



Plan Rozwojowy

{Firma1}

{Miejscowość}, {Data}

Spis treści

PLAN ROZWOJOWY {FIRMA1}	1
1 PLAN ROZWOJOWY PODSUMOWANIE	3
2 DANE PODSTAWOWE	4
2.1 DANE PODSTAWOWE PRZEDSIĘBIORCY	4
2.2 DANE PODSTAWOWE WYKONAWCY PLANU ROZWOJOWEGO	4
2.3 KALENDARZ WSPARCIA PRZEDSIĘBIORCY	4
ANALIZA PRZEDSIĘBIORSTWA W CZTERECH PERSPEKTYWACH POD KĄTEM ZDIAGNOZOWANIA POTRZEB ROZWOJOWYCH	5
3 OGÓLNY OPIS PRZEDSIĘBIORCY	6
4 PERSPEKTYWY	7
4.1 PERSPEKTYWA RYNKU	7
4.2 PERSPEKTYWA FINANSOWA	19
4.3 PERSPEKTYWA INFRASTRUKTURY – NAUKI I ROZWOJU	30
4.4 PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH I SCHEMAT ORGANIZACJI	32
5 MODEL BIZNESOWY FIRMY	35
6 AUDYT STRATEGICZNY (ANALIZA STRATEGICZNA) POD KĄTEM ZDIAGNOZOWANIA POTRZEB ROZWOJOWYCH	37
6.1 STRATEGIA DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORCY, W TYM MISJA I WIZJA	37
6.2 ANALIZA SWOT I KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU	38
6.3 PODSUMOWANIE ANALIZY STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA	42
PLAN REALIZACJI POTRZEB ROZWOJOWYCH	43
7 PLAN ROZWOJOWY	44
7.1 DIAGNOZA SATYSFAKCJI I ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW	44
7.2 PRZYJĘTA METODOLOGIA BADANIA POZIOMU KOMPETENCJI ZAWODOWYCH	47
7.3 CELE PLANU ROZWOJOWEGO W KONTEKŚCIE PRZEPROWADZONEJ ANALIZY STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORCY	49
7.4 DZIAŁANIA PROPONOWANE W RAMACH PLANU ROZWOJOWEGO	50
7.5 CHARAKTERYSTYKA REZULTATÓW REALIZACJI PLANU ROZWOJOWEGO, POWSTAŁYCH W WYNIKU DOSTARCZONYCH USŁUG (NP. SZKOLENIOWYCH, DORADCZYCH)	50
7.6 CHARAKTERYSTYKA DZIAŁAŃ SŁUŻĄCYCH OSIĄGNIĘCIU CELÓW PLANU ROZWOJOWEGO (PRODUKTY PROJEKTU)	52
7.7 SPOSÓB REALIZACJI DZIAŁAŃ NA RZECZ PRZEDSIĘBIORCY	55
8 PLAN DZIAŁAŃ – SYNTEZA	56
9 HARMONOGRAM REALIZACJI PLANU ROZWOJOWEGO	57
10 AKCEPTACJA PLANU ROZWOJU	58
11 LISTA ŹRÓDEŁ	59

1 PLAN ROZWOJOWY PODSUMOWANIE

MISJA

{misja}

WIZJA

{wizja}

PLAN ROZWOJOWY – DZIAŁANIA I SKUTKI

Jako rezultat dokonanej analizy przedsiębiorstwa zostały określone cele strategiczne przedsiębiorstwa. Główne cele to:

1. {A}
2. {B}
3. {C}
4. {D}

Na ich podstawie stworzono strategię dla przedsiębiorstwa na najbliższe trzy lata. Aby osiągnąć cele stworzono plan rozwojowy przedsiębiorstwa.

Efektom wdrożenia planu rozwojowego będą zaplanowane w harmonogramie szkolenia i doradztwo w zakresie:

1. {1}
2. {2}

Przyczynią się one do:

2 Dane podstawowe

2.1 Dane podstawowe Przedsiębiorcy¹

Nazwa Przedsiębiorcy:	{nazwa Przedsiębiorcy}
NIP:	REGON:
Siedziba Firmy:	
Okres realizacji:	od <MM>.20XX do <MM>.20XX

2.2 Dane podstawowe Wykonawcy Planu Rozwojowego

Nazwa Wykonawcy PR:	<nazwa Wykonawcy>
Osoba odpowiedzialna za końcowy kształt PR po stronie Przedsiębiorcy :	<imię i nazwisko>
Telefon: <nr tel.>	E-mail: <adres>
Osoba odpowiedzialna za końcowy kształt PR po stronie Wykonawcy:	<imię i nazwisko głównego Doradcy>
Telefon: <nr tel.>	E-mail: <adres>

2.3 Kalendarz wsparcia Przedsiębiorcy

Data:	Ogólny opis udzielonego wsparcia	Czas poświęcony na wsparcie w godzinach
	Realizacja doradztwa w obszarze	
	Realizacja doradztwa w obszarze	
	Realizacja doradztwa w obszarze	
	
	Podsumowanie procesu doradczego oraz doradztwo w zakresie wdrożenia Planu Rozwojowego (omówienie rekomendacji, wytycznych oraz zaleceń wynikających z przeprowadzonych usług doradczych). Przyjęcie do wdrożenia Planu Rozwojowego przez przedsiębiorstwo.	

Analiza przedsiębiorstwa w czterech perspektywach
pod kątem zdiagnozowania potrzeb rozwojowych

3 Ogólny opis Przedsiębiorcy

O FIRMIE²

{Krótko wpisujemy formę prawną pod jaką działa; w jakiej branży firma działa; zasięg terytorialny;}

PKD: Przeważająca działalność

LICZBA ZATRUDNIONYCH OSÓB:

STRUKTURA WŁAŚCICELSKA

{Krótko opisujemy strukturę właścicielską formy prawnej pod jaką działa firma. Opisujemy w dwóch zdaniach właścicieli-prywatnych i instytucjonalnych}

HISTORIA FIRMY³

{Opisujemy krótko historię firmy -kiedy powstała, czym pierwotnie się zajmowała, zmiany właścicielskie etc., czyli dojście do stanu obecnego (ok 1000 znaków.) Można opisać w punktach Np.

1. Firma powstaje 10.03.2005, jako jedno osobowa działalność gospodarcza, świadcząca usługi z branży IT
2. Po dwóch latach działalności przekształca się w/ zmienia branżę/rozszerza działalność/etc.}

4 PERSPEKTYWY

4.1 Perspektywa rynku

4.1.1 Perspektywa rynku. Asortyment wyrobów i usług

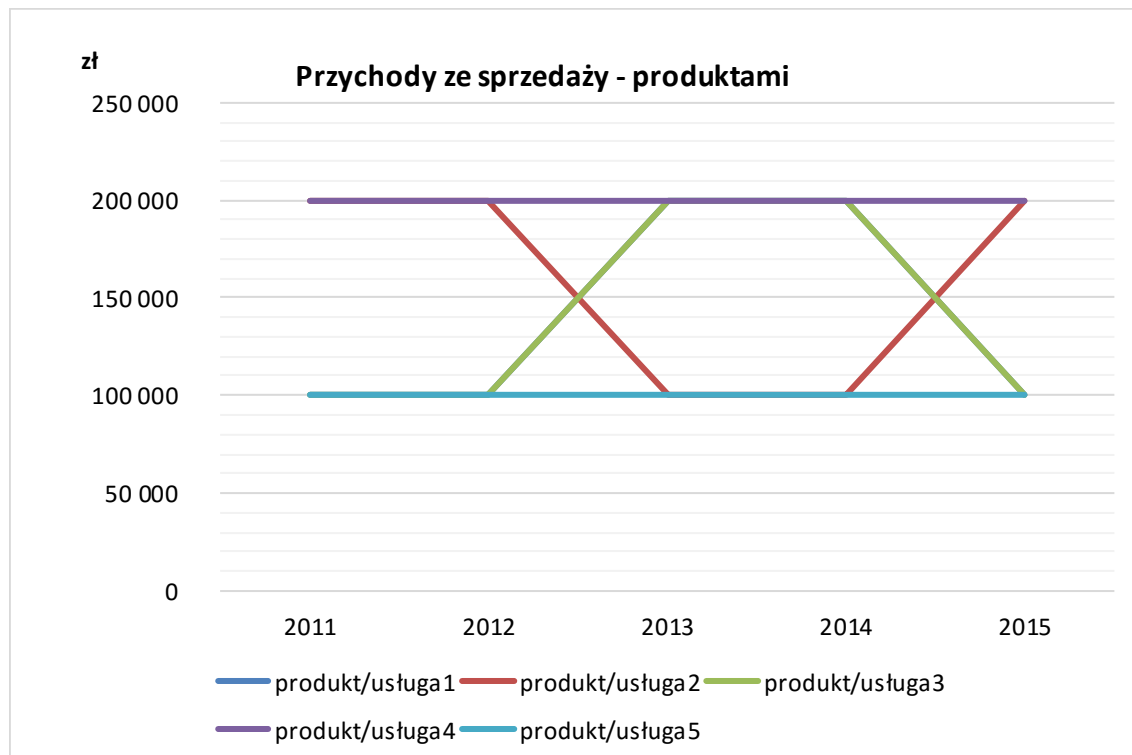
KLUCZOWE USŁUGI/PRODUKTY	
produkt/usługa1	<i>Opis:</i>
	<i>Podstawowe wartości:</i> {Wymień trzy podstawowe wartości produktu}
	<i>Do którego z segmentów klientów jest skierowany:</i> <ol style="list-style-type: none">1. SEGMENT {Klient/Segment1}2. SEGMENT {Klient/Segment2}3. SEGMENT {Klient/Segment3}4. SEGMENT {Klient/Segment4}5. SEGMENT { Klient/Segment5}
	<i>Jakich kanałów używamy w odniesieniu do produktu:</i> <ol style="list-style-type: none">1. Własny Bezpośredni Sprzedawcy w tym przez telefon2. Własny Bezpośredni Sprzedaż internetowa3. Własny Pośredni Własny sklep4. Partnerski Pośredni Sklepy partnerskie w tym internetowe5. Partnerski Pośredni Hurtownik6. Partnerski Pośredni Sprzedawcy partnerów
produkt/usługa2	<i>Opis:</i>
	<i>Podstawowe wartości:</i> {Wymień trzy podstawowe wartości produktu}
	<i>Do którego z segmentów klientów jest skierowany:</i> <ol style="list-style-type: none">1. SEGMENT {Klient/Segment1}2. SEGMENT {Klient/Segment2}3. SEGMENT {Klient/Segment3}4. SEGMENT {Klient/Segment4}5. SEGMENT { Klient/Segment5}
	<i>Jakich kanałów używamy w odniesieniu do produktu:</i> <ol style="list-style-type: none">1. Własny Bezpośredni Sprzedawcy w tym przez telefon2. Własny Bezpośredni Sprzedaż internetowa3. Własny Pośredni Własny sklep4. Partnerski Pośredni Sklepy partnerskie w tym internetowe5. Partnerski Pośredni Hurtownik6. Partnerski Pośredni Sprzedawcy partnerów

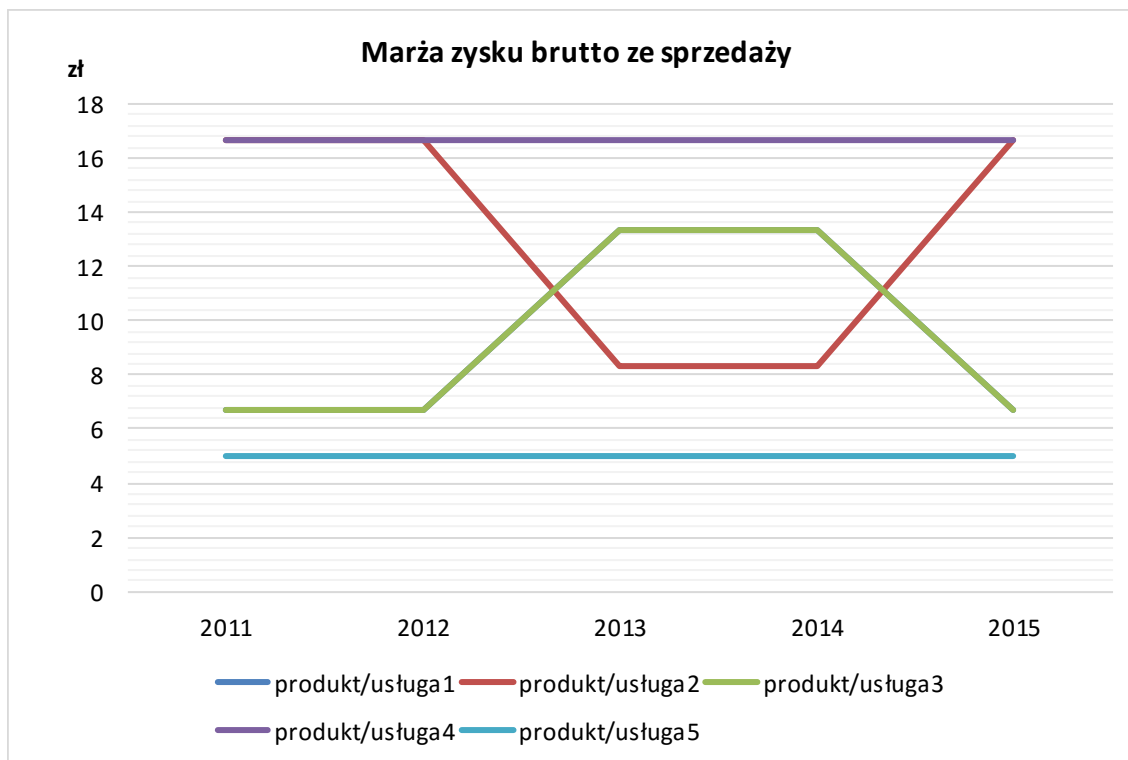
produkt/usługa3	Opis:
	Podstawowe wartości: {Wymień trzy podstawowe wartości produktu}
	Do którego z segmentów klientów jest skierowany: <ol style="list-style-type: none"> 1. SEGMENT {Klient/Segment1} 2. SEGMENT {Klient/Segment2} 3. SEGMENT {Klient/Segment3} 4. SEGMENT {Klient/Segment4} 5. SEGMENT { Klient/Segment5}
	Jakich kanałów używamy w odniesieniu do produktu: <ol style="list-style-type: none"> 1. Własny Bezpośredni Sprzedawcy w tym przez telefon 2. Własny Bezpośredni Sprzedaż internetowa 3. Własny Pośredni Własny sklep 4. Partnerski Pośredni Sklepy partnerskie w tym internetowe 5. Partnerski Pośredni Hurtownik 6. Partnerski Pośredni Sprzedawcy partnerów
produkt/usługa4	Opis:
	Podstawowe wartości: {Wymień trzy podstawowe wartości produktu}
	Do którego z segmentów klientów jest skierowany: <ol style="list-style-type: none"> 1. SEGMENT {Klient/Segment1} 2. SEGMENT {Klient/Segment2} 3. SEGMENT {Klient/Segment3} 4. SEGMENT {Klient/Segment4} 5. SEGMENT {Klient/Segment5}
	Jakich kanałów używamy w odniesieniu do produktu: <ol style="list-style-type: none"> 1. Własny Bezpośredni Sprzedawcy w tym przez telefon 2. Własny Bezpośredni Sprzedaż internetowa 3. Własny Pośredni Własny sklep 4. Partnerski Pośredni Sklepy partnerskie w tym internetowe 5. Partnerski Pośredni Hurtownik 6. Partnerski Pośredni Sprzedawcy partnerów
produkt/usługa5	Opis:
	Podstawowe wartości: {Wymień trzy podstawowe wartości produktu}
	Do którego z segmentów klientów jest skierowany: <ol style="list-style-type: none"> 1. SEGMENT {Klient/Segment1} 2. SEGMENT {Klient/Segment2} 3. SEGMENT {Klient/Segment3} 4. SEGMENT {Klient/Segment4}

5. SEGMENT { Klient/Segment5}

Jakich kanałów używamy w odniesieniu do produktu:

1. Własny | Bezpośredni | Sprzedawcy w tym przez telefon
2. Własny | Bezpośredni | Sprzedaż internetowa
3. Własny | Pośredni | Własny sklep
4. Partnerski | Pośredni | Sklepy partnerskie w tym internetowe
5. Partnerski | Pośredni | Hurtownik
6. Partnerski | Pośredni | Sprzedawcy partnerów





Wnioski - KLUCZOWE USŁUGI/PRODUKTY

REKOMENDACJE - KLUCZOWE USŁUGI/PRODUKTY

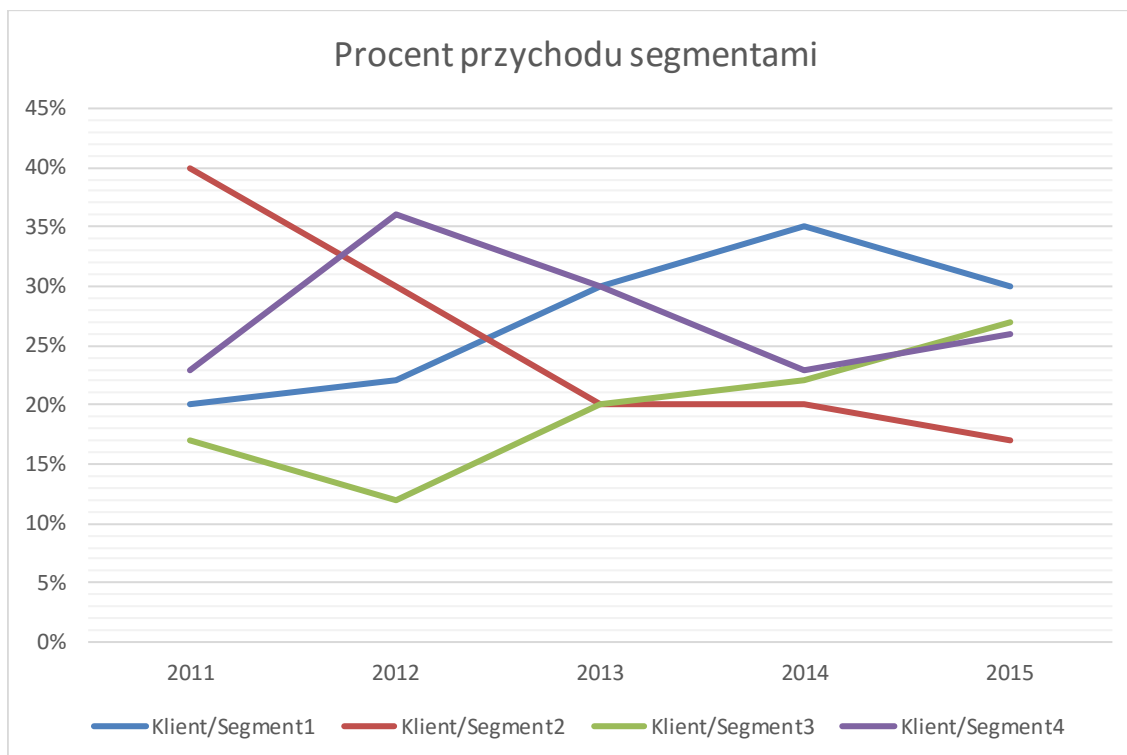
Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.1.2 Perspektywa rynku. Rynki zbytu wyrobów i usług, klienci - KLUCZOWI KLIENCI

KLUCZOWI KLIENCI	
Klient/Segment1	{OPIS: MAX 500 znaków}
Klient/Segment2	{OPIS: MAX 500 znaków}
Klient/Segment3	{OPIS: MAX 500 znaków}
Klient/Segment4	{OPIS: MAX 500 znaków}
Klient/Segment5	{OPIS: MAX 500 znaków}



Wnioski – KLUCZOWI KLIENCI

REKOMENDACJE- KLUCZOWI KLIENCI

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.1.3 Perspektywa rynku. KANAŁY DOTARCIA DO KLIENTÓW

Typ kanałów			
Własny	Bezpośredni	Sprzedawcy w tym przez telefon	{X}
		Sprzedaż internetowa	{X}
Partnerski	Pośredni	Własny sklep	{X}
		Sklepy partnerskie w tym internetowe	{X}
		Hurtownik	{X}

	Sprzedawcy partnerów	
--	----------------------	---

KLUCZOWE KANAŁY DOTARCIA	KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA
{Własny Bezpośredni Sprzedawcy w tym przez telefon}	
{Własny Bezpośredni Sprzedaż internetowa}	
{Własny Pośredni Własny sklep}	
{Partnerski Pośredni Sklepy partnerskie w tym internetowe}	
{Partnerski Pośredni Hurtownik}	
{Partnerski Pośredni Sprzedawcy partnerów}	

FAZY FUNKCJONOWANIA KANAŁU

FAZY	KRÓTKI OPIS {max 500 znaków}
Świadomość	
Opinia	
Zakup	
Realizacja	
Obsługa Posprzedażowa	

CHARAKTERYSTYKA KANAŁÓW

Czy nasze kanały są zintegrowane?

{Odpowiedź: max 300 znaków}

Które sprawdzają się najlepiej?

{Odpowiedź: max 300 znaków}

Które są najbardziej ekonomiczne?

{Odpowiedź: max 300 znaków}

Jak wpisują się one w nasze standardowe zasady postępowania z klientami?

{Odpowiedź: max 300 znaków}

Wnioski – KANAŁY DOTARCIA DO KLIENTA

REKOMENDACJE- KANAŁY DOTARCIA DO KLIENTA

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.1.4 Perspektywa rynku. RELACJE Z KLIENTAMI

CHARAKTERYSTYKA RELACJI Z KLIENTAMI (max 3000 znaków)		
<i>Rodzaj relacji</i>	<i>Krótki opis</i>	<i>Których segmentów klientów dotyczy</i>
{Osobiste wsparcie}		
{Dedykowany opiekun}		
{Samoobsługa}		
{Obsługa zautomatyzowana}		
{Społeczności}		
{Współtworzenie}		
{Inna}		

Wnioski – RELACJE Z KLIENTAMI

REKOMENDACJE - RELACJE Z KLIENTAMI

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.1.5 Perspektywa rynku. KLUCZOWI PARTNERZY

KLUCZOWI PARTNERZY	OPIS
{PARTNER_1}	{OPIS}
{PARTNER_2}	
{PARTNER_3}	
{PARTNER_4}	

Wnioski – KLUCZOWI PARTNERZY

--

REKOMENDACJE-KLUCZOWI PARTNERZY

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.1.6 Perspektywa rynku. STRUMIENIE PRZYCHODÓW-MECHANIZMY

STRUMIENIE PRZYCHODÓW	
{STRUMIEŃ_1}	
{przykład - SPRZEDAŻ MEBLI}	{Sprzedaż prawa własności w oparciu o ceny katalogowe oraz ceny oparte na wolumenie sprzedaży realizowane przez własny sklep, sprzedaż internetową i własnych przedstawicieli handlowych.}

Mechanizmy cenowe			
Stałe menu cenowe – ustalone ceny na podstawie zmiennych		Ceny dynamiczne – zależne od warunków rynkowych	
Cena katalogowa	Ustalone ceny na propozycje wartości	Negocjacje (targowanie się)	Cena negocjowana przez dwóch lub więcej partnerów zależy od umiejętności negocjacyjnych i siły przetargowej
Cena zależna od właściwości produktu	Cena zależy od liczby i jakości poszczególnych elementów składowych propozycji wartości	Zarządzanie zasobami	Cena zależy od stanu zapasów i momentu zakupów (dobra o ograniczonej dostępności, miejsca w hotelu lub samolocie)
Cena zależna od segmentu rynku	Cena zależy od rodzaju i charakterystyki segmentu klienta	Sytuacja rynkowa	Cena dynamiczna w zależności od podaży i popytu.

Cena zależna od wolumenu transakcji	Cena zależy od ilości nabywanych dóbr	Aukcja	Cena ustalana poprzez składanie kolejnych ofert przez konkurencyjne strony.
--	---------------------------------------	---------------	---

Wnioski – STRUMIENIE PRZYCHODÓW

REKOMENDACJE- STRUMIENIE PRZYCHODÓW

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.1.7 Perspektywa rynku. STRUKTURA KOSZTÓW- MECHANIZMY

STRUKTURA KOSZTÓW- KLUCZOWE KOSZTY	
Jakie najważniejsze koszty generuje nasza działalność?	<ol style="list-style-type: none"> {KOSZT_1} {KOSZT_2} {ETC}
Które kluczowe zasoby kosztują najwięcej?	<ol style="list-style-type: none"> {Zakup materiałów} {Płace}
Które kluczowe działania wymagają największych nakładów finansowych?	<ol style="list-style-type: none"> {Organizacja szkoleń} {Utrzymanie platformy} {Koszta przedstawicieli handlowych}

Wnioski – STRUKTURA KOSZTÓW

REKOMENDACJE-STRUKTURA KOSZTÓW

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.1.8 Perspektywa rynku. AKTUALNA POZYCJA NA RYNKU

Pozycja rynkowa- ANALIZA

Rywalizacja między konkurentami na RYNKU:	
Czy popyt konsumpcyjny na produkty Firmy rośnie czy spada?	

Czy rynek produktów przedsiębiorstwa Firmy ma dużą dynamikę wzrostu?	
Czy liczba konkurentów przedsiębiorstwa Firmy wzrasta?	
Udział przedsiębiorstwa w rynku (%)	

Groźba wejścia nowych konkurentów:

Czy istnieje zagrożenie, wejścia na rynek potencjalnych konkurentów?	
Jaka jest obecnie, a jaka będzie w przyszłości rentowność sektora, w którym działa przedsiębiorstwa?	
Czy jest duże zainteresowanie wejściem do sektora?	

Produkty podobne-substytuty na rynku:

Czy istnieją jakieś produkty substytucyjne (czy się udoskonalają)?	
Jaką część popytu sektora zaspokajają substytuty?	
Czy substytuty mają atrakcyjną cenę?	
Czy substytuty mają porównywalne cechy lub lepsze?	
Czy sprzedaż substytutów rośnie szybciej niż produktów przedsiębiorstwa?	
Jaka jest możliwość podjęcia przez Firmę produkcji tych substytutów?	

Dostawcy:

Czy produkty dostawcy są krytyczne dla procesu produkcyjnego?	
Jakie są koszty zmiany dostawcy? <ul style="list-style-type: none"> • treści umów zawartych 	

<ul style="list-style-type: none"> • koszty ryzyka związanego z wyborem nowego dostawcy • czas wdrożenia we współpracy, 	
Czy substytuty mają atrakcyjną cenę?	
Czy są jakieś substytuty na produkty dostarczane przez dostawcę?	
Czy istnieje możliwość podjęcia produkcji produktu finalnego przez dostawcę?	

Nabywcy:	
Czy produkty w sektorze są raczej standardowe czy zróżnicowane?	
Jak duży jest popyt nabywców w stosunku do podaży sektora?	
Czy nabywcy mają możliwość integracji w tył, wejścia w biznes sprzedawcy?	

Analiza SWOT Pozycja rynkowa

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
1. {A} 2. {B} 3. {C}	
SZANSE	ZAGROŻENIA

AKTUALNA POZYCJA NA RYNKU - Wnioski

REKOMENDACJE-pozycja na rynku

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

PODSUMOWANIE PERSPEKTYWY

Wnioski – PERSPEKTYWA RYNKU

Doradca sformułuje kluczowe wnioski

1. {wniosek1}
2. {wniosek2}
3. {etc}

REKOMENDACJE-PERSPEKTYWA RYNKU

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

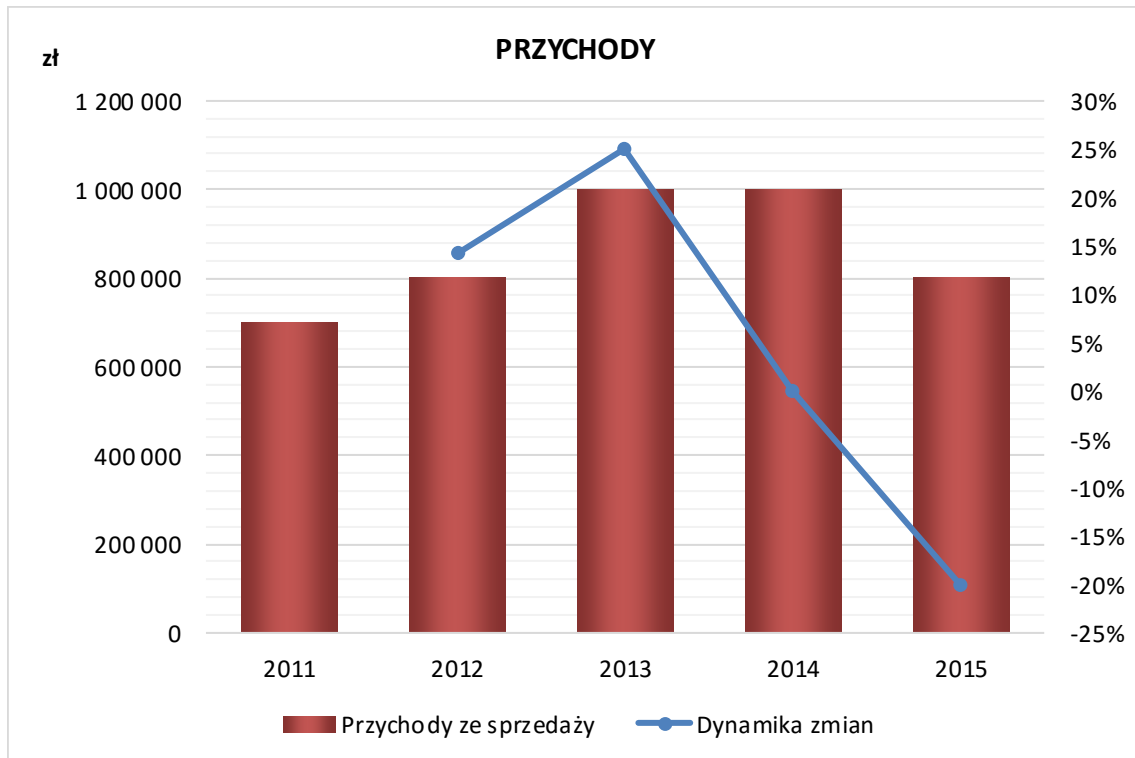
Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.2 Perspektywa finansowa

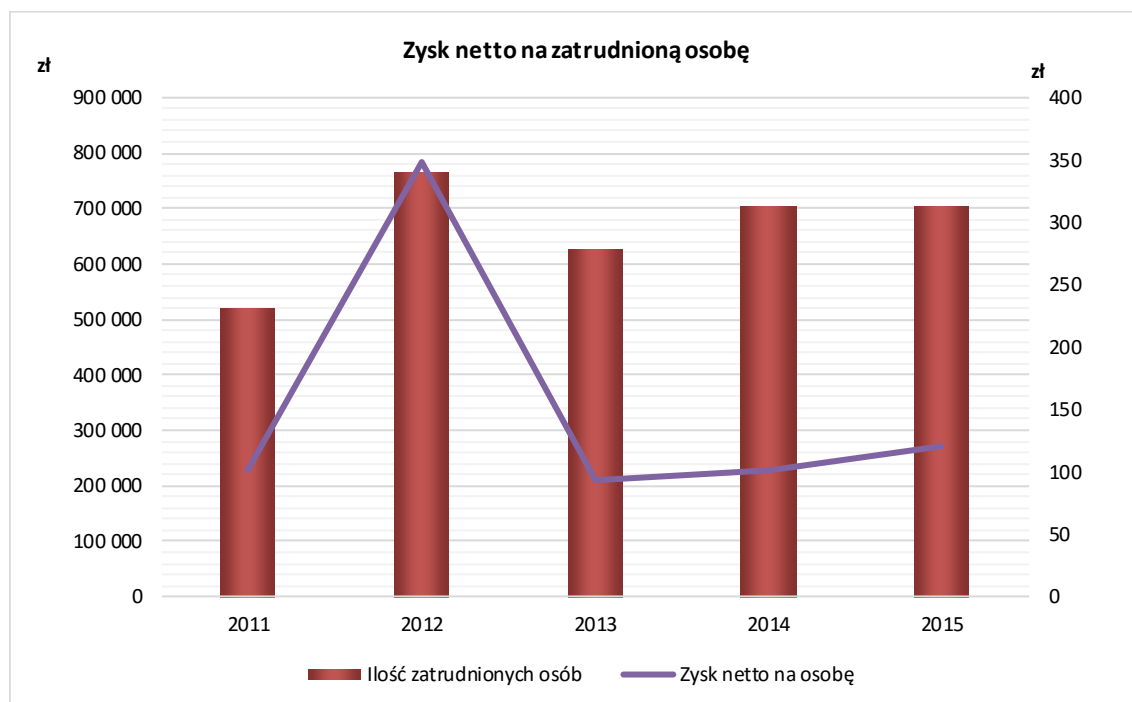
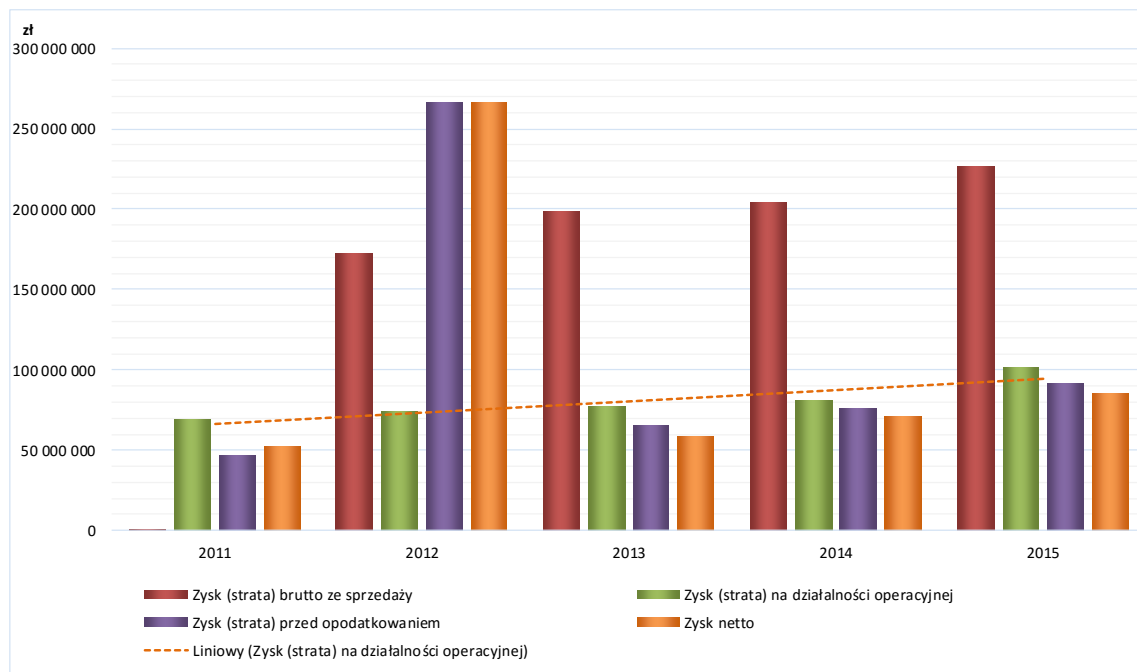
ANALIZA FINANSOWA

4.2.1 Perspektywa finansowa PRZYCHODY



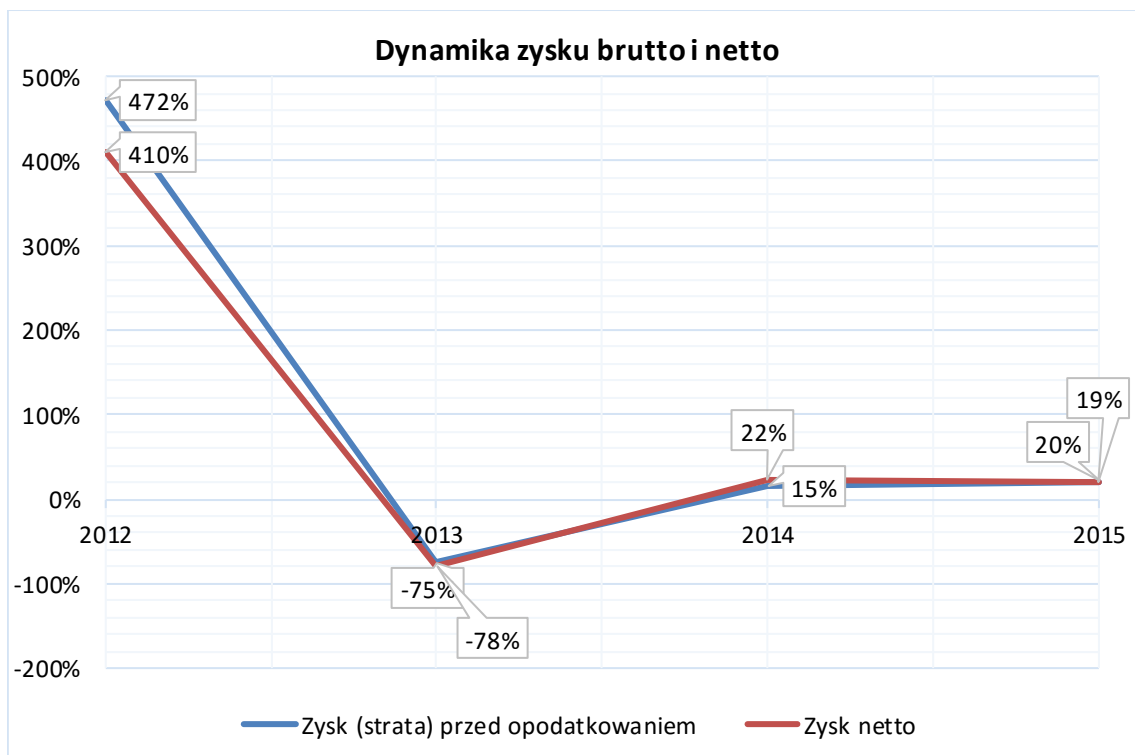
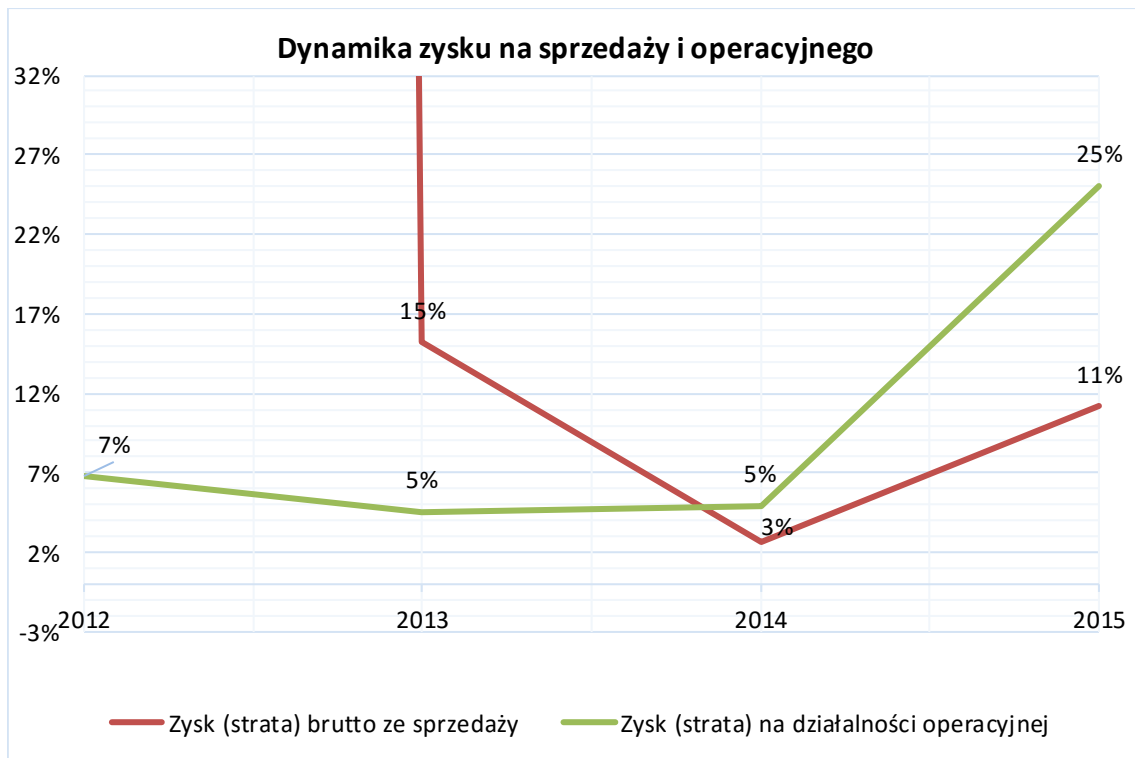
Wnioski – PRZYCHODY

4.2.2 ZYSKI



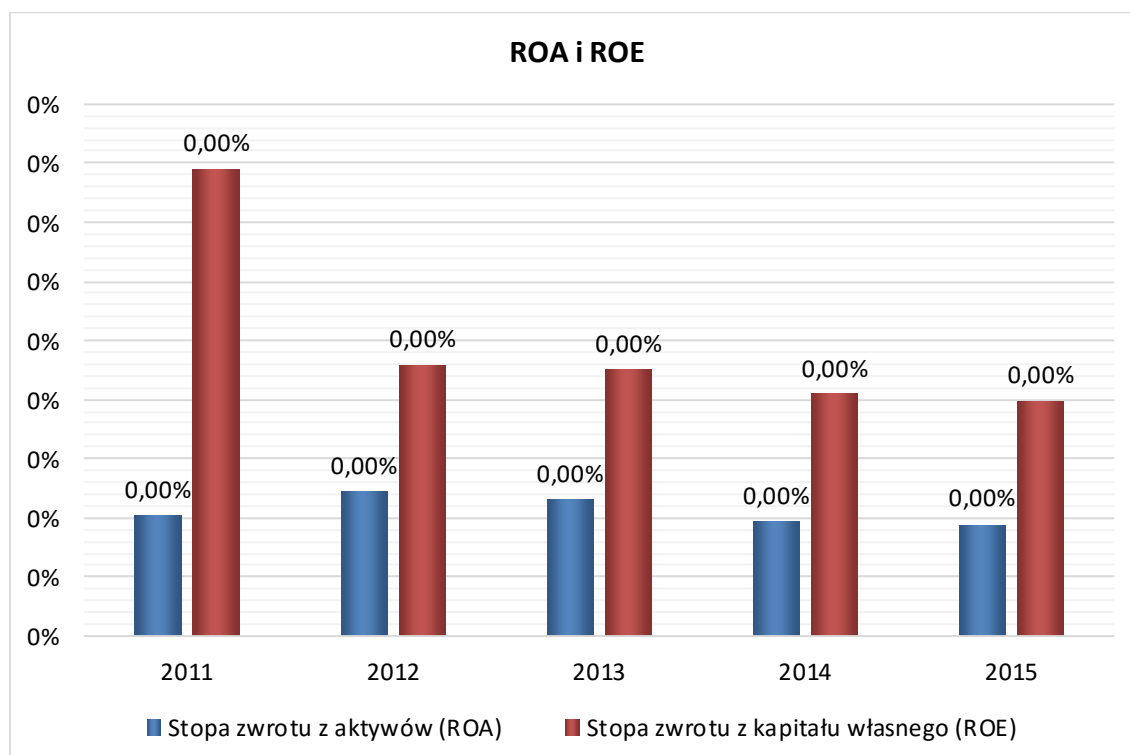
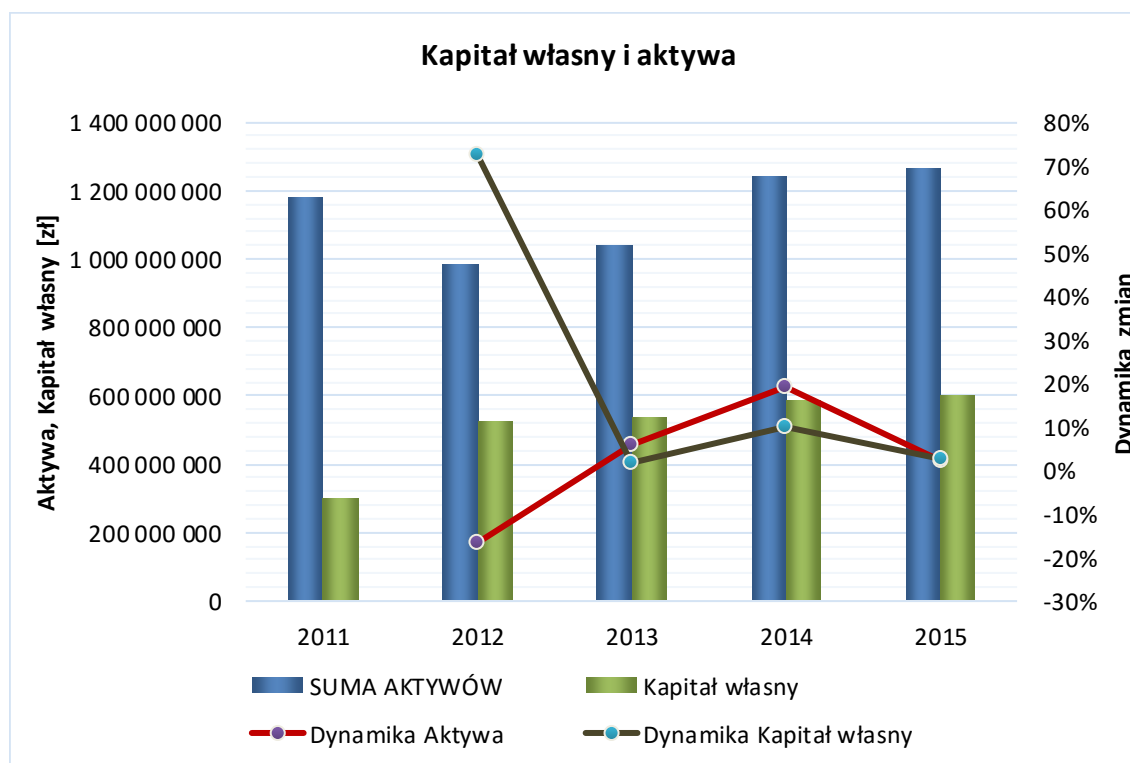
Wnioski – ZYSKI

4.2.3 DYNAMIKA PRZYCHODÓW I ZYSKÓW



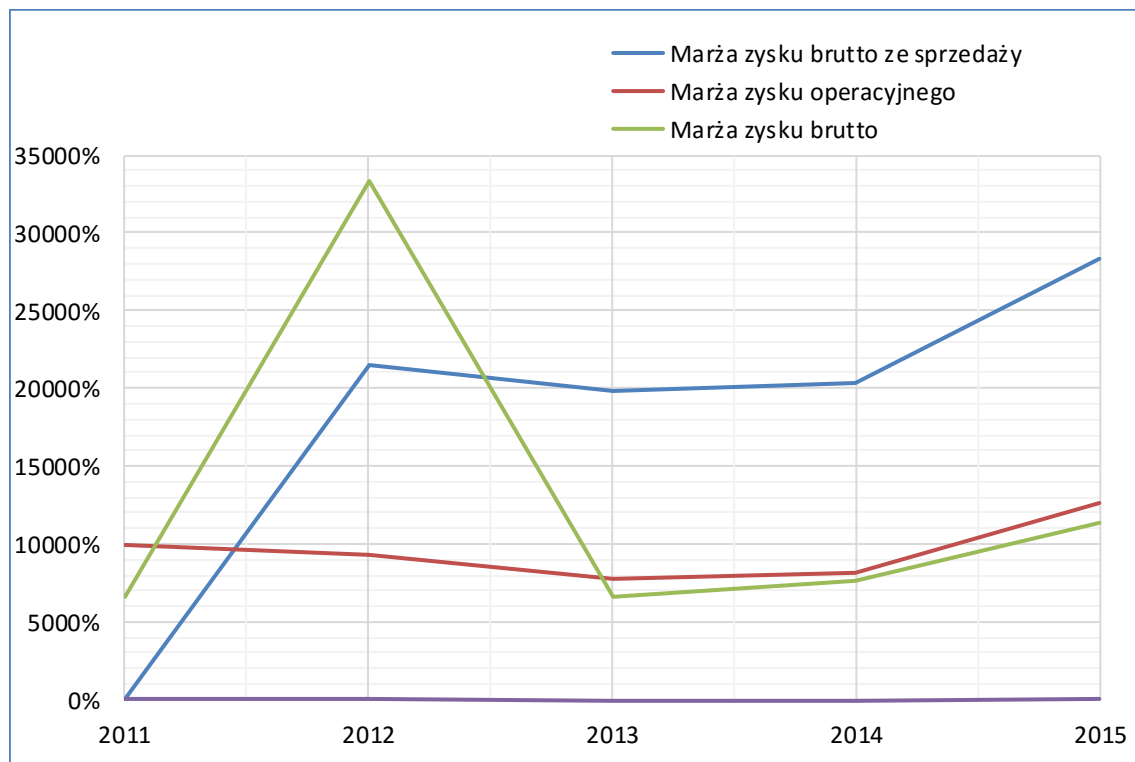
Wnioski – DYNAMIKA PRZYCHODÓW i ZYSKÓW

4.2.4 RENTOWNOŚĆ



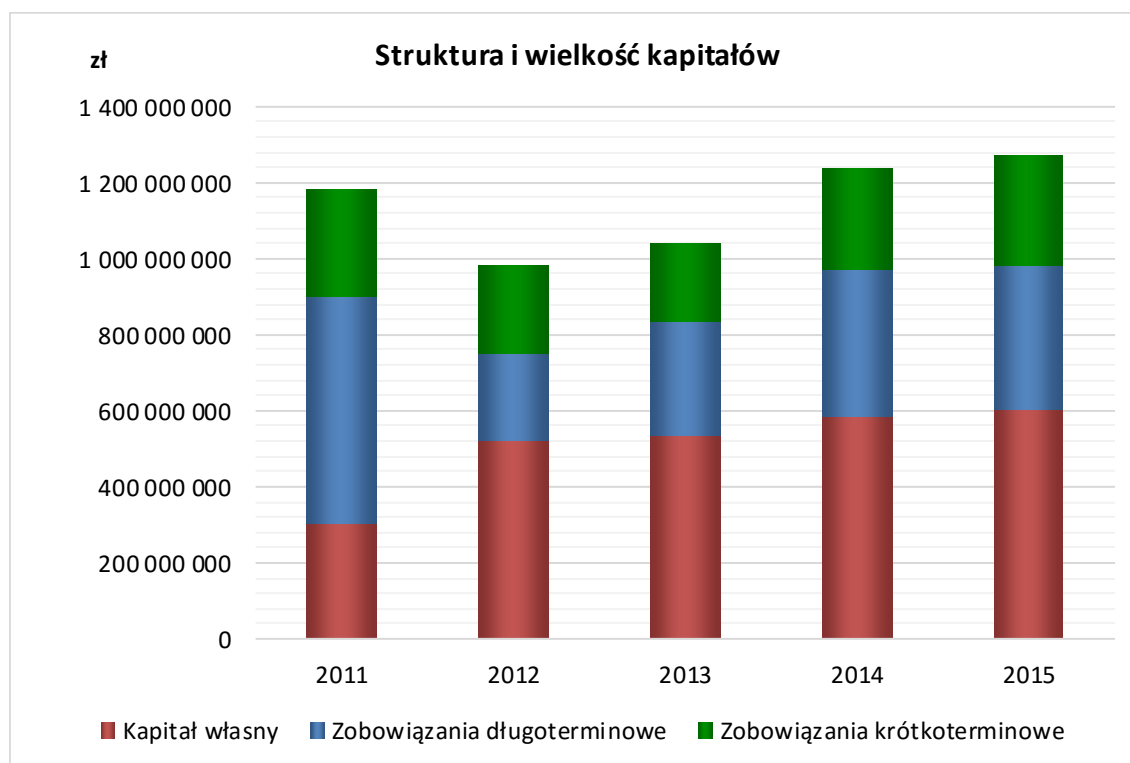
Wnioski – RENTOWNOŚĆ

4.2.5 MARŻE



Wnioski – MARŻE

4.2.6 STRUKTURA KAPITAŁU



Wnioski – STRUKTURA KAPITAŁU

4.2.7 WSKAŹNIKI EKONOMICZNE

Okres obrachunkowy	2011	2012	2013	2014	2015
WSKAŹNIKI RENTOWNOŚCI					
Marża zysku brutto ze sprzedaży	10,57%	21537,70%	19841,90%	20354,91%	28281,40%
Marża zysku operacyjnego	9882,70%	9233,66%	7722,33%	8102,11%	12661,78%
Marża zysku brutto	6650,61%	33305,89%	6582,32%	7575,90%	11409,64%
Marża zysku netto	1,71%	1,50%	1,20%	1,20%	1,50%
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI					
Kapitał pracujący	12 677 155	17 182 740	56 449 073	55 378 819	-18 437 570
Wskaźnik płynności bieżącej	1,05	1,07	1,27	1,21	0,94
Wskaźnik płynności szybkiej	0,74	0,74	0,90	0,89	0,69
Wskaźnik podwyższonej płynności	0,25	0,29	0,29	0,40	0,26
Rotacja należności	71816,7	48288,1	47083,3	40331,5	48635,4
Rotacja zapasów	44865,6	35385,0	27977,5	30557,8	32373,2
Cykl operacyjny	116682,4	83673,0	75060,7	70889,3	81008,6
Rotacja zobowiązań	83167,9	68619,2	51763,6	61784,0	72214,6
Cykl konwersji gotówki	33514,5	15053,8	23297,1	9105,3	8793,9
Cykl kapitału obrotowego netto	6610,2	7839,6	20603,9	20213,3	-8412,1
Rotacja aktywów obrotowych	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WSKAŹNIKI MAJĄTKU					
Udział kapitału własnego	0,26	0,53	0,51	0,47	0,47
Udział majątku trwałego	0,75	0,74	0,75	0,74	0,79
Kapitał własny w majątku trwałym	0,34	0,72	0,68	0,64	0,60
Pokrycie majątku trwałego kapitałem stałym	1,01	1,02	1,07	1,06	0,98
Udział aktywów obrotowych w aktywach	0,25	0,26	0,25	0,26	0,21
WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA					
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	74,28%	46,75%	48,80%	52,71%	52,56%
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	288,76%	87,79%	95,30%	111,45%	110,81%
Zadłużenie krótkoterminowe kapitału własnego	0,93	0,45	0,39	0,46	0,47
Zadłużenie długoterminowe kapitału własnego	1,96	0,43	0,57	0,66	0,63
Wskaźnik zabezpieczenia zobowiązań długoterm.	148,83%	324,45%	257,59%	237,46%	262,44%
WSKAŹNIK KOSZTÓW					
	10%	8%	17%	17%	8%

WSKAŹNIKI RENTOWNOŚCI

Marża zysku brutto ze sprzedaży

Wskaźnik marży brutto (R_{mb}) informuje o rentowności Twojej firmy. Wskazuje, ile firma wypracowuje nadwyżki finansowej z jednostki przychodów ze sprzedaży. Nie odnosi się do firm sprzedających usługi niematerialne. Liczony jest w procentach i wskazuje, jaki procent przychodu ze sprzedaży jest Twoim zyskiem brutto ze

	<p>sprzedaży. Porównując ten wskaźnik z wielkościami z lat poprzednich, możesz wyciągnąć wnioski czy rentowność sprzedaży utrzymuje, spada czy wzrasta.</p>
Marża zysku operacyjnego	<p>Ten wskaźnik informuje nas, jaki procent z przychodów pozostaje w kasie po odliczeniu kosztów zarządu, sprzedaży, kosztów operacyjnych. Wysoka marża cechuje zwykle firmy z wyrobioną marką, które mogą sprzedawać swoje produkty znacznie powyżej kosztów produkcyjnych. Pożądana jest jak największa wartość (od kilkunastu do kilkudziesięciu procent), ale kluczem jest utrzymanie stabilności na wysokim poziomie</p>
Marża zysku brutto	<p>Wskaźnik ten informuje ile procent ze sprzedaży stanowi zysk brutto, jest on miarą efektywności sprzedaży. Czynnikiem wpływającym na wysokość marży jest długość cyklu produkcyjnego. Należy porównywać spółki z tej samej branży, produkujące jednorodne wyroby</p>
Marża zysku netto	<p>Ten wskaźnik informuje nas, jaki procent z przychodów firma dostaje jako czysty zysk (bez wszystkich kosztów i podatków). Wysoka marża cechuje zwykle firmy z wyrobioną marką, które mogą sprzedawać swoje produkty znacznie powyżej kosztów produkcyjnych. Pożądana jest jak największa wartość (od kilkunastu do kilkudziesięciu procent) w zależności od branży, ale kluczem jest utrzymanie stabilności na wysokim poziomie w ciągu kilku ostatnich lat</p>
Stopa zwrotu z kapitału własnego ROE (return on equity)	<p>Wskaźnik ten bada, jak dobrze spółka potrafi wykorzystać swój kapitał do zarabiania. Pożądana jest jak największa wartość, optymalnie – ok. 10-15 % (większe ROE może być trudne do utrzymania). Bardziej cenione jest utrzymywanie ROE na stabilnym poziomie 10 % niż jednorazowy skok na 30 %. Należy porównywać ROE w okresie kilku ostatnich lat i porównywać z ROE dla branży i szerokiego rynku</p>
Stopa zwrotu z aktywów ROA (return on assets)	<p>Wskaźnik bardzo podobny do ROE. Różnica polega na tym, że w ROE sprawdzamy, jak dobrze potrafi zarabiać każda złotówka należąca do firmy (niezadłużona), natomiast ROA mierzy, jak dobrze potrafi zarabiać każda złotówka zainwestowana w firmę (niezależnie od tego, czy pochodzi z pożyczki, czy jest niezadłużona). ROA (jeśli jest dodatnie) powinno być mniejsze od ROE (gdyż aktywa są zawsze większe od kapitału własnego). Pożądana jest jak największa wartość ROA. Optymalna to około 10 %. Należy porównywać ROA w okresie kilku ostatnich lat i porównywać z ROA dla branży i szerokiego rynku.</p>

WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI

Kapitał pracujący	<p>Wskaźnik ten mówi o potencjalnych możliwościach finansowych przedsiębiorstwa. Jest wykorzystywany głównie do analizy firm produkcyjnych. Wskaźnik ten należy interpretować jako uzupełnienie analizy płynności i zawsze brać pod uwagę długość cyklu produkcyjnego spółki. W przypadku firm z krótkim cyklem produkcyjnym (na przykład przetwarzających żywność), wskaźnik powinien być niski. Spółki z długim cyklem produkcyjnym (np. produkujące statki), powinny mieć ten wskaźnik na wyższym poziomie. Zbyt niski wskaźnik może świadczyć o niemożności terminowego spłacania zobowiązań. Zbyt wysoki, że spółka nie wykorzystuje w pełni możliwości generowanego zysku. Najłatwiej określić, czy firma ma ten wskaźnik na dobrym poziomie, porównując go do wartości dla innych spółek w branży, ponieważ nie ma sztywno zdefiniowanych optymalnych wielkości tego wskaźnika.</p>
--------------------------	--

Wskaźnik płynności bieżącej (current ratio)	<p>Ten wskaźnik mówi o tym, jakie są możliwości firmy do spłacania bieżących zobowiązań. Jeśli wskaźnik wynosi około 2 (wartość aktywów obrotowych jest dwukrotnie większa od zobowiązań krótkoterminowych), to spółka jest płynna i nie ma problemów ze spłatą zobowiązań. Niepokojące jest gdy wskaźnik jest poniżej 1 (firma może mieć problemy z regulowaniem bieżących zobowiązań, co w konsekwencji może doprowadzić nawet do bankructwa. Wartości poniżej 1 są niebezpieczne zwłaszcza dla spółek produkcyjnych i handlowych utrzymujących duże zapasy. Należy porównywać wartość wskaźnika ze średnim dla branży, jeżeli jest wyraźnie niższy, to firma ma problemy z płynnością.</p>
Wskaźnik płynności szybkiej (Quick Ratio)	<p>Wskaźnik ten jest uzupełnieniem wskaźnika Current Ratio. Mówi o tym, jakie są możliwości spłacania bieżących zobowiązań najbardziej płynnymi aktywami spółki. Odpowiedni dla niektórych sektorów, np. branży deweloperskiej, bo nie uwzględnia w aktywach zapasów spółki. Wzorcowa wartość tego wskaźnika wynosi 1. Poziom wyższy niż 1,5 może świadczyć o nadpłynności (nieprodukcyjnym akumulowaniu środków) lub o kredytowaniu klientów. Poziom wskaźnika poniżej 0,8 świadczyć może o trudnościach płatniczych firmy, co może spowodować zaległości płatnicze i większe kłopoty z pozyskaniem nowych kredytów.</p>
Wskaźnik podwyższonej płynności	<p>Wskaźnik ten jest uzupełnieniem wskaźnika płynności bieżącej i szybkiej, przeznaczony dla spółek o szybko wymagalnych zobowiązaniach. Informuje o zdolności spłaty przez firmę zobowiązań wymagalnych w najbliższym okresie (do 3 miesięcy), wartości tego wskaźnika są bardzo niskie, w przeciwnym razie świadczyłoby to o niepotrzebnym zamrożeniu środków, spadku rentowności firmy itp. Rekomendowana wartość tego wskaźnika wynosi 0,2, zależnie od branży.</p>
Rotacja należności	<p>Wskaźnik ten wskazuje ile razy w ciągu roku firma zdolna jest do odtworzenia swoich należności, czyli w jakim stopniu firma kredytuje swoich klientów. Wskaźnik rotacji powinien się mieścić w przedziale od 7,0 do 10,0. Niski poziom oznacza (poniżej 7), że firma nadmiernie kredytuje swoich klientów, co oznacza długotrwałe zamrożenie środków pieniężnych w należnościach.</p>
Rotacja zapasów	<p>Wskaźnik ten określa efektywność wykorzystania zapasów. Wskazuje, ile razy w ciągu roku zapasy zostały przekształcone w gotowe wyroby. Niska wartość oznacza, że poziom zapasów jest zbyt wysoki i firma niepotrzebnie ponosi koszty magazynowe. Wzrost wskaźnika oznacza, że zapasy wystarczają na coraz mniejszą liczbę dni sprzedaży.</p>
Cykl operacyjny	<p>Wskaźnik ten określa liczbę dni potrzebnych na zamianę środków pieniężnych w zapasy, zapasy w należności, a należności w środki pieniężne. Im krótszy cykl operacyjny, tym efektywniejsze działanie firmy.</p>
Rotacja zobowiązań	<p>Wskaźnik rotacji zobowiązań pokazuje liczbę dni, jaka potrzebna jest przedsiębiorstwu do spłacenia swoich zobowiązań krótkoterminowych. Zbyt wysoka wartość wskaźnika może świadczyć o trudnościach przedsiębiorstwa w regulowaniu swoich bieżących zobowiązań.</p>
Cykl konwersji gotówki CKG (ang. CCC cash conversion cycle)	<p>Wskaźnik ten wskazuje przeciętny czas, jaki musi upłynąć, zanim wydane pieniądze znowu trafią do Ciebie. Wskazuje liczbę dni pomiędzy zapłatą za zakupiony towar u dostawcy a otrzymaniem zapłaty po sprzedaży klientowi. Im krótszy cykl operacyjny, tym lepiej. W handlu tradycyjnym za dobry poziom tego wskaźnika przyjmuje się wartość pomiędzy 14 a 30 dni (maksymalnie 60 dni). Zdarza się, że cykl konwersji może być ujemny, co oznacza, że firma otrzymuje zapłatę za sprzedany towar wcześniej niż zapłaci za ten towar swojemu dostawcy (np. hipermarkety, komisje), czyli wykorzystuje swoje zobowiązania finansowe wobec dostawców do kredytowania własnej działalności.</p>

Cykl kapitału obrotowego netto	Wskaźnik ten wykazuje jak firma wykorzystuje kapitał obrotowy do generowania przychodów ze sprzedaży (ile razy „obracany” jest kapitał obrotowy przy uzyskiwaniu przychodu). Im wyższa wartość wskaźnika, tym lepsze jest zarządzanie firmą.
Rotacja aktywów obrotowych	Wskaźnik ten opisuje efektywność wykorzystania aktywów obrotowych. Oczekuje się wzrostu jego wartości w czasie, świadczącego o coraz lepszym wykorzystaniu aktywów obrotowych przez firmę.

WSKAŹNIKI MAJĄTKU

Udział kapitału własnego	Wskaźnik ten informuje, czy wartość kapitału własnego spółki jest wystarczająca dla sfinansowania aktywów trwałych (gruntów, budynków, budowli, maszyn i urządzeń). Złota reguła bilansowa mówi, że aktywa trwałe w 100 % powinny być finansowane kapitałem własnym.
Kapitał własny w majątku trwałym	Wskaźnik ten informuje o stopniu, w jakim kapitał własny pokrywa aktywa trwałe. Kapitał własny powinien wystarczać na sfinansowanie aktywów trwałych, co oznacza, że wskaźnik ten powinien przyjmować wartość co najmniej równą 100%. Wartość tego wskaźnika poniżej normy świadczy o finansowaniu części majątku przedsiębiorstwa przez kapitały obce, co powinno być ocenione jako czynnik zwiększający ryzyko wystąpienia takiego zagrożenia.
Pokrycie majątku trwałego kapitałem stałym	Wielkość tego wskaźnika poniżej 100% oznacza, że kapitał stały nie wystarcza do finansowania majątku trwałego przedsiębiorstwa, a więc jest on finansowany również przez kapitały obce krótkoterminowe. Przy prawidłowo prowadzonej polityce finansowej kapitał stały powinien przekraczać wartość majątku trwałego, zapewniając także finansowanie środków obrotowych. W przeciwnym wypadku przedsiębiorstwo może stanąć w obliczu niemożności bieżącego regulowania zobowiązań.

WZKAŹNIKI ZADŁUŻENIA

Wskaźnik ogólnego zadłużenia DR (debt ratio)	Wskaźnik ten mówi o tym, jaki udział w finansowaniu majątku firmy mają zobowiązania i dług. Wysokie poziomy wskaźnika (powyżej 0,5) oznaczają duży udział długu w działalności firmy i przez to ryzyko nawet bankructwa przy słabszej koniunkturze. Niski wskaźnik świadczy o sile finansowej firmy.
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego D/E debt-to-equity ratio	Wskaźnik ten informuje, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest w stanie sprostać zobowiązaniom z tytułu zadłużenia (tzn., określa możliwość pokrycia długoterminowych zobowiązań kapitałem własnym). Wysoki wskaźnik oznacza, że mogą istnieć problemy z wywiązaniem się ze swoich zobowiązań. Im niższy wskaźnik, tym wyższa zdolność do spłaty zadłużenia.
Zadłużenie krótkoterminowe kapitału własnego	Wskaźnik ten informuje o tym, jaka część majątku jest finansowana zobowiązaniami krótkoterminowymi.
Wskaźnik zabezpieczenia zobowiązań długoterminowych	Wskaźnik ten informuje o stopniu zabezpieczenia zobowiązań długoterminowych przez rzeczowe składniki majątku przedsiębiorstwa czyli ile razy wartość netto tych składników wystarczy na pokrycie danego kredytu. Niższy wskaźnik oznacza, że podmiot będzie miał trudności w uzyskaniu pożyczki na długi termin. Wskaźnik ten posiada dużą wagę informacyjną zwłaszcza w przedsiębiorstwach zagrożonych

	upadłością. Nie ma on więc tak powszechnego zastosowania, jak poprzednie wskaźniki.
Wskaźnik kosztów	Wskaźnik ten w porównaniu poziomów z kilku okresów daje rzeczywisty obraz gospodarności oraz wykorzystania czynników rzeczowych i siły roboczej w firmie. Im niższy ten wskaźnik, tym większa efektywność ekonomiczna firmy. Wyrażany jest w formie ułamka dziesiętnego lub procentów.

Wnioski – ANALIZA WSKAŹNIKOWA

PODSUMOWANIE PERSPEKTYWY

Wnioski - perspektywa finansowa

REKOMENDACJE- PERSPEKTYWA FINANSOWA

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.3 Perspektywa infrastruktury – nauki i rozwoju

4.3.1 Kluczowe zasoby – ZASOBY LUDZKIE <sekcja obowiązkowa>

ZASOBY LUDZKIE

{Wnioski - Czego oczekiwać od Doradcy:

Doradca przedstawi główne wnioski z analizy zasobów ludzkich – np. w zakresie systemów motywacyjnych, ocen pracowniczych, szkoleń, i komunikacji wewnętrznej. Na podstawie map kompetencji Doradca określi luki kompetencyjne pracowników przedsiębiorcy i wskaże te, które w obecnej sytuacji są najważniejsze do zniwelowania, aby osiągnąć cele przedsiębiorstwa.}

4.3.2 Perspektywa infrastruktury nauki i rozwoju- KLUCZOWE ZASOBY – ZASOBY FINANSOWE

ZASOBY FINANSOWE	
{Gotówka}	{OPIS}
{Linia Kredytowa}	
{Inne}	

Wnioski - KLUCZOWE ZASOBY - ZASOBY FINANSOWE

--

REKOMENDACJE- ZASOBYFINANSOWE

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.3.3 KLUCZOWE ZASOBY RZECZOWE

KLUCZOWE ZASOBY RZECZOWE	
{Maszyny do produkcji}	{opis}
{Nowa hala produkcyjna}	
{Nieruchomości na wynajem}	
{Pojazdy}	
{Sieć sklepów}	

Wnioski - KLUCZOWE ZASOBY - ZASOBY RZECZOWE

--

REKOMENDACJE – ZASOBY RZECZOWE

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.3.4 KLUCZOWE ZASOBY NIEMATERIALNE

KLUCZOWE ZASOBY NIEMATERIALNE	
{Oprogramowanie}	{opis}
{Patent}	
{Prawa autorskie}	

ANALIZA PORTFELOWA- MACIEŻ BCG

Tempo wzrostu rynku	WYSOKIE	GWIAZDY	ZNAKI ZAPYTANIA
	NISKIE	DOJNE KROWY	PSY
WZGLĘDNY UDZIAŁ W RYNKU			

Wnioski - KLUCZOWE ZASOBY - ZASOBY NIEMATERIALNE

--

REKOMENDACJE-ZASOBY NIEMATERIALNE

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.4 Perspektywa procesów wewnętrznych i schemat organizacji

4.4.1 Perspektywa procesów wewnętrznych. KLUCZOWE DZIAŁANIA

KLUCZOWE DZIAŁANIA	
{Tworzenie oprogramowania}	
{Projektowanie}	
{Wytwarzanie}	
{Rozwiązywanie problemów klientów}	
{Ciągła promocja}	

Wnioski – PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH – KLUCZOWE DZIAŁANIA

--

REKOMENDACJE

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

4.4.2 Perspektywa procesów wewnętrznych. Schemat organizacyjny firmy

SCHEMAT ORGANIZACYJNY-OPIS
{ OPIS}-

Zarząd-management – kadra kierownicza

Komórka 1	Komórka 2	Komórka 3

Komórka 4	Komórka 5	Komórka 6

Wnioski – PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH – SCHEMAT ORGANIZACYJNY

REKOMENDACJE - SCHEMAT ORGANIZACYJNY

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

PODSUMOWANIE PERSPEKTYWY

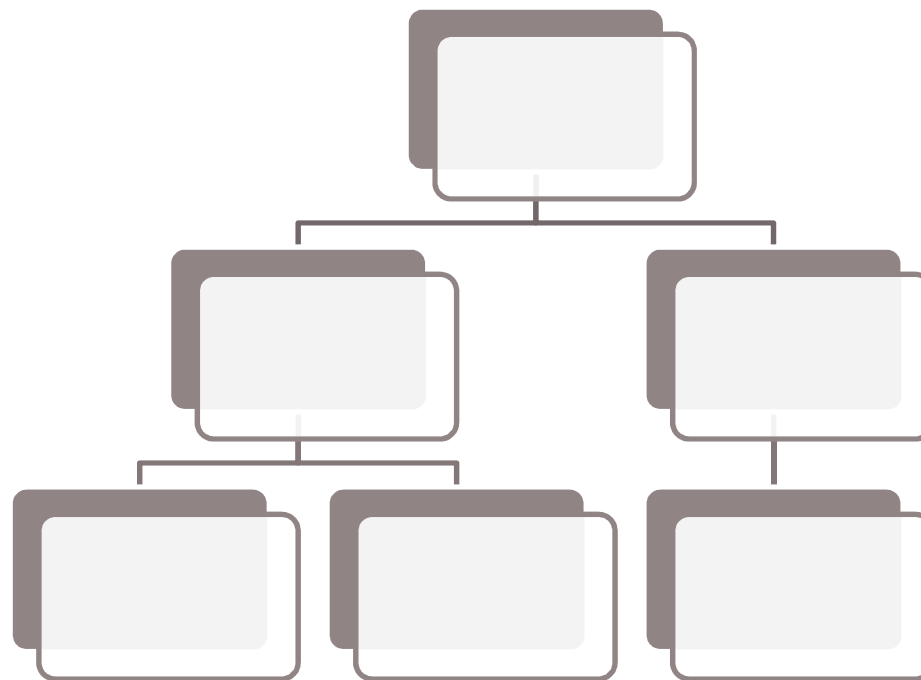
Wnioski – PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH

REKOMENDACJE - PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->



5 Model biznesowy firmy

KLUCZOWI PARTNERZY	KLUCZOWE DZIAŁANIA	PROPOZYCJA WARTOŚCI	RELACJE Z KLIENTAMI	KLUCZOWI KLIENCI
	KLUCZOWE ZASOBY		KANAŁY DOTARCIA	
STRUKTURA KOSZTÓW		STRUMIENIE PRZYCHODÓW		

5.1.1 OPIS MODELU BIZNESOWEGO

OPIS

Wnioski - MODEL BIZNESOWY

{Doradca sformułuje kluczowe wnioski}

REKOMENDACJE- MODEL BIZNESOWY

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

6 Audyt strategiczny (analiza strategiczna) pod kątem zdiagnozowania potrzeb rozwojowych

6.1 Strategia działania Przedsiębiorcy, w tym misja i wizja

6.1.1 Misja i wizja Przedsiębiorcy

MISJA
{misja}

WIZJA
{wizja}

6.1.2 Strategia

STRATEGIA

6.1.3 Cele i mierniki

	PERSPEKTYWA RYNKU	PERSPEKTYWA FINANSOWA	PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	PERSPEKTYWA INFRASTRUKTURY I NAUKI
CELE				
MIERNIKI				

6.2 Analiza SWOT i krytyczne czynniki sukcesu

6.2.1 Analiza SWOT

SWOT					
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE	CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE				
	SILNE STRONY			SŁABE STRONY	
	1		2	1	3
	2		1	2	2
	3		3	3	3
	4		2	4	2
	5		1	5	3
	6		3	6	2
	SZANSE			ZAGROŻENIA	
	1		3	1	1
2		2	2	2	
3		1	3	2	
4		2	4	1	
5		1	5	1	
6		3	6	1	

1-niewielki wpływ, 2 – średni, 3 – znaczny wpływ

ATRAKCYJNOŚĆ RYNKOWA	0,60
----------------------	------

POZYCJA RYNKOWA	0,44
-----------------	------

PRAWDOPODOBIENSTWO SUKCESU STRATEGICZNEGO	0,52
---	------

Wartości wynikowe w odniesieniu do typów strategii

Strategia	maxi-maxi	mini-maxi	maxi-mini	mini-mini
POZYCJA RYNKOWA	>0.5	>0.5	<0.5	<0.5
ATRAKCYJNOŚĆ RYNKOWA	>0.5	<0.5	>0.5	<0.5

Macierz normatywnych strategii działania

		Czynniki zewnętrzne	
		Szanse	Zagrożenia
Czynniki wewnętrzne	Mocne strony	Strategia dynamiczna (agresywna) <i>MAXI-MAXI</i>	Strategia konserwatywna <i>MAXI-MINI</i>
		<p>Wykorzystanie szans przy pomocy mocnych stron - silna ekspansja i zdywersyfikowany rozwój. Sytuacja dotyczy przedsiębiorstwa, wewnątrz którego przeważają mocne strony, w otoczeniu zaś szanse.</p>	<p>Wykorzystanie mocnych stron w celu uniknięcia lub zneutralizowania zagrożeń. W opisywanej sytuacji źródłem trudności rozwojowych firmy jest niekorzystny dla niej układ warunków zewnętrznych. Przedsiębiorstwo może mu przeciwstawić duży potencjał wewnętrzny i próbować przezwyciężyć zagrożenia, wykorzystując do maksimum swoje liczne mocne strony.</p>
	Słabe strony	Strategia konkurencyjna <i>MINI-MAXI</i>	Strategia defensywna <i>MINI-MINI</i>
		<p>Przezwyciężenie słabości w celu wykorzystania szans. Mamy tu do czynienia z firmą, która ma przewagę/równowagę słabych stron nad mocnymi, ale sprzyja jej układ warunków zewnętrznych. Jej strategia powinna polegać na wykorzystywaniu tych szans przy jednoczesnym zmniejszaniu lub poprawianiu niedociągnięć wewnętrznych.</p>	<p>Redukcja lub likwidacja firmy. Firma jest pozbawiona szans rozwojowych. Działa w nieprzychylnym otoczeniu, a jej potencjał zmian jest niewielki. Nie ma istotnych mocnych stron, które mogłaby przeciwstawić zagrożeniom i wykorzystać do poprawienia swoich słabych stron.</p>

Wnioski -SWOT

{Doradca wraz z Przedsiębiorcą oraz kluczowym personelem przeprowadzi analizę SWOT},

REKOMENDACJE-SWOT

Szkolenia (zakres szkoleń) -->

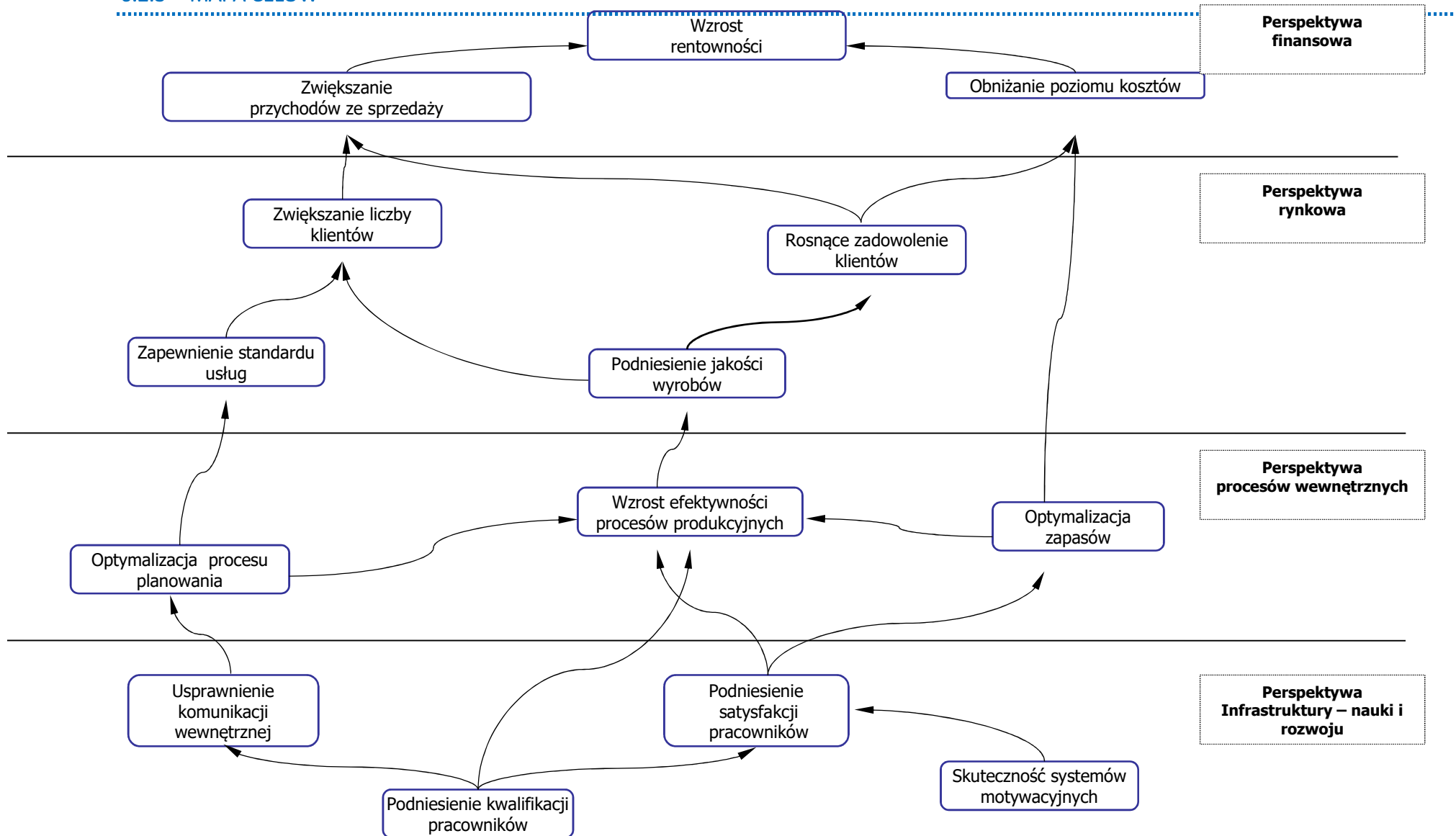
Doradztwo (zakres doradztwa) -->

Inne działania (opis) -->

6.2.2 Zweryfikowane cele i Krytyczne czynniki sukcesu

	PERSPEKTYWA RYNKU	PERSPEKTYWA FINANSOWA	PERSPEKTYWA WĘWNETRZNYCH	PROCESÓW	PERSPEKTYWA INFRASTRUKTURY I NAUKI
CELE					
KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU					
MIERNIKI					

6.2.3 MAPA CELÓW



6.3 Podsumowanie analizy strategicznej przedsiębiorstwa

PODSUMOWANIE

Plan realizacji potrzeb rozwojowych

7 Plan Rozwojowy

W Planie Rozwojowym Przedsiębiorcy zostały uwzględnione wszystkie perspektywy (ryнку, finansów, infrastruktury – rozwoju i nauki oraz procesów wewnętrznych) opracowane w rozdziale 4 powyższego dokumentu. Plan Rozwojowy pozostaje też zbieżny z celami Przedsiębiorcy zdefiniowanymi w opracowanych perspektywach działania. Na podstawie rekomendacji wypracowanych w rozdziale 4 doprecyzowano poniżej zakres rekomendowanego wsparcia dla Przedsiębiorcy. Rekomendacje będą dotyczyć w szczególności obszaru rozwoju zasobów ludzkich (perspektywa infrastruktury-nauki i rozwoju), który w ramach udzielonego wsparcia jest obowiązkowy. Oprócz tego rekomendacje powiązane z innymi perspektywami funkcjonowania przedsiębiorcy, które podlegały diagnozie. W celu przygotowania Planu Rozwojowego zbadano poziom kompetencji zawodowych zasobów ludzkich w organizacji oraz zrealizowano diagnozę satysfakcji i zaangażowania pracowników.

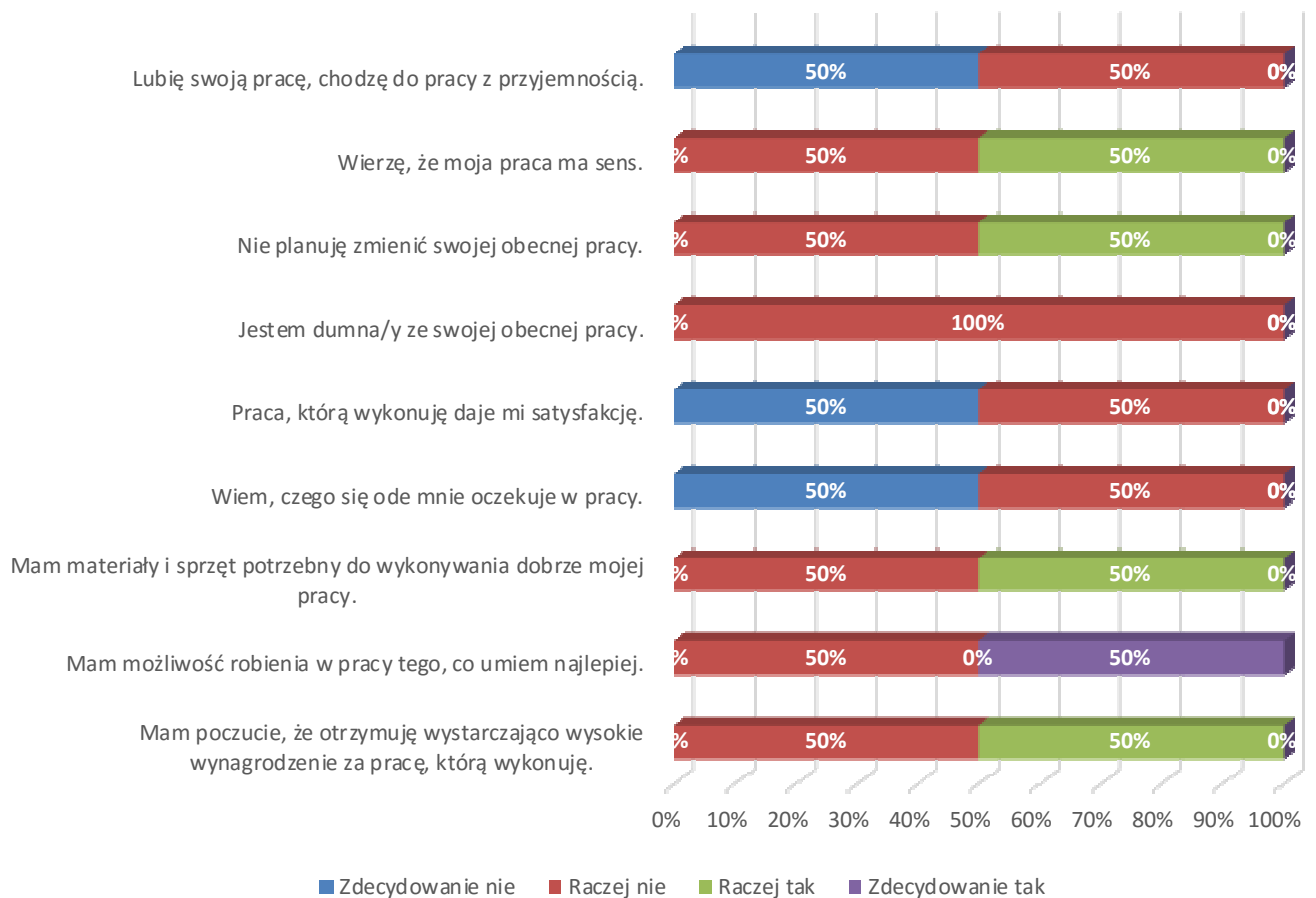
7.1 Diagnoza satysfakcji i zaangażowania pracowników

Wspierające proces określania Celów Planu Rozwojowego, badanie satysfakcji i zaangażowania pracowników Przedsiębiorcy, zostało zrealizowane za pomocą przygotowanego formularza, metryczki (zawierającej: płeć, wiek, wykształcenie, staż w formie, staż ogółem, grupa zawodowa) i wynikowych zestawień tabelarycznych oparciu o „Narzędzia do pomiaru kapitału ludzkiego”.

Każdy z pracowników biorący udział w diagnozie potrzeb rozwojowych wypełnił również kwestionariusz badania satysfakcji i zaangażowania. W kwestionariuszu znajduje się 21 stwierdzeń dotyczących otoczenia pracownika. Pierwsze 9 stwierdzeń z kwestionariusza dotyczy satysfakcji, kolejne 12 zaangażowania pracownika. Wyniki zbiorcze dotyczące satysfakcji z pracy mają wpływ na udzielenie jako wskazówka dla Pracodawcy, co do możliwości jej poprawy, w sytuacji niezadowolających wyników. Dla przygotowania Celów Planu Rozwojowego istotną rolę odegrały wyniki zbiorcze dotyczące zaangażowania pracowników. Według modelu Herseya i Blancharda umiejętności i zaangażowanie determinują efektywność każdego pracownika. Te dwa kryteria wzajemnie się uzupełniają i brak zaangażowania pracownika często wynika z braku umiejętności niezbędnych do efektywnej realizacji zadań w środowisku pracy. Dlatego też wyniki zbiorcze dotyczące zaangażowania pracowników i ich analiza przez Doradcę wraz z Przedsiębiorcą zostały uwzględnione, jako narzędzie wspierające wyniki testów kompetencji zawodowych, do ustalenia Celów Planu Rozwojowego. Czyli, ukierunkowania celów na rozwój kluczowych umiejętności pracowników niezbędnych do efektywnej realizacji zadań.

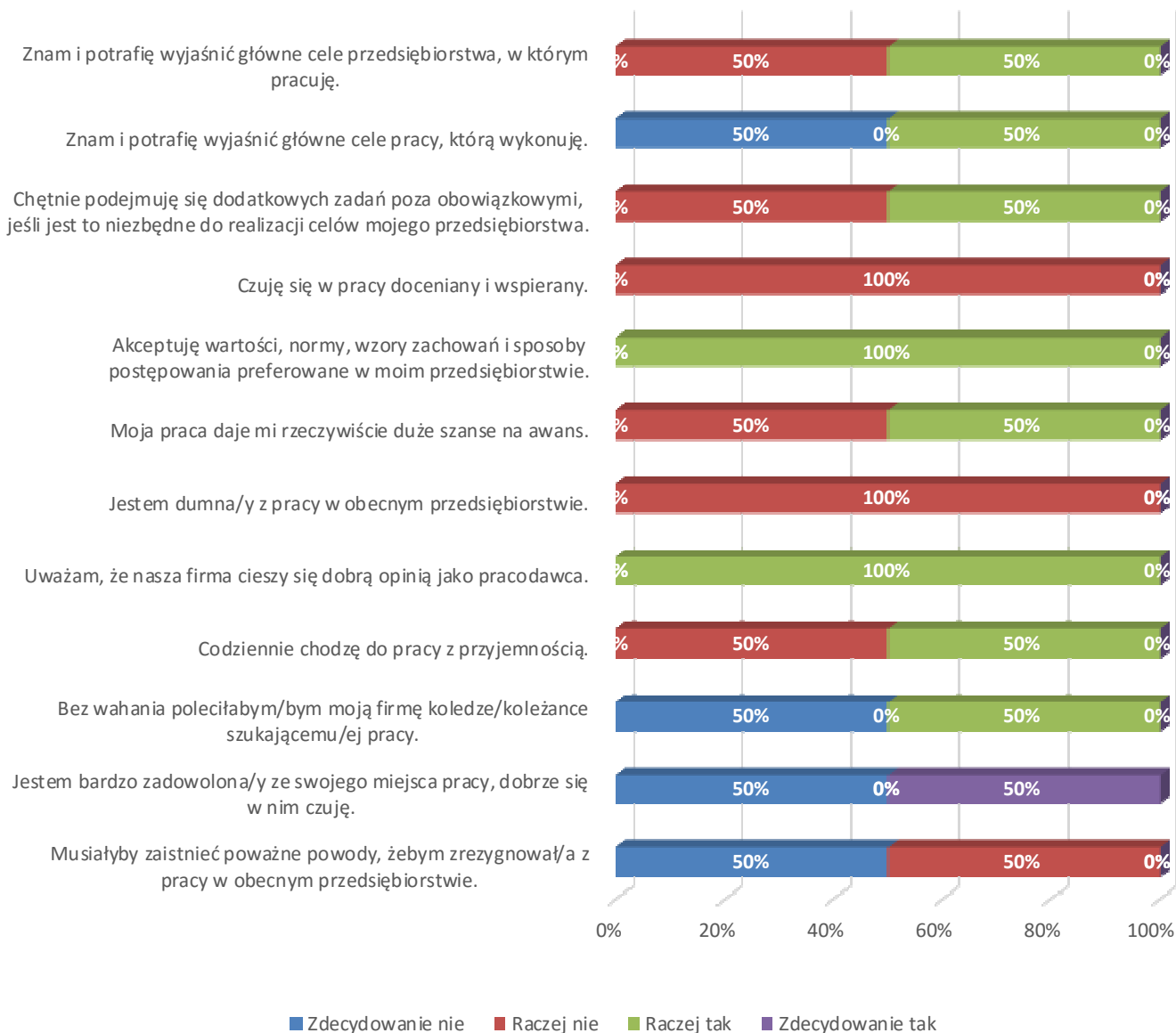
Strukturę odpowiedzi zaznaczonych przez badanych w ramach skali cztero-stopniowej (zdecydowanie nie, raczej nie, raczej tak, zdecydowanie tak), dotyczącą 9 pytań z zakresu satysfakcji pracowników przedstawia poniższy wykres⁴.

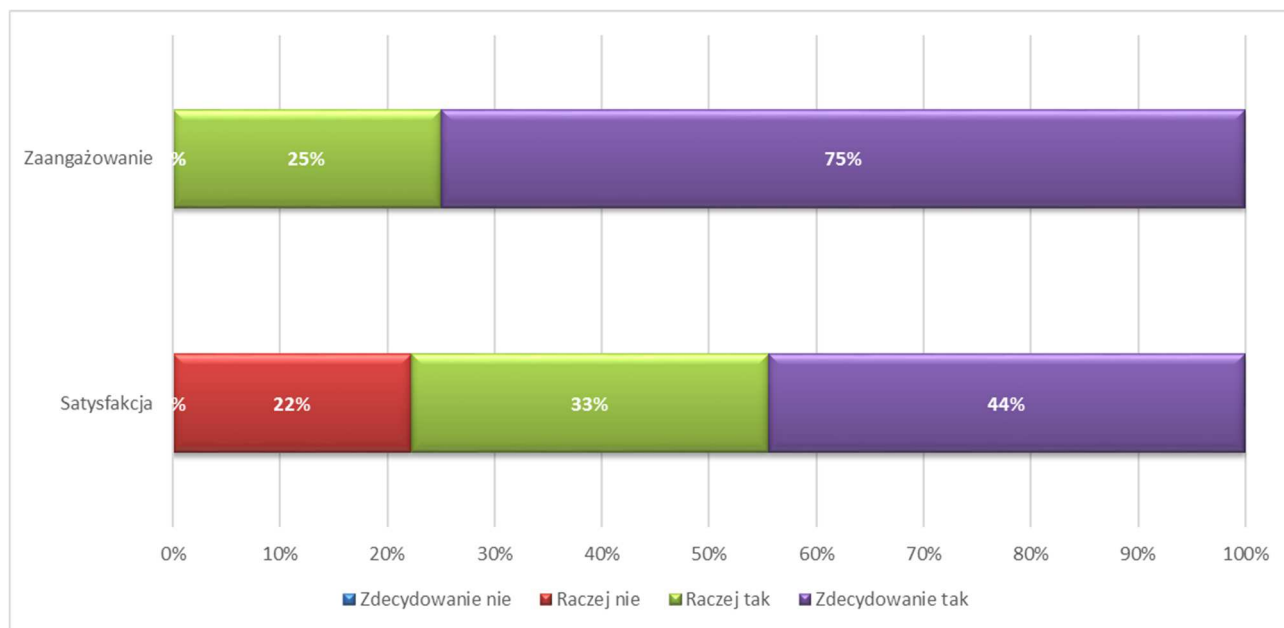
Badanie satysfakcji



Strukturę odpowiedzi zaznaczonych przez badanych w ramach skali cztero-stopniowej (zdecydowanie nie, raczej nie, raczej tak, zdecydowanie tak), dotyczącej 12 pytań z zakresu zaangażowania pracowników przedstawia poniższy wykres.

Badanie zaangażowania





7.2 Przyjęta metodologia badania poziomu kompetencji zawodowych

Niezbędnym do przygotowania planu rozwojowego było stworzenie przez Doradcę profilu kompetencji zawodowych niezbędnych do efektywnej realizacji zadań na każdym stanowisku pracy w firmie Przedsiębiorcy. Każdy opis zawiera od min 3 do max 5 kompetencji zawodowych dostosowanych do opisu stanowiska pracy i zakresu odpowiedzialności wynikającego z umiejscowienia stanowiska w strukturze organizacyjnej. Kompetencje zostały wybrane z pakietu 20 wystandaryzowanych kompetencji dostępnych w udostępnionych narzędziach diagnozowania kompetencji pracowników (kompetencje osobiste, menedżerskie i społeczne). Wybór docelowych kompetencji zawodowych na każde stanowisko został dokonany w oparciu o opis stanowiska pracy (kluczowe zadania, mierniki efektywności, zakres upoważnień, umiejscowienie w strukturze organizacji) lub pozyskano niezbędną wiedzę do wyboru kompetencji zawodowych od Przedsiębiorcy, w sytuacji, kiedy opisy stanowisk nie były dostępne. Przypisując do każdego stanowiska kompetencje niezbędne do efektywnych działań pracownika został przygotowany przez Doradcę, przy współpracy z Przedsiębiorcą, pakiet kompetencji zawodowych na każde stanowisko pracy, określono wraz z Przedsiębiorcą oczekiwany poziom każdej z kompetencji (zgodnie z pięciostopniową skalą kompetencji dostępną w narzędziach diagnozowania kompetencji pracowników) oraz przygotowano i nadzorowano realizację **testu kompetencji**. Test kompetencji zawodowych został zrealizowany przez każdego pracownika uczestniczącego w projekcie, co pozwoliło określić indywidualne rzeczywiste poziomy badanych kompetencji każdego z pracowników. Wyniki testu kompetencji pokazały rozbieżności pomiędzy pożądanym profilem kompetencji przygotowanym przez Doradcę wraz z Przedsiębiorcą, a rzeczywistym poziomem kompetencji każdego pracownika. Analiza powyżej wymienionych wyników pozwoliła wskazać ich trzy rodzaje. Pierwszy to wynik zbieżny, czyli uzyskany rzeczywisty wynik był zgodny z oczekiwanym. Drugi, to pojawia się nad kompetencją, czyli uzyskany wynik był wyższy niż oczekiwany. Trzeci, to **luka kompetencyjna**, czyli uzyskany wynik był niższy niż oczekiwany. W dwóch pierwszych przypadkach kompetencje zawodowe nie wymagają podjęcia działań rozwojowych. W trzecim przypadku wskazane luki kompetencyjne w obrębie badanej kompetencji zostały potraktowane, jako jednoznaczne wskazania do przygotowania planu działań rozwojowych. Powtarzające się luki kompetencyjne w badaniach poszczególnych pracowników były wskazówką, jakie działania rozwojowe należy zrealizować, a to z kolei pozwoliło określić Cele Planu Rozwojowego z uwzględnieniem celów strategicznych Przedsiębiorcy.

Integralną częścią zrealizowanych działań Doradcy było założenie pracownikom Przedsiębiorcy kont na platformie, za pomocą której udostępniono narzędzia diagnozowania kompetencji pracowników, umożliwiające przeprowadzenie Testu kompetencji zawodowych, wysłanie e-mailem informacji zawierającej instrukcję do wykonania Testu kompetencji oraz link do badania wraz z zaproszeniem do jego realizacji, a także przekazanie raportu indywidualnego po zakończonym

badaniu. Zrealizowana analiza wyników indywidualnych oraz przygotowanego raportu zbiorczego pozwoliła precyzyjnie określić Cele Planu Rozwojowego.

<i>Liczba pracowników, którzy zrealizowali test kompetencji</i>		{23}	
<i>Liczba stanowisk objętych badaniem testem kompetencji</i>		{5}	
<i>Liczba kompetencji objętych badaniem testem kompetencji ogółem</i>		{15}	
<i>Kluczowe stanowiska objęte badaniem</i>	<i>Kluczowe kompetencje zbadane na danym stanowisku pracy wraz z oczekiwanym poziomem przypisanym do każdej kompetencji</i>		
	Lp.	Nazwa kompetencji	Oczekiwany poziom kompetencji
(Stanowisko/ Grupa stanowisk 1)	1)	{Dążenie do rezultatu}	{3}
	2)		
	3)		
	4)		
	5)		
(Stanowisko/ Grupa stanowisk 2)	1)		
	2)		
	3)		
	4)		
	5)		
(Stanowisko/ Grupa stanowisk 3)	1)		
	2)		
	3)		
	4)		
	5)		

Sumaryczna lista kompetencji zawodowych przebadanych w organizacji:

<i>Lp</i>	<i>Kompetencja</i>
1.	{Dążenie do rezultatów}
2.	...
3.	
4.	
5.	

Szczegółowy opis uzyskanych przez grupę wyników testu kompetencji zamieszczono w poniższej tabeli:

Nazwisko badanego	Imię badanego	Uzyskany poziom poszczególnych kompetencji uzyskany w badaniu testem kompetencyjnym														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
{Kowalski }	{Jan}	3	-	2	-	4	-	-	-	-	3	-	-	-	2,5	-
...													

Podsumowanie luk kompetencyjnych (obszary rozwojowe) w ramach przebadanych kompetencji⁵:

Nazwa badanej kompetencji	Liczba osób posiadających luki kompetencyjne
{Dążenie do rezultatów}	5
{Komunikatywność}	7
...	...

7.3 Cele Planu Rozwojowego w kontekście przeprowadzonej analizy strategicznej Przedsiębiorcy

Cele Planu Rozwojowego zostały poniżej opisywane zgodnie z regułą SMART i korespondują z powyżej zdefiniowanymi celami i ich miernikami. Zgodnie z zaleceniami do każdego celu zdefiniowano nie mniej niż jeden miernik, jak w tabeli poniżej. Maksymalna ilość to sześć celów. Cele dotyczyły wszystkich obszarów rozwojowych (perspektyw rozwoju). Zwykle zdefiniowane cele były powiązane jak umiejętności sprzedaży pracowników z wynikami finansowymi Przedsiębiorcy.

Lp.	Nazwa i krótki opis Celu Planu Rozwojowego (max 200 znaków)
-----	---

1.	{Przykład: Sprzedaż – wzrost wartości przeciętnego klienta o 10% w skali roku, wzrost skuteczności działań windykacyjnych o 3 klientów a skali miesiąca}
2.	{Przykład: Produkcja – spadek ilości produktów niespełniających norm jakości o 2% w skali miesiąca, wzrost wydajności na produkcji o 10 półproduktów w skali tygodnia}
3.	{Przykład: Usługi – spadek reklamacji usług o 20% w skali roku, wzrost obsługi ilości klientów o 10 w skali miesiąca}
{...}	

7.4 Działania proponowane w ramach Planu Rozwojowego

Do zdefiniowania celów w punkcie 7.3 niezbędne były zbiorcze wyniki testu kompetencji oraz wyniki zbiorcze dotyczące zaangażowania pracowników. W poniższej tabeli zostały ustalone, wspólnie z Przedsiębiorcą, działania, które umożliwiły realizację powyższych celów oraz wskazały, na jakie potrzeby Przedsiębiorcy one odpowiadają. W PR (Planie Rozwojowym) zostały zawarte wskazówki dla przedsiębiorcy, jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć wyznaczone cele. Opis zalecanych działań zawiera informacje o potrzebnych zasobach do ich wdrożenia: finansowych, ludzkich i rzeczowych. Przygotowany został również harmonogram podejmowania działań wdrożeniowych, bez określania kolejnych dat, ale z określeniem czasu koniecznego na przeprowadzenie działań i ich sekwencji. Również określono proponowanych dostawców usług oraz pracowników dedykowanych do adekwatnych działań wdrożeniowych.

Zakres wdrożenia Planu Rozwojowego:

Cele Planu Rozwojowego/Mierniki	Potrzeby	Działania wdrożeniowe	Proponowani dostawcy usług/osoby proponowane do edukacji

7.5 Charakterystyka rezultatów realizacji Planu Rozwojowego, powstałych w wyniku dostarczonych usług (np. szkoleniowych, doradczych)

W przypadku działań szkoleniowych, zgodnie z najlepszymi praktykami, do pomiaru rezultatów wskazane jest wykorzystanie metodologia Kirkpatricka, która uwzględnia satysfakcję Przedsiębiorcy ze wsparcia, przyrost wiedzy, zastosowanie wiedzy w praktyce, oraz wyniki biznesowe uzyskane dzięki wsparciu.

Oczekiwane rezultaty zostały scharakteryzowane przez Doradcę, które zgodnie z modelem Kirkpatricka można zrealizować poprzez wypracowanie ankiety satysfakcji po realizacji działań rozwojowych i przygotowanego testu wiedzy. W oparciu o przygotowaną ankietę satysfakcji z działania rozwojowego (szkolenia) zakładana wartość powinna wynosić minimum 3 na skali pięciostopniowej. Test wiedzy można zrealizować przed i po działaniu rozwojowym (szkoleniu), który określi przyrost wiedzy uczestnika (Ile się nauczył). Minimalny przyrost wiedzy należy założyć na poziomie 20%. W zakresie zastosowania można ustalić odpowiedni przyrost kompetencji wdrażanych w praktyce oraz szacowany wzrost wyników poprzez podniesienie o określony procent wybranego wskaźnika efektywności.

W poniższej tabeli zamieszczono tyle wskaźników na każdym z poziomów, ile pojawiło się celów rozwojowych w tabeli w punkcie 7.3. Termin i metoda pomiaru do realizacji celów rozwojowych w formie szkoleń miękkich pozostaje jak w poniższej tabeli. W przypadku szkoleń specjalistycznych oraz innych działań rozwojowych, metoda pomiaru oraz jej termin, została ustalona przez Doradcę wraz z Przedsiębiorcą.

Wskaźnik	Poziom w modelu Kirkpatricka			
	Satysfakcji	Uczenia się	Zastosowania	Wyników

Zakładana wartość wskaźnika	{Min 3}	{Przyrost o 20%}	{Przyrost o min. wartość 0,3 kompetencji negocjowanie}	{Przyrost o 5% średniej sprzedaży u klienta}
Termin pomiaru	{Po realizacji działania rozwojowego}	{Przed i po realizacji działania rozwojowego}	{Po 6 miesiącach po zakończeniu działania rozwojowego}	{Po 6 miesiącach po zakończeniu działania rozwojowego}
Metoda pomiaru	{Ankieta}	{Test wiedzy}	{Test kompetencji}	{Analiza wyników sprzedaży}

7.6 Charakterystyka działań służących osiągnięciu celów Planu Rozwojowego (produkty projektu)

7.6.1 Szkolenia dla pracowników

Nazwa szkolenia	Liczba uczestników	Liczba godzin szkoleniowych	Liczba uczestniko-godzin szkoleniowych	Wartość uczestniko-godziny szkoleniowej	Wartość usług szkoleniowych	Wymagania dla trenera
Razem liczba uczestnikogodzin szkoleniowych			0	Razem wartość usług szkoleniowych		

Usługa/i zostaną zrealizowane w oparciu o plany przedstawione / plan przedstawiony poniżej.

Tytuł szkolenia: Negocjacje w biznesie

Cel szkolenia	Dzięki udziałowi w szkoleniu pracownik: <ul style="list-style-type: none">• Podniesie poziom umiejętności z zakresu prowadzenia profesjonalnego procesu negocjacji• Zapoznana się ze sposobami i technikami prowadzenia negocjacji na najwyższym poziomie profesjonalizmu zawodowego• Nauczy się kontrolować własne emocje podczas prowadzenia procesu negocjacji• Podniesie swoją efektywność w kontaktach handlowych dzięki odpowiednim przygotowaniom do procesu negocjacji• Nauczy się, w jaki sposób budować długoterminowe relacje z klientem biznesowym• Zostanie wyposażony w narzędzia umożliwiające kontrolowanie zachowania oraz swobodnie poruszać się w nowych sytuacjach negocjacyjnych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy
Cele PR wspierane przez szkolenie	Rozwój umiejętności negocjacji przez pracowników spowoduje podniesienie skuteczności zamykania rozmów z klientami, co zostało wskazane w PR jako jeden z kluczowych obszarów do rozwoju.
Rezultaty realizacji PR wspierane przez szkolenie	Wzrost wartości przeciętnego klienta o 10% w skali roku
Forma zajęć	Warsztat
Grupa docelowa	3 osoby z działu sprzedaży
Zakres szkolenia	Techniki i taktyki negocjacyjne, wywieranie wpływu, negocjacje cenowe, przygotowanie do negocjacji.

Tytuł szkolenia

Cel szkolenia	
Cele PR wspierane przez szkolenie	
Rezultaty realizacji PR wspierane przez szkolenie	
Forma zajęć	
Grupa docelowa	

Zakres szkolenia	
------------------	--

7.6.2 Doradztwo dla pracowników

Nazwa usługi doradczej	Liczba uczestników	Liczba godzin doradztwa	Wartość godziny doradztwa	Wartość usług doradczych	Wymagania dla doradcy
	Razem liczba godzin doradztwa		Razem wartość usług doradczych		X

Doradztwo dla pracowników przeprowadzono zgodnie z planami przedstawionymi / planem przedstawionym poniżej.

Cel doradztwa	
Cele PR wspierane przez doradztwo	
Rezultaty realizacji PR wspierane przez doradztwo	
Forma doradztwa	
Grupa docelowa	
Zakres doradztwa	

7.6.3 Doradztwo dla Przedsiębiorcy

Nazwa usługi doradczej	Liczba godzin doradztwa	Wartość godziny doradztwa	Wartość usług doradczych	Wymagania dla doradcy
	Razem liczba godzin doradztwa		Razem wartość usług doradczych	X

Doradztwo dla Przedsiębiorcy przeprowadzono zgodnie z planem przedstawionym / planami przedstawionymi poniżej.

Cel doradztwa	
Cele PR wspierane przez doradztwo	
Rezultaty realizacji PR wspierane przez doradztwo	
Forma doradztwa	
Zakres doradztwa	

7.7 Sposób realizacji działań na rzecz Przedsiębiorcy

Zostały przedstawione przez Doradcę, po konsultacjach z Przedsiębiorcą, informacje o potrzebnych zasobach do wdrożenia proponowanych działań: finansowych, ludzkich i rzeczowych. Przedstawiono również harmonogram podjętych działań, bez określania kolejnych dat, ale z określeniem czasu koniecznego na przeprowadzenie poszczególnych działań i ich sekwencji. W syntetyczny sposób została opisana logika przeprowadzenia działań u Przedsiębiorcy oraz uzasadniono krótko swoje wybory.

8 Plan Działań – synteza

Nazwa działania	Jednostka	Liczba godzin usług	Wartość usług
Szkolenia dla pracowników	Razem liczba uczestnikogodzin szkoleniowych		
	Razem wartość usług szkoleniowych		
Doradztwo dla pracowników	Razem liczba godzin doradztwa		
	Razem wartość usług doradczych		
Doradztwo dla Przedsiębiorcy	Razem liczba godzin doradztwa		
	Razem wartość usług doradczych		
Inne działania			
Razem liczba godzin usług			
Razem wartość usług			
Razem liczba osób objętych działaniami u Przedsiębiorcy			

9 Harmonogram realizacji Planu Rozwojowego

Nazwa usługi	Data rozpoczęcia	Data zakończenia	Miejsce świadczenia usługi	Uwagi
Szkolenia dla pracowników				
Doradztwo dla pracowników				
Doradztwo dla Przedsiębiorcy				

10 Akceptacja Planu Rozwoju

Akceptuję / przyjmuje do wdrożenia opracowany Plan Rozwojowy	Opracował
Imię i nazwisko przedsiębiorcy, podpis, data	Imię i nazwisko osoby uprawnionej do występowania w imieniu Wykonawcy usługi w obszarze, podpis, data
Imię i nazwisko przedsiębiorcy, podpis, data	Imię i nazwisko osoby uprawnionej do występowania w imieniu Wykonawcy usługi w obszarze infrastruktura podpis, data

¹ Dokumenty rejestrowe przedsiębiorstwa

² Strona internetowa przedsiębiorstwa

³ Strona internetowa przedsiębiorstwa

⁴ Wyniki przeprowadzonej „Ankiety satysfakcji i zaangażowania”

⁵ Wyniki przeprowadzonej diagnozy kompetencji pracowników