****

**Minimalne wymagania dotyczące dwupoziomowej strategii biznesowej**

**w zakresie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw**

**dotyczy konkursu nr RPMA.03.02.02-IP.01-14-040/16 ogłaszanego w ramach Regionalnego Program Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020. Oś priorytetowa III, Rozwój potencjału innowacyjnego i przedsiębiorczości, Działanie 3.2 Internacjonalizacja MŚP, Poddziałanie 3.2.2 - Internacjonalizacja przedsiębiorstw, Typ projektów - ,,Internacjonalizacja przedsiębiorstw poprzez wzrost eksportu towarów i usług’’ (konkurs przeznaczony dla grup przedsiębiorstw)**

Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego określa, że wsparcie w ramach Podziałania 3.2.2. „Internacjonalizacja przedsiębiorstw” typ projektów **-** ,,Internacjonalizacja przedsiębiorstw poprzez wzrost eksportu towarów i usług’’ - skierowane jest do grup przedsiębiorstw w zakresie wzrostu ich internacjonalizacji, poprzez udział m.in. w misjach gospodarczych, krajowych i międzynarodowych imprezach targowo-wystawienniczych, czy też w ramach wizyt studyjnych zmierzających do rozszerzania działalności gospodarczej na nowe, zagraniczne rynki i poszukiwania partnerów biznesowych w innych krajach. Przygotowana Strategia biznesowa w zakresie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw powinna wykazać realizację założonych w konkursie celów. W dokumencie powinny zostać zidentyfikowane działania mające na celu skuteczną i efektywną internacjonalizację grup przedsiębiorstw. Ponadto Strategia musi:

* zawierać uzasadnienie dla funkcjonowania powiązania przedsiębiorstw w kontekście zaplanowanych celów Strategii oraz zaplanowanych wspólnych działań;
* wskazywać na długofalową przewidywaną współpracę trwającą co najmniej 3 lata od dnia złożenia wniosku oraz zakłada realizację co najmniej trzech wspólnych przedsięwzięć (mogących wykraczać poza projekt);
* wskazywać zasadność zaplanowanych działań dotyczących internacjonalizacji oraz wizję działań koniecznych do realizacji w odniesieniu do grup przedsiębiorstw jako całości, a także osobno każdego z przedsiębiorstw powiązanych. Dokumenty muszą być spójne;
* przedstawić aspekt finansowy (wykaz planowanych przedsięwzięć z planowanymi uczestnikami wraz ze źródłami finansowania, szacunkowym harmonogramem realizacji, zakładanymi efektami realizacji).

Dokument powinien być przygotowany w formie obrazującej przebieg realizacji zaplanowanych działań tj. sprawozdań z realizacji kolejnych zadań realizowanych, raportów podsumowujących zebrane informacje i przeprowadzone analizy wraz z wynikającymi z nich rekomendacjami, ustaleń o charakterze strategicznym – prowadzących do przygotowania strategii biznesowej w zakresie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw.

Zawarte w dokumencie analizy i rekomendacje powinny mieć charakter indywidualny, spersonalizowany i nawiązywać szczegółowo do planowanych działań oraz bazować na już podjętych czynnościach.

1. **Pierwszy poziom Strategii – grupa przedsiębiorstw.**
2. **Ogólna informacja o dokumencie:**
* nazwa grupy,
* członkowie grupy,
* autor dokumentu,
* data przygotowania dokumentu.
1. **Analiza grupy**
* podstawowe informacje o grupie,
* diagnoza stanu wyjściowego,
* powody zawiązania się grupy,
* analiza SWOT grupy,
* przewidywana współpraca grupy (trwająca co najmniej 3 lata),
* planowane wspólne przedsięwzięcia (minimum 3),
* priorytetowe wspólne cele działania grupy,
* sposoby realizacji celów grupy,
* monitorowanie realizacji wdrażania strategii,
* plan finansowy,
* podsumowanie.
1. **Drugi poziom Strategii – przedsiębiorstwo.**
2. **Analiza możliwości przedsiębiorstwa w zakresie internacjonalizacji działalności, obejmująca w szczególności analizy szczegółowe odnośnie:**
* badania rynku,
* produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, w tym ich marketingu,
* struktury organizacyjnej i zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa,
* zdolności finansowych przedsiębiorstwa,
* struktury powiązań kapitałowych i relacji biznesowych,
* potencjału innowacyjnego i posiadanych praw własności intelektualnej oraz posiadanych certyfikatów,
* analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorcy na danym rynku.
1. **Określenie celów przedsiębiorstwa w zakresie internacjonalizacji.**
2. **Wskazanie rynków docelowych dla działalności eksportowej oraz ich uhierarchizowanie, a także identyfikacja potencjalnych kontrahentów/grup odbiorców na rynkach zagranicznych;**

Uhierarchizowanie rynków powinno bazować w szczególności na analizie popytu na oferowane produkty (oszacowanie obecnej i perspektywicznej chłonności oraz siły nabywczej rynku), analizie otoczenia biznesowego (potencjalnych kontrahentów i konkurencji), analizie barier prawnych (np. celnych lub związanych z wymienialnością waluty i ograniczeniem przepływów finansowych) oraz analizie ryzyka (np. niestabilność polityczna, długie terminy płatności, ryzyko odnoszące się do systemów transakcyjnych, problemy dotyczące transportu produktów, ryzyko korupcyjne itp.).

1. **Przedstawienie koncepcji wejścia na rynek zagraniczny wraz z projekcją możliwości sprzedaży na wybranym rynku zagranicznym;**

Rekomendacje tego punktu dotyczą m.in. modelu sprzedaży i kanałów dystrybucji (przedstawiciel handlowy, dystrybutor, importer, inne…). W zakresie projekcji sprzedaży niezbędne będzie przedstawienie propozycji cenowej (rekomendacja strategii cenowej). W tym kontekście analiza powinna odnosić się do kosztów wytworzenia i wprowadzenia artykułu na rynek (zagraniczny), w tym m.in.

* kosztów uzyskania niezbędnych certyfikatów i zezwoleń, dopełnienia formalności eksportowych/ importowych w związku z dystrybucją artykułu,
* preferencji cenowych potencjalnych klientów,
* poziomu cen konkurencji,
* specyficznych regulacji prawnych, dotyczących kształtowania poziomu cen w poszczególnych krajach.
1. **Wskazanie zagranicznych kontraktów handlowych planowanych do podpisania przez przedsiębiorstwo w wyniku wsparcia w zakresie internacjonalizacji.**
2. **Wskazanie inicjatyw wspierających osiągnięcie założonych celów w zakresie internacjonalizacji.**
3. **Opis udziału przedsiębiorstwa w misjach gospodarczych (cel, charakter oraz planowane rezultaty).**
4. **Rekomendacje w zakresie reorganizacji przedsiębiorstwa i przygotowania go do działalności eksportowej (organizacji działu eksportu, logistyki etc.).**

Opis powinien odnosić się do wcześniejszej analizy struktury organizacyjnej i zdolności produkcyjnych (rekomendacje dot. rozwiązań gwarantujących możliwość zapewnienia stałych dostaw na rynki zagraniczne, rekomendacje w zakresie zatrudnienia odpowiednio wykwalifikowanych kadr, przygotowanych do realizacji obsługi i zamówień na rynkach międzynarodowych, rekomendacje dot. dostosowania aktualnej technologii produktu/ rodzaju opakowania do przepisów prawa międzynarodowego, wymogów jakościowych, norm bezpieczeństwa i uwarunkowań kulturowych, rekomendacje w zakresie międzynarodowego transportu towarów, itd.).

1. **Propozycje możliwych źródeł zewnętrznego finansowania działalności eksportowej.**
2. **Strategię zarządzania ryzykiem eksportowym w tym propozycje instrumentów finansowych obniżających ryzyko eksportowe.**
3. **Informację w jaki sposób projekt przyczyni się do wsparcie działalności eksportowej przedsiębiorstwa.**
4. **Syntetyczne przedstawienie proponowanej strategii biznesowej, obejmującej informacje z zakresu:**
* kluczowi partnerzy,
* kluczowe działania,
* kluczowe zasoby,
* oferowane wartości,
* relacje z klientami,
* kanały dystrybucji,
* segmenty klientów,
* struktura kosztów,
* struktura (źródła) przychodów.
1. **Syntetyczny harmonogram i kosztorys wdrażania projektu z wyszczególnieniem wydatków kwalifikowanych.**
2. **Kalkulację opłacalności wdrożenia zaproponowanej strategii biznesowej (zawierającej projekcję przychodów w wariantach pesymistycznym, neutralnym i optymistycznym).**
3. **Określenie celów szczegółowych obrazujących postęp wdrażania strategii biznesowej, sposobu ich pomiaru oraz odpowiedzialności realizacyjnej tych celów.**
4. **Informację o podejmowanych działaniach promocyjnych:**

Wskazanie najefektywniejszych narzędzi i metod marketingowych oraz promocyjnych:

* wskazanie wydarzeń targowych oraz kierunków misji handlowych;
* sposobu prowadzenia sprzedaży i promocji oferowanych produktów/usług;
* metod informowania klientów o produktach usługach.