

Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики инновационных релей-центров

Перевод с английского языка «Benchmarking: the Search
for Innovation Relay Centres' Effective marketing Practices»

Центр исследований проблем развития науки РАН

Москва 2006

**Серия «Инновационное развитие и коммерциализация технологий
в России и странах ЕС: опыт, проблемы, перспективы»**

Под общей редакцией: В.Иванова (Россия), С.Клесовой (Франция),
П.Линдхольма (Германия), О.Лукши (Россия)

**Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики
инновационных релей-центров**

М.: ЦИПРАН РАН, 2006. – 264 с

Эта книга впервые опубликована на английском языке под названием
«Benchmarking: the Search for Innovation Relay Centres' Effective marketing
Practices» © European Communities, 2004
Русский перевод: © inno AG, 2006
Ответственность за перевод несет inno AG.

First published in English as Benchmarking: the Search for Innovation Relay Centres'
Effective marketing Practices © European Communities, 2004
Russian translation: © inno AG, 2006
Responsibility for the translation lies entirely with the inno AG.

Редакторы русского перевода:

О.Лукша, О.Тарасова, А.Яновский

Русское издание книги «Benchmarking: the Search for Innovation Relay Centres' Effective marketing Practices» выполнено в рамках реализации проекта Europeaid «Наука и коммерциализация технологий» (2006 г.) компанией inno AG от имени консорциума «inno AG – AEA Technology – ТНО». Лицензионное соглашение (не эксклюзивная лицензия для перевода на русский язык и распространения в России) № LP-012-RU от 19 сентября 2006 г. предоставлена Европейской Комиссией (Directorate-General for Enterprise and Industry).

Программа сотрудничества ЕС и России (бывш. Тасис) является инструментом практической реализации Соглашения о партнерстве и сотрудничестве, которое было подписано между Россией и ЕС в июне 1994 года. В рамках Программы осуществляется обмен опытом между Россией и странами – членами Евросоюза по широчайшему спектру направлений, которые имеют огромное значение для обеих сторон, включая развитие малых и средних предприятий, финансы, реформу самоуправления, ядерную безопасность и многие другие. Программа сотрудничества в настоящее время включает более 250 проектов и является крупнейшей на территории СНГ. В реализации проектов участвуют в равной степени как европейские, так и российские эксперты. С 1991 года было успешно реализовано более 1700 проектов на сумму около 2,6 млрд евро.

ISBN 5-91294-005-5

Данный материал опубликован при поддержке Европейского Союза. Содержание публикации является предметом ответственности авторов и не отражает точку зрения Европейского Союза

Содержание

Предисловие к серии книг	
«Инновационное развитие и коммерциализация технологий в России и странах ЕС: опыт, проблемы, перспективы»	7
Обращение к российским читателям	13
Предисловие к русскому изданию	15
Глава 1. Маркетинговые механизмы Инновационных релей-центров	27
Глава 2. Концепция бенчмаркинга, определение и задачи	35
2.1. История бенчмаркинга	35
2.2. Определение бенчмаркинга	36
2.3. Типы бенчмаркинга	37
2.4. Бенчмаркинг на практике	39
2.5. Процесс бенчмаркинга	43
2.6. Консалтинговая практика бенчмаркинга в Innova Europe	44
Глава 3. Консалтинговая практика бенчмаркинга в применении к сети Инновационных релей-центров	49
3.1. Бенчмаркинг в сети IRC	49
3.2. Методология	53
1. Идентификация	56
2. Валидация	58
3. Инженерный анализ	59
4. Мониторинг	60
3.3. Схема процесса маркетинга IRC и 13 выбранных бенчмарков	61
3.4. Пилотные акции	64

Глава 4. Бенчмарки сети IRC	67
4.1. «Новости инноваций»	67
4.1.1. Краткая история IRC Hessen-Rhineland-Palatinate	68
4.1.2. Новостные рассылки как мощный маркетинговый инструмент	69
4.1.3. Методология	72
4.1.4. Индикаторы эффективности	79
4.2 Информационные семинары	80
4.2.1. Краткая история IRC Northern England and Nord Manche	80
4.2.2. Бенчмарк: Информационные Семинары	82
4.2.3. Методология	83
4.2.4 Индикаторы эффективности	89
4.3. Diapro Extra-Light	90
4.3.1 Краткая история IRC Rhone-Alpes-Auvergne	90
4.3.2. Бенчмарк: Diapro Extra-Light	91
4.3.3. Методология	92
4.3.4. Индикаторы эффективности	100
4.4. Инновационный аудит SEZ	101
4.4.1. Краткая история IRC South Germany Deutsch Schweiz	101
4.4.2. Краткая история "Инновационного аудита SEZ"	102
4.4.3. Методология	104
4.4.4. Индикаторы эффективности	109
4.5. Инновационный Поиск	119
4.5.1. Краткая история IRC Portugal (ISQ)	119
4.5.2. Бенчмарк: InnovationQuest	120
4.5.3. Методология	124
4.5.4. Индикаторы эффективности	130
4.6. Сетевые услуги по сопровождению выражения интереса	132
4.6.1. Краткая история IRC Catalonia	132
4.6.2. Бенчмарк: сетевые услуги сопровождения выражения интереса	134
4.6.3. Методология	135
4.6.4. Индикаторы эффективности	139
4.7. Матричная модель организации	154
4.7.1. Краткая история IRC B.I.R.C.	154
4.7.2. Бенчмарк: "Matrix Model Organisation"	155
4.7.3. Методология	157
4.7.4. Индикаторы эффективности	162

4.8. Пакет услуг технологической вахты	167
4.8.1. Краткая история IRC CentrEST	168
4.8.2. Бенчмарк: Technology Watch Global Offer	169
4.8.3. Методология	170
4.8.4. Индикаторы эффективности	179
4.9. Ярмарки и «брокерские встречи»	180
4.9.1. Краткая история IRC North Rhine-Westphalia/Malta	180
4.9.2. Бенчмарк: Организация ярмарок и «брокерских встреч»	181
4.9.3. Методология	182
4.9.4. Индикаторы эффективности	186
4.10. Управление процессом продаж	191
4.10.1. Краткая история IRC North Rhine - Westphalia/Malta	191
4.10.2. Бенчмарк: Управление процессом продаж	192
4.10.3. Методология	193
4.10.4. Индикаторы эффективности	195
4.11. Инновационная политика платных услуг	196
4.11.1. Краткая история IRC HELP FORWARD, Греция	197
4.11.2. Бенчмарк: Инновационная политика платных услуг	198
4.11.3. Методология	202
4.11.4. Индикаторы эффективности	207
4.12. Групповые миссии	209
4.12.1. Краткая история IRC IRIDE	209
4.12.2. Бенчмарк: Групповые миссии	210
4.12.3. Методология	212
4.12.4. Индикаторы эффективности	217
4.13. Praxi-Tool IS: модуль сопровождения	219
4.13.1. Краткая история IRC HELP FORWARD, Греция	219
4.13.2. Бенчмарк: Praxi-Tool IS: модуль сопровождения	220
4.13.3. Методология	222
4.13.4. Индикаторы эффективности	227
Библиография	229
Интернет источники	231

Предисловие к серии книг

«Инновационное развитие и коммерциализация технологий в России и странах ЕС: опыт, проблемы, перспективы»

Построение в России экономики, основанной на знаниях, предполагает создание условий для превращения научно-технического потенциала России в один из основных ресурсов устойчивого экономического роста. Поставленная Президентом Российской Федерации в Послании Федеральному Собранию (май 2006г.) цель по изменению структуры экономики России, приданию ей инновационного качества, определяет необходимость выполнения следующих ключевых задач:

Стимулирование роста инвестиций в производственную инфраструктуру и в развитие инноваций. Так, в Послании отмечается: «...Нам в целом нужна сегодня такая инновационная среда, которая поставит производство новых знаний «на поток»...».

Повышение ориентированности научных организаций на потребности реальной экономики: «... реализация совместных планов Правительства и Академии Наук по модернизации научной отрасли не будет формальной, а принесет реальные результаты, даст отечественной экономике перспективные научные разработки».

Развитие предпринимательской инициативы во всех секторах экономики и создание для этого необходимых условий. На заседании Совета Безопасности, посвященном мерам по реализации Послания Федеральному Собранию (20 июня 2006 г.), Президентом России была поставлена задача разработать «...экономические стимулы, которые могут активизировать участие предпринимателей в технологической модернизации и тем самым помочь созданию самой среды, генерирующей знания и технологии».

Таким образом, России предстоит решить задачу по формированию национальной инновационной системы, которая охватывала бы все разнообразие субъектов, входящих в эту систему, и ставила бы целью их активное участие в ней.

Начиная с 1990-х годов, мировое научное и экспертное сообщество активно продвигает концепцию создания национальных инновационных систем (НИС), что, в свою очередь, подвигло многие страны Европы на развитие инновационной политики.

Первоначальная трактовка национальной инновационной системы предполагала концентрацию внимания на науке и технологиях, как основных факторах, определяющих среду, в которой действуют фирмы. К концу 1990-х годов концепция НИС обрела более широкий контекст, утверждая, что НИС включает в себя все элементы социально-экономической системы, и что уровень развития технологий и инноваций определяется национальными особенностями исторического развития страны.

Системный аспект концепции НИС состоит в том, что именно совокупность взаимосвязанных институциональных структур (малые и крупные фирмы, университеты и государственные научно-исследовательские центры, федеральное правительство и региональные администрации, объекты инновационной инфраструктуры, финансовые рынки и т.д.) оказывает влияние на инновационное развитие. Кроме того, развитие современного общества и экономики ведет к образованию общих глобальных экономических и научных пространств. Это значит, что создать эффективную НИС невозможно без ясного понимания мировых тенденций и опыта других стран.

10 мая 2005 года в Москве была подписана «Дорожная карта ЕС-Россия по созданию общего пространства в области исследований и образования, включая аспекты культуры». Данный документ подчеркивает необходимость развития совместной деятельности между ЕС и Россией с целью образования общего пространства в области исследований и образования. В этой связи адаптация положительного европейского опыта по формированию НИС к современным российским условиям является одной из важнейших проблем.

Проект Евросоюза «Наука и коммерциализация технологий» (2004 – 2006 гг.) вносит свой вклад в решение этой задачи, предоставляя как международный, прежде всего европейский, опыт и методологию, так и совместное видение европейских и российских экспертов по состоянию и задачи развития российской инновационной системы.

Партнер Проекта – Российская Академия наук – является крупнейшей научной организацией страны, проводящей широкий спектр фундаментальных исследований. РАН играет многогранную роль в становлении российской инновационной системы. Хотя основная миссия Академии – проводить фундаментальные исследования и «генерировать» новые знания, академические научные организации проводят широкий спектр прикладных исследований, участвуют в реализации крупных инновационных проектов как в рамках государственных программ, так и в сотрудничестве с бизнесом.

Вместе с тем инновационная составляющая деятельности РАН требует совершенствования, прежде всего в плане коммерциализации результатов научных исследований и разработок, проводимых в ее институтах. Для решения этой проблемы Президиумом РАН был инициирован проект «Наука и коммерциализация технологий», поддержанный Правительством Российской Федерации и ЕС.

Проект ориентирован на совершенствование инновационной политики в России, разработку предложений по инновационной стратегии Российской Академии наук и создание основы инновационной инфраструктуры – центров коммерциализации.

Со стороны ЕС работы по проекту выполнялись консорциумом, который возглавила фирма inno (Германия) – ведущая компания по работе в области экономического развития, специализирующаяся на разработке инновационной политики и стратегий, поддержке инновационной инфраструктуры и прямом управлении процессом коммерциализации научных результатов. В европейских странах более 30 из 150 известных региональных инновационных стратегий (РИС) созданы при консалтинговой поддержке inno. Первая РИС в России – Томской области – также была разработана по методологии, предложенной inno, и при ее непосредственном участии.

Другими членами консорциума стали AEA Technology (Великобритания) – компания по работе в области развития и коммерциализации технологий, специализирующаяся на инновациях, энергетике и охране окружающей среды, а также TNO – Организация по прикладным исследованиям Нидерландов, которая является одной из ведущих организаций в Европе в этой области.

Все члены консорциума имеют налаженные контакты с Россией и богатый опыт в области разработки и реализации политики коммерциализации результатов научных исследований и разработок. Достаточно сказать, что организации, входящие в состав консорциума, принимали участие во всех проектах ЕС, ориентированных на поддержку инновационного развития России. Так, например, проект «Инновационные центры и наукограды» (1999-2002 гг.) программы ЕС ТАСИС выполнялся компанией inno в партнерстве с AEA Technology и реализовывался в Обнинске, Троицке, Кольцово, Реутове, Дубне и Томске.

Наиболее важные проблемы совершенствования инновационной политики Российской Федерации обсуждались на семинарах с участием европейских и российских экспертов, итогом которых стали конкретные рекомендации, направленные в основные государственные и научные структуры, обеспечивающие разработку и реализацию инновационной политики: Минобрнауки России, Минэкономразвития России, Российскую Академию наук и др.

Примером конкретного вклада проекта в формирование новой инновационной модели российской экономики стала совместная работа экспертов с *Межведомственной рабочей группой по подготовке предложений по совершенствованию законодательства Российской Федерации в области новых направлений научно-технической и инновационной деятельности при Администрации Президента Российской Федерации*. Ряд рекомендаций проекта, связанных с адаптацией европейского опыта коммерциализации технологий, были положительно оценены и использованы в работе группы.

Важно отметить, что наряду с разработкой рекомендаций, направленных на совершенствование инновационной политики Российской Федерации, реализовывались практические мероприятия по созданию объектов инновационной инфраструктуры – центров коммерциализации. В этом проявился особый – интегрированный методологический подход проекта. Работа с центрами коммерциализации рассматривалась в качестве «обратной связи», необходимой для практического подтверждения разрабатываемых рекомендаций и корректировки соответствующих планов действий, что делает их реально обоснованными.

Работа по развитию инновационной инфраструктуры, нацеленной на поддержку центров коммерциализации и их сетевого взаимодействия, началась с открытого конкурса на национальном уровне. В начале октября 2005 г. были отобраны семь пилотных центров коммерциализации технологий и дополнительная группа из семи ассоциированных центров. Отбор производился по 28 заявкам, представлявшим 106 организаций.

Статус *пилотных центров коммерциализации Проекта* получили:

ТОМСК – Томский региональный центр коммерциализации результатов научных исследований.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ – Региональный центр коммерциализации результатов научных исследований Северо-Западного Федерального Округа РФ на базе Физико-технического института им.А.Ф.Иоффе.

ВЛАДИВОСТОК – Дальневосточный региональный центр коммерциализации научно-технических результатов.

МОСКВА – Центр коммерциализации результатов исследований в области энергетики, энергоснабжения и ресурсосбережения, альтернативной стационарной и транспортной энергетики (в т.ч. водородной).

ЕКАТЕРИНБУРГ – Региональный научно-образовательный центр коммерциализации технологий.

СТАВРОПОЛЬ - Региональный центр трансфера технологий в Ставропольском крае.

РОСТОВ-НА-ДОНУ – Ростовский центр трансфера технологий

Поддержка со стороны проекта позволила этим центрам создать возможности для обеспечения организационных, технических, юридических, финансовых и маркетинговых аспектов их деятельности.

Меры поддержки включали в себя:

- Консультации по развитию бизнеса с учетом индивидуальных запросов от каждого центра.
- Разработка трехлетнего плана развития и стратегии маркетинга, направленных на продвижение отобранных научно-технических разработок на национальном и международном уровнях.
- Предоставление оборудования для укрепления материально-технической базы центров.
- Обеспечение связи с потенциальными клиентами на национальном и международном уровнях, содействие в установлении коммерческих связей.
- Подготовка Плана действий по коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности.
- Интеграция в российские и европейские сети трансфера технологий.
- Обучение персонала центров через специально подготовленную на основе анализа потребностей центров программу тренингов – мастер классов (например, *использование интеллектуальной собственности на международных рынках, стратегический маркетинг, национальное и международное развитие бизнеса (в т.ч. финансирование проектов), системы и сети коммерциализации технологий*).
- Содействие интеграции в международные научно-исследовательские консорциумы.

Ассоциированные центры:

Москва – Центр инноваций в биотехнологии и медицине;

Дубна – Центр коммерциализации научных исследований и разработок в особой экономической зоне в Дубне;

Саратов – Центр коммерциализации результатов научных исследований в области микроэлектроники, фотоники и нанотехнологий;

Троицк – Центр физического приборостроения Института общей физики им.А.М.Прохорова РАН;

Черноголовка – Центр коммерциализации научно-технических разработок Института проблем химической физики РАН;

Саров – Региональный центр коммерциализации на базе Открытого технопарка вблизи г.Саров;

Новосибирск – Центр коммерциализации лазерных и волоконно-оптических технологий;

получили поддержку по обучению персонала, обмену опытом с пилотными центрами коммерциализации, а также доступ к учебным и методическим материалам, рекомендациям, разрабатываемым в рамках Проекта.

Материалы мастер-классов, практической работы экспертов с центрами коммерциализации, изучения лучшей зарубежной практики аналогичных структур нашли свое отражение в виде практических руководств. Практический характер руководств, принципиально отличающий их от многочисленных существующих методических материалов на тему коммерциализации результатов научных исследований, отражается даже в их названиях – «как это сделать?»:

- Центр коммерциализации технологий – организационное развитие: как создать, управлять, организовать мониторинг и оценку деятельности.
- Как подготовить маркетинговую стратегию для центра коммерциализации технологий.
- Как управлять портфелем технологий и интеллектуальной собственностью
- Как проводить технологический аудит.
- Как провести экспертизу проекта коммерциализации технологий.
- Как продвигать проекты коммерциализации технологий.
- Как работать с сетями трансфера технологий.
- Как финансировать проекты по коммерциализации технологий.
- Как разработать бизнес-план проекта коммерциализации технологий.
- Как организовать технологическое брокерское событие – встречи инвесторов/партнеров с авторами/владельцами инновационных технологий.
- Как организовать эффективные коммуникации с иностранными деловыми партнерами для центров коммерциализации технологий.
- Как создать совместную лабораторию по научно-техническому сотрудничеству.

Представляемая читателю серия из 5 книг «Инновационное развитие и коммерциализация технологий в России и странах ЕС: опыт, проблемы, перспективы» является результатом обобщения и систематизации работы Проекта. Первые две книги посвящены проблемам формирования государственной инновационной политики, третья и четвертая содержат практические руководства для центров коммерциализации.

Несомненный интерес у российского читателя вызовет пятая книга, которая представляет опыт и лучшие примеры практики работы организаций, входящих в европейскую сеть трансфера технологий IRC.

Надеемся, что представленный материал будет интересен и полезен всем, кто вовлечен в разработку и практическую реализацию российской инновационной политики, а также тем, кто занимается исследованиями в этой сфере.

Питер Линдхольм – Директор проекта

Светлана Клесова – Руководитель экспертной группы проекта

Владимир Иванов – Координатор проекта от Президиума РАН

Обращение к российским читателям

В 1995 г. Европейская Комиссия основала сеть Инновационных Релей Центров (Innovation Relay Centres – IRC), целью которой являлось создание европейской платформы для стимулирования международного трансфера технологий и оказания услуг в инновационной сфере. Сегодня сеть состоит из 71 IRC, расположенных во всех странах Европейского Союза, а также в Болгарии, Исландии, Израиле, Румынии, Норвегии, Швейцарии, Турции и Чили. Всего в ее деятельность вовлечено около 240 организаций из 33 стран.

В последние несколько лет одним из приоритетов развития сети IRC стала ее интернационализация – расширение сотрудничества с организациями из стран, не входящих в зону действия сети. Особое место здесь занимает Россия – страна с признанным высоким научно-техническим потенциалом, стремящаяся к построению инновационной экономики.

Европейский Союз и Российская Федерация давно и успешно сотрудничают в сфере науки. Развитие партнерства в инновационной сфере – технологическая кооперация – это сложная, но перспективная задача, поскольку она способствует расширению взаимодействия между инновационными компаниями, научными центрами и университетами. Это задача, решение которой служит повышению конкурентоспособности национальных экономик и усилению стратегического партнерства между Европейским Союзом и Россией. Вот почему мы внимательно следим за развитием инициативного сотрудничества между IRC Франции и центрами из России в рамках проекта «Франко-Российская технологическая сеть» (RFR), а также за кооперацией с IRC Великобритании – проектом «Британо-Российская инновационная сеть» (BRIN) .

Поскольку эти проекты, равно как и проект создания «Российской сети трансфера технологий» (RTTN), основаны на методологии IRC, нам очень приятно, что практический опыт и методы, накопленные в IRC, будут использоваться для ускорения развития российских центров.

В книге «Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики инновационных релей-центров» собраны примеры лучшей практики европейских IRC. Она поможет избежать необходимости использовать метод «проб и ошибок» в поиске наиболее подходящей методологии предоставления услуг по трансферу технологий для инновационных компаний и научных организаций. Это, в свою очередь, создает предпосылки для более успешного и результативного сотрудничества инновационных центров Российской Федерации и сетью Инновационных релей-центров ЕС.

Необходимо также отметить, что проект IRC – это успешный пример эффективно-го государственно-частного партнерства: сотрудничество Европейской Комиссии, региональных правительств и компаний, предоставляющих услуги в сфере трансфера технологий. Этот опыт может быть полезен для политиков и лиц, принимающих решения, как на федеральном уровне, так и в регионах России, заинтересованных в эффективной модели государственного стимулирования инновационного развития.

Мы хотели бы поблагодарить команду Проекта Europeaid «Наука и коммерциализация технологий», реализуемого консорциумом «inno AG – AEA-Technology – TNO», за издание этой книги на русском языке и те усилия, которые они затратили на его подготовку.

Мы надеемся, что в скором времени эта книга пополнится примерами лучшей практики российских инновационных центров, возникшими как результат успешного сотрудничества в области трансфера и коммерциализации технологий.

Рената Вайсенхорн

Директор Отдела поддержки инноваций Генерального Директората по делам промышленности и предпринимательства Европейской Комиссии

Предисловие к русскому изданию

В последние несколько лет в России было создано достаточно много организаций инновационной инфраструктуры – инновационно-технологических центров, бизнес-инкубаторов, центров трансфера технологий, офисов коммерциализации, и т.п. Стремление к повышению эффективности их работы и развитию кооперации между ними очевидным образом привели к появлению инициатив по созданию сетей подобных организаций.

Одной из таких инициатив, которая была реализована при содействии Европейского Союза в партнерстве с Российской Академией наук, стал проект Europeaid «Наука и коммерциализация технологий» (2004 – 2006 гг.). В рамках его реализации было поддержано создание и развитие 14 центров коммерциализации (ЦК). Эти центры составили основу пилотной сети инновационной инфраструктуры, ориентированной на коммерциализацию результатов научно-технической деятельности.

Ориентируясь на обеспечение долгосрочной устойчивости для подобной сетевой структуры, основные заинтересованные участники проекта – центры коммерциализации, РАН, представители других федеральных ведомств – предложили формировать ее с учетом уже имеющихся в России инновационных сетей, а также опыта Европейского Союза. Такой подход должен обеспечить, с одной стороны, учет сложившихся связей в инновационной системе России, а с другой – создать предпосылки для ускоренной интеграции центров в Европейские инновационные сети.

Для реализации этого подхода была выбрана Российская сеть трансфера технологий (RTTN) и Европейская сеть инновационных релей-центров (Innovation Relay Centres – IRC). Обе эти сети ориентированы на обеспечение трансфера технологий. Более того, инициатива RTTN возникла в 2002 г. как результат изучения и адаптации российскими инновационными центрами из Обнинска и Кольцово опыта работы европейских IRC – Steinbeis Europa Zentrum (Германия) и Recital (Италия). Отметим, что эта работа также проводилась при поддержке проекта ЕС «Инновационные центры и наукограды» (1999 – 2002 гг.)

В проекте RTTN на сегодняшний день участвуют более 50 организаций – инновационные центры, центры трансфера технологий, университетские офисы коммерциализации. Ими были подготовлены свыше 2500 технологических предложений и запросов, заключено 45 соглашений о трансфере.

При содействии Проекта «Наука и коммерциализация технологий» членами Российской сети трансфера технологий стали еще 10 центров коммерциализации, прошедшие процедуру сертификации. В рамках проекта они приступили к практическому сетевому сотрудничеству: проведению технологических аудитов, подготовке технологических запросов и предложений, распространению их среди членов сети, а также между IRC Франции, Германии и Великобритании с целью найти партнеров для технологической кооперации. Показательно, что даже за короткий срок (6 месяцев), 2 центра нашли партнеров и заключили 2 соглашения о трансфере технологий.

Опыт развития сети RTTN, а также примеры деятельности Центров коммерциализации, наглядно продемонстрировали, что многие причины успехов и неудач в процессе трансфера технологий – интернациональны. Они были выявлены в ходе вот уже более 10-летней истории развития сети IRC в Европе, а теперь их практически раскрывают для себя российские центры. Ключевым моментом здесь является методология организации работы сети центров коммерциализации, одна из задач которых – трансфер технологий.

Европейские центры уже накопили значительный методологический опыт в этой сфере. Наилучшие примеры этого опыта представлены в предлагаемой книге – «Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики инновационных релей-центров».

В книге подробно описаны 13 практических примеров организации работы центров IRC по предоставлению услуг в области трансфера технологий своим клиентам – компаниям и научным организациям. Эти примеры охватывают полный цикл работы: от действий, направленных на информирование клиента и предложения ему услуг, до разных подходов к проведению технологического аудита, последующему сопровождению и организации бизнес миссий. В двух примерах рассмотрены вопросы предоставления платных услуг. Они окажутся полезными российским центрам, для которых вопросы самофинансирования очень актуальны.

Международная команда Проекта Europeaid, имея большой опыт работы в России, сочла важным познакомить российских специалистов в сфере коммерциализации и трансфера технологий с образцами лучшей практики европейских IRC. Эта книга, которая впервые так подробно знакомит российского читателя с опытом работы IRC, в отличие от многих других изданий подобного рода, отвечает в большей степени на вопрос «Как делать?», оставляя риторическим «Что делать?».

«Как делать работу по трансферу технологий успешно и результативно?» – вот основной вопрос, на который вы получите не просто ответы, а ответы, подкрепленные практическим опытом.

Описание практического опыта в весьма специфической сфере – трансфере технологий – задача непростая. Тем более трудной оказалась подготовка русского перевода: текст содержит много специальных терминов и «жаргонизмов», которые уже стали привычными для специалистов, но могут быть непривычны для неподготовленного читателя. Для лучшего понимания таких моментов в книге сделаны примечания переводчика.

Также важно сказать, что для лучшего понимания отдельных примеров лучшей практики необходимо знать, как устроена сеть IRC в целом, какова история ее развития, принципы и механизмы государственной поддержки. Для понимания этого контекста, культуры и «духа» IRC мы отсылаем читателя к практическому руководству «Как работать с сетями трансфера технологий», подготовленному в рамках проекта «Наука и коммерциализация технологий». Кроме того, рекомендуем посетить сайт IRC www.irc.cordis.lu.

Подготовка русского издания этой книги была бы невозможна без поддержки руководителя авторского коллектива – Алеардо Фурлани, который любезно предоставил нам рукопись для перевода, а также без содействия Элис Ву (Директорат предпринимательства и промышленности Европейской Комиссии), которая поддержала эту идею и оказала неоценимое содействие в процессе работы.

Особую благодарность хочется выразить российским экспертам – Олегу Лукше, Антону Яновскому, Ольге Тарасовой, Геннадию Пильнову, Марии Катешовой, чья инициатива и кропотливая работа в течение более 4 лет обеспечивают развитие Российской сети трансфера технологий и интеграцию ее с европейскими инновационными сетями. Работа, которую они выполнили по подготовке русского издания этой книги – это еще один важный шаг на этом пути.

Питер Линдхольм,
Директор Проекта «Наука и коммерциализация технологий»



«Конструирование хороших мостов дает больше, чем просто понимание, почему некоторые мосты рушатся»

**«В поисках превосходства»
Т. Дж. Питер., Р. Х. Уотерман.**

Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики Инновационных релей-центров

Эта книга – печатная версия документа 44А «Справочник по проведению бенчмаркинга», разработанного Центральным органом IRC-IRE в рамках контракта, выполненного по конкурсу No. 149659/EN, который финансировался Генеральным Директоратом по предпринимательству (DG Enterprise C3) Европейской Комиссии; он является результатом бенчмаркингowego исследования, проведенного среди Инновационных релей-центров в период с января 2001 г. по май 2004 г.



ОФИЦИАЛЬНОЕ УВЕДОМЛЕНИЕ

Ни Европейская Комиссия, ни какое-либо лицо, действующее от имени Комиссии, не несут ответственности за последствия использования информации, содержащейся в настоящей книге.

Взгляды, выраженные в этом отчете, являются точкой зрения авторов и не обязательно представляют политику Европейской Комиссии.

Дальнейшая информация по содержанию этой книги имеется на следующих веб-сайтах:

- www.IRCnet.lu
- www.IRCnet.lu/src/forum/listmessages.cfm?topic=30
- www.IRCnet.lu/src/library/home.cfm?cat=38

Издатель: Intrasoftware International SA

Дизайн обложки и редактирование: Алессандра Калабриа

Авторские права защищены. Эта книга не может воспроизводиться, полностью или частично, ни в какой форме и никаким способом, без письменного разрешения издателя.

Второе издание 2004 г.

Рим, май 2004 г.

Авторы

Содержание этой книги было разработано сотрудниками INNOVA EUROPE, в частности: Алеардо Фурлани (общий технический дизайн методологии бенчмаркинга, 13 практических примеров и Часть 1 – совместно с Антонеллой Вулкано);

Алессандра Калабриа и Ребекка Лукас (разработка практики бенчмаркинга, Части 2, 3 и 13 практических примеров);

Федерика Кола (интеграция и обновление второго издания).

Благодарность

В подготовку этой книги, изданной в 2004 г., внесло вклад много людей и организаций.

Особая благодарность – руководителям и сотрудникам Инновационных релей-центров, которые помогли нам составить обширную коллекцию ценных знаний о мире консалтинга IRC, раскрыв множество примеров консалтинговых процедур, осуществляемых в сети IRC.

Мы также хотели бы поблагодарить всех членов Бенчмаркового комитета IRC за их ценный вклад в данное исследование.

Мы хотим выразить признательность всей сети IRC за сотрудничество и поддержку, которая оказывалась нам в ходе всего проекта по бенчмаркингу.

Мы благодарим Георга Бартон, который руководил Центральным органом IRC-IRE в период публикации книги, Раймунда Бёхлера – главу Секретариата IRC, Алис Ву и Колин Стюарт из DG Enterprise Европейской Комиссии, которые оказывали значительную поддержку исследованию по бенчмаркингу IRC с самого его начала.

Спасибо также Джейму Моллу, Гудрун Румпф и Марку Шнайдеру за их ценный вклад.

Мы в неоплатном долгу перед нашими коллегами из INNOVA EUROPE – Эурико Невесом и Паулой Гальвао – за их постоянное руководство и советы, а также Пьетро Корильяно и Мауро де Бона из INNOVA SpA за их справедливые замечания и полезные предложения.

Предисловие

Это исследование по бенчмаркингу лучшей практики трансфера, принятой на вооружение в Европе Инновационными релей-центрами, является пилотным проектом, предназначенным для стимулирования интеграции различных экономических, управленческих и культурных систем.

Инновации – это источник экономического развития. Развитие создает возможности для инвестиций и производит инновации: вот совершенный пример положительной обратной связи. Центр внимания в этом исследовании лежит на основном вопросе продвижения инновационного процесса: интерфейсе между миром науки и миром промышленности и экономики.

Взаимодействие между наукой и экономикой нельзя больше отдавать на волю случая. Будущее бизнеса во все большей степени зависит от широкого использования новых знаний при создании товаров, в технологических и управленческих процессах. Фирмы станут тем менее уязвимы в международной конкуренции, чем более они будут концентрировать свои усилия на новых идеях, а не на более простом воспроизведении старого. В двух словах, это означает переход от «сделано в Европе» к «разработано в Европе».

Тринадцать выбранных примеров лучшей практики представляют оптимальный технический и практический путь к трансферу технологий. Мы хотели бы здесь подчеркнуть, что происхождение и заимствование бенчмарковых примеров трансфера технологий можно проследить назад до классических концепций теории сложных систем, которые просуммированы ниже в семи отдельных принципах в применении к практическим случаям, представленным в этой книге.

Принцип самоорганизации – в соответствии с которым элементы системы стремятся самоорганизоваться без специального централизованного плана – идеально соответствует опыту работы Инновационных релей-центров. Рабочая практика Центров развивается и совершенствуется на основе акций, задуманных и выполненных на периферийном уровне.

Второй базовый принцип теории сложности – принцип «учись, делая», который на организационном уровне можно трактовать как «самообучающиеся организации» – также реализуется на практике Инновационными релей-центрами. Используемые ими методики являются фактически плодами постоянного совершенствования, происходящего из тщательного изучения результатов, ранее полученных в этой области, и адаптации предлагаемых механизмов.

Содержание деятельности Релей-центров, т.е. трансфер инноваций, можно интерпретировать в соответствии с третьим принципом сложности: «взаимообусловленность». Действительно, задача трансфера – стимулирование экономического развития, которое, в свою очередь, создает оптимальные условия для воспроизведения дальнейших инноваций. Инновации и развитие являются одновременно причиной и следствием друг друга внутри положительно-замкнутого круга, порожденного парадигмой рекурсивной круговой обусловленности.

Цитируя Гегеля, который описывал философию, как «спиральное развитие», мы могли бы сказать, что деятельность IRC направлена на «спиральное развитие» экономического роста: развитие инноваций.

Важный ключ к пониманию работы Релей-центров обнаруживается также в четвертом принципе теории сложности: «управление хаосом». Инновации возникают на динамической границе между порядком и хаосом, стабильностью и нестабильностью, определенностью и неопределенностью, старым и новым, предсказуемым и непредсказуемым, обратимым и необратимым, непрерывностью и разрывностью, равновесием и неустойчивостью, детерминизмом и случайностью. Поскольку Релей-центры продвигают трансфер технологий, они передают знания и одновременно создают инновационные методы трансфера, двигаясь – как в области содержания работы, так и ее методов, – по разделительной черте между порядком и хаосом.

Невозможность предсказания и действие случайности образуют пятый принцип сложности. Виды деятельности, влекущие за собой передачу знаний и инноваций фирмам и предприятиям, дают IRC тот потенциал, который они могут использовать в своей собственной стратегии развития. Эти стратегии во все большей степени ориентируются на открывающиеся возможности, и все меньше – на планы, вытекающие из предсказуемых технологических и рыночных траекторий. Невозможность предсказания и действие случайности означают, что деятельность IRC сильно зависит от непредсказуемого случая, которому они, тем не менее, серьезно противостоят с помощью имеющихся средств.

Шестой принцип сложности – «принцип голограммы»: часть в целом и целое в части – использует классический пример стволовых клеток. Перевод этого принципа в термины менеджмента – это разделение ценностей, видения, стратегии и деятельности. В конце концов, действительная цель данного бенчмаркингowego исследования примеров лучшей практики трансфера – это распространение лучших методик среди всех центров.

Сетевая организация – это реализация, в организационном контексте, седьмого принципа сложности: «сила связей». Используя эту огромную силу, Релей-центры могут, как нити паутины, захватывать, разделять между собой и передавать инновации и технологии.

При все возрастающей сложности социальных и экономических систем, эта комбинация оптимальных методик трансфера предлагает разветвленное и надежное решение огромных проблем. Если Европа действительно желает стать местом экспериментальной проверки моделей передового развития, она должна приобрести типичные черты «самообучающейся организации». Авторитетные эксперты утверждают, что регионы могут развиваться на тех же принципах и критериях, что и наукоемкие фирмы: постоянное усовершенствование, производство новых идей, создание знаний и организационное самообучение. Территории, где действуют IRC, берут на вооружение принципы создания знаний и постоянного обучения, чтобы стать во всех отношениях «обучающимися регионами».

Определить, что надо делать и каким способом – нелегкое дело. Иногда для этого требуется некоторое количество воображения. Альберт Эйнштейн говорил, что «логика ведет вас от А до Б, а воображение приводит куда угодно». Другими словами, будущее принадлежит тем, кто может его себе вообразить, и IRC должны доказать, что они способны и на это.

Проф. Альберто Феличе де Тони, PhD

Удинский Университет,

Кафедра электрики, механики и автоматики

Вице-президент Научного парка Триеста

Глава 1.

Маркетинговые механизмы Инновационных релей-центров

Осенью 2001 г. вновь избранный Координационный орган сети Инновационных релей-центров – Инновационных регионов Европы (IRC-IRE) дал старт проекту «Бенчмаркинговое исследование Европейской сети Инновационных релей-центров». В качестве членов Координационного органа, мы были ответственными за разработку и реализацию этого исследования. Мы взяли курс на отбор «пилотных» IRC, на опыте которых можно было бы обучиться реализации новых, оригинальных, успешных методов и процессов, используемых в каждодневной практике IRC.

Была сформирована Группа проекта, ответственная за мониторинг и координацию пилотного процесса бенчмаркинга. Эта Группа опубликовала изложение принципов процесса, разработала структуру «Бенчмаркингового исследования» и пригласила IRC принять участие в этом процессе. В результате такого подхода было отобрано более 24 примеров практики IRC и аттестовано 13 бенчмарков, которые теперь публикуются в этой книге.

Второе издание этой книги включает новые примеры, обновленную информацию и иллюстрации процесса реализации, с целью передачи бенчмарковых методик в 8 IRC.

Каковы основные уроки, извлеченные из «Бенчмаркингowego исследования»? В чем сложность выработки индикаторов эффективности, проведения аттестаций? Каковы выводы из примеров лучшей практики? Привело ли принятие бенчмарковой методологии к улучшению качества услуг IRC, повышению ответственности? Каковы, полученные в результате этого опыта, перспективы такого подхода?

Ответы на эти вопросы даются в этой книге. Они вытекают из сведений, полученных в 13 обсужденных передовых примерах. Мы попытались показать лучшие маркетинговые механизмы в сети IRC с акцентом на 3-х основных моментах:

- (i) выбор оптимальной «технологической схемы» (идентификация основных фаз маркетингового механизма в IRC);
- (ii) структура (передовые примеры, включая индикаторы эффективности и визуализацию «технологической схемы»);
- (iii) аттестация (на основе анализа непротиворечивости имеющихся данных и существенности данной практики).

Более подробно о применяемой методологии см. Главы 2 и 3.

Общая структура исследования разрабатывалась исходя из предположения, что основная задача Сети IRC состоит в выполнении и постоянной адаптации рабочего процесса: обучение на практическом опыте, достижение конечного результата, поддержание гибкости подходов.

В заключение этой вводной части мы кратко опишем сущность бенчмаркинга и передовые примеры, охваченные в этом «Бенчмаркингowym исследовании». В дальнейших разделах дается определение и задачи бенчмаркинга (Глава 2), описание бенчмаркингowego исследования в сети IRC (Глава 3), и 13 практических примеров (Глава 4).

Само слово «Бенчмаркинг» предполагает вопрос: «Бенчмаркинг для чего?». Ответим на этот вопрос так: чтобы создать новые возможности для IRC – то есть, чтобы они могли стать более инновационными, успешнее продавать себя на рынке, постоянно улучшать внутренние отношения, или создавать умения и навыки, которых им пока не хватает.

Бенчмаркинг – это методология, направленная на измерение события с целью сравнить его с лучшим, в чем бы это лучшее ни состояло, и затем адаптировать его к собственной ситуации и условиям. Даже *одно-единственное* улучшение процесса может привести к общему организационному улучшению, а то, что считается хорошим сегодня, может не оказаться таковым завтра. Бенчмаркинг может создать полезный культурный сдвиг от концепции привычного «*Я всегда так делаю*» к концепции «*Совершенству нет предела*».

Естественный первый шаг, с которого мы начали нашу работу – разговор с руководителями европейских IRC, известных своей квалификацией, опытом и мудростью, о проблемах маркетинга услуг IRC и дизайна организационной структуры.

При этом мы обнаружили, что им не хватает уровня общеизвестных знаний о трансфере технологий (далее – ТТ), что ведет к методу «проб и ошибок» в продвижении ТТ. Тем не менее, для них привлекательно использование ИТ-инструментов, облегчающих процесс, хотя ни один из известных инструментов, по их мнению, сам по себе не выполняет задачи оживления имиджа IRC и стимулирования способности IRC порождать реальный технологический трансфер между европейскими промышленными секторами.

При дальнейшем исследовании предмета мы обнаружили, что стратегии разных IRC редко предлагают одинаковые решения в сфере маркетинговых подходов, а некоторые IRC даже подвергают сомнению мысль, что миссия IRC вообще должна иметь в своем составе маркетинговый подход. Более того, среди критических проблем часто назывались продвижение IRC, выполнение работы по ТТ, потребность в постоянной адаптации, вытекающая из непредсказуемости процесса продвижения ТТ: *как достичь результата, сохраняя гибкость и оказывая услуги первоклассного качества* – вот что повторялось почти везде.

Среди наших собеседников были руководители таких IRC, как North Rhine Westphalia/Malta, HELP-FORWARD в Греции, South Germany/Deutsch Schweiz, Rhone-Alpes-Auvergne, Northern England и Nord Manche, Centr'EST, Portugal (ISQ), Hessen-Rhineland-Palatinate, BIRC в Брюсселе, IRC IRIDE в южной Италии. Среди тем наших дискуссий были такие, как организационная культура, «великое в малом», управление кадрами, адаптация услуг IRC к местным условиям. Короче говоря, мы обнаружили очевидное – что в IRC отдельная личность имеет огромное значение, что IRC работают в условиях значительных внутренних и внешних трудностей (например, ограниченный спрос со стороны промышленности или недостаточность финансовых и кадровых ресурсов), и что они противостоят этим трудностям благодаря преданности делу и энтузиазму.

Мы работали в основном над проблемой расширения нашей базы знаний и фокусировались на структурных подходах: мы разработали «технологическую схему» маркетинга IRC в качестве «дорожной карты» для позиционирования различных примеров, которые мы пытались отобрать.

Затем мы начали отбор практических примеров деятельности IRC, успешных методик и процессов, которые демонстрировали бы четкий методологический подход, оригинальность, хорошо определенные индикаторы успеха, потенциал передачи опыта и доказуемые результаты.

Наши данные, полученные из бенчмаркингового исследования, помимо 13 случаев, построенных и описанных в Главе 4, были для нас приятным сюрпризом. Бенчмаркинговое исследование ясно показало, что ИТ-инструменты не заменяют успешных механизмов; что маркетинг требует креативности для эффективной реализации; что если организация, при которой создан IRC («головная организация»), является авторитетом в какой-то области, то это зачастую способствует более успешной работе IRC; что IRC, организованные как бизнес-организации, более активны, легче допускают экспериментирование и некоторый риск, если получают взамен оперативность действий.

Эти атрибуты, выявленные в ходе исследования, напрямую относятся к отобраным 13 случаям, а именно:

1. Близость к основной тематике головной организации¹

Большая часть успешных механизмов складывается из комбинации квалификаций, инструментов и процедур головной организации. В самом деле, ценности и компетенции IRC безусловно связаны с головной организацией, при которой они созданы. Головная организация обеспечивает качество, надежность и опыт, полностью интегрируемые в концепцию и миссию IRC, и наоборот.

IRC Centr'EST разработал интересный комплекс услуг «Технологическая вахта», объединяющий существующие услуги головной организации и знания Сети IRC. Результатом стал уникальный пакет услуг, косвенный эффект повышения осведомленности клиентов и значительное количество осуществленных ТТ.

Кроме того, превосходные механизмы возникают, если роль IRC усилена приоритетами и стимулами региональной инновационной политики. IRC North Rhine-Westphalia/Malta разработал «Метод брокерских встреч», тесно связанный с потребностями и приоритетами местной инновационной системы, тогда как «карта услуг» IRC Centr'EST имеет непосредственное отношение к региональному кластеру компетенций.

Другой пример – IRC Northern England & Nord Manche. Успешность – это не просто создание хорошо структурированной организации событий. В случае IRC Northern England & Nord Manche, это, среди прочего, еще и обучение клиента. Важнейший момент – преподать местным малым и средним предприятиям (далее – МСП) определение и концепцию ТТ, что осуществляется в рамках презентации возможностей информационного поиска в Интернете, и является ключевой компетенцией головной организации IRC.

¹ Как правило, IRC - это консорциум организаций. Каждая из организаций, участвующая в консорциуме, имеет свою сферу деятельности, где трансфер технологий может быть лишь одним из направлений. Здесь и далее под «головной организацией» (host organisation) подразумевается юридическое лицо, часть персонала которого, или какой-то его отдел, участвует в работе консорциума IRC. Например, участником консорциума может быть университет, но практически работать и предоставлять услуги будет отдел трансфера технологий университета. В данном примере университет - это головная организация - Прим. перев.

IRC Catalonia разработал успешную методологию помощи каталонским компаниям на каждом этапе трансфера технологий. Это делается с помощью региональной сети экспертов в экономической, технической и юридической сфере, к которым IRC направляет своих клиентов в рамках специальной финансовой схемы, существующей на региональном уровне.

2. Близость к клиентам

Практический инструмент для процесса сопровождения² (follow-up), разработанный IRC HELP-FORWARD в Греции, помогает IRC многому научиться от людей, которых они обслуживают. Процесс сопровождения, давая возможность постоянного наблюдения за степенью удовлетворенности клиентов, позволяет гибко реагировать на их потребности и приводит к беспрецедентному качеству и надежности услуг. Некоторые IRC идут непосредственно от клиентов: Механизм инновационного поиска (Innovation Quest), разработанный в IRC Portugal (ISQ), строится на методологии аудита, призванного выявить и оценить инновационный потенциал и зрелость МСП, с помощью комплексного анализа, обращенного не только к технологиям и техническому потенциалу, но и к людским ресурсам, т.е. человеческому фактору.

Усилению близости к клиенту служат такие механизмы, как групповые миссии («Group Mission»), предлагаемые IRC IRIDE, когда участники входят в прямой контакт с потенциальными партнерами из разных регионов, обмениваясь знаниями, вступая в сотрудничество и открывая двери будущим соглашениям о трансфере технологий; или подход информационных кластеров, реализуемый IRC Basque, который подбирает и рассылает информационные пакеты для восьми промышленных кластеров, созданных в отраслях энергетики, защиты окружающей среды, управления знаниями, телекоммуникаций, авионавтики, автомобильной, машиностроительной и бумажной промышленности.

3. Персонал, ориентированный на результат

Чтобы уменьшить зависимость от государственного финансирования, IRC North Rhine-Westphalia/Malta выстроил структурированный механизм продаж: разработаны новые методы и схемы продажи инновационных услуг на коммерческом рынке. Шаг, который большинству IRC дается с большим трудом, в частности, по причине их общественной миссии³. Эти торговые навыки, приводящие к успешному продвижению технологических и инновационных услуг, тяжело реализуются на практике. «Нам пришлось разработать новую организационную концепцию, комбинируя нашу потребность в создании профессионального коммерческого подхода с необходимостью прозрачной схемы вознаграждения результатов», – подчеркнул руководитель IRC North Rhine-Westphalia/Malta. С позиций IRC ясно, что коммерческий подход IRC North Rhine-Westphalia/Malta – это не только формальная система вознаграждений, но также и организационное намерение сформировать неформальные социальные свойства своей организации.

4. Предпринимательский дух.

Создание нового потенциала IRC – это не просто описание неуспешных примеров, и где что не работает, точно так же, как конструирование хороших мостов дает

² В контексте работы IRC термин follow-up (сопровождение) означает комплекс действий и услуг, которые предоставляются центром IRC клиенту после установления контакта с технологическим партнером, с целью дальнейшего развития этого контакта - Прим. перев.

³ Имеется в виду предоставление услуг по заказу государственного сектора (public) - Прим. перев.

больше, чем просто понимание, почему некоторые мосты рушатся. Модель платных услуг IRC-HELP FORWARD показывает, что среди инновационных организаций выживают не только те, кто производит коммерчески жизнеспособные продукты и услуги, но еще и те, кто постоянно адаптирует себя к перемене внешних условий. Таким образом, возникающий рыночный спрос, воспринимаемая ценность услуги, изменение потребностей клиентов приводят IRC-HELP FORWARD к формированию инновационной «карты услуг» и получению значительного дохода от клиентов.

5. Ориентация на действие.

Некоторые успешные механизмы, хотя и требуют аналитических способностей и структурированного подхода, строятся на известных методиках, которые направлены на получение результатов, ориентированных на действие. Важно подчеркнуть, что, в большинстве случаев, даже отличный механизм IRC сильно выигрывает от использования установившегося известного подхода и методологии, результатом которых является осязаемый результат или действие. Инновационный аудит SEZ – устоявшийся механизм аудита, разработанный IRC South Germany/Deutsch Schweiz – ведет к определению плана действий, разделяемого клиентом. В то время как Diapro Extra Light (разработанный IRC Rhone Alpes Auvergne), построенный на высокой внутренней квалификации в сфере телемаркетинга, создан для обеспечения обратной связи и непосредственного предложения, имеющего добавленную стоимость для клиента, преодолевая ограничения, накладываемые географической удаленностью.

6. Опора на простые концепции.

Некоторые механизмы IRC выглядят более интересными, чем другие, а некоторые, на первый взгляд, как будто бы дают небольшую добавленную стоимость. Опыт этого исследования показывает, что даже очень простые маркетинговые механизмы могут приводить к выдающимся результатам.

Почти все IRC публикуют информационные письма, но концепция Инновационных новостей, разработанная IRC Hessen-Rhinland-Palatinate, опробовала форму, которая до сих пор не была успешной, но которая является значительным источником потенциальных клиентов. Она основана на простом, но персонализированном, ориентированном на конечного пользователя письме, которое позволяет установить непосредственный контакт, в отличие от обычных рекламных безличных бюллетеней. Результаты бенчмаркингового анализа и последующая их аттестация помогли этому IRC дальше развить эту концепцию и создать перспективную базу данных для отслеживания клиентов.

7. Лидерство.

За каждым механизмом кроется не только продуманная методология, индикаторы эффективности или компетенция головной организации. Успех того или иного механизма обеспечивается преданностью делу, гибкой адаптацией, ответственностью и сильным лидером. Профессиональное руководство процессом развития со стороны высшего персонала IRC- постоянный источник новых инициатив и результатов.

Следует отметить, что не все вышеупомянутые семь атрибутов присутствуют во всех механизмах, которые мы отобрали и изучили. Но все же в большинстве из них они четко просматриваются. И мы считаем, что и в других механизмах, которые мы исследовали, но не отобрали, они как бы скрыты, или намеренно замаскированы до незаметности. Успешные механизмы маркетинга часто синонимичны успешным IRC, что подчеркивает, что такие концепции, как быстрота действия, ориентация на клиента, инновационность процесса и преданность делу являются ключевыми средствами в деятельности.

После обсуждений со служащими Еврокомиссии и представителями IRC, мы сформировали такую интерпретацию природы бенчмаркингowego исследования: его можно рассматривать, как систему самообучения.

В «учебном» организационном контексте, когда организация повышает квалификацию своих членов и постоянно изменяет и адаптирует себя к внешним и внутренним условиям, основными вопросами являются гибкость существования, мышления, действия и предпринимательская инициатива. Обучающий аспект бенчмаркинга охватывает широкий спектр стратегий, включая прогнозирование перемен, стабилизацию внешней среды, разработку контрстратегий, адаптацию к новым переменам.

В этом меняющемся и конкурентном окружении IRC решают вопрос: как организовать эффективный процесс самообучения, и как использовать его для улучшения собственной бизнес-практики. Участие в Сети помогает им в этом процессе, поскольку они делятся друг с другом примерами успешной практики и обмениваются знаниями. Это демонстрирует, например, «Матричная модель организации», разработанная IRC BIRC, которая позволяет двум IRC – головной организации и самому IRC BIRC, – эксплуатировать свой внутренний потенциал, избегая дублирования усилий по оказанию услуг и оптимизируя распределение ресурсов.

Основное достижение, ожидаемое от этого учебного опыта – стимулировать Сеть IRC к постоянному повышению эффективности, в основном посредством улучшения эффективности и качества услуг. Но мы хотели бы также попытаться создать «сетевую платформу» среди IRC, с помощью которой, путем сравнения опыта, практики и подходов, происходил бы инженерный процесс, ведущий к появлению новых, более эффективных и конкурентоспособных бизнес-моделей IRC.

Мы верим, что это бенчмаркингowe исследование станет существенным и стимулирующим вызовом для всех IRC.

Мы полагаем, что в последующих разделах читатели, принадлежащие к Сети IRC, найдут для себя полезные уроки, которые помогут им достойно встретить этот вызов.

Мы надеемся, что и для тех, кто не принадлежит к Сети IRC – в том числе для значительного количества европейских Инновационных агентств – выводы этого исследования тоже будут плодотворны для целей их каждодневной работы в области инновационно-технологического менеджмента.

Глава 2.

Концепция бенчмаркинга, определение и задачи

2.1. История бенчмаркинга

Появившись как инженерный инструмент⁴, бенчмаркинг получил широкое распространение в качестве системного способа структурированного сравнения в широком диапазоне управленческих и технических операций. «Бенчмаркинг – это метод или инструмент для повышения эффективности работы и достижения высокого качества через стремление стать лучшим в своей области» (Beadle & Searstone, 1995).

Бенчмаркинг – новомодное словечко, проникающее в самые разные дисциплины. В контексте бизнеса, бенчмаркинг быстро становится все более популярным и используемым инструментом повышения качества менеджмента.

⁴ Термин «бенчмаркинг» происходит из обихода инженеров-строителей и означает сравнение со стандартом. (J.Bessant & H.Rush, 1998)

2.2. Определение бенчмаркинга

В деловой литературе дается множество определений бенчмаркинга. Мы приводим здесь самые распространенные. Важно полностью понимать значение термина, и мы постараемся выделить, что в них есть общего.

Таблица 2.1. Определения бенчмаркинга из литературных источников

Автор	Определение бенчмаркинга
Camp (1989)	«поиск примеров передовой промышленной практики, ведущих к улучшению работы»
Design Committee of the International Benchmarking Clearinghouse (USA) (Lema & Price, 1995)	«систематический и непрерывный измерительный процесс; процесс непрерывного измерения и сравнения бизнес-процессов в организации с мировыми бизнес-лидерами с целью получения информации, которая помогла бы организации принять меры по улучшению своей работы»
Vaziri (1992)	«процесс непрерывного сравнения работы компании по выполнению критических требований потребителя с лучшими образцами в отрасли (прямыми конкурентами) или классе (компаниями, известными своим превосходством в выполнении определенных функций) с целью определить, что подлежит улучшению»
Spendolini (1999)	«непрерывный, систематический процесс оценки продукции, услуг, рабочих процессов организаций, признанных образцами передовой практики, с целью продвижения организационных усовершенствований»

Несмотря на многочисленность определений, имеющих в бизнес-литературе, внутреннюю сущность бенчмаркинга можно охватить следующими моментами:

- ценность обучения на примерах, лежащих вне обычной «системы координат» организации;
- важность осуществления этого обучения структурированным, формализованным образом;
- сравнение практики работы самой организации с лучшими образцами на постоянной основе;
- полезность полученной информации для начала действий по улучшению работы.

2.3. Типы бенчмаркинга

Типов бенчмаркинга почти так же много, как его определений. В нижеследующей таблице показаны типы бенчмаркинга в зависимости от того, что именно организация намерена сравнивать со «стандартом». Описание всех видов бенчмаркинга лежит за пределами охвата данной книги.

У каждого из них есть свои преимущества и недостатки, каждый может оказаться более полезным в одной ситуации, и менее полезным в другой. Однако важно различать бенчмаркинг эффективности («выходных характеристик») и методик/процедур («процессов»), поскольку все категории относятся к одной из этих областей, или к обеим.

Таблица 2.2. Типы бенчмаркинга

Тип бенчмаркинга	Описание
Внутренний	Сравнение эффективности функционирования аналогичных бизнес-подразделений внутри самой организации
Конкурентный	Сравнение организации с ее прямыми конкурентами
Отраслевой	Сравнение организации с компаниями той же отрасли, не обязательно конкурентами
Глобальный	Сравнение с организациями, когда географический масштаб выходит за рамки одной страны
Процессов	Сравнение с отдельными рабочими процедурами и системами
Результатов	Сравнение количественных выходных характеристик – цены, скорости, надежности и т.д.
Функциональный	Применение бенчмаркинга процессов для сравнения отдельных бизнес-функций в двух и более организациях
Стратегический	Сравнение более стратегий, чем оперативных вопросов
Ради конкуренции	Сравнение с целью достичь превосходства над другими
Ради сотрудничества	Сравнение с целью создания атмосферы взаимного обучения и обмена знаниями

Бенчмаркинг эффективности сравнивает эффективность результатов деятельности. Такие «измерения» могут указать, какие виды деятельности являются сильными сторонами организации. После их выявления требуется дальнейшее исследование, чтобы установить, каким образом достигается такая эффективность.

И наоборот, бенчмаркинг процессов изучает методики и процедуры, используемые в организации, и сравнивает их с примерами лучшей практики. Как правило, эти процессы состоят из нескольких подпроцессов, которые создают общий подход или процесс.

Было найдено, что реальные улучшения в результате бенчмаркинга возникают из анализа и рассмотрения скорее процессов, чем выходных характеристик.

Для выполнения бенчмаркингowego исследования требуется много времени и сил. Сначала необходимо определить и согласовать вопросы и сферу изучения. Получение данных, заполнение вопросников и последующий анализ также занимает очень много времени. И если на выходе будет просто ряд статистических данных или выходных параметров, то «возврат на инвестиции» окажется минимальным, и дело того просто не стоило. Если нужны серьезные улучшения, то не обойтись без анализа процессов и процедур в поддержку приведенных цифр.

По этим причинам, при проведении бенчмаркинга многие стараются получить «измерения» и выходных параметров эффективности, и процессов – с целью дать организации возможность не только узнать, кто делает лучше, но и как он этого добивается (Housley, 1999).

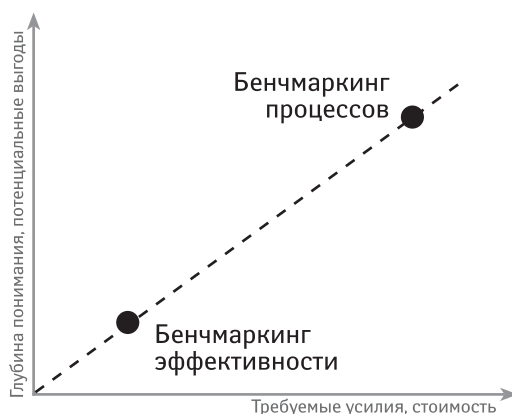


Рис 2.1: Бенчмаркинг эффективности и процессов

Вставка 2.1: Бенчмаркинг в сравнении с конкурентным / сравнительным анализом

Если конкурентный анализ рассматривает параметры эффективности, то бенчмаркинг рассматривает как параметры эффективности, так и методы, а также «катализаторы». По определению Американского Центра производительности и качества, «катализаторы» – это те процессы, методы, приемы, которые способствуют реализации лучшей практики и помогают достичь критических факторов успеха. «Катализаторы» помогают объяснить причины той эффективности, которую выявил бенчмаркинг.

Бенчмаркинг часто путают с конкурентным анализом. Конкурентный анализ, как правило, изучает разведывательные данные: факты и цифры, структуру продукции и стратегические цели. Затем надо угадать, как именно достигнуто данное конкурентное преимущество. Бенчмаркинг устраняет «угадайку» с помощью изучения процессов и «катализаторов», ведущих к реализации лучшей практики.

Бенчмаркинг не ограничивается конкурентной информацией; он ищет инновации, заглядывая за пределы отраслевой парадигмы. Бенчмаркинг даже позволяет конкурентам поговорить друг с другом. Посредством структурированных исследований и обмена полученными данными, конкурирующие компании могут поднять общеотраслевой стандарт качества. При этом, источники третьей стороны могут служить нейтральной базой для исследований по общегрупповым интересам; например, для измерения удовлетворения потребителя, разработки новых продуктов, бухгалтерско-финансовой области.

Источник: APQC's International Benchmarking Clearinghouse (www.apqc.org)

2.4. Бенчмаркинг на практике

Бенчмаркинг, по существу, – это структурированный подход к сравнению. Важно, тем не менее, рассмотреть чем бенчмаркинг не является⁵:

- Это **не фиксирование ситуации** – бенчмаркинг есть непрерывный процесс;
- Это **не статистический отчет** – цифры являются лишь одним из полезных результатов, указывающим на успех или неудачу деятельности / процесса;
- Это **не стратегия** – бенчмаркинг строится под бизнес, а не наоборот.

Некоторые авторы подчеркивают, что бенчмаркинг – это не составление километровых таблиц, а скорее инструмент, который должен применяться в непрерывном процессе. Конечным результатом должны быть не сами цифры – они просто показывают направление для анализа и действия. Целью бенчмаркинга является улучшение. Участники бенчмаркинговых проектов называют значительное число полезных его результатов – в частности⁶:

- повышение эффективности и рациональности процессов;
- повышение производительности и качества услуг;
- повышение конкурентоспособности;
- повышение эффективности и рациональности маркетинга;
- улучшение использования ресурсов;

⁵ Адаптировано из HEFCE 1997 Procurement benchmarking for higher education. Bristol: HEFCE.

⁶ Источник: Henczel, S. (2002 г.): Benchmarking-measuring and comparing for continuous improvement. Information Outlook, июль 2002 г.

- повышение качества поддержки управления;
- более быстрое и оптимальное принятие решений;
- ускорение перемен и улучшение управления переменами;
- улучшение профессиональных взаимоотношений.

Ниже приводятся два примера организаций, работающих в разных отраслях, которые провели у себя успешные бенчмаркинговые проекты.

Первый пример – Корпорация Хегох, пионер бенчмаркинга. Корпорация усовершенствовала свои складские методы, логистику и дистрибуцию с помощью бенчмаркинга через сопоставление с L.L. Bean, Inc. – фирмой розничной торговли спортивными товарами и магазина «заказы почтой».

Вставка 2.2: Корпорация Хегох

Хегох имеет долгую историю проведения успешных бенчмаркинговых проектов, в основном в области производства копировальной техники; первый их бенчмаркинг в сопоставлении с японскими производителями копировальной техники датируется еще 1979 г. Вдохновившись эффектом, оказанным на производство, руководство Хегох решило улучшить с помощью бенчмаркинга функционирование в других областях – таких, как складское хозяйство, транспортная система и логистика. Более глубокие исследования выявили ряд проблем такого подхода – например, трудность получения информации об организации этих процессов у конкурентов и восприимчивость работников к идеям, взятым извне собственной отрасли. Хегох также понял, что бенчмаркинг относительно конкурентов может помочь только достичь их уровня эффективности, но не превзойти их.

В ходе этого исследования Хегох познакомился с L.L.Bean, Inc., фирмой розничной торговли спортивными товарами и магазина «заказы почтой». Отдел логистики и дистрибуции Хегох провел бенчмаркинг своих методов складского хозяйства с методами компании L.L.Bean – которые, используя меньше персонала и будучи менее капиталоемкими, действовали в три раза более эффективно, чем Хегох.

Складская система Хегох была тщательно обследована после изучения L.L.Bean. В результате Хегох ввел следующие усовершенствования:

- Складирование наиболее быстро перемещаемых предметов на минимальном расстоянии от линии сбора.
- Хранение входящих материалов с учетом максимизации складского пространства и минимизации расстояния передвижения погрузчиков.
- Сортировка и отпуск входящих заказов в течение всего дня с целью минимизации расстояния передвижения сборщиков (так называемый «график коротких интервалов»).
- Поощрительные премии за производительность сбора.
- Декларирование исходящих транспортных средств (документация на отправленные материалы) через досрочное вычисление транспортных расходов.

Эти меры повысили рост производительности Отдела логистики и дистрибуции с 3-5% в год до уровня 10%, из которых 3-5% были результатом простого тиражирования передовой практики LL Bean.

Источник: *Harvard Бизнес Review*, январь-февраль 1987, в кн.: Kannan, A.M: *Benchmarking: a handy tool for CEOs*, Global CEO, октябрь 2002 г.

Второй практический пример – Юго-Западные Авиалинии, которым удалось уменьшить межполетное время с учетом разгрузки-погрузки до 15 минут с помощью копирования и адаптирования процесса дозаправки (пит-стопа) на автогонках Формула-1.

Вставка 2.3: Пример Юго-Западных Авиалиний

Юго-Западные Авиалинии начали деятельность в 1971 в качестве региональной авиалинии штата Техас (США). Эта авиалиния последовательно стремилась предоставлять ежедневные местные полеты по самым низким ценам в отрасли. Они ограничивались полетами на короткие расстояния, ставя себе цель доставлять пассажира к месту назначения за кратчайшее время. При этом авиалиния создала себе с годами завидный послужной список безотказной работы. Поскольку они работают в основном на короткие расстояния (среднее время полета – полтора часа), межполетное время на земле становится критическим фактором для эффективной эксплуатации самолета.

Авиалиния поставила себе цель минимизировать время, проводимое на земле между полетами. Они выбрали в качестве партнера для бенчмаркинга автогоночную команду Формулы-1 и исследовали их процедуру пит-стопа. Как правило, пит-стоп состоит из дозаправки, замены покрышек и очистки лобового стекла. Все это совершается за 10 секунд. Это достигается с помощью использования стандартизованного оборудования, хорошо натренированной команды, где каждый выполняет свою работу в четкой последовательности операций.

Чтобы достичь эффективности операций пит-стопа, Юго-Западные Авиалинии стандартизовали все оборудование, включая тип самолета, для чего решили использовать у себя только Боинги-737. Наземный экипаж начал выполнять свою задачу с миссионерским пылом, и каждый совершал одну конкретную операцию. Юго-Западные Авиалинии снизили межполетное время до 15 минут.

Источник: *An industry approach to cases in strategic management*, Pearce and Robinson, в кн.: Kannan, A.M: *Benchmarking: a handy tool for CEOs*, Global CEO, октябрь 2002 г.

В нижеследующей таблице просуммированы примеры 2 организаций и основные количественные преимущества, достигнутые в результате бенчмаркинга.

Таблица 2.3. Примеры успешного применения бенчмаркинга

Компания/Организация (отрасль/сектор)	Бенчмаркингový партнер (отрасль/сектор)	Исследуемый процесс	Количественные результаты после бенчмаркинга
Xerox Corporation (фотокопировальная техника)	L.L. Bean Inc (Рознич- ная торговля спортив- ными товарами)	Складское хозяйство	Повышение производи- тельности от 3-5% в год до 10%
Southwest Airlines (Воздушные перевозки)	Автогоночная команда Формулы-1	Пит-стоп	Уменьшение наземного времени до 15 мин

2.5. Процесс бенчмаркинга

Есть множество публикаций о развитии процесса бенчмаркинга. Различные модели описывают разное число этапов – от 4х до 30 (Fitz-enz, 1993).

Но во всех моделях настойчиво повторяется, что процесс должен быть скрупулезным и хорошо спланированным. Мы представляем здесь общую модель, созданную Кемпом, который предложил 10-этапный общий процесс бенчмаркинга. Любопытный читатель может обратиться к первоисточнику – Сатр 1989.

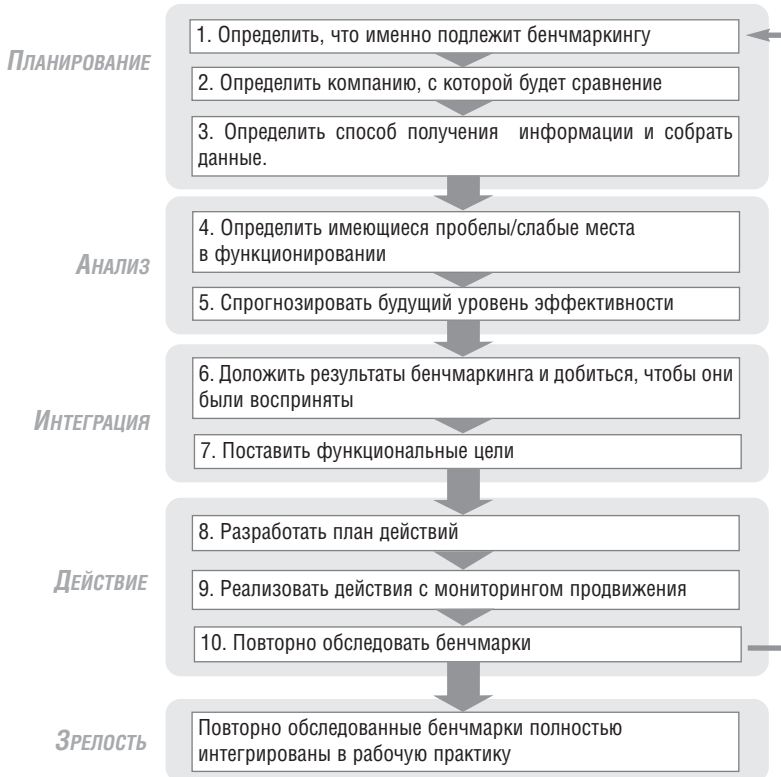


Рисунок 2.2: Модель бенчмаркинга по Кемпу

2.6. Консалтинговая практика бенчмаркинга в Innova Europe

Innova Europe разработала собственную консалтинговую практику бенчмаркинга на основе 4-этапной модели, показанной на Рис. 2.3. В основе этой модели лежит цикл IVEМ (Identification, Validation, Engineering, Monitoring – идентификация, валидация, инженерный анализ и мониторинг); в свою очередь, модель строится на 4х шагах:

- определение сфер/бизнес-процессов, которые подлежат бенчмаркингу;
- выявление бенчмарка, с которым будет сравнение;
- разбиение на составные части сфер/бизнес-процессов, которые подлежат бенчмаркингу;
- применение цикла IVEМ.

Первый шаг нашей консалтинговой практики бенчмаркинга – **определение сфер/бизнес-процессов, которые подлежат бенчмаркингу**. Очень важно сконцентрировать усилия, потому что, чем уже определение сфер/процессов, подлежащих исследованию, тем более сфокусированны и ценны будут наблюдения.

Определив область для исследования, нужно **найти бенчмарк** – образец для сравнения.

Третий шаг в данной методологии – **разбиение на составные части сфер/бизнес-процессов, которые подлежат бенчмаркингу**. Полезным инструментом для этого является создание блок-схемы процесса, представляющей все его стадии.

Последнее по счету, но не по важности – применение бенчмаркингового цикла IVEМ, состоящего из **идентификации, валидации, инженерного анализа и мониторинга** отобранных образцов или потенциальных бенчмарков.

Эти отобранные образцы или потенциальные бенчмарки станут истинными, или настоящими бенчмарками после того, как они пройдут валидацию и инженерный анализ (процессы, лежащие в основе этих образцов, будут разбиты на логические последовательные шаги). Акцент делается на то, каким образом был достигнут данный образцовый результат. Извлечь пользу из уроков бенчмаркинга организация может только путем анализа, структуризации и инжиниринга процессов, лежащих в основе выбранного бенчмарка⁷.

⁷ Данная консалтинговая практика бенчмаркинга оптимальна для условий «кооперативного бенчмаркинга», т.е. бенчмаркинга-сотрудничества, когда наиболее велики возможности для создания атмосферы взаимного обучения и обмена знаниями.

Последняя часть этого раздела посвящена описанию элементов, образующих бенчмаркингový цикл IVM:

Идентификация

Есть много способов выявления потенциальных бенчмарков. В зависимости от типа предпринимаемого исследования, можно рассмотреть такие возможности, как применение анкетирования, непосредственного собеседования, специальных визитов и т.д. с целью найти примеры интересного опыта.

Правильно составленная бенчмаркингová анкета, содержащая как качественные, так и количественные вопросы – всегда хороший старт в поиске потенциальных бенчмарков. Собрав информацию одним из описанных выше способов, нужно проанализировать полученные данные. Такой анализ требует глубокого понимания текущей практики и индикаторов ее эффективности. На основе этого анализа делается первый отбор образцов, которые будут дальше изучаться и оцениваться, прежде чем их можно будет считать бенчмарками. На этой стадии собирается дополнительная информация по выбранным образцам и готовится материал для их оценки и валидации (полезный прием при выполнении этой задачи – подготовить список вопросов и черновой вариант блок-схемы для обсуждения в организации, где найден потенциальный бенчмарк. См. далее описание следующих шагов).

Валидация

Фаза валидации, вместе с фазой инженерного анализа (см. Рис. 2.3) являются самыми специфическими чертами консалтинговой практики бенчмаркинга, разработанной Innova Eгоре. Валидация, как показывает само слово, связана с проверкой/аттестацией собранной информации и приобретением дополнительной информации. Работа по валидации обычно выполняется с помощью визитов и прямых собеседований с организацией, где найден потенциальный бенчмарк.

Сбор информации различного типа (количественной и качественной) и форматов (руководств, компьютерных программ, брошюр и т. д.) весьма существен для полноты картины, и его нужно проводить упорядоченным образом, планируя заранее тип требуемой информации и те вопросы, которые для этого нужно задать.

Более того, чтобы оптимизировать ресурсы, настоятельно рекомендуется подготовить проект блок-схемы процесса, представляющего потенциальный бенчмарк, и обсудить его с менеджерами организации.

Инженерный анализ

Эта фаза является *сердцевиной* описываемой консалтинговой практики бенчмаркинга. После сбора и валидации всей информации об изучаемом образце, наступает черед инженерного анализа. В чем он состоит? Это

- идентификация всех элементов, входящих в состав данного изучаемого образца;
- разбивка их на минимально возможные части;
- сбор частей воедино в логической и структурированной последовательности («реконструкция мозаики»).

Инженерный анализ, таким образом, включает структурирование потенциального бенчмарка на логические последовательные шаги с целью понять, что лежит в его основе, и каким образом бенчмарк был достигнут.

Идея пошагового выполнения любой деятельности – с началом, концом и промежуточными задачами – хорошо иллюстрируется с помощью блок-схемы – так называемой «технологической карты» процесса. Блок-схема наглядно показывает, из каких элементов состоит конкретный бенчмарк (включая вход/входы, подпроцессы, действия, точки принятия решений и выход/выходы) и, таким образом, расшифровывает знание и ноу-хау, на котором строился бенчмарк. Именно «визуализация» всех стадий процесса дает возможность осознать, что лежит в его основе, и каким образом бенчмарк был достигнут.

И только когда бенчмарк проанализирован и полностью понят, он может быть перенесен для адаптации в другую организацию.

Мониторинг

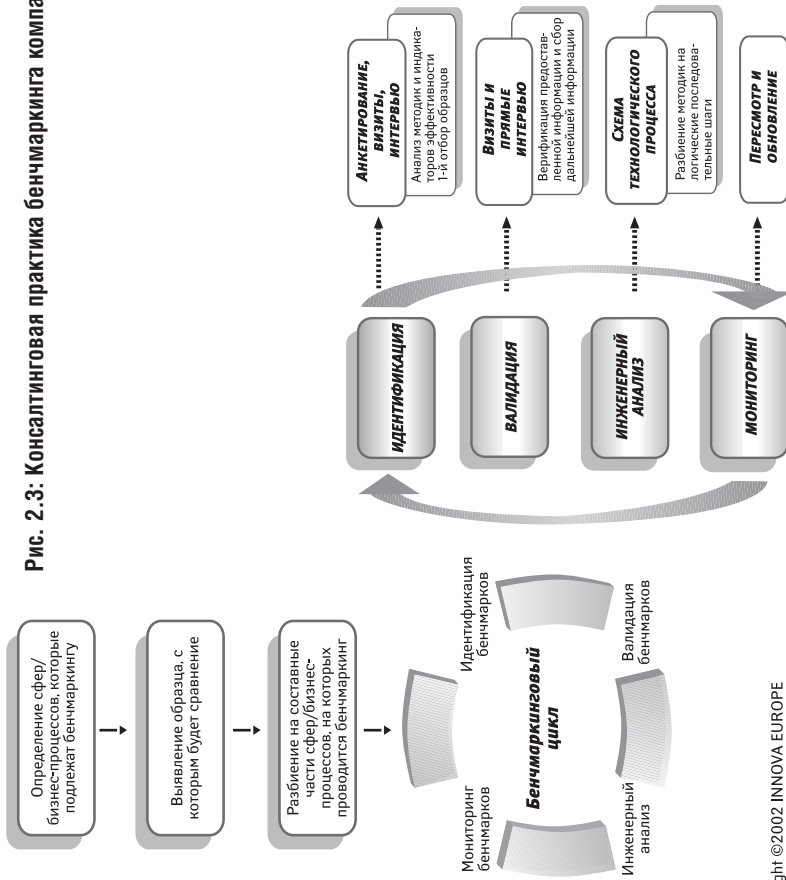
Бенчмаркинг – это постоянный процесс, а не «моментальный снимок», который делается один раз, а потом забывается. Для того, чтобы видеть, как развивается с течением времени ваш бенчмарк/бенчмарки, необходим мониторинг.

При той скорости, с которой в наши дни движется мир, сегодняшний бенчмарк завтра может уже не быть им. Поэтому нужно следить за тем, как развиваются эти примеры лучшей практики и соответствующим образом их модернизировать.

Мониторинг должен включать отслеживание эволюции индикаторов эффективности путем регулярного измерения достигнутой производительности, а также наблюдение за технологическим процессом для выявления изменений предпринимаемых шагов и действий.

В следующей части представлены практические применения консалтинговой практики бенчмаркинга в Европейской Сети Инновационных релей-центров (Сети IRC). Бенчмаркинговая инициатива привела к выявлению 13 бенчмарков в области маркетинговой практики IRC. Эти 13 выбранных бенчмарков представляют собой успешные методы и процессы, разработанные в разных IRC, и подтвержденные индикаторами эффективности, которые были проверены и проанализированы, с целью собрать специфические знания IRC с «переднего края» развития и дать другим IRC возможность адаптировать и применять в своей собственной бизнес-практике методологии, успешность которых доказана на опыте.

Рис. 2.3: Консалтинговая практика бенчмаркинга компании Innova Europe



Copyright ©2002 INNOVA EUROPE

Глава 3.

Консалтинговая практика бенчмаркинга в применении к сети Инновационных релей-центров

3.1. Бенчмаркинг в сети IRC

Консалтинговая практика бенчмаркинга, описанная в предыдущей части (см. раздел 2.6), была применена к сети Инновационных релей-центров. Сетевая структура предлагает оптимальные условия для применения этой методологии, поскольку все IRC работают в сотрудничестве, и проблемы, связанные с «коммерческой чувствительностью», не мешают IRC открывать друг другу подробности своей деловой практики. Наоборот, обмен знаниями и создание атмосферы взаимообучения между членами приносит пользу всей Сети. И более того: IRC, разработавший интересную и успешную методологию, непосредственно заинтересован в распространении этого знания между партнерами, потому что укрепление одного звена автоматически усиливает возможности всех.

Говоря шире, задача бенчмаркингového проекта состояла в *выявлении бенчмарков, которые можно успешно применить в других IRC с целью повысить результативность и эффективность всей Сети, с акцентом на маркетинговую деятельность – область, улучшение в которой является ключевым моментом для повышения качества услуг и результативности всех IRC.*

Было бы преувеличением сказать, что бенчмаркинг представляет собой некую формулу гарантии успеха. Но это – подход, независимо испытанный и подтвержденный многими организациями всего мира. В применении к Сети IRC, бенчмаркинг может привести к существенным улучшениям на двух уровнях:

1. На уровне отдельных IRC:

- **Лучшее понимание своей организации**

Изучение собственных бизнес-процессов приводит к более глубокому пониманию того, что делает IRC и какие подходы использует: *в чем силен мой IRC?, какие IRC являются лучшими в этом виде деятельности?, каковы положительные и отрицательные мнения о нашей работе у персонала и у клиентов?, откуда берутся деньги и куда тратятся?*

- **Постановка целей**

Бенчмаркинг дает IRC возможность поставить перед собой достижимые и реалистичные в контексте нашей работы показатели эффективности, интегрируя в свою деятельность лучшие, испытанные и наиболее подходящие методики. Философия должна быть такая: *«Если другие IRC могут, то почему не мы?»*.

- **Объективный диагноз**

Бенчмаркинг показывает, объективно и систематично, как можно улучшить процессы и услуги IRC путем сравнения их с теми, которые были выбраны в качестве бенчмарков.

2. На уровне Сети:

- **Стимулирование сетевого взаимодействия**

Бенчмаркинг стимулирует прямой обмен информацией и сетевое взаимодействие между IRC. Более того, он также усиливает уровень общения между IRC, добавляя ценности сетевому членству.

- **Обучение и управление знаниями**

Бенчмаркинг является источником обучения и, следовательно, знаний. Этот источник знаний нужно широко распространять и сделать регулярным и «рутинным», превратив его в естественную часть привычного сетевого поведения. Кроме того, эффективное управление знаниями в сети будет способствовать распространению и более широкому использованию лучшей практики.

Однако все эти улучшения происходят, лишь если:

- **Исследование выходит за рамки цифр**

Бенчмаркинг в Сети IRC относится не только к итоговой эффективности, но и к процессам/ методам. Только изменяя и модифицируя свои процессы и механизмы, IRC могут достичь улучшения; простое изучение итоговой эффективности не ведет к улучшениям.

- **Выявляются процессы и механизмы, с помощью которых достигается эффективность IRC**

Нелишне отметить, что, хотя мы называем передовые примеры «хорошей» и «лучшей практикой», они редко бывают пределом досягаемости, поскольку лучшая практика всегда относится к конкретному контексту. Поэтому нужно помнить, что в сегодняшнем мире «лучшее» – это подвижная цель, зависящая и от времени, и от ситуации.

- **Руководство IRC заинтересовано в исследовании и намерено действовать согласно полученным результатам**

Обучаясь путем сравнения, IRC реализуют у себя улучшения способом, согласующимся с общей культурой своей организации. То есть, вместо слова «перенять», правильнее будет сказать «адаптировать». Редко можно найти механизм, который бы другой IRC мог просто перенести в свою деятельность. IRC должны адаптировать передовые примеры /методологии, формировать их под собственные условия и обстоятельства, тестировать в новых условиях и лишь потом вносить изменения в собственные процессы.

Цель бенчмаркингového проекта – привнести новую культуру в Сеть IRC, и бенчмаркинг для этого является полезным инструментом постоянного улучшения «контроля над успехом» в сфере существующих услуг и процессов.

Для достижения этих целей бенчмаркингové исследование было сфокусировано на 3 основных задачах:

РАЗБИЕНИЕ НА СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ

Разбить на части маркетинговый процесс IRC. Большинство операций, и, в частности, маркетинговый процесс IRC выполняется пошагово. Составляется «технологическая карта» шагов процесса, где можно выделить повторяемые задачи. Есть начало, конец и промежуточные процессы, которые можно разбить на логические последовательные шаги. Задача состоит в том, чтобы описать эти шаги и выявить методы и механизмы, которые делают эффективным маркетинговый процесс IRC.

ИНЖЕНЕРНЫЙ АНАЛИЗ

Провести инженерный анализ критических процессов, характеризующихся индикаторами эффективности, которые были выявлены (и будут выявляться в дальнейшем) и проверены с ходом времени, и которые, следовательно, можно изучить и перенять. Бенчмарк должен быть спроектирован, т. е. являться результатом строго очерченного, структурированного и систематического процесса. Это – систематизированный подход, который нужно выработать для достижения понимания, как именно достигается такая эффективность.

ИЗМЕРЕНИЕ

Бенчмаркинг подразумевает полное понимание механизмов; а когда они поняты, они должны быть измерены с точки зрения количественного результата. Количественное представление того, что достигается в результате операции – т.е. индикатор эффективности, – есть синтетическое, но достижимое число. Цифра, соответствующая индикатору, должна быть точной. Однако на вычисление влияет слишком много факторов, и достичь такой точности бывает нелегко. Желательно иметь согласованное измерение описания операций, их результата и продвижения к его достижению. Индикатор, таким образом, является синтетическим числом, «истинным утверждением» бенчмарка. Это число меняется со временем, поскольку изменяются и совершенствуются методы и механизмы.

3.2. Методология

Методология бенчмаркинга, описанная в предыдущей части, опирается на 4-этапную модель, состоящую в следующих шагах:

- 1) определение сфер/бизнес-процессов, которые подлежат бенчмаркингу;
- 2) выявление бенчмарка, с которым будет проведено сравнение;
- 3) разбиение на составные части сфер/бизнес-процессов, которые подлежат бенчмаркингу;
- 4) применение цикла бенчмаркинга IVEМ.

На Рис. 3.1 показано практическое применение бенчмаркинга в Сети IRC.

1. Определение сфер/бизнес-процессов, которые подлежат бенчмаркингу

Бенчмаркинговое исследование будет фокусироваться на маркетинговом процессе IRC, поскольку:

- это центральный бизнес-процесс, охватывающий все остальные виды деятельности, выполняемые IRC.
- это бизнес-процесс, который имеет самый большой потенциал для создания отличительного преимущества и «добавления стоимости» IRC.
- улучшения в этой области, даже небольшие, ведут к приобретению значительных конкурентных преимуществ.

2. Выявление бенчмарка, с которым будет сравнение

Бенчмаркинговые партнеры – все 68 центров, входящих в Сеть Инновационных релей-центров.

3. Разбиение на составные части сфер/бизнес-процессов, подлежащих бенчмаркингу

Маркетинговый процесс IRC раскладывается в технологическую последовательность из 4-фаз, как показано ниже на Рисунке 3.2. Разработка блок-схемы процесса – полезный способ, чтобы выделить центральную деятельность и представить все его стадии. Выявлены следующие фазы:

- Фаза 1: Коммуникация
- Фаза 2: Оценка
- Фаза 3: Коммерческая
- Фаза 4: Сопровождение

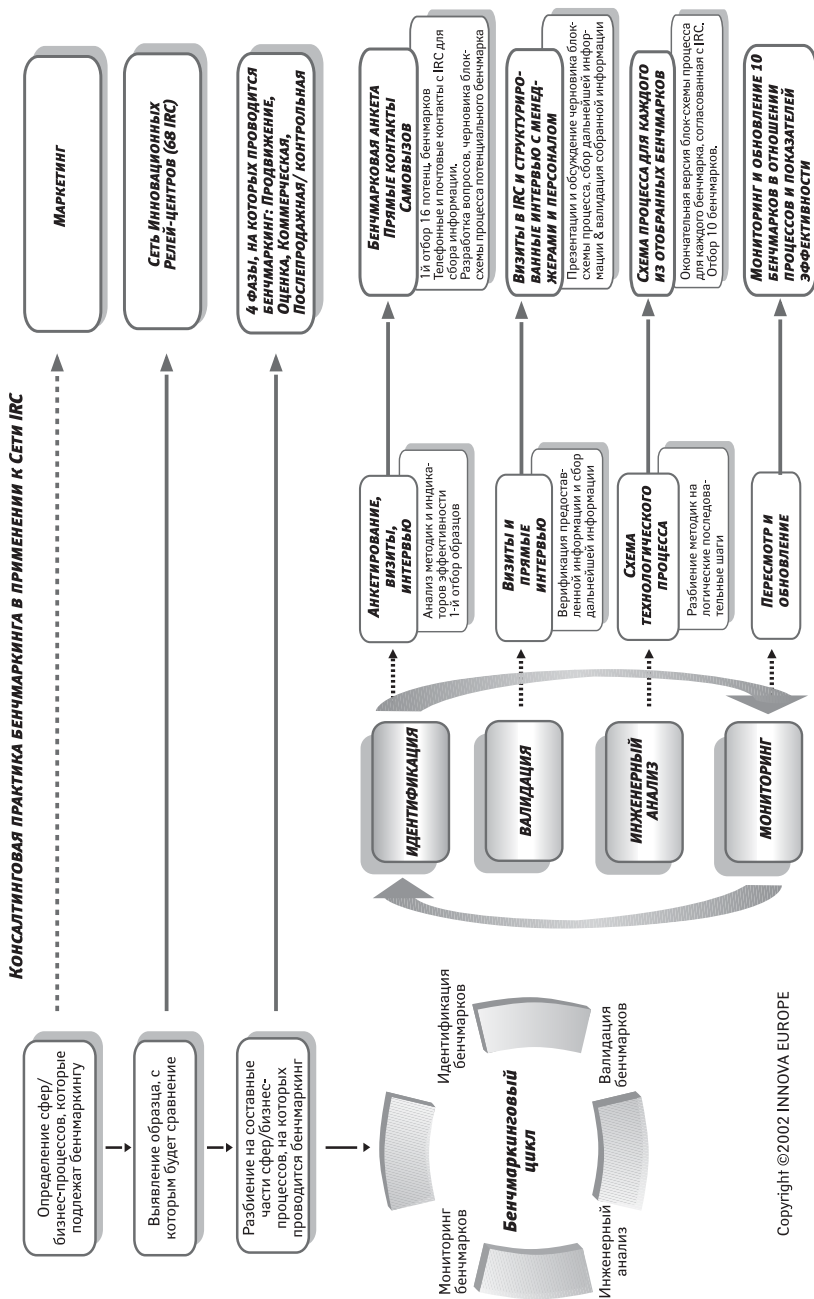
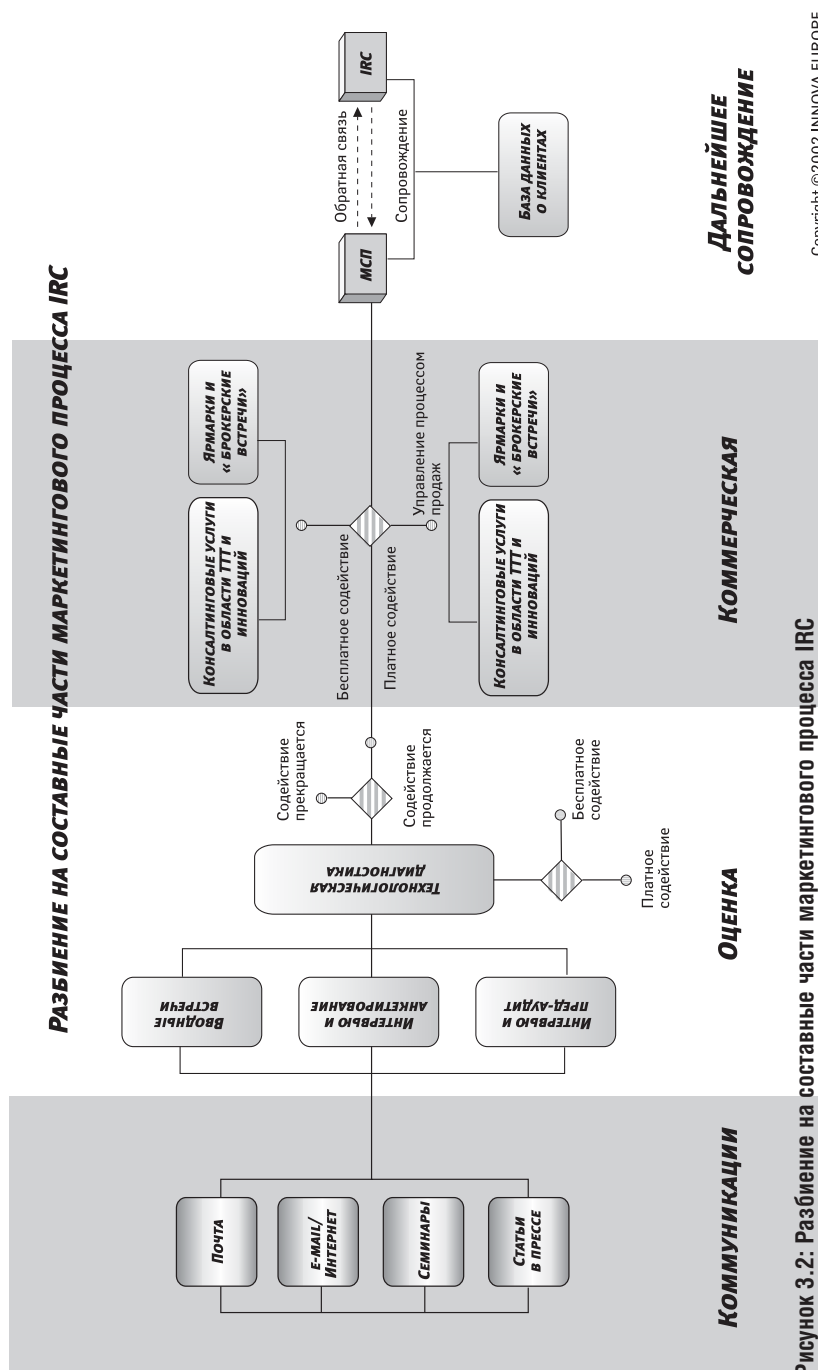


Рисунок 3.1: Консалтинговая практика бенчмаркинга в применении к сети Инновационных релей-центров



Copyright ©2002 INNOVA EUROPE

Этот процесс включает в себя все виды маркетинговой деятельности, выполняемые IRC. Таким образом, бенчмарки будут подбираться и позиционироваться в соответствии с 4 стадиями «технологической карты».

Фаза 1: Коммуникация

Маркетинговый процесс IRC начинается с фазы коммуникации, относящейся ко всей деятельности IRC, которая предпринимается с целью донести до потребителя свои услуги – для этого используется множество средств, как то: почта, e-mail, семинары, статьи в прессе и т.д.

Фаза 2: Оценка

Фаза оценки относится к первичному выходу на компанию, цель которого – достичь понимания технологий, потребностей, проблем и задач клиента.

Фаза 3: Коммерческая

Коммерческая фаза включает услуги, предлагаемые IRC: поддержка трансакционного трансфера технологий; технологическая вахта; услуги инновационной поддержки; ярмарки и брокерские встречи и т.д.

Эти услуги направлены на предоставление предприятиям информации и оказание необходимого содействия с целью повысить их способность к развитию, приобретению и адаптации новых технологий на международном уровне.

Фаза 4: Сопровождение

Последняя по очереди – но не по важности – фаза сопровождения включает сопровождение, послепродажное обслуживание и контрольные наблюдения, цель которых – систематический мониторинг клиентуры и оценка удовлетворенности клиентов.

4. Применение бенчмаркингowego цикла IVEM

Бенчмаркингový цикл IVEM представляется в виде замкнутого круга, состоящего из 4х шагов:

1. Идентификация
2. Валидация
3. Инженерный анализ
4. Мониторинг

Прежде чем объяснять подробно каждый из 4 шагов, необходимо представить вам Бенчмаркингový Комитет Сети IRC – орган, специально созданный для постоянного сопровождения бенчмаркингowego проекта в Сети (см. Вставку 3.1).

Составные части бенчмаркингowego цикла объясняются по очереди:

1. Идентификация

Поиск потенциальных бенчмарков был постоянной задачей с самого начала исследования. Поскольку бенчмаркинг есть процесс, он должен быть непрерывным, чтобы быть эффективным.



Рисунок 3.3: Бенчмаркингový цикл IVEM

Вставка 3.1: Бенчмаркингový Комитет Сети IRC

Бенчмаркингový Комитет Сети IRC был создан в связи с реализацией бенчмаркингového проекта, инициированного Центральным органом IRC-IRE. Он был сформирован на 6-й Ежегодной конференции Сети IRC в Марселе (Франция) 24 октября 2001 г. для выполнения следующих задач:

- Разработка руководств и процедур по валидации выбранных бенчмарков.
- Сбор разносторонних ценных вкладов для составления Руководства по бенчмаркингу, которое бы стало полезным рабочим инструментом, используемым всеми IRC.
- Создание дискуссионного форума по всем темам, связанным с выполнением бенчмаркингového проекта.

Структура Комитета, его роль, образ действия и членский состав были определены документом под названием: «Регламент Бенчмаркингového Комитета Сети IRC». Число членов комитета равно 16. На веб-сайте IRC для членов комитета создана особая страничка по адресу:

<http://www.IRCnet.lu/src/forum/listmessages.cfm?topic=38>

Члены комитета регулярно встречаются для обмена информацией о ходе бенчмаркинга и, что более важно, для обсуждений, обмена идеями и предложениями по новым направлениям развития.

Работа по идентификации была выполнена с помощью анкет, разосланных по всей сети, инициативных предложений, личных контактов, выбора лучших IRC в плане успешности транснационального трансфера технологий (ТТТ) и предложений от других IRC.

Всем отобранным IRC было предложено заполнить бенчмаркинговые анкеты, содержащие качественные и количественные вопросы. Затем был проведен предварительный анализ с целью выделить частные проблемы, требующие дальнейшего обсуждения. Этот анализ относился как к результативности, так и к сущности самих процессов. Затем к IRC снова обратились для уточнения результатов анкетирования, и была составлена первая выборка.

На втором шаге мы посетили IRC, которые продемонстрировали успешную практику, подтвержденную количественными показателями. Целью визитов был сбор дальнейшей информации и валидация этой практики. На этой стадии, при подготовке к визитам, был также подготовлен список вопросов и черновой вариант «технологической карты» для обсуждения с IRC.

Таблица 3.1. Идентификация и отбор потенциальных бенчмарков

	Число опрошенных IRC	Число ответов (процент реакции, %)	Кол-во выбранных примеров (потенциальных бенчмарков)	Кол-во бенчмарков, прошедших валидацию и инженерный анализ
1-й пакет: ноябрь 2000 Анкета бенчмаркинга	68	27 (39,7%)	7	5
2-й пакет: 2001-2003 гг. (Выдвижения, контакты, выбор по ТТТ и т.д.)	27	12 (44,4%)	9	5
3-й пакет: 2003 - 2004 гг.	68	18 (26%)	4	3
Всего:			20	13

2. Валидация

Валидация – это процесс, состоящий из:

1. сбора информации различных видов (количественной и качественной) и форматов (шаблонов, руководств, компьютерных программ и т.п.);
2. проверки/верификации собранной информации.

Этот процесс требует подготовленности и дисциплины в таких аспектах, как глубокое знание процессов, имеющих место в собственной организации, выбор подходящих индикаторов эффективности и подготовка документации для сопровождения этого процесса.

Валидация потенциальных бенчмарков выполнялась с помощью визитов в центры и непосредственного общения с руководством IRC. Беседы структурировались следующим образом:

- Презентация выбранной практики.
- Вопросы и ответы для более глубокого и полного анализа выбранной практики.
- Обзор всех ранее изученных материалов и презентация варианта «технологической схемы» процесса.
- Рассмотрение индикаторов эффективности.
- Обзор собранной информации и запрос дополнительных специальных материалов.

Верификация полученной информации проводилась на основе самоподтверждения. Сбор информации выполнялся структурированным образом – так, чтобы все IRC, по возможности, получили запросы на одинаковые виды информации. «Информационный пакет» для каждого бенчмарка содержал следующие элементы:

Таблица 3.2. Информация, собранная по каждому бенчмарку

«Информационный пакет» для верифицированных бенчмарков
1. Описание процесса в каждом конкретном случае (подкрепленное шаблонами, инструкциями, брошюрами и пр.)
2. Примеры из практики (если есть)
3. «Показания» индикаторов эффективности
4. Прочие материалы (формы контрактов, методы руководства, внутренние процедуры и т.д.)
5. Соглашения о конфиденциальности (в некоторых случаях)

3. Инженерный анализ

Инженерный анализ – этап критической важности в процедуре бенчмаркинга. Эта фаза определяет суть бенчмаркингowego исследования, так как именно здесь бенчмарк становится рабочим инструментом, применимым для других IRC.

После сбора и валидации всей информации о бенчмарке, в ходе фазы инженерного анализа все элементы данной конкретной практики разбиваются на минимально возможные части, и затем собираются воедино в логической и структурированной последовательности.

Именно разбиение данной практики на составные части и представление всех стадий ее процесса дает возможность по-настоящему понять, что лежит в основе данного бенчмарка, и каким образом этот образец был достигнут. И только когда бенчмарк проанализирован и полностью понят, он может быть перенесен для адаптации в другие IRC, и становится, таким образом, «рыночным товаром».

Каждый бенчмарк представлялся моделью и расщеплялся на последовательные шаги, изображаемые в виде технологической схемы процесса. Блок-схема наглядно показывает, из каких элементов состоит конкретный бенчмарк (включая вход/входы, подпроцессы, действия, точки принятия решений и выход/выходы) и, таким образом, расшифровывает знание и ноу-хау, на котором строился бенчмарк. Все блок-схемы, представляющие результаты инженерного анализа бенчмарков, были одобрены соответствующими IRC.

4. Мониторинг

Мониторинг – последний этап в данной методологии. Поскольку бенчмаркинг есть постоянный управленческий процесс, его результаты необходимо постоянно контролировать и обновлять. К тому же, важно иметь в виду, что бенчмаркинг – это динамическая концепция, и та практика, относительно которой проводится бенчмаркинг, вряд ли будет стоять на месте.

Как результат мониторинга данных, включенных в первое издание книги «Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики Инновационных релей-центров», выполненного между июнем 2003 г. и апрелем 2004 г. (см. таблицу 3.3), все бенчмарковые методологии и соответствующие индикаторы эффективности были пересмотрены и обновлены с учетом данных, собранных у IRC – владельцев бенчмарка.

Все собранные модификации и изменения были внесены в Главу 4 в качестве обновленных данных по всем бенчмаркам.

Таблица 3.3.

Результаты мониторинга, выполненного между июнем 2003 г. и апрелем 2004 г.

Результаты мониторинга (2000–2004 гг.)	Статистика
Количество проконтролированных бенчмарков	10
Количество измененных бенчмарковых методологий	1
Количество измененных индикаторов эффективности	8
Количество новых индикаторов эффективности	1

Эти 4 шага представляют основные направления процесса бенчмаркинга в сети IRC. В ходе процесса исходные примеры практики IRC, принятые в качестве потенциальных бенчмарков, в конце концов становятся реальными бенчмарками, пройдя фазы валидации и инженерного анализа своих процессов. Бенчмарки IRC сами по себе уже являются «прожекторами», которые показывают существующие проблемы в критических областях, и этим приводят к улучшениям в существующей бизнес-парадигме IRC.

Для достижения учебного эффекта результаты должны быть доведены до широкой аудитории, сформулированы предложения, разработаны планы реализации.

Бенчмаркинг есть часть процесса постоянного движения к лучшему. При этом важно иметь верифицированный бенчмарк, который можно использовать для измерения эффективности других подходов. Это дает серьезную основу для развития Сети IRC. Более того, бенчмаркинг создает заинтересованность Сети IRC в постоянном улучшении на основе обмена знаниями, который несет в себе мощный маркетинговый посыл.

3.3. Схема процесса маркетинга IRC и 13 выбранных бенчмарков

Нижеприведенные рисунки показывают схему маркетингового процесса IRC и отобранные бенчмарки, которые были выявлены в каждой из 4 областей в период 2000-2004 гг.

Подробное описание каждого бенчмарка, вместе с обновленными индикаторами, измеряющими результативность, и соответствующие блок-схемы приводятся в Главе 4 и суммируются в следующей таблице 3.4.

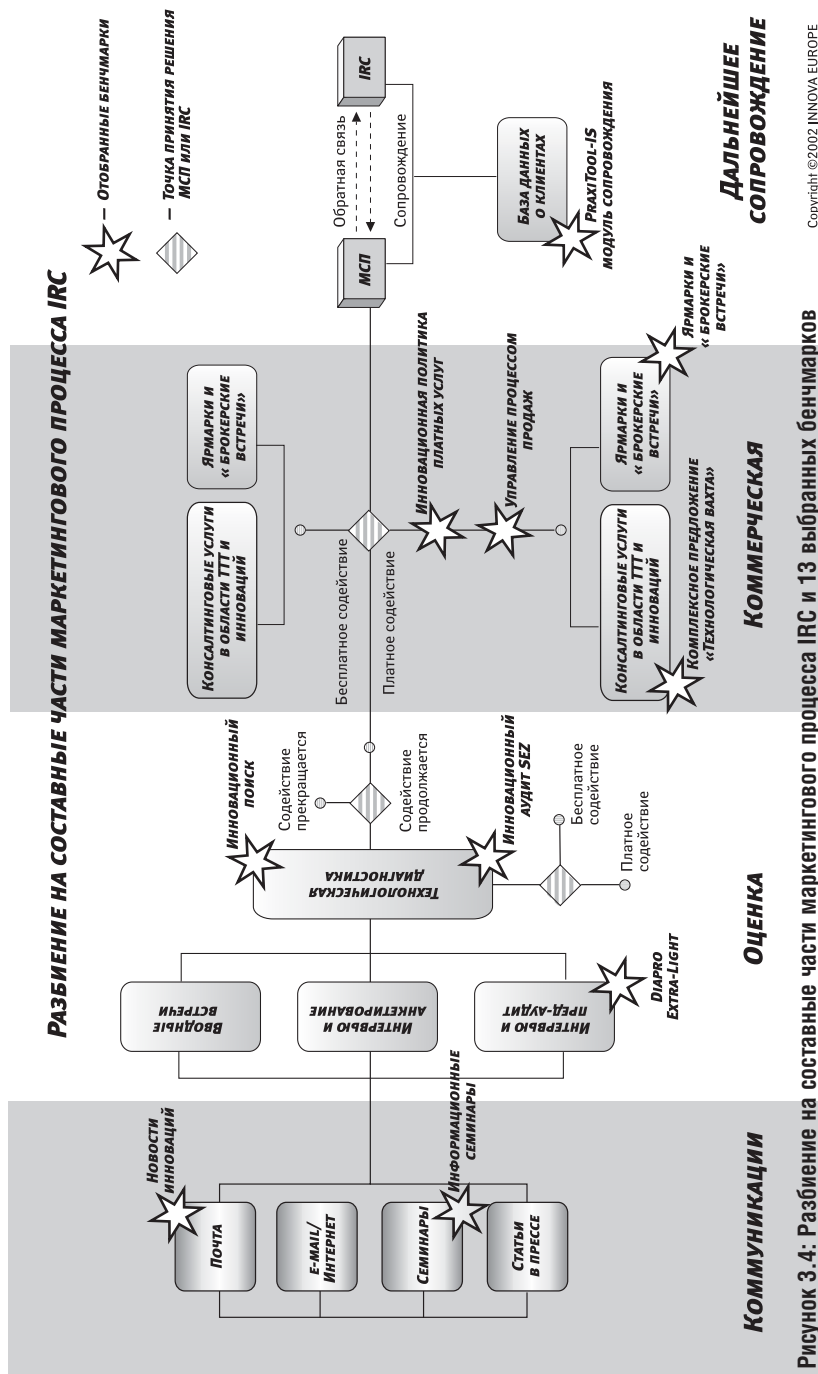
В целом, можно сказать, что конечная цель бенчмаркингowego исследования состоит в улучшении общего функционирования Сети IRC.

Вклад бенчмаркинга определяется тем фактом, что, разбивая маркетинговый процесс IRC на логические последовательные шаги и проводя инженерный анализ примеров лучшей практики, он дает возможность выявить методы и процессы, которые повышают эффективность работы IRC, и реализовать их в остальных IRC.

Бенчмаркинг помогает IRC открывать эффективные методики, разработанные у коллег, и с помощью глубокого анализа и структурирования собирать специфические знания IRC с «передового края» развития и давать другим IRC возможность адаптировать и применять в своей собственной бизнес-практике методологии, успешность которых доказана на опыте.

Таблица 3.4. 13 отобранных бенчмарков

13 отобранных IRC-бенчмарков Индикаторы эффективности					
Фаза	Бенчмарк	IRC	Индикатор эффективности	Значение индикатора	Период выявления
Коммуникация	Новости инноваций	IRC Hessen-Rhineland-Palatinate	Удовлетворенность клиента	75%	2003
			Удержание клиента	45%	2003
	Информационные семинары	IRC Northern England and Nord Manche	Удержание клиента	76,6%	2003
Оценка	Diapro Extra – Light	IRC Rhone Alpes Auvergne	Удержание клиента	78%	2003
	Инновационный Аудит SEZ	IRC South Germany/Deutsch Schweiz	Удержание клиента	71%	2003
	Инновационный поиск	IRC Portugal (ISQ)	Удержание клиента	70,3%	2003
			Процент успеха	15,5%	2003
	Сетевые услуги по сопровождению выражения интереса	IRC Catalonia	Удержание клиента	45,85%	2004
	Матричная модель организации	IRC BIRC	Удовлетворенность клиента	65,8%	2004
			Удержание клиента	61,3%	2004
Коммерческая	Пакет услуг «Технологической вахты»	IRC France Centr'EST	Процент успеха	50%	2003
	Ярмарки и «брокерские встречи»	IRC North-Rhine Westphalia/Malta	% переговоров, начатых в результате мероприятия	75%	2003
	Управление процессом продаж	IRC North-Rhine Westphalia/Malta	Покрытие текущих затрат	16,77%	2003
	Инновационная политика платных услуг	IRC HELP FORWARD	Покрытие текущих затрат	13%	2003
	Групповые миссии	IRC IRIDE	Удовлетворенность клиента	80%	2004
			Удержание клиента	60%	2004
Сопровождение	Praxi – Tool IS: модуль для сопровождения	IRC HELP FORWARD	Уровень реакции	38,46%	2003



В следующей главе представлено углубленное описание каждого из 13 бенчмарков, выявленных в Сети IRC.

3.4. Пилотные акции

Пилотные бенчмаркинговые акции проводились по следующей 5-шаговой методологии:

1. Идентификация IRC, желающих укрепить /повысить свой маркетинговый потенциал, заполнение общей анкеты, дающей широкую картину текущей ситуации с маркетингом в данном IRC. Эти анкеты являются первым шагом в выявлении потребностей IRC в сфере маркетинга.
2. Предварительный анализ анкет для определения основных сильных и слабых сторон IRC, а также их потребностей.
3. Посещение и собеседование эксперта с использованием специального вопросника; длительность – 1 день на территории IRC; цель – проверка собранной информации и более глубокий анализ подходов данного IRC к маркетинговым услугам и готовность их к передаче в другие организации.
4. Составление проекта плана действий с рекомендациями относительно потенциальной реализации бенчмарковой практики
5. Дальнейшее сопровождение этой деятельности.

Пилотные бенчмаркинговые акции должны приводить к эффективным решениям за счет:

- a) глубокой диагностики проблем IRC в сфере маркетинга и продвижения услуг ТТТ;
- b) плана действий, направленного на предложение оптимальных решений, которые уже отобраны в качестве бенчмарков, наиболее удовлетворяющих потребности данного IRC.

В пилотных бенчмаркинговых акциях приняло участие 8 IRC (см. таблицу 3.5):

Таблица 3.5. Список IRC – участников пилотных акций

IRC	Страна
IRC Circe	Италия
IRC Irene	Италия
IRC Bulgaria	Болгария
IRC Hungary	Венгрия
IRC South Poland	Польша
IRC Latvia	Латвия
IRC East of England	Великобритания
IRC Cenemes	Испания

Мы попросили выбранные IRC заполнить первый вопросник о своих маркетинговых потребностях.

Собранная информация была обработана и составлены соответствующие планы действий. В среднем для каждого участника-IRC было подобрано 3 потенциальных бенчмарка для передачи опыта.

Каждый потенциальный бенчмарк будет адаптирован к конкретным условиям и масштабу конкретного IRC, и затем передовой опыт будет передан с помощью персонального обучения, направленного на распространение знаний в следующих сферах:

- а) управление сопровождением связей с клиентами;
- б) повышение «рыночной ориентированности» услуг /продуктов;
- с) повышение уровня участия головных организаций в деятельности IRC.

По существу, благодаря методологии пилотных акций, у IRC повысилась готовность к обмену опытом и взаимному обучению, т.е. к более эффективному использованию своих сетевых возможностей.

Глава 4.

Бенчмарки сети IRC

4.1. «Новости инноваций»

«Новости инноваций» – это профессиональные, тщательно спланированные и строго целевые новостные рассылки, придуманные в IRC Hessen-Rhineland-Palatinate.

За период с 1996 г., когда они были введены в практику, до сегодняшнего дня «Новости инноваций» стали в IRC Hessen-Rhineland-Palatinate мощным инструментом маркетинга и PR. Они не только предоставляют IRC отличную возможность донесения новостей до имеющихся клиентов, но также служат инструментом продаж, информирующим и привлекающим новых клиентов.

«Новости инноваций» доказали свою высокую эффективность в завоевании доверия клиентов, повышении их информированности об услугах IRC Hessen-Rhineland-Palatinate и стимулировании читателей к обращению в IRC за необходимым содействием. Согласно статистическим данным, за период с января 1999 г. по декабрь 2003 г., удержание клиентов составило 45 %.

Кроме того, привлекательный дизайн и высокая точность информации производят самое благоприятное впечатление на читателей. Свидетельство тому – растущее количество экземпляров, издаваемых каждый год и достижение удовлетворенности клиентов в 75% за период с декабря 2003 г. по март 2004 г.

Этот часто пренебрегаемый, но эффективный маркетинговый инструмент помогает IRC Hessen-Rhineland-Palatinate позиционировать себя как источник высококлассных профессиональных услуг в области инноваций и трансфера технологий.

4.1.1. Краткая история IRC Hessen-Rhineland-Palatinate

Инновационный релей-центр Hessen-Rhineland-Palatinate был основан в 1995 г. Это консорциум, головной организацией которого является Technologiestiftung Hessen GmbH в Земле Гессен и IMG Innovations -Management GmbH в Земле Рейнланд-Пфальц (кроме района Трир).

IRC Hessen выполняет функции координатора консорциума и отвечает за работу IRC Hessen-Rhineland-Palatinate перед Европейской Комиссией. Релей-центр был задуман как инициатор, координатор и организатор региональных технологических инициатив для отдельных отраслей с целью поддержки ориентированного на спрос трансфера технологий.

Партнеры консорциума выполняют взаимодополняющие функции, что позволяет IRC охватывать большую географическую площадь в отношении регионального опыта и институциональных аспектов. Сочетание ресурсов и ноу-хау, вносимого партнерами в консорциум, а также интеграция партнеров из различных областей научного сектора (центры трансфера, научные институты, университеты, организации, оказывающие технологические услуги) направлены на достижение синергетического эффекта за счет взаимосвязи между различными учреждениями.

Оба партнера осуществляют меры по продвижению инноваций, особенно в малых и средних предприятиях своих регионов. Возглавляют список области: биотехнологии, информационно-коммуникационные технологии, новые средства связи, экологические технологии, новые материалы и производственные процессы.

IRC Hessen-Rhineland-Palatinate является членом Тематической группы по экологии и микро-нанотехнологиям, а также наблюдателем Тематической группы по новым материалам и коммуникационным технологиям. Кроме того, с 2001 г. он стал членом Координационного комитета германских IRC, а также выполняет функции Национальной контактной точки.

4.1.2. Новостные рассылки как мощный маркетинговый инструмент

Информационные рассылки пользуются растущим вниманием деловой общественности и становятся центральным компонентом маркетинговых программ самых профессиональных консалтинговых фирм. Существующая маркетинговая практика и литература подчеркивают преимущества этого маркетингового инструмента и рекомендуют использовать его не только для связи с существующими клиентами, но и для генерирования продаж.

Практики⁸ подтверждают, что:

- Информационные рассылки работают. Рыночные обзоры⁹ показывают, что 84% корпоративных клиентов, получающих информационные рассылки, считают информацию релевантной, и почти половина опрошенных сказала, что своевременная и хорошо написанная статья в информационной рассылке может побудить их позвонить автору и назначить встречу.
- Информационные рассылки эффективны для охвата широкой аудитории. Practice Development Institute выяснил, что 81% его информационных рассылок читаются более чем одним получателем. В среднем, каждая информационная рассылка передается двум другим читателям, что сильно повышает охват.
- Информационные рассылки создают положительный имидж фирмы.
- Информационные рассылки создают множество возможностей для отражения различных специальных тем, так как каждый выпуск легко «настраивается» с помощью фирменного логотипа, описания услуг, биографий, благодарственных писем, специальных статей и прочей информации, которой хочется поделиться с читателем.
- Информационные рассылки дешевле остальных маркетинговых инструментов. Они обходятся дешевле в пересчете на один контакт, чем реклама, direct mail (метод маркетинга, при котором компании рассылают образцы своей продукции потенциальным заказчикам), телемаркетинг или телефонные звонки.

Далее, преимущества применения информационных рассылок в качестве маркетингового инструмента широко признаны, так как¹⁰:

- публикация профессиональных информационных рассылок помогает компании завоевать авторитет и позицию лидера в своей области. Это повышает узнаваемость имени и выделяет компанию от конкурентов в глазах читателей.
- информационные рассылки позволяют предоставлять читателю углубленную информацию. Это особенно важно, когда вы пытаетесь рассказать потребителю о сложных продуктах или услугах. Если потребитель полностью осознает разносторонние преимущества вашей продукции или услуг, он с большей вероятностью их купит.

⁸ Источник: The Practice Development Institute. PDI – ведущая американская консалтинговая фирма в области менеджмента и маркетинга, специализирующаяся на повышении эффективности профессиональных провайдеров услуг, и ведущий издатель новостных бюллетеней, «настраиваемых» на определенную рыночную нишу (www.pdiglobal.com)

⁹ Источник: The Law Marketing Association (www.pdiglobal.com)

¹⁰ Источник: M. Graham: How newsletters can help a business grow; Los Angeles Business; Los Angeles Business Journal (29/10/ 2001 г.)

- информационные рассылки имеют более долгий срок службы, чем рекламные объявления, и с большей вероятностью будут прочитаны множеством людей.
- Информационные рассылки могут использоваться для привлечения новых клиентов, увеличения повторных контрактов со стороны существующих клиентов, укрепления репутации компании как отраслевого лидера и улучшения коммуникации с заказчиками.

Помимо «Новостей инноваций» – информационной рассылки, разработанной IRC Hessen-Rhineland-Palatinate, и описанной в следующих параграфах, IRC Basque Country также разработал интересный бюллетень, называемый Euroinfo (См. Вставка 4.1).

Вставка 4.1: Бюллетень IRC Basque Country – Euroinfo

Показательный пример хорошо структурированного бюллетеня представляет собой официальный бюллетень IRC Страны басков, называющийся Euroinfo.

IRC Basque Country ежемесячно готовит и рассылает по электронной почте бюллетень Euroinfo по базе адресов, содержащей свыше 700 персональных контактов и более 500 различных клиентских организаций.

Получатели Euroinfo – это члены, заинтересованные в вопросах инноваций и науки в Стране басков, то есть:

- организации, принадлежащие научно-инновационному сообществу – как в промышленности, так в научном секторе.
- отдельные лица – такие, как генеральные директора, технические и научные менеджеры, инженеры, исследователи.

Большей частью, получатели Euroinfo – это старые клиенты IRC Basque Country, и им интересна проблематика бюллетеня.

В период с апреля 2003 г. по март 2004 г., из 15 ТП/ТЗ, размещенных в сети IRC Basque Country, 9 дошли до стадии продвинутых переговоров, и 2 завершились «историями успеха», начавшимися непосредственно благодаря Euroinfo.

Краткая история «Новостей инноваций»

«Новости инноваций», информационная рассылка IRC Hessen-Rhineland-Palatinate, была задумана в 1995 г. командой IRC с целью информирования клиентов о возможностях участия в международном трансфере технологий и в Европейских научно-технических программах. Этим способом IRC Hessen-Rhineland-Palatinate хотел закрепить отношения с существующими клиентами и привлечь новых клиентов услуг IRC. Первый выпуск «Новостей инноваций» состоялся в декабре 1996 г., и с тех пор каждый год публикуется 10 выпусков⁴. Бюллетень распространяется бесплатно, поскольку он призван играть роль инструмента маркетинга PR, достигающего широких масс, а не узкой клиентуры.

¹¹ Два выпуска в год (те, что приходятся на Рождество и период летних отпусков) пропускаются из практических соображений.

Цель «Новостей инноваций» – снабжать читателя релевантной и всесторонней информацией, не перегружая его. Они должны оставаться понятными и читабельными для «занятых деловых людей» – тип клиентов, который команда IRC видит своей основной целевой аудиторией.

Вначале была создана огромная база данных – сумма баз клиентов из разных отраслей плюс несколько сотен новых адресов компаний, взятых из коммерческой базы данных Markus. В базу рассылки были также включены многие представители министерств Гессена, агентства регионального развития, мэрий и органов местных администраций, с целью представить IRC и его информационные рассылки правительству и администрации региона. Несколько лет эта база постоянно перепроверялась, и с помощью проверок и инвентаризаций стала актуальной и надежной. Кроме того, были добавлены многие новые клиенты, особенно компании. Начав с тиража 3,400 экземпляров, IRC Hessen-Rhineland-Palatinate провел крупную рекламную кампанию и делал целевые рассылки в течение 3 месяцев по дополнительным 3,900 адресам (с октября 2000 г.). Эта акция принесла IRC 2,600 новых подписчиков, т.е. рост числа получателей информационной рассылки на 76%.

IRC Hessen-Rhineland-Palatinate решил ограничить объем информационной рассылки 4мя страницами (см. описание структуры информационной рассылки в разделе 3), соответствующими согнутой странице DIN-A-3. Идея состояла в том, чтобы с самого начала задать ясную структуру этим 4м страницам. Это дает подписчику ясность и уверенность в том, что он найдет определенный вид информации на определенной странице бюллетеня.

Дальнейшее развитие

С ноября 2000 г. клиентам IRC Hessen-Rhineland-Palatinate доступна электронная версия «Новостей инноваций». Однако, несмотря на рост электронных коммуникаций, IRC заметил, что до 2003 г. печатная версия «Новостей инноваций» имела больший эффект, чем электронная. Одна из возможных причин – что занятые профессионалы с большей вероятностью прочтут печатную копию информационной рассылки, чем электронную, присланную по e-mail. Кроме того, печатные информационные рассылки имеют более долгий срок службы и производят более сильное и более длительное впечатление, чем электронные. Многие находят почтовые информационные рассылки менее назойливыми, более легко читаемыми и транспортабельными, чем электронные.

В конце 2003 г. IRC Hessen-Rhineland-Palatinate решил обновить базу адресов рассылок, чтобы оставить действительно заинтересованных клиентов. Это одна из мер, связанных с ценовой стратегией, которую IRC собирался вводить для своих клиентов. Таким образом, вскоре после получения последней информационной рассылки в 2003 г., IRC Hessen-Rhineland-Palatinate разослал подписчикам письмо, содержащее факс-форму, с помощью которой их просили подтвердить, хотят ли они оставаться подписчиками «Новостей инноваций». И если да, то желают ли они получать их в бумажном виде, или использовать новую возможность получать их по e-mail в виде pdf-файла.

Затем IRC повторил эту акцию в начале февраля 2004 г., сделав напоминание всем, кто еще не ответил на первое письмо. К концу марта 2004 г. подтверждения прислали 1.013 подписчиков; причем 57% захотели получать информационную рассылку в виде pdf-файла по e-mail, а 43% – в бумажном виде по почте, что свидетельствует о перемене настроений по сравнению с преобладающим успехом печатных версий в предыдущие годы.

Стратегия IRC теперь направлена на наполнение базы данных новыми адресами потенциально заинтересованных клиентов – таких, например, как нанотехнологические компании.

4.1.3. Методология

Хотя инструмент информационных рассылок широко используется всеми IRC, «Новости инноваций» стали ключевым элементом коммуникационной стратегии IRC Hessen-Rhineland-Palatinate, так как в них есть особая маркетинговая ценность. Эта информационная рассылка не только является отличным средством донесения новостей до имеющих клиентов, но также служит инструментом продаж, формирующим и привлекающим новых клиентов.

Эта методология изображена на рисунке 4.6, иллюстрирующем коммуникационную стратегию IRC Hessen-Rhineland-Palatinate, разработанную на основе информационной рассылки «Новости инноваций».

Структура информационной рассылки была принята Редакционной командой, сформированной из персонала двух партнеров по IRC: IMG Innovations-Management GmbH и Technologiestiftung Hessen GmbH. Редакционная команда отвечает за планирование и координацию содержимого информационных рассылок.

«Новости инноваций» представляют собой профессиональную 4-страничную информационную рассылку следующей структуры:

- Стр. 1: Информация о Европейских научно-исследовательских проектах
- Стр. 2: Информация об открытых конкурсах
- Стр. 3: ТП и ТЗ
- Стр. 4: Информация о научных мероприятиях и мероприятиях, посвященных транснациональному трансферу технологий (каждая страница будет подробно описана в данном разделе)

Эта простая и четкая структура позволяет читателю быстро найти нужную информацию. Решение о принятии этой структуры имело также чисто практическую подоплеку, так как работа над информационными рассылками делится между двумя организациями в Землях Гессен и Рейнланд-Палатинат. Обе они вносят вклад в информационные рассылки как совместный продукт, и благодаря 4х-страничной структуре очень легко распределять части текста по партнерам.

В следующих параграфах иллюстрируется структура и содержание каждой из 4-х страниц «Новостей инноваций».

Структура «Новостей инноваций», 4-страничной информационной рассылки IRC Hessen-Rhineland-Palatinate

«Новости инноваций», страница 1

Содержание:

Информация по тематике Европейского научного пространства.

- транснациональный трансфер технологий:
 - возможности поиска партнеров для проектов сотрудничества.
 - предложения для компаний, ищущих бизнес-партнеров для участия в Европейских партнерских мероприятиях.
 - отчеты об успешных проектах сотрудничества компаний Земли Гессен и Рейнланд-Палатинат.
 - презентация услуг IRC.
 - региональные инновационные инициативы.



Рисунок 4.1:
«Новости инноваций», страница 1

- инновационные акции текущей Рамочной Программы:
 - инициативы Европейской Комиссии по поддержке финансирования инноваций.
 - объявления о мероприятиях IRC Hessen-Rhineland-Palatinate, касающихся Европейских научных программ.
 - информация о Европейской инновационной политике в отношении компаний.
 - информация о новых инструментах по поддержке участия в научно-исследовательских программах (например, о новых услугах или новых веб-сайтах Европейской Комиссии).

Важные источники информации:

- информационные рассылки CORDIS focus
- база данных CORDIS-News
- веб-сайты в Интернете
- информация Национальных контактных точек
- региональные инновационные рассылки

«Новости инноваций», страница 2

Содержание:

- объявления о текущих и открывающихся конкурсах тематических программ соответствующей Рамочной Программы;
- если имеется, информация о новых программах и инициативах;
- новости о важных изменениях административных, финансовых и технических процедур текущей Рамочной Программы;
- информация о программах ЕС, не принадлежащих к Рамочной Программе, но интересных для клиентов IRC Hessen-Rhineland-Palatinate.

Представление информации:

- объявление о текущих и будущих конкурсах программ:
 - наверху страницы – короткий абзац, представляющий последующий предмет разговора.
- Презентация конкурсов:
 - в фиксированной стандартной форме: разделение информации под заголовками «Конкурс», «Срок подачи заявок», «Бюджет», а следом короткая аннотация важнейших подробностей о данном конкурсе.
- информация о новых программах и инициативах:
 - наверху страницы – короткий абзац, представляющий последующий предмет разговора.
 - статья: сводка релевантной информации.

Важные источники информации:

- интернет-сайты программ.
- CORDIS focus.
- информация Национальных контактных точек.



Рисунок 4.2:
«Новости инноваций», страница 2

«Новости инноваций», страница 3

Содержание:

две таблицы:

- технологические предложения
- технологические запросы

Представление информации:

- Technologie-Angebote (Технологические предложения)
 - идентификационный номер (специальный идентификационный номер, присваиваемый технологическому предложению в системе Бизнес Bulletin System (BBS) для упрощения поиска)
 - страна
 - описание проекта
 - статус
- Technologie-Gesuche (Технологические запросы)
 - идентификационный номер (специальный идентификационный номер, присваиваемый технологическому запросу в системе Бизнес Bulletin System (BBS) для упрощения поиска)
 - страна
 - описание проекта

Рисунок 4.3:
«Новости инноваций», страница 3

ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ

Технологические предложения и запросы из BBS оцениваются, чтобы в «Новости инноваций» отбирались наиболее интересные из них. Существенная информация суммируется и переводится на немецкий, чтобы текст в колонке «Описание проекта» легко воспринимался. Кроме того, IRC Hessen-Rhineland-Palatinate разработал собственную систему идентификации ТП и ТЗ, отбираемых из BBS для «Новостей инноваций», где ТА – это сокращение для «Технологического предложения», РА – для «Технологического запроса». Следом идет сокращение, обозначающее область технологии – например, IuK обозначает Информационно-коммуникационные технологии, NWE – Новые материалы. Запросы на поиск партнера, напротив, идентифицируются только сокращенным наименованием технологической области. В обоих случаях последняя часть идентификационного номера представляет собой текущий номер, принадлежащий данной технологической области.

ФАКС-ФОРМА

Страница 3 может также использоваться как факс-форма для заказа ТП /ТЗ – поле с адресом отправителя предусмотрено внизу страницы.

«Новости инноваций», страница 4

Содержание:

- факс-форма запроса информации
- самое интересное технологическое предложение

Представление информации:

- факс-форма запроса
Форма, расположенная вверху
страницы, включающая поле для
извещения об изменении адреса.

Структура факс-формы запроса:

«Поле адреса»: компания, имя, фамилия, улица, почтовый код, населенный пункт, телефон, факс, e-mail.

«Предложение заказать свежую информацию по темам»:

- европейский трансфер технологий
- автоматическая рассылка ТП-ТЗ
- финансирование со стороны ЕС
- коммерческое использование результатов проектов, финансированных ЕС

«Более подробная информация об услугах IRC»

Информация о том, как разместить профиль компании в базе данных IRC(ТП и ТЗ).

Самое интересное Технологическое предложение

Описание свежего технологического предложения, которое представляет интерес для клиентов IRC, под заголовком «Технология месяца», размещается в нижней части.

Важные источники информации:

- веб-сайт головной организации TSH.
- приглашения, исходящие от национальных или региональных организаций.
- объявления о партнерских мероприятиях от коллег – Европейских IRC.
- «Календарь событий» на главной странице Сети IRC.
- CORDIS focus: объявления о Европейских событиях.

Завершение страницы

- логотипы партнеров, входящих в IRC Hessen-Rhineland-Palatinate и логотипы обоих Министерств экономики.
- Флаг: контактные лица IRC в Гессене и Рейнланд-Палатинате (редакционный персонал).
- заявление о снятии ответственности.

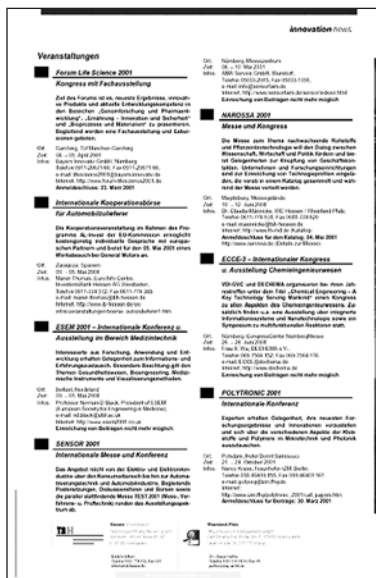


Рисунок 4.4:
«Новости инноваций», страница 4

«Новости инноваций» – конверт

Конверт для рассылки «Новостей инноваций» также является важным элементом коммуникационной стратегии IRC. Он имеет привлекательный дизайн с логотипом IRC Hessen-Rhineland-Palatinate, логотипом инновационной программы и словом «Новости инноваций», крупно написанным впереди, чтобы подписчики сразу понимали, кто отправитель и что внутри.



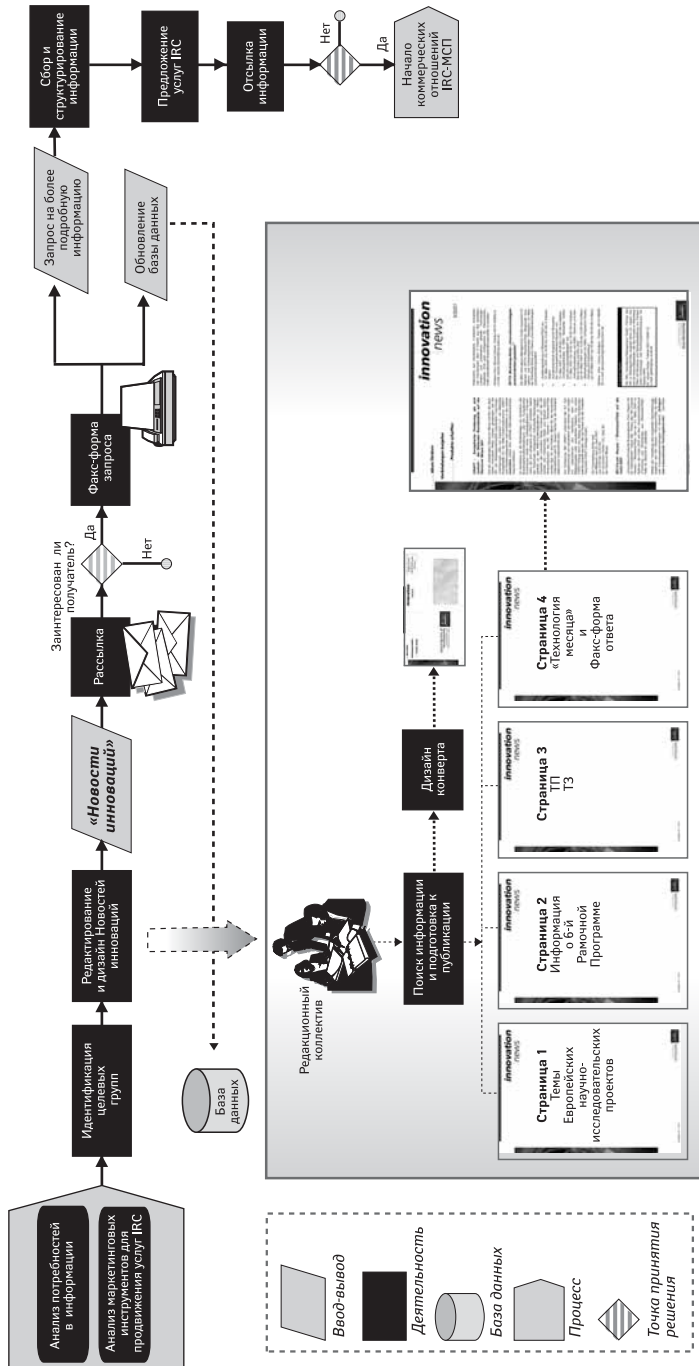
Рисунок 4.5: Конверт для рассылки «Новостей инноваций»

Каждый месяц информационная рассылка рассылается по обширному списку адресов, включающему не только компании, но и местные административные органы.

Помимо ежемесячных выпусков «Новостей инноваций», IRC вкладывает буклеты и другие информационные материалы, которые достигают нескольких тысяч получателей.

Получив информационную рассылку, заинтересовавшийся подписчик посылает факс-форму запроса обратно в IRC с просьбой о более подробной информации или с извещением об изменении контактной информации, или о том и другом сразу. Если контактная информация клиента изменилась, IRC Hessen-Rhineland-Palatinate немедленно обновляет свои базы данных новой информацией. Если факс содержит просьбу о более подробной информации, IRC подбирает и структурирует информацию, которая посылается клиенту вместе с предложением услуг IRC. Это часто является начальной точкой для долгосрочных коммерческих отношений между клиентом и IRC Hessen-Rhineland-Palatinate.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА «НОВОСТЕЙ ИННОВАЦИЙ»



Copyright ©2002 INNOVA EUROPE

Рисунок 4.6: Технологическая схема «Новостей инноваций»

Критически важные аспекты процесса

Информационные рассылки будут эффективны только тогда, когда они тщательно спланированы и выглядят профессионально.

Нижеперечисленные моменты помогли IRC Hessen-Rhineland-Palatinate сделать «Новости инноваций» мощным инструментом маркетинга и PR:

- профессиональная и заинтересованная редакционная команда;
- четко выделенные целевые группы;
- привлекательный и профессиональный внешний вид (созданный компетентным дизайнером);
- хорошо структурированная информация (4 страницы);
- текст печатается на бумаге хорошего качества;
- точность информации (вся предоставляемая информация тщательно подбирается и усиленно проверяется перед публикацией).

4.1.4. Индикаторы эффективности

«Новости инноваций» доказали свою высокую эффективность в повышении лояльности клиентов, повышении информированности об услугах IRC Hessen-Rhineland-Palatinate и стимулировании читателей к контактированию с IRC и обращению к его услугам.

Данные за период с января 1999 по декабрь 2003 г. показывают, что удержание клиента (процент подписчиков, ставших клиентами IRC Hessen-Rhineland-Palatinate благодаря информационным рассылкам) составляет 45%, а удовлетворенность клиента, достигнутая в период с декабря 2003 по март 2004 (после кампании по привлечению новых клиентов) – 75%.

Таблица 4.1. Индикаторы эффективности

Клиентская база	Клиенты	Период	Индикатор	Значение
1.351	1.013	дек. 2003 г. - март 2004 г.	Удовлетворенность клиента	75%
5.300	2.385	январ. 1999 - дек. 2003 г.	Удержание клиента ¹²	45%

¹²Процент подписчиков, ставших клиентами IRC Hessen-Rhineland-Palatinate благодаря информационным рассылкам, получающих услуги IRC после того, как они были просто подписчиками новостных рассылок.

4.2. Информационные семинары

- С 2001 г. Информационные семинары стали важным элементом стратегии маркетинга и продвижения IRC Northern England & Nord Manche. Эти семинары не только снабжают слушателей точной и свежей информацией по интересующим темам, но также повышают их осведомленность об услугах IRC, привлекая новых потенциальных клиентов.
- Связь между Информационными семинарами и предложением услуг IRC/TTT заключается в том, что эти семинары являются не только инструментом, снабжающим компании полезной информацией для повышения их познаний и навыков поиска, но также дают IRC возможность донести до слушателей информацию о трансфере технологий – теме, не так просто понимаемой многими компаниями.
- Опыт IRC Northern England & Nord Manche в организации этих мероприятий показывает, что профессиональные, высококачественные и тщательно спланированные информационные семинары могут стать мощным инструментом маркетинга и PR. 76.6% компаний, посетивших семинары, стали активными участниками ТТТ. Более того, данные IRC North за 2002 г. показывают, что 30.6% от общего числа переговоров по ТТТ возникло на основе Информационных семинаров.

4.2.1. Краткая история IRC Northern England and Nord Manche

IRC Northern England and Nord Manche (далее IRC North) – это партнерский консорциум RTC North Ltd (Сандерленд), Chamber Business Enterprises (CBE) (Манчестер), Beta Technology (Донкастер), а также ANVAR и ARIST (Франция, Норд-Манш). На практике, каждый партнер охватывает определенную географическую территорию:

- RTC North – Северо-Восток и Кембрия
- CBE- Северо-Запад
- Beta Technology – Йоркшир и Хамбер
- ANVAR и ARIST – Северный Па-де-Кале, Пикардия и Верхняя Нормандия

Основная цель IRC North – повышение конкурентоспособности компаний Северной Англии и французского Норд-Манша через оказание им содействия в эксплуатации научных результатов, предоставление прямой помощи в области трансфера технологий и достижения максимального использования выгоды от научных исследований, поддерживаемых Евросоюзом.

Общая стратегия оказания услуг IRC описывается ниже:



Рисунок 4.7: стратегия оказания услуг IRC

В частности, IRC North of England and Nord Manche выполняет две следующие функции:

- продвижение в Европе инновационных технологий и процессов, разработанных в Северной Англии и Норд-Манше;
- привлечение технологий из остальной Европы для местных компаний (через лицензионные соглашения, совместные предприятия и исследовательские проекты, с помощью IRC и других сетей, промышленных и научных тематических групп, торговых ярмарок, партнерских мероприятий и визитов в компании).

4.2.2. Бенчмарк: Информационные Семинары

С 2001 г. Информационные семинары стали важным элементом стратегии маркетинга и продвижения IRC Northern England & Nord Manche. Эти семинары не только снабжают слушателей точной и свежей информацией по интересующим темам, но также повышают их осведомленность об услугах IRC, привлекая новых потенциальных клиентов.

Семинары IRC Northern England and Nord Manche в основном связаны с использованием Интернета, цель их состоит в развитии навыков информационного поиска у руководства малых предприятий.

Связь между Информационными семинарами и предложением услуг IRC/TTT заключается в том, что эти семинары являются не только инструментом, снабжающим компании полезной информацией для повышения их познаний и навыков Интернет-поиска, но также дают IRC возможность донести до слушателей информацию о трансфере технологий – теме, не так просто понимаемой многими компаниями.

После семинара сотрудники IRC Northern England and Nord Manche посещают компании, выказавшие интерес к деятельности сети IRC, чтобы провести аудит и предложить услуги IRC, наиболее соответствующие потребностям компании.

В этом смысле, Информационные семинары создают привлекательные возможности для выстраивания контактов и повышения осведомленности о деятельности и услугах IRC и о вопросах ТТТ. В таблице 4.2 показаны типы семинаров, организуемых IRC Northern England and Nord Manche:

Таблица 4.2. Семинары, предлагаемые IRC North

Тип семинара	Длительность	Стоимость	Среднее число компаний
По проблемам Интернета	1/2 дня	£ 60 (€75)	7
Конкурентная разведка	1/2 дня	£ 60 (€75)	7
По проблемам экспорта	1/2 дня	£ 60 (€75)	7

СЕМИНАРЫ ПО ПРОБЛЕМАМ ИНТЕРНЕТА

Этот семинар строится вокруг тематики Интернета: как это работает, типы информации, имеющейся в Интернете, методы поиска, оценка информации из Интернета и сводка полезных источников деловой информации в сети. Кроме того, аудитории представляется веб-сайт RTC North и предложение услуг IRC.

Семинар проводится в интерактивной манере, и слушатели получают буклет с полезной практической информацией, «маленькими хитростями» Интернет-поиска и длинным списком поисковых машин. Эти семинары длятся полдня и стоят £60 + НДС.

СЕМИНАРЫ ПО КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКЕ

Этот полдневный семинар посвящен конкурентной разведке: что это такое, почему это важно, и как компании могут активно собирать информацию о конкурентах. На этих семинарах слушатели узнают, как:

- выявлять конкурентов
- наблюдать за эффективностью конкурентов
- узнавать биографические подробности
- проявлять должную осмотрительность
- предвидеть действия конкурентов

Семинары по конкурентной разведке также включают практические занятия с наставником, изучение практических примеров (case studies) и комментарии экспертов. Дополнительно, делается презентация следующих услуг IRC:

- патентная информация
- информация о тендерных возможностях
- новостная информация
- изучение рынка
- информация о конкурентах

СЕМИНАРЫ ПО ПРОБЛЕМАМ ЭКСПОРТА

Цель этого семинара – вывести МСП на международную арену, представив им возможности, которые открывают новые рынки базирующимся в Великобритании фирмам, а также организации и учреждения, помогающие компаниям в процессе их интернационализации (в т.ч. IRC North и Сеть IRC, Торгово-промышленные палаты, Советы по делам бизнеса и пр.)

ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ

IRC North разрабатывает проект электронного обучения, цель которого – предложение интерактивных семинаров через Интернет. Идея состоит в том, чтобы создать портал для МСП и предлагать платные семинары по принципу «выбери то, что хочешь». Детали этой услуги еще не все определены, они будут строиться на основе обследования потребностей МСП.

4.2.3. Методология

Методология, используемая IRC North при организации Информационных семинаров, иллюстрируется на рисунке 4.10. В ней две основные фазы:

- подготовка семинара (маркетинг, администрирование, логистика).
- дальнейшее сопровождение

Процесс подготовки начинается с анализа потребностей в информации, который производится с помощью постоянных контактов с клиентскими компаниями, анализа региональных тенденций и на основе накопленного опыта IRC North.

Из сотрудников IRC назначается *менеджер мероприятия*, ответственный за организацию семинара, и именно он занимается всеми вопросами маркетинга, администрирования, логистики и сопровождения.

Маркетинг подразумевает определение, какой именно семинар должен быть организован: по проблемам Интернета, конкурентной разведки или экспорта, определение целевой группы (у IRC North собрана внутренняя база данных, содержащая свыше 3,500 записей) и продвижение мероприятия (дизайн листовки, привлекающей взгляд, которая будет рассылаться всем компаниям из базы данных).

Администрирование и логистика включают выбор места проведения (обычно помещение IRC), даты, сбор поступающих заявок и организацию питания.

Время, требуемое на организацию такого мероприятия – обычно примерно 4 недели.

Фаза сопровождения начинается с оценки мероприятия и уровня удовлетворенности слушателей, определяемого с помощью анкет, раздаваемых всем участникам. Анкета также включает вопрос: желает ли компания получать более подробную информацию об IRC, и как это ей может помочь в улучшении бизнеса.

С компаниями, выразившими интерес к услугам IRC в ходе семинара или в анкете, связываются сотрудники IRC, и если интерес подтверждается, в компанию будет нанесен визит для оценки ее потребностей.

Цель визита в компанию – сбор информации о ней, о «проекте», в котором требуется содействие, о барьерах, стоящих перед компанией и о том, как IRC North может ей помочь.

В конце, компания и IRC утверждают список действий и услуги, которые предлагаются компании с целью помочь ей в достижении своих целей.

Delegate satisfaction
Help us to improve our service to you

RTC NORTH

1 Did the event meet your expectations? Yes ☐ No ☐

2 Did you learn something new today? Yes ☐ No ☐

3 Will you make any changes to your business practices following today? Yes ☐ No ☐

4 Would you like to know more about how RTC North could help you improve your business? Yes ☐ No ☐ Maybe ☐

5 (Question tailored for individual events) Yes ☐ No ☐

6 Please make any comments on how we could improve our service

Name: _____
Position: _____
Company: _____
Telephone: _____
Email: _____

Рисунок 4.8: Анкета оценки удовлетворенности клиента

ФОРМА научно-технического ВИЗИТА УРОВЕНЬ 2



Профиль компании

Название компании: Ford Component Manufacturing Ltd

Адрес: Tyne Dock

South Shields

Tyne and Wear

Почтовый код: NE33 5ST

Тел: 0191 454 0141

Факс: 0191 456 0028

Email: Ged.lee@fordcomps.co.uk

http://www.fordcomps.co.uk

Контактное лицо: Джед Ли

Должность: Директор коммерческого отдела

Деятельность компании: Производитель небольших деталей машинной обработки — водопроводных кранов по британским стандартам; слоистых листовых материалов

Дата создания компании:

Оборот: £8.1 млн.

Количество персонала: 215

Компания-учредитель: Нет

Оборот:

Количество персонала:

% в собственности:

Описание «проекта» требующего содействия.

Коммерческий директор Джед Ли только что вернулся в компанию после двух-летнего отсутствия. Еще до своего отсутствия он нанял французского студента, который выполнил анализ французского рынка и начал вести бизнес с французскими компаниями. Когда Джед ушел, студент не получил полномочий вести дальнейшую работу и вскоре ушел из компании. Было получено несколько заказов из Франции, но за два года отсутствия Джеда эта работа сошла на нет. Связи компании с Францией ограничиваются тем, что среди их клиентов есть партнерская или родительская компания в Великобритании, «передавшая» их своей дочерней фирме во Франции.

Джед, желая восстановить то, что было создано французским студентом, решил присоединиться к Торговой Миссии Французского Бизнес-Совета (ФБС) в Лион в апреле 2001 г. В рамках контракта между ФБС RTC North было согласовано, что необходима предварительная встреча для составления списка потенциальных контактов в регионе Лиона. Для этого был подготовлен список кодов SIC, используемых компаниями Ford:

2513 Резина и пластики

2874 Крепеж/винты, болты и шурупы

2910 Производители механических машин (например, Spicer)

2911 Двигатели и турбины – дизельные

2912 Насосы и компрессоры (например, Sulzer; Grundfoss)

2914 Подшипники и редукторы (например, David Brown)

2922 Подъемно-погрузочное оборудование (например, для вильчатых подъемников)

Какие препятствия стоят перед вашим проектом?

Самое главное – недостаток контактов на французском рынке и недостаток знания об этом рынке.

Маркетинговый анализ, сделанный французским студентом, за время отсутствия Джеда потерялся, сейчас он контактирует с этим студентом в надежде получить другую, обновленную копию. Джед не говорит по-французски, но скоро у них появится франкоговорящий сотрудник. Команда, занимающаяся внутренними продажами, на сегодняшний день не очень ориентирована на клиента, и Джед понимает, что потребуются некоторая реорганизация с целью улучшения обслуживания клиентов.

Какие выгоды ваша компания ожидает от выполнения проекта? Если проект «не пойдет», какое влияние это окажет на компанию?

Если Джеду удастся установить хорошие контакты с Францией, он надеется расширить продажи на французский рынок. Он очень хочет увеличить экспорт в Европу, и выбрал Францию, так как чувствует, что там большой рынок для специализированного транспорта (трансмиссий), а так как Ford занимает сильные позиции на британском рынке, он надеется перенести эту силу и на европейские рынки.

Если Торговая Миссия не даст результата, то он займется более глубоким исследованием рынка и, подготовившись получше, предпримет еще одну попытку. Он очень заинтересован в успехе миссии, но понимает, что встретить нужные компании в таких миссиях довольно трудно.

Оказывают ли вам содействие организации поддержки бизнеса? Если да, то кто и в чем?

Нет

Прочая информация**Утвержденные действия**

Будет составлен список потенциальных контактов в регионе Лиона с помощью предоставленных Sic кодов.

Спросить Терезу Эшфорт о возможности провести семинар по проблемам Интернета для компании

Рисунок 4.9: Форма для подготовки визита IRC North к клиенту

Критически важные аспекты процесса

Ключевая характеристика Информационных семинаров – то, что они дают IRC North ценную возможность повышать осведомленность публики о своей деятельности и продвигать свои услуги. Это первый шаг в методологии создания контактов, ведущих к посещению компаний, где, после оценки потребностей компании, консультант IRC и менеджер компании согласовывают список действий по поддержке компании в достижении своих целей. Этот пункт становится началом коммерческих взаимоотношений между IRC и компанией.



4.2.4. Индикаторы эффективности

Опыт IRC Northern England & Nord Manche в организации этих мероприятий показывает, что профессиональные, высококачественные и тщательно спланированные информационные семинары могут стать мощным инструментом маркетинга и PR. 76.6% компаний, посетивших семинары, стали активными участниками ТТТ. Более того, данные IRC North за 2002 г. показывают, что 30.6% от общего числа переговоров по ТТТ возникло на основе Информационных семинаров (см. ниже таблицу 4.3).

Таблица 4.3. Источники ТТТ

Источники ТТТ	Кол-во переговоров о ТТТ (2002)	%
Информационные семинары	23	30,6%
Новостные рассылки	18	24%
Веб-сайт	8	10,6%
Прочие мероприятия	15	20%
Поиск в BBS	11	14,6%
Итого	75	100%

Таблица 4.4. Индикаторы эффективности

Период	Общее число участвовавших компаний	Число компаний, вовлеченных в ТТТ	Индикатор эффективности	Значение
2002	30	23	Удержание клиента ¹³	76,6%

¹³ Удержание клиента: % компаний, начавших активно участвовать в деятельности, связанной с ТТТ, после посещения Информационного семинара.

4.3. Diapro Extra-Light

- Diapro Extra-Light – это диагностический инструмент, разработанный IRC Rhone-Alpes-Auvergne. Благодаря структурному подходу к компании на самой ранней стадии ее взаимоотношений с IRC, он позволяет оперативно оценить потребности и возможности компании и «открыть двери» дальнейшим услугам IRC.
- В период с января 2003 г. по декабрь 2003 г., 6 квалифицированных консультантов IRC Rhone-Alpes-Auvergne провели 28 диагностик с использованием Diapro Extra-Light.
- Кроме того, в результате применения Diapro Extra-Light, в течение 2003 г. 78% компаний, с которыми был установлен контакт, начали активно заниматься деятельностью, связанной с трансфером технологий, и пользоваться дальнейшими услугами IRC.

4.3.1 Краткая история IRC Rhone-Alpes-Auvergne

Инновационный релей-центр Rhone-Alpes-Auvergne (далее IRC RAA) – один из 8 французских IRC. Он охватывает регионы Рона-Альпы и Овернь, важнейшие промышленные регионы Франции.

IRC RAA был создан в 1995; его учредил консорциум, в который входят ANVAR, ARIST (координатор) и Торгово-промышленные палаты Лиона и Гренобля.

IRC RAA служит двум основным целям:

- поддержка транснационального трансфера технологий, позволяющего МСП и институтам легче выходить на Европейские рынки;
- развитие «инновационной культуры» в регионах Рона-Альпы и Овернь.

Для достижения этих целей IRC RAA предоставляет компаниям следующие услуги:

- анализ технологий и разработка научно-исследовательских проектов;
- содействие проектам введения новых продуктов, являющихся результатом научных исследований (патенты, лицензии, бизнес-планы, экономические цели и т.д.);
- инновационное обучение;
- справочная служба.

IRC RAA развивает «метод работы с добавлением стоимости» путем предложения всесторонних и полезных услуг клиентам и поддержания постоянных тесных контактов с МСП. В IRC RAA работает высокопрофессиональный и увлеченный коллектив из 10 консультантов, хорошо знакомых с потребностями и проблемами МСП.

4.3.2. Бенчмарк: Diapro Extra-Light

Diapro Extra-Light – это диагностический инструмент, разработанный IRC Rhone-Alpes-Auvergne, который позволяет, благодаря структурному подходу к компании на самой ранней стадии ее взаимоотношений с IRC, оперативно оценить потребности и возможности компании и «открыть двери» дальнейшим услугам IRC. В период с января 2003 г. по декабрь 2003 г., 6 квалифицированных консультантов IRC Rhone-Alpes-Auvergne провели 28 диагностик с использованием Diapro Extra-Light. Чтобы полнее понять, зачем и каким образом этот инструмент был задуман IRC RAA, необходимо привести историю Diapro Light – усовершенствованной версии диагностического инструмента, которая, тем не менее, была заменена версией Extra-Light, после испытательного периода, когда было выявлено несколько недостатков.

Краткая история Diapro

Diapro Light – первая версия инструмента, разработанного ARIST RA/IRC RAA, – была впервые реализована весной 2000 г. с целью оценки технологического потенциала малых компаний. Она была разработана командой экспертов для решения следующих задач:

- оказание специализированных, эффективных и адекватных услуг компаниям;
- вовлечение компаний в Европейские проекты;
- оценка технологических проектов;
- рекомендации наиболее подходящих услуг для предложения компаниям.

Форма Diapro Light позволяет консультантам IRC собирать информацию о компании (деятельность, ресурсы, конкуренты, откуда берется добавленная стоимость, структура оборота) и о ее проектах (техническое описание, области применения и целевые рынки, выделенные ресурсы, тип искомого партнерства, стадия развития технологии и т.д.). Несмотря на такую полноту, консультанты IRC скоро поняли, что полная реализация Diapro Light требует значительного времени, причем ее не всегда можно применять открыто перед лицом клиента в ходе интервью. Фактически, на заполнение формы Diapro-Light требовался один полный день (визит в компанию, обработка информации, составление рекомендаций). Далее, ее можно было использовать только в целевых областях (конкретные акции с партнерами), и порой она не сочеталась с деятельностью IRC в сфере информирования и контактирования. По этим причинам, в декабре 2001 г. сотрудники IRC RAA решили разработать и внедрить модифицированную версию Diapro Light, то есть Diapro Extra-Light.

DIAPRO EXTRA-LIGHT

Extra-Light версия Diapro преодолевает основные недостатки исходного диагностического инструмента, увеличивая добавленную стоимость при уменьшении времени на его реализацию. Diapro Extra-Light позволяет оперативно оценить потенциал компании и дает консультанту возможность быстро выявить потребности компании и составить рекомендации с целью удовлетворения этих потребностей.

4.3.3. Методология

Процедура начинается (см. рисунок 4.11) с самого первого контакта с компанией – который может произойти в результате получения информационной рассылки IRC RAA, посещения его веб-сайта, участия в каком-либо мероприятии или прямых контактов.

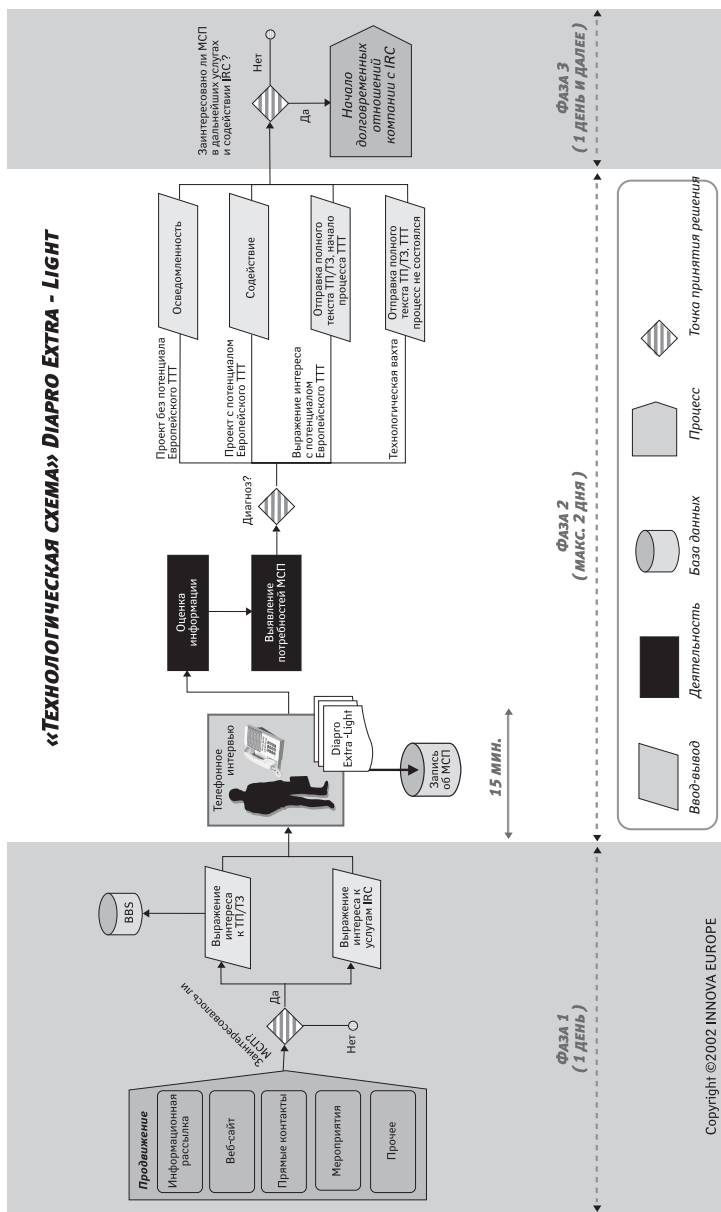


Рисунок 4.11 : «Технологическая схема» Diapro Extra-Light

Если компания выразила интерес либо к технологическому предложению или запросу, либо к конкретной услуге/акции, IRC RAA выделяет специалиста или консультанта, который будет оказывать содействие компании в этом процессе (см. рисунок 4.11, Фаза 1). Консультант IRC свяжется с заинтересованной компанией и проведет первое телефонное интервью, чтобы лучше понять ее потребности и предложить соответствующие решения.

Сердцевина процесса (см. рисунок 4.11, Фаза 2) – это телефонное интервью. Это не просто разговор между консультантом и компанией, а структурированный подход – в соответствии с заранее заданным шаблоном – с целью понять с первого же момента, чего компания хочет от IRC, и что IRC ей может предложить. Консультант IRC, при поддержке шаблона Diapro Extra-Light, имеет возможность собрать всю необходимую информацию систематическим и хорошо структурированным образом.

Диагностический шаблон Diapro Extra-Light (см. рисунок 4.12) состоит из 3 частей:

- первая часть содержит общую информацию о компании, ее сфере деятельности, ее ноу-хау, добавленной стоимости, ресурсах, опыте международного сотрудничества, инновационном опыте, потребностях, связанных с технологиями/инновациями и т.д.
- вторая часть отведена для внутреннего пользования: там описываются сильные и слабые стороны компании, благоприятные возможности и опасности, а также отношение руководства компании. Назначенный консультант делает SWOT-анализ компании, но информация из этого раздела не передается компании.
- в последней, третьей части консультант IRC составляет рекомендации для компании – например, подписка на автоматическую рассылку соответствий из BBS (AMT), размещение ТП или ТЗ, участие в Европейских программах и т.д.

В ходе интервью компанию просят предоставить следующую информацию:

- Общая информация о компании (название фирмы, год основания, адрес веб-сайта)
- Оборот: текущий оборот компании, оборот за прошлые годы, тенденция роста
- Экспортный оборот: текущий экспортный оборот компании, экспортный оборот за прошлые годы, тенденция роста
- Количество сотрудников: текущее и прошлое (предыдущий год), штат компании.
- Принадлежность к группе компаний.
- Контактное лицо: ФИО и контактные данные.
- Деятельность, ноу-хау, ресурсы: описание сферы деятельности компании, продуктов, услуг, ноу-хау, рынков, крупнейших клиентов и конкурентов.
- НИР: процент общего оборота компании, выделяемого на научные исследования и разработки.
- Опыт инноваций: уровень инновационного опыта компании (например: высокий/средний/низкий)
- Права ИС: количество полученных патентов.
- Опыт международного партнерства: участвует ли компания в международных/Европейских программах, работала ли в партнерстве с международными/Европейскими компаниями. Знание иностранных языков.
- Опыт работы по проектам: опыт компании в международных проектах (например: высокий/средний/низкий).

- Контакты с ANVAR, ТПП, другими учреждениями: есть ли у компании контакты с инновационными центрами, торговыми палатами и т.д.
- Описание проекта: описание потребностей компании, причины обращения в IRC.
- Цели проекта: цели и задачи проекта, который компания хотела бы предпринять.
- Стратегические и финансовые вехи: стратегические и финансовые возможности или потенциальные преимущества на будущее.
- Инновационный уровень и инновационный потенциал проекта: степень инновационности проекта, который компания хочет реализовать (например: высокий/средний/низкий).
- Области рыночных применений и целевые рынки: сферы и рынки, на которые нацелен проект.
- Искомые партнерства и партнеры: тип искомого партнерства для выполнения желаемого проекта (например: университеты, научные центры, МСП).
- Конфиденциальность: степень секретности по отношению к раскрываемой информации (высокая/средняя/низкая).

Рисунок 4.12 Диагностический шаблон Diapro Extra-Light

Организация : XXX	Контактное лицо: м-р XX	Дата : XXX
Общая информация о компании <i>Пометка: адрес веб-сайта компании</i> Оборот (и тенденция) Экспортный оборот (и тенденция) Кол-во сотрудников (и тенденция) Принадлежность к группе		
XXX Создана в 1984 г. 2000 : 4 млн. Евро (1999 : 3.8 млн. Евро: +5% 2000 : 2 млн. Евро (1999 : 1,9 млн. Евро: +5% 2000 : 45 (1999 : 43) Нет		
Контактное лицо Деятельность, ноу-хау, ресурсы (разные отделения, инвестиции...)		
Менеджер по науке : М-р XX Биологическая оценка медицинских приборов: функциональные параметры и биологическая совместимость (оказание услуг). Консалтинговые, инженерные услуги. Клиенты: производители медицинских приборов (МСП и крупные компании). Доставка меток. Рыночная ниша: конкуренты в Европе отсутствуют. Высококвалифицированный персонал (доктора, инженеры ...) Крупные инвестиции вкладываются в развитие новых методов анализа.		

НИР Инновационный опыт Права ИС	6% оборота направляется на НИР. Высокий Получено более 15 патентов: развитая культура прав ИС
Опыт международного партнерства <i>Пометка : языки, Европейская культура...</i> Опыт проектов	Крупная коммерческая сеть, участие во многих Европейских программах (BRITE EURAM, CRAFT), многих партнерствах с Европейскими компаниями. Владение языками: немецкий и английский. Высокий
Контакты с ANVAR, ТПП, другими учреждениями... Описание проекта	Контакты с ANVAR по поводу финансирования НИР. XX желает установить партнерства с организациями, которые бы привнесли взаимодополняющие навыки и знания, такие, как новые методы анализа.
Цели проекта	Предложить клиентам усовершенствованный анализ и более полную диагностику.
Стратегические и финансовые эффекты	Высокие (трудно оценить количественно).
Инновационный уровень и инновационный потенциал проекта	Высокий. Так как технологии медицинских приборов постоянно совершенствуются, анализ должен быть все более эффективным и более развитым, требуются новые технологии.
Области рыночных применений и целевые рынки	Медицинские приборы
Искомые партнерства и партнеры	Такие организации, как университет, технические центры – разработчики новых фундаментальных технологий. Все виды партнерств, в зависимости от найденного партнера (лицензирование...).
Конфиденциальность	Высокая (никакая информация не должна распространяться без санкции м-ра XX).

Виза организации

Дата:

Виза консультанта ARIST

Сильные стороны	Высокий инновационный потенциал, высококвалифицированные сотрудники. Хорошо известная компания.
Слабые стороны	Нет партнерства с университетом или техническим центром.
Возможности	Рынок медицинских приборов быстро растет и очень выгоден. Потребность в метках для коммерческих приборов.
Опасности	Потерять связь со спросом технологического рынка.
Отношение руководства	Открытое, имеется желание создать партнерство, согласны вкладывать ресурсы (время и деньги).

Наши рекомендации

CRAFT	ОК, может участвовать в проекте как провайдер аналитических услуг
Eureka	
FP6	Необходимо проанализировать.
Распространение ТП/ТЗ	ОК (предложить)
«Почтовые возможности» (подписка на АМТ)	ОК (предложить)
Другие программы	
Прочее	
Пометки	

Благодаря Diapro Extra-Light, консультант IRC может быстро оценить собранную информацию и определить, каковы потребности компании, которые можно удовлетворить с помощью услуг IRC RAA.

Нужды/требования, выраженные компаниями в ходе интервью, обычно делятся на несколько различных категорий:

- компания может иметь в виду проект с потенциалом ТТТ или участия в Европейских программах;
- компания может иметь в виду интересный проект, но без потенциала ТТТ или участия в Европейских программах;
- компания может высказать выражение интереса (Expression of Interest – EOI) с потенциалом ТТТ;
- компания может быть заинтересована в Технологической вахте.

В Таблице 4.5 показано, как эти потребности могут быть удовлетворены с помощью конкретных действий IRC.

Таблица 4.5. Потребности МСП и линия действия IRC

Компания	Линия действия IRC RAA
Проект с потенциалом ТТТ или участия в Европейских программах	Содействие
Проект без потенциала ТТТ или участия в Европейских программах	Информирование
Выражение интереса с потенциалом ТТТ	Отправка полного текста ТП/ТЗ, начало процесса ТТТ
Технологическая вахта	Отправка полного текста ТП/ТЗ, ТТТ процесс не состоялся

Консультант IRC порекомендует компании наиболее подходящую услугу IRC RAA/ARIST, например:

- подписка на АМТ
- составление ТП/ТЗ
- Craft
- 6-я Рамочная Программа
- версия Diapro Light
- информационные семинары
- участие в мероприятиях и т.д.

Если компания заинтересовалась услугами и содействием IRC RAA, консультант вышлет ей информационный пакет, содержащий информационно-рекламный материал и подробное описание предлагаемых услуг, вместе с формой контракта (см. рисунки 4.13 и 4.14). Это станет начальной точкой тесного и плодотворного сотрудничества между компанией и IRC RAA (см. рисунок 4.11, фаза 3).

Критически важные аспекты процесса

Критический шаг этого процесса – телефонное интервью между консультантом IRC и компанией, т.к. благодаря поддержке диагностического инструмента Diapro Extra-Light, консультант IRC имеет возможность собрать всю необходимую информацию систематическим и хорошо структурированным образом, идентифицировать потребности компании и составить рекомендации по удовлетворению этих потребностей.

Aujourd'hui M. xxxxx de la societe xxxxxx , fait appel a Arist Rhone-Alpes – Centre Relais Innovation Rhone-Alpes-Auvergne pour rechercher des partenaires pour

.....

Pour solliciter le reseau des Centres Relais Innovation constitue de 68 centres repartis dans toute l'Europe, plus Israel, nous utilisons labasede donnees BBS (Business Bulletin System) permettant de faire circuler des offres (TO) et des demandes (TR) de technologie. Cette base dedonnees est consultable sur Internet uniquement par les membres du reseau CRI. Chaque member est informe par e-mail des nouvelles entrees enregistrees.

Deroulement

Nous vous demandons de completer notre formulaire Offre de Technologie (TO) ou Demandede Technologie(TR), ci-joint en annexe.

A reception du formulaire complete par vos soins, nous le diffuserons sur notre reseau BBS pour une duree de 1 an maximum.

Nous analyserons et transmettrons des reception toutes les expressions d'interet a la societe xxxxx

Un compte rendu serafait sur l'ensemble des contacts dans les trois mois qui suivent la Diffusion de l'offre ou de la demande , ainsi qu'un bilan de tous les contacts a la fin de la diffusion.

Pour ce faire, la societe xxxxxx sera tenue d'informer Arist RA du resultat des mises en relation.

L'objectif de cette prestation est de mettre en relation des entreprises europeennes.

Pour Arist Rhone-Alpes

Pour XXXXs

Рисунок 4.13 Форма клиентского соглашения

Aujourd'hui M. xxxxx de la societe xxxxxx , fait appel a Arist Rhone-Alpes – Centre Relais Innovation Rhone-Alpes-Auvergne pour rechercher des partenaires pour
.....

Pour solliciter le reseau des Centres Relais Innovation constitue de 68 centres repartis dans toute l'Europe, plus Israel, nous utilisons labasede donnees BBS (Business Bulletin System) permettant de faire circuler des offres (TO) et des demandes (TR) de technologie. Cette base dedonnees est consultable sur Internet uniquement par les membres du reseau CRI. Chaque member est informe par e-mail des nouvelles entrees enregistrees.

Deroulement

Nous vous demandons de completer notre formulaire Offre de Technologie (TO) ou Demandede Technologie (TR) , ci-joint en annexe.

A reception du formulaire complete par vos soins, nous le diffuserons sur notre reseau BBS pour une duree de 1 an maximum.

Nous analyserons et transmettrons des reception toutes les expressions d'interet a la societe xxxxx

Un compte rendu serafait sur l'ensemble des contacts dans les trois mois qui suivent la Diffusion de l'offre ou de la demande , ainsi qu'un bilan de tous les contacts a la fin de la diffusion.

Pour ce faire, la societe xxxxxx sera tenue d'informer Arist RA du resultat des mises en relation.

L'objectif de cette prestation est de mettre en relation des entreprises europeennes.

Pour Arist Rhone-Alpes

Pour XXXXs

Responsable projet

M.

XXXXXX

Fait a Lyon, le XXXXXXXX

Le

(en deux exemplaires) sauf par fax et par E-mail

(signature precedee de la mention «bon pour accord»)

Nombre de pages: 1

Tampon de la Societe

Рисунок 4.14 Форма клиентского соглашения

4.3.4. Индикаторы эффективности

Diapro Extra-Light стал для IRC RAA инструментом качества и входной услугой, «открывающей двери» остальным услугам IRC. В период с января 2003 г. по декабрь 2003 г. 78% компаний, с которыми был контакт, начали активно заниматься деятельностью, связанной с трансфером технологий, и пользоваться дальнейшими услугами IRC.

Услуги, востребованные клиентскими компаниями, можно сгруппировать в 5 основных категорий (см. таблицу 4.6).

Таблица 4.6. Категории услуг

Категории услуг	%
Подписка на АМТ	50%
Перенаправление к консультантам служб ЕК по правам ИС, консультантам по ТТ и пр.	10%
Получение прибыли от технологий /Поиск технических решений	20%
Технологическая вахта, поиск инновационных решений, исследования по диверсификации	10%
Информация о 5й Рамочной программе	10%

Таблица 4.7. Индикаторы эффективности

Число МСП, с которыми IRC имел контакты	«Оставшиеся» МСП	Период	Индикатор эффективности	Значение
36	28	январь 2003 – декабрь 2003	Удержание клиента ¹⁴	78%

¹⁴ Удержание клиента: процент МСП, ставших клиентами и обратившихся за дальнейшими услугами

4.4. Инновационный аудит SEZ

- «Евроменеджмент» – методика аудита, разработанная Европейской Комиссией (DG XXIII), – успешно адаптируется и развивается IRC South Germany Deutsch Schweiz (D/CH), который превратил ее в «Инновационный аудит SEZ».
- «Инновационный аудит SEZ» – не просто методология проведения аудита, а еще и мощный маркетинговый инструмент, способствующий продаже специализированных услуг IRC D/CH путем установления прямой связи между предлагаемыми услугами и потребностями клиента.
- «Инновационный аудит SEZ»:
 - помогает IRC D/CH нарисовать ясную картину инновационной ситуации в компании;
 - помогает клиенту осознать свои потребности и/или возможности в сфере интернационализации и новых технологий/инноваций;
 - предоставляет план действий на будущее, определяя наиболее адекватные услуги, направленные на удовлетворение нужд компании.
- В период с 1999 по 2001 г. IRC D/CH провел успешный аудит 52 МСП с помощью методологии «Инновационный аудит SEZ».
- Технологический аудит – ключевой момент в построении отношений доверия между IRC D/CH и его клиентами. Эта услуга отмечает начало устойчивых коммерческих отношений между ними. В течение 1999-2001 гг., 71% МСП, аудированных с применением «Инновационного аудита SEZ», начали активно заниматься деятельностью, связанной с транснациональным трансфером технологий, и пользоваться дальнейшим содействием IRC.

4.4.1. Краткая история IRC South Germany Deutsch Schweiz

Steinbeis-Europa-Zentrum (SEZ) – это Инновационный релей-центр Баден-Вюртемберга (Южная Германия), и головная организация консорциума IRC, ответственного за Баден-Вюртемберг, Тюрингию и немецко-говорящую часть Швейцарии (Восточная Швейцария и Западно-Германская Швейцария). Этот консорциум IRC называется IRC South Germany Deutsch Schweiz (далее IRC D/CH).

SEZ – экономически независимая организация в рамках Steinbeis-Foundation. Этот фонд был создан в марте 1990 г. как оперативный орган Еврокомиссии при Министерстве экономики Баден-Вюртемберга. Его основная деятельность была связана с продвижением научно-технических программ Еврокомиссии и поддержкой международного трансфера технологий. С 1995 г. SEZ стал головной организацией одного из восьми существующих Инновационных релей-центров Германии и лидером консорциума IRC D/CH.

IRC D/CH также является официальной Национальной контактной точкой (НКТ) для МСП региона Баден-Вюртемберг и Тюрингия.

Основные направления деятельности IRC D/CH:

- содействие промышленным компаниям в их участии в Европейских научно-технических программах;
- содействие в коммерческой эксплуатации научно-исследовательских разработок;
- продвижение трансрегионального и транснационального трансфера технологий;
- стимулирование и поддержка инновационного процесса в промышленных компаниях;
- поддержка промышленных компаний в осуществлении своих международных проектов.

Сначала SEZ действовал как успешный Value-Relay-Centre («Центр передачи стоимости»). Согласно оценке Еврокомиссии, он входил в группу 10 лучших Value-Relay-Centres Европы. Поэтому он был снова выбран в 1995 г., и теперь выполняет функции Инновационного релей-центра.

В 1994 г. SEZ выиграл контракт «Евроменеджмент II», финансируемый DG XXII. В рамках этого контракта SEZ провел научно-технические аудиты 20-ти перспективных МСП своего региона. Эта деятельность дала Центру огромный опыт анализа долгосрочной стратегии компании, ее технологических потребностей, возможность определения оптимальной стратегии, т.е. братья ли за национальный или Европейский исследовательский проект, или установить партнерство с целью эксплуатации научных разработок или трансфера существующей технологии.

Результаты инициативы «Евроменеджмент» оказались плодотворны и для SEZ, и для IRC. Были поданы заявки в 9 проектов Еврокомиссии по эксплуатации научных разработок или технологий. 6 заявок были приняты и получили финансирование как прямой результат этого проекта. При этом SEZ накопил также широкий опыт организации семинаров, конференций и «брокерских встреч» для трансфера технологий, а также нахождения партнеров для научно-технических проектов.

4.4.2. Краткая история «Инновационного аудита SEZ»

Технологический аудит можно определить как *«надлежаще оформленное всестороннее обследование технологических возможностей и потенциала компании»*¹⁵.

Согласно определению IRC-IRE CU, *«фокус технологического аудита – технологический статус компании. В Сети IRC аудит большей частью используется для выявления инновационных технологий, процессов и знаний, равно как и для вскрытия проблемных областей, где требуются инновационные решения. Центральная задача аудита – определение потребностей, которые могут быть удовлетворены с помощью сети, в основном через эксплуатацию или внедрение инновационных технологий»*¹⁶.

Аудит обычно состоит из визита в компанию и составления письменного отчета. В отчете, как правило, предлагается несколько путей к улучшению работы компании. Так как любой транснациональный трансфер технологий (ТТТ) начинается с

¹⁵ Источник: www.strategicinformation.com

¹⁶ Источник: IRC-IRE CU: «Технологические аудиты», Октябрь 2001, (библиотека IRC-IRE)

базового понимания потенциала ТТТ и технологических запросов /предложений компании и /или научно-исследовательского института, технологический аудит есть услуга, затрагивающая самое существо дела. Фактически, он направлен на повышение адекватности и обоснованности технологического уровня компании. Методология аудита IRC D/CH основана на *Евроменеджменте* – методе, разработанном DG XXIII семь лет назад для выявления МСП, которые по своей стратегии и видению были способны участвовать в Пятой Рамочной Программе ЕС. Задачи «Инновационного аудита SEZ» иллюстрируются на рисунке 4.15.

«Инновационный аудит SEZ» показал себя как гибкая, простая в применении и обучении методология. IRC D/CH постоянно адаптирует и совершенствует ее, достигая с годами самых положительных результатов.

«Инновационный аудит SEZ» был изначально разработан в 1994 г. для выявления МСП, *готовых* вступать в европейские партнерства для участия в проектах, финансируемых Евросоюзом.

По этой причине схема «Инновационного аудита SEZ» фокусируется на научно-исследовательских аспектах статуса компании и ее будущих проектов. За последние годы исходный инструмент был значительно модифицирован IRC D/CH. IRC D/CH внес некоторые изменения, связанные с «*ресурсами*», добавил новые вопросы по эксплуатации научных результатов и ввел более подробные вопросы информационного скрининга.

Инновационный аудит SEZ

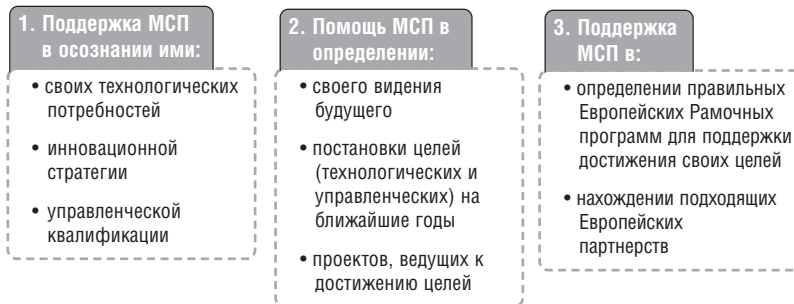


Рисунок 4.15: Задачи Инновационного аудита SEZ

Кроме того, включены некоторые рекомендации по необходимым действиям и шаблон для представления информации по финансированию. Также, IRC D/CH преобразовал исходный файл Microsoft Word в файл MSeXcel.

В прошлом году изменился способ использования аудита в IRC: вместо реального видимого аудирования компаний, форма «Инновационного аудита SEZ» применяется теперь как внутренний инструмент, руководство для консультантов по процессу консультирования компаний и целенаправленной коммуникации с компаниями. В результате, число выполненных внешних аудитов не очень велико – с учетом того факта, что IRC эксплуатирует этот инструмент более как внутреннее учебное пособие для

персонала, как пример структурированного подхода к вопросам, которые нужно задать в ходе нормально спланированного визита в компанию, а также для успешного консультационного процесса.

Основные причины этого следующие: компании не платили за аудиты, и поэтому персонал IRC не мог проводить их принятым способом (заполняя форму аудита и составляя отчет с рекомендациями).

Тем не менее, IRC D/CH все еще использует этот инструмент и будет использовать далее в качестве инструмента для внешнего аудита уже в этом году, так как IRC D/CH участвует в нескольких проектах, финансируемых Еврокомиссией (ETI), куда включаются аудиты.

4.4.3. Методология

Процедура проведения «Инновационного аудита SEZ» по методике IRC D/CH может быть разбита на три основные фазы, которые будут поясняться по очереди: (см. рисунок 4.16):

1. выявление потенциальных МСП для аудирования;
2. отбор и отсев;
3. аудит.

ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ МСП

Первый контакт с МСП может возникнуть из разных источников: кого-то их них направляют партнеры и посредники (банки, агентства регионального развития, федерации малого бизнеса и т.д.); многие компании выходят напрямую на IRC D/CH как на «one stop shop» для Европейских программ и транснационального трансфера технологий в регионе; кроме того, IRC D/CH также рассылает целевые почтовые рассылки с профилями из IRC BBS и посещает инновационные ярмарки с целью повстречаться с компаниями, имеющими интересные проекты/идеи, и нуждающимися в содействии для финансирования своих инноваций.

ОТБОР

Перед проведением аудита, учитывая, что не все МСП способны участвовать в ТТ или Европейских проектах, IRC D/CH отбирает компании для аудирования с помощью телефонного интервью или приглашения компании посетить IRC. В ходе 30-45 минутного разговора IRC D/CH представляет перед компанией структуру и рамки международных проектов и прощупывает мотивацию компании к работе с европейскими партнерами, а также технологическую и инновационную стратегию компании. Если при этом просматривается потенциал для проекта трансфера технологий, то компании предлагается «Инновационный аудит SEZ».

АУДИТ

В ходе визита в компанию назначенный консультант IRC D/CH проводит интервью с менеджером МСП или со всем руководством, что занимает около 1/2 дня. Вопросы составлены таким образом, чтобы заставить менеджера задуматься над

стратегией компании, конкуренцией, сильными и слабыми сторонами, а также видением будущего компании. К концу интервью консультант понимает потребности компании и может дать совет по поводу дальнейших шагов.

Поскольку интервью сосредоточено в основном на Европейском научно-техническом транснациональном сотрудничестве, обсуждаются такие вопросы, как поиск партнеров, технологическая вахта, инновационный менеджмент и технологические потребности.

Процесс технологического аудита можно разделить на 4 этапа:

1. Анализ внутренней среды (сильные стороны и слабые стороны).
2. Анализ внешней среды (благоприятные возможности и опасности).
3. Технологические цели и стратегия.
4. План действий и рекомендации.

1 ЭТАП

Выполнение анализа внутренней среды

- Статус компании в плане способности к международному сотрудничеству.
- Оценка технологических сильных и слабых сторон.
- Видение (миссия; арена (рынок, целевые клиенты, географическое положение); конкурентная роль (первопроходцы или последователи); продукты/услуги).

2 ЭТАП

Выполнение анализа внешней среды

- Технологические возможности в порядке их привлекательности и вероятности успеха.
- Технологические опасности в порядке их серьезности и вероятности осуществления.
- Технологическая вахта.
- Бенчмаркинг.
- Анализ конкурентов.
- Анализ потребителей.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА «ИННОВАЦИОННОГО АУДИТА SEZ»

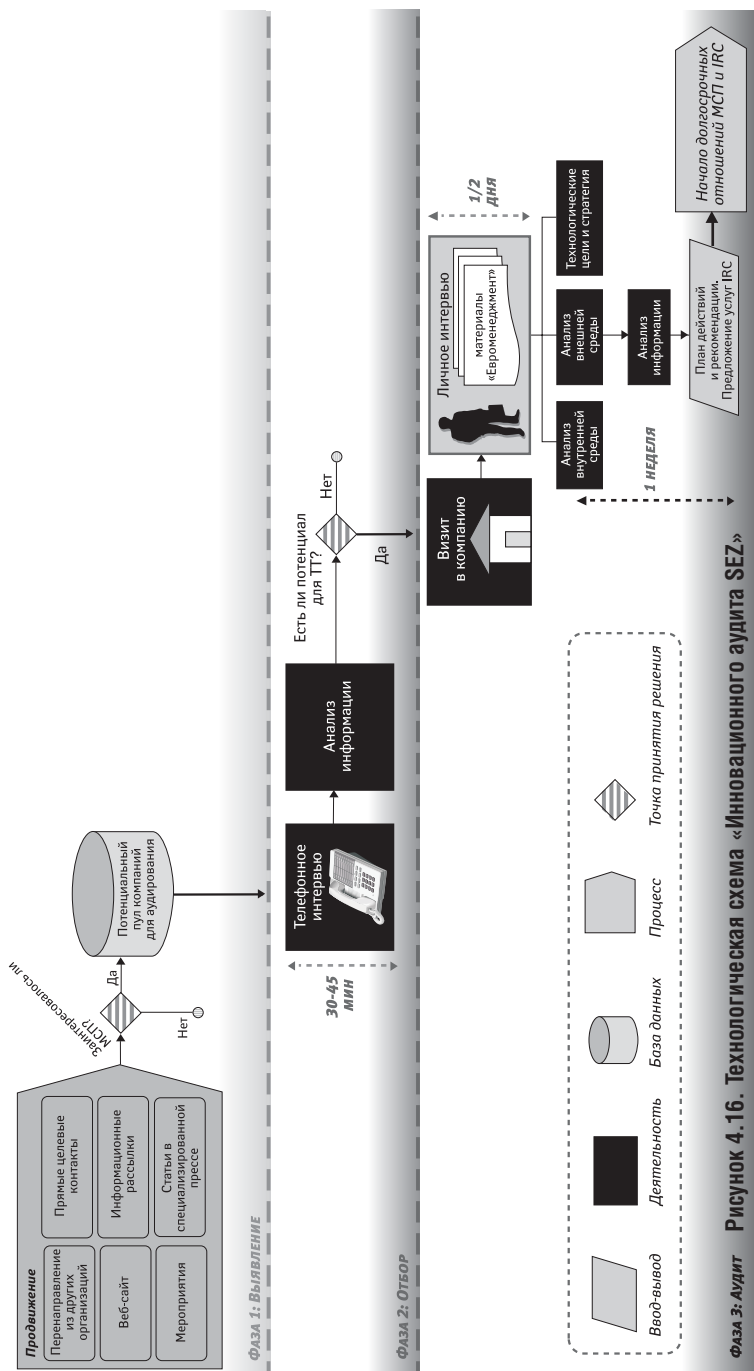


Рисунок 4.16. Технологическая схема «Инновационного аудита SEZ»

3 ЭТАП

Технологические цели и стратегия

- Технологические цели: чего компания хочет достичь и когда;
 - Стратегия: как туда попасть (план ведения игры)
 - лидерство благодаря низким затратам;
 - лидерство через использование новых технологий;
 - диверсификация;
 - внедрение инноваций.
 - «Дорожная карта»: вехи в стратегии компании (конкуренты, рынки, технологии).

После интервью консультант IRC представляет МСП возможные рекомендации – но план действий с рекомендациями посылается в компанию только после тщательного и подробного анализа всей информации (обычно этот документ высылается в течение одной недели после визита в компанию).

4 ЭТАП

План действий и рекомендации

Этот этап выполняется после визита в компанию. Консультант анализирует собранную информацию и пытается предложить какие-то услуги IRC или иные услуги, которые могли бы помочь компании в достижении ее стратегических и технологических целей.

IRC D/СН предлагает, в частности, следующие услуги:

- поиск партнеров для сотрудничества, направленного на достижение поставленных целей;
- поиск финансовых возможностей;
- поддержка в вопросах прав ИС;
- поддержка участия в соответствующих Европейских сетях;
- поддержка в области инновационной стратегии;
- поддержка в области маркетинга.

Интервью проводится полностью на основе *Формы «Инновационного аудита SEZ»* (см. таблицу 4.9). Этот фиксированный и хорошо структурированный шаблон помогает консультанту собирать информацию и направлять интервью в ходе визита в компанию. Если консультант не является ни инженером, ни специалистом в области работы компании, необходимо, чтобы он /она ознакомился с данным сектором и изучил технический словарь и рынок. Это поможет консультанту лучше понимать компанию, а также повысит доверие компании к консультанту.

Форма «Инновационного аудита SEZ» (см. таблицу 4.9) имеет следующую структуру:

- Общая информация: в первой части шаблона «Инновационного аудита SEZ» собирается общая информация о компании и ее деятельности, адрес, телефон, факс, email, веб-сайт, оборот, число сотрудников и т.д.
- Ресурсы: вторая часть посвящена ресурсам компании:
 - *Технология*: наличие научно-исследовательского подразделения; количество патентов или иных защищенных прав ИС; участие в программах ЕС.
 - *Условия*: отбор информации; существующее сотрудничество; владение иностранными языками.
 - *Организация*: инструменты управления, контроль качества, долгосрочное планирование, экономическая отчетность.
- Устремления: в этом разделе проясняются амбиции компании в среднесрочной перспективе, определяются потенциальные конкуренты, опасности и препятствия, а также рыночные возможности, союзники и рычаги.
- Краткосрочные задачи: цели компании в ближайшей перспективе, намеченные вехи.
- Финансовые ресурсы: источники финансирования; качество бизнес-плана, представляемого инвесторам; оценка бизнес-плана.
- Выводы, рекомендации и предлагаемые действия:
 - Ресурсы (*способна ли компания участвовать в транснациональном сотрудничестве?*).
 - Амбиции (*является ли научно-техническое развитие ключевым моментом развития компании?*).
 - Кратко/долгосрочные задачи (*присутствует ли ТТТ или научно-техническое сотрудничество среди целевых установок компании?*).
- План действий: решения, проект, конкретные задачи и временной график.
- Проект ТТ: описание проекта; инновационное содержание, применение, технология, партнеры для кооперации, бюджет, длительность.

Критически важные аспекты процесса

Центральная часть процесса – личное интервью на основе Формы «Инновационного аудита SEZ», которая является компактной бумажной формой аудита. «Инновационный аудит SEZ» – это не просто методология проведения аудита, но и мощный инструмент маркетинга, способствующий продаже специализированных услуг IRC D/CH путем установления прямой связи между предлагаемыми услугами и потребностями клиента.

«Инновационный аудит SEZ»:

- помогает IRC D/CH нарисовать ясную картину инновационной ситуации в компании (см. страницы 1-2 *Формы* «Инновационного аудита SEZ», таблица 4.9);
- помогает клиенту осознать свои потребности и / или возможности в отношении интернационализации и новых технологий/инноваций (см. страницы 3-5 *Формы* «Инновационного аудита SEZ», таблица 4.9);
- предоставляет план действий на будущее, определяя наиболее адекватные услуги, направленные на удовлетворение нужд компании (см. страницы 6-9 *Формы* «Инновационного аудита SEZ», таблица 4.9).

4.4.4. Индикаторы эффективности

Методология «Инновационный аудит SEZ» стала успешной аудиторской процедурой в IRC D/CH и ключевым моментом в построении отношений доверия между IRC D/CH и его клиентами. Фактически, услуга аудита отмечает начало устойчивых коммерческих отношений между ними. В течение 1999-2001 гг., 71% МСП, аудированных с применением «Инновационного аудита SEZ», начали активно заниматься деятельностью, связанной с транснациональным трансфером технологий, и пользоваться дальнейшим содействием IRC

Таблица 4.8. Индикаторы эффективности

Число аудированных МСП	«Оставшиеся» МСП	Период	Индикатор эффективности	Значение
52	37	1999 – 2001	Удержание клиента ¹⁷	71%

¹⁷ Удержание клиента: процент МСП, ставших клиентами и обратившихся за дальнейшими услугами после «Инновационного аудита SEZ»

Таблица 4.9 Форма «Инновационного аудита SEZ»

• Технологический аудит SEZ

Компания	Solar AG	Дата аудита Консультант-аудитор
Адрес		
Тел/факс		
email		
www		
Дата основан.	1994, start-up от Университета	
Менеджер		
оборот	2	
штат	7	
код NACE		
персонал, участвующий в аудите	Менеджер (2)	

Анализ

Ресурсы

• Технологический аудит SEZ

1. Технология

Имеется ли научное подразделение

х

да

нет

Число инж/учен

Число техн.

30

Доля НИР в обороте %

Права ИС

Патенты

2

национальные

европейские

1

международные

зарегистрир.

3

Зарег. патентов за посл. 2 года

Готовых к подаче патентов

Планируется на след. год

другие формы защиты прав ИС

1 торговая марка

2. Окружение

Инф-прав. работа

Техника

Рынок

ярмарки

исследования

х

патентный поиск

организовано

организовано

Осн. сущ. партнерства

напр. НИР	тип	страна	профиль партнера
напр. сбыт	техническое	DE	производитель комплектующих
	техническое	DE	производитель комплектующих
	техническое	USA	поставщик технологий
	НИОКР	DE	университет

Владение иностр. языками:

Англ, итальянский, французский, японский

3. Организация

Инструменты управления

контроль качества	х	ISO	
		EU	
долгосрочное планирование	х	проч.	Международное Агентство по энергетике
экономическая отчетность	х	на какой срок	5 лет
	х	частота:	ежемесячно

оценка консультанта:

финансовое здоровье: ОК

Способна ли компания к межд. кооперации? Да

Анализ

Устремления

• Технологический аудит SEZ

Завтра (2-4 года)
Конкуренты, опасности, преграды
внутр: новая орг. структура в связи с ростом
растущий рынок влечет агрессивную
конкуренцию
конкуренты с меньшей себестоимостью

Устремления на 5 лет
Европейское лидерство в области избирательных покрытий
Поставщик систем, а не просто комплектующих
Диверсифицироваться на новые рынки

Завтра (2-4 года)
Рынки, союзники, средства
солнечный рынок растет
ключевая технология составляет малую часть себестоимости
технологическое лидерство в продукции, конкуренты с меньшей себестоимостью
имеющей высокий диверсиф. потенциал
динамичная менеджерская команда

Цель на ближайший год

- разработать новый продукт с определенными характеристиками
- для солнечной технологии
- достичь оборота 6 млн Евро
- разработать новую технологию поглотителя (компонент)
- расширить производственные мощности
- исследовать новые рыночные применения
- исследовать более дешевые производственные процессы
- создать торговую сеть в ЕС и Средиземноморье

Ключевые факторы успеха:

НИОКР

организационная структура

Является ли НИОКР ключевым фактором ?

Да

Анализ

Краткосрочные задачи

• Технологический аудит SEZ

Цель на ближайший год

разработать новый продукт с определенными характеристиками для солнечной технологии

достичь оборота 6 млн. евро

разработать новую технологию поглотителя (компонент)

расширить производственные мощности

исследовать новые рыночные применения

исследовать более дешевые производственные процессы

создать торговую сеть в ЕС и Средиземноморье

Вехи

Подать заявку в проект ЕС

конечная фаза вывода продукта на рынок

начать национальный запланированный проект

внедрить больше автоматизации

увеличить произв. площади

Евр. проект по новым областям применения технологии покрытий

создать торговую сеть в ЕС и Средиземноморье

↑

↑

↑

Внесет вклад в цели/проекты:

ТТ проект? да

НИОКР проект? да

Описание проектов (кратко-, долгосрочные)

Предпол. начало

Осн. ожидаемые результаты

№ проекта

1. Технология поглотителя

4 мес

☐ расширение ноу-хау

3

2. Заявка в евр. проект по солнечным технологиям

1.5 мес

☐ выход на новые рынки

1

3. Европейский проект по покрытиям

1.5 мес

☐ рост междунар. оборота

☐ рост производительности

прочее

Финансовые ресурсы

• Технологический аудит SEZ

Источники финансирования	Качество бизнес-плана, представляемого инвестору	Оценка бизнес-плана
Достаточно собст. ресурсов <input type="checkbox"/>	Балансы <input type="checkbox"/>	Менеджмент <input type="checkbox"/>
Необх. финансирование <input type="checkbox"/>	Достаточно ли имеющихся ресурсов <input type="checkbox"/>	Рынок/маркетинг <input type="checkbox"/>
Венчурный капитал <input type="checkbox"/>	Бизнес-план <input type="checkbox"/>	Деньги (финансовая концепция) (5-лет. планирование проекта/бизнеса) <input type="checkbox"/>
Кредит <input type="checkbox"/>		

Требуется поддержка? ☐ да ☐ нет

Рекомендации

Выводы

Рекомендации

Технологический аудит SEZ

Ресурсы Способна ли фирма участвовать в международной кооперации? Да	Почему Способны успешно выполнять НИОКР Высоко мотивированные научные менеджеры	Предложения по улучшению x	Рассмотрены действия 1. Профиль технологического запроса 2. Профиль технологического предложения
Устремления Является ли технология / НИОКР ключевым фактором развития фирмы?	В наст. время линия продуктов узка стратегия основана на новых НИОКР для расширения рынков	Требуется эффективная торговая сеть	3. Поиск в Cordis/ BBS
Кратко-/долгосрочные задачи Вносит ли ТТТ или НИОКР вклад в достижение целей фирмы?	Требуются значительные финансовые вложения, поэтому проект ЕС может помочь. ТТТ может уменьшить себестоимость, но может привести в потере ноу-хау (конкуренты)	Не просто НИОКР, но также ТТТ	4. Евр. проект трансфера технологий 5. Технологич. Вахта 6. Специальные консулт. услуги 7. Исследование насчет Европейских научно-технических проектов

Реакция фирмы на рекомендации

Решение о необходимых действиях

Согласились с	<input checked="" type="checkbox"/> выводами	2 заявки в Европейские проекты
Комментарии	<input checked="" type="checkbox"/> рекомендациями	

ФИО

подпись

Объяснение необходимых действий

Оба Европейских проекта хорошо вписываются в долгосрочную стратегию – расширить портфель продукции и улучшить положение на рынке так как они откроют 2 новых рынка – один близкий (солнечная энергетика), а другой совершенно новый (технология материалов)

• Технологический аудит SEZ

Решение
Проект

План действий

Задачи	Ноя 00	Дек 00	Янв 01	Фев 01	Мар 01	Апр 01	Май 01	Июн 01
1. Подача заявки								
2. Соглашение о консорциуме								
3. Подготовка контракта								
4.								
5.								

Осн. технологические цели до конца 2001г.

Осн. обязательства к
июн. 02
окт. 02

Действия

Проект трансфера технологий

• Технологический аудит SEZ

Описание проекта

Технология

☐ ИТ

☐ Биомедицина

☐ Промышленность

☐ Биотехнология

☐ Сельское хозяйство

☐

☐ Новые материалы

☐

Искомый партнер для кооперации

Тип

☐ промышл.

☐ научно-исслед.

☐ малое предпр.

Искомое ноу-хау

Предпочитаемые страны

Бюджет

всего

Euro

Применения

Длительность

вклад фирмы

4.5. Инновационный Поиск

- IRC Portugal (ISQ) (далее IRC@ISQ) разработал успешную методологию аудита, предназначенную для структурированного выявления инновационного потенциала и уровня инновационной зрелости организации.
- Аудит помогает IRC@ISQ определить:
 - как организация решает инновационные вопросы в различных областях бизнес-процессов, которые она считает критическими для достижения устойчивого успеха;
 - возможности и технологии, которые могут стать средствами достижения успеха;
 - кадровые факторы в организации, которые могут сдерживать эффективность введения инновационных систем и идей;
 - технологические потребности или потенциальные предложения от аудируемой организации.
- Аудит показал очень интересные результаты в плане достижения ТТТ. В период с апреля 2002 по март 2003 г., 70,3% компаний, прошедших аудит с использованием *InnovationQuest* (Инновационный поиск), начали активно заниматься деятельностью, связанной с ТТТ, и пользоваться дальнейшим содействием IRC. Более того, 15,5% из них успешно подписали соглашения о ТТТ.

4.5.1. Краткая история IRC Portugal (ISQ)

При *Instituto de Soldadura e Qualidade* (ISQ) действует один из двух IRC, базирующихся в Португалии. Миссия IRC – поддержка инноваций и транснационального технологического сотрудничества в Европе с помощью широкого диапазона специализированных услуг поддержки бизнеса. Услуги IRC, в основном, связаны с технологически-ориентированными МСП, но также доступны крупным компаниям, научно-исследовательским институтам, университетам, технологическим центрам и инновационным агентствам.

Португальский IRC (далее IRC@ISQ) предоставляет специальный канал информационного доступа для португальских компаний в следующих областях:

- научно-технические программы Европейского Сообщества
- результаты, полученные в научно-технических проектах, разработанных в ISQ.
- возможности трансфера технологий
- нахождение партнеров для новых научных проектов.

IRC@ISQ предлагает следующие услуги португальским предприятиям:

- помощь местной промышленности в выявлении технологических потребностей с применением технологического аудита и идентификация технологий, подходящих для передачи в другие регионы или отрасли промышленности;
- выявление квалифицированных партнеров для удовлетворения местных технологических потребностей через Европейскую Сеть IRC;
- распространение инновационных идей по всей Европе с использованием Сети IRC;

- поддержка торговых отношений между поставщиками и потребителями технологий;
- содействие осуществлению трансфера технологий в местные компании.

4.5.2. Бенчмарк: InnovationQuest

В настоящее время увеличиваются темпы внедрения новой продукции и систем в высокотехнологических отраслях. Поскольку организации, зависящие от этих технологий, пытаются максимизировать возврат на инвестиции, существует постоянная растущая потребность в более эффективных инновационных руководствах и примерах практики.

IRC Portugal (ISQ) разработал успешную методологию аудита, называемую «*InnovationQuest*», которая предназначена для структурированного выявления инновационного потенциала и уровня инновационной зрелости организации.

Нынешняя структура аудита является продолжением разработок, выполнявшихся с 1997 г., в ходе которых исследовался международный обмен технологиями. В ходе этих исследований IRC@ISQ:

- собрал примеры лучшей практики, рекомендованных ведущими инновационно-технологическими руководствами и методиками, в т.ч. о покупке технологий и технологическом менеджменте, и определил с помощью изучения отзывов их пользователей из разных стран, какие из них действительно улучшают результаты проектов по покупке технологий;
- связал эти результаты с моделью улучшения качества, скопированной из индустрии программных средств (модели SPICE/CMM).

Настоящий аудит помогает IRC@ISQ последовательно определять:

- как организация решает инновационные вопросы в различных областях бизнес-процессов, которые она считает критическими для достижения устойчивого успеха.
- возможности и технологии, которые могут стать средствами достижения успеха.
- кадровые факторы в организации, которые могут сдерживать эффективность систем и идей.
- технологические потребности или потенциальные предложения от аудируемой организации.

IRC@ISQ идентифицировал 35 связанных с инновационностью бизнес-процессов в компании, разбиваемые на 7 областей: Инновационная подготовленность; Технологический диапазон; Разработка продуктов; Источники инноваций; Организация и управление; Поддержка и бенчмаркинг (см. таблицу 4.10).

В основе аудита лежит представление, что уверенное функционирование в этих областях и уверенное владение процессами внутри них – существенно для достижения успеха на современном рынке. Имея это в виду, необходимо исследовать, как компания решает инновационные вопросы в этих ключевых бизнес-процессах. *InnovationQuest* предназначен для выяснения: как компания действует в этих областях. Три из этих семи областей представляют собой *процессы*, а остальные четыре – *среду поддержки инноваций*, как показано на рисунке 4.17.

Эти семь областей или бизнес-процессов делятся на 3 сферы процессов, зависящих от времени, и 4 вспомогательных сферы, от времени не зависящих. И процессы, и области характеризуются полным набором процедур и методик – от базовых до самых передовых.

К сферам *процессов* относятся (см. рисунок 4.17):

- инновационная подготовленность – измеряется уровень подготовленности компании к инновациям.
- технологический диапазон – измеряется уровень использования новых технологий для разработки продукции/услуг.
- разработка продукции – измеряется уровень использования компанией новых методов для разработки новых продуктов /услуг.

Вспомогательные области – *среда поддержки инноваций* – включают (см. рисунок 4.17):

- источники инноваций – измеряется уровень изучения компанией источников инноваций.
- организация и управление – измеряется уровень использования компанией определенных управленческих процедур
- поддержка – измеряется уровень поддержки инноваций в компании.
- бенчмаркинг – измеряется уровень организации бенчмаркинга в компании.
- Демография компании – необходимый набор элементов, на которых базируется инновационный процесс.



Рисунок 4.17: Сферы бизнес-процессов в Инновационном поиске IRC@ISQ

Таблица 4.10. Процессы и области в Инновационном поиске IRC@ISQ

ОБЛАСТИ		#	ПРОЦЕССЫ	
IP	Инновационная подготовленность	1	IP1	Инновационное видение
IP	Инновационная подготовленность	2	IP2	Инновационная стратегия
IP	Инновационная подготовленность	3	IP3	Стратегия разработки и управление портфелем
IP	Инновационная подготовленность	4	IP4	Стратегия стандартов
TR	Технологический диапазон	5	TR1	Межрегиональные/международные отношения
TR	Технологический диапазон	6	TR2	Способность к кооперации и синергия
TR	Технологический диапазон	7	TR3	Многодисциплинарный подход
TR	Технологический диапазон	8	TR4	Стимулирование повторения технологии (модульность)
PD	Разработка продукции	9	PD1	Адресация к рынку
PD	Разработка продукции	10	PD2	Оценка имеющихся внутренних альтернатив
PD	Разработка продукции	11	PD3	Разработка внутренних требований
PD	Разработка продукции	12	PD4	Отношения, основанные на заинтересованности
PD	Разработка продукции	13	PD5	Заинтересовать людей
PD	Разработка продукции	14	PD6	Форма и стиль для выходных продуктов и услуг
PD	Разработка продукции	15	PD7	Внешнее распространение
IS	Источники инноваций	16	IS1	Поиск неожиданных возможностей
IS	Источники инноваций	17	IS2	Изучение расхождений между реальностью и ожиданиями
IS	Источники инноваций	18	IS3	Изучение оперативных потребностей
IS	Источники инноваций	19	IS4	Изучение нужд отрасли
IS	Источники инноваций	20	IS5	Выявление преимуществ в демографических изменениях
IS	Источники инноваций	21	IS6	Выявление преимуществ в изменении восприятия
IS	Источники инноваций	22	IS7	Выявление преимуществ в изменении знаний
OM	Организация и управление	23	OM1	Создание доверия
OM	Организация и управление	24	OM2	Инновационные команды
OM	Организация и управление	25	OM3	Развитие культуры компании через инновации
OM	Организация и управление	26	OM4	Стимулирование принятия риска и Управление рисками
OM	Организация и управление	27	OM5	Конфликт управления между стандартом и инновацией

ОБЛАСТИ	ПРОЦЕССЫ	
	#	
SP Поддержка	28	SP1 Документация и отчетность
SP Поддержка	29	SP2 Обзоры и оценки
SP Поддержка	30	SP3 Аудиты и сертификация
SP Поддержка	31	SP4 Стимулирование и вознаграждение
BM Бенчмаркинг	32	BM1 Внутреннее восприятие
BM Бенчмаркинг	33	BM2 Внешнее восприятие конкурентного преимущества инновации
BM Бенчмаркинг	34	BM3 Измерение конкурентной позиции инновации
BM Бенчмаркинг	35	BM4 Бенчмаркинг по отношению к стандартам и превышение их

Дальнейшее развитие

Инновационный бенчмаркинг

IRC@ISQ создает общеевропейский бенчмарк инновационной практики (направленной как внутрь, так и вовне), который позволит организациям сравнивать и лучше управлять улучшением своей работы. IRC@ISQ определил подход и инструмент, основанный на международных стандартах и лучшей практике. Лежащая в основе модель оценки согласуется с требованиями ISO/IEC 15504 Process Assessment. Результаты аудита можно также использовать как базу для проведения более подробной оценки с использованием оценочной методологии IRC@ISQ.

Хранилище опыта

В ближайшем будущем IRC@ISQ собирается создать он-лайнное хранилище практических примеров того, как осуществляется приобретение лучшей практики, как решаются общие проблемы, и как организации применяют новые подходы для максимизации возврата на свои технологические инвестиции. Эти примеры будут иметь форму кратких исследований, иллюстрирующих практические элементы конкретных методик и процедур – таких, как вовлечение пользователей в приобретение, или решение проблем – таких, как нарушение поставщиком контракта поставки. С помощью этой базы организации получают возможность определить, какие методы им нужно применять, и найти примеры того, как это делается в других европейских организациях.

4.5.3. Методология

Цель аудита «*InnovationQuest*» состоит в следующем:

- оценить текущий статус инновационной практики компании;
- выявить сильные и слабые стороны инновационной практики компании;
- выявить потребности компании, связанные с инновациями и технологиями;
- предложить решения для удовлетворения этих потребностей и совершенствования инновационной практики компании.

Процедура аудита начинается (см. «Технологическую карту» на рисунке 4.23) с первого контакта с компанией, который может возникнуть из разных источников – таких, как семинары/мероприятия, прямые целевые контакты или перенаправление. Если компания выражает интерес к проведению инновационного аудита IRC@ISQ, IRC связывается с компанией (обычно по телефону, затем следует визит) для сбора общей предварительной информации о компании и ее бизнесе. На этой стадии эксперт-консультант представляет IRC@ISQ компании, раскрывает ее роль, деятельность и услуги, в частности цель аудита и его пользу для компании.

Кроме этого, собираются общие данные о компании (оборот, число сотрудников, продукты и услуги и т.д.).

С этого момента, процесс аудита «*InnovationQuest*» можно разбить на 4 этапа:

1. подготовка аудита;
2. аудит «как таковой» (визит в компанию и прямые интервью);
3. анализ информации и данных;
4. сессия обратной связи.

1 ЭТАП. ПОДГОТОВКА АУДИТА

Перед проведением аудита и на основе предварительно собранной информации эксперт IRC проанализирует всю имеющуюся информацию с целью создания общей картины аудируемой компании.

Инструмент аудита – «*InnovationQuest*» – сопровождается программным обеспечением для PC, содержащим структурированный инновационный вопросник, составленный из заранее определенных вопросов, относящихся ко всем из 35 связанных с инновационностью бизнес-процессов компании.

На стадии подготовки эксперт IRC:

- заполняет общие поля вопросника (общая информация о компании: название, число сотрудников, оборот, штат и т.д., а также об IRC: имя эксперта, дата аудита и пр.);
- выбирает бизнес-процессы для анализа и те вопросы (относящиеся к каждому процессу) на которые нужно получить ответы в ходе аудита.

Для каждого из 35 связанных с инновационностью бизнес-процессов разработан набор вопросов, помогающих консультанту определить зрелость этих бизнес-процессов в плане инновационности. Более того, для каждого из выбранных процессов имеется меню из 4 пунктов, помогающих консультанту в подготовке аудита и проведении интервью (см. рисунок 4.18).

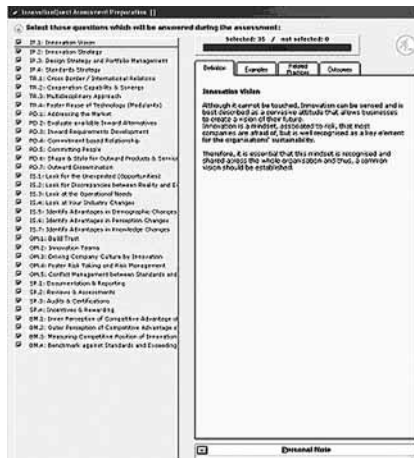


Рисунок 4.18: Оценка «InnovationQuest»

Например, если консультант не уверен, стоит ли обсуждать с компанией тот или иной бизнес-процесс, он/она может движением курсора отобразить на экране компьютера:

1. определение данного процесса;
2. примеры;
3. связанную с ним практику;
4. ожидаемые/типичные результаты процесса.

Эти указания также могут оказаться полезны в ходе фазы интервью, чтобы прояснить какие-то концепции менеджеру и/или помочь ему понять вопрос через практические примеры («case studies») и убедиться в полном понимании конкретной концепции или вопроса. Задача всей этой дополнительной информации — чтобы все консультанты, которые проводят аудит — специалисты или неспециалисты, — имели равное представление о том, что именно измеряется.

2 ЭТАП. АУДИТ, КАК ТАКОВОЙ

На этой стадии выполняется собственно аудит. Интервью проводится на основе вопросника *InnovationQuest*, определяемого IRC@ISQ как «модельная анкета зрелости возможностей», потому что с его помощью можно проанализировать, насколько компания способна быть устойчиво инновационной, изучив 35 связанных с инновационностью бизнес-процессов, выделяемых в компании. Консультант IRC@ISQ задает вопросы, относящиеся к конкретным бизнес-процессам, которые были отобраны на стадии подготовки. Вопросы по каждому бизнес-процессу структурированы таким образом, чтобы менеджер компании описывал, как выполняется та или иная задача или процесс, в соответствии с пятью атрибутами зрелости, которые могут быть присвоены каждому процессу: исполнение, управление, определение, предсказуемость и тенденция. По ходу анкетирования каждый атрибут характеризуется с помощью подборки практических примеров, которые

можно определить как базовую или передовую практику. Этот список атрибутов, определенных для оценки каждого бизнес-процесса, поясняется в нижеследующей таблице:

Таблица 4.11. Набор атрибутов для оценки каждого бизнес-процесса

Атрибут	Определение
Исполнение	Устанавливается уровень исполнения конкретной задачи или процесса. Он может исполняться неформальным образом, не явно. Здесь скорее важна <i>последовательность исполнения</i> , чем точное определение процесса или задачи.
Управление	Устанавливается уровень управления конкретной задачей или процессом, включая назначенный персонал.
Определение	Устанавливается уровень формального определения конкретной задачи или процесса, включая ее/его рабочие элементы и соответствующие документы. Элементы, рассматриваемые на этом уровне, включают возможности управления конфигурацией организации.
Предсказуемость	Устанавливается уровень предсказуемости конкретной задачи или процесса в плане контроля качества, эффективности издержек/затрат и общего функционирования.
Развитие	Устанавливается уровень повышения качества и эффективности конкретной задачи или процесса.

Далее в ходе интервью консультант IRC@ISQ присваивает значение каждому атрибуту соответственно достигнутому уровню. Например, рейтинг «полностью достигнуто» у конкретного атрибута определенного бизнес-процесса означает, что есть свидетельства комплексного и систематического подхода и полного достижения атрибута, при этом отсутствуют существенные инновационные слабости или риски (см. ниже таблицу 4.12).

Таблица 4.12. Шкала ранжирования атрибутов

Уровень	Значение	Описание
F	Полностью достигнуто	Есть свидетельства комплексного и систематического подхода и полного достижения атрибута. Отсутствуют существенные инновационные слабости или риски
L	Достигнуто в основном	Есть свидетельства грамотного и систематического подхода и существенного уровня достижения атрибута.
P	Достигнуто частично	Есть некоторые свидетельства систематического подхода к достижению атрибута, но некоторые аспекты непредсказуемы.
N	Не достигнуто	Мало или вовсе отсутствуют доказательства достижения атрибута.

Для опытного консультанта, благодаря личному опыту и знаниям, иногда даже нет необходимости пересматривать все практики, содержащиеся в каком-либо атрибуте, по шкале NPLF (Fully, Partially, Largely и Not achieved).

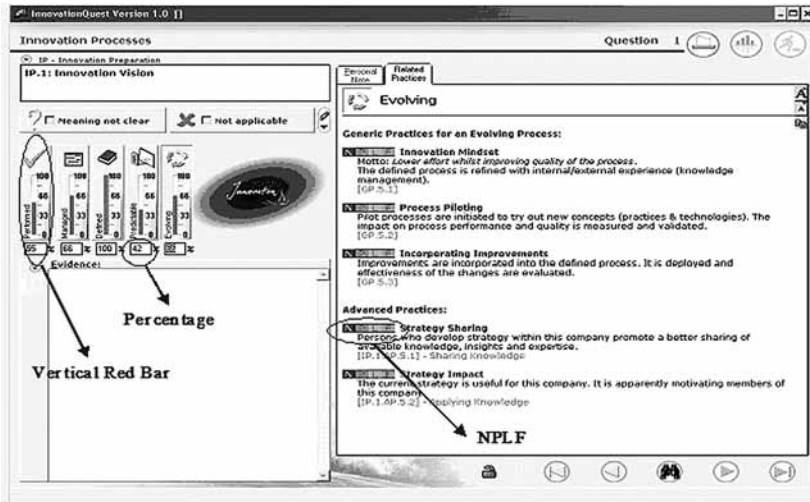


Рисунок 4.19: Схема NPLF

Вопросник позволяет ввести единственный уровень для каждого атрибута. В этом случае нужно либо ввести процентное значение, как показано на Рисунке 4.20, либо кликнуть по вертикальной красной полосе и передвинуть ее на желаемый уровень.

Информация, полученная в ходе интервью, хранится до общей обработки. В конце интервью система обрабатывает данные и рисует ряд графиков /диаграмм¹⁸, визуально демонстрирующих непосредственное выявление проблемных областей в каждом из отобранных бизнес-процессов.

Например, нижеприведенные диаграммы позволяют консультанту IRC оперативно оценить текущий статус инновационной практики компании по зрелости ее бизнес-процессов и имеющемуся потенциалу, а также выявить сильные и слабые стороны инновационной практики компании. Таблицы показывают, какие из бизнес-процессов достигли зрелости, и в какие из них компания должна или могла бы инвестировать экономически эффективным образом.

А именно, первая диаграмма (рисунок 4.20) показывает уровень зрелости (атрибут), отвечающий каждому множеству рассмотренных базовых приемов деятельности, соответствующих разным процессам.

¹⁸ Этот инструмент может создавать 24 различные диаграммы.

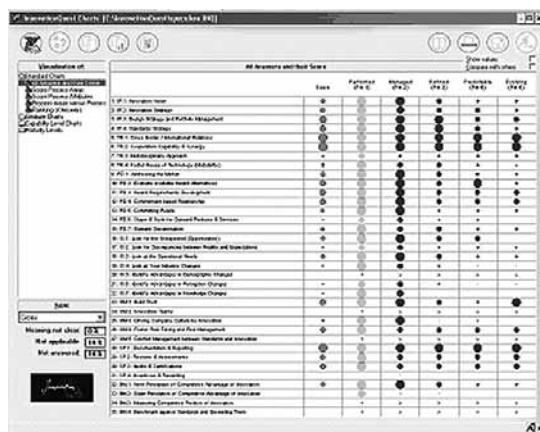


Рисунок 4.20: Все ответы и сумма баллов

Диаграмма на следующем рисунке 4.21 показывает уровень потенциала и зрелости компании. Легко понять, что для достижения уровня зрелости 1, компания должна иметь потенциал уровня 1 во всех областях, упоминаемых ниже.

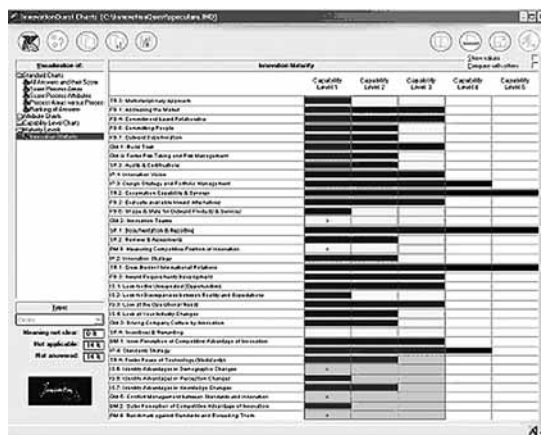


Рисунок 4.21: Диаграмма инновационной зрелости

Эта предварительная диагностика статуса инновационной практики компании позволяет консультанту IRC@ISQ составить первый набор рекомендаций, который будет дорабатываться далее в ходе последующих шагов.

3 ЭТАП. АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ И ДАННЫХ

После интервью консультант IRC анализирует собранную информацию и начинает составлять отчет, который будет представлен компании. В *InnovationQuest* можно создавать стандартный формат отчета (обычно объемом 20-24 страниц), используя информацию, введенную консультантом до и во время интервью. Структура отчета показана на рисунке 4.22.

Кроме того, этот черновой отчет содержит диаграммы, графики, вычисленные отношения и пр., которые автоматически создаются системой на основе введенной информации.

Затем консультант дорабатывает отчет и делает выводы и рекомендации.

ОТЧЕТ ОБ АУДИТЕ IRC@ISQ	
1. ВВЕДЕНИЕ	3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ
<ul style="list-style-type: none"> • Вводная часть • Цели и задачи аудита • Инновационность • Хранилище опыта 	<ul style="list-style-type: none"> • Информация об организации • Инновационные соотношения • Специальные отметки • Все практики и их суммы баллов • Баллы бизнес-областей • Баллы атрибутов процессов • Баллы бизнес-областей по отношению к баллам атрибутов процессов • Уровень потенциала • Уровень инновационной зрелости
2. КОНТЕКСТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОЦЕНКИ	4. ВЫВОДЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Цель и диапазон • Дальнейшие шаги анализа и улучшения вашей инновационной практики • Доступ к Европейским бенчмаркам • Атрибуты базовых процессов • Атрибуты • Шкала ранжирования атрибутов 	

Рисунок 4.22: Структура отчета об аудите IRC@ISQ

4 ЭТАП. СЕССИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Закончив составление отчета, консультант IRC посещает компанию для представления результатов аудита и обсуждения с МСП возможности развернуть программу улучшения при поддержке и содействии IRC@ISQ.

Критически важные аспекты процесса

Критический этап процесса аудита – это прямое интервью, сопровождаемое поддержкой инструмента *InnovationQuest*, который:

- высокопрофессионален и имеет дружелюбный к пользователю интерфейс;
- помогает последовательно проанализировать способность компании быть устойчиво инновационной, изучив 35 связанных с инновационностью бизнес-процессов;
- позволяет консультанту IRC оперативно оценить текущий статус инновационной практики компании по зрелости ее бизнес-процессов и имеющемуся потенциалу;
- выявляет сильные и слабые стороны инновационной практики компании. Он может указать, какие из бизнес-процессов достигли зрелости, в какие из них компания должна или могла бы инвестировать экономически эффективным образом;
- повышает профессионализм и облегчает работу IRC, показывая, сможет ли компания стать хорошим клиентом в сфере ТТТ;
- поддерживает консультанта в ходе интервью, а также дает возможность эффективно донести большой объем информации до менеджеров МСП, поясняя вопросы, относящиеся к области инноваций.

4.5.4. Индикаторы эффективности

Методология аудита, разработанная IRC@ISQ, дает очень хорошие результаты в плане достижения ТТТ. В период с апреля 2002 по март 2003 г., 70,3% компаний, прошедших аудит с использованием *InnovationQuest*, начали активно заниматься деятельностью, связанной с ТТТ.

Более того, 15,5% из них успешно подписали соглашения о ТТТ.

Таблица 4.13. Индикаторы эффективности

Период	Число аудированных МСП	Число МСП, вовлеченных в деятельность по ТТТ после аудита	Число подписанных соглашений о ТТТ	Индикатор эффективности	Значение
апр.02 – март. 03	101	71	11	Удержание клиента	70,3%
				Процент успеха	15,5%

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА «INNOVATION QUEST»

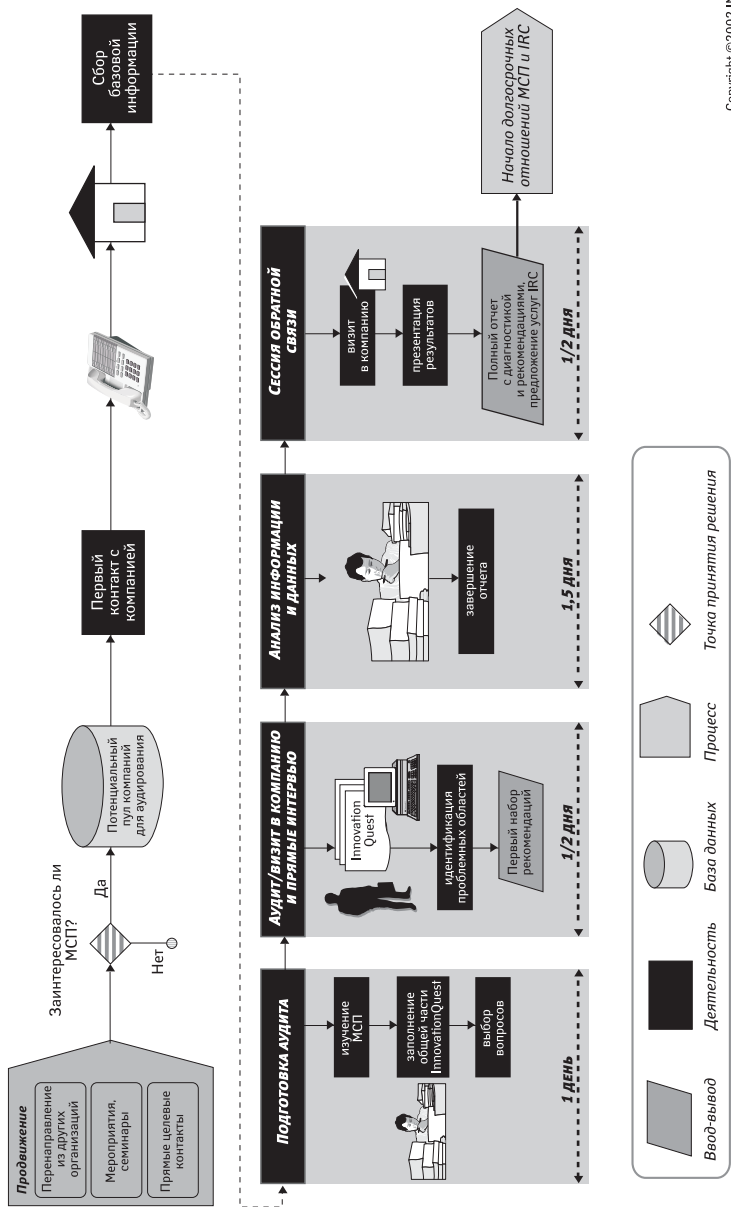


Рисунок 4.23: Технологическая схема «InnovationQuest»

4.6. Сетевые услуги по сопровождению выражения интереса

- IRC Catalonia разработал успешную методологию для содействия и поддержки деятельности каталонских компаний, связанной с заключением соглашений о ТТТ – от первого выражения интереса (Expression of Interest – Eoi) до подписания соглашения о ТТТ.
- Сердцевина этого процесса – сетевая деятельность между IRC Catalonia и всеми внешними экспертами, которая создает полезную синергию, помогающую каталонским и зарубежным МСП в профессиональном управлении деятельностью по достижению соглашений о ТТТ.
- Набор услуг по сопровождению интереса (Eoi Networking Services):
 - является мощным маркетинговым инструментом, улучшающим восприятие ценности услуг IRC Catalonia среди клиентов, а также инструментом повышения эффективности «опознавания клиента»;
 - предлагает персонализированные, не стандартизованные услуги клиентам; процедура хорошо отработана и опробована;
 - предлагает возможное решение проблемы, создаваемой высокой текучестью персонала. Это структурированный процесс, который легко передается новичкам и осваивается ими.
- Сотрудничество экспертов гарантирует ноу-хау и положительные результаты анализа и переговорной деятельности.

4.6.1. Краткая история IRC Catalonia

Двадцать лет назад был создан Центр Инноваций и развития бизнеса (CIDEM – IRC Catalonia) при Министерстве занятости и промышленности Правительства Каталонии. Цель создания Центра заключалась в повышении конкурентоспособности промышленного сообщества Каталонии, состоящего в основном из малых и средних компаний. Первоначально CIDEM направлял свои усилия на повышение качества каталонской промышленности и усиление ее присутствия на международных рынках. Теперь он концентрируется на инновациях – основе будущей промышленной политики.

Цель предложения IRC Catalonia – создание Инновационного релей-центра, охватывающего Автономное Сообщество Каталония (Испания).

IRC Catalonia оказывает эффективные услуги по продвижению транснационального технологического сотрудничества, которые соответствуют региональным потребностям и предоставляются в комплексе с другими национальными и региональными структурами поддержки.

IRC Catalonia фокусирует свою деятельность на развитии и поддержании высокого уровня качества услуг по достижению успешного Транснационального Трансфера Технологий (ТТТ), оказываемых Центром региону Каталония, содействуя этим

восполнению недостатка собственных возможностей региона и достижению экономических выгод для клиентов через успешные соглашения. Кроме того, IRC Catalonia продвигает транснациональное распространение и эксплуатацию результатов научных исследований, финансируемых Европейским Сообществом. IRC Catalonia стимулирует способность фирм к международному сотрудничеству и восприятию новых технологий с помощью определения их потребностей. IRC Catalonia оказывает и другие ключевые услуги – такие, как перенаправление в другие организации, которые способствуют продвижению инноваций и транснациональному трансферу технологий. IRC Catalonia активно использует возможности синергии с другими инновационными сетями – такими, как сеть Инновационных регионов Европы (Innovating Regions in Europe – IRE). Для выполнения своей работы IRC Catalonia широко пользуется ресурсами Сети IRC.

Основная целевая группа клиентов IRC Catalonia – МСП, но клиентами ее также являются и другие организации – такие, как университеты, научные центры и, по необходимости, более крупные компании, а также промышленные ассоциации, технологические консультанты и другие лица и организации, заинтересованные в стимулировании инноваций.

Три года назад CIDEM разработал *Инновационный план Каталонии*, цель которого – повышение конкурентоспособности каталонской промышленности. Это была пионерская программа для Испании, состоявшая из серии мер, направленных на повышение конкурентоспособности каталонских компаний, независимо от их размера, с использованием инноваций. Эти меры были реализованы в рамках шести программ: инновационный менеджмент; создание технологического рынка; поддержка новых предпринимателей; оборудование компаний информационными технологиями; производство и логистика, финансирование.

Положительные результаты, полученные к настоящему дню, были отмечены Европейской Комиссией, которая назвала Инновационный план Каталонии эталонной моделью бизнес-инноваций в своем отчете *Innovation Tomorrow*. Это признание укрепило приверженность CIDEM инновационному пути и дало ускоряющий импульс разработке и подготовке второго Инновационного плана на период 2005-2008 гг. Цель нового плана – вывести Каталонию на уровень ведущих наций Европы в области экономической деятельности с высокой прибавочной стоимостью, сделать ее конкурентоспособной в мировом окружении и превратить в ключевой эталон общества, основанного на знаниях.

4.6.2. Бенчмарк: сетевые услуги сопровождения выражения интереса

Одно из наиболее важных направлений работы IRC Catalonia – это содействие и поддержка деятельности каталонских компаний, связанной с заключением соглашений о ТТТ – от первого выражения интереса (Expression of Interest – Eoi) до подписания соглашения о ТТТ.

IRC Catalonia провел процесс структурирования и модернизации деятельности по достижению соглашений о ТТТ через:

- идентификацию действующих лиц процесса заключения Соглашения о ТТТ.
- идентификацию процедур, входящих в этот процесс.
- разбиение этих процедур на возможно малые части.
- сведение их вместе в логической и структурированной последовательности.

Процесс анализа соглашения о ТТТ высветил широкий спектр познаний в различных областях, необходимых действующим лицам для достижения оптимальных результатов, а именно:

- экономическая компетенция;
- техническая компетенция;
- юридическая компетенция;
- финансовый опыт.

Часто бывает так, что ни в компании, ни в IRC не имеется собственной компетенции сразу по всем этим направлениям, и в большинстве случаев этот невосполнимый недостаток вызывает серьезные последствия в виде неэффективности и пустой траты времени в ходе управления деятельностью по сопровождению выражения интереса.

IRC Catalonia способен справляться с этим типом недостатков и последствий благодаря своей мощной объединенной сети экспертов в экономической, технической и юридической областях, которые готовы оказать поддержку на каждом этапе процесса сопровождения выражения интереса по просьбе IRC Catalonia.

IRC Catalonia структурировал сложный процесс, восстановив все виды работ, составляющие сопровождение Eoi, начиная от первого выражения интереса до подписания Соглашения о ТТТ, с точечным вмешательством специализированных (упоминавшихся выше) экспертов, оказывающих поддержку заключению Соглашения о ТТТ.

Сетевая деятельность IRC Catalonia – это центральный фокус данного бенчмарка.

Деятельность экспертов финансируется несколькими региональными субвенциями, которыми прямо или косвенно управляет IRC Catalonia, и этот финансовый мекенджмент представляет собой еще одну важную роль IRC в данном процессе.

4.6.3. Методология

Задача этого бенчмарка – описать и структурировать работу, выполняемую при осуществлении ТТТ (Транснационального Трансфера Технологий) между каталонской и европейской компаниями при поддержке и содействии IRC Catalonia.

Этот процесс проходит три основных стадии:

1. Валидация (первичные контакты / обмен адресами / прямые контакты).
2. Анализ.
3. Переговоры.

Действующие лица этого бенчмарка:

- Каталонская компания.
- Компания из другой страны Евросоюза.
- IRC Catalonia.
- Европейский IRC (IRC, связанные с европейской компанией).

ВАЛИДАЦИЯ

Эта фаза включает получение EoI, верификацию осуществимости Соглашения о ТТТ и обмен профилями между двумя компаниями-участниками.

Сопровождение начинается с получения выражения интереса (EoI) на конкретное ТП (Технологическое предложение) или ТЗ (Технологический Запрос).

Все данные, связанные с этим выражением интереса, заносятся в базу данных.

EoI может поступить от любой компании Евросоюза, заинтересовавшейся ТП/ТЗ каталонской компании. В этом случае на контакт с IRC Catalonia выходит европейский IRC, связанный с компанией Евросоюза (или IRC Catalonia контактирует с европейским IRC).

- IRC Catalonia запрашивает у IRC ЕС контактные данные и краткое описание европейской компании.
- Получив эти данные, IRC Catalonia передает их своему клиенту – каталонской компании.

Каталонская компания может оказаться:

- не заинтересованной в контакте с европейской компанией (например, потому что эта компания – конкурент, или просто ее технология неинтересна). В этом случае IRC Catalonia извещает европейскую компанию о причине, по которой контакт не состоялся;
- заинтересованной в контакте с европейской компанией. В этом случае IRC Catalonia передает данные о каталонской компании европейскому IRC.

EoI может поступить от каталонской компании, заинтересовавшейся ТП/ТЗ какой-либо страны ЕС. В этом случае:

- IRC Catalonia проверяет (по телефону или в личной беседе) реальность интереса каталонской компании, а также наличие реальных возможностей достичь соглашения. Если выказанный интерес недостаточен, процесс может здесь же и закончиться.

- Если интерес реален, IRC Catalonia подготовит:
 - краткое описание деятельности компании;
 - объяснение причины интереса своего клиента и направит оба документа в европейский IRC.
- IRC Catalonia соберет данные о компании Евросоюза и передаст их в каталонскую компанию.

Каталонская компания свяжется с европейской компанией, и с этого момента IRC Catalonia выделяет сотрудника из технического персонала для мониторинга состояния переговоров и деятельности по сопровождению контакта.

АНАЛИЗ

IRC Catalonia передает своему каталонскому клиенту документ, называемый «Контрольный список» («Checklist»), в котором содержатся все элементы, рассматриваемые в ходе анализа и переговоров (см. рисунок 4.25).

На этом этапе, до того как будет производиться дальнейший обмен информацией, важно подписать Соглашение о конфиденциальности (см. рисунок 4.26).

Вместо заключения Соглашения о конфиденциальности, каталонская компания и европейская компания могут подписать письмо о намерениях, которое узаконивает реальный интерес обоих партнеров в проведении переговоров (см. рисунок 4.27).

Фаза АНАЛИЗА может быть разбита на три вида работы, которые ведутся не в хронологической последовательности, а параллельно: оценка инновационности технологии, оценка прав ИС и экономическая оценка технологии.

В процессе деятельности по достижению Соглашения о ТТТ каталонская компания получает поддержку от внешних экспертов в различных областях (технологи, эксперты по правам ИС и экономисты).

1) Оценка инновационности технологии

Анализ современного состояния проблемы необходим для того, чтобы установить реальность интереса к технологическому объекту переговоров, определить, является ли технология инновационной, и существуют ли другие подобные инициативы.

Каталонская компания может получить персональное содействие через сеть технологических консультантов, предложенных IRC Catalonia.

2) Оценка прав ИС

Действующим лицам необходимо, прежде всего, знать о возможном существовании каких-либо юридических прав на упомянутую технологию, чтобы определить соответствующую окончательную модель контракта (на следующей стадии – этапе переговоров).

На этой стадии IRC Catalonia связывает каталонскую компанию со своей сетью экспертов-юристов, задача которых состоит в оказании поддержки каталонской компании в формулировании официального соглашения. Эта сетевая деятельность выполняется с учетом всех пунктов, указанных в Контрольном списке – Checklist (см. рисунок 4.25), который IRC Catalonia передал каталонской компании на стадии Валидации.

IRC Catalonia предлагает своим клиентам содействие в виде пилотной акции, связанной с проблематикой интеллектуальной собственности, выполняемой экспертами-юристами, входящими в сеть экспертов IRC Catalonia.

3) Экономическая оценка технологии (ТП/ТЗ)

Если каталонская компания заинтересована в покупке технологии у европейской компании (технологический запрос), ей нужно оценить:

- позволит ли рассматриваемая технология создать новую бизнес-линию и какой потенциальный рынок будет у этой бизнес-линии;
- стоимость производства, маркетинга и дистрибуции;
- вероятный возврат на инвестиции.

Если технология улучшает производственный процесс, потребуется маркетинговое исследование для расчета уровня роста производства, намечаемого каталонской компанией, или для оценки возможного снижения себестоимости.

Если каталонская компания работает над Технологическим предложением, ей нужен анализ современного национального и международного рынка для определения (а) *цены* и (б) *оптимальной стратегии продаж*, с учетом того, что это не статический, а динамический процесс, и что технологии, не удовлетворяющие обоим критериям (а+б), не подлежат рассмотрению.

Другие важные моменты анализа:

- анализ издержек и выгод;
- определение рынка;
- описание реального рынка;
- прогноз будущего рынка;
- конкурентные преимущества;
- технология процесса;
- технология продукта;
- патентные издержки.

IRC Catalonia предлагает своим клиентам содействие в виде пилотной акции, связанной с оценкой стоимости определенной технологии, выполняемой внешними экспертами.

Кроме того, на этой стадии IRC Catalonia предлагает своим клиентам услуги дополняющие применяемые формы работы – такие, как организация видеоконференций.

ПЕРЕГОВОРЫ

Когда каталонская компания, с помощью сети экспертов IRC Catalonia, завершает стадию анализа, ей нужно определить наиболее подходящий тип контракта.

Каталонская компания может решить продолжить юридические переговоры до самого подписания Соглашения о ТТТ с помощью той же самой сети экспертов IRC Catalonia, которые помогали ей на предыдущей стадии анализа, или же обратиться к другим юристам.

Но даже в этом втором случае IRC Catalonia помогает каталонской компании – например, помогает ей найти финансирование на поддержку ее юридических расходов.

Обычно в каждой компании назначается по три сотрудника, ответственных за обсуждение условий контракта:

1. *технолог* (это может быть менеджер по науке и разработкам), в чью компетенцию входит область применения технологии;
2. *переговорщик* (это может быть главный администратор каталонской компании или внешний эксперт), который возглавляет переговорный процесс;
3. *эксперт-юрист* (внутренний или внешний), который работает над юридической частью и обеспечивает, чтобы все части были согласованы, и составляли вместе «законный и официальный документ», не оставляющий места двойному толкованию.

Переговоры должны вестись на взаимовыгодной основе (win-win), чтобы достигнутое соглашение о ТТТ принесло пользу обоим сторонам.

Наконец, после подписания Соглашения о ТТТ каталонская компания получает субвенцию от РССР – Pla de Consolidacio i Competitivitat de la PIME (2000-2006) – на покрытие дальнейших расходов, связанных с консультациями внешних экспертов.

Таблица 4.14. Состояние EoI на 2003 г.

ЕoI в стадии валидации	ЕoI в стадии анализа	ЕoI в стадии переговоров	Подписанные Соглашения о ТТТ
79	11	7	8

ФИНАНСОВАЯ ПОДДЕРЖКА

IRC Catalonia имеет высокую квалификацию в отношении использования национальных и региональных фондов, предназначенных для покрытия издержек на анализ и переговоры.

IRC Catalonia помогает каталонской компании получить государственное финансирование на покрытие (полное или частичное) расходов на внешних экспертов.

Критически важные аспекты процесса

Сердцевина этого процесса – *сетевая деятельность* между IRC Catalonia и всеми внешними экспертами, которая создает полезную синергию, помогающую каталонским и зарубежным МСП в профессиональном управлении деятельностью по достижению соглашений о ТТТ.

IRC постоянно обновляет свои внутренние процедуры (благодаря Системе управления качеством), и весь приобретенный опыт и знания сохраняются внутри команды IRC.

EoI Networking Services есть *мощный маркетинговый инструмент*, улучшающий восприятие ценности услуг IRC Catalonia среди клиентов, а также инструмент повышения «опознавания клиента».

Eol Networking Services:

- предлагает персонализированные, не стандартизованные услуги клиентам; процедура хорошо отработана и опробована.
- сотрудничество экспертов гарантирует ноу-хау и положительные результаты анализа и переговорной деятельности.
- предлагает возможное решение проблемы, создаваемой высокой текучестью персонала. Это структурированный процесс, который легко передается новичкам и осваивается ими.

4.6.4. Индикаторы эффективности

В нижеприведенной таблице представлено Удержание клиента (процент Eol, по которым идет работа, от общего числа Eol), достигнутое в 2003 г.: 45,85%.

Таблица 4.15. Индикаторы эффективности

Период	Eol, по которым идет работа	Всего Eol в 2003 г.	Индикатор эффективности	Значение
2003	105	229	Удержание клиента	45,85%

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА УСЛУГ ПО СОПРОВОЖДЕНИЮ ВЫРАЖЕНИЯ ИНТЕРЕСА

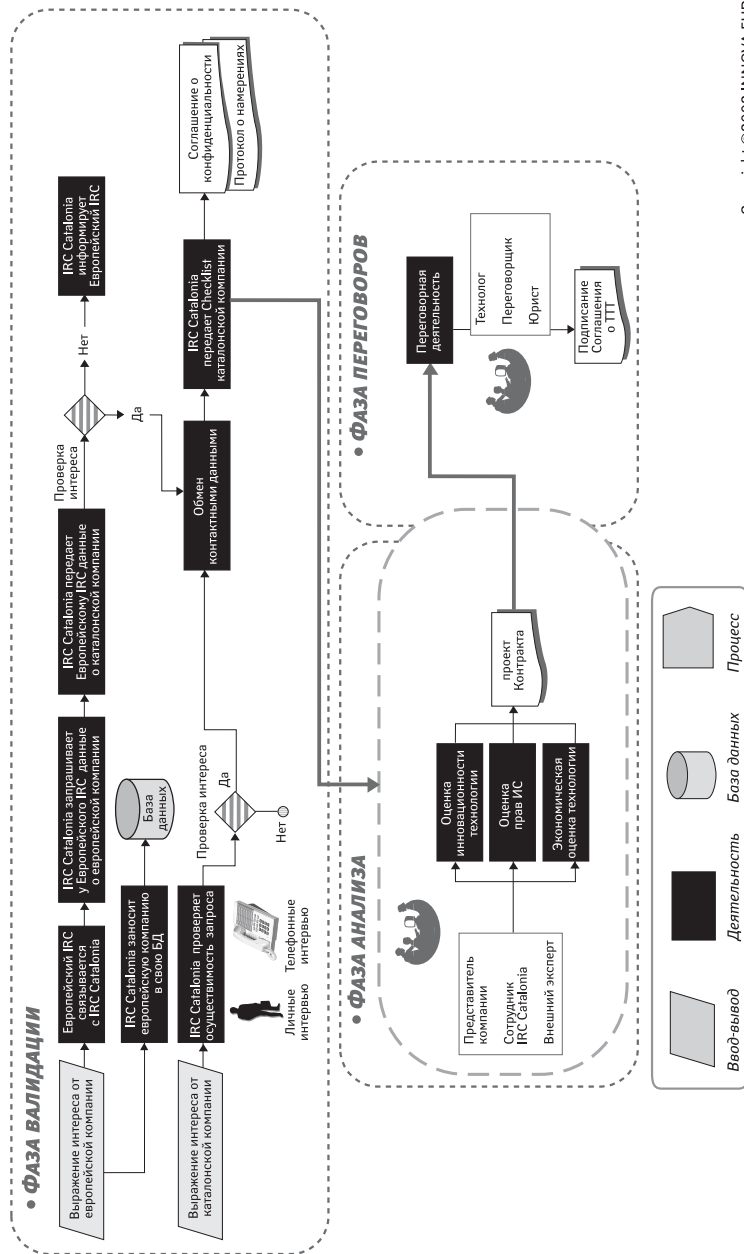


Рисунок 4.24: Технологическая схема «EOI Networking Services»

СОГЛАШЕНИЕ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОМ РАСКРЫТИИ

Соглашение от _____, между **Разработчиком**, имеющим головной бизнес по адресу _____ («Разработчик»), и **Получателем**, имеющим головной бизнес по адресу _____ («Получатель»).

1. Преамбула: Разработчик намерен провести обсуждение и переговоры, касающиеся _____. В ходе этих обсуждений и переговоров ожидается, что Разработчик может раскрыть или передать Получателю определенные секреты производства Разработчика или конфиденциальную информацию, либо информацию, являющуюся собственностью фирмы. Разработчик и Получатель заключают это Соглашение с целью обеспечения конфиденциальности этих секретов производства, конфиденциальной информации либо информации, являющейся собственностью фирмы в соответствии с условиями данного Соглашения.

2. Секреты фирмы: При использовании в данном Соглашении, термин «Секреты фирмы» означает все секреты производства, конфиденциальную информацию либо информацию, являющуюся собственностью фирмы, обозначенные таковыми Разработчиком в устной или письменной форме. Устно раскрываемые Секреты фирмы должны быть обозначены таковыми в ходе разговора между Разработчиком и Получателем, а письменно раскрываемые Секреты фирмы должны быть обозначены таковыми либо с помощью письма, либо путем использования собственного штампа или надписи до того, как любой такой секрет производства, конфиденциальная информация либо информация, являющаяся собственностью фирмы, будет раскрыта Разработчиком Получателю.

3. Раскрытие Секретов фирмы: Получатель обязан соблюдать конфиденциальность и не раскрывать никому вне своей организации никаких Секретов фирмы, и должен использовать Секреты фирмы только для той цели, для которой они были раскрыты. Получатель может раскрывать Секреты фирмы, полученные в рамках данного Соглашения, только тем лицам внутри своей организации, которым необходимо знать эти Секреты для выполнения своих обязанностей, и которые обязуются сохранять конфиденциальность этих Секретов фирмы.

4. Ограничения и обязательства: Обязательства Получателя, определенные выше в Разделе 3, не применяются, и Получатель свободен от дальнейших обязательств по отношению к Секретам фирмы, которые:

- (а) были раскрыты в открытой печати, описаны в патенте любой страны мира, или поступили во всеобщее пользование каким-то другим способом ко времени их раскрытия, или стали известны широкой публике без нарушения обязательств конфиденциальности со стороны Получателя;
- (б) были известны Получателю или стали известны Получателю путем раскрытия через иные источники, кроме Разработчика, правомочными раскрывать эти Секреты фирмы;

- (с) должны были быть раскрыты согласно требованиям правительственного агентства или любого закона, требующего такого раскрытия, при условии, что Разработчику предоставляется предварительное письменное уведомление о таком раскрытии;
- (d) как правило, раскрываются Разработчиком третьим сторонам без подобных ограничений, налагаемых на таковые третьи стороны; или
- (е) раскрытие которых одобрено письменным разрешением Разработчика.

5. Возврат документов: Получатель обязан, по запросу Разработчика, вернуть ему все чертежи, документы и другие материальные носители Секретов фирмы, полученные Получателем в рамках данного Соглашения (а также все их копии и воспроизведения), за исключением тех, одну копию которых Получателю разрешается оставить исключительно для целей своих обязательств.

6. Особые действия: Стороны считают содержащиеся в данном документе ограничения справедливыми для целей охраны бизнеса в данном временном и географическом контексте. Однако если таковые ограничения будут признаны в каком-либо суде, имеющем соответствующую юрисдикцию, несправедливыми по той причине, что они (или одно из этих ограничений) слишком широки, то эти ограничения останутся в силе, но будут считаться исправленными для целей охраны бизнеса, времени или географической территории (или одного из них) таким образом, который будет сочтен справедливым этим судом, и в таком исправленном виде вступят в силу. Стороны при этом соглашаются, что если произойдет утечка информации по причине нарушения Получателем одной из статей Соглашения, то ущерб Разработчика будет реальным, хотя и трудно определяемым количественно, и денежное возмещение убытков не является для Разработчика адекватным средством защиты. Поэтому, если таковая утечка произойдет, то в дополнение ко всем средствам защиты, предусмотренным законом, Разработчик будет иметь право на особое исполнение условий данного Соглашения путем временного или постоянного назначенного судебного запрета.

7. Разное:

- (а) Данное Соглашение замещает все предыдущие соглашения, письменные или устные, между Разработчиком и Получателем относительно предмета данного Соглашения. Данное Соглашение не может быть модифицировано, изменено или аннулировано, полностью или частично, иначе как путем письменного соглашения, подписанного Разработчиком и Получателем.
- (b) Данное Соглашение налагает обязательства и вступает в силу к выгоде сторон или их соответственных наследников и правопреемников.
- (с) Данное Соглашение должно толковаться и интерпретироваться в соответствии с законодательством XXX.
- (d) Получатель соглашается хранить конфиденциальность всех Секретов фирмы, раскрываемых ему Разработчиком в течение периода пяти (5) лет от даты подписания Соглашения.

РАЗРАБОТЧИК	ПОЛУЧАТЕЛЬ
Кем: _____	Кем: _____
ФИО _____ (печатными буквами)	ФИО: _____ (печатными буквами)
Титул: _____	Титул: _____
Дата: _____	Дата: _____
<p>Источник информации: Office of Technology Administration, Bayton College of Medicine, USA. http://research.bcm.tmc.edu/OTA/bcmt-models.html</p> <p>Снятие ответственности: IRC-IRE CU не несет никакой ответственности и обязательств по отношению к любой информации, содержащейся в данном документе</p>	

Рисунок 4.26: Пример Соглашения о конфиденциальном раскрытии.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИЦЕНЗИОННОЕ СОГЛАШЕНИЕ

Настоящее Соглашение заключено между _____ («Разработчик») по адресу XXX, и корпорацией XXX, по основному адресу бизнеса XXX («Получатель»).

СОДЕРЖАНИЕ СОГЛАШЕНИЯ

ДЕКЛАРАТИВНАЯ ЧАСТЬ

1. ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
 2. ОПРЕДЕЛЕНИЯ
 3. ГАРАНТИИ, ПРЕОБЛАДАЮЩИЕ ПРАВА и ЗАЯВЛЕНИЯ
 4. ЛИЦЕНЗИЯ
 5. ПЛАТЕЖИ и ОТЧЕТНОСТЬ
 6. СРОК ДЕЙСТВИЯ и ОКОНЧАНИЕ
 7. ПЕРЕДАЧА ПРАВ
 8. ВОЗМЕЩЕНИЕ
 9. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИМЕНИ РАЗРАБОТЧИКА и ВХОДЯЩИХ В НЕГО УЧРЕЖДЕНИЙ
 10. КОНФИДЕНЦИАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
 11. АЛЬТЕРНАТИВНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ
 12. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ
- ПОДПИСИ

ДЕКЛАРАТИВНАЯ ЧАСТЬ

А. Разработчик владеет определенными Технологическими правами по отношению к Лицензируемому объекту, разработанному в XXX («Университет») – учреждении, входящем в состав Разработчика.

В. Разработчик желает, чтобы Лицензируемый объект развивался и применялся на благо Получателя, Изобретателя, Разработчика и всего общества, как диктуется Политикой Разработчика по правам интеллектуальной собственности.

С. Получатель желает получить лицензию от Разработчика на работу с Лицензируемым объектом.

НА ОСНОВАНИИ ЧЕГО стороны пришли к соглашению о следующем:

1. ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ

Настоящее Соглашение вступает в силу _____ («Дата вступления в силу»).

2. ОПРЕДЕЛЕНИЯ

При использовании в настоящем Соглашении следующие термины имеют указанное значение:

2.1 **«Аффилиат»** означает любую фирму, в которой более 50% принадлежит Получателю, или любую фирму, владеющую более 50% Получателя, или фирму, в которой более 50% принадлежит фирме, владеющей более 50% Получателя.

2.2 «**Лицензионное поле**» означает _____.

2.3 «**Лицензионный продукт**» означает любой продаваемый Получателем продукт, заключающий в себе Лицензируемый объект в соответствии с настоящим Соглашением.

2.4 «**Лицензируемый объект**» означает изобретение/открытие, которое считается информацией, являющейся собственностью фирмы, ноу-хау или технологическими правами в рамках Лицензионного поля.

2.5 «**Лицензионная территория**» означает _____.

2.6 «**Чистая сумма продаж**» означает валовой доход, полученный Получателем от продажи Лицензионных продуктов за вычетом реально уплаченных налогов на продажу и /или использование, реально уплаченных импортных и /или экспортных пошлин, предоплаты или разрешения международной транспортировки, а также сумм, полученных в кредит в счет будущей прибыли (не превосходя суммы исходной выручки или счета).

2.7 «**Продажа**» означает возмездную передачу или уступку Лицензионного продукта иному лицу, кроме Получателя.

2.8 «**Технологические права**» означают права Разработчика на техническую информацию, ноу-хау, процессы, процедуры, составы, устройства, методы, формулы, протоколы, способы, программы, дизайны, чертежи или данные, созданные _____ («Изобретатель») в Университете до Даты вступления в силу соглашения _____.

3. ГАРАНТИИ: ПРЕОБЛАДАЮЩИЕ ПРАВА

3.1 За исключением прав Правительства ХХХ, если таковые имеются, как изложено ниже, Разработчик считает и гарантирует, что (i) он является собственником полного права, титула и доли в Лицензируемом объекте, (ii) он единственный имеет право выдавать лицензии на него, и (iii) он не выдавал, насколько ему известно, лицензий на него никакой другой фирме, которые бы ограничивали права, приобретаемые Получателем, кроме как описано в Соглашении.

3.2 Получатель понимает, что Лицензируемый объект мог быть разработан в рамках финансового контракта с Правительством ХХХ, и в этом случае Правительство может иметь на него определенные права.

Настоящее Соглашение однозначно подчиняется правам Правительства в рамках любого контракта и любого применимого закона или постановления. В случае конфликта между контрактом, применяемым законом или постановлением и настоящим Соглашением, условия Правительственного контракта, применяемого закона или постановления являются преобладающими.

3.3 Получатель понимает и признает, что Разработчик данным Соглашением не делает никаких заявлений относительно работоспособности или пригодности для любого применения, безопасности, эффективности, способности удовлетворять нормативным требованиям и /или широты Лицензируемого объекта.

3.4. Получатель, вступая в настоящее Соглашение, признает и соглашается, что он никоим образом не был принуждаем Разработчиком или его представителями вступать в настоящее Соглашение, и в дальнейшем гарантирует и заявляет, что (i) он рассмотрел с достаточным вниманием все вопросы и аспекты данной Статьи 3 и все прочие условия настоящего Соглашения; и что (ii) Получатель обладает адекватными познаниями и опытом, или использовал опытных и знающих экспертов в качестве консультантов для адекватного рассмотрения с должным вниманием, и согласен принять на себя возможные риски, влекомые настоящим Соглашением.

4. ЛИЦЕНЗИЯ

4.1 Разработчик настоящим передает Получателю возмездную эксклюзивную лицензию на производство с использованием Лицензируемого объекта и продажу Лицензионных продуктов на Лицензионной территории в рамках Лицензионного поля. Эта передача имеет силу при условии оплаты Получателем Разработчику всех установленных настоящим Соглашением платежей, а также при сохранении прав Разработчика на:

- a) публикацию общих научных данных, полученных в результате исследований, связанных с использованием Лицензируемого объекта, на условиях, описанных в Разделе 10 «Конфиденциальная информация»; и
- b) использование Лицензируемого объекта для научно-исследовательских, учебных и других образовательных целей.

4.2 Получатель может расширить лицензию, передаваемую настоящим Соглашением, на любого Аффилиата, если этот Аффилиат соглашается связать себя этим Соглашением в той же мере, что и Получатель.

4.3 Получатель может выдавать сублицензии, согласованные с настоящим Соглашением, если Получатель берет на себя ответственность, чтобы операции суб-Получателей, касающиеся настоящего Соглашения, выполнялись точно так же, как операции, выполняемые самим Получателем, включая уплату роялти – независимо от того, будут ли они оплачены Получателем своим суб-Получателям или нет.

Получатель обязан предоставить Разработчику верную копию каждой сублицензии, выданной Получателем, а также сведения о любой их модификации или окончании действия не позднее 30 дней после выдачи, модификации или окончания. Когда срок настоящего Соглашения будет закончен, все существующие сублицензии, выданные Получателем, должны быть переоформлены на Разработчика.

5. ПЛАТЕЖИ И ОТЧЕТНОСТЬ

5.1 Принимая во внимание права, передаваемые Разработчиком Получателю в рамках данного Соглашения, Получатель обязуется уплатить Разработчику следующее:

- невозмещаемый взнос за лицензионную документацию в количестве XXX, подлежащий уплате, когда настоящее Соглашение будет выполнено Получателем;

- ежегодный взнос за переоформление лицензии в количестве XXX, подлежащий уплате каждый год в день годовщины Даты вступления Соглашения в силу, начиная с первой годовщины;
- текущие роялти в размере ____% от чистой суммы продаж Лицензионных продуктов; – считая, что первая продажа или минимальные годовые роялти в размере XXX начинаются спустя 1 год после утверждения права продажи Лицензионных продуктов Администрацией по пищевым и лекарственным продуктам или сопоставимым иностранным распорядительным органом.

5.2 Принимая во внимание права, передаваемые Разработчиком Получателю в рамках данного Соглашения, Получатель в дальнейшем, при выдаче вышеупомянутых сублицензий, соглашается уплатить Разработчику следующее:

- не позднее 30 дней после выдачи сублицензии, сублицензионный взнос в размере ____% от любого наличного авансового платежа, выплаченного Получателю в связи с этой сублицензией, за вычетом сумм, уплаченных Получателю на научно-исследовательские цели, или в количестве XXX, в зависимости от того, какая сума больше;
- не позднее 30 дней после выдачи сублицензии, сублицензионный взнос, представляющий собой наличный платеж в размере 10% от любого безналичного расчета, полученного Получателем от суб-Получателя, причем таковой расчет включает, без ограничений, акции в других компаниях или покупку акций Получателя. Стоимость вложения в акционерный капитал будет вычисляться как средняя рыночная стоимость рассматриваемого класса акционерного капитала в течение 5 последовательных дней, предшествовавших выполнению сублицензионного соглашения. В случаях, когда сублицензионное соглашение предусматривает выплату Получателю надбавки свыше рыночной стоимости, Разработчик также получит 10% от надбавки, выплаченной Получателю; и половину валовой суммы роялти от чистых продаж Лицензионных продуктов, полученных Получателем от всех суб-Получателей.

5.3 В течение Срока действия настоящего Соглашения и 1 года после его окончания, Получатель соглашается вести полную и точную регистрацию своих (а также своих суб-Получателей) продаж и чистых продаж Лицензионных продуктов, произведенных по лицензии, выданной в рамках настоящего Соглашения, в виде, достаточно подробном для определения суммы роялти. Получатель обязуется разрешать Разработчику или его представителям периодически изучать, за счет Разработчика, свои бухгалтерские журналы, гроссбухи и регистрационные записи в рабочее время с целью и в пределах верификации любого отчета, поданного согласно данному Соглашению. Если будет обнаружено, что Разработчику была уплачена меньшая сумма, Получатель должен оплатить стоимость верификации и накопившиеся проценты по максимальной допустимой ставке.

5.4 Не позднее 30 дней после 31 марта, 30 июня, 30 сентября и 31 декабря, начиная непосредственно с Даты вступления в силу, Получатель должен подавать Разработчику правдивый и точный письменный отчет, даже если Разработчику не причитается никаких платежей, в котором описываются те подробности бизнеса, который вел Получатель и его суб-Получатель(и), если таковые существуют, в течение предыдущих 3 календарных месяцев в рамках данного Соглашения, которые относятся к начислению упомянутых здесь платежей. Как минимум, этот отчет должен содержать:

- количество произведенных Лицензируемых объектов;
- общую сумму продаж;
- вычисление соответствующего размера роялти и
- общую сумму начисленных роялти, причитающихся Разработчику.

Одновременно с подачей каждого отчета Получатель должен уплатить Разработчику сумму, если таковая начислена, причитающуюся за соответствующий отчетный период.

5.5 Не позднее каждой годовщины Даты вступления в силу, независимо от наличия первой продажи или выставления на продажу, Получатель должен подавать Разработчику письменный отчет о продвижении бизнеса, описывающий действия и успехи Получателя (и его суб-Получателей) в коммерциализации Лицензируемого объекта на Лицензионной территории за прошедший год и коммерциализационных планах Получателя (и, при необходимости, суб-Получателей) на следующий год.

5.6 Все суммы, уплачиваемые Получателем, должны быть уплачены в XXX без вычета каких бы то ни было налогов, пошлин и отчислений. Чеки должны быть выплачиваемы Разработчику.

6. СРОК ДЕЙСТВИЯ И ОКОНЧАНИЕ

6.1 Срок действия настоящего Соглашения – XXX лет от Даты вступления в силу.

6.2 Разработчик имеет право в любое время спустя 2 года от Даты вступления в силу отменить эксклюзивность настоящей лицензии в любом национальном политическом округе на Лицензионной территории, если Получатель, не позднее 90 дней после получения письменного уведомления от Разработчика о намерении отмены эксклюзивности, не предоставит письменного свидетельства, удовлетворительного для Разработчика, о том, что Получатель или его суб-Получатели коммерциализуют или активно пытаются коммерциализовать лицензируемое изобретение в этом округе/округах.

6.3 Разработчик имеет право в любое время спустя 3 года от Даты вступления в силу отменить настоящую лицензию в любом национальном политическом округе на Лицензионной территории, если Получатель, не позднее 90 дней после получения письменного уведомления от Разработчика о намерении отмены лицензии, не предоставит письменного свидетельства, удовлетворительного для Разработчика, о том, что Получатель или его суб-Получатели коммерциализуют или активно пытаются коммерциализовать лицензируемое изобретение в этом округе/округах.

6.4 В Статье 6 используются следующие определения: (i) «Коммерциализовать» означает иметь продажи Лицензионных продуктов в таком округе; (ii) «активно пытаться коммерциализовать» означает иметь продажи Лицензионных продуктов или вести постоянные, действенные и активные исследовательские, конструкторские, производственные, маркетинговые или торговые программы, направленные на получение разрешения от распорядительных органов, производство и продажу Лицензионных продуктов в любом округе, и планы, убедительные для

Разработчика, по коммерциализации лицензируемого изобретения в том округе/округах, где Разработчик намерен произвести отмену.

6.5 Настоящее Соглашение прекращается раньше срока:

- a) автоматически, если Получатель становится банкротом или неплатежеспособным и /или бизнес Получателя передается в руки иного получателя, правопреемника или опекуна, будь то по добровольному согласию Получателя или нет; или
- b) спустя 30 дней после письменного уведомления от Разработчика, если Получатель нарушает свои обязательства по внесению платежей (если таковые причитаются) или отчетности, в соответствии с условиями Статьи 5, или пренебрегает ими, если только до окончания 30-дневного периода Получатель не исправляет нарушение и не уведомляет об этом Разработчика, с описанием способа исправления; или
- c) спустя 90 дней после письменного уведомления, если Получатель нарушает или пренебрегает любыми другими своими обязательствами в рамках данного Соглашения, если только до окончания 30-дневного периода Получатель не исправляет нарушение и не уведомляет об этом Разработчика, с описанием способа исправления; или
- d) в любое время по взаимному письменному соглашению между Получателем и Разработчиком, спустя 180 дней после письменного уведомления всех сторон и при условии соблюдения всех описанных здесь условий, сохраняющихся после прекращения; или
- e) в рамках положений Параграфов 6.2 и 6.3, если их применение потребуется.

6.6 Если настоящее Соглашение прекращается по любой причине, то:

- a) никакое его положение не может быть истолковано в сторону освобождения любой из сторон от обязательств, срок которых подошел до вступления в силу прекращения Соглашения;
- b) после даты прекращения Соглашения Получатель имеет право продавать все Лицензионные продукты и их части, которые оказались у него на руках к дате прекращения, если он заплатит с них роялти согласно положениям Статьи 5; и
- c) Получатель будет обязан соблюдать положения Статей 8 (Возмещение), 9 (Использование имени разработчика и входящих в него учреждений), и 10 (Конфиденциальная информация) настоящего Соглашения.

7. ПЕРЕДАЧА ПРАВ

Кроме как в связи с продажей всех по существу активов Получателя третьей стороне, настоящее Соглашение не может быть передано Получателем без письменного согласия Разработчика, в котором не должно быть отказано без веских причин.

8. ВОЗМЕЩЕНИЕ

Получатель соглашается, что Разработчик не должен нести ущерб, и обязуется освободить Разработчика, его членов Правления, чиновников, сотрудников и

агентов от каких бы то ни было рекламаций, требований или исков, включая (без ограничения) возникающие вследствие ранения или смерти людей, или ущерба собственности, вызванных, возникших или полученных в результате осуществления или применения на практике выданной сим лицензией Получателем, его Афффилиатами или их чиновниками, сотрудниками, агентами или представителями.

9. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИМЕНИ РАЗРАБОТЧИКА И ВХОДЯЩИХ В НЕГО УЧРЕЖДЕНИЙ

Получатель не может использовать имя Разработчика без выражения письменного согласия последнего.

10. КОНФИДЕНЦИАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ И ПУБЛИКАЦИЯ

10.1 Разработчик и Получатель соглашаются, что вся информация, содержащаяся в документах, помеченных «конфиденциально», и направляемых ими друг другу, должна:

- (i) быть получена строго конфиденциально,
- (ii) использоваться только для целей настоящего Соглашения,
- (iii) не раскрываться Получателем, его агентами или сотрудниками, без предварительного письменного согласия другой стороны, за исключением случая, когда получатель может представить компетентное письменное доказательство, что эта информация:
 - была доступна публично к моменту раскрытия;
 - позднее стала доступна публично не по причине действий или небрежения Получателя, его сотрудников, агентов, наследников или правопреемников;
 - была законным образом раскрыта Получателем третьей стороне, имеющей право на ее раскрытие;
 - была уже известна Получателю в момент раскрытия;
 - была независимо разработана Получателем; или
 - должна быть раскрыта согласно требованию закона или нормативного постановления.

10.2 Обязательства сохранения конфиденциальности информации, переданной другой стороной, должны выполняться каждой из сторон как минимум с той же тщательностью, с какой каждая сторона защищает собственную конфиденциальную информацию. Это обязательство действительно в течение всего периода действия настоящего Соглашения и еще 3 года спустя.

10.3 Разработчик обязан представить Получателю рукопись любой предполагаемой публикации, связанной с Лицензируемым объектом, не позднее 30 дней перед публикацией, и Получатель будет иметь право изучить и дать свои комментарии по этой публикации с целью защитить конфиденциальную информацию Получателя. По требованию Получателя, публикация может быть отложена на срок до 60 дней, чтобы позволить Получателю обеспечить адекватную защиту своей интеллектуальной собственности, которой может нанести ущерб данная публикация.

11. АЛЬТЕРНАТИВНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

Любые споры или разногласия, возникающие в связи с настоящим Соглашением, его структурой или его действительным или подозреваемым нарушением, будут разрешаться с помощью посредничества. Если посредничество не приведет к разрешению такого спора/разногласия, он будет в конце концов разрешен подходящим методом альтернативного разрешения споров, включая (без ограничения) арбитраж, который будет проводиться в городе XXX в соответствии с Разрешением Коммерческих Споров. Список арбитров должен включать лиц, компетентных в оценке технологии XXX. Вопрос о выплате судебных издержек может быть вынесен на самый высокий региональный или федеральный суд или форум, имеющий соответствующие полномочия. Положения данной Статьи 11 не применимы к спорам или разногласиям, арбитраж которых запрещен каким-либо законом или конвенцией.

12. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

12.1 Настоящее Соглашение представляет собой полное и единственное соглашение между сторонами по поводу Лицензируемого объекта, и оно заменяет собой все предыдущие переговоры, представления, соглашения и понимания. Никакие соглашения, изменяющие или дополняющие изложенные здесь условия, не могут быть приняты иначе, как в виде письменного документа, подписанного обеими сторонами.

12.2 Любое уведомление, требуемое настоящим Соглашением, должно высылаться оплаченным заказным письмом первого класса, с подтверждением доставки, адресованным, в случае Разработчика, XXXXX:

или, в случае Получателя, XXXX

или по другим адресам, которые могут выставляться, время от времени, на вышеописанных условиях подачи уведомлений.

12.3 Получатель, осуществляя деятельность в соответствии с настоящим Соглашением, обязан подчиняться всем применимым федеральным, региональным и местным законам и нормативным правилам.

12.4 Настоящее Соглашение будет истолковано и приведено в исполнение согласно законам XXX.

12.5 Неспособность Разработчика привести в исполнение право в рамках данного Соглашения не будет являться отказом от этого права или от способности позднее обеспечить это право в соответствии с конкретной ситуацией.

12.6 Заголовки включены в документ только для удобства, и не могут быть использованы для толкования Соглашения.

12.7 Если какая-либо часть настоящего Соглашения оказывается, по каким-либо причинам, неосуществимой, все остальные части, тем не менее, остаются в силе.

В ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ЧЕГО, стороны уполномочили своих представителей исполнить настоящее.

(РАЗРАБОТЧИК) _____

Кем _____

Имя: _____

Звание: _____

Дата: _____

(ПОЛУЧАТЕЛЬ) _____

Кем _____

Имя: _____

Звание: _____

Дата: _____

Одобрено по форме:

Кем _____

Имя _____

Дата: _____

Одобрено по содержанию:

Кем _____

Имя: _____

Дата: _____

Рисунок 4.27: Технологическое лицензионное соглашение.

4.7. Матричная модель организации

- Подход «Matrix Model Organisation» (Матричная модель организации) позволяет преодолеть основной недостаток комплексного и требующего много времени целевого аудита компании с помощью увеличения его эффективности при уменьшении времени, затрачиваемого на его проведение. Этот процесс разработан IRC BIRC и его головной организацией с целью:
 - оказания клиентам услуг ТТТ;
 - предоставления компании оптимально сфокусированных эффективных услуг;
 - повышения вероятности достижения IRC BIRC успешного транснационального сотрудничества между брюссельскими организациями и зарубежными компаниями;
 - рекомендации наиболее подходящих услуг для каждой компании.
- Методика «Matrix Model Organisation», реализуемая Брюссельским IRC, позволяет двум организациям – головной организации и самому IRC, – использовать свой внутренний потенциал, особенно время, затрачиваемое на оказание услуги, без дублирования усилий и при оптимальном распределении ресурсов.
- Эта методология применяется каждый раз, когда компания или научное учреждение вступает в контакт с головной организацией. Она состоит из ряда мер поддержки, предлагаемых головной организацией и Брюссельским IRC на различных шагах, в зависимости от продвижения контакта, с целью предоставления компании требуемого содействия в ее научно-исследовательской деятельности.
- Более того, в результате введения «Matrix Model Organisation», 61,3% компаний, с которыми состоялся контакт, начали активно заниматься деятельностью, связанной с трансфером технологий, и пользоваться дальнейшим содействием IRC, а 65,8% клиентов, подписавших Соглашение о взаимных обязательствах, остались удовлетворены полученными услугами.

4.7.1. Краткая история IRC B.I.R.C.

BIRC – IRC Брюссельского столичного региона – уникальная для Европы организация, предлагающая качественные услуги не только компаниям или научным организациям своего региона, но также аналогичным организациям Европы. Оставаясь в составе сильной головной организации – Брюссельского агентства по предпринимательству (ранее – головная организация Technopol, имеющего значительный опыт отраслевой работы), BIRC, тем не менее, действует как отдельная единица.

Чтобы достигать амбициозных качественных и количественных результатов, которые IRC демонстрирует в течение уже 10 лет работы в качестве Value Relay Centre и IRC в Брюсселе, BIRC опирается на все ресурсы своей головной организации и в полной мере использует сетевые инструменты и мероприятия (активное участие в тематических группах, профессиональное использование BBS, сотрудничество по конкретным вопросам с IRC стран-участниц и стран-кандидатов, и др.).

BIRC – это открытая дверь к международному сотрудничеству и новым потенциальным рынкам. В этом процессе IRC продвигает передовой технологический потенциал региона, а именно: электротехника, новые материалы, защита окружающей среды, лечение рака / технологии исследований в сфере здравоохранения, науки о жизни и клеточная терапия, информационные и коммуникационные технологии (ИКТ), трассируемость, безопасность пищевых продуктов, пищевая промышленность.

Успешность методики BIRC основана на структуре головной организации, применяющей активный подход к своим клиентам. Ключ к инновациям лежит в соединении условий, важное из которых – стремление региона повысить предпринимательскую активность, добровольное участие предпринимателей и тот факт, что персонал BIRC состоит из бывших предпринимателей.

4.7.2. Бенчмарк: «Matrix Model Organisation»

Описываемая ниже методология относится к процессу, разработанному IRC BIRC и его головной организацией с целью:

- оказания клиентам услуг ТТТ;
- предоставления компании оптимально сфокусированных эффективных услуг;
- повышения вероятности достижения IRC BIRC успешного транснационального сотрудничества между брюссельскими организациями и зарубежными компаниями;
- рекомендации наиболее подходящих услуг для каждой компании.

Эта методология применяется каждый раз, когда компания или научное учреждение вступает в контакт с головной организацией. Она состоит из ряда мер поддержки, предлагаемых головной организацией и Брюссельским IRC на различных шагах, в зависимости от продвижения контакта, с целью предоставления компании требуемого содействия в ее научно-исследовательской деятельности.

Чтобы лучше понять процесс, лежащий в основе методологии, применяемой IRC BIRC, важно рассказать о структуре головной организации IRC BIRC. Головная организация состоит из 4 главных подразделений (Экономика и начинающие фирмы – Городское планирование и окружающая среда – Инновационные проекты – Международные отношения).

Подразделение «Инновационные проекты» состоит из 5 отраслевых отделов, каждым из которых руководит соответствующий отраслевой специалист.

Эти отделы следующие: ИКТ; здравоохранение; агро-пищевая промышленность; защита окружающей среды; прецизионное машиностроение. С учетом этой структуры, BIRC очень тесно сотрудничает со всеми отделами, используя синергетический эффект своих различных знаний и компетенций.

Методика «Matrix Model Organisation», реализуемая Брюссельским IRC, позволяет двум организациям – головной организации и самому IRC, – использовать свой внутренний потенциал, особенно время, затрачиваемое на оказание услуги, без дублирования усилий и при оптимальном распределении ресурсов.

Подход BIRC к предоставлению компании дальнейших услуг в зависимости от ее потребностей основан на 4-шаговой методике:

1. Первый визит в компанию, выполняемый менеджером одного из отделов головной организации.
2. Углубленный целевой технологический аудит компании, выполняемый основным персоналом BIRC.
3. Оценка компании.
4. Дальнейшее оказание услуг.

После начального контакта с МСП, отраслевой менеджер планирует первый визит в компанию, основанный на структурированной форме «Techno Sheet», чтобы лучше познакомиться с компанией, выявить ее технологические потребности и затем провести более структурированный и более длительный аудит МСП.

«Techno Sheet» – это диагностический инструмент, разработанный головной организацией IRC BIRC, который позволяет, благодаря структурированному подходу к компании на самой ранней стадии взаимодействия МСП с головной организацией, оперативно оценивать статус компании, на чем будет основано дальнейшее потенциальное оказание услуг IRC. Формат «Techno Sheet» позволяет отраслевому менеджеру, с одной стороны, проводить быструю диагностику компании в плане общего обзора (контактная информация, месторасположение, конкуренты, источник добавленной стоимости, структура оборота), и с другой стороны, собирать информацию о научно-исследовательской деятельности компании и ее проектах (техническое описание, области применения и целевые рынки, тип искомого партнерства, стадия развития технологии, статус прав ИС и т.д.).

Если в ходе визита в компанию отраслевой менеджер выявляет техническую потребность либо технологическое ноу-хау, которое может быть вынесено на европейский уровень, и явный интерес к европейским возможностям транснационального сотрудничества, он информирует об этом основной персонал BIRC. Таким образом, BIRC получает возможность связаться с компанией и предложить ей визит для более углубленного изучения выявленного интереса.

Визит в компанию, выполняемый персоналом BIRC, уже будет основан на предварительной информации, собранной отраслевым менеджером, и сфокусирован на формировании четкого видения технологической потребности или предложения этой компании. Для оценки технологического статуса компании BIRC применяет диагностический инструмент DIAPRO.

4.7.3. Методология

Методология, разработанная IRC BIRC, начинается с первого контакта с компанией, затем проходит несколько шагов построения взаимоотношений между IRC и компанией, и заканчивается подписанием Соглашения об обязательствах, которое обязывает компанию предоставлять IRC обратную связь по контактам, завязанным с помощью деятельности IRC по достижению ТТТ (см. «технологическую схему»).

Первый визит в компанию

Процедура начинается (см. «технологическая схема», фаза 1) с планирования первого визита в компанию. Этот визит может быть:

- либо предложен BIRC в рамках активного продвижения: в 2/3 случаев IRC предлагает свои услуги потенциальным клиентам с помощью своей внутренней базы данных о потенциально заинтересованных организациях, или коммерческих баз данных или бизнес-списков;
- либо запрошен клиентом: это случай, когда организация выходит непосредственно на местный IRC с просьбой о какой-либо информации или услуге. Этот вариант высоко приветствуется, он может произойти, например, в результате кампании по повышению осведомленности клиентов, первого контакта на каком-либо мероприятии (семинар, конференция, ярмарка и т.д.), направления местных органов власти или просто по совету знакомых.

Как правило, первый контакт с компанией осуществляет отраслевой менеджер. Если в ходе визита отраслевой менеджер выявляет у компании техническую потребность либо интерес, которые могут быть вынесены на европейский уровень, он информирует об этом основной персонал BIRC. Таким образом, когда компания выражает первый интерес к встрече с IRC BIRC, то, как правило, менеджер соответствующего отраслевого отдела связывается с ней по e-mail или по телефону, чтобы назначить визит в компанию представителя основного персонала BIRC.

Первый визит в компанию имеет критическое значение для успешности первого впечатления и последующего аудита компании, и является центральным звеном методологии BIRC.

Так как МСП может не знать о деятельности IRC и его услугах, то для IRC чрезвычайно важно донести до клиента в четком и сжатом виде свою миссию, набор предлагаемых услуг и компетенций, равно как и убедить фирму в полезности своих услуг.

Судя по анализу ответов IRC, собранных в ходе Бенчмаркингowego исследования, одна из наиболее распространенных проблем, связанных с предоставлением услуг – это сопротивление и быстрая потеря интереса со стороны организации в ходе первого контакта. По этой причине приходится настаивать на том факте, что первый визит в компанию очень важен и может определить успех всего процесса.

Первый визит в компанию, основанный на инструменте Techno Sheet – это не просто разговор между консультантом и компанией, а структурированный подход (см. рисунок 4.30 и 4.31), следующий заранее определенному образцу – чтобы понять с самого начала, чего компания хотела бы от головной организации и затем от IRC, и что IRC может ей предложить. Этот шаг важен для создания заинтересованности, он определяет начало долгосрочных отношений между компанией и IRC.

Итак, отраслевой менеджер проводит некоторое время вместе с компанией и начинает сбор общей информации о предприятии. В ходе беседы компанию просят предоставить информацию, относящуюся к сфере ее деятельности, обороту, годовому бухгалтерскому балансу, основным конкурентам, экспорте, технологической и инновационной стратегии и т.д. Вся информация собирается в форме, называемой «Techno Sheet» (анкета общего назначения), которая помогает отраслевому менеджеру собрать более однородную информацию, следуя двум различным модулям:

- «**Techno Sheet часть 1**» – общая информация о компании, ее деятельности, отрасли и разработанных продуктах.
- «**Techno Sheet часть 2**» – более специальная информация:
 - научно-исследовательская деятельность, проводимая компанией, общее описание разрабатываемых проектов, статус прав ИС.
 - отношения с существующим окружением на региональном и международном уровне.
 - подробное описание каждого проекта, эволюция инновационности проекта, причины подачи заявки, финансовый контекст, SWOT анализ.
 - Предложение услуг.

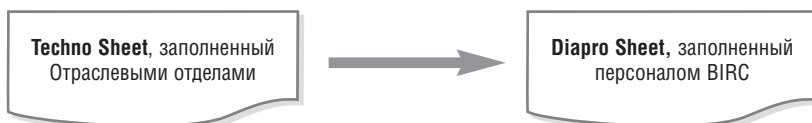
Если в ходе визита в компанию, который длится обычно 1/2 дня, отраслевой менеджер выявляет технологическую потребность либо технологическое ноу-хау, которое может быть вынесено на европейский уровень, и явный интерес к европейским возможностям транснационального сотрудничества, он информирует об этом основной персонал BIRC. Таким образом, BIRC получает возможность связаться с компанией и предложить ей визит для более углубленного изучения выявленного интереса.

Углубленный аудит компании

Вторая фаза методологии BIRC (см. «технологическую схему», фаза 2) фокусируется на углубленном технологическом аудите компании, выполняемом IRC BIRC. Персонал IRC BIRC связывается с заинтересованной компанией и начинает планировать аудит.

Для оценки статуса компания BIRC применяет диагностический инструмент DIAPRO («Лучшая практика» IRC Rhone-Alpes/Auvergne, приобретенная BIRC в начале 2001 г.)¹⁷. Этот инструмент действительно полезен для более действенной передачи информации клиенту, для хранения собранной информация в виде, доступной всем сотрудникам головной организации, и для эффективного проведения аудита.

Графически все вышесказанное может быть представлено следующим образом:



¹⁷ Более подробно о Diapro см. Параграф 4.3 «Diapro Extra-Light».

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА МАТРИЧНОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

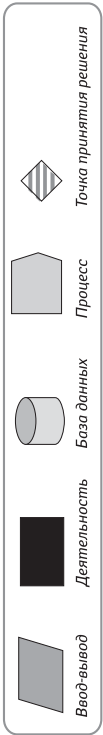
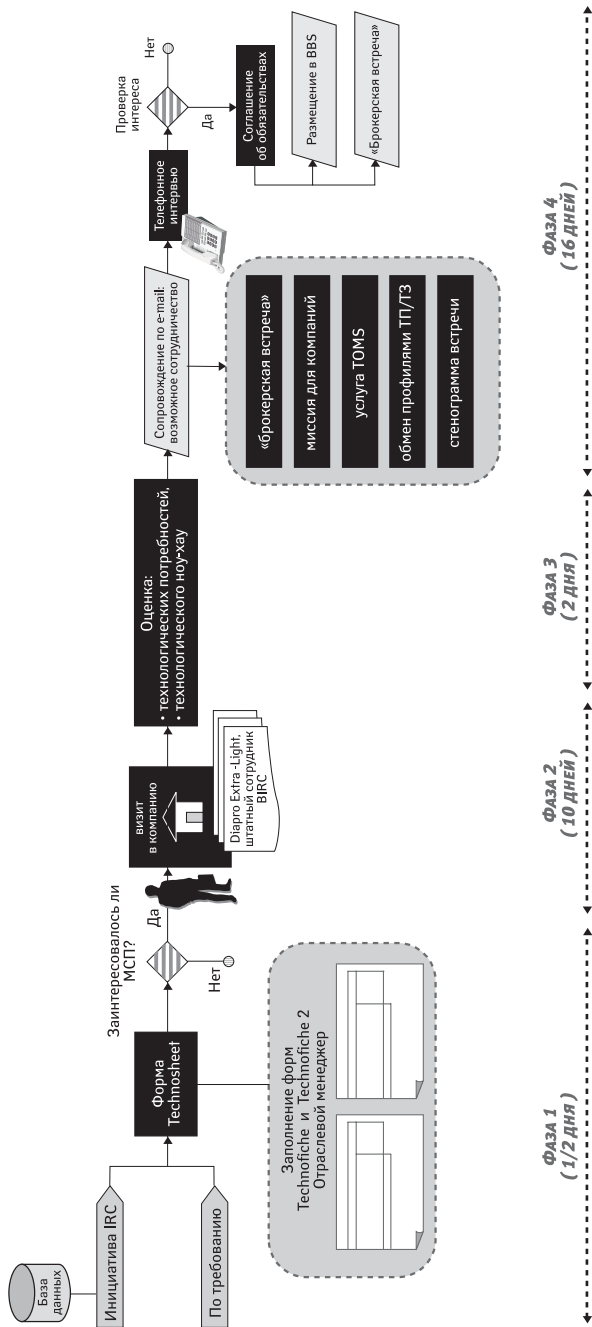


Рисунок 4.28: Технологическая схема «Matrix Model Organisation»

Copyright ©2002 INNOVA EUROPE

Визит в компанию и аудит – это не односторонний инструмент; он также предоставляет персоналу IRC возможность продемонстрировать, с практическими примерами и конкретными мерами поддержки, каковы основные выгоды клиента от использования услуг и содействия IRC. «Наставнический» подход к технологическому сотрудничеству, основанный на конкретных ранее достигнутых примерах, или даже более сложной концепции транснационального трансфера технологий – единственная возможность прояснения ответа на этот вопрос, который сам по себе не всегда становится очевидным по ходу дела, как это бывает при оказании коммерческих услуг.

Форма DIAPRO имеет двоякую цель – она дает возможность сотрудникам BIRC:

- получить комплексное впечатление о технических/технологических характеристиках и активах компании;
- оценить и решить вместе с компанией, какие наиболее подходящие услуги она может получить от BIRC и других возможных Европейских организаций поддержки.

Эта вторая фаза обычно продолжается 10 дней, в зависимости от участия других сторон.

Оценка компании

Третья фаза процесса IRC BIRC – оценка всего пакета собранной информации с целью лучшей визуализации (см. «технологическая схема», фаза 3):

- технических потребностей организации в плане: что уже было разработано организацией, есть ли потребность в каком-либо технологическом вкладе со стороны, находятся ли они на подходящей стадии, чтобы стать партнерами в научно-исследовательском проекте, чего им не хватает в их внутреннем потенциале и т.д.;
- технологического ноу-хау, которым обладает фирма: есть ли у них новая технология, которая может быть интересна другим организациям, есть ли у них уже лицензированные или патентованные новые технологии, которые могут быть переданы внешним партнерам, участвуют ли они уже в каком-либо научном проекте, куда хотели бы войти другие организации и т.д.;

В результате этой фазы оценки, которая обычно занимает 2 дня, IRC BIRC составляет сводный оценочный отчет, который станет основой для всех дальнейших мер содействия, предоставляемых опрошенной организации.

Дальнейшее сопровождение

После первого визита в компанию и проведенного аудита, на основе оценки компании, выполненной IRC BIRC, наступает четвертая и завершающая фаза – представление результатов оценки для компании и, наконец, подписание Соглашения об обязательствах (см. рис.4.28, фаза 4).

IRC BIRC высылает компании e-mail, в котором суммируются результаты оценки и, при необходимости, предлагается ряд услуг IRC (соответственно выявленным потребностям).

Могут быть предложены следующие услуги:

- а) Участие в «брокерских встречах».
- б) Технологические миссии для компаний.

- с) *Подписка на TOMS* – автоматический инструмент. Эта система позволяет регистрировать on-line двухмесячную подписку на профили из BBS, выбираемые по заданным клиентом ключевым словам, и отслеживать реакцию на них.
- д) *Разработка технологического профиля (ТП/ТЗ)*: это делается с помощью формы, разработанной самим центром, разделы которой позволяют BIRC легко суммировать и обрабатывать информацию, подобранную либо для публикации в BBS, либо для публикации профиля в каталогах «брокерских встреч» или технологических миссий для компаний. Выбор осуществляется в соответствии с желаниями и практическими возможностями компании. Основное преимущество – в том, что сотрудникам BIRC не приходится беспокоить компанию каждый раз при возникновении новой возможности, если только сама компания не попросит об обновлении или изменении.

Вместе с этими предложениями, BIRC просит компанию подписать Соглашение об обязательствах. Это соглашение обязывает компанию информировать IRC о результатах контактов, установленных с помощью деятельности IRC по достижению ТТТ. Следующий рисунок суммирует все вышесказанное.



Рисунок 4.29: Пакет услуг IRC

По прошествии некоторого времени, обычно 7 – 10 дней, IRC BIRC связывается с компанией и проверяет интерес к предложенным услугам. Если компания проявляет интерес к услугам IRC BIRC, подписывается Соглашение об обязательствах, где определяются услуги, которые IRC обязуется предоставить компании.

Таким образом, компания может решить, что она больше не нуждается в услугах IRC, и процесс останавливается. Или, наоборот, компания и IRC могут решить установить между собой более длительные отношения, где первый визит в компанию является лишь начальным этапом долгосрочного сотрудничества.

В первом случае, решение компании не вступать в дальнейшие отношения с IRC может быть обусловлено различными причинами – например, недостатком интереса, ресурсов, или же МСП может быть и заинтересовано, но время неподходящее. Это не означает, что отношения между компанией и IRC заканчиваются на этой стадии. Компания может интересоваться услугами IRC и запрашивать их «точечно» (по мере надобности).

Во втором случае, IRC предлагает компании полный пакет услуг содействия как результат диагноза и рекомендаций, составленных по итогам технологического аудита. Эти услуги предоставляются бесплатно.

Критически важные аспекты процесса

«Techno Sheet» позволяет преодолеть основной недостаток комплексного и требующего много времени целевого аудита компании с помощью увеличения его ценности при уменьшении времени, затрачиваемого на его проведение. «Techno Sheet» позволяет оперативно оценить потенциал компании систематическим и хорошо структурированным образом, давая консультанту возможность быстро определить потребности компании и составить набор рекомендаций с целью решить, какой вид деятельности может быть предложен.

4.7.4. Индикаторы эффективности

«Techno Sheet» – это «входная» услуга, открывающая двери созданию долгосрочных отношений между IRC и компанией. После введения ее в мае 2002 г. 61,3% компаний, с которыми состоялся контакт, начали активно заниматься деятельностью, связанной с трансфером технологий, и пользоваться дальнейшим содействием IRC, а 65,8% клиентов, подписавших Соглашение о взаимных обязательствах, остались удовлетворены полученными услугами.

Более того, благодаря применению этой методологии, за последний отчетный период (май 2003 – март 2003) было подписано 3 Соглашения о ТТТ.

Таблица 4.16. Индикаторы эффективности

Число МСП, с которыми IRC имел контакты	«Оставшиеся» МСП	Период	Индикатор эффективности	Значение
290	191	01/04/2002 – 31/03/2003	Удовлетворенность клиента ²⁰	65.8%
290	178	01/04/2002 – 31/03/2003	Удержание клиента ²¹	61.3%

²⁰ Удовлетворенность клиента (% клиентов, удовлетворенных услугой)

²¹ Удержание клиента: процент МСП, ставших клиентами и обратившихся за дальнейшими услугами.

**BRUXELLES TECHNOPOLE /
BRUSSEL TECHNOPOOL**

 Номер FOR / 14-1
 Версия: 01
 Страница: 1/

TECHNOFICHE / Часть 1: данные LINK

Ответственный	Исходный контакт	Дата
Проект n°	Компания	Контакт
Данные о компании	Статус	
Название		
Адрес		
Почтовый код/город	Страна	
Тел.		
Факс		
Веб-сайт		
N° TVA:		
Role		
Описание деятельности (резюме)		
Коды:	NACEBEL	SIC
		Прочие
Отрасли / Под-отрасли		
Продукты / Услуги		
Ключевые слова		
Год создания	Капитал	Effectif s
Оборот	Прибыль	Экспорт

Контактные данные

Должность
Фамилия
Имя
Функция
Язык
Пол
Тел.
GSM
Факс
E-mail
Адрес
Почтовый код/город
Страна
Комментарии

Рисунок 4.30: Techno Sheet Часть 1

**BRUXELLES TECHNOPOLE /
BRUSSEL TECHNOPOOL**

Номер FOR / 14-2
Версия: 01
Страница: 1/

TECHNOFICHE / Часть 2: Оперативная диагностика

Проект n°	Компания	Контакт	
НИР	<i>Оценка инновационного потенциала</i>		
R & D	Да - Нет	Годовой бюджет НИР.....евро	Научный персоналчел
Сотрудничество с научными учреждениями:			
Между предприятиями:			
Другое:			
Международное партнерство:			
Описание текущих проектов			
Интеллектуальная собственность		Патенты:	Торговые марки:
		Лицензии:	Авторские права:
Осведомленность – отношения с внешней средой		<i>Оценка знакомства с источниками содействия</i>	
Региональные	SDRB	ECOBUR	CCIB
	SRIB	BRUSTART	UEB
	INTERFACES	CABINETS	IBGE
	BRU-EXPORT	MRBC-R&D	MRBC-EXPA
	EEBIC	M-VILLAGE	Другое
Международные	Международные институты	Какие именно?	
	Частные партнеры	Какие именно?	
Другие комментарии			

SWOT анализ	Оценка внутренней среды
-------------	-------------------------

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

ВОЗМОЖНОСТИ

ОПАСНОСТИ

Предложение услуг	TECHNOPOL	BIRC + ...
ИНФОРМАЦИЯ	Абонемент на Technopol Info	PCRD – CRAFT – Innoflash –

Проект	Описание проектов компании
Преследуемые цели	
СТ - МТ - ЛТ	
Описание	
Область применения	
Потенциальные рынки	
Оценка уровня инновационности	
Финансовый контекст	
Выраженные потребности	
Выявленные потребности	

	Вахта по отраслям: <ul style="list-style-type: none">• Food Info Alerte• IT-Scan• Mat&Procedes	Alerte E – рассылка CALLS					
		«Почтовые» возможности					
		Распространение ТП / ТЗ					
ДИАГНОСТИКА		Технологический аудит				Европейские Программы :	
		Региональные источники поддержки					
СОПРОВОЖДЕНИЕ		Технологическая валидация	PCRD	CRAFT	ТП	ТЗ	Технологические миссии для компаний Брокерские встречи Другие Европейские программы
		План действий					
		Финансовый план					
		Интеллектуальная собственность					
ПАРТНЕРСТВО		Коммерческое	Финансовое	Технологическое	Коммерческое	Финансовое	
ПРОЧЕЕ							

Рисунок 4.31: Techno Sheet Часть 2

4.8. Пакет услуг технологической вахты

- Французский IRC Centr'EST действует в региональной среде, где местные институты принимают активное участие в распространении инноваций среди МСП. Это институциональное окружение стало важным источником полезной синергии для местных участников процесса трансфера технологий (например, МСП и профессиональных/консалтинговых организаций) и инструментом сетевого взаимодействия, т.к. оно предоставляет структурированные способы для:
 - создания профессиональных отношений;
 - выявления проблемных областей;
 - активного установления контактов;
 - распространения информации.
- IRC Centr'EST получает непосредственную пользу от этой региональной системы, так как:
 - она является средством продвижения IRC в регионе и повышения осведомленности о нем и его услугах;
 - она выполняет предварительный отбор местных МСП, которые контактируют с IRC.
- В качестве составной части своей маркетинговой стратегии, IRC Centr'EST разработал свое предложение комплекса услуг, названного «Technology Watch Global Offer» (Пакет услуг технологической вахты), состоящего из 4 ключевых пакетов услуг:
 1. Пакет «Технологическое предложение».
 2. Пакет «Технологический запрос».
 3. Технологическая вахта.
 4. Маркетинговые /технологические исследования.

Каждый из этих пакетов позволяет клиенту выбирать между базовым пакетом услуг содействия (обычно бесплатных) или пакетом технологических и маркетинговых услуг (платных), обогащающих и дополняющих простое предоставление услуг.

- «Technology Watch Global Offer» обязан значительной частью своего успеха двум основным факторам:
 - IRC Centr'EST вкладывает значительные средства в исследовательскую работу по разработке внутренних информационных поисковых систем;
 - IRC Centr'EST имеет высококвалифицированный персонал с опытом работы и способностью донести до клиента ценность любой данной технологии.
- «Technology Watch Global Offer» доказал свою высокую эффективность в привлечении клиентов и повышении их лояльности.

Из 6 переговоров о ТТТ, возникших в результате предоставления услуги «Technology Watch Global Offer» в период с 2002 по 2004 г., 3 закончились подписанием соглашений, что дает процент успеха 50%.

4.8.1. Краткая история IRC Centr'EST

IRC Centr'EST координируется и управляется ARIST Bourgogne в Дижоне, имеет три региональных отделения в городах:

- Орлеан (EIC Centre)
- Безансон (ARIST Franche-Comte)
- Шалон-ан-Шампань (ARIST Champagne-Ardenne)

и партнера ANVAR (через его четыре региональных офиса).

Задачи разделены между разными организациями.

- ARIST Bourgogne выполняет следующие функции:
 - координатор IRC Centr'EST;
 - отвечает за общую стратегию;
 - повышение осведомленности, контакты и меры содействия для компаний и организаций Бургони (Бургундии);
 - деятельность сети IRC.
- *EIC Centre, ARIST Champagne-Ardenne и ARIST Franche-Comte* – представители IRC в своих регионах, ответственные за повышение осведомленности, контакты и меры содействия для компаний и организаций своих регионов.
- ANVAR действует через свои четыре региональных офиса. Его роль состоит в основном в распространении технологических предложений и запросов среди местных компаний и участии в организации мероприятий местного уровня.

Стратегия IRC Centr'EST направлена на предложение услуг, максимально адаптированных к потребностям развития компании с помощью транснационального трансфера технологий. С течением времени услуги, оказываемые компаниям, больше смещаются в область контактов и содействия, с меньшим уклоном в повышение осведомленности.

Стратегия также включает развитие сетевого взаимодействия на региональном уровне (активное взаимное направление клиентов между ANVAR и местными ТПП), национальном уровне (тесные связи с IRC Rhone-Alpes-Auvergne) и европейском уровне (обмены и совместные акции с зарубежными IRC).

Эта стратегия начала окупаться по мере увеличения числа «историй успеха», достигнутых в результате совместных усилий в области трансфера технологий.

4.8.2. Бенчмарк: Technology Watch Global Offer

Стратегия IRC Centr'EST направлена на предложение услуг, максимально соответствующих потребностям компаний в сфере инноваций и трансфера технологий. IRC поставил себе задачей создание спектра услуг, удовлетворяющих требованиям клиентов и создающих основу для долгосрочного партнерства с ними.

После внимательного анализа потребностей местных МСП IRC Centr'EST, координируемый ARIST Bourgogne, разработал структурированное предложение услуг, состоящее из 4 ключевых пакетов услуг (см. ниже таблицы 4.17 и 4.18):

1. Пакет «Технологическое предложение».
2. Пакет «Технологический запрос».
3. Технологическая вахта.
4. Маркетинговые /технологические исследования.

Каждый из этих пакетов позволяет клиенту выбирать между базовым содействием (обычно бесплатным) или пакетом технологических и маркетинговых услуг (платных), обогащающих и дополняющих простое предоставление услуги.

Таблица 4.17. Потребности / задачи МСП и «Technology Watch Global Offer»

Потребности /задачи МСП	Technology Watch Global Offer
Выявление возможностей, новых идей	«Технологическая вахта» (технология, рынок, конкуренты)
Оценка потенциальных рынков	Маркетинговые /технологические исследования (применения инновационного продукта или технологии)
Оценка проектов	Маркетинговые /технологические исследования (права ИС и связанные с ними вопросы, нормы, существующие /конкурирующие технологии)
Нахождение поставщиков (со специальным ноу-хау)	Пакет «Технологический запрос»
Поддержание лидерства	«Технологическая вахта» (конкуренты)
Продвижение технологии	Пакет «Технологическое предложение»

Таблица 4.18. «Technology Watch Global Offer»

Тип услуги	Цена (в евро)	Количество	В %	Тип потребности
Пакет «ТП»	500	9	18%	Краткосрочная потребность
Пакет «ТЗ»	500	9	18%	Краткосрочная потребность
«Технологическая вахта»	1500 / 6000	6	12%	Долговременная потребность
Маркетинговые /технологические исследования	500 / 1500	26	52%	Краткосрочная потребность
Всего		50	100%	

Методология «*Technology Watch Global Offer*» стала одним из ключевых элементов маркетинговой стратегии IRC Centr'EST. Из 6 переговоров о ТТТ, порожденных услугой «*Technology Watch Global Offer*» в период с 2002 по 2004 г., 3 закончились подписанием соглашений, что дает процент успеха 50%.

4.8.3. Методология

За годы своей работы региональные учреждения – такие, как Бургонский университет, ANVAR, Торгово-промышленные палаты и другие региональные институты – создали крепкие связи с местными МСП и профессиональными консалтинговыми организациями, оказывающими услуги в сфере инноваций и трансфера технологий в своих регионах.

Эти региональные учреждения регулярно посещают местные МСП с целью выявления проблем или потребностей и направления компаний к специалистам, которые могут помочь им решить проблему или достичь конкретной цели.

По совету региональных учреждений МСП связываются со специалистом (или набором). В области инноваций, технологической вахты и транснационального трансфера технологий таким специалистом является IRC Centr'EST.

Такое институциональное окружение стало важным инструментом сетевого взаимодействия в регионе, т.к. оно предоставляет структурированные способы для:

- создания профессиональных отношений;
- выявления проблемных областей;
- активного установления контактов;
- распространения информации.

Кроме того, IRC Centr'EST получает непосредственную пользу от этой региональной системы, поскольку:

- она является средством продвижения IRC в регионе и повышения осведомленности о нем и его услугах;
- она выполняет предварительный отбор местных МСП, которые контактируют с IRC.

После первого контакта с МСП консультант IRC посещает компанию с целью выявления потребностей и предложения услуг, связанных с деятельностью IRC. Это предложение услуг заключается в «*Technology Watch Global Offer*», который представляет собой набор из 4 пакетов, состоящих из следующих услуг:

1. *Коммерциализация инновационных продуктов и технологий* (Пакет «ТП»).
2. *Поиск поставщиков технологий* (Пакет «ТЗ»).
3. *Маркетинговые /технологические исследования*.
4. *Технологическая вахта*.

Каждая услуга из вышеупомянутых пакетов четко определена и сфокусирована по заданной структуре:

- *Потребности компании.*
- *Предлагаемые услуги.*
- *Преимущества.*
- *Цены.*

1. Коммерциализация инновационных продуктов и технологий

Эта услуга предназначена для МСП, желающих:

- вывести свою технологию, специальное ноу-хау, инновационные продукты на иностранные рынки;
- начать сотрудничество с другими партнерами с целью создания новых применений своему ноу-хау;
- найти новых технических партнеров;
- подписаться на услугу BBS.



Рисунок 4.32: Пакет «Технологическое предложение»²²

²² Пожалуйста обратите внимание, что логотип на этой форме технической спецификации принадлежит Arist Bourgogne, который выступает координатором IRC Centr'EST в вопросах общей стратегии, повышения осведомленности, контактов и конкретных форм содействия – таких, как эта.

Предлагаемая услуга:

- Идентификация ожиданий и целей МСП.
- Консультация о том, как лучше использовать ноу-хау и продукты компании и/или поиск лучших источников информации и потенциальных партнерств.
- Распространение ТП среди 230 членов сети IRC.
- Публикация ТП на веб-сайте IRC Centr'EST: (www.euro-innovation.com)
- Публикация ТП на веб-сайте и в базе данных Cordis.
- Поиск потенциальных партнеров через Интернет, международные директории компаний и рыночно-ориентированные базы данных.
- Установление контактов с иностранными партнерами.

Преимущества:


- Доступ к Европейской сети трансфера технологий.
- Широкий опыт ARIST Bourgogne в добывании нужной информации и содействии компаниям в сфере инноваций.
- Гарантия конфиденциальности.
- Доступ к большому количеству технических решений из специальных технических баз данных.

Цены:

- Распространение ТП через систему BBS – бесплатно.
- €500 за комплексное предоставление услуги.

Кроме того, IRC Centr'EST профессионально провигает технологические предложения своих клиентских компаний, причем его коммуникационная стратегия вносит внутреннюю маркетинговую ценность: на стандартной странице A4 технологическое предложение сжато излагается в 4 разделах (*Контекст; Описание; Преимущества и особые характеристики; и Трансфер технологий*) с выделением его добавленной стоимости.

На другой стороне страницы располагается иллюстрация технологии, помогающая читателю быстро схватить ее сущность. См. ниже рисунок 4.33 – информационный листок IRC Centr'EST «Технология на продажу».



Technology for sale

Mini-Plant for Producing Yoghurt

Context
Farmers would like to have the possibility of producing dairy products such as yoghurt in small to medium quantities and on their own farm. This is now possible with this innovative mini-plant designed to be easily implemented on farmhouses or in small dairy product factories. A prototype was developed and manufactured two years ago by a French SME specialised in automation and process control, in cooperation with a university agro-food department and a local farmer. It is now running smoothly at the farmer's house. As a fresh and natural dairy product meeting customer demand, yoghurt can easily be sold to local shops and supermarkets and on marketplaces.

Description
The plant includes a temperature controlled tank, a mixer, all necessary fittings, an electrical control panel unit. Its dimensions (a tabled half way between a small yoghurt making machine (3 pots) and large industrial equipments (modules of pots)) are perfectly suited to farm production. It is compliant with the relevant E.C food regulations. The yoghurt-making process, from raw milk to a fully pasteurised product, lasts eight hours and is fully automatic, which means the evening milk can be processed during the night and sold the next day as yoghurt.

Advantages and special features

- Farmers increase their profits selling yoghurt rather than plain milk for a minimum investment.
- Because the process is fully automatic and autonomous, it allows farmers to transform milk overnight without having too much time off normal activities.
- It is easy to implement, and simply requires an electrical supply (water and water for cooling (no separate cooling station is required)).
- It allows for medium-scale production, i.e. 2500-1250 pots for an eight-hour processing time.
- The hot water resulting from the cooling phase can be reused, for example to clean the tank, thus contributing to energy and water savings.
- Process parameters which have to comply with food regulations (such as temperature) are continuously recorded and monitored.

Technology transfer
The French SME which developed the plant and owns the rights is now looking to source the know-how and technical specifications to industrial manufacturers or farmers, or cooperate with agricultural bodies for local implementations.


Added value

Small scale production

Fully automatic

Regulations compliant

Twenty dairy product



Technology for sale

Mini-Plant for Producing Yoghurt

Context
Farmers would like to have the possibility of producing dairy products such as yoghurt in small to medium quantities and on their own farm. This is now possible with this innovative mini-plant designed to be easily implemented on farmhouses or in small dairy product factories. A prototype was developed and manufactured two years ago by a French SME specialised in automation and process control, in cooperation with a university agro-food department and a local farmer. It is now running smoothly at the farmer's house. As a fresh and natural dairy product meeting customer demand, yoghurt can easily be sold to local shops and supermarkets and on marketplaces.

Description
The plant includes a temperature controlled tank, a mixer, all necessary fittings, an electrical control panel unit. Its dimensions (a tabled half way between a small yoghurt making machine (3 pots) and large industrial equipments (modules of pots)) are perfectly suited to farm production. It is compliant with the relevant E.C food regulations. The yoghurt-making process, from raw milk to a fully pasteurised product, lasts eight hours and is fully automatic, which means the evening milk can be processed during the night and sold the next day as yoghurt.

Advantages and special features

- Farmers increase their profits selling yoghurt rather than plain milk for a minimum investment.
- Because the process is fully automatic and autonomous, it allows farmers to transform milk overnight without having too much time off normal activities.
- It is easy to implement, and simply requires an electrical supply (water and water for cooling (no separate cooling station is required)).
- It allows for medium-scale production, i.e. 2500-1250 pots for an eight-hour processing time.
- The hot water resulting from the cooling phase can be reused, for example to clean the tank, thus contributing to energy and water savings.
- Process parameters which have to comply with food regulations (such as temperature) are continuously recorded and monitored.

Technology transfer
The French SME which developed the plant and owns the rights is now looking to source the know-how and technical specifications to industrial manufacturers or farmers, or cooperate with agricultural bodies for local implementations.

Added value


Small scale production

Fully automatic

Regulations compliant

Twenty dairy product

Yoghurt making machine comprising a double-panelled milk tank (500 litres capacity)



Conditioning (optional equipment)

1 The milk and necessary ingredients are placed in the tank

2 The complete manufacturing cycle (pasteurisation, cooling, fermentation, etc.) is fully automatic

3 Eight hours later, yoghurt is ready to be conditioned (individual pots)

Рисунок 4.33: Информационный листок IRC Centr'EST «Технология на продажу»

2. Поиск поставщиков технологий

Эта услуга предназначена для МСП, желающих:

- Разработать новые инновационные продукты;
- Улучшить существующие продукты;
- Найти техническое партнерство;
- Приобрести техническое ноу-хау (чтобы улучшить – довести технический процесс или найти ответ на существующую техническую проблему компании).



Рисунок 4.34: Пакет «Технологический запрос»²³

Предлагаемая услуга

- Анализ инновационного статуса и технических потребностей компании.
- Консультация о том, как компании лучше разрабатывать продукты и/или поиск новых технологий для приобретения.
- Поиск партнеров через следующие источники: ТП, опубликованные на европейском уровне; опубликованные европейские патенты; эксперты, статьи и веб-сайты, международные директории компаний и технические базы данных.
- Запрос технологии через сеть IRC для удовлетворения потребностей клиентской компании.
- Составление списка потенциальных партнеров с подробным описанием каждого технологического предложения.
- Содействие в нахождении необходимых экспертов в правовой, финансовой области, по правам ИС и пр.

²³ Пожалуйста обратите внимание, что логотип на этой форме технической спецификации принадлежит Arist Bourgogne, который выступает координатором IRC Centr'EST в вопросах общей стратегии, повышения осведомленности, контактов и конкретных форм содействия – таких, как эта.

Преимущества

- Доступ к Европейской сети трансфера технологий.
- Широкий опыт ARIST Bourgogne в содействии компаниям.
- Гарантия конфиденциальности.
- Доступ к большому количеству технических решений из специальных технических баз данных.

Цены

- Распространение ТЗ через систему BBS и поиск среди уже существующих технологий – бесплатно.
- €500 за комплексное предоставление услуги.

3. Маркетинговые /технологические исследования

Эта услуга предназначена для МСП, желающих:

- иметь обзор современного состояния дел и последних достижений в конкретной технической области;
- провести патентный поиск;
- провести маркетинговое исследование;
- провести анализ конкурентов;
- провести исследование новых потенциальных поставщиков;
- поиск новых рыночных возможностей или новых применений своего ноу-хау;
- провести поиск в Интернете для выявления полезных сайтов.

Предлагаемая услуга

- Анализ потребностей компании.
- Проведение исследования наиболее подходящих источников информации для конкретной компании.
- Предложения по удовлетворению конкретных потребностей компании.
- Представление отчета в наиболее удобном виде (бумага, CD-Rom, дискета).

Преимущества

- Широкий и давно признанный опыт ARIST в области информационного поиска.
- Доступ к большому числу баз данных и маркетинговых исследований.
- Доступ к самым последним инструментам информационных технологий в Интернете – таким, как «Intelligent agents» (интеллектуальные поисковые системы).



Рисунок 4.35:
Пакет «Технологический запрос»²⁴

²⁴ Пожалуйста, обратите внимание, что логотип на этой форме технической спецификации принадлежит Arist Bourgogne, который выступает координатором IRC Centr'EST в вопросах общей стратегии, повышения осведомленности, контактов и конкретных форм содействия – таких, как эта

- Гарантия конфиденциальности.
- Представление отчета в наиболее удобном виде (бумага, CD-Rom, дискета).

Цена

- Около €1500 за первую оценку или узкоспециальное исследование (эквивалентное 2-4 человеко-дням).
- Около €5000 за более углубленное исследование (эквивалентное 5-20 человеко-дням) и до €9000.

4. Технологическая вахта

IRC Cent'EST разработал две системы технологической вахты: Viginov и Vigiflash. Эта услуга предназначена для МСП, желающих:

- Отслеживать окружение, в котором они действуют: поставщики, конкуренты, новые технологии, рынки, нормы и т.д.
- Отслеживать состояние области науки и техники по своей тематике.

Предлагаемая услуга

- Анализ информационных потребностей МСП и той информации, которой компания уже владеет.
- Регулярное снабжение самой свежей информацией, относящейся к конкурентам, техническим и нормативным аспектам и т.д. (в наиболее удобном виде – бумага, CD-Rom, дискета).

Преимущества

- Широкий и давно признанный опыт ARIST в области информационного поиска.
- Доступ к большому числу профессиональных баз данных, маркетинговых исследований, специализированной прессе.
- Применение последних поисковых инструментов – таких, как «Intelligent agents».
- Гарантия конфиденциальности.
- Представление отчета в наиболее удобном виде (бумага, CD-Rom, дискета).

Цена

- Годовая подписка – от €1500 до €6000.

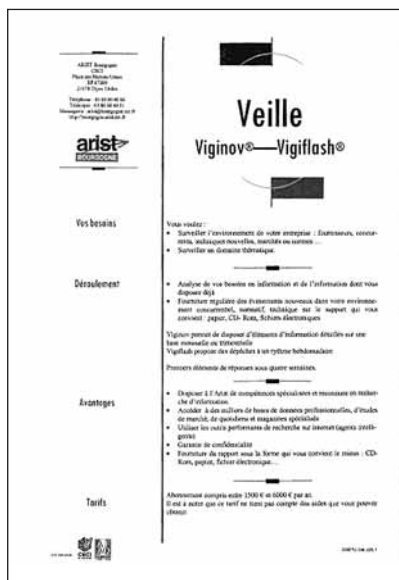


Рисунок 4.36: Технологическая вахта²⁵

²⁵ Пожалуйста, обратите внимание, что логотип на этой форме принадлежит Arist Bourgogne. Лишь часть этой деятельности относится к работе IRC, а именно та, где участвует транснациональный трансфер технологий.

Критически важные аспекты процесса

«*Technology Watch Global Offer*», предлагаемое IRC Centr'EST своим клиентским компаниям, стало ключевым инструментом завоевания доверия и лояльности для IRC.

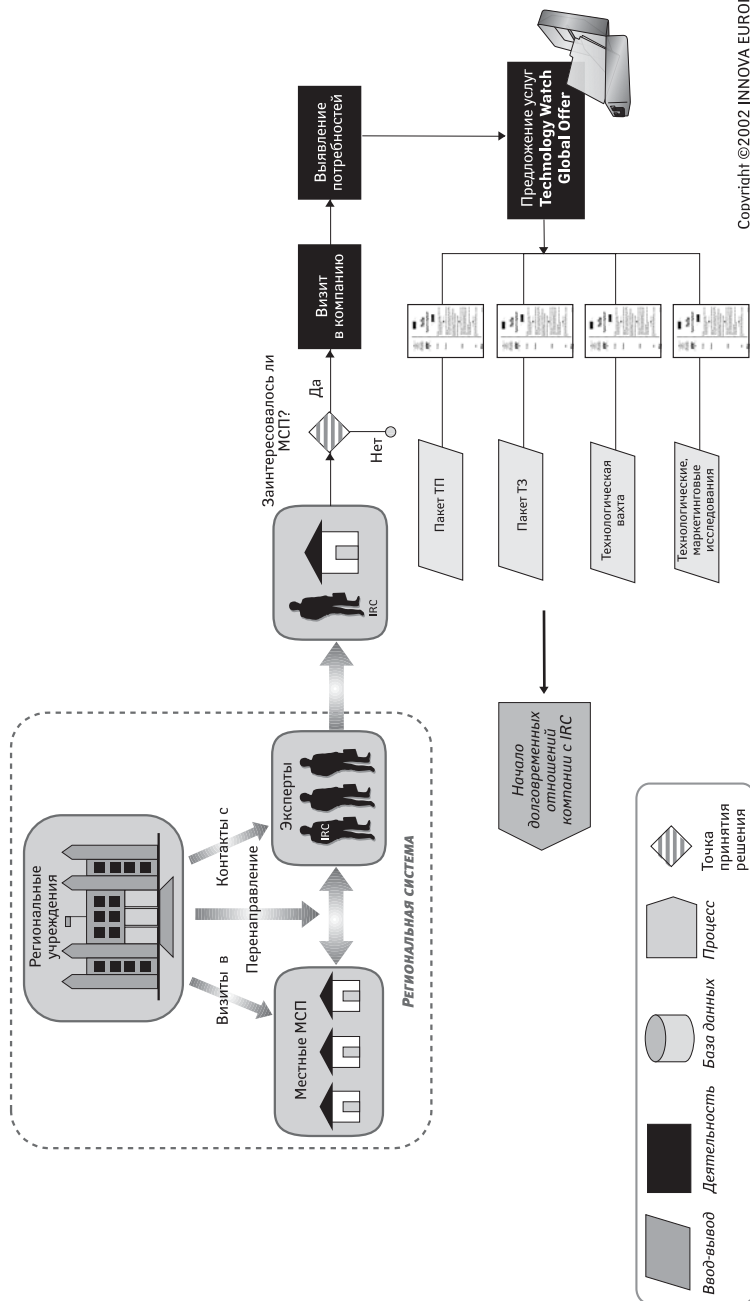
Основа этого успеха – способность IRC Centre'EST:

- Выявлять глобальные технические потребности МСП;
- Составлять хорошо определенное и структурированное предложение услуг, дающее ответ на все потребности клиента;
- Идентифицировать 4 ключевых пакета услуг:
 - 1) Пакет «Технологическое предложение»,
 - 2) Пакет «Технологический запрос»,
 - 3) Технологическая вахта,
 - 4) Маркетинговые /технологические исследования, которые предлагают клиенту возможность выбирать между простой базовой услугой, например, распространением ТП, или пакетом технологических и маркетинговых услуг, обогащающих и дополняющих простую базовую услугу (например, распространение ТП плюс консультация о том, как лучше эксплуатировать свое ноу-хау плюс поиск потенциальных партнерств) .

«*Technology Watch Global Offer*» обязан значительной частью своего успеха двум основным факторам:

- IRC Centr'EST вкладывает значительные средства в исследовательскую работу по разработке внутренних информационных поисковых систем;
- IRC Centr'EST имеет высококвалифицированный персонал с опытом работы и способностью донести до клиента ценность любой конкретной технологии.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ПАКЕТА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ВАХТЫ



Copyright ©2002 INNOVA EUROPE

Рис. 4.37: Технологическая схема «Technology Watch Global Offer»

4.8.4. Индикаторы эффективности

«*Technology Watch Global Offer*» доказал свою высокую эффективность в привлечении клиентов и повышении их лояльности. Из 6 переговоров о ТТТ, состоявшихся при содействии «*Technology Watch Global Offer*» в период с 2002 по 2004 г., 3 закончились подписанием соглашений, что дает процент успеха 50%.

Таблица 4.19. Индикаторы эффективности

Период	Кол-во переговоров о ТТТ, порожденных TWGO	Кол-во ТТТ, состоявшихся при содействии T.W. Global Offer	Индикатор эффективности	Значение
2002 – 2004	6	3	Процент успеха	50%

4.9. Ярмарки и «брокерские встречи»

- Стратегия IRC North Rhine-Westphalia/Malta по привязыванию «брокерских встреч» к крупным торговым ярмаркам/выставкам в конкретной отрасли создает добавленную стоимость для участвующих в них клиентов IRC и дает им возможность воспользоваться возникающей синергией. Цель — обеспечить максимальное число личных встреч между предприятиями, так как именно они являются ключевым стимулятором соглашений о трансфере технологий.
- Вообще говоря, важность этой деятельности для IRC North Rhine-Westphalia/Malta двоякая:
 - с одной стороны, организация мероприятий для конкретной целевой группы доказала свою эффективность в привлечении большого интереса участвующих компаний и в инициации трансфера технологий и других типов транснациональных соглашений. В самом деле: 75% соглашений о ТТ, достигнутых IRC North Rhine Westphalia, возникли как результат проведения Дней ТТ, внесения в каталоги Дней ТТ или участия в стендах на выставках;
 - с другой стороны, организация ярмарок и «брокерских встреч» оказалась важным источником дохода для IRC North Rhine-Westphalia/Malta: например, в период 2000-2002 гг., 2/3 (две трети) общего дохода IRC поступило от этой деятельности, «ценность» которой простирается дальше, чем простая логистика, и имеет значительные последствия в отношении развития рынка.

4.9.1. Краткая история IRC North Rhine-Westphalia/Malta

Стратегия IRC заключается в том, чтобы быть катализатором транснационального трансфера технологий для МСП в регионе Северный Рейн-Вестфалия/Мальта (далее CPB/NRW).

Целевая аудитория IRC в CPB очень велика, она включает свыше 700000 МСП. Инновационный сектор в этом регионе очень сложен: в этой области работает около 500 организаций. Ключевая задача — продвижение преимуществ транснационального технологического сотрудничества среди предприятий региона, прежде всего среди МСП, и поддержка предприятий, желающих вступить в международные соглашения.

На основе своего опыта, накопленного с 1995 г., IRC выявил, какие действия с наибольшим успехом удовлетворяют потребности целевой аудитории. Мероприятия, проводимые IRC, предназначены для повышения уровня осведомленности и участия в инновационном процессе, интеграции новых технологий, необходимых для обеспечения устойчивого роста и конкурентоспособности европейских промышленных МСП.

Ряд мероприятий IRC имеет специфическую цель охвата более широкой аудитории, и значительная доля работы IRC сфокусирована на поддержке выбранных практических примеров трансфера технологий для использования их в качестве учебного материала.

Задача – проведение пользовательско-ориентированного подхода в стимулировании инноваций и транснационального трансфера технологий на основе потребностей отдельных предприятий и их кластеров, особенно в области экологии, медицины и сенсорных технологий.

Особая область специализации – технологии защиты окружающей среды. IRC NRW руководит Тематической группой по экологии (TGE) в которой в настоящее время участвуют 29 членов из 26 IRC. Один из видов их деятельности – организация как минимум двух крупных «брокерских встреч» в год, предлагающих прекрасные возможности для установления контактов с новыми фирмами и партнерами для кооперации. IRC NRW также организует совместные стенды в рамках различных торговых выставок.

4.9.2. Бенчмарк: Организация ярмарок и «брокерских встреч»

Стратегия по привязыванию «брокерских встреч» к крупным торговым ярмаркам/выставкам в конкретной отрасли создает добавленную стоимость для участвующих в них клиентов IRC и дает им возможность воспользоваться возникающей синергией. Цель – обеспечить максимальное число личных встреч между предприятиями, так как именно они являются ключевым стимулятором соглашений о трансфере технологий. Вообще говоря, важность этой деятельности для IRC North Rhine-Westphalia/Malta двоякая:

- с одной стороны, организация мероприятий для конкретной целевой группы доказала свою эффективность в привлечении большого интереса участвующих компаний и в инициации трансфера технологий и других типов транснациональных соглашений. В самом деле: 75% соглашений о ТТТ, достигнутых IRC North Rhine Westphalia, возникли из Дней ТТ, внесения в каталоги Дней ТТ или участия в стендах на выставках;
- с другой стороны, организация ярмарок и «брокерских встреч» оказалась важным источником дохода для IRC NRW, поскольку в период 2000-2002 гг., 2/3 (две трети) общего дохода IRC поступило именно от этой деятельности, «ценность» которой простирается дальше, чем простая логистика, и имеет значительные последствия в отношении развития рынка.

С 1998 г. IRC NRW организовал четыре больших совместных мероприятия с TGE, был соорганизатором мероприятий с Медицинской Тематической Группой, а также организовал ряд более мелких мероприятий, привлекая 5 профессионалов и некоторое количество помощников на разных стадиях процесса. Нижеприведенные рисунки с мероприятия, организованного IRC NRW в Дюссельдорфе (Envites, 15-16 мая 2001 г.), демонстрируют интересные результаты:

- каталог содержал 134 статьи (по числу компаний и научных институтов, участвовавших в мероприятии), которые включали 133 технологические предложения и 22 технологических запроса;
- состоялось 342 встречи;
- было подписано 2 контракта о техническом содействии/кооперации, ряд перспективных переговоров еще продолжается.

4.9.3. Методология

Методология, разработанная IRC NRW для организации ярмарок и «брокерских встреч» может быть разбита на 3 фазы (см. рисунок 4.38):

Фаза 1: Подготовка и продвижение

Фаза 2: Реализация

Фаза 3: Дальнейшее сопровождение

Все эти фазы подробно описаны в последующих параграфах:

ФАЗА ПОДГОТОВКИ И ПРОДВИЖЕНИЯ

Первый шаг в организации ярмарок и «брокерских встреч» – это идентификация потенциальных участников, заинтересованных в данном конкретном мероприятии. Для этого IRC NRW имеет доступ к большой базе данных содержащей более чем 1500 записей об организациях, работающих в области экологии. Кроме этого, IRC NRW продвигает свои мероприятия через Сеть IRC и ее Тематические группы. Например, Тематическая группа по экологии поддерживает периодические контакты (с помощью анкет, почты и пр.) с целевыми компаниями с целью выявления предпочтений и планов МСП относительно участия в конкретных мероприятиях. Продвижение мероприятия в регионе активно ведется с использованием нескольких инструментов – таких, как почтовые рассылки и телефонный маркетинг (по-разному со старыми и новыми клиентами), создание специального веб-сайта, продвижение мероприятия в новостных рассылках, распространение рекламных проспектов и пр.

Буклеты/брошюры, освещающие мероприятие, содержат форму заявки на участие и анкету, которую участники должны заполнить и отослать обратно в IRC, чтобы начать сбор профилей компетенций и интересов (см. следующий параграф). Заинтересованные компании могут принять участие в мероприятии в качестве *экспонентов* с совместным стендом или *посетителей* (с возможностью заводить контакты и встречаться с заранее выбранными другими компаниями или институтами).

Если компания решает принять участие в мероприятии в качестве *экспонента* с совместным стендом, IRC NRW высылает ей конкретное и структурированное предложение в соответствии с контрактной процедурой Zenit²⁶ (см. рисунок 4.39).

Комплекс услуг Zenit состоит в аренде, оформлении и организации стенда, организации питания, технических требований (подача электричества/воды, выход в Интернет и т.д.), организация помещений для встреч, подготовка рекламных материалов (щитов, постеров, буклетов и пр.). Кроме того, IRC NRW составит также каталог, содержащий профили компаний.

Далее, IRC NRW высылает компании контрольный список (который высылается обратно по факсу) с целью определить, что именно МСП собирается представлять /показывать на стенде, и каковы его требования в отношении площади и технических аспектов (использование компьютера, доступ в Интернет, аудио/видео требования, подача воды/электричества и т.д.).

²⁶ Zenit - это выставочный комплекс, где чаще всего проводятся эти мероприятия - Прим. перев.

Затем проводится подготовительная встреча со всеми экспонентами с целью обеспечить правильную организацию/функционирование совместного стенда. Эта встреча – самая первая возможность создания дружеской атмосферы между участниками во избежание недоразумений в ходе самого мероприятия, когда экспонентам придется делить между собой помещения для встреч, чайную комнату и пр. Создание хороших отношений между экспонентами – существенный фактор корпоративного единства такого стенда.

На этой встрече также представляется дизайн совместного стенда, экспонентам показывают предназначенное для них место в соответствии с той площадью, которую они арендуют. На встрече участники обсуждают свои ожидания с конструктором стенда и представителями IRC NRW. В тесном сотрудничестве со всеми участниками финализируется оформление стенда и размещение экспонатов, в первую очередь привлекающих взгляд.

Подготовительная встреча совмещается с короткой лекцией специалиста о соответствующем рынке, с раздачей соответствующей информации. Если не все участники знают, что такое брокерская встреча, или появились новые клиенты, дается объяснение функционирования брокерской встречи. Наконец, следует отвести достаточное время для ответов на вопросы.

Следующий шаг в организации мероприятия – составление каталога, содержащего профили компетенций и интересов участников. Сбор профилей осуществляется с помощью анкет, которые должны быть заполнены участниками во время регистрации и возвращены в IRC. Когда профили собраны в каталог, он рассылается участникам, которые, в свою очередь, могут использовать его для выбора компаний, с которыми они хотели бы встретиться. На основе полученных запросов IRC NRW составляет расписание персональных встреч для каждого участника, которое высылается участникам до начала мероприятия.

Как видно из описания, организация таких мероприятий требует очень много времени, а также хорошего предварительного планирования. Благодаря оперативной коммуникации и созданию веб-сайта, длительность первой фазы методологии оценивается в 10 месяцев, как показано на «технологической схеме».

ФАЗА ПРОВЕДЕНИЯ

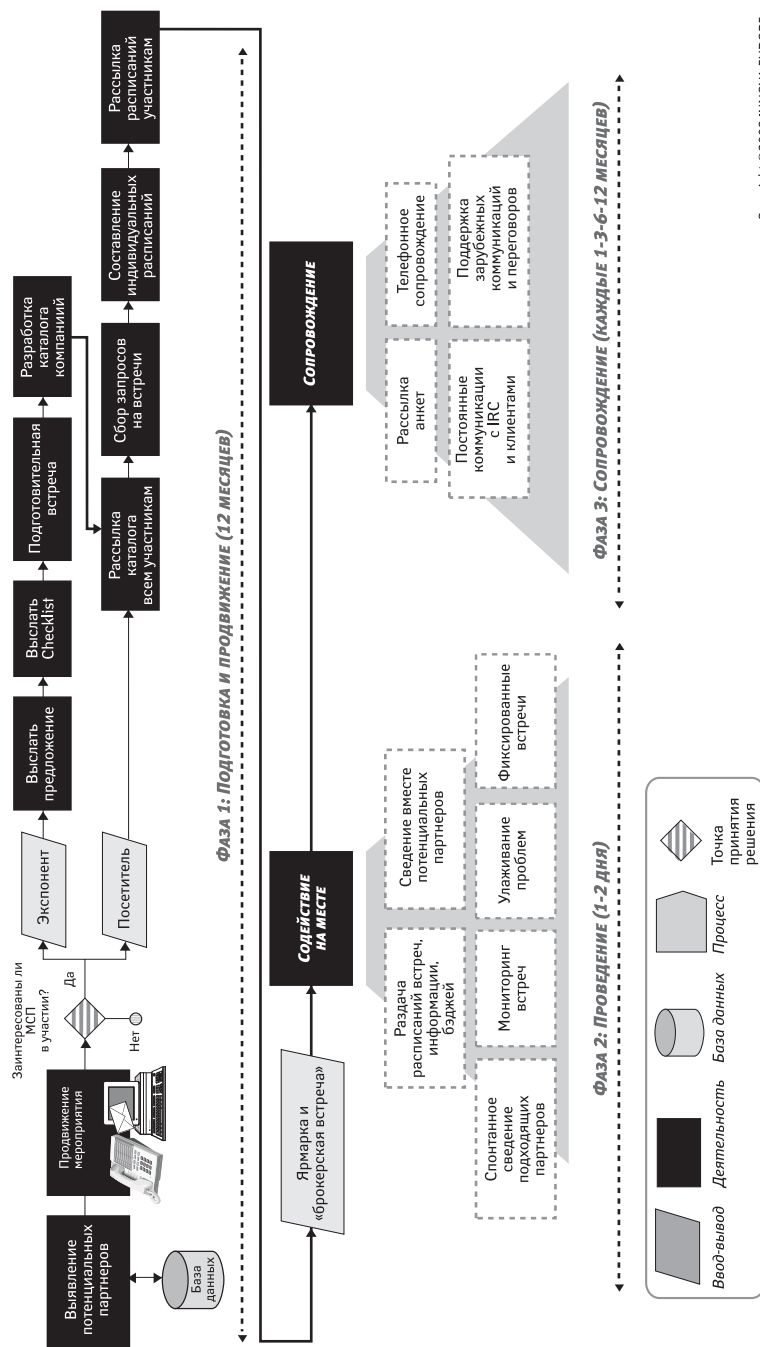
Вторая фаза организации ярмарок и «брокерских встреч» – фаза собственно проведения (см. рисунок 4.38), когда происходит само мероприятие.

В ходе проведения мероприятия IRC NRW предоставляет участникам содействие на месте, которое заключается в следующем:

- раздача обновленных расписаний встреч, информации, бэджей и т.д.;
- сведение вместе потенциальных партнеров;
- улаживание проблем;
- фиксированные встречи по 30 минут;
- спонтанное сведение подходящих партнеров, не предусмотренное расписаниями («*match-making*»);
- мониторинг встреч (статистика, последующее отслеживание).

Эта фаза обычно длится 1 или 2 дня, в зависимости от конкретного мероприятия.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ЯРМАРОК И «БРОКЕРСКИХ ВСТРЕЧ»



Copyright ©2002 INNOVA EUROPE

Рисунок 4.38: Технологическая схема организации ярмарок и «брокерских встреч»

ФАЗА ПОСЛЕДУЮЩЕГО СОПРОВОЖДЕНИЯ

Последнее, но тем не менее важное действие – дальнейшее сопровождение результатов, достигнутых в ходе мероприятия (см. рисунок 4.38). Эта фаза должна выполняться активным образом через регулярные интервалы (спустя 1, 3, 6 и 12 месяцев). Она подразумевает следующие действия со стороны IRC NRW:

- рассылка всем участникам анкет;
- телефонное сопровождение для местных клиентов /пересылка анкет от зарубежных компаний соответствующим IRC;
- поддержка коммуникации/переговоров между географически удаленными партнерами;
- постоянная коммуникация с партнерскими IRC и клиентами.

По каждому мероприятию IRC NRW рассылает специальную анкету (см. рисунок 4.40) по всем участникам, чтобы собрать основные результаты мероприятия. Эти результаты суммируются в *Таблице результатов мероприятия* (см. рисунок 4.41), содержащей следующую информацию:

- *Название совместного мероприятия*
- *Место*
- *Дата*
- *Профили (статьи в каталоге)* (сортировка по 3 категориям: участвовавшие компании; технологические предложения; технологические запросы – как национального, так и международного уровня)
- *Участники* (сортировка по 4 категориям: компании; научно-исследовательские институты; IRC и прочие – как национального, так и международного уровня)
- *Состоявшиеся встречи* (сортировка по 3 категориям: компания, научно-исследовательский институт/компания, научно-исследовательский институт; компания, научно-исследовательский институт/посредник; посредник/посредник)
- *Типы соглашений о ТТ* (сортировка по типу: передача патента/лицензирование; передача ноу-хау; техническое содействие/кооперация; субподряд; совместное предприятие; прочее и по статусу: в стадии переговоров и подписанные контракты).

Критически важные аспекты процесса

Два особо важных шага в организации ярмарок и «брокерских встреч» по методике IRC NRW:

- подготовительная встреча всех участников выставки;
- разработка каталога, содержащего профили участников.

Подготовительная встреча со всеми экспонентами, проводимая в помещении Zenit – важная возможность собраться вместе для подробного информирования об оформлении и организации совместного стенда, что гарантирует эффективное и плавное «функционирование» в ходе мероприятия.

Каталог, содержащий профили компетенций и интересов участников, позволяет оптимально подготовить ТТ-компонент мероприятия путем отбора компаний, с которыми участники хотели бы встретиться.

4.9.4. Индикаторы эффективности

Мероприятия, организуемые IRC NRW, представляют прекрасные возможности для установления контактов и инициации соглашений транснационального трансфера технологий. Начиная с 1998 г., IRC NRW организовал 4 совместных мероприятия в рамках TGE (ENTSORGA 1998, ENTSORGA 2000, ENVITEC 2001 и EntSORGA 2003) и принял участие в других многочисленных совместных мероприятиях, часто в комбинации с совместным стендом организаций региона Северный Рейн-Вестфалия. В период с 2000 по 2003 г.:

- 27 соглашений о ТТТ было подписано благодаря этим мероприятиям;
- 36 соглашений о ТТТ было подписано в сумме за контрактный период 2000 – 2003 гг.

Таблица 4.20. Индикаторы эффективности

Период охвата	Кол-во ТТТ, достигнутых благодаря мероприятиям	Общее число ТТТ	Индикатор эффективности	Значение
2000 – 2003	27	36	Процент ТТТ, достигнутых благодаря мероприятиям.	75%

Рисунок 4.39: Приглашение к участию в совместном стенде

Участие в

– совместном стенде ZENIT на ЯРМАРКЕ –

Приглашение для

(Название фирмы)

ZENIT GmbH

Мюльхайм-ан-дер-Рур, (Дата)

Менеджер проекта

0. Аннотация

ZENIT организует совместный стенд на ЯРМАРКЕ в ГОРОДЕ

1. Основание для приглашения

Это предложение базируется на обсуждении (тема), состоявшемся (дата) в помещении ZENIT-а/клиента между г-ном /г-жой (имя), название компании) и г-ном /г-жой (имя), ZENIT GmbH.

2. Введение

ZENIT ZENIT организует совместный стенд на ярмарке. Площадь стенда X м2. На сегодняшний день в нем намерены участвовать следующие организации:

- Компания 1
- Компания 2
- Компания 3
- Компания 4
- Компания 5

3. Задачи и обязанности

- ZENIT отвечает за выполнение следующих задач:
- Аренда полного стенда, коммуникация и переговоры с организаторами ярмарки.
- Планирование, строительство стенда, переговоры со строительной компанией.
- Предоставление площади x м для индивидуального пользования и совместной площади.
- Обеспечение кофе и безалкогольными напитками.
- Обеспечение основной презентационной мебелью (стенка, столик для буклетов).
- Оплата общего энергоснабжения, воды и уборки.
- Статья в базовом каталоге.
- Присутствие сотрудника ZENIT на ярмарке.
- Стоимость транспортировки ваших личных экспонатов не входит в сумму настоящего предложения.
- Остальные детали будут обсуждены с вами позднее.

4. Бюджет

ZENIT предлагает выполнить вышеописанную работу по поручению.....за взнос в размере

Г-жа/г-н несет общую ответственность за проект при поддержке г-на/г-жи ... и г-на ZENIT оставляет за собой право при необходимости привлекать другой персонал.

ZENIT обязуется сохранять конфиденциальность любой информации, доступ к которой получает в ходе проекта. Это обязательство разделяет весь персонал ZENIT.

Прилагаемые Положения и условия платного предоставления консалтинговых услуг являются частью настоящего предложения.

Извещение о приеме предложения и/или поправках или дополнениях к нему принимается в письменном виде.

Предложение действительно до (Дата).

Мюльхайм-ан-дер-Рур,

Управляющий директор/ Менеджер проекта

Предложение принято:

Город/Дата: _____ Подпись: _____

5. Положения и условия платного предоставления консалтинговых услуг

1. Вышеупомянутые услуги предоставляются на высшем уровне наших знаний и опыта. Как обычно принято в этой сфере, любые обязательства или гарантии от небрежности исключаются. Суд присяжных – Мюльхайм-ан-дер-Рур.

2. ZENIT обязуется сохранять конфиденциальность любой информации, полученной от клиента; все документы, полученные от клиента, будут возвращены по окончании работы.

3. Если дневные ставки согласованы, они сохраняются до конца календарного года. Если не достигнуто индивидуальное соглашение, ZENIT оставляет за собой право увеличить дневные ставки на следующий календарный год. Часовых ставок не существует. Если работа выполнена менее чем за четыре часа, ее стоимость составит половину дневной ставки.

4. Дневная ставка не включает транспортных расходов. Единая ставка за 1 км – €0,36. Время поездки считается как рабочее время.

Счет за транспортные расходы выставляется ежеквартально и по окончании работы.

5. Если назначенные встречи не отменены по меньшей мере за восемь календарных дней по причинам, не зависящим от ZENIT, ZENIT сохраняет право выставить счет в размере 50% от ожидаемого гонорара консультанта, независимо от других требований.

6. Счет за услуги выставляется в конце каждого квартала. Если стоимость контракта превышает €7.500,00, то 1/3 полной стоимости контракта оплачивается сразу, а остальное в рассрочку. Все цены указаны без учета НДС.

7. Задание на работу оформляется в письменном виде. Все поправки к данным положениям и условиям также должны оформляться в письменном виде.

Мюльхайм-ан-дер-Рур, (Дата)

Анкета

ZENIT GmbH Postfach 102264 D-45422 Mulheim/Ruhr

ДНИ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ ENVITES

«Уважаемый_»

Благодарим Вас за участие в ДНЯХ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ ENVITES.

Мы надеемся, что вы провели интересные встречи, и будем благодарны, если Вы проинформируете нас по факсу (форма прилагается), какие из состоявшихся контактов Вы собираетесь развивать дальше.

Это обследование – часть нашей отчетности перед Европейской Комиссией, которая финансирует нашу деятельность и оценивает ее по достигнутым результатам.

Наша поддержка и содействие не ограничиваются проведением дней трансфера технологий. В сотрудничестве с Вашим местным IRC мы готовы помочь Вам при возникновении трудностей в развитии ваших контактов и будущих переговорах. Пожалуйста, обращайтесь по всем вопросам.

В ожидании Вашего ответа,

Искренне Ваши,
ZENIT GmbH
Сабрина Водрих Хайдемари Дегелер-Кох

ФАКС-ответ

Инновационный релей-центр при ZENIT GmbH
Сабрина Водрих / Хайдемари Дегелер-Кох
Телефон: +49-208-30004-44 / Факс: +49-208-30004-61
Email: sw@zenit.de

ДНИ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ ENVITES

Мы будем развивать контакты со следующими организациями:

Мы уже сотрудничаем с:

Мы не будем продолжать никаких контактов по следующим причинам:

Организация: «Фирма1_2»

Контакт: «I_адрес»

Дата

Подпись

Рисунок 4.40: Анкета для получения обратной связи

Результаты совместного мероприятия TGE *) **)

Название совместного мероприятия: ДНИ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ ENVITEC

Место: Messe Dusseldorf

Дата: 15/16 мая 2001

Профили (статьи в каталоге)

	национальные	международные	Всего
Профили участвовавших компаний и научных институтов	93	41	134
Технологические предложения	87	46	133
Технологические запросы	14	8	22

Участники

	национальные	международные	Всего
Компании	55	19	74
Научно-исследовательские институты	3	1	4
IRC	7	10	17
Прочие			
Всего	65	30	95

Состоявшиеся встречи	Кол-во
Компания, научно-исследовательский институт / компания, научно-исследовательский институт	191
Компания, научно-исследовательский институт / посредник	140
Посредник / посредник	9
Всего	342

Типы соглашений о ТТ	Продолжающиеся контакты ТТ	Подписанные контракты
Передача патента/лицензирование	3	
Передача ноу-хау	2	
Техническое содействие/кооперация		2
Субподряд		
Совместное предприятие	2	
Прочие	2	
Всего		

Ответственный: _____ Дата: _____

*) Со всеми вопросами обращайтесь к Сабрине Водрих,
Тел.: ++49-30004-44,
email: SW@Zenit.de

**) Эту Анкету можно найти в Библиотеке документов TGE

Рисунок 4.41: Таблица результатов мероприятия

4.10. Управление процессом продаж

- IRC North Rhine-Westphalia/Malta получил признание всей сети за высокий профессионализм и приверженность проекту IRC.
- IRC North Rhine-Westphalia/Malta успешно выполнил все действия, запланированные в рабочей программе на 2000-2003 гг., и находится на пути к самофинансированию, покрывая 16.8% своих производственных затрат за счет продажи услуг.
- В дополнение к сильному международному сетевому взаимодействию и крепкой региональной базе, ключевой фактор успеха IRC North Rhine-Westphalia/Malta – хорошо разработанный внутренний маркетинговый подход, позволяющий:
 - мотивировать и приносить удовлетворение сотрудникам IRC North Rhine-Westphalia/Malta;
 - формировать ориентированный на клиента и «настроенный на продажу» персонал и IRC (сильная коммерческая позиция у всех сотрудников);
 - направлять сотрудников на достижение целей организации.
- Этот подход помогает IRC North Rhine-Westphalia/Malta:
 - последовательно поддерживать высокое качество услуг;
 - успешно продавать услуги, связанные с деятельностью IRC;
 - выполнять требования Европейской Комиссии в отношении самофинансирования.

4.10.1. Краткая история IRC North Rhine – Westphalia/Malta

Стратегия IRC заключается в том, чтобы быть катализатором транснационального трансфера технологий для МСП в регионе Северный Рейн-Вестфалия/Мальта (далее CPB/NRW).

Целевая аудитория IRC в CPB очень велика, она включает свыше 700000 МСП. Инновационный сектор в этом регионе очень сложен: в этой области работает около 500 организаций. Ключевая задача – продвижение преимуществ транснационального технологического сотрудничества среди предприятий региона, прежде всего среди МСП, и поддержка предприятий, желающих вступить в международные соглашения.

На основе своего опыта, накопленного с 1995 г., IRC выявил, какие действия с наибольшим успехом удовлетворяют потребности целевой аудитории. Мероприятия, проводимые IRC, предназначены для повышения уровня осведомленности и участия в инновационном процессе, интеграции новых технологий, необходимых для обеспечения устойчивого роста и конкурентоспособности европейских промышленных МСП.

Ряд мероприятий IRC имеет специфическую цель охвата более широкой аудитории, и значительная доля работы IRC сфокусирована на поддержке выбранных практических примеров трансфера технологий для использования их в качестве учебного материала.

Задача – проведение пользовательско-ориентированного подхода в стимулировании инноваций и транснационального трансфера технологий на основе потребностей отдельных предприятий и их кластеров, особенно в области экологии, медицины и сенсорных технологий.

Особая область специализации – технологии защиты окружающей среды. IRC NRW руководит Тематической группой по экологии (TGE) в которой в настоящее время участвуют 29 членов из 26 IRC. Один из видов их деятельности – организация как минимум двух крупных «брокерских встреч» в год, предлагающих прекрасные возможности для установления контактов с новыми фирмами и партнерами для кооперации. IRC NRW также организует совместные стенды в рамках различных торговых выставок.

4.10.2. Бенчмарк: Управление процессом продаж

IRC North Rhine-Westphalia/Malta получил признание всей сети за высокий профессионализм и приверженность проекту IRC. Он успешно выполнил все действия, запланированные в рабочей программе на 2000-2003 гг., и находится на пути к *самофинансированию*, покрывая 16.8% своих производственных затрат за счет продажи услуг. В дополнение к сильному международному сетевому взаимодействию и хорошей региональной базе, ключевой фактор успеха IRC North Rhine – Westphalia/Malta – удачно разработанный *внутренний маркетинговый подход*²⁷, позволяющий:

- мотивировать и приносить удовлетворение сотрудникам IRC North Rhine-Westphalia/Malta;
- формировать ориентированный на клиента и «настроенный на продажу» персонал IRC (сильная коммерческая позиция у всех сотрудников);
- направлять сотрудников на достижение целей организации.

Этот подход помогает IRC North Rhine-Westphalia/Malta:

- последовательно поддерживать высокое качество услуг;
- успешно продавать услуги, связанные с деятельностью IRC;
- выполнять требования Европейской Комиссии в отношении самофинансирования.

А именно, IRC NRW преуспел в продаже следующих услуг IRC:

1. организация ярмарок и «брокерских встреч»;
2. маркетинговые исследования;
3. информационный бюллетень «IRC NRW Newsletter»;
4. семинары и тренинги.

¹⁷ «Внутренний маркетинг – это задача успешного набора, обучения и мотивирования способных сотрудников, которые хотят хорошо обслуживать клиента». Р. Kotler, Marketing Management, Prentice Hall International (1997).

Структура дохода, полученного от продажи этих услуг, показана в таблице 4.21 (рисунки относятся к периоду 2000-2003 гг.):

Таблица 4.21. Затраты и доходы IRC NRW от продажи услуг (2000-2003 гг.)

	Организация ярмарок & «брокерских встреч»	Маркетинговые исследования	IRC NRW Newsletter	Семинары и тренинги	Всего (Евро)
Доход от продажи услуг (Евро)	88.300	12.500	13.200	10.910	124.910
В процентах, %	70.7%	10%	10.6%	8.7%	
Общие годовые расходы IRC					744.445
% текущих расходов, покрываемый продажами услуг					16.78%

4.10.3. Методология

Организация и управление продажами услуг IRC NRW – это хорошо структурированный процесс, от обозначения цены до полного оказания услуги (см. рисунок 4.42).

Этот процесс включает пять основных действий: назначение цены; регистрация/документирование; создание команды, распределение задач, ревизия и контроль – которые поясняются ниже.

Любая «продажа» начинается с определения предлагаемой услуги, включающего назначение цены (бюджета) и описание выполняемой работы.

Если клиент принимает предложение, заказанная работа получает номер /код и на нее заводится индивидуальный файл, содержащий информацию о данной деятельности. Позднее, в зависимости от типа оказываемой услуги, формируется команда из персонала IRC, между членами которой распределяются конкретные задачи. (См. далее параграф о принципах создания команды в IRC NRW).

Наконец, проводятся периодические проверки /ревизии (в виде письменных отчетов или встреч) с целью удостовериться, что услуга была оказана в соответствии с высочайшими стандартами качества и профессионализма, и ожидания клиента удовлетворены.

Управление процессом продаж в IRC NRW неразрывно связано с принятой там системой вознаграждений, которая предусматривает оценку работы персонала IRC по завершении работы. Такая оценка (проводимая как вышестоящими сотрудниками, так и равными по положению) оказывает существенный эффект на схему мотивации персонала, которая, в свою очередь, определяет обсуждение премий, соответственно, оплату труда работника.

Оплата труда состоит из фиксированной суммы (оклада), предназначенной удовлетворить потребность работника в стабильном доходе, и переменной суммы (премии), предназначенной для стимулирования и вознаграждения более интенсивной работы.

Система вознаграждения, используемая в IRC NRW, может быть увязана также с аспектом теоретического развития концептуализации теории внутреннего маркетинга, рассматривающей вопросы мотивации персонала, его вознаграждения и ориентации на клиента.

Кроме того, эта система вознаграждения характеризует «внутренний рынок труда» в IRC NRW в том плане, что успех в выполнении конкретных задач не только увеличивает оплату труда консультанта с помощью премиальных схем, но также ведет к нематериальному вознаграждению в смысле признания, симпатии и уважения.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПРОДАЖ

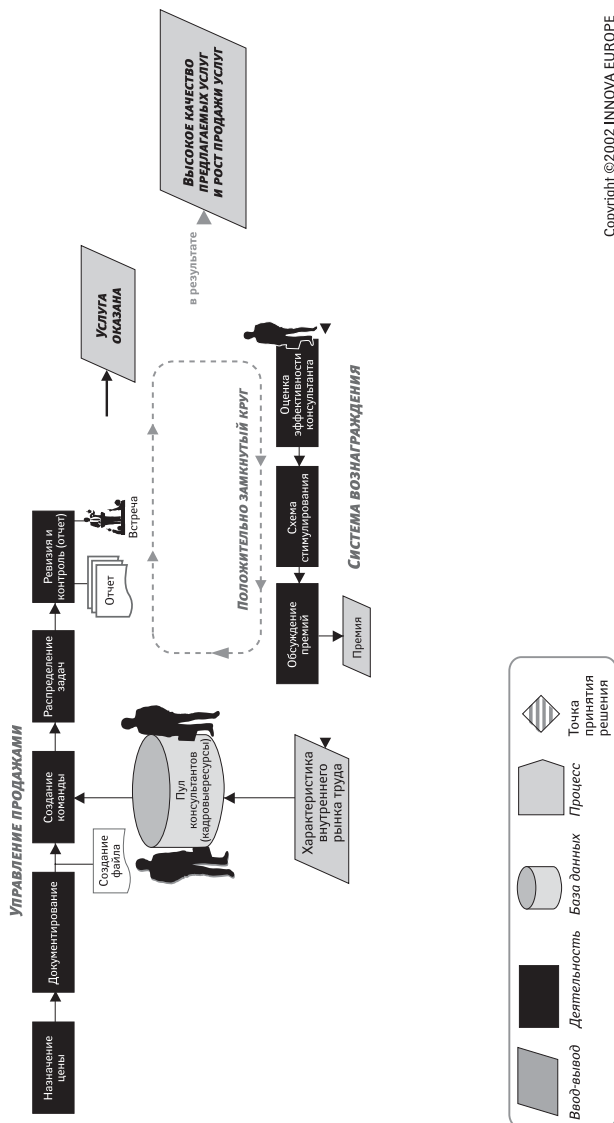


Рис. 4.42: «Технологическая схема» управления процессом продаж

Copyright ©2002 INNOVA EUROPE

А это, в свою очередь, важно для создания рабочих команд, поскольку менеджеры проектов, естественно, стремятся заполнить в свои проекты «лучших» сотрудников.

Связь между управлением продажами и системой вознаграждения через коллектив мотивированных и «ориентированных на продажи» сотрудников создает положительно замкнутый круг и ведет к предоставлению услуг стабильно высокого качества.

Высокое качество услуг, предоставляемых IRC NRW, соответственно положительно влияет объем продажи услуг.

Критически важные аспекты процесса

IRC NRW разработал цельную процедуру продажи услуг и хорошо продуманную систему вознаграждения, позволяющую мотивировать сотрудников и создавать хороший коммерческий настрой среди всего персонала IRC.

Положительно замкнутый круг, создаваемый взаимосвязью между управлением продажами и системой вознаграждения, подпитывается профессиональными и «ориентированными на продажи» сотрудниками, которые гарантируют стабильно высокое качество услуг IRC NRW.

Все это – результат лежащей в основе внутренней маркетинговой культуры, ориентированной на предоставление услуг высокого качества.

4.10.4. Индикаторы эффективности

IRC North Rhine-Westphalia успешно продает услуги, связанные с деятельностью IRC. Доходы, поступающие от организации ярмарок и «брокерских встреч», составления маркетинговых отчетов, продажи информационных бюллетеней IRC и организации семинаров и тренингов, покрывают 16.78% текущих эксплуатационных затрат IRC (см. детальное описание расходов и доходов в Таблице 4.21). IRC NRW прилагает все усилия для выполнения требований по самофинансированию, выдвигаемых Европейской Комиссией.

Таблица 4.22. Индикаторы эффективности

Период	Общие годовые расходы IRC	Общие годовые доходы IRC	Индикатор эффективности	Значение
2000 – 2003	744.445	124.910	Покрытие текущих расходов	16.78%

4.11. Инновационная политика платных услуг

- С марта 2002 г. IRC HELP FORWARD (Греция) ввел в полную эксплуатацию политику платных услуг трансфера технологий. Эта стимулирующая стратегия была признана единственным надежным механизмом для создания профессионализма, ответственности и уважения в отношениях между клиентами и консультантами в ближайшей перспективе, и устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе.
- Доход, получаемый от подписки на членский пакет, представительства на мероприятиях по ТТ, технологических аудитов, услуг, связанных с эксплуатацией научно-технических результатов, покрывает 13% общих текущих затрат IRC.
- Решение брать плату за услуги, связанные с деятельностью IRC – неразрывная составляющая Стратегии развития бизнеса IRC HELP FORWARD, основанной на подходе «Управление жизненным циклом услуг».
- Бизнес-модель IRC HELP FORWARD характеризуется тремя основными элементами:
 1. Стратегия пакетирования услуг, состоящая в комбинировании двух и более услуг для повышения их «добавленной стоимости», что обогащает предложение для клиента. Ведущая пакетированная услуга называется «Подписка, или членский пакет». Пакетирование этого базового набора услуг IRC придает отчетливый и уникальный эффект «упаковки» или «дизайна» предложению услуги, создавая:
 - a. соотношение цены и качества для клиента, который получает недорогую покупку взаимодополняющих услуг;
 - b. эффект продвижения для IRC, который использует эту услугу, чтобы подготовить спрос на услуги более высокого уровня, которые оплачиваются по рыночным ценам.
 2. Маркетинговая матрица, помогающая IRC в разработке эффективной маркетинговой стратегии, определении направлений действия, приоритетов и распределении ресурсов.
 3. Мотивированный и хорошо обученный персонал, глубоко знакомый со стратегией бизнеса IRC.
- IRC HELP FORWARD успешно применяет концепцию «жизненного цикла» в своей Стратегии развития бизнеса, усвоив концепцию, что постоянное развитие бизнеса на его высшем уровне эффективности – это не личность или отдел, а скорее вопрос организации и культуры.

4.11.1. Краткая история IRC HELP FORWARD, Греция

HELP-FORWARD (Hellenic Project for Wider Application of R&D) – стратегический альянс науки и промышленного мира Греции. Он был создан Эллинским Фондом науки и технологии (FORTH) и Федерацией греческой промышленности (FGI) в 1991 при поддержке Генерального Секретариата по науке и технике (GSRT) и программы STRIDE-HELLAS, и был изначально предназначен для продвижения участия греческих фирм и лабораторий в Европейских научно-технических программах.

С декабря 1995 г., усиленный кооперацией с Федерацией промышленности Северной Греции (FING), HELPFORWARD стал членом сети Инновационных релей-центров (IRC) с поручением продвижения использования научно-технических разработок и общеевропейского сотрудничества в области науки и технологий.

В 1999 г. GSRT назначил HELP-FORWARD Национальной контактной точкой 5-ой Рамочной программы (РП) по науке и технике, которая сейчас перешла в 6-ую РП.

Миссия его заключается в повышении конкурентоспособности греческих предприятий и лабораторий с помощью трансфера технологий, способствовании эксплуатации и использованию научно-технических разработок, укреплении связей между наукой и промышленностью, содействии инновациям на предприятиях и продвижении Европейской кооперации.

За 13 лет работы (8 в качестве IRC) HELP-FORWARD организовался в структуру, способную не только выдавать ответы и информацию по запросам компаний, но и стимулировать технологическую осведомленность предприятий, предоставлять ориентиры инновационным решениям, помогать фирмам и научно-исследовательским организациям в осуществлении процесса трансфера технологий, облегчать введение новых технологий и предлагать доступ к общеевропейскому банку данных потенциальных партнеров для бизнеса и исследований.

К 1995 г. HELP-FORWARD уже выстроил направление своей основной деятельности в область эффективного брокерства для трансфера технологий и сформулировал широкий спектр услуг в этом направлении: от технологического аудита и технологической информации к технологическому маркетингу и нахождению финансовых инструментов.

В результате своих непрерывных усилий по поддержанию профессионализма и эффективности в своей деятельности, IRC HELP FORWARD получил в 2002 г. приз «Лучший IRC года» – высшую степень отличия в Сети IRC.

4.11.2. Бенчмарк: Инновационная политика платных услуг

С марта 2002 г. IRC HELP FORWARD ввел в полную эксплуатацию политику платных услуг трансфера технологий. Эта стимулирующая стратегия была признана единственным надежным механизмом для создания профессионализма, ответственности и уважения в отношениях между клиентами и консультантами в ближайшей перспективе, и устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе. По мнению IRC HELP FORWARD, политика платных услуг критически важна в этой области деятельности, поскольку она:

- Смягчит влияние будущего уменьшения бюджета IRC и вклада со стороны Еврокомиссии;
- Укрепит профессиональный имидж IRC в глазах клиентов и продемонстрирует приверженность платным услугам;
- Повысит удовлетворение персонала IRC, поскольку их работа будет оценена по достоинству не только спонсорами, но и рынком;
- Поможет избежать клиентов, у которых недостаточно стремления к технологическому и бизнес-партнерству.

Полной реализации политики платных услуг предшествовал пилотный период ее ограниченного использования (до 2000 г.), целью которого было:

- ознакомление с этим новым подходом;
- испытание методом проб и ошибок;
- постепенное изменение отношения клиентов к платным услугам IRC.
- проведение необходимой подготовки к полному введению политики платных услуг, включая создание требующейся для реализации инфраструктуры.

Рисунок 4.43 иллюстрирует основные вехи реализации политики платных услуг IRC HELP FORWARD.

Полная реализация политики платных услуг (с марта 2002 г.) внесла следующие изменения и поправки в стратегию и работу IRC:

Создание карты/списка услуг

Было определено пятнадцать (15) услуг (индивидуальных и пакетированных):

1. Членский пакет
2. TO-out: Технологическое предложение, направленное вовне (технологический маркетинг)
3. TO-in: Технологическое предложение, направленное внутрь (доступ ко внутреннему портфелю ТТ)
4. TR-out: Технологический запрос, направленный вовне (поиск решений)
5. TR-in: Технологический запрос, направленный внутрь (доступ ко внутреннему портфелю ТТ)
6. RTD-PS: Поиск партнеров для научно-технической деятельности
7. FUND: Поиск финансирования (для новых технологических фирм, spin-off компаний и научных исследований)
8. TTEvent: Подготовка профилей для мероприятий по ТТ, представительство на них
9. MISSION: Подготовка и поддержка Технологических миссий для компаний
10. TA: Технологический аудит

11. TW: Технологическая вахта и проверка новизны (права ИС & уровень инновационности)
12. BTO: Бизнес- технологическое продвижение (ТО и TW)
13. BTR: Бизнес- технологический запрос (TR и TA)
14. RTDexplo: Эксплуатация научно-технических результатов (включая TW и TIP/BP – планы внедрения технологии /бизнес-планы новых предприятий)
15. RTDProp: заявка на проведение научно-исследовательских работ/НИОКР

Каждой услуге составлена четко прописанная процедура ее предоставления.

Каждой услуге присвоена цена.

Для каждой услуги составлен типовый контракт IRC и клиентом.



Copyright ©2002 INNOVA EUROPE

Рисунок 4.43: Вехи реализации политики платных услуг IRC HF

КОМПЛЕКСНЫЙ ПАКЕТ УСЛУГ

Подписной (или «Членский») пакет

Базовый набор услуг упакован в подписной пакет стоимостью €150 (+НДС) в год. В него входят следующие услуги:

- подписка на информационный ежемесячный бюллетень Praxi Newsletter;
- доступ к формируемому технологическому портфелю;
- подготовка и продвижение греческих предложений и запросов, поиск партнеров в Европе (исходящий технологический портфель);
- неограниченный доступ к электронному технологическому пакету (базам данных) и календарь финансовых возможностей;
- участие (и представительство) на международных технологических «брокерских встречах» со скидкой по стоимости;
- специальные ставки и предложения на все прочие услуги IRC HELP FORWARD (вне базового пакета).

Пакетирование этого базового набора услуг IRC придает отчетливый эффект «упаковки» предлагаемой услуги, а пониженная цена, по которой продается членский пакет, подготавливает спрос на услуги более высокого уровня (см. «Пакетирование услуг» в разделе 4.11.3).

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

- Разработка Интернет-версии информационной системы (Praxi-Tool IS), основанной на трансформации и расширении версии, базирующейся на Microsoft Access.
- Модернизация веб-сайта IRC HELP-FORWARD и установление полной динамической связи с Praxi-Tool IS.
- Создание греческого технологического портала, содержащего всестороннюю двуязычную информацию о технологическом деловом сотрудничестве, а также о финансовых возможностях в Греции и за рубежом.

Информация, предоставляемая on-line, организована на различных уровнях соответственно ценности и содержания. Информация высокой «добавленной стоимости» защищена паролем и доступна только подписчикам членского пакета.

Доход, полученный от применения политики платных услуг IRC HELP FORWARD в течение 2003 г., покрыл 13% текущих затрат IRC. Этот доход был получен от:

- 166 годовых членских подписок;
- 12 представительств на ТТ-мероприятиях;
- технологических аудитов и других услуг, связанных с эксплуатацией научно-технических результатов.

Структура дохода показана в следующей таблице 4.23.

Таблица 4.23. Выручка IRC HELP FORWARD от продажи услуг в 2003 г.

	Годовая членская подписка	Представительство на ТТ-мероприятиях	Субконтракты на RTO для услуги RTDexplo	Всего (евро)
Доход от продажи услуг (Евро)	25.000	1.800	51.200	78.000
В процентах, %	32.1%	2.3%	65.6%	
Общие годовые расходы IRC				600.000
% текущих затрат, покрываемый продажей услуг				13%

Несмотря на достигнутые успехи, выбранная дорога трудна, и потому IRC HELP FORWARD продолжает прилагать большие усилия для преодоления следующих проблем:

Трансформация существующих «клиентов» в «платящих клиентов»

- Изменение способа мышления клиентов и имиджа IRC как поставщика бесплатных услуг.
- Наилучшие шансы стать «платящими клиентами» – у тех, у кого сформирована «полная» картина услуг IRC HELP FORWARD.
- Предыдущий опыт «сегментарного» пользования услугами IRC и, следовательно, отсутствие полной картины потенциала этих услуг уводит клиентов прочь, когда речь заходит об оплате (например, клиенты, которые пользовались только внутренним поиском партнеров, редко проявляют желание платить).
- Продажа «контактов» и «советов» психологически трудна. Однако клиентам, получавшим совет специалиста по вопросам ТТ, легче стать подписчиками.

Поддержка и расширение базы «платящих клиентов»

- Добиваться, чтобы клиенты обновляли свои подписки.
- Заставить клиентов пользоваться услугами подписного пакета (получая от этого удовлетворение).
- Заставить тех клиентов, которые стали подписчиками по «политическим»/PR соображениям, получать реальную пользу от своей подписки.
- Регулярно предлагать «подарки» (например, семинар по правам ИС, скорректированный под потребности конкретного клиента).
- Сопровождение каждого отдельного клиента назначенным сотрудником IRC.
- Постоянный мониторинг деятельности и интересов клиента (с помощью Praxi-Tool-IS).

Убеждение в правильности выбора

- Получение выручки от клиентов намного труднее, чем получение заработка из проектов. Однако, это более устойчивый источник дохода и, в то же время, он делает профессию IRC более обогащающей и уважаемой.
- Взимание платы за услуги IRC не противоречит «социальной» роли IRC.
- Взимание платы с клиентов за услуги IRC не отменяет потребности в 50%-ном финансировании со стороны Еврокомиссии.

4.11.3. Методология

Взимание платы за услуги трансфера технологий нельзя рассматривать как «одиночное» решение, но лишь как интегральный элемент Стратегии развития бизнеса IRC HELP, основанной на подходе «Управление жизненным циклом услуг».

IRC HELP FORWARD успешно применяет концепцию «жизненного цикла» в своей Стратегии развития бизнеса, проводя концепцию, что постоянное развитие бизнеса на его высшем уровне эффективности – это не личность или отдел, а скорее вопрос организации и культуры.

Стратегия развития бизнеса IRC включает следующие компоненты:

- Разработка услуг
- Тестирование услуг
- Выбор стратегии
- Пакетирование услуг
- Назначение цены за услуги
- Предоставление услуги
- Измерение удовлетворенности клиента
- Ревизия

РАЗРАБОТКА УСЛУГ

IRC HELP FORWARD разработал портфель услуг, центральная часть которого – это услуги, происходящие из мандата IRC (т.е. контрактных обязательств, поставленных Европейской Комиссией), и дополнительные услуги, подобранные с целью укрепить положение IRC на рынке трансфера технологий (услуги, порождаемые рынком).

Сотрудникам HELP FORWARD хорошо известны трудности продажи услуг IRC, в основном обуславливаемые следующим фактором:

- Незрелость рынка.
- Консервативная предпринимательская и инновационная культура.
- Ограниченность возможностей Сети.
- Не полностью взращенный профессионализм Сети.
- Природа профессии (продукт/услуга не полно определяется и контролируется продавцом).

В свете вышесказанного, и после проведения глубокого анализа своего местного и регионального окружения, IRC HELP FORWARD сформулировал свою Карту Услуг, которая содержит услуги трех различных уровней:

1. *Информационные* (например, финансовые возможности).
2. *Посреднические* (например, поиск партнеров).
3. *Поддержка и консалтинг* (например, технологический маркетинг, технологический аудит, технологическая вахта).

Политика платных услуг применяется к услугам «частного» характера, порождаемым спросом. Эти услуги варьируются от информационных услуг (не включенных в мандат IRC) до специализированных технологических ТТ-услуг за рамками мандата IRC.

Разработка продуманного и хорошо структурированного предложения услуг дает возможность всему персоналу IRC HELP FORWARD четко понимать и применять бизнес-политику IRC. Подробный список услуг, входящих в Карту услуг, см. в предыдущем разделе (раздел 4.11.2).

ТЕСТИРОВАНИЕ УСЛУГ

В период 1995-2000 гг. услуги предоставлялись бесплатно. Этот испытательный период послужил IRC для «тестирования» своих услуг и понимания, как они воспринимаются клиентами. Отклики клиентов тщательно изучались, и эта «обратная связь» помогла IRC определить свою стратегию.

Мониторинг откликов клиентов имеет смысл только при систематическом применении. Кроме того, поскольку скорость изменений в современной бизнес-среде очень велика, обследование изменения деятельности клиентов, их потребностей и ожиданий становится обязательным условием для будущего бизнес-развития²⁸.

ВЫБОР СТРАТЕГИИ

Маркетинговая стратегия IRC HELP FORWARD разрабатывалась вокруг маркетинговой матрицы. Этот инструмент помогает IRC оптимизировать и исполнять свои планы «движения к рынку».

Маркетинговая матрица (см. Таблицу 4.24) структурирована на суб-стратегии (т.е. конкретные направления действий – например, сетевая работа, реклама, продвижение через Интернет и т.д.). Каждому направлению присваивается свой приоритет в соответствии с ресурсами квалификации персонала, времени и денег. При выборе стратегии определяется уровень выделяемых ресурсов и ставятся цели.

Такая процедура обеспечивает успешное выполнение каждого направления действий, и своя маркетинговая стратегия может разрабатываться для каждой услуги, пакета услуг или услуг с более высоким ожидаемым уровнем дохода.

Ревизии, коррекции и дополнения совершаются через фиксированные промежутки времени на основе достигнутых результатов.

Таблица 4.24. Пример Маркетинговой Матрицы IRC HELP FORWARD

Стратегия	Приоритет: 1-низкий; 2-средний; 3-высокий			
Сетевая работа	3	3	1	1
Пиар&пресса	3	2	1	1
Реклама	1	1	1	1
Продвижение через Интернет	1	2	2	3
Обучение	3	1	1	2
«Отталкивание от технологий»	3	3	2	3
Создание «торговой марки»	3	3	2	3
	Квалификация	Время	Деньги	Знания
	Ресурсы			

²⁸ Источник: S. Chadwick: "Ongoing Information Gathering", Business Development Focus. www.chadwickconsulting.com

ПАКЕТИРОВАНИЕ УСЛУГ

Чтобы сделать свое предложение услуг более привлекательным и рыночно-ориентированным, IRC HELP FORWARD разработал пакеты услуг, комбинирующие две или более услуги. Вот некоторые примеры пакетированных услуг:

- *Членский или подписной пакет* (содержащий следующие базовые услуги: подписка на богатый информацией ежемесячный бюллетень Praxi Newsletter; доступ к формируемому технологическому портфелю; подготовка и продвижение греческих предложений и запросов, поиск партнеров в Европе (исходящий технологический портфель); неограниченный доступ к электронному технологическому пакету (базам данных) и календарь финансовых возможностей; участие (и представительство) на международных технологических «брокерских встречах» со скидкой по стоимости; специальные ставки и предложения на все прочие услуги IRC HELP FORWARD (вне базового пакета);
- *BTO: Бизнес-технологическое продвижение (ТО и TW);*
- *BTR: Бизнес-технологический запрос (TR и TA);*
- *RTDexplo: Эксплуатация научно-технических результатов (включая TW и TIP/BP – планы внедрения технологии /бизнес-планы новых предприятий).*

Пакетирование услуг IRC обогащает предложение для клиента, создавая дифференциацию и повышая «добавленную стоимость». Ведущая пакетированная услуга – недорогой «Подписной или членский пакет», который подготавливает спрос на услуги более высокого уровня (BTO, BTR, RTD Explo).

В частности, «Подписной или членский пакет» создает:

- соотношение цены и качества для клиента, который получает недорогую покупку взаимодополняющих услуг;
- эффект продвижения для IRC, который использует эту услугу, чтобы подготовить спрос на услуги более высокого уровня, которые оплачиваются по рыночным ценам.

НАЗНАЧЕНИЕ ЦЕНЫ ЗА УСЛУГИ

Чтобы маркетинговая стратегия IRC HELP FORWARD приводила к реальным результатам в виде продаж, ценовая политика IRC направлена на поощрение подписки на Членский пакет по небольшой (символической) стоимости и создание доверительных отношений между клиентом и поставщиком услуг, заставляющее клиента пробовать другие услуги с большей «добавленной стоимостью». Хотя взимание платы за услуги в настоящее время не имеет целью покрытие всех текущих затрат IRC, услуги высокого уровня не субсидируются и оплачиваются по рыночным ценам.

Как уже было сказано в предыдущем разделе, для каждой услуги прописана определенная процедура ее предоставления, назначена цена и разработан типовой контракт на услугу.

Контракт, подписываемый клиентом, содержит следующие разделы:

- полное описание каждой услуги;
- стоимость и процедура оплаты;
- вопросы конфиденциальности;
- обязанности сторон;
- заявление о снятии ответственности.

Кроме того, на открытой части веб-сайта IRC HELP FORWARD имеется подробное описание каждой услуги, потенциальные ее получатели, стоимость и ссылки на примеры и истории успеха.

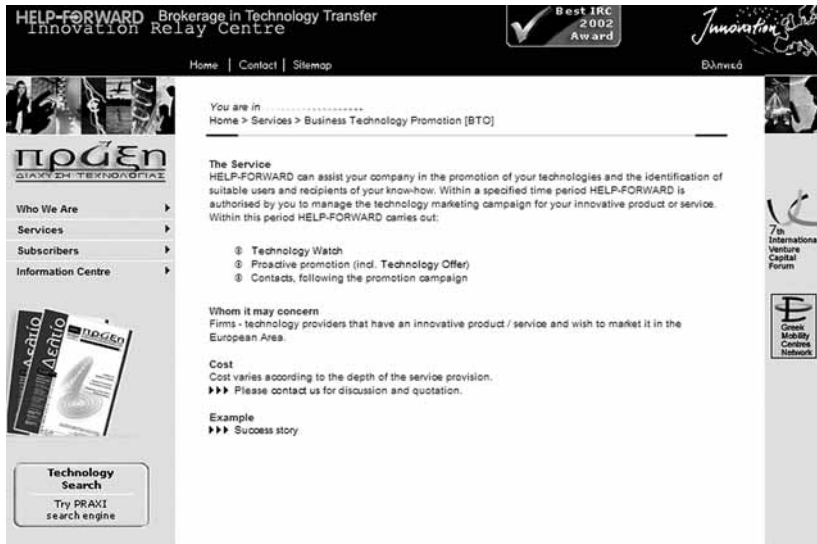


Рисунок 4.44: Веб-сайт IRC HELP FORWARD

Ценовая политика по отношению к Членскому пакету сформировалась по результатам обследования клиентов (за что они готовы платить), местных налогов и некоторых других ограничений.

Цена на услуги ТТ подбиралась так, чтобы клиенты охотнее выбирали членский пакет, чем обращение к отдельным услугам (лучшее соотношение цены и качества). Услуги типа содействия и консалтинга оцениваются по рыночной стоимости, в рамках договора между клиентом и поставщиком услуг.

Возможна дифференциация цены на одну и ту же услугу, если она предоставляется разным клиентам с разной глубиной и объемом.

Таблица 4.25. Цена на Членский пакет

Услуга	Тип	Цена (евро)
Членский пакет	Информация/посредничество	150

Решение о взимании платы за услуги IRC было доведено до 2500 получателей Информационного бюллетеня IRC. Это решение было объявлено в декабрьском выпуске 2001 г., а также на веб-сайте IRC.

Кроме того, всем клиентам по почте были разосланы персональные письма с описанием «добавленной стоимости» и выгоды членского пакета, с приложением формы контракта. Еще 150 писем были разосланы новым потенциальным клиентским компаниям с целью привлечения новых заказчиков.

Одновременно с решением о платности услуг была разработана политика толерантности – установление начальных сроков в течение которого эти услуги будут предоставляться бесплатно. Разным типам клиентов были назначены различные периоды толерантности. См. ниже таблицу 4.26:

Таблица 4.26. Политика толерантности IRC HELP FORWARD

ПЕРИОД ТОЛЕРАНТНОСТИ			
2-3 месяца	4-5 месяцев	6 и более месяцев	бесплатно
<ul style="list-style-type: none"> Активные клиенты с большим количеством выражений интереса Консультанты 	<ul style="list-style-type: none"> Агентства регионального развития Офисы ТТ Производственные фирмы Торгово-промышленные палаты 	<ul style="list-style-type: none"> Университеты Технические институты Научно-исследовательские организации 	<ul style="list-style-type: none"> СМИ Председатели Министрства Посольства

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ

Ключевые элементы предоставления услуг в IRC HELP FORWARD – обучение персонала и разработка интеллектуальных инструментов.

Из литературы по стратегическому маркетингу хорошо известно, что стратегия и персонал – ключ к успеху на любом рынке. Когда стратегия разработана, следующим важным шагом будет вовлечение и обучение сотрудников.

Более того, считается также, что консенсус внутри управленческой команды ускоряет успешное выполнение стратегии, так как широкое согласие по поводу стратегических направлений развития фирмы приводит к более скоординированным действиям, а также потому, что консенсус порождает уверенность в правильности решений и стремление к их реализации²⁹.

В самом деле, вовлечение и участие всего персонала IRC HELP FORWARD в процессе принятия решений, вместе с постоянным обучением и эффективной коммуникацией, внесли существенный вклад в успешное осуществление политики платных услуг.

Еще один элемент, связанный с предоставлением услуг – это инструмент для мониторинга и менеджмента. Praxi-Tool IS – это мощный инструмент (в LAN- и Интернет-версиях) для поддержки предоставления услуг и всего жизненного цикла услуг в целом (см. рисунок 4.45).

²⁹ Источник: R.S. Dooley: «Relaboring the not-so-obvious: consensus, commitment and strategy implementation speed and success». Journal of Management, Nov. 2000.

В этом инструменте содержатся все записи о клиентах, содержимом технологических портфелей, других услугах, взаимодействии с клиентами. Анализ информации о взаимодействии с клиентами облегчает процесс сопровождения (см. также раздел 4.13 Praxi-Tool IS: модуль сопровождения), оценку услуг и действий персонала, а также отчетность.

ИЗМЕРЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТА

Поскольку удовлетворенность клиента непосредственно связана с его лояльностью, которая, в свою очередь, ведет к увеличению оборота, рентабельности и росту, важность мониторинга удовлетворенности клиента не подлежит сомнению. IRC HELP FORWARD регулярно обследует удовлетворенность клиентов и использует полученные результаты в целях повышения эффективности продаж, услуг и др.

РЕВИЗИЯ

IRC HELP FORWARD пересматривает свою стратегию через регулярные промежутки времени с тем, чтобы предпринимать верные шаги к достижению целей и вводить коррективы, если случаются отклонения.

Критически важные аспекты процесса

Бизнес-модель IRC HELP FORWARD характеризуется тремя основными элементами:

Стратегия пакетирования услуг, состоящая в комбинировании двух и более услуг, создающем дифференциацию и повышающем «добавленную стоимость», что обогащает предложение для клиента. Основная пакетированная услуга называется «Подписка, или членский пакет». Пакетирование этого базового набора услуг IRC придает отчетливый и уникальный эффект «упаковки» или «дизайна» предложению услуги, создавая:

1. соотношение цены и качества для клиента, который получает недорогую покупку взаимодополняющих услуг;
2. эффект продвижения для IRC, который использует эту услугу, чтобы подготовить спрос на услуги более высокого уровня, которые оплачиваются по рыночным ценам.

Маркетинговая матрица, помогающая IRC в разработке эффективной маркетинговой стратегии, определении направлений действия, приоритетов и распределении ресурсов.

Мотивированный и хорошо обученный персонал, глубоко знакомый со стратегией бизнеса IRC.

4.11.4. Индикаторы эффективности

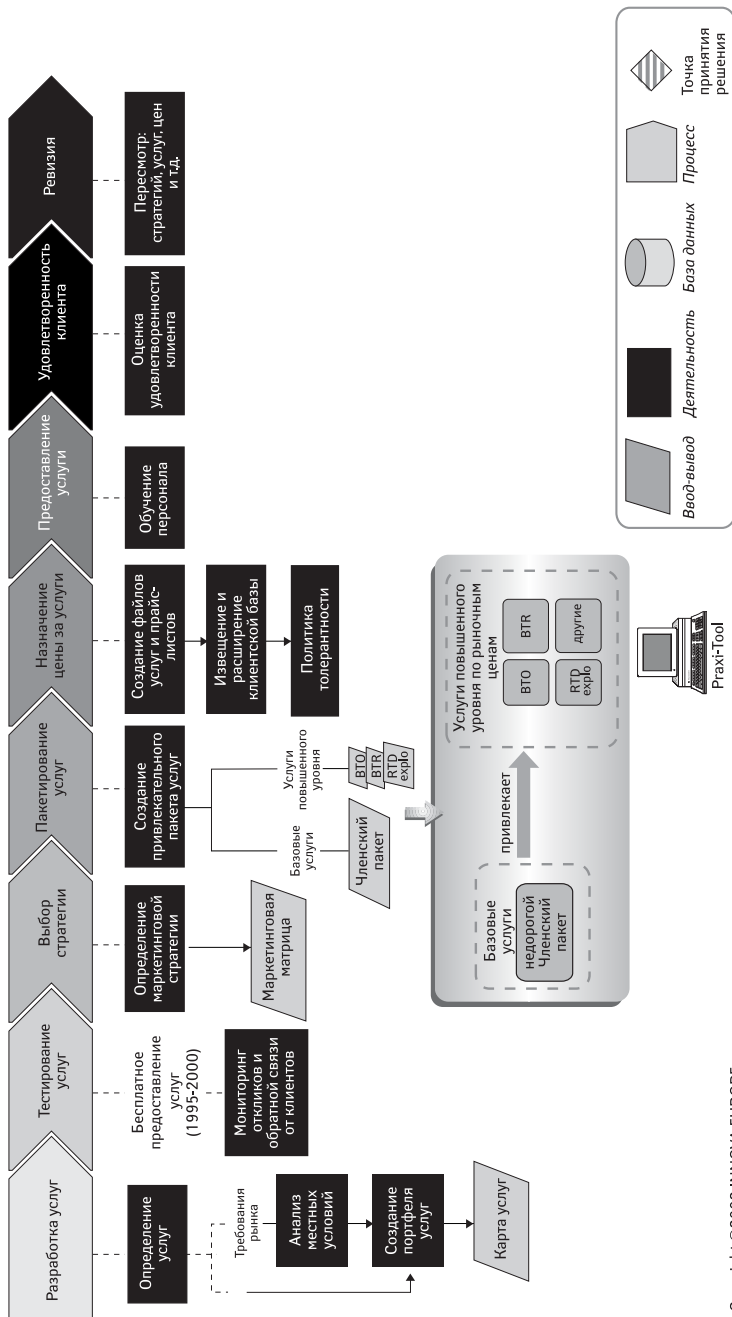
IRC HELP FORWARD успешно осуществляет продажу услуг, связанных с деятельностью IRC.

Доход, полученный от подписки на членский пакет, представительства на ТТ-мероприятиях, технологических аудитов, услуг, связанных с эксплуатацией научно-технических результатов, покрывают 13% общих текущих затрат IRC (см. таблицу 4.23 с детализацией расходов и доходов).

Таблица 4.27. Индикаторы эффективности

Период	Общие годовые расходы IRC	Общие годовые доходы IRC	Индикатор эффективности	Значение
2003	600.000	78.000	Покрытие текущих расходов	13%

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПЛАТНЫХ УСЛУГ



Copyright ©2002 INNOVA EUROPE

Рисунок 4.45: Технологическая схема Инновационной политики платных услуг

4.12. Групповые миссии

- Методология Групповых миссий направлена на организацию личных встреч между двумя кластерами предприятий, с целью стимулировать дальнейшие контакты на институциональном уровне между ними и, одновременно, стать ключевым фактором заключения соглашений о Транснациональном Трансфере Технологий.
- В этом процессе участвуют не только одиночные компании, но сети предприятий, работающих в одной отрасли, со схожими системами компетенций, расположенные в различных регионах Европы, но связанные одинаковыми интересами и потребностями.
- Вообще говоря, важность этой деятельности для IRC IRIDE двояка:
 - с одной стороны, организация Групповых миссий для конкретных целевых групп доказала свою эффективность в привлечении большого интереса участвующих компаний к услугам IRC IRIDE и стала центральным маркетинговым инструментом для распространения максимального объема информации по всей Европе.
 - с другой стороны, Групповые миссии оказались надежным инструментом для инициации транснационального трансфера технологий и других видов международных соглашений.
- В результате проведения «Групповых миссий» 60% вовлеченных компаний начали активно заниматься деятельностью, связанной с трансфером технологий, и пользоваться дальнейшим содействием IRC, и 50 % всех ТТТ, достигнутых IRC IRIDE за последний отчетный период были результатом применения этой методологии.

4.12.1. Краткая история IRC IRIDE

IRC IRIDE был создан 1993 г. как Value Relay Centre (VRC) в рамках Третьей Рамочной программы. Затем в 1995 г. он стал Инновационным релей-центром в рамках Четвертой Рамочной программы. Научный парк Tecnopolis CSATA является координирующей организацией консорциума IRIDE. Согласно организационной схеме Парка, в настоящее время IRC принадлежит Отделу инноваций и местного развития (DISL), созданному в 2000 г.

IRC IRIDE функционирует в Южной Италии, охватывая следующие 4 региона: Базиликата, Кампанья, Молизе и Апулия. В консорциум входят 4 различных организации: Научный Парк Tecnopolis CSATA, Sviluppo Italia (буквально: «Развитие Италии»), Национальное Агентство развития предпринимательства Южной Италии), Национальное Агентство по новым технологиям, энергетике и экологии (ENEA) и Агентство по науке и передовому производству (ARPA).

В период с апреля 2004 по март 2008 г. проект IRC IRIDE будет управляться координатором Tecnopolis CSATA, а также ENEA, Sviluppo Italia Basilicata Spa и Неапольским Университетом «Federico II».

Теспоролис действует как Научный Парк, исследовательская организация, учебный центр и инкубатор инновационных и высокотехнологических предприятий. Миссия Теспоролис – поддержка регионального экономического развития и инноваций путем укрепления и создания местных предприятий и привлечения компаний. ENEA – Итальянское Национальное Агентство по новым технологиям, энергетике и экологии – действует в сфере научно-технического развития, имея своей целью содействие экономическому росту, промышленной конкурентоспособности и защите окружающей среды. Sviluppo Italia Basilicata S.p.A – общественное Агентство развития экономики и предпринимательства региона Базиликата, принадлежащее Sviluppo Italia, Национальному Агентству развития под управлением Министерства экономики Италии. Его задача – поддержка экономического развития и создания рабочих мест путем укрепления малого и среднего бизнеса, особенно в менее развитых регионах.

Наконец, Неапольский Университет «Federico II» – один из важнейших университетов Южной Италии.

4.12.2. Бенчмарк: Групповые миссии

Стратегия увязывания однократных визитов в компании с интересами более широкой группы заинтересованных лиц в различных регионах, но в одной отрасли, создает «добавленную стоимость» клиентам IRC обеих сторон, участвующих в Групповых миссиях. Она позволяет клиентам обеих сетей извлекать пользу от синергии, создаваемой между двумя сетями предприятий, расположенных в разных регионах Европы, со своими условиями и предпосылками. Методология Групповых миссий направлена на организацию личных встреч между двумя кластерами предприятий, с целью стимулировать дальнейшие контакты на институциональном уровне между этими двумя группами и, одновременно, стать ключевым фактором заключения соглашений о Транснациональном Трансфере Технологий.

С 2002 г. IRC IRIDE организовал следующие международные Групповые миссии для продвижения обмена технологиями/компетенциями внутри Европы; в некоторых случаях применение этой методологии принесло очень хорошие результаты в плане подписания соглашений о ТТТ.

Таблица 4.28. Список осуществленных Групповых миссий

Групповые миссии	Место	Дата
День Трансфера Технологий между итальянской компанией кустарного промысла и испанскими производителями по реализации рождественского оформления	Мурция, Испания	20/09/2002
Визит в Неаполь испанской делегации	Неаполь, Италия	19 – 22/12/2002
Межрегиональная технологическая встреча между испанскими и итальянскими компаниями, действующими в обивочной отрасли	Барии, Италия	5 – 8/02/2003
Визит ирландских сыроделов к компаниям итальянской молочной промышленности	Бари, Италия	10 – 11/03/2003

20-21 сентября 2002 г., Мурция, Испания – День Трансфера Технологий между итальянской компанией кустарного промысла и испанскими производителями по реализации Рождественского оформления. Это демонстрация, проведенная в Мурции, Испания, итальянской компанией в присутствии испанских кустарей и производителей художественных статуэток для Рождественского оформления, а также Директора местного Технологического Центра. Основная цель этой встречи состояла в том, чтобы представить итальянское особое технологическое ноу-хау по производству статуэток для оформления Рождества испанским производителям, которые были приглашены туда IRC CENEMES через «Технологический Центр художественных промыслов региона Мурция». Вторая цель этого двухдневного визита состояла в испано-итальянском обмене персоналом для развития дальнейшего сотрудничества между двумя IRC.

19-21 декабря 2002 г., Неаполь, Италия – IRC IRIDE принимал в Неаполе делегацию испанских компаний. В ходе визита были проведены следующие мероприятия:

- Встреча партнеров Европейских проектов.
- Визиты в местные компании кустарного промысла, производящие художественные предметы Рождественского оформления с целью стимулирования соглашения о ТТТ.
- Открытие испанской делегацией и Неапольским муниципалитетом выставки Рождественского оформления в Неаполе, посвященной главному испанскому скульптору рождественских сцен. На ней в течение 20 дней экспонировалась художественная продукция испанских и итальянских кустарей для демонстрации особенностей каждого.

Благодаря этим действиям было подписано два соглашения о ТТТ.

5-6 февраля 2002 г., Альтамура, Южная Италия – IRC IRIDE принимал в Апулии делегацию испанских компаний, приехавшую с целью ознакомления с технологиями, системой производства и организацией итальянских компаний в обивочной промышленности и обмена методами и опытом между двумя регионами для инициирования дальнейших контактов и кооперации. Миссия была организована в сотрудничестве с CNA Bari (Национальная конфедерация кустарного промысла и малого/среднего бизнеса Италии).

- Открытая сессия с испанскими и итальянскими представителями местной социально-экономической структуры (компании, промышленные ассоциации, университеты и пр.) и представление обоих регионов.
- Брокерские встречи (личные встречи компаний).
- Посещение местных компаний.

9-11 марта 2002 г., Южная Италия – Выражение интереса от IRC IRELAND к профилю BBS/TO ref. TGE-TO-TR1 «Переработка и утилизация молочной сыворотки» и желание ирландских сыродельных компаний посмотреть действующую установку привели к организации IRC IRIDE торговой миссии в Италию для ирландских компаний.

- Посещение инновационных итальянских молочных ферм.
- Описание и практическая демонстрация рабочего процесса и ноу-хау производства сыров «пекорино» и «рикотта».
- Описание нового процесса переработки сыворотки. Практическая демонстрация рабочего процесса и эффективности действующей установки. Практическая демонстрация применения и коммерческого использования питательных веществ, получаемых в результате переработки сыворотки.

- Встреча с CNA Bari (Национальная конфедерация кустарного промысла и малого/среднего бизнеса Италии).
- Встреча с итальянскими исследователями, работающими в молочной промышленности.

Вообще говоря, важность этой деятельности для IRC IRIDE двояка:

- с одной стороны, организация Групповых миссий для конкретных целевых групп доказала свою эффективность в привлечении большого интереса участвующих компаний к услугам IRC IRIDE и стала центральным маркетинговым инструментом для распространения максимального объема информации по всей Европе.
- с другой стороны, Групповые миссии оказались надежным инструментом для инициации транснационального трансфера технологий и других видов международных соглашений.

4.12.3. Методология

Методология, разработанная IRC IRIDE для достижения соглашений о ТТТ, разбивается на 4 фазы (см. «Технологическую схему» процесса Групповых миссий):

Фаза 1: *Предварительная проверка*

Фаза 2: *Изучение осуществимости*

Фаза 3: *Организация*

Фаза 4: *Проведение Групповой миссии*

Описываемая здесь методология связана с процессом, называемым «Групповые миссии», который разработал IRC IRIDE.

В этом процессе участвуют не только одиночные компании, но сети предприятий, работающих в одной отрасли, со схожими системами компетенций, расположенные в различных регионах Европы, но связанные одинаковыми интересами и потребностями.

Применять эту методологию IRC IRIDE позволяют широкие познания в следующих областях:

- углубленное знакомство с несколькими итальянскими экономическими зонами или сферами бизнеса;
- знание их характеристик, потребностей, сильных и слабых сторон, а также ноу-хау с потенциалом трансфера.
- IRC IRIDE обладает широким взглядом на национальную экономическую ситуацию и знаком с потенциалом предложений и потребностей;
- хорошее знание инновационных технологий, которые европейские МСП желали бы получить (через базу BBS).

В Групповой миссии участвуют следующие стороны:

- Итальянская сеть: представители МСП, промышленные ассоциации, торгово-промышленные палаты, научно-исследовательские институты и пр.
- IRC IRIDE (так называемый «принимающий IRC»).
- Иностранная сеть: представители МСП, промышленные ассоциации, торгово-промышленные палаты, научно-исследовательские институты и пр.
- Иностранный IRC, связанный с иностранной сетью (так называемый «посещающий IRC»)

Фаза 1: Предварительная проверка

Организация Групповой миссии начинается, когда иностранная сеть находит интересный итальянский сектор (сферу бизнеса) или технологический профиль в системе BBS и просит соответствующий иностранный IRC выслать выражение интереса в IRC IRIDE, чтобы начать контакт с IRC IRIDE и собрать больше информации об Итальянской сети или о предлагаемой технологии. Это действие ставит IRC IRIDE в выгодное положение владельца информации о потребностях и интересах иностранной европейской сети предприятий.

После этого первого шага IRC IRIDE проводит глубокий анализ итальянской сети, собранной по разным базам данных, отбирая как можно больше информации о деятельности самой сети и, одновременно, о региональных сферах компетенции, чтобы определить их совместимость с компетенциями, запрашиваемыми Иностранной сетью.

В случае выражения интереса к конкретной компании, IRC IRIDE старается собрать как можно больше информации о той технологии, о которой идет речь, и узнать, принадлежит ли эта компания сети, действующей в данной отрасли.

Наконец, IRC IRIDE связывается с официальными представителями местных и региональных систем, чтобы выявить интерес на институциональном уровне.

Получив положительную обратную связь, IRC IRIDE запросит дальнейшую информацию об иностранной сети у соответствующего IRC. Эта первая фаза обычно продолжается 7 дней.

Фаза 2: Осуществимость

В ходе второй фазы Иностранная сеть составляет пакет информации, содержащий подробные описания различных предприятий, входящих в нее, а также обо всех потребностях, компетенциях и видах деятельности, выполняемых самой сетью. Этот пакет пересылается с помощью иностранного IRC в IRC IRIDE, который анализирует полученную информацию и связывается с Итальянской сетью.

Также, на этой стадии IRC IRIDE проверяет с помощью своей внутренней базы данных, есть ли у местных игроков – таких, как промышленные ассоциации, торгово-промышленные палаты или научно-исследовательские институты, – интерес к деятельности Иностранной сети.

Затем IRC IRIDE организует встречи с каждым из заинтересованных местных представителей, чтобы донести до них подробно:

- информацию, полученную от Иностранной сети;
- дальнейшие разъяснения о том, что такое международная кооперация;
- все различные аспекты, типологии и потенциальные возможности международной кооперации;
- наконец, информацию о самом IRC IRIDE и его услугах поддержки международного сотрудничества.

После этой презентации IRC IRIDE снова проверяет наличие интереса у участников, получает окончательный ответ и приступает к процедуре организации стартовой встречи. Вторая фаза занимает обычно порядка 20 дней.

Важно подчеркнуть, что благодаря этой второй фазе IRC IRIDE:

- имеет возможность показать – с практическими примерами и конкретной поддержкой – каковы основные выгоды и преимущества клиента от пользования услугами и содействием IRC;
- повышает осведомленность большой группы потенциальных клиентов о своей деятельности;
- продвигает свои услуги, расширяя целевую маркетинговую область.

Фаза 3: Организация

Если Итальянская сеть или компания проявляет интерес к презентации Иностранной сети и хочет провести более глубокий обмен информацией, с учетом возможности международного сотрудничества, IRC IRIDE составляет описание деятельности Итальянской сети или компании, их компетенций и потребностей в структурированном формате, как показано ниже.





ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ

НАЗВАНИЕ:	
АДРЕС:	
ТЕЛЕФОН:	
ФАКС:	
E-MAIL:	
ВЕБ-АДРЕС	
КОНТАКТНОЕ ЛИЦО:	
ДОЛЖНОСТЬ:	
ГODOVOЙ ОБОРОТ	
КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ:	
ПРОДУКЦИЯ:	
РЫНКИ:	
ВИД ИСКОМОГО ПАРТНЕРСТВА:	
СПЕЦИФИКАЦИЯ НА ПОИСК ПАРТНЕРОВ:	

Рисунок 4.46: Профиль компании

В частности, принимающий IRC проводит идентификацию всех игроков – потенциальных участников групповой миссии и отбор конкретных представителей для приглашения. Эта фаза обычно длится 15 дней.

Затем начинается календарное планирование: принимающий IRC посылает приглашение посещающему IRC и Иностранной сети, и начинает организацию мероприятия на местном уровне. IRC IRIDE посылает список представителей Итальянской сети в иностранный IRC и наоборот. Получив список представителей иностранной сети, принимающий IRC начинает административные шаги и техническую деятельность по организации местных визитов.

Наконец, выстраивается логистика: IRC согласуют между собой подробности приезда и размещения. Эта фаза завершается согласованием окончательной программы мероприятия среди организаторов и участников.

Таким образом, требуется очень тесное сотрудничество между обоими участвующими IRC, во избежание любых несоответствий с содержательной точки зрения и преодоления возможных организационных проблем.

Фаза 4: Групповая миссия

Стартовая встреча обычно проводится в каком-либо официальном месте как можно ближе географически к интересующему району. Участвующие стороны: Итальянская сеть, Иностранная сеть, IRC IRIDE, иностранный IRC.

На стартовой встрече делается широкая презентация обоих экономических районов – местного и иностранного – чтобы углубить понимание компетенций и потребностей регионов и начать оценку возможности будущего сотрудничества и партнерства между двумя сетями.

В конце этого установочного мероприятия участников просят заполнить анкету для получения обратной связи, которая может составить основу для первого проекта официального соглашения.

По результатам данного мероприятия может быть проведено еще несколько встреч:

- Мини-«брокерские встречи» (личные встречи): члены Итальянской и Иностранной сети разбиваются на небольшие группы со схожими компетенциями. У них есть возможность сфокусироваться на обсуждении собственных особых интересов или действий.
- Визиты в интересующий район: представители иностранной компании наносят визит в помещение итальянской компании, с которой они познакомились на личной встрече, чтобы лучше ознакомиться с имеющимся у нее ноу-хау.

Аналогично, в конце этих встреч участников просят заполнить анкеты «обратной связи». Каждая компания должна ответить на ряд вопросов с тем, чтобы IRC IRIDE мог понять и оценить ее интерес к конкретной технологии, с одной стороны, и с другой стороны – измерить реальные ее возможности и способности выполнения соглашения о ТТТ (см. рисунок 4.47).



Questionario di valutazione sull'evento di cooperazione tra aziende spagnole e italiane del mobile imbottito

A un mese dall'iniziativa di cooperazione a cui la Sua azienda ha partecipato, Le chiediamo cortesemente di compilare questo breve questionario per avere una valutazione sull'evento e sull'eventuale rapporto commerciale o produttivo instaurato con altre aziende. La preghiamo di inviarci il questionario compilato per email a: info@centroiride.it o via fax al numero: 080 4670361.

Nome

dell'azienda:

1) Come giudica l'evento di cooperazione a cui ha partecipato?

Molto positivo	Positivo	Medio	Scarso	Molto scarso

Perche?

SI	NO

2) Ha approfondito i contatti con le aziende spagnole incontrate?

Se NO,

perche?

3) Ha raggiunto o e in procinto di raggiungere accordi di cooperazione?

SI	NO

4) E' interessato a partecipare a una eventuale visita alle aziende spagnole?

SI	NO

Perche?

5) Sarebbe interessato a partecipare a un progetto di ricerca europeo?

SI	NO

Рисунок 4.47: Анкета «обратной связи»

Критически важные аспекты процесса

Центральная часть процесса – это та фаза Групповой миссии, в которой проводятся Стартовая встреча и последующие мини- «брокерские встречи» и визиты на интересные производственные участки. В ходе этих встреч участники вступают в непосредственный контакт на институциональном и личном уровне с потенциальными партнерами из той же самой отрасли, но из разных регионов, обмениваясь знаниями, начиная установление сотрудничества – и открывая этим дверь будущим соглашениям о транснациональном трансфере технологий.

4.12.4. Индикаторы эффективности

Групповая миссия – это услуга, создающая предпосылки для долгосрочных отношений между IRC, компаниями и различными институтами. Со времени введения этой услуги в мае 2002 г., 60% вовлеченных компаний начали активно заниматься деятельностью, связанной с трансфером технологий, и пользоваться дальнейшим содействием IRC, и 50 % всех ТТТ, достигнутых IRC IRIDE за последний отчетный период были результатом применения этой методологии.

Таблица 4.29. Индикаторы эффективности

Число МСП, с которыми IRC имел контакты	«Оставшиеся» МСП	Период	Индикатор эффективности	Значение
25	20	01/04/2002 – 31/03/2003	Удовлетворенность клиента ³⁰	80%
25	15	01/04/2002 – 31/03/2003	Удержание клиента ³¹	60%

³⁰ % клиентов, удовлетворенных услугой

³¹ % организаций, вовлеченных в ТТТ в результате услуг IRC, связанных с областью ТТТ напр. аудит, ярмарка, семинар и т.д.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ГРУППОВЫХ МИССИЙ

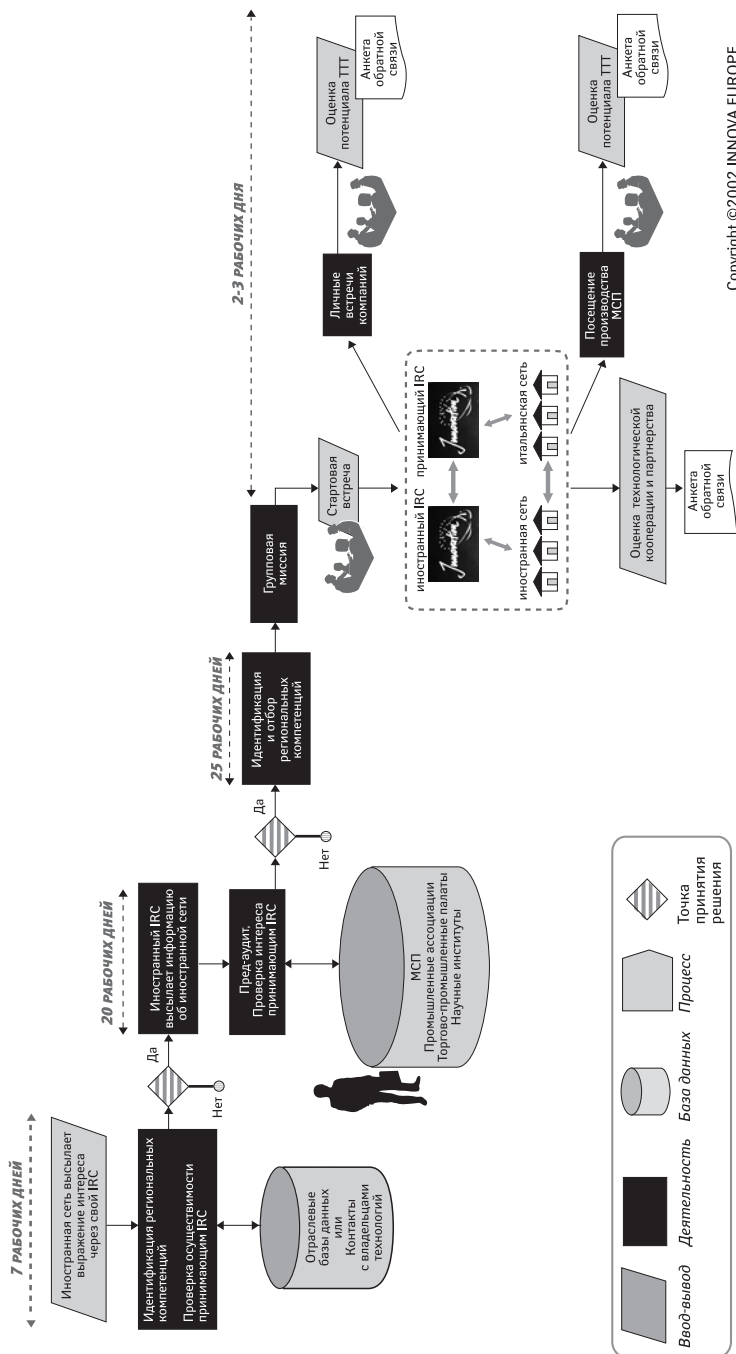


Рисунок 4.48: «Технологическая схема» Групповых миссий

Copyright ©2002 INNOVA EUROPE

4.13. Praxi-Tool IS: модуль сопровождения

- Praxi-Tool IS – это внутренний инструмент для управления и мониторинга деятельности, позволяющий IRC HELP FORWARD хранить в систематизированном виде записи обо всех контактах и услугах, оказанных конкретному клиенту. Хотя Praxi-Tool является информационной системой, предназначенной для поддержки всех стадий управления IRC, один из наиболее специфичных и интересных ее атрибутов – это модуль обеспечения дальнейшего сопровождения контактов.
- Основной инструмент поддержки процесса сопровождения – это стандартная факс-форма, которая регулярно рассылается всем клиентам IRC. Эта форма легко заполняется, но при этом дает много полезной информации и предоставляет IRC HELP FORWARD «конструктивную обратную связь». Доля ответов (процент клиентов, возвращающих должным образом заполненную факс-форму) растет со временем; за 2003 г. средняя доля ответов составила 52%.
- Заполненные формы собираются в IRC HELP FORWARD, где на каждого клиента назначен сотрудник по региональному или тематическому признаку. В обязанность этого сотрудника входит структурированное сопровождение данного клиента, обзор и классификация полученных ответов и выбор направлений работы IRC HELP FORWARD с этим клиентом.
- Применение этой методологии дает успешное управление «жизненным циклом» услуг IRC HELP FORWARD.
- В дальнейшем, структура процесса сопровождения открывает для IRC HELP FORWARD возможность активного, четкого и непрерывного диалога между клиентом и консультантом. Вообще говоря, учет мнений и опыта клиентов в бизнес-модели IRC – это новая задача, с которой придется столкнуться всем IRC.

4.13.1. Краткая история IRC HELP FORWARD, Греция

HELP-FORWARD (Hellenic Project for Wider Application of R&D) – стратегический альянс науки и промышленности Греции. Он был создан Эллинским Фондом науки и технологии (FORTH) и Федерацией греческой промышленности (FGI) в 1991 при поддержке Генерального Секретариата по науке и технике (GSRT) и программы STRIDE-HELLAS, и был изначально предназначен для продвижения участия греческих фирм и лабораторий в Европейских научно-технических программах.

С декабря 1995 г., усиленный кооперацией с Федерацией промышленности Северной Греции (FING), HELPFORWARD стал членом сети Инновационных релей-центров (IRC) с поручением продвижения использования научно-технических разработок и общеевропейского сотрудничества в области науки и технологий.

В 1999 г. GSRT назначил HELP-FORWARD Национальной контактной точкой 5-ой Рамочной программы по науке и технике, которая сейчас перешла в 6-ую РП и оказывает большое содействие клиентам IRC HELP FORWARD.

Миссия его заключается в повышении конкурентоспособности греческих предприятий и лабораторий с помощью трансфера технологий, способствовании эксплуатации и использованию научно-технических разработок, укреплении связей между наукой и промышленностью, содействии инновациям на предприятиях и продвижении Европейской кооперации.

За 13 лет работы (8 в качестве IRC) HELP-FORWARD организовался в структуру, способную не только выдавать ответы и информацию, но и стимулировать технологическую осведомленность предприятий, предоставлять ориентиры инновационным решениям, помогать фирмам и научно-исследовательским организациям в осуществлении процесса трансфера технологий, облегчать введение новых технологий и предлагать доступ к общеевропейскому «хранилищу» потенциальных партнеров для бизнеса и исследований.

К 1995 г. HELP-FORWARD уже выстроил направление своей основной деятельности в область эффективного брокерства для трансфера технологий и сформулировал широкий спектр услуг в этом направлении: от технологического аудита и технологической информации к технологическому маркетингу и нахождению финансовых инструментов.

В результате своих непрерывных усилий по поддержанию профессионализма и эффективности в своей деятельности, IRC HELP FORWARD получил в 2002 г. приз «Лучший IRC года» – высшую степень отличия в Сети IRC.

4.13.2. Бенчмарк: Praxi-Tool IS: модуль сопровождения

Praxi-Tool IS – это внутренний инструмент для управления и мониторинга деятельности, позволяющий IRC HELP FORWARD хранить в систематизированном виде записи обо всех контактах и услугах, оказанных конкретному клиенту. Хотя Praxi-Tool является информационной системой, предназначенной для поддержки всех стадий управления IRC, один из наиболее специфичных и интересных ее атрибутов – это модуль обеспечения дальнейшего сопровождения контактов.

Краткая история Praxi Tool

Процесс предоставления услуг и их сопровождения в 1997 г. представлял собой утомительную и требующую много времени задачу. Рассылка информации о поступающих технологиях заинтересованным клиентам – это был, можно сказать, отдельный проект, поскольку технологические предложения и запросы присылались из различных IRC всей Европы неоднородным и стохастическим образом. Некоторые из них приходили по факсу, другие – по e-mail, в одних содержалось достаточно информации, другие были неполны и т.д.

При пересылке информации клиентам к этим факсам и электронным письмам требовались сопроводительные письма, содержащие дополнительную информацию (полученную, как правило, по телефону). Поиск клиентов по разным базам данных, составление специального факса и сопроводительного письма, отсылка клиенту – одна такая процедура занимала порядка 60 минут.

Аналогичным образом, процесс сопровождения тоже занимал много времени, но был достаточно эффективным – благодаря удачной протокольной системе, принятой в IRC HELP FORWARD с самого начала его деятельности. Однако всю поступившую информацию надо было собрать, подготовить факс и сопроводительное письмо для каждого клиента и отослать факсом – процесс, занимавший в среднем 1 человеко-неделю за полгода (этот процесс описывает работу с теми клиентами (~80%), которые хотели продолжать контакты с «другой стороной» самостоятельно и в своем собственном режиме. Значительная часть клиентуры IRC HELP FORWARD (~20%) пользовалась посредничеством IRC, при этом IRC HELP FORWARD был в курсе состоянии их дел).

Однако это был не самый эффективный способ для сопровождения и создания «добавленной стоимости» труда, поскольку он не позволял адекватно отслеживать выражения интереса от группы клиентов, которые желали общаться с автором ТП/ТЗ напрямую, без посредничества IRC HELP FORWARD.

Более того, не все выражения интереса должным образом регистрировались персоналом IRC HELP FORWARD, т.к. информация рассылалась часто без должной регистрации, в условиях нехватки времени и большой рабочей нагрузки.

Следовало разработать систему для аккуратной регистрации всех выражений интереса, и это могла быть только база данных. Разработка системы началась в 1997 г., сначала только для хранения поступающих ТТ предложений и запросов. Разработкой системы занимались 2 сотрудника IRC HELP FORWARD, обладавших как опытом ТТ, так и познаниями в области ИТ. Первый прототип был готов за 4 месяца. Эта система появилась в результате необходимости регистрировать потребности и новые пожелания любого клиента.

Изначально Praxi-Tool-IS разрабатывался на платформе Microsoft Access, и на первой стадии он достаточно удовлетворительно позволял осуществлять мониторинг деятельности офиса. В последующие годы, по мере организационного роста и активного участия в процессе ТТ всех офисов HELP FORWARD (Афины, Фессалоники, Ларисса, Патрас, Гераклион), стала очевидной потребность в сетевой системе. В момент появления этой потребности Интернет-базируемые системы еще не были «промышленным стандартом». Инструменты для их разработки были примитивными, и не поддерживали должным образом реальные многопользовательские характеристики. Последние два года IRC HELP FORWARD решает эти проблемы методично и на научной основе.

С помощью одного научно-технического проекта удалось перевести Praxi-Tool IS из внутриофисной программы на Интернет-базируемую платформу.

Praxi-Tool IS в Интернете – это динамично развивающаяся и совершенствующаяся система. Его философия основана на управлении жизненным циклом услуг технологического брокерства. В ближайшем будущем появится модуль «MyPraxi», позволяющий зарегистрированным клиентам управлять своим профилем компании и технологическим портфелем on-line, общаться с помощью системы с авторами технологий и запросов, переводя, таким образом, процесс поиска соответствий и сопровождения на электронную платформу и эффективно облегчая самую трудоемкую часть работы брокера.

4.13.3. Методология

Как уже было сказано в предыдущем разделе, Praxi-Tool IS – это внутренний инструмент для управления и мониторинга деятельности, позволяющий IRC HELP FORWARD хранить в систематизированном виде записи обо всех контактах и услугах, оказанных конкретному клиенту.

Хотя Praxi-Tool является информационной системой, предназначенной для поддержки всех стадий управления IRC, один из наиболее специфичных и интересных ее атрибутов – это модуль обеспечения сопровождения.

Вся информация о клиентах IRC вводится в систему автоматическим и ручным способом. В любое время статус любого клиента можно узнать, открыв «клиентскую форму», в которой содержатся все подробности, относящиеся к клиенту IRC – такие, как имя, адрес, тип клиента, его вид деятельности, число сотрудников, оборот, дата основания, контактное лицо и т.д.

Рисунок 4.49: Praxi Tool IS – клиентская форма

Все выражения интереса, относящиеся к конкретному клиенту, присоединяются к письму и высылаются на его /ее e-mail адрес одним нажатием клавиши, и это действие автоматически регистрируется в момент обслуживания клиента. Таким образом, конкретные выражения интереса связываются с конкретным клиентом. Через регулярные промежутки времени (до 6 месяцев) IRC HELP FORWARD рассылает всем своим клиентам факс-форму, которая автоматически генерируется системой.

Шаблон факса структурирован следующим образом:

Контактные данные клиента;

Вводная часть («Согласно нашим записям, в течение нескольких последних месяцев Вы интересовались информацией о поиске партнеров, появившейся в бюллетене *Help Forward* под кодами:»);

Матрица со следующей информацией:

- Дата запроса (и отсылки контактных данных клиенту из IRC HELP FORWARD)
- Номер ТП/ТЗ, запрошенного клиентом в IRC HELP FORWARD
- Страна происхождения ТП/ТЗ
- Первые 125 символов заголовка ТП/ТЗ
- Список записей классификации статуса процесса контакта/переговоров (выбираемых кликом мышки):
[1й контакт]
[Ответ на контакт]
[Продолжение коммуникации]
[Предварительное соглашение]
[ТТ соглашение]

Заключительный параграф с запросом информации о прогрессе контакта и поле для комментария («Информация о перспективе создания бизнеса или технологического сотрудничества на основе вышеописанного контакта позволит нам оценивать качество наших источников и постоянно повышать качество наших услуг. Просим Вас проинформировать нас о продвижении ваших контактов по поводу вышеупомянутого поиска партнеров. Пожалуйста, пометьте знаком (X) ту стадию, на которой находится Ваш контакт, по возможности, добавьте Ваши комментарии, и вышлите эти страницы нам обратным факсом»).

IRC PRAXI

Комментарий

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ FAX: 3231877

Рисунок 4.50: Praxi-Tool IS – факс-форма follow-up

	Инновационный релей-центр HELP-FORWARD Hellenic Project for Wider Application of R&D		ANASTASIA & Partners HELLAS Dr An. Constantinou Lysimachias 28 117 45 Athens ФАКС: 010 9212877 ТЕЛ.: 010 9212878
---	---	---	---

6/10/2002

Согласно нашим записям, в течение последнего времени Вы интересовались информацией о поиске партнеров, появившейся в бюллетене Help Forward под кодом (кодами)

2/9/2002:	02-APR	-021	Австрия	Легкий теплоизолирующий бетон	Первый контакт	Ответ на контакт	Продолжение коммуникации	Предварительное соглашение	Договор
					⊙	⊙	⊙	⊙	⊙

Информация о перспективе создания бизнеса или технологического сотрудничества на основе вышеописанного контакта позволит нам оценивать качество наших источников и постоянно повышать качество наших услуг.

Просим Вас проинформировать нас о продвижении ваших контактов по поводу вышеупомянутого поиска партнеров. Пожалуйста, пометьте знаком (X) ту стадию, на которой находится Ваш контакт, по возможности, добавьте Ваши комментарии, и вышлите эти страницы нам обратным факсом.

IRC PRAXI

Ваши комментарии: (при необходимости приложите еще страницы)

ПРОСЬБА ОТВЕТИТЬ ПО **ФАКСУ: 010 3251877**

Рисунок 4.51: Praxi-Tool IS – факс-форма follow-up (в переводе)

Клиента просят пометить соответствующий статус переговоров и добавить комментарии по конкретному ТП /ТЗ, процессу ТТ и услугам, предоставляемым IRC HELP FORWARD. Если ответа нет, IRC HELP FORWARD через 1-2 недели сделает звонок клиенту по телефону.

Когда факс получен, или же информация собрана с помощью телефонного звонка, на каждого клиента назначается сотрудник по региональному или тематическому признаку. В обязанность этого сотрудника входит структурированное сопровождение данного клиента, обзор и классификация полученных ответов.

В нижеприведенной таблице показаны возможные ситуации ответов на факс-форму и описаны направления действий IRC в зависимости от полученных ответов и комментариев.

Таблица 4.30. Примеры обратной связи и направлений действий IRC HELP FORWARD

Факс-форма Follow-Up	Примеры обратной связи (помеченные квадраты и комментарии)	Направления действий IRC HF
Помеченные квадратики и комментарии	<p>Помечен квадрат «1й контакт» с комментарием</p> <p>«Иностранная компания не отвечает»</p>	<p>➡ Позвонить клиенту и попытаться понять, что именно произошло. Попросить их переслать вам копию письма / факса. Спросить, сохранился ли у них интерес к этому ТП/ТЗ.</p> <p>Возможны две ситуации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>IRC не ответил и не переслал запрос своему клиенту</i> > Позвонить в этот IRC (по возможности сопроводив звонок письменным напоминанием), чтобы узнать, почему. 2. <i>Клиент IRC не ответил</i> > Проинформировать IRC о поведении их клиента, и если клиент все еще заинтересован, попросить IRC о посредничестве в возобновлении коммуникации.
	<p>Помечен квадрат «Ответ на контакт» с комментарием</p> <p>«После ответа иностранной компании мы решили, что эта система слишком дорогая для Греции, и остановили контакт»</p> <p>«Они ответили, но больше ничего не происходит»</p>	<p>➡ достаточно честно!</p> <p>➡ очевидна потеря интереса, мы ничего не можем поделать</p>
	<p>Помечен квадрат «Продолжение коммуникации» с комментарием</p>	<p>➡ Как правило, клиент просто хочет дать нам картину, то есть рассказывает об обсуждениях, делится сомнениями по поводу цены системы, обсуждает стратегию компании и т.д.</p>
	<p>Помечен квадрат «Предварительное соглашение / Соглашение о ТТ» с комментарием</p>	<p>➡ Есть лишь пара примеров, когда клиент давал комментарии, пометив эти две категории — либо формально известить нас, либо поблагодарить!</p>
	<p>Другие комментарии</p> <p>Лестные</p>	<p>➡ помощь и follow up не требуется, просто известить остальных сотрудников и почувствовать гордость!</p>
	<p>Нелестные</p>	<p>➡ жалобы на неэффективность другой (иностранной) стороны.</p> <p>Связаться с иностранным IRC и узнать причину сбоя. К сожалению, одно слабое звено в цепочке ведет к плохой репутации нашего IRC и всей Сети IRC в целом.</p>

Факс-форма Follow-Up	Примеры обратной связи (помеченные квадраты и комментарии)	Направления действий IRC HF
Помеченные квадратики и комментарии	1й контакт	➡ Поинтересоваться прогрессом через 2 месяца
	Ответ на контакт	➡ Поинтересоваться прогрессом через 2 месяца
	Продолжение коммуникации	➡ Поинтересоваться прогрессом через 2 месяца
	Предварительное соглашение	➡ Если достигнуто соглашение, постараться ознакомиться с ним у клиента на неформальном уровне
	ТТ соглашение	➡ Шампанское! Приведенная временная шкала — максимальна, поскольку в большинстве случаев контакты с зарегистрированными клиентами ведутся на регулярной основе. В случае более «удаленного» клиента, слишком частые запросы о прогрессе могут вызвать отторжение! Запросы делаются по телефону, и затем клиентский файл обновляется вручную.
Помеченные квадратики и комментарии	«Мы решили не продолжать контакт по предложенной технологии в настоящее время, но взяли их на заметку на будущее»	➡ дальнейшие действия не требуются
	«Получив полное описание предлагаемой технологии, мы решили, что она не подходит для наших целей»	➡ дальнейшие действия не требуются
	«Контактов не было ни по одному из источников кооперации»	➡ немедленно связаться и спросить, почему. Скорее всего, это означает что-либо из упомянутого выше, но нельзя исключать возможность другой причины!
	«Ни один из трех источников с нами не контактировал»	➡ немедленно связаться и объяснить, что именно они, как заинтересованная сторона, должны были выйти на связь первыми
	«Спасибо за вашу хорошую работу»	➡ очевидно, они не хотят говорить — возможно, боятся утечки информации к конкурентам. Позвонить и поговорить неформальным образом!

Каждый описанный выше шаг является частью подхода IRC HELP FORWARD к управлению «жизненным циклом» услуг, который позволяет осуществлять:

- самооценку
- оценку качества источников
- усовершенствование инструментов коммуникации (с клиентами)
- улучшение сетевого взаимодействия IRC
- стандартизацию услуг IRC
- маркетинг услуг.

В дальнейшем, структура процесса сопровождения открывает для IRC HELP FORWARD возможность активного, четкого и непрерывного диалога между клиентом и консультантом. Вообще говоря, учет мнений и опыта клиентов в бизнес-модели IRC – это новая задача, с которой придется столкнуться всем IRC.

Критически важные аспекты процесса

Критический элемент данного процесса – это факс-форма, автоматически генерируемая системой Praxi-Tool IS, которая оказалась ценным инструментом для отслеживания всех контактов и услуг, предоставляемых клиентам IRC. Фиксированная факс-форма легко заполняется, но при этом дает много полезной информации и предоставляет IRC HELP FORWARD «конструктивную обратную связь».

4.13.4 Индикаторы эффективности

Доля ответов (процент клиентов, возвращающих должным образом заполненную факс-форму) растет со временем; за 2003 г. средняя доля ответов составила 52%. Эволюция коэффициента ответа показана ниже на графике:

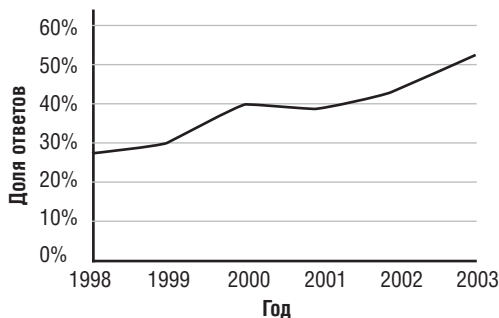
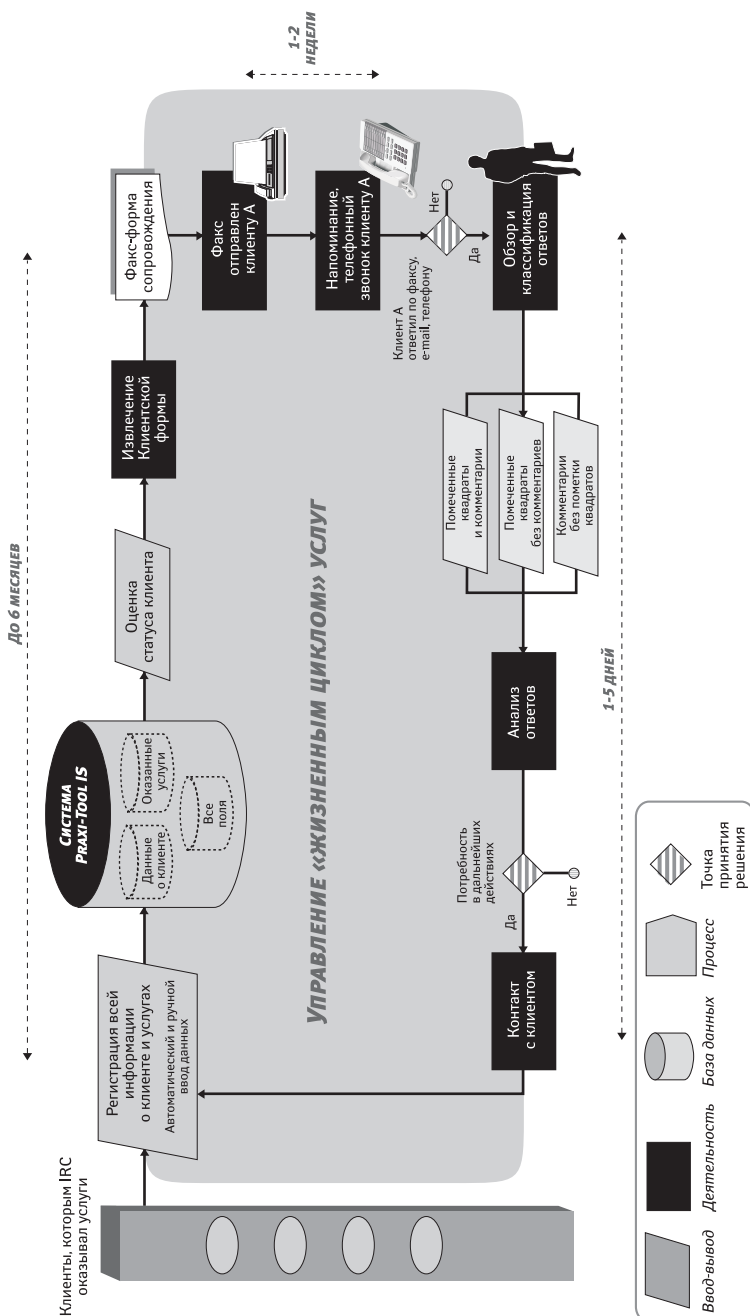


Рисунок 4.52: Эволюция доли ответов (1998-2003 гг.)

Таблица 4.31. Индикаторы эффективности

Период	Индикатор эффективности	Значение
2003	Средний коэффициент ответа	52%

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА PRAXI-TOOL IS



Copyright ©2002 INNOVA EUROPE

Рисунок 4.53: «Технологическая схема» Praxi-Tool IS

Библиография

- Allio, R.P; Allio, M.K (1994): *Benchmarking: a management tool for performance improvement*, Water/Engineering and Management, May, pp. 16-21
- Ahmed Rafiq M, P (2000). «*Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*», Journal of services marketing, vol. 14, no.6,
- American Productivity and Quality Centre (1997): *What is Benchmarking*, APQC Report, USA
- American Productivity and Quality Centre (1999): *Benchmarking: Leveraging Best-Practice Strategies.*, APQC White Paper.
- Beadle, I, Searstone, K (1995): *An investigation into the use of benchmarking within quality programmes*, in Kanji, G.K. ed, Total Quality Management: proceedings of the first world congress, Chapman and Hall, London, pp.509-512
- Bernard Williams Associates (1994): *Facilities Economics Incorporating Premises Audits* (Bromley: BEB)
- Bessant, J.; Rush, H. (1998) «*Approaches to Benchmarking: the case of 'framework conditions' and ICT-Os*». Centre for Research in Innovation Management University of Brighton. Paper prepared for the Institute for Prospective Technological Studies; European Commission Joint Research Centre.
- Bogan, C.E.; English, M. J.(1994): *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*. New York: McGraw Hill.
- Bruder, K.A.; Gray E.M., (1994): *Public sector benchmarking, a practical approach*, Public Management, vol. 76 no. 9, pp.S9-S14.
- Camp, Robert C. (1989): *Benchmarking: The Search For Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Chadwick S.: «*Ongoing Information Gathering*», Business Development Focus. www.chadwickconsulting.com
- Dervitsiotis, K (2000): *Benchmarking and Business paradigm shifts*. Total Quality Management, vol 11 issue 4-6 July.
- Dickerson, A. J. (2003): *It's not about apples*, Industrial Engineer, February.
- Dooley R.S Nov. 2000: «*Belaboring the not-so-obvious: consensus, commitment and strategy implementation speed and success*». Journal of Management,
- Fitz-enz, J. (1993): *How to make benchmarking work for you*, HR Magazine, December pp.40-47.
- Fong, S.W; Cheng, E.; Ho, D. (1998): *Benchmarking: a general reading for management practitioners*. Management Decision 36/6. pp 407-418
- Foot, J. (1998): *How to do Benchmarking: A Practitioner's Guide*. London: Inter-Authorities Group.

- Freytag P, Hellensen, S (2001): *The process of benchmarking, benchlearning and benchaction*, The Total Quality Management Magazine, vol.13, no. 1, pp.25-33
- Graham M.: *How a newsletter can help a business grow*, Los Angeles Business Journal (20-10-2001)
- Harvard Business Review, January-February 1987
- HEFCE of Guidelines (1997): *Procurement Benchmarking for higher education*, Bristol: HEFCE
- Henczel, S. (2002): *Benchmarking-measuring and comparing for continuous improvement*. Information Outlook, July.
- Housley, J. (1999): *Benchmarking-is it worth it?*. Perspectives, volume 3 number 3.
- IRC-IRE CU October 2001,: «*Technology Audits*», IRC-IRE Library Jones, F. (1999): *Is benchmarking in your future?*. Public Roads, March/April, vol.62 issue 5
- Kannan, A.M. (2002): *Benchmarking: a handy tool for CEOs*, Global CEO, October.
- Kotler P. (1997), *Marketing Management*, Prentice Hall International.
- Lema M.N; Price, A.D.F (1995): *Benchmarking: performance improvement toward competitive advantage*, Journal of Management and Engineering, vol. 11, no. 1 pp.28-37.
- Milligan, B. (1999): *Gain the benchmarking advantage today!* Purchasing October, 7.
- Mittelstaedt, R.E. (1992): *Benchmarking: how to learn from best-inclass practices*, National Productivity Review, vol 11, no.3 pp.301-315
- Pervaiz, A. Rafiq, M. (1998): *Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis*, Benchmarking for Quality Management and Technology vol.5, no. 3, pp.225-242
- Peters T.J.; Waterman R.H. (1982): *In Search of Excellence – Lesson from America's Best-Run Companies*. Warner Books
- Spendolini, M. J. (1999): *Benchmarking: devising best practices from others*. Graphic Arts Monthly October.
- Stork, K. (2001): *Benchmarking 101*, Purchasing May 17.
- Vaziri, H.K (1992): *Using competitive benchmarking to set goals*, Quality Progress, October, pp. 81-85
- Watson, G. (1993): *How process benchmarking supports corporate strategy*, Planning Review, January/February, pp.12-15
- Yarrow, D.; Prabhu, V. (1999): *Collaborating to compete:benchmarking through regional partnerships*. Total Quality Management volume 10. nos. 4&5, S793-S802

- Yasin, M (2002): *The theory and practice of benchmarking*, Benchmarking, An International Journal, vol. 9, no.3, pp.217-243
- Zairi, M. (1994): *Benchmarking: the best tool for measuring competitiveness*, Benchmarking for Quality Management and Technology vol.1, pp.11-24
- Zairi, M; Pervaiz A. (1999): *Benchmarking maturity as we approach the millennium?* Total Quality Management, vol 10, nos 4&5. S810-S816
- Zairi, M; Jarrar, Y (2000): *Best practice transfer for future competitiveness: a study of best practices*. Total Quality Management, vol 11, nos 4,5&6. S734-S740
- Zairi, M; Jarrar, Y. (2001): *Future trends in benchmarking for competitive advantage: A global survey*. Total Quality Management, vol 12, nos 7&8, pp. 906-912.
- Zairi, M (1992): *The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap*. Total Quality Management, vol 3 issue 2.
- Zairi, M (1997): *Benchmarking : towards being an accepted management tool or is it on its way out?*. Total Quality Management, vol 8 issue 2/3, June.

Интернет источники

APQC's International Benchmarking Clearinghouse: www.apqc.org

Benchmarking in Europe: www.benchmarking-in-europe.com

European Service Network: www.esn.be

Industry Canada: www.strategis.ic.ca

Innova Europe: www.innova-europe.lu

Intrasoft International: www.intrasoft-intl.com

Strategic information Management Services: www.strategicinformation.com

The Benchmarking Exchange : www.benchnet.com

The Practice Development Institute: www.pdiglobal.com

***Серия «Инновационное развитие и коммерциализация технологий
в России и странах ЕС: опыт, проблемы, перспективы»***

*Под общей редакцией: В.Иванова (Россия), С.Клесовой (Франция),
П.Линдхольма (Германия), О.Лукши (Россия)*

**Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой
практики инновационных релей-центров**

М.: ЦИПРАН РАН, 2006. – 368 с.

Редакторы русского перевода:

О.Лукша, О.Тарасова, А.Яновский

Компьютерная верстка ООО «Артифлекс».

Подписано в печать 15.11.2006

Формат 60X90 1/16. Гарнитура «LettericaCondensed».

Печать офсетная. Усл. п. л. 24.5. Тираж 500 экз.

Типография «ФОР»

249035. г. Обнинск, ул. Королева 6

ISBN 5-91294-005-5