

Фандрейзинг, експорт, інтернаціоналізація

Правила взаємодії між провайдерами послуг, комерційними учасниками ринку та екосистемними акторами спільноти АППАУ

Даний документ призначений для внутрішнього користування членами та партнерами АППАУ. Він встановлює правила взаємодії на трьохсторонній основі - між комерційними учасниками ринку, членами АППАУ, зовнішніми провайдерами послуг - партнерами, які спеціалізуються в сфері фандрейзингу та інтернаціоналізації (експорт, інтеграція в зовнішні ЛДВ, міжнародна співпраця), а також екосистемними акторами, до яких відносить виконавча дирекція АППАУ та нові структури, які створюються за допомогою АППАУ – регіональні Центри 4.0 чи кластери ІАМ.

1. Предмет домовленостей. Початкові дефініції.

1.1. Проблема, що вирішується даною угодою полягає в слабкій або не ефективній відповідності попиту на послуги (комерційні учасники АППАУ) та пропозиції цих послуг (провайдери послуг). Є чимало причин цієї невідповідності (детальніше – див. [цей огляд](#)), але даний документ просто фіксує 2 факти. Перший – це дуже слабкі результати фандрейзингу - виграні гранти комерційними учасниками АППАУ в 2018-19 практично відсутні. Другий – як головна причина – ефективних правил взаємодії немає, або ж вони встановлюються в великій множині попарних відносин.

1.2. Таким чином, цей документ фіксує набір принципів та правил колективної співпраці, які дозволяють **краще використовувати колективний потенціал всієї інноваційної екосистеми АППАУ та української Індустрії 4.0**, й таким чином, виходити на кращий рівень результативності.

1.3. Головні визначення в документі

1.3.1. Спеціалізована послуга (далі – Послуга). В даному документі в цій категорії розглядається перелік наступних послуг

1.3.1.1. Консультаційні послуги по таргетингу – вибору найбільш оптимального грантового проекту з множини існуючих, та який краще всього відповідає профілю фірми - учасника

1.3.1.2. Послуги по написанню грантової заявки

1.3.1.3. Послуги з оформлення пакету документів по вступу в міжнародний консорціум

1.3.1.4. Послуги з лідогенерації на міжнародних ринках

1.3.1.5. Послуги з досліджень та маркетингового просування

1.3.1.6. Інші послуги у сфері зовнішньо-економічної діяльності

1.3.2. Провайдер спеціалізованої послуги (далі просто – Провайдер). В цій ролі можуть виступати незалежні консультанти, консалтингові чи аналітичні агенції, агенції регіонального розвитку, Центри розвитку Індустрії 4.0, кластери ІАМ, в окремих випадках послуг (як маркетинг чи веб-розробка) – виконавча дирекція АППАУ.

1.3.3. Клієнт та користувач спеціалізованої послуги (далі - Клієнт), зазвичай, в цій ролі розглядаються комерційні учасники ринку, до яких відноситься переважна більшість членів АППАУ.

1.3.4. Екосистемний координатор (далі – EAVC (Ecosystem Added Value Coordinator)) – координатор зв'язків по всій даній екосистемі – регіональній, виробничій чи технологічній. В цій ролі, як правило, виступають виконавчі дирекції кластерів ІАМ або АППАУ.

2. Принципи взаємовигідної співпраці

2.1. Головний принцип взаємовигідної співпраці – win-win, або **відповідність очікуванням сторін** на засадах партнерства та співпраці.

2.2. Досягнення балансу в очікуваннях між сторонами забезпечується виконанням зобов'язань – це принцип паритету в будь-яких партнерських стосунках.

2.3. Проблема досягнення цього принципу в колективній співпраці знаходиться в кількох площинах, найчастіше на практиці, видно 3 наступні області неузгоджень

2.3.1. Очікування та зобов'язання сторін не прояснені та не зафіксовані на початку або впродовж періоду співпраці

2.3.2. дві сторони (наприклад, Провайдер та Клієнт) можуть виключати інтереси третьої сторони (EAVC), хоча ця сторона теж надає свою особливу та значну додану цінність в результаті співпраці.

2.3.3. існує дисбаланс між короткостроковими до довгостроковими очікуваннями, наприклад, Провайдер обіцяє результати через період 12+ місяців, тоді як Клієнт очікує змін значно раніше.

3. Очікування та колективний потенціал комерційних учасників ринку.

3.1. Комерційні учасники АППАУ (Клієнти) представлені, головним чином, представниками МСБ в наступних категоріях

3.1.1. Вендори – постачальними софт- та хард- продуктів

3.1.2. Системні інтегратори / виробники щитового обладнання – ті, хто пропонує готові технології та рішення «під ключ» систем АСУ та електрозабезпечення

3.1.3. Розробники – розробники софт- та хард – продуктів

3.1.4. Інжинірингові компанії – пропонують рішення «під ключ» готових промислових ліній та-або об'єктів

3.1.5. Машинобудівні підприємства – є виробниками окремих деталей, технологічного обладнання, машин або транспортних засобів

3.1.6. Промислові підприємства – кінцеві замовники

3.2. Рівень Клієнтів в сферах фандрейзингу в 95% є недостатнім для самостійного, успішного ведення діяльності в цій сфері. Це не є їх областю спеціалізації, відповідно вони шукають ці послуги в сторонніх організаціях.

3.3. Близько 50-70% Клієнтів також розглядають сторонні послуги з підтримки експорту, - це обумовлюється як складнощами міжнародної конкуренції в сфері хайтек, недостатніми власними ресурсами, так і класичними підходами початкового етапу виходу на зарубіжні ринки.

3.4. Очікування Клієнтів щодо рівня послуг Провайдерів є наступними:

3.4.1. подача якісних лідів (експорт) – означає «теплих лідів» (англ. Sales-ready-lead), контакти впливових осіб (ОПР – особи, що Приймають рішення, або ОВР – Особи, що Впливають на Рішення), які на даний момент часу мають потребу в продуктах або рішеннях Клієнта, та є платоспроможними. Якісний лід в фандрейзингу означає проектну пропозицію (її опис, контакти донора тощо), яка відповідає профілю Клієнта.

3.4.2. Регулярні просвітні заходи щодо покращення спроможностей Клієнта конкурувати в сферах фандрейзингу та-чи експорту.

3.4.3. Консультації щодо стратегії входу на зарубіжні ринки, в тому числі регулярний потік інформації щодо конкурентної та ринкової ситуації в сегментах спеціалізації Клієнта

3.4.4. Допомога Провайдерів в підготовці проектних заявок (фандрейзинг) та з урахуванням вищезазначених очікувань.

3.4.5. Надання певного пакету послуг на безкоштовній основі, зокрема, Клієнти очікують вироблення просвітнього пакету у співпраці Провайдерів з EAVC .

3.4.6. Оптову знижку для учасників спільноти АППАУ, як для колективного замовника

3.5. Натомість, Клієнти не мають очікувань, які є нереальними в бізнесі складних та довгих продажів B2B, зокрема:

3.5.1. отримання готового експортного контракту: зазвичай, конверсія холодного чи теплого ліда в клієнта потребує самостійних та значних зусиль, і є довгою в часі

3.5.2. повне написання проектної заявки в фандрейзингу для області спеціалізації Клієнта: знання технологій та продуктова експертиза є на стороні Клієнта, тому він не очікує, що Провайдер візьме на себе всі аспекти підготовки заявки в фандрейзингу – мова йде про спільну підготовку.

3.5.3. надання значної доданої цінності, що виходить за межі безкоштовних послуг, - див. Додаток 1.

3.6. Колективний потенціал Клієнтів в спільноті АППАУ та русі Індустрії 4.0 дозволяє:

3.6.1. Формулювати спільний та узгоджений рівень та перелік головних очікувань, що дозволяє провайдерам краще профілювати власну пропозицію цінності

3.6.2. Утримувати ресурс (-и) національних та регіональних EAVC, які сприяють взаємодії обох сторін – Клієнтів та Провайдерів й зміцнюють довіру між ними

3.6.3. Створювати спільні фонди розвитку в даній конкретній області

4. Очікування та колективний потенціал Провайдерів

4.1. Перелік головних очікувань з боку Провайдерів є наступним:

4.1.1. Клієнти здатні ясно формулювати перелік своїх пріоритетних очікувань

4.1.2. Клієнти здатні оплачувати послуги Провайдерів як на разовій основі (проекти), так і на регулярній (абонентське обслуговування та-або фонди розвитку)

- 4.1.3. Клієнти демонструють високий рівень співпраці та взаємних зобов'язань, зокрема, є готовими до виділення ресурсу, який необхідний для співпраці з Провайдерами (наприклад, спільна підготовка проектної заявки тощо).
- 4.2. Колективний потенціал спільноти Провайдерів послуг в АППАУ та Індустрії 4.0 дозволяє
 - 4.2.1. Моніторити на регулярній основі більшість фондів українських та міжнародних донорів та спонсорів в сфері Індустрії 4.0 та дотичних, й інформувати про них Клієнтів таргетованим та зручним способом.
 - 4.2.2. Надавати диференційований та розвинутий пакет послуг – різних по ціні та якості, відповідно різним потребам та-чи рівню платоспроможності Клієнтів
 - 4.2.3. Покривати більшість потреб Клієнтів послугами необхідної якості
 - 4.2.4. Ефективно взаємодіяти з EAVC в чітко визначених ролях й відповідно розвивати та поглиблювати ці окремі та необхідні ринку ролі – як вузькоспеціалізованих консультантів (Правайдери) та інтеграторів спільнот (EAVC).

5. Екосистема грантової підтримки та розвитку української Індустрії 4.0

- 5.1. Перехід від окремих та рідкісних консультаційних послуг – до більш повного бачення підтримки інновацій та розвитку на рівні всієї екосистеми (-ем) є важливим етапом розвитку АППАУ.
- 5.2. Згідно [моделі інноваційної екосистеми промислових хайтек](#), це означає наступні зміни:
 - 5.2.1. Функції технологічного брокериджу та фандрейзингу інтегруються в нові важливі структури Індустрії 4.0 – як регіональні Центри Індустрії 4.0 та кластери ІАМ, а надалі, з розвитком – також в інші структури.

- 5.2.2. З розвитком спільнот ми маємо отримувати більш спеціалізовані послуги – за галузевими, регіональними, екосистемними та іншими потребами, й відповідно до різних етапів зрілості грантоотримувачів.
- 5.2.3. Вся екосистема підтримки розпочинає більш злагоджену та організовану роботу, зокрема, у відповідності до пріоритетів європейських програм як Horizon Europe, COSME, Східного партнерства (EaP) та прикордонного співробітництва (CBC).
- 5.2.4. На рівні АППАУ в 2020 ми розпочинаємо фіксацію KPI по фандрейзингу як
- 5.2.4.1. Загальна кількість поданих заявок та виграних грантів (всі актори української Індустрії 4.0)
 - 5.2.4.2. Кількість заявок та отриманих грантів по Індустрії 4.0 за категоріями – виконавча дирекція АППАУ, Центри 4.0, кластери ІАМ, Технічні університети.
 - 5.2.4.3. Кількість проектів націлених на внутрішній розвиток, й окрема – на експорт та інтернаціоналізацію.
- 5.3. Ролі виконавчої дирекції (ВД) АППАУ як EAVC включають, але не обмежуються, наступними категоріями:
- 5.3.1. Policy-maker – ВД АППАУ створює загальні правила та політики для сукупності акторів Індустрії 4.0 й лобіює їх на національному, державному рівні. Політики та правила взаємодії стосуються також і внутрішнього середовища руху «Індустрія 4.0 в Україні».
 - 5.3.2. Координатор та модератор - ВД АППАУ координує дії акторів з метою досягнення кращої ефективності та синергії, а у випадку конфліктних ситуацій може виступати посередником – модератором.
 - 5.3.3. Девелопер – ВД АППАУ сприяє створенню та опікує на початковому етапі нові структури, що сприяють розвитку всього ринку в конкретних ролях, яких не вистачає.
 - 5.3.4. Фандрейзер – ВД АППАУ також виконує роль фандрейзингу для завдань всієї екосистеми Індустрії 4.0.

- 5.3.5. Окремо, виконавча дирекція може виступати як Провайдер послуг в сферах промислового та хайтек маркетингу в різних його категоріях (лідогенерація, івент-маркетинг, контент-маркетинг, веб-маркетинг, експортний маркетинг тощо). Ці області експертизи нарощувались історично в ВД АППАУ і є додатковим джерелом фінансування асоціації.
- 5.3.6. Розвинута роль фандрейзингу є обов'язковою в отриманні відповідних статусів обох вказаних типів нових структур, як регіональні кластери ІАМ, чи вже існуючі регіональні агенції з розвитку та ТПП. Ці структури працюють в ролі фандрейзерів, а також в інших аналогічних ВД АППАУ на своєму **регіональному та-чи галузевому / секторальному рівнях**.
- 5.3.7. Окремо, ці структури можуть позиціонуватись також як Провайдери інших послуг відповідно сфери своєї спеціалізації.
- 5.3.8. Регіональні Центри 4.0 позиціонуються як Провайдери послуг з фандрейзингу в сферах своєї секторальної чи галузевої спеціалізації (наприклад, кібер-безпека, робототехніка, ІІоТ / енергетика, харчова промисловість тощо). Центри 4.0 залучають Клієнтів АППАУ до виконання чи участі, чи наступного використання отриманої експертизи в даних проектах. Без Клієнтів (п. 5.2.4.2) грантові проекти не зараховуються в залік активностей Центрив 4.0.
- 5.3.9. Різниця в позиціонування ЕАВС як фандрейзерів по відношенню до спеціалізованих консультантів по фандрейзингу полягає в тому, що ЕАВС забезпечують фандрейзинг для завдань розвитку своїх національних (секторальних, регіональних, галузевих) екосистем, тоді як послуги Провайдерів націлені за задоволення очікувань окремих членів АППАУ / Індустрії 4.0.
- 5.3.10. Виконання вказаних ролей по фандрейзинговій, екосистемній підтримці лежить в рамках базового бюджету вказаних організацій, тобто, не потребує додаткової оплати членів цих організацій. Натомість, їх послуги як Провайдерів індивідуальних послуг для членів спільнот АППАУ та Індустрії 4.0. оплачуються окремо.

6. Зобов'язання сторін – Провайдери послуг

6.1. Провайдери послуг, що приймають на себе зобов'язання згідно п. 6.2, отримують статус «консультант АППАУ» й рекомендуються ВД АППАУ для всіх членів спільноти.

6.2. Разом з ВД АППАУ такі Провайдери опрацьовують власний профіль (сфера спеціалізації, позиціонування) та пакет послуг, який фіксується в Меморандумі про співпрацю.

6.3. Відповідно до очікувань Клієнтів (п. 3.4), Провайдери послуг по фандрейзингу (експорту/інтернаціоналізації) для спільноти АППАУ беруть на себе наступні зобов'язання:

6.3.1. Організація щоквартальних регулярних просвітніх заходів по фандрейзингу з метою покращення спроможностей Клієнтів у відповідних сферах своєї спеціалізації.

6.3.2. Ведення бази даних щодо наявних грантових проектів та інших проектів міжнародної співпраці, відповідних профілю учасників Індустрії 4.0.

6.3.3. Регулярну подачу якісних лідів (визначення – див. п.3.4.1), які відповідають профілю цільового Клієнта.

6.3.4. Консультації щодо стратегій входу на зарубіжні ринки, в тому числі регулярний потік інформації щодо конкурентної та ринкової ситуації в сегментах спеціалізації Клієнта

6.3.5. Надання пакету послуг на безкоштовній основі, зокрема, просвітнього контенту, як статті та блоги на сайти АППАУ.

6.3.6. Оптову знижку для учасників спільноти АППАУ, як для колективного замовника

6.3.7. Використання спеціальних інструментів компенсації вартості послуг для Клієнтів АППАУ за рахунок існуючих механізмів (наприклад, часткова компенсація в рамках грантових проектів що йдуть через АППАУ, або використання механізмів компенсації ЄБРР тощо).

7. Зобов'язання сторін – Клієнти

7.1. Клієнти – члени АППАУ, що погоджуються на виконання зобов'язань п.7.2 входять в спеціальну групу під назвою «EIF» (Export, Internationalization, Fundraising). Виділення окремих фірм та керівників в дану групу зумовлене необхідними високо таргетованими комунікаціями, які будуть зайвими для інших учасників спільноти АППАУ, що не готові до такого рівня співпраці.

7.2. Відповідно до очікувань сторони Провайдерів (п. 4.1), Клієнти даної групи приймають на себе наступні зобов'язання:

7.2.1. Регулярний потік замовлень на послуги Провайдерів (не менше 1-го на квартал на 1-го Клієнта)

7.2.2. Виділення спец. Ресурсу (як мінімум, 1-го менеджера), доступного для співпраці з Провайдером в рамках цільового проекту із знанням англійської мови.

7.2.3. Регулярний перегляд та формулювання своєї пріоритетних очікувань та зворотного зв'язку щодо пропозицій Провайдерів, які резюмуються ВД АППАУ в спеціальних звітах.

7.2.4. Підготувати та періодично оновлювати англomовні сторінки сайту, описи рішень, продуктів та технологій, перелік патентів на об'єкти інтелектуальної власності.

-

8. Зобов'язання сторін – EAVC

8.1. В ролях policy-maker, модераторів та координаторів, а також девелоперів по розвитку й екосистемних фандрейзерів, ВД АППАУ та кластери IAM* приймають на себе наступні зобов'язання:

8.1.1. Регулярний потік заявок на грантові проекти по розвитку своєї екосистеми (не менше 2-х на квартал)

8.1.2. Пріоритетне включення у власні грантові проекти клієнтів групи FAI й Провайдерів в статусі «Консультант АППАУ»

8.1.3. Моніторинг виконання взаємних зобов'язань та визначених КРІ (п. 5.2.4) через регулярні (не менше 1 разу на пів-року) опитування Клієнтів та Провайдерів.

8.2. Регіональні Центри 4.0 забезпечують виконання наступних зобов'язань

8.2.1. Не менше 2х грантових заявок на рік з залученням Клієнтів групи FAI

8.2.2. Не менше 1-єї грантової заявки в кооперації з ВД АППАУ або кластерами IAM по розвитку екосистеми свого регіону чи цільового галузі.

** Примітка: облік результатів кластерів IAM розпочинається з моменту юридичної реєстрації.*

9. Взаєморозрахунки сторін

9.1. Відповідно до зазначених зобов'язань, зведена таблиця зобов'язань та взаєморозрахунки сторін здійснюються наступним чином (Додаток 1)

Додаток 1. Взаєморозрахунок сторін

Категорія	Клієнти (група FAI)	Консультанти АППАУ	Актори EAVC
А. Обмін послугами в рамках існуючих бюджетів (за рахунок членських внесків чи власного ресурсу)			
1. Комунікації	Надання регулярного зворотнього зв'язку	Ведення бази даних грант. проектів	Інформування та координація всіх сторін про важливі події чи інфо

2. Монітори нг - звітність	Участь в опитуваннях: визначення пріоритетів очікувань та результатів грант. проектів	Участь в опитуваннях: визначення пріоритетів очікувань та результатів грант. проектів	Організація опитувань – звіти (1 раз на 6 місяців). Ведення КРІ по всім аспектам співпраці, звітування
3. Просвіта		Регулярний потік просвітньої інформації (сторінки в соцмережах, блоги, статті, вебіари) – щоквартально, не менше 3х	Власні блоги та статті на тему фондів по розвитку – щоквартально, не менше 3х
4. Ресурси	Виділення 1-го менеджера		Виділення частини ресурсів для написання грант. проектів по екосистемному розвитку (не менше 2-х на квартал)
В. Додаткова оплата за окремі послуги			
1. Підготовка а грантових заявок	Не менше 1-го замовлення на квартал	Підготовка заявки (від 5 тис грн в залежності від складності проекту). В окремих випадках, винагородою може бути % від	Включено в п.А.4.

		отриманих грантових коштів	
2. Подача теплих лідів		На регулярній основі – в рамках абонентського обслуговування (вартість визначається індивідуально, в т.ч. числі як % від продажу теплим лідам при сприянні).	
3. Спеціалі зовані тренінги та воркшопи		Вартість визначається індивідуально. Задіюються механізми компенсації вартості послуг.	Вартість окремих послуг, специфічних для даного EAVC визначається індивідуально. Задіюються механізми компенсації вартості послуг.
4. Консульт ації та окремі роботи по виходу на зарубіжні ринки		На регулярній основі – в рамках абонентського обслуговування. На проектній основі – в рамках окремих угод. Задіяння механізмів компенсації вартості послуг.	

