PODRĘCZNIK

DLA UCZESTNIKÓW SZKOLEŃ

CZĘŚĆ II /III - ROZPOCZĘCIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

ABC PRZEDSIĘBIORCZOŚCI V

EDUKACJA FINANSOWA DLA MIESZKAŃCÓW WSI I MAŁYCH MIAST

Projekt realizowany
z Narodowym Bankiem Polskim
w ramach programu edukacji ekonomicznej

NBP Narodowy Bank Polski

EDUKACJA FINANSOWA .PL

Fundacja Wspomagania Wsi

Spis treści

WSTĘP 5

Część I – ROZPOCZĘCIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

(dostępna jedynie w wersji elektronicznej na stronie http://edufin.pl/publikacje/)

Część II – PRZYGOTOWANIE DO PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ – TWORZYMY BIZNESPLAN

(dostępna zarówno w wersji drukowanej, jak i elektronicznej, na stronie http://edufin.pl/publikacje/)

1. Co to jest biznesplan 6
2. Co powinien zawierać biznesplan 6
3. Przykładowa struktura biznesplanu 8
4. Jak przygotować dobry biznesplan 8
5. Jaki powinien być dobry biznesplan 9
6. Dla kogo sporządzamy biznesplan 9
7. Elementy biznesplanu 10
8. Analiza opłacalności przedsiębiorstwa 13

Załączniki: 20

– wzór rachunku zysków i strat (wariant porównawczy)

– wzór rachunku przepływów pieniężnych (metoda bezpośrednia)

– wzór bilansu

Część III – PROWADZENIE DZIAŁANOŚCI GOSPODARCZEJ

1. Bankowe narzędzia online 24
2. Marketing i reklama w małej firmie 29
3. Kryzys w przedsiębiorstwie – szukamy przyczyn 36
4. Jak wyjść z kryzysu 39
5. Cyberbezpieczeństwo w małej firmie
   - dlaczego nie wystarczy zostawić tej sprawy informatykom? 42
6. Oni osiągnęli sukces – przykłady działalności gospodarczej na wsi 44

Podręcznik dla uczestników szkoleń. Praca zbiorowa.

Autorzy: Przemysław Chrzanowski, Paweł Jurek,
Damian Hamerla, Katarzyna Sałajczyk, Ewa Włodarczyk, Iwona Niedojadło
Redakcja: Beata Słama
Korekta: Beata Słama
Grafika i skład: Ewa Brejnakowska-Jończyk

© Copyright Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2018

Wydanie IV
ISBN: 978-83-60600-13
Fundacja Wspomagania Wsi
ul. Bellottiego 1
01-022 Warszawa
www.fundacjawspomaganiawsi.pl

Publikacja powstała w ramach projektu „ABC przedsiębiorczości V.
Edukacja finansowa dla mieszkańców wsi i małych miast".

Projekt realizowany
z Narodowym Bankiem Polskim
w ramach programu edukacji ekonomicznej

NBP Narodowy Bank Polski

EDUKACJA FINANSOWA .PL

Fundacja Wspomagania Wsi

Wstęp

Skoro nasz podręcznik trafił w Twoje ręce, to znaczy, że decyzję o założeniu własnej firmy masz już za sobą. Gratulacje! To pierwszy krok na drodze do zostania przedsiębiorcą, w kolejnych krokach pomoże Ci nasz podręcznik. Z niego dowiesz się, jak zarejestrować działalność gospodarczą, jaką formę opodatkowania wybrać, jak skalkulować koszty i przychody, żeby Twoja działalność przynosiła zysk, jak promować swoje produkty lub usługi, a także jak radzić sobie w sytuacji kryzysowej.

Mamy nadzieję, że nasz poradnik pomoże Ci przygotować profesjonalny biznesplan.

Powodzenia! Twoja firma jest w zasięgu Twoich rąk.

Część II

Przygotowanie do prowadzenia działalności gospodarczej – sporządzamy biznesplan

1. CO TO JEST BIZNESPLAN

Biznesplan jest niezwykle przydatny w prowadzeniu działalności gospodarczej. W zależności od tego, czy prowadzimy już działalność gospodarczą, czy dopiero zaczynamy, jest:

- obrazem aktualnej sytuacji, swego rodzaju fotografią naszego biznesu;
- ilustracją dotychczasowych osiągnięć;
- prognozą działalności (ma m.in. pomóc nam przewidzieć, jakie odniesiemy korzyści z planowanego przedsięwzięcia);
- instrumentem pomocnym w zarządzaniu;
- jednym z obowiązkowych dokumentów, jakie należy złożyć, starając się o większość kredytów, dotacji, pożyczek, przy czym forma i szczegółowa zawartość biznesplanu często zależy od wymogów instytucji, w której ubiegamy się o finansowanie.

Tworząc biznesplan, opisujemy nasz pomysł, co pozwala nam dostrzec jego mocne i słabe strony, sprawdzić, czy jego realizacja jest realna, pomaga także kontrolować przedsięwzięcie w trakcie realizacji i ułatwia jego dostosowanie do zmieniających się warunków. Biznesplan tworzymy najczęściej przed rozpoczęciem własnej działalności, ponieważ na podstawie informacji w nim zawartych prywatni inwestorzy, instytucje współfinansujące oceniają szanse powodzenia przedsięwzięcia w konkurencyjnych realiach rynku.

2. CO POWINIEN ZAWIERAĆ BIZNESPLAN

Nie istnieje uniwersalny wzór biznesplanu pasujący do wszystkich sytuacji – jego treść, objętość i wygląd zależy od tego, w jakim celu jest on przygotowywany i jakiej działalności dotyczy.

Najczęściej przygotowujemy go, gdy chcemy uzyskać dodatkowe finansowania naszego przedsięwzięcia i jego ostateczna forma zależy od wymogów instytucji finansującej. Niezależnie jednak od przeznaczenia, aby był przydatnym narzędziem do zarządzania biznesem, powinien zawierać określone punkty. Do punktów tych zaliczamy:

- opis celów działalności;
- opis produktu lub usługi;
- zdefiniowanie docelowych klientów;
- analizę rynku;
- plany marketingowe;
- prognozę przepływów pieniężnych.

Każdy biznesplan powinien zawierać także scenariusze sytuacji kryzysowych, tj. w jaki sposób firma zamierza poradzić sobie w trudnych realiach konkurencji na rynku w przypadku chwilowej utraty płynności finansowej czy konieczności pozyskania dodatkowego kapitału.

BIZNESPLAN

CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA

- WŁAŚCICIEL
- FORMA PRAWNA
- MAJĄTEK/ZASOBY
- MISJA
- ORGANIZACJA

ANALIZA RYNKU

- OPIS BRANŻY
- TRENDY ROZWOJOWE
- WIELKOŚĆ RYNKU
- MÓJ UDZIAŁ W RYNKU
- KONKURENCJA

ANALIZA FINANSOWA

- FINANSOWANIE
  - UDZIAŁ WŁASNY
  - KAPITAŁ ZEWNĘTRZNY
- PRZYCHODY = CENA x ILOŚĆ
- KOSZTY
- WYNIK BRUTTO (ZYSK/STRATA BRUTTO)
- PODATEK
- WYNIK NETTO (ZYSK/STRATA NETTO)
- WYNAGRODZENIE WŁAŚCICIELA
- FUNDUSZE NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA

ANALIZA SWOT

MÓJ BIZNES
- MOCNE STRONY
- SŁABE STRONY

OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE
- SZANSE
- ZAGROŻENIA

ANALIZA MARKETINGOWA

- PRODUKT
- CENA
- DYSTRYBUCJA
- PROMOCJA

3. PRZYKŁADOWA STRUKTURA BIZNESPLANU

Poniższy układ biznesplanu jest układem przykładowym. Poszczególne sekcje mogą być bardziej lub mniej rozbudowane, w zależności od potrzeb.

1. Spis treści
2. Charakterystyka przedsiębiorstwa
   - dane identyfikacyjne (przedsiębiorstwa, właścicieli, kierownictwa, forma prawna);
   - opis przedsiębiorstwa;
   - misja;
   - opis oferowanych produktów/usług.
3. Zarządzanie i plan organizacyjny
4. Charakterystyka rynku i plan marketingowy
5. Opis przedsięwzięcia/inwestycji
6. Plan realizacji
   - opis sposobu działania biznesu.
7. Finansowanie
8. Prognozy finansowe
9. Analiza SWOT
10. Podsumowanie
11. Załączniki

4. JAK PRZYGOTOWAĆ DOBRY BIZNESPLAN

Kolejność działań:

1. Określmy cel biznesplanu (po co go tworzymy, do czego będzie nam potrzebny) – od tego zależy jego forma oraz treść.

W biznesplanie uwzględnić należy:
- cele przedsięwzięcia;
- prezentację oferowanego produktu/usług;
- charakterystykę branży;
- plan handlowy przedsiębiorstwa;
- plan marketingowy rynku, konkurencji – w czym jej oferta jest lepsza/gorsza, w jaki sposób zamierzamy monitorować poczynania konkurentów;
- charakterystykę klientów – kim są, czego oczekują, dlaczego wybierają nasze produkty/usługi (należy wyjaśnić, w jaki sposób nasze przedsiębiorstwo zamierza zaspokoić potrzeby klientów na poziomie wyższym niż konkurencja);
- dostępne źródła finansowania;
- prognozę wyników finansowych: bilans, rachunki wyników, przepływy pieniężne.

2. Przygotujmy wersję roboczą.

3. Zweryfikujmy i ewentualnie przedyskutujmy projekt z kompetentnymi osobami.

4. Stwórzmy wersję ostateczną.

Wszystko, co przedstawimy w części opisowej biznesplanu, powinno znaleźć odzwierciedlenie w liczbach w części zawierającej analizę finansową.

5. JAKI POWINIEN BYĆ DOBRY BIZNESPLAN

Dokładny

Biznesplan przedstawia koncepcję biznesu, ma przekonać inwestorów/instytucje finansujące do sfinansowania w całości lub w części naszego przedsięwzięcia. Mało przejrzysty biznesplan, pełen błędów i pomyłek, może stworzyć wrażenie, że nie przeanalizowaliśmy dokładnie tego, co chcemy osiągnąć.

Konkretny i zwięzły

Przeczytanie całego biznesplanu powinno zająć najwyżej około godziny. Dlatego przedstawiamy w nim najistotniejsze informacje i kluczowe dane. Musimy nasz pomysł opisać w sposób przejrzysty i przekonać potencjalnych inwestorów/kredytodawców/pożyczkodawców/sponsorów do jego ekonomicznej efektywności.

Przedstawiający rzetelną ocenę

W biznesplanie powinniśmy zaprezentować wszystkie informacje w oparciu o realne dane. Podajmy tylko fakty i informacje uzyskane w wyniku analizy rynku – to nie miejsce na pisanie o własnych przekonaniach.

Realistyczny

Potencjalny inwestor lub instytucja udzielająca finansowania znają realia rynku. Unikanie przedstawiania „niewygodnych" faktów i pomijanie zagrożeń może sugerować brak realizmu. Należy rzetelnie wskazać wszystkie przewidywane zagrożenia, a także w miarę możliwości określić sposób ich uniknięcia.

Odpowiadać na kluczowe pytania

Poprawnie napisany biznesplan zawiera odpowiedzi na pytania: kto, co, ile, kiedy, komu, gdzie, w jaki sposób, za ile, jakim kosztem?

Interesujący i atrakcyjny

Dbając o jasność i zwięzłość treści biznesplanu, warto zwrócić również uwagę na jego przejrzystość, czytelny układ informacji – ułatwia to czytanie dokumentu. Atrakcyjność podnosi szata graficzna – np. użycie różnych kolorów, wykresy, rysunki, tabele czy ilustracje.

6. DLA KOGO SPORZĄDZAMY BIZNESPLAN

Dla siebie

Gdy sporządzamy biznesplan na własny użytek, obowiązują nas takie same zasady jak wtedy, gdy opracowujemy go dla instytucji zewnętrznej. Wyobraźmy sobie, że jesteśmy inwestorem, mamy kapitał i chcemy go zainwestować, i zadajmy sobie pytania:

- Czy zainwestowałbym pieniądze w ten pomysł?
- Czy ma on szanse powodzenia?
- Jakie trudności mogą się pojawić podczas realizacji tego przedsięwzięcia?

Udzielenie szczerych odpowiedzi ułatwi przedstawienie prawdziwej sytuacji i podjęcie właściwych decyzji biznesowych.

Biznesplan do kredytu bankowego

Analizując biznesplan, bank ocenia, czy inwestycja jest wystarczająco dochodowa i czy pozwoli utrzymać nam płynność finansową zapewniającą spłatę kredytu. Bank zwróci szczególną uwagę na prognozy finansowe i scenariusz rozwoju (wzrostu) przedsiębiorstwa. Istotne jest również doświadczenie założycieli przedsiębiorstwa, rzetelne opisanie majątku, który może stanowić zabezpieczenie kredytu.

Biznesplan w celu uzyskania dotacji ze środków Unii Europejskiej

Taki biznesplan powinien zostać opracowany zgodnie z wytycznymi danego programu dotacji. Ma to ogromne znaczenie, ponieważ każdy błąd (nawet najdrobniejszy) dyskwalifikuje nasz wniosek – zostaje on odrzucony już na pierwszym etapie sprawdzania pod kątem formalnym. Dlatego też przed rozpoczęciem pracy warto upewnić się, jakie są formalne i merytoryczne wymagania instytucji przyznającej środki.

7. ELEMENTY BIZNESPLANU

Jakie będzie nasze przedsiębiorstwo

- dane identyfikacyjne (nazwa, pełne dane teleadresowe, rodzaj działalności wg PKD);
- dane osobowe właścicieli, kadry zarządzającej, kluczowych pracowników, ich doświadczenie, wykształcenie;
- forma prawna firmy, struktura własności (działalność gospodarcza osoby fizycznej lub osoby prawnej – spółki, udziały w kapitale zakładowym);
- ogólny opis przedsiębiorstwa, rodzaj przedsięwzięcia, sposób odróżniania się od konkurencji;
- opis posiadanych zasobów (pomieszczeń, nieruchomości, maszyny, urządzenia itp.);
- misja (hasło przewodnie działalności), główny przedmiot działalności;
- opis oferowanych produktów/usług i ich konkurencyjność (ze wskazaniem na wszystkie unikalne cechy wraz z wyjaśnieniem, w jaki sposób cechy te sprawią, że będziemy mieli przewagę na rynku).

Warto zadbać o zrozumiały opis produktu, z minimalnym użyciem specjalistycznego słownictwa. **Najczęstszym błędem jest zbyt szczegółowe, techniczne opisywanie właściwości i cech produktu.**

Zarządzanie i plan organizacyjny

Opiszmy, jak będzie zorganizowana firma i jaki jest potencjał osób nią zarządzających. Podajmy szczegóły dotyczące:

- pracowników – liczba, sposób rekrutacji, motywowanie;
- dostawców – z kim będziemy współpracowali i w jaki sposób współpraca ta zostanie nawiązana;
- księgowości – czy jest wewnątrz firmy, czy jako usługa zlecona na zewnątrz.

Analiza rynku i konkurencji

Gdzie działa nasze przedsiębiorstwo, opis obecnej sytuacji naszej branży i trendów rozwojowych, wielkość rynku, możliwości konkurowania, rozwoju, nisze rynkowe.

Możemy skorzystać z danych publikowanych np. przez GUS. Analiza rynku jest pomocna przy opracowaniu prognoz naszych przychodów.

Jednym z najczęściej popełnianych błędów jest pisanie „opowiadań" o naszej konkurencyjności, zamiast skupienia się na konkretnych liczbach.

Marketing mix i sprzedaż

Przedstawiamy sposób, w jaki firma będzie zarabiać. Omawiamy strategię marketingową opartą na koncepcji 4P (z jęz. angielskiego: *product* – produkt, *price* – cena, *place* – dystrybucja, *promotion* – reklama).

Product – prezentujemy koncepcję marketingową produktu; omawiamy m.in.: asortyment, jakość, markę, opakowanie, usługi powiązane ze sprzedawanym produktem. Koncentrujemy się na potrzebach docelowych klientów, jakie produkt ma zaspokajać, opisujemy jego wyjątkowe cechy.

Price – przy omawianiu ceny koncentrujemy się przede wszystkim na: określeniu kosztu jednostkowego produktu lub usługi, porównaniu z cenami konkurencji, wskazaniu ceny, za jaką chcemy sprzedawać produkt lub usługę, wielkości marży jednostkowej, poziomie rabatów dla naszych klientów, np. z tytułu hurtowych lub półhurtowych zakupów czy długoterminowej współpracy.

Place – przy opisywaniu dystrybucji określamy przede wszystkim kanały dystrybucji (gdzie i w jaki sposób będziemy dostarczali produkty/usługi), partnerów handlowych, z którymi chcemy współpracować, formy płatności, usługi posprzedażowe i serwis.

Promotion – przy opisie promocji i reklamy przedstawiamy głównie: formy reklamy i promocji, sposoby dotarcia do klienta (ulotki, foldery, billboardy, prasa, internet, radio, telewizja, e-mailingi), budżet reklamowy (jaki procent od dochodu będzie przeznaczany na reklamę), PR (*Public Relations*), tj. sposoby kreowania pozytywnego wizerunku firmy.

Analiza SWOT – mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia

Nazwa SWOT jest skrótem od angielskich słów: *Strenghts* (mocne strony), *Weaknesses* (słabe strony), *Opportunities* (szanse), *Threats* (zagrożenia).

Analiza SWOT to rodzaj podsumowania, a zarazem ocena pomysłu na biznes. Podczas opracowania tego punktu można wykorzystać gotowe wzory analizy SWOT, które dostępne są dla różnych branż i rodzajów działalności.

Analizę SWOT należy sporządzić zawsze, nie zapominając o żadnym jej elemencie. W biznesplanie nie powinniśmy pomijać problemów, z jakimi możemy się spotkać, realizując nasze przedsięwzięcie. Przemilczanie zagrożeń jest powszechnym błędem przy tworzeniu biznesplanu – nie możemy tego robić, szczególnie gdy staramy się o finansowanie w banku. Musimy być wiarygodni.

Właściwie sporządzona analiza SWOT przedstawia uporządkowane informacje, które zostały sklasyfikowane wg ich ważności.

Analiza mocnych i słabych stron odnosi się do **środowiska wewnętrznego** (naszego biznesu) i zawiera najistotniejsze w danym przedsiębiorstwie elementy, np. silna marka czy słabe zaplecze kapitałowe. Natomiast **analiza szans i zagrożeń** odnosi się do **środowiska zewnętrznego**, np. otwarcie wspólnego rynku lub pojawienie się konkurencyjnych produktów.

Szanse i zagrożenia wynikają z mikro– i makrootoczenia

UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE	
MOCNE STRONY (SRTRENGHTS)	**SŁABE STRONY (WEAKNESSES)**
silna pozycja rynkowa	słaba pozycja konkurencyjna
duże doświadczenie kadry i pracowników	brak kluczowych umiejętności
własna technologia	słaby poziom marketingu
unikalne usługi	koszt jednostkowy wyższy niż u konkurencji
przewaga kosztowa	niska rentowność
korzystna lokalizacja	niekorzystna lokalizacja
samowystarczalność finansowa	niski poziom środków finansowych
	podatność firmy na wahania koniunktury
UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE	
SZANSE (OPPORTUNITIES)	**ZAGROŻENIA (THREATS)**
pojawienie się nowych grup klientów	możliwość pojawienia się nowych graczy rynkowych
możliwość rozszerzenia asortymentu	zmiana potrzeb i gustów nabywców
pojawienie się mody na oferowane produkty	niekorzystne zmiany w przepisach prawnych i finansowych
	niekorzystne zmiany demograficzne

SCHEMAT OBIEGU ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH

KAPITAŁ WŁASNY

KREDYTY / POŻYCZKA

DŁUGO-TERMINOWE

KRÓTKO-TERMINOWE

ZOBOWIĄZANIA np. wobec dostawców

ŚRODKI NA DZIAŁALNOŚĆ

AKTYWA OBROTOWE

WYDATKI NA BIEŻĄCĄ DZIAŁALNOŚĆ

AKTYWA TRWAŁE

DZIAŁALNOŚĆ PRODUKCYJNA/ USŁUGOWA

WYROBY GOTOWE/ USŁUGI

ZAPASY WYROBÓW GOTOWYCH

BRAKI

SPRZEDAŻ

NALEŻNOŚCI/GOTÓWKA

NALEŻNOŚCI NIEŚCIĄGALNE

ZYSK BRUTTO

ZYSKI NADZWYCZAJNE

STRATY NADZWYCZAJNE

PODATKI

ODSETKI

SPŁATA KREDYTÓW

ZYSK NETTO

WYNAGRODZENIE WŁAŚCICIELA

FUNDUSZE NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Przykładowe pozycje w analizie SWOT

8. ANALIZA OPŁACALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Każdy biznesplan, oprócz rozbudowanej części opisowej, musi zawierać szczegółowe szacunki finansowe.

Analiza finansowa jest to najbardziej konkretna, mierzalna część biznesplanu, niektórzy nazywają ją sercem biznesplanu. Dokument ten, w odróżnieniu od poprzednich części biznesplanu, nie ma formy opisowej, dominują w nim liczby, szacunki i wskaźniki.

Rzetelne obliczenia, oparte na realnych założeniach, pozwalają uwiarygodnić nasz projekt w oczach jego odbiorców. Dokładna analiza pomaga nam także przy podejmowaniu kluczowych dla przedsięwzięcia decyzji oraz może uchronić nas przed niepowodzeniem już na etapie planowania, a także znacząco ograniczyć straty spowodowane błędną decyzją.

Dobrze sporządzona analiza finansowa powinna odpowiedzieć na kilka pytań:
- Jakich nakładów wymaga przedsięwzięcie obecnie i w przyszłości?
- Jakie są źródła finansowania (kapitał własny, kredyty, dotacje itp.)?
- Jakie przychody będzie generowała firma i jaka będzie ich dynamika?
- Jakie są koszty działalności?
- Kiedy i w jakiej wysokości zostaną wypracowane zyski?

Treść, zakres analizy, jej szczegółowość zależą od wymogów formalnych instytucji, dla której sporządzamy biznesplan, oraz od naszych potrzeb. Niekiedy wystarczy prognoza przychodów i kosztów oraz przepływów pieniężnych.

Okres prognozy

Ważne, aby prognozy wykraczały co najmniej jeden rok poza moment osiągnięcia tzw. progu rentowności, czyli momentu, kiedy zwrócą nam się zainwestowane nakłady i zaczniemy zarabiać.

W pierwszym roku działalności najczęściej opracowujemy prognozy na kwartał lub miesiąc, potem na rok.

Prognozy przychodów i kosztów

Planowanie najlepiej rozpocząć od prognoz przychodów i kosztów. Kalkulacja przychodów ze sprzedaży i kosztów powinna opierać się na konkretnych założeniach przedstawionych przez nas w opisowej części biznesplanu (np. w analizie konkurencji, rynku, analizie 4P) – „tłumaczymy" te założenia na konkretne liczby.

Planujemy przychody

Przy przygotowaniu prognozy przychodów musimy pamiętać, aby uwzględnić m.in.:
- założenia przyjęte w planie marketingowym, analizie rynku, analizie konkurencji, udziale w rynku itp.;
- wielkość sprzedaży (liczbę produktów) w poszczególnych przedziałach czasu (miesiąc, kwartał) z uwzględnieniem sezonowości sprzedaży, powinniśmy wyjaśnić, jakie czynniki wpływają na ich wysokość w danym okresie (wskazując np. na okresy skupu i przetwórstwa owoców, sezonowość w agroturystyce itp.);
- wartość sprzedaży (cena razy liczba produktów) w danych przedziałach czasu;
- rosnącą wielkość sprzedaży w miarę rozwoju naszego przedsiębiorstwa;
- wskaźnik inflacji.

Planujemy koszty

Planując koszty, uwzględniamy wszystkie wydatki początkowe oraz harmonogram ich wnoszenia. Na przykład:
- budowa, zakup lub wynajem pomieszczeń;
- wyposażenie biura;

- zakup środka transportu;
- zakup towarów;
- koszty reklamy – szyld, ulotki, wizytówki, ogłoszenia itp.;
- wydatki związane z uruchamianiem działalności (np. porady prawne, wyrobienie pieczątki itp.).

Następnie, proporcjonalnie do wielkości planowanej sprzedaży, należy ustalić odpowiednie koszty wytworzenia sprzedawanych produktów/usług.

Koszty możemy podzielić na grupy. Rozróżniamy dwie podstawowe kategorie kosztów szczególnie przydatne do analizy:
- koszty stałe;
- koszty zmienne.

To, czy dany koszt zaliczymy do kosztów stałych czy zmiennych, zależy od profilu działania firmy. Np. w sklepie zużycie wody i energii elektrycznej będzie kosztem stałym, natomiast w masarni – kosztem zmiennym.

Wydzielenie tych dwóch grup kosztów pozwoli nam później obliczyć tzw. próg rentowności, czyli poziomu sprzedaży, przy którym „wychodzimy na zero", czyli odzyskujemy poniesione koszty, a następnie po przekroczeniu progu – zaczynamy zarabiać.

Koszty stałe

Nie zależą od skali działalności przedsiębiorstwa, a więc w poszczególnych okresach są takie same, niezależnie od wielkości przychodów ze sprzedaży. Ponosimy je zawsze, nawet wtedy gdy niczego nie produkujemy czy nie sprzedajemy.

Przykładowe koszty stałe:
- czynsz za lokal;
- wynagrodzenie pracowników zatrudnionych na umowę o pracę;
- składki ZUS;
- abonamenty za telefony, koszt wywozu śmieci;
- koszt ubezpieczenia majątku;
- koszt zlecenia niektórych czynności firmom zewnętrznym (np. koszt obsługi księgowej).

Koszty zmienne

Powiązane są bezpośrednio z wielkością produkcji/sprzedaży – rosną wraz ze wzrostem produkcji i maleją, gdy spada jej wielkość.

Przykładowe koszty zmienne:
- koszt zakupu surowców i materiałów do produkcji;
- koszt magazynowania towaru;
- wynagrodzenie pracowników produkcyjnych zatrudnionych czasowo;
- koszt zakupu paliwa;
- media, energia, woda;
- planowane wydatki na reklamę (można je również uznać za koszt stały, w zależności od polityki promocyjnej firmy).

Jak zaplanować koszty stałe i zmienne? Tę pozycję biznesplanu przygotowujemy w oparciu o obserwację rynku, konkurencji, analizę branży (każda z nich ma charakterystyczną strukturę i proporcję kosztów stałych i zmiennych, np. koszty stałe gabinetu kosmetycznego wyposażonego w drogie specjalistyczne urządzenia będą wyższe niż koszty punktu świadczącego usługi manicure).

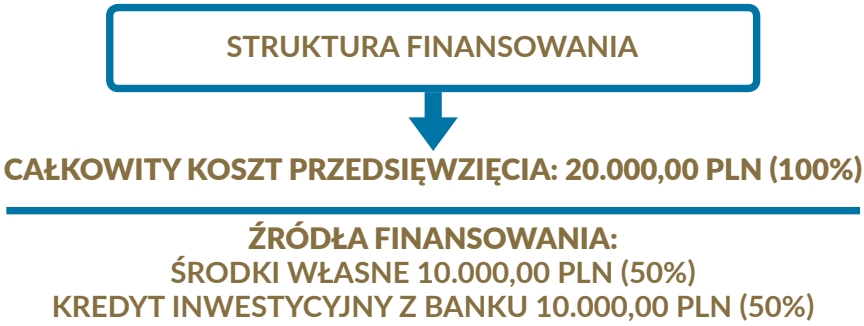
Pamiętajmy: Analiza kosztów (szczególnie stałych) powinna być przeprowadzona bardzo rzetelnie, gdyż pominięcie któregoś elementu może spowodować utratę płynności finansowej – po prostu zabraknie nam pieniędzy na pokrycie wydatku ważnego dla działalności firmy.

Ważne: Planując koszty, **nie zapomnijmy o rezerwie na nieprzewidziane wydatki**. W bardzo ostrożnych planach, sporządzonych w perspektywie wieloletniej, przyjmuje się nawet 10 procent kwoty wydatków.

Źródła finansowania

Po przeprowadzeniu analizy przychodów i kosztów wiemy, jaką sumę musimy zgromadzić, aby uruchomić przedsięwzięcie. Możemy określić, jakie będą źródła finansowania, tj. wysokość środków własnych (np. oszczędności zgromadzone na koncie czy wkład finansowy wspólników) oraz zewnętrznych funduszy (np. kredyty bankowe, dotacje, pożyczki, zobowiązania wobec kontrahentów). Może to wyglądać tak:

Struktura finansowania



Określamy także harmonogram finansowania, tzn. ile pieniędzy będziemy potrzebowali na poszczególnych etapach realizacji inwestycji.

Prognozy sprawozdań finansowych

Ta część biznesplanu różni się w zależności od tego, kto i w jakim celu go przygotowuje. Inaczej będzie wyglądała analiza finansowa początkującej firmy, a inaczej sporządzona przez dużą spółkę.

Standardowo składowe sprawozdania finansowego to m.in.:
- rachunek zysków i strat;
- rachunek przepływów pieniężnych (tzw. *cash flow*);
- bilans.

Na potrzeby małych biznesplanów wykonujemy bardzo uproszczone wersje tych elementów sprawozdania. Niekiedy wymagana jest tylko prosta prognoza rachunku zysków i strat lub przepływów pieniężnych.

Aby sporządzić prognozy sprawozdań finansowych, potrzebujemy kilku informacji na temat tego, jak zbudowane są takie sprawozdania.

Rachunek zysków i strat (nazywany też rachunkiem wyników)

Przedstawia wynik działalności przedsiębiorstwa w konkretnym okresie, np. w kwartale, półroczu albo roku. Prezentuje przychody i zyski oraz poniesione koszty i straty. Skonstruowany jest w taki sposób, że pokazuje kolejne elementy wpływające na wynik finansowy, które ułożone są w kolejności od najbliżej związanych z bezpośrednią działalnością przedsiębiorstwa do tych najbardziej od niej odległych.

Przychody i zyski oraz ponoszone koszty i straty dzieli się według następujących obszarów:
- działalność podstawowa (operacyjna);
- pozostała działalność operacyjna;
- działalność finansowa;
- zdarzenia nadzwyczajne.

Podstawowa działalność operacyjna wynika z profilu działalności przedsiębiorstwa, czyli np. ze sprzedaży usług, wyrobów gotowych, towarów i materiałów, a także z koszów związanych z tymi elementami.

Pozostała działalność operacyjna obejmuje czynności, które są pośrednio związane z działalnością operacyjną i mają na celu zrealizowanie innych niż podstawowe zadań przedsiębiorstwa (do przychodów zaliczamy np. środki uzyskane ze sprzedaży aktywów trwałych, otrzymane dotacje, subwencje, darowizny, umorzone zobowiązania, otrzymane odszkodowania, a wśród pozostałych kosztów wykazywane są m.in. straty ze sprzedaży środków trwałych, przekazane darowizny, zapłacone kary, utworzone rezerwy, umorzone należności).

Następny obszar rachunku zysków i strat tworzy **działalność finansowa**, która obejmuje operacje związane z gospodarowaniem środkami pieniężnymi i pozyskiwaniem kapitału oraz z obrotem inwestycjami (po stronie przychodów mogą np. znaleźć się otrzymane dywidendy, prowizje od udzielonych pożyczek, przychody ze sprzedaży papierów wartościowych, a koszty mogą stanowić odsetki i prowizje od otrzymanych kredytów, straty z tytułu sprzedaży papierów wartościowych itp.).

Na ostatnim etapie wykazuje się **zdarzenia nadzwyczajne** (zdarzenia incydentalne i trudne do przewidzenia).

Zyski i straty nadzwyczajne korygują wynik działalności gospodarczej i otrzymuje się w ten sposób **wynik brutto**, który pomniejsza się o kwotę podatku dochodowego. W wyniku dokonanych korekt otrzymuje się **zysk lub stratę netto**, jaki osiągnęło przedsiębiorstwo w danym roku obrotowym.

Uproszczony rachunek zysków i strat wygląda następująco:

Lp.			DATA (R)	DATA	Dynamika
1	+	Przychody netto ze sprzedaży			
2	-	Koszty działalności operacyjnej			
3	=	Zysk (strata) na sprzedaży			
4	+	Pozostałe przychody operacyjne			
5	-	Pozostałe koszty operacyjne			
6	=	Zysk/strata na działalności operacyjnej			
7	+	Przychody finansowe			
8	-	Koszty finansowe			
9	=	Zysk/strata na działalności gospodarczej			
10	+	Zyski nadzwyczajne			
11	-	Straty nadzwyczajne			
12	=	Zysk/strata brutto			
13	-	Podatek dochodowy			
14	=	Zysk/strata netto			

Rozwinięcie i zawartość poszczególnych pozycji znajdziemy np. we wzorach rachunku zysku i strat sporządzanych przez przedsiębiorstwa prowadzące pełną rachunkowość (przykładowy rachunek zysków i strat stanowi załącznik nr 1). Zaznajomienie się z ich treścią pozwala zrozumieć konstrukcję takiego dokumentu. Jest to tzw. wariant porównawczy rachunku wyników, który jest częściej stosowany przez mniejsze przedsiębiorstwa.

Uwaga: Na etapie planowania zazwyczaj pomijamy pozostałe przychody i koszty operacyjne.

Rachunek przepływu środków pieniężnych (tzw. *cash flow*)

To bardzo przydatny element sprawozdania pokazujący stan naszego portfela, ponieważ sporządzony jest zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości.

Wariant porównawczy przedstawia koszty działalności gospodarczej według ich rodzaju (amortyzacja, zużycie materiałów i energii, usługi obce, podatki i opłaty, wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, pozostałe koszty rodzajowe, wartość sprzedanych towarów i materiałów), zaś kalkulacyjny – według typów działalności (produkcja, sprzedaż, zarząd).

- nie wszystkie wydatki, jakie ponosimy, wykazywane są w rachunku wyników jako koszty (np. nakłady inwestycyjne nie stanowią kosztu, a więc nie obniżają zysku, a przecież powodują wypływ gotówki);
- nie wszystkie koszty są wydatkami (np. amortyzacja jest kosztem, a nie powoduje wycieku gotówki, jest tylko zapisem księgowym).

Pamiętajmy, że „zysk" to termin księgowy i nie musi oznaczać wpływu pieniędzy do firmy!

Tak więc, aby wiedzieć, ile pieniędzy w okresie planowania mamy do dyspozycji, sporządzamy plan przepływów pieniężnych.

Lp.	Wyszczególnienie	kwota	kwota	kwota
	Okres	I	I	I
1	Środki pieniężne na początek okresu			
2	Przepływy pieniężne, w tym:			
	(+/-) wynik netto			
	(-) wydatki inwestycyjne			
	(+) zobowiązania (-) należności)			
	(+) amortyzacja			
3	Środki pieniężne na koniec okresu			

Syntetyczną wersję rachunku *cash flow* można przedstawić następująco:

W bardziej rozbudowanych zestawieniach uwidocznione są:
- wszystkie uzyskiwane wpływy (źródła środków pieniężnych) – w tym m.in. przychody ze sprzedaży, zgromadzony kapitał właściciela, pożyczki, kredyty bankowe, wpływy ze sprzedaży majątku przedsiębiorstwa;
- ponoszone wydatki (tzw. zastosowania) – np. zakup maszyn, materiałów do produkcji, różne koszty działalności, spłata kredytów, odsetek od kredytów.

Wzór rachunku przepływu środków pieniężnych przedstawiono w załączniku nr 2.

Jeśli ubiegamy się o finansowanie z funduszu pożyczkowego, najczęściej wypełniamy formularze rachunku przepływu środków pieniężnych wymagane przez pożyczkodawców, wskazujące szczegółowe pozycje wpływów i wydatków.

Bilans

Bilans jest to zestawienie aktywów i pasywów przedsiębiorstwa w danym dniu – nazywanym dniem bilansowym (np. na koniec danego roku obrotowego).

Przedstawiane w bilansie **aktywa** są to posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby (majątek).

Pasywa natomiast pokazują wszystkie źródła finansowania tych zasobów, czyli środki, za które majątek ten został kupiony.

Zgodnie z zasadą równowagi bilansowej bilans musi wyjść na zero, czyli **aktywa = pasywa.**

AKTYWA (ZASOBY MAJĄTKOWE)	PASYWA (ŹRÓDŁA FINANSOWANIA)
Aktywa trwałe	Kapitał własny
Aktywa obrotowe	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania

Kolejne uszczegółowienie pozycji występujących w bilansie:

	AKTYWA		PASYWA
A.	**Aktywa trwałe**	**A.**	**Kapitał (fundusz) własny**
I.	Wartości niematerialne i prawne	I.	Kapitał podstawowy
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	II.	Należne wpłaty na kapitał podstawowy
III.	Należności długoterminowe	III.	Udziały (akcje) własne
IV.	Inwestycje długoterminowe	IV.	Kapitał (fundusz) zapasowy
V.	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	V.	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny
		VI.	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe
		VII.	Zysk (strata z lat ubiegłych)
		VIII.	Zysk (strata) netto
		IX.	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego
B.	**Aktywa obrotowe**	**B.**	**Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania**
I.	Zapasy	I.	Rezerwy na zobowiązania
II.	Należności krótkoterminowe	II.	Zobowiązania długoterminowe
III.	Inwestycje krótkoterminowe	III.	Zobowiązania krótkoterminowe
IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	IV.	Rozliczenia międzyokresowe

W załączniku nr 3 znajdziemy wzór bilansu zawierającego dalsze rozwinięcie poszczególnych pozycji aktywów i pasywów.

Jeśli prowadzimy tzw. pełną rachunkowość, warto sporządzić również prognozę bilansu.

Sporządzanie analizy finansowej to niewątpliwie najtrudniejszy etap tworzenia biznesplanu – wielu przyszłych przedsiębiorców na tym etapie zniechęca się do pisania go.

Jeżeli nigdy nie mieliście do czynienia ze sprawozdaniami finansowymi i czujecie się niepewnie, warto zwrócić się o pomoc np. do pracowników najbliższego biura funduszu pożyczkowego lub biura rachunkowego.

Analiza opłacalności działalności

Działalność gospodarczą prowadzimy przede wszystkim po to, by osiągnąć zysk. Jednak aby tak się stało, musimy się napracować: zebrać trochę własnych funduszy (ewentualnie uzupełnić brakujący kapitał np. przez zaciągnięcie kredytu, pożyczki), mieć pomysły, energię, zorganizować dostawę surowców, odbiór towarów, postarać się być atrakcyjniejszym od konkurencji, zachęcić klientów do korzystania z naszej oferty, spłacić na czas ratę kredytu. Jak ustalić opłacalność naszej działalności?

Najprostszą metodą określenia opłacalności naszej działalności jest ustalenie wyniku finansowego i przeanalizowanie sposobu, w jaki firma wypracowała zysk lub poniosła stratę. Pomoże nam w tym rachunek zysków i strat, przedstawione są w nim bowiem wszystkie rodzaje przychodów oraz kosztów związanych z ich uzyskaniem.

Analiza wyniku finansowego: przychody – koszty = wynik finansowy (dochód)

Warto przyjrzeć się dynamice poszczególnych pozycji rachunku zysków i strat, co pozwoli nam na wyciągnięcie wniosków i podjęcie decyzji biznesowych (np. gdy zauważymy obniżenie wyniku sprzedaży i przeanalizujemy poszczególne pozycje kosztów działalności operacyjnej, być może uda się obniżyć niektóre koszty, aby w przyszłości mieć lepsze wyniki).

Bardzo przydatnym narzędziem planistycznym oraz analitycznym jest **próg rentowności**.

Posłużmy się przykładem.

Obliczamy próg rentowności, który mówi, ile sztuk produktu musimy wyprodukować (lub wykonać usług), aby pokryć koszty produkcji.

Próg rentowności = koszty stałe: marża jednostkowa (dla produkcji jednorodnej)

Po osiągnięciu progu rentowności przychody przewyższają koszty działalności – zwiększenie produkcji przynosi zysk.

Oto przykład:

Pan Jurek chce rozpocząć działalność gospodarczą i otworzyć mały gabinet fizjoterapeutyczny w wynajętym pomieszczeniu. Początkowo zamierza wykonywać masaże. Chciałby wiedzieć, ilu pacjentów musi przyjąć, aby działalność się opłacała. Koszty stałe, które musi ponosić co miesiąc, niezależnie od liczby przyjętych pacjentów, wynoszą 1500 zł (ZUS 1.100 zł, czynsz za lokal 300 zł, energia, media 100 zł), koszt zmienny przypadający na jednego pacjenta to 20 zł (koszt zakupu materiałów medycznych, środków higienicznych). Cenę jednego zabiegu oszacował na 50 zł, a więc marża w przypadku jednego zabiegu wynosi 30 zł (= 50 zł – 20 zł).

Ile zabiegów musi wykonać pan Jurek, aby pokryć koszty i „wyjść na zero"? (tj. jaki jest próg rentowności?)
Próg rentowności = 1500 zł : 30 zł/szt. = 50 szt.

Tak więc pan Jurek, aby zwróciły się miesięczne koszty działalności, musi wykonać 50 masaży. Przychód z każdego następnego zabiegu stanowi dochód.

Pan Jurek mógłby wykonywać 200 masaży w miesiącu, jednak okazało się, że zapotrzebowanie na tę usługę jest mniejsze, postanowił więc wzbogacić swoją ofertę o ćwiczenia rehabilitacyjne wykonywane przy użyciu prostych sprzętów (piłki, taśmy, wałki itp.). Cenę jednego zabiegu oszacował na 60 zł, koszt zmienny na 20 zł, (marża wyniesie 40 zł). Koszty stałe bez zmian. Założył, że przychody z masaży będą stanowić 80 procent, z zajęć rehabilitacyjnych 20 procent. Jaki tym razem będzie próg rentowności dla każdego z zabiegów? Ile zabiegów musi wykonać, aby koszty się zwróciły?

Obliczamy to w sposób następujący:

1. Średnia marża jednostkowa, ważona współczynnikiem (udziałem) w strukturze sprzedaży, wynosi: 80% x 30 zł + 20% x 40 zł = 32 zł/szt.
2. Próg rentowności dla średniej marży jednostkowej: 1500 zł : 32zł/szt. = 46,88 szt., zaokrąglamy do 47 zł/szt.
3. Próg rentowności dla poszczególnych zabiegów
   - Masaże: 80% x 47 szt. = 38 szt.
   - Rehabilitacja: 20% x 47 szt. = 10 szt.

Tak więc pan Jurek, aby uzyskać zwrot kosztów, musi wykonać 38 masaży oraz 10 zabiegów rehabilitacyjnych.

Załączniki:

- wzór rachunku zysków i strat (wariant porównawczy);
- wzór rachunku przepływów pieniężnych (metoda bezpośrednia);
- wzór bilansu.

Załącznik nr 1: wzór rachunku zysków i strat (wariant porównawczy)

Wyszczególnienie	RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT za okres od dnia ..... do dnia ..... (Wariant porównawczy)	
	Bieżący rok obrotowy	Poprzedni rok obrotowy
	1	2
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	**0,00**	**0,00**
- od jednostek powiązanych		
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów		
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)		
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki		
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów		
B. Koszty działalności operacyjnej	**0,00**	**0,00**
I. Amortyzacja		
II. Zużycie materiałów i energii		
III. Usługi obce		
IV. Podatki i opłaty		
- podatek akcyzowy		
V. Wynagrodzenia		
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia		
VII. Pozostałe koszty rodzajowe		
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów		
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	**0,00**	**0,00**
D. Pozostałe przychody operacyjne	**0,00**	**0,00**
I. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych		
II. Dotacje		
III. Inne przychody operacyjne		
E. Pozostałe koszty operacyjne	**0,00**	**0,00**
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych		
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych		
III. Inne koszty operacyjne		
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	**0,00**	**0,00**
G. Przychody finansowe	**0,00**	**0,00**
I. Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:		
- od jednostek powiązanych		
II. Odsetki, w tym:		
- od jednostek powiązanych		
III. Zysk ze zbycia inwestycji		
IV. Aktualizacja wartości inwestycji		
V. Inne		
H. Koszty finansowe	**0,00**	**0,00**
I. Odsetki, w tym:		
- od jednostek powiązanych		
II. Strata ze zbycia inwestycji		
III. Aktualizacja wartości inwestycji		
IV. Inne		
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)	**0,00**	**0,00**
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I.-J.II)	**0,00**	**0,00**
I. Zyski nadzwyczajne		
II. Straty nadzwyczajne		
K. Zysk (strata) brutto (I+/-J)	**0,00**	**0,00**
L. Podatek dochodowy	**0,00**	**0,00**
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	**0,00**	**0,00**
N. Zysk (strata) netto (K-L-M)	**0,00**	**0,00**

.....
(nazwisko i imię, podpis osoby sporządzającej)

.....
(nazwisko i imię, podpis kierownika jednostki)

Załącznik nr 2: wzór rachunku przepływów pieniężnych (metoda bezpośrednia)

Rachunek przepływów środkow pieniężnych (metoda bezpośrednia)

Wiersz	Wyszczególnienie	za okres	za okres
A	**Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej**		
	I. Wpływy	**0**	**0**
	1. Sprzedaż		
	2. Inne wpływy z działalności operacyjnej		
	II. Wydatki	**0**	**0**
	1. Dostawy i usługi		
	2. Wynagrodzenia netto		
	3. Ubezpieczenia społeczne i zdrowotne oraz inne świadczenia		
	4. Podatki i opłaty o charakterze publicznoprawnym		
	5. Inne wydatki operacyjne		
	III. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I - II)	**0**	**0**
B.	**Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej**		
	I. Wpływy	0	0
	1. Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych		
	2. Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne		
	3. Z aktywów finansowych, w tym:	0	0
	a) w jednostkach powiązanych		
	b) w pozostałych jednostkach		
	- zbycie aktywów finansowych		
	- dywidendy i udziały w zyskach		
	- spłata udzielonych pożyczek długoterminowych		
	- odsetki		
	- inne wpływy z aktywów finansowych		
	4. Inne wpływy inwestycyjne		
	II. Wydatki	0	0
	1. Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych		
	2. Inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne		
	3. Na aktywa finansowe, w tym:	0	0
	a) w jednostkach powiązanych		
	b) w pozostałych jednostkach	0	0
	- nabycie aktywów finansowych		
	- udzielone pożyczki długoterminowe		
	4. Inne wydatki inwestycyjne		
	III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej (I - II)	0	0
C.	**Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej**		
	I. Wpływy	0	0
	1. Wpływy netto z wydania udziałów (emisji akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału		
	2. Kredyty i pożyczki		
	3. Emisja dłużnych papierów wartościowych		
	4. Inne wpływy finansowe		
	II. Wydatki	0	0
	1. Nabycie udziałów (akcji) własnych		
	2. Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli		
	3. Inne, niż wypłaty na rzecz właścicieli, wydatki z tytułu podziału zysku		
	4. Spłaty kredytów i pożyczek		
	5. Wykup dłużnych papierów wartościowych		
	6. Z tytułu innych zobowiązań finansowych		
	7. Płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu finansowego		
	8. Odsetki		
	9. Inne wydatki finansowe		
	III. Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej (I - II)	0	0
D.	Przepływy pieniężne netto razem (A.III +/- B.III +/- C.III)	0	0
E.	Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych, w tym:		
	- zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych		
F.	Środki pieniężne na początek okresu		
G.	Środki pieniężne na koniec okresu (F +/- D), w tym:	0	0
	- o ograniczonej możliwości dysponowania		

.....
(pieczęć jednostki)

BILANS

sporządzony na dzień: .....

jednostka obliczeniowa: zł

	AKTYWA	Stan na			PASYWA	Stan na	
A	**Aktywa trwałe**			**A**	**Kapitał (fundusz) własny**		
I	**Wartości niematerialne i prawne**			**I**	**Kapitał (fundusz) podstawowy**		
1	Koszty zakończonych prac rozwojowych			**II**	**Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)**		
2	Wartość firmy			**III**	**Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)**		
3	Inne wartości niematerialne i prawne			**IV**	**Kapitał (fundusz) zapasowy**		
4	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne			**V**	**Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny**		
II	**Rzeczowe aktywa trwałe**			**VI**	**Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe**		
1	Środki trwałe						
a)	grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)						
b)	budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej			**VII**	**Zysk (strata) z lat ubiegłych**		
c)	urządzenia techniczne i maszyny			**VIII**	**Zysk (strata) netto**		
d)	środki transportu			**IX**	**Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)**		
e)	inne środki trwałe			**B**	**Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania**		
2	Środki trwałe w budowie			I	**Rezerwy na zobowiązania**		
3	Zaliczki na środki trwałe w budowie			1	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego		
III	**Należności długoterminowe**			2	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne		
1	Od jednostek powiązanych				– długoterminowa		
2	Od pozostałych jednostek				– krótkoterminowa		
IV	**Inwestycje długoterminowe**			3	Pozostałe rezerwy		
1	Nieruchomości				– długoterminowe		
2	Wartości niematerialne i prawne				– krótkoterminowe		
3	Długoterminowe aktywa finansowe			**II**	**Zobowiązania długoterminowe**		
a)	w jednostkach powiązanych			1	Wobec jednostek powiązanych		
	– udziały lub akcje			2	Wobec pozostałych jednostek		
	– inne papiery wartościowe			a)	kredyty i pożyczki		
	– udzielone pożyczki			b)	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych		
	– inne długoterminowe aktywa finansowe			c)	inne zobowiązania finansowe		
b)	w pozostałych jednostkach			d)	inne		
	– udziały lub akcje			**III**	**Zobowiązania krótkoterminowe**		
	– inne papiery wartościowe			1	Wobec jednostek powiązanych		
	– udzielone pożyczki			a)	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:		
	– inne długoterminowe aktywa finansowe				– do 12 miesięcy		
4	Inne inwestycje długoterminowe				– powyżej 12 miesięcy		
V	**Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe**			b)	inne		
1	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego			2	Wobec pozostałych jednostek		
2	Inne rozliczenia międzyokresowe			a)	kredyty i pożyczki		

B	**Aktywa obrotowe**			b)	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych		
I	**Zapasy**			c)	inne zobowiązania finansowe		
1	Materiały			d)	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:		
2	Półprodukty i produkty w toku				– do 12 miesięcy		
3	Produkty gotowe				– powyżej 12 miesięcy		
4	Towary			e)	zaliczki otrzymane na dostawy		
5	Zaliczki na dostawy			f)	zobowiązania wekslowe		
II	**Należności krótkoterminowe**			g)	z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń		
1	Należności od jednostek powiązanych			h)	z tytułu wynagrodzeń		
a)	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:			i)	inne		
	– do 12 miesięcy			3	Fundusze specjalne		
	– powyżej 12 miesięcy			**IV**	**Rozliczenia międzyokresowe**		
b)	inne			1	Ujemna wartość firmy		
2	Należności od pozostałych jednostek			2	Inne rozliczenia międzyokresowe		
a)	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:				– długoterminowe		
	– do 12 miesięcy				– krótkoterminowe		
	– powyżej 12 miesięcy						
b)	z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń						
c)	inne						
d)	dochodzone na drodze sądowej						
III	**Inwestycje krótkoterminowe**						
1	Krótkoterminowe aktywa finansowe						
a)	w jednostkach powiązanych						
	– udziały lub akcje						
	– inne papiery wartościowe						
	– udzielone pożyczki						
	– inne krótkoterminowe aktywa finansowe						
b)	w pozostałych jednostkach						
	– udziały lub akcje						
	– inne papiery wartościowe						
	– udzielone pożyczki						
	– inne krótkoterminowe aktywa finansowe						
c)	środki pieniężne i inne aktywa pieniężne						
	– środki pieniężne w kasie i na rachunkach						
	– inne środki pieniężne						
	– inne aktywa pieniężne						
2	Inne inwestycje krótkoterminowe						
IV	**Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe**						
	AKTYWA razem (suma poz. A i B)				**PASYWA razem (suma poz. A i B)**		

.....

(Data i podpis osoby, której powierzono prowadzenie ksiąg rachunkowych)

.....

(Data i podpis kierownika jednostki, a jeżeli jednostką kieruje organ wieloosobowy, wszystkich członków tego organu)

Druk: Wydawnictwo Podatkowe GOFIN sp. z o.o., 66-400 Gorzów Wlkp., ul. Owocowa 8.

Część III

Prowadzenie działalności gospodarczej

1. BANKOWE NARZĘDZIA ONLINE

Systematycznie wzrasta liczba osób, które nie wyobrażają sobie codziennego funkcjonowania bez bankowości internetowej. Stała się ona tak powszechna i wszechobecna, że trudno z niej nie korzystać. I niezależnie od tego, czy chodzi o zarządzanie budżetem domowym, czy budżetem organizacji, firmy lub projektu, dostęp do bankowych narzędzi elektronicznych pozwala nam szybciej, skuteczniej i sprawniej zapanować nad wydatkami.

Banki, jako instytucje działające w warunkach gospodarki rynkowej, konkurują ze sobą, muszą pokryć koszty działalności i osiągnąć zysk. Konkurencja przejawia się między innymi w tym, że każdy bank proponuje klientom inną – czytaj: bardziej atrakcyjną – ofertę. Zdecydowana większość banków oferuje klientom dostęp do bankowości elektronicznej, lecz jej forma, zakres i koszty to są te elementy, które wyróżniają poszczególne oferty. Czy jednak jako klienci potrafimy wybrać odpowiedni bank (spośród kilkudziesięciu o ogólnopolskim zasięgu oraz kilkuset spółdzielczych o zasięgu regionalnym) i usługi z zakresu e-bankowości, na których najbardziej nam zależy? Każdy z nas ma różne potrzeby, należy więc pamiętać, by najpierw określić dokładnie, czego jako klienci potrzebujemy, a potem znaleźć odpowiednią ofertę.

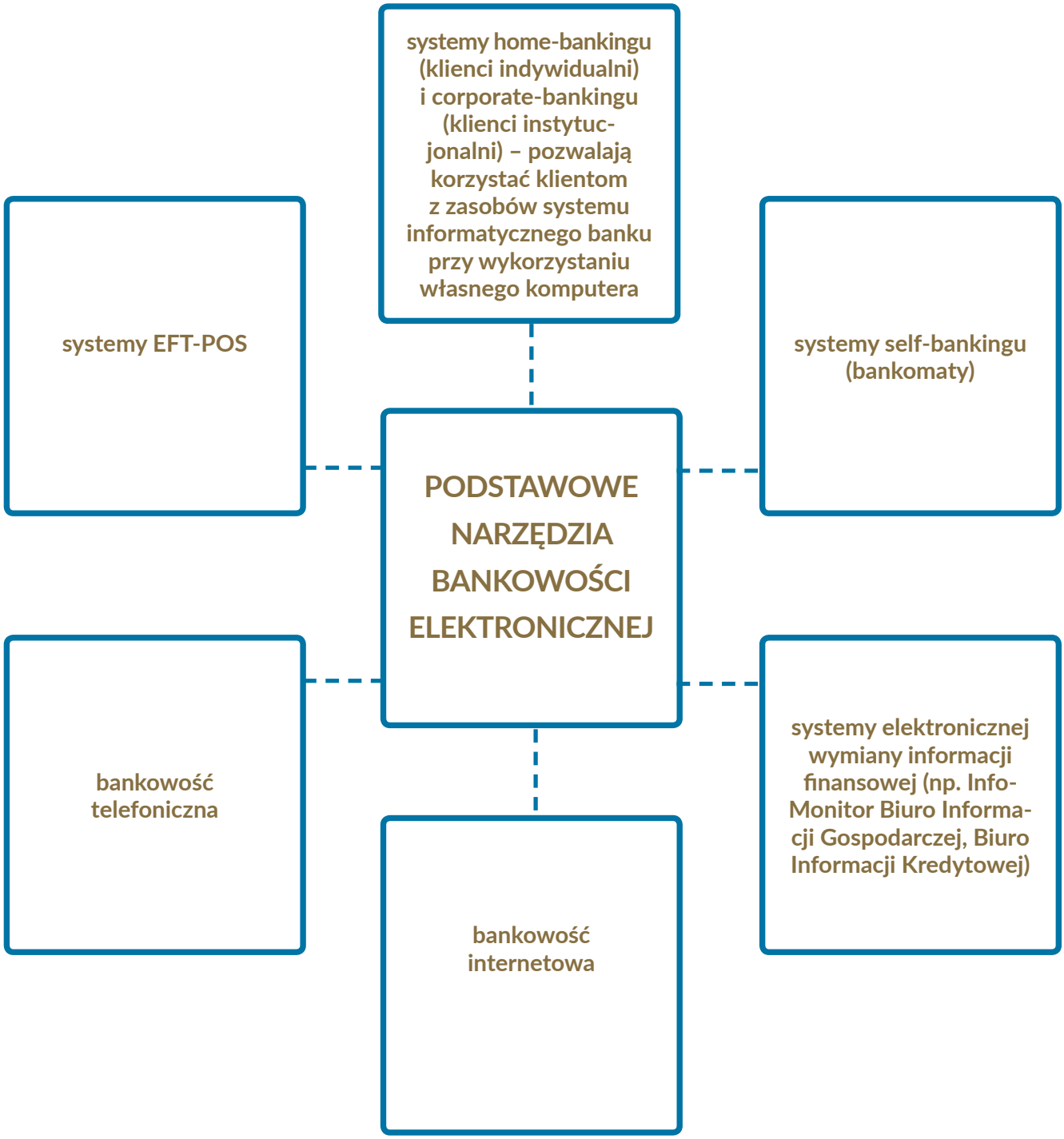
Zanim jednak dokonamy wyboru konkretnej oferty czy usługi bankowej, warto się dowiedzieć:
- czym jest bankowość elektroniczna;
- jakie są dostępne narzędzia bankowości elektronicznej;
- czy bankowość internetowa jest bezpieczna.

Czym jest bankowość elektroniczna?

Bankowość elektroniczna (ang. *e-banking*) jest formą usług oferowanych przez banki, polegającą na umożliwieniu dostępu do rachunku za pomocą urządzenia elektronicznego: komputera, bankomatu, terminalu POS (ang. *point of sale* – punkt handlowy, urządzenie instalowane w punktach handlowo-usługowych, dzięki którym klienci mogą zapłacić za towar lub usługę kartą płatniczą), telefonu (zwłaszcza telefonu komórkowego) i linii telekomunikacyjnych (źródło: www.wikipedia.org).

W zależności od naszych potrzeb i wybranych (lub możliwych) rozwiązań dla danej usługi bankowej jako klienci możemy wykonywać:
- operacje pasywne, polegające głównie na sprawdzeniu salda, historii rachunku, kursów walutowych, aktualnych notowań giełdowych itp.;
- operacje aktywne: polecenia przelewu, zakładanie lokaty terminowej itp.

W ramach bankowości elektronicznej wyróżniamy e-banking, bankowość internetową, bankowość online, telebanking (bankowość mobilną).



Systemy *home–* i *corporate bankingu*

- całodobowy dostęp do informacji ogólnych oraz szczegółowych danych o rachunku;
- możliwość składania zleceń płatniczych za pomocą komputera z dostępem do internetu (jednorazowych/stałych/terminowych – realizowanych w sposób standardowy, ekspresowy, w danym momencie lub zapisane do późniejszej realizacji);
- możliwość dostosowania do systemu księgowego firmy;
- możliwość dokonywania płatności w innych walutach;
- możliwość bieżącego generowania różnego rodzaju raportów i zestawień (dowolnie konfigurowanych w zależności od potrzeb), w tym spersonalizowanych, dotyczących kategorii wydatków dokonywanych przez klienta oraz tworzenia na tej podstawie własnej prognozy finansowej;
- dostęp do baz danych, wyciągów bankowych online.

Aby korzystać z systemów *home*– czy *corporate bankingu*, nie musimy mieć specjalnie wyposażonego komputera czy specjalistycznego oprogramowania. Standardowy komputer, przy zachowaniu odpowiednich środków bezpieczeństwa korzystania z internetu, w zupełności wystarczy.

Systemy EFT-POS (*Electronic Funds Transfer – Points-Of-Sale*)

Integrują one systemy informatyczne banków z inteligentnymi kasami sektora handlowego. Mówiąc wprost, system umożliwia płacenie za towary/usługi kartą płatniczą. Następuje to po autoryzacji dokonanej przez klienta i sprawdzeniu, czy transakcja może być przeprowadzona z uwagi na wystarczającą ilość środków na rachunku (lub czy karta nie jest zablokowana, zastrzeżona lub z określonymi limitami dziennymi, jednorazowymi dot. płatności). Z tego systemu korzysta bardzo duża liczba osób.

Bankomaty (*self banking*)

Bankomaty to rozszerzenie dostępności usług bankowych szczególnie tam, gdzie tworzenie oddziałów bankowych jest mało opłacalne. Coraz częściej bankomaty spotkamy w supermarketach, na stacjach benzynowych, w centrach handlowych/rozrywkowych czy nawet większych sklepach działających w tzw. sieci.

Bankomat to nie tylko urządzenie, za którego pomocą możemy wypłacić gotówkę, sprawdzić stan konta, zmienić kod PIN do karty płatniczej. Dzięki niemu możemy także wpłacić gotówkę (gdy bankomat pełni też funkcję wpłatomatu) czy dokonywać bardziej skomplikowanych operacji, nawet takich jak zaciąganie pożyczek. Do tej usługi, mimo że wydaje się szybkim i prostym sposobem na pozyskanie dodatkowych środków, należy podchodzić wyjątkowo uważnie i szczegółowo zapoznać się z warunkami, na jakich bierzemy pożyczkę.

Karty płatnicze

Umożliwiają płacenie za towar bez użycia gotówki w sklepie stacjonarnym (pod warunkiem, że jest w nim terminal POS) lub internetowym, sprawdzenie stanu konta, do którego została wydana karta, wypłatę gotówki w bankomacie.

Klienci mogą je otrzymać, jeśli założą rachunek, może to być również samodzielna usługa w przypadku kart przedpłaconych – do takich kart posiadanie rachunku z reguły nie jest konieczne. Ze względu na sposób rozliczania transakcji ważniejszymi rodzajami są: karty debetowe, kredytowe i obciążeniowe.

Karty debetowe umożliwiają dokonywanie zakupów lub wypłatę gotówki tylko do wysokości środków zgromadzonych na rachunku. Podczas użycia karty debetowej zwykle sprawdzana jest jej autentyczność, status oraz dostępność środków zgromadzonych na rachunku. Karty te są najbardziej rozpowszechnione, w rękach klientów znajduje się ich ponad 42 miliony sztuk (wg stanu na III kwartał 2019 (patrz: http://https://www.nbp.pl/systemplatniczy/karty/q_03_2019.pdf).

Karty kredytowe umożliwiają skorzystanie z oferowanego przez bank limitu kredytowego. Użytkownik sam decyduje, w jakim terminie dokonuje spłaty zobowiązania wobec banku, aczkolwiek jest ono oprocentowane na poziomie około 10 procent w skali roku. Wiele banków wprowadziło kilkutygodniowy okres, podczas którego odsetki nie są naliczane (okres bezodsetkowy w większości banków jest oferowany od 51 do 59 dni). Wydanie i korzystanie z karty nie obliguje klienta do założenia w danym banku rachunku bieżącego. Karta kredytowa może być wymagana np. w przypadku zakupu biletu lotniczego czy też rezerwacji hotelu, jednak coraz powszechniejsze jest akceptowanie wykonania takich płatności przy użyciu karty debetowej.

Karty obciążeniowe (zwane również *charge*) pozwalają na korzystanie z przyznanego miesięcznego limitu kredytowego w ramach rachunku bieżącego. Z rachunku posiadacza karty obciążeniowej – zwykle raz w miesiącu – pobierana jest opłata za usługę.

W ostatnich latach przy regulowaniu należności za towary i usługi coraz częściej wykorzystywane są karty płatnicze zbliżeniowe (PayWave – w systemie VISA, PayPass – w systemie MasterCard). Ich użycie nie wymaga wsunięcia karty do terminalu, a jedynie jej zbliżenie, dzięki czemu płacenie przebiega szybciej. To

najbardziej popularna forma płatności w Polsce. Na koniec III kwartału 2019 r. udział kart zbliżeniowych w ogólnej liczbie kart płatniczych osiągnął poziom 86 procent. Od 14.09.2019 r. został wprowadzony limit albo liczby transakcji, albo ich łącznej wartości. Oznacza to, że płacąc kartą zbliżeniową, poproszeni zostaniemy o wprowadzenie PIN-u albo po pięciu transakcjach, albo gdy ich łączna wartość przekroczy określoną przez wydawcę karty sumę. To także element zwiększenia zabezpieczenia naszych środków w momencie utraty (kradzieży) karty. Poniżej, w części *„Bezpieczeństwo w bankowości online"*, więcej o tym, w jaki sposób chronić nasze karty zbliżeniowe podczas codziennego używania.

Zabezpieczeniem karty jest unikalne hasło dostępu, które powinno być znane jedynie użytkownikowi: kod PIN to specjalny numer składający się najczęściej z czterech cyfr, który jest generowany przez bank do każdej wydawanej przez niego karty. PIN służy do potwierdzania transakcji w bankomatach i w punktach handlowo-usługowych, które są wyposażone w terminale POS. Dokonując transakcji w takich miejscach, wstukujemy PIN, aby potwierdzić, że transakcji dokonuje użytkownik karty (może jednak dojść do sytuacji, w której inna osoba pozna nasz PIN i zdobędzie naszą kartę, przez co będzie mogła dokonać transakcji). W miejscach, gdzie do dokonania transakcji PIN nie jest wymagany, sposobem potwierdzenia jest złożenie przez posiadacza karty podpisu zgodnego z wzorem podpisu umieszczonym na karcie (co jednak jest coraz rzadziej spotykaną sytuacją).

Bezpieczeństwo w bankowości online

W ostatnim kwartale 2019 roku nastąpiło relatywnie sporo zmian dotyczących regulacyjnych standardów technicznych (tzw. RTS), m.in. w zakresie tzw. silnego uwierzytelnienia klienta, w celu zwiększenia bezpieczeństwa korzystania z usług płatniczych oferowanych elektronicznie i tym samym ograniczenia ryzyka wystąpienia oszustw związanych z tymi usługami. Co to oznacza dla nas jako klientów?

Nowe, tzw. silne uwierzytelnienie klienta, polega na minimum dwuetapowym potwierdzaniu tożsamości, które w praktyce wymaga zastosowania co najmniej dwóch elementów z trzech kategorii: „wiedza", „posiadanie", „cecha klienta". Pierwszy etap („wiedza") to np. kod PIN, hasło lub inny element, który powinien być znany tylko klientowi banku. Drugi etap („posiadanie") to weryfikacja tożsamości użytkownika, na przykład kontakt z klientem poprzez telefon z kartą SIM (co może zostać wykorzystane podczas dokonywania płatności lub wykonywania innych czynności związanych z bankowością internetową).

Z kolei kategoria „cecha klienta" to cecha specyficzna dla danego klienta, która jednoznacznie go wyróżnia. Może to być na przykład odcisk palca lub tęczówka oka.

W praktyce banki, aby zapewnić klientom bezpieczeństwo podczas korzystania z usług e-bankowości, wykorzystują najczęściej dwie pierwsze kategorie. Jeszcze przed wejściem w życie rozporządzenia delegowanego Komisji Europejskiej dot. RTS (czyli przed 14.09.2019 r.) część banków komercyjnych stosowało silne, dwuelementowe uwierzytelnianie. Standardowo było ono stosowane przy autoryzacji przelewów internetowych (prócz loginu i hasła dostępowego przesyłany był SMS-em kod lub generowany PIN w dedykowanej aplikacji mobilnej na telefonie). Obecnie, gdy logujemy się na nasze konto bankowe, większość banków stosuje uwierzytelnianie dwuetapowe.

Wszystkie te zmiany mają służyć zwiększeniu bezpieczeństwa i pozwolić na wprowadzenie tzw. otwartej bankowości. Banki – za naszą zgodą – mogą udostępniać określone informacje na temat prowadzonych rachunków płatniczych, co pozwoli zarówno samym bankom, jak i innym firmom (np. twórcom programów i aplikacji finansowych, serwisom płatniczym) tworzyć nowe produkty i usługi.

Rosnąca popularność kart zbliżeniowych powoduje jednak wzrost liczby oszustw. Raport Narodowego Banku Polskiego (patrz: https://www.nbp.pl/systemplatniczy/ocena/ocena2019_1.pdf) wskazuje, że w I półroczu 2019 r. odnotowano 94,4 tys. operacji oszukańczych dokonanych kartami płatniczymi, co stanowi wzrost o 15,8% w porównaniu z II półroczem 2018 r. (i jednocześnie wzrost o 40% w porównaniu do I półrocza 2018 r.). Oszustwa dotyczące kart płatniczych obejmują przede wszystkim kradzież numeru karty, a nie samej karty, fałszowanie kart oraz wykorzystanie kart zgubionych czy skradzionych. Warto nadmienić, że zdecydowana większość transakcji oszukańczych (84,2% w I półroczu 2019 r.) dokonanych za pomocą kart płatniczych odnotowana została poza granicami Polski.

Jak chronić karty zbliżeniowe i zabezpieczyć kartę płatniczą?

- Aby nie stać się ofiarą tzw. *skimmingu* (kradzieży danych zapisanych na karcie płatniczej), musimy uważać na dziwnie i podejrzanie wyglądające bankomaty (najlepiej korzystać z tych znajdujących się w oddziałach banków) i terminale płatnicze oraz chronić karty płatnicze z włączoną funkcją płatności zbliżeniowych.
- Kiedy płacimy kartą, nigdy nie dajemy jej obcej osobie (kelnerowi, sprzedawcy czy innemu usługodawcy).
- Aby uniknąć *skimmingu*, możemy trzymać kartę w portfelu lub w specjalnym etui na kartę płatniczą z blokadą RFID (*Radio-frequency-identification*), co uniemożliwi „sczytanie" karty przez złodzieja wyposażonego w specjalny terminal (blokowany jest sygnał radiowy pomiędzy terminalem a kartą zbliżeniową, dzięki czemu zapłacenie taką kartą nie jest możliwe).
- Nie należy udostępniać nikomu numeru karty, kodu CVV/CVC ani jej daty ważności, jeśli nie jest to związane bezpośrednio z przeprowadzaniem transakcji online.
- W ostateczności formą zabezpieczenia karty zbliżeniowej jest dezaktywacja płatności zbliżeniowych.

Jak korzystać z konta bankowego przez internet – siedem podstawowych zasad

Najważniejsze jest hasło!

Nigdy nie podawajmy go osobom trzecim i pamiętajmy, iż żaden bank nigdy nie wysyła do klientów e-maili z prośbą o przesłanie hasła lub innej poufnej informacji, ani nie prosi o to w rozmowie telefonicznej. Jeśli trafi do nas e-mail od banku, w którym będzie link do strony transakcyjnej lub zapytanie o hasło czy login, bądź gdy zadzwoni do nas osoba podająca się za pracownika banku i poprosi o przekazanie tych danych, najprawdopodobniej będzie to próba wyłudzenia poufnych danych. W takiej sytuacji należy jak najszybciej skontaktować się z bankiem i pod żadnym pozorem nie logować w systemie!

Zabezpieczenie komputera

Korzystajmy zarówno z programu antywirusowego (legalnego i aktualnego!), jak i z tzw. firewalla, czyli aplikacji systemowej, która monitoruje ruch pomiędzy komputerem i siecią, wychwytując próby niepożądanego dostępu.

Bankowość internetowa a publicznie dostępne komputery

Nie należy korzystać z konta bankowego online w miejscach publicznych (szkoła, uczelnia, kawiarenka internetowa itp.) oraz używając niezabezpieczonych sieci bezprzewodowych (np. ogólnodostępne Wi-Fi), z uwagi na większe narażenie na potencjalne włamania.

Dane do logowania

Nie udostępniajmy naszych danych do logowania (autoryzacji) osobom trzecim. Wszelkie dokumenty od banku, w których te dane są zapisane, trzymajmy schowane w bezpiecznym miejscu. Nie należy zapisywać haseł i numeru PIN, jeżeli jednak trzeba to zrobić, nie mogą być one dostępne dla osób trzecich.

Szyfrowanie danych

Jeśli logujemy się do konta bankowego online, zwracajmy uwagę na szczegóły:

- czy strona do logowania wygląda tak samo jak zawsze;
- czy są wymagane inne niż zwykle informacje;
- czy adres internetowy rozpoczyna się od „https://"? (literka „s" informuje nas o tym, że połączenie jest szyfrowane);
- czy przy pasku adresu strony znajduje się obrazek kłódki lub inny symbol z informacją o certyfikacie.

Warto sprawdzić, czy certyfikat został wystawiony przez nasz bank.

Wylogowanie

Rzeczą równie ważną jak logowanie jest wylogowanie się z systemu bankowości elektronicznej po zakończonej pracy. Należy pamiętać, aby kończąc tzw. sesję (jednorazowa „obecność" na rachunku), zawsze używać opcji „Wyloguj", a nie tylko zamykać okienko przeglądarki internetowej. Po prawidłowym zakończeniu pracy w systemie zwykle pojawia się hasło „Bezpiecznie wylogowałeś się z systemu", co powinno nas zabezpieczyć przed tym, żeby nikt inny nie mógł korzystać z naszego konta online, co jest możliwe, jeśli się nie wylogujemy.

Krótko i konkretnie

Korzystając z bankowości elektronicznej, warto również pamiętać o tym, żeby sprawnie i konkretnie dokonywać koniecznych operacji na koncie, a następnie się wylogować. Nasze konto online nie powinno być używane jako internetowy serwis informacyjny, kiedy, mając otwartych kilka lub kilkanaście okien w przeglądarce internetowej, przeglądamy, czytamy, oglądamy różne informacje. Jeśli nie dokonujemy żadnych operacji na naszym rachunku, pilnujmy, by nie był dostępny online.

Zachowując podstawowe zasady bezpieczeństwa związane z użytkowaniem rachunku bankowego online, znacząco zmniejszamy ryzyko kradzieży naszych danych osobowych oraz środków pieniężnych zgromadzonych na rachunku.

2. MARKETING I REKLAMA W MAŁEJ FIRMIE

Cena, produkt, dystrybucja i promocja

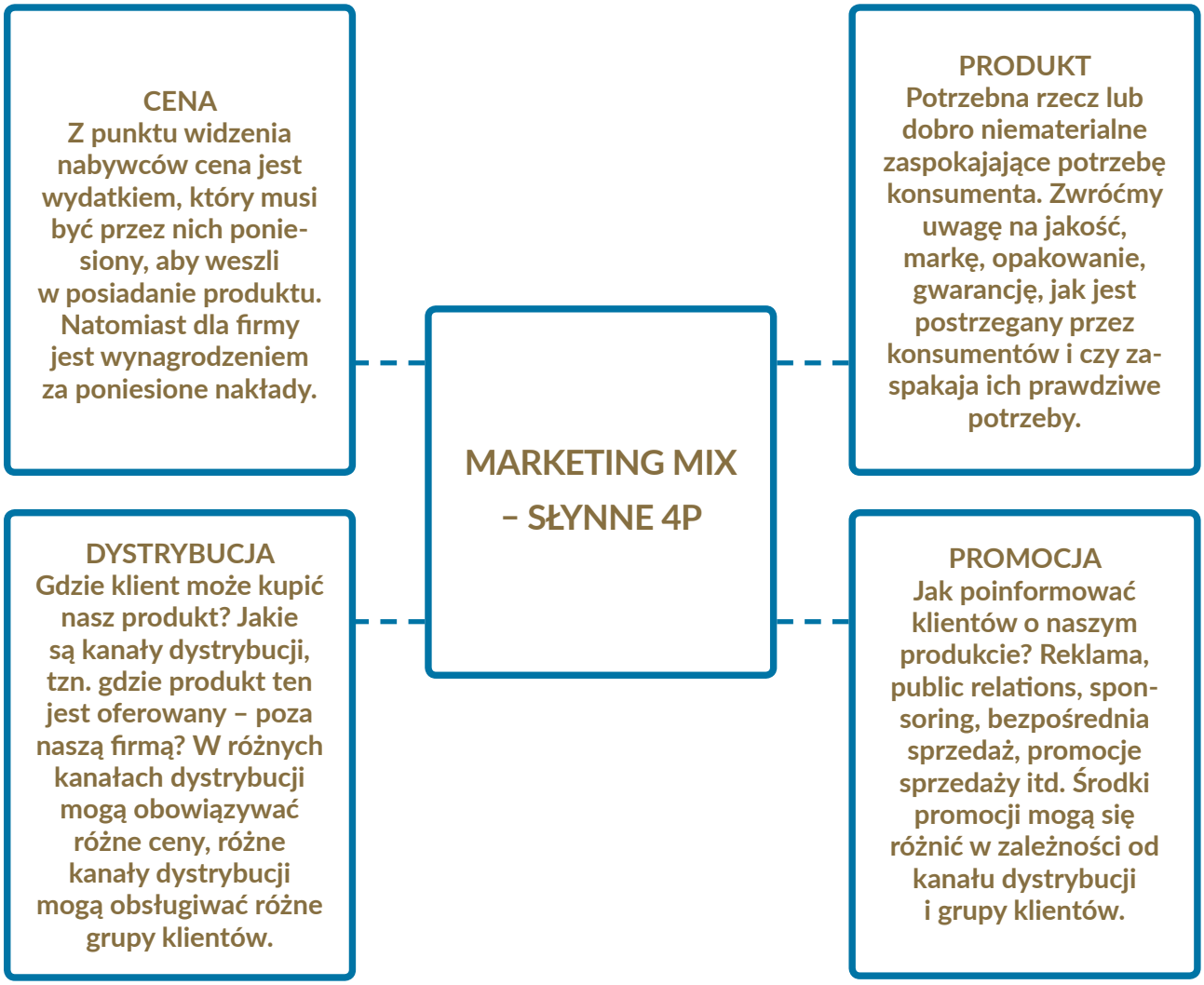
Teoretycy marketingu wymieniają je jako elementy tzw. marketingu-mix – jeśli przeanalizujemy przyczyny, dla których podjęliśmy pewne decyzje w tych obszarach w naszej firmie, może się okazać, że od jutra zaczniemy działać inaczej.

Każdy z tych elementów wiąże się z szeregiem decyzji w kwestii tego, jak i jaki produkt jest w naszej firmie sprzedawany. Należy się zastanowić, czego oczekują nasi klienci – być może produkt, którego szukają, nazywany jest zupełnie inaczej? Jeśli np. prowadzimy zakład oponiarski i naszym szyldem od lat jest wielki napis WULKANIZACJA, być może przeoczyliśmy, że produktem-usługą, którego szuka bardzo wielu klientów, nie jest załatanie przebitej opony, lecz wymiana opon letnich na zimowe.

Jeśli klient inaczej nazywa potrzebny mu produkt-usługę, zapewne szuka czegoś innego – chociażby wpisując to, czego potrzebuje, do wyszukiwarki Google, czy rozglądając się za szyldami w mieście. Być może warto przemyśleć na nowo, co jest naszym produktem? A może nasz zakład znajduje się w małym mieście – ludzie przeprowadzili się do bloków i nie mają gdzie trzymać letnich opon? Być może mogą zapłacić trochę więcej, jeśli przechowamy ich opony do wiosny? To tylko dwa proste przykłady, w których przemyślenie elementu „produkt" może doprowadzić do ważnych wniosków.

Poznajmy cztery elementy marketingu-mix, na które każdy mały przedsiębiorca powinien zwrócić uwagę.

PODSTAWOWA FORMUŁA MARKETING-MIX



Jak rozumienie składników 4P wpływa na myślenie o marketingu małej firmy

Produkt

- Czy to, co chcemy sprzedawać, na pewno jest tym, co chcą kupić klienci? Może nazywają to trochę inaczej? Może kupują to tylko z czymś innym?
- Może potrzebują produktu wyższej jakości? Lub odwrotnie – nie chcą wydawać tak dużo i wolą produkt gorszej jakości?
- Jak nasz produkt jest opakowany? Jaką ma nazwę handlową? Z czym się kojarzy?
- Czy opakowanie produktu jest dopasowane do sposobu jego dystrybucji (czyli tego, jak jest sprzedawany)?
- Być może wraz z kupnem naszego produktu klient zawsze kupuje coś jeszcze? Może warto z tego zestawu zrobić nowy produkt?
- Jeśli sprzedajemy usługę – czy jest ona nazwana w sposób zrozumiały dla klienta?

Cena

- Jaka jest cena naszego produktu w porównaniu do kosztów wytwarzania? W porównaniu do cen konkurencji jesteś droższy czy tańszy – czy klient wie, dlaczego?
- Uważamy, że nasz produkt jest wyższej jakości i dlatego może kosztować więcej – czy klient na pewno dostrzeże i zrozumie różnicę bez dodatkowego tłumaczenia?
- Czy możemy zróżnicować cenę, aby dotrzeć do większej liczby klientów? (np. myjnia samochodowa – trzy pakiety usług: ekonomiczny, średni, najdroższy).
- Jakie rabaty przewidujemy dla pewnych części rynku, rodzaju klientów, większych zakupów?

Dystrybucja

- W jaki sposób możemy sprzedawać produkt klientom?
- W jakich miejscach klienci szukają produktów podobnych do naszego? W jakich miejscach potrzebują takiego produktu? Czy w takich miejscach nasz produkt można kupić?
- Czy cena, cechy produktu (opakowanie, wersja) dostosowana jest do danego kanału dystrybucji? (Np. na Allegro klienci zwykle sortują produkty od najtańszego – jesteśmy tam?).
- Czy sprawdziliśmy, którzy z pośredników mogliby mieć w ofercie nasz produkt? Czy upusty im proponowane są konkurencyjne względem upustów, które oferuje konkurencja?
- Czy poprawnie opisaliśmy produkt i jego kluczowe cechy w sposób, który umożliwi klientowi wyświetlenie naszego produktu zgodnie z zadanymi przez niego filtrami wyszukiwania?
- Jakie sposoby dystrybucji dają największą szansę na sprzedaż? Wybierzmy priorytetowe (obecność we wszystkich kanałach dystrybucji dla małej firmy wiąże się z dużymi kosztami).
- Czy produkt wymaga kontaktu ze sprzedawcą po sprzedaży (sprzedaż bezpośrednia, wyszkoleni pośrednicy), czy też możemy „sprzedać i zapomnieć”? (sklep internetowy, hurtownie).

Promocja

- Jak dotrzeć z informacją o produkcie do wytypowanych grup klientów?
- Jak nasi klienci spędzają czas? Jak nawiązać z nimi kontakt? Czy są miejsca, gdzie szukają informacji o produktach podobnych do naszych? Czy są miejsca, w których u klientów powstaje potrzeba posiadania produktu takiego jak nasz?
- Jak zorganizowana jest promocja produktów kupowanych razem, niekonkurencyjnych wobec naszego? Czy jest szansa na wspólne działania promocyjne?

Podział klientów

Jeśli dobrze podzielimy naszych potencjalnych klientów na grupy – pod względem zainteresowań, sposobu kupowania, gustów – mamy szansę zadowolić wielu. Jeżeli nasi klienci tworzą różnorodne grupy, kierując odpowiednio przygotowany przekaz do poszczególnych grup, z pewnością przekonamy do naszego produktu więcej osób, niż gdybyśmy ten sam komunikat kierowali do wszystkich.

Załóżmy, że prowadzimy dużą piekarnię, mamy kilka sklepów firmowych, lecz do bardziej oddalonych miejsc docieramy poprzez kilku pośredników. Oznacza to, iż mamy dość złożony sposób dystrybucji – przy czym tylko w części sprzedaży nasi pracownicy spotkają się twarzą w twarz z klientami. Pozostałą część sprzedaży obsługujemy w modelu dwustopniowym. Gdy dostarczamy pieczywo do pośrednika, w pewnym sensie to on jest naszym klientem – prawdopodobnie istotne dla niego są pewne dodatkowe elementy współpracy z nami, a nie tylko te ważne dla klienta, który osobiście będzie kupował nasze wypieki. Grupa pośredników kieruje się innymi interesami, klienci „zjadacze chleba” – innymi. Gdybyśmy obie te grupy traktowali tak samo, popełnilibyśmy błąd. Wyobraźmy sobie, co by było, gdyby właściciel restauracji, który organizuje w swoim lokalu chrzciny dla młodych rodziców, wesela, wieczory kawalerskie dla dwudziestolatków, ale też stypy czy spotkania biznesowe, każdej z tych grup klientów proponował zaangażowanie tej samej kapeli. Takie postępowanie raczej nie przyciągnie klientów.

Po to właśnie w marketingu stosuje się zabieg nazywany **segmentacją** – dzieli się klientów na grupy, co ułatwia „dogadanie się” z każdą z nich i umożliwia uwzględnienie gustów i potrzeb osób, które obsługujemy.

Segmentację warto przeprowadzić, jeśli będzie możliwe i opłacalne skierowanie do poszczególnych grup określonych komunikatów.

Segmentacja rynku

Segment – subrynek – to część rynku, która została wyodrębniona ze względu na należącą do niej grupę konsumentów charakteryzujących się podobnym postępowaniem wobec danego produktu lub usługi (mających takie same wyobrażenia i oczekiwania dotyczące produktu czy usługi). Segmentacja ułatwia poznanie cech i zrozumienie reakcji potencjalnych nabywców, co pozwoli nam świadomie zdecydować o tym, czy skierujemy ofertę do jednego, czy większej liczby segmentów. Ułatwia też planowanie kampanii promocyjnych.

Przykładowe kryteria segmentacji

Nie musimy stosować wszystkich, zastanówmy się, które kryteria są istotne dla podziału klientów na rynku naszego produktu.

Na podstawie obiektywnych cech.
Kryteria te pozwalają odpowiedzieć na pytanie, kto kupuje produkt? Bierzemy pod uwagę czynniki:

- demograficzne – wiek, płeć, wykształcenie;
- ekonomiczne – dochody, majątek, zawód;
- behawioralne – wzorce zachowań naszych klientów;
- socjologiczne – grupa społeczna, przekonania.

Behawioralne (pod względem zachowania)
Zastanówmy się, jak dzielą się nasi klienci, biorąc po uwagę jak, co, gdzie, kiedy i dlaczego kupują? Innego rodzaju kryterium behawioralnym będzie zachowanie klienta na serwisie internetowym lub w wyszukiwarce. Przykładowo - inną stronę internetową możemy wyświetlać klientowi wyszukującemu w Google frazę "telewizor Samsung Sony porównanie", natomiast jeszcze inną, kiedy klient szuka frazy „tani telewizor Samsung". Prawdopodobnie druga grupa klientów jest znacznie bardziej wrażliwa na cenę - w związku z tym warto podkreślać te aspekty w naszej komunikacji.

Demograficzne
Istnieje wiele teorii, w jaki sposób płeć, wiek czy cykl życia rodziny wpływa na zachowania konsumentów. Rolę płci jako czynnika różnicującego zachowania rynkowe można zauważyć na przykładzie odzieży czy kosmetyków. Istnieje też wiele teorii dotyczących wpływu dochodów konsumenta na popyt (np. dobra luksusowe – dzieła sztuki). Dochód i popyt na produkty/usługi są ze sobą związane, szczególnie jeśli nie są to produkty pierwszej potrzeby. Jeśli chodzi o zwyczaje konsumpcyjne, zmieniają się one w zależności od wieku konsumenta i cyklu życia rodziny.

Geograficzne
Ważnymi kryteriami są kryteria geograficzne. Te przydają się głównie w odniesieniu do produktów, których konsumpcja ukształtowana jest przez klimat (urządzenia grzewcze, odzież zimowa), zwyczaje i tradycje regionalne, cechy środowiska naturalnego, potrzeby informacyjne (prasa centralna, regionalna).

Nasze kryteria segmentacji mogą oczywiście różnić się od tych zaproponowanych powyżej, dlatego nie należy bez zastanowienia kopiować pomysłów z tej listy – musimy się zastanowić, jakie podziały wśród klientów są ważne dla naszego biznesu. Jeśli czujemy, że któreś grupy klientów powinny być inaczej obsługiwane, pomyślmy, jak dostosować się do potrzeb każdej z nich.

Zanim zaczniemy zastanawiać się nad dostosowaniem wszystkich szczegółów, pierwszym krokiem jest wypisanie (wyodrębnienie) tych grup, zanotowanie ich charakterystyki i wszystkiego, co o nich wiemy. To nic innego jak **segmentacja marketingowa**.

Jeśli poprawnie podzielimy naszych klientów na grupy, planowanie dalszych kroków będzie znacznie bardziej owocne. Gdy wyodrębnimy grupy fikcyjne i będziemy uwzględniali nieistotne różnice, stworzymy niepotrzebne grupy i zmarnujemy energię na wymyślanie planów dla każdej z nich. Jeżeli jednak nie dokonamy segmentacji, a nasi klienci są bardzo zróżnicowani, możemy stracić okazję do skutecznego przekonania ich do naszych produktów.

Źródło: J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2004, *Encyklopedia Zarządzania*, mfiles.pl.

Przykładowe formy komunikowania się z klientami

Promocja to planowanie, jak dotrzeć do wyodrębnionych grup klientów z informacją o naszym produkcie. Jeśli starannie przemyśleliśmy cenę, produkt, dystrybucję, jeśli właściwie podzieliliśmy klientów na grupy, zaplanowanie promocji będzie ostatnim krokiem do sukcesu.

Nie warto stosować utartych sposobów, lecz zastanowić się, w jakiej formie klient powinien zobaczyć informację o naszej firmie i produkcie. Oczywiście zwykle najskuteczniejszą metodą przekonywania do produktu jest rozmowa z twarzą w twarz, czyli bezpośrednie spotkanie z klientem. Jeszcze lepiej, jeśli do produktu przekonywać będzie ktoś cieszący się autorytetem (ekspert branżowy, osoba szanowana w społeczności), jednak czasem najlepiej jest, jeśli zdecydujemy się na najbardziej bezpośrednie formy promocji.

Planując promocję, należy pamiętać o kilku podstawowych regułach przekonywania:
- Przekaz powinien dotrzeć do odbiorcy z różnych stron i w różnej formie.
- Choć czasem trudno dotrzeć osobiście do każdego klienta, w niektórych przypadkach bezpośredni kontakt jest o wiele bardziej skuteczny niż pośrednie formy komunikowania się.
- W przypadku większych firm lub firm produkujących dobra masowe ważna jest rola mediów i komunikowanie pośrednie (liczy się liczba kontaktów).
- Najlepiej, jeśli do naszych argumentów przekonują inni – sprawdźmy, kto może rekomendować nasz produkt.
- W przypadku organizacji lokalnych kluczową rolę odgrywają autorytety, lokalni liderzy opinii.

Jeśli poprawnie podzieliliśmy klientów, wiemy doskonale, jakie tworzą grupy, jak lubią spędzać czas, jakie mają nawyki – czy surfują po internecie, spędzają wieczory w pubach czy też w domu przed telewizorem. Wiemy zapewne również, czy najważniejsza jest dla nich opinia sąsiadki, czy też wpisy na forum branżowym w internecie. W zależności od nawyków naszych klientów, dostępnego budżetu i możliwości warto wybrać odpowiednie formy komunikowania. Poniżej przykładowa lista propozycji, którą można potraktować jako inspirację w szukaniu form promocji najbardziej odpowiednich dla naszych klientów.

Formy przekazu

- rozmowa twarzą w twarz;
- spotkania z klientami;
- spotkania z grupą zainteresowanych;
- autorytety, liderzy opinii polecający nasz produkt;
- listy do klientów;
- druki własne (broszury, ulotki, plakaty);
- oświadczenia, sprawozdania, raporty;
- drzwi otwarte firmy;
- imprezy masowe;
- imprezy innych organizacji – firma jako sponsor;
- punkty informacyjne;
- media – narzędzia *public relations* (komunikaty prasowe, artykuły tematyczne);
- reklama w internecie skierowana do osób poszukujących podobnych produktów;
- strona WWW firmy;
- serwisy transakcyjne (Allegro, OLX.pl);
- newsletter (biuletyn elektroniczny) wysyłany e-mailem do zainteresowanych klientów;
- posty w mediach społecznościowych, recenzje popularnych blogerów lub youtuberów;
- reklama zewnętrzna (szyldy, drogowskazy, billboardy);
- forum internetowe na temat związany z produktem;
- specyficzne formy (np. nadruk na bilecie itp.);
- promocje polecenia produktu (poleć znajomemu).

To, czego nie ma w internecie, nie istnieje

Można uznać to stwierdzenie za zbyt radykalne, lecz dziewięć na dziesięć osób, które często korzystają z internetu, z pewnością potwierdzi, że poszukiwania czegokolwiek zaczynają od wpisania nazwy tej rzeczy w wyszukiwarce internetowej.

Może się zdarzyć, że nasi klienci w ogóle nie korzystają z internetu, co oznaczałoby, że nasz biznes należy do naprawdę niszowej branży. W większości przypadków mniejsza lub większa część naszych potencjalnych klientów jednak z internetu korzysta. Warto w pierwszej kolejności ustalić, jaka to część, aby zrozumieć, jak ważne jest to, czy nasz produkt/usługę można łatwo znaleźć w internecie.

Jeśli uznamy, że wielu klientów szuka produktów podobnych do naszych w internecie, nie ma innej rady, jak zabrać się do marketingu internetowego.

Marketing w wyszukiwarce to wszystkie działania, które mają na celu sprawienie, że właściwi klienci znajdą nas, szukając informacji w internecie. Właściwi klienci to tacy, którzy potencjalnie mogą kupić nasz produkt, szukający produktów podobnych do naszych lub chcący zaspokoić potrzebę, którą zaspokaja nasza oferta, firma i jej produkty. Ten rodzaj marketingu rządzi się swoimi prawami – najczęściej tymi narzuconymi przez firmę-autora wyszukiwarki internetowej. W Polsce 99 procent internautów używa tylko wyszukiwarki Google, dlatego skupimy się na tym, co można zrobić, aby naszą firmę lub produkt łatwiej było znaleźć właśnie w tej wyszukiwarce.

Najpierw jednak warto się zastanowić, czy naprawdę najważniejsze jest to, by w Google łatwo było znaleźć naszą firmę lub produkt. Odpowiedź nie zawsze jest oczywista – inaczej odpowie właściciel zakładu fryzjerskiego, sprzedawca karmy dla psów czy też hurtownik materiałów budowlanych. Dlatego teraz zajmiemy się odpowiedziami na pytania dotyczące samej wyszukiwarki Google.

Główne działania w Google

Program reklamowy Google Ads

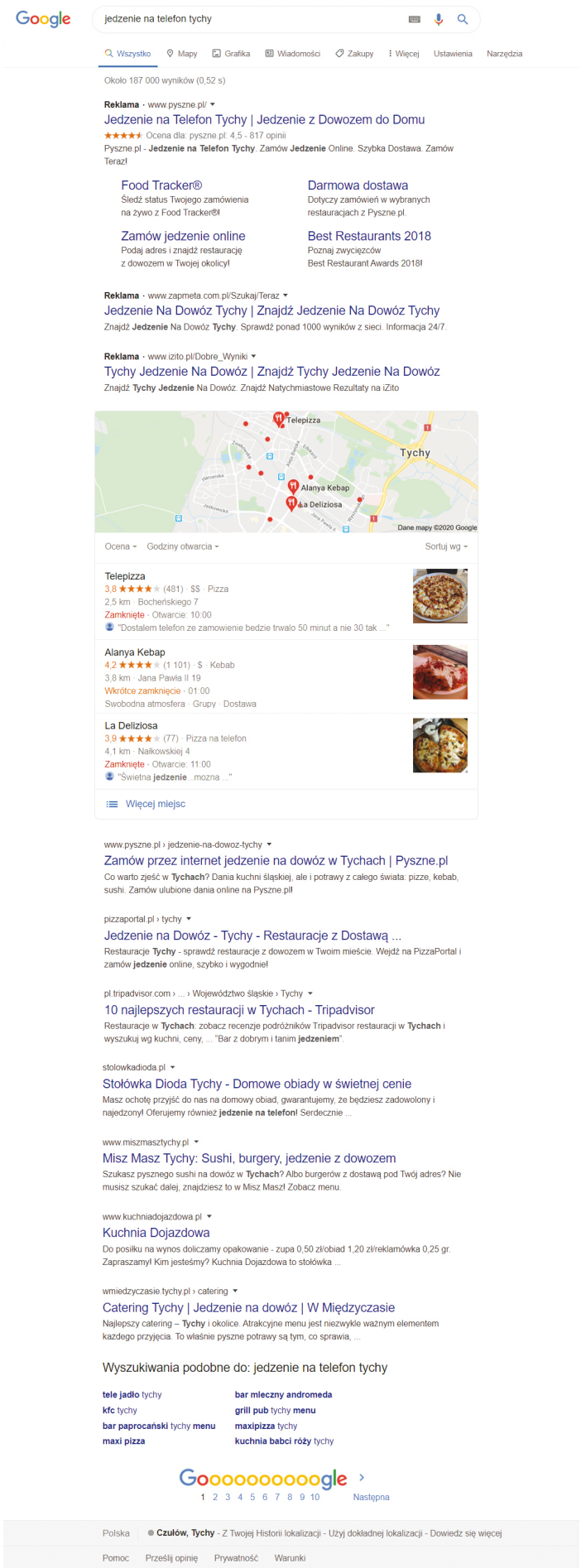
Reklamy tekstowe wyświetlane są w wyszukiwarce po wpisaniu konkretnego słowa kluczowego (słowo kluczowe to to, które do wyszukiwarki wpisuje klient). Za reklamę płacimy ustaloną stawkę (w systemie licytacji z konkurencją) tylko wtedy, gdy internauta kliknie na naszą reklamę i przejdzie na naszą stronę. Nie płacimy za jej wyświetlenie, jeśli jednak nasza reklama nie jest interesująca dla internautów, stawka, jaką będziemy musieli zapłacić za kliknięcie, będzie wyższa. Dobrze ustawiona kampania reklamowa może przynieść efekt już w dniu startu.

Pozycjonowanie stron internetowych

To zespół specjalistycznych działań mający na celu sprawienie, że nasza witryna internetowa zostanie wyświetlona wyżej w wynikach wyszukiwania Google. Ponieważ statystycznie internauci rzadko przeglądają kolejne strony wyników Google, jeśli znajdą to, czego szukają, na pierwszej stronie wyników, walka firm toczy się o to, aby być obecnym właśnie tam. Obecnie wpływ na to, jak wysoko nasza strona będzie wyświetlana, ma kilkaset czynników zrozumiałych głównie dla informatyków i marketingowców (m.in. treści strony, słowa kluczowe użyte na stronie, liczba i popularność linków do naszej strony, ruch na stronie, budowa strony itd.). Sam Google broni się przed manipulowaniem wynikami, a więc to zadanie trudne i na efekty trzeba długo czekać. Dlatego jeśli chcemy mieć wpływ na pozycję, na jakiej wyświetlana jest strona naszej firmy, musimy wynająć do tego specjalistyczną firmę lub skorzystać z pomocy zaprzyjaźnionego marketingowca lub informatyka znającego się na marketingu.

Wizytówka firmy w Google Maps (ważne dla firm lokalnych, usługowych)

Jeśli nasza działalność polega na tym, że klient kupuje produkt/usługę, fizycznie odwiedzając naszą firmę, i nasza działalność skupia się w lokalnym obszarze, odpowiednio zbudowana wizytówka może być bardzo pomocna. Nic nie kosztuje. Można ją założyć za darmo i zwiększyć szanse na to, by ktoś nas znalazł – to jak kiedyś numer w książce telefonicznej.



Reklamy Google Ads – im wyższa opłata za kliknięcie i większe zainteresowanie reklamą, tym wyżej reklama jest wyświetlana.

Wyniki z map Google dla firm, które utworzyły swoją wizytówkę, wraz z opiniami lokalnych przewodników Google. Warto dbać o dużo dobrych opinii!

Naturalne (niepłatne) wyniki wyszukiwania. Można na nie wpływać, zlecając usługę pozycjonowania.

Linki do kolejnych stron wyników. Statystycznie na kolejne strony przechodzi nie więcej niż 5% internautów.

Kiedy co należy stosować?

- Wyobraźmy sobie, że szukamy usługi/produktu podobnych do tych oferowanych przez nas, co wpiszemy do wyszukiwarki?
- Zanotujmy różne warianty, zapytajmy znajomych.
- Sprawdźmy, jak reklamuje się konkurencja.
- Wstępnie wybierzmy słowa kluczowe.

Nie istnieje uniwersalna reguła, kiedy jaką technikę należy stosować. Jeśli mamy zasoby i nasze działania przynoszą efekty, stosujmy wszystkie metody. Jeśli mamy ograniczone fundusze, porównajmy efekty i koszty dla słów kluczowych. Być może dla części z nich opłaca się kupować reklamy, a dla innych zlecić pozycjonowanie.

Google Ads został pomyślany jako program do samodzielnego zarządzania – jeśli jesteśmy biegli w internecie i analizie liczb – poradzimy sobie sami. Jeśli to zlecamy, warto poświęcić czas na czytanie pełnych raportów.

Pozycjonowanie wymaga wiedzy specjalistycznej, jeśli się tym nie zajmujemy, warto to zlecić, nie możemy być przedsiębiorcami i pozycjonerami (chyba że sprzedajemy takie usługi). Wizytówkę łatwo założyć samemu i jest to bezpłatne: https://www.google.com/intl/pl_pl/business/

3. KRYZYS W PRZEDSIĘBIORSTWIE – SZUKAMY PRZYCZYN

Mamy coraz mniej klientów. Telefon nie dzwoni. W tym miesiącu z trudem opłaciliśmy ZUS i czynsz za najem lokalu. To już kolejny zły miesiąc. Inni przedsiębiorcy mówią, że jest kryzys, ludzie nie mają pieniędzy, dlatego nie kupują. Może trzeba przeczekać? Czy na pewno? Przecież w tym czasie konkurencja zdobywa kolejnych klientów. Jeśli mamy uzdrowić sytuację w firmie, najpierw musimy postawić diagnozę, nawet jeśli nam się ona nie spodoba. A potem trzeba działać.

Jeśli biznes nie idzie tak, jak tego oczekujemy, zwykle oznacza to, że powinniśmy przeanalizować wszystko, co robimy, żeby zrozumieć, co powinniśmy zmienić. Bardzo często na początku przychodzą nam do głowy przyczyny najprostsze – zwykle zewnętrzne. Narzekamy na kurs złotego, bezrobocie, brak funduszy u klientów, rosnące ceny materiałów. Niestety wielu przedsiębiorców zatrzymuje się na tym etapie: nic nie da się zrobić. I powtarzają to, co dotąd działało. Czasem stare sposoby zdobywania klientów pozwalały rozwijać się przedsiębiorstwu przez wiele lat, jesteśmy więc przekonani, że powinniśmy robić to, co zawsze. Okoliczności zewnętrzne? Przecież nie zatrzymam importu tanich towarów z Chin, nie zmniejszę bezrobocia w mojej miejscowości. To niestety pułapka, w którą wpada wielu przedsiębiorców. Do diagnozowania przyczyn kryzysu zabierają się zwykle zbyt późno, kiedy firma jest na skraju upadku. Poprawna diagnoza może wtedy nie wystarczyć – nawet jeśli wprowadzimy niezbędne zmiany, możemy nie mieć czasu na doprowadzenie ich do końca.

Dlatego bardzo ważne jest, aby postawić sobie jasne cele. Jeżeli ich nie osiągamy, notujemy brak wzrostu albo spadek sprzedaży, szybko reagujmy. Jeśli nie potrafimy wytłumaczyć zmiany sezonowością, wyjątkowymi okolicznościami, obserwujmy sytuację, a gdy przez kilka miesięcy z rzędu mamy złe wyniki, a perspektyw na zdobycie nowych klientów nie widać, najważniejsze jest zrozumienie przyczyn tego, co się stało.

Poniżej podajemy kilka przykładów możliwych przyczyn kryzysu. Być może wiele z nich wyda wam się banalnych, jednak warto przemyśleć, czy pierwsza przyczyna, która przychodzi nam do głowy, jest tą prawdziwą. Kryzys w branży? To dlaczego mój konkurent rośnie, a ja nie? Być może kryzys w branży to jedynie wymówka, a prawdziwą przyczyną jest złe zarządzanie? Warto pytać i drążyć, nie zatrzymywać się na pierwszych skojarzeniach. Dopóki nie dotrzemy do poziomu, na którym to my, jako właściciele, menadżerowie mamy wpływ na zmianę.

Zewnętrzne przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie

Przyczyny z szerokiego otoczenia naszej firmy to zwykle zmiany makroekonomiczne – w skali kraju lub regionu. Nie mamy na nie wpływu, jednak jeśli takie zmiany są bardzo radykalne, mogą wymagać od nas równie radykalnych zmian w naszej firmie.

Szerokie otoczenie – przykłady

- niskie tempo wzrostu gospodarczego kraju, regionu, rejonu;
- zmiana polityki ekonomicznej państwa wobec przedsiębiorstw w zakresie polityki celnej, koncesyjnej itp.;
- restrykcyjna polityka podatkowa państwa;
- spadek dochodów ludności (zubożenie społeczeństwa);
- poziom bezrobocia (wysoki lub niski);
- szybkie tempo zmian technologicznych powodujące skracanie cyklu życia produktów i konieczność kosztownych wdrożeń;
- restrykcyjne przepisy Kodeksu pracy;
- zmiany w regulacjach prawnych;
- czynniki losowe.

Kryzys w naszym bliskim otoczeniu dotyka bezpośrednio branżę, w której działamy. Jeśli po przeanalizowaniu szerokich przyczyn doszliśmy do wniosku, że na rynku nie dzieje się nic niepokojącego, warto przyjrzeć się bliższemu otoczeniu przedsiębiorstwa. Ta grupa przyczyn to bardzo często efekt pomysłów i działania bezpośredniej konkurencji, lecz również zmiany nawyków zakupowych naszych klientów.

Mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne) – przykłady

- niekorzystne zmiany kondycji partnerów przedsiębiorstw;
- zatory płatnicze;
- kłopoty z instytucjami państwowymi (np. z urzędem skarbowym);
- spadek popytu na produkty firmy lub zmiany w jej strukturze;
- duża bezpośrednia konkurencja;
- niekorzystne zmiany cen towarów.

Wszystkie pozostałe przyczyny kryzysu zależą bezpośrednio lub pośrednio od nas. Ta część analizy bywa trudna – mamy tendencję do usprawiedliwiania problemów naszego przedsiębiorstwa przyczynami zewnętrznymi, podczas gdy często byłyby one nieistotne, gdyby nie nakładające się na nie problemy wewnątrz niego. Jeśli mimo złych efektów działamy tak jak dotychczas, ponieważ kiedyś odnosiliśmy sukcesy, być może przyczyną nie jest otoczenie, które przestało reagować w pożądany sposób na naszą aktywność. Przyczyna tkwi w samej firmie, która nie dostosowała się do zmieniającego się otoczenia.

Wewnętrzne przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie

Strategia – przykłady

- brak strategii i planów działania;
- błędne lub nieostre cele bądź ich brak;
- uporczywe trzymanie się wypróbowanych recept na sukces;
- niedostosowanie strategii rozwoju i planów działania do warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- brak aktualizowania strategii i planów działania w zależności od sytuacji rynkowej i sytuacji przedsiębiorstwa.

Ludzie (w przypadku zatrudniania pracowników/współpracowników) – przykłady

- duża rotacja pracowników;
- niewłaściwy styl zarządzania firmą i pracownikami/współpracownikami;
- błędna ocena możliwości pracowników/współpracowników;
- niezdecydowanie w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji;
- brak identyfikacji pracowników/współpracowników z firmą, co ogranicza ich aktywność, przedsiębiorczość i motywację do działania;
- konflikty.

Finanse – przykłady

- błędy w budżetowaniu;
- wysokie koszty;
- utrata płynności finansowej;
- błędne inwestycje wskutek braku planowania;
- skala działalności przekraczająca możliwości finansowe.

Struktura organizacyjna – przykłady

- brak zarządzania firmą, brak zarządzania w firmie;
- błędne rozwiązania organizacyjne, niedopasowane do strategii;
- konserwatywny sposób organizacji firm;y
- zły przepływ informacji między pracownikami/współpracownikami, kontrahentami, klientami.

Technika – przykłady

- niska jakość bazy materialno-produkcyjnej (niehigieniczne warunki pracy: brud, bałagan, temperatura – za ciepło/za zimno – zły stan techniczny lokalu/budynku itp.);
- przestarzała technologia (w tym także konserwatyzm w świadczeniu określonych usług, które np. są nieadekwatne do aktualnych potrzeb klientów);
- niska/niewystarczająca jakość wytwarzanych produktów/świadczonych usług;
- techniczne błędy produktów;
- zbyt częste awarie powodujące przestoje (również zbyt częste choroby osoby prowadzącej jednoosobową działalność np. usługową, powodujące niedostępność dla klienta);
- niewykorzystane moce produkcyjne, przestoje;
- braki w automatyzacji produkcji czy nie korzystanie z nowoczesnych technologii w świadczeniu usług przez jednoosobową firmę usprawniające kontakt, promocję, działalność itp.

Być może przyczyny kryzysu w naszej firmie nie ma na tej liście, dlatego warto poświęcić czas na pogłębione rozmowy i zadawanie pytań najbardziej doświadczonym pracownikom, wiernym klientom, dostawcom czy w pewnych przypadkach – konkurencji. Kluczowa jest otwartość w poszukiwaniu przyczyn i poważne zastanowienie się nad tym, co musiałoby się stać, aby moje przedsiębiorstwo zaczęła dobrze prosperować?

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie w: Zarządzanie ryzykiem operacyjnym* pod. red. I. Staniec i J. Zawiła-Niedźwiecki, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 65-92.

4. JAK WYJŚĆ Z KRYZYSU

Aby odnieść sukces, musimy mieć świadomość, że wyjście z kryzysu to nie pojedyncze decyzje, lecz zwykle długi, czasem trudny proces, który trzeba dobrze zaplanować i konsekwentnie realizować krok po kroku.

Zdiagnozujmy problem

Aby to zrobić, musimy zadać sobie kilka ważnych pytań:

- Co nam grozi?
- Co jest przyczyną kryzysu?
- Co przychodzi nam do głowy jako pierwsza przyczyna?
- Z czego ta pierwsza przyczyna wynika?
- Jak głęboki jest kryzys?
- Co może się darzyć, jeśli nic nie zrobimy?
- Czy komuś zależy na tym, by nasza firma źle prosperowała?
- Na które z przyczyn mamy wpływ my lub nasi pracownicy/współpracownicy?

Nad każdym z tych pytań warto się dobrze zastanowić i spisać odpowiedzi, poczekać kilka dni i zadać te pytania pracownikom/współpracownikom – być może rzucą nowe światło na nasze problemy. Dlaczego? Bo może pierwsze przyczyny, które przyszły nam do głowy, są jedynie wymówkami, a te prawdziwe leżą znacznie głębiej? Może pracownicy nie mówili, co myślą, bo nie chcieli narazić się szefowi?

Ustalenie kierunku działania

Odbyliśmy kilka spotkań z zespołem, mamy spisane wszystkie przyczyny kryzysu. Nadszedł czas, by sformułować możliwe scenariusze wyjścia z tej sytuacji. Uwaga – na tym etapie nie chodzi o szczegóły, lecz o decyzje strategiczne. Na przykład jeśli na rynku pojawiła się tania konkurencja z Chin, trzeba podjąć ważną decyzję – zmieniamy asortyment, uciekajmy z rynku lub szukamy pomysłów, jak zyskać przewagę. Spójrzmy na problem z dystansu, spiszmy dostępne scenariusze, oceńmy i zweryfikujmy realność możliwości.

Szczegóły programu wyjścia z kryzysu

W takim momencie w większych firmach powołuje się specjalny zespół, określa, jakie firma ma zasoby (ile może jeszcze stracić na danym rynku) i budżet. Możemy przedyskutować szczegóły planu z naszymi pracownikami – oni też mogą mieć dobre pomysły.

Określmy harmonogram działań.

Wprowadzamy pomysły w życie

W małej firmie to etap, podczas którego mierzymy się sami ze sobą – teraz okaże się, czy jesteśmy konsekwentni i wytrwali. Jeśli mamy zespół, należy uruchomić wcześniej zaplanowaną akcję informacyjną na temat wyjścia z kryzysu – pracownicy muszą się dowiedzieć, jak bardzo jest źle i co zamierzamy zrobić, aby było lepiej. To bardzo ważny etap – jeśli zespół uwierzy, że nam się uda, szanse na sukces będą większe. Jeśli nie uda nam się przekonać pracowników/współpracowników, nie będą oni częścią zmiany, być może storpedują dobre pomysły lub będą wprowadzali je w życie niedbale i bez wiary w powodzenie. Dlatego to, jak wytłumaczymy konieczność zmian, ma duży wpływ na powodzenie wyjścia z kryzysu. Warto wykorzystać autorytet starszych pracowników/współpracowników.

Ponieważ wychodzenie z kryzysu wymaga często niestandardowych decyzji, musimy stale monitorować sytuację, bo być może okaże się, że część pracowników/współpracowników wraca do starych nawyków i potrzebne będą korekty.

Jeśli poprawnie zdiagnozowaliśmy chorobę, na którą zapadło nasze przedsiębiorstwo, wybraliśmy odpowiednią terapię i konsekwentnie doprowadziliśmy ją do końca, jest szansa, że nasza firma wróci do dawnej formy.

Działajmy razem

Niezależnie o tego, czy walczymy o uzdrowienie firmy, czy o jej przetrwanie, jeśli nasi pracownicy uświadomią sobie powagę sytuacji, mogą być zdolni do niestandardowych działań – pod warunkiem, że lubią miejsce, w którym pracują, i utożsamiają się z firmą. Jeżeli mamy zgrany i dojrzały zespół, warto szczerze przedstawić sytuację – jeśli będziemy działali razem, na pewno nam się uda.

Źródło: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2003.

Uczmy się na cudzych błędach

Poniżej przedstawiamy listę typowych błędów popełnianych przez zarządzających kryzysem w firmie. Większość z nich dotyczy prowadzenia działalności gospodarczej, część jedynie tych firm, które zatrudniają pracowników. Niezależnie od wielkości firmy, wprowadzanie w życie planu wyjścia z kryzysu wiąże się z dużym ryzykiem popełnienia nowych błędów – to sytuacja w pewnym sensie nadzwyczajna, nie codziennie dokonujemy w firmie tak głębokich zmian.

Typowe błędy	Przyczyny	Skutki dla firmy
Niedostrzeganie symptomów kryzysu w jego wczesnej fazie.	Rutyna, brak kwalifikacji, niesprawny systemem informacji.	Zbyt późne wykrycie kryzysu, mniejsze szanse, większe koszty zwalczania.
Szukanie przyczyn kryzysu na zewnątrz firmy, a nie u siebie (np. w złym zarządzaniu).	Lęk przed odpowiedzialnością, ukrywanie własnej niekompetencji i błędów popełnionych w przeszłości.	Nieprawidłowa diagnoza kryzysu, zwalczanie jego skutków, a nie przyczyn, działania pozorne i nieskuteczne – pogłębianie kryzysu.
Kierowanie się emocjami, a nie rozumem.	Silny związek emocjonalny z firmą, obawa przed kompromitacją i utratą stanowiska/ wiarygodności.	Nieprawidłowa diagnoza kryzysu, decyzje nierealne, nierozwiązujące problemu.
Koncentrowanie się na zwalczaniu wrogów, a nie problemów (w przypadku zatrudniania pracowników/ współpracowników).	Brak kwalifikacji do rozwiązywania trudnych problemów, obsesja wroga, presja interesów grupowych i indywidualnych.	Rozpad zespołów. Brak strategii zwalczania kryzysu, brak poparcia wszystkich uczestników dla planu antykryzysowego.
Odwlekanie decyzji w oczekiwaniu, aż kryzys sam minie.	Brak kwalifikacji kierowniczych, niedocenianie trudności, wiara i przekonanie, że „jakoś to będzie".	Zbyt późne podjęcie działań antykryzysowych, wysokie koszty i mniejsze szanse pokonania kryzysu.
Działania chaotyczne, dążenie do zmiany wszystkiego, brak myślenia strategicznego.	Stres, rutyna, brak kwalifikacji, kompetencji, wiedzy nt. możliwych środków zaradczych.	Wysokie koszty i niskie efekty działań antykryzysowych, dezintegracja programów i zespołów.
Ukrywanie kryzysu przed pracownikami/ współpracownikami, tuszowanie błędów i niepowodzeń.	Lęk przed odpowiedzialnością, niedocenianie trudności.	Brak motywacji pracowników/ współpracowników do zwalczania kryzysu i poczucia odpowiedzialności za losy firmy.
Stosowanie zrutynizowanych rozwiązań w sytuacjach kryzysowych.	Rutyna, nadmierna formalizacja, brak elastyczności, brak kwalifikacji, kompetencji, wiedzy nt. możliwych rozwiązań.	Nieskuteczność działań antykryzysowych.

Źródło: *Zarządzanie w kryzysie* pod red. B. Wawrzyniak, PWE, Warszawa 1984.

Postawmy na ludzi

Jak sprawić, żeby nasi pracownicy/współpracownicy pomogli nam wyjść z trudnej sytuacji? Nie ma nic lepszego niż szczera rozmowa, wyjaśnienie sytuacji, wspólne przemyślenie trudnych spraw. Paradoksalnie – w małej firmie takie podejście do problemu jest łatwiejsze. Jeśli zatrudniamy kilka osób (bądź współpracujemy z kilkoma osobami), możemy omówić wszystko z całym zespołem. Jeśli jednak nasza firma się rozrosła, szeregowi pracownicy/współpracownicy często nie zdają sobie sprawy, jak poważna jest sytuacja, dlatego przekonywanie ich, że warto poprzeć zmiany, bywa trudniejsze. Bez względu na to, czy szefujemy mikro– małej, średniej czy dużej firmie, warto poznać kilka taktyk radzenia sobie z oporem pracowników/współpracowników przygotowanych przez P. Schlesingera.

Komunikacja

Napotykamy na opór pracownika/współpracownika? Rozmawiajmy, tłumaczmy, wyjaśniajmy, przekonujmy. Wytłumaczenie pracownikom/współpracownikom potrzeby i logiki zmian jest prawdopodobnie najlepszym sposobem, szczególnie gdy powodem oporu jest niewłaściwa lub nieprecyzyjna informacja. Pracownicy zajmują określone stanowisko na skutek błędnej analizy sytuacji, a osoby przeprowadzające zmianę potrzebują przecież ich pomocy.

Współuczestnictwo

Ktoś przeszkadza nam we wprowadzaniu zmian? Zróbmy z niego autora tej zmiany i pochwalmy go za sukces! Współuczestnictwo jako taktyka wprowadzania zmian w zespole zakłada, że autorzy zmiany wciągają pracowników/współpracowników, którzy stawiają albo mogą stawiać opór, do udziału w pewnych działaniach dotyczących planowania (projektowania) i wdrażania zmian. W takim przypadku powinniśmy dać pracownikom/współpracownikom pewną swobodę we wprowadzaniu modyfikacji szczegółów zmiany, pilnując jednak, aby nie zmienili oni jej sensu. Często bywa, iż pracownicy/współpracownicy, którzy poczuli się autorami zmiany, bronią jej zaciekle wśród swoich kolegów.

Ułatwianie i wsparcie

Ułatwianie i wsparcie to np. zapewnienie szkoleń w zakresie niezbędnym do wdrożenia zmian, dawanie dni wolnych po trudnym okresie w pracy czy po prostu słuchanie i empatia. Ułatwianie i wsparcie polecane jest wtedy, gdy trudno wprowadzić daną zmianę i widzimy, że pracownicy/współpracownicy mają w takiej sytuacji problemy emocjonalne. Większości dobrych szefów takie zachowanie przychodzi intuicyjnie – warto jednak świadomie zwrócić na to uwagę, bo kiedy nasza firma przechodzi trudny czas, a my boimy się o jej przyszłość, możemy zapomnieć o tym, że aby przeprowadzić zaplanowane zmiany, wsparcie pracowników/współpracowników jest niezbędne.

Negocjacje

To technika znacznie mniej elegancka, czasem jednak trzeba zapłacić taką cenę, jeśli musimy wprowadzić zmianę przy dużym oporze zespołu. Po prostu „podkupujemy" czynnych lub potencjalnych oponentów. Negocjacje stosuje się w sytuacjach, kiedy inicjatorzy zmian są świadomi, iż ktoś na tej zmianie może stracić, i aby zyskać poparcie, mogą pójść na pewne ustępstwa. Negocjujemy też wtedy, gdy napotykamy na silny opór.

Dołączenie (kooptacja)

Dołączenie kogoś do zmiany oznacza powierzenie konkretnej osobie roli, jaką chciałby odgrywać w planowaniu lub wdrażaniu zmian. Jest to sposób mniej kosztowny niż negocjacje – nie musimy iść na ustępstwa – oraz szybszy niż partycypacja: dołączona osoba odgrywa rolę, jaką chciała odgrywać, lecz nie wpływa na kształt zmiany.

Manipulacja

Sposób kontrowersyjny, a jednak stosowany. Są to skryte próby wywierania wpływu, czasem również przez przekazywanie poszczególnym osobom nieprawdziwych informacji. Taktyka manipulacji ma poważne wady i jest bardzo ryzykowna – jeśli zespół poczuje, że jest manipulowany lub okłamywany, zwykle reaguje negatywnie i sytuacja może zakończyć się pogłębieniem kryzysu. Praktyka pokazuje, że manipulacja czasem stosowana jest z powodzeniem i doprowadza do przeprowadzenia zmiany, jeśli inne taktyki zawiodły.

Przymus

Pracownicy/współpracownicy zmuszani są do zaakceptowania zmian pod groźbą utraty pracy, podwyżki, awansu lub innych korzyści. Często przymus łączony jest z manipulacją, kiedy przedstawia się pracownikom/współpracownikom nieprawdziwe konsekwencje niewprowadzenia zmiany, aby przekonać ich, że jest ona nieodzowna, gdyż jej niewprowadzenie grozi im utratą pracy/współpracy. Przymus jest ryzykowny i wywołuje dużą niechęć zespołu.

Źródło: P. F. Schlesinger, V. Sathe i współaut., *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999.

5. CYBERBEZPIECZEŃSTWO W MAŁEJ FIRMIE – DLACZEGO NIE WYSTARCZY ZOSTAWIĆ TEJ SPRAWY INFORMATYKOM?

Panuje przekonanie, że za bezpieczeństwo firmy w internecie powinni odpowiadać informatycy, a więc osoby dbające na co dzień o nasz sprzęt komputerowy. Jest to jednak przekonanie błędne, gdyż jego efektem są często luki w naszych firmowych zabezpieczeniach. Dlaczego? Informatyk jest być może osobą, która potrafi dobrać konkretne zabezpieczenia techniczne, jak np. program antywirusowy czy firewall, jednak często nie ma możliwości kontrolowania, jakich zasad przestrzegają na co dzień pracownicy, gdzie wpuszczają gości, co w firmie wolno robić, a co jest zabronione.

Cyberbezpieczeństwo, czy też bezpieczeństwo informatyczne, to wyzwanie dla właścicieli firm. Oczywiście rozwiązywanie problemów technicznych warto zlecić fachowcom, jednak kupno nawet bardzo zaawansowanych rozwiązań ochronnych na nic się zda, jeśli firma nie będzie bezpiecznie zarządzana.

Jak problemy z cyberbezpieczeństwem mogą uderzyć w naszą firmę

Decydując się na prowadzenie firmy, bierzemy pod uwagę różne kwestie: czy znajdziemy klientów, czy wypracujemy zysk, co spotka nas ze strony urzędu skarbowego, czy nastąpią zmiany w prawie, jak zmieni się rynek. Co jeszcze może zagrozić stabilności naszej firmy? Prześledźmy kilka scenariuszy, które mogą przytrafić się każdemu przedsiębiorcy:

- **Atak wirusa komputerowego.** Taki atak może sprawić, że komputery w firmie przestaną działać – przywrócenie ich do normalnej pracy trwa nawet kilka dni, a w tym czasie nie możemy sprzedawać, produkować, mamy też utrudniony kontakt z klientami.
- **Atak ransomware.** To rodzaj ataku hakerskiego przeprowadzonego za pomocą specjalnego rodzaju wirusa komputerowego, a skutkującego utratą danych. Ransomware szyfruje napotkane pliki, żądając okupu za ich rozszyfrowanie. Niestety zwykle dane tracimy bezpowrotnie, chyba że mieliśmy kopie zapasowe. Gorzej, jeśli nasze kopie zapasowe również uległy zaszyfrowaniu.
- **Utrata danych z innych powodów.** To może przydarzyć się na skutek zwykłej awarii sprzętu lub zdarzenia losowego – wystarczy, że szef małej firmy, który nie robi zapasowych kopii swoich danych, zostawi laptop w pociągu.
- **Ujawnienie poufnych danych naszej firmy.** Nasz pracownik się spieszy? Chce ułatwić sobie pracę? A może stosuje łatwe do odgadnięcia hasło typu „12345”? W przypadku włamania hakerów grozi nam ujawnienie w internecie danych naszych klientów, receptur produkcji czy technologii. A może rozstaliśmy się ostatnio ze sfrustrowanym pracownikiem, który odchodząc, skopiował kilka GB danych na swój prywatny pendrive?

- **Długa przerwa w działaniu sklepu internetowego.** Sklep może przestać działać w wyniku błędu programisty, awarii, lecz również z powodu tzw. **ataku DoS (Denial of Service)**. Jest to sytuacja, w której hakerzy sztucznie generują ogromny ruch w naszym sklepie lub serwisie internetowym, większy niż nasz serwis jest w stanie obsłużyć, co skutkuje niedostępnością naszego serwisu dla normalnych użytkowników. Podczas gdy nasz sklep próbuje odpowiedzieć na fałszywe zapytania prawdziwi klienci nie mogą zrobić zakupów.

Podejmowanie kluczowych decyzji

W warunkach postępującej cyfryzacji staje się oczywiste, że bezpieczeństwo informatyczne jest krytycznym elementem strategii firmy. Niewłaściwe decyzje w tym zakresie mogą sprawić, że nasza firma zniknie z rynku. Pamiętajmy, że zgodnie z rozporządzeniem o ochronie danych osobowych (RODO), jeśli dane naszych klientów wyciekły, powinniśmy ich o tym niezwłocznie poinformować. Niedopełnienie tego obowiązku skutkuje dodatkowymi sankcjami.

Si vis pacem, para bellum – Chcesz spokoju, szykuj się na atak.

Co warto sprawdzić, jeśli chodzi o cyberbezpieczeństwo w małej firmie? Zapewne nie utrzymujemy na stałe działu specjalistów odpowiedzialnych za tę kwestię. Bądźmy jednak gotowi na atak. Warto przedyskutować z pracownikami najprostsze scenariusze kryzysowe. Co się stanie, jeśli zgubimy laptop, pamięć USB czy dysk przenośny? Jakie informacje zdobędzie haker, gdy włamie się do naszego sklepu internetowego? Czy są tam dane klientów z ostatniego tygodnia? A może – zupełnie niepotrzebnie – z ostatnich pięciu lat? Co zrobimy, jeśli ktoś ukradnie nam komórkę lub ją zgubimy? Do jakich danych może uzyskać dostęp ktoś, kto wszedł w jej posiadanie lub znalazł nasz dysk przenośny? Co się stanie jeśli wycieką hasła z dowolnego sklepu internetowego, w którym ostatnio robiliśmy zakupy i mamy w nim założony stały login? Czy złodziej może tym samym hasłem, którego używaliśmy w zaatakowanym sklepie, zalogować się do banku, w którym prowadzimy rachunek lub do naszego konta poczty elektronicznej. Zastanawiając się na tymi kwestiami, szybko zdamy sobie sprawę, że dobrze zaprojektowane cyberbezpieczeństwo to wyłącznie takie, które uwzględnia sposób, w jaki pracujemy, dane, jakie przetwarzamy, ryzyko, na jakie te dane są wystawione, i wreszcie jakimi środkami chcemy się chronić. Tak dojrzałe potraktowanie sprawy cyberbezpieczeństwa to wciąż rzadkość, nawet w większych firmach. Przykładem metodycznego podejścia do planowania bezpieczeństwa jest chociażby norma ISO 27001, niestety nadal niewiele jest firm pracujących zgodnie z nią. Tymczasem jeśli prowadzimy nawet małą firmę, szybko zdamy sobie sprawę, że warto wziąć pod uwagę kilka podstawowych zagadnień.

Niezbędnik – co warto zapewnić w naszej firmie

- Aktualne oprogramowanie antywirusowe na komputerach i serwerach – sprawdzone i poprawnie skonfigurowane (uwaga na darmowe rozwiązania, które być może sprzedadzą nasze dane na rynku – https://antyweb.pl/avast-avg-sprzedaz-danych-uzytkownikow/).
- Oddzielenie komputerów w firmie od internetu za pomocą wielofunkcyjnej zapory (firewalla) – to wyzwanie techniczne, które warto zlecić doświadczonym specjalistom.
- Regularne wykonywanie kopii bezpieczeństwa (backup) i okresowe sprawdzanie, czy potrafimy przywrócić dane z kopii zapasowej. W mikrofirmie wystarczy regularnie robić kopie ręcznie, lecz warto do tego wybrać dedykowane oprogramowanie do backupu danych.
- Rozwiązania szyfrujące dane na komputerach opuszczających teren firmy – coraz więcej pakietów ochronnych oprócz funkcji ochrony antywirusowej potrafi również szyfrować dane. Doskonale sprawdza się w tej roli wbudowane w Windows darmowe rozwiązanie o nazwie Bitlocker. Najważniejsze, aby, gdy dojdzie do kradzieży urządzenia, nie martwić się o to, do jakich danych złodziej będzie miał dostęp.
- Przetwarzając dane poufne, warto stosować restrykcyjnie zasady – mogą to być dane osobowe naszych klientów, lecz również projekty, technologie, know-how. W przypadku ataku osoby decyzyjne w naszej firmie powinny mieć przygotowany plan postępowania na wypadek awarii/ataku.

- Kiedy ostatnio szkoliliśmy się z cyberbezpieczeństwa lub ochrony danych? Czy nasi pracownicy są świadomi zagrożeń? Czy odchodząc od swojego stanowiska pracy, mają nawyk blokowania dostępu do komputera? Nawet kilkugodzinne podstawowe szkolenie dotyczące cyberzagrożeń może sprawić, że sprawdzimy, do czego mogą mieć dostęp goście odwiedzający firmę i zabezpieczymy chociaż szafki z segregatorami.

Poziom dla zaawansowanych

Jeśli zarządzamy firmą średnią, mamy dostęp do danych wrażliwych (np. preferencje seksualne, historia chorób pacjentów) lub stosujemy unikalne technologie, warto rozważyć dodatkowe kroki:

- Audyt bezpieczeństwa – coraz więcej firm poważnie podchodzących do tego zagadnienia zleca kontrolę swoich zabezpieczeń. Jej wynikiem jest raport i konkretne zalecenia, co należy poprawić w zakresie rozwiązań technicznych i jak powinni postępować pracownicy.
- Rozwiązania chroniące przed wyciekiem poufnych danych (tzw. DLP – Data Loss Prevention) – na rynku dostępne są rozwiązania, które dają możliwość monitorowania wszystkich danych przetwarzanych przez pracowników, takich jak pliki Word, Excel, projekt CAD itd. Ich zadaniem jest niedopuszczenie do sytuacji, w której to sam pracownik powoduje wyciek danych, czy to działając umyślnie, czy przez roztargnienie. Jeśli pracownik podejmie próbę wysłania poufnych informacji np. na dysk Google, skopiowania ich na pendrive czy wydrukowania, rozwiązanie DLP zablokuje takie działanie i poinformuje o tym, co się dzieje, odpowiednią osobę w firmie.

Zachowajmy czujność

Zapewnienie cyberbezpieczeństwa to proces. Myśląc o zagrożeniach w tej sferze, warto pamiętać, że nikt nie jest bezpieczny w stu procentach, tak jak nie ma banku, do którego nie da się włamać. Warto jednak regularnie sprawdzać, czy to, co zrobiliśmy w tej dziedzinie, jest nadal aktualne. Nasze decyzje w tej kwestii są jak sprawna gaśnica wożona w samochodzie – obyśmy nigdy nie musieli jej użyć, lecz musimy być na to przygotowani.

6. ONI OSIĄGNĘLI SUKCES – PRZYKŁADY DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ NA WSI

Wiemy już, jak zarejestrować działalność gospodarczą, potrafimy ją zaplanować i przekalkulować, czy będzie się ona opłacać, jednak czasem brakuje nam pomysłu lub przekonania, co tak naprawdę chcielibyśmy robić. Oto kilka przykładów działalności gospodarczej prowadzonej z sukcesem na terenach wiejskich.

Jolanta Stanisz (fryzjerstwo)

Jolanta Stanisz jest fryzjerką i prowadzi zakład w miejscowości Lubatówka. Wynajmuje pomieszczenie na poddaszu jednego z budynków w centrum wsi. Jest cenioną specjalistką w swoim fachu, nie narzeka na brak klientów. Choć w jej zakładzie są tylko dwa stanowiska, pracuje sama, a jeśli trzeba, dojeżdża także do klientów, co wyróżnia ją na tle konkurencji.

„Moja działalność nie ma żadnego związku z rodzinnymi tradycjami. Fryzjerstwo zawsze mi się podobało, dlatego w odpowiednim wieku zaczęłam się w tym kierunku kształcić. Jest to zatem mój wyuczony zawód, potem były kursy, szkolenia. Wszystko po to, żeby nie stać w miejscu, żeby się rozwijać i mieć jak najwięcej do zaoferowania. To mój sposób na życie" – mówi Jolanta Stanisz.

Pieniądze pozyskane z funduszu pożyczkowego Fundacji Wspomagania Wsi pani Jolanta przeznaczyła przede wszystkim na remont i doposażenie swojego zakładu. „Zmodernizowałam lokal, zainwestowałam w uruchomienie drugiego stanowiska, dokupiłam sporo sprzętu. Teraz mogę zajmować się dwiema osobami jednocześnie. Podczas gdy jedna pani czeka z farbą na włosach, ja mogę ostrzyć drugą klientkę".

Ostatnio Jolanta Stanisz kupiła samochód – także dzięki pożyczce z FWW. Niedrogie auto z drugiej ręki pozwoliło jej „wyjść" z usługami poza zakład – w ten sposób stała się fryzjerką mobilną. Dodatkowo postarała się o reklamę, samochód został odpowiednio oklejony: jest nazwa firmy, numer telefonu, teraz wszyscy wiedzą, czym pani Jolanta się zajmuje.

„Moja mobilna działalność adresowana jest głównie do osób starszych, które ze względu na wiek mają kłopoty z poruszaniem się. To nisza, którą z sukcesem wykorzystałam".

Jerzy Bors (catering)

Pan Jerzy prowadzi firmę Konkret B&M Catering. Już sama nazwa wskazuje na profil jego działalności nakierowanej na kulinaria i obsługę imprez – od kameralnych spotkań po wystawne przyjęcia, takie jak wesela, komunie, przyjęcia urodzinowe, imprezy firmowe, spotkania biznesowe i inne imprezy.

„Zaczynaliśmy praktycznie od zera, dysponując co prawda pewnym doświadczeniem wynikającym z pracy w firmie o podobnym profilu. Początkowo działaliśmy bez większego rozmachu, jednak przez siedem lat wiele się zmieniło. Funkcjonujemy w kilku obszarach, poza typowym cateringiem zajmujemy się przygotowywaniem posiłków dla placówek oświatowych oraz zakładów pracy. Zapewnia nam to pewną stabilność, która nie jest powiązana z kalendarzem imprez" – opowiada Jerzy Bors.

Z pożyczek Fundacji Wspomagania Wsi pan Jerzy skorzystał dwukrotnie. Pieniądze przydały się przede wszystkim na zakup wyposażenia kuchennego.

„Przy prowadzeniu takiej działalności należy dysponować sprawnym, wydajnym sprzętem. Wszelkie urządzenia winny spełniać określone normy. Trzeba pamiętać, że proces przygotowywania jedzenia obwarowany jest restrykcyjnymi przepisami. Potrawy oferowane na organizowanych przez naszą firmę przyjęciach są przygotowywane przy użyciu nowoczesnego zaplecza kuchennego i podlegają stałej kontroli jakości HACCP, co gwarantuje bezpieczeństwo i niepowtarzalny smak" – zapewnia pan Jerzy.

Właściciel Konkret B&M Catering przekonuje, że jego firma przez cały czas rozwija i jest gotowa na nowe wyzwania.

„Mamy konkurencję, która bywa kreatywna. Nie możemy spocząć na laurach, dlatego stale powiększamy wachlarz naszych usług. Idąc tym tropem, kupiliśmy restaurację nieopodal Jasła, w której urządziliśmy dom weselny. Jesteśmy w stanie kompleksowo przygotować każde przyjęcie".

Pan Witold (handel materiałami budowlanymi, budowa pieców, wędzarni ogrodowych)

Pan Witold, przedsiębiorca z podkarpacia, buduje grille oraz wędzarnie pod chmurką z naturalnego kamienia. Jest mistrzem w swoim fachu. Ma wielu klientów, którzy cenią surową oryginalną estetykę. Zamówienia na kamienne piece realizuje nie tylko w swojej okolicy, lecz w całej Polsce. Zanim zaczął w ten sposób zarabiać, handlował materiałami budowlanymi oraz kamieniem ogrodowym. Prowadził także firmę transportową.

„Składów budowlanych jest teraz na pęczki, trudno konkurować szczególnie z tymi, które powstały przy sieciowych marketach. Aby móc normalnie funkcjonować, trzeba było szukać jakiejś alternatywy. Wybór padł na kamienne grille, wędzarnie i piece chlebowe. To konstrukcje, które pełnią wszystkie te funkcje – opowiada pan Witold. – Jest to działalność dodatkowa, ponieważ stale prowadzimy sprzedaż grysów i kamieni ogrodowych. To od zarania biznes rodzinny, aczkolwiek noszę się z zamiarem zatrudnienia pracownika".

Z funduszu pożyczkowego Fundacji Wspomagania Wsi Pan Witold skorzystał dwukrotnie. Pieniądze przydały się między innymi na zakup materiałów wykorzystywanych do budowy wspomnianych grillów.

„Wszystkiego jeszcze nie wykorzystałem. Trzymam pewną pulę pieniędzy w formie zabezpieczenia, by w razie dużego zamówienia nie stracić płynności finansowej".

Pan Witold podkreśla, że małym firmom trudno utrzymać się na rynku. Z drugiej jednak strony niepewny los pobudza kreatywność.

„Naszym ostatnim pomysłem są altany ogrodowe, dążymy do tego, by wyspecjalizować się w ich produkcji. Obecnie szukamy zbytu na ten asortyment. Wierzę, że nam się powiedzie".

Janusz Kosowski (warsztat samochodowy)

Pan Janusz z zamiłowania i wykształcenia jest mechanikiem samochodowym. Kiedy przed laty wpadł na pomysł prowadzenia tego typu działalności, dysponował skromną szopą bez koniecznego zaplecza. Można powiedzieć, że zaczynał od zera. Dziś ma murowany warsztat z prawdziwego zdarzenia, wiernych klientów i z nadzieją patrzy w przyszłość. Firma działa w miejscowości Nawsie Brzosteckie.

„Na swoją markę pracuję od 1992 roku. Z początku praktykowałem w innych firmach, natomiast swój zakład prowadzę od dziesięciu lat. Moja działalność jest dość wszechstronna, ponieważ zajmuję się zarówno mechaniką pojazdową, jak i blacharką. Nie nastawiam się na konkretne modele, jestem w stanie kompleksowo zająć się każdym autem" – zapewnia Janusz Kosowski.

Nie byłoby to możliwe, gdyby nie inwestycje, na które zdecydował się pan Janusz. Za pieniądze z pierwszej pożyczki pozyskanej z Fundacji Wspomagania Wsi kupił najważniejsze narzędzia. „Nabyłem za to przede wszystkim podnośnik i ramę naprawczą. Potem była druga pożyczka, za którą dobudowałem kolejny segment warsztatu. To pozwoliło mi na uruchomienie handlu częściami zamiennymi. Korzystam z tych pieniędzy cały czas, to łatwo dostępne środki, które wspierają rozwój mojego interesu. Niedawno zainwestowałem w stworzenie miejsca dla stażysty. Musiałem sprostać wielu wymogom, trzeba było między innymi zorganizować w warsztacie zaplecze sanitarne. Chłopak się sprawdził i w tej chwili jest zatrudniony na umowę o pracę. Wszystko legalnie, zgodnie z przepisami Państwowej Inspekcji Pracy" – mówi z dumą pan Janusz.

Wiktor Bek (studnie głębinowe)

Przy stale rosnących cenach wody posiadanie własnej studni jest doskonałym rozwiązaniem – szczególnie wtedy, gdy wokół domu jest ogród wymagający częstego podlewania. W realizacji takiej inwestycji z pewnością mógłby pomóc Wiktor Bek, młody przedsiębiorca z miejscowości Wietrzno na Podkarpaciu.

Przed czterema laty założył firmę zajmującą się wierceniem studni głębinowych. Nie był to jednak jego pierwszy biznes, początkowo starał się zarabiać na wykorzystaniu źródeł energii odnawialnej – postawił na handel przydomowymi siłowniami wiatrowymi oraz fotowoltaiką. Szybko się jednak okazało, że prawie nikogo nie stać na tak drogie urządzenia. Ponadto system dopłat do zielonej energii dopiero raczkował.

„Musiałem szybko szukać alternatywnego zajęcia. Inspiracja przyszła ze strony jednego z moich krewnych. Wujek od kilku lat zajmował się wierceniem studni głębinowych i postanowił mnie do tego przekonać. Kiedy zaopatrzyłem się w stosowny sprzęt, odstąpił mi jedno zlecenie. Inwestycja zakończyła się powodzeniem. Potem powoli zaczęły spływać kolejne zamówienia. W taki oto sposób wprowadziłem firmę na ścieżkę stale postępującego rozwoju – opowiada Wiktor Bek. – Przy prowadzeniu odwiertów liczy się oczywiście wiedza poparta ciężką pracą, jednak człowiek nic nie wskórałby bez wydajnego parku maszynowego. I właśnie to pożera lwią część finansów firmy. Nie wyobrażam sobie, bym mógł cokolwiek zdziałać w tej materii bez zastrzyku pieniężnego ze źródeł zewnętrznych, między innymi z Fundacji Wspomagania Wsi. Środki pozyskane tą drogą posłużyły mi najpierw na zakup elektronarzędzi. Kolejną pożyczkę przeznaczyłem na kupienie drugiej wiertnicy, oczywiście maszyna kosztowała o wiele więcej, resztę pokryłem ze środków własnych. Chciałbym podkreślić, że nie da się zbudować kapitału firmy jedynie w oparciu o kredyty i dotacje. Bezwzględnie trzeba dysponować wkładem własnym" – podkreśla pan Wiktor.

Przedsiębiorstwo Wiktora Beka nie narzeka na brak zleceń, niepokoić może jednak to, że na Podkarpaciu jak grzyby po deszczu powstają podobne firmy, tyle że działające w szarej strefie.

„To ich obawiam się najbardziej. Nie płacąc podatków i innych zobowiązań, mogą proponować niższe ceny, niszcząc przy tym takie firmy jak moja. Miedzy innymi dlatego zacząłem się rozglądać za kolejnym biznesem. Mogę już zdradzić, że będzie to samochodowa myjnia bezdotykowa".

Więcej inspirujących przykładów działalności gospodarczej znajdziecie w Galerii Pożyczkobiorców na stronie internetowej Fundacji Wspomagania Wsi, zakładka Mikropożyczki FWW http://fundacjawspomaganiawsi.pl/borrower/.

NOTATKI

NOTATKI

NOTATKI

www.edufin.pl