

NARZĘDZIOWNIK START-UPOWCA

KONRAD SZCZUKIEWICZ



Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Zachowań Organizacyjnych

NARZĘDZIOWNIK START-UPOWCA

Konrad Szczukiewicz



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE

Kraków 2022

Autor:

mgr Konrad Szczukiewicz MBA, Szkoła Doktorska Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Publikacja powstała w ramach projektu: „Akademia kreatywności – pomysł, potencjał, przedsiębiorca”, który jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego „Wiedza Edukacja Rozwój” na lata 2014-2020.

ISBN: 978-83-953156-5-7 (wersja PDF, *online*)

Wydawca publikacji:

Katedra Zachowań Organizacyjnych,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
ul. Rakowicka 27,
31-510 Kraków



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Spis treści

Wstęp	4
Schemat pitch decku	6
Kwestionariusz rozmowy z użytkownikiem	10
Biznesplan.....	14
Weryfikacja predyspozycji do bycia przedsiębiorcą.....	31
Analiza SWOT.....	35
Metoda SMART	38
SCAMPER.....	40
Customer Journey Map.....	43
Ankiety i skala Likerta	45
Pomysł na serwetce.....	48
Mapa empatii	50
Metoda 5x Dlaczego	53
Business Model Canvas.....	55
Lean Canvas.....	58
Pomocne strony internetowe	63
Użyteczne aplikacje	65
Kształujące kanały YouTube.....	68
Bibliografia i netografia.....	69

Wstęp

Start-upy to innowacyjne, młode przedsiębiorstwa, które wprowadzają na rynek innowacje produktowe, technologiczne oraz w zakresie modelu biznesowego. Jedną z charakterystyk start-upów jest – w przeciwieństwie do tradycyjnych form prowadzenia działalności gospodarczej – relatywnie częste zaangażowanie osób młodych, z mniejszym doświadczeniem zawodowym. Często słyszymy o start-upach zakładanych przez nastolatków lub studentów, tak jak miało to miejsce chociażby z Facebookiem, AirBnB czy Apple. Niniejsze opracowanie zawiera zestaw różnych narzędzi i odpowiada na wyzwanie, jakim jest budowa innowacyjnego produktu i kreacja modelu biznesowego, tak aby z sukcesem pozyskać finansowanie dla start-upu i pierwszych klientów.

Narzędzia przedstawione w tym opracowaniu podzielić można na pięć grup tematycznych, które odpowiadają na różnorodne aspekty i wyzwania stojące przed młodymi przedsiębiorcami, pragnącymi założyć swój własny start-up.

1. Narzędzia pomagające w lepszym zrozumieniu użytkownika, pozwalające określić kluczowe funkcjonalności produktu:
 - Kwestionariusz rozmowy z użytkownikiem,
 - Customer Journey Map,
 - Ankiety i skala Likerta,
 - Mapa empatii,
 - Metoda 5x Dlaczego.
2. Narzędzia pomagające w stworzeniu modelu biznesowego start-upu, w uwypukleniu przewag nad konkurencją i w opracowaniu wstępnego kosztorysu:
 - Biznesplan,
 - Pomysł na serwetce,
 - Lean Canvas,
 - Business Model Canvas,
 - Analiza SWOT.

3. Narzędzia i źródła, dzięki którym czytelnicy będą mogli poszerzyć dalej swoją wiedzę odnośnie start-upów, a także nabyć nowe praktyczne umiejętności:
 - Pomocne strony internetowe,
 - Użyteczne aplikacje,
 - Kształujące kanały YouTube,
 - Weryfikacja predyspozycji do bycia przedsiębiorcą.
4. Narzędzie opisujące jak powinna wyglądać prezentacja inwestorska, niezbędna przy pozyskiwaniu zewnętrznego finansowania dla start-upu:
 - Schemat pitch decku.
5. Narzędzie pomagające w określaniu prawidłowo sformułowanych celów:
 - Metoda SMART.

Schemat pitch decku

Bardzo często na wczesnym etapie rozwoju start-upy szukają zewnętrznego finansowania, w tym finansowania od funduszy inwestycyjnych Venture Capital lub aniołów biznesu. Przy pozyskiwaniu takiego finansowania niezbędne jest posiadanie prezentacji inwestorskiej, tzw. pitch decku. Wielu początkujących założycieli start-upu nie jest pewnych jak dokładnie powinna wyglądać taka prezentacja. Poniżej znajduje się tabela, która dokładnie objaśnia ile slajdów powinna mieć taka prezentacja inwestorska (Slajd), co powinno się znaleźć na każdym slajdzie (Opis slajdu) oraz jaką funkcję pełnią poszczególne slajdy (Rola slajdu).

Slajd	Opis slajdu	Rola slajdu
1. Slajd wprowadzający	Logo i nazwa start-upu, wraz z jednozdaniowym, hasłowym wytłumaczeniem czym jest produkt lub usługa, która będzie przedstawiana.	Pozwala na wprowadzenie słuchacza w tematykę start-upu, daje natychmiastowy kontekst, niezbędny do zrozumienia kolejnych slajdów, pokazuje umiejętności założyciela w zakresie syntezy i skrótowego przedstawiania tego, czym zajmuje się start-up.
2. Problem	Zidentyfikowana nisza rynkowa, rozumiana jako problem lub szansa na wprowadzenie nowego produktu (brak adekwatnego dostępnego rozwiązania w konkretnej branży).	Ma na celu pokazanie realnego problemu, który dziś mają docelowi klienci start-upu, a który nie jest jeszcze rozwiązany. Wskazane jest połączenie problemu z kosztami jakie generuje, stratą czasu lub uciążliwością dla klientów.

Slajd	Opis slajdu	Rola slajdu
3. Rozwiązanie	Wytłumaczenie, na czym polega rozwiązanie proponowane przez start-up oraz w jaki sposób działa produkt lub usługa.	Przedstawienie usługi lub produktu start-upu w zrozumiały sposób - wskazane jest zaprezentowanie potencjalnych zastosowań lub sposobu użycia. Inwestorzy oraz słuchacze rzadko są ekspertami z dziedziny danego start-upu, a najważniejszą rolą tego slajdu jest to, by zrozumieli, w jaki sposób działa produkt lub usługa.
4. Unikalna propozycja wartości	Pokazanie, w jaki sposób dokładnie produkt przyczynia się do rozwiązania wcześniej przedstawionego problemu, policzenie oszczędności finansowych lub czasowych dla klientów (jeśli jest to możliwe). Zwrócenie uwagi na cechy produktu, które są dla niego unikatowe i niedostępne na rynku.	Potwierdzenie, że problem istnieje, jest ważny dla klientów i mamy na niego rozwiązanie, a dodatkowo dostarczenie argumentów przemawiających za jego unikatowością, które pozwolą na szybkie zdobycie klientów i odróżnienie się od konkurencji.
5. Model biznesowy	Opis sposobu, w jaki start-up zamierza zarabiać na produkcji lub usłudze.	Udowodnienie opłacalności produktu, pokazanie dopasowania skalowalnego modelu biznesowego do rynku, na którym się działa. Głównym celem tego slajdu jest przekonanie inwestorów, że nie ma barier w skalowaniu produktu, w szczególności na rynkach zagranicznych.

Slajd	Opis slajdu	Rola slajdu
6. Trakcja	Liczba pozyskanych klientów lub wartość przychodu, a także poziom zaawansowania technologicznego i gotowości produktu.	Pozwala na zademonstrowanie postępu, który wykonał start-up, jak również prędkości, z jaką działa. Głównym celem jest pokazanie skuteczności założycieli w realizacji celów operacyjnych oraz zademonstrowanie walidacji rynkowej produktu (płacący klienci lub przynajmniej zainteresowani użytkownicy).
7. Rynek	Oszacowanie wartości rynku, na którym start-up działa.	Przekonanie inwestorów, że rynek na którym działa start-up jest spory oraz rosnący – przeważnie zakłada się, że inwestorzy VC oczekują wielkości rynku powyżej 1 miliarda dolarów.
8. Konkurencja	Opis konkurencji wraz z opisem różnic produktowych – bardzo często przedstawiany w formie tabeli.	Pokazanie znajomości rynku na którym działa start-up oraz umiejętności identyfikacji rozwiązań konkurencyjnych, ich słabych i mocnych stron.
9. Zespół	Przedstawienie kluczowych członków start-upu (przede wszystkim współzałożycieli) i aktualnej wielkości zespołu.	Jeden z najważniejszych slajdów, szczególnie w początkowej fazie rozwoju start-upu, który uwiarygadnia cały projekt. Celem slajdu jest pokazanie, że zespół stojący za start-upem jest doświadczony i posiada komplementarne umiejętności niezbędne do osiągnięcia sukcesu.

Slajd	Opis slajdu	Rola slajdu
10. Runda finansowania	Informacja o aktualnie trwającej lub przyszłej rundzie finansowania. Runda finansowania to sekwencja działań pojawiająca się w procesie pozyskiwania finansowania start-upu w różnych skalach – pojedynczej transakcji, kolejnych transakcji z danym inwestorem, jak i pozyskiwania kolejnych inwestorów.	Pokazanie aktualnej wyceny oraz potrzeb kapitałowych, aby zainteresować potencjalnych inwestorów. Pomaga w weryfikacji inwestorów, gdyż pokazuje na jakim etapie rozwoju jest start-up i jakich inwestorów szuka (pre-seed, seed, early stage, growth, itd.)
11. Dane kontaktowe	Podziękowanie dla słuchających wraz z danymi kontaktowymi, w tym w szczególności adres e-mail.	Ułatwienie komunikacji z inwestorami, w razie gdyby nie było innej okazji do rozmowy lub wymiany danych kontaktowych.

Źródło: K. Szczukiewicz, M. Makowiec M., *Jak najlepiej zaprezentować Start-up — schemat optymalnego Start-up pitch*, „Marketing i Rynek” 2022, 1, s. 19-20.

Kwestionariusz rozmowy z użytkownikiem

Pierwsze pytanie, które warto sobie zadać – po co w ogóle przeprowadzać wywiady z użytkownikami w start-upie? Kiedy wprowadza się nowy produkt lub funkcjonalność, wywiady z użytkownikami są pierwszym możliwym sposobem zweryfikowania potrzeb i problemów użytkownika docelowego. Pozwalają one uzyskać przekonanie, że produkt lub funkcja, którą opracujesz, rozwiąże rzeczywiste problemy użytkowników. Należy jednak zwrócić uwagę na ważną kwestię – wywiady nie powinny skupiać się na ocenie potencjalnego rozwiązania. Choć przeprowadzenie wywiadu z użytkownikami już z pewnymi koncepcjami produktu lub gotowego rozwiązania może wydawać się kuszące, to nie jest to najlepszy sposób na odkrycie realnych potrzeb użytkowników. Tworząc koncepcje rozwiązań przed ukończeniem jakichkolwiek wywiadów, ryzykujemy skupienie się na rozwiązaniach, które nie są oparte na problemach uprzednio zweryfikowanych z użytkownikami. Pamiętaj więc, że wywiady z użytkownikami warto przeprowadzić przed demonstracją gotowego produktu lub funkcjonalności!

Wyznaczanie celów badawczych oraz założeń badania jest ważnym etapem procesu odkrywania potrzeb klientów – wszystkie wywiady z użytkownikami muszą mieć określone cele. Przed przystąpieniem do wywiadu z użytkownikiem, często mamy wstępne rozeznanie dotyczące jego potrzeb i problemów. Wynika to z naszej ogólnej wiedzy, informacji ogólnodostępnych czy nawet z doświadczeń nas samych, jako członków zespołu. Weźmy przykład start-upu rozwijającego aplikację do zarządzania listą rzeczy do zrobienia.

Naszym wstępnym założeniem i zdefiniowanym problemem jest fakt, że użytkownicy mają zbyt wiele pozycji na liście rzeczy do zrobienia. Czują się przez to przytłoczeni i nie są w stanie wykonać swoich najważniejszych zadań.

Na podstawie tego kontekstu i założeń możemy wyznaczyć następujące **cele dla naszego wywiadu**:

1. Zrozumienie, w jaki sposób użytkownicy obecnie zarządzają swoimi zadaniami.
2. Poznanie kluczowych problemów użytkowników związanych z zarządzaniem zadaniami.
3. Zweryfikowanie naszej hipotezy, że użytkownicy rzeczywiście mają zbyt wiele zadań na liście rzeczy do zrobienia i to prowadzi do braku możliwości ich wykonania.

Przykładowy scenariusz wywiadu:

1. Po pierwsze – podziękuj uczestnikowi za poświęcony czas.
2. Zaangażuj się w krótką rozmowę, tak aby pomóc w nawiązaniu kontaktu i zapoznaniu się z uczestnikiem wywiadu.
3. Wyjaśnij cele sesji – przeprowadź luźną, niezobowiązującą rozmowę, aby lepiej poznać potrzeby tej osoby (w tym przypadku: dotyczące zarządzania zadaniami). W razie potrzeby wyjaśnij, że wszystkie ustalenia z tego wywiadu pozostaną anonimowe.

PYTANIA OGÓLNE

Ogólne pytania dotyczące sposobu, w jaki użytkownik osiąga określony cel (w tym przypadku zarządzanie zadaniami):

1. Jak obecnie zarządzasz swoimi zadaniami do wykonania?
2. Opowiedz nam, kiedy ostatnio musiałeś/musiałaś zarządzać listą zadań do wykonania.
3. Co jest najtrudniejsze w zarządzaniu listą zadań?
4. Jak obecnie starasz się przypominać sobie zadania, które należy wykonać?
5. Opowiedz nam, kiedy ostatnio musiałeś/musiałaś przypomnieć sobie jakieś zadanie do zrobienia?
6. Co jest najtrudniejsze w przypominaniu sobie zadań do wykonania?
7. Jak starasz się zaradzić (problem wymieniony przez użytkownika w poprzednim pytaniu)?

PYTANIA DOTYCZĄCE PRODUKTU

1. Jakich aplikacji do zarządzania listą zadań do wykonania obecnie używasz lub używałeś/używałaś w przeszłości?
2. Jak dowiedziałeś/dowiedziałaś się o tej aplikacji z listą rzeczy do zrobienia?
3. Czy jest to aplikacja płatna czy bezpłatna?
4. Na jakim urządzeniu używasz tej aplikacji (mobilna/komputer/oba)?
5. Opowiedz mi o ostatnim razie, kiedy korzystałeś/korzystałaś z tej aplikacji.
6. Co najbardziej podoba Ci się w zarządzaniu zadaniami za pomocą aplikacji?
7. Co było największym problemem lub najtrudniejszą częścią zarządzania zadaniami za pośrednictwem tej aplikacji?
8. Jak udało Ci się obejść (problem wspomniany przez użytkownika w poprzednim pytaniu)?

Pamiętaj, aby starać się dopytywać więcej i dokładniej, gdy użytkownicy zgłaszają problemy z innymi aplikacjami i produktami, których używają. Na przykład użytkownik może mimochodem wspomnieć o jakimś problemie, podczas gdy opowiada o korzystaniu z aplikacji. To idealny moment, by zadać dodatkowe pytania pogłębiające.

PYTANIA TESTUJĄCE KONKRETNE ZAŁOŻENIA

W ramach wywiadu, można również zadawać pytania, które będą testować nasze założenie (inaczej hipotezę). W omawianym wcześniej przypadku, naszym założeniem jest to, że użytkownicy mają zbyt wiele zadań w swoich aplikacjach z listami rzeczy do zrobienia, przez co czują się przytłoczeni i nie są w stanie wykonać swoich najważniejszych zadań na czas.

Przykładowe pytania, które możemy zadać:

1. Opowiedz mi, jak radzisz sobie z wykonywaniem codziennych zadań.
2. Co jest najtrudniejsze w zarządzaniu zadaniami i rzeczami do zrobienia?
3. Ile zadań zwykle masz w aplikacji z listą rzeczy do zrobienia?

Przeglądając dane możemy wtedy zobaczyć, czy użytkownicy z relatywnie dużą liczbą pozycji na liście rzeczy do zrobienia mają w porównaniu z innymi osobami w grupie uczestników więcej problemów z wykonywaniem swoich zadań.

OGÓLNE WSKAZÓWKI DO WYWIADU

- Zawsze przygotuj scenariusz wywiadu.
- Jeśli masz problemy z szybkim notowaniem i robienie notatek przeszkadza Ci w skupieniu na rozmowie, poproś inną osobę, aby do Ciebie dołączyła i sporządzała notatki.
- Upewnij się, że użytkownik z którym rozmawiasz może dokończyć swoje myśli. Jeśli przejdziesz zbyt szybko do następnego pytania w momencie gdy nastąpi chwila ciszy i zastanowienia po stronie użytkownika to możesz utracić kluczowe informacje.
- Nie dziel się własnymi doświadczeniami, nawet jeśli wydaje się to dobrym sposobem na zbudowanie relacji z rozmówcą, bowiem może to odwrócić uwagę od głównego celu wywiadu, jakim jest dowiedzenie się więcej o użytkowniku.
- Ważne jest, aby zachować neutralność i nie potwierdzać pomysłów lub stwierdzeń użytkowników – może to skłonić użytkownika do próby powiedzenia tego, co jego zdaniem chcesz usłyszeć.

- Tam gdzie to możliwe, poproś rozmówcę, aby przypomniiał sobie sytuację lub zdarzenie, zamiast pytać ich jak zwykle to robią. To poprowadzi ich do dzielenia się konkretnymi spostrzeżeniami, a nie bardziej ogólnymi wrażeniami.
- Pamiętaj, aby zadawać dociekliwe pytania – wspomniana w tym opracowaniu technika „pięciu dlaczego” to uznana metoda określania pierwotnej przyczyny problemu, która bardzo dobrze sprawdzi się również w trakcie wywiadu.
- Pamiętaj, aby nie zadawać pytań naprowadzających – zadawaj krótkie pytania i nie zawieraj w nich żadnych sugestii odpowiedzi.
- Nie przekraczaj maksimum kilkunastu pytań – daje to więcej czasu na bardziej dogłębne badanie odpowiedzi uczestników.

Biznesplan

Chcąc uruchomić jakąkolwiek działalność gospodarczą, należy się do tego odpowiednio przygotować. Prowadząc tradycyjną działalność zazwyczaj opracowuje się biznesplan, który jest dokumentem wyznaczającym cele firmy i określającym sposób ich realizacji, a także ułatwiającym jej funkcjonowanie na rynku. Biznesplan jest pomocny przy rozpoczynaniu działalności, poszukiwaniu finansowania, a także w zarządzaniu firmą. Zazwyczaj ujawnia on słabe i mocne strony pomysłu biznesowego, sprawdza jego realność, ułatwia przedsiębiorcy osiągnięcie wyznaczonego celu. Jest niezbędny w przypadku występowania o kredyt lub pożyczkę na uruchomienie lub rozwój działalności gospodarczej. Żaden bank ani inna poważna instytucja finansowa nie udzieli pożyczki lub kredytu bez konkretnego planu działania i precyzyjnego wskazania jego kosztów. Podstawą udzielenia kredytu lub pożyczki jest pewność pożyczkodawców oraz inwestorów, że dane przedsięwzięcie przyniesie zysk.

Podstawowe elementy biznesplanu to zazwyczaj:

- ✓ opis pomysłu na biznes, jego innowacyjność i analiza marketingowa:
 - opis produktu/usługi,
 - klienci i rynek,
 - plan marketingowy i promocja,
 - główni konkurenci i strategia konkurowania,
 - analiza ograniczeń, ryzyka związane z działalnością, analiza SWOT¹,
- ✓ uzasadnienie funkcjonowania nowego podmiotu, opis jego potencjału i organizacja:
 - funkcjonowanie firmy – strategia, operacje i organizacja,
 - zespół zarządzający i pracownicy,
 - posiadany potencjał i niezbędne zakupy inwestycyjne,
 - harmonogram realizacji,
- ✓ opłacalność i efektywność ekonomiczna przedsięwzięcia:
 - przewidywane wydatki inwestycyjne wraz z uzasadnieniem ekonomiczno-finansowym,
 - wykonalność ekonomiczno-finansowa (prognozy poziomów cen, wielkości sprzedaży, przychody, koszty),

¹ *Strengths* – silne strony, *Weaknesses* – słabe strony, *Opportunities* – szanse, okazje i *Threats* – zagrożenia. Więcej w dalszej części publikacji.

- prognoza finansowa (rachunek zysków i strat, bilans, przepływy finansowe, ocena opłacalności),
- niezbędne fundusze i finansowanie.

W kontekście pierwszej części biznes planu – opisu pomysłu na biznes, jego innowacyjności – należy przy tworzeniu zadać sobie m.in. następujące pytania:

- Jakie są potrzeby docelowych odbiorców produktu/usługi?
- Jacy są klienci oraz ich udział w rynku?
- Na czym polega przewaga konkurencyjna, wartość dodana, innowacyjność produktu/usługi?
- Jak wygląda rynek: wielkość rynku, struktura rynku, najwięksi konkurenci, udziały w rynku, perspektywy rozwoju rynku?
- Jakie są kluczowe czynniki sukcesu dla rynku?
- Kim są nasi główni konkurenci i jakie mogą być scenariusze działań konkurentów na najbliższe lata?
- Jaką pozycję na rynku jesteśmy w stanie osiągnąć oraz w jakim czasie?
- Jaka powinna być ustalona cena produktu/usługi, marża, oraz jak się będzie zmieniać w przyszłości?
- W jaki sposób planujemy utrzymać klienta?
- Jak będziemy wprowadzać produkt/usługę na rynek?
- Jak firma wykorzysta potencjalne szanse na rozwój?
- Jakie zagrożenia stoją przed przedsiębiorstwem i realizacją przedsięwzięcia? Jakie jest prawdopodobieństwo ich wystąpienia?
- Jakie rozwiązania mogą być zaproponowane, aby firma przetrwała najbardziej pesymistyczny scenariusz?

Odnosząc się do drugiej części biznes planu – uzasadnienia funkcjonowania nowego podmiotu, opis jego potencjału i organizacja – należy przy jej tworzeniu zadać sobie m.in. następujące pytania:

- Czego dotyczy projekt?
- Jak zrodziła się koncepcja pomysłu?
- Czy jest ustalony wspólny cel, misja, plany oraz czy istnieje zgodność wszystkich członków zespołu?
- Czy zespół zarządzający posiada odpowiednie kwalifikacje do realizacji projektu?

- Jak wyglądają plany krótko, średnio i długoterminowe?
- Jak będzie kształtować się liczba stanowisk zatrudnionego personelu? (wraz z opisami zadań)
- Jak będzie wyglądał model biznesowy?
- Czy planujemy zlecać zadania podmiotom zewnętrznym? Z kim będziemy współpracować i jakie przyniesie nam to korzyści?
- Jakie będą zapotrzebowania na zasoby produkcyjne? Jakie będziemy mieli zdolności produkcyjne i możliwości ich dostosowania do zmian popytu/podaży?
- Jakimi zasobami dysponujemy, a jakie będą niezbędne w celu uruchomienia produkcji/rozpoczęcia świadczenia usług?
- Gdzie będzie znajdować się siedziba firmy (biura, zakład produkcyjny, magazyny) wraz z uzasadnieniem lokalizacji?
- Jaki będzie zakres obowiązków, podział stanowisk w firmie?
- Jaka będzie forma własności firmy?
- Jakie są słabe strony zespołu oraz jak zostaną zniwelowane?
- Jakie są główne cele firmy oraz jak można je pogrupować?
- Jakie są główne etapy rozwoju oraz harmonogram ich realizacji?
- Kto będzie odpowiedzialny za realizację poszczególnych celów, zadań, etapów rozwoju?

W kontekście trzeciej części biznes planu – uzasadnienia opłacalności i efektywności ekonomicznej przedsięwzięcia – należy przy jej tworzeniu zadać sobie m.in. następujące pytania:

- Jakiej wysokości środki finansowe są niezbędne w celu rozpoczęcia i prowadzenia działalności oraz jakie będą źródła ich finansowania?
- Jakie są prognozowane przychody, koszty oraz zyski firmy w okresie prognozy?
- Jakie są prognozowane przepływy gotówkowe w tym okresie?
- Jakie są główne założenia, na których oparta została analiza finansowa?
- Jaka jest stopa zwrotu z inwestycji dla inwestorów?
- W jaki sposób inwestorzy będą mogli zrealizować zyski?

Zawsze na początku, przed rozpoczęciem działań związanych z przygotowaniem biznesplanu, niezbędne jest solidne zweryfikowanie konkretnego pomysłu biznesowego, co

można zrealizować m.in. poprzez dokonanie jego analizy przy wsparciu specjalistów, ekspertów lub osób doświadczonych w tym temacie.

Szukając pomysłu biznesowego wskazane jest m.in. zidentyfikowanie konkretnego nierozwiązanego jak dotąd problemu (trzeba go precyzyjnie opisać) lub znalezienie niezagospodarowanej jak dotąd części runku (nisza rynkowa). Te działania powinny być poprzedzone dokonaniem wnikliwej analizy literatury specjalistycznej i popularno-naukowej, badań rynkowych, raportów branżowych, rozmów z ekspertami branżowymi, a także poprzez potwierdzenie ich np. za pomocą własnych przeprowadzonych badań w tym temacie.

Mocne uzasadnienie uruchomienia tego właśnie biznesu, w sposób zaprezentowany przez przyszłego przedsiębiorcę, będzie także potwierdzeniem racjonalności podejmowanych działań i finalnie uzyska wyższą ocenę na etapie weryfikacji założeń opracowanego potem biznesplanu.

Nie istnieje uniwersalny „szablon” na biznesplan, a jego elementy składowe, kolejność, objętość, czy szczegółowość opracowania zależą od wielu czynników, m.in. od tego, w jakim celu i dla kogo ma być przygotowany finalnie taki dokument. Powinien być on zazwyczaj zgodny z wymaganiami donatora, gdyż to zazwyczaj instytucje, które udzielają wsparcia finansowego oczekują od podmiotów ubiegających się o nie konkretnych informacji. Jeśli są uporządkowane, znajdują się właśnie w biznesplanie.

W dokumencie takim beneficjent zazwyczaj wskazuje: uzasadnienie konieczności realizacji projektu, koszty, opisy powiązania projektu z celami działania, w ramach którego aplikuje, a także rzetelność harmonogramu i mierzalność wskaźników realizacji projektu. Biznesplan tworzony w celu pozyskania środków z banku czy np. funduszu pożyczkowego powinien uwzględniać dokładną analizę finansową wraz z projekcją ukazującą, w jaki sposób generowane będą środki na pokrycie zobowiązania.

Przykładowe biznes plany:

1. Kompletny biznesplan dla zakupu i prowadzenia stacji paliw płynnych wraz z częścią motelowo-restauracyjną (portal mambiznes.pl):
<https://mambiznes.pl/poradniki/zarzadzanie/przykladowy-biznesplan-3612>, [26.10.2022].
2. Precyzyjnie opisana struktura biznesplanu (portal parp.gov.pl):
<https://www.parp.gov.pl/attachments/article/55959/Biznesplan%20od%20A%20do%20Z.pdf>, [26.10.2022].

3. Przykład szablonu biznes planu – do pobrania ze strony:

<http://www.twojaszansa.pakd.pl/dokumenty-do-pobrania>, [26.10.2022].

Wskazany szablon biznesplanu obowiązywał w Projekcie „Twoja szansa na przedsiębiorczość”, który realizowany był w ramach Poddziałania 8.3.1 Wsparcie na zakładanie działalności gospodarczej w formie dotacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego 2014-2020. Projekt realizowany był przez konsorcjum: Podkarpacką Agencję Konsultingowo-Doradczą Sp. z o.o., Fundację im. Hetmana Jana Tarnowskiego, Towarzystwo Oświatowe Ziemi Chrzanowskiej w Chrzanowie i Fundację Agencji Rozwoju Regionalnego w Starachowicach².

W innych województwach w Polsce obowiązywały inne numery poddziałania dla tego typu projektów i docelowo wybrani różni operatorzy, którzy rozdysponowywali dotacje na założenie własnej działalności gospodarczej tym osobom, które spełniały określone kryteria.

Uczestnikami tego typu projektów mogły być wyłącznie osoby pozostające bez pracy (bierne zawodowo lub bezrobotne), spełniające docelowo także i inne kryteria (osoby niskich kwalifikacjach, osoby z niepełnosprawnościami, kobiety, osoby po 50 roku życia). W ramach tego typu projektu można było otrzymać m.in. bezpłatne specjalistyczne szkolenie i doradztwo biznesowe przed uruchomieniem własnej działalności gospodarczej, pomoc w przygotowaniu biznesplanu oraz dotację na rozpoczęcie działalności gospodarczej w wysokości do 6-krotności przeciętnego wynagrodzenia za pracę, o którym mowa w art. 2 ust. 1 pkt 28 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (ok. 28 tys. zł) i wsparcie pomostowe doradcze. Uczestnicy projektu byli zobowiązani do prowadzenia zarejestrowanej w ramach projektu działalności gospodarczej przez okres co najmniej 18 miesięcy kalendarzowych, począwszy od daty jej rejestracji.

Przykład szablonu biznesplanu znajdziesz poniżej.

² Szerzej: <http://www.twojaszansa.pakd.pl/o-projekcie>, [26.10.2022].

do Regulaminu przyznawania wsparcia finansowego (grantu) na rozpoczęcie działalności gospodarczej w projekcie „Twoja szansa na przedsiębiorczość”

Biznesplan

dla Uczestników projektów w ramach Poddziałania 8.3.1 ubiegających się o wsparcie finansowe na rozpoczęcie działalności gospodarczej Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego 2014-2020

Tytuł projektu/nazwa firmy:

.....

Wnioskodawca musi wypełnić wszystkie pola w biznesplanie. Jeśli jakieś pytanie/polecenie go nie dotyczy, należy wpisać „nie dotyczy”.

Identyfikacja wnioskodawcy

Charakterystyka działalności przedsiębiorstwa	
Proszę zaprezentować w skrócie przedsiębiorstwo, zakres działalności, rodzaj wytwarzanych produktów/ świadczonych usług.	
Nazwa działalności	
Planowana data rozpoczęcia działalności	
Przedmiot i zakres działalności /zgodnie z PKD/	
Forma prawna działalności (w przypadku spółki cywilnej należy dodać informację – wspólnik spółki cywilnej)	
Deklarowane miejsce rejestracji działalności gospodarczej	
Wysokość łącznej kwoty wnioskowanych środków na	

rozwój przedsiębiorczości:	
Czy wnioskodawca będzie płatnikiem podatku od towarów i usług (VAT)	
Termin, w którym nastąpi pełne wykorzystanie środków przyznanych uczestnikowi projektu na rozwój przedsiębiorczości:	

Kategoria I –Pomysł na biznes – analiza marketingowa

1. Produkt

Charakterystyka produktu/usługi	
Opis funkcjonalny (podstawowe cechy, zastosowanie, forma świadczenia / sprzedaży) dla każdego z oferowanych produktów/usług/towarów.	
Możliwości rozwoju produktu/usługi/oferty jak i samej firmy w perspektywie dłuższej niż 18 miesięcy.	
Czy produkt/usługa będzie odznaczał się sezonowością? Jeśli tak, to jak będziesz starał się równoważyć jej niekorzystny wpływ?	

2. Klienci i rynek

Klienci	
Proszę opisać klientów, do których skierowany jest produkt lub usługa, w jaki sposób zostali wybrani, czy firma nastawia się na klienta masowego, a może będzie tylko kilku większych odbiorców produktów/usług. Proszę udowodnić, że w każdym wybranym przez siebie przypadku taki rynek daje najlepsze z ekonomicznego punktu widzenia możliwości zbytu.	
Do kogo adresowana jest oferta? (Proszę o możliwie precyzyjne określenie w oparciu o czytelne kryteria)	
Jakie są oczekiwania klientów w stosunku do oferowanego produktu? Czy najistotniejsza jest dla nich niska cena, wysoka jakość czy też inne czynniki?	
Ilu klientów Wnioskodawca zamierza pozyskać po zrealizowaniu przedsięwzięcia? (Uzasadnić)	

Rynek	
Czy produkt /usługa będą posiadały jakieś dodatkowe cechy w odniesieniu do wybranego segmentu rynku, czy też względem konkurentów? Jeśli tak proszę opisać je dokładnie oraz udowodnić, dlaczego właśnie takie pozycjonowanie produktu/usługi może odnieść sukces.	
Czy istnieją bariery wejścia na rynek? Czy wymaga to dużych nakładów, posiadania technologii,	

know-how i patentów, koncesji?	
Czy rynek ma charakter rosnący (rozwojowy), stabilny czy malejący – proszę krótko opisać lokalne uwarunkowania.	
Kto będzie dostawcą (podwykonawcą) dla planowanej działalności gospodarczej? Czy istnieje możliwość łatwego zastąpienia dostawców/ podwykonawców?	

3. Promocja

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

4. Główni konkurenci

Konkurencja	
Proszę o porównanie Wnioskodawcy i głównych konkurentów, z którymi będzie rywalizował. W ocenie proszę uwzględnić cechy takie jak potencjał przedsiębiorstwa, pozycja i udział w rynku, wysokość cen, jakość produktów dystrybucji i promocji.	
Nazwa	Opis

--	--

Strategia konkurencji	
<p>Proszę zaprezentować i uzasadnić skuteczność strategii konkurowania, czy firma będzie konkurować ceną czy może jakością, lub też Wnioskodawca ma inny pomysł na zdystansowanie konkurencji. Dlaczego przedstawiona strategia będzie skuteczna? Proszę wskazać, jakim potencjałem dysponuje konkurencja i czy Wnioskodawca spodziewa się podjęcia przez konkurencję działań, które mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie jego firmy?</p>	

5. Analiza ograniczeń

Analiza ograniczeń i rozwiązań alternatywnych zarówno w momencie uruchamiania działalności gospodarczej jak i w perspektywie pierwszych 18 miesięcy jej prowadzenia.		
	<p>Proszę wymienić i scharakteryzować czynniki mogące ograniczać działalność firmy zarówno w bliższej jak i dalszej przyszłości. W tabeli przedstawiono podstawowe kategorie ograniczeń, jeśli projektodawca zauważa inne jak np. polityczne czy kulturowe, wynikające ze specyfiki działalności, można rozbudować tabelę.</p>	<p>Proszę opisać rozwiązania będące odpowiedzią na zdiagnozowane ograniczenia</p>
Organizacyjne		
Techniczne		
Czasowe		
Finansowe		
Prawne		
Inne		

Kategoria II – Potencjał wnioskodawcy

1. Identyfikacja potencjału wnioskodawcy

Wykształcenie i doświadczenie zawodowe wnioskodawcy	
Proszę przedstawić swoje wykształcenia, doświadczenia zawodowe i dodatkowe umiejętności. W przypadku spółki cywilnej należy niniejszą tabelę skopiować dla każdego ze współników.	
Wykształcenie	
Doświadczenie zawodowe	
Znajomość języków obcych	
Umiejętność obsługi komputera	
Kursy i szkolenia	
Dodatkowe umiejętności	

Personel			
Proszę wymienić i opisać kluczowe dla funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowiska, proszę podać planowane zatrudnienie w etatach lub częściach etatów.			
Czy zatrudnienie personelu spełnia warunki Regulaminu konkursu w zakresie premiowania (TAK/NIE)	Nazwa stanowiska	Liczba zatrudnionych na umowę o pracę osób/etatów (wymagane kwalifikacje)	Liczba zatrudnionych na umowę zlecenie i pracowników sezonowych (wymagane kwalifikacje)
		Suma:	Suma:

* wypełnić tylko w wypadku zatrudnienia personelu. Odrębnie wskazani powinni zostać pracownicy zatrudnieni przez uczestnika na umowę o pracę w okresie 12 m-cy od otrzymania wsparcia finansowego (zgodnie z zasadami określonymi w Regulaminie konkursu w zakresie premiowania powstawania dodatkowych miejsc pracy), a odrębnie inni pracownicy zatrudnieni (np. po 12 m-cach od otrzymania wsparcia finansowego, czy pracownicy sezonowi zatrudnieni na umowy cywilno-prawne).

Przygotowanie do realizacji projektu i wykonane działania
Proszę opisać podjęte działania w celu realizacji przedsięwzięcia. (promocja, pozyskanie klientów, zaangażowanie środków, badanie rynku)
W tabeli tej należy wyszczególnić majątek, który będzie wykorzystywany przez przedsiębiorstwo: - należy wskazać środki użytkowane bezumownie (np. pojazdy czy lokale należące do właścicieli, które zostaną wykorzystane na potrzeby działalności gospodarczej); - należy wskazać majątek który będzie używany w firmie na podstawie umów najmu, dzierżawy i leasingu (z wyłączeniem tego, który zostanie zakupiony/ wynajęty/ wdzierżawiony itp. w ramach dotacji), jakie działania zostały podjęte w celu ich pozyskania.

Kategoria III – Oplacalność i efektywność ekonomiczna przedsięwzięcia

1. Przewidywane wydatki wraz z uzasadnieniem pod względem ekonomiczno-finansowym

Opis planowanego przedsięwzięcia				
W pkt. I należy przedstawić cały zakres planowanego przedsięwzięcia (np. budowa, modernizacja budynków, zakup maszyn i urządzeń, zagospodarowanie terenu, itp.) oraz wskazać, jakie efekty ono przyniesie (np. wzrost sprzedaży, obniżka kosztów, podniesienie jakości, itp.).				
W pkt. II należy przedstawić szczegółowe zestawienie towarów lub usług, które przewidywane są do zakupienia z dotacji w ramach realizacji biznesplanu wraz ze wskazaniem ich parametrów technicznych lub jakościowych oraz wartości jednostkowej i podaniem źródeł wyceny.				
W pkt. III należy przedstawić koszty pozostałe (niezbędne do osiągnięcia celu ale planowane do poniesienia z innych źródeł niż dotacja) wraz ze wskazaniem źródła finansowania. Punkt ten nie wymaga szczegółowego uzasadnienia, opisu parametrów ani ceny.				
I. Uzasadnienie przedsięwzięcia:				
II. Wydatki kwalifikowane finansowane z dotacji*	Uzasadnienie (należy wskazać minimalne parametry techniczne planowanych do	Planowany termin zakupu	Koszty netto	Koszty brutto

	zakupu towarów lub minimalny zakres usługi będącej przedmiotem zakupu). Oraz uzasadnienie i źródło przyjętej wartości.	(kwartał)		
1.				
2.				
		RAZEM BRUTTO (PLN):		
		RAZEM NETTO (PLN):		
III. działania / koszty nie finansowane z dotacji	Proszę wskazać źródło finansowania	Planowany termin zakupu (kwartał)	Koszty netto	Koszty brutto
3.				
4.				
		RAZEM BRUTTO (PLN):		
		RAZEM NETTO (PLN):		

* Punkt II podlega monitorowaniu przez Beneficjenta

2. Wykonalność ekonomiczno-finansowa

Prognoza poziomu cen				
Proszę przedstawić planowaną wielkość cen w poszczególnych latach				
Produkt / grupa asortymentowa	j.m.	Rok n ³ (na dzień 31 grudnia ...)	Rok n+1 (na dzień 31 grudnia ...)	Rok n+2 (na dzień 31 grudnia ...)
1.				
2.				
...				
Proszę uzasadnić prognozę cen				

Prognoza wielkości sprzedaży				
Proszę przedstawić planowaną wielkość sprzedaży. Prognozę należy przedstawić w jednostkach naturalnych (szt., kg itp.), jeżeli nie jest to możliwe z uzasadnionych przyczyn podać wartości w zł.				
Produkt / grupa asortymentowa	j.m.	Rok n (na dzień 31 grudnia ...)	Rok n+1 (na dzień 31 grudnia ...)	Rok n+2 (na dzień 31 grudnia ...)
1.				
2.				
...				
Pozostałe				
Proszę uzasadnić podaną wyżej prognozę (przedstawić założenia)				

Prognoza przychodów ze sprzedaży			
Poniżej należy określić przewidywane przychody ze sprzedaży podstawowych produktów / usług. Należy tego dokonać na podstawie danych z tabeli „prognoza wielkości sprzedaży”.			
Produkt / grupa asortymentowa Cena jednostkowa (zł/szt., kg, itp.)	Rok n (na dzień 31 grudnia ...)	Rok n+1 (na dzień 31 grudnia ...)	Rok n+2 (na dzień 31 grudnia ...)

³ rok kalendarzowy, w którym podjęto działalność gospodarczą

1			
2			
....			
Ogółem			

Koszty			
Należy określić koszty związane z działalnością w kolejnych latach.			
Wyszczególnienie	Rok n (na dzień 31 grudnia ...)	Rok n+1 (na dzień 31 grudnia ...)	Rok n+2 (na dzień 31 grudnia ...)
Zużycie materiałów			
Zużycie energii			
Wynagrodzenia			
Narzuty na wynagrodzenia			
Usługi obce			
Amortyzacja			
Pozostałe koszty			
Wartość sprzedanych towarów			
RAZEM			
Łączna wartość środków trwałych amortyzowanych jednorazowo w okresie realizacji projektu:			
Uzasadnienie (założenia) dla wymienionych pozycji kosztowych:			

3. Prognoza finansowa

Proszę przedstawić plan niezbędnych do przeprowadzenia działań organizacyjnych oraz niezbędnych do zdobycia zasobów, które zapewnią uruchomienie firmy zdolnej do realizacji oferty zawartej w opisie produktu (harmonogram można modyfikować wg potrzeb).

Rachunek zysków i strat

Na podstawie danych z tabel „prognoza przychodów ze sprzedaży” i „koszty” proszę przedstawić rachunek zysków i strat.

Wyszczególnienie	Rok n (na dzień 31 grudnia ...)	Rok n+1 (na dzień 31 grudnia ...)	Rok n+2 (na dzień 31 grudnia ...)
Przychody ze sprzedaży produktów/usług			
Przychody ze sprzedaży towarów			
Zużycie materiałów i energii			
Wynagrodzenia			
Narzuty na wynagrodzenia.			
Usługi obce			
Amortyzacja			
Pozostałe koszty			
Wartość sprzedanych towarów			
Zysk operacyjny projektu			

Źródła finansowania

Proszę poniżej przedstawić źródła finansowania przedsięwzięcia oraz finansowanie działalności w pierwszych 2 latach funkcjonowania.

Działanie

w tym: np. uzyskanie pozwoleń, prace adaptacyjne pomieszczeń, zakupy inwestycyjne (bez powtarzania szczegółowej listy zakupów), działania marketingowe, pozyskiwanie pracowników i podwykonawców, itp., w zależności od specyfiki działalności.

		Rok												Rok ...					
Lp.	Działanie	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI
1.	...																		
2.	...																		
3.	...																		
4.	...																		
5.	...																		

Podsumowanie

Proszę poniżej przedstawić wnioski wynikające z przedstawionych powyżej analiz oraz ewentualnie dodatkowe uwagi dotyczące projektu w zakresie nie ujętym we wcześniejszych tabelach.

Weryfikacja predyspozycji do bycia przedsiębiorcą

Jak pokazuje praktyka – by zostać przedsiębiorcą należy posiadać dosyć spore doświadczenie, ale także przejawiać chęci rozwoju i ciągłego doskonalenia się. Jeśli chodzi o cechy i predyspozycje, które pomogą w prowadzeniu swojego biznesu, można wskazać na następujące:

- ✓ pozytywne nastawienie, otwarty stosunek do rzeczywistości, pewność siebie, ambicja i silnie wykształcona potrzeba osiągnięć,
- ✓ przejawianie inicjatywy, zapał do pracy oraz chęć ciągłego rozwoju,
- ✓ otwartość na nowe doświadczenia,
- ✓ gruntowna wiedza,
- ✓ kreatywność, pomysłowość i twórcza postawa,
- ✓ umiejętność współpracy z ludźmi,
- ✓ upór, otwartość i cierpliwość,
- ✓ dyscyplina i sumienność,
- ✓ odwaga i zdolność do podejmowania skalkulowanego ryzyka,
- ✓ chęć zysku,
- ✓ dobre zarządzanie czasem pracy swoim i innych,
- ✓ zdolności organizacyjne i przywódcze,
- ✓ niezależność i umiejętność podejmowania decyzji,
- ✓ dobre zarządzanie finansami,
- ✓ umiejętność oddzielania życia prywatnego od zawodowego oraz znajdowanie czasu na przyjemności, hobby i odpoczynek.

Do cech utrudniających prowadzenie własnej działalności gospodarczej należy zaliczyć:

- nadmierna twardość/uległość,
- postawa zachowawcza, poleganie na „sile wyższej”,
- liczenie na opiekę i wsparcie innych osób, „wyuczona bezradność”,
- brak samodzielności i trudność w podejmowaniu decyzji,
- impulsywność, brak odporności psychicznej,
- unikanie sytuacji i decyzji obciążonych ryzykiem,
- brak autorytetów,
- niechęć do eliminacji swoich własnych słabych stron,

- brak zdolności twórczych,
- introwertyzm i trudności w kontaktach i współpracy,
- brak zdolności przywódczych,
- lenistwo, pesymizm,
- perfekcjonizm.

TEST:

CZY POSIADASZ ODPOWIEDNIE PREDYSPOZYCJE DO POPROWADZENIA WŁASNEGO BIZNESU?

Każde z dwudziestu pytań musisz ocenić w skali od 1 (ocena najmniej korzystna) do 5 (ocena najbardziej korzystna).

1. Wyobraź sobie dowolny rodzaj współzawodnictwa sportowego. Jaka jest Twoja reakcja, gdy zaczynasz przegrywać? Starasz się jeszcze bardziej (5) czy „składasz karty” i rezygnujesz z dalszej walki (1)?

5 4 3 2 1

2. Kiedy idziesz na mecz sportowy lub koncert, czy starasz się dowiedzieć jakie były przychody organizatora takiego przedsięwzięcia? (tak – 5, nie – 1)

5 4 3 2 1

3. Kiedy sprawy przybierają niekorzystny obrót, czy Twoją pierwszą reakcją jest szukanie winnego (1), czy starasz się znaleźć jakieś alternatywne rozwiązanie problemu (5)?

5 4 3 2 1

4. Wykorzystując swego przyjaciela lub współpracownika jako barometr, jak ocenilibyś swój poziom naładowania energią? (wysoki – 5, niski – 1)

5 4 3 2 1

5. Czy myślisz o możliwościach założenia firmy jadąc do pracy, robiąc zakupy lub oczekując w kolejce do dentysty? (często – 5, nigdy – 1)

5 4 3 2 1

6. Przypomnij sobie wszystkie ważne zmiany w swoim życiu – szkoły, miejsca pracy, przeprowadzki, przyjaźnie. Czy zwykle obawiałeś/obawiałaś się tych zmian (1), czy też wychodziłeś/wychodziłaś im naprzeciw, śmiało stawiając czoła (5)?

5 4 3 2 1

7. Jakie jest Twoje pierwsze odczucie, gdy trafia się jakaś okazja: zawsze widzisz dobre strony i łatwo potrafisz ocenić ryzyko (5) czy zawsze pesymistycznie obawiając się strat (1)?

5 4 3 2 1

8. Jesteś szczęśliwy/szczęśliwa, gdy jesteś zajęty/zajęta (5) czy gdy nie masz nic do zrobienia (1)?

5 4 3 2 1

9. Czy miałeś/miałaś jakieś pomysły na zarobienie pieniędzy, gdy byłeś/byłaś nastolatkiem/nastolatką? (zawsze – 5, nigdy – 1)

5 4 3 2 1

10. Czy w czasie wakacji pracowałeś/pracowałaś choć na część etatu (5), czy też nigdy nie pracowałeś/pracowałaś w wakacje (1)?

5 4 3 2 1

11. Czy Twoi rodzice posiadają własną firmę? (tak – 5, nie – 1)

5 4 3 2 1

12. Czy pracowałeś/pracowałaś w jakiegokolwiek małej firmie przez okres co najmniej jednego roku? (tak – 5, nie – 1)

5 4 3 2 1

13. Czy lubisz przyjmować odpowiedzialność, być w centrum uwagi? (uwielbiasz – 5, nie nosisz – 1)

5 4 3 2 1

14. Jak się czujesz pożyczając pieniądze np. na sfinansowanie zakupu domu? (nie jest to problemem – 5, stanowi dla Ciebie problem – 1)

5 4 3 2 1

15. Jak bardzo jesteś kreatywny/kreatywna? (bardzo – 5, wcale – 1)

5 4 3 2 1

16. Czy kontrolujesz swoje wydatki i dochody co do grosza (1), czy tylko w przybliżeniu (5)?

5 4 3 2 1

17. Kiedy nie powiedzie Ci się jakiś projekt lub zadanie, czy zniechęca Cię to na zawsze (1), czy inspiruje do bardziej wytężonej pracy (5)?

5 4 3 2 1

18. Kiedy w coś bardzo wierzysz, nieważne czy jest to pomysł, produkt, czy usługa, czy potrafisz to sprzedać? (prawie zawsze – 5, nigdy – 1)

5 4 3 2 1

19. Biorąc pod uwagę uwarunkowania społeczne i biznesowe – jak odnajdujesz się w swoim otoczeniu – zawsze jako lider (5) czy zawsze jako „członek grupy” (1)?

5 4 3 2 1

20. W jakim stopniu dotrzymujesz swoich noworocznych postanowień? (zawsze – 5, nigdy – 1)

5 4 3 2 1

Interpretacja testu:

- 80 – 100: Jeśli w dalszym ciągu będziesz wykazywać tyle zapału i dobrej woli, powinieneś/powinnaś osiągnąć sukces.
- 60 – 79: Masz prawdopodobnie to coś co jest potrzebne, aby prowadzić dobrze prosperującą firmę.
- 40 – 59: Przyjrzyj się pytaniom, które oceniłeś/oceniłaś najslabiej, a następnie zdobądź trochę wiedzy, dzięki której wynik da się nieco poprawić.
- 0 – 39: Lepiej sprawdzisz się prawdopodobnie jako pracownik etatowy.

Źródło: E. Tyson, J. Schell, *Własna firma*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999, s. 17-19.

Analiza SWOT

Analiza SWOT jest stosowana do dokonania weryfikacji wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji, a także zasadności realizacji projektu czy też konkretnego rozwiązania biznesowego. Nazwa jest akronimem od angielskich słów określających cztery elementy składowe analizy:

- *Strengths* – silne strony,
- *Weaknesses* – słabe strony,
- *Opportunities* – szanse, okazje,
- *Threats* – zagrożenia.

Za pomocą tego narzędzia możliwe jest zidentyfikowanie i opisanie grup czynników, które mogą mieć wpływ na powstanie i rozwój nowej działalności. Poznanie słabych stron i zagrożeń pomoże ocenić, czy projekt ma szansę na odniesienie sukcesu. Analiza SWOT jest zazwyczaj stałym elementem biznesplanów i budowania strategii działania zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Pod uwagę należy wziąć przy tym czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne, które mają wpływ na szanse powodzenia konkretnego przedsięwzięcia biznesowego.

Weryfikację i zestawienie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń należy sporządzać częściej oraz uaktualniać je wraz z rozwojem firmy oraz zmianą rynkowych uwarunkowań. Może to pozwolić na wykorzystanie pojawiających się szans i przewidywanie problemów i utrudnień, które mogą pokrzyżować wcześniej opracowane plany, a co za tym idzie odpowiednio się do nich przygotować.

Rys. 1. Elementy Analizy SWOT

<p style="text-align: center;">Mocne strony:</p> <p>Odpowiedzi na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none">• Jakie są nasze przewagi, zalety?• Co robimy dobrze?• Jakie zalety widzą w nas inni? <p style="text-align: center;">Potencjalne mocne strony:</p> <ul style="list-style-type: none">• znacząca pozycja na rynku,• wystarczające zasoby,• duża zdolność konkurowania,• dobra opinia u klientów,• uznany lider rynkowy,	<p style="text-align: center;">Słabe strony:</p> <p>Odpowiedzi na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none">• Co możemy usprawnić?• Co robimy źle?• Co nasi konkurenci robią lepiej od nas? <p style="text-align: center;">Potencjalne słabe strony:</p> <ul style="list-style-type: none">• brak jasno wytyczonej strategii,• słaba pozycja konkurencyjna,• brak środków,• niska rentowność,• brak liderów wśród kadry kierowniczej,
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • atmosfera współpracy i kooperacyjne związki zawodowe, • dobrze przemyślane strategie funkcjonalne, • korzystanie z efektów doświadczeń, • brak silnej presji konkurencji, • własna technologia, • przewaga kosztowa, • zdolność do innowacji organizacyjnych, • zdolność do innowacji produktowych, • doświadczona kadra kierownicza, • wysoko wykwalifikowani pracownicy przedsiębiorstwa, • uprzywilejowana pozycja na krzywej doświadczeń, • korzystna lokalizacja, • tradycja, • bliskość rynku zbytu, • bliskość źródeł zaopatrzenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • brak kluczowych umiejętności, • niska motywacja załogi, • niskie kwalifikacje zarządu i załogi, • konfrontacyjne związki zawodowe, • błędy we wdrażaniu strategii, • niemożność rozwiązania wewnętrznych problemów organizacyjnych, • podatność na naciski konkurencji, • nienadążanie za postępem naukowo-technicznym, • zbyt mały potencjał wytwórczy, • słaby image firmy, • brak przewagi konkurencyjnej, • słaby poziom marketingu, • koszt jednostkowy wyższy niż u konkurentów, • „brudne” technologie.
<p style="text-align: center;">Szanse:</p> <p>Odpowiedzi na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakie są okazje, które na nas czekają? • Jakie są interesujące trendy, których jesteśmy świadomi (np. zmiany w technologii i na rynku, zmiany w polityce państwa związane z naszą dziedziną, zmiany w stylu życia ludzi, populacji itp.)? <p style="text-align: center;">Potencjalne szanse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pojawienie się nowych grup klientów, • wejście na nowe rynki, • możliwość zmiany asortymentu, • możliwość dywersyfikacji wyrobów, • możliwość podjęcia produkcji wyrobów Komplementarnych (wzajemnie się uzupełniających), • integracja pozioma, • możliwość przejścia do „lepszego” grupy strategicznej, • ograniczona rywalizacja w sektorze, • szybszy wzrost rynku, • wzmocnienie rangi lokalnych władz, • spadek inflacji. 	<p style="text-align: center;">Zagrożenia:</p> <p>Odpowiedzi na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakie przeszkody nas czekają? • W jakich konkurencjach bierzemy udział? • Czy w naszej pracy, produktach lub usługach zmieniają się specyfikacje lub wymagania? • Czy zmiany technologii zagrażają naszej pozycji? • Czy mamy problemy z gotówką? <p style="text-align: center;">Potencjalne zagrożenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość pojawienia się nowych konkurentów, • wzrost sprzedaży substytutów, • wolniejszy wzrost rynku, • niestabilność systemu politycznego, • niestabilność systemu podatkowego, • podatność firmy na recesję i wahania koniunktury, • wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców, • zmiana potrzeb i gustów nabywców, • niekorzystne zmiany demograficzne.

Źródło: P. Bednarz, *Analiza miejsca firmy spin off w łańcuchu wartości. Planowanie strategiczne*, [w:] *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin-off na podbudowie szkoły*

wyższej, (red.) M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2010, s. 102-103.

Efektom przeprowadzenia analizy SWOT ma być informacja na temat tego, jakich zagrożeń należy unikać, jakie szanse powinno się wykorzystywać, jak zamieniać słabe strony na silne i w jaki sposób maksymalizować wykorzystanie mocnych stron.

Opracowując analizę SWOT dla danego przedsięwzięcia, przed założeniem własnego biznesu, bardzo ważną rzeczą jest obiektywne, a nawet krytyczne spojrzenie na pomysł biznesowy. Tylko wtedy, kiedy uświadomimy sobie, jakie są słabe strony i jakie zagrożenia mogą się pojawić – będzie możliwe podjęcie właściwych decyzji odnośnie konkretnych działań. Umiejętność przewidywania tego, co może się wydarzyć oraz działania ukierunkowane na przewyższanie słabych stron, mogą pozwolić na opracowanie najbardziej optymalnych strategii rozwoju i wejścia na rynek z nowym produktem lub usługą.

Rys. 2. Przykładowa Analiza SWOT dla Facebook'a

<p style="text-align: center;">Mocne strony:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Silna marka, • Zdywersyfikowane formy treści, • Dominująca pozycja na rynku, • Lojalna baza użytkowników, • Uznany pracodawca, • Zarząd z wizją rozwoju. 	<p style="text-align: center;">Słabe strony:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obawy dotyczące prywatności danych użytkowników, • Nadmierne uzależnienie od przychodów z reklam, • Rozpowszechnianie fałszywych informacji na platformie (tzw. fake news).
<p style="text-align: center;">Szanse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zdywersyfikować jeszcze bardziej treści i portfolio, • Rozbudować istniejącą platformę, • Zwiększyć integrację z innymi aplikacjami, • Kierować aplikację i reklamy do bardziej zróżnicowanych odbiorców, • Ekspansja poprzez akwizycję i przejmowanie konkurencji, • Wykorzystanie zmian w trendach na rynku mediów społecznościowych i reklam. 	<p style="text-align: center;">Zagrożenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurencja, w tym w szczególności krótkie formy komunikacji wideo jak TikTok, • Zaostrzające się przepisy dotyczące ochrony danych, • Zakaz używania Facebook w kilku krajach, • Wprowadzenie podatku od firm technologicznych, • Pogorsząca się reputacja, • Fałszywe konta i boty.

Źródło: Opracowanie własne

Metoda SMART

Nazwa SMART jest akronimem pięciu angielskich słów: *specific, measurable, attractive, realistic, timely defined*. Słowo “smart” oznacza sprytny. Metoda ta służy do tworzenia “sprytnych” celów, dzięki czemu będą większe szanse na ich realizację.

Planowanie i realizacja naszych marzeń w dużej mierze zależy od właściwego sformułowania celów. Nie można realizować dobrze celu, kiedy nie wpisujemy go w ramy metody SMART. Szczególnie ważne jest to dla kogoś, kto planuje uruchomić swój nowy biznes.

Słowa znajdujące się w nazwie oznaczają cechy, jakie powinny zostać przypisane do danego celu. Odpowiednie określenie celu będzie istotne w drodze do odniesienia sukcesu i jednocześnie pomoże go osiągnąć.

Rozpisując konkretnie poszczególne cechy dobrze opracowanych celów, należy wskazać, że do każdego z tych punktów trzeba zadać wiele pytań, na które odpowiedzi mogą znacząco ułatwić drogę dojścia do nich.

- **Sprecyzowany** (precyzyjne, konkretne i jednoznaczne określenie tego, czego dokładnie cel ma dotyczyć):
 - ✓ co chcę osiągnąć?
 - ✓ po co chciałbym to osiągnąć?
 - ✓ jak chcę to osiągnąć?
- **Mierzalny** (wskazanie konkretnej mierzalnej wartości celu, zakładając, że możliwe będzie sprawdzenie postępów na drodze realizacji celu i łatwo będzie poznać, że cel został osiągnięty lub nie);
- **Atrakcyjny** (cel powinien nieść wyzwanie oraz nauczyć nas czegoś nowego. Nie może być zbyt łatwy, gdyż jego realizacja nie przyniesie nam satysfakcji. Powinien wymagać czasu, jakichś poświęceń, sprawiać trudności, ale przez to jego osiągnięcie da większą radość z jego osiągnięcia);
- **Realistyczny** (możliwy do osiągnięcia, powinien być określony w ramach posiadanych możliwości: czasu, sił i zasobów, jakimi dysponujemy);
- **Terminowy** (musi mieć konkretną datę, do jakiej chcemy go zrealizować, gdyż w ten sposób mobilizujemy się do działania i możemy usprawnić sobie pracę ustalając harmonogram lub etapy działań).

Przykład celu:

„nauczenie się języka francuskiego”

- **Sprecyzowany:** *nauczenie się języka francuskiego, by móc rozpocząć nowy projekt z 2 firmami i 3 organizacjami z Francji.*
- **Mierzalny:** *co drugi dzień po południu, przez min. godzinę planuję uczenie się nowych słówek i reguł gramatycznych.*
- **Atrakcyjny:** *możliwość swobodnego porozumiewania się w języku francuskim i większa łatwość w nawiązaniu bliższych relacji z osobami we Francji, a przez co ogólny rozwój osobisty.*
- **Realistyczny:** *uczenie się codziennie było by niemożliwe z racji wielu obowiązków, jakie mam w pracy, ale co drugi dzień jestem w stanie wygospodarować min. godzinę by poświęcić czas nauce. Gdybym miał problemy – skorzystam z pomocy znajomego, który uczy języka francuskiego w szkole średniej.*
- **Terminowy:** *chcę swobodnie rozmawiać w języku francuskim do czerwca przyszłego roku, gdyż 15 czerwca mam zaplanowany wyjazd służbowy do Francji, podczas którego planujemy rozpoczęcie nowego projektu. Na końcu każdego tygodnia będę monitorował swoje postępy rozmawiając po francuski ze znajomym nauczycielem (już z nim to ustaliłem).*

CEL wg SMART BRZMI:

Od listopada br. do czerwca przyszłego roku, co drugi dzień po południu będę przez min. godzinę uczyć się nowych słówek i reguł gramatycznych języka francuskiego, bo planuję 15 czerwca wyjazd służbowy do Francji, podczas którego rozpoczynamy nowy projekt z 5 firmami i organizacjami z Francji.

SCAMPER

Technika SCAMPER to zespołowa burza mózgów stosowana do opracowywania lub ulepszania produktów lub usług. SCAMPER to akronim słów *Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other uses, Eliminate, Reverse*.

S – Substitute (znajdź substytut)

Znajdź substytut: Co można wymienić? (na przykład komponenty, materiały, ludzie)

Przykład: przy montowaniu okna do domku zabaw dla dzieci, zamiast szkła używano plastik (dla bezpieczeństwa).

C – Combine (połącz)

Połącz: Co można połączyć? (na przykład inne funkcje, urządzenia)

Przykład: telefony komórkowe łączą funkcje telefonu z aparatami.

A – Adapt (zaadaptuj)

Adaptacja: co można dodać? (takie jak nowe elementy lub funkcje)

Przykład: samochody mają teraz wbudowane Wi-Fi.

M – Modify (zmodyfikuj)

Modyfikuj, powiększaj, maksymalizuj, minimalizuj: co można zmodyfikować? (na przykład zmienić rozmiar, kształt, kolor lub inny atrybut)

Przykład: zmniejszone okulary przeciwsłoneczne dla niemowląt lub małych dzieci.

P – Put to other uses (znajdź inne zastosowanie)

Wykorzystaj do innego celu (przeznaczenia): Czy mógłbyś użyć produktu do innego zastosowania lub użyć go w innej branży?

Przykład: podczas pandemii COVID19 filtry do kawy używane jako filtry w maskach na twarz.

E – Eliminate (wyeliminuj)

Wyeliminuj lub zminimalizuj: co można usunąć lub uprościć?

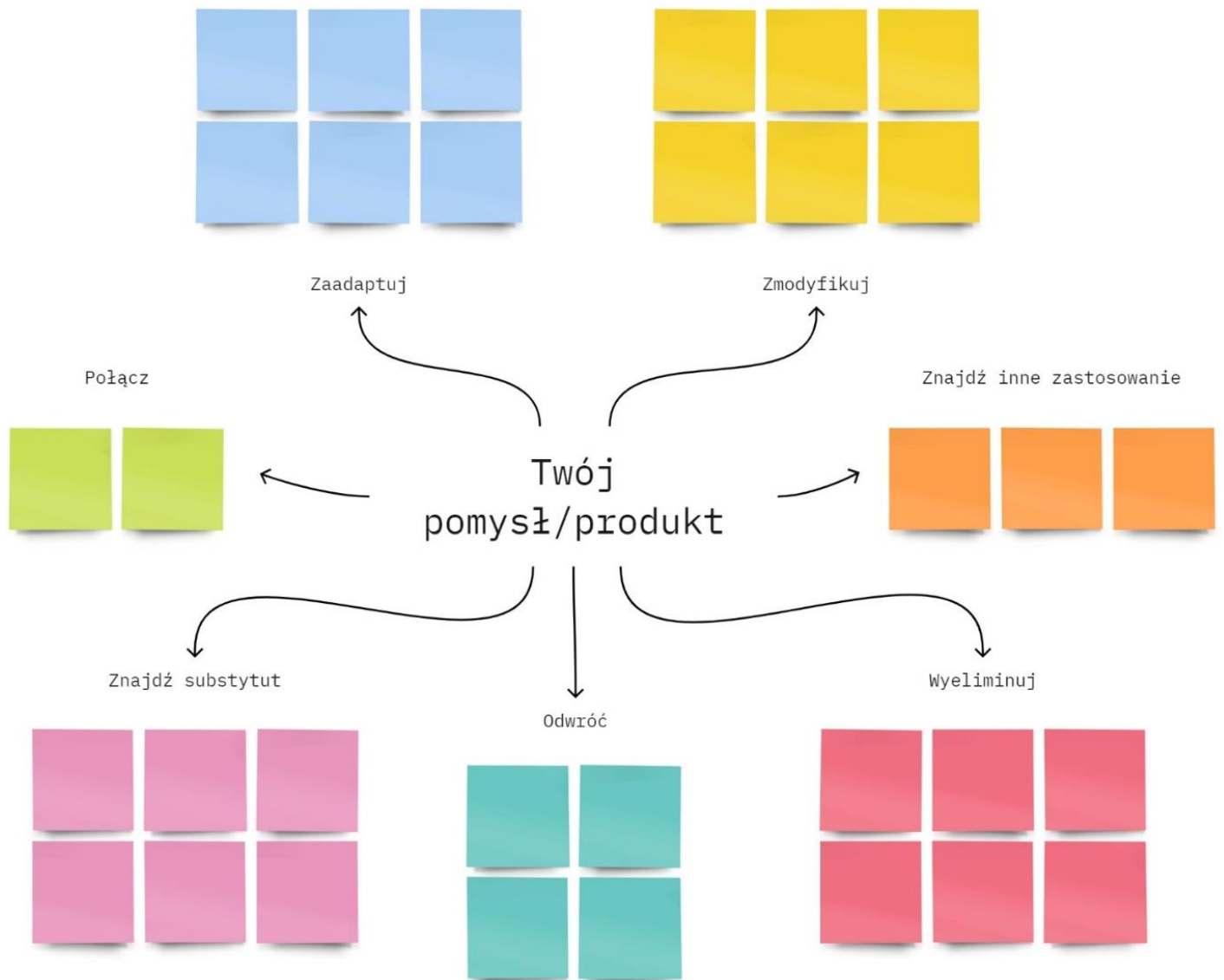
Przykład: usuwanie zapalniczek z samochodów (by móc wykorzystać miejsce na ładowanie urządzeń mobilnych).

R – Reverse (odwróć)

Odwróć, przeprojektuj lub przearanżuj: co by się stało, gdybyś odwrócił proces produkcji produktu? Co można zamienić lub odwrócić?

Przykład: restauracje typu fast food zmieniły typowy model „zjedz, a potem zapłać” tak, że wpierw płacimy, a dopiero później jemy.

Rys. 3. Scamper



Źródło: Opracowanie własne przy użyciu narzędzia Miro







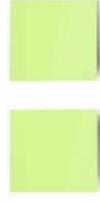






























Customer Journey Map

Customer Journey Map (z języka angielskiego „mapa podróży klienta”) to wizualna reprezentacja interakcji klienta z Twoim start-upem i produktem na różnych poziomach. Mapowanie podróży klienta nie musi być skomplikowanym procesem. Punktem krytycznym jest wydobycie kluczowych informacji o projekcie, usystematyzowanie ich i późniejsza wizualizacja.

Jaki jest sens tworzenia mapy podróży klienta? Taki proces scala zespół i pozwala lepiej wszystkim zaangażowanym zrozumieć sens produktu i interakcje zachodzące z klientem. To bardzo ważny element tworzenia start-upu, żeby wszyscy pracownicy mieli takie samo zrozumienie intencji i aby uniknąć nieporozumień.

Mapa podróży klienta jest podobna do „rentgenu” Twoich procesów. Pozwala przejrzeć objawy i określić, co jest „zepsute lub chore”. Czy na Twojej stronie rejestracji brakuje wyraźnego wezwania do działania? Czy konsumenci mają trudności z aktualizacją swoich kont? Czy wychodzą ze strony, bo nie wiedzą gdzie kliknąć? Dobrze zaprojektowana mapa podróży klienta start-upu pomoże Ci zidentyfikować te i inne problemy. Poniżej schemat mapy podróży klienta, który możesz wykorzystać w swoim start-upie.

Rys. 4. Customer Journey Map

Kolejne etapy podróży Który etap doświadczeń klienta opisujemy?	Odkrycie Dlaczego klient odkryje istnienie naszego rozwiązania?	Rejestracja Dlaczego klient nam zaufa?	Poznanie produktu i pierwsze użycie W jaki sposób możemy sprawić aby klient był zadowolony?	Promocja Dlaczego klient miałby dzielić się z innymi informacją o naszym produkcie?
Działania Co robi klient? Jakich informacji szuka? Jaki jest ich kontekst?				
Potrzeby i problemy Co klient chce osiągnąć lub czego uniknąć? Jakie problemy mu doskwierają? Niespełnione pragnienia?	 	 	  	  
Punkt styku Z jaką częścią usługi lub produktu klient wchodzi w interakcję?		  	   	  
Odczucia klienta Co czuje klient? Wskazówka: możemy użyć emotikon aby lepiej wyrazić emocje				
Dodatkowo				
Szansa ulepszenia Co moglibyśmy wprowadzić lub ulepszyć w procesie?	 Możemy poprawić X lub Y aby poprawić proces i doświadczenie klienta z	 Możemy poprawić X lub Y aby poprawić proces i doświadczenie klienta z	 Możemy poprawić X lub Y aby poprawić proces i doświadczenie klienta z	 Możemy poprawić X lub Y aby poprawić proces i doświadczenie klienta z
Odpowiedzialność Kto jest odpowiedzialny za ten etap?				

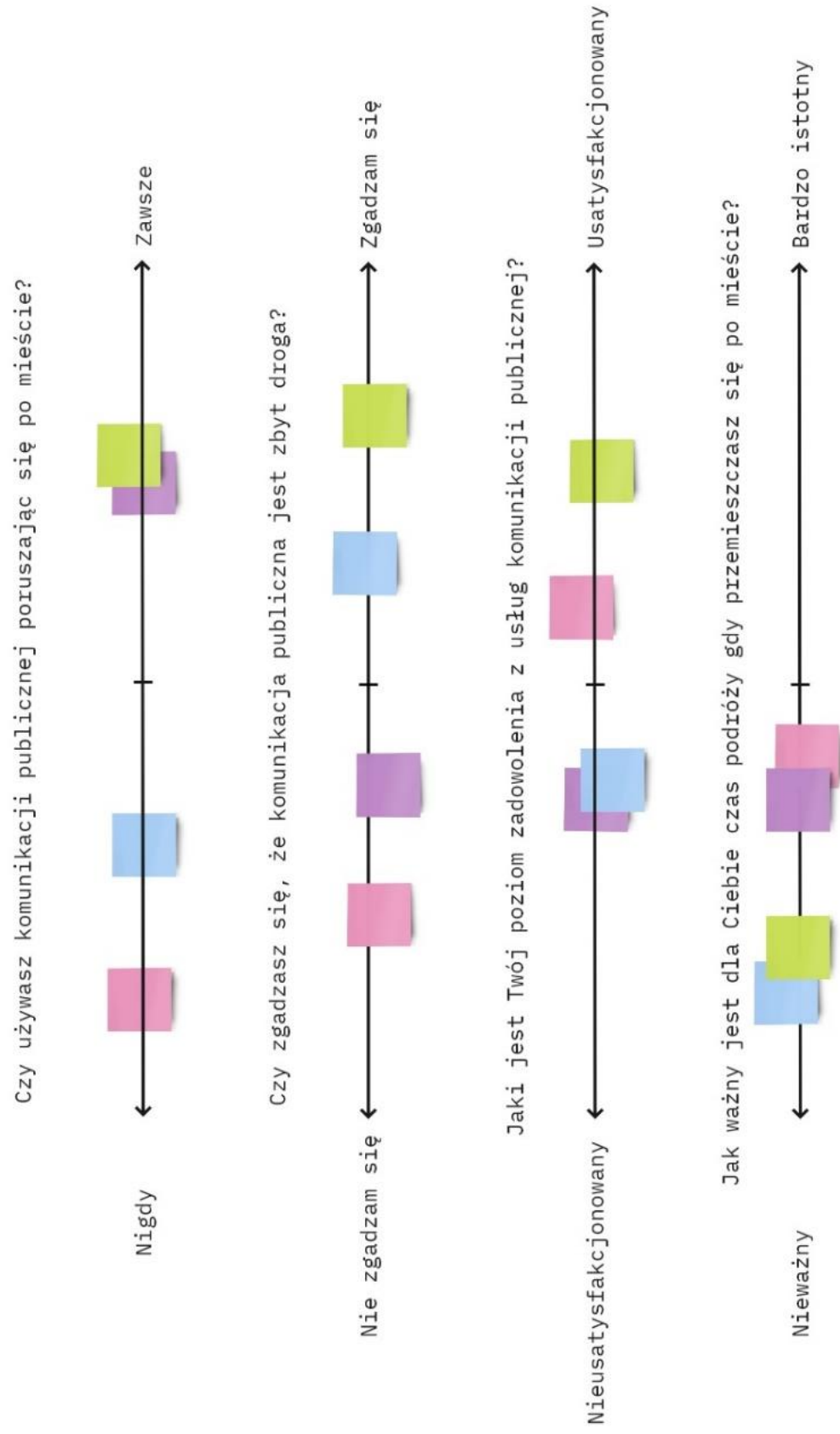
Źródło: Opracowanie własne przy użyciu narzędzia Miro

Ankiety i skala Likerta

Opracowano różne rodzaje skal ocen do bezpośredniego pomiaru postaw – bezpośrednio oznacza tutaj, że osoba wie, że jej postawa jest badana. Najczęściej stosowaną jest skala Likerta, datowana już na 1932 rok. W swojej formie skala Likerta jest pięciostopniową (lub siedmiostopniową) skalą, która pozwala danej osobie wyrazić, w jakim stopniu zgadza się lub nie zgadza się z określonym stwierdzeniem.

Skala Likerta (zwykle) zapewnia pięć możliwych odpowiedzi na stwierdzenie lub pytanie, które pozwalają respondentom wyrazić zgodę ze stwierdzeniem lub mu zaprzeczyć, a także zbadać siłę odczuć w odniesieniu do pytania lub stwierdzenia. Skale Likerta mają tę zaletę, że nie oczekują od respondenta prostej odpowiedzi tak/nie, ale raczej dopuszczają stopniowanie opinii, a czasem nawet brak opinii. W ten sposób uzyskuje się cenne dane ilościowe, które można stosunkowo łatwo analizować. Skala Likerta sprawdzi się przy różnego rodzaju badaniach konsumenckich, gdy chcemy pozyskać dodatkowe informacje o naszych użytkownikach dotyczące np. częstotliwości wykonywania konkretnych czynności lub korzystania z produktów konkurencji.

Poniżej załączono przykład pytań jakie można zadać przy użyciu Skali Likerta, jak również pomocne stopniowanie przy weryfikacji i sondowaniu emocji/charakterystyk takich jak: satysfakcja, prawdopodobieństwo, poziom zaniepokojenia, zgoda, częstotliwość, świadomość, znajomość, jakość oraz znaczenie. Szczególnie w przypadku częstotliwości podanych zostało kilka przykładów, w jaki sposób można uzyskać najbardziej cenne informacje od respondentów.



Źródło: Opracowanie własne przy użyciu narzędzia Miro

Tabela 1. Stopniowanie w Skali Likerta

Satysfakcja	Prawdopodobieństwo	Poziom zaniepokojenia
Bardzo niezadowolony	Bardzo	Bardzo spokojny
Niezadowolony	Mało prawdopodobne	Spokojny
Obojętny	Neutralne	Neutralny
Zadowolony	Prawdopodobne	Zaniepokojony
Bardzo zadowolony	Bardzo prawdopodobne	Bardzo zaniepokojony

Zgoda	Częstotliwość	Świadomość
Zdecydowanie się nie zgadzam	Nigdy	Zupełnie nieświadomy
Nie zgadzam się	Rzadko	Nieświadomy
Nie mam zdania	Czasami	Nie wiem
Zgadzam się	Często	Świadomy
Zdecydowanie się zgadzam	Zawsze	Bardzo świadomy

Znajomość	Jakość	Znaczenie
Nigdy nie słyszałem	Bardzo słaba	W ogóle nie ma znaczenia
Raczej nie znam	Słaba	Nieważne
Trochę znam	Przeciętna	Mało ważne
Znam	Dobra	Ważne
Znam bardzo dobrze	Bardzo dobra	Bardzo ważne

Częstotliwość	Częstotliwość	Częstotliwość
Nigdy	Rzadziej niż co tydzień	Nigdy
Raz na kwartał	Co tydzień	Rzadziej niż 15 min dziennie
Raz na miesiąc	Co drugi dzień	Częściej niż 15 min dziennie
Raz na tydzień	Raz dziennie	Częściej niż 1 godzinę dziennie
Codziennie	Parę razy dziennie	Częściej niż 2 godziny dziennie

Źródło: Opracowanie własne

Pomysł na serwetce

Pomysł na serwetce to bardzo proste narzędzie, które – zgodnie z nazwą – mogłoby się zmieścić na serwetce. Jego celem jest zwięzłe nadanie opisowej nazwy projektowi, wyjaśnienie problemu, który chcemy rozwiązać, opisanie rozwiązania oraz przedstawienie w jaki sposób grupa docelowa osiągnie z niego korzyści. Przyszłemu przedsiębiorcy może pomóc w doprecyzowaniu pomysłu na biznes i uwypukleniu jego głównych zalet.

Narzędzie składa się z następujących części:

- Elevator pitch (z języka angielskiego pitch w windzie) – rozumiany jako krótkie przedstawienie start-upu, takiego jakiego byś dokonał(a) jadąc w windzie z nieznanym – czyli krótkie i treściwe.
- Grupa docelowa – do kogo adresujemy nasz produkt?
- Problem – jaki problem docelowo rozwiązuje nasz produkt?
- Ważność – jak uciążliwy jest problem dla naszych klientów?
- Rozwiązanie – co jest naszym produktem? Jak budujemy nasz produkt? Gdzie i kiedy docieramy do klientów?
- Wyśitek – jak bardzo czasochłonne i kosztochłonne będzie stworzenie naszego produktu?
- Korzyści – jak klienci skorzystają z naszego produktu? Jaka będzie dla nich wartość dodana?
- Wpływ – jaki pozytywny wpływ na klientów będą miały korzyści z naszego rozwiązania?

Pomysł na serwetce

Nazwa pomysłu

Elevator Pitch

Opisz swój pomysł w jednym zwięzłym zdaniu, uwypuklając problem użytkownika i sposób na jego rozwiązanie przez Twój produkt lub usługę.

Pomysł na serwetce

Grupa docelowa

Problem

Jakie najważniejsze problemy użytkownika są adresowane przez nasz produkt?

Rozwiązanie

Co? Co konkretnie robi nasz produkt?

Jak? W jaki sposób to robimy? Jakich narzędzi lub technologii używamy?

Gdzie i kiedy? Jaki jest szerszy kontekst wykorzystania produktu? Jak dotrzemy do klientów, jakimi kanałami?

Korzyści

W jaki sposób użytkownicy będą korzystali z rozwiązania? Jaka jest jego wartość dodana dla użytkowników?

Wpływ:

Ważność:

Wpływ:

Źródło: Opracowanie własne przy użyciu narzędzia Miro

Mapa empatii

Tradycyjnie mapy empatii są podzielone na 4 ćwiartki, które opisują co użytkownik mówi, myśli, robi i czuje. Mapa empatii zapewnia wgląd w to, kim jest użytkownik jako osoba. Naszych obserwacji nie staramy się ułożyć w sposób chronologiczny lub sekwencyjny, a sam proces tworzenia mapy empatii przypomina nieskrępowaną niczym burzę mózgow, w trakcie której w spontaniczny sposób spisujemy nasze pomysły.

Pierwsza ćwiartka „Mówi”, zawiera to, co użytkownik mówi na głos w wywiadzie, w trakcie oglądania produktu lub korzystania z niego. Najlepiej, jeśli zawrzemy w tej części dosłowne i bezpośrednie cytaty.

- „Jestem wierny produktowi X, ponieważ nigdy nie mam złych doświadczeń”,
- „Chcę czegoś niezawodnego”,
- „Nie rozumiem, co tu robić”.

Ćwiartka „Myśli” rejestruje to, nad czym użytkownik zastanawia się podczas całego doświadczenia i kontaktu z produktem. Zadaj sobie pytanie: co zajmuje myśli użytkownika? Co jest ważne, o czym nie może przestać myśleć? Możliwe jest posiadanie tej samej treści zarówno w części „Mówi” jak i „Myśli”. Warto jednak zwrócić szczególną uwagę na to, co myślą użytkownicy, ale mogą nie chcieć głośno mówić i wyrażać w swoich opiniach. Spróbuj zrozumieć dlaczego niechętnie się dzielą pewnymi informacjami – być może są niepewni, skrepowani, nadmiernie uprzejmi albo po prostu boją się powiedzieć coś innym?

- „To naprawdę denerwujące”,
- „Czy jestem głupi, że tego nie rozumiem?”
- „Nie wiem jak mogłabym z tego korzystać?”.

Ćwiartka „Robi” zawiera podejmowane przez użytkownika działania. Co użytkownik fizycznie robi? Jak użytkownik to robi? Jakie kroki podejmuje?

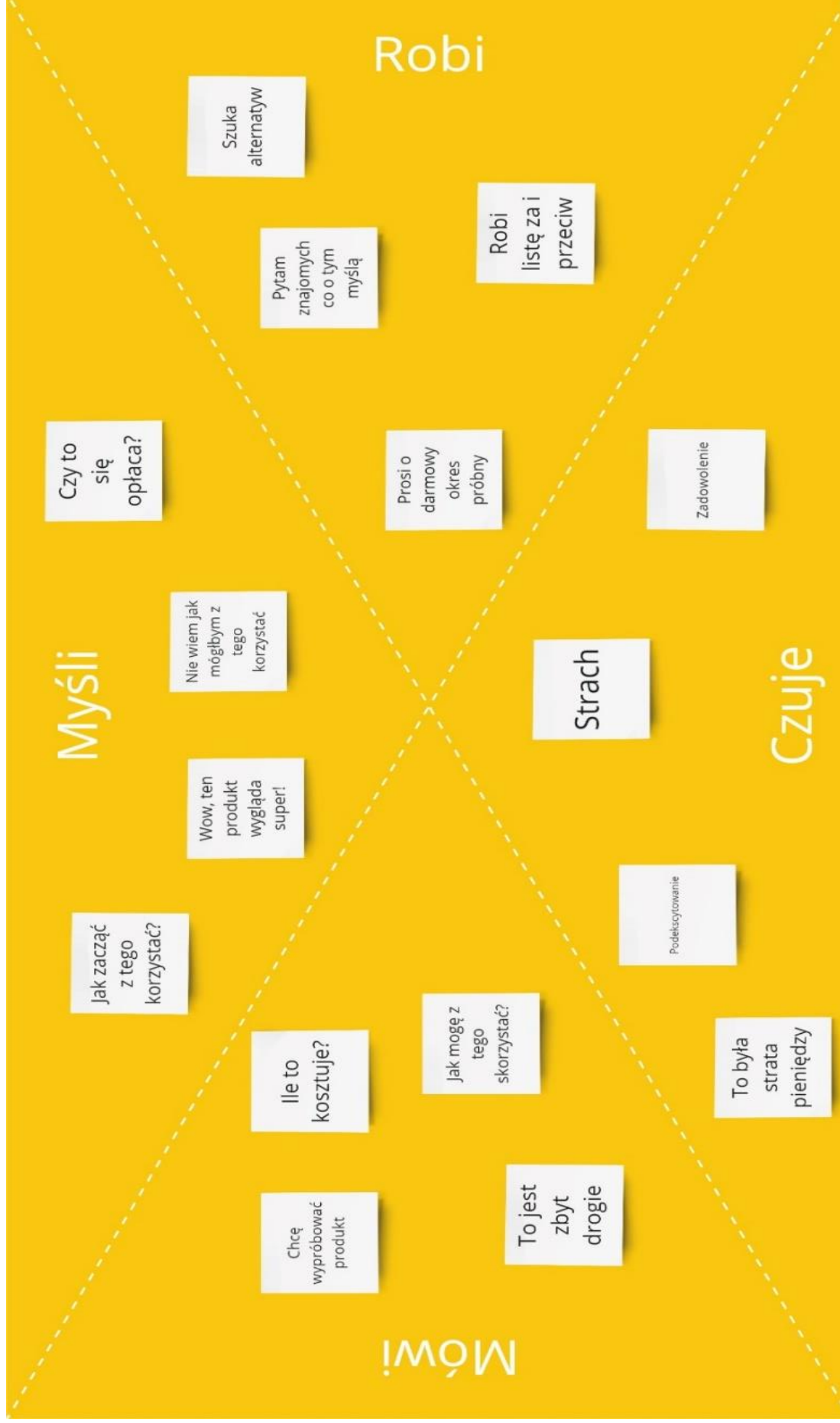
- Odświeża stronę kilka razy.
- Odwiedza sklepy w pobliżu, aby porównać ceny.

Ćwiartka „Czuje” przedstawia uczucia i odzwierciedla stan emocjonalny użytkownika. Zadaj sobie pytanie: co go martwi? Czym się ekscytuje? Jak ocenia doświadczenie z produktem?

- Niecierpliwy: strona ładuje się zbyt wolno,
- Zdezorientowany: zbyt wiele sprzecznych komunikatów,
- Zmartwiony: robię coś źle, bo nie mogę znaleźć informacji.

Proces tworzenia mapy empatii i profilowania użytkownika pozwoli uchwycić, kim jest użytkownik – czasami nazywa się go personą, czyli fikcyjną postacią stworzoną w celu reprezentacji typowego klienta naszego produktu. Proces mapowania empatii pomaga skategoryzować wiedzę o użytkowniku w jednym miejscu. Może być używany m.in. do kategoryzowania i uporządkowania wyników badań jakościowych (takich jak notatki z wywiadów, odpowiedzi na pytania otwarte w ankietach). Pozwala na profilowanie klientów i tworzenie person, dzięki dopasowaniu i grupowaniu map empatii obejmujących poszczególne grupy użytkowników.

52 Rys. 7. Mapa Empatii



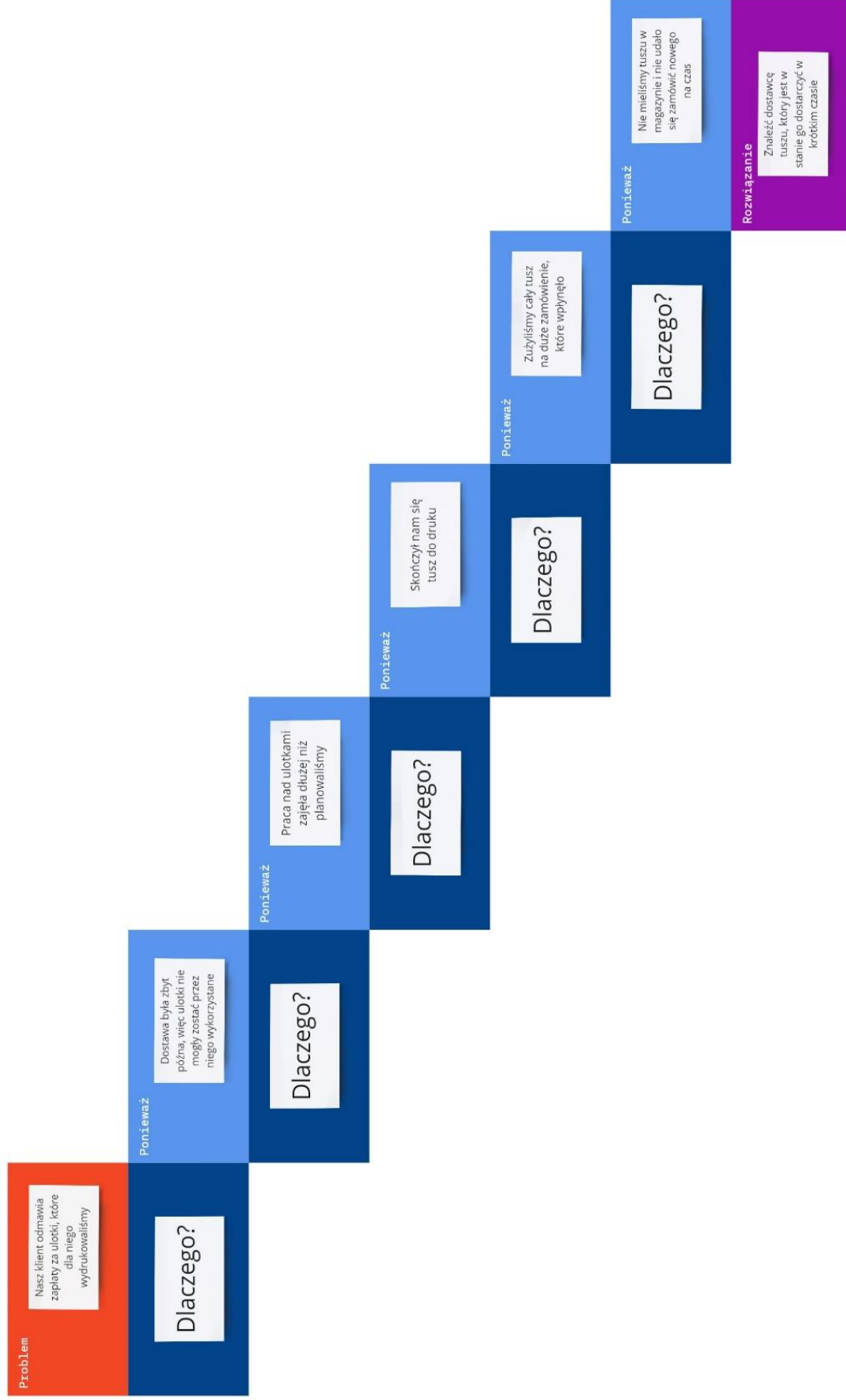
Źródło: Opracowanie własne przy użyciu narzędzia Miro

Metoda 5x Dlaczego

Metoda 5xWHY, czyli „pięć razy dlaczego”, była oryginalnie częścią procesu produkcji w japońskiej firmie Toyota. Opracowana przez Sakichi Toyodę, japońskiego wynalazcę i przemysłowca, technika ta stała się integralną częścią filozofii Lean (to z kolei metodyka szczupłego zarządzania projektami). Podstawą naukowego podejścia Toyoty jest zadawanie sobie pięciu pytań „dlaczego” za każdym razem, gdy napotykamy problem. Dzięki pięciokrotnemu powtórzeniu pytania „dlaczego” natura problemu i jego rozwiązanie powinny stać się jasne – czasami może się okazać oczywiście, że wystarczą trzy lub cztery pytania i znajdziemy już pierwotną przyczynę problemu.

Stosując technikę „5 razy dlaczego”, chcemy dotrzeć do istoty problemu, a następnie go naprawić. W rzeczywistości metoda „5 razy dlaczego” może pokazać, że źródło problemu jest dość nieoczekiwane. Często problemy uważane za problemy techniczne okazują się w rzeczywistości problemami ludzkimi lub procesowymi. Dlatego znalezienie i wyeliminowanie pierwotnej przyczyny ma kluczowe znaczenie, jeśli chcemy uniknąć powtarzających się problemów w przyszłości.

Rys. 8. Metoda 5x Dlaczego



Źródło: Opracowanie własne przy użyciu narzędzia Miro

Business Model Canvas

Kanwa modelu biznesowego – to holistyczny przegląd funkcjonowania firmy, jej klientów, strumieni przychodów i kreowanej wartości. Pierwotna definicja kanwy modelu biznesowego została po raz pierwszy zaproponowana przez Alexandra Osterwaldera, szwajcarskiego przedsiębiorcę i konsultanta, ale szybko zaczęła być używana na całym świecie.

Opisane w kanwie modelu biznesowego elementy zapewniają całościowy obraz kluczowych czynników modelu biznesowego. Są to:

- Docelowe grupy – klienci:
 - dla kogo będziesz tworzyć wartość?
 - kto będzie naszym klientem?
- Unikalna propozycja wartości (oferta):
 - jaką wartość możesz zaproponować klientowi (jakie rozwiązania dostarczysz lub jakie potrzeby zaspokoisz)?
 - w rozwiązaniu jakich problemów pomagamy klientowi?
 - jakie potrzeby klienta spełniamy?
 - jakie pakiety produktów/usług chcemy zaoferować poszczególnym grupom klientów?
- Kanały dotarcia dla klientów (kanały sprzedaży):
 - w jaki sposób, za pomocą jakich kanałów zamierzasz sprzedawać swoje produkty lub usługi?
 - które kanały są efektywne kosztowo?
- Sposób obsługi klientów:
 - w jaki sposób będziesz przekazywać informacje swoim klientom, z jakich kanałów komunikacji skorzystasz?
 - jakiego rodzaju relacji/obsługi oczekują od nas docelowe grupy klientów?
- Źródła przychodów:
 - na czym będziesz zarabiać?
 - za które wartości nasi klienci będą najbardziej skłonni zapłacić?
 - za co i jak oni obecnie płacą, a jak by chcieli płacić?
 - ile pojedyncze źródła przychodów wnoszą wkładu do przychodów ogółem?

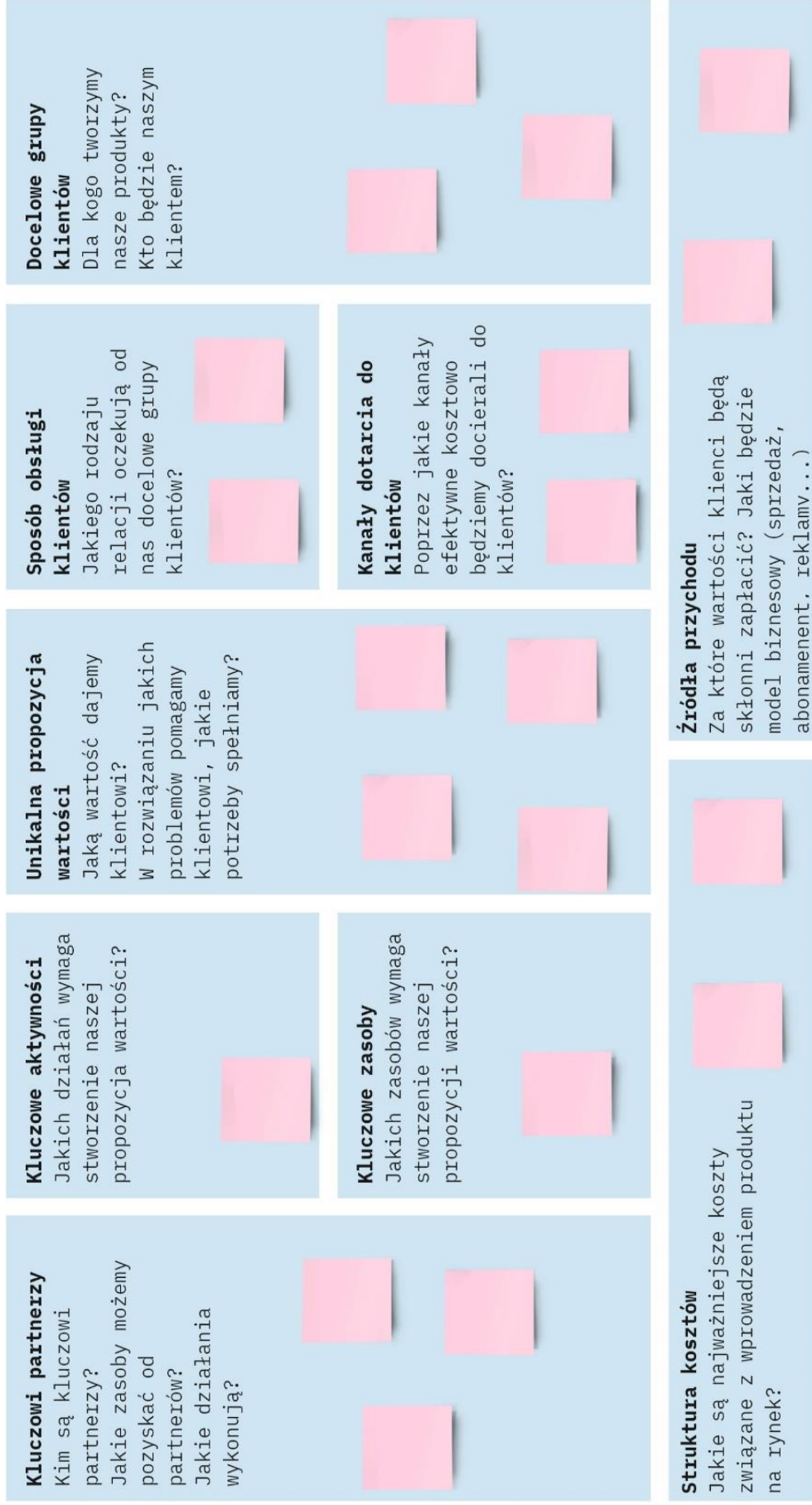
- Zasoby niezbędne do prowadzenia biznesu:
 - jakie zasoby są potrzebne do realizacji Twojej oferty i czym już dysponujesz?
- Główne działania/procesy:
 - jakie podstawowe aktywności są niezbędne do zrealizowania oferty, którą ma proponować Twoja firma?
- Kluczowi partnerzy:
 - kim są Twoi kluczowi partnerzy, z którymi będziesz współpracował?
 - kim są nasi kluczowi dostawcy?
 - jakie zasoby możemy pozyskać od partnerów?
 - jakie działania wykonują partnerzy?
- Struktura kosztów:
 - jakie są najważniejsze koszty związane z modelem naszego działania?
 - które zasoby są najdroższe?
 - które działania są najdroższe?

Poprawnie przygotowana kanwa modelu biznesowego pozwala w wyczerpujący sposób opisać pomysł biznesowy odpowiednio „wpisując go” w poszczególne części szablonu. Opisane elementy zapewniają całościowy obraz kluczowych czynników modelu biznesowego dla innowacyjnego pomysłu.

Kanwa modelu biznesowego jest dokumentem, który jest porównywalny z biznesplanem, jednak biznes plan przygotowywany jest dla tradycyjnych, przewidywalnych biznesów, a kanwa – w kontekście przedsięwzięć niepewnych, w przypadku których strategia dojścia do celu powinna być w sposób ciągły aktualizowana i poddawana konfrontacji z oczekiwaniami rynku i klienta.

Rys. 9. Business Model Canvas

Business Model Canvas



Źródło: Opracowanie własne przy użyciu narzędzia Miro

Lean Canvas

W zasadzie narzędzie Lean Canvas jest bardzo podobne do Business Model Canvas, w szczególności jeśli chodzi o celowość – chodzi o określenie modelu biznesowego start-upu.

Podstawowe składowe Lean Canvas to:

ZDEFINIUJ SEGMENTY KLIENTÓW

W tym kroku musisz określić, kim są ludzie, którzy zapłacą za skorzystanie z Twojego produktu. Są to tak zwane segmenty klientów. Czasami klienci i użytkownicy to te same osoby np. kupujący bochenek chleba w piekarni. Czasami klienci i użytkownicy różnią się. Na przykład w sieciach społecznościowych użytkownikami są osoby korzystające z mediów społecznościowych w celach rozrywkowych, a klientami są reklamodawcy, którzy chcą dotrzeć do tych osób.

OKREŚL PROBLEM, KTÓRY ROZWIĄZUJESZ

Gdy klienci i użytkownicy są jasno zdefiniowani, następnym krokiem jest opisanie problemów, które dla nich rozwiązujesz. Skup się na najważniejszych problemach Twoich klientów i użytkowników, które chcesz zaadresować.

OPISZ POTENCJALNE STRUMIENIE PRZYCHODÓW

Być może masz ważny problem do rozwiązania. Aby mieć pewność, że warto zainwestować czas i wysiłek w jego rozwiązanie, należy zadać następujące pytanie: czy klienci są skłonni zapłacić za potencjalne rozwiązanie tego problemu? Gotowość klienta do zapłacenia za rozwiązanie jego problemu jest ostatecznym potwierdzeniem znaczenia tego problemu. Wykorzystaj dane dotyczące istniejących alternatyw. Ile płacą klienci za podobne rozwiązania? Powszechnie wiadomo, że istnienie konkurencji jest często potwierdzeniem istnienia potencjału rynkowego produktu.

SKONCENTRUJ SIĘ NA WCZESNYCH UŻYTKOWNIKACH / PIERWSZYCH KLIENTACH

Pierwsi użytkownicy to klienci, którzy najczęściej i najbardziej boleśnie doświadczają zidentyfikowanego wcześniej przez Ciebie problemu. Będą wdzięczni i chętni do jak najszybszego ich rozwiązania. Na wczesnych etapach rozwoju każdego start-upu skupienie się na wczesnych użytkownikach jest niezbędne, ponieważ pomaga uzyskać informacje

zwrotne, a dzięki temu dodatkowo zweryfikować znaczenie rozwiązywanego problemu i jego potencjał biznesowy.

OPISZ SWOJE ROZWIĄZANIE

Mając zweryfikowany zestaw problemów, możesz przejść do opisywania swojego rozwiązania. Wymień jedno rozwiązanie albo funkcjonalność dla każdego problemu zidentyfikowanego dla klientów i użytkowników. Ważne jest, aby obrazowo i w prosty sposób, opisać jak Twoje rozwiązanie przyczyni się do rozwiązania opisywanych wcześniej problemów.

WYRAŹ SWOJĄ UNIKALNĄ PROPOZYCJĘ WARTOŚCI

Unikalna propozycja wartości (z języka angielskiego *Unique Value Proposition*) to powód, dla którego jesteś inny (lepiej) niż konkurencja. Kluczem jest skupienie się w pierwszej kolejności na korzyściach, jakie zapewnisz klientom i użytkownikom – i powodach dla których wybiorą właśnie Twoje rozwiązanie.

WYBIERZ KANAŁY DYSTRYBUCJI I WPROWADZENIA PRODUKTU NA RYNEK

Dla każdego przedsiębiorcy przychodzi moment, w którym musi zdecydować, jak zamierza sprzedawać swoje rozwiązanie klientom. Sprzedaż może się odbywać przez kanały bezpośrednie (klienci kupują bezpośrednio od Twojego start-upu) czy pośredni (korzystasz z usług odsprzedawców, dystrybutorów). Czy jest to sprzedaż *offline*/osobista czy też sprzedaż *online*/zdalna – czy też łącznie obu? Zastanów się również nad marketingiem przychodzącym (z języka angielskiego *inbound*, taki jak tworzenie własnego bloga, strony internetowej czy kanału YouTube) oraz marketingiem wychodzącym (z języka angielskiego *outbound*, czyli reklamy, wysyłka maili czy prospekcja telefoniczna).

WYBIERZ KLUCZOWE METRYKI

Mierzenie sukcesu tworzonego rozwiązania wymaga opracowania specjalistycznych metryk. Wskaźniki sukcesu mogą należeć do jednej z trzech kategorii: klient, kanał, produkt. Razem wpływają one na ogólną wydajność firmy. Często stosowanymi metrykami dla klienta są:

- wartość klienta w czasie życia LTV (z języka angielskiego *Life Time Value*, czyli jak dużo za nasze rozwiązanie zapłaci klient w czasie, gdy będzie z niego korzystał)

- satysfakcja klienta NPS (z języka angielskiego *Net Promoter Score*, czyli jak chętnie klient poleci nasz produkt innym osobom).

Koszt pozyskania klienta CAC (z języka angielskiego *Customer Aquisition Cost*) i współczynniki konwersji sprzedaży (z języka angielskiego *Conversion Rate*) są metrykami dotyczącymi kanału dystrybucji. Dostępność serwera czy średnia liczba błędów to przykładowe metryki dotyczące produktu. Całościowo firma może z kolei monitorować metryki takie jak wskaźniki rentowności czy comiesięczny wzrost przychodów.

WYPISZ STRUKTURĘ KOSZTÓW

Struktura kosztów odzwierciedla przede wszystkim koszty stałe i zmienne związane z prowadzeniem firmy (tzw. koszty ogólne i administracyjne), opracowaniem rozwiązania (koszty na badania i rozwój) oraz obsługą kanałów wprowadzania na rynek (koszty sprzedaży i marketingu). Dobrą praktyką jest stworzenie kosztorysu finansowego, aby zorientować się, ile pieniędzy trzeba miesięcznie przeznaczyć na wykonanie wszystkich tych zadań.

OKREŚL SWOJĄ „NIEUCZCIWĄ” PRZEWAGĘ

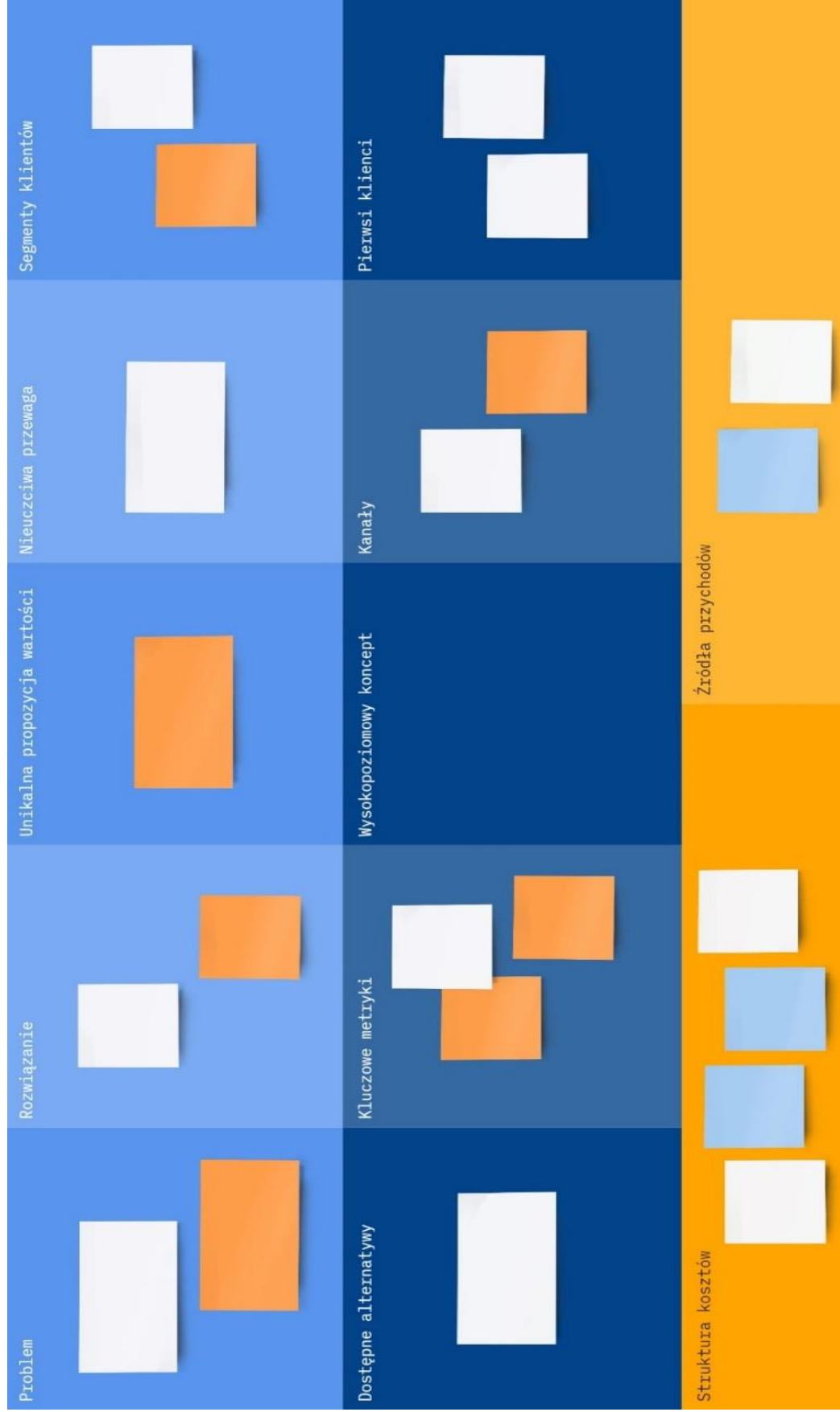
Zaraz po uruchomieniu Twojego produktu, wszyscy będą wiedzieć, jak wygląda Twój model biznesowy i co dokładnie robisz. Nawet jeszcze przed uruchomieniem ludzie mogą dowiedzieć się o Twoich planach i skopiować je. Zastanów się, jakie trudne do skopiowania cechy zawiera Twoje rozwiązanie. Być może są to umowy na wyłączność, uznana wiedza specjalistyczna członków zespołu lub kod oprogramowania napisany przez programistę. Zadaj sobie pytanie, co mogło powstrzymać kogoś przed skopiowaniem Twojego modelu biznesowego, nawet gdyby miał dostęp do jego pełnej wersji.

STWÓRZ WYSOKOPOZIOMOWY KONCEPT

Ten element modelu Lean Canvas polega na stworzeniu jednego zdania, które podsumowuje istotę Twojego modelu biznesowego. Podstawą jest użycie analogii: gdybyś był AirBnB, mógłbyś powiedzieć „Jesteśmy Uberem dla hoteli”. Podobnie jako LinkedIn mógłbyś być „Facebookiem dla ludzi biznesu”. Zapisz swoją analogię i użyj jej, gdy ktoś zapyta Cię o rodzaj biznesu, który próbujesz zbudować. Użycie analogii ze znanym wszystkim rozwiązaniem pozwoli Ci na łatwiejsze przedstawienie tego, czym chcesz się zajmować.

Zarówno Lean Canvas, jak i Business Model Canvas mają zalety i wady. To, które narzędzie wybierzesz, zależy głównie od Twojego podejścia do biznesu. Lean Canvas – to prostsze podejście, skupiające się na rozwiązywaniu problemu – może być używany nawet wtedy, gdy zaczynasz od zera i być bardzo przydatny w trakcie burzy mózgów. To dobry sposób na rozpoczęcie, jeśli chcesz najpierw zidentyfikować problem – i na tej podstawie stworzyć swój produkt. Business Model Canvas zwykle sprawdza się lepiej, gdy już zweryfikowano wstępne hipotezy i powstała wizja produktu. Niezależnie od tego, które narzędzie wybierzesz, pamiętaj, aby je aktualizować. W miarę jak zmienia się Twój start-up i otaczający go ekosystem, Twoim zadaniem jako przedsiębiorcy jest wyciąganie wniosków z tych zmian i stała aktualizacja strategii.

Rys. 10. Lean Canvas



Źródło: Opracowanie własne przy użyciu narzędzia Miro

Pomocne strony internetowe

- **MamStart-up**
 - Opis: MamStart-up to jeden z najpopularniejszych polskich portali internetowych, który dostarcza informacji o wydarzeniach w świecie start-upów. Znajdziesz tutaj zarówno informacje, wywiady, poradnik start-upowca jak również podcasty. Warto także zapisać się na newsletter, aby systematycznie dostawać nowe wiadomości.
 - Link: <https://mamstartup.pl/>
- **INN Poland**
 - Opis: Portal agregujący informacje dotyczące biznesu, nauki, technologii jak również start-upów. Na portalu pojawiają się również rozmowy i wywiady ze znanymi osobistościami ze świata biznesu.
 - Link: <https://innpoland.pl/>
- **Kurs „Lean Canvas – stwórz swój pierwszy model biznesowy”**
 - Opis: Kurs „Lean Canvas – stwórz swój pierwszy model biznesowy” został opracowany z myślą o osobach, które mają pomysł na biznes i chcą założyć własną firmę. Omówione w nim treści pomogą początkującemu przedsiębiorcy w ocenie przydatności jego pomysłu, jego udoskonaleniu, a także dostarczą mu wiedzy niezbędnej do samodzielnego korzystania z narzędzia Lean Canvas.
 - Link: <https://www.startup.pfr.pl/pl/kursy-online/lean-canvas>
- **Poradnik przedsiębiorcy**
 - Opis: Ten portal jest skarbnicą wiedzy dotyczącą księgowości, podatków, prawa czy płac – tak więc tematów bliskich zarówno tradycyjnym przedsiębiorcom, jak i start-upom.
 - Link: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/>
- **Start-up Academy**
 - Opis: Start-up Academy jest organizacją działającą na rzecz młodych przedsiębiorców. Na stronie organizacji znajdziemy wiele wartościowych artykułów dotyczących rozwijania własnego start-upu. Warto również zwrócić uwagę na programy akcelerycyjne i inne wydarzenia organizowane przez Start-up Academy.
 - Link: <https://start-upacademy.pl/>

- **Kraków Miastem Start-upów**
 - Opis: Kraków Miastem Start-upów – inaczej KMS – jest Fundacją wspierającą rozwój start-upów. Na stronie Fundacji znajdziesz zarówno bazę wiedzy z wieloma ciekawymi informacjami, jak również dowiesz się o projektach realizowanych przez KMS, które mają na celu wsparcie młodych przedsiębiorców.
 - Link: <https://kms.org.pl/>
- **TeenCrunch**
 - Opis: TeenCrunch to jeden z pierwszych programów akceleracyjnych wspierających nastoletnich przedsiębiorców w zakładaniu start-upów. Jeżeli interesujesz się założeniem start-upu i jesteś nastolatkiem, warto odwiedzić stronę TeenCrunch prowadzoną przez Fundację o tej samej nazwie.
 - Link: <https://teencrunch.org/>
- **TechCrunch**
 - Opis: TechCrunch to amerykańska strona internetowa, której działalnością jest głównie dostarczanie informacji dotyczących start-upów i nowych technologii. Jest jedną z najpopularniejszych i najbardziej opiniotwórczych stron o start-upach, prowadzoną w języku angielskim.
 - Link: <https://techcrunch.com/>
- **YCombinator**
 - Opis: To strona pierwszego i najpopularniejszego akceleratora start-upów na świecie. Znajduje się na niej wiele wartościowych artykułów, jak również informacje o start-upach. Strona jest w języku angielskim.
 - Link: <https://www.ycombinator.com/>
- **Udemy**
 - Opis: Udemy to jedna z wiodących platform z kursami online. Część kursów na platformie jest płatna, jednak dostępne są również darmowe kursy m.in. programowania czy korzystania z narzędzi takich jak MS Excel.
 - Link: <https://www.udemy.com/>
- **Coursera**
 - Opis: Amerykańska platforma edukacyjna udostępniająca otwarte kursy online prowadzone przez czołowe uniwersytety i instytuty naukowe z całego świata. Dostępne są zarówno kursy biznesowe, jak i kursy programowania czy

rozwoju kompetencji miękkich. Większość kursów jest prowadzona w języku angielskim.

- Link: <https://www.coursera.org/>
- **edX**
 - Opis: Podobnie jak Coursera, jest to platforma edukacyjna z otwartymi kursami online prowadzonymi przez uniwersytety. Większość kursów jest prowadzona w języku angielskim.
 - Link: <https://www.edx.org/>
- **Google Marketingowe Rewolucje**
 - Opis: Platforma umożliwia dostęp do 28 bezpłatnych materiałów edukacyjnych i kursów, które pomogą rozwinąć firmę lub osiągnąć sukces zawodowy. Można wybrać konkretne moduły lub wziąć udział w całych kursach. W ramach niektórych kursów można otrzymać certyfikat.
 - Link: <https://learndigital.withgoogle.com/internetowerewolucje/>

Użyteczne aplikacje

- **Trello**
 - Opis: Aplikacja internetowa i mobilna służąca do zarządzania projektami lub zadaniami, inspirowana metodyką Kanban.
 - Link: <https://trello.com/pl>
- **Asana**
 - Opis: Aplikacja internetowa i mobilna służąca do zarządzania pracą i projektami, która pomaga zespołom stawać się bardziej efektywnymi i śledzić postęp prac.
 - Link: <https://asana.com/pl/>
- **Clickup**
 - Opis: Aplikacja internetowa i mobilna służąca do zarządzania pracą i projektami, która pomaga zespołom stawać się bardziej produktywnymi.
 - Link: <https://app.clickup.com>
- **Jira**
 - Opis: Oprogramowanie do śledzenia projektów i błędów, dedykowane głównie do zespołów korzystających z metodyk zwinnych.
 - Link: <https://jira.atlassian.com/>

- **Slack**
 - Opis: Aplikacja pozwalająca na sprawniejszą komunikację pomiędzy zespołami, pełniąca rolę komunikatora internetowego.
 - Link: <https://slack.com/>
- **Discord**
 - Opis: Aplikacja pozwalająca na sprawniejszą komunikację pomiędzy zespołami, pełniąca rolę komunikatora internetowego.
 - Link: <https://discord.com/>
- **Evernote**
 - Opis: Aplikacja internetowa i mobilna do przechowywania i organizowania notatek, a także tworzenia list zadań.
 - Link: <https://evernote.com/intl/pl>
- **Todoist**
 - Opis: Aplikacja do tworzenia zadań do zrobienia, która umożliwia śledzenie postępów.
 - Link: <https://todoist.com/pl>
- **Wordpress**
 - Opis: System zarządzania treścią, stworzony do tworzenia i obsługi prostych stron internetowych.
 - Link: <https://pl.wordpress.org/>
- **Webflow**
 - Opis: Webflow dostarcza oprogramowanie umożliwiające tworzenie i budowę stron internetowych za pomocą edytora wizualnego, bez posiadania umiejętności programowania (tzw. no-code).
 - Link: <https://webflow.com/>
- **Figma**
 - Opis: Aplikacja internetowa pozwalająca na projektowanie interfejsów stron internetowych, aplikacji webowych i mobilnych, używana przez designerów i grafików.
 - Link: <https://www.figma.com/>
- **Diagrams.net**
 - Opis: Aplikacja do rysowania wykresów, tworzenia diagramów, schematów blokowych czy schematów organizacyjnych.

- Link: <https://app.diagrams.net/>
- **Balsamiq**
 - Opis: Oprogramowanie pozwalające na tworzenie tzw. wireframes (z języka angielskiego szkieletów) aplikacji internetowych i mobilnych. Narzędzie to ułatwia prototypowanie nowych rozwiązań programistycznych.
 - Link: <https://balsamiq.com/>
- **Hotjar**
 - Opis: Aplikacja pozwalająca na analizę zachowań użytkowników w aplikacjach internetowych i na stronach internetowych za pomocą m.in. map cieplnych czy nagrywania sesji użytkowników.
 - Link: <https://www.hotjar.com/>
- **Google Trends**
 - Opis: Jedna z aplikacji Google pozwalająca na sprawdzanie informacji dotyczących zapytań kierowanych do wyszukiwarki Google, m.in. liczebności, zależności od czasu czy pochodzenia.
 - Link: <https://trends.google.pl/trends/>
- **Google Analytics**
 - Opis: Udostępniane przez Google narzędzie do badania i analizy statystyk odwiedzin stron i aplikacji internetowych.
 - Link: <https://analytics.google.com/>
- **Bubble**
 - Opis: Bubble dostarcza oprogramowanie umożliwiające tworzenie i budowę stron internetowych i aplikacji mobilnych za pomocą edytora wizualnego, bez posiadania umiejętności programowania (tzw. no-code).
 - Link: <https://bubble.io/>
- **Miro**
 - Opis: Platformy do współpracy wizualnej, która umożliwia tworzenia tzw. wirtualnych tablic i usprawnia pracę zdalnych zespołów
 - Link: <https://miro.com/pl/>

Kształtujące kanały YouTube

- **Zaprojektuj swoje życie**
 - Link: <https://www.youtube.com/c/ZaprojektujSwoje%C5%BBycie>
- **Start-up Academy**
 - Link: <https://www.youtube.com/c/Start-upAcademyPoland>
- **Przygody Przedsiębiorców**
 - Link: <https://www.youtube.com/c/PrzygodyPrzedsi%C4%99biorc%C3%B3w>
- **Brand24**
 - Link: <https://www.youtube.com/c/brand24>
- **Jak oszczędzać pieniądze**
 - Link: <https://www.youtube.com/user/JakOszczedzac>
- **Greg Albrech Podcast**
 - Link: <https://www.youtube.com/c/GregAlbrechtPodcast>
- **Twój Start-up**
 - Link: <https://www.youtube.com/channel/UCSZvZXhZgUxGUMM2XI5qIvQ>
- **Start-up My Way – Bogusz Pękalski**
 - Link: https://www.youtube.com/channel/UCQmPOmiA_WZgYFXFKFX9y0w
- **Marketing i Biznes**
 - Link: <https://www.youtube.com/channel/UCb21j5akGp2ajQlbfC4j8Tg>
- **Biznes od początku**
 - Link: <https://www.youtube.com/c/Biznesodpocz%C4%85tku>
- **YCombinator**
 - Link: <https://www.youtube.com/c/ycombinator>

Bibliografia i netografia

1. Bednarz P., *Analiza miejsca firmy spin off w łańcuchu wartości. Planowanie strategiczne*, [w:] *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin-off na podbudowie szkoły wyższej*, (red.) Bąk M., Kulawczuk P., Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2010.
2. Biznesplan dla zakupu i prowadzenia stacji paliw płynnych wraz z częścią motelowo-restauracyjną, <https://mambiznes.pl/poradniki/zarzadzanie/przykladowy-biznesplan-3612>, [26.10.2022].
3. <http://www.twojaszansa.pakd.pl/o-projekcie>, [26.10.2022].
4. Przykład szablonu biznes planu: <http://www.twojaszansa.pakd.pl/dokumenty-dopobrania>, [26.10.2022].
5. Struktura biznesplanu
<https://www.parp.gov.pl/attachments/article/55959/Biznesplan%20od%20A%20do%20Z.pdf>, [26.10.2022].
6. Szczukiewicz K., Makowiec M., *Jak najlepiej zaprezentować Start-up — schemat optymalnego Start-up pitch*, „Marketing i Rynek” 2022
7. Tyson E., Schell J., *Własna firma*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999.

Zamieszczone w opracowaniu wizualizacje zostały wykonane przy pomocy narzędzia Miro (www.miro.com)

ISBN: 978-83-953156-5-7 (wersja PDF, *online*)

Publikacja powstała w ramach projektu: „Akademia kreatywności – pomysł, potencjał, przedsiębiorca”, który jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego „Wiedza Edukacja Rozwój” na lata 2014-2020.

