

---

## Działanie 1.2 PO PW (schemat jednoetapowy)

### Najczęściej popełniane błędy

---

#### I. Wymogi formalne

---

- 1) Błędnie zdefiniowany okres sprawozdawczy w załączniku „Tabele finansowe - Sytuacja finansowa Wnioskodawcy, jej prognoza oraz zatrudnienie”.**

Błędy dotyczą przede wszystkim niewłaściwego określenia okresu bieżącego (zamknięte kwartały bieżącego roku obrotowego) oraz braku prezentacji danych dla roku obrotowego następującego 2 lata po roku zakończenia projektu (niejednokrotnie wiąże się to z koniecznością dodania kolumny „n+5”).
- 2) Pozostawione niewypełnione pola lub puste tabele w załączniku „Tabele finansowe - Sytuacja finansowa Wnioskodawcy, jej prognoza oraz zatrudnienie”.**

Wnioskodawcy pozostawiają puste pola w pozycjach o wartościach prawdopodobnie zerowych. Należy wypełniać wszystkie pola okresu sprawozdawczego.
- 3) Załączenie niewłaściwego załącznika w miejsce „Modelu biznesowego”.**

#### II. Kryteria formalne

---

- 1) Mało precyzyjne informacje odnośnie związku projektu z makroregionem Polski Wschodniej.**

Pole „Opis prowadzonej działalności” w części II wniosku o dofinansowanie powinno zawierać informacje m.in. odnośnie struktury jednostek organizacyjnych Wnioskodawcy w ujęciu geograficznym. W tabeli „Produkty, które będą podlegać internacjonalizacji” w części II wniosku o dofinansowanie, *Instrukcja wypełniania wniosku o dofinansowanie* nakazuje prezentację informacji o projektowaniu i wytwarzaniu produktu, w szczególności mające służyć weryfikacji, czy projektowanie lub wytwarzanie tych produktów/świadczenie usług ma miejsce w zakładzie (przez osoby zatrudnione w zakładzie) Wnioskodawcy w Polsce Wschodniej. Informacje te są często pomijane lub przedstawiane w sposób wieloznaczny.
- 2) Niejasno określony wpływ projektu na realizację zasad horyzontalnych Unii Europejskiej wymienionych w art. 7 i 8 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013.**

Wpływ projektu na realizację zasad horyzontalnych Unii Europejskiej, wymienionych w art. 7 i 8 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013, określany jest poprzez zaznaczenie pól wyboru i podanie uzasadnień w części VII wniosku o dofinansowanie. Zakres rzeczowy większości projektów sugeruje, że będą one miały co najwyżej neutralne oddziaływanie w tym zakresie. Niemniej, występują sytuacje, w których wnioskodawcy deklarują pozytywne oddziaływanie projektu na realizację przedmiotowych polityk. Podawane uzasadnienia często nie odnoszą się do produktów i rezultatów projektu, lecz do produktów przeznaczonych do internacjonalizacji. Uzasadnienia zawierają deklaracje słowne dotyczące pozytywnego oddziaływania projektu, podczas gdy przykładowe zobowiązania szczegółowe sugerują neutralny charakter projektów (aktywne zapobieganie wykluczeniom i dewastacji środowiska naturalnego, ale brak wpływu na poprawę określonych obszarów, których dotyczą zasady horyzontalne).

#### III. Kryteria merytoryczne

---

## **1) Brak wymaganych informacji nt. metodologii przeprowadzenia analiz i badań prowadzących do opracowania założeń projektu doradczego dot. internacjonalizacji**

W części A.5 Modelu biznesowego należy 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) oraz uzasadnić adekwatność tych metod i źródeł danych w odniesieniu do projektu. W znacznej części Modeli biznesowych prezentowane są zbędne informacje teoretyczne na temat metod badawczych (np. czemu służy analiza SWOT), natomiast brak jest uzasadnień dla przeprowadzenia konkretnych analiz (jaka wiedza była potrzebna Wnioskodawcy dla przygotowania Modelu biznesowego i według jakiego klucza dobrano metody badawcze dla dostarczenia mu tej wiedzy).

Również źródła danych prezentowane są częstokroć w sposób niewłaściwy:

- podawane są zbędne pozycje bibliograficzne z zakresu teorii ekonomii;
- podawane są linki do witryn internetowych o tematyce gospodarczej, bez wskazania konkretnych treści (artykułów, baz danych), które były wykorzystane w toku analiz;
- brak przypisania poszczególnych danych bibliograficznych do poszczególnych analiz, w efekcie czego trudno określić nawet w przybliżeniu, jakie źródła danych wejściowych wykorzystano w poszczególnych analizach;
- podawane są linki do nieaktualnych danych/informacji;
- brak źródeł dotyczących barier celnych, czy innych barier natury formalno-prawnej dot. wprowadzania produktów na badane/wybrane rynki zagraniczne.

Często opisy odnoszą się do bliżej nieokreślonych „metod eksperckich” i przeprowadzonych „ankiet” lub „wywiadów”, których wyniki stanowią podstawę dla wielu kluczowych decyzji biznesowych. Stosowanie takich metod nie jest niewłaściwe, niemniej w przypadku powoływania się na tego typu analizy należy je opisać w sposób umożliwiający potwierdzenie ich adekwatności dla celów projektu oraz efektywności kosztowej (metody te mogą generować wysokie koszty usług, mimo że analizowane zagadnienia nie są kluczowe dla projektu, lub wiedza może być pozyskana w inny sposób).

W niektórych projektach ilość analiz jest sztucznie mnożona bez większego uzasadnienia merytorycznego.

**UWAGA!** Należy mieć na uwadze, że kompletna dokumentacja wszystkich usług doradczych służących przygotowaniu Modelu biznesowego (szczegółowe raporty ze wszystkich analiz, badań, itp.) musi być przez Wnioskodawcę przechowywana (na mocy § 18 ust.1 Umowy o dofinansowanie) i może być przedmiotem kontroli ze strony IP.

## **2) Brak prezentacji dowodów na możliwość skutecznego wejścia na wskazany nowy rynek zagraniczny.**

Informacje w części B.2 Modelu biznesowego (w zestawieniu z informacjami w części A.5) powinny koncentrować się na zakresie informacji ocenianych w ramach kryterium „Wnioskodawca posiada w ofercie co najmniej jeden produkt (wyrób lub usługę), który może być przedmiotem sprzedaży zagranicznej - posiada potencjał do internacjonalizacji.” Ocenie podlega potencjał rynkowy internacjonalizacji produktu z oferty Wnioskodawcy, w tym metodologia dokonania diagnozy tego potencjału oraz przedstawione wnioski, dowody i źródła danych. Zatem „wskazując na zidentyfikowane cechy” produktów przeznaczonych do internacjonalizacji „świadczące o ich potencjale eksportowym (w szczególności konkurencyjności)”, należałoby je opisać w sposób pozwalający na ich odniesienie do oferty wartości skierowanej do grup docelowych produktu lub pośredników handlowych i pozwalający na ich porównanie z cechami produktów konkurencji (jeśli dotyczy). Częste błędy dotyczą podawania ogólnikowych i subiektywnych cech, takich jak „wysoka jakość produktów”, „atrakcyjna cena”, „elastyczność oferty”. Tak ogólne sformułowanie nie pozwala na ocenę

konkurencyjności produktu, gdyż np. nie wiadomo jak definiowana jest lub na czym polega deklarowana jakość, czy owa jakość jest zauważalna dla potencjalnego klienta oraz stanowi dla niego istotną wartość (tj. przekłada się na decyzje zakupowe).

Ponadto o braku dowodów na możliwość wejścia na dany rynek może przesądzać niepełna analiza barier wejścia w części B.3 Modelu biznesowego (np. pominięcie analizy barier celnych, barier kulturowych itp.).

**3) Niekompletność (wadliwość) Modelu biznesowego, szczególnie w zakresie określenia i oszacowania kompleksowych kosztów wejścia na nowe rynki zagraniczne oraz wzrostu kosztów operacyjnych i finansowych w wyniku wdrożenia nowego Modelu biznesowego**

Zgodnie z opisem kryterium „Projekt dotyczy przygotowania do wdrożenia nowego modelu biznesowego związanego z internacjonalizacją”: *„Nowy model biznesowy musi być kompletny pod względem funkcjonalnym, w szczególności musi określać i oszacowywać koszty wszelkich zmian w dotychczasowym modelu biznesowym przedsiębiorstwa oraz działań towarzyszących tym zmianom (np. koszty promocji), od których uzależnione jest powodzenie procesu internacjonalizacji działalności w zakładanej w tym modelu formule.”*

Wadą znacznej liczby Modeli biznesowych jest ograniczenie się do oszacowania wyłącznie kosztów działań podlegających dofinansowaniu (przedstawionych w harmonogramie rzeczowo-finansowym projektu) z pominięciem wielu innych znaczących kosztów projektu, np.:

- kosztów finalnej certyfikacji produktów przeznaczonych do internacjonalizacji;
- szacunkowych kosztów realizacji działań zaplanowanych w zaprojektowanym media planie, w tym kosztów wytworzenia i dystrybucji zaprojektowanych materiałów promocyjnych;
- kosztów osobowych, reprezentacyjnych i obsługi prawnej procesu negocjacji i podpisywania umów handlowych (będą to często koszty wyższe od planowanych kosztów misji handlowych);
- kosztów osobowych i kosztów pozyskania zasobów materialnych związanych z utworzeniem lub rozbudową działu eksportu, ustanowieniem ekspozytury zagranicznej, rozbudową zaplecza logistycznego (np. pozyskanie nowych magazynów).

Informacje odnośnie oszacowania wydatków związanych z przygotowaniem do wdrożenia nowego modelu biznesowego oraz kosztów bieżącej przyszłej działalności eksportowej należy zaprezentować w szczególności w punktach B.3 i B.4 Modelu biznesowego oraz rubryce „Szczegółowe założenia do prognoz finansowych” w części XII wniosku o dofinansowanie.

**4) Brak zaplanowanych zadań mających związek z wdrożeniem nowego Modelu biznesowego (działania nastawione wyłącznie na pozyskanie odbiorców produktów na rynkach docelowych).**

Spójność projektu powinna wyrażać się m.in. w tym, aby harmonogram kosztów kwalifikowalnych, opis wskaźników rezultatu projektu i prognozy finansowe przedstawione w Tabelach finansowych odzwierciedlały założenia odnośnie zmian dotychczasowego modelu biznesowego w związku z internacjonalizacją, o których mowa w części C Modelu biznesowego załączanego do wniosku o dofinansowanie. Częstą niekonsekwencją jest pominięcie w części wykonawczej projektu wdrażania zmian przewidzianych w części C Modelu biznesowego, lub rekomendowanych we wcześniejszych częściach tego dokumentu (np. w punkcie B.4). Zmiany, o których mowa, bywają częściowo lub całkowicie niezwiązane z ponoszeniem wydatków podlegających wsparciu. Przykładem może być konieczność powołania działu eksportu obejmująca: fizyczne przygotowanie stanowisk pracy, zatrudnienie lub przekwalifikowanie personelu, przygotowanie procedur, przygotowanie narzędzi informatycznych. Takie, niezwiązane z wydatkami kwalifikowalnymi, działania często nie są uwzględniane w opisie wskaźnika „Liczba przygotowanych do wdrożenia modeli biznesowych internacjonalizacji”, pomimo, że organizacja działu eksportu ewidentnie jest elementem przygotowania do wdrożenia nowego modelu biznesowego. Ponadto większość tego typu zmian pociąga za sobą konieczność ponoszenia wydatków, które częstokroć są pomijane w Modelu biznesowym,

prognozach finansowych i opisie założeń do tych prognoz. W takiej sytuacji, zwłaszcza gdy niemal wszystkie wydatki projektu dotyczą działań związanych wyłącznie z pozyskaniem klientów na rynkach docelowych, nie można uznać, że projekt jest kompletny bądź że faktycznie będzie dotyczył wdrożenia zaprojektowanego nowego modelu biznesowego.

**5) Pobieżne opisy poszczególnych kosztów przedstawionych do dofinansowania i brak rozróżnienia pomiędzy zadaniami a kosztami.**

W rubrykach „Opis i uzasadnienie kosztu” w części IX wniosku o dofinansowanie należy przedstawić przedmiot danego kosztu, uzasadnienie konieczności poniesienia danego wydatku z punktu widzenia realizacji zadania, w którym ten koszt jest umiejscowiony oraz uzasadnienie wyceny tego kosztu. Najczęstsze błędy dotyczą bardzo ogólnikowego przedstawienia zakresu rzeczowego danego wydatku (co konkretnie ma być zakupione) oraz zdawkowych informacji odnośnie wyceny. Przykładowo nie jest wystarczające stwierdzenie, że cenę usługi doradczej ustalono w oparciu o odpowiedzi na zapytania rozesłane do 3 potencjalnych wykonawców. Powyższą informację można uszczegółowić np. poprzez podanie najważniejszych wymogów odnoszących się do zamawianej usługi, które były prezentowane we wzmiankowanych zapytaniach ofertowych.

Pewnym problemem jest również:

- grupowanie zakupu kilku różnych produktów w jeden wydatek (często z wyrażeniami sugerującymi otwarty katalog zakupywanych usług) bądź
- sztuczne dzielenie zadań składających się z kilku kosztów na kilka zadań zawierających pojedyncze koszty.

Skutkiem pierwszego typu postępowania jest zwykle rozmycie czytelności opisów i uzasadnień kosztów (nie wiadomo co konkretnie ma być zakupione). W drugim przypadku może dochodzić do zawyżenia wyceny sztucznie wyodrębnionych usług oraz brak pewności co do spójności tych usług na etapie realizacyjnym.

**6) Opisy wskaźników rezultatu koncentrujące się na produktach projektu, a nie na jego rezultatach; nieadekwatne wartości wskaźników projektu.**

Najwięcej błędów dotyczy opisu wskaźnika „Liczba przygotowanych do wdrożenia modeli biznesowych internacjonalizacji”. Błędne opisy odnoszą się zwykle do:

- opracowania modelu biznesowego stanowiącego załącznik do wniosku o dofinansowanie, albo
- ponoszenia kosztów zaplanowanych w harmonogramie rzeczowo-finansowym projektu.

Tymczasem wskaźnik ten dotyczy wyników procesu przygotowania do wdrożenia nowego modelu biznesowego, tzn. ma potwierdzać, że Wnioskodawca przygotował/zorganizował wszystkie elementy nowego modelu biznesowego. Innymi słowy wskaźnik odnosi się do finalnych efektów działań podejmowanych w ramach projektu.

Podobny charakter mają pozostałe wskaźniki rezultatu, które odnoszą się w sposób syntetyczny do efektów biznesowych zadań realizowanych w projekcie.

Opis wskaźnika „Liczba nowych rynków (krajów), na których wnioskodawca osiągnął gotowość do rozpoczęcia sprzedaży produktów” powinien definiować co oznacza „osiągnięcie gotowości do sprzedaży produktów” w odniesieniu do poszczególnych rynków docelowych. Bardzo często Wnioskodawcy planują dokumentowanie osiągnięcia wskaźnika poprzez okazanie kontraktów z rynku docelowego, równolegle dowodząc w innych opisach lub składanych wyjaśnieniach, że podpisanie umów z odbiorcami z danego rynku nie dowodzi likwidacji wszelkich barier formalnych i organizacyjnych związanych ze sprzedażą na tym rynku.

Wartość wskaźnika „Liczba wszczętych negocjacji handlowych z potencjalnymi kontrahentami zagranicznymi” często nie jest spójna z informacjami przedstawianymi w opisie kosztów, których deklarowanym celem jest „doprowadzenie zainteresowanego podmiotu do etapu negocjacji handlowych”.

Wskaźnik „Liczba opracowanych i wszczętych kampanii promocyjnych na rynkach docelowych” zgodnie ze swoją nazwą, powinien odnosić się nie tylko do opracowania planów kampanii reklamowych, ale również dokumentować przejście do fazy realizacji tych kampanii (może to dotyczyć takich czynności jak np. podpisanie umowy z firmą, która ma wykonać zaprojektowany spot reklamowy).

**7) Prognozy finansowe nie odnoszące się do analizy cen produktów konkurencyjnych i nasycenia rynku (brak uzasadnienia oszacowanego wolumenu i wartości sprzedaży) ani do analizy kosztów operacyjnych i finansowych prowadzenia działalności na rynkach docelowych.**

Doradztwo dotyczące wdrażania modeli biznesowych oddziałuje zarówno na kreowanie nowych strumieni przychodów, jak i na zmiany w zakresie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, dlatego też efektywność finansowa projektu dotyczy zmiany EBIT (zysku operacyjnego) Wnioskodawcy. Błędem w wielu projektach jest udowadnianie efektywności projektu wyłącznie na podstawie planowanych przychodów z pominięciem kosztów uzyskania tych przychodów. Biorąc pod uwagę zakres oceny poszczególnych kryteriów merytorycznych Wnioskodawca winien zaprezentować we wniosku o dofinansowanie lub w Modelu biznesowym kalkulację kosztów i przychodów (sama deklaracja wartości przychodów bez podania racjonalnego uzasadnienia ekonomicznego uzyskanych wyników jest niewystarczająca). Błędem jest również wskazywanie, że pierwsze przychody z rynku docelowego pojawią się przed zakończeniem jakichkolwiek działań, które mogłyby skutkować pojawieniem się tych przychodów.