

ResC-EWE, trening odporności na sytuacje kryzysowe dla mikro, małych i średnich firm, kontynuacja programu Early Warning Europe



Zawartość zestawu narzędzi

Zestaw narzędzi projektu ResC-EWE
MOOC, nauka przez MOOC

5. Finanse

1. Czym jest odporność firmy
na sytuacje kryzysowe?

6. Zarządzanie

2. Rozwój kompetencji budujących
odporność firmy na sytuacje kryzysowe

7. Odporność w praktyce

3. Rozumienie klienta

8. Podsumowanie
najważniejszych zagadnień

4. Infrastruktura i operacje biznesowe

9. Bibliografia



Zestaw narzędzi MOOC ResC-EWE

Co o przedsiębiorczości powinni wiedzieć studenci, mentorzy i przedsiębiorcy?

Projekt ResC-EWE przedstawia kurs MOOC (*Massive Open Online Course*), który obejmuje osiem instruktażowych filmów wideo oraz odpowiadający im praktyczny zestaw narzędzi, które umożliwiają samodzielną edukację przedsiębiorców oraz przeprowadzenie innowacyjnych szkoleń.

Kurs MOOC jest częścią projektu Erasmus+, Umiejętności Naprawy i Budowania Odporności dla MŚP, będącym kontynuacją programu Early Warning Europe, opartym na wynikach badań przeprowadzonych na terenie pięciu europejskich krajów: Danii, Finlandii, Grecji, Polski i Hiszpanii. Projekt ResC-EWE to część działań realizowanych obecnie przez konsorcjum [Early Warning Europe Network](#).

Przedsiębiorczość to zdolność jednostki do wprowadzania pomysłów w życie (Komisja Europejska) i zawiera w sobie szereg cech oraz umiejętności, takich jak kreatywność, komunikacja, współpraca, innowacyjność, zdolności przywódcze oraz kompetencje zwiększające odporność firm na kryzys.

Zapoznaj się kolejno z każdym z rozdziałów niniejszego zestawu narzędzi, aby móc rozwijać swoje umiejętności z zakresu przedsiębiorczości w praktyce.



Nauka przez MOOC:

Filmy

MOOC składa się z ośmiu materiałów wideo skupiających się na kluczowych tematach, takich jak przedsiębiorczość, planowanie biznesowe i odporność firmy na sytuacje kryzysowe. Z 8 filmów 6 prezentuje główne obszary tematyczne. Wszystkie filmy trwają 7 min. Metodyka kursu MOOC opiera się na Diagramie Modelu Biznesowego (*Business Model Canvas*) opracowanym przez Alexandra Osterwaldera. Aby rozwijać poszczególne umiejętności w praktyce, należy najpierw zapoznać się z danym materiałem wideo, a następnie przejść do odnoszącej się do niego sekcji w części praktycznej zestawu narzędzi.

Zestaw narzędzi

Zestaw narzędzi podzielony jest na sekcje, które odpowiadają głównym obszarom tematycznym poruszonym w materiałach wideo. Zestaw narzędzi zawiera innowacyjne, praktyczne narzędzia pozwalające na rozwój umiejętności, takich jak przedsiębiorczość, planowanie biznesowe, odporność – i wiele więcej! Każda sekcja zestawu zawiera materiały do refleksji oraz plan działania. Opracuj samodzielnie swój plan i podziel się pomysłami ze współpracownikami, partnerami biznesowymi, mentorami czy innymi studentami z grupy.

WIĘCEJ
INFORMACJI

Dla mentora

Podręcznik możesz stosować w formie cyfrowej lub jako wydruk, zależnie od potrzeb swojego programu coachingowego, mentorskiego lub dydaktycznego. Zapoznaj się z materiałami wideo, aby uporządkować wiedzę w ramach każdego z głównych obszarów tematycznych.

Dla przedsiębiorcy

Wybierz te treści i narzędzia, które odpowiadają na potrzeby związane z planowaniem i rozwojem twojej działalności lub wykorzystaj je podczas pracy nad obszarem firmy, który wymaga szczególnej uwagi. Zapoznaj się z materiałami wideo, aby uporządkować wiedzę w ramach każdego z głównych obszarów tematycznych.

Dla studenta

Zapoznaj się kolejno z materiałami wideo i z odpowiadającymi im sekcjami zestawu narzędzi. Każdy z następujących po sobie tematów odnosi się do poprzedniego, tak aby łatwiej było przyswoić wiedzę. Do nauki możesz używać cyfrowej wersji podręcznika lub wydruku. Wybierz te narzędzia, które najlepiej odpowiadają twoim potrzebom edukacyjnym lub umiejętnościom, które chcesz opanować w praktyce.

Czym jest odporność firmy na sytuacje kryzysowe?



Zestaw 1: Czym jest odporność firmy na sytuacje kryzysowe?

ZESTAW 1: Czym jest odporność firmy na sytuacje kryzysowe?

Przedsiębiorczość stanowi wartość nie tylko dla przedsiębiorców, ale też organizacji i całego społeczeństwa, jako że pozwala na tworzenie miejsc pracy, polepszenie sytuacji rynkowej i standardu życia. Gospodarka opiera się na zdolnościach przedsiębiorców do napędzania jej wzrostu.



MOOC ResC-EWE:
rozwój umiejętności

Przedsiębiorczość:
indywidualna
i na poziomie
społecznym

Diagram
Modelu
Biznesowego:
budowanie
odporności na
sytuacje
kryzysowe

Przedsiębiorczość w społeczeństwie



Prowadzenie działalności wymaga



Komunikacji

Innowacyjności

Umiejętności planowania

Kreatywności

Podejmowania ryzyka

Małe i Średnie Przedsiębiorstwa (MŚP) stanowią najważniejsze źródła miejsc pracy w Unii Europejskiej. Naszym celem jest zachęcanie do podejmowania aktywności gospodarczej i wspieranie osób chcących rozpocząć i rozwinąć swoją działalność.

Rządy i organizacje biznesowe powinny zachęcać do prowadzenia działalności gospodarczej, oferując wsparcie i poradę, szkolenia i edukację.

MOOC ResC-EWE

Przez kurs przeprowadzą cię figurki LEGO przedstawiające przedsiębiorców. Figurka LEGO pozwala na podejście do tematu nauczania i rozwoju umiejętności w ramach MOOC z poszanowaniem różnorodności kulturowej. LEGO to firma rodzinna (założona w 1932 r.), która wielokrotnie dostosowywała swoją strategię działania w celu utrzymania konkurencyjności.

Treść MOOC ResC-EWE zawiera:



1. Czym jest odporność firmy na sytuacje kryzysowe?: wprowadzenie do MOOC i projektu ResC-EWE, Early Warning Europe Network, metodyki Diagramu Modelu Biznesowego.

2. Rozwój kompetencji budujących odporność firmy na sytuacje kryzysowe: znaczenie odporności, odporność przedsiębiorcy, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i osobistym.

3. Zrozumienie klienta z punktu widzenia Diagramu Modelu Biznesowego: propozycja wartości, segmenty klientów, kanały, relacje z klientami.

4. Infrastruktura i operacje biznesowe na Diagramie Modelu Biznesowego: kluczowe formy działalności, kluczowe zasoby, kluczowi partnerzy, tworzenie wartości przez działalność firmy

5. Finanse z punktu widzenia Diagramu Modelu Biznesowego: struktura kosztów i strumienie przychodów, struktura cen, model przychodów.

6. Zarządzanie: proces zarządzania, funkcje zarządzania, ryzyko biznesowe, zarządzanie ryzykiem.

7. Odporność w praktyce: odporność biznesowa w praktyce, perspektywa planowania odporności, planowanie strategiczne, zarządzanie ciągłością.

8. Kluczowe zagadnienia w MOOC ResC-EWE: podsumowanie najważniejszych kwestii i tematów poruszonych w ramach kursu.

Zestaw 1: Czym jest odporność firmy na sytuacje kryzysowe?



Tematyka MOOC ResC-EWE

Ciesz się nauką w ramach MOOC, rozwijaj swoje umiejętności i kompetencje w praktyce.

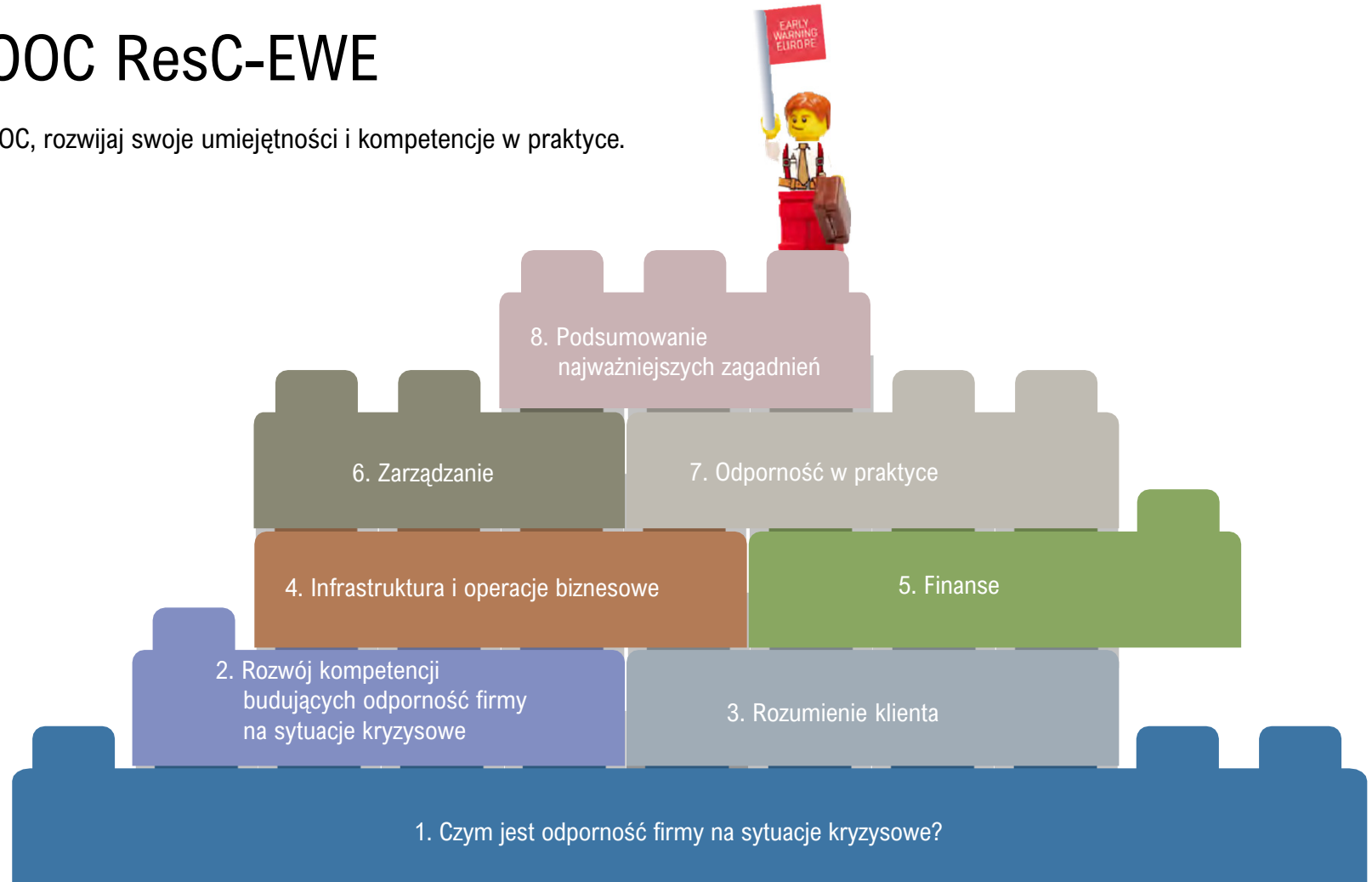
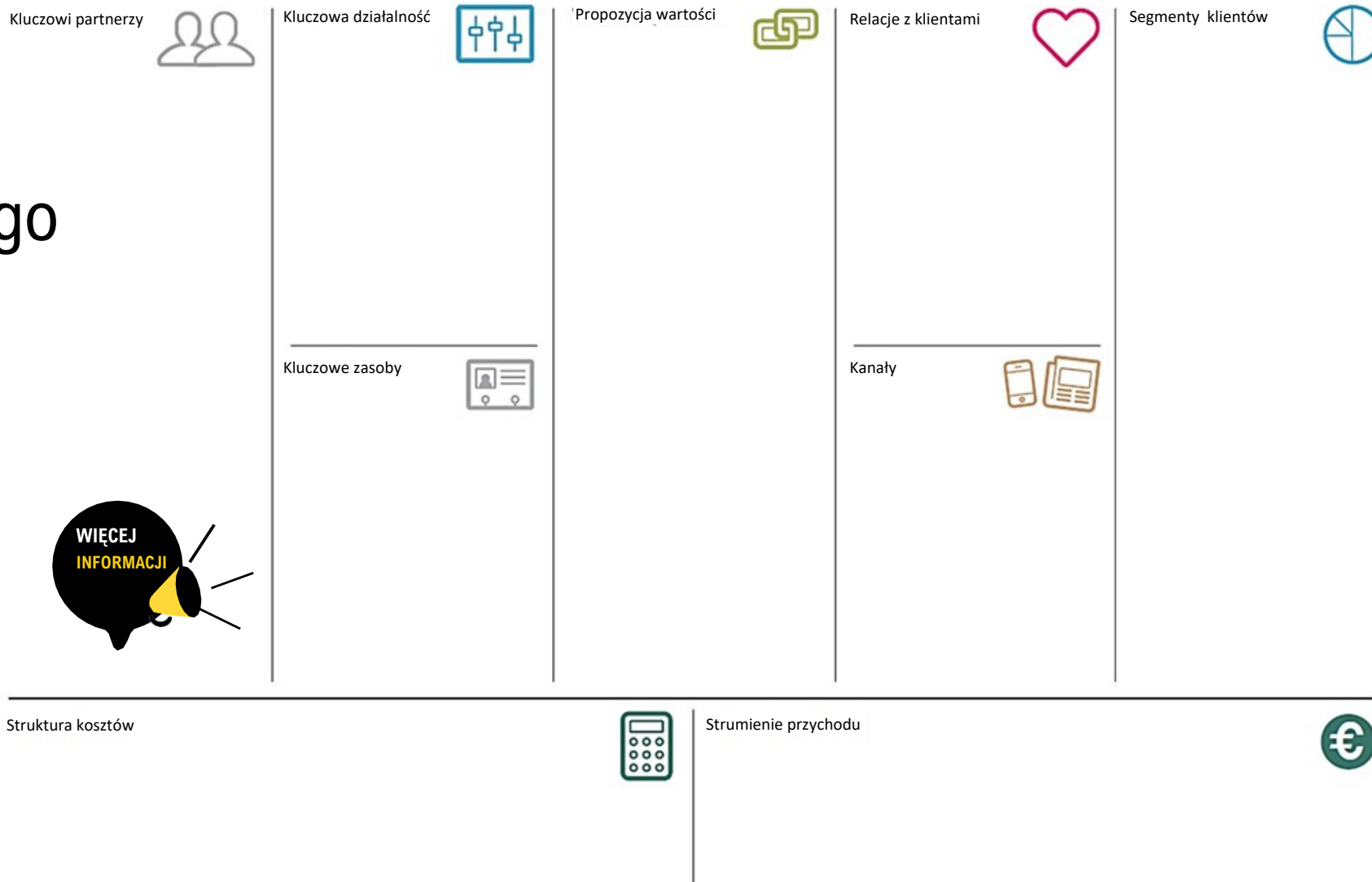


Diagram Modelu Biznesowego



Do przemyślenia

Zapisz co chcesz zrobić na następnym etapie.

Narzędzie: Plan działania – jak zrealizować mój osobisty plan działania według MOOC?

Cel:	
Wymagane czynności:	
Wymagane zasoby (w tym wiedza i umiejętności):	
Harmonogram:	
Monitorowanie, wskaźniki do oceny osiągnięć:	
Niezbędne wyjaśnienia:	
Inne uwagi:	

Rozwój kompetencji budujących odporność firmy na sytuacje kryzysowe



Zestaw 2: Rozwój kompetencji budujących odporność firmy na sytuacje kryzysowe

ZESTAW 2: Rozwój kompetencji budujących odporność firmy na sytuacje kryzysowe

Odporność w praktyce:

Przedsiębiorca, który jest odporny na sytuacje kryzysowe wyciąga wnioski z napotkanych trudności i ma potrzebę rozwoju osobistego.

Umiejętnie stawiający czoła kryzysowi przedsiębiorca potrafi wykorzystać swoje mocne strony, zna też słabości, nad którymi musi pracować, tak w życiu osobistym, jak i zawodowym.



ZESTAW 2 – cele

Po zapoznaniu się z tematem:

Zrozumiesz znaczenie odporności i rozwoju umiejętności z nią związanych.

Zrozumiesz znaczenie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym.

Zrozumiesz koncepcję uczenia się przez całe życie i jej znaczenie w praktyce

Zestaw 2: Rozwój kompetencji budujących odporność firmy na sytuacje kryzysowe



Koncepcja odporności na sytuacje kryzysowe

Odporność oznacza możliwość
szybkiego przewyciężenia kłopotów
i powrotu na właściwe tory
po trudnych doświadczeniach.

Każdy człowiek ma swoje
indywidualne mocne strony,
które go mobilizują
do działania i stawiania
czoła wyzwaniom.

UGNIJ SIĘ LUB ZŁAM



Zestaw 2: Rozwój kompetencji budujących
odporność firmy na sytuacje kryzysowe



Współfinansowane
w ramach programu
UE Erasmus+





Narzędzie: Czerpanie siły z problemów

Rezultat: Wiesz jak korzystać z własnych umiejętności do realizacji celów. Masz zdolność lepszego wykorzystania swojego potencjału.

Krok 1	Krok 2	Krok 3	Krok 4
Opis problemu	Określenie wpływu	Zidentyfikowanie u siebie problematycznych zachowań	Określenie swoich mocnych stron
<p>Z czym aktualnie masz trudności? Opisz problem poniżej. Przykład: „Jestem zestresowany/a ponieważ czuję się nieprzygotowany/a do nadchodzących negocjacji z powodu zbyt wielu obowiązków, które mam na głowie”.</p>	<p>Na które aspekty życia wpływa ten problem? Opisz ten wpływ. Przykład: „Przepracowanie bardzo źle wpływa na moje relacje rodzinne”.</p>	<p>Czy są rzeczy, na których skupiasz się za bardzo lub za mało, a które mają wpływ na to wyzwanie?</p>	<p>W jaki sposób zachowanie określone w kroku 3 można zmienić w mocną stronę? W kontekście tego problemu mogłeś/aś korzystać z tego zbyt często lub zbyt rzadko. Przykład: „Moja mocna strona, która ma wpływ na tę sytuację, to fakt, że skupiam zbyt wiele uwagi na szczegółach”.</p>



Porada: Nawet małymi krokami można nabrać rozpędu.
Zestaw 2: Rozwój kompetencji budujących odporność firmy na sytuacje kryzysowe





Narzędzie: Uwolnij wewnętrznego optymistę

Rezultat: Zrozumiesz na czym polega pozytywne podejście.



Krok 1
Usiądź na krześle pesymisty.

Krok 2
Usiądź na krześle optymisty.

Krok 3
Oceń swoje doświadczenia.



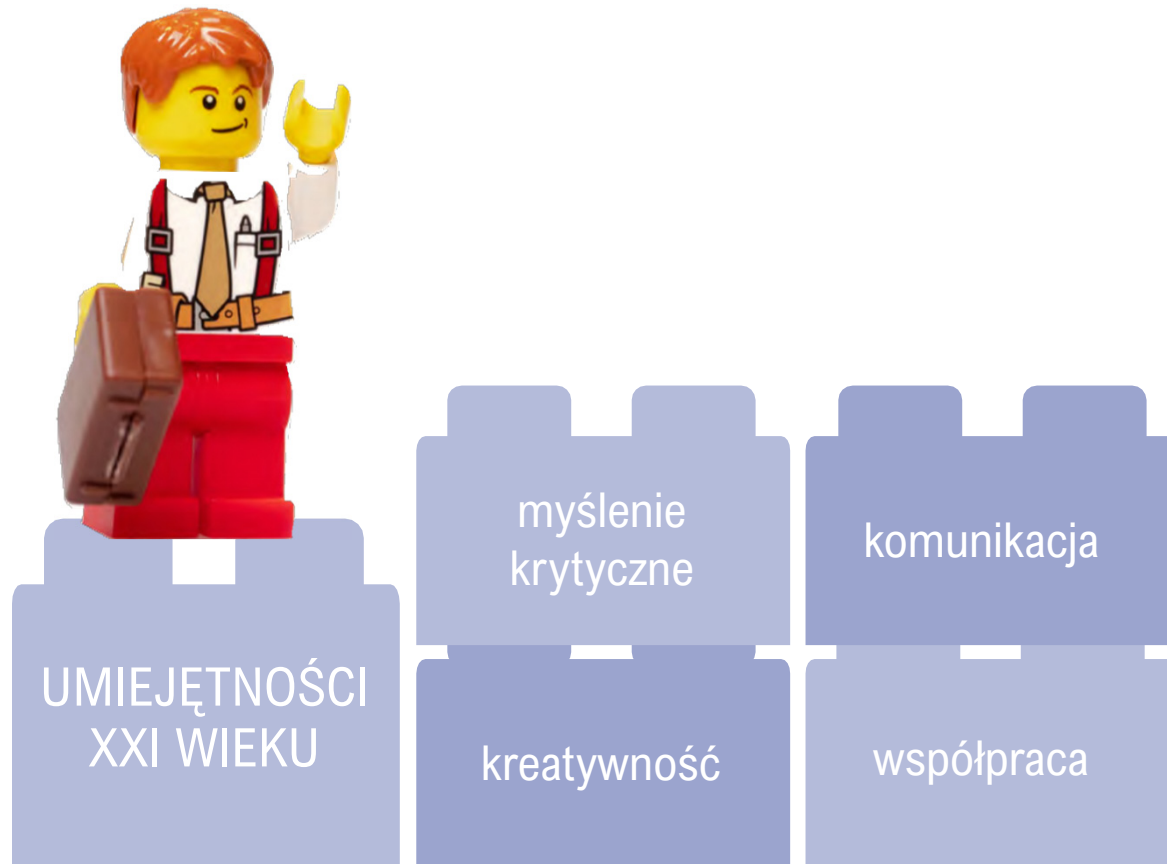
Rozwój umiejętności – nauka przez całe życie

Odporność na sytuacje kryzysowe bezpośrednio wiąże się z ciągłym rozwojem kompetencji.

Rozwój umiejętności pozwala prowadzić konkurencyjną działalność.

Konkurencyjna działalność zapewnia pracownikom odpowiedni rozwój kompetencji.

Kompetencje niezbędne w XXI wieku to wiedza, umiejętności radzenia sobie w życiu prywatnym i zawodowym, a także cechy niezbędne do osiągnięcia sukcesu w dzisiejszych realiach konkurencyjności i rynku pracy.





Narzędzie: Poczucie sprawczości

Narzędzie rozwoju odporności przez poczucie własnej sprawczości

Przeanalizuj 3 podane kroki i przejdź do kolejnego slajdu, który pozwoli przeanalizować konkretną sytuację.

Rezultat: Zrozumiesz jakie masz możliwości wykorzystania swoich umiejętności do realizacji celów. Zyskasz zdolność lepszego wykorzystania swojego potencjału.


Pozytywna przeszłość – krok 1

Wdzięczność za przeszłość i dobre wspomnienia.
Jaka była najważniejsza siła napędzająca twoją karierę?

Wybaczenie – pozytywne spojrzenie na przeszłość wymaga też wybaczenia sobie lub innym.

Jakie masz wobec siebie zarzuty? Co musisz sobie samej/samemu wybaczyć?
Co musisz wybaczyć innym, aby pójść dalej?


Pozytywna terażniejszość – krok 2

Uważność (*mindfulness*) – zwolnij i żyj  chwilą obecną.

Czy często wykonujesz wiele rzeczy naraz? Dlaczego?

Cieszenie się chwilą – docenianie chwili obecnej.

Jaka jest obecnie najważniejsza kwestia w twoim życiu?

Flow – przepływ to stan umysłu w którym człowiek tak się angażuje w dane zadanie, że zapomina o wszystkim innym, nie ma poczucia upływu czasu. 

Pozytywna przyszłość – krok 3

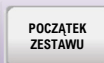
Pozytywna wizja przyszłości.
Jakie są twoje życiowe cele?

Optymistyczna wizja oczekiwanej przyszłości.
Co chciałbyś/chciałabyś osiągnąć w przyszłości?



Porada: Pracuj nad swoimi wspomnieniami i emocjami, które im towarzyszyły.

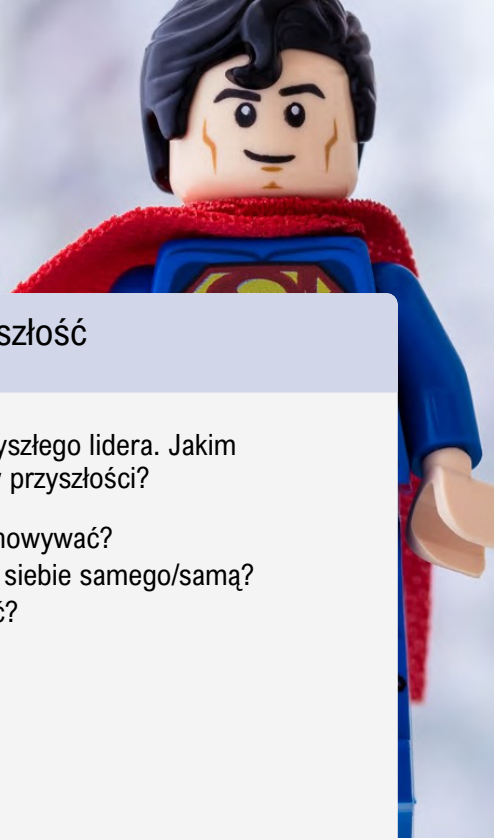
Zestaw 2: Rozwój kompetencji budujących odporność firmy na sytuacje kryzysowe





Narzędzie: Rozwój odporności dzięki poczuciu sprawczości

Rezultat: Zrozumiesz jakie masz możliwości wykorzystania swoich umiejętności do realizacji celów.
Zyskasz zdolność lepszego wykorzystania swojego potencjału.



Pozytywna przeszłość

Za jaką rzecz z przeszłości jesteś wdzięczny/a?
 Komu i w jaki sposób chcesz wyrazić wdzięczność za doświadczenia z przeszłości?
 Komu musisz wybaczyć?
 Co musisz wybaczyć sobie?

Pozytywna terażniejszość

Pomyśl o tym, co przynosi Tobie w pracy radość.
 Wybierz jedno pozytywne zadanie z codziennej pracy. Skup się całkowicie na tej czynności. Przyjrzyj się jej.
 Przeanalizuj swoje emocje, zaangażuj zmysły.
 Czy możesz przenieść to pozytywne doświadczenie na inne obszary życia?

Pozytywna przyszłość

Opisz siebie jako przyszłego lidera. Jakim chcesz być szefem w przyszłości?

- Jak chcesz się zachowywać?
- Jak chcesz widzieć siebie samego/samą?
- Jak chcesz się czuć?



Porada: Poczucie sprawczości to wewnętrzne przekonanie, które pozwala rozpocząć i utrzymać żądane działanie. Za pomocą tego narzędzia można oceniać czynniki cenione przez zespół lub kierownictwo i przygotować długoterminowy plan realizacji, zgodnie z oczekiwaniami.

Zestaw 2: Rozwój kompetencji budujących odporność firmy na sytuacje kryzysowe



Refleksja: Czego nauczyłeś/nauczyłaś się z tego rozdziału?

PIERWSZY KROK – TERAZ:

Zastanów się nad znaczeniem poznanych treści i tematów.

Czego się nauczyłeś/nauczyłaś?

KROK DRUGI – CO DALEJ:

Z którymi zagadnieniami sobie najlepiej poradziłeś/poradziłaś?

Czy któreś treści powinieneś/powinnaś jeszcze powtórzyć?


KROK TRZECI – PRZYSZŁOŚĆ:

Zastanów się, na których kwestiach ty i/lub twoja firma będziecie musieli skupić się w przyszłości.

Jakie działania można wdrożyć w praktyce po zastanowieniu się nad przyszłymi celami?

Jak możesz wcielić w życie poznane treści?
Spisz swój plan działania!

Plan działania:

Zaplanowane czynności 

Wymagane zasoby (w tym kompetencje)

Harmonogram

Monitorowanie (w tym wskaźniki do oceny)

Objaśnienia dotyczące planowanych czynności

Uwagi

Zestaw 2: Rozwój kompetencji budujących
odporność firmy na sytuacje kryzysowe



Rozumienie klienta



Zestaw 3: Rozumienie klienta

ZESTAW 3 – ROZUMIENIE KLIENTA

Zrozumienie klienta oznacza poznanie go w celu budowy długoterminowych relacji poprzez wytwarzanie wartości.

Wytwarzane wartości określają klienci.



ZESTAW 3 – cele

Po zapoznaniu się z tematem:

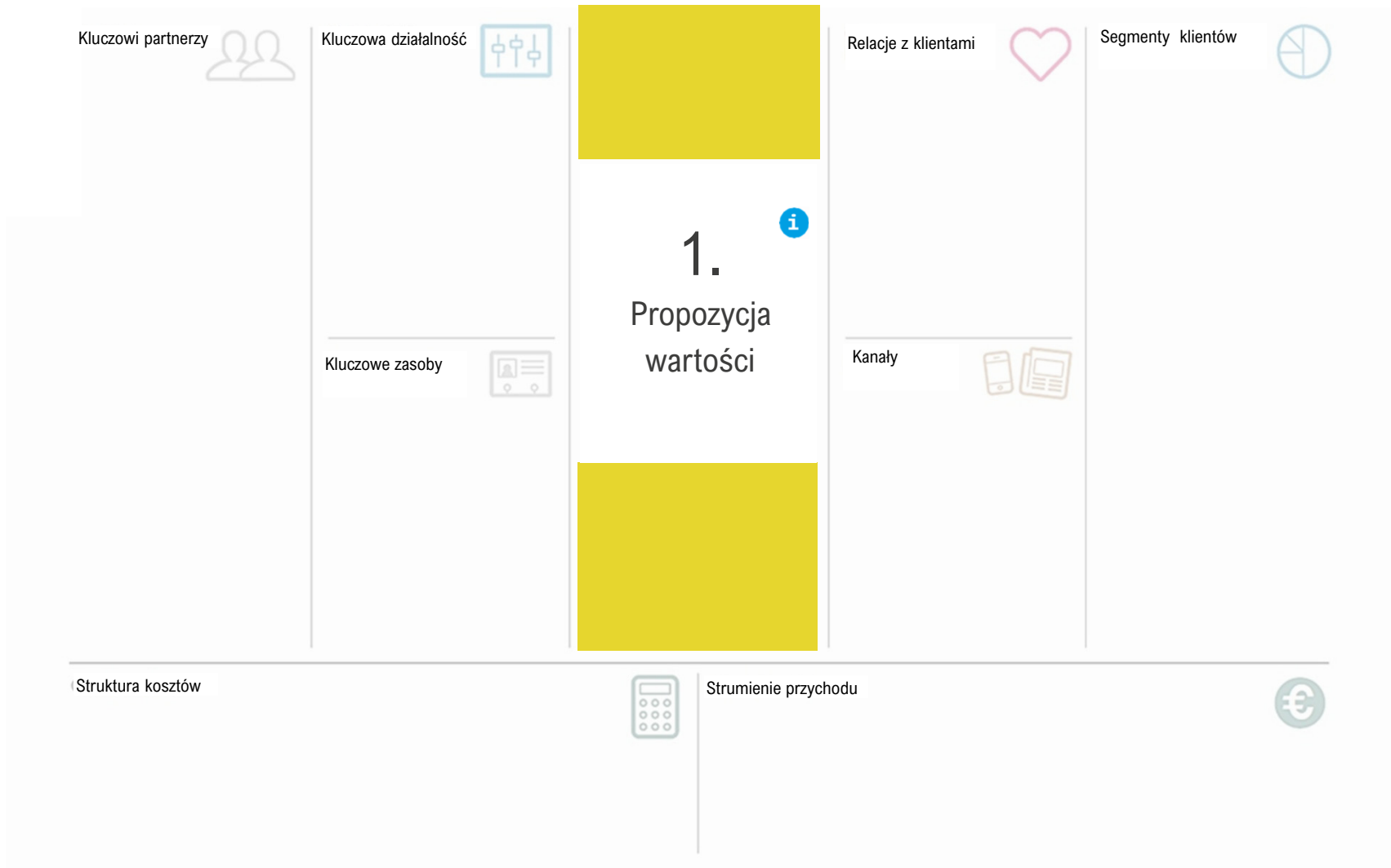
Zrozumiesz znaczenie wartości w działalności biznesowej.

Będziesz wiedział/a czym jest wartość dodana dla klientów oferowana przez usługi lub produkty.

Poznasz najbardziej odpowiednie kanały pozwalające dotrzeć do klientów.

Będziesz potrafił/a przyporządkować klientów do grup i w sposób strategiczny komunikować się z obecnymi, nowymi oraz potencjalnymi klientami.

Diagram Modelu Biznesowego

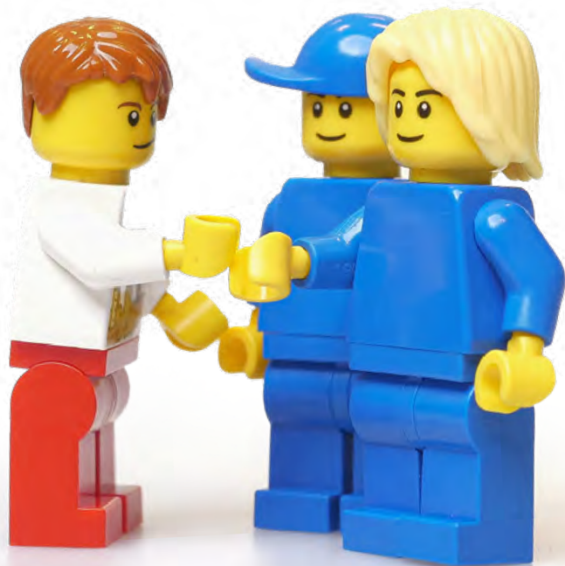


Zestaw 3: Rozumienie klienta



Propozycja wartości

Propozycja wartości określa jaka jest wartość produktu lub usługi – co sprawia, że dany produkt lub usługa są atrakcyjne (cenne dla klientów). Jaki jest ich odbiór i dlaczego oferują szczególne korzyści w porównaniu do konkurencji



KLIENT:
może być to osoba lub grupa o różnorodnych motywacjach

KORZYŚĆ:
korzyści dla klientów dzięki produktowi lub usłudze firmy

BOLĄCZKA:
potrzeba lub problem (do zaspokojenia lub rozwiązania przez wytworzoną wartość)

PRODUKT LUB USŁUGA:
oferta firmy, tworząca wartość dla klientów

Zestaw 3: Rozumienie klienta

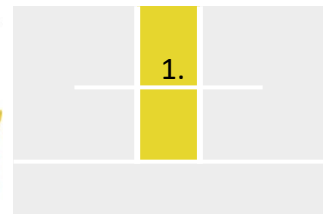




Narzędzie: Tworzenie wartości 1/2

Rezultat: Zrozumiesz jakie jest znaczenie wartości, dzięki której firmy wypracowują przewagę konkurencyjną.

BUSINESS
MODEL
CANVAS



Marka / wizerunek

Tworzy skojarzenia natury emocjonalnej, obiecuje funkcjonalność i jakość. Marki pozytywnie kształtują oczekiwania klientów.

Niezawodność

Spełnia oczekiwania klientów w określonym czasie. Produkt lub usługa oferuje aspekty, które miał oferować.

Dostępność / użyteczność

Zapewnia klientom możliwość dostępu do produktów i usług, niezależnie od ich lokalizacji, środowiska i sytuacji życiowej.

Komfort / bezpieczeństwo

Zwiększa dobrostan lub poczucie komfortu i bezpieczeństwa klientów.

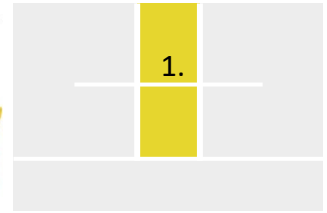


Porada: Na kolejnej stronie przydatne mogą okazać się tematy związane ze zrozumieniem klienta. Tworzenie wartości dla klientów to istotna część działalności gospodarczej.





Narzędzie: Tworzenie wartości 2/2



Załatwianie sprawy
Wartość tworzy się przez zrozumienie potrzeb klienta. Co oferujesz swoim klientom? Co możesz zaoferować w przyszłości?

Wyniki
Jakie wyniki długookresowe oferuje produkt lub usługa? Czy funkcjonuje zgodnie z obietnicą? Czy wyniki można jeszcze ulepszyć?

Ograniczenie ryzyka
Zarządzanie ryzykiem zapewnia, że w sytuacji ewentualnego ryzyka i problemów będą podjęte odpowiednie działania.

Cena
Wartość produktu lub usługi musi znaleźć odzwierciedlenie w jakości i cenie ponoszonej przez klienta. Działalność ma być ekonomiczna w kontekście ujęcia kosztów projektowania, produkcji, marketingu i sprzedaży.



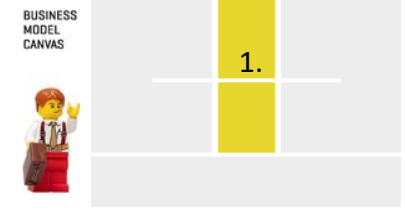
Porada: Postaw się na miejscu klienta. Jak chcesz informować go o wartości twojej usługi lub produktu? Zrób to właściwie!

Zestaw 3: Rozumienie klienta



Diagram Modelu Biznesowego – propozycja wartości

Oferta dla klienta



Rezultat: Zrozumiesz jakie jest znaczenie wartości, dzięki której firmy wypracowują przewagę konkurencyjną.



Diagram Modelu Biznesowego - Propozycja wartości

Działania klienta

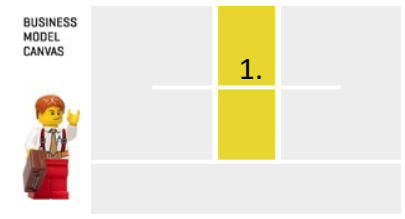
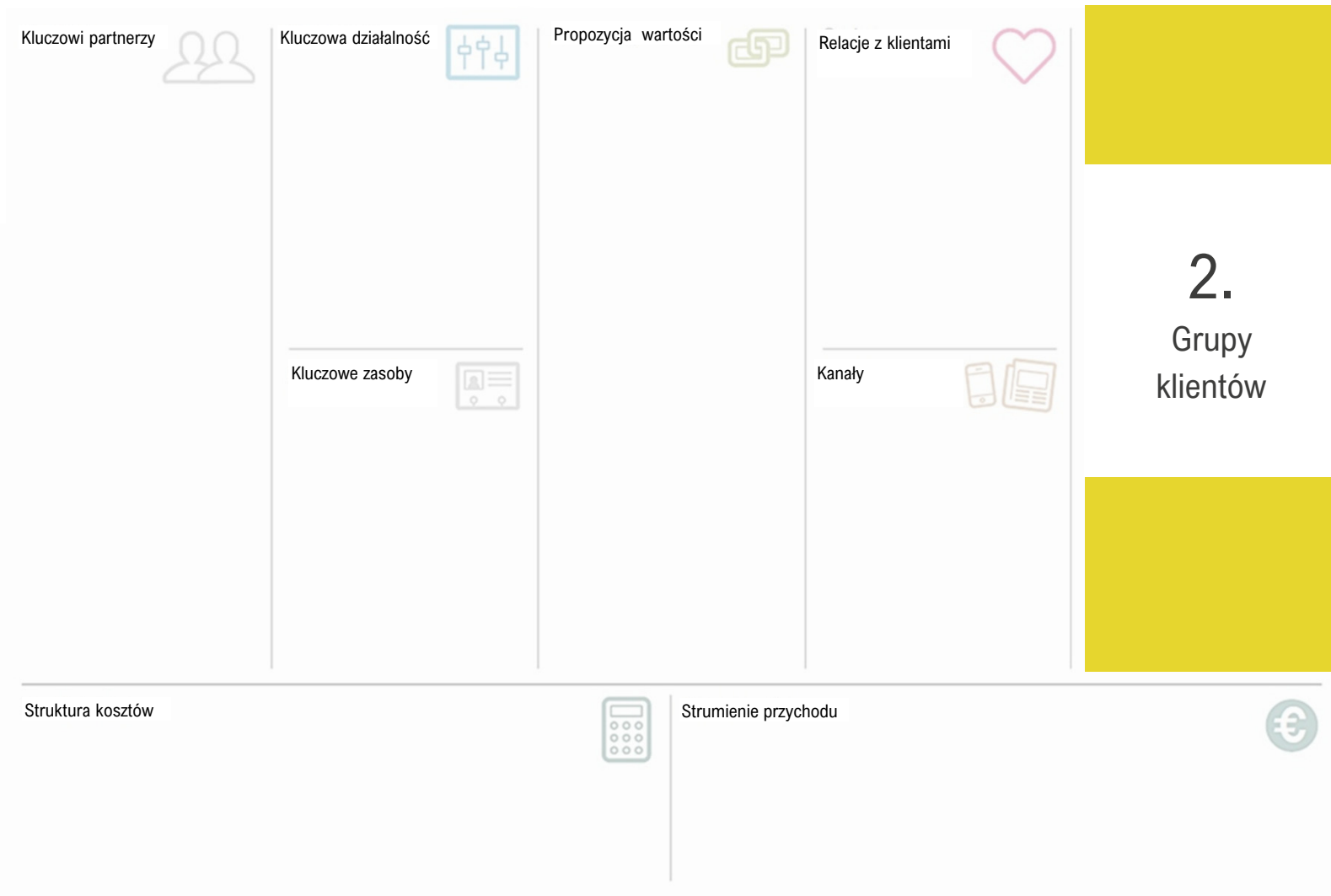
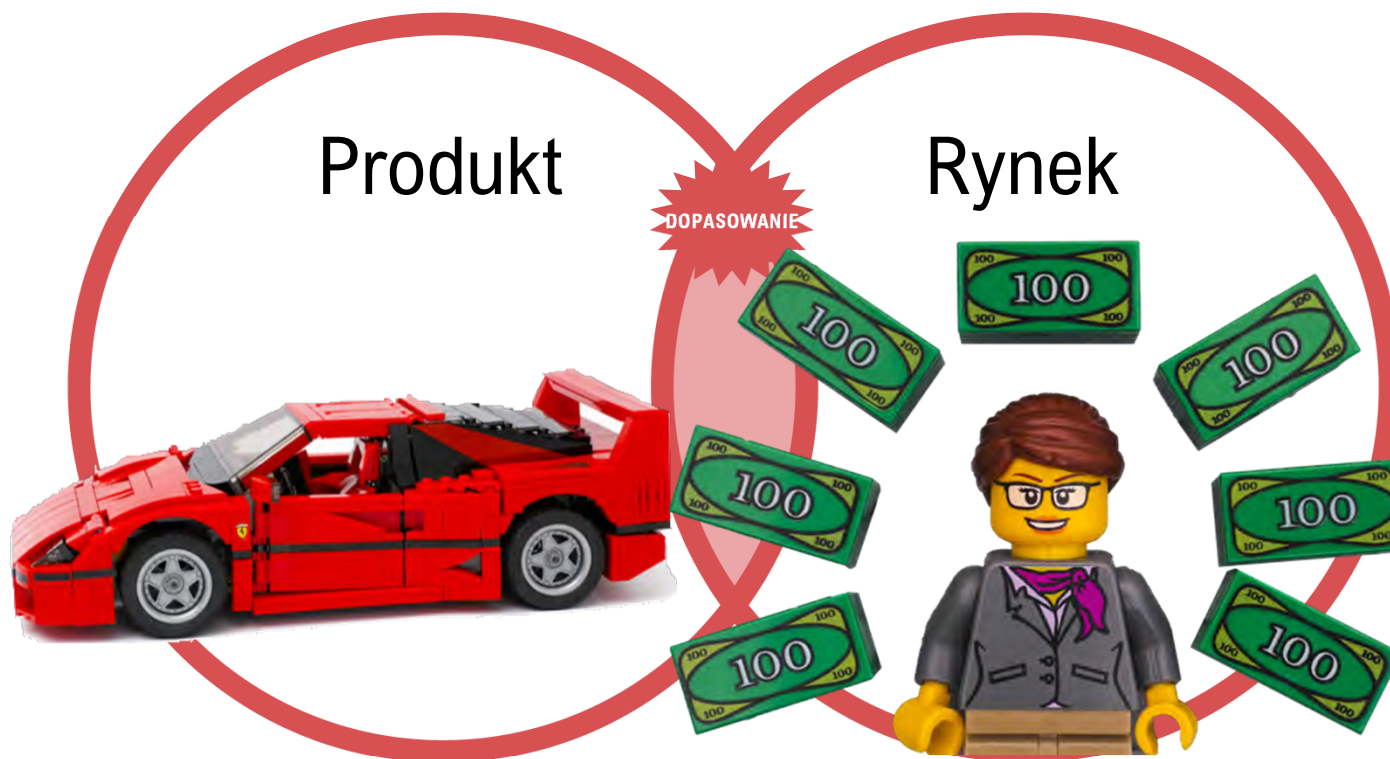


Diagram Modelu Biznesowego



Grupy klientów 1/2

Propozycja wartości i grupy klientów składają się na dopasowanie produktu (czyli oferty) i rynku (czyli klienta).



Zestaw 3: Rozumienie klienta



Grupy klientów 2/2

Klienci to osoby o różnym pochodzeniu, doświadczeniach, potrzebach i motywacji. Podział klientów na różnego rodzaju grupy pomaga firmie rozwijać się, reklamować i sprzedawać odpowiadające im produkty i usługi, a także proponować klientom obsługę posprzedażową.

Klientów dzieli się na grupy w zależności od zaobserwowanych podobieństw, np.:



Potrzeby:
produkt lub usługa spełnia oczekiwania całej grupy konsumentów



Zachowania konsumenckie:
sprzedaż (częstotliwość zakupu), reakcja na marketing i zastosowane kanały



Czynniki psychograficzne:
motywacja lub hobby



Czynniki demograficzne:
np. wiek, płeć lub przynależność zawodowa

Czynniki geograficzne:
lokalizacja



BUSINESS
MODEL
CANVAS



2.





Narzędzie: Tabela klient–produkt

Rezultat: Potrafisz określić znaczenie produktów i klientów z punktu widzenia opłacalności i potencjalnego rozwoju.

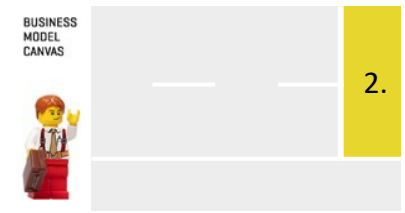
Grupa produktów	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4
Grupa klientów				
Klient 1				
Klient 2				
Klient 3				
Klient 4				
Klient 5				

- Sprawdź tabelę klient–produkt i przeanalizuj:
- Okazje związane z produktami
 - Odtwarzalność produktów
 - Synergii produktową w porównaniu z innymi produktami i grupami klientów produktu
 - Opłacalność produktu

- Dalej:
- 1) Wybierz kluczowe produkty dla twojego planu biznesowego.
 - 2) Stwórz miesięczny plan opracowania pierwszego produktu.
 - 3) Stwórz trzyletni plan rozwoju produktów.



Narzędzie: Zbieranie danych o konkurencji



Rezultat: Nacznysz się wizualizacji oferty, infrastruktury i zarządzania działaniami w zależności od rynku.

	Konkurent 1:	Konkurent 2:	Konkurent 3:	Porównaj swoją działalność z konkurentami:
Klient				
Produkty / usługi				
Dystrybucja				
Kluczowe zasoby				
Wizerunek firmy				
Kluczowe kompetencje				
Strategia				
Kluczowa technologia				
Inne:				

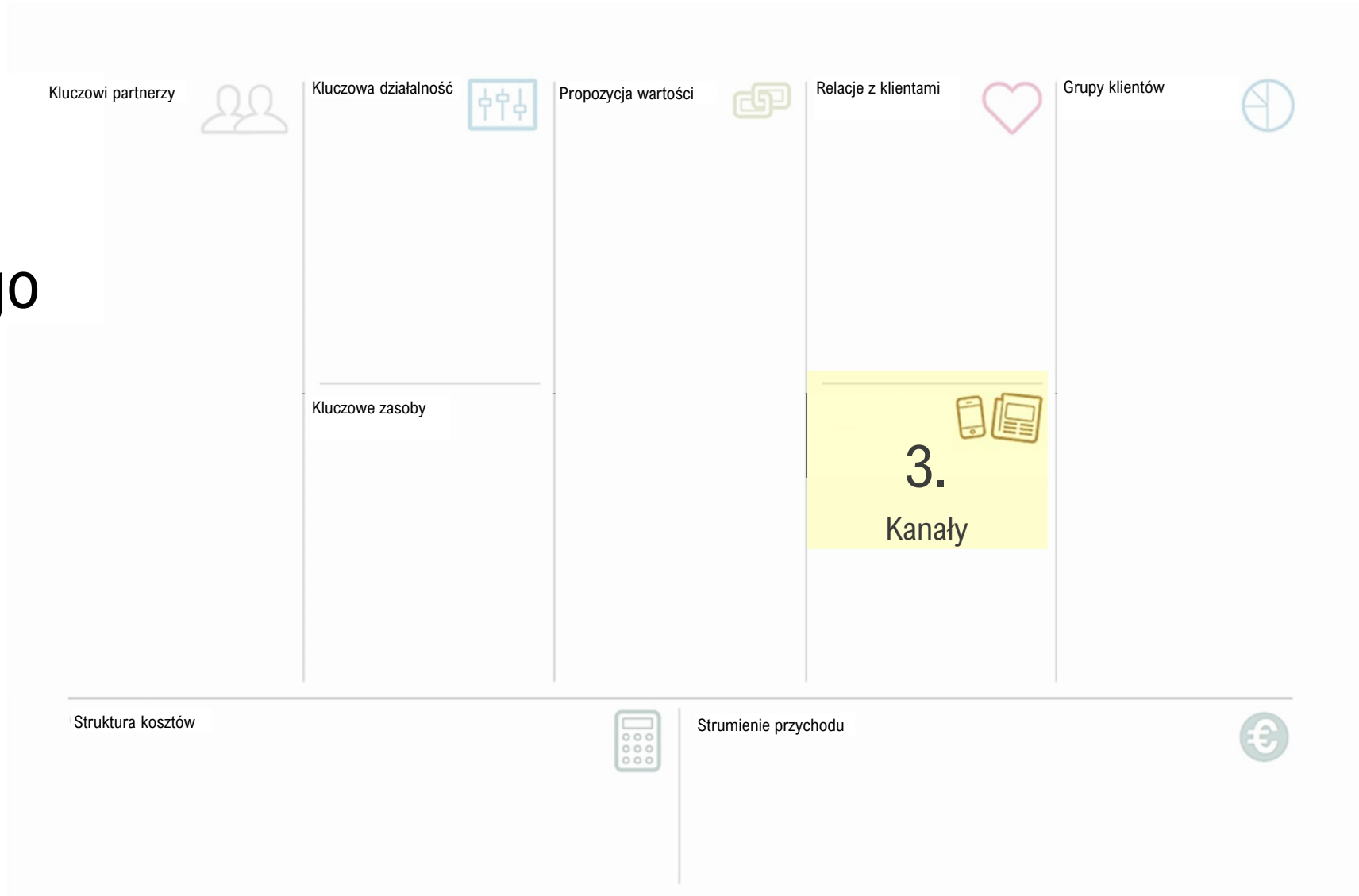


Porada: W jaki sposób chcesz komunikować wartość klientowi?

Zestaw 3: Rozumienie klienta



Diagram Modelu Biznesowego



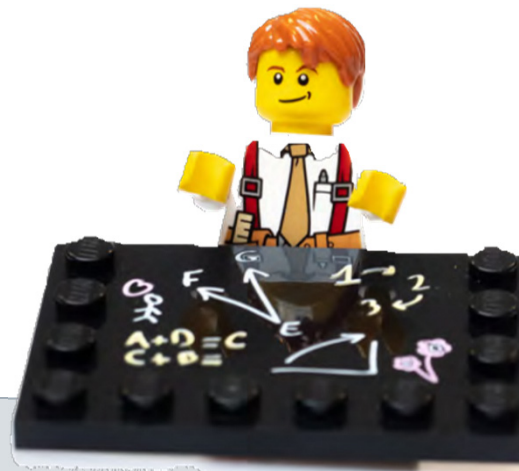
Kanały

Firma musi wybrać najlepsze kanały dotarcia do klientów, aby móc wytwarzać wartość. Kanały obejmują komunikację, dystrybucję, sprzedaż i marketing. Kanał musi traktować doświadczenie klienta w sposób całościowy: przed, w trakcie i po sprzedaży.

BUSINESS
MODEL
CANVAS



3.



Kanały komunikacyjne pozwalają dotrzeć do grupy klientów w celu przedstawienia obietnicy wartości. Stadium rozwoju kanału to:

- Zwiększanie świadomości
- Ocena
- Dostawa
- Obsługa posprzedażowa

Określenie najskuteczniejszego kanału pozwalającego na dotarcie do klienta – punkty kontaktu z klientem wpływające na jego satysfakcję to:

- Komunikacja
- Dystrybucja
- Sprzedaż

Określenie rodzaju kanału, tj. metody komunikacji i placówki

- Sprzedaż
- Sprzedaż internetowa
- Sklepy
- Sprzedaż przez partnera
- Sprzedaż hurtowa

Zarządzanie sprzedażą jest kluczowe, aby zmaksymalizować wyniki sprzedaży.

Zarządzanie sprzedażą wymaga wykwalifikowanego zespołu zajmującego się sprzedażą, koordynacją działań i wdrożeniem strategii sprzedażowej, aby możliwe było utworzenie przewagi konkurencyjnej.

Narzędzia do zarządzania sprzedażą mogą być różne, od tradycyjnych arkuszy po narzędzia online.

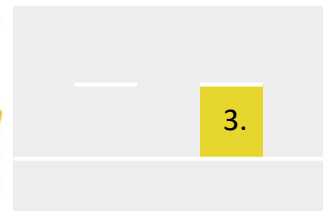
Kluczową kwestią jest znalezienie i zastosowanie narzędzi, które pozwolą dotrzeć do klientów twojej firmy.





Narzędzie: Realizacja i zarządzanie sprzedażą

BUSINESS
MODEL
CANVAS



Rezultat: Potrafisz określać i monitorować najbardziej odpowiednie kanały dla twoich produktów i usług.

	Grupa klientów	Produkty/usługi	Cel sprzedażowy	Kanał sprzedaży	Pomocniczy kanał sprzedażowy	Zarządzanie (monitorowanie) kanałami sprzedaży
1						
2						
3						
4						
5						
6						



Porada: Zrozumienie potrzeb i oczekiwań klienta jest kluczowe do zarządzania sprzedażą.

Zestaw 3: Rozumienie klienta





Narzędzie: Plan sprzedażowy dla 5 klientów

Cel sprzedażowy PLN:

Nazwa produktu/usługi:

Docelowa grupa klientów:

Rezultat: Potrafisz zaplanować negocjacje sprzedaży z potencjalnymi klientami.

	Klient, firma / osoba do kontaktu	Wymagania klienta	Aktualne rozwiązanie	Przykuwanie uwagi	Cel negocjacyjny	Harmonogram kontaktu
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

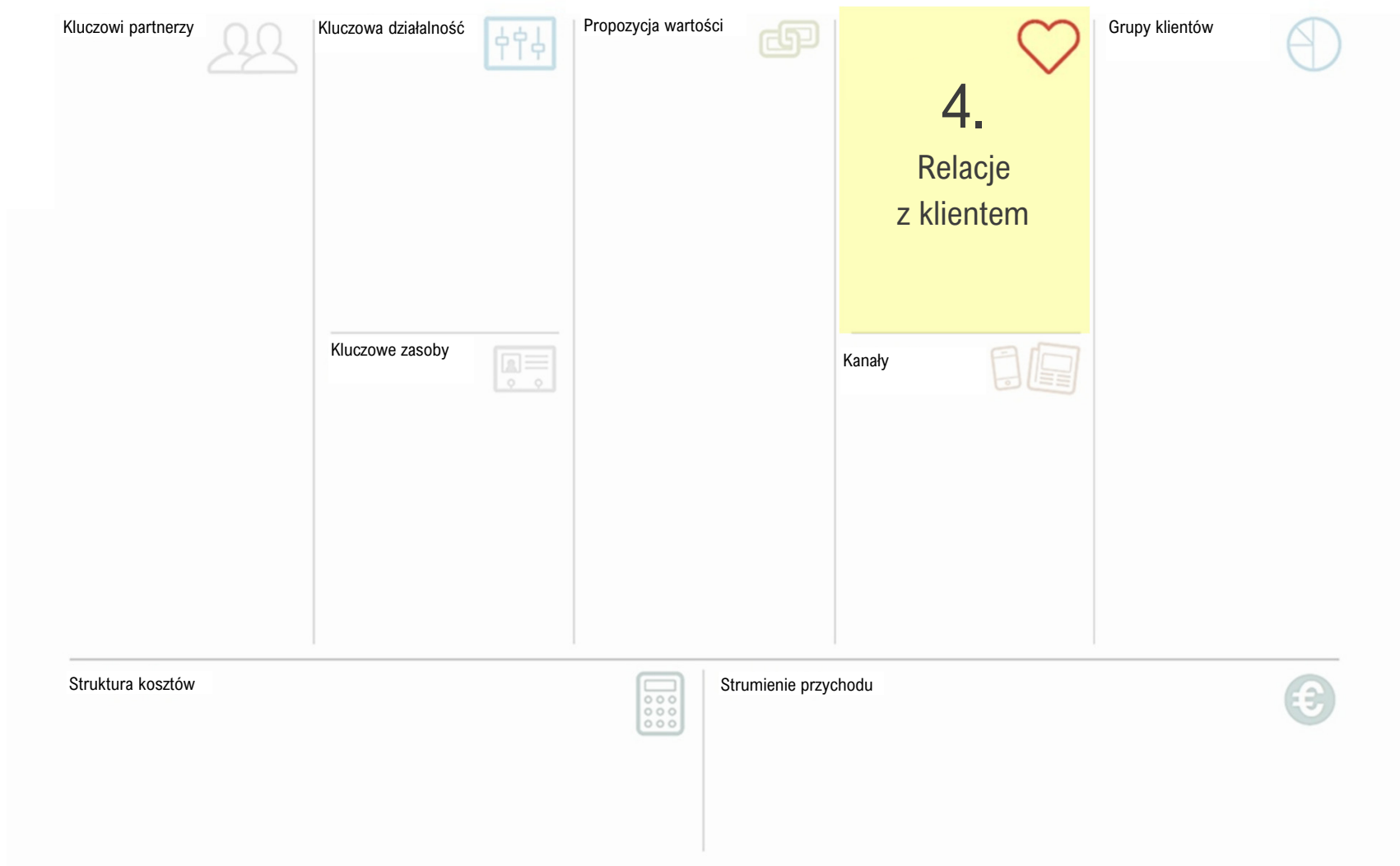


Porada: Myśl jak klient! Najlepsi negocjatorzy mają przygotowany plan na długo przed samym spotkaniem z klientem.

Zestaw 3: Rozumienie klienta



Diagram Modelu Biznesowego



Zestaw 3: Rozumienie klienta



RELACJE Z KLIENTEM



Relacje z klientem to rodzaj więzi, jakie nawiązuje firma z daną grupą klientów. Klienci charakteryzują się różnymi motywacjami i potrzebami, w związku z czym relacje z klientem muszą zostać zaplanowane osobno dla każdej grupy.

Komunikacja to jeden z kluczowych elementów w relacjach z klientami. Komunikacja ma na celu stworzenie pożądanego wizerunku, zwiększenie sprzedaży i utrzymanie relacji z klientem.



Komunikacja marketingowa to:

Reklama
i sprzedaż

Promocja
sprzedaży

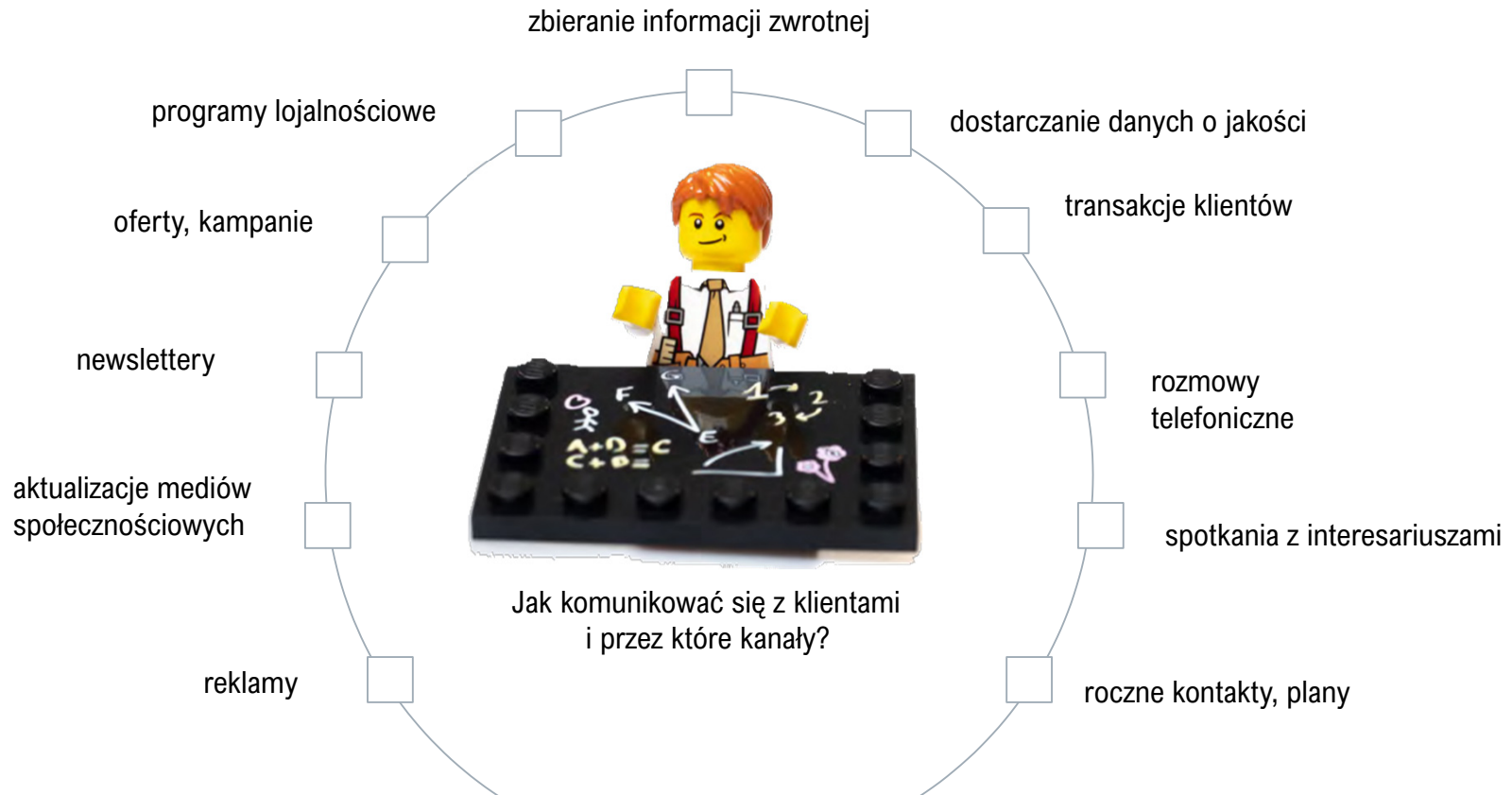
Dzielenie się
informacjami

Relacje, np. programy
lojalnościowe



Narzędzie: Pogłębianie relacji z klientem (lista kontrolna)

Rezultat: Stworzenie planu komunikacji pozwala poprawnie komunikować się z grupą klientów.



Porada: Nie musisz korzystać ze wszystkich zaprezentowanych kanałów kontaktowych. Kluczowe jest dopasowanie kanałów do poszczególnych grup klientów.

Zestaw 3: Rozumienie klienta

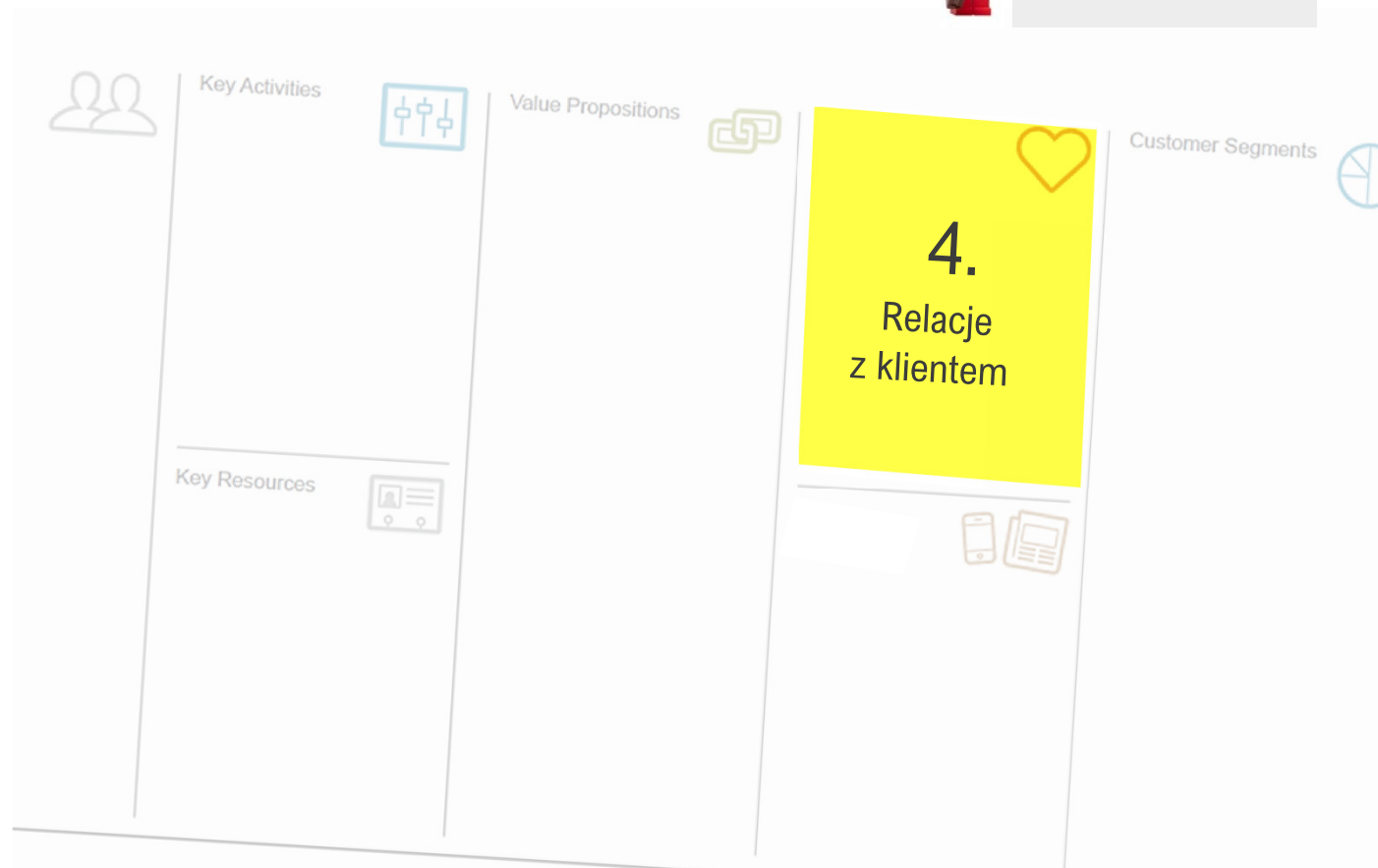


Narzędzie: Relacje z klientem i narracja

Relacje z klientem opierają się na komunikacji. Możesz wzbogacić komunikację i doświadczenie klienta dzięki narracji.

Narracja pozwala wywołać konkretny obraz w głowie i zwiększyć zainteresowanie klienta produktami i usługami. Narracja pozwalająca zwizualizować historię firmy lub szczegóły współpracy zwiększają poczucie rzetelności, gdy historia firmy odzwierciedla jej wartości.

Narracja może zwiększyć skuteczność kanałów sprzedaży i pomoże monitorować dane, aby zrozumieć, gdzie klienci zdobywają informacje na temat produktów i usług oraz skąd biorą informacje przed dokonaniem zakupu.

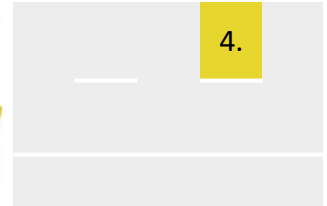




Narzędzie: Opowieść dotycząca historii firmy



BUSINESS
MODEL
CANVAS



Rezultat: Narracja pozwala wykreować wizerunek firmy i pogłębić relacje z klientami. Historia firmy może być łatwo przekazywana wieloma kanałami (np. strona internetowa, TV, gazety).

1. Jakie motywacje stały za założeniem twojej firmy?

3. Jakiego rodzaju wyzwania pojawiły się podczas rozpoczynania działalności?

5. Jakie kluczowe czynniki miały wpływ na sukces działalności? Jeśli działalność nie odniosła sukcesu, jakie były najważniejsze powody?

2. Którzy członkowie zespołu brali udział w rozpoczynaniu działalności?

4. Czy po drodze zdarzyło się coś zaskakującego?



Porada: Opracuj materiał promocyjny z wykorzystaniem historii Twojej firmy, aby przekonać klienta do zakupu konkretnego produktu lub usługi. Zastanów się w jaki sposób informować klienta o wartości.





Narzędzie: Opowieść dotycząca historii firmy

BUSINESS
MODEL
CANVAS

4.

1. Przedstawienie

Tło – jaka była twoja sytuacja życiowa przed rozpoczęciem działalności?

3. Wzrost

Z czym zmagaleś/zmagalaś się przed zdobyciem pierwszego klienta lub osiągnięciem rentowności?

5. Szczyt

Co przekonało cię, aby jednak kontynuować działalność? Co zrobiłeś/zrobiłaś?

2. Motywujące zdarzenie

Co zmotywowało cię do rozpoczęcia działalności?

4. Kryzys

Czy kiedykolwiek rozważałeś/rozważałaś zakończenie prowadzenia działalności?
Z jakiego rodzaju kryzysami się mierzyłeś/mierzyłaś?

6. Rozwiązanie problemu

Jaka jest strategia i wizja twojej firmy? Co zapewnia jej długotrwałą, stałą rozwój?



Porada: Przeczytaj jeszcze raz historię i zdecyduj, które jej elementy są najważniejsze do przekazania interesariuszom. Sfinalizuj narrację i przetestuj ją na następujących zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszach. Wewnętrzni: pracownicy, dyrektorzy i kierownicy. Zewnętrzni: klienci w danej grupie (mogą być różni), partnerzy, dostawcy, inwestorzy, udziałowcy.

Zestaw 3: Rozumienie klienta



Refleksja: Czego nauczyłeś/nauczyłaś się z tego rozdziału?

PIERWSZY KROK – TERAZ:

Zastanów się nad znaczeniem poznanych treści i tematów.

Czego się nauczyłeś/nauczyłaś?

KROK DRUGI – CO DALEJ:

Przy których tematach odniosłeś/odniosłaś sukces, co ma największe znaczenie?

Czy któreś treści powinieneś/powinnaś jeszcze powtórzyć?


KROK TRZECI – PRZYSZŁOŚĆ:

Zastanów się, na których kwestiach ty i/lub twoja firma będziecie musieli skupić się w przyszłości.

Jakie działania można wdrożyć w praktyce po zastanowieniu się nad przyszłymi celami?

Jak możesz wcielić w życie poznane treści?
Spisz swój plan działania!

Plan działania:

Zaplanowane czynności 

Wymagane zasoby (w tym kompetencje)

Harmonogram

Monitorowanie (w tym wskaźniki do oceny)

Objaśnienia dotyczące planowanych czynności

Uwagi



Infrastruktura i operacje biznesowe



Zestaw 4: Infrastruktura i operacje biznesowe

ZESTAW 4 – INFRASTRUKTURA I OPERACJE BIZNESOWE

Działalność firmy składa się z różnorodnych kluczowych form działalności pozwalających na prowadzenie biznesu i zwiększanie jego wartości. Najważniejsze formy działalności mogą być różne w zależności od firmy i są powiązane z zasobami. Firma musi określić obszary eksperckie i specjalne uwarunkowania, na których można będzie oprzeć przewagę konkurencyjną. Kierownictwo firmy tworzy strukturę ramową dla działalności i przypisuje niezbędne zasoby.

Jak prowadzić firmę, aby kluczowe formy działalności przynosiły dochód?



ZESTAW 4 – cele

Po zapoznaniu się z tematem:

Zrozumiesz znaczenie kluczowych działań w ramach operacji biznesowych.

Zrozumiesz znaczenie zasobów i ich wpływ na prowadzenie firmy.

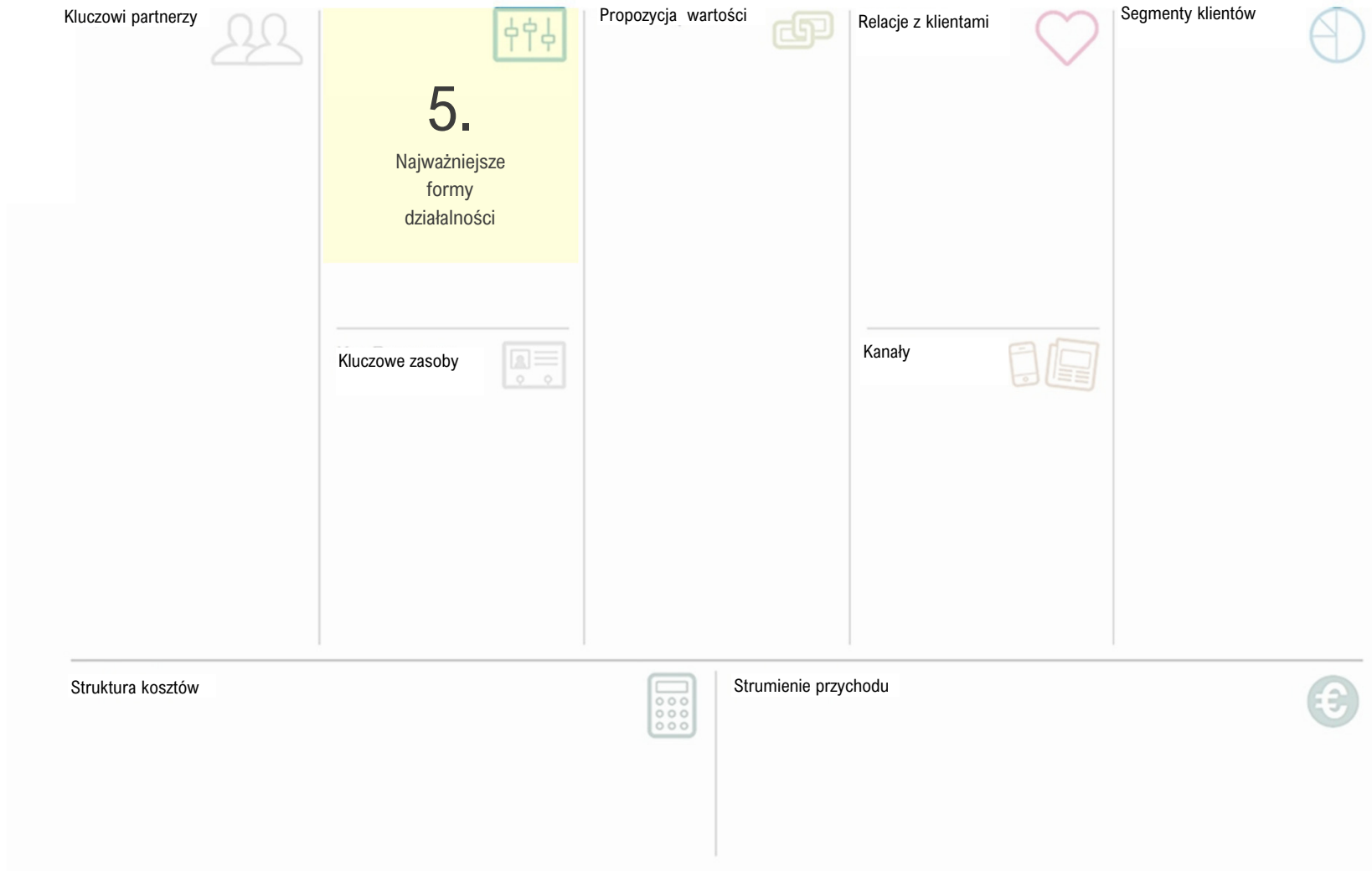
Będziesz mógł/a realistycznie określić niezbędne zasoby.

Będziesz mógł/a zidentyfikować korzyści i możliwości partnerstwa biznesowego.

Będziesz mógł/a współpracować strategicznie ze swoimi partnerami.



Diagram Modelu Biznesowego



Kluczowe formy działalności

Kluczowe formy działalności to najważniejsze czynności realizowane w praktyce przez firmę. Niektóre z najczęściej spotykanych to:





Narzędzie: Zmapowanie najważniejszych form działalności

Rezultat: Potrafisz wyliczyć, jakich zasobów wymaga dane działanie.

Obszary działań

Kluczowe działania w danym obszarze

Uwagi

- Innowacyjność i projektowanie
- Produkcja/test prototypów
- Wykonanie – produkcja – design
- Modelowanie produktu – ceny
- Sprzedaż i promocja
- Magazynowanie
- Dystrybucja, logistyka
- Budowanie potencjału, szkolenia
- Zarządzanie
- Usługi wspierające

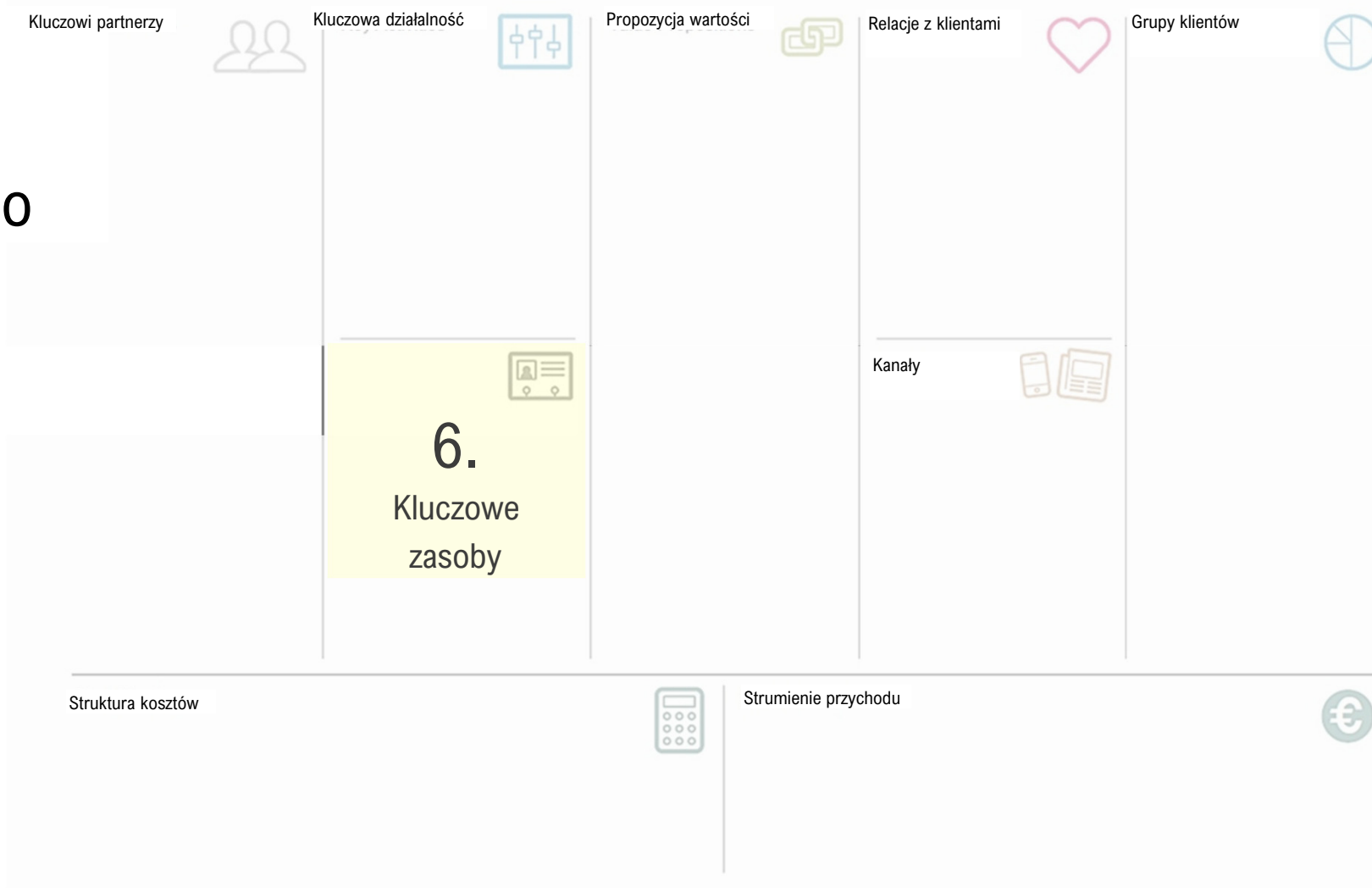


Porada: Spójrz ponownie na tabelę klient–produkt z [Zestawu 3](#).

Zestaw 4: Infrastruktura i operacje biznesowe



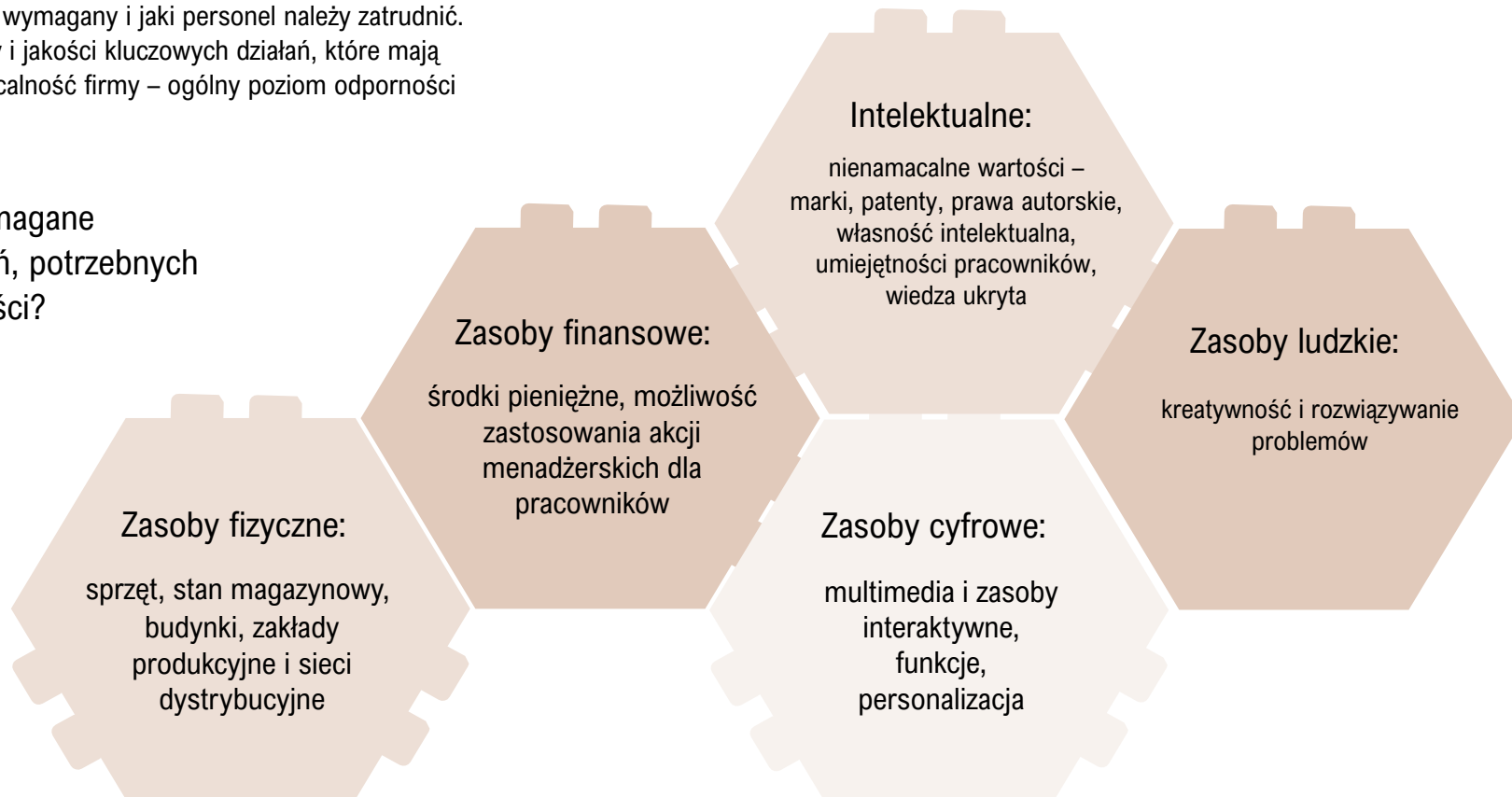
Diagram Modelu Biznesowego



Kluczowe zasoby

Kluczowe zasoby firmy dotyczą jej zakresu operacyjnego i określają, jakiego rodzaju materiały są potrzebne, jaki sprzęt jest wymagany i jaki personel należy zatrudnić. Kluczowe zasoby odnoszą się do liczby i jakości kluczowych działań, które mają wpływ na możliwość utrzymania i opłacalność firmy – ogólny poziom odporności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jakiego rodzaju zasoby są wymagane do realizacji kluczowych działań, potrzebnych do wyjścia z propozycją wartości?





Narzędzie: Zmapowanie kluczowych form działalności i zasobów

Rezultat: Potrafisz zidentyfikować wymagane zasoby dla każdej formy działalności i zaplanować pozyskanie dalszych zasobów.

Obszary działań

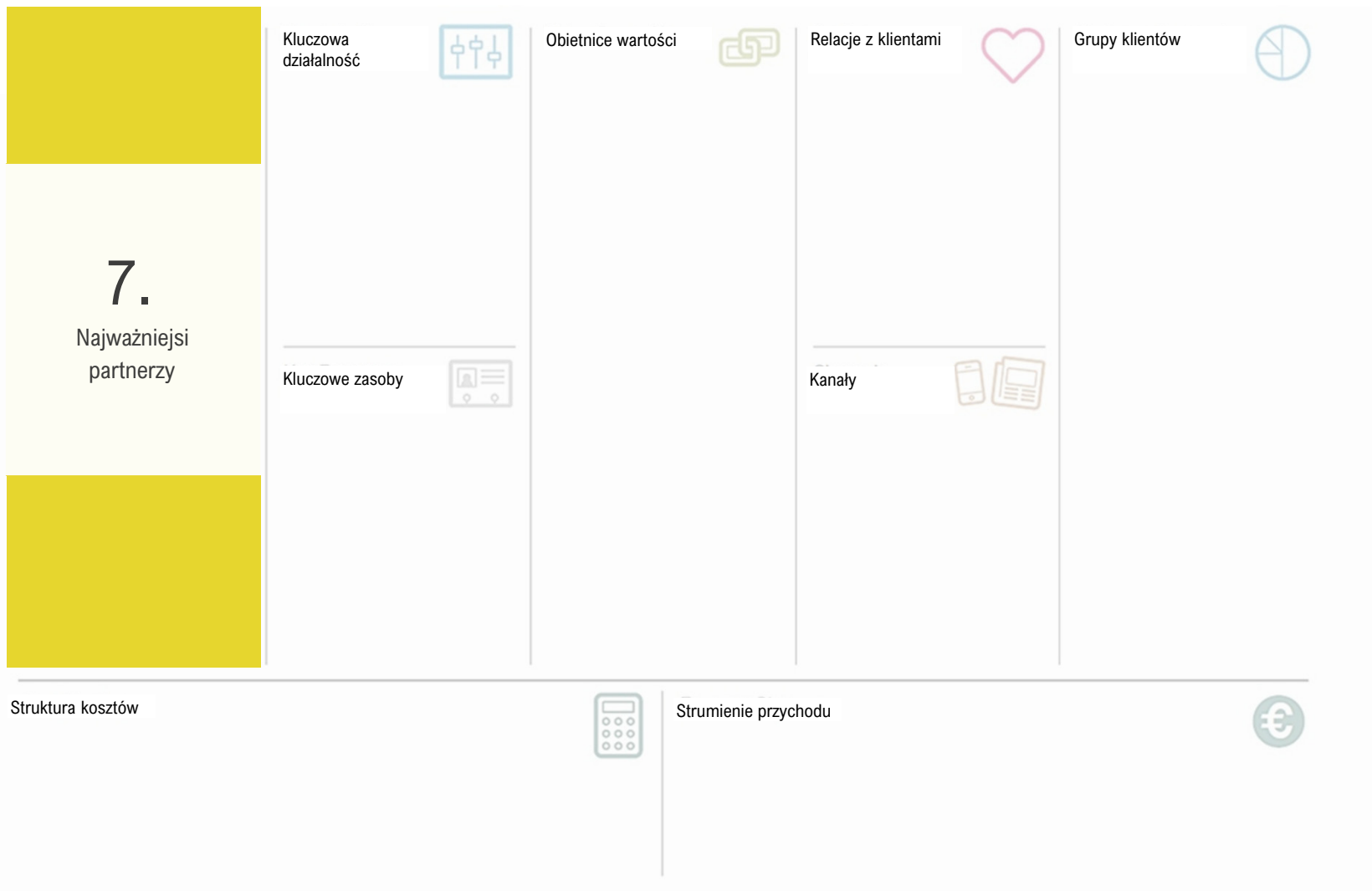
Zaplanowane kluczowe działania w danym obszarze

Niezbędne zasoby (patrz: poprzednia strona)

- Innowacyjność i projektowanie
- Produkcja/test prototypów
- Wykonanie – produkcja – design
- Modelowanie produktu – ceny
- Sprzedaż i promocja
- Magazynowanie
- Dystrybucja/logistyka
- Budowanie potencjału
- Zarządzanie
- Usługi wspierające



Diagram Modelu Biznesowego

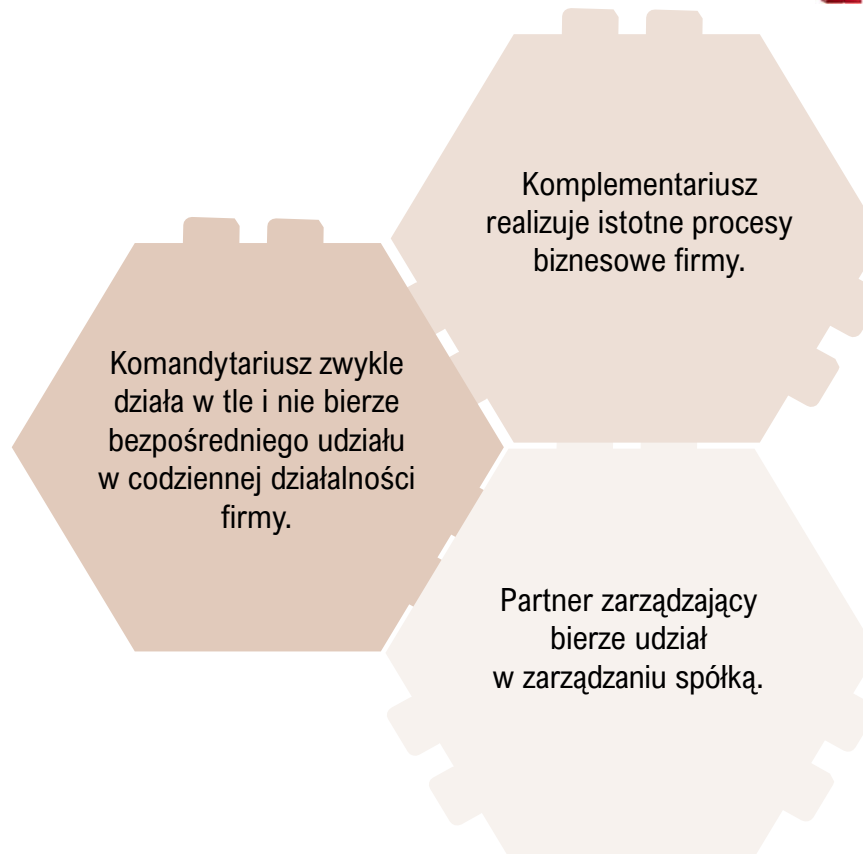


Kluczowi partnerzy

Firmy nawiązują stosunki partnerskie z różnych powodów.

Partnerzy pomagają zwiększyć sprzedaż i ograniczyć ryzyko. Forma partnerstwa powinna odzwierciedlać wybraną strategię firmową. Partnerstwo to często formalnie uregulowany stosunek prawny pomiędzy firmami, przedsiębiorstwami lub organizacjami, nawiązany jako umowa współpracy.

Najczęściej spotykane formy współpracy z partnerami można opisać rolami wspólników spółki komandytowej: komplementariusz, komandytariusz i partner zarządzający



Narzędzie: Ocena kluczowego partnera 1

Dlaczego dokonujesz oceny partnerów lub formy partnerstwa biznesowego?

Jacy są twoi najważniejsi partnerzy?

Jak można zaangażować najważniejszych partnerów w działania pozwalające pogłębić relacje partnerskie? Kto wykorzysta wyniki oceny i w jaki sposób?

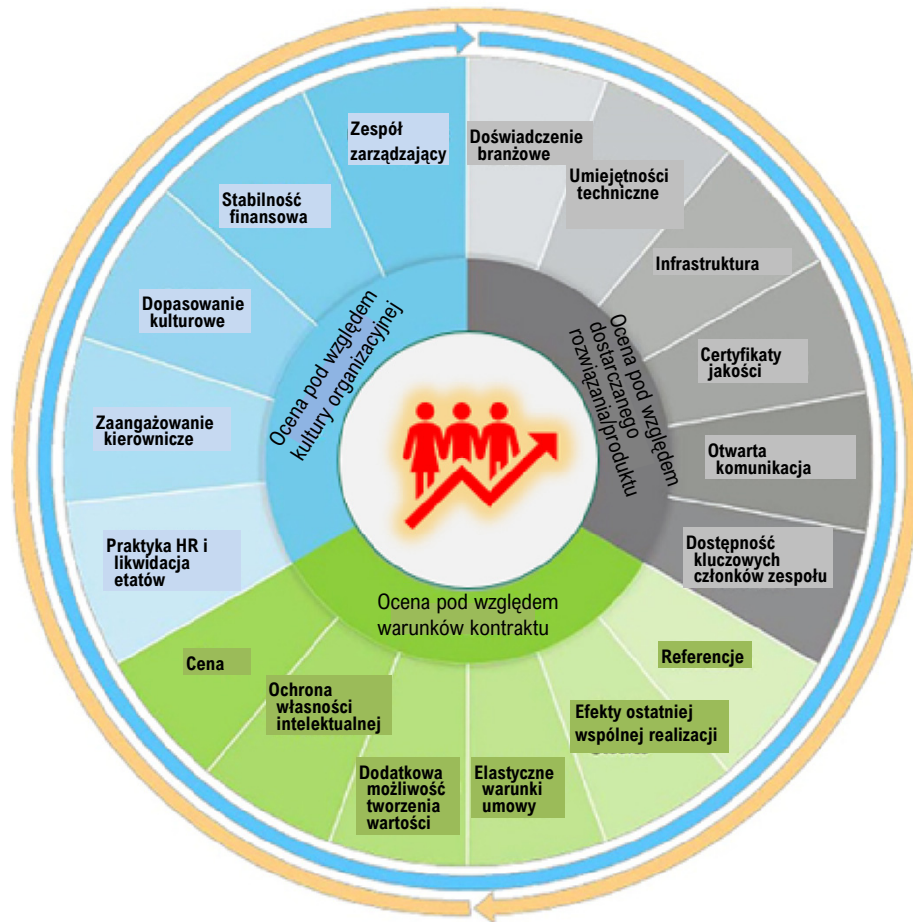
Na jakim etapie rozwoju znajduje się wasza współpraca? Jakie czynniki i okoliczności mają na nią wpływ?

Czy można powiedzieć, że jest to współpraca dojrzała? Dlaczego tak/nie?

Jakich korzyści oczekujesz od współpracy?

Jakie zasoby są potrzebne, żeby dokonać oceny (np. pytania od zespołu, wskaźniki i dane, czas)?

Rezultat: Będziesz znał różne formy stosunków biznesowych i będziesz potrafił ocenić w jaki sposób dany partner może działać na korzyść twojej firmy.





Narzędzie: Ocena kluczowego partnera 2

Kryteria oceny partnerstwa: Partner:

1 2 3 nd.

- Partner ustanawia jednoznaczne i mierzalne cele:
- Partner skutecznie komunikuje się z wykorzystaniem różnych kanałów:
- Partner efektywnie realizuje procesy decyzyjne:
- Partner efektywnie realizuje współpracę:
- Partner aktywnie planuje, wdraża i weryfikuje swoją działalność:
- Partner realizuje działania monitorujące i oceny ryzyka:
- Partner przypisał zasoby o odpowiedniej jakości do realizacji swoich działań:

Inne:

Inne:



Porada: Przy wyborze partnera kieruj się jego prestiżem i stabilnością finansową, a także doświadczeniem w obsłudze określonego profilu odbiorców i standardami. Wybrany partner musi dzielić twoje wartości i zapewniać wykwalifikowanych pracowników. Kadra zarządzająca musi rozumieć cele i wizję twojej firmy.



Na podstawie poprzednich wyników:

Na jakim etapie rozwoju znajduje się teraz współpraca?

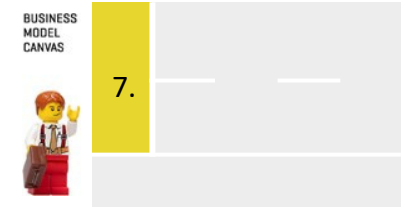
W których obszarach współpraca sprawdza się najlepiej (odpowiedzi: 2 = dobrze lub 3 = świetnie)?

W których obszarach współpraca wymaga poprawy (odpowiedzi: 1 = kiepsko lub nd. = nie dotyczy)?





Narzędzie: Ocena kluczowego partnera 3



Rezultat: Znasz korzyści płynące z różnych form współpracy i potencjał do rozwoju w przyszłości.

Partner: _____

Pytania do oceny	Wskaźniki	Źródło danych	Zbieranie danych	Analiza danych	Przedział czasowy
1. _____	_____	_____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____	_____	_____
4. _____	_____	_____	_____	_____	_____
Jak skutecznie przebiega współpraca z partnerem?	Liczba spotkań, wspólnych kontraktów, wartość kontraktów (sprzedaż, obroty), komunikacja w toku, wspólne działania, wspólne zasoby.	Notatki ze spotkań, kontrakty, dokumenty finansowe, narzędzia komunikacji.	Kierownictwo, raporty sprzedażowe, księgowość, administracja, zarządzanie, informacja zwrotna od partnera, informacja zwrotna od klienta.	Liczba spotkań, raporty sprzedażowe, komunikacja i analizy zarządu.	Miesięczne, dwumiesięczne, kwartalne, roczne.



Na podstawie analizy utwórz plan działania dla każdego partnera, zapewniając, że niezbędne zmiany zostaną wprowadzone w pisemnych porozumieniach oraz ustal z partnerami działania, które należy podjąć.

Możesz także podzielić partnerów na kategorie według istotności (np. wspólne działania i/lub zasoby, wspólna technologia, poziom wyników/aktywności, niezawodność).

Kategorie partnerów:

A: partner strategiczny

Współpraca oparta o zaufanie i wspólne cele, ciągła, przynosząca obopólne korzyści, zakładająca zaangażowanie natury finansowej.

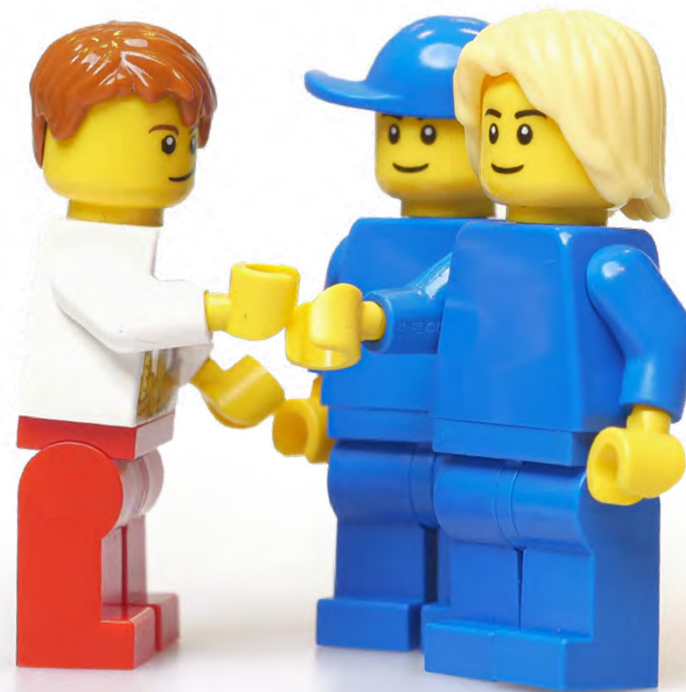
B: partner kluczowy

Ciągła współpraca przynosząca obopólne korzyści, o pewnym poziomie zaangażowania finansowego.

C: partner zwykły

Okazjonalna współpraca, rzadko przewidująca zaangażowanie finansowe.

Zastanów się czy jest możliwy awans kluczowego partnera do poziomu strategicznego i jakich zasobów by to wymagało.



Refleksja: Czego nauczyłeś/nauczyłaś się z tego rozdziału?

PIERWSZY KROK – TERAZ:

Zastanów się nad znaczeniem poznanych treści i tematów.

Czego się nauczyłeś/nauczyłaś?

KROK DRUGI – CO DALEJ:

Przy których tematach odniosłeś/odniosłaś sukces, co ma największe znaczenie?

Czy któreś treści powinienś/powinnaś jeszcze powtórzyć?


KROK TRZECI – PRZYSZŁOŚĆ:

Zastanów się, na których kwestiach ty i/lub twoja firma będziecie musieli skupić się w przyszłości.

Jakie działania można wdrożyć w praktyce po zastanowieniu się nad przyszłymi celami?

Jak możesz wcielić w życie poznane treści?
Spisz swój plan działania!

Plan działania:

Zaplanowane czynności 

Wymagane zasoby (w tym kompetencje)

Harmonogram

Monitorowanie (w tym wskaźniki do oceny)

Objaśnienia dotyczące planowanych czynności

Uwagi

Finanse



Zestaw 5: Finanse





Kwestie finansów firmowych obejmują przychody: jak wydawane są pieniądze, aktywa, zobowiązania i zarządzanie płynnością środków. Wskaźniki finansowe w Diagramie Modelu Biznesowego obejmują strumienie przychodów i strukturę kosztów. Struktura kosztów i strumienie przychodów pomagają oceniać skalowalność operacyjną organizacji.

ZESTAW 5 – cele

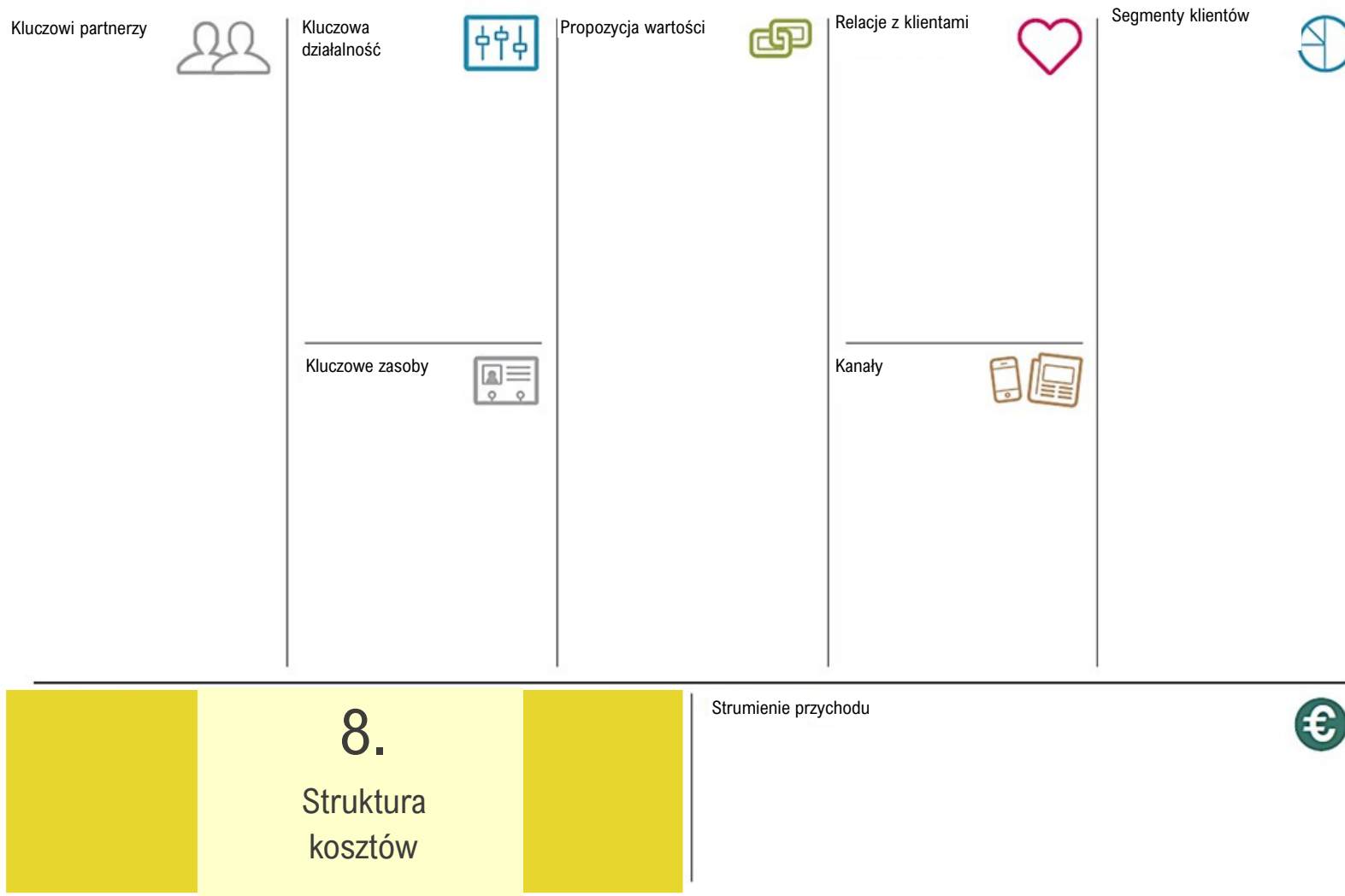
Po zapoznaniu się z tematem:

Będziesz mógł/a opisać sytuację finansową za pomocą wskaźników finansowych, co umożliwi jej analizę.

Będziesz mógł/a zidentyfikować źródła przychodów oraz koszty w celu wykonania dalszych obliczeń.

Będziesz mógł/a dokonać strategicznych zmian w celu ograniczenia wzrostu kosztów i zwiększenia rentowności.

Diagram Modelu Biznesowego



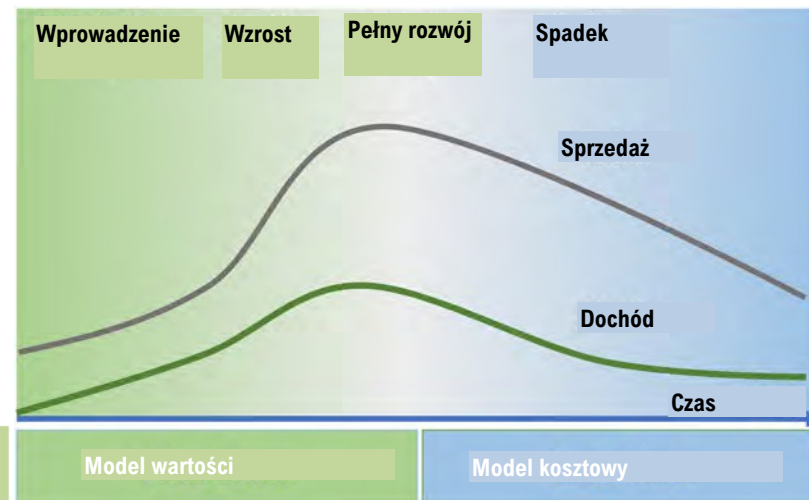
Struktura kosztów

Struktura kosztów obejmuje najważniejsze koszty ponoszone przez firmę. Należy zdefiniować wszystkie poprzednie elementy w Diagramie Modelu Biznesowego, aby możliwe było oszacowanie kosztu wytwarzania wartości. Struktura kosztów wskazuje, w jaki sposób firmy wykorzystują większość swoich zasobów w celu wytworzenia popytu na oferowane produkty i usługi. Struktura kosztów obejmuje wszystkie koszty odnoszące się do modelu biznesowego.

- Główne modele kosztowe, które zastosowano to modele oparte na kosztach i wartościach: model kosztowy skupia się na minimalizacji kosztów, a model wartościowy skupia się na generowaniu wartości.
- Struktura kosztów musi być dopasowana do najważniejszych form działalności.
- Koszty stałe i zmienne determinują ogólną strukturę kosztów firmy i opłacalność.
- Koszty stałe pozostają niezmiennie niezależnie od ilości wytwarzanych produktów i usług. Są to np. płace, najem i koszty infrastruktury fizycznej.
- Koszty zmienne mogą ulegać zmianie w zależności od ilości wytwarzanych produktów i usług.



Cykl życia produktu

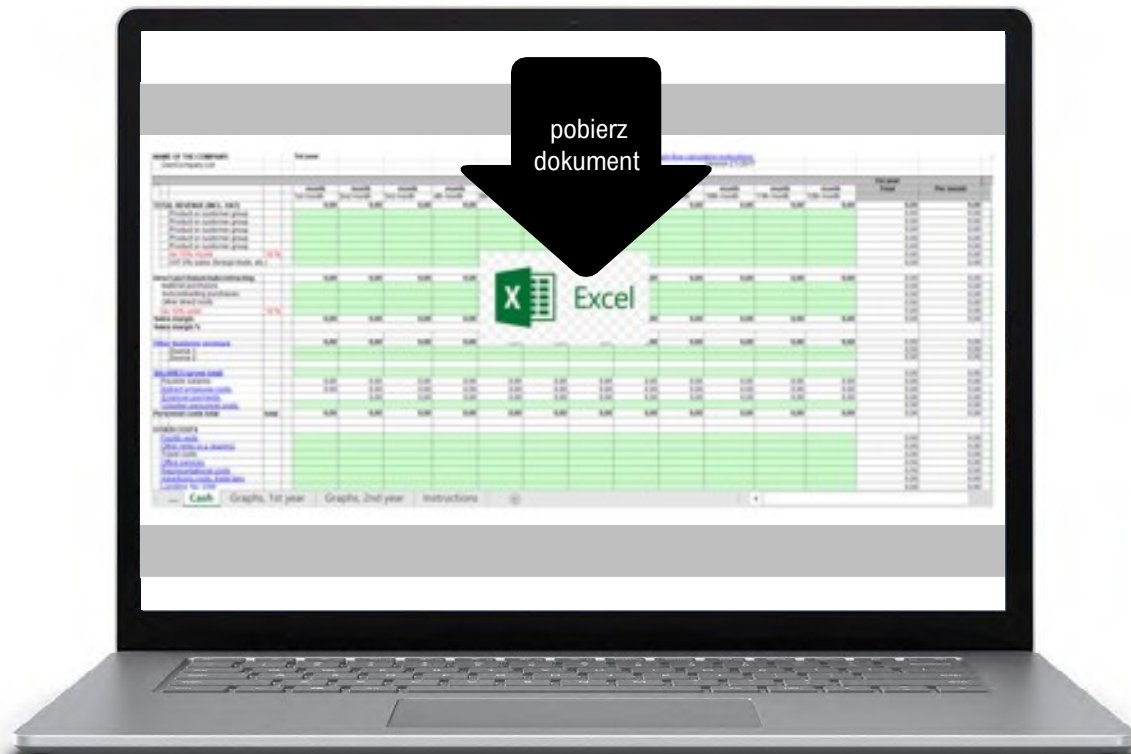




Narzędzie: Rachunek przepływu środków pieniężnych

Rezultat: Potrafisz wyliczyć opłacalność działalności firmy.

Rachunek przepływu środków pieniężnych pozwala określić stan opłacalności firmy.



Porada: Najwięcej korzyści z rachunku przepływu środków pieniężnych można uzyskać pod warunkiem poprawnego wyliczenia kosztów – jest to niezbędne do zbudowania odporności firmy!



Diagram Modelu Biznesowego



Kluczowi partnerzy



Kluczowa działalność



Obietnice wartości



Relacje z klientami



Grupy klientów



Kluczowe zasoby



Kanały



Struktura kosztów



Revenue Streams

9.

Strumienie
przychodów



Strumienie przychodów

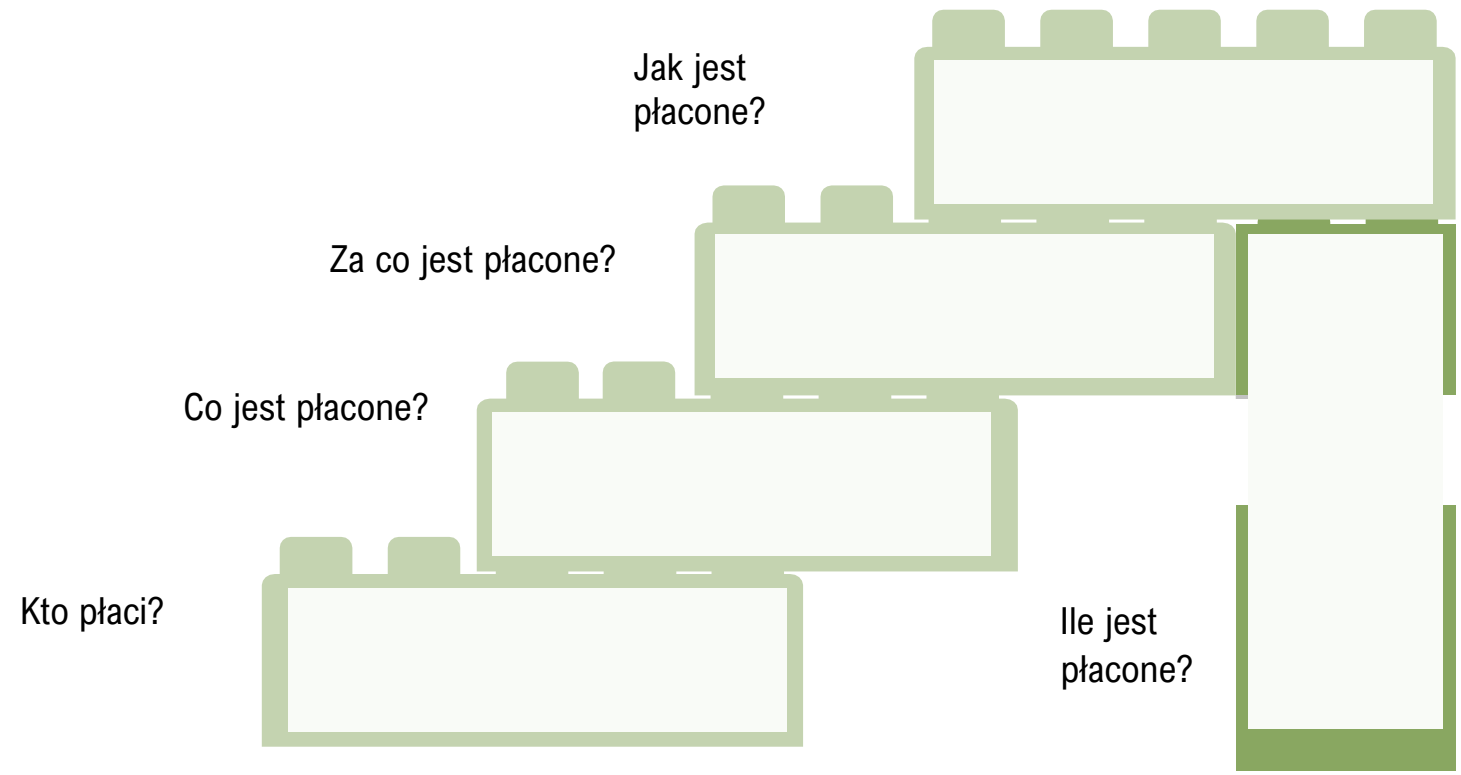
Aby przyporządkować strumienie przychodów do proponowanych wartości, firma musi rozważyć jaka jest cena, którą klienci będą w stanie zapłacić za wartość otrzymaną, a także jakie są najlepsze sposoby wytwarzania przychodów. Strategia cenowa firmy określa w jaki sposób generowany jest przychód i w jaki sposób można odnieść sukces na rynku. Zasadniczo strumienie przychodów opierają się na opłatach za użycie, licencje, sprzedaż aktywów, reklamy i opłaty abonamentowe.


Strumienie przychodów pomagają przedsiębiorcom i firmom w następujących obszarach:



Narzędzie: Model przychodów

Rezultat: Rozumiesz co zawiera model przychodów i potrafisz go analizować pod kątem własnej działalności.



 **Porada:** Model przychodów pozwala zdecydować, które usługi i produkty przynoszą przepływ środków pieniężnych z odpowiednią marżą.

Refleksja: Czego nauczyłeś/nauczyłaś się z tego rozdziału?

PIERWSZY KROK – TERAZ:

Zastanów się nad znaczeniem poznanych treści i tematów.

Czego się nauczyłeś/nauczyłaś?

KROK DRUGI – CO DALEJ:

Przy których tematach odniosłeś/odniosłaś sukces, co ma największe znaczenie?

Czy któreś treści powinienś/powinnaś jeszcze powtórzyć?


KROK TRZECI – PRZYSZŁOŚĆ:

Zastanów się, na których kwestiach ty i/lub twoja firma będziecie musieli skupić się w przyszłości.

Jakie działania można wdrożyć w praktyce po zastanowieniu się nad przyszłymi celami?

Jak możesz wcielić w życie poznane treści?
Spisz swój plan działania!

Plan działania:

Zaplanowane czynności 

Wymagane zasoby (w tym kompetencje)

Harmonogram

Monitorowanie (w tym wskaźniki do oceny)

Objaśnienia dotyczące planowanych czynności

Uwagi

Zarządzanie



Zestaw 6: Zarządzanie



ZESTAW 6: ZARZĄDZANIE

Zarządzanie firmą to proces ciągły i zorientowany na cele. Proces zarządzania firmą określa w jaki sposób firma opracowuje, organizuje, wykonuje i kontroluje swoją działalność zgodnie z ustalonymi celami. Czynności menadżerskie mają bezpośredni wpływ na odporność firmy i muszą brać pod uwagę tworzenie kultury pracy, która promuje zachowania budujące odporność.



ZESTAW 6 – cele

Po zapoznaniu się z tematem:

Będziesz wiedział/a jakie jest znaczenie zarządzania w działalności firmy.

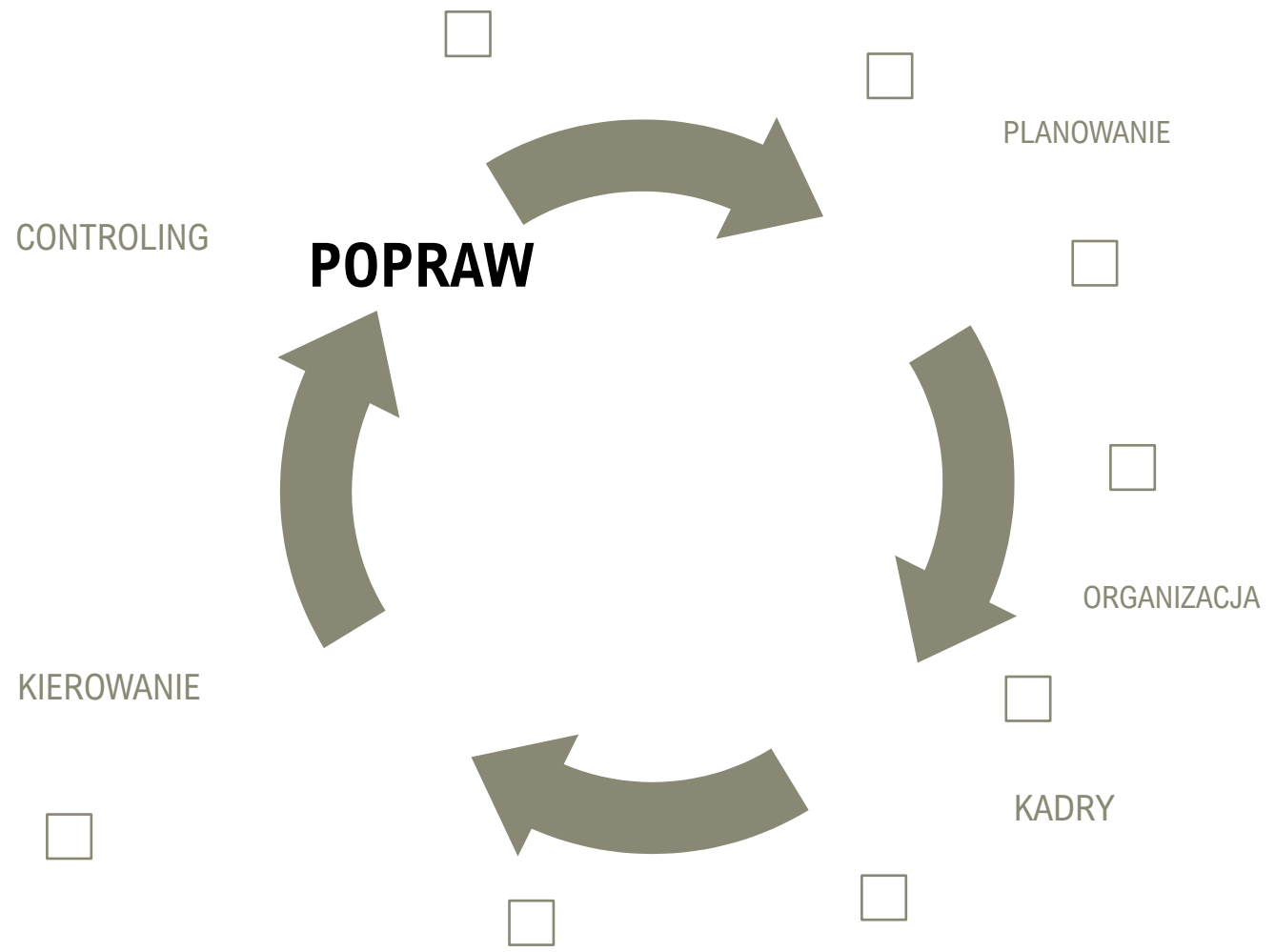
Będziesz znał/a różne funkcje zarządzania.


Będziesz potrafił/a określić różne typy ryzyka biznesowego i przeprowadzić analizę ryzyka.



Narzędzie: Funkcje zarządzania (lista kontrolna)

Rezultat:
Znasz różne funkcje zarządzania i potrafisz przeanalizować czynności menadżerskie w twojej firmie.



 **Porada:** Procesy zarządzania firmą wskazują w jaki sposób będzie się ona rozwijać, organizować, realizować i kontrolować podejmowane działania zgodnie z ustalonymi celami. Przedsiębiorca musi wdrożyć dokładne procesy zarządzania, aby zapewnić odporność działalności biznesowej.

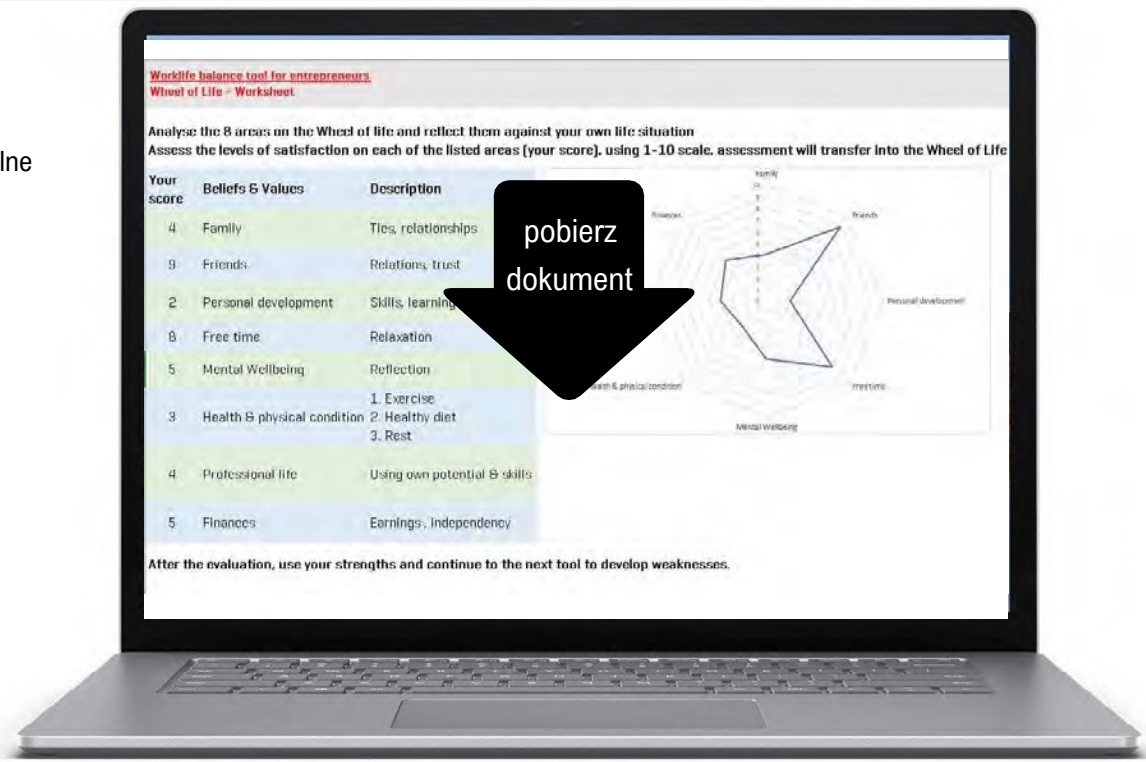




Narzędzie: Samozarządzanie – koło życia

Rezultat: Masz większą świadomość swoich priorytetów życiowych, co pozwala kierować własnymi działaniami w życiu prywatnym i zawodowym.

Zarządzanie firmą wymaga dobrych umiejętności przywódczych. Aby móc prowadzić innych, niezbędne są silne umiejętności kierowania samym sobą. Najważniejszym aspektem samozarządzania jest samoświadomość. Samoświadomość oznacza to, na ile rozumiemy i jak postrzegamy samych siebie, nasze cele, mocne strony i obszary wymagające rozwoju.





Narzędzie: Ocena ryzyka

Rezultat: Potrafisz rozpoznawać i analizować zewnętrzne i wewnętrzne czynniki ryzyka w działalności biznesowej.

STRATEGICZNE
np.

- przepisy
- osłabienie gospodarki
- spadek popytu
- utrzymanie klientów
- presja cenowa
- utrata partnerów
- badania i rozwój

OPERACYJNE
np.

- przepisy
- kontrola operacyjna
- słabe zarządzanie
- ceny towarów
- przekroczenie budżetu
- problemy z łańcuchem dostaw
- problemy z pracownikami

ZAGROŻENIA
np.

- makroekonomiczne
- kwestie polityczne
- problemy prawne
- terroryzm
- katastrofy naturalne
- cyberataki
- pandemia

FINANSOWE
np.

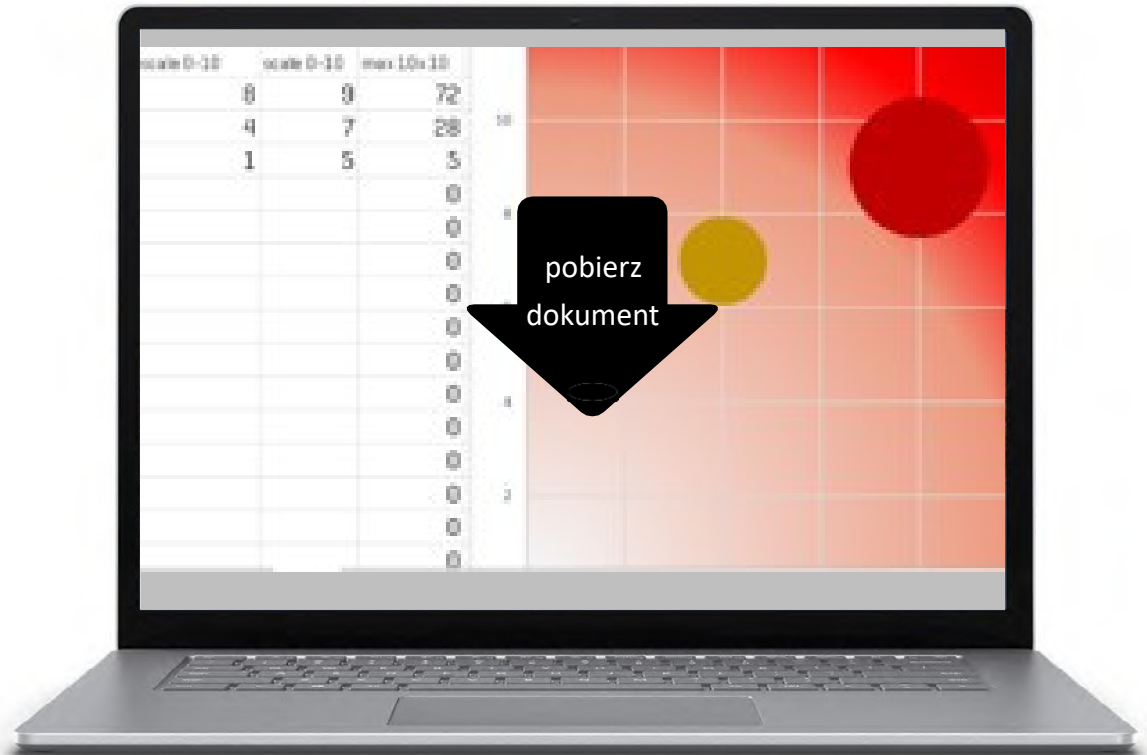
- kiepskie zarządzanie
- zadłużenie i wzrost oprocentowania
- problemy związane z księgowością
- ryzyko kredytowe
- amortyzacja
- utrata aktywów
- płynność






Narzędzie: Analiza ryzyka

Rezultat: Potrafisz wykonać podstawową analizę i ocenę czynników ryzyka.



 Porada: Podczas identyfikowania i oceny ryzyka najważniejszą kwestią jest określenie na co bezpośrednio i pośrednio wpływa lub czemu szkodzi ryzyko (jeśli wystąpi).

Zestaw 6: Zarządzanie





Narzędzie: Zarządzanie ryzykiem

Rezultat: Potrafisz identyfikować, oceniać i określić ryzyko, a także opracować plan zarządzania ryzykiem.

Świadomość ryzyka pozwala firmom i przedsiębiorcom:

- Wykonać analizę ryzyka
- Określić cele ryzyka
- Przeprowadzić ocenę ryzyka
- Wybrać instrument ograniczający ryzyko
- Przygotować plan zarządzania ryzykiem

Firma może ograniczyć ryzyko poprzez następujące metody:

- Unikanie
- Redukcja
- Dzielenie się przez delegowanie (outsourcing, ubezpieczenie itp.)
- Pozostawienie (na własne ryzyko)

	Najważniejsze ryzyko (wysoki priorytet)	Jak unikać lub chronić się przed określonym ryzykiem	Możliwość ubezpieczenia (i cena)	Dodatkowe objaśnienia
1.				
2.				
3.				
4.				



Porada: Zastanów się z kim i jak możesz dzielić się ryzykiem?



Refleksja: Czego nauczyłeś/nauczyłaś się z tego rozdziału?

PIERWSZY KROK – TERAZ:

Zastanów się nad znaczeniem poznanych treści i tematów.

Czego się nauczyłeś/nauczyłaś?

KROK DRUGI – CO DALEJ:

Przy których tematach odniosłeś/odniosłaś sukces, co ma największe znaczenie?

Czy któreś treści powinienś/powinnaś jeszcze powtórzyć?


KROK TRZECI – PRZYSZŁOŚĆ:

Zastanów się, na których kwestiach ty i/lub twoja firma będziecie musieli skupić się w przyszłości.

Jakie działania można wdrożyć w praktyce po zastanowieniu się nad przyszłymi celami?

Jak możesz wcielić w życie poznane treści?
Spisz swój plan działania!

Plan działania:

Zaplanowane czynności 

Wymagane zasoby (w tym kompetencje)

Harmonogram

Monitorowanie (w tym wskaźniki do oceny)

Objaśnienia dotyczące planowanych czynności

Uwagi

Odporność w praktyce



ZESTAW 7: ODPORNOŚĆ W PRAKTYCE

Planowanie rozwoju odporności umożliwia firmom odpowiadanie, wznawianie, adaptację i przywrócenie określonego poziomu aktywności po natknięciu się na ryzyko.

Przez planowanie budowy odporności firma może zredukować i zminimalizować różnego rodzaju straty powstałe po zakłóceniu działalności. Planowanie odporności pozwala także firmom szybciej stawać na nogi po kryzysie.

Brak takiego planowania może powodować ryzyko dla bezpieczeństwa i zdrowia personelu. Ryzyko może też narazić na szwank reputację.



ZESTAW 7 – cele

Po zapoznaniu się z tematem:

Będziesz rozumiał/a
koncepcję odporności
biznesowej

Będziesz potrafił/a
rozpoznać czynniki
mające wpływ na
odporność biznesu

Będziesz potrafił/a
budować
odporność firmy

Planowanie budowania odporności firmy

Odporność biznesowa określa zdolność firmy do przewidywania, przygotowywania się, odpowiadania i przystosowywania się do stopniowych zmian i nagłych zakłóceń w prowadzeniu działalności, dzięki czemu może przetrwać trudny czas i rozwijać się. Na odporność biznesową wpływa szereg czynników wewnętrznych, m.in. reakcja na zmiany, silna kultura organizacyjna, dynamiczni liderzy i proaktywna współpraca.

Planowanie budowy odporności wymaga planowania ryzyka:



Identyfikacja
– ocena ryzyka



Analiza
– ocena wpływu ryzyka
na działalność

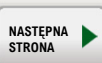


Tworzenie
– opracowanie strategii
i planowanie



Porada: Środki zarządzania i oceny ryzyka już poznałeś w treści [Zestawu 6](#). Teraz zastosuj te umiejętności w codziennej działalności firmy.

Zestaw 7: Odporność w praktyce



Współfinansowane
w ramach programu
UE Erasmus+





Narzędzie: Analiza SWOT

Rezultat: Potrafisz zidentyfikować i przeanalizować zewnętrzne i wewnętrzne czynniki mające wpływ na działalność.

ANALIZA
SWOT

MOCNE STRONY

SŁABE STRONY

SZANSE

ZAGROŻENIA



Porada: Analiza SWOT pozwala poznać pozycję firmy na rynku poprzez ocenę przewagi konkurencyjnej.

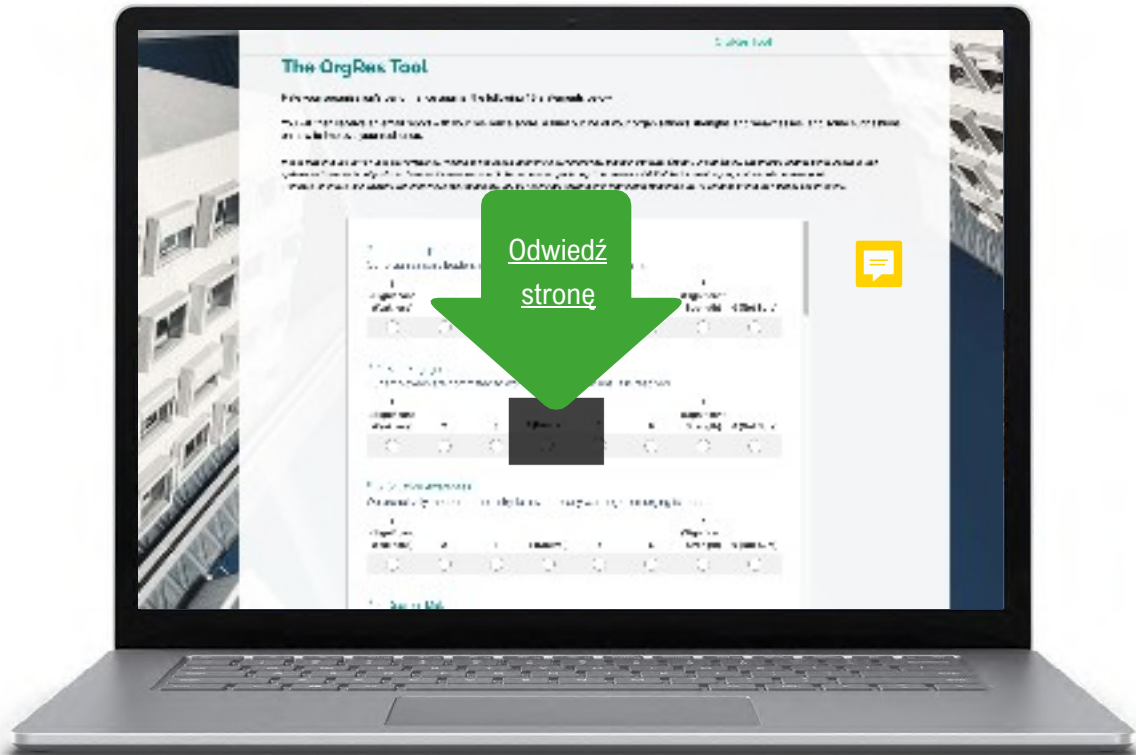
Zestaw 7: Odporność w praktyce





Narzędzie: Ocena poziomu odporności – badanie

Rezultat: Rozumiesz znaczenie planowania budowy odporności, a także planowania i zarządzania ciągłością działalności.



Porada: Istotą działalności gospodarczej, budowy odporności i zarządzania jest tworzenie wartości.



Odporność firmy

Planowanie budowy odporności przyspiesza proces decyzyjny, komunikację i zapewnia elastyczność w świetle nadchodzących zmian. Planowanie rozwoju odporności zwiększa skuteczność planowania strategicznego i umożliwia oszczędności finansowe. Odporne organizacje działają według reguł demokratycznych.

Planowanie budowy odporności zapewnia firmom możliwość:

reakcji

wznowienia działań

adaptacji

przywrócenia określonego poziomu aktywności po zetknięciu z ryzykiem



Na poziomie organizacyjnym odporność oznacza:

jakość liderów i kultury pracy

relacje, z których organizacja może czerpać wsparcie

poziom czujności w przyjmowaniu pozycji strategicznej i gotowości na zmiany





Narzędzie: Planowanie budowy odporności



Porada: Na kolejnej stronie znajdują się dodatkowe pytania. Odpowiedz na nie a następnie przejdź do przygotowania lub rewizji twojego modelu biznesowego.

Zestaw 7: Odporność w praktyce



Diagram Modelu Biznesowego



Kluczowi partnerzy



Którzy partnerzy są kluczowi?

Czy kluczowi partnerzy pomagają, biorąc udział w działalności lub dzieląc się zasobami?

Czy kluczowi partnerzy stanowią konkurencję lub mogą nią być w przyszłości?

Kluczowa działalność



Jakie są najważniejsze formy działalności firmy?

Jak kluczowe formy działalności wpisują się w model przychodów?

Kluczowe zasoby



Jakie zasoby są kluczowe do realizacji najważniejszych form działalności?

Jak kluczowe zasoby wpisują się w model przychodów?

Propozycja wartości



Jakiego rodzaju wartość dostarczasz klientom?

Jakie problemy pomagasz rozwiązać klientom?

Jakie produkty i/lub usługi oferujesz klientom?

Relacje z klientami



Jak zdobywasz nowych klientów?

Jak utrzymujesz klientów i jak rozwijasz ich bazę?

Kanały



Jak kontaktujesz się z klientami?

W jaki sposób klienci chcą, aby się z nimi kontaktować?

Które kanały są najbardziej skuteczne?

Segmenty klientów



Dla kogo tworzona jest wartość?

Jakie są grupy klientów i co je definiuje w kontekście tworzenia i dostarczania wartości?

Którzy klienci są najcenniejsi?

Struktura kosztów

Które koszty są najważniejsze?

Które działania i zasoby wymagają największych nakładów?

Czy działalność zorientowana jest na wartość czy koszty?



Strumień przychodu

Ile klienci płacą za produkty i/lub usługi (za wytworzoną jakość)?

Ile klienci będą płacić w przyszłości?

Jakie są mechanizmy kształtowania ceny?



Zestaw 7: Odporność w praktyce



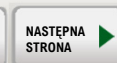
WSTECZ



POCZĄTEK ZESTAWU



SPIS TREŚCI



NASTĘPNA STRONA

Współfinansowane
w ramach programu
UE Erasmus+



Diagram Modelu Biznesowego




Zestaw 7: Odporność w praktyce



Narzędzie: Opracowanie planu rozwoju odporności

Rezultat: Znasz czynniki budowy odporności w ujęciu całościowym firmy.

Czynniki	Wskaźniki	Definicje
Zdolność adaptacji	Zasoby wewnętrzne	Jakie są najważniejsze zasoby i w jaki sposób są mobilizowane przez kierownictwo firmy?
	Zaangażowanie pracowników	Czy pracownicy rozumieją relacje pomiędzy własną pracą, odpornością i sukcesem organizacji?
	Innowacyjność i kreatywność	W jaki sposób zachęca się, nagradza i uznaje wysiłek pracowników związany z innowacyjnością i kreatywnością w pracy?
	Przywództwo	Jakie ciągłe działania kierownicze i decyzyjne pozwalają na uzyskanie celów ustalonych w ramach strategii?
Planowanie	Planowanie strategii	Jaka jest przyjęta strategia i jakie są jej relacje względem środowiska biznesowego i interesariuszy?
	Udział w ćwiczeniach	Jakie są codzienne zadania pracowników w zakresie oceny ryzyka i zarządzania niepewnością?
	Priorytety odbudowy	Jakie są priorytety planowania budowy odporności? W razie powstania ryzyka, jakie działania należy podjąć w pierwszej kolejności bez narażania działalności?

 **Porada:** Skorzystaj z modelu, by zdefiniować lub rozwinąć plan budowy odporności twojego przedsiębiorstwa

Zestaw 7: Odporność w praktyce

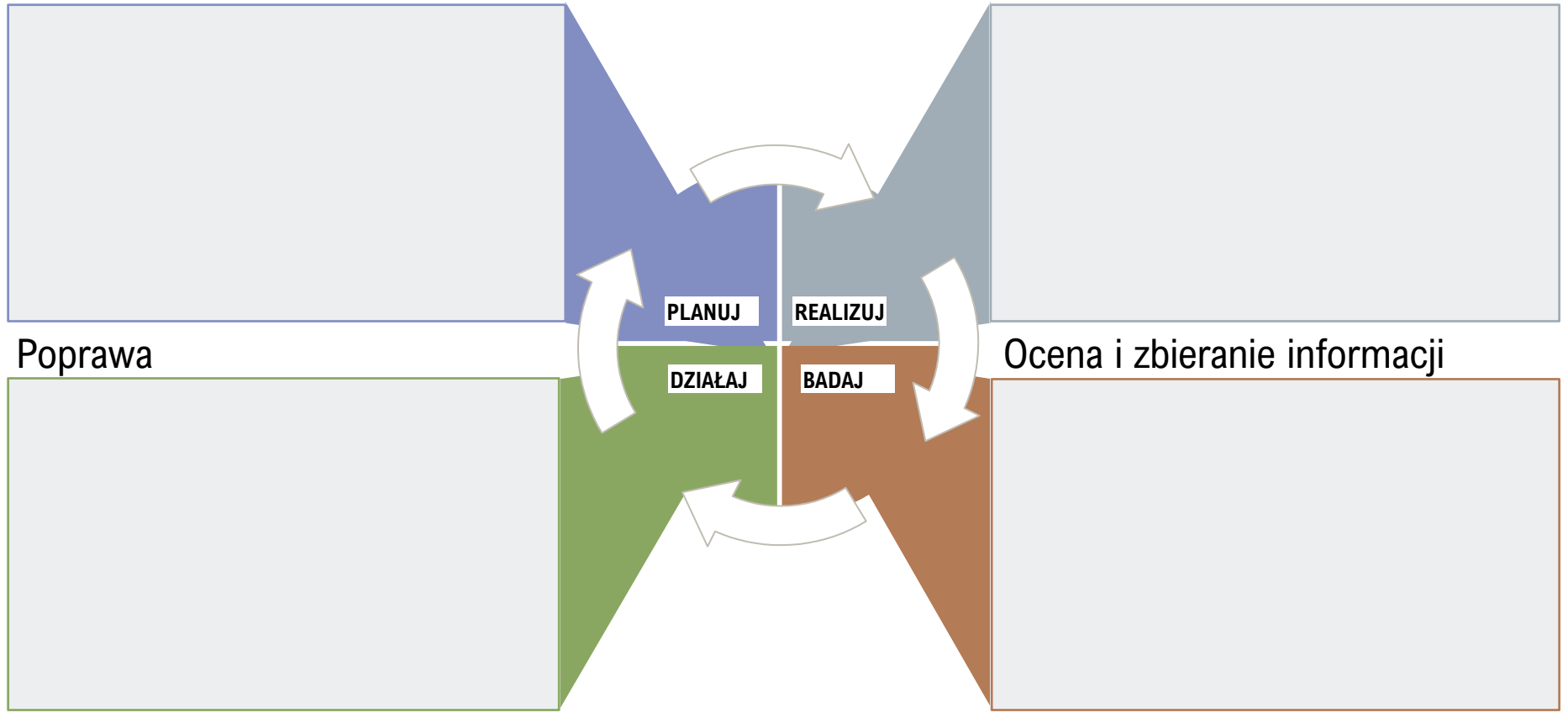




Narzędzie: Rozwój umiejętności budowania odporności

Planowanie

Działanie



Instytut Deming: <https://deming.org/explore/pdsa/>

Zestaw 7: Odporność w praktyce



Refleksja: Czego nauczyłeś/nauczyłaś się z tego rozdziału?

PIERWSZY KROK – TERAZ:

Zastanów się nad znaczeniem poznanych treści i tematów.

Czego się nauczyłeś/nauczyłaś?

KROK DRUGI – CO DALEJ:

Przy których tematach odniosłeś/odniosłaś sukces, co ma największe znaczenie?

Czy któreś treści powinienś/powinnaś jeszcze powtórzyć?


KROK TRZECI – PRZYSZŁOŚĆ:

Zastanów się, na których kwestiach ty i/lub twoja firma będziecie musieli skupić się w przyszłości.

Jakie działania można wdrożyć w praktyce po zastanowieniu się nad przyszłymi celami?

Jak możesz wcielić w życie poznane treści?
Spisz swój plan działania!

Plan działania:

Zaplanowane czynności 

Wymagane zasoby (w tym kompetencje)

Harmonogram

Monitorowanie (w tym wskaźniki do oceny)

Objaśnienia dotyczące planowanych czynności

Uwagi

Podsumowanie najważniejszych zagadnień

W tym rozdziale podsumowano najważniejsze informacje z niniejszego zestawu narzędzi.



1: Umiejętności naprawy i budowania odporności dla MŚP, kontynuacja projektu Early Warning Europe

- Przedsiębiorczość oznacza korzystanie z okazji i wprowadzanie w życie pomysłów, zmieniając je w wartość dla innych. Wytworzona wartość może być natury finansowej, kulturowej lub społecznej (Komisja Europejska).
- Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) stanowią motor napędowy odporności gospodarki. Oznacza to, że:

- MŚP mają możliwość wdrażania innowacyjnych rozwiązań w celu rozwiązywania trudnych problemów.
- Prywatny kapitał można zmobilizować w kierunku wykorzystywania naturalnych rozwiązań i kierować postęp na drogę gospodarki przyjaznej naturze.
- Unia Europejska oferuje szereg mechanizmów wspierania MŚP. Niektóre z pomagających organizacji to: [The Early Warning Europe Network](#), The Enterprise Europe Network i European Education Entrepreneurship NETwork.



Diagram Modelu Biznesowego opracowany przez Alexandra Osterwaldera (2008) to narzędzie pozwalające na modelowanie procesu tworzenia wartości w działalności gospodarczej. Jest to strategiczne narzędzie obejmujące najważniejsze elementy działalności gospodarczej w formie 9 części składowych, którymi są: proponowanie wartości, grupy klientów, kanały, relacje z klientami, kluczowe formy działalności, kluczowe zasoby, najważniejsi partnerzy, struktura kosztów i strumień przychodów.



2: Rozwój umiejętności i budowa odporności

- Odporność oznacza możliwość szybkiego przezwyciężenia trudności i powrotu na prostą po trudnych doświadczeniach.
- Przedsiębiorca odporny wyciąga wnioski z napotkanych trudności i ma zdolność rozwoju osobistego.
- Odporność bezpośrednio wiąże się z ciągłym rozwojem kompetencji. Jest to niezbędne dla utrzymania konkurencyjności firmy. Dla rozwoju umiejętności należy przyjąć strategię uczenia się przez całe życie, dotyczy to formalnych i nieformalnych szkoleń oraz innych form edukacji.
- Umiejętności XXI wieku to kompetencje potrzebne we współczesnym, konkurencyjnym świecie. Dotyczą one wiedzy, umiejętności, nawyków i cech, które pomagają odnieść sukces.
- Wielu z tych umiejętności XXI wieku, np. kompetencji cyfrowych lub językowych, można się nauczyć. Ponadto umiejętności XXI wieku oznaczają też kompetencje życiowe, czyli pozytywne i adaptacyjne zachowania. Kompetencje te często rozwija się w sposób nieformalny, przez współpracę, komunikację i praktyczną naukę.
- Wewnętrzna kultura pracy w firmie może zostać polepszona przez promowanie postaw wspierających odporność. Obejmuje to także wspieranie innych i pozytywną ocenę dokonań.
- Równowaga w życiu osobistym i zawodowym oznacza integrację elementów, które są ważne w życiu codziennym (zrównoważenie czasu wolnego i poświęcanego na pracę przez znaczące doświadczenia).



3: Rozumienie klienta

- Rozumienie klienta jest kluczowe do osiągnięcia odporności biznesowej, jest to pochodna tworzenia wartości.
- Gdy przedsiębiorcy wytwarzają wartość dla klientów, wartość produktu lub usługi może opierać się na szeregu czynnikach (np. lokalność, zrównoważenie, poziom obsługi klienta, markę, jakość, wydajność, dostępność).
- Propozycja wartości i grupy klientów składają się na dopasowanie produktu i rynku. Oznacza to sukces w procesie dostarczania jakości i wytwarzania przychodu.
- Grupy klientów gromadzą klientów o podobnych cechach.



- Firma musi określić i wybrać najlepsze kanały do dostarczania wartości klientom. Kanał musi traktować doświadczenie klienta w sposób całościowy: przed, w trakcie i po zakupie.
- Kanały firmowe obejmują komunikację, dystrybucję, sprzedaż i działania marketingowe.
- Długoterminowe relacje buduje się przez zrozumienie potrzeb klienta. W związku z tym firmy muszą zrozumieć, w jaki sposób należy komunikować się z klientami i jak wybierać kanały dla poszczególnych grup klientów.
- Firmy muszą zdobywać, utrzymywać i rozwijać swoją bazę klientów. Sposoby na zdobywanie i utrzymanie klientów to zaangażowanie i pozytywne wzmocnienie (np. rabaty, korzyści dla członków klubu).

4: Infrastruktura i operacje biznesowe

- Kluczowe formy działalności to działania, które są niezbędne do jej prowadzenia w kontekście tworzenia wartości.
- Kluczowe działania służące wytworzeniu propozycji wartości muszą być dopasowane do modelu biznesowego i strategii firmy. Najważniejsze działania obejmują rozwiązywanie problemów, produkcję, sieci i/lub platformy (np. kanały).
- Kluczowe działania łączą się bezpośrednio ze zdobytymi zasobami, które z kolei mają wpływ na przychód wygenerowany przez firmę.
- Kluczowe zasoby firmy to zasoby: fizyczne, finansowe, intelektualne, cyfrowe i zasoby ludzkie.
- Zasoby ludzkie to personel firmy. Zasoby ludzkie są najważniejszym i najdroższym z zasobów.
- Na działalność firmową i zasoby mają wpływ najważniejsi partnerzy. Sieci partnerskie są ważne, ponieważ dzięki nim firmy mogą wymieniać się zasobami i aktywnością.
- Partnerstwo stanowi sformalizowany stosunek prawny pomiędzy firmami, przedsiębiorstwami lub organizacjami, nawiązany jako umowa współpracy. Najczęściej spotykane formy współpracy z partnerami to komplementariusz i komandytariusz.



5: Kwestie finansowe

- Struktura kosztów obejmuje wszystkie koszty przewidziane w modelu biznesowym – działalność i zasoby firmy oraz ich wykorzystanie w celu tworzenia przychodu.
- Struktura kosztów firmy może być oparta na modelu kosztowym lub wartościowym. Model oparty na kosztach minimalizuje koszty, a model wartościowy skupia się na tworzeniu wartości.
- Koszty stałe i zmienne determinują ogólną strukturę kosztową firmy i opłacalność.
- Strumienie przychodów oznaczają sposoby, na które firma generuje koszty.
- Strumienie przychodów obejmują przychody z transakcji (jednorazowe płatności klientów) oraz przychody wielokrotne (generowane przez stałe płatności klientów oraz inne formy aktywności związane z tworzeniem wartości, np. obsługa posprzedażowa).



6: Zarządzanie

- Zarządzanie firmą określa wizję, misję oraz wybory strategiczne danej organizacji.
- Proces zarządzania firmą określa w jaki sposób firma opracowuje, organizuje, wykonuje i kontroluje swoją działalność zgodnie z ustalonymi celami.
- Zarządzanie obejmuje działania informacyjne, decyzyjne i interpersonalne. Czynności menadżerskie wymagają ciągłej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
- Zarządzanie ma wpływ na codzienną pracę oraz wskazuje kierunek rozwoju firmy. Funkcje zarządzania to planowanie, organizacja, zatrudnianie, kierowanie i kontrolowanie.
- Ryzyko można zdefiniować jako zdarzenie lub okoliczności mające negatywny wpływ na działalność.
- Firma musi być przygotowana na zewnętrzne i wewnętrzne ryzyko biznesowe, może ono być zamierzone i niezamierzone. Ryzyko niezamierzone to np. nagła awaria maszyny, a ryzyko zamierzone wiąże się z celowym działaniem. Takie ryzyko to np. omijanie procedur BHP lub cyberataki.
- Czynności zarządzania ryzykiem w firmie skupiają się na identyfikowaniu, ocenie i ograniczaniu ryzyka, które może mieć realny wpływ na działalność.
- Firma musi opracować plan zarządzania ryzykiem, który obejmować będzie strategię jego ograniczania z uwzględnieniem specyfiki działalności. Dodatkowo zespół kierowniczy musi w razie potrzeby zwracać się po pomoc zewnętrzną. Early Warning Europe Network służy wsparciem i poradą tysiącom firm mających trudności i pomaga im w planowaniu rozwoju odporności.



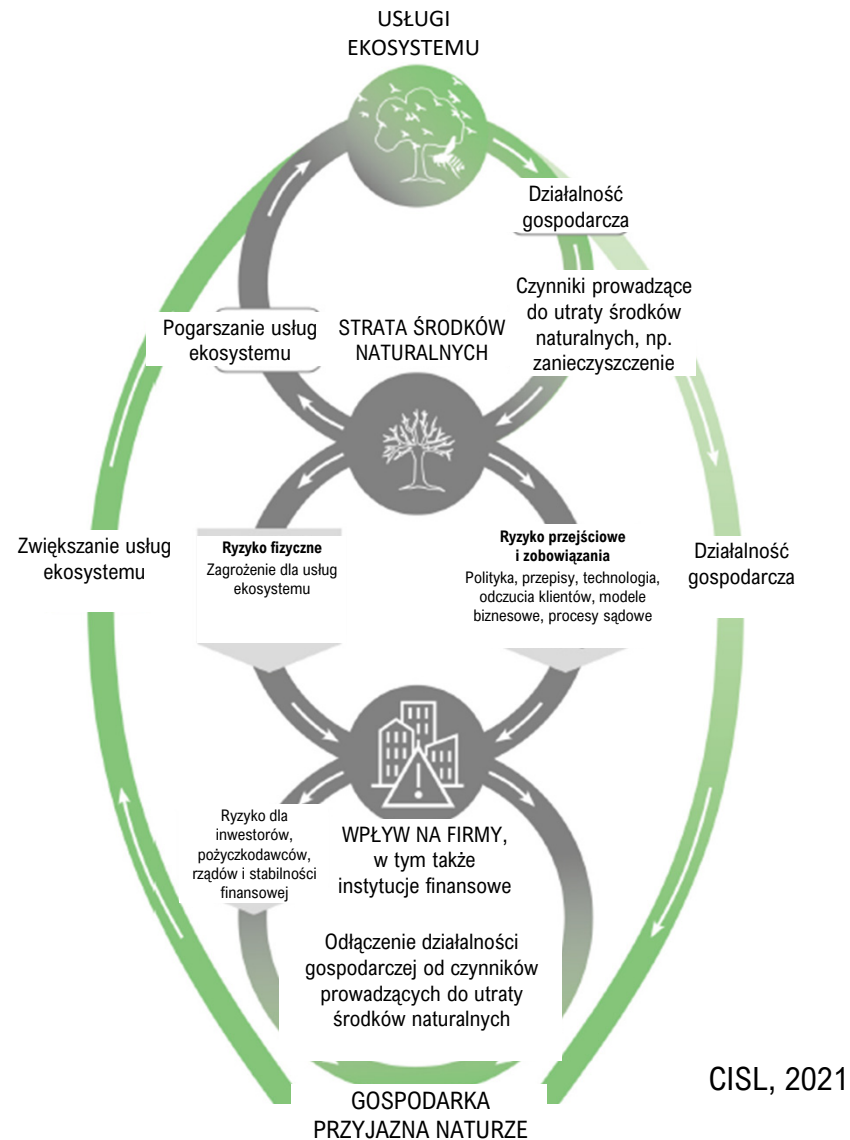
7: Odporność w praktyce

- Planowanie odporności to proces strategiczny, na który istotny wpływ ma kierownictwo.
- Planowanie odporności biznesowej ma na celu zapewnienie, że firma będzie mogła reagować, podjąć na nowo, lub zaadoptować działalność po natknięciu się na ryzyko.
- Planowanie odporności pozwala firmom zmniejszyć lub zminimalizować straty poniesione przez firmę w wyniku zakłóceń działalności.
- Planowanie odporności zapewnia ciągłość działalności biznesowej. Pozwala polepszyć umiejętności rozwiązywania problemów, komunikacyjne i decyzyjne, prowadząc do lepszego zarządzania, większego bezpieczeństwa i oszczędności.
- Planowanie odporności firmowej jest kluczowe podczas przygotowywania modelu biznesowego. Rozpoczyna je zidentyfikowanie możliwych czynników ryzyka i zagrożeń, które są znane lub możliwe do przewidzenia. Niektóre formy ryzyka, które można zidentyfikować, obejmują ryzyko polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, środowiskowe.
- Po określeniu czynników odporności następuje ich analiza i ocena, po czym można przejść do wdrażania planu wzmocnienia odporności.



Związki między działalnością gospodarczą, ryzykiem naturalnym i finansowym

- Nasza gospodarka polega na usługach ekosystemu, które dostarcza natura. Należy zrozumieć tę więź i opracować rozwiązania wspomagające zrównoważony rozwój.
- Zmiana klimatu to istotny czynnik strat naturalnych oraz wynikające z nich naturalne ryzyko finansowe. Inne czynniki to np. zanieczyszczenie wody i powodzie, które także tworzą istotne ryzyko finansowe.
- Działalność człowieka osłabia naturę. Ryzyko finansowe związane z utratą bioróżnorodności i degradacją środowiska lądowego ma swoją przyczynę w działalności człowieka prowadzącej do zniszczenia środowiska.
- Poprzez zrozumienie i zmierzenie ryzyka naturalnego, a także ryzyka klimatycznego, firmy mogą przybliżyć się o kolejny krok do poznania właściwego sposobu zarządzania tymi formami ryzyka w najważniejszych formach swojej działalności.



Magiczny trójkąt

Magiczny trójkąt pokazuje w jaki sposób firmy mogą tworzyć i uchwycić wartość.



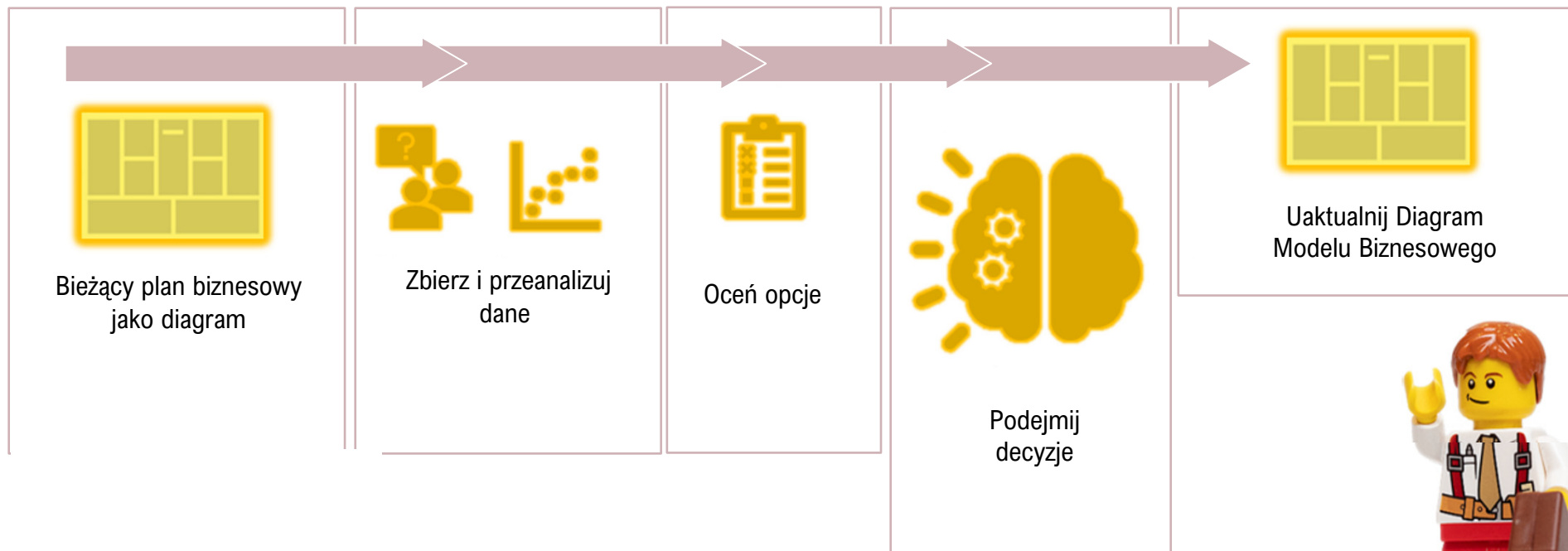
W jaki sposób tworzysz wartość?

Jakie są twoje produkty i usługi?

Dlaczego twoja działalność jest rentowna?



Diagram Modelu Biznesowego – model dla odpornych przedsiębiorstw



Porada: 1) wybierz Diagram Modelu Biznesowego, 2) zbierz niezbędne dla firmy dane, 3) przeanalizuj najważniejsze przewagi konkurencyjne i słabe punkty (patrz: koncepcja propozycji wartości dla czynników tworzenia korzyści i ograniczania bolączek), 4) wzmocnij konkurencyjne mocne strony i ogranicz słabe strony.

Zestaw 8: Podsumowanie najważniejszych zagadnień



Bibliografia



Bibliografia

Angappa, G., Nachiappan S., Shams R. 2015. Supply chain resilience: role of complexities and strategies. *International Journal of Production Research*, 53, 22, 6.

Ayala, J. 2021. Wywiad. Savutuvan Apaja. <https://savutuvanapaja.fi>

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie Y., Van den Brande, G. 2016. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. JRC Science for Policy Report. Dostęp: 15 stycznia 2020. Z adresu: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf>

Bamford, J., Baynham, G., Ernst, D. 2020. Joint Ventures and Partnerships in a Downturn. *Harvard Business Review*, 98, 5, 116–124.

Bandura, A. 2007 *Teoria społecznego uczenia się. Theory of social learning*. Warsaw, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Blank, S. 2014. *Customer Discovery: The Search for Product/Market Fit*. 2 Minutes to See Why. Dostęp: 1 czerwca 2021. Z adresu: <https://steveblank.com/2014/06/28/customer-discovery-the-search-for-productmarket-fit-2-minutes-to-see-why/>

Blank, S. 2013. Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*. 63, 63-72.

Blank, S., Euchner, J. 2018. The Genesis and Future of Lean Startup: An Interview with Steve Blank. *Research Technology Management*, 61, 15-21.

Bugiera, K., Tzoka Stecka, E., Gierczak Grupińska, K. 2021. *Opracowanie narzędzi: sprawczość; koło życia; work-life balance; storytelling dla przeszłości-teraźniejszości-przyszłości*

Bugiera, K., Tzoka Stecka, E., Gierczak Grupińska, K. 2021. *Narzędzia: tworzenie biznesu, samo-zarządzanie, życie zawodowe*

Bunting, J. *Story Arcs: Definitions and Examples of the 6 Shapes of Stories*. Dostęp: 4 września 2021. Z adresu: <https://thewritepractice.com/story-arcs/>

Cafe Creator. 2021. Polska.

Certified Course. 2016. *Wellness Coaches, Wellness Coach Certification*. Training materials.

Clauss, T., Kesting, T., Naskrent, J. 2018. A rolling stone gathers no moss: the effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value cocreation behaviour and customer satisfaction in the service sector. *R&D Management*, 49, 2, 180–203.

Corner, P., D., Singh, S., Pavlovich, K. 2017. Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal*, 35, 687-708.

Cowan. A. 2021. *Covan+. Business Model Canvas Made Easy: The 20 Minute Business Plan: Business Model Canvas Made Easy*. Dostęp: 1 czerwca 2021. Z adresu: <https://alexandercowan.com>

Czajkowska, S. 2019. Business Continuity planning, business resiliency and disaster recovery. The RMA journal, 101, 10, 64-68.

Czym jest poczucie własnej skuteczności? Dostęp 4 czerwca 2021. Z adresu: http://psychologia-i-rehabilitacja.blogspot.com/2013/03/czym-jest-poczucie-wasnej-skutecnosci_14.html

Dahles, H., Susilowati, T., P. 2015. Business Resilience in times of growth and crisis. Annals of Tourism research, 2, 51, 34-50.

Eamk. 2021. Quality criteria for digital guidance. Dostęp: 1 czerwca 2020. Z adresu: <https://eamk.fi/en/pedagogy2/digital-guidance/quality-criteria-for-digital-guidance/>

Early Warning Europe. 2020. The ResC-EWE Project. Dostęp 10 września 2020. Z adresu: <https://www.earlywarningeurope.eu/rescewe>

European Commission. 2019. Competitiveness and external balances. Main drivers and challenges ahead. Dostęp 10 marca 2020. Z adresu: <https://www.consilium.europa.eu/media/40966/commission-note-to-the-eurogroup-9-october.pdf>

European Commission. 2016. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model. Dostęp: 1 września 2020. Z adresu: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-20-digital-competence-framework-citizens-update-phase-1-conceptual-reference-model>

European Commission. Enterprise Europe Network. 2021. Helping companies innovate and grow internationally. Dostęp: 1 maja 2021. Z adresu: Enterprise Europe Network (europa.eu)

European Commission. 2019. Key Competences for Lifelong Learning. Dostęp: 1 września 2020. Z adresu: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission. 2020. The Entrepreneurship Action Plan. Dostęp: 1 czerwca 2021. Z adresu: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan_en

European Education Entrepreneurship NETwork. 2021. Dostęp: 1 czerwca 2021. Z adresu: <http://ee-hub.eu/>

European SME Digital Alliance. 2019. Skills for SMEs strategy 2030. Dostęp: 1 czerwca 2021. Z adresu: <https://www.digitalsme.eu/digital/uploads/Skills-for-SMEs-Strategy-2030.pdf>

Fundacja Firmy Rodzinne. 2014-2018. Polacy o firmach rodzinnych. Poles' Opinions on Family Businesses. Dostęp: 4 maja 2021. Z adresu: <http://polacyofirmachrodzinnych.pl>

Zestaw 9: Bibliografia



GELG Sp. z o.o. 2021. Poland.

Hans, P., Simon-Adamczewska, A. 2021 Narzędzie: Prognoza przepływów gotówki

Harvard Business School. 2021. Working knowledge. Work life balance. Dostęp: 15 marca 2021. Z adresu: <https://hbswk.hbs.edu/Pages/browse.aspx?HBSTopic=Work-Life%20Balance>

Karakovounis, S. 2021. Amplifying Mindset for Resilience. (from Davis, Nolen-Hoeksema, & Larson, 1998; Park, 1998; Scheier et al., 1986).

Kolenda, E. Wartości: po co nam w życiu [Eng.: Beliefs: What is the use for them in life?]. Dostęp: 4 maja 2021. Z adresu : <https://wuplodz.praca.gov.pl/>

Koło życia (coaching). Dostęp: 4 czerwca 2021.
Z adresu: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Ko%C5%82o_%C5%BCycia_\(coaching\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Ko%C5%82o_%C5%BCycia_(coaching))

Lawrence, A.S. Boom! wow, wow, wow, BOOM!! What James Bond can teach us about story structure. Dostęp: 4 maja 2021. Z adresu: <http://workplayexperience.blogspot.com/2006/12/boom-wow-wow-wow-boom.html>

Linnenluecke, M., K. 2017. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. International Journal of Management Reviews, 19, 4–30.

Niemimaa, M., Järveläinen, M., Heikkilä, M., Heikkilä, J. 2019. Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. International Journal of Information Management, 49, 208-216.

Osterwalder, A. 2015. Osterwalder explaining the Business Model Canvas in 6 Minutes. Dostęp: 1 sierpnia 2020. Z adresu: <https://www.youtube.com/watch?v=RpFiL-1TVLw>

Osterwalder, A., Euchner, J. 2019. Business Model Innovation: An Interview with Alex Osterwalder. Research Technology Management, 62, 12-18.

Osterwalder, A, Pigneur, Y. 2009. A Business Model Generation. Dostęp: 10 października 2020. Z adresu: <https://strategyzer.com>

Osterwalder A., Pigneur Y., Business Model Generation, 2010. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.

Osterwalder, A., Viki, T., Pigneur, Y. Why Your Organization Needs an Innovation Ecosystem. Harvard Business Review. Dostęp: 1 czerwca 2021. Z adresu: <https://hbr.org/>

PlanView. 2021. Strategic Planning: How to Build a Roadmap to Transformation. Dostęp: 1 czerwca 2021. Z adresu: <https://planview.com>

Rashid T., Seligman M. 2019. Positive psychotherapy: Workbook. Oxford University Press.

Reinikainen, J. 2021. Interview. Myynti ja Mainos Reinikainen. <https://myyntijamainosreinikainen.fi/>

Ryan, R. 2002. Smartups: Lessons from Rob Ryan's Entrepreneur America Boot Camp for Start-Ups. Cornell University Press.

Zestaw 9: Bibliografia



Satoła, K. Work-life balance. Dostęp – 4 maja 2021:
https://mfiles.pl/pl/index.php/Work-life_balance

Seligman, M. 2008. Psychologia pozytywna. Warsaw Wydawnictwo Naukowe PWN.

Spencer, B. 2013. Business model design and learning: A Strategic Guide. Business Expert Press.

Strategyzer. Canvas. Canvases, Tools and More (Business Model Canvas and Value Proposition Canvas). Dostęp: 1 czerwca 2020.
Z adresu: <https://www.strategyzer.com/canvas>

Strategyzer. How do I use the Key Activities building block of the Business Model Canvas? Dostęp: 10 marca 2020. Z adresu:
<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194361-how-do-i-use-the-key-activities-building-block-of>

The BCI. Leading the way to resilience: The Business Continuity Institute: A global institute for business continuity and resilience. Dostęp: 1 czerwca 2020. Z adresu: <https://thebci.org>

The Business Model Analyst. 2021. Cost Structure: Cost Structure - Business Model Canvas. Dostęp: 10 marca 2020. Z adresu:
<https://businessmodelanalyst.com>

The Deming Institute. Dostęp: 20 września 2021.
Z adresu: <https://deming.org/explore/pdsa/>

The Lego Group History. Dostęp: 20 stycznia 2020. Z adresu:
<https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the-lego-group-history>

Tuulaniemi, J. 2012. Service Design Toolkit. Process and Templates. JAMK University of Applied Sciences, 1-19.

University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL, 2021). Handbook for nature-related financial risks: key concepts and a framework for identification.

Uusyrityskeskus.2021 Entrepreneurship Guide: Becoming an Entrepreneur in Finland 2021. Dostęp: 1 luty 2021. Z adresu: <https://uusyrityskeskus.fi>

Wartość (filozofia). Dostęp: 4 maja 2021. Z adresu:
https://pl.wikipedia.org/wiki/Wartości_filozofia

Work-life Balance. Dostęp: 4 września 2021. Z adresu:
https://pl.wikipedia.org/wiki/Work-life_balance



Fundacja Firmy Rodzinne sfinansowała
projekt ResC-EWE w Polsce w 25% ze środków własnych





Est. 2006
IME GSEVEE
 Small Enterprises Institute
 of GSEVEE



FUNDACJA
 — FIRMY RODZINNE —



Erhvervshus
 MIDTJYLLAND



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
 ATHENS CHAMBER OF TRADESMEN



jamk

University of Applied Sciences

612862-EPP-1-2019-1-DK-EPPKA3-PI-FORWARD

Współfinansowane w ramach programu UE Erasmus+

