

MODUŁ 3. Ocena pomysłu biznesowego

Kamil Flig

1. Wprowadzenie

1a. Biznes to gra

„Biznes jest grą – najwspanialszą grą na świecie, jeśli się wie, jak w nią grać” – **Thomas Watson Jr.** (amerykański przedsiębiorca, prezes koncernu IBM w latach 1952–1971).

Na co dzień otacza nas wiele przedsiębiorstw, z których produktów i usług korzystamy. Od przedsiębiorstw **produkcyjnych** (np. przemysłowe czy rolne), przez **usługowe** (np. usługi finansowe czy gastronomiczne), aż po **handlowe** (np. sklepy spożywcze). Za wszystkimi tymi przedsięwzięciami stoją ludzie – **przedsiębiorcy** (1), którzy podjęli się wkroczenia na trudną i wyboistą drogę własnej działalności. Dzięki swojej **przedsiębiorczości**, czyli zdolności do kreowania i zaspokajania potrzeb własnych i cudzych, stworzyli funkcjonujące przedsiębiorstwa realizujące różne cele. Jak udało się im zidentyfikować potrzeby i stworzyć mechanizm ich zaspokajania? Jak udało się zmienić ten mechanizm w działalność pozwalającą na generowanie zysku? W tym module postaramy się odpowiedzieć na te pytania i przedstawimy sposoby oceny pomysłów na biznes. Będziemy korzystać z wielu informacji pochodzących z modułów związanych z zarządzaniem poszczególnymi elementami firmy (warto więc je prześledzić). Tutaj przyjrzymy się niejako z lotu ptaka drodze przedsiębiorcy od pomysłu aż do konkretnego planu wprowadzenia go w życie.

(1) Przedsiębiorca to określenie osoby prowadzącej **działalność gospodarczą**. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo Przedsiębiorców (Dz. U. 2018 poz. 646) definiuje działalność gospodarczą jako zorganizowaną działalność zarobkową, wykonywaną we własnym imieniu i w sposób ciągły.

Pojęcie „przedsiębiorczość” pojawiło się w literaturze na przełomie XVII i XVIII wieku. Pochodzi ono od francuskiego „entrepreneur”, nie dziwi więc, iż przedsiębiorczość po raz pierwszy występuje w *Eseju o istocie handlu w ogólności* ekonomisty Richarda Cantillona. Poniżej przedstawiono ewolucję pojęcia przedsiębiorczości w literaturze. Warto zwrócić uwagę na powtarzające się elementy, które pomogą nam w zrozumieniu działalności przedsiębiorców i wyzwań, z jakimi się mierzą.

Tabela 1. Definicje przedsiębiorczości w literaturze ekonomicznej na przestrzeni lat

Autor	Definicja
Richard Cantillon, 1755, <i>Esej o istocie handlu w ogólności</i>	Przedsiębiorczość to zdolność do przewidywania i skłonność do podejmowania ryzyka . Przedsiębiorcą jest osoba, która dobrze zna określony rynek. Wykorzystuje pojawiającą się na nim okazję stworzoną brakiem równowagi między popytem a podażą.
Adam Smith, 1776, <i>Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów</i>	Przedsiębiorca to ten, kto posiada dużą zdolność do oszczędzania i wykorzystywania środków do realizacji określonego przedsięwzięcia.
Jean-Baptiste Say, 1803, <i>Traktat o ekonomii politycznej</i>	Przedsiębiorca to ktoś, kto przenosi zasoby ekonomiczne z obszaru niższej na obszar wyższej wydajności i zamierza stworzyć dla siebie, własnego zysku i na własne ryzyko jakiegokolwiek produkt. Przedsiębiorca to człowiek dostrzegający sprzyjające interesom okazje .
Frank Knight, 1921, <i>Ryzyko, niepewność i zysk</i>	Przedsiębiorczość oznacza zysk osiągniany w zamian za ponoszenie niepewności i ryzyka .

Joseph Schumpeter, 1960, <i>Teoria rozwoju gospodarczego</i>	Przedsiębiorczość jest nową kombinacją środków produkcji, która umożliwia wprowadzenie nowego wyrobu lub technologii, otwarcie nowego rynku, pozyskanie nowych źródeł zasobów. Przedsiębiorca jest przede wszystkim innovatorem .
Israel Kirzner, 1973, <i>Konkurencja i przedsiębiorczość</i>	Przedsiębiorczość to umiejętność dostrzegania nowych szans, poszukiwania okazji do osiągnięcia zysku , których inni jeszcze nie dostrzegli.
Peter F. Drucker, 1985, <i>Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady</i>	Upatruje istotę przedsiębiorczości w ścisłym związku działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, za pomocą których zmierza się do sukcesu, tzn. przywództwa w określonym segmencie rynku. Człowiek przedsiębiorczy zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje okazję do społecznej lub gospodarczej innowacji .

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Santarek (red.), *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, PARP, Warszawa 2008.

1b. Pomysł na biznes

Analizując definicje przedsiębiorczości i przedsiębiorcy można zaobserwować, iż elementem stale pojawiającym się w literaturze jest poszukiwanie przez przedsiębiorców **okazji w warunkach niepewności i ryzyka**. W świecie pełnym niepewności i wobec ogromnego ryzyka, przedsiębiorcy starają się znaleźć okazję do podjęcia działalności. Wielu z nas, w swoim codziennym życiu, styka się z sytuacjami, w których widzimy pewną okazję czy lukę w otaczającej nas rzeczywistości. Ci, którzy mają naturę odkrywców i wynalazców, często sami tworzą koncepcje kreujące nowe potrzeby i sposoby na ich zaspokojenie. Czy każdy taki impuls jest rzeczywiście wartym zgłębienia pomysłem na biznes? Skąd biorą się takie pomysły, które mają potencjał do wdrożenia w rzeczywistości otaczającego nas rynku?

Pytania te od zawsze nurtują przedsiębiorczo myślących. Jak mówi przysłowie: potrzeba jest matką wynalazku. Inspiracji powinniśmy szukać więc w otaczającym nas świecie ludzkich potrzeb. Oto przykłady najpopularniejszych obszarów inspiracji:

- **Obserwacja** – skoro przedsiębiorczość to poszukiwanie okazji, to podstawowym orężem przedsiębiorczo myślących jest obserwacja otoczenia. Okazji do podjęcia działalności gospodarczej poszukiwać trzeba, w pierwszej kolejności, obserwując siebie i zdając sobie sprawę

ze swoich potrzeb (zwłaszcza tych, których nie zaspokaja rynek w obecnej formie). Przykładem może być matka, której dziecko miało uczulenie na produkty zawierające gluten. Ponieważ na rynku nie było produktów bezglutenowych, sama otworzyła sklep. Obserwacja to również przyglądanie się temu, jak funkcjonują rynki. Nie można dać się zwieść pogładowi, że wszystko zostało już wymyślone. Poszukiwanie usprawnień istniejących już rozwiązań to często najlepszy sposób na znalezienie pomysłu na biznes;

- **Przekucie pasji w biznes** – to również popularna metoda poszukiwania, a raczej stworzenia pomysłu. Wykorzystanie własnych zainteresowań i znajomości jakiegoś tematu może wydatnie zwiększyć szansę na realizację pomysłu na biznes w praktyce. Jak mawiał Konfucjusz: „Wybierz pracę, którą kochasz, a nie będziesz musiał pracować nawet przez jeden dzień w swoim życiu”;
- **Poszukiwanie inspiracji w już działających przedsiębiorstwach** – dobrym sposobem na poszukiwanie pomysłu na biznes jest przyglądanie się zagranicznym rynkom i przenoszenie odpowiednich wzorców/rozwiązań na rodzimy rynek. Nie zawsze konieczne jest poszukiwanie innowacji, zwłaszcza za wszelką cenę. Często warto skorzystać z tego, co już funkcjonuje i przynosi odpowiednie efekty. Istnieje możliwość wykorzystania istniejących rozwiązań biznesowych poprzez mechanizm **franczyzy**(2).

(2) Franczyza (fr. *franchise*) – system sprzedaży towarów, usług lub technologii, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami: francyzodawcą i jego indywidualnymi francyzobiorcami. W wyniku działalności w ramach licencji francyzowej francyzobiorcy zyskują możliwość korzystania ze sprawdzonego modelu biznesowego. Przykładem takiego biznesu mogą być bary szybkiej obsługi (popularne fast foody), czy też lokalne sklepy spożywcze.

1c. Praca z pomysłem

Znalezienie potencjalnego obszaru działalności to dopiero początek drogi. Pomysł na biznes jest ideą, która wymaga obróbki i przygotowania precyzyjnego planu implementacji. Pomóc w tym mogą dwa dokumenty, które pozwolą na stworzenie pełnego obrazu przyszłej działalności w warunkach niepewności i ryzyka.

Przygotowując się do podjęcia działalności, konieczne jest zbudowanie kompletnego **modelu biznesowego** (3), który pozwoli na realizację długookresowych celów przedsiębiorstwa. Przygotowanie przemyślanego modelu biznesowego jest jak budowanie domu na solidnych fundamentach. Model biznesowy to dokument wewnętrzny, tworzony na użytek „namalowania” pełnego obrazu biznesu w przyszłości. Główne pytania, na które trzeba odpowiedzieć, przygotowując model biznesowy to:

(3) model biznesowy – przyjęta przez firmę długookresowa strategia powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty przewyższającej ofertę konkurencji (**przewaga konkurencyjna**), przy jednoczesnym zapewnieniu organizacji dochodowości.

- kto stanowi **grupę docelową**, do której produkt jest kierowany;
- jakie **korzyści** produkt czy usługa ma oferować potencjalnym klientom;
- jaki jest sposób na dostarczenie tych wartości – **strategie**;
- w jaki sposób owa wartość ma być produkowana.

Pytania te wskazują na kilka głównych obszarów analizy, którą trzeba podjąć przed rozpoczęciem działalności. Sprecyzowanie odpowiedniej grupy docelowej i określenie propozycji wartości nie jest wcale łatwym zadaniem. Wymaga rozległej wiedzy z zakresu branży oraz głębokiej znajomości proponowanego produktu czy usługi.

Drugim dokumentem jest **biznesplan**, który stanowi podsumowanie pomysłu i strategii, planów działalności oraz prognoz finansowych. Biznesplan tworzymy, aby kompleksowo ocenić założenia planowanej działalności gospodarczej. Bywa on również wykorzystywany do prezentacji tych założeń instytucjom bądź partnerom, którzy zastanawiają się nad finansowaniem naszych planów (pełni wtedy rolę zewnętrznego dokumentu). Jest też cennym narzędziem z punktu widzenia kontroli wyników naszej działalności. Przygotowane w nim projekcje finansowe i wszelkiego rodzaju wskaźniki służą ocenie postępów i zgodności poziomu realizacji założeń z rzeczywistością.

Rola biznesplanu jako dokumentu zewnętrznego

Biznesplan wykorzystywany jest przez przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność i poszukujące finansowania swoich planów inwestycyjnych. Dość powszechną praktyką jest również tworzenie biznesplanu dla nowych przedsięwzięć w ramach istniejącego przedsiębiorstwa, które wymagają większego kapitału.

Bank, inwestorzy indywidualni, fundusze czy urzędy oferujące dotacje – wszystkie te instytucje oczekują od zgłaszających się przedsiębiorców przygotowanego biznesplanu ich przedsięwzięcia.

2. Model biznesowy

Model biznesu jest czymś więcej niż tylko dobrym i logicznym sposobem na „robienie biznesu”, gdyż przede wszystkim musi być ukierunkowany na potrzeby użytkowników. Powinien być trudny do imitacji przez konkurentów i mocno oparty na realiach oraz uwarunkowaniach, w jakich działa przedsiębiorstwo. Typologii podziału modeli biznesowych jest wiele, wszystko zależy od autora i przyjętej optyki. Klasyfikacja modeli biznesu zaczęła się rozwijać wraz ze wzrostem znaczenia Internetu i rozwojem dostępu do informacji. Działalności w obszarze **e-biznesu** często wymykają się klasycznym podziałom, stymulując rozwój analitycznego zaplecza badania modeli biznesowych.

Czy zastanawialiście się kiedyś, dlaczego to właśnie Apple, a nie Nokia, jest liderem na światowym rynku telefonów komórkowych? Odpowiedzi może dostarczyć analiza modeli biznesowych wspomnianych firm, gdyż często to właśnie tam ukryta jest recepta na sukces danego przedsięwzięcia. Właśnie dlatego, dla zrozumienia zagadnienia modeli biznesowych, zamiast wgłębiać się w niuanse definicji i podziałów, łatwiej będzie nam przywołać kilka rewolucyjnych modeli, które zmieniają otaczającą nas rzeczywistość biznesową. Oto kilka ciekawych przykładów modeli biznesowych:

1. **Integrator** – model ten przyjmują organizacje kontrolujące wszystkie części łańcucha tworzenia wartości dla klientów. Pozwala to na błyskawiczne reagowanie na zmieniające się otoczenie. Ciekawym przykładem przedsiębiorstwa – integratora jest grupa **Inditex** (hiszpański holding odzieżowy, znany z marek takich jak ZARA, Pull&Bear czy Bershka). Dzięki integracji designu, dystrybucji, sprzedaży i marketingu wewnątrz organizacji, jest w stanie szybko reagować na rynkowe zmiany.
2. **Broker** – firmy pełnią funkcje organizatora rynku, na którym dokonują się transakcje pomiędzy uczestnikami. Pobierając opłatę za pośrednictwo, umożliwiają przeprowadzenie transakcji w bezpiecznym środowisku. Sztandarowym przykładem takiego przedsięwzięcia jest portal aukcyjny **Allegro.pl**.
3. **Sprzedawca doświadczeń** – coraz bardziej konkurencyjne rynki wymagają od firm zaoferowania rozbudowanej gamy wartości dla klienta. Ciekawym przykładem zastosowania tego modelu są kawiarnie **Starbucks**. Wizją założycieli popularnej amerykańskiej sieci kawiarni było stworzenie miejsca, które oferować będzie znacznie więcej niż kawę. Wszelkie udogodnienia i wystrój ma zapewnić pełne doświadczenie przebywania w kawiarni, co ma odróżnić firmę od konkurencji.
4. **Freemium** – ciekawy model biznesowy i jednocześnie popularny sposób generowania przychodów w erze Internetu. Polega on na zaoferowaniu darmowego dostępu do części usługi, stwarzając jednak możliwość wykupienia dodatkowych funkcjonalności. Przykładem firmy korzystającej z tego modelu jest **Spotify**, który proponuje zarówno darmowy dostęp do muzyki (ograniczona funkcjonalność i reklamy), jak i płatną wersję premium.

5. **Model subskrypcyjny** – funkcjonuje na zasadzie wnoszenia opłaty (subskrypcji) za dostęp do zasobów. Według tej formuły działają operatorzy telefonii komórkowej, udzielając nam dostępu do swojej sieci i pobierając opłatę abonencką. Ciekawym przykładem internetowego wykorzystania tego modelu jest platforma streamingowa **Netflix**. Udostępnia ona filmy i seriale na życzenie, pobierając stałą opłatę subskrypcyjną za miesięczny dostęp do zasobów serwisu.

To tylko niektóre przykłady modeli biznesowych. Dzięki postępującym innowacjom w zakresie technologii informacyjnych powstają coraz to nowe modele funkcjonowania firm. Oprócz obserwacji istniejących modeli i wyciągania wniosków z ich sukcesu, wskazane jest stworzenie własnego modelu działania dla planowanego przedsiębiorstwa. Tworzenie modelu biznesowego to wymagające zajęcie, ale istnieje kilka schematów pomagających się z tym uporać.

2a. Business Model Canvas

Jednym z najpopularniejszych schematów w tworzeniu i analizowaniu modeli biznesowych jest **Business Model Canvas** – szablon modelu biznesowego zaproponowany przez Alexandra Osterwaldera w toku jego prac nad książką *Business Model Ornitology*. Jest to wizualne przedstawienie modelu, składające się z dziewięciu bloków opisujących propozycje wartości, potrzebną infrastrukturę, klientów i finanse.

Rysunek 1. Business Model Canvas










The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

<h3>Key Partners</h3>  <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p>	<h3>Key Activities</h3>  <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p>CATEGORIES Production Problem Solving Platform/network</p>	<h3>Value Propositions</h3>  <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>CHARACTERISTICS Newness Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability</p>	<h3>Customer Relationships</h3>  <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>EXAMPLES Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self-Service Automated Services Communities Co-creation</p>	<h3>Customer Segments</h3>  <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>Mass Market Niche Market Segmented Crowdsourced Multi-sided Platform</p>																								
	<h3>Key Resources</h3>  <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>TYPES OF RESOURCES Physical Intellectual (brand, patents, copyrights, data) Human Financial</p>		<h3>Channels</h3>  <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p>CHANNEL PHASES 1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services? 2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? 3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services? 4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers? 5. After sales How do we provide post-purchase customer support?</p>																									
<h3>Cost Structure</h3>  <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>IN YOUR BUSINESS MODEL Cost Driven (cheapest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)</p> <p>SAMPLE CHARACTERISTICS Fixed Costs (salaries, rents, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope</p>		<h3>Revenue Streams</h3>  <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <table border="0"> <tr> <td>TYPES</td> <td>FIXED PRICING</td> <td>DYNAMIC PRICING</td> </tr> <tr> <td>Asset sale</td> <td>List Price</td> <td>Regulation (Bargaining)</td> </tr> <tr> <td>Usage fee</td> <td>Product feature dependent</td> <td>Yield Management</td> </tr> <tr> <td>Subscription Fees</td> <td>Customer segment dependent</td> <td>Real time Market</td> </tr> <tr> <td>Lending/Renting/Leasing</td> <td>Volume dependent</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licensing</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Interchange fees</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Advertising</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			TYPES	FIXED PRICING	DYNAMIC PRICING	Asset sale	List Price	Regulation (Bargaining)	Usage fee	Product feature dependent	Yield Management	Subscription Fees	Customer segment dependent	Real time Market	Lending/Renting/Leasing	Volume dependent		Licensing			Interchange fees			Advertising		
TYPES	FIXED PRICING	DYNAMIC PRICING																										
Asset sale	List Price	Regulation (Bargaining)																										
Usage fee	Product feature dependent	Yield Management																										
Subscription Fees	Customer segment dependent	Real time Market																										
Lending/Renting/Leasing	Volume dependent																											
Licensing																												
Interchange fees																												
Advertising																												

Źródło: Business Model Alchemist - <http://www.businessmodelalchemist.com/tools>

Elementami **Business Model Canvas** są:

- **Segmenty klientów** – pierwszy obszar, od którego powinniśmy zacząć analizę. Określenie grupy docelowej naszej działalności jest punktem wyjścia do kolejnych etapów budowania modelu. Segmentacja pozwala na sprecyzowanie grupy klientów, do której kierujemy nasze produkty lub usługi. Pośród segmentów klientów można wyróżnić **rynek masowy**, **rynek niszowy**, **segmentacje**, **dywersyfikacje** oraz **platformę wielostronną**;
- **Propozycja wartości** – kolejnym aspektem jest określenie wartości proponowanej klientom. To element wyróżniający nas od konkurencji oraz budujący przewagę konkurencyjną. Propozycja wartości może być bardzo różna i zależy od specyfiki proponowanego produktu lub usługi. Może to być przykładowo **nowość**, **wydajność**, **dostosowanie do indywidualnych potrzeb**, **skuteczność**, **design**, **cena**, **wygoda**, **użyteczność** lub **marka**;
- **Kanały dystrybucji** – w tym obszarze koniecznie należy określić metody dotarcia do klienta. Niezbędna jest analiza, w jaki sposób firma będzie się komunikować z poszczególnymi segmentami swoich klientów i przekaże im propozycje wartości. Może to robić poprzez **sprzedawców**, **sprzedaż internetową**, **własny sklep**, **partnerstwo z sieciami handlowymi** czy **sprzedaż hurtowniom**. Wszystko zależy od przyjętych segmentów klientów i ich sposobu konsumowania;
- **Relacje z klientami** – jakiego rodzaju relacje z klientami firma będzie budować. Może to być kontakt w pełni osobisty lub całkiem automatyczna obsługa. Przyjęcie sposobu tworzenia relacji zależy od przygotowanej propozycji wartości i charakterystyki samych odbiorców;
- **Struktura przychodów** – wskazanie sposobu, w jaki firma będzie generować przychody. Określenie struktury przychodów nie jest łatwe, zwłaszcza jeżeli warunkujemy mechanizm cenowy w zależności od segmentów klientów;

- **Kluczowe zasoby** – funkcjonowanie każdego biznesu wymaga określonych zasobów. Zasobami są wartości materialne i niematerialne, których potrzebujemy, aby dać klientom wartość zawartą w propozycji wartości. Dla jednej firmy będą to ludzie czy umiejętności, dla innej – maszyny i materiały produkcyjne;
- **Kluczowe czynności** – najważniejsze czynności, które musi wykonać firma, dostarczając proponowaną wartość klientom. Zależą one oczywiście od charakteru prowadzonej działalności. Inne będą dla firmy usługowej, inne dla firmy zajmującej się produkcją. Ważne, aby mieć pełną świadomość procesów prowadzących do wytworzenia wartości dla klienta;
- **Kluczowi partnerzy** – są to partnerzy biznesowi, bez których nasza działalność nie mogłaby funkcjonować. Pośród najważniejszych warto wymienić dostawców. Istotne jest również określić, czy będziemy korzystać z podwykonawców lub zewnętrznych sprzedawców. Nasze stosunki z partnerami biznesowymi są tak samo ważne jak relacje z konsumentami. Warto o nie dbać, pamiętając jednak, by nie uzależniać się zbyt mocno od jednego dostawcy czy kooperanta;
- **Struktura wydatków** – wszystkie koszty ponoszone w wyniku wdrożenia założeń modelu biznesowego. Gdy znamy zasoby i konieczne czynności do prowadzenia działalności, łatwiej nam jest określić strukturę wydatków i porównać ją ze strumieniem przychodów.

2b. Lean Canvas

Business Model Canvas stawia, w pewnych obszarach, trudne wyzwanie przed przedsiębiorcą na początku jego drogi. Określenie kluczowych czynności czy relacji z klientami jest problematyczne na wczesnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. Odpowiadając na ten problem, Ash Maurya stworzył wariację tego rozbudowanego modelu pod nazwą **Lean Canvas**. Model ten jest znacznie prostszy od Business Model Canvas. Pozwala uszeregować i przeanalizować pomysł na biznes. Tworzy się go na jednej „tablicy” składającej się z segmentów (podobnie jak w Business Model Canvas). Autor skupił się na kluczowych elementach biznesu, wyróżniając:

- **Problem** – pierwszy obszar, od którego powinniśmy zacząć analizę. Problem w tym schemacie jest punktem wyjścia, podkreślając konieczność skupienia na kliencie i jego potrzebach. Należy wskazać nie tylko najważniejsze problemy klientów, które chcemy zaspokoić, ale też odnieść się do istniejących na rynku rozwiązań;
- **Segmentacja klientów** – kolejnym obszarem, po zdefiniowaniu problemu, jest precyzyjne określenie grupy docelowej naszego produktu/usługi. Analiza grup klientów zazwyczaj posunięta jest dość daleko, włącznie z tworzeniem pewnego rodzaju „portretów” klienta. Ciekawym rozwiązaniem, proponowanym przez autora, jest również przedstawienie pierwszego klienta – kogoś, kto jest najbardziej skłonny zapłacić za nasz produkt/usługę;
- **Propozycja wartości** – w tym punkcie należy ustalić, jakie korzyści uzyskają klienci dzięki dostarczonemu produktowi bądź usłudze. Przykłady propozycji wartości przywołyaliśmy już przy okazji elementów Business Model Canvas;
- **Rozwiązanie** – poprzez przygotowaną propozycję wartości możemy teraz odpowiedzieć na zidentyfikowane wcześniej problemy, przedstawiając rozwiązanie w postaci najważniejszych cech. Odpowiedź musi być ściśle związana z rozpoznanymi niedoborami i brakami po stronie klientów;
- **Nieuczciwa przewaga** – należy zastanowić się nad przewagą konkurencyjną, odróżniającą nas od istniejących rozwiązań. Odnalezienie unikatowego i niedającego się skopiować źródła przewagi pozwala na trwałość modelu biznesowego;
- **Struktura przychodów** – należy ustalić wszystkie elementy osiągnięcia przychodów przez firmę. Trzeba odpowiedzieć sobie na pytanie, za co klienci będą chcieli i będą skłonni zapłacić;
- **Struktura kosztów** – w tym punkcie ustalić trzeba wszystkie koszty związane z generowaniem przychodu i funkcjonowaniem firmy. Zarówno jednorazowe, jak i zmienne czy stałe;

- **Kanały** – w tym punkcie ustalamy sposoby dotarcia do klienta. Ważne jest, aby klienci w łatwy sposób mogli dowiedzieć się o produkcie czy usłudze i nabyć je;
- **Kluczowe wskaźniki** – ostatni element, ale niezwykle istotny. Obudowanie wyników swojego przedsięwzięcia odpowiednimi miernikami pozwala na stałe monitorowanie osiągniętych efektów.

Lean Canvas, pomimo znacznych podobieństw do Business Model Canvas, skupia się na podejściu zorientowanym na klienta. Jest narzędziem do weryfikacji pomysłu biznesu przez pryzmat potrzeb i wartości dostarczanej potencjalnej grupie odbiorców. Trudność pojawia się w momencie, gdy produkt/usługa nie zaspokaja istniejącej na rynku potrzeby. Jak mawiał Henry Ford, twórca rewolucji samochodowej: „**Gdybym spytał klientów, czego chcą, powiedzieliby, że szybszego konia**”. Podejście stawiające klienta w centrum ma również swoje ograniczenia i pewne implikacje w sposobie analizy biznesowej. Warto pamiętać o zrównoważonym podejściu, wykorzystującym oba kierunki analizy.

3. Biznesplan

Ramka 1. Struktura biznesplanu

1. Strona tytułowa + spis treści
2. Streszczenie (ważne, jeżeli składamy go w instytucji)
3. Opis przedsięwzięcia/dane przedsiębiorstwa (jeżeli istnieje)
4. Zespół
5. Rynek i konkurencja
6. Plan organizacyjno-techniczny
7. Plan marketingowy
8. Analiza finansowa
9. Ryzyko i harmonogram
10. Załączniki

Jak już wspomnieliśmy, **biznesplan** często jest dokumentem, którym firmy posługują się, gdy występują o zewnętrzne finansowanie do instytucji takich jak banki czy inwestorzy. Może on jednak pełnić rolę pomocniczą w przygotowywaniu koncepcji biznesowej. Choć specyfika każdego biznesu wymaga indywidualnego podejścia i przygotowania biznesplanu skrojonego pod obszar działalności, to można jednak wyróżnić kilka elementów stałych. Biznesplan powinien składać się z 10 zasadniczych części, przedstawionych poniżej.

Pierwsze cztery to raczej informacyjne pozycje, które nie wymagają większego komentarza. Może poza przedstawieniem zespołu, którego istotność z punktu widzenia potencjalnych inwestorów warto podkreślić. Duża część przedsięwzięć poszukujących finansowania jest na bardzo wczesnych etapach weryfikacji założeń własnego modelu. W tym przypadku biznesplan powinien prezentować raczej idee oraz ludzi stojących za planowaną działalnością.

Rola zespołu w prezentowaniu pomysłu na biznes

Rola zespołu i doświadczeń poszczególnych jego członków jest często niedoceniana. Na wczesnych etapach prowadzonej działalności to właśnie ludzie stojący za projektem są jego główną wartością i elementem, na który zwracają uwagę inwestorzy. Jeżeli umiejętnie przedstawimy i „sprzedamy” ludzi stojących za danym pomysłem, może się okazać, iż będzie nam dużo łatwiej zdobyć zaufanie inwestorów. Prezentowanie doświadczeń i podkreślenie roli poszczególnych osób pozwala na zbudowanie obrazu kompetentnego i zmotywowanego zespołu, gotowego na dostarczenie wyników zamierzonych w biznesplanie. W końcu nie każdy projekt musi okazać się strzałem w dziesiątkę. Jednak dzięki zaprezentowaniu siebie i swojego zespołu często możemy liczyć na więcej szans i możliwości. Jest takie powiedzenie w Dolinie Krzemowej, iż sam pomysł jest wart dolara plus VAT. To ludzie i ich zdolność do implementacji danej wizji warunkują ostateczny sukces każdego przedsięwzięcia.

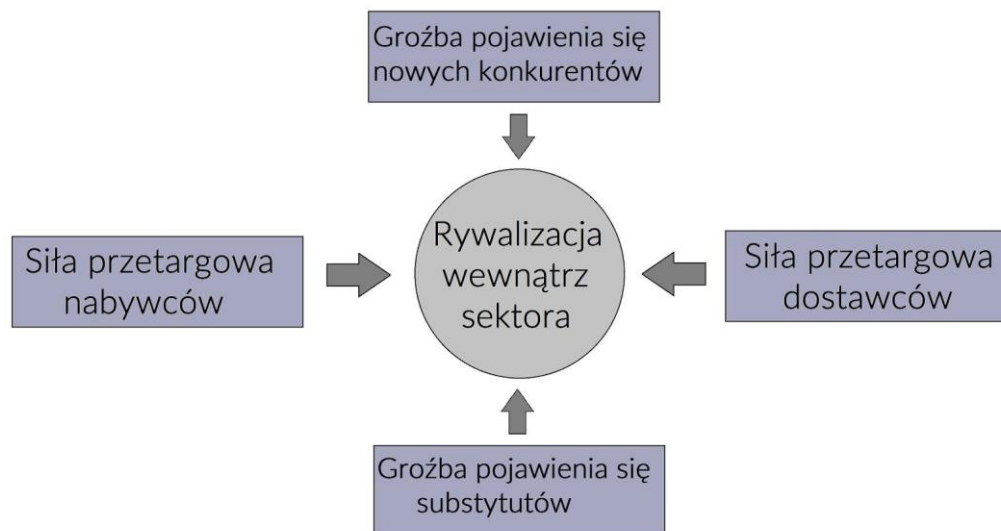
3a. Analiza rynku

Przechodząc do następnych sześciu, bardziej skomplikowanych zagadnień zawartych w biznesplanie, zaczniemy od **analizy rynku**. Pośród koniecznych do zawarcia w tym obszarze elementów znajdują się: **wielkość rynku** i **panujące trendy**, **charakterystyka branży**, **charakterystyka klientów**, **charakterystyka konkurencji** oraz **bariery wejścia i wyjścia**.

Wielkość rynku można badać. Do jej odpowiedniego wyznaczenia potrzebna jest znajomość podstawowych praw rządzących ekonomią. Żeby zrozumieć, jak funkcjonuje dany rynek, musimy przyjrzeć się już istniejącym na rynku graczom. Pomocna będzie tutaj **analiza otoczenia**, której możemy dokonać, korzystając z **modelu pięciu sił Portera**(5). W przypadku rynków/potrzeb, które dopiero tworzymy, sprawa jest jeszcze bardziej skomplikowana. Jednak odpowiednie zdefiniowanie rynku poprzez identyfikację **trendów**, pozwala na określenie **charakterystyki branży** i w efekcie znalezienie **konkurencji**. Analiza konkurencji i ogólna charakterystyka branży pozwalają z kolei na określenie poziomu barier **wejścia** i **wyjścia** (6). Analizę rynku warto zakończyć przedstawieniem wyników w postaci analizy **SWOT**(7).

(5) Na początku lat osiemdziesiątych wybitny specjalista z dziedziny zarządzania M.E. Porter, profesor Harvard Business School, zaproponował uproszczony model analizy konkurencji. Badając każdą z pięciu sił konkurencji możemy oceniać je jako zagrożenie lub szansę.

Rysunek 2. Model analizy konkurencji Portera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998, s. 89

(6) Bariery wejścia powodują, że bardzo trudno wejść na dany rynek. Ich znajomość jest istotna dla powodzenia danego biznesu – na ich podstawie da się ocenić, ile będzie kosztowało wejście do danego sektora rynku oraz czy w ogóle jest to możliwe.

Bariery wyjścia – koszty związane z zaprzestaniem produkcji. Koszty tych decyzji wynikają zarówno ze specjalizacji zaangażowanych aktywów, jak i z barier psychologicznych (związanie emocjonalne).

(7) SWOT – jest narzędziem określającym pozycję rynkową Twojej firmy. Polega na znalezieniu 4 istotnych dla firmy czynników: mocnych stron (Strengths), słabych stron (Weaknesses), szans (Opportunities), zagrożeń (Threats).

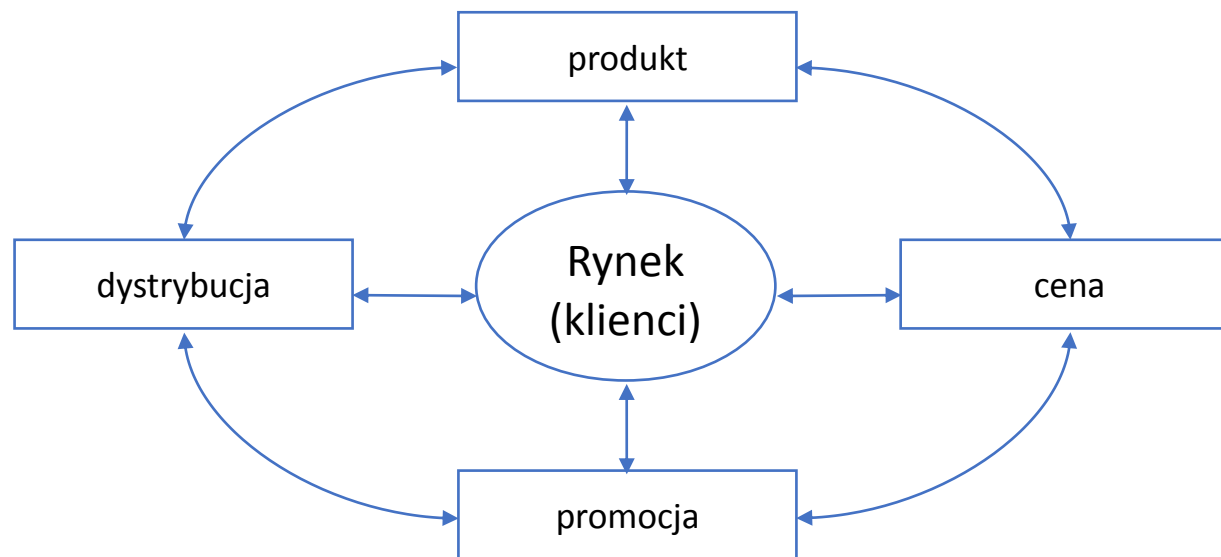
3b. Plan techniczno-organizacyjny oraz marketingowy

Kolejnym obszarem biznesplanu jest **Plan techniczno-organizacyjny**. Musimy dostosować nasze działania do charakteru rynku, który zidentyfikowaliśmy. Plan ten powinien prezentować zdolność przedsiębiorstwa do wyprodukowania danego wyrobu lub świadczenia usługi na odpowiednim poziomie. W planie powinny się znaleźć informacje dotyczące obszaru działania firmy – czy będzie ona działać jedynie w Polsce, czy od razu będzie miała charakter globalny. W tym miejscu przedsiębiorca opisuje i wybiera strukturę organizacyjną oraz system wynagrodzeń.

Niezwykle istotnym elementem biznesplanu jest **Plan marketingowy**, nazywany również strategią marketingową, który wynika z wcześniej przeprowadzonej analizy rynku. Powszechnie stosowanym podejściem w projektowaniu strategii marketingowej przedsiębiorstwa jest koncepcja **marketing mix**, łącząca w sobie cztery wzajemnie powiązane elementy.

- **Produkt** – to najważniejszy element marketingu. Sam produkt, czyli jego jakość, rozmiar, marka czy inne cechy określające jego atrakcyjność dla klientów.
- **Cena** – musi zostać określona na odpowiednim poziomie. Mechanizm ustalania ceny to ogromna sieć połączonych zależności pomiędzy klientami, konkurentami i samym producentem.
- **Promocja** – wszelkie działania komunikujące klientowi wartość naszego produktu. Promocja nie ogranicza się jednak do samego produktu. Przedsiębiorstwo ma do dyspozycji kilka środków promocji: **reklamę**, **public relations**, **sprzedaż osobistą** (bezpośredni kontakt z kupującym) oraz **promocje sprzedaży** (dostarczenie dodatkowych wartości dla klienta w miejscu sprzedaży, np. degustacja).
- **Dystrybucja** – określenie sposobu dotarcia produktu do klienta. Ważne, aby produkty były dostępne w dogodnych dla konsumentów miejscach oraz czasie, jak również w najkorzystniejszych warunkach i formach transakcji.

Rysunek 3. Koncepcja marketing mix



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku działalności usługowej mix marketingowy poszerza się o elementy: **ludzie** (personel mający kontakt z klientem), **miejsce** (wizualne elementy kształtujące warunki, w jakich świadczona jest usługa) oraz **procesy** (procedury, mechanizmy, metody i czynności, będące elementem świadczenia usługi).

3c. Analiza finansowa

Na tym etapie przekładamy analizę jakościową na konkretne wartości ilościowe. Analiza finansowa to podsumowanie przewidywanych dochodów i kosztów działalności. Istotnym elementem jest więc poczynienie pewnych założeń co do przychodów i wydatków, które mają nam pozwolić na przeprowadzenie analizy opłacalności danego przedsięwzięcia.

Przyjmując pewne wartości, jesteśmy w stanie stworzyć podstawową analizę finansową w celu zbadania zyskowności naszego przedsięwzięcia. Analiza finansowa w szczególności powinna zawierać: [rachunek zysków i strat](#), [bilans](#) oraz [analizę wskaźnikową](#).

Bilans przedsiębiorstwa stanowi odzwierciedlenie majątku przedsiębiorstwa oraz źródeł jego finansowania w danej chwili. Jest to więc jakby fotografia sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Składa się on z dwóch części, które muszą się równoważyć. Po jednej stronie mamy **aktywa**, czyli stan posiadania przedsiębiorstwa. Składają się na ten stan aktywa **trwale** (aktywa, które dostarczają przedsiębiorstwu korzyści dłużej niż rok. Składniki rzeczowe: grunty, budynki, maszyny, środki transportu. Składniki finansowe: udziały w innych przedsiębiorstwach, udzielone długoterminowe pożyczki, papiery wartościowe. Wartości niematerialne: licencje, prawa autorskie) i **obrotowe** (aktywa, które w ciągu najbliższego roku zostaną sprzedane, wykorzystane lub zużyte. Są to zapasy, środki pieniężne oraz należności). Po drugiej natomiast znajdują się **passywa**, czyli źródła finansowania przedsiębiorstwa na zakup środków trwałych lub obrotowych. Składają się z **własnego kapitału** (są to najczęściej fundusze przedsiębiorcy lub zysk powstający w wyniku działalności) oraz **zobowiązań** (dzielących się według logiki aktywów na bieżące i długoterminowe).

Ramka 2. Bilans przedsiębiorstwa

Aktywa	Pasywa
<p>A. Aktywa trwałe</p> <p>1. Składniki rzeczowe</p> <ul style="list-style-type: none"> - grunty - budynki - maszyny - środki transportu <p>2. Składniki finansowe</p> <ul style="list-style-type: none"> - udzielone pożyczki - udziały w obcych przedsiębiorstwach - papiery wartościowe <p>3. Składniki niematerialne</p> <ul style="list-style-type: none"> - licencje - prawa autorskie <p>B. Aktywa obrotowe</p> <p>1. Zapasy (materiały i towary)</p> <p>2. Należności</p> <p>3. Środki pieniężne w banku i gotówce</p>	<p>A. Kapitał własny</p> <ul style="list-style-type: none"> - fundusze przedsiębiorcy - zysk (strata) <p>B. Zobowiązania długoterminowe</p> <ul style="list-style-type: none"> - kredyty bankowe <p>C. Zobowiązania bieżące</p> <ul style="list-style-type: none"> - zobowiązania wobec dostawców i skarbu państwa
Aktywa ogółem	Pasywa ogółem

Rachunek zysków i strat, zwany również rachunkiem wyników, jest niezbędnym załącznikiem do bilansu. Zestawia przychody ze sprzedaży i koszty. Pozwala to na policzenie zysku lub straty działalności w określonych okolicznościach. Uproszczony rachunek wyników został przedstawiony poniżej.

Ramka 3. Rachunek wyników	
Pozycja	Działanie
A. Przychody ze sprzedaży	$A - B = C$
B. Koszty uzyskania przychodu	
C. Zysk ze sprzedaży	$C - D = E$
D. Zysk (+) lub strata (-) nadzwyczajna	
E. Zysk brutto	$E - F = G$
F. Podatek dochodowy i inne obciążenia	
G. Zysk netto po opodatkowaniu	G

Analiza wskaźnikowa pozwala na przedstawienie kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. W praktyce gospodarczej stosuje się kilka wskaźników (dotyczących rentowności, zadłużenia oraz płynności). My, na potrzeby naszej analizy, skupimy się na jednym wskaźniku, kluczowym na początku podejmowania działalności – **progu rentowności**.

Próg rentowności obrazuje sytuację, w której przychody ze sprzedaży pokrywają koszty stałe i koszty zmienne przedsiębiorstwa. Warunkiem koniecznym obliczenia progu rentowności jest podział kosztów przedsiębiorstwa na **koszty stałe** (np. amortyzacja lub czynsz) i **koszty**

zmienne (np. energia wykorzystywana w produkcji, materiały czy też wynagrodzenia pracowników produkcyjnych, o ile rosną one w miarę wzrostu produkcji).

$$BEP = \frac{Ks}{(P - Kzj)}$$

BEP – próg rentowności

Ks – koszty stałe

P – cena

Kzj – koszty zmienne jednostkowe



$$BEP = \frac{2000}{(100 - 50)} = 40$$

Dla lepszego zrozumienia tego wskaźnika posłużymy się przykładem. Przyjmijmy orientacyjnie, że cena Twojego produktu wynosi 100 zł, Twoje miesięczne koszty stałe **Ks** wynoszą 2000 zł (czynsz i inne opłaty administracyjne), a koszty zmienne (wszystkich elementów potrzebnych w procesie produkcji) w przeliczeniu na 1 produkt **Kzj** wynoszą 50 zł. Ile będzie wynosił próg rentowności w takiej sytuacji?

Oznacza to, że firma nie będzie przynosić strat, jeśli w ciągu miesiąca sprzeda 40 produktów. Dochód ta działalność przyniesie wtedy, gdy uda się sprzedać 41 sztuk produktu.

3d. Ryzyko, harmonogram oraz załączniki

Każda decyzja biznesowa, zarówno w bieżącej działalności, jak i w planach rozwojowych, bazuje na prognozie przyszłych warunków działania. Nie jesteśmy niestety w stanie przewidzieć wszystkich okoliczności, więc musimy uwzględnić pewną dozę niepewności. Ponosimy określone

ryzyko, iż podjęta decyzja okaże się błędna i nie przyniesie oczekiwanych efektów. Ryzyko jest naturalnym elementem przedsiębiorczej rzeczywistości i od naszej umiejętności zarządzania w warunkach ryzyka zależy często powodzenie całej działalności.

Źródłem tego ryzyka jest niepewność związana z sytuacją zewnętrzną, nagłym pogorszeniem koniunktury lub zmianami w otoczeniu prawnym. Na większość z tych elementów otoczenia nie mamy wpływu jako przedsiębiorcy, dlatego właśnie tak istotne jest stabilne otoczenie prowadzenia działalności w kraju. Duża niestabilność polityczna i ekonomiczna nie tworzy odpowiednich ram dla rozwoju biznesu. Musimy jednak pamiętać, iż ryzyko zawsze będzie istniało w gospodarce. Największe zyski osiągają inwestorzy, którzy ulokowali swoje pieniądze w niezwykle ryzykownych projektach – mogli stracić wiele, ale zyskać równie dużo.

Jak to wszystko się odnosi do naszej działalności i [biznesplanu](#)? To, że jesteśmy zdani na pewne okoliczności i zmiany w otoczeniu wcale nie oznacza, iż mamy być tylko biernymi obserwatorami. [Istnieją sposoby ograniczania ryzyka](#) – wspominaliśmy już o kilku. Najważniejsza jest świadomość jego występowania oraz przyjęcie wynikających z tego implikacji. Nie możemy zakładać tylko najoptimistyczniejszej wersji wydarzeń, a w kalkulacjach finansowych uwzględniać jedynie odniesienie pełnego sukcesu. [Ostrożne inwestowanie](#) to jeden z podstawowych sposobów zabezpieczenia się na wypadek sytuacji awaryjnej. [Ubezpieczenie przedsiębiorstwa i składników jego majątku](#) jest również metodą

na poradzenie sobie z niedającymi się przewidzieć skutkami zmian w otoczeniu. Ryzyko można też dzielić. Dobrym sposobem, w przypadku bardziej wymagających przedsięwzięć, jest **włączanie partnerów biznesowych**. Dzięki wsparciu będziemy w stanie zaakceptować większe ryzyko, oczekując nagrody w postaci zysków do podzielenia. Najważniejszym jednak elementem przeciwdziałania ryzyku jest **gotowość do zmiany**. Obserwując otoczenie i stale wyciągając wnioski, musimy być gotowi na zmianę i dostosowanie swojej strategii do nowych okoliczności.

Harmonogram jest schematem głównych celów przedsięwzięcia wraz z terminami ich osiągnięcia. Przekładamy poprzedzające ten rozdział rozważania na konkretne ramy czasowe. Mając w pamięci cele i wskaźniki, przyporządkujemy kolejnym etapom rozwoju daty realizacji. Wiadomo, iż działając w zmiennym otoczeniu, nasze plany mogą ulec weryfikacji przez rzeczywistość. Stworzenie spektrum czasu, który wymagany jest dla realizacji założeń, pozwala jednak na kontrolę naszych postępów i dokonań. Istotną częścią harmonogramu jest określenie czynników, które mogą wpłynąć na realizację jego założeń. Dlatego właśnie analiza ryzyka i harmonogram stanowią w jakimś sensie integralną część procesu „przewidywania” przyszłej rzeczywistości biznesowej.



Jeżeli chodzi o zakres ram czasowych, przyjęło się, iż **biznesplan** powinien operować prognozami i planem na co najmniej 5 lat od rozpoczęcia działalności.

Załączniki to uzupełnienie dokumentów wymaganych przez instytucje, do których kierujemy **biznesplan**. Mogą to być dokumenty pełniące rolę:

- **Potwierdzającą fakty** – w przypadku oficjalnych dokumentów urzędowych. Może to być wyciąg z odpowiedniego rejestru, wskazujący na spełnienie wymagań formalnych;
- **Komunikacyjną** – mogą to być uzupełniające materiały informacyjne, jak wizytówka czy informacje o stronie internetowej;

- **Ostrożnościową** – załączniki mogą pełnić funkcję legitymizującą. W przypadku dużych inwestycji wykorzystuje się zewnętrzne firmy audytorskie, sporządzające prognozy rozwoju i oceny ryzyka. Wszelkie badania rynku czy własne obserwacje mogą być poparte załączonymi źródłami, które niejako gwarantują prawdziwość przekazywanych stwierdzeń;
- **Marketingową** – załącznikami mogą być próbki, wersje demonstracyjne czy inne materiały reklamowe. Mają one za zadanie unaocznic opisywane rozwiązania i pozwolić na lepsze zrozumienie opisywanej materii.

Za załączniki do **biznesplanu** uznaje się wszystkie informacje pochodzące nie z wewnątrz firmy i stanowiące rozwinięcie/uzupełnienie opisywanych zagadnień.

4. Podsumowanie

Ocena i weryfikacja pomysłu na biznes nie należy do łatwych zadań. Poszukując nowych rynków lub ulepszeń w ramach istniejących rozwiązań, często zadajemy sobie pytanie: „co dalej?”. Odnajdując i identyfikując potencjalny obszar działania wpływamy na ocean nowych możliwości, gdzie roi się jednak od niebezpieczeństw, które mogą zakończyć naszą przedsiębiorczą przygodę. Gdy przyjmiemy, nawet w uproszczonym wymiarze, logikę modeli biznesowych, analiza otaczającej nas rzeczywistości stanie się łatwiejszym zadaniem. Przechodząc przez kolejne etapy i zadając sobie coraz to konkretniejsze pytania, uzyskamy odpowiedź, czy rzeczywiście ten biznes to strzał w dziesiątkę. Kierując się tą logiką, jesteśmy w stanie zminimalizować niepewność i wynikające z niej ryzyko. Dobrze przygotowany plan działania to połowa sukcesu przedsiębiorcy rozpoczynającego działalność.

5. Literatura

1. E. Filar, J. Skrzypek, *Biznesplan*, Poltext, Warszawa 2003
2. Z. Pawlak, *Biznesplan. Zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2005
3. A. Osterwalder, Y. Pigneur, *An ontology for e-Business models*, Elsevier, Lozanna 2004
4. A. Maurya, *Metoda Running Lean. Iteracja od planu A do planu, który da Ci sukces*, Helion, Kraków 2013

6. Sprawdź się

1. W jakim kraju po raz pierwszy w literaturze pojawiło się pojęcie przedsiębiorczość:
 - a. Francja (X)
 - b. Niemcy
 - c. Wielka Brytania
 - d. Stany Zjednoczone
2. Problem realizacji pomysłu biznesowego polega na tym, że:
 - a. Przedsiębiorca funkcjonuje w niepewnym otoczeniu
 - b. Rozpoczęcie działalności wiąże się z podjęciem ryzyka
 - c. Konieczne jest prognozowanie przyszłości i tworzenie strategii odpowiedzi na zmiany
 - d. Wszystkie powyższe są poprawne (X)
3. W koncepcji marketing mix najważniejszym elementem jest:

- a. Cena
 - b. Dystrybucja
 - c. Procesy
 - d. Produkt (X)
4. Prognozowanie w biznesplanie powinno brać pod uwagę co najmniej:
- a. Perspektywę pięcioletnią (X)
 - b. Perspektywę roczną
 - c. Perspektywę 10–15 lat
 - d. Okres odpowiadający czasowi potrzebnemu na osiągnięcie zysku
5. Bilans przedsiębiorstwa składa się z:
- a. Równoważących się aktywów i pasywów (X)
 - b. Przepływów finansowych
 - c. Kosztów stałych i zmiennych
 - d. Zysku lub straty netto
6. Nowość, wydajność, cena to przykładowe elementy którego z segmentów Business Model Canvas:
- a. Kluczowych zasobów
 - b. Propozycji wartości (X)
 - c. Nieuczciwej przewagi
 - d. Rozwiązania
7. Elementem analizy rynku nie są:
- a. Wielkość rynku

- b. Panujące trendy
 - c. Relacje z klientami (X)
 - d. Bariery wejścia i wyjścia
8. Próg rentowności na poziomie 20 jednostek produktu oznacza, że:
- a. Firma osiągnie dochód, sprzedając 20 jednostek produktu
 - b. Sprzedając 21 jednostek produktu firma poniesie straty
 - c. Firma osiągnie dochód, sprzedając 21 jednostek produktu (X)
 - d. Sprzedając 20 jednostek produktu firma poniesie straty
9. Zysk ze sprzedaży jest różnicą:
- a. Przychodu ze sprzedaży i straty/zysku nadzwyczajnego
 - b. Zysku brutto i kosztu uzyskania przychodu
 - c. Zysku brutto i zysku netto
 - d. Przychodu ze sprzedaży i kosztu uzyskania przychodu (X)
10. Sposobem zmniejszenia ryzyka prowadzenia działalności jest:
- a. Ubezpieczenie przedsiębiorstwa
 - b. Ostrożne inwestowanie
 - c. Gotowość na zmiany
 - d. Wszystkie powyższe są poprawne (X)