35 [https://www.portalfk.pl/planowanie-i-prognozowanie/biznesplan-przewodnikiem-przedsiębiorstwa-14819.html#dostęp 26.09.2024 r.](https://www.portalfk.pl/planowanie-i-prognozowanie/biznesplan-przewodnikiem-przedsiębiorstwa-14819.html#dostęp%2026.09.2024%20r.)

36 <https://6krow.pl/jak-napisac-biznesplan/> dostęp 26.09.2024 r.

Nie ma co koloryzować rzeczywistości – lepiej trzymać się faktów i podierać się liczbami. Jeśli to możliwe, to należy podać wyniki badań czy testów związanych z ofertą Twojej. Podpieraj się danymi z oficjalnych źródeł, na przykład dotyczących takich samych (lub podobnych), konkurencyjnych produktów (oczywiście jeśli są na rynku). Nie ma potrzeby zbytniej profesjonalizacji języka – lepszym rozwiązaniem jest użycie języka zrozumiałego dla odbiorców spoza Twojej branży. Jeśli posiadasz licencje, prawo własności, patent, zarejestrowany znak towarowy czy wzór użytkowy – napisz o tym. Ma to szczególne znaczenie gdy posiadanie odpowiednich uprawnień wymagane jest przepisami prawa. Przedstaw dlaczego Twój produkt jest lepszy w porównaniu z innymi, istniejącymi już na rynku i dlaczego warto zainwestować właśnie w niego. Musisz przekonać potencjalnych inwestorów lub kredytodawców do Twojej oferty, ale pozostań jak najbliżej prawdy.

Zarządzanie i kadra pracownicza

Warto kilka linijek poświęcić w biznesplanie na obszar związany z zarządzaniem firmą. Oczywiście, nie w każdej firmie pojawią się od razu pracownicy – ten element będzie nieco inaczej wyglądał w firmie gdzie pracuje tylko właściciel a nieco inaczej w firmie od początku planującej większe zatrudnienie. Ludzie tworzący firmę to istotny element jej funkcjonowania, mogący zdecydować o powodzeniu całego przedsięwzięcia. Dlatego warto przez chwilę się zastanowić i opisać następujące elementy:

- wykształcenie, kwalifikacje, kompetencje i osiągnięcia zawodowe, certyfikaty kadry kierowniczej (szczególnie warto wskazać są te, przydatne przy realizacji planowanego przedsięwzięcia),
- strukturę organizacyjną firmy i system komunikacji wewnętrznej,
- podział obowiązków pomiędzy poszczególnymi członkami zarządu (jeżeli firma funkcjonować będzie w formie spółki),
- strukturze zatrudnienia (w tym także planowanego), z uwzględnieniem kwalifikacji pracowników,
- polityce płacowej (poziom wynagrodzeń, system motywacyjny).
- ewentualnych usługach doradczych, zewnętrznych z jakich skorzysta firma (na przykład księgowość, wsparcie IT, prawnicy)
- nadzór nad całokształtem funkcjonowania kadry: system kontroli, monitoringu podejmowanych działań.



Wbrew pozorom to istotna część biznesplanu – pamiętać bowiem należy, że nawet najlepszy pomysł na biznes nie jest wiele wart bez odpowiednich ludzi, którzy potrafią i chcą go zrealizować.

Rynek i konkurencja

Ta część biznesplanu ma za zadanie przedstawienie świata wokół firmy, otoczenia w jakim przyjdzie jej funkcjonować. Powinna zostać zbudowana w taki sposób aby adresat biznesplanu jak i przedsiębiorca mieli pełen obraz otoczenia firmy. Należy szczegółowo scharakteryzować rynek, na którym przedsiębiorstwo będzie funkcjonowało, panującą tendencję w branży, konkurencję oraz klientów. Dlaczego ten punkt jest tak ważny? Dlatego, że im lepiej poznasz swoją konkurencję i potrzeby klientów, tym lepiej przygotujesz się do prowadzenia działalności. Właściwa analiza rynku to klucz do sukcesu. Warto dokonać analizy mocnych i słabych strony biznesu oraz zagrożenia i możliwości, które mogą zaistnieć w trakcie funkcjonowania firmy. Innymi słowy należy przeprowadzić analizę SWOT. Należy też pamiętać, że analiza SWOT to kluczowe narzędzie tworzenia strategii marketingowej, dlatego tak istotnym jest rzetelne przygotowanie.

Dane i analizy zawarte w tym punkcie powinny obejmować następujące zagadnienia:

- charakterystyka branży,
- wielkość rynku (wartościowo i ilościowo),
- tendencje rynkowe,
- zależność popytu od czynników zewnętrznych (na przykład sezonowość),
- szacunkowa liczba potencjalnych klientów,
- Twoi główni odbiorcy/ nabywcy, kontrahenci,
- oczekiwania i potrzeby nabywców względem Twojego produktu/usługi,
- bezpośrednia i pośrednia konkurencja Twojej firmy i jej charakterystyka rynkowa,
- ograniczenia, bariery wejścia Twojego przedsiębiorstwa na rynek.

Marketing i reklama

Działania marketingowe i sprzedaż produktów to także bardzo istotne składowe warunkujące sukces przedsięwzięcia biznesowego. Aby wiedzieć w jaki sposób dotrzeć do klienta i czym zachęcić go do skorzystania z Twojej oferty, trzeba sprecyzować grupy (lub grupę) docelowe, czyli odbiorców Twoich towarów lub usług. Kluczowym elementem jest zatem charakterystyka klienta, która opracowana być powinna bardzo dokładnie i rzetelnie. Działanie takie, pozwoli ustalić najbardziej adekwatne metody budowania relacji handlowej z potencjalnym klientem. W wyborze strategii i jej planowaniu należy wziąć pod uwagę takie czynniki jak: produkt, cena, miejsce i sposób dystrybucji, promocja i reklama. Uzupełnieniem strategii marketingowej jest plan sprzedaży, który z kolei opisuje, w jaki sposób i komu sprzedawane będą produkty czy usługi. Wiedząc jakie narzędzia będą stosowane w realizacji strategii marketingowej można określić jej koszty. Ten element biznesplanu powinien zawierać następujące informacje:

- charakterystyka odbiorcy/ klienta,
- preferowane formy reklamy i promocji,
- metody dotarcia do klienta (ulotki, foldery, billboardy, prasa, Internet, radio, telewizja),
- budżet reklamowy (na przykład jaki procent od dochodu będzie przeznaczany na reklamę),
- sposoby kreowania pozytywnego wizerunku firmy (Public Relations).

Należy pamiętać, by poszczególne elementy były ze sobą spójne – na przykład kanały komunikacyjne dostosowane do preferowanych przez potencjalnego klienta.

Przygotowując strategię marketingową warto zastanowić się nad poniższymi kwestiami³⁷:

- W jaki sposób będzie odbywała się sprzedaż?
- Jakim kanałem dystrybucji zamierzasz dotrzeć do swoich klientów (na przykład franczyza, hurtownie; sklepy firmowe, własna sieć sprzedaży bezpośredniej)?
- W jaki sposób będą oni informowani o Twoich produktach/usługach?
- Czy (a jeśli tak) to jaka jest przewidywana forma promocji i reklamy (ogłoszenia w prasie, wystawy i targi, roznoszenie ulotek, mailing)? Skąd pozyskasz bazę danych do mailingu?
- Jaką przewidujesz reakcję konkurencji na wejście Twojego produktu/usługi na rynek (na przykład obniżenie ceny, dodatkowa akcja promocyjna)?
- W jaki sposób będziesz pozycjonował swój produkt względem konkurencji?

Przygotowując strategię marketingową warto pamiętać, że różne metody i kanały promocji i sprzedaży działają na różnych odbiorców. Warto zatem zadbać by były one dopasowane do siebie.

Plany i harmonogram realizacji

Nawet najlepsze założenia należy osadzić w czasie. Warto też określić cele do jakich będzie dążyć firma i jej zarząd (właściciel). Połączenie tych dwóch działań pozwoli na bieżąco śledzić postępy w rozwoju przedsiębiorstwa. Także dla osób oceniających plan firmy z perspektywy instytucji finansującej wiedza ta jest niezmiernie ważna. Przyjęło się uważać, że harmonogram powinien obejmować od 3 do 5 lat od momentu założenia firmy. Ważne jest aby wskazać w nim³⁸:

- cele firmy a także zakładane terminy ich osiągnięcia,
- mechanizm realizacji założonych celów,
- główne czynniki mające zarówno pozytywny jak i negatywny wpływ na osiągnięcie założonych planów.

³⁷ <https://6krow.pl/jak-napisac-biznesplan/> dostęp 26.09.2024 r.

³⁸ <https://mambiznes.pl/poradniki/zarzadzanie/plany-i-harmonogram-3620> dostęp 26.09.2024 r.

Warto „duże”, trudne do osiągnięcia cele rozбивać na mniejsze, łatwiejsze w realizacji; warto też wskazywać pewne „kamienie milowe”, czyli kluczowe momenty realizacji inwestycji, rozwoju firmy warunkujące dalsze powodzenie planu biznesowego.

Plan finansowy

Jednym z planów zawieranych w biznesplanie jest ten dotyczący kwestii finansowych firmy. Kluczowym aspektem stworzenia planu finansowego przedsiębiorstwa jest określenie ekonomicznego sensu zakładania firmy. Zawierać on powinien wszelkie koszty i przychody jakie przewidujesz a także ich zmiany w czasie. W konsekwencji otrzymasz plan przebiegu sytuacji finansowej w przyjętej przez Ciebie perspektywie finansowej. Przygotowując tę część biznesplanu warto odpowiedzieć sobie na następujące pytania³⁹:

- Z jakich źródeł będzie pochodzić finansowanie przedsiębiorstwa?
- Jakie będą planowane przychody i wydatki firmy?
- Jaką firmę planuje osiągać zyski?

Analiza finansowa jest ostatnią i obok analizy rynku, najważniejszą częścią biznesplanu. Oczywiście, każdy może spróbować zbudować swój własny plan finansowy, który będzie się różnił od innych. Jednakże, zazwyczaj zawiera on zawsze 3 podstawowe elementy⁴⁰:

- bilans,
- rachunek zysków i strat (wraz z prognozowanymi nakładami inwestycyjnymi),
- rachunek przepływów środków pieniężnych.

„Bilans stanowi fotografię składników majątkowych przedsiębiorstwa i źródeł ich finansowania w określonym momencie. Jest obowiązkowym elementem sprawozdania finansowego i informuje o zasobach kontrolowanych przez jednostkę oraz sposobach ich pozyskania (zobowiązaniach i kapitałach własnych).”⁴¹ Innymi słowy, bilans to zestawienie stanu posiadania firmy; podzielone na aktywa – posiadane aktualnie zasoby (środki pieniężne, maszyny i urządzenia, lokale, itp.) i pasywa – czyli źródła finansowania aktywów, pozyskania pieniędzy (np. kredyty,

39 <https://6krowow.pl/jak-napisac-biznesplan/> dostęp 26.09.2024 r.

40 <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/~vademecum-poczatkujacego-przedsiębiorcy-czyli-jak-napisac-dobry-biznesplan> dostęp 26.09.2024 r.

41 Świderska G.K., 2013, Jak czytać sprawozdanie finansowe, Difin/MAC, Warszawa, s. 44.



pożyczki, kapitał własny). Bilans jest obrazem sytuacji finansowej Twojej działalności w danej chwili.⁴²

Rachunek zysków i strat „podsumowuje przychody i koszty przedsiębiorstwa i ukazuje jego zdolność do generowania zysków i samofinansowania. W zestawieniu znajdują się różne kategorie zwiększające lub zmniejszające wynik finansowy.”⁴³ Zestawienie to zawiera wszystkie przychody przedsiębiorstwa i ponoszone przez nie koszty (pośrednie i bezpośrednie).

Rachunek (plan) przepływów pieniężnych (ang. cash flow) – to „zestawienie wpływów i wydatków gotówkowych, czyli przepływów pieniężnych netto, w układzie miesięcznym na najbliższe lata. Jego celem jest wyjaśnienie źródeł zwiększenia lub zmniejszenia stanu środków zawartych w bilansie oraz stwierdzenie ile pieniędzy i kiedy firma będzie potrzebowała.”⁴⁴ Szersze omówienie tego zagadnienia znaleźć można na tej stronie: <https://www.findict.pl/slownik/rachunek-przeplywow-pienieznych-cash-flow>.

Plan finansowy obejmować powinien także takie elementy jak:

⁴² <https://6krow.pl/jak-napisac-biznesplan/> dostęp 26.09.2024 r.

⁴³ https://pl.wikipedia.org/wiki/Rachunek_zysk%C3%B3w_i_strat dostęp 26.09.2024 r.

⁴⁴ <https://6krow.pl/jak-napisac-biznesplan/> dostęp 26.09.2024 r.

- źródła finansowania działalności,
- perspektywy sprzedaży,
- analizę prognozy rentowności,
- stopę zwrotu zainwestowanego kapitału,
- informacje o obecnym i przyszłym zapotrzebowaniu na kapitał,
- założenia, na bazie których przedstawiono prognozy.

Bardzo często, w ramach analizy finansowej wymagane jest wskazanie konkretnych pozycji zakupowych z uwzględnieniem ich ceny, charakterystyki technicznej oraz źródła finansowania.

Przygotowując analizę finansową warto rozważyć różne warianty rozwoju wydarzeń: począwszy od negatywnego a skończywszy na optymistycznym. Niezależnie od przyjętej optyki warto być realistą i podpieierać swoje przewidywania o rzeczywiste dane, informacje. Powinny one mieć weryfikowalny charakter, szczególnie, gdy przygotowywany biznesplan służyć będzie pozyskaniu dotacji lub kredytu.

Kontrola działalności – w jaki sposób i z jaką częstotliwością będzie prowadzona kontrola finansowa; jak prowadzony będzie monitoring sprzedaży; jaka jest planowana kontrola jakości realizacji poszczególnych elementów łańcucha sprzedaży – do zamówienia towaru przez Ciebie do realizacji gwarancji (czy rękojmi). Warto rozważyć, kto będzie w firmie odpowiadał za poszczególne elementy kontroli działalności firmy.

Elementem kończącym biznesplan jest zazwyczaj krótkie podsumowanie, zawierające jeszcze raz wskazane główne punkty planowanej działalności. Niekiedy warto dołączyć do biznesplanu dokumentację potwierdzającą zawarte w nim dane. Tymi załącznikami mogą być: życiorysy kluczowej kadry, dokumenty patentowe, badania i analizy na temat produktu/usługi i rynku, informacje o umowach przedwstępnych, zamówieniach, analizy dotyczące firmy opracowane przez profesjonalnych konsultantów i biegłych księgowych.

Zamiast podsumowania – kilka cech dobrego biznesplanu

Wiadomo już co powinno się znaleźć w biznesplanie, warto zatem zwrócić uwagę na kilka cech technicznych dobrego biznesplanu. Są nimi:

Horyzont czasowy jaki obejmuje biznesplan – najczęściej to co najmniej kilka lat, aż do zwrócenia kosztów nakładu.



Kompleksowość – ukazanie przyszłości przedsiębiorstwa jako całości, przy jednoczesnej zwięzłości.

Adekwatność – dostosowanie formy i treści do celu, np. plan dotyczący fuzji z inną firmą będzie się różnił od planu założenia działalności cateringowej.

Czytelność – przejrzysta treść, unikanie skomplikowanego języka (o ile to możliwe), jasna prezentacja informacji i wniosków, używanie tabel i grafik, przedstawienie założeń przed obliczeniami. Czytelność może mieć znaczny wpływ na decyzje podejmowane na podstawie biznesplanu.

Optymalna objętość – biznesplan małej, jednoosobowej działalności gospodarczej będzie krótszy niż dużej firmy. Mimo wszystko tworzenie kilkuset stronicowego dokumentu mija się z celem.

Wariantowość – wszystkie wyliczenia przeprowadza się w trzech wariantach: gdy sytuacja rzeczywista jest korzystniejsza niż przewidywana, gdy sytuacja rzeczywista jest mniej korzystna niż przewidywana oraz gdy sytuacja rzeczywista jest zgodna z przewidywaniami.

Elastyczność – elastycznością powinien wykazywać się biznesplan oraz osoby realizujące go.

Rzetelność danych i wiarygodność założeń – biznesplan warto pokazać osobie niezwiązanej z przedsięwzięciem w nim opisywanym. Najlepiej by opinie swą przedstawił niezależny ekspert – ułatwi to wykrycie błędów, nierealnych założeń czy błędnych decyzji.

Wysoka jakość – warto uważać biznesplan za wizytówkę firmy.

Poufność – miej na uwadze kto ma dostęp do biznesplanu Twojej firmy.

Opracowanie: Bartłomiej Babczyński
CliPKZ w Łodzi

Bibliografia:

- Młodzikowska D., Lunden B., 2012, Jednoosobowa firma BL Info Polska Sp. z o.o., Białystok
- Sitkiewicz R., 2014, Praktyczne sporządzenie biznesplanu DIFIN SA. Warszawa
- Świdarska G.K., 2013, Jak czytać sprawozdanie finansowe, Difin/MAC, Warszawa
- Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J. 2013, Biznesplan po polsku Wydawnictwo Cedetu, Warszawa

Netografia (dostęp 26.09.2024 r.):

- <https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/zakladanie-firmy/chce-wiedziec-jak-zalozyc-wlasna-firme/zanim-zdecydujesz-sie-na-wlasna-firme/biznesplan>
- http://greszata.pl/asso/klasa_4/9_dzialalnosc_uslugowa_w_zawodzie/94_95_96_biznesplan_firmy.pdf
- <http://www.jaknapisac.com/jak-napisac-biznesplan/>
- <https://mambiznes.pl/poradniki/zarzadzanie/plany-i-harmonogram-3620>
- https://www.pfp.com.pl/fmeuo_jak_napisac_biznes_plan.htm
- https://pl.wikipedia.org/wiki/Rachunek_zysk%C3%B3w_i_strat
- <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-vademecum-pocztakujacego-przedsiębiorcy-czyli-jak-napisac-dobry-biznesplan>
- <https://www.portalfk.pl/planowanie-i-prognozowanie/biznesplan-przewodnikiem-przedsiębiorstwa-14819.html#>
- https://witalni.pl/baza_wiedzy/jak-napisac-biznesplan/
- <https://6krokow.pl/jak-napisac-biznesplan/>



Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi
Jednostka organizacyjna
Samorządu Województwa Łódzkiego



województwo ^Ł
łódzkie

WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W ŁODZI

CENTRUM INFORMACJI I PLANOWANIA KARIERY ZAWODOWEJ

ul. Wólczańska 49, 90-608 Łódź
tel. 42 66 30 255, 42 66 30 273
e-mail: centrum@wup.lodz.pl
www.wuplodz.praca.gov.pl
www.facebook.com/CliPKZ