

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
ИНФРАСТРУКТУРЫ ПОДДЕРЖКИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО  
ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
по осуществлению деятельности, направленной  
на установление партнерских отношений и заключение деловых,  
научно-технологических и исследовательских Соглашений о  
партнерстве между малыми инновационными предприятиями и  
зарубежными предприятиями и организациями (процессу установления  
партнерства)**

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

В настоящих Методических указаниях для региональных организаций инфраструктуры поддержки субъектов малого инновационного предпринимательства по осуществлению деятельности, направленной на установление партнерских отношений и заключение деловых, научно-технологических и исследовательских Соглашений о партнерстве между малыми инновационными предприятиями и зарубежными предприятиями и организациями (процессу установления партнерства) (далее - Документ) используются следующие основные понятия:

**Enterprise Europe Network / EEN / Сеть** - Европейская сеть поддержки предпринимательства.

**Executive Agency for Small and Medium-Sized Enterprises / EASME** - Исполнительное агентство по малому и среднему предпринимательству Европейского союза.

**European Association for Creativity and Innovation / EACI** - Европейская ассоциация для творчества и инноваций.

**FP7** - Седьмая Рамочная Программа Европейского Союза - основной финансовый инструмент Европейского Союза для поддержки международного сотрудничества в области научно-исследовательской деятельности.

**Консорциум EEN-Россия / Консорциум** - официальный партнер Европейской сети поддержки предпринимательства, консорциум из трех

российских организаций, действующих совместно на основании Соглашения с Исполнительным агентством по малому и среднему предпринимательству Европейской Комиссии ID: (2014)3857531 от 22 декабря 2014 года: Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно технической сфере (Координатор Консорциума), Союз инновационно-технологических центров России, Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса.

**МИП / СМПП / Компании** – малые инновационные предприятия / субъекты малого инновационного предпринимательства.

**Единая информационно-коммуникационная система EEN-Россия / ИКС EEN-Россия** - совокупность информационной базы данных (<http://een.ruitc.ru/>) и веб-интерфейса (<http://business-russia-een.ru/> - публичный интерфейс) и администраторской части (закрытый специализированный интерфейс для представителей и региональных и иных партнеров Консорциума EEN-Россия, которым предоставлен доступ к базе данных единой информационно-коммуникационной системы EEN-Россия) и технологий по созданию, хранению, обработке, поиску и использованию информации, которые представлены и поддерживаются Консорциумом. ИКС EEN-Россия, созданная в соответствии со стандартами EEN и позволяющая осуществление обмена данными в режиме реального времени с ИКС EASME, обеспечивает взаимодействие Консорциума EEN-Россия с региональными партнерами и МИП в регионах РФ с целью оказания комплексной практической поддержки МИП, в том числе в рамках обеспечения предоставления услуг с целью развития интернационализации бизнеса МИП

и научного сотрудничества с организациями Европейского Союза и всего мира путем содействия развития деловой, технологической и научной кооперации.

**Региональные партнеры Консорциума EEN - Россия** - организации инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего инновационного предпринимательства, получившие на конкурсной основе статус региональных партнеров Консорциума по реализации проекта EEN – Россия / центры по предоставлению интегрированного пакета услуг для МИП, а также научно-исследовательских организаций, заинтересованных в установлении научного, технологического и делового сотрудничества за рубежом или в ином регионе РФ.

**Клиент сети EEN-Россия / Клиент** - субъект малого инновационного предпринимательства, получающий услуги / интегрированный пакет услуг от региональных партнеров Консорциума, сведения о котором занесены в ИКС EEN-Россия.

**Интегрированный пакет услуг** – комплекс услуг, предоставляемый региональными партнерами Консорциума, с целью обеспечения возможностей роста и развития предпринимательской деятельности МИП, а также содействия по установлению делового, научного или технологического сотрудничества с компаниями и инфраструктурными организациями за рубежом или в ином регионе РФ. Интегрированный пакет услуг обеспечивает рост компетенций и знаний МИП относительно российской и европейской экономики, законодательства, рынков сбыта, российских и

европейских программ поддержки развития инноваций; возможности поиска партнеров для ведения совместных научных и бизнес-проектов, организации брокерских и иных мероприятий по стандартам EEN.

**Предложения и запросы о партнерстве / профили<sup>1</sup>** – деловые, научно-технологические и исследовательские профили, созданные с использованием сервисов ИКС EEN-Россия / EASME, в соответствии со стандартами Консорциума EEN-Россия / EEN, которые определяют тип, цель и потенциальный результат предполагаемого партнерства. Профили подлежат регистрации в ИКС EEN-Россия, являющейся центральным хранилищем всех запросов о партнерстве и предложений (профилей) МИП. Регистрация запросов о партнерстве и предложений (профилей) МИП в ИКС EEN-Россия осуществляется с целью последующего размещения в ИКС EASME. Профили МИП - клиентов сети EEN-Россия, созданные в результате проведенного технологического аудита по стандартам Консорциума EEN-Россия, подлежат размещению в ИКС EEN-Россия, а по итогам валидации экспертами Консорциума размещаются в ИКС EASME для последующей валидации.

**ТП** – технологическое предложение.

**ТЗ** – технологический запрос.

**ДП** – деловое предложение (также – БП – бизнес-предложение).

**ДЗ** – деловой запрос (также – БЗ – бизнес-запрос).

---

<sup>1</sup>Согласно стандартам и руководствам по подготовке деловых, научно-технологических и исследовательских запросов и предложений EEN и Консорциума EEN Россия.

**ИЗ** – исследовательский запрос.

**Выражения интереса / ВИ** (сделанные и полученные) – запросы, сделанные/полученные клиентами сети EEN-Россия к профилям, опубликованным в ИКС EEN-Россия / EASME, с целью вступить в контакт для обсуждения возможного сотрудничества.

**Брокерские услуги / мероприятия, направленные на поиск партнёров** - мероприятия, призванные способствовать организации транснационального партнерства в части делового, технологического, инновационного или исследовательского сотрудничества. Брокерские услуги/мероприятия с целью установления контактов представляют собой серию заранее организованных трансграничных встреч представителей МИП в едином месте проведения.

**Бизнес-миссия** - деловая поездка, организуемая с целью проведения встреч и контактов МИП с зарубежными контрагентами для установления партнерских отношений.

**Представитель Консорциума EEN-Россия** - сотрудник участника Консорциума EEN-Россия, уполномоченный на оказание содействия региональным партнерам Консорциума по организации и проведению бизнес-миссии или брокерского мероприятия, а также, в случае прямого указания на это, уполномоченный Консорциумом EEN-Россия на оказание иного содействия.

**Соглашение о партнерстве<sup>2</sup> (ПС)** - подписанное МИП соглашение о долгосрочном сотрудничестве с зарубежной компанией, удовлетворяющее их потребности. Оно является наиболее важным показателем для измерения эффективности работы региональных организаций инфраструктуры поддержки субъектов малого инновационного предпринимательства.

**B2B (Business to Business) встреча** — термин, определяющий непосредственное взаимодействие (переговоры) юридических лиц (клиента регионального партнера Консорциума и иного лица) в ходе брокерского мероприятия или бизнес-миссии.

**IPR** – права интеллектуальной собственности.

**Рабочие группы** – региональные, национальные или транснациональные секторальные или предметные рабочие группы, один из инструментов осуществления стандартизации и совершенствования деятельности сети EEN.

**Секторальные группы** - группы организаций - партнеров Сети, которые обязуются совместно работать для удовлетворения конкретных потребностей своих клиентов, работающих в определенном секторе, структура для обсуждения, планирования и реализации совместных действий, а также предоставления компаниям-клиентам соответствующих услуг. Один из основных видов их деятельности - брокерские мероприятия.

**Лучшая практика (Good practice)** - изучение примеров лучшей практики (методов работы, которые позволяют лучше удовлетворять

---

<sup>2</sup> Согласно стандартам и руководствам, регламентирующим процесс составления соглашения о партнерстве в соответствии со стандартами EEN и Консорциума EEN-Россия

потребности клиентов или оптимизировать организацию работы центра) позволяет центрам-партнерам Сети повышать свой профессионализм. EASME распространяет подготовленные центрами описания примеров лучшей практики по всей Enterprise Europe Network.



## ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящий Документ подготовлен на основе методических материалов Исполнительного Агентства по малому и среднему предпринимательству Европейского союза, описывающих процесс установления партнерства, в рамках услуг, предоставляемых сетью EEN в целях оказания поддержки МИП по таким направлениям как поиск партнеров для делового, технологического и научно-исследовательского сотрудничества.

2. Настоящий Документ описывает общие согласованные стандарты и методику работы сети EEN, применение которых призвано обеспечить внедрение лучших примеров международной практики, а также повышение эффективности деятельности региональных партнеров Консорциума как региональных организаций инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства.

3. В настоящем Документе используются термины на английском и русском языках в соответствии со стандартами и правилами сети EEN.

4. Целью проекта EEN-Россия является создание устойчивого комплексного практического механизма поддержки российских и европейских малых инновационных предприятий в области интернационализации бизнеса, развития их делового и научно - технологического сотрудничества, результатами которого станут развитие международной и межрегиональной кооперации, повышение

конкурентоспособности сектора малого инновационного предпринимательства России и ЕС, создание новых высокопроизводительных рабочих мест и, в целом, содействие экономическому и социальному развитию России и ЕС при поддержке профильных федеральных органов исполнительной власти и ведущих институтов развития.

5. Для достижения поставленных целей члены Консорциума EEN-Россия и региональные партнеры Консорциума оказывают МИП содействие в установлении партнерских отношений с российскими и зарубежными партнерами, в том числе делового/коммерческого сотрудничества; сотрудничества в сфере инноваций/передачи технологий; сотрудничества, связанного с научно-исследовательской деятельностью и разработками малых и средних предприятий.

6. Достижение данной цели осуществляется посредством:

- оказания региональными партнерами Консорциума МИП комплекса информационных и консультационных услуг, технической и практической поддержки;
- оказания региональным организациям инфраструктуры поддержки субъектов малого инновационного предпринимательства Консорциумом EEN-Россия комплекса консультационно-методической поддержки.

7. Методология реализации проекта EEN-Россия основана на постоянном изучении и мониторинге нужд и потребностей МИП и

предоставлении им региональными партнерами Консорциума интегрированного пакета услуг по развитию делового, технологического и научного сотрудничества с партнерами из ЕС, содействию в продвижении и доступе к финансовым и другим ресурсам.

8. В своей деятельности по реализации проекта Консорциум EEN-Россия опирается на следующие основополагающие принципы:

- определение основ взаимодействия по реализации проекта, с четким определением прав, обязанностей, полномочий и функций всех участников проекта;
- разработка методики отбора инфраструктурных организаций для участия в проекте EEN-Россия с целью предоставления МИП региональными партнерами Консорциума интегрированного пакета услуг;
- проведение формальной экспертизы, анализа и отбора инфраструктурных организаций на предмет участия в реализации проекта EEN-Россия;
- проведение мониторинга результатов деятельности региональных партнеров Консорциума и уровня их квалификации/потенциала к дальнейшему участию в проекте.
- комплексный анализ политики поддержки деятельности МИП Российской Федерации и Европейского Союза;

- изучение потребностей МИП в сфере интернационализации бизнеса, анализ и разработка механизмов, направленных на выявление заинтересованности МИП к международному сотрудничеству
- разработка состава и внедрение интегрированного пакета услуг для МИП, включающего информационно-консультационную поддержку, обучение основам международной деятельности и стандартам работы EEN, поиск и содействие установлению сотрудничества с международными партнерами;
- разработка механизмов быстрого реагирования на потребности МСП, в том числе гибкое изменение состава, повышения качества и увеличения скорости предоставления услуг;
- создание и запуск эффективных механизмов мониторинга деятельности региональных партнеров Консорциума, выработка замечаний и рекомендаций для улучшения качества предоставляемых услуг.

9. Настоящий Документ разработан в рамках оказания Консорциумом EEN-Россия комплексной консультационно-методической поддержки региональным партнерам Консорциума и малым инновационным предприятиям при осуществлении деятельности, направленной на установление партнерских отношений и заключение деловых, научно-технологических и исследовательских Соглашений о партнерстве между малыми инновационными предприятиями и зарубежными предприятиями и организациями (процесса установления партнерства).



## **РАЗДЕЛ 1. ПРОЦЕСС УСТАНОВЛЕНИЯ ПАРТНЕРСТВА**

### **ПОДРАЗДЕЛ 1.1. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА УСТАНОВЛЕНИЯ ПАРТНЕРСТВА**

1. Целью процесса установления партнерства является заключение транснациональных (межгосударственных) соглашений о партнерстве между МИП или между МИП и крупными компаниями, научно-исследовательскими институтами или другими возможными партнерами.

2. Процесс достижения этой цели (установления партнерства) должен осуществляться с надлежащим уровнем эффективности и качества, чтобы сохранить надежную репутацию проекта EEN и надлежащим, наиболее эффективным образом использовать ресурсы и инструменты, представляемые в рамках сети EEN.

3. Процесс установления партнерства состоит из шести этапов, осуществляемых после определения потенциального клиента:

- 3.1. Оценка компании.
- 3.2. Профиль компании.
- 3.3. Брокерские мероприятия / бизнес миссии.
- 3.4. Выражение интереса.
- 3.5. Помощь в переговорах.
- 3.6. Соглашение о партнерстве.

4. Прежде чем приступать к реализации данных шести этапов, необходимо предварительно обеспечить продвижение услуг сети EEN, с целью выявления потенциальных клиентов.

5. Существуют различные виды сотрудничества, но процедура процесса установления партнерства в большинстве случаев одна и та же. Таким образом, процедуры, описанные в настоящем Документе, являются аналогичными в случае осуществления из любого из видов сотрудничества. В случаях, где необходимо конкретное рассмотрение одного из видов сотрудничества (технологического, делового или научно – исследовательского), оно будет рассмотрено отдельно.

6. Заключение Соглашения о партнерстве часто является длительным процессом, и важно указать обязанности вовлеченных сторон, прежде всего сетевых партнеров EEN и их клиентов. Эти обязанности могут быть сформулированы устно, в письме-обязательстве (Letter of commitment) или даже в договоре, который будет подписан компанией-клиентом и инфраструктурной организацией - партнером Enterprise Europe Network.

7. Крайне важно регулярно, на всех этапах, отслеживать прогресс процесса установления партнерства, осуществлять регулярное сопровождение деятельности компании, что поможет повысить качество оказываемых услуг и получить необходимую информацию.

## **ПОДРАЗДЕЛ 1.2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УСПЕШНОГО ПРОЦЕССА УСТАНОВЛЕНИЯ ПАРТНЕРСТВА, ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ**

1. Соответствующей Рабочей группой было согласовано десять основных принципов («Десять ключей к успеху») процесса установления партнерства. Данные принципы играют важную роль в достижении успешного транснационального соглашения о партнерстве:

- 1.1. Знать своих клиентов и партнеров по сети EEN;
- 1.2. Знать и соблюдать процедуры процесса установления партнерства;
- 1.3. Работать только с заинтересованными клиентами и партнерами;
- 1.4. Быть заинтересованным в своих клиентах и других организациях - партнерах сети EEN;
- 1.5. Всегда думать о сделке, которую необходимо заключить - думать о качестве профилей, а не количестве;
- 1.6. Распространять профили клиента;
- 1.7. Последующие действия: общение, информирование всех сторон и обратная связь;
- 1.8. Быть профессиональными, постоянно совершенствуясь и повышая свой профессиональный уровень;
- 1.9. Знать рекомендации, представленные EACI;
- 1.10. Соблюдать правила Кодекса профессиональной деятельности EEN.



2. Типичные ошибки, а также надлежащие методы процесса установления партнерства (аналогичные таблицы будут представлены для каждого из этапов процесса установления партнерства).

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Вступать во взаимодействие со всеми соответствующими представителями компании (управляющий директор / директор по продажам и т.д.).	Удовлетвориться телефонным разговором только с человеком, не имеющим достаточного влияния в компании на осуществления процесса интернационализации.
Убедиться в серьезности намерений компании и наличия ресурсов для интернационализации и получения услуг сети EEN.	Написать профиль компании без обязательств или согласия со стороны компании.
Распространять профили компании среди целевой аудитории	Забывать, что цель процесса установления партнерства заключается в содействии заключению Соглашения о партнерстве.
Следить за своим клиентом в течение всего процесса установления партнерства для получения подписанных Соглашений о партнерстве.	Пренебрегать обновлением данных ваших коллег или клиента при любом изменении или при возникновении препятствий в процессе установления партнерства.
Дифференцировать компании, желающие опубликовать собственный профиль и компании желающие получать профили других компаний.	Отправить ВИ без информации о компании, их запроса о сотрудничестве и контактной информации.
Сосредоточиться на качестве	Забывать включить своих коллег при

профилей вместо их количества.	регистрации Соглашения о партнерстве.
Оценивать и квалифицировать компании, размещающие ВИ.	
Следить за каждым ВИ.	

## **РАЗДЕЛ 2. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УСТАНОВЛЕНИЯ ПАРТНЕРСТВА**

### **ПОДРАЗДЕЛ 2.1. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП: ПРОДВИЖЕНИЕ**

1. Целенаправленная маркетинговая деятельность имеет важное значение для повышения осведомленности об деятельности сети EEN. Неосведомленная компания в результате осуществления таковой деятельности превращается в заинтересованную компанию, которая в дальнейшем может стать клиентом. После проведенных рекламных мероприятий может быть установлен первый контакт.

2. Потенциальным клиентом для процесса установления партнерства может быть компания, исследовательская организация или физическое лицо, которое бы хотело найти международного партнера (в другой стране - члене сети EEN) с целью делового, технологического или научно-исследовательского сотрудничества.

3. Как правило, первый контакт является результатом рекламной деятельности, такой как: веб-присутствие, брошюры, рассылки или участие в мероприятиях, таких как конференции или бизнес-ярмарки. Это также может быть результатом перенаправления от других организаций или рекомендаций существующих клиентов, поэтому важно выработать структурированную маркетинговую стратегию на этом направлении.

4. Успех маркетинговой деятельности в рамках процесса установления партнерства можно измерить по количеству установленных

первых контактов пропорционально объему усилий, прилагаемых в маркетинговой деятельности.

5. В целях продвижения услуг сети EEN Рабочая группа по брендингу создала инструментарий для брендинга, который должен использоваться для продвижения партнерских услуг. Инструмент для брендинга упрощает использование бренда Enterprise Europe Network и содержит все рекомендации, правила, визуальные эффекты, сообщения, шаблоны, советы и рекомендации, необходимые для продвижения Сети. Существует, к примеру, множество «заголовков», которые подчеркивают ценность и влияние сети EEN, к примеру:

- Мы работаем в 50 странах;
- Мы состоим из почти 600 партнерских организаций;
- Мы отвечаем потребностям 25 миллионов МИП;
- В наших базах данных имеется 20 000 партнерских профилей;
- Наши услуги включают брокерские мероприятия, бизнес миссии, распространение профилей.

6. Актуальные заголовки (в том числе уточненные цифры) и дополнительную информацию можно найти по ссылке <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/my/intranet/branding>

## **ПОДРАЗДЕЛ 2.2. ПЕРВЫЙ ЭТАП: ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ОЦЕНКИ КОМПАНИИ**

1. Целенаправленная деятельность по оценке компании (МИП) имеет решающее значение с момента предложения услуг потенциальным потребителям. Цель этой деятельности состоит в том, чтобы оценить опыт, потенциал и мотивацию МИП к созданию транснационального партнерства.

2. Заключительный этап оценки компании должен включать обязательство со стороны МИП и со стороны инфраструктурной организации - сетевого партнера EEN (регионального партнера Консорциума EEN - Россия). В этом обязательстве должны быть прописаны обязанности, как компании, так и представителя сети EEN.

3. Первый контакт с МИП – это крайне важный шаг, поскольку это этап, на котором можно превратить потенциального клиента в реального клиента. Поэтому сотрудники инфраструктурной организации должны действовать стратегически, чтобы заинтересовать потенциальных клиентов и четко ответить на их вопросы.

4. Если потенциальный клиент заинтересован в услугах сети EEN, можно перейти к следующему шагу. Если инфраструктурная организация не может удовлетворить его потребности, ей следует перенаправить клиента соответствующему лицу.

5. Если с обеих сторон было принято решение о дальнейшей совместной деятельности, для компании должна быть организована очная встреча (визит).

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Обратиться к представителю компании высокого уровня, т. е. управляющий директор, директор по продажам или менеджер по инновациям.	Просить конфиденциальную информацию о компании на данном этапе.
Дать основную информацию о наших услугах.	Отправить любую форму профилей до визита в компанию
Показать преимущества того, чтобы стать одним из наших клиентов.	
Объяснить, что оказываемые услуги бесплатны.	

6. При подготовке визита следует собрать всю необходимую информацию, чтобы понять явные и неявные потребности клиента. Кроме того, необходимо быть уверенными, что сотрудник инфраструктурной организации, посещающий компанию, наиболее подходит для выполнения этой задачи.

7. Необходимо понять, с каким клиентом осуществляется работа (это производитель или продавец, размер МИП, и т.д.). Если возможно, также нужно получить сведения о секторе деятельности клиента.

8. Цели визита:

- получить информацию, чтобы квалифицировать МИП в целях процесса установления партнерства;
- понять потребности МИП, явные и неявные, которые организация в состоянии удовлетворить;

- представить конкретные услуги, которые представляют интерес для МИП.

9. Предварительная подготовка к визиту включает сбор начальной информации о клиенте, что включает в себя изучение веб-сайта (при его наличии), дополнительных открытых источников - реестров и каталогов компаний, специализированных базах данных, и проч. Затем, в результате этой деятельности, следует составить список информации, которая недоступна.

10. Информация не может считаться полной, если она получена только путем простого заполнения анкеты самой компанией

11. После построения доверительных отношений с МИП, ему можно представить предлагаемые услуги более подробно. При осуществлении процесса установления партнерства необходимо подготовить визуальные материалы об услугах Сети, которые могут включать:

- истории успеха в том же секторе или для аналогичных услуг;
- профили компаний, взятые из ИКС.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Получить как можно больше информации о клиенте, прежде чем встретиться с ним.	Несерьезно относиться к визиту в компанию.
Подготовить правильные вопросы для оценки клиента и понимания их потребностей.	
Взять материалы, чтобы представить свои услуги клиенту.	

12. Посещение компании дает возможность установить долгосрочные отношения между организацией и МИП. В его итоге вырисовывается достоверная картина о продукции компании, деятельности за рубежом, процессах и технологиях. Эти знания необходимы для подготовки дальнейших шагов в направлении установления транснациональных партнерских отношений.

13. Визит - это личная встреча в помещении компании (желательно) между менеджером компании или ее представителем по маркетингу / инновациям и представителем организации.

14. Во время интервью с представителем компании необходимо убедиться, что собрана вся необходимая информация о степени интернационализации и инновациях компании и ее потребности в поддержке. Можно помочь компании в принятии решений и разработке стратегии интернационализации или трансфера технологий, предоставить информацию о рынке и дать финансовый совет.

15. Чтобы оценить готовность компании, можно использовать свою методологию или выбрать один из инструментов, разработанных в рамках сети EEN, в том числе Консорциума EEN-Россия (доступны в ИКС EEN-Россия), или в рамках Рабочей группа по вопросам прав интеллектуальной собственности (Инструментарий доступен по адресу: <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/my/intranet/intellectual-property-completed>)



16. Вопросы прав интеллектуальной собственности, которые следует учитывать при оценке:

- Является ли продукт или услуга новым или инновационным?
- Зарегистрировано ли какое-либо право собственности на продукт или услугу, например, зарегистрированный товарный знак, патент или зарегистрированный дизайн (формально, путем регистрации интеллектуальной собственности или менее формально, например, компания задокументировала процесс и сохранила его в тайне)? В этом случае, какие охвачены страны?
- Какая организация или физическое лицо владеет интеллектуальной собственностью (ИС)? Принадлежат ли права интеллектуальной собственности бывшему работодателю или сотруднику?
- Знает ли клиент, как интеллектуальные активы (ИА) и как они могут использоваться в качестве бизнес-инструмента?
- Регулярно ли национальные и зарубежные конкуренты компании защищают свои ИА / ИС?
- Существуют ли варианты для коммерциализации? Понимает ли компания преимущества / недостатки, чтобы принять обоснованное решение?
- Подписывается ли соглашение о консорциуме в рамках исследовательского проекта?

- Должен ли быть подписан договор о конфиденциальности между участниками?

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Определить постоянное контактное лицо (менеджер или представитель по маркетингу).	Предлагать нереальные услуги.
Обозначить преимущества быть клиентом Сети.	Осуществлять визит в компанию неподготовленным.
Получить подробную информацию о компании (продукция, рыночная ситуация, сертификация и т. д.)	
Обсудить стратегию интернационализации.	

17. Осуществление процесса оценки требует не только механического подсчета очков - решение должно быть основано на ответах на индивидуальные вопросы, а также на экспертном мнении.

18. В итоге следует сообщить МИП, что оно:

- не готово с точки зрения возможностей и / или обязательств;
- будет перенаправлено другим сетевым или несетевым организациям.
- должно быть оценено дополнительно, на основе информации из другого источника;
- может продолжать процесс установления транснационального партнерства, как только будут устранены некоторые пробелы;
- готово к составлению профиля и размещения его в ИКС.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Проверить наличие проблем, выявленных через другие организации бизнес-поддержки или из независимого исследования.	Отправить компании форму оценки без обсуждения информация с компанией.
Использовать электронные формы, а не перепечатывать информацию, где это возможно.	Позволить компании думать, что профиль будет создан и размещен в сети автоматически в результате ответов опросника.
Сообщить компании результаты оценки как можно скорее (в рамках согласованных сроков).	Забыть задать вопросы, необходимые для определения специфических особенностей деятельности между страной клиента и целевыми странами.
Сообщить компании о пробелах / проблемах, устранение которых может рассматриваться как условие продолжения процесса установления партнерства.	Отклонить возможность оказания других услуг, если компания не готова к интернационализации.
	Оценивать компанию если из предыдущих переговоров стало ясно, что компания не готова к интернационализации

19. Заключительный этап оценки МИП должен включать какой-либо тип обязательства со стороны МИП, а также со стороны инфраструктурной организации. Участие компании в процессе установления партнерства, после тщательной оценки и определения услуг, которые она будет получать, имеет большое значение для достижения конкретного соглашения с

потенциальными партнерами. Необходимо объяснить, что EEN стремится к долгосрочным отношениям с МИП. Это также необходимость подчеркивает постоянного общения между МИП и вами.

20. Чтобы предлагать надлежащий вид услуг, желательно заключить какой-либо вид соглашения с компанией, гарантируя тем самым, что выражения интереса будут отвечать ожиданиям обеих сторон.

21. Этап заключения соглашения включает в себя три основных этапа:

- Определение услуг, которые компания получит от вас;
- Соглашение между компанией и вами - оно может быть выражено в устной форме, посредством письма о намерениях или договора;
- Выполнение обязательств.

22. Объясните, какие услуги вы можете предоставить компании, и что компания может ожидать от вас. Кроме того, компания должна четко понимать, что ожидается от нее с точки зрения обратной связи и информации о ходе переговоров. Желательно задокументировать перечень услуг, которые организация будет оказывать компании. Это должно быть сделано после заявления компании об интернационализации и наличии потенциала для данного процесса.

23. Желательно, чтобы соглашение (устное или письменное) включало следующие пункты:

23.1. обязательства инфраструктурной организации:

- оперативное размещение и распространение профиля МИП в ИКС;
- содействие в участии в бизнес миссиях или брокерских мероприятиях;
- предоставление компании релевантных профилей из баз данных ИКС;
- отслеживание информации о прогрессе в профиле компании в ИКС;
- оценка и изучение полученных предложений о сотрудничестве, с целью обеспечения актуальности предоставляемой другими партнерами Сети информации
- обеспечение непрерывной обратной связи с компанией в течение пяти рабочих дней.

23.2. обязательства МИП, касающиеся создания и актуализации профиля, сделанных и полученных выражений интереса – т.е., что МИП:

- проявляет намерение осуществлять выезды за границу или предоставляет ресурсы для выезда за границу;
- обязуется отвечать требованиям инфраструктурной организации в процессе достижения транснационального партнерства;
- имеет временные и иные ресурсы для переписки и переговоров с потенциальными партнерами;

- обязуется уведомить инфраструктурную организацию о том, что больше не нуждается в ее услугах;
- обязуется сообщить инфраструктурной организации обо всех подписанных соглашениях о партнерстве не позднее 15 дней после подписания соглашения.

24. Необходимо поддерживать контакт с МИП, развивать и продолжать отношения с клиентами регулярно пересматривать соглашение между МИП и инфраструктурной организацией.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Объяснить клиенту, какие именно услуги они могут ожидать от Сети.	Пропустить разъяснение важности обязательств.
Объяснить клиенту, какие именно у него обязательства перед представительством Сети.	Забудь сообщить компании, что мы ожидаем подписи в письме – подтверждении оказания услуги, если они с нашей помощью заключили соглашение о сотрудничестве.
Создать официальный документ, подробно описывающий обязательства сторон.	

25. Дополнительные источники информации:

- Кодекс профессиональной деятельности - <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/my/intranet/code-conduct>
- Пособие по визитам в компании - <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/my/intranet/guidelines-company-visit>

- Методические документы по оценке компаний - [http://www.enterprise-europenetwork.ec.europa.eu/system/files/documents/1\\_First\\_Diagnosis\\_vdef.doc](http://www.enterprise-europenetwork.ec.europa.eu/system/files/documents/1_First_Diagnosis_vdef.doc)  
<http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/my/intranet/innovation-audit>  
<http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/my/intranet/fp7-check-tool>

## **ПОДРАЗДЕЛ 2.3. ВТОРОЙ ЭТАП: РАБОТА С ПРОФИЛЯМИ КОМПАНИЙ**

1. В данном подразделе Документа рассматриваются вопросы создания, размещения, распространения профилей (запросов и предложений) о деловом технологическом и исследовательском сотрудничестве (главным образом, FP7), а также сбора и распространения профилей, опубликованных другими организациями - партнерами Сети.

2. В случае опубликования или распространения профилей, созданных одной из организаций - партнеров Сети, следует исходить из того, что взаимоотношения в Сети основаны на доверии и взаимопонимании, и коллеги полагаются друг на друга в вопросах:

2.1. Наличия личных знаний в части объективной оценки компании и качества опубликованного профиля;

2.2. Предоставления высококачественных профилей (на основе набора согласованных стандартов в любом типе профиля) для распространения среди компаний;

2.3. Осуществления своевременной и эффективной обратной связи.

3. Методики квалификации проектов и потребностей клиента:

3.1. В случае заключения инфраструктурной организацией, что клиент готов (т. е. обладает необходимыми навыками) и желает (обязуется) опубликовать свой профиль, создается профиль и публикуется в ИКС;



3.2. В обратном случае клиенту отправляются существующие профили.

4. Профиль клиента не создается, если:

4.1. клиент не прошел анализ готовности компании к интернационализации;

4.2. клиент не полностью готов к международному сотрудничеству, нужно достигнуть определенного значения показателя эффективности работы;

4.3. нет личных знаний о компании (то есть, если компания не является клиентом инфраструктурной организации);

4.4. нет согласия клиента на окончательную версию профиля;

4.5. клиент хочет напрямую продавать товары / услуги (т. е. не через дистрибьютора / агента).

5. Вариант из пп. 3.2 является временным решением. Получив профили других компаний, компания должна опубликовать собственные, с целью поиска новых партнёров и дальнейшего сотрудничества с инфраструктурной организацией (конечно, это только в случае готовности компании к международному сотрудничеству).

6. Также возможно объединение обоих вариантов, т. е. одновременная публикация профилей компаний и распространение имеющихся в сети профилей, данный вариант является наилучшим.

7. При создании профилей важно качество содержимого всех разделов профилей, строгое выполнение и понимание рекомендаций и

правил написания профилей, содержащихся в существующих методических и нормативных документах.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Отправить в компанию шаблон релевантного профиля на английском или русском языке, а также предварительно заполнить его перед отправкой в компанию.	Публиковать профиль без редактирования или проверки на соответствие нормам и стандартам.
Попросить клиента утвердить окончательную версию профиля.	Не придерживаться стандартов качества при написании всех профилей.
<p>При редактировании профиля учитывать целевую аудиторию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- как правило, это потенциальные партнеры МИП, т. е. компании, которые понимают технические термины, которые даны в описании.</li> <li>- тем не менее, необходимо стараться, чтобы тезисы были понятны сотрудникам Сети, и они могли распространять профили среди соответствующих компаний в их регионе.</li> </ul>	
Обсудить с МИП проблемы интеллектуальной собственности.	
Найти баланс между количеством предложений и запросов.	

8. При продвижении и распространении профилей, что представляет собой обязательный вид деятельности каждой инфраструктурной организации, необходимо осуществлять ее наиболее эффективным образом, что означает:

8.1. распространение профилей среди целевых компаний посредством информационных бюллетеней, специализированных инструментов EEN и т.д.;

8.2. поиск в ИКС подходящих для клиента профилей одновременно с публикацией собственно профиля клиента (в качестве дополнительной услуги).

9. Распространение профилей будет наиболее эффективным, если оно будет осуществляться через местные или отраслевые информационные бюллетени (в бумажном или электронном виде), соответственно, необходимо наладить отношения с региональными и местными заинтересованными сторонами, такими как профессиональные организации, кластеры и региональные органы власти. Для технологических профилей из ИКС существует инструмент, позволяющий внедрить автоматизированную выгрузку профилей на внешний веб-сайт, что показало хорошие результаты на практике.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Создать систему подписки для своих (и потенциальных) клиентов (например через веб-сайт).	Зарегистрировать клиента в системе подписки без его согласия.
Использовать информационные	Забывать убедиться, что клиент может

бюллетени и RSS-каналы для распространения профилей.	легко отказаться от подписки или изменить контактные детали.
Использовать журналы торговых организаций для распространения профилей.	Распространять профили через массовую нецелевую рассылку.
Создать клиентскую базу данных для получения профилей (на основе секторов).	
Перевести аннотации профилей на русский язык для более эффективного их распространения (но нужно объяснить, что минимальный уровень английского языка необходим).	
Попробовать в качестве дополнительной услуги найти потенциальных партнеров для вашего клиента посредством поиска в Интернете или через ваших коллег	

10. Должна осуществляться последующая работа с профилями (компания и ее профиль не должны быть забыты после публикации). Необходимо поддерживать связь с клиентом для возможных обновлений (профиль должен оставаться «живым»).

11. В случаях, если клиент, создавший профиль, не отвечает на входящее выражение интереса, необходимо получить объяснения от клиента, чтобы обеспечить обратную связь с компанией, выразившей интерес. Если

клиент не реагирует, необходимо удалить его профиль из ИКС после предварительного уведомления.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Просматривать профили клиентов регулярно (например, каждые шесть месяцев), чтобы решить, сохранять ли опубликованный профиль, требует ли он изменения или удаления.	Оставлять профиль в базе данных, если клиент не реагирует или нашел соответствующего партнера.
	Забывать отметить дату проверки профиля после шести месяцев.

## **ПОДРАЗДЕЛ 2.4. ТРЕТИЙ ЭТАП: БРОКЕРСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ И БИЗНЕС МИССИИ**

1. Личные встречи имеют большое значение для МИП как средство укрепления доверия для будущего сотрудничества. В отличие от крупных компаний, многие МИП не имеют возможностей или ресурсов для работы с различными стилями общения и поведения в бизнесе. Посещение потенциального контрагента и его управленческой команды посредством бизнес миссии или физическая встреча с потенциальным партнером на брокерском мероприятии помогает установить взаимное доверие. И наоборот, такие встречи могут на раннем этапе предотвратить возможные несоответствия.

2. Брокерские мероприятия и бизнес - миссии являются важными и хорошо развитыми сетевыми механизмами, которые облегчают деловые встречи. Однако организация эффективных и успешных бизнес миссий или брокерских мероприятий требует больших усилий. К счастью, Сеть предоставляет все, что может понадобиться компании: ресурсы, партнёры, инструменты и методологические основы и т. д.

3. В настоящем подразделе кратко затрагиваются вопросы организации и проведения бизнес миссий или брокерских мероприятий, более подробно они рассматриваются в соответствующих методических документах, доступных в ИКС.

4. Перед организацией брокерских мероприятий необходимо рассмотреть ряд вопросов. Во-первых, организация или участие в брокерском мероприятии должны быть предусмотрены в общей рабочей программе мероприятия; во-вторых, для проведения успешного мероприятия организации - партнеру Сети необходимы финансовые и человеческие ресурсы.

5. Существует несколько способов проведения брокерского мероприятия:

5.1. инфраструктурная организация является руководителем проекта / координатором брокерского мероприятия;

5.2. инфраструктурная организация участвует в качестве соорганизатора или партнера;

5.3. инфраструктурная организация является участником брокерского мероприятия с функцией привлечения компаний к участию в брокерском мероприятии.

6. При подготовке брокерского мероприятия необходимо уделить особое внимание целям и задачам брокерского мероприятия, а также на то, насколько оно соответствует региональным экономическим и отраслевым интересам.

7. Вопросы, которые необходимо рассмотреть перед организацией брокерского мероприятия:

7.1. Существуют ли альтернативы для достижения стратегических целей брокерского мероприятия?

7.2. Имеются ли достаточные ресурсы (компании, спонсоры, торговые ассоциации, источники финансирования и т. д.), чтобы обеспечить успех брокерского мероприятия?

7.3. Каково максимальное количество компаний можно привлечь к участию в брокерском мероприятии?

8. При планировании брокерского мероприятия следует обратить внимание соответствующих секторальных групп на мероприятие и попросить внести его в список планируемых ими брокерских мероприятий, или, по крайней мере, отметить его в качестве события представляющего интерес.

9. Появление планируемого брокерского мероприятия в данном списке оказывает существенную поддержку в привлечении организаций - партнеров Сети и компаний. В случае если подтверждение заинтересованности в мероприятии от секторальных групп не получено, стоит обратиться еще раз, при отсутствии обратной связи стоит рассмотреть отмену мероприятия. В случае наличия особых причин и исключительных обстоятельств брокерское мероприятие организуется без одобрения секторальных групп, но в любом случае необходимо их уведомить.

10. Следует избегать брокерских мероприятий, параллельных тем, что уже организуются секторальными группами.

11. Информацию о секторальных группах и мероприятиях можно найти по следующему адресу: <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/my/intranet/about-sector-groups>



12. При подготовке брокерского мероприятия следует осуществить поиск партнеров по организации, в первую очередь следует рассматривать таких участников как: представители секторальных групп, другие организации – партнеры Сети, соответствующие ассоциации, кластеры, бизнес-сети и правительственные организации.

13. Также необходимо определить источники совместного финансирования, спонсорства и поддержки мероприятия, распространять информацию о предстоящем брокерском мероприятии как можно шире.

14. Примерный план организации брокерского мероприятия:

14.1. Проверить календарь Сети для избегания дублирующих мероприятий, а также праздников и т. д.

14.2. Определить местонахождение: следует ли организовать брокерское мероприятие на выставке, на конференции или как отдельное мероприятие?

14.3. Определить примерное количество участников и встреч.

14.4. Разработать план проекта, включающий все соответствующие человеческие и финансовые ресурсы, а также сроки и этапы подготовки.

15. Затем необходимо получить четкое представление о намерениях потенциальных партнеров. Первичными потенциальными партнёрами должны стать организации – члены Сети. Партнерами второй очереди могут быть несетевые организации.

16. Должен быть разработан подробный план по логистике, включая номера в отеле, кейтеринг, техническое оборудование, транспорт и дополнительные мероприятия.

17. Важные задачи при подготовке брокерского мероприятия:

17.1. Определить и забронировать место (конференц-залы, столы, питание и гостиницы, если необходимо). Следует рассмотреть возможность аренды конференц-зала, который соединяется с выставочными залами (это отличный способ поддерживать связь с мероприятием, обеспечивая при этом спокойную атмосферу для ведения бизнеса).

17.2. Необходимо определить и приобрести программное обеспечение для управления брокерским мероприятием и веб-сайтом. Существует несколько различных инструментов для различных этапов процесса подготовки брокерского мероприятия таких как интернет-сайт, включающий в себя страницы регистрации, разработки профилей, валидации профилей, назначение B2B встреч и т. д.

17.3. Создать веб-сайт, содержащий всю необходимую информацию: место, карты, программы, отели, регистрация, онлайн-представление профиля, каталоги и т. д.

17.4. Разместить информацию в календаре событий публичного веб-сайта EACI.

18. Набор участников является наиболее важным шагом для всех организаций – партнеров Сети, участвующих в брокерском мероприятии.

Прежде чем начинать продвижение брокерского мероприятия принимающей стороне необходимо иметь определенное количество профилей компаний в своем регионе, загруженных в каталог. Это дает возможность привлечь к регистрации другие компании.

19. Привлекая компании к участию в брокерском мероприятии все организации - партнеры Сети должны четко разъяснить:

- цель мероприятия, заключающуюся в создании транснациональных партнерств;
- что ожидается от компаний в плане подготовки, участия, посещаемости и т.д.;
- что компании могут ожидать от встреч.

20. При необходимости компании - участники, могут подписать соглашение об обязательствах (Letter of commitment). Плата за участие может взиматься, но этот вопрос должен быть согласован на этапе планирования проекта всеми партнерами.

21. Целевые участники должны быть проинформированы о существующих IPR. Необходимо быть осторожными при раскрытии конфиденциальной информации (при необходимости следует подписать соглашение о конфиденциальности).

22. Необходимо использовать такие символы, как © ® или ™, чтобы другие участники брокерского мероприятия были в курсе о зарегистрированных IPR (и убедиться, что IPR действительны в регионе проведения мероприятия).

23. Необходимо также предварительное создание каталога участников - в идеальном случае окончательный срок сбора профилей должен быть установлена на четыре недели до мероприятия. Принимающая сторона должна к этому моменту уже активизировать все необходимые инструменты для брокерского мероприятия, а организации - партнеры должны обеспечить качество профилей и их соответствие установленным требованиям.

24. В случае, если достичь необходимого числа участников или заинтересованных партнеров не удастся, рекомендуется отменить брокерское мероприятие.

25. В процессе подбора партнеров для В2В встреч рекомендуется строгое соблюдение сроков. Следует использовать выбранный подходящий инструмент Сети для подбора партнеров и планирования В2В встреч, предложить партнерам по организации брокерского мероприятия назначать встречи. Это должно привести к меньшему количеству незапланированных встреч в день мероприятия.

26. Следует составлять индивидуальные расписания, отправлять их участникам, и быть в состоянии их оперативно пересмотреть, если потребуется.

27. Необходимо дать достаточно времени для составления, отправки и пересмотра графиков (оптимальный срок – две недели).

28. При подготовке дня брокерского мероприятия, необходимо:

28.1. составить подробный план дня брокерского мероприятия. Не следует недооценивать предварительную подготовку, необходимую для бесперебойной работы брокерского мероприятия. Как организатор инфраструктурная организация несет полную ответственность отсутствие различных заминок и непредвиденных сложностей, все должно находиться под полным контролем. При приглашении компаний для участия в брокерском мероприятии, необходимо подтвердить их присутствие, убедиться, что у них есть график B2B встреч, а также то, они что осведомлены о месте и времени мероприятия;

28.2. подтвердить еще раз все договоренности (отель, питание, столы и т. д.);

28.3. проверить наличие рекламных материалов, стендов и т. д.;

28.4. подготовить делегат-пакеты, распечатать и вложить расписания.

Каждая запланированная B2B встреча должно содержать номер стола;

28.5. сделать несколько копий расписания для себя и других организаторов;

28.6. организовать печать каталога, именных значков, номеров столов и т.д.

29. В день брокерского мероприятия следует позаботиться о наличии достаточного количества помощников в день мероприятия, установить столы с номерами, стульями, кофейные стойки, стойки регистрации и т. д., вложить

расписания в делегат-пакеты и сделать отдельные копии основного расписания для организаторов.

30. Сбор отзывов о встречах в день мероприятия очень полезен. Рекомендуется получить формы обратной связи и собрать отзывы об отдельных встречах.

31. По возможности, последующее сопровождение компаний и партнеров и обратная связь должны координироваться принимающей организацией, хотя ответственность за активное участие и отслеживание встреч между компаниями лежит на всех организациях – партнерах Сети. Должны также быть подготовлены отчеты о ходе работы.

32. Обычно, партнерские соглашения не подписываются в день брокерского мероприятия. Последующее сопровождение и наблюдение партнерских соглашений должно проводиться в несколько этапов, используя электронную почту, телефон или прямые визиты после одного месяца, трех месяцев, шести месяцев и одного года после мероприятия. Организация – партнер Сети, ответственная за привлечение компании, должна обеспечить обратную связь и сообщить о результатах в принимающую организацию. Следует не забыть указать принимающую организацию в Соглашении о партнерстве.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Организовать мероприятие в связи с другими событиями, такими как ярмарки или конференции, для обеспечения дополнительных	Организовать мероприятие при отсутствии региональной поддержки и достаточного количества участников.

возможностей для участников.	
Набирать компании и составлять профили как можно скорее. Больше профилей привлекает больше участников.	Назначить мероприятие, длящееся более двух дней, так как это снижает шансы компаний встретиться.
Принимать во внимание организационные затраты и довести их до сведения участников заблаговременно (питание, гостиница, и т. д.). Это значительно сократит количество неявок.	Полагаться на незаинтересованных партнеров, и недооценивать ресурсы, необходимые для организации мероприятия.
Работать только с заинтересованными партнерами и обратиться в секторальную группу за одобрением и включением своего мероприятия в их график.	Использование в качестве представителей компаний или институтов партнеров Сети не является оптимальным, и его следует избегать.
Иметь смелость отменить мероприятие, если не нашлось заинтересованных партнеров или достаточного количества участников.	Остановить процедуру наблюдения и сопровождения слишком рано. Чаще обращайтесь к своим компаниям за результатами. Самый долгий период между мероприятием и партнерским соглашением, известный в Сети - это восемь лет!
	Проводить мероприятие в отдаленных местах или на небольших мероприятиях, так как это приведет к низкому уровню набора участников.

33. Бизнес миссия (БМ) объединяет небольшие группы клиентов для заранее запланированных транснациональных визитов. Личные встречи

могут быть частью БМ. Обычно местная организация - партнер Сети организует одно- или двухдневную поездку в выбранные компании и институты в своем регионе.

34. Существуют несколько моделей БМ:

34.1. Посещение помещений потенциального партнера позволяет получить представление о технологии, производстве, управлении и «культуре» компании. Организуется целевая поездка с фиксированным графиком в выбранные компании и институты. Местные компании и партнеры Сети встречаются с приглашенными организациями - партнерами Сети и представителями приглашенных компаний.

34.2. Компании встречаются в более или менее центральном месте для двусторонних встреч.

34.3. БМ организованная в рамках большого мероприятия: если целевые компании являются экспонентами на большой международной ярмарке, посещение помещений МИП невозможно. В этом случае организация встреч с руководством компаний на мероприятии является разумным выходом.

35. Непосредственно БМ можно разделить на две группы:

35.1. Входящие БМ: основной организатор - местный партнер Сети, определивший интересную тему или подходящую ситуацию, такую как общая ниша или возникающий интерес у большого количества местных компаний и институтов к международному сотрудничеству. Таким образом, данная организация - партнер Сети будет искать компании или



предпринимателей от других организаций - партнеров Сети. Местный партнер Сети должен быть готов организовать бизнес миссию в своем регионе и иметь подходящий персонал и инфраструктуру.

35.2. Исходящие БМ: организация - партнер Сети может предоставить подходящие компании, желающие посетить другие компании и институты в иностранном регионе. Организация - партнер Сети будет пытаться определить подходящие регионы с заинтересованными партнерами.

36. Прежде чем предпринимать шаги по организации СМ, необходимо:

- Проанализировать региональные сектора и выявить подходящие промышленные сектора.
- Проанализировать конкретные потребности и преимущества вашего региона.
- Найти ниши или «монополии», которые интересны для компаний из других регионов.
- Проверить изменения в законодательстве, которые могут создавать новые потребности.
- Учитывать политические приоритеты, в том числе исходящие от региональных властей.
- Определить привлекательные компании, институты, центры, которые могут являться потенциальными хозяевами.
- Выбрать наиболее интересную тему в вашем регионе.

37. Затем следует обсудить и представить концепцию БМ в подходящую секторальную группу. Лучше всего (если возможно) включить БМ в график мероприятий секторальной группы.

38. Необходимо информировать организации - партнеров Сети в целевой стране (странах). Свяжитесь с другими заинтересованными сторонами, такими как кластеры, локальные сети, отраслевые ассоциации, торговые палаты и известные компании.

39. В зависимости от концепции БМ, партнеров из одного региона может быть достаточно. Однако, в зависимости от темы, БМ может быть интересна для компаний из нескольких регионов. Необходимо получить четкое представление о намерениях потенциальных партнеров. Первичными являются партнеры по Сети, вторичными будут партнеры из несетевых организаций.

40. Рекомендуется составить договоренность об обязательствах (устную или письменную) с партнером или партнерами по проекту. Необходимо следить за уровнем заинтересованности ваших Сетевых партнеров, и, если они неохотно не тратят время и силы, выбрать альтернативную региональную тему и перезапустить процесс подготовки БМ.

41. Совместно с заинтересованным партнером (-ами) необходимо проанализировать детали БМ, варианты путешествия, потенциальные компании или институты, которые будут посещены, смету (приблизительно), спонсоров и взносы с участвующих компаний.

42. Необходимо выбрать подходящее место. Встречи в рамках бизнес миссии могут проходить в разных местах, включая помещения компании, гостиницы, офисы партнеров, на брокерских мероприятиях или в местном посольстве. Наиболее продуктивные местоположения обычно являются помещениями компании.

43. Принимающая сторона может предложить дополнительные мероприятия в рамках бизнес миссии в целевом регионе в зависимости от времени, доступности, расстояний и затрат. В программу может быть включена ярмарка или выставка.

44. Заинтересованные партнеры в регионах должны искать компании или институты, желающие совершить поездку в целевой регион. Особые потребности и запросы путешествующих компаний могут стать основой для выбора компаний, которые будут посещены.

45. Оба партнера по организации БМ решают, как будет осуществляться набор участников:

- Принимающая сторона предоставляет партнерам (гостям) профили для поиска партнеров;
- Оба партнера предоставляют профили, и стороны определяют возможные совпадения.

46. Партнерам (сетевым и несетевым) необходимо разработать список компаний и учреждений, желающих совершить поездку в целевой регион. При наборе компаний партнеры должны четко разьяснять:

- цель мероприятия, например, создание транснациональных партнерств;
- что ожидается от компаний в плане подготовки, участия, посещаемости и т. д.;
- что компании могут ожидать от встреч.

47. Принимающая сторона утверждает перечень компаний и / или институтов, которые будут посещаться, и удостоверяется, что руководством компании дано разрешение посещать помещения, которые занимают производственные или исследовательские объекты.

48. Необходимо удостовериться, есть ли достаточный интерес к БМ. Если не хватает заинтересованных участников, следует отменить бизнес миссию и перезапустить процесс подготовки с новыми и альтернативными темами и другими партнерами. Не следует тратить время и силы на неподходящих сетевых партнеров.

49. Участники должны быть проинформированы о существующих IPR. Необходимо быть осторожными при раскрытии конфиденциальной информации. При необходимости следует подписать соглашение о конфиденциальности. Необходимо использовать такие символы, как © ® или ™, чтобы довести до сведения других участников, что зарегистрированы IPR (и убедиться, что IPR действительны в регионе проведения мероприятия, если нет, решить данный вопрос заранее).

50. Нельзя недооценивать логистические задачи:

- необходимо утвердить окончательный вариант проведения бизнес миссии, включая повестку дня, бюджет, расписание и организацию поездок, а также, связаться с фотографом, подготовить раздаточные материалы, организовать прием и привлечь медиа и бизнес-ассоциации, удостовериться, что у вас достаточно персонала и транспортных средств для возможных изменений и задержек, и т. д.
- необходимо разработать каталог со всеми сведениями о посещаемых компаниях.

51. Обе инфраструктурные организации, участвовавшие в организации БМ, должны обеспечить последующее сопровождение:

51.1. Обеспечить прямую обратную связь от других организаций – партнеров Сети и от компаний и институтов, которые были вовлечены в этот визит.

51.2. Четко поручить компаниям и институтам представить обратную связь о текущем или новом сотрудничестве, начатом посредством бизнес миссии, и уточнить заинтересованность в получении подписанных ПС.

51.3. Обратиться в компанию через месяц, три месяца, шесть месяцев и через год, чтобы следить за процессом установления партнерства, связанным с проведенной бизнес миссией (продолжать сопровождение, поскольку это возможно и необходимо).

51.4. Написать историю успеха и собрать ПС.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
<p>Обеспечить оплату расходов путешествующих компаний. Если путешествующие компании должны оплачивать некоторые из организационных расходов, вы можете пригласить меньше, но более заинтересованных участников.</p>	<p>Полагаться на ненадежных партнеров.</p>
<p>Организовать дополнительный информационный день для путешествующих компаний с презентациями в регионе, который будет посещен. Презентации должны содержать информацию о промышленных секторах региона, а также о проблемах международного бизнеса и трансфера технологий.</p>	<p>Организовать БМ, которая продолжается дольше двух дней. Обычно это максимальный период времени, когда большинство представителей компании могут позволить себе провести не на рабочем месте.</p>
	<p>Организовать бесплатную туристическую БМ с сопровождением супруга/-ги.</p>
	<p>Использование партнёра Сети в качестве представителя компании. Данный вариант возможен только в исключительных случаях, так как он более предпочтителен, чем неявка.</p>

## **ПОДРАЗДЕЛ 2.5. ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП: РАБОТА С ВЫРАЖЕНИЯМИ ИНТЕРЕСА**

1. Этап ВИ является одним из недооцененных шагов процесса установления партнерства, но он необходим для установления первого контакта с потенциальными партнерами.

2. Начальную ответственность за первичную проверку благонадежности клиентов, выражающих интерес, несет инфраструктурная организация.

3. Процесс начинается с организации распространения профилей среди клиентов. Следует отправить сообщение о том, что компании, заинтересованные в этих профилях, должны предоставить минимальный объем информации о себе и своей деятельности, объяснить, почему они заинтересованы в профилях (или почему они хотят заполнить форму ВИ). Хорошая компания с реальным интересом будет рассматривать предоставление данной информации как преимущество для себя, поскольку она хочет вступить в контакт с компанией, составившей профиль.

4. Оценка инфраструктурными организациями клиентов, выражающих интерес, и содержания формы ВИ так же важна, как оценка клиентов, публикующих профиль.

5. Принимая во внимание вышеупомянутые соображения, была разработана процедура, позволяющая эффективно выразить интерес.

6. ПОЛУЧЕНИЕ ВЫРАЖЕНИЯ ИНТЕРЕСА ОТ МЕСТНОЙ КОМПАНИИ. После продвижения профилей через ИКС, информационный

бюллетень, посещения компаний или семинары инфраструктурные организации получают ВИ от местных компаний и научно-исследовательских центров. Инфраструктурные организации несут ответственность за проверку качества компаний и релевантности полученных ВИ, а за организацию контакта между компанией, выразившей интерес, и компанией, опубликовавшей профиль.

7. ОЦЕНКА КОМПАНИИ И ВЫРАЖЕНИЯ ИНТЕРЕСА. Прежде чем отправить форму ВИ по профилю организации – партнеру Сети, необходимо проверить качество компании и ВИ, рассмотреть вопрос о том, оправдано ли выражение интереса для рассматриваемого профиля. Это следует сделать, даже если речь идет о клиенте с собственным профилем или о компании, которая ранее выражала интерес к другим профилям, или о ранее знакомом контакте, заинтересованном международном сотрудничестве.

7.1. ВИ должно содержать четкую информацию, которая позволяет другой компании быть уверенной, что это именно тот тип партнера, которого они ищут. Эту информацию следует размещать либо в документе, который отправляется в виде вложения, либо в тексте электронного письма.

7.2. ВИ должно содержать:

- Номер профиля в POD, который интересует компанию. Также могут быть добавлены Заголовок или Аннотация профиля;



- Контактная информация компании, которая осуществила ВИ, включая название компании, контактное лицо, адрес, номер телефона, адрес электронной почты и веб-сайт;
- Краткое описание деятельности компании, выражающей интерес;
- Описание того, что компания предлагает или что она ищет. Следует пояснить мотивацию компании, выражающей интерес и то, как эта компания может удовлетворить потребности потенциального партнера.

7.3. Необходимо провести оценку клиента, выражающего интерес - быть уверенным, что компания готова выйти на международный уровень, имеет ресурсы для развития или сотрудничества, способна общаться с другими компаниями. В случае, если вся информация, необходимая для заполнения формы ВИ, не была собрана, необходимо связаться с компанией (по телефону, электронной почте или лично).

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Убедиться что собрана вся необходимая информация для оценки ВИ коллегами по Сети.	Пересылать ВИ только по электронной почте с пометкой «У меня есть компания, которая интересуется профилем (ссылка). ... Пожалуйста, пришлите мне контактные данные вашего клиента».
	Позволять клиенту выражающему интерес напрямую связаться с Сетевым партнером, разместившим профиль, для получения дополнительной информации.

8. После проведения оценки компании, выражающей интерес и проверки самой формы ВИ, можно отправить информацию организации - партнеру Сети, разместившей профиль, и запросить контактную информацию о его клиенте. В некоторых случаях компания, выражающая интерес, хочет получить дополнительную информацию о профиле и компании его разместившей.

9. Инфраструктурная организация – участник Сети, разместившая профиль, по общему правилу должна оценить ВИ и ответить инфраструктурной организации, разместившей ВИ в течение пяти рабочих дней следующим образом:

- Принять самостоятельное решение, что ВИ не подходит ее клиенту. В данном случае, можно либо отказаться от ВИ («к сожалению, не подходит по причине...»), либо запросить дополнительную информацию.
- Передать ВИ компании, создавшей профиль, чтобы получить ее мнение и согласие на дальнейшие действия.
- Передать ВИ компании, создавшей профиль, для получения запрашиваемой информации для компании, выразившей интерес.
- Принять решение, что ВИ является подходящим, и отправить контактные данные клиента (если такая процедура была с ним согласована).

10. В случае положительной оценки инфраструктурная организация должна сообщить клиенту, создавшему профиль, о ВИ. Компания должна решить, хотят ли они установить контакт, получить дополнительную информацию или они не заинтересованы. Также компания может ответить, что они пока не готовы к сотрудничеству, но, возможно, заинтересованы в будущем. Получив ответ от клиента, инфраструктурная организация должна передать его партнеру по Сети ответственному за ВИ.

11. В первом контакте между клиентами повышается осведомленность о конфиденциальной информации. При необходимости заключите соглашение о конфиденциальности или неразглашении. Кроме того, убедитесь, что IPR клиента действительны. Часть профиля, касающаяся IPR также должна соответствовать пожеланиям клиента.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Проинформировать клиента, создавшего профиль, о наличии ВИ как можно скорее.	Никогда не принимать решение для своего клиента, если нет соответствующей договоренности.
Проинформировать Сетевого партнера, ответственного за ВИ, об ответе клиента как можно скорее.	
Разъяснить клиентам, что обе стороны должны связываться друг с другом в кратчайшие сроки.	

12. Каждая инфраструктурная организация – партнер Сети должна поддерживать связь со своими компаниями и уточнять информацию о прогрессе ВИ.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
<p>Если один из партнеров Сети получает информацию о ходе переговоров между компаниями, он должен проинформировать другого партнера.</p>	<p>Забывать о клиенте и Сетевом партнере.</p>
<p>Каждый партнер обязан быть честным и информировать другую сторону, что, по их мнению, вероятности подписания соглашения о партнерстве крайне мала, так как каждый партнер лучше всего оценивает намерения своих клиентов.</p>	
<p>Если профиль «мертв», должны быть проинформированы все заинтересованные стороны. Соответствующий Сетевой партнер обязан удалить профиль из соответствующих баз данных.</p>	

## **ПОДРАЗДЕЛ 2.6. ПЯТЫЙ ЭТАП: СОДЕЙСТВИЕ В ПРОВЕДЕНИИ ПЕРЕГОВОРОВ**

1. Роль инфраструктурных организаций – участников Сети в процессе переговоров между компаниями, которые стремятся к транснациональному партнерству, заключается на данном этапе в оказании поддержки компаниям в процессе переговоров, которая включает в себя следующие шаги:

- Оценка компании - контрагента;
- Предконтрактные переговоры;
- Подготовка проекта договора;
- Обсуждение проекта договора;
- Завершение переговоров.

2. Скорее всего, инфраструктурная организация не сможет предоставить все услуги, необходимые в процессе переговоров, поэтому должны разъяснить клиенту, какие услуги могут быть предоставлены инфраструктурной организацией в качестве Сетевого партнера, и какие могут быть (или должны быть) переданы на аутсорсинг. Необходимо быть «разумными» в своем предложении, то есть предлагать те услуги, в отношении которых есть возможность обеспечить достаточный уровень качества и надежности.

3. В случае, если инфраструктурная организация будет играть роль посредника на всех этапах переговоров, в ее обязанности в качестве посредника будут входить следующие обязанности:

- Понимать происходящее в процессе заключения сделки, и предлагать следующие шаги (в случае соответствующего запроса);
- Озвучивать точку зрения на конкретную стадию переговорного процесса;
- Предоставить рекомендации квалифицированных поставщиков услуг/организаций;
- Помочь клиенту в проведении переговоров, если они не уверены в своих навыках иностранного языка и / или способности вести переговоры.

4. Необходимо учитывать потребности клиента, с целью оказания релевантной поддержки, учитывать все вероятные проблемы, которые могут возникнуть, чтобы подготовиться к возможному появлению сложностей у компании или заминок в процессе переговоров.

5. Необходимо также осуществить более детальную проверку потенциального контрагента (с учетом первоначальных квалификационных требований, указанных в предыдущих подразделах). Контактные данные потенциального контрагента, его ожидания и намерения должны были быть представлены клиенту, для принятия решения, хочет ли он начать переговоры. Если клиент решит продолжить, вполне вероятно, что для этого потребуется дополнительная информация о потенциальном клиенте. Клиент

также может провести свою собственную проверку, но при необходимости и, если есть такая возможность, инфраструктурная организация должна иметь возможность предложить осуществить проверку следующих данных (приведены в качестве примера, список не исчерпывающий):

5.1. **ЮРИДИЧЕСКИЙ СТАТУС КОМПАНИИ** - является ли компания существующим юридическим лицом? Эта информация может быть найдена посредством использования онлайн сервисов, часто предоставляемых национальными органами или организациями (например, налоговыми органами или органами юстиции) или в коммерческих реестрах. Коллега по сети, участвующий в процессе установления партнерства, может помочь напрямую или указать на официальные реестры компаний (например, суды или торговые палаты).

5.2. **ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ КОМПАНИИ** - является ли компания финансово стабильной? Какова ее кредитная оценка? Соответствующие партнеры по Сети, которые участвуют в процессе установления партнерства, могут помочь найти соответствующую информацию. Например, они могут изучить коммерческие базы данных, к которым у них есть доступ, официальные правительственные базы данных и т. д.

5.3. **РЕКОМЕНДАЦИИ** – следует проверить, есть ли у компании – потенциального партнера бывшие или существующие партнеры или клиенты, и попросить у них рекомендации.

5.4. СЕРТИФИКАТЫ - имеет ли компания надлежащие учетные данные для ведения конкретного бизнеса, в котором они работают?

Например:

- Имеются ли у потенциального клиента сертификаты для работы с фармацевтическими / химическими продуктами в соответствующих странах?
- Соответствует ли предлагаемая технология необходимой сертификации безопасности ЕС / ЕАЭС?
- Работают ли у потенциального клиента люди с необходимыми сертификатами?

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Помочь своему клиенту в проверке потенциальных партнеров, задавая правильные вопросы и предоставляя информацию.	Игнорировать компанию, после того как они были представлены потенциальному партнеру
Помогите вашему партнеру по Enterprise Europe Network собрать информацию о местных компаниях - у местного партнера обычно есть более легкий доступ к базам данных с информацией о компаниях.	Приступать к проверкам самостоятельно, не имея достаточной квалификации для этого (например, проверка кредитоспособности требует определенных навыков).

6. Другие юридические, финансовые и практические вопросы - вступление в новое сотрудничество предполагает множество проблем (финансовых, технических, экономических и правовых), которые должен решать клиент. Необходимо знать внутренние и внешние институты /



ресурсы в своем регионе / стране, которые могут оказать поддержку МИП. Это поможет проинструктировать клиента, куда обращаться для решения проблем.

6.1. Национальные законы. В некоторых странах некоторые виды деятельности могут регулироваться специальными нормами, в рамках единого рынка Enterprise Europe Network может проверить, соответствуют ли эти ограничения требованиям ЕС.

6.2. IPR. Существуют ли какие-либо права на интеллектуальную собственность, которые необходимо учитывать? Является ли продукт запатентованным или защищенным каким-либо другим способом? Необходимо ознакомиться / участвовать в работе Рабочей группы по IPR, чтобы обеспечить надлежащий уровень услуг для компании.

6.3. Налоги и НДС. Компании может потребоваться информация о том, какое существует регулирование НДС и налогов при ведении бизнеса на новом рынке.

7. Необходимо также помочь клиенту на этапе совершения заключение сделки - многие клиенты не понимают, как действовать в процессе транснациональных переговоров или при заключении контракта с иностранным партнером.

8. Предконтрактные переговоры - на первом этапе сделки важно, чтобы вся наиболее подробная информация была передана обеим сторонам, в целях уточнения предложения или запроса, по которым было сделано ВИ. Объем деятельности здесь может быть различным. Если клиент опытен, ему

может не понадобиться немедленная помощь, тем не менее, строго рекомендуется настаивать на том, чтобы быть в копии при переписке между обеими сторонами по электронной почте. Переговоры до заключения контракта в основном касаются экономических и технических вопросов. Клиент или потенциальный партнер должны предоставить фактические данные по этим вопросам, что укажет, стоит ли начинать переговоры.

9. Инфраструктурную организацию могут попросить оказать содействие, как только обе стороны достигнут момента переговоров, когда должен быть подготовлен контракт (либо соглашение о неразглашении, либо любой иной тип соглашения).

10. В случае наличия достаточной квалификации, инфраструктурная организация может предложить свою помощь клиенту при подготовке проекта договора, однако это не означает непосредственно подготовки самого проекта - это должен сделать опытный юрист.

11. Не рекомендуется использование типовых контрактов, так как каждая сделка уникальна, тем не менее, рекомендуется изучить соответствующие образцы, чтобы понять, в чем заключается содержание определённых типов договоров.

12. Образцы контрактов и связанную с ними литературу можно найти в Интернете, сборниках типовых контрактов и других источниках.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Предоставлять рекомендации только по вопросам, в которых вы квалифицированы (в некоторых	Полагаться на стандартные контракты, не учитывая конкретные условия для вовлеченных компаний

<p>странах и в некоторых областях только уполномоченные органы могут предоставлять определенные виды консультаций).</p>	<p>и конкретной сделки.</p>
<p>Перенаправлять клиентов соответствующим субъектам поддержки (адвокаты, эксперты в области прав интеллектуальной собственности).</p>	

13. На этапе ведения переговоров по проекту договора задача инфраструктурной организации может заключаться в предоставлении консультаций и заключений, касающихся обсуждаемых положений в договоре, а также сопровождения переговоров для того, чтобы убедиться, что они не зашли в тупик. Цель этой деятельности состоит в том, чтобы найти беспроигрышное решение. Однако, чтобы правильно выполнить эту задачу, у инфраструктурной организации должен иметься опыт переговоров по контрактам, сопровождаемый здравым суждением.

14. В рамках посредничества между компаниями, которые пытаются найти подходящую форму сотрудничества, могут возникнуть следующие вопросы:

14.1. Язык. Для некоторых компаний языковой барьер может быть препятствием для достижения соглашений с потенциальными партнерами. Некоторые партнеры Сети предлагают услуги по переводу и устному переводу на ранней стадии. Для компании особенно важно

убедиться, что они понимают все части контракта. Если компания не уверена в сроках контракта, из-за путаницы в языке, организация – партнер Сети может посоветовать им сделать профессиональный перевод контракта.

14.2. Культурное понимание. Следует убедиться, что у компании есть понимание деловой культуры в стране, в которой они хотят заключить сделку.

15. На заключительном этапе переговоров следует убедиться, что организация - партнер по Сети подготовила все необходимые документы для отчетности в соответствии с рекомендациями и правилами Сети, что клиент подписал письмо – подтверждение оказания услуги, что последующие шаги по заключению контракта между клиентом и потенциальным контрагентом утверждены и имеют срок.

16. Следует продолжить оказание поддержки после заключения сделки, но необходимо четко определить, где необходимо прекратить оказание бесплатных услуг Сети.

17. В случае прекращения сделки (если она стала невыгодной / неприемлемой на определенном этапе), инфраструктурная организация – партнер Сети, чей клиент решил прекратить сделку, должен незамедлительно уведомить своего коллегу по Сети.

18. Полезные ссылки:

- Guide to international contracts (Автор: Agence Régionale d'Exportation de Picardie) - <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/my/intranet/guide-international-contracts>
- Guide “Preparing international meetings” (Автор: CRCI Centre – Orleans) - <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/my/intranet/preparing-international-meeting>
- Country fact sheet (Автор: Рабочая группа по интернационализации) - <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/my/intranet/internationalisation-completed>
- FP7 Consortium agreement models. (некоторые примеры, выработанные частными компаниями, могут быть найдены на ресурсе IPR Helpdesk в каталоге links/docs section - <http://www.ipr-helpdesk.eu/>
- Checklist for a Consortium Agreement for FP7 projects - [ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/docs/fp7-consortium-agreement-checklist-2011v2\\_en.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/docs/fp7-consortium-agreement-checklist-2011v2_en.pdf)

## **ПОДРАЗДЕЛ 2.7. ШЕСТОЙ ЭТАП: РАБОТА С СОГЛАШЕНИЯМИ О ПАРТНЕРСТВЕ**

1. Конечной целью процесса установления партнерства является подписание клиентами партнеров Сети документа о долгосрочном сотрудничестве с соответствующими их потребностям и ожиданиям партнерам. В Enterprise Europe Network данный документ называется Соглашением о партнерстве (ПС, РА).

2. В настоящем подразделе кратко затрагиваются вопросы работы с соглашениями о партнерстве, более подробно они рассматриваются в соответствующих методических документах, доступных в ИКС.

3. Для регистрации соглашений о партнерстве в ИКС клиентам необходимо подписать документы, подтверждающие оказанную инфраструктурной организацией и другими организациями - партнерами Сети поддержку. Данными документами являются:

- Отчет (РА Report) составленный и подписанный организациями – партнерами Сети.
- Письмо – подтверждение оказания услуги (РА Statement Letter, Письмо) подписанное клиентом организации – партнера Сети.

4. Для организаций - членов Сети число и результативность ПС являются наиболее важным показателем эффективности и продуктивности брокерских мероприятий. ПС должны в большинстве случаев быть

результатом поддержки, предоставляемой двумя сетевыми партнерами, что демонстрирует эффективность и результативность деятельности Сети.

5. В рамках Сети, ПС должны соответствовать строгим квалификационным критериям, только в таком случае ПС будут учтены в отчетности. Вся информация о квалификационных критериях (действия, стороны и документы, которые должны быть предоставлены Консорциуму), содержится в Методических рекомендациях и справочных материалах по ПС.

6. Документы, касающиеся ПС, должны быть подготовлены совместно двумя Сетевыми партнерами, вовлеченными в процесс, и отправлены обеим компаниям для получения их подписей в Письмах.

7. Связь между инфраструктурной организацией и другими заинтересованными организациями - партнерами Сети имеет большое значение. Поэтому, как только один из партнеров Сети получает информацию, о подписании ПС его клиентом, важно информировать другого Сетевого партнера (партнеров), участвующего в процессе подписания. График для проведения других процедур, таких как подготовка Отчета и Письма, должны быть согласованы совместно. Если ПС является результатом поддержки только одного партнера Сети, то Отчет и Письмо готовятся в одностороннем порядке.

8. В каждом случае Отчет должен четко отражать услуги, предоставленные организацией - партнером Сети его клиенту, а также выгоды, вытекающие из ПС. Составление Отчета должно быть закончено до

отправки его компании, которая должна ознакомиться с ним и впоследствии подписать Письмо – подтверждение оказания услуги.

9. Обе инфраструктурные организации - партнеры Сети должны согласовать содержание Отчета перед загрузкой в систему. Особое внимание следует уделить ситуации, когда один из клиентов готов подписать Письмо, а другая сторона хочет подождать, прежде чем подписывать. В таком случае необходимо дождаться подписания Письма вторым клиентом и только после этого регистрировать ПС.

10. Брокерские мероприятия являются одним из источников ПС. Соорганизатор брокерского мероприятия должен быть отмечен в качестве третьей стороны в ПС. Это покажет, сколько ПС стало результатом проведенного мероприятия, что в свою очередь поможет оценить его эффективность и успех. Поэтому, если ПС является результатом брокерского мероприятия, необходимо уведомить организатора брокерского мероприятия и предоставить ему соответствующую информацию и направить ему копию Отчета и Писем.

11. Вопросы прав интеллектуальной собственности, которые следует учитывать: если клиент согласен с тем, что ПС (неконфиденциальная его часть) может использоваться для целей продвижения услуг Сети, он должен поставить галочку «да» в соответствующем поле Письма. В любом случае, конфиденциальные части ПС останутся таковыми.



12. В случае если клиент отмечает «нет», и все части ПС сохраняются конфиденциальными, убедитесь, что вся информация представленная в ПС не противоречит IPR.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Проинформировать другую сторону соглашения о партнерстве в случае межрегионального/международного сотрудничества .	Начать составление Отчета и Письма, прежде чем будет проинформирована другая сторона (организация - партнер сети EEN).
Нанести визит или связаться с клиентом и проинформировать его о процедуре подписания соглашения о партнерстве.	Не проинформировать о заключении соглашения о партнерстве третью сторону (организацию - партнера сети EEN).
	Не обеспечить обратную связь с клиентом.

13. Письмо – подтверждение оказания услуги должно заполняться каждой инфраструктурной организацией - Сетевым партнером, который принимал участие в процессе установления партнерства и подписывается каждым клиентом, которому была оказана поддержка инфраструктурной организацией - партнером Сети. Эти документы должны быть заполнены в соответствии с Методическими рекомендациями и справочными материалами по ПС, чтобы избежать ошибок и проблем, которые могут стать причиной недействительности ПС.

14. Очень важно проинформировать клиентов о необходимости подписания Письма в начале процесса установления партнерства.

15. Следует подчеркнуть, что соглашение о партнерстве не является юридически обязательным документом, но является подтверждением того, что Сетевым партнером была предоставлена услуга. Данный момент необходимо разъяснить клиенту, так как некоторые клиенты могут уклоняться от подписания документа, который они считают юридически обязывающим.

16. Необходимо связаться с компанией непосредственно перед отправкой Отчета и Письма для подписания, чтобы напомнить клиенту, почему нужна их подпись и что означает это Письмо. Контакт может быть очным, если возможно, или по телефону.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Найти образцы Отчета и Письма в базе ИКС.	Задерживать подготовку Отчета и Письма, после того как договоренность была достигнута. Клиент может забыть или передумать подписывать ПС.
Подготовить Отчет и Письмо согласно Методическим рекомендациям и справочным материалам по ПС.	Забывать проставлять галочку в соответствующем поле «История успеха» если договорённость по этому пункту достигнута (касается только английской версии).
Убедиться, что в тексте Отчета номер клиента и оказывающей ему поддержку организации - партнера Сети EEN совпадают.	

17. По окончании процесса согласования и предоставления документации по ПС клиенту необходимо обеспечить сопровождение процесса подписания документов клиентом и обеспечить обратную связь. В большинстве случаев клиенты заняты, поэтому они могут забыть подписать Письмо, поэтому инфраструктурной организации нужно регулярно напоминать им по электронной почте или по телефону, до момента получения подписанного Письма. Рекомендуется также нанести визит в компанию с целью получения подписанного Письма, таким образом можно четко ответить на все вопросы клиента и избежать недоразумений.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Получить у клиента подписанный оригинал и Письма – подтверждения оказания услуги.	Беспокоить клиента слишком частыми звонками, а также оказывать на него давление.
Напомнить клиенту, что данный документ не является юридически обязательным и используется для отражения результата оказания услуг организацией - партнером Сети EEN.	

18. После получения подписанного Письма и Отчета от клиента оба файла должны быть переведены в электронный формат PDF. Названия файлов должны соответствовать рекомендованным, в соответствии с Методическими рекомендациями и справочными материалами по ПС. Если ваш клиент не желает, чтобы ПС было использовано в качестве истории

успеха, следует убедиться, что в Письме было отмечено соответствующее поле.

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Перевести подписанный документ (Письмо – подтверждения оказания услуги) в PDF формат и убедиться, что он легко читаем.	Не проверить корректность документов.
Отправить копии всех документов другой стороне (организация - партнер Сети EEN), а также при заполнении форм указать другого партнера (при наличии).	
Корректно заполнить форму Отчета в ИКС EEN – Россия в соответствии с требованиями.	

19. ПОДАЧА ПС в ИКС EEN – РОССИЯ. Файлы должны быть в формате PDF и полностью соответствовать требованиям к ПС. После прикрепления файлов и проверки всей документации и полного заполнения электронной формы Отчета, инфраструктурная организация должна отправить соглашение о партнерстве на первоначальную валидацию. Для этого необходимо в соответствующем поле сменить статус на «На валидации»

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
Отправить Отчет и Письмо –	Приложить документы в форме

<p>подтверждение оказания услуги двумя разными файлами. При загрузке ПС в ИКС, EEN - Россия поставить известность другую сторону (организацию - партнера сети EEN).</p>	<p>отличной от утвержденных шаблонов.</p>
<p>Убедится в наличии всех подписей в PDF версии.</p>	<p>Отправлять документы в формате, отличном от PDF.</p>
<p>Еще раз проверить корректность заполнения документов.</p>	<p>Не сохранять оригинал Письма – подтверждения оказания услуги.</p>
<p>Проверить корректность заполнения всех полей в ИКС EEN Россия.</p>	<p>Не сменить статус документа на «на валидации».</p>