

2016

Jak przygotować model biznesowy dla firmy starającej się o dotację?



Redakcja:

Agnieszka Bartczak

Skład i korekta:

Hyperspace Sp. z o.o.

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

Wydanie I

Publikacja bezpłatna

Copyrights by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa 2016.

Wszelkie prawa zastrzeżone

Opinie i poglądy wygłoszone przez Autorów publikacji nie muszą być zbieżne z poglądami i opiniami PARP i jego pracowników.

Spis treści

1. Tworzenie i wdrażanie Modeli Biznesowych Internacjonalizacji w Małych i Średnich Przedsiębiorstwach	4
• Model Biznesowy Internacjonalizacji	4
• Standard BMI	5
• Opis modelu	6
2. Internacjonalizacja MŚP w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia na lata 2014 – 2020	7
• Jak to jest możliwe?	10
• Czym więc jest ów model biznesowy?	10
• Jak w takim razie, zaprojektować własny model biznesowy?	11
• Model biznesowy Canvas	12
• Przykład praktyczny modelu	16
• Dotychczasowy model biznesowy	16
• Nowy model biznesowy Gospodarstwa Agroturystycznego	18
• Kategorie modeli biznesowych	21
• Podsumowanie	22

Tworzenie i wdrażanie Modeli Biznesowych Internacjonalizacji w Małych i Średnich Przedsiębiorstwach

O korzyściach płynących z internacjonalizacji nie trzeba nikogo przekonywać, eksport umożliwia pozyskanie nowych rynków zbytu i znaczne poszerzenie prowadzonej działalności, co jest dużą szansą dla małych i średnich przedsiębiorstw. Nie każdą firmę jednak stać na inwestycje, nie ma zresztą konieczności angażowania własnych środków. Dzięki Programowi Operacyjnemu Polska Wschodnia, praktycznie każda firma działająca w tym makroregionie może skorzystać z wyjątkowych możliwości rozwoju. Działanie to umożliwia uzyskanie dotację na internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw. Jednym z koniecznych wymogów jest przygotowanie Modelu Biznesowego Internacjonalizacji.

Niniejszy poradnik ma za zadanie przedstawić, czym jest Model Biznesowy Internacjonalizacji MBI, jakie wymogi formalne musi on spełniać, w jaki sposób jest sporządzany. Ponadto staramy się przedstawić Państwu model biznesowy Canvas, który jest modelem zalecanym w przygotowaniu MBI. Z uwagi na jego bardzo uniwersalny charakter, może być on stosowany także, jako samodzielny model, który pozwoli na opracowanie innowacji w dotychczasowym modelu działania naszej firmy i pozwoli każdemu z pracowników stać się częścią przyszłych zmian.

Model Biznesowy Internacjonalizacji

Najprościej mówiąc, to po prostu konkretny projekt zawierający analizę i zakładaną strategię umożliwiającą wejście na wybrane rynki lub rynek zagraniczny. Według dokładnych wytycznych, dokument ten powinien mieć formę sprawozdań i raportów z kolejnych etapów projektu. Koniecznymi elementami, które musi on zawierać, są:¹

1. Metryczka zawierająca:

- Nazwę przedsiębiorcy, którego dotyczy dokument,
- Numer umowy o dofinansowanie, która dotyczy przygotowania MBI,
- Nazwę wykonawcy usług doradczych,
- Imiona i nazwiska autora(-ów) dokumentu,
- Datę sporządzenia dokumentu;

2. Analiza możliwości przedsiębiorstwa w zakresie internacjonalizacji działalności;

3. Określenie celów przedsiębiorstwa w zakresie internacjonalizacji;

4. Wskazanie rynków docelowych oraz ich uhierarchizowanie, a także identyfikacja potencjalnych kontrahentów na rynkach zagranicznych;

5. Koncepcja wejścia na rynek zagraniczny wraz z projekcją możliwości sprzedaży na wybranym rynku zagranicznym;

6. Określenie inicjatyw wspierających osiągnięcie założonych celów w zakresie internacjonalizacji (w szczególności propozycje kluczowych inwestycji w narzędzia ICT i bądź urządzenia produkcyjne);

7. Wskazanie najefektywniejszych narzędzi i metod marketingowych oraz promocyjnych (w tym wskazanie wydarzeń targowych czy kierunków misji handlowych);

8. Rekomendacje w zakresie reorganizacji przedsiębiorstwa i przygotowania go do działalności eksportowej (organizacji działu eksportu, logistyki etc.);

¹ https://popw.parp.gov.pl/attachments/article/36976/Zal_9_do_RK_Standard%20tworzenia%20Modelu%20biznesowego%20internacjonalizacji.docx

9. Propozycje możliwych źródeł zewnętrznego finansowania działalności eksportowej;

10. Strategia zarządzania ryzykiem eksportowym w tym propozycje instrumentów finansowych obniżających ryzyko eksportowe;

11. Syntetyczne, całościowe przedstawienie proponowanego modelu biznesowego, obejmujące, co najmniej takie zagadnienia jak:

- Kluczowi partnerzy,
- Kluczowe działania,
- Kluczowe zasoby,
- Oferowane wartości,
- Relacje z klientami,
- Kanały dystrybucji,
- Segmenty klientów,
- Struktura kosztów,
- Struktura (źródła) przychodów;

12. Harmonogram i kosztorys wdrażania zaproponowanego modelu biznesowego z wyszczególnieniem wydatków związanych z przygotowaniem do wdrożenia modelu biznesowego kwalifikujących się do objęcia wsparciem w ramach II etapu działania 1.2 – Ujęcie syntetyczne, tabelaryczne;

13. Kalkulacja opłacalności wdrożenia zaproponowanego modelu biznesowego (zawierająca projekcję przychodów w wariantach pesymistycznym, neutralnym i optymistycznym).

14. Określenie celów szczegółowych obrazujących postęp wdrażania modelu biznesowego, sposobu ich pomiaru oraz odpowiedzialności realizacyjnej tych celów.

Standard BMI

Aby więc możliwe było ubieganie się o określone dotacje na rozwój lub rozpoczęcie działalności eksportowej, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ujednoliciła zasady, według których powinny być opracowywane modele biznesowe internacjonalizacji. Na ten cel również można otrzymać dofinansowanie w ramach konkursu 1.2 Internacjonalizacja MŚP w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia na lata 2014 – 2020.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości utworzyła tak zwany Standard MBI. Oczywiście dopuszczalne jest skorzystanie z innego znanego modelu biznesowego, niż zalecany, jednak decyzja ta wymaga specjalnego uzasadnienia, wyjaśniającego powód, dla którego został on użyty. Oprócz samego modelu biznesowego konieczne jest także przygotowanie strategii jego wdrażania oraz dokładny opis działań i ustaleń, dzięki którym powstał.

Gotowy model w standaryzowanej wersji ma składać się z 14 części. Mają one obrazować przebieg prac doradczych. Dokument powinien być w formie sprawozdań z każdego zakończonego etapu zrealizowanego przez zespół projektowy oraz raportów zawierających podsumowanie z przeprowadzonych analiz, skompletowanych informacji. Każdy punkt ma zawierać wnioski, podsumowanie i strategiczne ustalenia prowadzące do przygotowania finalnego Modelu. Ten właśnie zasadniczy model musi być powiązany z pełną i szczegółową strategią wdrażania modelu proponowanego.

Opis modelu

1. Metryczka:

dane firmy wraz z numerem umowy o dofinansowanie i danymi firmy i osób wykonujących usługi doradcze oraz sporządzających cały dokument.

2. Analiza możliwości w zakresie umiędzynarodowienia obecnej działalności.

Powinny się tu znaleźć kompleksowe dane merytoryczne, jakie firma ma zdolności finansowe, powiązania z innymi przedsiębiorcami na rynku zagranicznym, oraz, jaki ma potencjał rozwojowy.

3. Określenie celów firmy w kontekście internacjonalizacji.

Co konkretnie firma chce osiągnąć poprzez wyjście na rynki zagraniczne, jakie będą potencjalne korzyści i możliwości dalszego rozwoju firmy.

4. Określenie najważniejszych rynki docelowych, związanych z branżą analizowanego przedsiębiorstwa.

Ważne jest, by przedstawić je w kolejności od najbardziej kluczowego, do pozostałych. Dobrze jest również umieścić tutaj dane potencjalnych kontrahentów i partnerów biznesowych na interesujących nas rynkach.

5. Plan wejścia na zagraniczne.

Polityka firmy na rynku zagranicznym. Sposoby sprzedaży naszej oferty, wskazanie wszelkich dostępnych i realnych możliwości sprzedażowych, jakimi dysponuje nasze przedsiębiorstwo.

6. Konkretyzacja działań pomocnych w wejściu na obce rynki.

Chodzi przede wszystkim o takie inicjatywy, które same w sobie może nie są bezpośrednio ukierunkowane na eksport, ale mogą go znacznie ułatwić i usprawnić, jak na przykład zakup narzędzi ITC czy też różnego rodzaju maszyny produkcyjne lub inwestycje w nowe rozwiązania technologiczne, mogą być to także modernizacje już istniejących zasobów, dzięki którym wejście na zagraniczne rynki przebiegnie sprawniej.

7. Analiza rynku targów i imprez branżowych, w których chcielibyśmy wziąć udział, ze wskazaniem, czy byłby to udział, jako wystawca, czy jako odwiedzający, a także wskazanie krajów, w których warto byłoby zorganizować specjalne misje handlowe.

Ponadto należy również przedstawić opracowanie dotyczące naszych planowanych działań marketingowych, akcji promujących nasze przedsiębiorstwo i opisać, jaki będą miały przebieg, by przynieść naszym działaniom jak największe korzyści.

8. Zalecenia wynikające z przeprowadzonych wcześniej analiz, dotyczące przygotowania naszego przedsiębiorstwa do wejścia na rynki międzynarodowe.

Zawierać się w tym będą przede wszystkim niezbędne zmiany i modernizacje, takie jak na przykład utworzenie działu eksportowego oraz przekształcenie istniejącej dotychczas logistyki.

9. Wskazanie proponowanych źródeł finansowania przyszłych działań eksportowych.

W tym miejscu warto dodać także, że planujemy angażować nie tylko środki własne, ale także te pochodzące z kredytowania oraz, co zdecydowanie bardziej opłacalne, środki pochodzące ze środków unijnych.

10. Przedstawienie proponowanej strategii minimalizującej ryzyko związane z działalnością eksportową, w tym opis niezbędnych narzędzi.

Tu również istotne jest wskazanie konkretnych źródeł finansowania.

11. Kwintesencja całego modelu.

Jest on szczegółowo oparty o proponowany przez PARP i dokładnie opisywany poniżej model Canvas i zawiera wszystkie jego elementy. Powinien być on przygotowany ze szczególną pieczołowitością, stanowi, bowiem bazę,

określającą profil naszego przyszłego rozwoju i plan umiędzynarodowienia naszego przedsiębiorstwa. Zawiera wszystkie najważniejsze i najbardziej istotne punkty przyszłego rozwoju naszego przedsiębiorstwa.

12. Harmonogram przyszłych działań przedstawiony w formie tabel pokazujący etapy kolejnych działań zawartych w naszym modelu MBI.

Głównie należy się skupić na tych działaniach, których realizacja będzie możliwa dzięki środkom przewidzianym w II etapie działania 1.2 Internacjonalizacja MŚP w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia. Ma być to szczegółowy harmonogram zawierający dokładny kosztorys wszystkich planowanych inicjatyw.

13. Symulacja spodziewanych przychodów. Według przyjętej przez PARP standaryzacji opisywać on powinien trzy możliwe warianty prognozowanych dochodów:

- optymistyczny, który zakłada wystąpienie najkorzystniejszych z możliwych okoliczności dla zaplanowanych działań
- neutralny, zakładający, że występujące okoliczności nie będą ani szczególnie korzystne, ani też katastrofalnie negatywne dla wdrożenia w życie naszego modelu
- pesymistyczny, opisujący możliwie najgorsze okoliczności przy realizowaniu planowanych działań, wliczając w

to także takie zagrożenia jak, na przykład, katastrofy naturalne, czy nagle załamanie kursu walut.

14. Szczegółowe cele wieńczące każdy z poszczególnych etapów.

Stanowią one będą punkty odniesienia, pomagające ocenić, czy w praktyce stworzony przez nas model i sprawdzić jego funkcjonalność. Aby było to możliwe, trzeba stworzyć także narzędzia, za pomocą, których zostanie dokonany pomiar ustalonych celów pozwalający na weryfikację skuteczności naszych działań. Poza tym, dzięki nim zmierzyć będzie można również coś, co jest niemniej istotne, mianowicie odpowiedzialność realizacyjną celów, czyli działania, które zostaną podjęte w przypadku, gdyby realizacja któregoś z zamierzeń zaczęłaby stwarzać pewne trudności.

Internacjonalizacja MŚP w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia na lata 2014 – 2020

Stworzenie Modelu Biznesowego Internacjonalizacji jest dość skomplikowane i wymaga wieloaspektowych działań. Dlatego też dla małych i średnich przedsiębiorstw w ramach konkursu 1.2 Internacjonalizacja MŚP w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia na lata 2014 – 2020 przewidziano konkretną pomoc. Zakres wsparcia obejmuje usługi doradcze w zakresie opracowania nowego modelu biznesowego w MŚP, związanego z internacjonalizacją ich działań obejmujące w szczególności:



Działanie 1.2 Internacjonalizacja

1

ogłoszenie konkursu
na przygotowanie MBI

2

wybór wykonawcy
MBI i pozostałych
usług doradczych

3

podpisanie
z wykonawcą umowy
warunkowej

4

przekazanie środków
bezpośrednio do MŚP

5

pomoc MŚP w zakupie
dóbr prawnych
i niematerialnych

6

usługi doradcze,
prawne i biznesowe

W pierwszej kolejności przeprowadzenie konkursu dla MŚP na działania związane z przygotowaniem nowego modelu biznesowego wprowadzającego firmę w proces internacjonalizacji. Następnie przedsiębiorstwo przeprowadzić powinno konkursową procedurę, w toku, której dokona ona wyboru wykonawcy usług doradczych i faktycznie przygotowującego model biznesowy. Wykonawca ten musi spełniać wymagania określone w dokumentacji konkursowej. Należy także podpisać umowę warunkową, co oznacza, że dopiero z chwilą uruchomienia projektu, czyli przyznania dofinansowania uzyskuje ona moc prawną. Należy pamiętać, że oceniane są tak realne możliwości przedsiębiorstwa w kierunku internacjonalizacji, jak i możliwości wybranego wykonawcy do stworzenia i realizacji projektu. Ponadto pomoc małym i średnim przedsiębiorstwom będzie polegała na udostępnieniu firmom możliwości korzystania z usług doradczych oraz pomocy w zakupie różnego rodzaju dóbr prawnych i niematerialnych, które są niezbędne do wprowadzenia w życie przygotowanego w pierwszym etapie modelu MBI. Dobra prawne i materialne są to:²

1. Autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje,

2. Prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz zdobniczych,

3. Know - how,

4. Koszty organizacji przy założeniu lub rozszerzeniu spółki akcyjnej,

5. Nabytą wartość firmy,

6. Koszty zakończonych prac rozwojowych, jeżeli:

- Produkt lub sposób produkcji są ściśle ustalone a koszty, które dotyczą prac rozwojowych zostały rzetelnie określone,
- Techniczna przydatność produktu lub technologii została w wiarygodny sposób potwierdzona i zgodnie z wymogami udokumentowana i w związku z tym jednostka pojęła decyzje o produkowaniu danych produktów lub użytkowaniu technologii,
- Koszty prac rozwojowych zostaną pokryte z dochodów uzyskanych ze sprzedaży produktów lub wykorzystania technologii.

Oferowane wsparcie ma dotyczyć wsparcia obejmującego wyszukiwanie i wybór oraz pomoc w nawiązaniu kontaktów z przyszłymi partnerami zagranicznymi. W dalszym etapie wsparcie ma sięgać do doprowadzenia na poziom negocjacji handlowych między naszym przedsiębiorstwem a przyszłymi kontrahentami. Ponadto nasza firma uzyska pomoc w dostosowaniu naszego produktu do wymogów rynku, na który zamierzamy nasz towar eksportować. Możemy także liczyć na doradztwo biznesowe i prawne, dotyczące tworzenia kanałów dystrybucyjnych. Ważnym elementem pomocy będzie zakup oprogramowania, dzięki któremu proces internacjonalizacji naszej firmy przebiegnie dużo sprawniej, dofinansowanie na ten cel może sięgać do 20% kwalifikowanych kosztów.

Oczywiście, nasze przedsiębiorstwo może także uzyskać pomoc w udziale w tych międzynarodowych targach handlowych, imprezach branżowych czy w organizacji misji handlowych, które zostały wskazane w przygotowanym modelu biznesowym. Maksymalna wysokość wsparcia wynieść może do 500 tysięcy złotych przy pomocy de minimis do 80% kosztów kwalifikowalnych. Jeśli przedsiębiorca nie może skorzystać z pomocy de minimis, w ramach pomocy publicznej może otrzymać do 50% kosztów kwalifikowalnych.

Model biznesowy to po prostu schemat działania, coś, co pozwoli nam w prosty sposób rozplanować kolejne działania i założenia, tak, by można było je potem wprowadzić w życie i odnieść spodziewany skutek. Dzięki odpowiedniemu rozpisanu kolejnych etapów osiągnięcie założonych celów staje się dużo łatwiejsze. Wpisanie naszych zamierzeń w określony szablon daje też możliwość doprecyzowania tego, co jest niejasne lub niedokładne.

² https://mfiles.pl/index.php/Warto%C5%9Bci_niematerialne_i_prawne

Przygotowanie wstępnego modelu wymaga od nas jedynie kartki, długopisu i jasnego umysłu.

Wyobraźmy sobie dwóch mikroprzedsiębiorców. Pani Ela od kilku lat prowadzi budkę z fast food na średniej wielkości osiedlu. Od samego początku niewiele się tu zmieniło. Niemal to samo menu, ci sami dostawcy, prawie taki sam wystrój. Nigdy nie przynosiło to ogromnych zysków, jednak dawało w miarę stabilny i stały dochód. Zapewne trwałoby to dalej, gdyby nie pojawienie się nieopodal sieciowej restauracji z najsmakniejszymi hamburgerami na świecie. Pani Ela odnotowała nagły spadek przychodów. Nie pomogła nawet duża obniżka cen, odbiło się to, bowiem, na jakości przygotowywanych potraw, klientów było coraz mniej, aż kilka miesięcy później trzeba było zamknąć działalność całkowicie.

Kilka tygodni po otwarciu sieciowej restauracji w pobliżu swoją budkę z małą gastronomią otworzyła pani Janka. Choć od samego początku wszyscy odradzali jej ten krok ze względu na sąsiedztwo sieciowego giganta i konkurencji w postaci fast foodu pani Eli, pani Janka postawiła na swoim. Zawsze marzyła o pracy na własny rachunek i miała swoją wizję, jak to zrealizować. Mimo znacznie wyższych cen, od samego początku miała całkiem spore grono klientów, które powiększało się z dnia na dzień. W ciągu roku udało jej się rozwinąć swój wymarzony biznes i nawet zatrudnić dwóch pracowników.

Jak to jest możliwe?

Choć pani Janka, tak jak pani Ela, zarabiała na sprzedaży przygotowywanych przez siebie potraw, to zupełnie inaczej ułożyła ona plan swojego przedsięwzięcia. Mocną stroną jej biznesu okazało się być zaspokojenie potrzeb mieszkańców osiedla, czego nie zapewniła im ani restauracja, ani fast food.

- 1. Wszystkie potrawy przygotowywane były ze świeżych, choć nie najtańszych produktów, pani Janka nie korzystała z żadnych półproduktów**
- 2. Udało jej się stworzyć przyjazne miejsce, w którym można się spotkać i porozmawiać z pozostałymi mieszkańcami, wypić kawę i zjeść zdrowy posiłek na miejscu, lub zabrać go na wynos**

Pani Janka stworzyła w swojej budce miłą atmosferę, przytulny nastrój, którego brakowało tak sieciowej restauracji, jak i fast foodowi pani Eli. Poza tym zaoferowała zdrowe i smaczne produkty od lokalnych dostawców, co okazało się być strzałem w dziesiątkę. Sąsiedzki klimat i serdeczność właścicielki, ceny, które nie były niskie, ale adekwatne do oferowanej jakości sprzedawanych potraw i dobre opinie przekazywane sobie nawzajem przez klientów, to wszystko przyczyniło się znacznie do sukcesu przedsięwzięcia.

Choć firmy obu pań miały ze sobą wiele wspólnego, to jednak metody działania, a co za tym idzie, i ich efekty, były zupełnie inne. Różnił je, bowiem ich **model biznesowy**.

Czym więc jest ów model biznesowy?

Jak samo słowo „model” wskazuje, jest to pewna konstrukcja, wzorzec, na podstawie, którego będziemy dalej rozwijać naszą działalność. Tworząc schemat działania mamy możliwość wglądu i uporządkowania naszych planowanych strategii. Modele biznesowe są nam potrzebne. Pomagają w wyznaczaniu sobie kolejnych celów, są swego rodzaju mapą naszego biznesu, prowadzącą do sukcesu, na której jasno i wyraźnie sami wybieramy i określamy swoją drogę z zaznaczonymi głównymi punktami.

W samym procesie tworzenia takiego modelu uzyskujemy schemat działania naszego przedsiębiorstwa. W czasie jego powstawania możemy przyrzeć się z dystansu na najważniejsze obszary jej funkcjonowania. Na tym etapie pojawia się też pytanie o to, w jaki sposób zarabia nasza firma i co zrobić, by zarobek ten był jak najwyższy. Aby to określić, trzeba dokładnie obserwować swoje działania i wyłapać najważniejsze elementy jej funkcjonowania. Pamiętajmy, że to jednak zarabianie jest głównym celem naszego przedsiębiorstwa.

Jak w takim razie, zaprojektować własny model biznesowy?

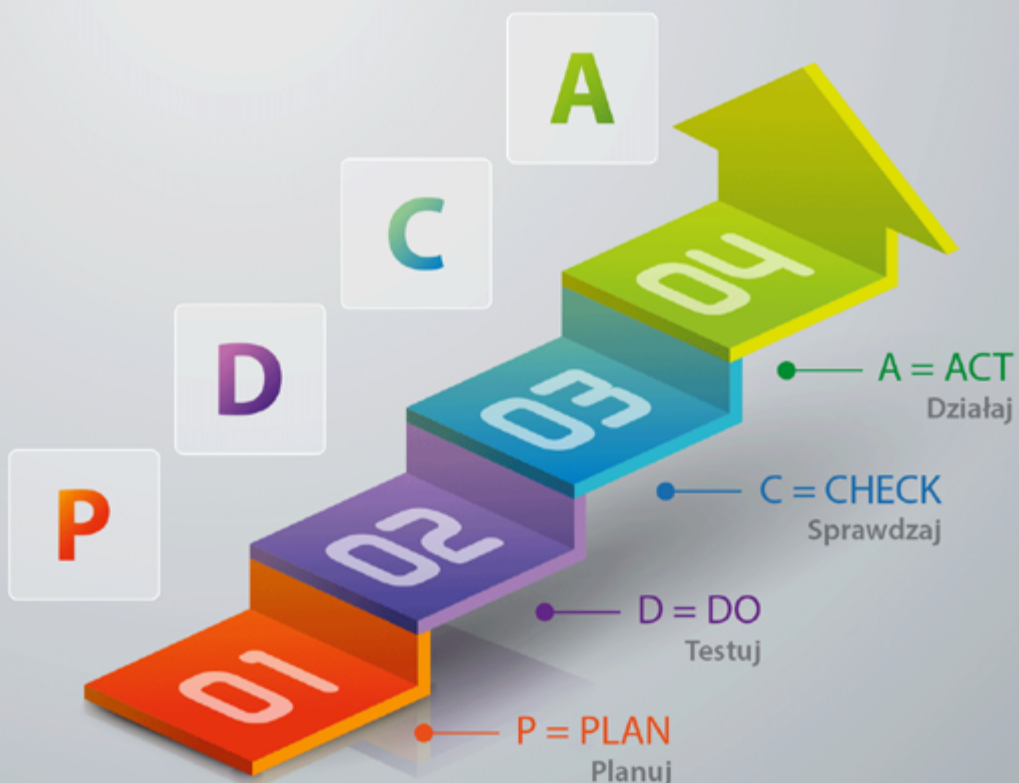
Każdy przedsiębiorca, tak początkujący, jak i ten, który prowadzi już swój biznes, powinien posiadać swój własny, niepowtarzalny model biznesowy. Do stworzenia go potrzebny nam jest przede wszystkim otwarty umysł, kartka, ołówek i... gumka myszka, bo zapewne będzie on podlegał wielu modyfikacjom i poprawkom, nie tylko na początkowym etapie tworzenia. Nie ma konieczności tworzenia długich i skomplikowanych biznesplanów czy rozbudowanych ramworków.

Zacznijmy od podstawowego pytania; co by było, gdybyśmy?...

Tutaj masz otwarte pole do popisu. Zaangażuj swoich współpracowników, jeśli ich masz, twórzcie nowe plany, strategię, schematy, nawet, jeśli wydają ci się one zupełnie nieprawdopodobne i nierealne. Twórz nowe wartości, zastanów się, jak można na nich zarobić, wykreślaj, dopisuj, zamieniaj kolejność... Na kartce możesz pisać wszystko, co tylko przyniesie ci wyobraźnia, to nic nie kosztuje. Szlifujesz teraz kreatywność, uczysz siebie i współpracowników samodzielnego, ale jednocześnie zespołowego myślenia. Postarajcie się określić koszty, inwestycje, przychody, dochody, wady, zalety, profil odbiorców... możliwości są nieograniczone. Poza oczywistymi korzyściami rozwoju twórczego myślenia, poza odkrywaniem nowych, niejednokrotnie zaskakujących możliwości, jakie daje nam taka praca z kartką papieru, bezcenna jest także wartość integracyjna tego przedsięwzięcia.

Kiedy już wyłoni się pierwotny zarys z przeprowadzonej „burzy mózgów”, bądźmy gotowi na dalsze jego modyfikacje. To zupełnie naturalne, że w toku realnych działań, wiele z naszych teoretycznych założeń ulegnie zmianie.

Twój idealny model jest już gotowy? Gratulacje! A teraz zweryfikuj go po raz kolejny. Bardzo ważne, nie mniej niż samo przygotowanie modelu biznesowego, jest zarządzanie nim. Choć wielu przedsiębiorców tego nie robi, jest to jednak nieodłączny element prowadzenia firmy. Nieustannie trzeba go testować w praktyce i wprowadzać zmiany zgodne z oczekiwaniami naszych odbiorców. Aby prawidłowo rozumieć te potrzeby, posłużyc się możemy znaną zasadą PDCA:



- P – plan: planuj
- D – do: testuj
- C – check – sprawdzaj
- A – act: wprowadzaj w życie

Pamiętaj, że każda wprowadzona zmiana udoskonala twój plan!

Model biznesowy Canvas

Proponowanym przez PARP modelem, według którego skonstruowana powinna być nasza koncepcja jest *Business Model Canvas* Alexandra Osterwaldera, zaprezentowany w książce „*Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera.*” Szybko stał się on najpopularniejszym szablonem w świecie startupów i dziś jest podstawą do opracowywania modelu biznesowego.

Według tego szablonu model biznesowy składa się z 9 podstawowych obszarów, które składają się na proces zarabiania pieniędzy przez przedsiębiorstwo. Obszary te wiążą się z czterema głównymi dziedzinami działalności firmy, czyli klient, oferta, infrastruktura oraz finanse. Obszary te można zobrazować przy pomocy jednej kartki podzielonej na odpowiednie dla nich pola. Takie przedstawienie modelu biznesowego pomaga w pracy zespołowej i zwraca uwagę na podejście projektowe do budowania modelu biznesowego.





Partnerzy

Kto jest naszym kluczowym partnerem?
Jakie zewnętrzne firmy lub organizacje są nam niezbędne do działania?
Jakie kluczowe zasoby i działania realizują nasi partnerzy?



Kluczowe działania

Jakie działania musimy podejmować, by dostarczyć naszym klientom propozycję wartości? Jakich działań wymagają nasze kanały dotarcia do klienta i nawiązane z nim relacje?

Kluczowe zasoby

Jakich kluczowych zasobów potrzebujemy, żeby zaoferować naszą propozycję wartości?
Jakich zasobów wymagają nasze kanały dotarcia do klienta nawiązywane z nim relacje?



Propozycja wartości

Jaką wartość generujemy dla naszych klientów? Za co będą płacić?
Co ich boli, a co ma dla nich kluczowe znaczenie? Jakie problemy klientów rozwiązujemy? Jakie produkty i usługi będziemy oferować?



Relacje z klientami

Jakich relacji oczekują od nas nasi klienci? Czy oczekują osobistego wsparcia, a może szybkiej i automatycznej obsługi? Czy sposób nawiązywania relacji z klientami jest zintegrowany z pozostałymi obszarami modelu biznesowego?

Kanały

Gdzie bywają nasi klienci? Gdzie chcemy spotkać naszych klientów?
Z jakich kanałów będziemy korzystać przy nawiązywaniu kontaktu z klientem?



Segmenty klientów

Kto jest naszym klientem? Dla kogo budujemy produkt/usługę?
Komu oferujemy wartość? Kto będzie płacił?



Struktura kosztów

Jakie koszty generuje nasz model biznesowy? Jakie nakłady finansowe generują kluczowe zasoby, działania, partnerzy?



Struktura przychodów

Za co klienci są w stanie zapłacić? Za co i ile będą płacić? Które elementy naszego produktu/usługi będą darmowe, a które płatne?

Propozycja wartości

Pytania pomocnicze

Za co konkretnie mają oni nam zapłacić?

Co stanowi wartość, oferowaną naszym klientom?

Co jest szczególnie istotne dla naszych klientów?

Kanały - drogi do klienta

Pytania pomocnicze

Gdzie bywają nasi klienci?

Gdzie chcielibyśmy ich spotkać?

Z jakich kanałów skorzystamy, by nawiązać z nimi kontakt?

Segmenty klientów

Pytania pomocnicze

Kto może stać się naszym klientem?

Kogo może zainteresować oferowana przez nas wartość?

Kto za tę wartość nam zapłaci?

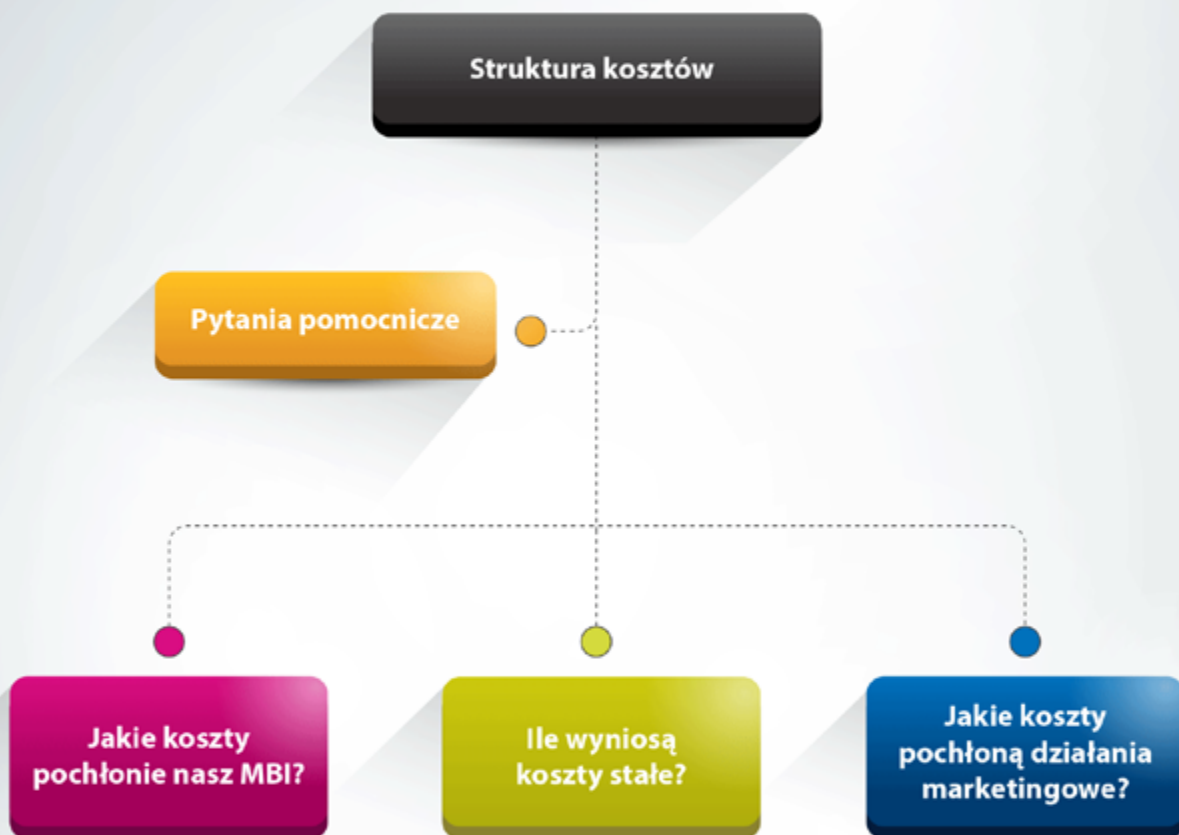
Struktura przychodów

Pytania pomocnicze

Za co klienci będą chcieli nam zapłacić?

Ile będą w stanie nam zapłacić?

Czy w naszej ofercie będą dostępne produkty lub usługi bezpłatne?



Przykład praktyczny modelu

Poniżej przedstawiono przykład praktycznego użycia modelu Canvas w agroturystyce.

Dotychczasowy model biznesowy

Do chwili obecnej Gospodarstwo Agroturystyczne skupiało się na wynajmie pokoi w sezonie turystom z polecenia, najczęściej są to stali klienci z najbliższych miast wojewódzkich. Oprócz noclegów Gospodarstwo nie oferowało żadnych innych usług, ze względu na niewielką ilość miejsc noclegowych i małe zapotrzebowanie na dodatkowe atrakcje. Przynosiło to, co prawda, stały, choć niewysoki dochód, jednak w tej formie biznes nie dawał szans na dalszy rozwój i zwiększenie zarobku.

Ta strategia wpisana w model biznesowy Canvas przedstawiała się następująco:

Business Model Canvas

Przedsięwzięcie: Gospodarstwo Agroturystyczne



Kluczowi partnerzy

Turyści przyjeżdżający z pobliskich miast na wypoczynek.
Nie ma dostawców ani podwykonawców.
Pozyskanym zasobem są pieniądze zapłacone przez klientów za nocleg.



Główne działania/procesy

Utrzymanie obiektu w dobrym standardzie, miła atmosfera, reklama w lokalnych mediach, reklama w ramach polecenia. Utrzymanie liczby klientów na stałym, stabilnym poziomie.

Zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu

Najważniejszym oferowanym zasobem są pokoje noclegowe wraz z wyposażeniem.



Unikalna propozycja wartości

Unikalną wartością oferowaną klientom jest spokojna, miła atmosfera, niskie koszty noclegu, Brak jest dodatkowych pakietów oferowanych klientom.



Sposób obsługi klientów

Obsługa jest relacją na poziomie osobistym i nie generuje ona dodatkowych kosztów.

Kanały dotarcia do klientów

Sporadyczna reklama w lokalnych mediach, przede wszystkim pozyskiwanie klientów z tzw. Polecenia, co jest najefektywniejsze. Koszty tych działań są znikome.



Docelowe grupy klientów

Turyści przyjeżdżający z pobliskich miast na wypoczynek.



Struktura kosztów

Najważniejszymi kosztami naszej działalności są opłaty związane z prowadzeniem firmy, wydatki na środki czystości i rachunki za media. Najdroższe są składki na ubezpieczenia społeczne oraz opłaty za media.



Źródła przychodów

Nasi klienci płacą nam za noclegi w naszym gospodarstwie. Pojedyncze źródła przychodu ogółem wystarczą na poczynienie niezbędnych płatności oraz bieżące wydatki.

Nowy model biznesowy Gospodarstwa Agroturystycznego

Na rynku agroturystycznym istnieje wiele tego typu gospodarstw oferujących ekonomiczne noclegi. Większość z nich skupia się na przedstawionym powyżej modelu biznesowym. Jednak dzięki rozszerzeniu swej oferty i ponownym przeorganizowaniu dotychczasowego modelu biznesowego można realnie rozwinąć swoją działalność nawet poprzez uzyskanie funduszy z dotacji unijnych i wejściu na rynek zagraniczny z unikalnymi wartościami proponowanymi nowym, potencjalnym gościom. Pozwoli to nie tylko na zwielokrotnienie zysków, ale także na rozwój przedsiębiorstwa i ustabilizowanie swojej pozycji w branży agroturystycznej. Dzięki dobrze zaplanowanej i przeprowadzonej strategii firma będzie miała możliwość wyjścia z rynku lokalnego i poczynienia dotowanych inwestycji, co nie byłoby możliwe przy utrzymaniu pierwotnego modelu biznesowego. To z kolei może umocnić nasze przedsiębiorstwo i pozwolić mu rozwijać się w perspektywie najbliższych lat.

Poniżej ilustracja nowego modelu biznesowego zakładającego ekspansję firmy na inne rynki.

Oczywiście, jest to jedynie hipotetyczny zarys, wszelkie szczegóły wraz z kosztorysami wymagają samodzielnych opracowań, właściwych dla prowadzonej działalności.

Business Model Canvas

Przedsięwzięcie: Gospodarstwo Agroturystyczne



Kluczowi partnerzy

Turyści przyjeżdżający na wypoczynek. Kluczowymi dostawcami są lokalni dostawcy żywności, w tym lokalnych produktów i żywności ekologicznej, a także lokalni artyści sztuki ludowej i rękodziela. Zasoby pozyskane od partnerów to wartości, które, poza bazą noclegową sprzedajemy naszym klientom.



Główne działania/procesy

Stałe podnoszenie standardu obiektu, rozbudowa i remont, wyposażenie kuchni i nowy sprzęt niezbędny do rozwoju działalności, poszerzenie oferty o działalność gastronomiczną opartą o zdrową żywność, zapewnienie atrakcji gościom, takich jak zwierzęta domowe i hodowlane, ognisko, grill do dyspozycji gości, sezonowe przejażdżki bryczką lub zimowy kulig. Przy pomocy działań marketingowych zwiększenie liczby odwiedzających.

Zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu

Najważniejszym oferowanym zasobem są pokoje noclegowe wraz z wyposażeniem.



Unikalna propozycja wartości

Unikalną wartością oferowaną klientom jest spokojna, miła atmosfera, zbilansowane koszty noclegu i dodatkowych ofert, możliwość skorzystania dodatkowych atrakcji oraz zaplecza gastronomicznego bazującego na lokalnych produktach i potrawach, możliwość zapoznania się z historią i kulturą regionu, możliwość nabycia rękodzieła artystycznego oferowanego przez tutejszych artystów.



Sposób obsługi klientów

Obsługa jest relacją na poziomie osobistym, dostępną całą dobę i koszty jej oscylują w granicach przeciętnego kosztu utrzymania dwóch etatowych pracowników.

Kanały dotarcia do klientów

Reklama w mediach, inwestycja w kampanię pozwalającą zaistnieć firmie w Internecie, wizyty na targach związanych z branżą tak w kraju, jak i za granicą, pozyskiwanie klientów z tzw. polecenia najefektywniejsze. Przewidywane koszty zostały opisane w kosztorysie.



Docelowe grupy klientów

Turyści przyjeżdżający z pobliskich miast na wypoczynek, turyści z dalszych zakątków kraju, ale także Europy, chcący poznać kulturę regionu i zainteresowani oferowanymi przez naszą firmę unikalnymi wartościami.



Struktura kosztów

Najważniejszymi kosztami naszej działalności są wydatki związane z inwestycjami w rozwój firmy oraz bieżące opłaty związane z prowadzeniem firmy, płatności dostawcom i podwykonawcom i rachunki za media. Najdroższe są wydatki związane z rozbudową i restrukturyzacją firmy, co zostało wyszczególnione w kosztorysie, tak jak pozostałe wydatki kształtują się zgodnie z poniższym kosztorysem.



Źródła przychodów

Nasi klienci płacą nam za noclegi w naszym gospodarstwie, za wyżywienie i dodatkowe atrakcje oraz kupują od nas wyroby rękodzielnicze i lokalne produkty spożywcze.

Choć, jak wielokrotnie już podkreślano, zalecanym przez PARP modelem biznesowym, na podstawie, którego należy sporządzić swój plan MBI, to dopuszczalne są także inne modele. Jest ich bardzo wiele, wszystko zależy od specyfiki prowadzonego przez nas przedsiębiorstwa. Poniżej krótka charakterystyka różnych modeli, które można dopasować do naszych potrzeb.

Wiemy już, że modele biznesowe mają konkretne zadanie, którym jest określenie kierunku działalności firmy wraz ze wszystkimi jej aspektami, prowadzące do optymalnego rozwoju naszego przedsiębiorstwa. Powinien być on tak dobrany, by jego wykorzystanie pasowało jak najlepiej do działalności firmy i by wdrożenie go w życie przyniosło jak najwięcej korzyści. Ponieważ model biznesowy w procesie rozwoju firmy ulega różnorodnym modyfikacjom, dobrze, jeśli jego konstrukcja pozwala na nanoszenie zmian i poprawek bez konieczności konstruowania go od podstaw.

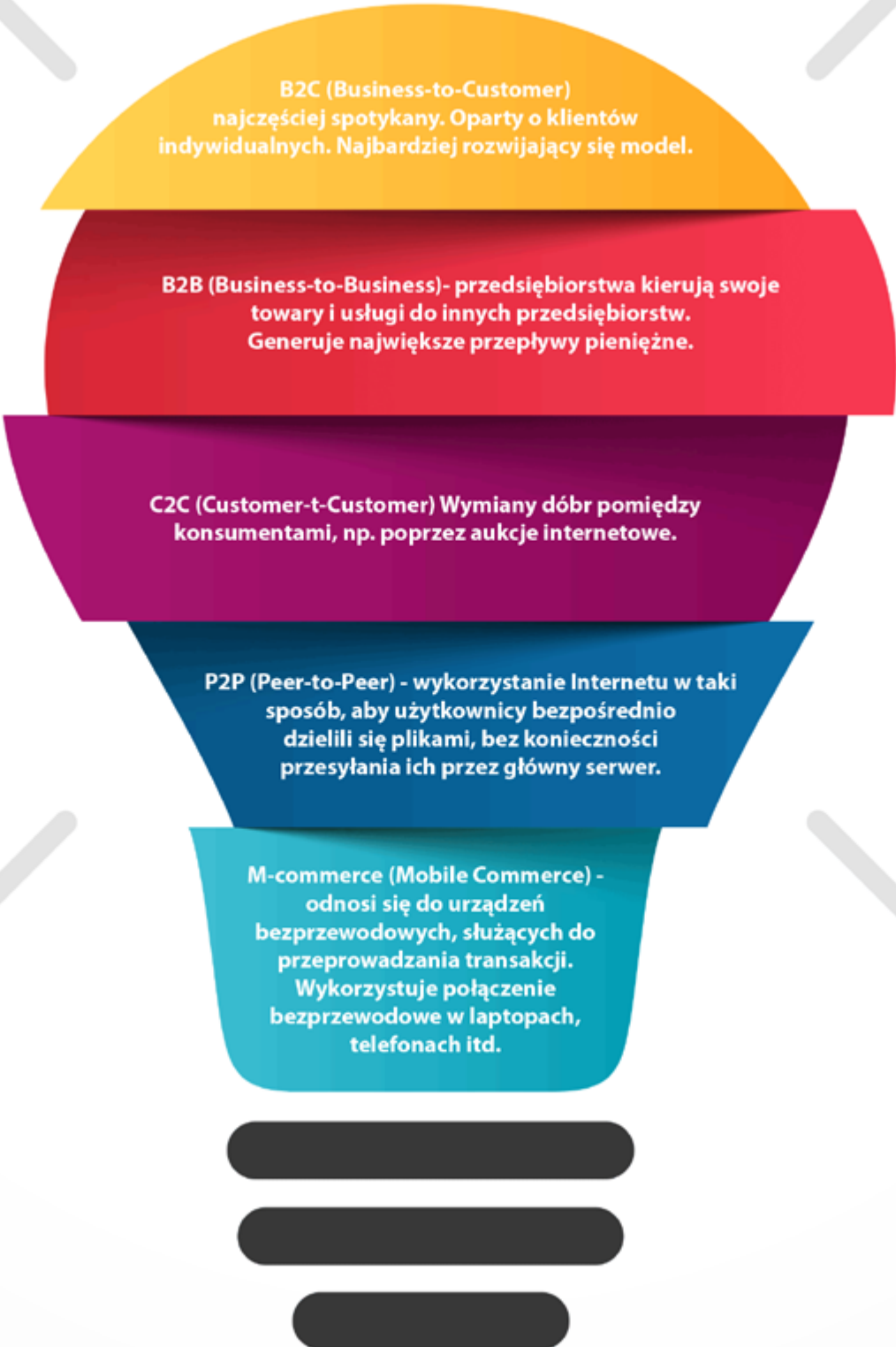
Laudon i Traver wyróżniają osiem kluczowych elementów, które wpływają na modele biznesowe:¹



¹ https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_biznesowy

Kategorie modeli biznesowych

Modele biznesowe można skategoryzować w odniesieniu o zależności rynkowe. Wyróżnia się pięć podstawowych typów:



B2C (Business-to-Customer)
najczęściej spotykany. Oparty o klientów indywidualnych. Najbardziej rozwijający się model.

B2B (Business-to-Business)- przedsiębiorstwa kierują swoje towary i usługi do innych przedsiębiorstw. Generuje największe przepływy pieniężne.

C2C (Customer-t-Customer) Wymiany dóbr pomiędzy konsumentami, np. poprzez aukcje internetowe.

P2P (Peer-to-Peer) - wykorzystanie Internetu w taki sposób, aby użytkownicy bezpośrednio dzielili się plikami, bez konieczności przesyłania ich przez główny serwer.

M-commerce (Mobile Commerce) - odnosi się do urządzeń bezprzewodowych, służących do przeprowadzania transakcji. Wykorzystuje połączenie bezprzewodowe w laptopach, telefonach itd.

Podsumowanie

Przygotowanie Modelu Biznesowego Internacjonalizacji nie jest prostym zadaniem, jednak warto jest zainwestować w jego przygotowanie. O korzyściach płynących z umiędzynarodowienia swojej działalności nie trzeba już chyba nikogo przekonywać, a możliwości oferowane w ramach Programu pozwalają na rozwój przedsiębiorstwa oferując kompleksową pomoc. Wsparcie udzielane jest w wielu aspektach i zabezpiecza przedsiębiorstwo zarówno prawnie, jak i merytorycznie przede wszystkim zaś w praktyce przekłada się ono na konkretne działania. Chroni to przedsiębiorcę przed popełnianiem pomyłek, które są wpisane w ryzyko podejmowania nowych wyzwań bez znajomości nowego rynku. Kompleksowe przygotowania przedsiębiorstwa do wejścia na zagraniczne rynki tworzą dla niego szczególny parasol ochronny, pozwalając tym samym na optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów i możliwość wykorzystania całego potencjału.

