

# Zał. nr 3 do Zapytania ofertowego nr 1/1.2/2017

**MODEL BIZNESOWY  
związany z internacjonalizacją działalności**

PROGRAM OPERACYJNY   
POLSKA WSCHODNIA

**Działanie 1.2 „Internacjonalizacja MŚP”**

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

|  |
| --- |
| Wymogi formalne: Objętość Modelu biznesowego związanego z internacjonalizacją działalności stanowiącego załącznik do wniosku o dofinansowanie nie może przekraczać 50 stron. Wymagana czcionka Arial lub Calibri. Rozmiar czcionki – 11 punktów. |

|  |
| --- |
| **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[[1]](#footnote-1).  [sugerowany rozmiar – do 2000 znaków] |
|  |
| **A.2 Misja przedsiębiorstwa**  Należy przedstawić formalnie określoną misję przedsiębiorstwa (jeżeli misja opublikowana jest w intrenecie, 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 intrenecie, 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 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[[2]](#footnote-2) 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] |
|  |
| **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[[3]](#footnote-3) 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, określić segmenty klientów lub kontrahentów dla danego produktu na danym rynku i przedstawić 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[[4]](#footnote-4) (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)[[5]](#footnote-5).   [sugerowany rozmiar – do 6000 znaków] |
|  |
| **B.5 Zarządzanie ryzykiem w projekcie internacjonalizacji**  Należy zaprezentować w sposób ustrukturyzowany[[6]](#footnote-6) 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] |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| **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[[7]](#footnote-7).  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 maja 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] | |
| 1. **Segmenty klientów** | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| 1. **Oferowane wartości** | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| 1. **Kanały dystrybucji** | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| 1. **Relacje z klientami** | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| 1. **Struktura (źródła) przychodów** | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| 1. **Kluczowe zasoby** | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| 1. **Kluczowe działania** | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| 1. **Kluczowi partnerzy**   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)… |  |
| 1. **Struktura kosztów** | |
| Stan obecny | Propozycja zmian w związku z internacjonalizacją |
| a)  b)… |  |
| 1. **Ogólne uzasadnienie wyboru modelu biznesowego**   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] | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Szablon Modelu Biznesowego – stan obecny** | | | **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** | | | |
| **Szablon Modelu Biznesowego – projekt związany z internacjonalizacją** | | | **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** | | | |

1. Np. w związku z realizacją strategii rozwoju rynku lub strategii dywersyfikacji (w ujęciu klasyfikacji H.I.Ansoffa) [↑](#footnote-ref-1)
2. 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 [↑](#footnote-ref-2)
3. W szczególności proponuje się zastosowanie takich technik analitycznych, jak TOWS, PEST, scenariusze stanów otoczenia, strukturalna analiza sektora. Należy zaprezentować końcowy wnioski z analiz, bez ich szczegółowej prezentacji. [↑](#footnote-ref-3)
4. 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. [↑](#footnote-ref-4)
5. 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. [↑](#footnote-ref-5)
6. Strukturyzacja może odnosić się do wyodrębnienia różnych rodzajów ryzyka, jak i do ich priorytyzacja [↑](#footnote-ref-6)
7. 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-7)