

Anna Szajkowska

ZAPLANUJ SWÓJ

SUKCES!

Biznesplan na start



one
DZIEŃ

SMALL BUSINESS

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?zaplas>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

ISBN: 978-83-246-4872-6

Copyright © Helion 2013

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp	5
1 Planowanie w biznesie	9
Organizacja procesu planistycznego	9
Forma i prezentacja biznesplanu	28
Struktura i standardy biznesplanu	33
2 Część wstępna	45
Ogólna charakterystyka działalności	45
Streszczenie menadżerskie	
— podsumowanie wykonawcze	47
3 Plan strategiczny	53
Misja i wizja firmy	53
Analiza strategiczna	63

4	Plany operacyjne	81
	Plan marketingowy	81
	Plan organizacji i zarządzania	91
	Plan zasobów i procesów	96
	Plan inwestycji	99
	Plan finansowy	103
5	Wnioski i załączniki	119
	Bibliografia	123

4 | Plany operacyjne

Plan marketingowy

Pod pojęciem marketingu należy rozumieć całokształt działań badających rynek oraz promocję, reklamę, strategię cenowe towaru, sprzedaż i dystrybucję¹. Plan marketingowy ma za zadanie pomagać kierownictwu w kontrolowaniu realizacji przyjętej strategii działania². Kompozycja marketingowa (ang. *marketing mix*) przedstawia strategię jako zasadę 4P, która uwzględnia cztery najważniejsze czynniki wpływające na sprzedaż: produkt, cenę, dystrybucję i promocję (ang. *Product, Price, Placement, Promotion*). Zasada ta została w ostatnim czasie wzbogacona o dodatkowe trzy elementy: ludzi, proces oraz świadectwo materialne (ang. *People, Process, Physical Evidence*)³.

¹ *Biznesplan. Osobisty mentor* — Harvard Business Press, Helion, Gliwice 2008, s. 73.

² Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, dz. cyt., s. 134.

³ *Biznesplan. Osobisty mentor* — Harvard Business Press, dz. cyt., s. 76.

Produkt, jako przedmiot marketingu, jest rozumiany zarówno jako towar, jak i usługa. W strukturze produktu wyróżnia się trzy warstwy: jego rdzeń, czyli podstawową korzyść, jakiej oczekuje nabywca, produkt materialny, czyli charakterystyczne cechy zewnętrzne (jakość, marka, nazwa, opakowanie), oraz produkt wzbogacony, na który składają się: dostawa, warunki kredytowania, instalacja, gwarancje, usługi posprzedazowe i serwis. W obliczu nasilonej konkurencji wzrasta znaczenie niematerialnych cech produktu, takich jak: serwis i gwarancja czy marka⁴. Narzędziem analizy produktów jest cykl życia produktu (ang. *PLC — Product Life Cycle*), którego krzywa odzwierciedla tendencje rozwojowe sprzedaży danego produktu i trendy rynkowe. Bieżąca analiza cyklu życia produktu pozwala określić ewentualne odchylenia od planu i wskazuje podstawy do weryfikacji dotychczas stosowanej strategii. Można ją również wykorzystać jako narzędzie kontroli, sprawdzając kształtowanie się sprzedaży na podstawie zestawień sprzedaży z poprzednich okresów. W cyklu rynkowego życia produktu wyróżniane są cztery fazy: wprowadzenia produktu na rynek, szybkiego wzrostu sprzedaży, dojrzałości i nasycenia, spadku wielkości sprzedaży. Przy analizie produktów bierze się pod uwagę szerokość asortymentu (zróżnicowanie), długość asortymentu (ilość), głębokość asortymentu (wersje i odmiany), spójność asortymentu (powiązanie zastosowania produktów, wymogów produkcyjnych i możliwości dystrybucji) oraz zrównoważenie portfela produktów między liniami produktów lub wewnątrz jednej linii.

⁴ *Biznesplan. Elementy planowania działalności rozwojowej*, dz. cyt., s. 95.

Kolejnym instrumentem marketingu jest cena. Jest ona jedynym czynnikiem, którego zmiany nie wymagają nakładów, a który wpływa bezpośrednio na przychody przedsiębiorstwa⁵. Ceny kształtowane są na podstawie rachunku kosztów lub wyznaczane na podstawie metody popytowej, ale także w wyniku analizy rynku — aktualnej podaży i popytu oraz oczekiwań konsumentów i zachowań konkurencji⁶. Jeśli się weźmie pod uwagę te założenia, można przyjąć adaptacyjną lub innowacyjną strategię cenową. Zaplanować należy również zmiany cen, ewentualne obniżki lub promocje, biorąc pod uwagę psychologiczne aspekty cen i użycie np. metody ceny niezaokrąglonej (ang. *odd-even pricing*), cen prestiżowych (ang. *prestige pricing*) czy pasm cenowych (ang. *price lining*). Identyfikacja poziomów cen ułatwia ich analizę. Są nimi:

- cena minimalna,
- cena prognozy rentowności,
- cena docelowa,
- cena z narzutem.

Innym zadaniem planu marketingowego jest wybór kanałów dystrybucji. Aby go dokonać, należy znać specyfikę segmentu rynku, specyfikę produktu, możliwości i warunki jego przechowywania i transportu, specyfikę przedsiębiorstwa i strukturę rynku dystrybucji oraz standardy innych

⁵ Tamże, s. 98.

⁶ Ciechan-Kujawa M., *Biznesplan. Standardy i praktyka*, dz. cyt., s. 89.

przedsiębiorstw. Uwzględnić należy przy tym koszty i czas procesu dystrybucji. Kiedy się prognozuje wielkość produkcji lub sprzedaży, warto zastanowić się nad utworzeniem komórki logistycznej, która będzie odpowiedzialna za organizację transportu i synchronizację działalności spedycyjnej, magazynowanie zapasów, zakupy zaopatrzeniowe i sposób realizacji zamówień. Należy wziąć pod uwagę również finansowe i organizacyjne zasady i warunki dystrybucji, takie jak: wysokość marż i prowizji, specjalne warunki sprzedaży (koncesje, prawa wyłączności), formy i terminy dostaw, optymalne wielkości zamówień, sieć punktów sprzedaży, zespół przedstawicieli handlowych oraz odbiorców. Duże znaczenie ma doświadczenie w zakresie współpracy z firmami zajmującymi się dystrybucją pośrednią.

W planie marketingowym niezbędne jest uwzględnienie promocji i wyznaczenie jej rozmiarów, zasięgu, stosowanych metod oraz określenie przeznaczonych na nią nakładów. Tabela 4.1 prezentuje klasyczne metody promocji produktów i usług.

Plan sprzedaży powinien stanowić ilościowe i wartościowe zestawienie prognozowanych założeń oraz określać ich podstawę i zmiany w czasie. Powinien uwzględniać sezonowość popytu oraz wzrost sprzedaży wraz z rozwojem świadomości marki (ang. *Brand Awareness*) i urozmaiceniem struktury asortymentu. Tabele i wykresy są idealną formą prezentacji planowanych przychodów. Wraz z opisem poszczególnych pozycji i ich kategoryzacją stanowią dopełnienie planu marketingowego⁷ (tabele 4.2 – 4.4, rysunki 4.1 i 4.2).

⁷ Berry T., *Hurdle: The Book on Business Planning*, Palo Alto Software Inc., Eugene, USA 2006, s. 11.3.

Tabela 4.1.1. Klasyfikacja metod promocji produktów i usług

Rodzaj metody	Charakterystyka	Podstawowe zadanie	Formy	Zalety
Reklama	Publiczny środek przekazu o różnicowanym oddziaływaniu	Kreowanie pozytywnego stosunku do reklamowanego produktu, usługi lub podmiotu	Reklama prasowa, radiowa, telewizyjna, internetowa, inne — np. foldery, ulotki, tablice ogłoszeń, billboardy i gadżety reklamowe	Możliwość dotarcia do wielu potencjalnych nabywców, również znacznie rozproszonych geograficznie
Promocja sprzedaży	Instrument stosowany w celu wywołania szybkiej reakcji nabywcy	Zachęcenie do zakupu konkretnego produktu lub usługi w określonym czasie	Premie, konkursy, kupony, próbki, pokazy, upominki	Przyciąga uwagę potencjalnych nabywców
Marketing bezpośredni	Instrument o charakterze kierunkowym i selektywnym	Przekaz ma przyciągnąć wybranego adresata, nie dociera do wszystkich odbiorców	Marketing elektroniczny, poczta tradycyjna, telemarketing	Umożliwia stosunkowo szybkie dotarcie do odbiorcy i wywołuje jego relatywnie szybką reakcję

Tabela 4.1.1. Klasyczne metody promocji produktów i usług — ciąg dalszy

Rodzaj metody	Charakterystyka	Podstawowe zadanie	Formy	Zalety
Public relations	Działania o charakterze informacyjnym	Promowanie lub ochrona wizerunku firmy lub produktu	Publikacje prasowe, oficjalne raporty z działalności, konferencje, sympozja, seminaria, lobbying, sponsoring	Wyższa wiarygodność, gdyż część klientów odbiera przekazane treści jako informacje ogólne, a nie o charakterze promocyjnym
Sprzedaż osobista	Bezpośredni, osobisty kontakt z nabywcą	Nawiązanie bliskich relacji osobistych w celu zwiększenia skuteczności sprzedaży	Prezentacje, spotkania handlowe	Personalizacja sprzedaży, indywidualne podejście do klienta

Źródło: Ciechan-Kujawa M., *Biznesplan. Standardy i praktyka*, dz. cyt., s. 63.

Przykład

Tabela 4.2. Oferta cenowa Fit Works

Nazwa	Cena (w zł)	Dostępność	Zakres
Pakiety			
Pakiet Basic	100,00	Dni robocze w godz. od 6.00 do 10.00 i od 18.00 do 22.00	Wstęp na wszystkie zajęcia i sale
Pakiet Advanced	150,00	Siedem dni w tygodniu w godz. od 6.00 do 10.00 i od 18.00 do 22.00	Wstęp na wszystkie zajęcia i sale
Pakiet Exclusive	200,00	Pięć dni w tygodniu w godzinach otwarcia	Wstęp na wszystkie zajęcia i sale
Pakiet Executive	250,00	Siedem dni w tygodniu w godzinach otwarcia	Wstęp na wszystkie zajęcia i sale
Pakiet SPA	50,00	Siedem dni w tygodniu w godzinach otwarcia	Wstęp na kompleks basenów
Pakiet Forma	100,00	Siedem dni w tygodniu w godzinach otwarcia	Wstęp na siłownię
Pakiet Razem	100,00	Siedem dni w tygodniu w godzinach otwarcia	Wstęp na kompleks basenów i siłownię

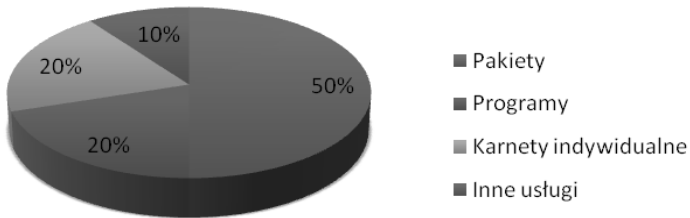
Tabela 4.2. Oferta cenowa Fit Works — ciąg dalszy

Nazwa	Cena (w zł)	Dostępność	Zakres
Programy			
Program Anti-Stress	150,00	Rezerwacja	Obejmuje trzy masaże i serię zabiegów kosmetycznych
Program Instruktor	250,00	Rezerwacja	Obejmuje pięć treningów z instruktorem
Karnety indywidualne			
Siłownia	30,00	Wejście jednorazowe	
Zajęcia grupowe	30,00	Wejście jednorazowe	
Basen	30,00	Wejście jednorazowe	
Kort	50,00	Rezerwacja jednorazowa	
Trening indywidualny	80,00	Rezerwacja jednorazowa	
Inne usługi			
Usługi kosmetyczne	10,00 – 500,00	15 – 20 różnych usług	
Masaże	50,00 – 200,00	10 różnych propozycji od 15 min do 1,5 godz.	

Tabela 4.3. Prognozowana sprzedaż podstawowa

Usługa/ produkt	Struktura sprzedaży	Rok 1			Rok 2			Rok 3		
		Ilość	Średnia cena (w zł)	Wartość (w zł)	Ilość	Średnia cena (w zł)	Wartość (w zł)	Ilość	Średnia cena (w zł)	wartość (w zł)
Pakiety	50%	475	135	769 500	607	135	982 530	778	135	1 259 550
Programy	20%	190	200	456 000	243	200	582 240	311	200	746 400
Karnety indywidualne	20%	190	44	100 320	243	44	128 093	311	44	164 208
Inne usługi	10%	95	80	91 200	121	80	116 448	156	80	149 280
RAZEM		950		1 417 020	1 214		1 809 311	1 556		2 319 438

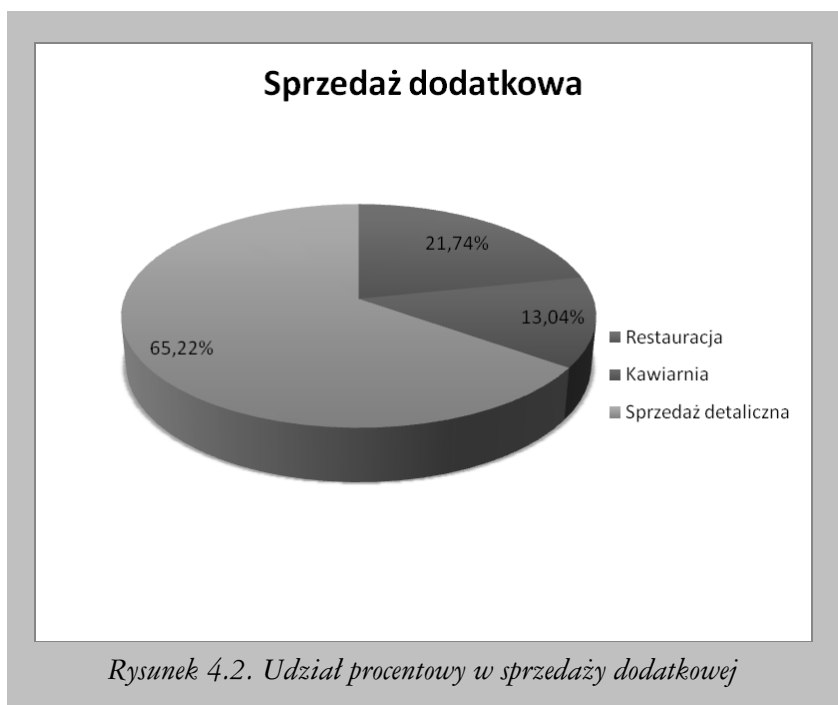
Sprzedaż podstawowa



Rysunek 4.1. Udział procentowy w sprzedaży podstawowej

Tabela 4.4. Prognozowana sprzedaż dodatkowa

Usługa/ produkt	Marża	Średnia cena (w zł)	Średnia liczba klientów miesięcznie Rok 1	Wartość sprzedaży (w zł) Rok 1
Restauracja	30%	50	200	120 000
Kawiarnia	30%	15	400	72 000
Sprzedaż detaliczna	20% – 40%	150	200	360 000
				552 000



Plan organizacji i zarządzania

Struktura organizacyjna jest to układ określający sposób, w jaki dzieli się działania organizacji, grupuje je i koordynuje⁸. Wy różnia się cztery etapy projektowania organizacji:

1. podział całości pracy na zadania wykonywane przez poszczególne osoby lub grupy osób — podział pracy;

⁸ Czepurko A., Łukaszewicz J., *Biznesplan w praktyce zarządzania firmą*, dz. cyt., s. 85.

2. łączenie zadań w sposób logiczny i sprawny poprzez grupowanie pracowników i zadań — departamentalizacja;
3. określenie struktur podległości służbowej w ramach organizacji — hierarchia organizacyjna;
4. wprowadzenie mechanizmów integrujących działalność poszczególnych działów w zwartą całość — koordynacja⁹.

Plan struktury organizacyjnej ma zapewnić efektywność i sprawność działania komórek organizacyjnych, odpowiedni poziom kosztów, dopasowanie struktury zatrudnienia do potrzeb organizacji, maksymalne skrócenie czasu obiegu spraw i dokumentów, zoptymalizowanie procesu pracy w poszczególnych komórkach organizacyjnych oraz zoptymalizowanie procesów decyzyjnych na wszystkich szczeblach organizacji. Strukturę organizacyjną opisuje się za pomocą terminów, takich jak: specjalizacja, konfiguracja, centralizacja, standaryzacja i formalizacja. Poszczególne funkcje i zadania są realizowane przez pracowników przedsiębiorstwa. Gospodarowanie zasobami ludzkimi obejmuje procesy rekrutacyjne, szkolenie i motywowanie oraz doskonalenie członków organizacji. Ponieważ organizację tworzą ludzie, czynnik ludzki odgrywa kluczową rolę w procesie kształtowania i rozwijania nowoczesnego przedsiębiorstwa. Błędy w zarządzaniu oraz brak kompetencji i odpowiedzialności kadry może doprowadzić do upadku firmy.

⁹ Tamże.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Grunt to mieć plan. Biznesplan!

Masz pomysł na biznes? Gratulacje! Teraz czas zamienić idee na konkretne zyski. By się solidnie do tego przygotować, musisz stworzyć biznesplan. Weź czystą kartkę papieru albo otwórz nowy dokument na ekranie swojego laptopa. Zacznij od liczb — jeśli jesteś w tym biegły i ten aspekt uważasz za najważniejszy, skup się na planie finansowym. Możesz też zacząć od marketingu: ustalić asortyment, opisać wachlarz usług i skalkulować różnicowanie cen. Możesz zaplanować akcje promocyjne, dokonać badania aktualnych cen na rynku czy posłuchać opinii potencjalnych klientów. Wyobraź sobie swoją przyszłą spółkę — co ją charakteryzuje, co widzisz najwyraźniej? Dobry zespół kreatywnych pracowników, którzy są dla siebie życzliwi? Może zaczniesz od planowania struktury zatrudnienia, klucza doboru pracowników, systemów motywacyjnych?

Nie jest łatwo, prawda? Jednak nagroda za trud będzie wielka.

Stworzenie biznesplanu pomaga osiągnąć sukces. Dzieje się tak dlatego, że planowanie w biznesie wymaga solidnych przygotowań i przemyśleń. Poszukiwanie rozwiązań wiąże się z uzupełnianiem wiedzy i gromadzeniem informacji. Tworzenie wizji i misji czy strategii marketingowej pobudza kreatywność i prowadzi do rozwijania ciekawych pomysłów. Dzięki analizie danych rynkowych można pogłębić lub zaktualizować wiedzę na temat zmian w popycie, trendach czy standardach. Analiza słabych i mocnych stron uświadomiła potrzebę zmian, testuje elastyczność i pomaga zarządzać ryzykiem. Proces pisania biznesplanu stwarza okazję do osobistego rozwoju jego autorów poprzez określanie wartości, zasad i priorytetów oraz stymulowanie umiejętności twórczych, a nawet artystycznych.

Zatem — pisanie czas zacząć...



Anna Szajkowska — z sukcesem współprowadziła rodzinną firmę i pracowała dla międzynarodowego koncernu paliwowego. Wiedzę i doświadczenia zdobyte w kraju wykorzystała i pogłębiła podczas pobytu w Barcelonie, gdzie współpracowała z przedsiębiorstwami inwestującymi w rozwój na rynku europejskim. W pracy i życiu prywatnym kieruje się filozofią zen, a mądrości Wschodu łączy z pasją trenowania sztuki walki. Interesują ją różnice dotyczące zarządzania, struktury i strategii firm na tle kulturowym.

książki **klasy**business

(w katalogowy: 11735)



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-246-4872-6



9 788324 648726

cena 29,90 zł