

Biznesplan – uzasadnienie ekonomiczne realizacji operacji.

**Karolina Misiejko – Popkowska
Eliza Czech
Martyna Gapińska**

**Urząd Marszałkowski Województwa
Mazowieckiego
Departament Rolnictwa i
Rozwoju Obszarów Wiejskich**

Trzy czwarte wszystkich nowych firm upada w ciągu pierwszych dwóch, trzech lat działalności. Część z tych firm mogłaby z pewnością uniknąć tego losu, gdyby ich właściciele więcej uwagi poświęcili etapowi planowania.





Czym jest biznesplan?

Biznesplan to szczególny rodzaj planu, który:

- jest **prognozą przyszłości** firmy,
- jest **rejestrem dotychczasowych osiągnięć**,
- jest **obrazem aktualnej sytuacji**.

Często ma także znaczenie **formalne**, jako obowiązkowy dokument w procesie pozyskiwania finansowania zewnętrznego.

Najczęściej ma **on formę kilkudziesięciostronicowego dokumentu** o określonej przejrzystej strukturze, napisanego jasnym, konkretnym językiem.

Pozwala zdefiniować **główne cele** planowanych projektów i **strategię przedsiębiorstwa**.

Adresaci biznesplanu

Przygotowując BP należy pamiętać, aby elementy interesujące adresata były odpowiednio przedstawione, sformułowane, wyróżnione.

Przykładowi adresaci BP:

- inwestor, jeśli poszukujemy kapitału,
- Anioł Biznesu, jeśli poszukujemy równocześnie kapitału i partnera w biznesie,
- bank, jeśli staramy się o kredyt bankowy/pożyczkę,
- podmiot/instytucja wdrażająca, jeśli ubiegamy się o wsparcie ze środków UE,
- władze firmy, jeśli planujemy przeprowadzenie zmian,
- osoba planująca biznes, jeśli chcemy wiedzieć, jak krok po kroku, zrealizować pomysł.

Każdy z adresatów będzie szukał innych informacji w BP -czego innego będą szukać bankowcy / pożyczkodawcy, a czego innego potencjalni inwestorzy lub podmioty wdrażające programy pomocowe.

Wszystkie grupy będzie interesować cel i sposób wydatkowania udostępnionego kapitału oraz ryzyko i realna ocena szans powodzenia danej operacji.

SPÓJNOŚĆ BIZNESPLANU

Zakres BP bywa różny i jest uzależniony od tego, w jakim celu został stworzony oraz jaki jest zakres i wielkość prowadzonej działalności (*w przypadku poddziałania 19.2 został opracowany wzór BP*).

BP powinien zawierać tylko istotne informacje, które mogą być ważne dla osoby go oceniającej.

- Zakres czasowy – horyzont planu, okres trwania realizacji lub długość/trwałość projektu.
- Zakres podmiotowy – obejmuje decydentów, którzy zdecydowali o opracowaniu BP, osoby odpowiedzialne za wykonanie poszczególnych czynności lub zadań, osoby kontrolujące przebieg BP oraz osoby lub instytucje, dla których dany plan opracowano.
- Zakres przedmiotowy – obszary działalności objęte planem (np. obszar organizacyjny, zarządzanie, system informacyjny, inwestycje, produkcja); wiąże się z treścią merytoryczną, układem rzeczowym.

Funkcje biznesplanu:

I. Jest ważnym **dokumentem wewnętrznym firmy:**

- 1. Wspomaga planowanie** - wszechstronna analiza prowadzonej działalności pozwala:
 - **zidentyfikować cele**, które mają zostać osiągnięte w wyniku realizacji danego projektu,
 - wyznaczyć najlepsze **metody ich realizacji**,
 - przeanalizować **rozwiązania alternatywne**.
- 2. Wspomaga zarządzanie firmą**, ułatwia **koordynację** prowadzonych działań, **kontrolę** oraz ocenę realizacji założonych celów; pomaga także wprowadzić ewentualne **korekty** w obranej strategii.

II. Jest istotnym **elementem komunikacji zewnętrznej** - stanowi **źródło informacji dla inwestorów:**

- **urzędników bankowych** odpowiedzialnych za decyzje kredytowe,
- **partnerów biznesowych**, z którymi firma zamierza nawiązać współpracę,
- **konsultantów zewnętrznych**, wynajmowanych do pomocy w określonych dziedzinach.

Etapy tworzenia biznesplanu:

I etap: określenie celu sporządzania biznesplanu: po co i do czego?

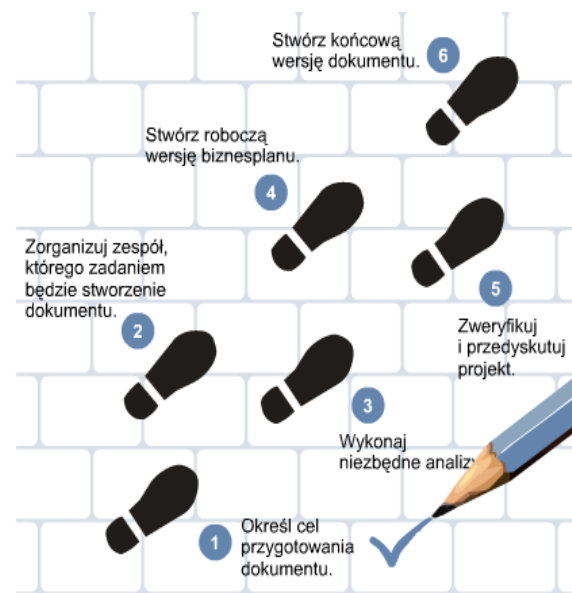
II etap: zorganizowanie zespołu: kto powinien zająć się przygotowaniem biznesplanu? czy skorzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów?

III etap: dokonanie analiz: wyniki składają się potem na poszczególne części dokumentu (analiza problemów, celów firmy, rynku, konkurencji, dostępnych źródeł finansowania)

IV etap: wersja robocza biznes planu

V etap: dyskusja nad dokumentem (otwarta, prowadząca do uzgodnienia ostatecznej wersji biznesplanu)

VI etap: zakończenie prac - w momencie osiągnięcia konsensusu, zarówno wśród kierownictwa firmy, jak i pracowników zaangażowanych w jego powstanie



Wszystkie wymienione etapy są równie ważne i żadnego nie można pominąć.

O czym należy pamiętać pisząc biznesplan?

Zasada I: Zachowanie zgodności celów z misją firmy czyli z kierunkiem rozwoju.



Zasada II: Określenie możliwości, w obszarach funkcjonowania firmy, które można wykorzystać do osiągnięcia celów przedsięwzięcia, (np. rynki zbytu, technologie, dystrybucja).

Zasada III: Przyłożenie odpowiedniej wagi do zagrożeń, które dotyczą Twojego przedsiębiorstwa. Przemilczanie zagrożeń jest błędem.

Zasada IV: Wskazanie mocnych stron przedsiębiorstwa oraz jego słabości - co jest atutem firmy, a co można jeszcze usprawnić?

Zasada V: Określenie klientów firmy - kim są, czego oczekują i dlaczego wybierają produkty czy usługi firmy? w jaki sposób firma zamierza zaspokajać potrzeby klientów na poziomie lepszym niż konkurencja.



Zasada VI: Zidentyfikowanie konkurencji - w czym jej oferta jest lepsza, a w czym gorsza? w jaki sposób firma zamierza obserwować poczynania konkurentów? i oczywiście, w jaki sposób chce z nimi wygrać.

Złota Zasada:

Część opisowa określająca bieżącą i przyszłą sytuację firmy musi mieć **odzwierciedlenie w liczbach** - czyli w zestawieniach finansowych.

Istotne jest, by osoby odpowiedzialne za wykonanie analizy finansowej dokładnie znały założenia przyjęte w pozostałych analizowanych obszarach (sprzedaż, promocja, planowane inwestycje itp.).



Budowa biznesplanu

1. Synteza przedsięwzięcia - pozwala zainteresowanym zapoznać się z przedmiotem projektu. *(napisana na końcu wieńczy pracę nad biznesplanem)*

Spis treści	
1.	Synteza przedsięwzięcia
2.	Informacje dotyczące firmy i produktu/usługi
3.	Opis oferowanych produktów i usług
4.	Charakterystyka inwestycji
5.	Charakterystyka rynku i strategia marketingowa
6.	Analiza finansowa
7.	Analiza efektywności inwestycji

Ważne! treść winna zainteresować czytelnika projektem; należy uwiarygodnić zaprezentowane informacje, przywołując aktualne dane statystyczne; wskazane cele i oczekiwane rezultaty - mierzalne.

2. Informacje o firmie - obowiązkowo w sytuacji biznesplanu stworzonego na potrzeby instytucji finansującej.

Informacje różnią się w zależności od tego, czy firma już istnieje, czy nie.

Firma istniejąca podaje:

- **nazwę** firmy, dane teleadresowe, formę prawną działalności, strukturę organizacyjną;
- **misję** firmy, która mówi co firma robi na rynku;
- **wizję** firmy, która określa, jak firma będzie wyglądać za kilka lat;
- **cele działalności** firmy, które określają, co firma zamierza osiągnąć, wytyczają jej strategię;
- historię firmy (jej kluczowe wydarzenia);
- przedmiot działalności (sygnalizacyjnie);
- pozycję firmy na rynku wraz z krótką charakterystyką branży.

Podmiot rozpoczynający działalność podaje informacje o właścicielach i kadrze zarządzającej - ich wykształcenie i doświadczenie w znacznym stopniu decyduje o powodzeniu projektu.

Uwaga! Nawet informacje „oczywiste dla piszącego” mogą mieć istotne znaczenie dla instytucji opiniujących - warto się pochwalić!

3. Informacje o produkcie lub usłudze:

Charakterystyka produktu lub usługi powinna zawierać:

- szczegółowy **opis**;
- **unikalne cechy**, które wyróżniają je na rynku, zapewnią **przewagę** nad konkurencją;
- informacje o aktualnej fazie **cyklu życia** produktu/usługi;
- **fotografie** produktu w formie załącznika do biznesplanu.

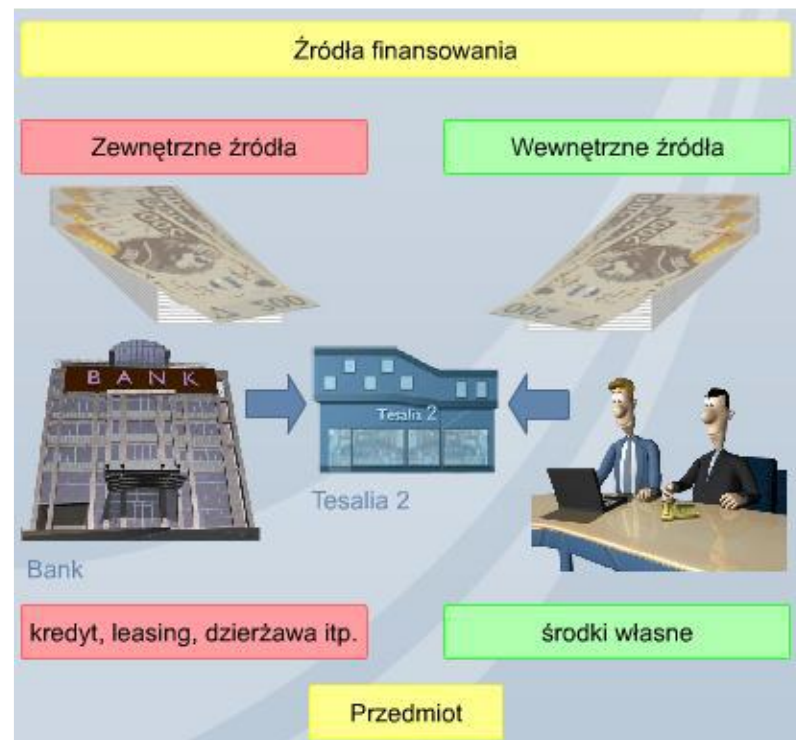


4. Charakterystyka inwestycji – czyli co będzie przedmiotem finansowania.

Należy podać:

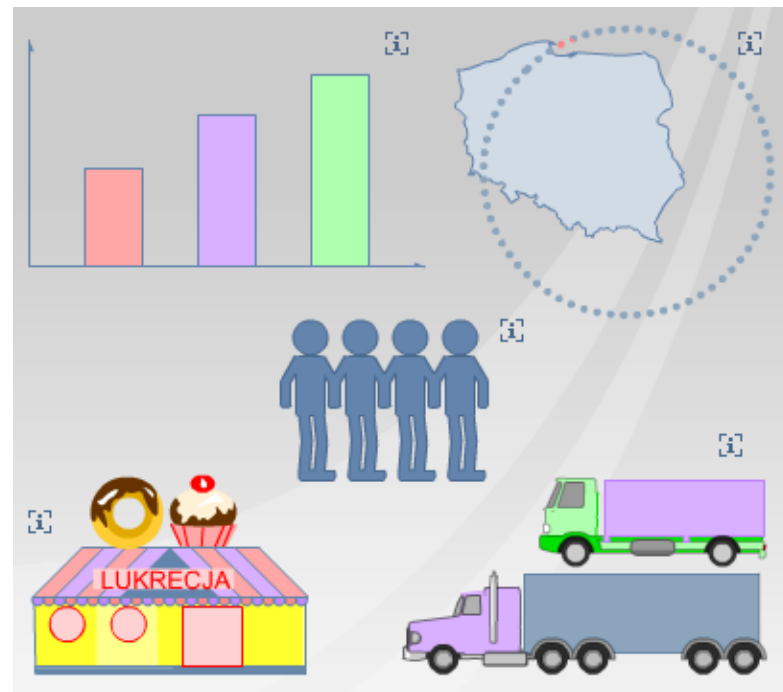
- **rzeczowy zakres inwestycji** z wyceną poszczególnych jej elementów oraz z listą potencjalnych dostawców i wykonawców; specyfikację techniczną;
- **planowane źródła finansowania** inwestycji; w tym określenie stosunku środków własnych do zewnętrznych funduszy (wskazać m.in. warunki kredytowe, leasingowe).
- **harmonogram finansowania.**

Uwaga! Założenia poczynione w tej części biznesplanu muszą zostać szczegółowo ujęte w planie finansowym.



5. Analiza rynku – należy w niej nakreślić:

- otoczenie firmy;
- przedstawić obecną sytuację branży i przewidywane trendy rozwojowe;
- wymienić dostawców i konkurencję;
- przeanalizować szczegółowo popyt na produkty lub usługi (określić liczbowo – ilu klientów, w jakiej ilości kupi produkty i usługi);
- opisać potencjalnych klientów z podziałem na segmenty oraz wskazaniem grupy docelowej.



Uwaga! Wszystkie informacje dotyczące rynku i popytu warto potwierdzić obiektywnymi danymi. (np. na podstawie ankiety wśród potencjalnych klientów, publikacji branżowych, danych GUS)

6. **Strategia marketingowa** określa:

- w jaki sposób będzie sprzedawany produkt/usługa;
- jaka będzie stosowana strategia cenowa;
- jakie będą wykorzystywane kanały dystrybucji;
- jakie zastosowane zostaną narzędzia promocji.



Uwaga! Należy wykorzystać wyniki analizy rynku, z których wynika komu firma oferuje swój produkt lub usługę i jaką ofertę ma konkurencja.

7. Plan finansowy – to zbiór zestawień finansowych, które muszą być spójne:

- uwzględnia prognozowaną sprzedaż, koszty i zyski,
- prezentuje harmonogram wydatków i dochodów,
- musi być osadzony w czasie - wydatki i wpływy ujęte w okresach czasu, np. kwartały,
- jest oparty na danych historycznych,
- zawiera prognozy odnośnie przyszłości.



Uwaga! Na tym etapie można dojść do wniosku, że realizacja przedsięwzięcia nie przyniesie oczekiwanej rentowności i trzeba będzie zmienić założenia lub wręcz zrezygnować z inwestycji. Podsumowaniem winna być **analiza rentowności inwestycji** - oszacowanie przyszłej wartości inwestycji, określenie progu rentowności, okresu zwrotu itp.

Analiza SWOT - narzędzie określające pozycję rynkową firmy. Polega na znalezieniu 4 istotnych dla przedsiębiorstwa czynników:

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| ➤ Mocnych stron firmy | Strengths |
| ➤ Słabych stron firmy | Weaknesses |
| ➤ Szans | Opportunities |
| ➤ Zagrożeń | Threats |



Analiza SWOT ma na celu:

- **wskazanie atutów firmy** w starciu rynkowym z potencjalnymi konkurentami
- ujawnienie **ewentualnych słabych stron firmy**, zmniejszających jej siłę na rynku, stwarzających okazję do ataku konkurentów
- określenie szczegółowych **predyspozycji przedsiębiorstwa** do wykorzystania nowych okazji pojawiających się na rynku
- odnalezienie **obszarów, które mogą stanowić przeszkodę** w dalszym funkcjonowaniu i rozwoju firmy

Najczęstsze błędy popełniane podczas tworzenia biznesplanu:

- brak spójności założeń biznesplanu z misją firmy,
- rozbieżność między założeniami biznesplanu z danymi finansowymi,
- tworzenie biznesplanu przez jedną osobę bez konsultacji z zespołem pracowników.

Ważne! Po zakończeniu pracy nad biznesplanem powinno się:

1. **Sprawdzić i ocenić biznesplan** (poprawność merytoryczną, wyliczenia; również przez osobę z zewnątrz).
2. **Wdrożyć biznesplan** (poinformować pracowników o założeniach biznesplanu, zorganizować pracę w sposób umożliwiający realizację założonych celów).
3. **Monitorować i ocenić wdrażanie biznesplanu** (okresowe przeglądy postępów projektu, aktualizacja danych w biznesplanie, ocena wdrożenia biznesplanu).

W-1.19.2 P

Załącznik nr V.B.4

Znak sprawy

BIZNESPLAN

- w zakresie podejmowania działalności gospodarczej ☐
- w zakresie rozwijania działalności gospodarczej ☐

TYTUŁ OPERACJI

Poddziałanie 19.2 Wsparcie na wdrażanie operacji w ramach strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność

PROGRAM ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH NA LATA 2014-2020

1. Niedozwolona jest jakakolwiek ingerencja w formę Biznesplanu poprzez wycinanie punktów, usuwanie tabel lub stron etc.
2. Podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy musi wypełnić wszystkie pola w Biznesplanie. Jeśli jakieś pytanie/polecenie go nie dotyczy, musi wpisać „nie dotyczy”.
3. Uzasadnienie ekonomiczne operacji opiera się na wskaźnikach. Uznanie wskaźników wynikowych może nastąpić jedynie w przypadku pozytywnej oceny Biznesplanu w zakresie jego poprawności formalnej, spójności, wiarygodności, celowości i zasadności inwestycji w danej branży, a także realności przyjętych założeń w zakresie wielkości i struktury przychodów i kosztów.
4. Operacja jest uzasadniona ekonomicznie, jeżeli wskaźniki rentowności oraz NPV mają wartość dodatnią.
5. Uwzględnianie w Biznesplanie nierealnych założeń, może skutkować negatywnymi konsekwencjami. Beneficjent zobowiązuje się do osiągnięcia w wyniku realizacji operacji, określonego w umowie ilościowego i wartościowego poziomu sprzedaży produktów.
6. Dane dotyczące płatności końcowej powinny być odzwierciedlone w bilansie oraz rachunku zysków i strat.

**Załącznik do wniosku o
przyznanie pomocy na operacje
w zakresie podejmowania lub
rozwijania działalności
gospodarczej w ramach
poddziałania 19.2 „Wsparcie na
wdrażanie operacji w ramach
strategii rozwoju lokalnego
kierowanego przez społeczność”
objętego Programem Rozwoju
Obszarów Wiejskich na lata
2014–2020**

Biznesplan jest obowiązkowym załącznikiem w przypadku gdy realizujemy projekt w zakresie:

Podjmowanie działalności gospodarczej,

4.2 Rozwoju przedsiębiorczości na obszarze wiejskim objętym strategią rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność

4.2.1 tworzenie lub rozwój inkubatorów przetwórstwa lokalnego produktów rolnych będących przedsiębiorstwami spożywczymi w których jest wykonywana działalność w zakresie produkcji, przetwarzania lub dystrybucji żywności pochodzenia roślinnego lub zwierzęcego lub wprowadzania tej żywności na rynek, przy czym podstawą działalności wykonywanej w tym inkubatorze jest przetwarzanie żywności,

4.2.2 rozwijanie działalności gospodarczej,

4.3 Wspierania współpracy między podmiotami wykonującymi działalność gospodarczą na obszarze wiejskim objętym LSR:

4.3.1 w ramach krótkich łańcuchów dostaw w lub

4.3.2 w zakresie świadczenia usług turystycznych, lub

4.3.3 w zakresie rozwijania rynków zbytu produktów lub usług lokalnych;

4.3 Rozwoju rynków zbytu produktów i usług lokalnych, z wyłączeniem operacji polegających na budowie lub modernizacji targowisk objętych zakresem wsparcia w ramach działania, o którym mowa w art. 3 ust. 1 pkt 7 ustawy z dnia 20 lutego 2015 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014 -2020;

PRAWIDŁOWE WYPEŁNIENIE BIZNESPLANU

- BP wypełnia się w języku polskim. Zaleca się, aby dokument został wypełniony elektronicznie i wydrukowany. ARiMR pracuje nad udostępnieniem elektronicznego formularza WoPP i BP
- BP jest wypełniany w ścisłym powiązaniu z WoPP. Informacje zawarte w BP oraz WoPP muszą być ze sobą zgodne (planowane koszty –zakres i wysokość, kwota pomocy, terminy realizacji operacji, liczba miejsc pracy, wielkość firmy, cele projektu, zakres i opis operacji, lokalizacja i zaplecze, itd.).
- Podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy musi wypełnić wszystkie pola w BP. Jeśli jakieś pytanie/polecenie go nie dotyczy, musi wpisać „nie dotyczy”.
- Nie można zmieniać formatu BP (usuwać poszczególnych punktów, tabel bądź kolumn). W przypadku zbyt małej liczby wierszy w poszczególnych podpunktach BP można dodać dodatkowe pozycje.
- Złożenie niewypełnionego bądź częściowo wypełnionego formularza BP traktowane będzie tak, jak brak BP. W razie stwierdzenia, że nie załączono BP lub BP zawiera braki lub oczywiste omyłki, podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy będzie wezwany do usunięcia tych braków lub poprawienia oczywistych omyłek w terminie 7 dni, od dnia doręczenia wezwania, pod rygorem pozostawienia wniosku bez rozpatrzenia.
- W celu prawidłowej weryfikacji niektórych założeń –podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy powinien dołączyć analizy własne np. dotyczące prognozy sprzedaży, ustalenia ceny średniej, czy szacunki dotyczące kosztów w ujęciu ilościowym.

Załącznik nr V.B.4

W-1_19.2_P

Znak sprawy

Pole to wypełnia LGD,
wpisując nadany znak, ten
sam który znajduje się na
pierwszej stronie wniosku

BIZNESPLAN

- w zakresie podejmowania działalności gospodarczej
- w zakresie rozwijania działalności gospodarczej

☐☐

TYTUŁ OPERACJI

Tytuł operacji powinien być zwięzły,
odzwierciedlający rodzaj i zakres
planowanego przedsięwzięcia. Jest on
podawany w jednakowym brzmieniu we
wszystkich dokumentach w których jest
do niego odwołanie

Poddziałanie 19.2 Wsparcie na wdrażanie operacji w ramach strategii rozwoju lokalnego
kierowanego przez społeczność

UWAGA! W strukturze BP nie zamieszczono streszczenia – LGD dokonuje wyboru najlepszych projektów wg lokalnych kryteriów wyboru w zgodności z wybraną LSR i Programem. Ocena zasadności ekonomicznej dotyczy wszystkich projektów.

11.	Dokumenty potwierdzające, że podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy : a. posiada doświadczenie w realizacji projektów o charakterze podobnym do operacji, którą zamierza realizować – kopia¹³ albo b. posiada zasoby odpowiednie do przedmiotu operacji, którą zamierza realizować – kopia¹³ albo c. posiada kwalifikacje odpowiednie do przedmiotu operacji, którą zamierza realizować, jeżeli jest osoba fizyczną – kopia¹³ albo d. wykonuje działalność gospodarczą odpowiednią do przedmiotu operacji, którą zamierza realizować – kopia¹³	(wybierz z listy)

I. Informacje dotyczące podmiotu ubiegającego się o przyznanie pomocy

1. Nazwisko i imię/ Nazwa	Dane Wnioskodawcy
2. Nr identyfikacyjny	

II. Informacje dotyczące zasobów lub kwalifikacji posiadanych przez podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy niezbędnych ze względu na przedmiot operacji, którą zamierza realizować

2.1. Potencjał, wykształcenie i doświadczenie podmiotu ubiegającego się o przyznanie pomocy (dot. operacji w zakresie rozwijania działalności gospodarczej)

1. Podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy posiada doświadczenie w realizacji projektów o charakterze podobnym do operacji, którą zamierza realizować	Wnioskodawca pokazuje doświadczenie w realizacji projektów o charakterze podobnym do operacji, którą zamierza realizować.
2. Podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy posiada kwalifikacje odpowiednie do przedmiotu operacji, którą zamierza realizować (dotyczy osób fizycznych)	Wnioskodawca pokazuje wykształcenie (poziom wykształcenia, nazwa uczelni, kierunek, zdobyty tytuł itp.) lub odbyte kursy i szkolenia (ukończone kursy i szkolenia mogące mieć wpływ na planowane przedsięwzięcie, o tematyce ekonomicznej, marketingowej itp. jak i związane z branżą, w której prowadzona będzie działalność), lub doświadczenie zawodowe, lub inne posiadane umiejętności mające znaczenie w stosunku do planowanej operacji
3. Podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy wykonuje działalność odpowiednią do przedmiotu operacji, którą zamierza realizować	Wnioskodawca opisuje działalność, którą wykonuje, bezpośrednio związaną z planowaną do realizacji operacją. Powyższe warunki będą potwierdzane dokumentami stanowiącymi załącznik do WoPP.

§ 7 ust.1 pkt 1 podmiot ubiegający się o jej przyznanie w okresie 3 lat poprzedzających dzień złożenia wniosku o przyznanie pomocy wykonywał łącznie **co najmniej przez 365 dni** działalność gospodarczą, do której stosuje się przepisy ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej oraz nadal wykonuje tę działalność.



Nieprowadzenie działalności
gospodarczej

Dzień złożenia wniosku

Należy wyszczególnić majątek, który jest własnością podmiotu ubiegającego się o przyznanie pomocy lub będzie używany na podstawie np. umów najmu, dzierżawy i leasingu (z wyłączeniem tego, który zostanie nabyty w ramach operacji)

Rodzaj majątku	Rodzaj (typ) lub Lokalizacja	Powierzchnia / kubatura /rok produkcji / stan techniczny	Tytuł prawny	Szacowana wartość lub wartość księgowa
1. Grunty				
Np. Działka na której stanie plac zabaw, działka na której stanie wędzarnia (agroturystyka)				
Łąka/plac na którym stanie karuzela dla koni				
1. Budynki i budowle				
Np. sale				
Np. powierzchnie użytkowe/ część budynku gospodarczego				
1. Maszyny i urządzenia				
Lodówki, zamrażarki (sklep)				
Stół zabiegowy, mikroskop usługi weterynaryjne, piec do wypalania ceramiki.				
1. Środki transportu				
Bus jako środek transportu w firmie sprzątajacej				
Samochód który przywozimy zaopatrzenie do przedszkola (żywność od okolicznych rolników, środki czystości, pomoce techniczne itp.)				
1. Wartości niematerialne i prawne				
Certyfikaty, dyplomy, kurs – techniki skutecznej sprzedaży bezpośredniej czy też Terapia złości i agresji wśród młodzieży, Choreoterapia				

**PRZEDSTAWIA
MY TYLKO
ELEMENTY
SŁUŻĄCE
DZIAŁALNOŚĆ
I OBJĘTEJ
PROJEKTEM**

W tabeli należy opisać rodzaj majątku (np. grunty, budynki i budowle, maszyny i urządzenia, środki transportu, wartości niematerialne i prawne) oraz doprecyzować odpowiednio rodzaj (typ) majątku, jego lokalizację, powierzchnię/kubaturę, rok produkcji lub stan techniczny.

- Dodatkowo należy wskazać tytuł prawny oraz szacowaną wartość lub wartość księgową.
- W przypadku majątku obejmującego maszyny / urządzenia / środki transportu należy wpisać ich nazwę i typ, rok produkcji oraz stan techniczny (bardzo dobry, dobry, średni, zły).
- Weryfikacja – na podstawie złożonych dokumentów lub w miejscu realizacji operacji

2.1. Stan przygotowań do podjęcia/rozwijania działalności gospodarczej i jej wykonywania

Należy opisać stan przygotowań do podjęcia/rozwijania działalności gospodarczej i jej wykonywania.

Należy opisać wyposażenie i infrastrukturę pomieszczeń (wykazaną w pkt. 2.2), jeśli podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy dysponuje już odpowiednim lokalem na potrzeby prowadzenia działalności.

Jeśli prowadzenie działalności wiąże się ze spełnieniem konkretnych wymagań dotyczących miejsca jej prowadzenia, należy podać sposób spełnienia wymagań.

Należy opisać podjęte działania w celu realizacji operacji np. promocja, pozyskanie klientów, zaangażowanie środków, badanie rynku.

Np. Wnioskodawca rozpoczyna działalność gospodarczą: otwiera przedszkole.

Jego zasobami jest parter domu 150 m² + ogród (należy opisać stan pomieszczeń np. że są przygotowane na wstawienie sprzętu jaki wnioskodawca zamierza zakupić w ramach projektu

Opisać strategię promocyjną: rozmowy z potencjalnymi klientami, sprawdzenie liczby potencjalnych klientów, podanie danych pozyskanych ze źródeł zewnętrznych (gmina itp.)

Można opisać szczególną lokalizację miejsca realizacji operacji, która ma wpływ na rozwój działalności

- Podmiot opisuje aktualną sytuację w jakiej się znajduje, stan przygotowań do podjęcia/rozwijania działalności gospodarczej i jej wykonywania, już podjęte działania związane z projektem (np. przeprowadzone badania rynku, wstępne umowy z odbiorcami lub dostawcami itp.).
- W tym pkt. powinien się znaleźć opis możliwości wykorzystania posiadanych zasobów/zaplecza.
- Jeśli w pkt. 2.2 wykazano np. wyposażenie i infrastrukturę pomieszczeń (podmiot dysponuje już odpowiednim lokalem na potrzeby prowadzenia działalności), a prowadzenie działalności wiąże się ze spełnieniem konkretnych wymagań dotyczących miejsca jej prowadzenia –Wnioskodawca powinien podać sposób spełnienia tych wymagań.
- Jeśli podjęte zostały działania w celu realizacji operacji np. promocja, pozyskanie klientów, zaangażowanie środków, badanie rynku –to w tym miejscu podmiot opisuje te działania.
- W tej części należy sprawdzić, czy podmiot przedstawił w sposób syntetyczny poziom zorganizowania i realizacji operacji oraz uzasadnił, dlaczego w taki sposób planuje ją realizować.

§ 4.4. Biznesplan, o którym mowa w ust. 1 pkt 5, zawiera co najmniej:

- 1) opis wyjściowej sytuacji ekonomicznej podmiotu ubiegającego się o przyznanie pomocy;
- 2) wskazanie celów pośrednich i końcowych, w tym zakładany ilościowy i wartościowy poziom sprzedaży produktów i usług
- 3) informacje dotyczące zasobów lub kwalifikacji posiadanych przez podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy niezbędnych ze względu na przedmiot operacji, którą zamierza realizować;
- 4) wskazanie planowanych do utworzenia miejsc pracy;
- 5) planowany zakres działań niezbędnych do osiągnięcia celów pośrednich i końcowych.

III. Wskazanie celów pośrednich i końcowych, w tym zakładanego ilościowego i wartościowego poziomu sprzedaży produktów lub usług.

3.1. Cele pośrednie i końcowe operacji oraz motywy realizacji operacji

Należy wskazać, jakie cele **pośrednie i końcowe** podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy planuje osiągnąć dzięki realizacji operacji (jakie są motywy założenia / rozwijania firmy / potrzeby finansowe).

Należy podkreślić, iż za cel pośredni lub końcowy realizacji operacji nie można uznać np. zakupu maszyn. Zakres rzeczowy operacji nie stanowi celu samego w sobie, lecz jest środkiem, za pomocą którego właściwy cel pośredni i końcowy operacji może zostać osiągnięty.

Jeżeli cele pośrednie i końcowe realizacji operacji zostaną określone za pomocą wskaźników, należy przedstawić przesłanki, z których one wynikają.

Podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy powinien uzasadnić, z jakich powodów planuje zrealizować niniejszą operację. **Czy decyzja o jej realizacji jest wynikiem przeprowadzenia analizy różnych scenariuszy.**

Przykładowy cel końcowy:

Rozwój przedsiębiorczości na obszarze X poprzez założenie / rozwój firmy sprzątającej „Czyścioch”/ zakładu fryzjerskiego „Ilona”

Przykładowy cel pośredni:

Zwiększenie dostępności usług.....

Wzrost jakości usług

Zwiększenie liczby osób niepełnosprawnych (z grup defaworyzowanych), które znalazły zatrudnienie

- Cele działania powinny określać to co firma pragnie osiągnąć w ciągu najbliższych lat.
- Sformułowanie celów jest jakby drogowskazem dla zrealizowania misji przedsiębiorstwa
- Osiąganie celów jest miarą tego, że biznes posuwa się w dobrym kierunku.
- Cele zwykle są mierzalne i mogą opisywać np.:
 - Zwrot z inwestycji
 - Pożądany udział (procentowy) w rynku
 - Spełnienie określonych założeń finansowych
 - Osiągnięcie kolejnych etapów procesu technologicznego

3.2 Zakładany ilościowy i wartościowy poziom sprzedaży produktów / usług / towarów

Przewidywana data dokonania płatności ostatecznej:

0	1	2	0	1	8
m	md	r	r	r	r

Przewidywana data dokonania płatności ostatecznej

Produkty / usługi / towary	Planowany ilościowy i wartościowy poziom sprzedaży produktów lub usług do dnia, w którym upłynie rok od planowanego dnia wypłaty płatności końcowej	
	Ilość / liczba	Wartość netto (w zł)
Strzyżenie męskie	450	11250
Strzyżenie damskie	500	24000
Modelowanie	230	8050
Fryzura upinana	240	19200
Koloryzacja	500	57500
Dekoloryzacja	40	3200
RAZEM:		123 200

Wnioskodawca określa planowany ilościowy i wartościowy poziom sprzedaży produktów lub usług do dnia, w którym upłynie rok od planowanego dnia wypłaty płatności końcowej (*Przewidywana data dokonania płatności ostatecznej – powyżej Tabeli 3.2*).

- Podana wartość pozostaje w korelacji z Tabelą 9.1 *Prognoza poziomu cen i wielkości sprzedaży*, przy czym dane w Tabeli 9.1 dotyczą okresów obrachunkowych, a dane w Tabeli 3.2 dotyczą pełnego roku od przewidywanej daty dokonania przez ARiMR płatności ostatecznej.
- Tabela 3.2 będzie podstawą weryfikacji, czy został osiągnięty 30% (ilościowy lub wartościowy) poziom sprzedaży określony w umowie.

II. Opis wyjściowej sytuacji ekonomicznej podmiotu ubiegającego się o przyznanie pomocy

4.1. Opis planowanej operacji – ogólne informacje o planowanej działalności gospodarczej

1. Przewidywana nazwa / nazwa działalności gospodarczej				
Nazwa z CEIDG				
2. Planowana data / data rozpoczęcia działalności gospodarczej	3. Będę płatnikiem podatku VAT / jestem płatnikiem VAT	4. Przedmiot i zakres planowanej / działalności gospodarczej (wg PKD)	5. Rodzaj planowanej działalności gospodarczej <i>(należy podać tylko jeden, przeważający typ działalności gospodarczej w ramach operacji)</i>	
Rozpoczęcie = data rejestracji w CEIDG	TAK ☐	Podstawowa (podejmowana/ rozwijana)	Produkcyjna	☐
	NIE ☐		Usługowa	☐
		Dodatkowa (podejmowana / rozwijana)	Handlowa	☐
6. Opis dotychczasowej działalności gospodarczej (dot. operacji w zakresie rozwijania działalności gospodarczej)				
Należy podać krótki opis firmy i jej działalności – historię firmy, czym się zajmuje, na jakim rynku i na jaką skalę działa, jak zyskuje przewagę konkurencyjną dotychczasowej działalności gospodarczej. Należy wskazać czy podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy korzystał z pomocy publicznej. Jeśli tak, to kiedy i w jakim zakresie.				
Przykład - działa na rynku od 3 lat -posiada wykwalifikowaną kadrę, która w przeciągu ostatnich dwóch lat podnosiła swoje kwalifikacje, zdobywała nowe uprawnienia - posiada x podopiecznych -ma bogatą ofertę zajęć dydaktycznych itp.				

W tym miejscu można opisać przyczyny, które skłoniły Wnioskodawcę do rozwoju przedsiębiorstwa, uzasadnić kierunek rozwoju, koncepcję prowadzenia i rozwoju firmy. Opisać produkty/usługi/towary jakie stanowią przedmiot działalności. Opisać kapitał ludzki, jakim dysponuje Wnioskodawca.

Podmiot podaje przewidywaną nazwę (w przypadku podejmowania działalności gospodarczej) lub nazwę działalności gospodarczej (w pozostałych przypadkach).

Podmiot podaje planowaną datę lub datę rozpoczęcia działalności gospodarczej (zgodnie z wpisem do KRS lub CEiDG).

Podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy powinien również wskazać, czy będzie płatnikiem podatku VAT, czy jest płatnikiem VAT. Ma to istotne znaczenie w kontekście określenia wartości kosztów (netto/brutto).

Przedmiot i zakres planowanej / działalności gospodarczej (wg PKD)

Należy podać kod PKD planowanej działalności. Jeżeli prowadzenie przedsięwzięcia wymagać będzie więcej niż jednego kodu PKD należy podać wszystkie kody dotyczące operacji (podstawowej i dodatkowej). Wskazany numer PKD działalności, która będzie przedmiotem operacji, powinien się również znajdować / znaleźć we właściwym wpisie do EDG lub KRS (najpóźniej na etapie wniosku o pierwszą płatność).

Rodzaj planowanej działalności gospodarczej –podaje się jeden, przeważający typ działalności gospodarczej w ramach operacji.

Opis dotychczasowej działalności gospodarczej (*dot. operacji w zakresie rozwijania działalności gospodarczej*).

W tym pkt. podmiot podaje krótki opis firmy i jej działalności –historię firmy, czym się zajmuje, na jakim rynku i na jaką skalę działa, jak zyskuje przewagę konkurencyjną dotychczasowej działalności gospodarczej.

Podmiot powinien wskazać, czy korzystał z pomocy publicznej. Jeśli tak, to kiedy i w jakim zakresie

7. Innowacyjność operacji

Należy opisać, na czym polega nowatorstwo / innowacyjność pomysłu na działalność gospodarczą.

TAK ☐

ND ☐

8. Wpływ operacji na ochronę środowiska

Należy wymienić ten zakres rzeczowy operacji lub planowane do wdrożenia rozwiązania, które będą w pozytywny sposób wpływać na środowisko.

TAK ☐

ND ☐

9. Wpływ operacji na przeciwdziałanie zmianom klimatu

Należy wymienić ten zakres rzeczowy operacji lub planowane do wdrożenia rozwiązania, które mają wpływ na przeciwdziałanie zmianom klimatu.

TAK ☐

ND ☐

Informacje podane w tych polach powinny być spójne z informacjami zawartymi we wniosku. Zgodnie z Instrukcją wypełniania wniosku jeśli LGD w kryteriach wyboru operacji przewidziało przyznawanie dodatkowych punktów za zgodność operacji z celami programu, należy zaznaczyć odpowiednie pole. Jeśli w kryteriach wyboru nie przewidziano przyznania dodatkowych punktów odznaczamy ND

1. Należy opisać produkt / usługę / towar, jakie będą oferowane na rynku	Kompleksowe usługi sprzątające (sprzątanie mieszkań, domów, biur, pranie dywanów i mebli), na miejscu oraz u klienta
2. Należy podać, w jaki sposób oferta różni się od oferty konkurencji oraz czy jest to nowy produkt / usługa / towar na rynku	Według posiadanego rozpoznania na terenie LGD istnieje tylko jedna firma zajmująca się wykonywaniem usług sprzątających. Jest jednak wyposażona w przestarzały sprzęt i wykonuje usługi w ograniczonym zakresie.
3. Należy wskazać, czy produkty / usługi / towary są przeznaczone na rynek lokalny, regionalny, krajowy czy eksport. Należy wskazać geograficzny rynek docelowy.	Ze względu na charakter prowadzonej działalności usługi są kierowane na rynek lokalny. Skierowana przede wszystkim do właścicieli mocno rozbudowanej w regionie infrastruktury turystycznej, ale również do klientów indywidualnych. Geograficzny rynek docelowy to przede wszystkim obszar gmin Łąck, Gąbin oraz Gostynin.
4. Należy opisać oczekiwania i potrzeby klientów oraz wyjaśnić, w jakim stopniu proponowana oferta odpowiada na te oczekiwania	Nabywcy usług oczekują ich wysokiej jakości, szybkiej realizacji zleceń oraz możliwości realizacji zleceń różnorodnych w jednym czasie przez jednego usługodawcę. Oferowane przez moją firmę usługi dzięki wyposażeniu w nowoczesny, profesjonalny sprzęt oraz dzięki posiadanym zasobom (samochód typu bus gwarantujący szybki dojazd do klienta z całym sprzętem oraz pomieszczenie, w którym wykonywane będą usługi, przechowywany i konserwowany sprzęt) będą mogły w pełni spełnić wymagania klientów.
5. Należy wskazać, czy popyt na produkt / usługę / towar będzie ulegał sezonowym zmianom i jak będą minimalizowane skutki tej sezonowości	Największy popyt na usługi sprzątające przewiduje się w okresie letnim i wczesnojesiennym – w szczycie sezonu turystycznego w regionie. Minimalizowanie skutków zmniejszonego popytu w okresie zimowym i wiosennym niwelowane będzie poprzez nacisk działań promocyjnych na klientów indywidualnych (usługi prania dywanów czyszczenia mebli). Przez cały rok akcja promocyjna skierowana będzie też na pozyskanie klientów strategicznych (np. właścicieli biur), z którymi podpisane zostaną umowy długoterminowe.
6. Należy opisać, na czym polega przewaga rynkowa produktu / usługi / towaru oferowanego przez podmiot ubiegający się o przyznanie pomocy i wskazać, dlaczego klienci zainteresowani będą tym właśnie produktem / usługą / towarem	Oferowane przeze mnie usługi wyróżniać na rynku będzie przede wszystkim ich kompleksowość oraz możliwość ich wykonania na miejscu i klienta. Klienci będą zainteresowani moim produktem ze względu na oszczędność czasu, który będą mogli poświęcić na inne cele w trakcie wykonywanej przez moją firmę usługi oraz zmniejszenie kosztów prowadzonej przez nich działalności – nie muszą inwestować w profesjonalny sprzęt sprzątający – płacą tylko za wykonywaną usługę.

Przystępując do analizy tej części biznesplanu należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Kim są nabywcy produktów bądź usług? Należy wskazać grupy docelowe (np. rolnicy, klienci indywidualni, mieszkańcy gminy X itp.)
- Jaka może być szacunkową liczbę potencjalnych klientów? Liczba ta powinna mieć odzwierciedlenie w danych statystycznych i powinna być oparta o realne wyliczenia.
- Na jakiej podstawie określiliśmy taką a nie inną liczbę klientów (sposób kalkulacji)?

- Typ / charakter przedsiębiorstwa warunkuje rodzaj klientów

- Grupę klientów wylaniamy poprzez analizę najbliższego otoczenia

- Segmentacji rynku dokonujemy na podstawie kryteriów:

Np.

geograficzna (region, wielkość zamieszkałego miasta lub aglomeracji, gęstość zaludnienia, klimat, odległość od środków transportu),

demograficzna (wiek, liczba członków rodziny, faza cyklu rozwoju rodziny, płeć, dochód, zawód, wykształcenie, wyznanie, rasa, pokolenie, narodowość, klasa społeczna),

psychologiczna (korzyści, status użytkownika, wskaźnik intensywności użytkowania, stopień lojalności, etap gotowości, postawy wobec produktu styl życia, osobowość).

Grupy klientów	Cechy, które wyróżniają daną grupę	Wyrażane potrzeby grupy klientów	Liczebność grupy odniesiona do obszaru geograficznego	Liczba klientów przynależnych do danej grupy, którą zamierza się zdobyć
Właściciele gospodarstw agroturystycznych	Duża ilość zajęć w sezonie turystycznym, Brak czasu na rozwijanie dodatkowych usług (często zajmują się jeszcze gospodarstwem)	w związku pkt 2 chcieliby część obowiązków zlecić podwykonawcom	45 zarejestrowanych gospodarstw agroturystycznych	30
Duże przedsiębiorstwa Klienci	Duże firmy które wynajmują podwykonawców do zadań związanych z administracją budynku	Szukają firm sprzątających, które oferują kompleksowe usługi oprócz standardowych usług także mycie okien, koszenie trawników itp.	5	3
Klienci indywidualni	Skarżą się na brak firm, które zajmują się usługami specjalistycznymi np. praniem dywanów, tapicerek, tkanin wymagających specjalnej obróbki czyszczącej	Chcieliby aby takie usługi mieli w „zasięgu ręki”	80% gospodarstw domowych z terenu	40%

4.2.1. Rynek

1. Należy opisać głównych dostawców	Z analizy obszaru wynika, że w promieniu 30 km. od miejsca siedziby firmy są 4 hurtownie dystrybuujące środki chemiczne mają korzystne rabaty dla stałych klientów i to one będą głównymi dostawcami potrzebnych artykułów dla mojej firmy, specjalne środki których nie będzie można zakupić w lokalnych hurtowniach będą zakupione w sklepach internetowych
2. Należy wskazać, czy istnieją bariery wejścia na rynek (np. czy wymaga to dużych nakładów, posiadania technologii, know-how, patentów, koncesji)	Duże nakłady związane z zakupem specjalistycznego sprzętu lub uzyskanie odpowiednich certyfikatów, dyplomów niezbędnych do prowadzenia działalności
3. Należy wskazać, czy rynek jest rosnący (rozwojowy), stabilny, czy malejący oraz krótko opisać lokalne uwarunkowania	Należy odpowiedzieć na pytanie czy są nowe firmy działające w tym obszarze, czy też może zamykane; W przypadku firmy sprzątajacej: Na rynku od kilkunastu lat istnieje jedna firma sprzątająca, w związku z powyższym rynek można uznać stabilny. Dzięki mojej firmie zwiększy się konkurencja na rynku W przypadku przedszkola: Od 10 lat na terenie działalności mojej firmy istnieją dwa przedszkola, które obejmują 80 % rynku.....
4. Należy wskazać, czy istnieje możliwość pozyskiwania nowych rynków zbytu, a jeśli tak, to w jaki sposób	Opisać w jak widzimy firmę w przyszłości, w jaki sposób zamierzamy się rozwijać, jaką strategię reklamową przyjmiemy aby pozyskiwać nowe rynki, wprowadzać nowe usługi
5. Należy opisać działania, jakie zostaną podjęte, aby zagwarantować utrzymanie planowanej działalności gospodarczej na rynku przez okres 2 albo 3 lat po dokonaniu płatności końcowej	Jakie podejmiemy działania aby utrzymać klientów (rabaty, ulgi) Opisujemy pomysł na pozyskiwanie nowych klientów

W tabeli należy wskazać głównych konkurentów na rynku oraz podać możliwie szczegółowe dane. Scharakteryzować silne strony konkurencyjnej oferty oraz powód, dla którego uznawani są za silną lub słabą konkurencję.

Brak konkurentów jak i ich nadmiar niekoniecznie jest korzystny w ocenie biznes planu. Konieczne jest dla wnioskodawcy zachowanie harmonii, ponieważ zbyt duża dysproporcja może sugerować, że Wnioskodawca nie przeprowadził badania rynku bądź przedsięwzięcie nie ma szansy.

4.2.1. Konkurencja na rynku

Należy dokonać oceny produktów / usług / towarów w skali od 1 (ocena najniższa) do 5 (ocena najwyższa) w porównaniu do własnego produktu/ usługi / towaru. W pkt. 7 należy podać średnią arytmetyczną.						
1. Nazwa	2. Potencjał firmy	3. Pozycja i udział w rynku	4. Cena	5. Jakość produktu / usługi / towaru	6. Reklama / promocja / dystrybucja	7. Średni wynik punktowy
Oferta podmiotu ubiegającego się o przyznanie pomocy Wnioskodawca	5	4	5	5	5	
Konkurent 1	4	5	4	3	4	
Konkurent 2						
Konkurent ...						
8. Należy wskazać, na jakim rynku działają ww. konkurencji	Rynek oferujący usługi w zakresie sprawowania nad dzieckiem funkcji opiekuńczo-dydaktyczno-wychowawczych					
9. Należy opisać silne lub słabe strony oferty konkurencyjnej, potencjalne działania swoich konkurentów oraz swoją reakcję na te działania	Ze względu na długoletni staż na rynku posiada wyrobioną markę przedszkola wychowującego tradycyjnymi metodami, cieszy się dużym zaufaniem społecznym. W momencie wprowadzenia na rynek Przedszkola x konkurencja prawdopodobnie zmniejszy cenę swoich usług. Nasza oferta będzie stawiała na jakość i nowoczesność: Oferta jaką zamierzam wprowadzić na rynek wychodzi naprzeciw rodzicom, dla których istotny jest rozwój emocjonalny dziecka, bliska jest idea edukacji demokratycznej i pedagogiki Marii Montesorri.					
10. Należy podać powód, dla którego uznawani są za silną lub słabą konkurencję	Uważam, że firma z którą będę konkurować na rynku nie jest mocną konkurencją ponieważ opiera się na tradycyjnym wychowaniu dzieci, nie szuka nowych rozwiązań, nie wzbogaca swojej oferty itp.....					
11. Należy wskazać, w jaki sposób konkurenci promują swoje produkty / usługi/ towary	Promocja usług odbywa się głównie za pomocą strony internetowej i roznoszeniu ulotek miesiąc przed rozpoczęciem zapisów.....					

13. Strategia konkurencji – jak firma będzie konkurować (np. ceną, jakością lub inaczej), dlaczego strategia będzie skuteczna), należy przewidzieć, jakim potencjałem dysponuje konkurent i czy jego działania odwetowe nie będą dla firmy zbyt groźne na obecnym etapie działalności.

W tej części BP powinny być opisane te działania marketingowe, które Wnioskodawca zamierza zrealizować, aby przyszła działalność była rozpoznawalna na rynku, a oferowane produkty/usługi były identyfikowane.

Analiza SWOT



Analiza SWOT – silne strony

Mocne strony przedsiębiorstwa to czynniki wewnętrzne, które wpływają na poprawę jego sytuacji i zdobycie przewagi konkurencyjnej.

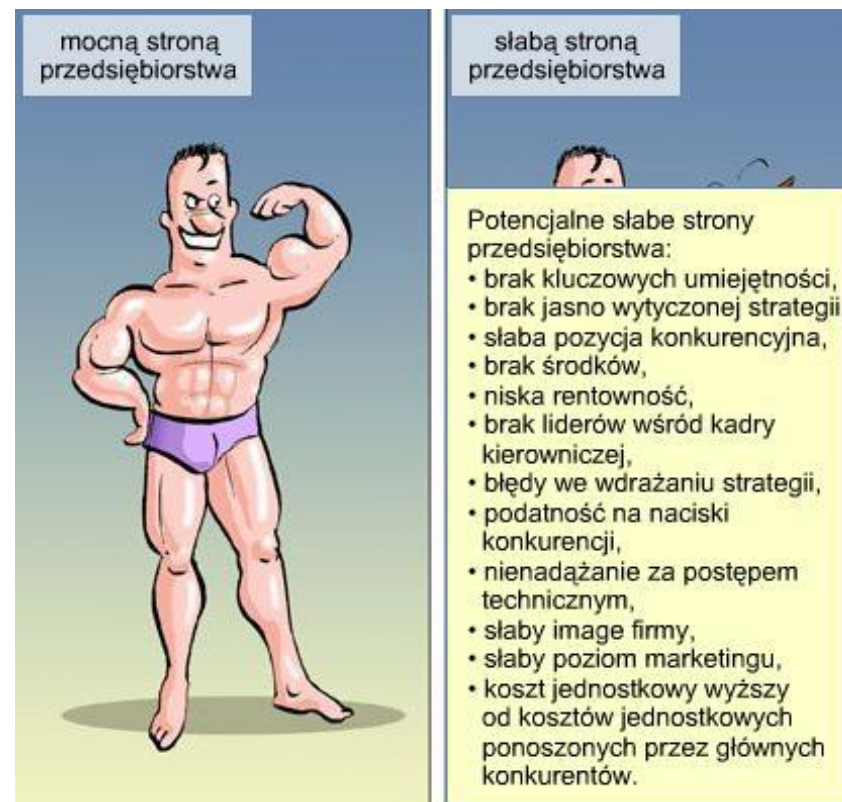
Do mocnych stron należą m.in. dobra sytuacja finansowa, duży potencjał produkcyjny, dobrze wyszkolona kadra pracownicza itp.

mocną stroną przedsiębiorstwa	słabą stroną przedsiębiorstwa
 Potencjalne mocne strony przedsiębiorstwa: • znacząca pozycja na rynku, • wystarczające zasoby, • duża zdolność konkurencyjna, • dobra opinia klientów, • uznany lider rynkowy, • dobra strategia funkcjonalna, • korzystanie z doświadczeń, • brak silnej presji konkurencji, • własna technologia, • przewaga kosztowa, • zdolność do innowacji produktowych, • doświadczona kadra kierownicza.	

Analiza SWOT – słabe strony

Słabe strony przedsiębiorstwa to czynniki, które uniemożliwiają firmie swobodny rozwój.

Do tych czynników należą m.in. słaba technologia, niewykwalifikowana kadra oraz zła kondycja finansowa.



Identyfikacja **słabych i silnych stron** - to ocena **dostępnych zasobów**: finansowych, produkcyjno-technologicznych, marketingowych i ludzkich.

Analiza SWOT – szanse

Szanse (okazje, możliwości) to atrakcyjne sytuacje stwarzane firmie przez mikro- i makrootoczenie, dzięki którym może ona osiągnąć przewagę konkurencyjną.



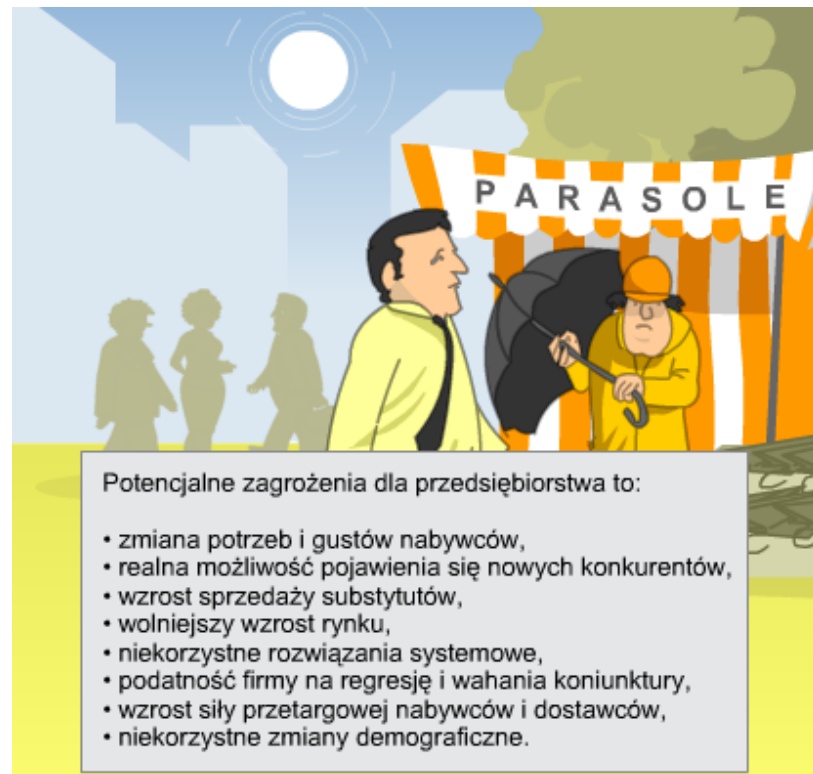
Analiza SWOT – zagrożenia

Zagrożenia to sytuacje w przedsiębiorstwie, w wyniku których prawdopodobne jest pogorszenie się sytuacji firmy. Zagrożenia powinny być **sklasyfikowane** według ich powagi i prawdopodobieństwa zajścia.

Przedsiębiorstwo powinno sporządzić **plan działań** na wypadek nieprzewidzianych okoliczności z nimi związanych.

Trudnościami, które napotyka firma mogą być np. zmiany w technologii, konkurencja, zmiany w przepisach prawnych, finansowych itp.

Identyfikacji **szans i zagrożeń** dla przedsiębiorstwa dokonuje się na podstawie analizy jego **makro- oraz mikrootoczenia**.



SILNE STRONY PRZEDSIĘWZIĘCIA

- Dobra lokalizacja firmy
- Mała konkurencja na rynku
- Posiadane zasoby własne (finansowe/kadrowe)
- Zapewnienie konkurencyjnej oferty
- Innowacyjność oferowanych produktów/usług
- Wysoka jakość oferowanych produktów/usług
- Zapewnienie odpowiednich nakładów finansowych na promocję/reklamę firmy

SZANSE PRZEDSIĘWZIĘCIA

- Pojawienie się nowych odbiorców
- Wejście na nowe rynki
- Możliwość poszerzenia asortymentu produktów/usług
- Szybki rozwój branży
- Możliwość zastosowania nowszych technologii produkcji

SŁABE STRONY PRZEDSIĘWZIĘCIA

- Słaba lokalizacja firmy
- Duża konkurencja na rynku
- Brak doświadczenia biznesowego
- Brak własnych środków finansowych
- Wysokie koszty zakupu urządzeń, maszyn
- Niska jakość oferowanych produktów/usług
- Wysokie koszty bieżące prowadzenia firmy
- Niskie nakłady na promocję/reklamę firmy
- Brak środków finansowych na owe inwestycje w firmie

ZAGROŻENIA PRZEDSIĘWZIĘCIA

- Pojawienie się na rynku firm oferujących podobne usługi/produkty
- Stagnacja gospodarcza, recesja na rynku
- Wzrost podatków, opłat za media
- Spadek zainteresowania wśród klientów produktami/usługami firmy
- Sezonowość działalności

5.2. Analiza ryzyk związanych z działalnością i rozwiązań alternatywnych

Należy zidentyfikować czynniki ryzyka mogące ograniczać działalność firmy.		Należy opisać rozwiązania będące odpowiedzią na zidentyfikowane i zdiagnozowane ograniczenia związane z wykonalnością operacji.
Organizacyjne	- Pracownik na długotrwałym zwolnieniu lekarskim; - Brak dostawy na czas;	- Zatrudnianie wystarczającej ilości pracowników; - Wiele źródeł dostaw;
Techniczne	Awaria maszyn;	Gwarancje, zaprzyjaźniony serwis;
Czasowe	- Kumulacja zamówień; - Przestoje sezonowe;	- Uwzględnienie w planie finansowym firmy; - Należy uwzględnić przy planowaniu zatrudnienia;
Finansowe	- Nieopłacone w terminie faktury; - Wzrost cen najmu lokalu; - Zmiana kursu walut;	Posiadanie rezerwy finansowej zapewniającej ciągłość pracy firmy;
Prawne	- Reklamacje; - Zezwolenia/koncesje;	Doradztwo prawno-rachunkowe świadczone przez wyspecjalizowaną firmę;
Inne		
	Utrata kluczowego klienta;	Stworzenie bazy klientów;
	Powstanie nowej konkurencji;	Szybkie dostosowanie cen oraz oferty do konkurencji, rabaty;

Należy opisać możliwość rozszerzenia działalności lub zmiany jej profilu.

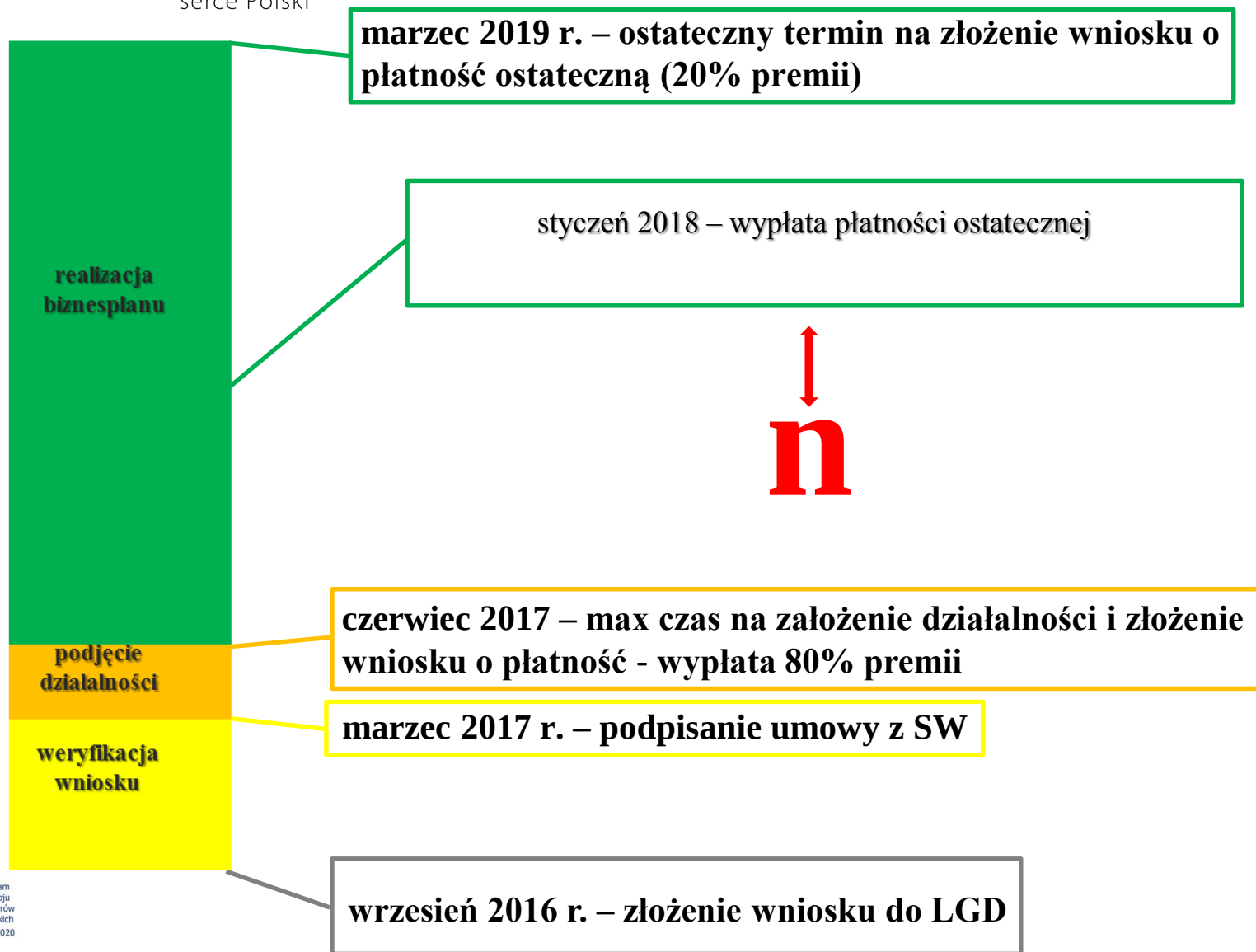
Warsztat samochodowy może rozszerzyć swoją działalność np. o wulkanizację, montaż instalacji LPG lub sklep z częściami samochodowymi. Można również postarać się o autoryzację i prowadzić serwis gwarancyjny konkretnej marki.

VI. Planowany zakres działań niezbędnych do osiągnięcia celów pośrednich i końcowych

6.1. Etapy realizacji operacji

Należy przedstawić kolejność zdarzeń, które następując po sobie powinny doprowadzić do zrealizowania zakresu rzeczowego operacji oraz wykonywania, przy jego wykorzystaniu, działalności w celu doprowadzenia do osiągnięcia zakładanych rezultatów.

- **PLANOWANY TERMIN ROZPOCZĘCIA I ZAKOŃCZENIA PRAC**
- **ETAPY REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘCIA**



6.2. Źródła finansowania operacji

Należy przedstawić źródła finansowania operacji oraz finansowanie działalności dla okresu bieżącego oraz wymaganego okresu prowadzenia działalności gospodarczej.

Źródło pozyskania środków	Wartość pozyskanych środków (PLN)					
	Rok n-2	Rok n-1	Rok n	Rok n+1	Rok n+2	Rok n+3
Kwota pomocy		80 000,00	20 000,00			
Środki własne	6 000,00			5 000,00		
Pożyczka / kredyt (jeśli występuje)		20 000,00		10 000,00		
Finansowanie ze strony osób trzecich (jeśli występuje)						
Inne środki (jakie?)						
Wartość pozyskanych środków ogółem	6 000,00	100 000,00	20 000,00	5 000,00	10 000,00	

VII Zakres rzeczowo-finansowy operacji

7.1 Zestawienie przewidywanych wydatków niezbędnych do realizacji operacji.

Wyszczególnienie (rodzaj wydatku)		Uzasadnienie	Parametry techniczne lub jakościowe towarów lub usług	Ilość/li czba	Cena jednostkowa w PLN	Wartość w PLN
1.	Szyld reklamowy	Szyld z hasłem reklamowym jest czynnikiem przyciągającym klientów.	Szyld o wym. 100x200 cm. Podświetlany	1	780,00	780,00
2.	Urządzenia fryzjerskie	Urządzenia są niezbędne do prowadzenia usług fryzjerskich	Fotel welur, obrotowy – 2. Szt. Myjnia z metalową podstawą wraz z fotelem – 1 szt. Sterylizator UV 220V – 1 szt.	4	1340,00	5360,00
3.	Laptop + oprogramowanie	Laptop jest niezbędny do rejestracji klientów oraz tworzenia podstawowych dokumentów związanych z prowadzeniem firmy	Procesor AMD Athlon X2 Dual Core Grafika HD 3450 Pamięć RAM 4 GB Pamięć wewnętrzna 500 GB System Windows 10 + Pakiet Office Professional	1	3000,00	3000,00
4.	Zestaw mebli	Zakup mebli do urządzenia salonu fryzjerskiego	Szafka dolna pod zlew 1 szt. Szafka wisząca 1 szt. Szafka dolna 50 cm. pod zlew – 1 szt. Szafa zasuwana 1 szt. Szafa front szyba mleczna - 1 szt. Lada front szyba mleczna – 1 szt. Półki - 5 szt. Szafka wisząca front szyba mleczna -3 szt. Półki pod zlew z szufladami oraz koszem – 1 szt. Szafki wiszące 40/40 z szufladami – 4 szt.	19	485,00	9215,00
4.						
5.						
					wydatki ogółem: w tym:	80 000,00
					wydatki stanowiące podstawę do wyliczenia kwoty pomocy	80 000,00
					pozostałe wydatki	0
					wnioskowana kwota pomocy	100 000,00

Nie mniej niż 70%
kwoty wsparcia

Nie mniej niż
wysokość premii w
naborze

Należy opisać przyjęte założenia dotyczące planowanej wielkości kosztów. Należy wskazać kryteria, na podstawie których dokonano wyboru maszyn, urządzeń, sprzętu. Uzasadnić konieczność dokonania zakupu towarów i usług o podanych parametrach technicznych i jakościowych wraz z uzasadnieniem cen zakupu.

Wymienione powyżej urządzenia i materiały są ogólnodostępne na rynku i cechuje je optymalny stosunek jakości do ceny. Powyższe urządzenia są niezbędne do umożliwienia firmie świadczenia proponowanych usług. Dzięki nim firma prosperować będzie w odpowiedni sposób, bezproblemowo realizując wszystkie zakładane usługi. Oprócz urządzeń fryzjerskich oraz mebli, niezbędne jest także zakupienie laptopa w celu rezerwacji usług klientów i tworzenia podstawowych dokumentów elektronicznych.

VIII. Wskazanie planowanych do utworzenia miejsc pracy

Realizacja operacji spowoduje utrzymanie miejsc pracy	TAK/NIE	Jeśli TAK, wpisać liczbę.	
Realizacja operacji spowoduje utworzenie miejsc pracy	TAK/NIE	Jeśli TAK, wpisać liczbę.	1
Należy wymienić i opisać utworzone stanowiska w ramach operacji, należy podać planowane zatrudnienie w etatach lub częściach etatów (średniorocznie).			
Nazwa stanowiska oraz zakres podstawowych obowiązków	Rodzaj zatrudnienia: jednoosobowa działalność gospodarcza (samozatrudnienie) / umowa o pracę / spółdzielcza umowa o pracę (w przeliczeniu na pełne etaty średnioroczne)	Jeśli działalność gospodarcza jest sezonowa – należy wskazać okres zatrudnienia i prowadzenia działalności w roku	
Kelner – przestrzeganie dyscypliny pracy; – przestrzeganie zasad higieny osobistej a także utrzymywanie czystości w sali i na stołach konsumenckich; – wykonywanie pracy zgodnie z zasadami techniki obsługi; – rozliczanie się z pobranych w kuchni i w bufecie potraw i napojów oraz z towarów handlowych, zgodnie z obowiązującymi przepisami; – przestrzeganie ograniczeń i zakazów sprzedaży napojów alkoholowych, zgodnie z obowiązującymi przepisami;	Umowa o pracę 1/3 etatu	4 miesiące (maj, czerwiec, lipiec, sierpień)	
Kucharz.....	Umowa o pracę 1/3 etatu	4 miesiące....	
Kelner.....	Umowa o pracę 1/3 etatu	4 miesiące....	
SUMA	1 etat	12 miesięcy	

IX. Projekcja finansowa operacji

9.1. Prognoza poziomu cen i wielkości sprzedaży

Produkt / usługa / towar	Jednostka miary	Rok n+1			Rok n + 2		Rok n+3	
		Cena jednostkowa sprzedaży	Średnia cena jednostkowa sprzedaży konkurencji	Wielkość sprzedaży	Cena jednostkowa sprzedaży	Wielkość sprzedaży	Cena jednostkow a sprzedaży	Wielkość sprzedaży
Strzyżenie męskie	Usługa	25	30	450	25	450		
Strzyżenie damskie	Usługa	48	50	500	48	500		
Modelowanie	Usługa	35	40	230	35	230		
Fryzura upinana	Usługa	80	90	240	80	240		
Koloryzacja	Usługa	110	115	500	125	500		
Dekoloryzacja	Usługa	80	80	40	90	40		

Należy uzasadnić prognozę cen (przedstawić założenia przyjęte na potrzeby opracowania powyższych prognoz ceny sprzedaży własnych produktów / usług / towarów) i wielkości sprzedaży. Jeśli w okresie trwałości operacji mogą wystąpić jakiekolwiek zmiany cen, należy podać wartość uśrednioną, w poniższym opisie zaznaczając, jak w skali roku zmieniała się będzie dana wartość. Należy podać uzasadnienie odnoszące się do sytuacji rynkowej, jakości, zmian w kosztach, marży produktu itp.

Firma i świadczone przez nią usługi nie będzie znana na rynku, więc należy pozyskać nowych klientów poprzez optymalną promocję oraz przez konkurencyjne ceny za świadczone usługi. Dlatego też, jako kryterium ustalenia ceny sprzedaży własnych usług przyjęto wartość pozwalającą jednocześnie firmie być konkurencyjną na rynku, w której ceny za świadczone usługi są niższe od średnich w regionie oraz jednocześnie pozwolą na utrzymanie się na rynku, jej prosperowanie i jej stopniowy rozwój. W przeciągu 12 miesięcy planuje się kilku procentowy wzrost cen usług, w których wykorzystuje się farby oraz pasty. Ma to związek z zaplanowanym wzrostem cen tych artykułów przez producentów. Przy ustalaniu cen kierowałem się cennikiem konkurencji oraz uwzględniłem koszty wytworzenia usługi, zużycie urządzeń, koszty materiałów, robocizny i swoją marżę jako właściciela firmy.

Na podstawie tabeli 9.1 oraz 7.1

9.2 Rachunek zysków i strat

Na podstawie danych z tabel „prognoza przychodów ze sprzedaży” i „koszty” należy przedstawić rachunek zysków i strat dla okresu bieżącego oraz na dwa następne lata.

Wyszczególnienie	Rok n	Rok n+1	Rok n+2	Rok n+3
A. PRZYCHODY				
1. Przychody ze sprzedaży produktów / usług / towarów		192 720		
2. Inne przychody (jakie?)				
RAZEM PRZYCHODY		192 720		
B. KOSZTY				
1. zużycie materiałów i energii		1 200		
2. usługi obce (w tym m.in. czynsze, naprawy, konserwacje maszyn i budynków)		40 000		
3. podatki i opłaty		15 000		
4. wynagrodzenia i pochodne		46 000		
5. koszty finansowe		4 000		
6. zakup towarów		10 000		
7. ubezpieczenia majątkowe		3 600		
8. pozostałe koszty				
Amortyzacja środków trwałych		12 000		
Telefon, Internet		1 200		
RAZEM KOSZTY		133 000		
C. Dochód (strata) brutto A - B		59 720		
D. Podatek dochodowy		10 749,60		
E. Zysk netto: C - D		48 970,40		

Uzasadnienie (założenia) dla wymienionych pozycji kosztowych:

Spójne dane!

9.2 RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

- Rachunek zysków i strat (rachunek wyników) - jedno z podstawowych i obligatoryjnych elementów sprawozdania finansowego firmy.
- Informuje jaka jest efektywność poszczególnych rodzajów działalności oraz jaki jest ogólny wynik finansowy przedsiębiorstwa.
- W przypadku BP dla poddziałania 19.2 z uwagi na fakt, iż oceniamy ekonomiczne uzasadnienie operacji, rachunek wyników jest zestawieniem strumieni przychodów uzyskanych ze sprzedaży wyrobów, towarów bądź usług w ramach prowadzonej operacji, przychodów uzyskanych z realizacji operacji i uzyskanych zysków nadzwyczajnych oraz kosztów uzyskania przychodów, poniesionych strat nadzwyczajnych i opłaconych podatków – w zakresie dotyczącym działalności związanej z operacją.
- Rachunek zysków i strat pomaga oszacować przychody oraz koszty podejmowania lub rozwijania działalności gospodarczej. Widząc poszczególne pozycje kosztów generowanych przez firmę, można uwzględnić ewentualne korekty w bieżących wydatkach, które zabezpieczą przed utratą płynności finansowej np. poprzez ograniczanie kosztów opłat za media, czy też reklamy firmy

9.3 Zaktualizowana wartość netto

Specyfikacja	Suma: (Rok N + Rok N-1 + Rok N-2)	Rok N+1	Rok N+2	Rok N+3
1. Inwestycje dotyczące projektu				
2. Przychody ze sprzedaży				
3. Koszty działalności objętej projektem				
4. Dochód brutto				
5. Podatek dochodowy, wg stopy:				
6. Dochód netto				
7. Wartość końcowa				0
8. Amortyzacja				
9. Saldo bieżące				
10. Stopa dyskonta / czynnik dyskontujący				
NPV	0,00 zł			

NPV > 0

9.4 Wskaźnik rentowności sprzedaży

	Rok N	Rok N+1	Rok N+2	Rok N+3
wskaźnik rentowności sprzedaży brutto (dla operacji)	0,00	0,00	0,00	0,00

RENTOWNOŚĆ SPRZEDAŻY (ROS)

- Nie ma wartości minimalnej. Jego wartość w znacznym stopniu zależy nie tylko od wielkości podmiotu, ale też od branży, w której funkcjonuje.
- Im rentowność sprzedaży danego przedsiębiorstwa jest wyższa, tym lepszą wykazuje efektywność.
- Podstawowym założeniem przyjętym przez podmiot powinno być utrzymanie rentowności sprzedaży przynajmniej na tym samym poziomie, przez dłuższy czas funkcjonowania działalności.
- Zatem zwiększenie wartości wskaźnika rentowności sprzedaży na przestrzeni czasu jest równoznaczne z podniesieniem jej efektywności.

$$\text{ROS} = \frac{\text{ZYSK NETTO}}{\text{PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY}} \times 100\%$$

RENTOWNOŚĆ SPRZEDAŻY (ROS)

Przykład

Przedsiębiorstwo produkcyjne uzyskało w 2013 roku przychód ze sprzedaży wyrobów gotowych o wartości 340 000 zł. Wszystkie koszty poniesione w tym samym okresie (koszty stałe, koszty zmienne oraz podatki) wynoszą w sumie 250.000 zł. Zysk netto podmiotu gospodarczego wyniósł zatem 90.000 zł, co przekłada się na rentowność sprzedaży równą:

$$\text{ROS} = (90.000 / 340.000) \times 100\% = 26,47\%$$

Na podstawie uzyskanego wyniku można stwierdzić, iż przedsiębiorstwo, na każdym złotym otrzymanego przychodu -osiąga ponad 26 groszy zysku.

Warsztaty

Wnioskodawca Jan Kowalski zamierza otworzyć kawiarnię w miejscowości Gniewoszków. Obecnie pracuje dorywczo w pobliskim tartaku i nigdy nie prowadził własnej firmy, ale zawsze marzył o prowadzeniu kawiarni. Chciałby sprzedawać tylko kawę z certyfikatem Fairtrade. Planuje zatrudnić swoją córkę jako kelnerkę na pełen etat.

Jan Kowalski posiada w dzierżawie lokal o powierzchni 80 m², który wymaga generalnego remontu. Od lat interesuje się sztuką parzenia kawy. Planuje wyremontować lokal, zakupić niezbędne do prowadzenia kawiarni wyposażenie oraz nowy samochód typu minibus. Posiada 10 tys. zł oszczędności, które może zainwestować w biznes. Na terenie gminy Gniewoszków funkcjonuje jedna kawiarnia, czynna sezonowo w okresie letnim.

Limit na premie dla osób podejmujących działalność gospodarczą w LGD działającym na terenie gminy Gniewoszków wynosi 100 tys. zł.

Grupa 1 - rozdział I-III

Grupa 2 – rozdział IV

Grupa 3 – rozdział V

Grupa 4 – rozdział VI i VII

Grupa 5 – rozdział VIII i IX

Grupa 1 współpracuje z Grupą 5 w zakresie tabeli 3.2 „Zakładany ilościowy i wartościowy poziom sprzedaży...” oraz tabeli 9.1 „Prognoza poziomu cen i wielkości sprzedaży”