**MODEL BIZNESOWY  
związany z internacjonalizacją działalności**

PROGRAM OPERACYJNY   
POLSKA WSCHODNIA

**Działanie 1.2 „Internacjonalizacja MŚP”**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nazwa Wnioskodawcy** |  |
| **NIP Wnioskodawcy** |  |

|  |
| --- |
| Wymogi formalne:   1. Nie dopuszcza się modyfikacji wzoru formularza *Modelu biznesowego związanego z internacjonalizacją działalności*. 2. Należy wypełnić wszystkie pola dokumentu, zgodnie z odpowiednimi instrukcjami zamieszczonymi powyżej tych pól oraz z uwzględnieniem przypisów do tych instrukcji. 3. Sugerowany rozmiar poszczególnych pól nie jest wiążący, natomiast całkowita objętość wypełnionego dokumentu, nie może przekraczać 50 stron. 4. W polach wypełnianych przez Wnioskodawcę należy stosować wyłącznie czcionki „Calibri” lub „Arial” w rozmiarze 11 punktów. 5. Wypełniony dokument należy zapisać w formacie DOC, DOCX lub PDF, z odblokowaną możliwością wyszukiwania i kopiowania fragmentów tekstu. |

|  |
| --- |
| **A.1 Strategia przedsiębiorstwa** [sugerowany rozmiar – do 5000 znaków]  Należy wskazać krótkie uzasadnienie dla podjęcia decyzji o realizacji projektu internacjonalizacji, w szczególności:  - opisać bieżącą i przewidywaną sytuację ekonomiczną i rynkową przedsiębiorstwa;  - wskazać oczekiwane efekty internacjonalizacji.  Ponadto należy krótko opisać inne projekty, których realizacja ma wpływ na projekt zgłaszany do dofinansowania i podać informacje dotyczące ich zakresu, celów i okresu realizacji oraz budżetu w podziale na lata. |
|  |
| **A.2 Doświadczenie przedsiębiorcy dotyczące internacjonalizacji** [sugerowany rozmiar – do 4000 znaków]  Należy krótko opisać:   * dotychczasowe doświadczenie przedsiębiorstwa w zakresie internacjonalizacji (działania i uzyskane efekty); * nabyte kompetencje i wiedzę dotyczące prowadzenia działalności na rynkach międzynarodowych; * wnioski z działań realizowanych na rynkach zagranicznych istotne ze względu na planowany przebieg procesu internacjonalizacji i proponowany kształt nowego modelu biznesowego. |
|  |
| **A.3 Sposób opracowania założeń projektu dot. internacjonalizacji** [sugerowany rozmiar – do 10000 znaków]  Należy określić:  - sposób w jaki Wnioskodawca zbadał swój potencjał internacjonalizacji na rynkach docelowych, w szczególności zaprezentować kryteria wyboru rynków docelowych oraz kryteria identyfikacji grup docelowych na tych rynkach;  - bariery wejścia na rynek, potencjał własny Wnioskodawcy, nasycenie rynku, działalność konkurencji, czynniki kulturowe, ekonomiczne, geograficzne i prawne oraz wskazać źródła danych i informacji opisowych[[1]](#footnote-1).  Dodatkowo, w przypadku gdy dla zbadania potencjału internacjonalizacji, zaprezentowanego w Modelu biznesowym, Wnioskodawca tylko w pewnym zakresie wykorzystywał usługi świadczone przez doradców zewnętrznych należy wskazać zakres, termin, koszt i nazwę wykonawcy poszczególnych usług doradczych. |
|  |

|  |
| --- |
| **B.1 Produkty (wyroby lub usługi) Wnioskodawcy przeznaczone do internacjonalizacji** [sugerowany rozmiar – do 6000 znaków]  Należy zaprezentować produkty (wyroby lub usługi) przedsiębiorcy, które w wyniku przeprowadzonej analizy lub badania wskazują na potencjał w zakresie ich internacjonalizacji. Poszczególne produkty (lub grupy produktów) należy opisać w kolejnych punktach , określając ich cechy/charakterystykę oraz konkurencyjność na rynkach zagranicznych. |
|  |
| **B.2 Wybrane, nowe rynki docelowe**  [sugerowany rozmiar – do 12000 znaków]  W kolejnych punktach należy wymienić rynki zagraniczne (kraje, a w przypadku wielkich krajów – z możliwością wskazania określonych regionów danego kraju), na których planowe jest rozpoczęcie sprzedaży produktów wskazanych do internacjonalizacji. W odniesieniu do każdego rynku, powołując się na określone wyniki przeprowadzonych badań i analiz[[2]](#footnote-2) należy:   * opisać dotychczasową aktywność biznesową Wnioskodawcy na danym rynku; * wskazać wszystkie istotne uwarunkowania (w tym zidentyfikowane bariery wejścia) dla rozpoczęcia sprzedaży produktu przez Wnioskodawcę na danym rynku; * wskazać produkty Wnioskodawcy przeznaczone do sprzedaży na danym rynku, określić i scharakteryzować segmenty klientów lub kontrahentów dla danego produktu na danym rynku i przedstawić syntetyczną wizję rozwoju sprzedaży na danym rynku (wraz z projekcją wolumenu i wartości sprzedaży); * przedstawić informacje na temat produktów, z którymi produkt Wnioskodawcy będzie konkurował na danym rynku i ich oferentów oraz wskazać precyzyjnie zdefiniowane przewagi konkurencyjne produktów Wnioskodawcy na tym rynku zagranicznym, istotne z punktu widzenia grup docelowych; * opisać (spójną z informacjami, o których mowa powyżej) koncepcję wejścia na dany rynek zagraniczny, w szczególności określić niezbędne zadania związane z przygotowaniem do wdrożenia modelu biznesowego na poszczególnych rynkach. Należy mieć na uwadze spójność z zakresem informacji przedstawianych we wniosku o dofinansowanie w harmonogramie rzeczowo-finansowym. |
|  |
| **B.3 Reorganizacja przedsiębiorstwa**  [sugerowany rozmiar – do 6000 znaków]  Należy zaprezentować wynik przeprowadzonych analiz lub badań w postaci rekomendacji z zakresu:   * reorganizacji przedsiębiorstwa i przygotowania go do działalności eksportowej (organizacji działu eksportu, logistyki etc.); * inwestycji w środki trwałe bądź wartości niematerialne i prawne oraz w oprogramowanie niezbędne do automatyzacji procesów biznesowych w związku z przygotowaniem do internacjonalizacji działalności; * modelu finansowania kosztów związanych z przygotowaniem do wdrożenia nowego modelu biznesowego dot. internacjonalizacji oraz bieżących kosztów działalności eksportowej po wdrożeniu tego modelu biznesowego. |
|  |
| **B.4 Zarządzanie ryzykiem w projekcie internacjonalizacji** [sugerowany rozmiar – do 6000 znaków]  Należy zaprezentować analizę ryzyka obejmującą zidentyfikowane ryzyka projektowe, poziom ich oddziaływania na możliwość osiągnięcia celów projektu (niskie/średnie/wysokie), prawdopodobieństwo ich wystąpienia (niskie/średnie/wysokie) oraz działania, które wnioskodawca będzie podejmował dla zminimalizowania ewentualnych skutków ryzyka. |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| **C. Model biznesowy – stan obecny i propozycje zmian**  Poszczególne zakresy tematyczne (ujęte we wskazanych poniżej 9-ciu punktach głównych) prezentowanych modeli biznesowego należy opracować zgodnie z metodologią tworzenia Szablonu Modelu Biznesowego (ang. Business Model Canvas) autorstwa Aleksandra Osterwaldera[[3]](#footnote-3).  W sekcji **„Stan obecny”** należy opisać elementy modelu biznesowego zgodnie ze stanem faktycznym na dzień złożenia wniosku o dofinansowanie oraz aktualnie wdrażane zmiany modelu, które nie mają związku z projektem internacjonalizacji działalności, którego dotyczy niniejszy dokument. Poszczególne elementy danego punktu (np. kolejne zidentyfikowane segmenty klientów, kolejne kluczowe zasoby) powinny być prezentowane w oddzielnych punktach.  Opis w sekcji **„Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją”** powinien czytelnie wskazywać zmiany modelu biznesowego, poprzez odwołanie do elementów sekcji „Stan obecny” (ad. poszczególnych punktów) oraz ewentualne określenie zupełnie nowych elementów tego modelu. Rekomendacje zawarte w części „Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją” muszą być spójne z rekomendacjami zawartymi w punktach B.2 – B.4.  Propozycje zmian muszą być zwieńczone określeniem mierzalnych celów (sekcja **„Mierzalne cele”**), tzn. należy wskazać, jakie mierzalne efekty i dokumenty będą poświadczały przygotowanie określonego elementu nowego modelu biznesowego. Oznacza to w szczególności, że rekomendacje powinny mieć charakter jednoznaczny i odpowiadać uwarunkowaniom rynków docelowych. W przypadku, gdy w punkcie B.2 wskazuje się więcej niż jeden rynek docelowy, należy wykazać różnice w celach lub w sposobie dokumentacji osiągniecia celów w odniesieniu do poszczególnych rynków docelowych. Cele nie mogą być utożsamiane bezpośrednio z poniesieniem zaplanowanych kosztów realizacji projektu (poniesienie wydatków nie jest celem).  Przykłady mierzalnych celów:   * segmenty klientów – przygotowanie wzoru wyrobu X wraz z opakowaniem, dedykowanego dla nowego segmentu klientów (jako rezultat pogłębionych analiz rynkowych); * oferowane wartości – uzyskanie certyfikatu ekologicznego X (zgłoszenie produktu Y do audytu certyfikacyjnego); opracowanie i wdrożenie (szkolenia) standardów obsługi klienta; wizualizacja cechy X na opakowaniach i w materiałach promocyjnych; * kanały dystrybucji – uruchomienie platformy handlu elektronicznego z obsługą płatności typu X, Y i Z; udostepnienie aplikacji klienckiej na urządzenia mobilne; * relacje z klientami – wdrożenie w systemie ERP firmy modułu „Social Collaboration”; * struktura (źródła) przychodów – opracowanie wzoru umowy leasingu dla rynku X; opracowanie regulaminu karty lojalnościowej; * kluczowe zasoby – podpisanie umowy najmu magazynu w kraju X, utworzenie działu eksportu (przygotowanie stanowisk pracy, zatrudnienie pracowników, opracowanie formularzy i procedur); uzyskanie certyfikatu X (wszczęcie procedury certyfikacyjnej); rozbudowa linii produkcyjnej o automat pakujący; * kluczowi partnerzy – podpisanie umów z co najmniej jedną hurtownią materiałów X w każdym z regionów administracyjnych kraju Y; podpisanie umowy z dostawcą serwerów wirtualnych zapewniająca zakładane parametry techniczne, pozyskanie finansowania zewnętrznego działalności eksportowej (umowa faktoringu).   Powyższe przykłady podane są w sposób hasłowy. Rzeczywiste opisy powinny być precyzyjne i uzupełnione o sposób udokumentowania osiągnięcia przyjętych celów. | |
| 1. **Segmenty klientów** [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]   Opis w sekcji „Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją” powinien prezentować charakterystykę zidentyfikowanych na tych rynkach grup docelowych, jako przyszłych nabywców produktów przeznaczonych do internacjonalizacji. | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| Mierzalne cele | |
|  | |
| 1. **Oferowane wartości** [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków] | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| Mierzalne cele | |
|  | |
| 1. **Kanały dystrybucji[[4]](#footnote-4)** [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków] | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| Mierzalne cele | |
|  | |
| 1. **Relacje z klientami**[sugerowany rozmiar – do 9000 znaków] | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| Mierzalne cele | |
|  | |
| 1. **Struktura (źródła) przychodów** [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków] | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| Mierzalne cele | |
|  | |
| 1. **Kluczowe zasoby** [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków] | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| Mierzalne cele | |
|  | |
| 1. **Kluczowe działania** [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków] | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| Mierzalne cele | |
|  |  |
| **8. Kluczowi partnerzy**[sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]  Opis w sekcji „Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją” powinien wskazywać najważniejszych potencjalnych kontrahentów na rynkach docelowych zidentyfikowanych w ramach analiz poprzedzających opracowanie modelu biznesowego związanego z internacjonalizacją. | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| Mierzalne cele | |
|  | |
| **9. Struktura kosztów[[5]](#footnote-5)** [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków] | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| Mierzalne cele | |
|  | |

1. Oczekiwane jest precyzyjne określenie źródeł informacji wykorzystanych w danej analizie – np. podanie wyłącznie adresu portalu internetowego udostepniającego szereg publikacji ekonomicznych może nie być wystarczające dla identyfikacji wykorzystanych danych. Dane powinny być aktualne i odnoszące się jak najbardziej precyzyjnie do produktów Wnioskodawcy i grup docelowych, do których produkty te będą kierowane.

   Równocześnie, zbędne jest podawanie danych bibliograficznych odnoszących się do publikacji z zakresu teorii ekonomii, zawierających omówienia popularnych metod badawczych, którymi posłużono się w procesie przygotowania modelu biznesowego. Sposób badania powinien być dopasowany do przedsiębiorcy i jego produktu. Nie zawsze konieczne i uzasadnione jest dokonywanie wielu złożonych analiz. Należy też unikać wykorzystywania w decyzjach biznesowych niezweryfikowanych modeli ekonometrycznych (np. wzorów matematycznych opracowywanych na potrzeby uzasadnienia decyzji o realizacji projektu). [↑](#footnote-ref-1)
2. Należy szczegółowo zaprezentować końcowe wnioski z analiz, z pominięciem opisu ich przygotowania i przebiegu, (co było przedmiotem opisu w pkt. A.3). [↑](#footnote-ref-2)
3. Proponujemy zapoznać się z treścią e-booka PARP, dostępnego pod adresem internetowym <https://www.web.gov.pl/g2/big/2013_10/72441aedd9158bc211412e252497f1ff.pdf> oraz z artykułem <http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=0E6E586112814614843715A84D46939C>

   Metodologia opisana m.in. w książce „Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera”, autorzy: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. [↑](#footnote-ref-3)
4. Zgodnie z przywołaną metodologią, punkt odnosi się również do kanałów sprzedaży i kanałów komunikacji. [↑](#footnote-ref-4)
5. Punkt dotyczy optymalizacji struktury kosztów prowadzenia działalności na podstawie wdrażanego modelu biznesowego (przede wszystkim kosztów operacyjnych i finansowych). Koszty realizacji zadań prowadzących do wdrożenia modelu biznesowego, określane są w części B.2 [↑](#footnote-ref-5)