



Załącznik nr 1 do wniosku o dofinansowanie

## Model biznesowy związany z internacjonalizacją działalności

Program Operacyjny Polska Wschodnia  
Działanie 1.2 „Internacjonalizacja MŚP”

Nazwa Wnioskodawcy	
NIP Wnioskodawcy	

### Wymogi formalne:

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

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 docelowy, potencjał własny Wnioskodawcy, nasycenie rynku, działalność konkurencji, czynniki kulturowe, ekonomiczne, geograficzne i prawne oraz wskazać źródła danych i informacji opisowych<sup>1</sup>.

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<sup>2</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 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.

<sup>1</sup> Oczekiwane jest precyzyjne określenie 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 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 niezwyfikowanych modeli ekonometrycznych (np. wzorów matematycznych opracowywanych na potrzeby uzasadnienia decyzji o realizacji projektu).

<sup>2</sup> Należy szczegółowo zaprezentować końcowe wnioski z analiz, z pominięciem opisu ich przygotowania i przebiegu, (co było przedmiotem opisu w pkt. A.3).

Należy mieć na uwadze spójność z zakresem informacji przedstawianych we wniosku o dofinansowanie w harmonogramie rzeczowo-finansowym.
<b>B.3 Reorganizacja przedsiębiorstwa</b> [sugerowany rozmiar – do 6000 znaków] Należy zaprezentować wynik przeprowadzonych analiz lub badań w postaci rekomendacji z zakresu: <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 oraz w oprogramowanie niezbędne do automatyzacji procesów biznesowych w związku z przygotowaniem do internacjonalizacji działalności;</li><li>– modelu finansowania kosztów związanych z przygotowaniem do wdrożenia nowego modelu biznesowego dot. internacjonalizacji oraz bieżących kosztów działalności eksportowej po wdrożeniu tego modelu biznesowego.</li></ul>
<b>B.4 Zarządzanie ryzykiem w projekcie internacjonalizacji</b> [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) prezentowanego modelu biznesowego należy opracować zgodnie z metodologią tworzenia Szablону Modelu Biznesowego (ang. Business Model Canvas) autorstwa Aleksandra Osterwaldera<sup>3</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 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 osiągnięcia 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; 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;

<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– 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).</li> </ul> <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>	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
Mierzalne cele	
<p><b>2. Oferowane wartości</b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]</p>	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
Mierzalne cele	
<p><b>3. Kanały dystrybucji</b><sup>4</sup> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]</p>	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a)	

<sup>3</sup> Proponujemy zapoznać się z treścią e-booka PARP, dostępnego pod adresem internetowym

<https://www.parp.gov.pl/publications/publication/jak-przygotowac-dobry-business-model-canvas>

Metodologia opisana m.in. w książce „Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera”, autorzy: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur.

<sup>4</sup> Zgodnie z przywołaną metodologią, punkt odnosi się również do kanałów sprzedaży i kanałów komunikacji.

b)...	
Mierzalne cele	
<b>4. Relacje z klientami</b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
Mierzalne cele	
<b>5. Struktura (źródła) przychodów</b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
Mierzalne cele	
<b>6. Kluczowe zasoby</b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
Mierzalne cele	
<b>7. Kluczowe działania</b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
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

a) b)...	
Mierzalne cele	
<b>9. Struktura kosztów<sup>5</sup></b> [sugerowany rozmiar – do 9000 znaków]	
Stan obecny	Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją
a) b)...	
Mierzalne cele	

---

<sup>5</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