

Rozdział 3

Biznesplan i badanie rynków zagranicznych w przedsiębiorstwach

Tomasz Dorożyński, Wojciech Urbaniak

3.1. Biznesplan i jego cechy

Biznesplan jest narzędziem planistycznym przedsiębiorstwa, w którym zawarty jest opis przyszłych działań oraz sposobów ich realizacji uwzględniających uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. Zdefiniować go można także jako dokument, który:

- a) przedstawia program działania (zamierzenia) danego przedsiębiorstwa,
- b) pokazuje, że program ten jest realny, możliwy do wykonania,
- c) udowadnia, że realizacja tego programu może być dla przedsiębiorstwa korzystna.

Profesjonalnie opracowany biznesplan powinien posiadać określone cechy. Gwarantuje to większą skuteczność i efektywność planowanych inwestycji. Biznesplan musi zatem być:

- a) konkretny – tzn. oparty na faktach i wiarygodnych danych liczbowych,
- b) aktualny,
- c) kompleksowy i zwięzły,
- d) szczery i optymistyczny,
- e) atrakcyjny dla czytającego,
- f) elastyczny,

g) możliwy do weryfikacji,

h) poufny.

Konkretność biznesplanu oznacza, że pisząc go, należy opierać się na faktach i tylko faktach, a na ich podstawie określać zamierzenia. Nie wolno w tej kwestii polegać na intuicji i domysłach. Faktami w biznesplanie są: obowiązujący stan prawny, koniunktura gospodarcza w kraju i za granicą, struktura i mechanizmy rynkowe, koszty produkcji, sytuacja na rynku pracy i inne czynniki. Cele w biznesplanie muszą być wyrażone konkretnie, czyli liczbowo i w dokładnie określonym przedziale czasowym. W dokumencie wykorzystuje się różnorodne informacje liczbowe.

Aktualność biznesplanu oznacza, że musi się on opierać na informacjach, które nie są przestarzałe, w szczególności na obowiązujących aktach prawnych, danych o rynkach i na najnowszych prognozach. Aktualne muszą być dane liczbowe.

Wymóg, aby biznesplan był jednocześnie **kompleksowy i zwięzły**, na pierwszy rzut oka może wydawać się sprzeczny. Kompleksowość (zupełność) oznacza, że opis projektu powinien być wyczerpujący i zawierać odniesienie do wszystkich kluczowych sfer działalności przedsiębiorstwa mających wpływ na realizację przedsięwzięcia. Nie istnieje pojęcie biznesplanu częściowego, w którym pominięto by niektóre z tych sfer. Taki dokument byłby niewiarygodny. Zwięzłość oznacza, że nie należy maksymalizować szczegółowości biznesplanu, a dokument powinien być dokładny tylko w takim zakresie, by wykazać, że zamierzenie jest realne i że jego realizacja przyniesie zakładane korzyści.

Biznesplan powinien być też jednocześnie **szczerzy i optymistyczny**. To stwierdzenie może budzić wątpliwości, brzmi bowiem nieco infantylnie. Co począć z sytuacją, gdy dokument napisany został szczerze, ale wyłania się z niego obraz pesymistyczny, gdyż wykazuje, że przedsięwzięcie nie ma szans na pomyślną realizację? Odpowiedź jest prosta. Wówczas dokument taki nie jest biznesplanem, który ze swej istoty ma charakter optymistyczny (ma pokazać, że zamierzenia są realne i ich realizacja będzie korzystna). W biznesplanie nie należy unikać pokazywania ewentualnych zagrożeń i trudności, które mogą wystąpić w toku jego realizacji. Nie dyskredytują one automatycznie przedsięwzięcia, gdyż każda działalność gospodarcza wiąże się z ryzykiem. Uwzględnienie zagrożeń i trudności jest wręcz wymagane przez jednostki oceniające biznesplan, należy je pokazywać wraz z przedstawieniem sposobów radzenia sobie z nimi.

Jeżeli biznesplan pisany jest na własny użytek (np. przy uruchamianiu własnej działalności gospodarczej), to jego **atrakcyjność** dla czytającego ma znaczenie marginalne. Jeśli jednak zależy nam, by z jego treścią zapoznało się kierownictwo przedsiębiorstwa, instytucja finansująca inwestycję, kredytodawca, pożyczkodawca lub gdy poszukujemy partnerów do współpracy, trzeba ułatwić czytelnikowi korzystanie z dokumentu poprzez poprawność stylistyczną oraz zabiegi redakcyjne i edytorskie.

Biznesplan powinien cechować się **elastycznością**. Oznacza to, że jego realizacja powinna być możliwa nawet przy niepełnym spełnieniu wszystkich założeń dotyczących przyszłości, np. przy poziomie uzyskiwanych cen sprzedaży niższym od zakładanego. Kwestią otwartą pozostaje stopień odporności realizacji zamierzeń na zmiany założeń i ryzyko z tym związane.

Biznesplan nie musi być opracowaniem ostatecznym i skończonym. Jest dokumentem, który należy **zweryfikować**, jeżeli w trakcie realizacji przedsięwzięcia pojawiają się nowe czynniki mające wpływ na jego realizację.

W biznesplanie często zawarte są informacje stanowiące tajemnicę służbową. Dotyczyć mogą m.in. samego pomysłu przedsięwzięcia, ochrony praw własności intelektualnej, form promocji, źródeł zaopatrzenia, kosztów jednostkowych. Dlatego też dokument powinien mieć charakter **poufny** i być udostępniany ściśle określonej grupie osób.

3.2. Zastosowanie

Cele sporządzania biznesplanu mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Jest to dokument wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwem i ważne narzędzie planistyczne ułatwiające kierownictwu realizację przedsięwzięcia. Pokazuje sekwencję działań, które należy podjąć, by osiągnąć cel. Może być opracowywany w różnych fazach funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- a) przed jego założeniem, w celu weryfikacji zasadności uruchomienia przedsiębiorstwa, a także uzyskania finansowania na rozpoczęcie działalności gospodarczej (jednorazowe środki),
- b) w trakcie prowadzonej działalności, przy podejmowaniu decyzji dotyczących zmiany profilu produkcyjnego, modernizacji, realizacji przedsięwzięć rozwojowych, działań naprawczych itp.,
- c) przy przekształceniach własnościowych przedsiębiorstwa,
- d) w związku z likwidacją przedsiębiorstwa, w celu przygotowania organizacyjnego tego procesu.

Biznesplan może być przydatny dla podmiotów zewnętrznych (głównie instytucji finansowych i potencjalnych inwestorów) w następujących przypadkach:

1. Przy ubieganiu się przez przedsiębiorstwo o środki na sfinansowanie przedsięwzięcia – kredyty i pożyczki, dotacje, fundusze unijne i pokrewne.
2. Przy poszukiwaniu przez przedsiębiorstwo partnerów do współpracy.
3. Przy wspieraniu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, np. poprzez współfinansowanie udziału w targach i misjach zagranicznych, gdzie zazwyczaj wniosek i biznesplan tworzą jeden zintegrowany dokument.

3.3. Układ treści

Nie istnieje jeden uniwersalny układ treści biznesplanu. W literaturze przedmiotu można się spotkać z wieloma propozycjami co do jego struktury, własne wymagania dotyczące układu treści mają też instytucje finansowe. Nie oznacza to jednak różnorodności merytorycznej. Zgodnie z definicją każdy biznesplan musi być zupełny i przedstawiać wszystkie istotne czynniki określające możliwości realizacji przedsięwzięcia i osiągnięcia korzyści. To powoduje, że zazwyczaj tworzą go te same elementy składowe: opis przedsiębiorstwa, projektu i produktów, charakterystyka rynku i działań promocyjnych, ocena zasobów ludzkich, prognozy finansowe – sprzedaży, nakładów początkowych, kosztów, zyskowności. W tym sensie można mówić o standaryzacji dokumentu. Szczegółowość i kolejność elementów składowych różnią się w poszczególnych biznesplanach w zależności od sytuacji, celów, wymagań instytucji przyznających na ich podstawie dotacje i inne formy wsparcia.

Kompletny biznesplan powinien składać się z następujących części:

1. Streszczenie.
2. Prezentacja przedsiębiorstwa.
3. Krótka charakterystyka projektu.
4. Charakterystyka produktów (usług), które będą wytwarzane (świadczone) dzięki realizacji projektu.
5. Lokalizacja działalności.

6. Nakłady początkowe.
7. Finansowanie nakładów początkowych.
8. Analiza rynku.
9. Program działań promocyjnych.
10. Zasoby ludzkie.
11. Dostawy materiałów zaopatrzeniowych do produkcji (świadczenia usług).
12. Pozostałe koszty operacyjne produkcji.
13. Harmonogram realizacji projektu.
14. Prognozy finansowe.
15. Czynniki ryzyka.

3.3.1. Streszczenie

Streszczenie (podsumowanie) zamieszcza się na początku biznesplanu, ale pisze się je po opracowaniu wszystkich jego elementów. Ułatwia zapoznanie się z treścią dokumentu i zrozumienie celu przedsięwzięcia. Jest to część opracowania szczególnie ważna wówczas, gdy zależy nam, by z biznesplanem zapoznały się osoby istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa (np. bankowcy, potencjalni inwestorzy, ewaluatorzy). Jego zadaniem jest wtedy zachęcenie ich do przeczytania całego opracowania. Podsumowanie powinno być więc szczególnie atrakcyjne dla czytającego i stosunkowo krótkie. Na ogół nie powinno przekraczać dwóch stron (Skrzypek, Filar 2007, s. 59). Aby tekst był przejrzysty, dobrze jest napisać je w punktach. W podsumowaniu należy zwięźle przedstawić przedsięwzięcie, wskazać możliwości jego realizacji i określić potencjalne efekty.

Tabela 3.1. Merytoryczny zakres streszczenia

Lp.	Zakres informacji
1.	Krótki opis projektu będącego przedmiotem biznesplanu, w tym jego cel, produkty (usługi), które będą wprowadzane na rynek, wartość nakładów początkowych
2.	Określenie rynku docelowego
3.	Opis kierownictwa przedsiębiorstwa, w tym zespołu, który będzie realizował biznesplan

Tabela 3.1. (cd.)

Lp.	Zakres informacji
4.	Czynniki przewagi konkurencyjnej w stosunku do innych podmiotów oferujących produkt (usługę)
5.	Wyniki prognoz finansowych

Źródło: opracowanie własne.

3.3.2. Prezentacja przedsiębiorstwa

W tej części biznesplanu należy przedstawić podstawowe dane o przedsiębiorstwie. Jeżeli celem opracowania jest utworzenie nowego podmiotu, to tej części w dokumencie nie będzie. Najczęściej informacje o przedsiębiorstwie przedstawia się w podziale na te dotyczące jego historii i stanu obecnego (Pasieczny 2007, s. 27–28). Tutaj także zawiera się dane identyfikujące podmiot (Skrzypek, Filar 2007, s. 59–60).

Tabela 3.2. Podstawowe dane i informacje o przedsiębiorstwie

Lp.	Zakres informacji
1.	Dane przedsiębiorstwa, w tym: nazwa, dane teleadresowe, forma organizacyjna i prawna, właściciele
2.	Historia – data powstania, rodzaje produkcji lub świadczonych usług, główne osiągnięcia, sytuacja finansowa w okresie nie dłuższym niż ostatnie 3–5 lat
3.	Obecna sytuacja – opis majątku, produktów i/lub usług, pozycji rynkowej, bieżąca sytuacja finansowa
4.	Główne atuty i słabości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

3.3.3. Krótka charakterystyka projektu

Część ta ma charakter wprowadzający. Zawarte są tu podstawowe informacje o projekcie:

1. Określenie przedmiotu przedsięwzięcia.
2. Przyczyny jego realizacji.
3. Ewentualne działania podjęte przed rozpoczęciem projektu.

3.3.4. Charakterystyka produktów i usług objętych projektem

W tej części biznesplanu opisuje się produkty (usługi), które będą wytwarzane (świadczone) w wyniku realizacji przedsięwzięcia. Sposób opisu uzależniony jest od ich charakteru. W przypadku gdy produkt jest powszechnie znany (np. odzież), należy skoncentrować się na cechach wyróżniających go spośród innych dostępnych na rynku. Jeżeli jest to produkt specjalistyczny (np. złożony podzespół do produkcji, maszyny lub urządzenia), należy położyć nacisk na wyjaśnienie jego zastosowania (Pasieczny 2007, s. 55).

Tabela 3.3. Charakterystyka produktów i usług

Lp.	Zakres informacji
1.	Produkt (usługa) zgodnie z klasyfikacją GUS
2.	Opis produktu (usługi) – opis, budowa, parametry, technologia, zastosowanie
3.	Czy produkt (usługa) jest standardowy(a) czy zindywidualizowany(a), w jaki sposób oddziałuje postęp techniczny, jakie będą odmiany produktu (usługi), jakie zróżnicowanie asortymentowe
4.	Cechy wyróżniające produkt (usługę) spośród obecnych na rynku
5.	Faza cyklu życia produktu (usługi)

Źródło: opracowanie własne.

3.3.5. Lokalizacja działalności

Istotną kwestią jest lokalizacja prowadzonej działalności, gdyż może mieć duży wpływ na możliwości zbytu, skuteczność promocji, wysokość kosztów. Wybierając lokalizację dla nowego podmiotu czy nowego oddziału istniejącego przedsiębiorstwa, należy brać pod uwagę następujące czynniki: koszt wynajmu (dzierżawy), dostępność komunikacyjną, oddziaływanie konkurencji, dostęp do rynku zbytu, czynniki specyficzne dla danej działalności (np. uciążliwość dla mieszkańców, środowiska naturalnego) (Pasieczny 2007, s. 40–41). W przypadku usług lokalizacja jest szczególnie ważna wówczas, gdy są one świadczone w siedzibie firmy (np. szpitale, szkoły, handel detaliczny).

3.3.6. Nakłady początkowe

Ta część biznesplanu stanowi rozwinięcie opisu projektu. Należy krótko przedstawić technologię produkcji (sposób świadczenia usług), określić inne możliwe do zastosowania technologie i uzasadnić ich wybór. Przydatne jest również przedstawienie faz procesu produkcyjnego (usługowego). Tu zawiera się także dane dotyczące dodatkowych mocy wytwórczych (usługowych), które zostaną osiągnięte w wyniku realizacji przedsięwzięcia.

Poszczególne pozycje nakładów początkowych należy scharakteryzować, podając ich wartość, cechy i uzasadnienie zakupu. W szczególności należy przedstawić dokładne dane dotyczące maszyn, urządzeń i aparatury o większej wartości. Zazwyczaj podaje się nazwę i typ sprzętu, producenta (markę), miejsce i wartość planowanego zakupu. Jeżeli będzie nabywany sprzęt używany, trzeba podać datę jego produkcji. Gdy zachodzi konieczność dokonania zakupu zgodnie z ustawą Prawo zamówień publicznych lub procedurą pokrewną, nie można z góry wskazać producenta, dostawcy, wykonawcy itp. Jego wybór będzie konsekwencją rozstrzygnięcia postępowania o udzielenie zamówienia na dostawy, usługi lub roboty budowlane.

Dla realizacji projektu istotne są nie tylko środki trwałe, ale i obroto-we. Stąd też do nakładów początkowych zaliczyć należy także gotówkę niezbędną do zachowania płynności w początkowym okresie działalności. Potrzebna może być np. do zapłacenia za materiały do produkcji w okresie, gdy jeszcze nie uzyskano przychodów ze sprzedaży. Strukturę nakładów inwestycyjnych wygodnie jest podać w schemacie przedstawionym w tabeli 3.4.

Tabela 3.4. Struktura nakładów początkowych

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość w PLN (lub w innej walucie)
1	2	3
1.	Zakup nieruchomości	
2.	Prace budowlano-montażowe i adaptacyjne	
3.	Maszyny, urządzenia, aparatura	
4.	Wartości niematerialne i prawne	
5.	Pozostałe nakłady inwestycyjne	
6.	Razem nakłady inwestycyjne	

1	2	3
7.	Początkowy zasób środków obrotowych	
8.	Ogółem nakłady początkowe	

Źródło: opracowanie własne.

3.3.7. Finansowanie nakładów początkowych

Nakłady początkowe mogą być finansowane z różnych źródeł. Wykorzystuje się środki własne, pożyczki, kredyty, dotacje, fundusze pochodzące z programów Unii Europejskiej. W biznesplanie trzeba podać strukturę źródeł finansowania. Można to uczynić w formie tabeli. W przypadku kredytów i pożyczek należy przedstawić oczekiwane warunki, na jakich będą udzielone. Konieczne jest określenie harmonogramu spłaty rat i odsetek.

Tabela 3.5. Źródła finansowania nakładów początkowych. Harmonogram spłacania kredytów i pożyczek (w PLN)*

Wyszczególnienie	Przed I kw. 2016	2016 I kw.	2016 II kw.	2016 III kw.	2016 IV kw.	2017	2018
Źródła finansowania							
Środki własne							
Dotacje							
Fundusze z Unii Europejskiej							
Kredyty i pożyczki							
Inne źródła finansowania nakładów początkowych							
Spłaty rat kredytów i pożyczek							
Spłaty odsetek od kredytów i pożyczek							

* W schematach prognoz w prezentowanym rozdziale przyjęto, że działalność przedsiębiorstwa rozpocznie się z początkiem 2016 r., a horyzont prognozy wyniesie 3 lata.

Źródło: opracowanie własne.

3.3.8. Analiza rynku

Dysponowanie dobrym produktem lub możliwością świadczenia usług na wysokim poziomie nie gwarantuje projektowi sukcesu w sprzedaży. Produkty muszą znaleźć nabywców, a więc powinny być dla nich odpowiednio atrakcyjne – pod względem wielu cech i ceny. Analiza rynku pokazuje możliwości zbytu oferty przedsiębiorstwa.

Należy zatem, choćby w przybliżeniu, oszacować całkowitą wielkość rynku – określić liczbę nabywców i poziom sprzedaży. W dalszej kolejności dokonuje się segmentacji rynku. W przypadku gdy oferta firmy będzie skierowana do konsumentów, segmenty (nisze) na ogół wyodrębnia się w oparciu o kryterium geograficzne – miejsca zamieszkania (miasto lub wieś), odległość od siedziby firmy oraz demograficzne – wiek i płeć. Często stosowanymi kryteriami są też: wykształcenie, zawód, dochody, zainteresowania, styl życia. Dla przedsiębiorstw eksportujących można przeprowadzać segmentację uwzględniającą kraje i regiony świata. Po wybraniu segmentu będącego rynkiem docelowym (w ramach określania programu działań rynkowych) należy go dokładnie scharakteryzować. Zamieszcza się także krótkie charakterystyki poszczególnych segmentów.

Następnie konieczne jest przeprowadzenie rozpoznania konkurentów. W pierwszej kolejności sporządza się ich wykaz i dzieli na: głównych, drugorzędnych i potencjalnych (takich, którzy mogą stanowić zagrożenie w przyszłości) (Kowalczyk 2001, s. 100). Dokładniej należy scharakteryzować działalność konkurentów głównych poprzez: oszacowanie wielkości sprzedaży, analizę oferty produktów (usług), ich jakości, cen i warunków sprzedaży. Analizą powinno się także objąć: kanały zbytu, formy promocji, zasoby finansowe, zapasy, reputację. Należy wyodrębnić mocne i słabe strony przynajmniej kilku głównych konkurentów.

W analizie perspektyw rozwoju rynku określa się przede wszystkim przyszłe tendencje w zakresie: wielkości i struktury popytu, możliwych zmian w preferencjach nabywców (np. pod wpływem postępu technicznego), stabilności uregulowań prawnych i zachowań konkurentów.

Jakich metod należy użyć w badaniu rynku? Informacje o rynku i perspektywach jego rozwoju uzyskuje się głównie ze źródeł wtórnych – stron internetowych, artykułów, raportów. Dane rynkowe można także otrzymać za pośrednictwem wyspecjalizowanych wywiadowni. W ten sposób często zdobywa się informacje o rynkach zagranicznych (szerzej o badaniu rynków zagranicznych w podrozdziale 3.4). Jeżeli chodzi o badania pierwotne, to duże firmy uzyskują dokładne dane rynkowe dzięki własnym rozbudowanym badaniom bezpośrednim i wywiadam

pogłębionym. W przypadku małych podmiotów gospodarczych godna polecenia jest obserwacja konkurentów – punktów sprzedaży i oferty.

Tabela 3.6. Analiza rynku w biznesplanie

Lp.	Zakres analizy rynku	Niezbędne informacje
1.	Wielkość rynku	szacunek liczby jego uczestników i wielkości sprzedaży
2.	Segment rynku	pojemność, cechy ogólne, potrzeby i oczekiwania klientów
3.	Segment docelowy	cechy charakterystyczne klientów, wielkość sprzedaży, potencjalna pojemność segmentu, potrzeby i oczekiwania klientów, czynniki decydujące o zakupie
4.	Cechy konkurentów	wykaz, szacunek wielkości sprzedaży, realizowane strategie działania, mocne i słabe strony
5.	Prognozy rozwoju rynku	kierunki, tendencje w zakresie popytu

Źródło: opracowanie własne.

3.3.9. Program działań rynkowych

Na podstawie analizy rynku dokonuje się wyboru segmentu (lub nisz), który będzie rynkiem docelowym firmy w ramach realizowanego przedsięwzięcia.

Następnie podmiot musi określić cele marketingowe oraz zaplanować działania służące ich realizacji, wykorzystując instrumenty marketingowe w zakresie: produktu, ceny, dystrybucji i promocji (marketing mix). Należy także oszacować koszt tych działań. Cele marketingowe to cele w zakresie sprzedaży i zaspokajania potrzeb nabywców – w okresie krótszym i dłuższym. Cele krótkookresowe dotyczyć mogą np. udziału w imprezach targowych i nawiązania kontaktów handlowych, a długookresowe to np. osiągnięcie docelowego udziału w rynku, rozbudowa sieci dystrybucji, tworzenie odpowiedniego wizerunku firmy i jej produktów (usług).

Podstawowym celem marketingowym jest osiągnięcie zamierzonego poziomu zbytu. Określa się go przez sporządzenie prognozy przychodów ze sprzedaży. Jest to jeden z kluczowych elementów biznesplanu. Od tego, jak oszacujemy przyszłą wielkość sprzedaży, zależy poziom kosztów zmiennych, a w pewnym stopniu i stałych. Poziom sprzedaży wywiera decydujący wpływ na przyszły zysk. Opracowanie prognozy sprzedaży nie jest łatwe i cechuje je duża niepewność. Istnieje kilka metod dokonywania szacunku, żadna jednak nie jest w stanie tej niepewności

wyeliminować. Prognozę sprzedaży nowej firmy można ustalić w oparciu o dotychczasowe trendy w sprzedaży, własne doświadczenie, wielkość sprzedaży konkurentów lub zamówienia (o ile firma już je posiada). Można też obliczyć tzw. wolny udział w rynku, odejmując od popytu potencjalnego sprzedaż konkurentów (Pasieczny 2007, s. 98–107). Prognozę sprzedaży wygodnie jest przedstawić w formie zestawienia, którego przykład zawarto w poniższej tabeli.

Tabela 3.7. Prognoza przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług (w PLN)

Wyszczególnienie	Cena	2016								2017		2018	
		I kwartał		II kwartał		III kwartał		IV kwartał					
		ilość	wart.	ilość	wart.	ilość	wart.	ilość	wart.	ilość	wart.	ilość	wart.
Produkt (usługa) A													
Produkt (usługa) B													
Produkt (usługa) C													
.													
.													
Produkt (usługa) Y													
Ogółem													

Źródło: opracowanie własne.

Kompletny program działań rynkowych powinien zawierać elementy przedstawione w tabeli 3.8.

Tabela 3.8. Program działań rynkowych

Lp.	Działania
1	2
1.	Wybór docelowych rynków działania (spośród segmentów opisanych w poprzednim podrozdziale)
2.	Założenia co do prognozy sprzedaży (najlepiej w punktach)

1	2
3.	Prognoza sprzedaży (cele w zakresie wielkości zbytu)
4.	Pozostałe cele marketingowe
5.	Polityka produktu
6.	Polityka cen
7.	Kanały dystrybucji
8.	Działania promocyjne i ich koszt

Źródło: opracowanie własne.

3.3.10. Zasoby ludzkie

Jakość (zasoby) kapitału ludzkiego odgrywa kluczową rolę w sukcesie przedsięwzięcia. W szczególności dotyczy to działalności usługowej opartej na bezpośrednim kontakcie podmiotu gospodarczego z odbiorcami. W tej części biznesplanu należy przedstawić podstawowe osoby z kierownictwa, podkreślając czynniki określające ich zdolność (kompetencje) do prowadzenia działalności gospodarczej i kierowania przedsiębiorstwem. Ich charakterystyka powinna obejmować w szczególności dane dotyczące: wykształcenia, przebiegu kariery zawodowej i osiągnięć w życiu zawodowym.

Bardziej ogólnie charakteryzuje się osoby, które będą zatrudnione w wyniku realizacji przedsięwzięcia, podając liczbę nowo zatrudnionych i ich pożądane kwalifikacje. Ocenia się także możliwości znalezienia takich pracowników. Należy określić politykę płac i sporządzić prognozę kosztów płacowych. Przedstawia się także schemat organizacyjny przedsiębiorstwa po realizacji przedsięwzięcia.

Tabela 3.9. Zasoby ludzkie w biznesplanie

Lp.	Zakres informacji
1.	Prezentacja osób z kierownictwa (kadra)
2.	Zapotrzebowanie na personel o odpowiednich kwalifikacjach (pracownicy)
3.	Prognoza kosztów płacowych w ujęciu ubruttowionym
4.	Schemat organizacyjny

Źródło: opracowanie własne.

3.3.11. Dostawy materiałów zaopatrzeniowych do produkcji (świadczenia usług)

Materiałami zaopatrzeniowymi mogą być surowce, materiały lub podzespoły. W pierwszej kolejności należy je podzielić na podstawowe i pomocnicze, a w analizie położyć nacisk na te pierwsze. W przypadku gdy materiały zaopatrzeniowe są ogólnodostępne i oferowane przez wiele podmiotów, analiza dostawców nie jest konieczna. Jeżeli jest inaczej, dostawców należy opisać i wykazać, że będą skłonni utrzymywać kontakty handlowe z firmą (wskazane umowy przedwstępne). Kalkulacje kosztów materiałów, surowców i podzespołów sporządza się w oparciu o zużycie jednostkowe i prognozę przychodów ze sprzedaży.

Tabela 3.10. Dostawy materiałów zaopatrzeniowych do produkcji (świadczenia usług)

Lp.	Zakres informacji
1.	Rodzaje materiałów zaopatrzeniowych
2.	Dostępność materiałów zaopatrzeniowych podstawowych i pomocniczych
3.	Dostawcy
4.	Prognoza kosztów materiałowych (w zestawieniu)

Źródło: opracowanie własne.

3.3.12. Pozostałe koszty operacyjne produkcji i ich prognoza

W dotychczas omówionych częściach biznesplanu zawarte zostały prognozy kosztów z tytułu: uzyskanych kredytów i pożyczek, promocji, materiałów zaopatrzeniowych do produkcji, wynagrodzeń i narzutów na wynagrodzenia. W tej części dokumentu przedstawia się kalkulację pozostałych kosztów operacyjnych. Ważne jest, aby w prognozie nie pominąć żadnego ze składników kosztów, które firma będzie ponosić. Należy uwzględnić także rezerwę na nieprzewidziane koszty. Określa się ją procentowo w stosunku do wartości wszystkich kosztów. W tabeli 3.11 zamieszczono przykładowy wykaz składników kosztów przedsiębiorstwa.

Tabela 3.11. Prognoza kosztów produkcji (najważniejszych) (w PLN)

Wyszczególnienie	2016 I kw.	2016 II kw.	2016 III kw.	2016 IV kw.	2017	2018
Surowce, materiały, podzespoły						
Energia, woda, gaz						
Wynagrodzenia i narzuty na wynagrodzenia						
Usługi obce						
Koszty administracyjne						
Koszty promocji						
Pozostałe koszty sprzedaży						
Remonty, naprawy						
Ubezpieczenia						
Czynsze, dzierżawy						
Transport						
Podatki kosztowe (gruntowy, od nieruchomości)						
Amortyzacja						
Odsetki						
Inne (podać jakie)						
Razem						
Rezerwa na nieprzewidziane koszty (np. 10% z pozycji „Razem”)						
Ogółem						

Źródło: opracowanie własne.

3.3.13. Harmonogram realizacji projektu

Harmonogram zawiera rozkład w czasie czynności potrzebnych do wykonania projektu. Ułatwia ustalenie kolejności wykonywania poszczególnych działań, pozwala określić czas ich trwania, wzmacnia dyscyplinę w realizowaniu przedsięwzięcia. W harmonogramie podajemy

przewidywane daty rozpoczęcia i zakończenia realizacji przedsięwzięcia oraz daty wyznaczające czas wykonywania kluczowych działań. Harmonogram musi być ciągły. Czas przeznaczony na konkretne zadania musi być realistyczny i adekwatny do poziomu ich skomplikowania. Należy również zabezpieczyć terminy związane z pozyskaniem odpowiednich zezwoleń i decyzji administracyjnych, z rozliczeniem dotacji i innych projektów finansowanych ze środków publicznych oraz z przeprowadzeniem postępowań o udzielenie zamówienia publicznego. Zazwyczaj właśnie te etapy powodują opóźnienia w realizacji projektów inwestycyjnych.

3.3.14. Prognoza finansowa

Prognoza finansowa stanowi rdzeń biznesplanu. Pokazuje, czy przedsięwzięcie jest opłacalne, czy jego realizacja przyniesie odpowiednie korzyści. W prognozie finansowej wykorzystuje się dane, które wcześniej były prezentowane w różnych miejscach biznesplanu. W szczególności są to informacje dotyczące wielkości nakładów początkowych, przewidywanych kosztów produkcji oraz przychodów ze sprzedaży.

W biznesplanie należy określić założenia dotyczące cen przyjętych w prognozach. Wymaga to ustosunkowania się do problemu inflacji. Istnieją dwie możliwe metody. Po pierwsze, przyjęcie określonych stóp inflacji w okresie objętym prognozą (np. w oparciu o oficjalne prognozy rządowe lub banku centralnego danego kraju). Wadą tej metody jest niska wiarygodność oszacowań inflacji w okresie kilkuletnim. Metoda druga polega na zignorowaniu inflacji i wykorzystywaniu danych w cenach bieżących z okresu sporządzania prognozy. Jest to prostsze, choć może prowadzić do zniekształcenia prognoz przyszłych dochodów i rentowności nakładów początkowych, dlatego stosowane jest przede wszystkim w okresach o niskiej i stabilnej inflacji.

W biznesplanie należy określić horyzont prognozy. Instytucje kredytujące z reguły wymagają, by obejmował on cały okres spłaty zobowiązań. W innych przypadkach przyjmuje się okres kilkuletni, dość często trzy lata. Należy także określić podokresy, dla których będzie opracowywana prognoza. Jest to uzależnione od sektora działalności, charakteru przedsięwzięcia, ewentualnego występowania wahań sezonowych i innych czynników. Pierwszy rok prognozy na ogół dzieli się na okresy kwartalne lub miesięczne. W kolejnych latach prognozy najczęściej sporządzane są już tylko w okresach rocznych.

W części finansowej rozbudowanego biznesplanu opracowuje się prognozy zestawień zbiorczych: rachunku zysków i strat, bilansu, przepływów gotówkowych, wskaźników finansowych. W zestawieniach tych wykorzystuje się dane, które były już wcześniej podawane w różnych częściach biznesplanu. Przeprowadza się także analizę progów rentowności i opłacalności inwestycji. Rachunek zysków i strat ma szczególne znaczenie, gdyż w syntetyczny sposób przedstawia sposób powstawania zysku w przedsiębiorstwie. Porównując przychody ze sprzedaży z kosztami, pokazuje końcowy wynik finansowy z projektowanej działalności w przyjętych w prognozie okresach. Ukazuje więc rentowność przedsięwzięcia. Może być przedstawiany w kilku formach. W przypadku projektów opracowywanych dla małych podmiotów gospodarczych prognoza finansowa z reguły na tym się kończy.

Tabela 3.12. Prognoza rachunku zysków i strat*

	Wyszczególnienie	2016 I kw.	2016 II kw.	2016 III kw.	2016 IV kw.	2017	2018
A	Przychody ze sprzedaży						
B	Koszty produkcji						
C	Zysk brutto (A – B)						
D	Ubezpieczenia: emerytalne, rentowe, chorobowe, wypadkowe						
E	Ubezpieczenia zdrowotne (9% od podstawy wymiaru)						
F	Podstawa opodatkowania (C – D)						
G	Podatek dochodowy F* 18% – kwota wolna – ubezpieczenie zdrowotne (7,75% od podstawy wymiaru)**						
H	Zysk netto (C – D – E – G)						

* Dla osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą, uzyskującej z niej całość przychodów.

** Schemat wyliczenia dla pierwszego progu podatkowego.

Źródło: opracowanie własne.

3.3.15. Ryzyko

Ryzyko można określić jako prawdopodobne (potencjalne) i niepożądane zdarzenie, które może spowodować nieuzyskanie celów przedsiębiorstwa (Ciechan-Kujawa 2007, s. 176). Wiąże się z prawdopodobieństwem zaistnienia zdarzeń oddziałujących negatywnie na sytuację przedsiębiorstwa i jego perspektywy rozwojowe. Występuje w każdej działalności gospodarczej.

W biznesplanie należy wskazać czynniki ryzyka i sposoby radzenia sobie z nimi. Można to uczynić, stosując podział ryzyka na systematyczne i specyficzne. Systematyczne (zewnętrzne) to takie, na które podmiot gospodarczy nie ma wpływu. Może się ono wiązać z oddziaływaniem sił przyrody, koniunkturą gospodarczą, postępem technicznym, działaniami konkurentów. Ryzyko specyficzne (wewnętrzne) występuje w obszarze działania podmiotu przynajmniej częściowo kontrolowanym przez firmę. Przykładami tego rodzaju ryzyka są: sposób zarządzania firmą, dostęp do materiałów zaopatrzeniowych, możliwość utraty płynności finansowej, nieskuteczność promocji. Ryzyko specyficzne ze szczególnym nasileniem może pojawić się w początkowym okresie działalności firmy.

Czynniki ryzyka przedstawia się często w ramach analizy SWOT. Zgodnie z jej zasadami i na podstawie informacji zawartych w biznesplanie wyodrębniamy kluczowe czynniki warunkujące powodzenia przedsięwzięcia, dzieląc je na wewnętrzne, będące mocnymi i słabymi stronami, oraz zewnętrzne – szanse i zagrożenia.

Analiza nie może ograniczać się do prezentacji czynników ryzyka. Należy także przedstawić sposoby radzenia sobie z nimi w oparciu o opis zawarty w biznesplanie.

3.4. Badanie rynków zagranicznych

Badanie rynku jest narzędziem, które jest niezbędne przy konstrukcji biznesplanu, ma także szersze zastosowanie, wspierając proces podejmowania decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie, czyli dotyczących rynku i sposobu zaspokajania potrzeb odbiorców, i takie są jego podstawowe zadania. Decyzje gospodarcze z reguły podejmowane są w warunkach niepewności. Wykorzystanie badań rynku zmniejsza (choć na ogół nie eliminuje ich całkowicie) ryzyka podjęcia błędnej decyzji. To, że badanie rynku służy podjęciu konkretnych decyzji, oznacza, że jego

celem jest dostarczenie informacji niezbędnych dla tej decyzji. Stąd też badanie wszystkich elementów rynku przeprowadza się rzadko, a regułą jest badanie częściowe, którego przedmiotem jest wybrana problematyka, której zakres i dokładność uzależnione są od potrzeb podejmujących decyzje. Ustalenie zakresu tych informacji oraz ich szczegółowości jest zadaniem ważnym, ale często bardzo trudnym (Hermaniuk 2005, s. 11).

W zależności od typów podejmowanych przez przedsiębiorstwo decyzji można wyróżnić trzy rodzaje wspierających je badań rynkowych (Churchill 2002, s. 24):

1. Dostarczające informacji o otoczeniu przy decyzjach planistycznych – wskazując pożądane kierunki działań rynkowych w przyszłości, pomagają w ustalaniu celów marketingowych.
2. Służące do rozwiązywania konkretnych problemów – poprzez rozpoznanie przyczyn niekorzystnych zjawisk umożliwiają podjęcie skutecznych działań zaradczych.
3. Kontrolne – weryfikujące informacje, opinie, wyobrażenia przedsiębiorstwa dotyczące rynku i jego pozycji na nim, co może stanowić podstawę do podtrzymania lub zmiany podjętych decyzji.

Natomiast ze względu na tematykę badawczą wyróżniamy badania rynku:

- a) strukturalne,
- b) koniunkturalne,
- c) elementów marketingu mix.

Badania rynku są klasyfikowane według rozmaitych kryteriów. Z punktu widzenia zasięgu geograficznego można mówić o badaniach krajowych i międzynarodowych. Pomiędzy nimi występują zarówno podobieństwa, jak i różnice.

Cel, metody i narzędzia badawcze badań rynków zagranicznych są takie same jak krajowych. Przedmiotem analiz są też w zasadzie te same aspekty rynku. Występują jednak i różnice, które wynikają z kilku przesłanek (Czinkota, Ronkainen 2004, s. 188–189, [w:] Wiktor, Oczkowska, Żbikowska 2008, s. 156–157). Po pierwsze, badanie rynków zagranicznych jest rozszerzone o nowe czynniki, których nie bada się na rynku krajowym, np. cechy kultury, środowiska geograficznego. Po drugie, sposób działania podmiotu za granicą może być inny niż na rynku krajowym, w związku

z czym podmiot gospodarczy musi zredefiniować zasady, na których działał na rynku wewnętrznym w związku z nowym otoczeniem, przede wszystkim prawnym i kulturowym, które trzeba zbadać. Po trzecie, wchodząc na rynek zagraniczny, z reguły należy się liczyć z silniejszą konkurencją i koniecznością poznania dużej liczby rywalizujących ze sobą firm.

Badanie rynków zagranicznych jest zatem procesem znacznie bardziej skomplikowanym niż badanie rynku krajowego, co wynika z następujących przyczyn:

- a) wykonywane jest często dla większej liczby krajów,
- b) dostęp do informacji o rynkach zagranicznych jest trudniejszy, zwłaszcza w krajach słabo rozwiniętych, a w niektórych państwach dane objęte są w różnym stopniu klauzulą poufności,
- c) różnice kulturowe i językowe pomiędzy poszczególnymi krajami utrudniają badanie, zwłaszcza gdy przeprowadza się je metodą pierwotną,
- d) należy liczyć się z wysokimi kosztami i czasochłonnością badań pierwotnych,
- e) występują trudności z porównywaniem wyników dla poszczególnych krajów w związku z różnymi systemami gromadzenia danych statystycznych.

Badania rynków zagranicznych klasyfikuje się według różnych kryteriów. W zależności od tego, czy podmiot występuje z pozycji eksportera, czy importera, przedmiotem jego zainteresowania będą badania rynków zbytu lub rynków zaopatrzenia.

Można je też podzielić w oparciu o czynniki:

- a) geograficzne,
- b) produktowe (towarów i usług).

Na podstawie powyższych dwóch kryteriów wyróżnia się następujące układy badań rynkowych:

- a) towar (usługa)–kraj,
- b) grupa towarów (usług)–kraj,
- c) towar (usługa)–grupa krajów,
- d) grupa towarów (usług)–grupa krajów.

Badania rynków zagranicznych można także podzielić, biorąc pod uwagę inne kryteria:

- a) zakres przedmiotowy, podział na badania pełne i częściowe (problemowe),
- b) stopień szczegółowości – uzależniony od celu badania,
- c) rodzaj decyzji marketingowej, dla podjęcia której są wykonywane, a w ramach tego kryterium wyróżnić można badanie dotyczące (Karcz 2004, s. 91–100): rozpoczęcia i wyboru kierunków ekspansji zagranicznej, wyboru form i sposobów wejścia na rynek międzynarodowy, opracowania marketingowych programów działania, zarządzania międzynarodową działalnością marketingową.

3.4.1. Badanie rynku geograficznego

W badaniach rynku geograficznego dokonujemy charakterystyki kraju z punktu widzenia warunków, które stwarza dla współpracy gospodarczej z zagranicą. Przedstawia się sposób funkcjonowania i organizacji rynku oraz możliwości podjęcia działalności handlowej przez podmioty z innych krajów. W jego wyniku przedsiębiorstwo jest w stanie ocenić atrakcyjność inwestycyjną analizowanego państwa, szanse i celowość wejścia na badane rynki oraz podjąć odpowiednie decyzje w tym zakresie. W części tej nie charakteryzujemy interesującej nas grupy towarów i usług. Badanie produktowe wykonuje się zazwyczaj odrębnie.

Zakres informacji uzyskiwanych w wyniku badania rynku kraju jest bardzo szeroki. Z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorcy rozważającego podjęcie eksportu lub innej formy umiędzynarodowienia podzielić można go w sposób przedstawiony poniżej.

Tabela 3.13. Zakres tematyczny badania rynku geograficznego (kraju)

Lp.	Tematyka ogólna	Tematyka szczegółowa
1.	Podstawowe dane o kraju	Położenie geograficzne, kraje sąsiadujące, obszar, liczba ludności, języki, religie, jednostka monetarna, system polityczny, główne miasta
2.	Stan gospodarki	Potencjał gospodarczy, poziom rozwoju gospodarczego i społecznego, struktura gospodarki, stopień liberalizacji gospodarki, stabilność gospodarki

Tabela 3.13. (cd.)

Lp.	Tematyka ogólna	Tematyka szczegółowa
3.	Czynniki demograficzne	Przyrost naturalny, gęstość zaludnienia i geograficzne rozmieszczenie ludności, struktura ludności w podziale na: zamieszkanie w miastach i wsiach, wiek, wykształcenie; struktura w podziale na grupy: narodowościowe i etniczne, językowe, religijne, wielkość gospodarstw domowych
4.	Czynniki kulturowe	Stosunek do języka danego kraju, stosunek do religii, zwyczaje dotyczące konsumpcji, poczucie estetyki, nastawienie do produktów zagranicznych
5.	Regulacje prawne	Regulacje dotyczące działalności gospodarczej, w tym handlu zagranicznego i ich ocena, stabilność przepisów regulujących działalność gospodarczą, stopień przestrzegania prawa, korupcja
6.	Rozwój technologiczny i techniczny	Poziom rozwoju technologicznego i technicznego, stan infrastruktury
7.	Warunki naturalne	Klimat, ukształtowanie terenu, dostęp do morza, zasoby naturalne, sytuacja w zakresie ochrony środowiska

Źródło: opracowanie własne.

3.4.2. Badanie rynku towarów i usług

Badanie rynku towarów i usług może być wykonywane w zakresie przedmiotowym o różnym stopniu agregacji. Może być to zatem badanie branży, grupy produktów lub jednego produktu. To ostatnie przeprowadzane jest najczęściej. Łączenie badanych towarów i usług w większe grupy ma sens w przypadku zbliżonego charakteru zaspokajanych potrzeb, podobieństwa procesu produkcyjnego, komplementarności i substytucyjności (Lubiński 2002). Na przykład częstym przedmiotem badań jest rynek surowców energetycznych. Badanie produktowe może swym zasięgiem obejmować jeden lub więcej krajów.

Dla firmy rozważającej nawiązanie kontaktów z zagranicą badanie rynku produktów jest prowadzone wraz z badaniem rynków geograficznych. Badania rynku produktowego przeprowadzają także firmy obecne już na danym rynku zagranicznym i posiadające o nim większą wiedzę. O ile jednak celem badania rynku zagranicznego dla firmy wchodzącej jest uzyskanie informacji w szerokim zakresie, to w przypadku badania na potrzeby przedsiębiorstwa prowadzącego już tam działalność jest

ono ukierunkowane na określony problem, np. postrzeganie marki w danej grupie produktów, szanse wprowadzenia na rynek nowego wyrobu, analizę warunków sprzedaży w hurtowniach.

W przypadku przedsiębiorstwa planującego eksport przedmiotem badania rynku produktowego w danym kraju są na ogół zagadnienia przedstawione w tabeli 3.14.

Tabela 3.14. Zakres tematyczny badania rynku produktowego w danym kraju

Lp.	Tematyka ogólna	Tematyka szczegółowa
1.	Oferta rynkowa	Asortyment produktów, ich jakość, cechy, serwis, gwarancje, marki, porównanie z własnym produktem
2.	Wielkość i struktura rynku zbytu	Wielkość i wartość sprzedaży, struktura sprzedaży, popyt potencjalny
3.	Polityka handlowa w stosunku do analizowanego produktu (grupy produktów)	Wykorzystywane narzędzia – taryfowe, parataryfowe i pozataryfowe
4.	Producenci krajowi	Ranking, informacje na temat realizowanych strategii, konkurencyjność, dane dotyczące sprzedaży, finansowe, powiązania między producentami
5.	Eksportujący na dany rynek	Struktura importu, udział importu w pokryciu potrzeb, charakterystyka głównych eksporterów na dany rynek
6.	Odbiorcy i ich segmenty	Struktura odbiorców, podstawowe segmenty rynkowe, charakterystyczne postawy i zachowania odbiorców
7.	Sieci dystrybucji	Kanały dystrybucji, główni dystrybutorzy, dystrybucja fizyczna
8.	Ceny rynkowe	Poziom i struktura cen, warunki sprzedaży, elastyczność cenowa popytu
9.	Formy promocji	Reklama, promocja sprzedaży, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży, public relations

Źródło: opracowanie własne.

3.4.3. Etapy i metody w badaniach rynków zagranicznych

Badanie rynków musi być przeprowadzane systematycznie. Można wyróżnić następujące jego etapy (są one takie same dla rynku krajowego i zagranicznego):

1. Określenie problemu przedsiębiorstwa.
2. Sporządzenie planu badania zawierającego:
 - a) cel główny,
 - b) cele szczegółowe,
 - c) metody badawcze,
 - d) koszt,
 - e) czas,
4. Gromadzenie danych.
5. Analiza danych.
6. Sporządzenie raportu.

Wykonując badanie, należy przestrzegać powyższej sekwencji wykonywanych działań.

Istnieją dwie podstawowe metody badań rynku:

1. **Pierwotne** – to takie, w których informacje uzyskuje się bezpośrednio z rynku; badaniami pierwotnymi są np. obserwacje i różnego rodzaju wywiady.
2. **Wtórne (dokumentacyjne)** – polegają na zbieraniu informacji wtórnych, czyli takich, które zostały już z rynku zebrane i przetworzone.

Badanie wtórne polega na wykorzystywaniu informacji pochodzących z zasobów przedsiębiorstwa (wewnętrznych) lub ze źródeł zewnętrznych. Dane tworzone przez podmiot gospodarczy to różnego rodzaju dokumentacja dotycząca sprzedaży (faktury), informacje o klientach, korespondencja z nabywcami, dane od zagranicznych przedstawicieli, sprawozdania z działalności firmy, z wizyt handlowych i inne. Informacje ze źródeł zewnętrznych mogą być udostępniane w sposób tradycyjny lub przez Internet. Są to głównie materiały statystyczne, opisowe i wykazy.

W stosunku do badań pierwotnych badania wtórne posiadają następujące zalety:

- a) dają możliwość przeprowadzenia badań stosunkowo szybko,
- b) koszt takich badań jest na ogół mniejszy niż badań pierwotnych,
- c) ułatwiona jest interpretacja wyników (poprzez wykorzystanie wniosków zawartych w materiałach źródłowych),

- d) niektóre problemy mogą być zbadane wyłącznie tą metodą (np. podstawowe informacje o kraju i o jego gospodarce).

Do słabych stron badań wtórnych wobec pierwotnych należą:

- a) ograniczenia problematyki badań – pewnych problemów nie da się tą metodą zbadać (np. poglądów),
- b) często zbyt mała szczegółowość uzyskanych wyników,
- c) ograniczone trafność dostępnych materiałów – w badaniu wtórnym wykorzystuje się dane, które istnieją i zostały opracowane wcześniej dla różnych celów, niezwiązanych z badaniem, stąd mogą nie w pełni odpowiadać naszym potrzebom,
- d) ograniczenia w dostępie do istniejących źródeł,
- e) ograniczona porównywalność danych uzyskiwanych z różnych źródeł,
- f) ograniczona aktualność,
- g) ograniczona wiarygodność – zjawisko to w większym stopniu dotyczy informacji opisujących stan gospodarek krajów słabiej rozwiniętych.

Badanie rynku zagranicznego w całości może się opierać na metodach wtórnych (np. charakteryzując ogólnie rynek jakiegoś kraju). W takiej formie może też stanowić jego pierwszą część, tworząc podstawę do dalszych, efektywnych badań o charakterze pierwotnym poprzez lepsze zrozumienie problemu i możliwość precyzyjniejszego sformułowania celu. Zapoczątkowanie badania metodą wtórną daje także możliwość pogłębionej interpretacji wniosków z badania pierwotnego. Na inne zalety badań wtórnych jako pierwszej części badania rynku wskazują Kaniowska-Sęba, Leszczyński, Pilarczyk (2006, s. 56):

- a) uzyskane w badaniu wtórnym informacje mogą stanowić punkt wyjścia dalszych pomysłów badawczych,
- b) są pomocne przy konstrukcji kwestionariuszy w badaniach pierwotnych (np. w zakresie używanego słownictwa),
- c) mogą stanowić podstawę do wyznaczenia wielkości i struktury próby.

Badania pierwotne to takie, w których informacje uzyskuje się bezpośrednio z rynku. Są to różnego rodzaju wywiady i obserwacje. Za pomocą

badania pierwotnych można uzyskać wiele różnych typów aktualnych danych o dużym stopniu szczegółowości, w tym dotyczących poglądów, opinii, motywacji. Ich zastosowanie w badaniach rynków zagranicznych jest jednak ograniczone. Podstawową barierą jest fakt, że przeprowadzanie dużej liczby wywiadów za granicą jest trudne i drogie. Niekiedy mogą się pojawić problemy w związku z koniecznością uzyskania zezwoleń władz (w niektórych krajach) na prowadzenie badań ankietowych. Konieczne może być zlecenie wykonania poszczególnych czynności firmom lokalnym, których jakość pracy może być różna.

Wśród rozmaitych form przeprowadzania wywiadów większe zastosowanie w badaniu rynków zagranicznych znajduje metoda oparta na wywiadach swobodnych pogłębionych. Respondentami są osoby dobrze znające rynek lub badany aspekt. Podczas takiego wywiadu można uzyskać wiele wartościowych informacji dotyczących sposobu postrzegania przez respondenta badanego zagadnienia. Są one szczególnie cenne wówczas, gdy prowadzący badanie ma niewielką wiedzę na dany temat, np. rozważając wejście na nowy rynek zagraniczny (Hague, Hague, Morgan 2005, s. 64). Słabą stroną tej metody przy badaniu rynków zagranicznych jest konieczność znalezienia posiadających odpowiednią wiedzę i skłonnych się nią podzielić ekspertów.

Odrębną metodą pierwotną badania rynków jest obserwacja. Jest stosunkowo mało kosztowna, a dostarcza wiarygodnych informacji dotyczących zachowań. Nie mówi jednak nic o postawach, czyli o przyczynach zachowań. Można wymienić różne metody obserwacji: jawną i ukrytą, prowadzoną w warunkach naturalnych i sztucznych, czynną i bierną. Obserwacja ustrukturyzowana to taka, której cel został dokładnie sformułowany, w związku z tym możliwe jest precyzyjne określenie przedmiotu obserwacji. W przeciwnym przypadku mamy do czynienia z obserwacją nieustrukturyzowaną.

Przedmiot obserwacji jest zróżnicowany. Mogą to być (Jemielniak 2012, s. 44–46):

- a) organizacja czasu i przestrzeni, np. tempo różnych działań, atmosfera,
- b) rzeczy, np. sprzęty, oznakowanie, oferta,
- c) aktorzy społeczni i interakcje między nimi, np. kategorie kupujących, sposób rozmowy.

Spośród wszystkich metod pierwotnych obserwacja znajduje w badaniach rynków zagranicznych największe zastosowanie, popularna jest

zwłaszcza wśród mniejszych podmiotów gospodarczych. Oprócz tego, że jest dość tania, nie wymaga rozmów w języku obcym. W badaniach rynków detalicznych obejmuje ofertę towarów – wybór, opakowania, ceny, informacje dodatkowe, a także zachowania ludzi analizujących zawartość regałów (obserwacja w sklepach). Na rynkach przemysłowych użytecznym przedmiotem badań jest obserwacja stoisk na imprezach targowo-wystawienniczych i zainteresowania nimi wśród wizytujących.

Szczególną formą obserwacji jest metoda „tajemniczego klienta” (*mystery shopping*). Polega ona na dokonaniu zakupu przez osobę uczestniczącą w badaniu i opisanie związanych z tym doświadczeń. Metoda ta jest szeroko wykorzystywana w celach kontrolnych. W badaniach rynków zagranicznych znajduje zastosowanie głównie na rynku usług, w tym handlowych, hotelarskich i gastronomicznych.

Pytania kontrolne

1. Co to jest biznesplan?
2. Z jakich podstawowych części składa się biznesplan?
3. W jaki sposób sporządzamy prognozę sprzedaży?
4. Czym różni się ryzyko systematyczne od specyficznego?
5. W jakim celu realizowane są badania rynków zagranicznych?
6. Jakie są różnice między badaniem rynków geograficznych a badaniem rynku towarów i usług?
7. Scharakteryzuj poszczególne etapy badania rynków zagranicznych.
8. Jakie metody stosuje się w badaniach rynków zagranicznych?

Literatura

- Blackwell E. (2005), *Biznesplan od podstaw*, One Press, Warszawa.
- Churchill G.A. (2002), *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ciechan-Kujawa M. (2007), *Biznes plan. Standardy i praktyka*, TNOiK, Toruń.
- Czinkota M.R., Ronkainen I.A. (2004), *International marketing*, Thomas-South-Western, Mason.
- Hague P., Hague N., Morgan D.A. (2005), *Badania rynkowe w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

- Hermaniuk T. (2014), *Biznesplan. Pytania i odpowiedzi*, Difin, Warszawa.
- Hermaniuk T. (2005), *Podstawy badań marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Jemielniak D. (red.) (2012), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaniewska-Sęba A., Leszczyński G., Pilarczyk B. (2006), *Badanie marketingowe na rynku business-to-business*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Karcz K. (2004), *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kowalczyk L. (2001), *Biznesplan, czyli jak poznać kredytobiorcę*, Twigger, Warszawa.
- Lubiński M. (2002), *Analiza koniunktury i badanie rynku*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Pabian A. (2000), *Biznesplan. Poradnik przedsiębiorcy budowlanego*, Centralny Ośrodek Informacji Budownictwa, Warszawa.
- Pasieczny J. (2007), *Biznesplan*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Skrzypek J. (2014), *Biznesplan w 10 krokach*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Skrzypek J., Filar E. (2007), *Biznesplan*, Poltext, Warszawa.
- Tiffany P., Peterson S. (1999), *Biznesplan*, IDG Books, Wydawnictwo RM, Warszawa.
- West A. (1994), *Zaplanuj swój biznes*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A. (2008), *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.