



URZĄD MARSZAŁKOWSKI  
WOJEWÓDZTWA  
MAŁOPOLSKIEGO



**ZPORR**  
Zintegrowany Program  
Operacyjny  
Rozwoju Regionalnego



UNIA EUROPEJSKA  
FUNDUSZE  
STRUKTURALNE

**Biznes plan  
dla Beneficjentów Ostatecznych  
Działania 2.5 ZPORR  
Promocja przedsiębiorczości**

Tytuł projektu/nazwa firmy: .....

**INSTYTUCJA WDRAŻAJĄCA**

**Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego  
Departament Funduszy Strukturalnych**

## Spis treści

<b>IDENYFIKACJA WNIOSKODAWCY .....</b>	<b>2</b>
<b>KATEGORIA I - POMYSŁ NA BIZNES .....</b>	<b>3</b>
1. INNOWACYJNOŚĆ RYNKOWA POMYSŁU .....	3
2. ANALIZA WYKONALNOŚCI POMYSŁU POPRZEZ IDENYFIKACJĘ JEGO OGRANICZEŃ .....	3
<b>KATEGORIA II. POTENCJAŁ I WYKSZTAŁCENIE WNIOSKODAWCY .....</b>	<b>5</b>
1. IDENYFIKACJA POTENCJAŁU WNIOSKODAWCY .....	5
2. WYKSZTAŁCENIE I DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE WNIOSKODAWCY .....	6
<b>KATEGORIA III. ZNAJOMOŚĆ RYNKU I KONKURENCJI .....</b>	<b>8</b>
1. OPIS PRODUKTU I JEGO POZYCJA NA RYNKU .....	8
2. IDENYFIKACJA SEGMENTU RYNKU DO KTÓREGO SKIEROWANA JEST INICJATYWA PROJEKTODAWCY I POZYCJONOWANIE PRODUKTU .....	8
3. WIELKOŚĆ RYNKU DOCELOWEGO ORAZ PREZNTACJA METOD DOTARCIA DO JEGO UCZESNIKÓW .....	10
4. ANALIZA RYNKU, KONKURENTÓW WRAZ Z PREZENTACJĄ STRATEGII KONKURENCYJNEJ .....	11
5. ANALIZA SILNYCH I SŁABYCH STRON INICJATYWY, JEJ ZAGROZEŃ I MOŻLIWOŚCI .....	12
<b>KATEGORIA IV – IDENYFIKACJA ROZWIĄZAŃ ALTERNATYWNYCH .....</b>	<b>13</b>
1. PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ ALTERNATYWNYCH W KONTEKŚCIE ZIDENTYFIKOWANYCH OGRANICZEŃ ZWIĄZANYCH Z WYKONALNOŚCIĄ PRZEDSIĘWZIĘCIA .....	13
2. UMIEJĘTNOŚĆ ZBUDOWANIA ELASTYCZNEJ STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA .....	13
<b>KATEGOTIA V – OPLACALNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘWZIĘCIA .....</b>	<b>15</b>
1. PRZEWIDYWANE WYDATKI SĄ UZASADNIONE POD WZGLĘDEM EKONOMICZNO-FINANSOWYM .....	15
2. TRWAŁOŚĆ EKONOMICZNO-FINANSOWA ROZUMIANA JAKO ZDOLNOŚĆ DO ZAPEWNIENIA WNIOSKODAWCY ODPOWIEDNIEGO WYNAGRODZENIA .....	17
<b>PODSUMOWANIE .....</b>	<b>20</b>

## Identyfikacja wnioskodawcy

<b>Charakterystyka działalności przedsiębiorstwa</b>	
Proszę zaprezentować w skrócie przedsiębiorstwo, zakres działalności, rodzaj wytwarzanych produktów/ świadczonych usług.	
Nazwa działalności	
Data uzyskania wpisu do ewidencji działalności gospodarczej lub wpisu do rejestru przedsiębiorców	
Data rozpoczęcia działalności	
Przedmiot i zakres działalności	
Forma prawna działalności	

## **Kategoria I - Pomysł na biznes**

Nie jest sztuką otworzyć własną firmę, zadaniem trudniejszym jest znalezienie pomysłu na prowadzenie dochodowej działalności. A zatem, w tej części należy dokładnie zaplanować, czym i w jaki sposób firma będzie się zajmować, aby osiągnąć konkurencyjność na rynku i zdobyć klientów.

Pomysł na biznes będzie oceniany w dwóch podkategoriach: innowacyjności rynkowej i wykonalności.

### **1. Innowacyjność rynkowa pomysłu**

Innowacja, czyli wprowadzenie czegoś nowego, może oznaczać nowość, ale również pewną znaczącą modyfikację. Nie tylko nowość jest innowacją, w każdej branży i na każdym etapie procesu rynkowego można znaleźć miejsce na modyfikację, które na tyle spodoba się potencjalnym klientom, że firma będzie w stanie zdystansować konkurencję. Dlatego należy mieć świadomość, że pomysł na biznes nie będzie miał wielkich szans powodzenia, jeśli będzie to kolejna działalność niczym kalka, funkcjonująca obok konkurenta. Firma dopiero wchodzi na rynek i musi zachęcić niezdecydowanych, aby mogli ją poznać. Dlatego innowacja rozumiana w kontekście rynkowym może dotyczyć funkcjonowania przedsiębiorstwa w niszy rynkowej, ale może również dotyczyć samej lokalizacji, która będzie na tyle atrakcyjna, że dzięki jej wykorzystaniu, będzie można liczyć, na lepsze zyski niż konkurencja, może dotyczyć samego produktu, jak i sposobu jego sprzedaży, jego ceny, dystrybucji, czy też szeroko rozumianego marketingu. Aby wygrać na rynku, gdzie jest już prawie wszystko należy mimo wszystko być innym. Kto się nie zmienia ten stoi w miejscu. Warto również zapamiętać, że kiedy pojawiają się naśladowcy innowatora i robi się ciasno, znów warto wykonać ruch, który pozwoli otworzyć kolejną, nieznaną wcześniej, przestrzeń rynkową - bo żaden sukces nie jest dany raz na zawsze.....

#### **Charakterystyka pomysłu**

Proszę opisać, na czym polegać będzie opisywana działalność. Proszę pokazać, gdzie tkwi źródło jej innowacyjności rynkowej oraz do jakiego obszaru rynku czy też procesu produkcji lub sprzedaży innowacyjność ta się odnosi. Proszę krótko uzasadnić, dlaczego dokonano takiego wyboru.

### **2. Analiza wykonalności pomysłu poprzez identyfikację jego ograniczeń**

Każdy pomysł, od momentu wdrożenia go w życie w formie nowej działalności gospodarczej zaczyna funkcjonować w określonym środowisku. Na otoczenie firmy składa się ogół warunków ekonomicznych,

technicznych, prawnych itd.. Ich wpływ może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Zadaniem sprawnie zarządzającego menadżera jest zidentyfikowanie ograniczeń wynikających z oddziaływania środowiska na firmę. W tej części biznes planu proszę zidentyfikować te czynniki, które mogą zagrażać wykonalności przedstawionego pomysłu w bliższej i dalszej przyszłości.

<b>Analiza ograniczeń</b>	
Proszę wymienić i scharakteryzować czynniki mogące ograniczać działalność firmy zarówno w bliższej jak i dalszej przyszłości. W tabeli przedstawiono podstawowe kategorie ograniczeń, jeśli projektodawca zauważy inne jak np. polityczne czy kulturowe, wynikające ze specyfiki działalności, można rozbudować tabelę.	
<b>Organizacyjne</b>	
<b>Techniczne</b>	
<b>Czasowe</b>	
<b>Finansowe</b>	
<b>Prawne</b>	
<b>Inne</b>	

Tabela oceny\*

<b>Nazwa Kategorii i podkategorii</b>	<b>Ilość punktów przyznana przez oceniającego</b>	<b>Maksymalna ilość punktów</b>
<b>Pomysł na biznes</b>		<b>20</b>
<b>Ocena pomysłu w kontekście jego innowacyjności rynkowej</b>		<b>12</b>
<b>Analiza wykonalności poprzez identyfikację ograniczeń czasowych, kosztowych, systemowych, rynkowych</b>		<b>8</b>

\*wypełnia członek Komisji Oceny Projektów

## Kategoria II. Potencjał i wykształcenie wnioskodawcy

Potencjał i wykształcenie będą oceniane w dwóch kategoriach: identyfikacji potencjału oraz wykształcenia i doświadczenia zawodowego wnioskodawcy.

### 1. Identyfikacja potencjału wnioskodawcy

Motywacja i talent to dwa najbardziej istotne czynniki określające sukces menadżera. W krótkim okresie dochodzą do tego jeszcze czynniki zewnętrzne, które albo nam sprzyjają wprost, tworząc takie warunki do rozwoju i osiągnięć, które ułatwiają to, co robimy, albo czynniki zewnętrzne stanowią przeszkodę i wystawiają nas na próbę oraz zapraszają do rozwoju. Zarówno motywacja jak i talent są nieodzowne. Można powiedzieć, że jedno potrzebuje drugiego. Motywacja u menadżera jest tym samym, co dopływ pieniądza w firmie. Prawidłowy strumień motywacji jest niezbędnym warunkiem osiągnięć. Dlatego można powiedzieć, że

$$\text{Potencjał} = \text{motywacja} \times \text{talent}$$

<b>Identyfikacja potencjału wnioskodawcy</b>
Proszę udowodnić, że właściciel/zarządzający posiada motywację do wdrożenia swojego pomysłu, a także talent, aby go wdrożyć z sukcesem. Proszę zaprezentować swój potencjał do bycia skutecznym menadżerem. Być może do tej pory potencjał i motywację, które teraz można wykorzystać do prowadzenia biznesu wcześniej realizowane były na przykład poprzez hobby.....

Potencjałem w kontekście funkcjonowania firmy będzie również przygotowanie do realizacji zaplanowanych działań, a także jakość ich wykonania. W poniższej tabeli należy dokonać prezentacji tych zamierzeń, które udało się zrealizować od momentu rozpoczęcia działalności.

<b>Przygotowanie do realizacji projektu i wykonane działania</b>			
Proszę opisać podjęte działania w celu realizacji przedsięwzięcia. (promocja, pozyskanie klientów, zaangażowanie środków, realizacja pierwszych zleceń)			
W tabeli tej należy wyszczególnić majątek stanowiący własność przedsiębiorstwa, a także używany w firmie na podstawie umów najmu, dzierżawy i leasingu.			
Grunty (podać grunty stanowiące własność przedsiębiorstwa lub użytkowane na podstawie umów dzierżawy lub użyczenia)			
Lokalizacja	Powierzchnia	Forma władania (własność, użyczenie, dzierżawa)	Szacowana wartość*
Budynki i budowle (podać budynki stanowiące własność przedsiębiorstwa lub użytkowane na podstawie umów najmu, użyczenia lub leasingu)			

Lokalizacja i przeznaczenie	Powierzchnia	Forma władania (własność, użyczenie, najem, leasing)	Szacowana wartość*
Maszyny i urządzenia (podać urządzenia stanowiące własność przedsiębiorstwa lub użytkowane na podstawie umów dzierżawy, użyczenia lub leasingu)			
Rodzaj (typ, producent, model)	Rok produkcji	Forma władania (własność, użyczenie, dzierżawa, leasing)	Szacowana wartość*
Środki transportu (podać środki transportu stanowiące własność przedsiębiorstwa lub użytkowane na podstawie umów najmu, użyczenia lub leasingu)			
Rodzaj (typ, producent, model)	Rok produkcji	Forma władania (własność, użyczenie, dzierżawa, leasing)	Szacowana wartość*
Pozostałe środki trwałe i wartości niematerialne i prawne (wymienić najważniejsze, dla pozostałych podać szacunkowe wartości dla poszczególnych grup np. narzędzia czy meble)			
Rodzaj		Forma władania (własność, użyczenie, dzierżawa, leasing)	Szacowana wartość*
Środki użytkowane bezumownie – można tu wymienić środki użytkowane na potrzeby działalności gospodarczej np. pojazdy czy lokale należące do właścicieli.			

\* W przypadku trudności z oszacowaniem wartości proszę podać wartość księgową

## 2. Wykształcenie i doświadczenie zawodowe wnioskodawcy

Przez pierwszy okres działalności swojej firmy będziesz prawdopodobnie jedyną i najważniejszą osobą, do której będą należały wszystkie obowiązki i od której będą zależały wszystkie decyzje. Dlatego, równie ważne jak potencjał jest doświadczenia zawodowe, wykształcenie i inne umiejętności, które mogą zagwarantować, że będziesz dobrym menadżerem.

Wykształcenie i doświadczenie zawodowe wnioskodawcy	
Przedstaw swoje wykształcenia, doświadczenia zawodowe i dodatkowe umiejętności.	
Wykształcenie	
Doświadczenie zawodowe	
Znajomość języków obcych	
Umiejętność obsługi komputera	

<b>Kursy i szkolenia</b>	
<b>Dodatkowe umiejętności</b>	

**Charakterystyka kluczowych osób dla działalności firmy**

Proszę wymienić i opisać kluczowe dla funkcjonowania przedsiębiorstwa osoby podając: stanowisko, zakres działania (np. finanse, sprzedaż, produkcja), imię i nazwisko, wiek, wykształcenie, doświadczenie związane z wykonywaną funkcją, inne istotne informacje.

--

**Personel\***- Proszę o podanie w etatach lub częściach etatów.

Nazwa stanowiska	Liczba zatrudnionych na umowę o pracę osób/etatów (wymagane kwalifikacje)	Liczba zatrudnionych na umowę zlecenie i pracowników sezonowych (wymagane kwalifikacje)
	Suma:	Suma:

\* wypełnić tylko w wypadku zatrudnienia personelu

**Tabela oceny\***

Nazwa Kategorii i podkategorii	Ilość punktów przyznana przez oceniającego	Maksymalna ilość punktów
<b>Potencjał i wykształcenie beneficjenta</b>		20
<b>Beneficjent posiada potencjał i motywację do wdrożenia projektu</b>		10
<b>Beneficjent posiada wykształcenie, wiedzę i doświadczenie do wdrożenia projektu</b>		10

\*wypełnia członek Komisji Oceny Projektów



## **Kategoria III. Znajomość rynku i konkurencji**

Znajomości rynku i konkurencji będzie oceniana w pięciu kategoriach:

- opis produktu/usługi i jego/jej pozycja na rynku,
- identyfikacja segmentu rynku, do którego skierowana jest inicjatywa projektodawcy i pozycjonowanie produktu/usługi,
- wielkość rynku docelowego oraz prezentacja metod dotarcia do jego uczestników,
- analiza rynku, konkurentów wraz z prezentacją strategii konkurencyjnej,
- analiza silnych i słabych stron przedsięwzięcia, jego zagrożeń i możliwości

### **1. Opis produktu i jego pozycja na rynku**

Pojęcia produktu/usługi nie należy utożsamiać tylko z dobrami materialnymi. Warunkiem rynkowego sukcesu produktu/usługi jest jego zdolność do zaspokojenia potrzeb. Dlatego zakup produktu/usługi powinien zapewnić nabywcom określone korzyści. Zatem produkt/usługa powinna być pojmowana jako zbiór korzyści dla jego/jej nabywcy. Proszę o tym pamiętać dokonując opisu produktu/usługi

Proszę również pamiętać o innowacyjności biznesu, być może dotyczy ona samego produktu lub usługi, jeśli tak to opisać. Jeśli innowacja rynkowa nie dotyczy produktu/usługi, to proszę przeanalizować czy istnieją możliwości poszerzenia produktu/usługi, i na czym ono mogłoby polegać. Równocześnie pamiętając, że poszerzenie produktu nie polega jedynie na coraz lepszych rozwiązaniach technicznych i dodawaniu wartości użytkowych. Poszerzenie produktu może dotyczyć coraz dłuższych gwarancji, zapewniania instalacji, serwisu posprzedażowego, zakupu nowego modelu po niższej cenie, a w ramach tego zwrotu starego, bezpłatnego poradnictwa czy udziału w konkursach konsumenckich.

<b>Charakterystyka produktu/usługi</b>	
Charakterystyka produktu/usługi	
Możliwości poszerzenia produktu/usługi. Działania towarzyszące jego sprzedaży.	
Czy produkt/usługa będzie odznaczał się sezonowością? Jeśli tak, to jak będziesz starał się równoważyć jej niekorzystny wpływ.	

### **2. Identyfikacja segmentu rynku, do którego skierowana jest inicjatywa projektodawcy i pozycjonowanie produktu**

Identyfikacja segmentu, rynku docelowego polega na ustaleniu grupy konsumentów, których potrzeby są niezaspokojone lub zaspokojone nie zadawalająco mogą stać się opłacalnym rynkiem zbytu. Decyzje o nakierowaniu aktywności na określony segment rynku nazywamy wyborem lub selekcją docelowych segmentów rynku. Docelowa grupa nabywców winna przede wszystkim dysponować odpowiednią siłą nabywczą, zapewniającą przedsiębiorstwu wystarczający poziom sprzedaży i zysku. Przedsiębiorstwo winno unikać nastawiania się na obsługę konsumentów, którzy mogą okazać się nieosiągalni. Przy wyborze segmentu rynku należy pamiętać o czynnikach ograniczających dostępność do poszczególnych segmentów: pewne regulacje prawne, niewystarczające kwalifikacje personelu, brak nowoczesnej technologii, wysokie marże pośredników

i inne. Z punktu widzenia opisywanego przedsiębiorstwa znalezienie segmentu rynku to możliwość przekształcenia konsumentów w nabywców jego produktów/usług.

**Identyfikacja segmentu rynku**

Proszę opisać klientów, do których skierowany jest produkt lub usługa, w jaki sposób zostali wybrani, czy firma nastawia się na klienta masowego, a może będzie tylko kilku większych odbiorców produktów/usług. Proszę udowodnić, że w każdym wybranym przez siebie przypadku taki rynek daje najlepsze z ekonomicznego punktu widzenia możliwości zbytu.

W kolejnej tabeli proszę opisać pozycjonowanie produktów/usług. Pozycjonowanie to nadanie produktowi/usłudze, w odbiorze klientów, pewnych specyficznych atutów, wyróżniających produkt/usługę względem konkurentów i innych segmentów. Innymi słowy jest to projektowanie roli, którą produkt i firma mają do spełnienia na mapie preferencji konsumenta oraz w procesie zaspakajania jego popytu. Proszę pamiętać, że projektując miejsce swojego produktu lub usługi na rynku jest do wyboru kilka możliwości.

- chcąc umocnić produkt/usługę na rynku można zachęcać stałych klientów do zwiększenia częstotliwości zakupów oraz wprowadzić rynkowe innowacje,
- chcąc walczyć z konkurentami można np. w mniejszym lub większym stopniu różnicować produkt czy usługę i rozszerzać w ten sposób możliwość dokonywania wyboru, operować elastycznością ceny, intensywną promocją, czy stosując różne usługi dodatkowe,
- można wreszcie powtarzać cechy produktów i usług już sprawdzonych na rynku, szczególnie w przypadku, jeśli uznano je za bardzo dobre. Jednak warunkiem powodzenia strategii imitacyjnej (naśladowczej) jest niższa cena i intensywna promocja. Należy skupić się na zachęceniu lojalnych nabywców produktów czy usług konkurencji.
- można wreszcie wykorzystać w danym segmencie istniejące szczeliny, wprowadzając produkt nie podobny do dominujących na rynku.

**Pozycjonowanie produktu/usługi**

Czy produkt /usługa będą posiadały jakieś dodatkowe cechy w odniesieniu do wybranego segmentu rynku, czy też względem konkurentów? Jeśli tak proszę opisać je dokładnie oraz udowodnić, dlaczego właśnie takie pozycjonowanie produktu/usługi może odnieść sukces.

**3. Wielkość rynku docelowego oraz prezentacja metod dotarcia do jego uczestników**

W tej części biznes planu należy dokonać szacunkowych wyliczeń ilości potencjalnych klientów, a równocześnie podać metodologię obliczeń, czyli wyjaśnić, dlaczego przyjęto właśnie takie założenia. Proszę przeanalizować ilu klientów można pozyskać, ilu z nich można odebrać konkurentom, ilu zachęcić. Szacunki proszę przedstawić w ujęciu dwuletnim.

<b>Wielkość rynku docelowego</b>			
Proszę oszacować liczbę przyszłych klientów. Przedstawić, w jaki sposób otrzymano takie wyniki, krótko uzasadniając przyjęte założenia. Szacunków proszę dokonać w ujęciu 2-letnim. Wartość końcową proszę podać w trzech wariantach obliczając odpowiedni procent dla wariantu pesymistycznego i optymistycznego.			
Rodzaj obszaru	Nazwa obszaru	Ilość mieszkańców	W tym ilość potencjalnych klientów
Dzielnica			
Gmina			
Powiat			
Region			
Kraj			
Zagranica			
Szacunkowa liczba klientów			
<b>Wariant realistyczny</b>	<b>Wariant pesymistyczny</b>	<b>Wariant optymistyczny</b>	

Na obecnym etapie dokonany został wybór segmentu rynku i już wiadomo, do kogo zostanie skierowany produkt/usługa, wiadomo, w jaki sposób będzie pozycjonowany produkt/usługa, znana jest szacunkowa liczba klientów, która będzie chciała dokonać zakupu produktu/usługi. Mając te dane należy wybrać odpowiednie narzędzia, które pozwolą na dotarcie do klientów.

Proszę wybrać takie metody promocji czy reklamy, których koszt będzie uzasadniony, pamiętaj, że będą one zwiększać jednostkowy koszt produktu/usługi. Dlatego miarą ich wyboru nie powinna być wyłącznie efektywność w kontekście finalnego efektu ilości zdobytych klientów, ale również efektywność kosztowa.

Proszę opisać, które z metod i narzędzi będą stosowane w sposób ciągły, a które tylko pulsacyjnie – w nieregularnych odstępach czasu. Równie ważne jak trafne rozpoznanie i wykreowanie nowego popytu, jest bardzo szybkie rozpowszechnienie, rozprzestrzenienie oferty. Wszystko po to, aby nowy popyt jak najwcześniej i w jak największym stopniu eksploatować. Zyskać duże pieniądze, ale i siłę oraz trudną do podważenia pozycję, stwarzając tym samym bariery dla naśladowców. Aby odnieść sukces klienci muszą przede wszystkim wiedzieć o produkcie/usłudze.

<b>Charakterystyka promocji</b>	
Proszę dokonać wyboru metod dotarcia do klientów, oraz ich krótkiej charakterystyki i uzasadnić, dlaczego takie metody będą skuteczne.	
Przy użyciu, jakich narzędzi klienci będą informowani o produktach/usługach	
Jaki będzie koszt opisanych powyżej działań, w ujęciu rocznym?	

**4. Analiza rynku, konkurentów wraz z prezentacją strategii konkurencyjnej**

W poprzedniej części biznes planu oszacowano klientów i ustalono rynek docelowy. Należy jednak pamiętać, że jest to rynek, w mniejszym bądź większym stopniu już opanowany przez konkurencję. Rozpoczynając działalność firma zetknie się z ofertami firm, które podobnie jak ona będą walczyć o tego samego klienta. Zadanie Państwa firmy jest tym trudniejsze, że potencjalni klienci muszą ją dopiero poznać. Jednak wcześniej to Państwo musicie poznać swoją konkurencję.

<b>Obszar geograficzny twojego rynku w kontekście konkurencji</b>		
Proszę zidentyfikować konkurentów w kontekście rynku, na którym firma będzie działać. Jeśli obszarem docelowym firmy jest powiat, wówczas pola dotyczące regionu, kraju i zagranicy proszę pozostawić niewypełnione, należy wówczas wypełnić tylko pola dotyczące dzielnicy, gminy i powiatu.		
Rodzaj obszaru	Nazwa obszaru	Ilość konkurentów
Dzielnica		
Gmina		
Powiat		
Region		
Kraj		
Zagranica		

<b>Identyfikacja głównych konkurentów</b>			
W poprzedniej tabeli określono liczbę konkurentów, teraz proszę wybrać spośród nich maksymalnie czterech i dokonać analizy ich oferty.			
Nazwa konkurenta	Ilość pracowników, okres działalności	Charakterystyka oraz silne/słabe strony oferowanych produktów i usług	Dlaczego uznawani są za silną konkurencję

<b>Strategia konkurencji</b>
Proszę zaprezentować strategię konkurowania, czy firma będzie konkurować ceną czy może jakością, lub też zarządzający mają inny pomysł na zdystansowanie konkurencji. Dlaczego przedstawiona strategia będzie skuteczna, proszę przewidzieć, jakim potencjałem dysponuje konkurent i czy jego działania odwetowe nie będą dla firmy zbyt groźne na obecnym etapie działalności?

**5. Analiza silnych i słabych stron inicjatywy, jej zagrożeń i możliwości**

Na tym etapie sporządzania biznes planu proszę przygotować analizę SWOT przedsięwzięcia. Jest to rodzaj analizy, mający na uwadze ocenę słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa na tle jego szans i zagrożeń rynkowych. Analiza SWOT określa atuty i słabości jednostki, wykorzystując informacje o jej zasobach rzeczowych, finansowych i ludzkich oraz o jej efektywności w zakresie produkcji, dystrybucji, sprzedaży i finansów. Dla określenia zagrożeń analizuje otoczenie pod względem poszczególnych jego elementów, np. poziomu inflacji, przepisów prawnych, warunków rynkowych, dynamiki sektora, a także czynników wewnątrz firmy.

<b>Analiza SWOT</b>	
Proszę dokonać analizy działalności pod kątem jej mocnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń.	
<b>Silne strony</b> – pozytywne zjawiska, na które wpływ ma sama organizacja (np. wysoka jakość kadry, znajomość lokalnych uwarunkowań itp.)	
<b>Słabe strony</b> – zjawiska ograniczające możliwości rozwoju organizacji, na które ma ona wpływ (np. słaba komunikacja wewnętrzna)	
<b>Szanse</b> – zjawiska stwarzające możliwości rozwoju niezależne od działań organizacji (np. położenie geograficzne)	
<b>Zagrożenia</b> – negatywne zjawiska pochodzące z otoczenia organizacji, niezależne od jej działań (np. częste zmiany prawa, pogarszanie wskaźników makroekonomicznych itp.)	
<b>Czynniki wewnętrzne</b>	
<b>Silne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<b>Czynniki zewnętrzne</b>	
<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>

Tabela oceny\*

Nazwa Kategorii i podkategorii	Ilość punktów przyznana przez oceniającego	Maksymalna ilość punktów
Analiza rynku i konkurencji		20
Opis produktu/usługi wraz z jego pozycjonowaniem		4
Trafność wyboru segmentu rynku, do którego skierowana jest inicjatywa projektodawcy		4
Ilościowe oszacowanie potencjalnych klientów oraz prezentacja metod dotarcia do klientów		4
Analiza silnych i słabych punktów inicjatywy, jej zagrożeń i możliwości		4
Analiza konkurentów wraz z prezentacją strategii konkurencyjnej		4

\*wypełnia członek Komisji Oceny Projektów

## **Kategoria IV – Identyfikacja rozwiązań alternatywnych**

Identyfikacja rozwiązań alternatywnych będzie oceniana w dwóch podkategoriach:

- propozycje rozwiązań alternatywnych w kontekście zidentyfikowanych ograniczeń związanych z wykonalnością przedsięwzięcia
- umiejętność zbudowania elastycznej strategii przedsiębiorstwa,

### **1. Propozycje rozwiązań alternatywnych w kontekście zidentyfikowanych ograniczeń związanych z wykonalnością przedsięwzięcia**

W pierwszej części biznes planu, na etapie charakterystyki pomysłu wskazano ograniczenia, które mogą spowodować opóźnienia w realizacji przedsięwzięcia lub spowodować obniżenie jego dochodowości, w analizie SWOT wskazano natomiast zagrożenia, które w połączeniu ze słabymi stronami firmy również mogą stanowić istotne ograniczenia dla rozwoju. Proszę jeszcze raz przeanalizować wszystkie wskazane przez siebie ograniczenia, zagrożenia i słabe strony. Świadomość ich istnienia to połowa sukcesu, jednak, aby jak najlepiej przygotować się do działania na rynku potrzebne są jeszcze prawidłowe rozwiązania dla problemów, które ograniczenia te mogą generować. Poniższa tabela pomoże opisać rozwiązania będące odpowiedzią na poszczególne ograniczenia. Jeśli to możliwe proszę znaleźć więcej niż jedno rozwiązanie.

<b>Ograniczenia</b>	<b>Rozwiązania</b>
<b>Organizacyjne</b>	
<b>Techniczne</b>	
<b>Czasowe</b>	
<b>Finansowe</b>	
<b>Prawne</b>	
<b>Inne</b>	

### **2. Umiejętność zbudowania elastycznej strategii przedsiębiorstwa**

Biorąc pod uwagę wskazane powyżej ograniczenia oraz część biznes planu dotyczącą marketingowej strategii przedsięwzięcia proszę sformułować strategię przedsiębiorstwa, proszę skupić się na celach, które firma ma osiągnąć, dzieląc je na cele krótkookresowe, czyli do 1 roku, i długookresowe do 3 lat. Proszę pamiętać, że

dobrze sprecyzowany cel mówi o tym, co firma ma osiągnąć, w jakiej wielkości i w jakim czasie. Proszę jeszcze raz wskazać na możliwe ograniczenia i zagrożenia dla firmy i zaprezentować rozwiązania, jako część strategii przedsiębiorstwa.

<b>Strategia przedsiębiorstwa</b>
<p>Proszę opisać planowane kierunki rozwoju i cele strategiczne firmy. Czy przedsiębiorstwo zamierza skoncentrować się na jednym rodzaju działalności czy prowadzić kilka rodzajów działalności? Czy planuje rozwijanie skali działalności? Czy zamierza pozyskiwać nowe grupy klientów? Czy zamierza wprowadzać nowe produkty? Czy posiada zdolność wprowadzenia alternatywnych strategii w sytuacji zidentyfikowanych ograniczeń?</p>

**Tabela oceny\***

<b>Nazwa Kategorii i podkategorii</b>	<b>Ilość punktów przyznana przez oceniającego</b>	<b>Maksymalna ilość punktów</b>
<b>Identyfikacja rozwiązań alternatywnych</b>		20
<b>Propozycje rozwiązań alternatywnych w kontekście zidentyfikowanych ograniczeń związanych z wykonalnością przedsięwzięcia</b>		12
<b>Umiejętność zbudowania elastycznej strategii przedsiębiorstwa</b>		8

\*wypełnia członek Komisji Oceny Projektów

## Kategoria V – Opłacalność i efektywność przedsięwzięcia

Pierwsze pytania, jakie należy sobie zadać zastanawiając się nad opłacalnością i efektywnością przedsięwzięcia są następujące:

1. ile pieniędzy potrzeba na założenie i skuteczne prowadzenie przedsiębiorstwa
2. jaka jest ilość środków płynnych (gotówki), do których potrzeba mieć dostęp stale, aby firma była w stanie regulować swoje bieżące płatności?
3. w jaki sposób i skąd można uzyskać niezbędne fundusze

Biznesplan powinien zawierać plan finansowy firmy. Finansowa część biznesplanu powinna dawać odpowiedź na następujące pytania:

- Ile pieniędzy firma potrzebuje i w jakim okresie czasu?
- Jakich zysków można się spodziewać po wprowadzeniu firmy na rynek?
- Na jakich założeniach oparte są prognozowane wyniki?

Informacje te pozwolą zorientować się, na ile przedstawione dane są realne i czy warto traktować przedstawiony projekt jako dobrą inwestycję na przyszłość.

Opłacalność i efektywność przedsięwzięcia będzie oceniana w dwóch podkategoriach:

- Przewidywane wydatki są uzasadnione pod względem ekonomiczno-finansowym,
- Trwałość ekonomiczno-finansowa rozumiana jako zdolność do zapewnienia wnioskodawcy odpowiedniego wynagrodzenia

### 1. Przewidywane wydatki są uzasadnione pod względem ekonomiczno-finansowym

Rozpoczynając własną działalność poniesiemy sporo wydatków zanim zacniemy generować przychody. Wydatki będą początkowo znacznie przekraczać wpływy - przepływ gotówki będzie ujemny. Będzie tak do momentu, gdy poziom wpływów zrówna się z poziomem wydatków, tak zwany moment wyjścia „na zero”.

W tabeli tej proszę wskazać wszystkie dobra, które będą niezbędne, aby rozpocząć działalność.

Opis planowanej inwestycji		
Należy przedstawić zakres planowanej inwestycji (np. budowa, modernizacja budynków, zakup maszyn i urządzeń, zagospodarowanie terenu, itp.) oraz wskazać, jakie efekty ona przyniesie (np. wzrost sprzedaży, obniżka kosztów, podniesienie jakości, itp.). W pkt. I-II należy odnieść się do całokształtu działań, wskazując na udział w nim kosztów kwalifikowanych a w III jedynie do kosztów kwalifikowanych.		
I. Uzasadnienie inwestycji:		
II. Zakres inwestycji (wymienić planowane działania wraz z uzasadnieniem, wskazując <u>wszystkie</u> planowane nakłady):		
III. Rodzaj działania / kosztów	Uzasadnienie	Koszty bez VAT (PLN)/ z VAT*
1.		
2.		
		<b>RAZEM (PLN):</b>

\* Niepotrzebne skreślić.

Jeżeli mikroprzedsiębiorstwo jest płatnikiem VAT proszę podać w cenach netto.

Jeżeli mikroprzedsiębiorstwo nie jest płatnikiem VAT proszę podać w cenach brutto



<b>Harmonogram rzeczowo-finansowy inwestycji</b>													
Należy podać wszystkie planowane wydatki związane z realizacją inwestycji w kwotach netto (brutto tylko wtedy, gdy VAT będzie kosztem kwalifikowanym) dla kolejnych miesięcy realizacji projektu. Jeżeli okres planowany realizacji projektu jest dłuższy od 12 miesięcy tabelę należy skopiować i opisać kolumny kolejnymi numerami.													
<b>Planowane rozpoczęcie realizacji projektu (miesiąc, rok):</b>													
<b>Miesiąc pierwszy to miesiąc rozpoczęcia inwestycji</b>													
Lp.	Wyszczególnienie (należy podać składniki takie jak w tabeli „Opis planowanej inwestycji”)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Nazwa zadania:.....</b>													
1													
2													
3													
...													
<b>ZADANIE RAZEM</b>													
<b>Nazwa zadania:.....</b>													
1													
2													
3													
...													
<b>ZADANIE RAZEM</b>													
<b>PROJEKT RAZEM</b>													
<b>Koszty kwalifikowane</b>													

**2. Trwałość ekonomiczno-finansowa rozumiana jako zdolność do zapewnienia wnioskodawcy odpowiedniego wynagrodzenia**

**Cena sprzedaży produktów**

Należy wskazać cenę (bez podatku VAT), w jakiej zamierza się sprzedawać produkty/usługi. W kolejnej rubryce należy podać średnią cenę jednostkową w przypadku konkurentów. Proszę pamiętać, że strategia firmy nie musi opierać się na strategii cenowej i tabela ta nie została przygotowana, aby wymusić ceny niższe niż te, które proponuje konkurencja, jednak, jeśli przedstawione ceny nie są niższe od cen konkurencji proszę uzasadnić, jaką inną strategię wybierano i czym firma będzie konkurować, jeśli nie będzie to cena.

Produkt/usługa	Jednostka miary	Cena jednostkowa sprzedaży (bez podatku VAT)	Średnia cena jednostkowa konkurentów (bez podatku VAT)
<b>Podaj kryterium, jakie wykorzystano przy ustalaniu ceny własnych produktów</b>			
<b>Czy w strategii konkurencyjnej cena będzie odgrywać znaczącą rolę? Proszę uzasadnić.</b>			

<b>Prognoza sprzedaży</b>				
Proszę przedstawić planowaną wielkość sprzedaży firmy, prognozę należy przedstawić w jednostkach naturalnych (szt., kg itp.), jeżeli nie jest to możliwe z uzasadnionych przyczyn podać wartości w zł.				
Produkt / grupa asortymentowa	j.m.	Obecnie (na dzień złożenia wniosku)	Rok realizacji inwestycji (na dzień 31 grudnia 2006)	Kolejny rok (na dzień 31 grudnia 2007)
1.				
2.				
...				
Pozostałe				
Proszę uzasadnić podaną wyżej prognozę (przedstawić założenia)				
<b>Prognoza przychodów ze sprzedaży</b>				
Poniżej należy określić przewidywane przychody ze sprzedaży podstawowych produktów / usług. Należy tego dokonać na podstawie danych z tabeli prognoza sprzedaży				
Produkt / grupa asortymentowa	Cena jednostkowa (zł/szt., kg, itp.)	Obecnie (na dzień złożenia wniosku)	Rok realizacji inwestycji (na dzień 31 grudnia 2006)	Rok realizacji inwestycji (na dzień 31 grudnia 2007)
1				

2				
....				
Ogółem				
Proszę uzasadnić podaną wyżej prognozę, szczególnie, gdy zmiany przychodów różnią się od zmian sprzedaży				

<b>Koszty</b>			
Należy określić koszty związane z działalnością w kolejnych latach.			
<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Obecnie (na dzień złożenia wniosku)</b>	<b>Rok realizacji inwestycji (na dzień 31 grudnia 2006)</b>	<b>Rok realizacji inwestycji (na dzień 31 grudnia 2007)</b>
Zużycie materiałów			
Zużycie energii			
Wynagrodzenia			
Narzuty na wynagrodzenia.			
Usługi obce			
Amortyzacja			
Pozostałe koszty			
Wartość sprzedanych towarów			
<b>RAZEM</b>			
Łączna wartość środków trwałych amortyzowanych jednorazowo w okresie realizacji projektu:			
Uzasadnienie (założenia) dla wymienionych pozycji kosztowych:			

<b>Rachunek zysków i strat</b>			
Na podstawie danych z tabel „prognoza przychodów ze sprzedaży” i „koszty” proszę przedstawić rachunek zysków i strat.			
<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Obecnie (na dzień złożenia wniosku)</b>	<b>Rok realizacji inwestycji (na dzień 31 grudnia 2006)</b>	<b>Rok realizacji inwestycji (na dzień 31 grudnia 2007)</b>
Przychody ze sprzedaży produktów/usług			
Przychody ze sprzedaży towarów			
Zużycie materiałów i energii			
Wynagrodzenia			
Narzuty na wynagrodzenia.			
Usługi obce			
Amortyzacja			
Pozostałe koszty			
Wartość sprzedanych towarów			
<b>Zysk operacyjny projektu</b>			

Po ustaleniu wysokości potrzebnego kapitału musisz zacząć szukać jego źródeł. Zazwyczaj środki finansowe potrzebne są stopniowo, na kolejnych etapach rozwoju firmy, są to:

- Oszczędności własne
- Pożyczki od znajomych
- Dotacje rządowe
- Środki od osób prywatnych
- Kapitał podniesionego ryzyka
- Kredyty hipoteczne
- Leasing
- Kredyty bankowe

**Źródła finansowania**

Proszę poniżej przedstawić źródła finansowania wkładu własnego inwestycji, oraz finansowanie działalności w pierwszych 2 latach funkcjonowania.

**Tabela oceny\***

Nazwa Kategorii i podkategorii	Ilość punktów przyznana przez oceniającego	Maksymalna ilość punktów
Opłacalność i efektywność przedsięwzięcia		20
Przewidywane wydatki są uzasadnione pod względem ekonomiczno-finansowym		8
Trwałość ekonomiczno-finansowa rozumiana jako zdolność do zapewnienia wnioskodawcy odpowiedniego wynagrodzenia		12

\*wypełnia członek Komisji Oceny Projektów

## **Podsumowanie**

Proszę poniżej przedstawić wnioski wynikające z przedstawionych powyżej analiz, oraz ewentualnie dodatkową rekomendację projektu w zakresie nie ujętym we wcześniejszych tabelach.

**Podpisy w imieniu wnioskodawcy:**

**Imię i nazwisko**

**Data, miejscowość**

.....