

# MODEL BIZNESOWY

## związany z internacjonalizacją działalności

### PROGRAM OPERACYJNY POLSKA WSCHODNIA Działanie 1.2 „Internacjonalizacja MŚP”

<b>Nazwa Wnioskodawcy</b>	
<b>NIP Wnioskodawcy</b>	

#### Wymogi formalne:

- I. Nie dopuszcza się modyfikacji niniejszego wzoru formularza *Modelu biznesowego związanego z internacjonalizacją działalności*.
- II. Należy wypełnić wszystkie pola dokumentu, zgodnie z odpowiednimi instrukcjami zamieszczonymi powyżej tych pól oraz z uwzględnieniem przypisów do tych instrukcji.
- III. Sugerowany rozmiar poszczególnych pól nie jest wiążący, natomiast całkowita objętość wypełnionego dokumentu, nie może przekraczać 50 stron.
- IV. W polach wypełnianych przez Wnioskodawcę należy stosować wyłącznie czcionki „Calibri” lub „Arial” w rozmiarze 11 punktów.
- V. 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 niniejszego projektu internacjonalizacji, w szczególności:

- istotne okoliczności odnoszące się do bieżącej i przewidywanej sytuacji ekonomicznej i rynkowej przedsiębiorstwa;
- oczekiwane efekty internacjonalizacji, wyrażające się w wizji przedsiębiorstwa w przyszłości.

Ponadto należy krótko scharakteryzować ewentualne inne ważne projekty, które będą towarzyszyć przedmiotowemu projektowi doradczemu dotyczącemu internacjonalizacji (szczególnie projekty o charakterze inwestycyjnym). Charakterystyka powinna obejmować:

- zakres i cele tych projektów;
- ich budżet przewidziany na lata, w których będzie realizowany niniejszy projekt doradczy dotyczący internacjonalizacji;
- stanu zaawansowania (etapu realizacji tych projektów);
- wzajemnego wpływu przebiegu realizacji i efektów poszczególnych projektów strategicznych.

**A.2 Doświadczenie przedsiębiorcy odnośnie internacjonalizacji** [sugerowany rozmiar – do 4000 znaków]

Należy krótko opisać dotychczasowe doświadczenie przedsiębiorstwa w zakresie internacjonalizacji. Opis powinien odnosić się zarówno do wszelkich form internacjonalizacji (nie tylko do eksportu wyrobów lub usług), zarówno do stanu obecnego jak i przeszłości, zarówno do przedsięwzięć zakończonych sukcesem jak i niepowodzeniem.

Opis powinien wskazywać nabyte kompetencje i wiedzę odnośnie prowadzenia działalności na rynkach międzynarodowych oraz doświadczenia i wnioski z tych doświadczeń kluczowe ze względu na planowany przebieg niniejszego projektu internacjonalizacji i proponowany kształt nowego modelu biznesowego. Opis może odnosić się do doświadczeń innych podmiotów, które wraz z Wnioskodawcą stanowią jeden organizm gospodarczy, o ile model biznesowy przewiduje współpracę z tymi podmiotami w procesie internacjonalizacji.

**A.3 Sposób opracowania założeń projektu dot. internacjonalizacji** [sugerowany rozmiar – do 10000 znaków]

- a) Należy określić sposób w jaki Wnioskodawca zbadał swój potencjał internacjonalizacji na rynkach docelowych, w szczególności zaprezentować kryteria wyboru rynków docelowych odnoszące się w szczególności do identyfikacji grup docelowych na tych rynkach.
- b) Jakie szczegółowe okoliczności (w szczególności: bariery wejścia na rynek, potencjał własny Wnioskodawcy, nasycenie rynku, działalność konkurencji, czynniki kulturowe, ekonomiczne, geograficzne i prawne) zostały wzięte pod uwagę i skąd Wnioskodawca czerpał wiedzę na

temat aktualnej sytuacji rynków w tych obszarach szczegółowych (źródła danych i informacji opisowych<sup>1</sup>)?

Przedstawiając informacje, o których mowa powyżej, należy równocześnie wykazać, że sposób przeprowadzenia badania potencjału internacjonalizacji na rynkach docelowych gwarantuje, że uzyskane wyniki stanowią wiarygodną, kompletną podstawę do formułowania rekomendacji realizacji działań prowadzących do wdrożenia modelu biznesowego związanego z internacjonalizacją<sup>2</sup>.

- c) Dodatkowo w przypadku, gdy dla zbadania potencjału internacjonalizacji Wnioskodawca wykorzystywał usługi świadczone przez doradców zewnętrznych należy wskazać zakres, termin, koszt i nazwę wykonawcy poszczególnych usług doradczych<sup>3</sup>.

### **B.1 Produkty (wyroby lub usługi) Wnioskodawcy przeznaczone do internacjonalizacji**

[sugerowany rozmiar – do 6000 znaków]

Należy zaprezentować produkty (wyroby lub usługi) przedsiębiorcy, odnośnie do których przeprowadzone analizy lub badania potwierdziły ich odpowiednio wysoki potencjał w zakresie internacjonalizacji. Poszczególne produkty (lub grupy produktów) należy opisać w kolejnych podpunktach oznaczonych literami alfabetu (a), b), c),...), określając ich strukturę marketingową, tzn. zarówno istotę/podstawowy pożytek, jak i zestaw cech szczególnych składający się na ich wizerunek rynkowy, w szczególności cech świadczących o ich konkurencyjności w kontekście eksportowym.

### **B.2 Wybrane, nowe rynki docelowe** [sugerowany rozmiar – do 12000 znaków]

W kolejnych podpunktach oznaczonych literami alfabetu (a), b), c),...) 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<sup>4</sup> 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

<sup>1</sup> Oczekuje się możliwie precyzyjnego określenia źródeł informacji wykorzystanych w danej analizie – np. podanie wyłącznie adresu portalu internetowego udostępniającego szereg publikacji ekonomicznych może nie być wystarczające dla identyfikacji wykorzystanych danych. Dane te powinny być aktualne i odnoszące się jak najprecyzyjniej do produktów Wnioskodawcy i grup docelowych, do których produkty te będą kierowane. Równocześnie za zbędne uznaje się podawanie danych bibliograficznych odnoszących się do publikacji z zakresu teorii ekonomii, zawierających omówienia popularnych metod badawczych, którymi posłużono się w procesie przygotowania modelu biznesowego.

<sup>2</sup> Sposób badania powinien być dopasowany do przedsiębiorcy i jego produktu. Nie zawsze konieczne i uzasadnione jest dokonywanie wielu złożonych analiz. W szczególności należy unikać wykorzystywania w decyzjach biznesowych opracowanych *ad hoc* wzorów matematycznych/nieweryfikowanych modeli ekonometrycznych, które cechuje duża wrażliwość generowanych wyników na niewielkie zmiany przyjętych parametrów i danych wejściowych.

<sup>3</sup> Odnośnie informacji, o których mowa w podpunktach a i b, udzielone informacje powinny odnosić się odpowiednio do zakupionego doradztwa, np. poprzez wskazanie zastosowanych przez doradcę metod analitycznych i źródeł danych.

<sup>4</sup> Należy szczegółowo zaprezentować końcowe wnioski z analiz, z pominięciem opisu ich przygotowania i przebiegu, (co było przedmiotem opisu w pkt. A.3).

<p>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);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– opisać (spójną z informacjami, o których mowa powyżej) koncepcję wejścia na dany rynek zagraniczny, w szczególności określić zakres i oszacowany czas oraz koszt niezbędnych do przeprowadzenia zadań<sup>5</sup> (związanych z przygotowaniem do wdrożenia modelu biznesowego na tym rynku).</li> </ul>
<p><b>B.3 Reorganizacja przedsiębiorstwa</b> [sugerowany rozmiar – do 6000 znaków]</p> <p>Należy zaprezentować wynik przeprowadzonych analiz lub badań w postaci rekomendacji z zakresu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– reorganizacji przedsiębiorstwa i przygotowania go do działalności eksportowej (organizacji działu eksportu, logistyki etc.);</li> <li>– inwestycji w środki trwałe bądź wartości niematerialne i prawne, ze szczególnym uwzględnieniem oprogramowania niezbędnego do automatyzacji procesów biznesowych w związku z przygotowaniem do internacjonalizacji działalności;</li> <li>– zoptymalizowanego modelu finansowania kosztów związanych z przygotowaniem do wdrożenia nowego modelu biznesowego dot. internacjonalizacji oraz bieżących kosztów działalności eksportowej po wdrożeniu tego modelu biznesowego;</li> <li>– zarządzania zmianą (wskazanymi zmianami wewnętrznymi i całością procesu internacjonalizacji)<sup>6</sup>.</li> </ul>
<p><b>B.4 Zarządzanie ryzykiem w projekcie internacjonalizacji</b> [sugerowany rozmiar – do 6000 znaków]</p> <p>Należy zaprezentować w sposób ustrukturyzowany<sup>7</sup> ryzyka (zagrożeń i szanse) związane z projektem internacjonalizacji zidentyfikowane w przeprowadzonych analizach lub badaniach. Należy określić czy i jak oszacowane zostało prawdopodobieństwo oraz potencjalne skutki wystąpienia określonych rozmiarów ryzyka. Należy określić w jaki sposób przedsiębiorstwo przygotowane jest do zarządzania ryzykiem (np. w zakresie zaplanowanego bufora finansowego lub czasowego w planie zadań projektu internacjonalizacji, ustalenia strategii odpowiedzi w odniesieniu do zidentyfikowanych szans i zagrożeń).</p>

<sup>5</sup> Należy podać oszacowany koszt całkowity wejścia na dany rynek, dotyczący wszelkich niezbędnych zadań – zarówno podlegających jak i nie podlegających wsparciu w ramach działania 1.2. Zadania powinny być określone w sposób jednoznaczny a zarazem najbardziej syntetyczny oraz krótko uzasadnione. W szczególności należy określić, zidentyfikowane w ramach przeprowadzonych analiz, najefektywniejsze narzędzia marketingowe oraz promocyjne (w tym wydarzenia targowe lub kierunki misji handlowych), które planuje się użyć w celu pozyskania odbiorców/partnerów na rynkach docelowych.

<sup>6</sup> Dot. m.in. identyfikacji kluczowych interesariuszy projektu internacjonalizacji, zarządzania relacjami z interesariuszami w tym strategii komunikacji, identyfikacji potrzeb w zakresie tworzenia bądź zmiany określonych procedur.

<sup>7</sup> Strukturyzacja może odnosić się do wyodrębnienia różnych rodzajów ryzyka, jak i do ich priorytetyzacji.

### **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<sup>8</sup>.

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 podpunktach oznaczanych literami alfabetu (a), b), c), ...).

Opis w sekcji „**Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją**” powinien czytelnie wskazywać zmiany modelu biznesowego, poprzez odwołanie do elementów sekcji „Stan obecny” (ad. a), ad. b), ad. c), ...) oraz ewentualne określenie zupełnie nowych elementów tego modelu, w związku z planowanym projektem internacjonalizacji, którego dotyczy niniejszy dokument – w oddzielnych akapitach, oznaczonych kolejnymi literami alfabetu, jako kontynuacja listy z sekcji „Stan obecny”. Prezentując propozycje poszczególnych zmian dotychczasowego modelu biznesowego (również w odniesieniu do tych elementów, które nie będą podlegały zmianom) należy uzasadnić propozycję poprzez odwołanie do konkretnych wyników przeprowadzonych badań bądź analiz. Rekomendacje zawarte w części „Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją” muszą być spójne z rekomendacjami zawartymi w punktach B.2 – B.4. Wspólnie definiują one zbiór zadań (wraz z ich kosztem) prowadzących do realizacji celów szczegółowych, których finalnym rezultatem będzie przygotowany do wdrożenia model biznesowy internacjonalizacji.

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, co do zasady, powinny mieć charakter ostateczny, być jednoznaczne i osadzone w konkretnych realiach 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 osiągnięcia celów w odniesieniu do poszczególnych rynków docelowych. Przedmiotowe cele nie powinny być utożsamiane bezpośrednio z poniesieniem zaplanowanych kosztów realizacji projektu.

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; udostępnienie 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

---

<sup>8</sup> Proponujemy zapoznać się z treścią e-booka PARP, dostępnego pod adresem internetowym [https://www.web.gov.pl/g2/big/2013\\_10/72441aed9158bc211412e252497f1ff.pdf](https://www.web.gov.pl/g2/big/2013_10/72441aed9158bc211412e252497f1ff.pdf) oraz z artykułem [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86196.asp?soid=0E6E586112814614843715A84D46939C](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.

<p>(przygotowanie stanowisk pracy, zatrudnienie pracowników, opracowanie formularzy i procedur); uzyskanie certyfikatu X (wszczęcie procedury certyfikacyjnej); rozbudowa linii produkcyjnej o automat pakujący;</p> <p>– 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).</p> <p>Powyższe przykłady podane są w sposób hasłowy. Rzeczywiste opisy powinny być precyzyjne i uzupełnione o sposób udokumentowania osiągnięcia przyjętych celów.</p>
<p><b>1. Segmenty klientów</b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]</p> <p>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.</p>
<p>Stan obecny</p>
<p>a) b)</p>
<p>Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją</p>
<p>ad. a) ad. b) c) d)</p>
<p>Mierzalne cele</p>
<p> </p>
<p><b>2. Oferowane wartości</b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]</p>
<p>Stan obecny</p>
<p> </p>
<p>Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją</p>
<p> </p>
<p>Mierzalne cele</p>
<p> </p>
<p><b>3. Kanały dystrybucji</b><sup>9</sup> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]</p>
<p>Stan obecny</p>
<p> </p>
<p>Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją</p>
<p> </p>
<p>Mierzalne cele</p>
<p> </p>

<sup>9</sup> Zgodnie z przywołaną metodologią, punkt odnosi się również do kanałów sprzedaży i kanałów komunikacji.

<b>4. Relacje z klientami</b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]
Stan obecny
Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
Mierzalne cele
<b>5. Struktura (źródła) przychodów</b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]
Stan obecny
Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
Mierzalne cele
<b>6. Kluczowe zasoby</b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]
Stan obecny
Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
Mierzalne cele
<b>7. Kluczowe działania</b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]
Stan obecny
Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
Mierzalne cele
<b>8. Kluczowi partnerzy</b> [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
Mierzalne cele
<b>9. Struktura kosztów<sup>10</sup></b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]
Stan obecny
Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
Mierzalne cele
<b>10. Ogólne uzasadnienie wyboru modelu biznesowego</b> [sugerowany rozmiar – do 4000 znaków] W podsumowaniu powyższych informacji szczegółowych należy zwięźle (syntetycznie) uzasadnić wybór zaproponowanego modelu biznesowego związanego z internacjonalizacją. W szczególności należy określić: <ul style="list-style-type: none"> <li>– czy zaproponowany model biznesowy (lub bardzo podobny) jest stosowany z powodzeniem przez przedsiębiorców działających w branży Wnioskodawcy, lub przez podobne przedsiębiorstwa na rynku docelowym?</li> <li>– które rozwiązania zaproponowanego modelu biznesowego wykorzystują przewagi konkurencyjne Wnioskodawcy i stanowią o jego (modelu) wyjątkowości?</li> <li>– na czym Wnioskodawca opiera przekonanie o możliwości trwałego wejścia na wskazane rynki docelowe i realizacji planów sprzedażowych w skali gwarantującej uzyskanie długoterminowej rentowności przedsięwzięcia?</li> </ul>

---

<sup>10</sup> 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, określone są w części B.2