

# MODEL BIZNESOWY

## związany z internacjonalizacją działalności

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

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

Uwaga: Objętość Modelu biznesowego związanego z internacjonalizacją działalności stanowiącego załącznik do wniosku o dofinansowanie nie może przekraczać 50 stron.

### **A.1 Strategia przedsiębiorstwa**

Należy określić czy, kiedy i w jaki sposób (samodzielnie, w ramach grupy kapitałowej, z pomocą doradców zewnętrznych) przedsiębiorstwo zdefiniowało strategię biznesową? Należy nazwać podstawowe narzędzia zarządzania strategicznego stosowane w przedsiębiorstwie. Należy wskazać jaki jest horyzont czasowy planowania strategicznego (obecna perspektywa) oraz opisać zwięźle dotychczasowy przebieg i efekty realizacji strategii. Należy wskazać czy i w jaki sposób niniejszy projekt doradczy dotyczący internacjonalizacji wynika z realizowanej strategii przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

[sugerowany rozmiar – do 2000 znaków]

### **A.2 Misja przedsiębiorstwa**

Należy przedstawić formalnie określoną misję przedsiębiorstwa (jeżeli misja opublikowana jest w internecie, należy dodatkowo podać link do przedmiotowej strony internetowej). W przypadku braku zdefiniowania oficjalnej misji przedsiębiorstwa, należy krótko opisać rolę, jaką przedsiębiorstwo ma pełnić w środowisku, w którym działa i zamierza działać.

[sugerowany rozmiar - do 1000 znaków]

### **A.3 Wizja przedsiębiorstwa**

Należy przedstawić formalnie określoną wizję przedsiębiorstwa (jeżeli wizja opublikowana jest w internecie, należy dodatkowo podać link do przedmiotowej strony internetowej). W przypadku gdy obecnie obowiązująca wizja nie odnosi się do planowanej internacjonalizacji działalności należy przedstawić stosowne rozszerzenie bądź modyfikację tej wizji.

Przedsiębiorstwo, które nie ma formalnie przyjętej wizji, przedstawia krótki opis - wyobrażenie przedsiębiorstwa w przyszłości, ze szczególnym uwzględnieniem efektów wdrażania projektu internacjonalizacji, którego dotyczy niniejszy projekt.

Wizja co do zasady powinna mieć charakter mierzalny (weryfikowalny).

[sugerowany rozmiar – do 1000 znaków]

### **A.4 Inne projekty strategiczne towarzyszące wdrażaniu projektu internacjonalizacji**

Należy krótko scharakteryzować inne projekty strategiczne, 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.

W przypadku gdy przedsiębiorstwo stosuje jakieś określone metody zarządzania projektami strategicznymi (np. zrównoważoną kartę wyników) należy przedstawić inne

<sup>1</sup> Np. w związku z realizacją strategii rozwoju rynku lub strategii dywersyfikacji (w ujęciu klasyfikacji H.I.Ansoffa)

parametry tych projektów, przypisane w tej metodzie zarządczej (np. określone mierniki celów i ich zakładane wartości).

[sugerowany rozmiar – do 6000 znaków]

#### **A.5 Metodologia przeprowadzenia analiz i badań prowadzących do opracowania założeń projektu doradczego dot. internacjonalizacji**

W odniesieniu do poszczególnych badań i analiz, prowadzących do opracowania nowego modelu biznesowego dot. internacjonalizacji, należy:

- określić ich zakres i termin realizacji;
- określić wykorzystane metody analityczno-badawcze;
- wskazać wykorzystane źródła danych, w sposób pozwalający na ich precyzyjną identyfikację (np. dane o charakterze bibliograficznym, linki do opracowań i baz danych dostępnych w domenie publicznej internetu);
- uzasadnić adekwatność tych metod i źródeł danych w odniesieniu do projektu.

[sugerowany rozmiar – do 10000 znaków]

#### **B.1 Doświadczenie przedsiębiorcy odnośnie internacjonalizacji**

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.

[sugerowany rozmiar – do 5000 znaków]

#### **B.2 Produkty (wyroby lub usługi) wnioskodawcy przeznaczone do internacjonalizacji**

Należy wskazać produkty (wyroby lub usługi) przedsiębiorcy, odnośnie których przeprowadzone analizy<sup>2</sup> potwierdziły ich wysoki potencjał w zakresie internacjonalizacji. Poszczególne produkty (lub grupy produktów) należy opisać w kolejnych podpunktach oznaczonych literami alfabetu (a), b), c),...), wskazując na zidentyfikowane cechy świadczące o ich potencjale eksportowym (w szczególności konkurencyjności).

[sugerowany rozmiar – do 6000 znaków]

<sup>2</sup> Proponuje się przeprowadzenie oceny pozycji konkurencyjnej (np. z użyciem benchmarkingu), analizy portfelowej (np. z użyciem macierzy BCG, macierzy McKinsey'a, macierzy Hofera), analizy cyklu życia produktu i technologii

### **B.3 Potencjalne rynki docelowe**

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. Kolejność prezentacji powinna być zgodna z ich hierarchią wynikająca z przeprowadzonych analiz (od rynków najbardziej rekomendowanych do najmniej rekomendowanych). W odniesieniu do każdego rynku, powołując się na określone wyniki przeprowadzonych badań i analiz<sup>3</sup> należy:

- uzasadnić wybór danego rynku docelowego i pozycji w hierarchii rekomendacji;
- wskazać podstawowe bariery wejścia na dany rynek;
- wskazać produkty przedsiębiorcy przeznaczone do sprzedaży na danym rynku i syntetyczną wizję rozwoju sprzedaży na danym rynku (wraz z projekcją sprzedaży);
- opisać koncepcję wejścia na dany rynek zagraniczny, w szczególności określić zakres i oszacowany czas oraz koszt niezbędnych do przeprowadzenia zadań<sup>4</sup> (związanych z przygotowaniem do wdrożenia modelu biznesowego na tym rynku).

[sugerowany rozmiar – do 12000 znaków]

### **B.4 Reorganizacja przedsiębiorstwa**

Należy zaprezentować wynik analiz lub badań towarzyszących opracowaniu nowego modelu biznesowego dot. internacjonalizacji 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, ze szczególnym uwzględnieniem oprogramowania niezbędnego do automatyzacji procesów biznesowych w związku z przygotowaniem do internacjonalizacji działalności;
- zoptymalizowanego modelu finansowania kosztów związanych z przygotowaniem do wdrożenia nowego modelu biznesowego dot. internacjonalizacji oraz bieżących kosztów działalności eksportowej po wdrożeniu tego modelu biznesowego;
- zarządzania zmianą (wskazanymi zmianami wewnętrznymi i całością procesu internacjonalizacji)<sup>5</sup>.

[sugerowany rozmiar – do 6000 znaków]

### **B.5 Zarządzanie ryzykiem w projekcie internacjonalizacji**

<sup>3</sup> W szczególności proponuje się zastosowanie takich technik analitycznych, jak TOWS, PEST, scenariusze stanów otoczenia, strukturalna analiza sektora. Należy zaprezentować końcowy wniosek z analiz, bez ich szczegółowej prezentacji.

<sup>4</sup> Należy podać oszacowany koszt całkowity wejścia na dany rynek. Zadania powinny być określone w sposób jednoznaczny a zarazem naj 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>5</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.

Należy zaprezentować w sposób ustrukturyzowany<sup>6</sup> ryzyka (zagrożenia i szanse) związane z projektem internacjonalizacji zidentyfikowane w ramach konkretnych i określonych w opisie analiz lub badań, towarzyszących opracowaniu nowego modelu biznesowego. 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).

[sugerowany rozmiar – do 8000 znaków]

---

<sup>6</sup> Strukturyzacja może odnosić się do wyodrębnienia różnych rodzajów ryzyka, jak i do ich priorytyzacja

### **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>7</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 planowanych 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.

Obecny i proponowany model biznesowy powinny być następnie zaprezentowane w postaci skróconej (hasłowo) w formacie Szablonu Modelu Biznesowego udostępnionym poniżej (każda z wersji powinna mieścić się na jednej stronie).

[sugerowany rozmiar – do 8000 znaków/punkt]

<b>1. Segmenty klientów</b>	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
<b>2. Oferowane wartości</b>	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
<b>3. Kanały dystrybucji</b>	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją

<sup>7</sup> Proponujemy zapoznać się z treścią e-booka PARP, dostępnego pod adresem internetowym [https://www.web.gov.pl/g2/big/2013\\_10/72441aedd9158bc211412e252497f1ff.pdf](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](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.

a) b)...	
<b>4. Relacje z klientami</b>	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
<b>5. Struktura (źródła) przychodów</b>	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
<b>6. Kluczowe zasoby</b>	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
<b>7. Kluczowe działania</b>	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
<b>8. Kluczowi partnerzy</b>	
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)...	
<b>9. Struktura kosztów</b>	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
<b>10. Ogólne uzasadnienie wyboru modelu biznesowego</b>	
W podsumowaniu powyższych informacji szczegółowych należy zwięźle (syntetycznie) uzasadnić wybór zaproponowanego modelu biznesowego związanego z internacjonalizacją. W szczególności należy określić:	
– czy zaproponowany model biznesowy (lub bardzo podobny) jest stosowany z powodzeniem przez przedsiębiorców działających w	

branży wnioskodawcy, lub przez podobne przedsiębiorstwa na rynku docelowym;

- które rozwiązania zaproponowanego modelu biznesowego wykorzystują przewagi konkurencyjne wnioskodawcy i stanowią o jego (modelu) wyjątkowości?

[sugerowany rozmiar – do 2000 znaków]



<b>Szablon Modelu Biznesowego – stan obecny</b>		<b>Nazwa przedsiębiorstwa:</b>		<b>Nazwa wykonawcy (doradcy zewnętrznego):</b>
<b>8. KLUCZOWI PARTNERZY</b>	<b>7. KLUCZOWE DZIAŁANIA</b>	<b>2. OFEROWANE WARTOŚCI</b>	<b>4. RELACJE Z KLIENTAMI</b>	<b>1. SEGMENTY KLIENTÓW</b>
	<b>6. KLUCZOWE ZASOBY</b>		<b>3. KANAŁY DYSTRYBUCJI</b>	
<b>9. STRUKTURA KOSZTÓW</b>		<b>5. STRUKTURA (ŹRÓDŁA) PRZYCHODÓW</b>		

<b>Szablon Modelu Biznesowego – projekt związany z internacjonalizacją</b>		Nazwa przedsiębiorstwa:		Nazwa wykonawcy (doradcy zewnętrznego):
8. KLUCZOWI PARTNERZY	7. KLUCZOWE DZIAŁANIA	2. OFEROWANE WARTOŚCI	4. RELACJE Z KLIENTAMI	1. SEGMENTY KLIENTÓW
	6. KLUCZOWE ZASOBY		3. KANAŁY DYSTRYBUCJI	
9. STRUKTURA KOSZTÓW			5. STRUKTURA (ŹRÓDŁA) PRZYCHODÓW	