

سناریو های مختلف مشارکت بازیگران حوزه ICT



اهداف بخش تجاری سازی طرح

■ استقلال از حمایت‌های مالی دولت در آینده نزدیک

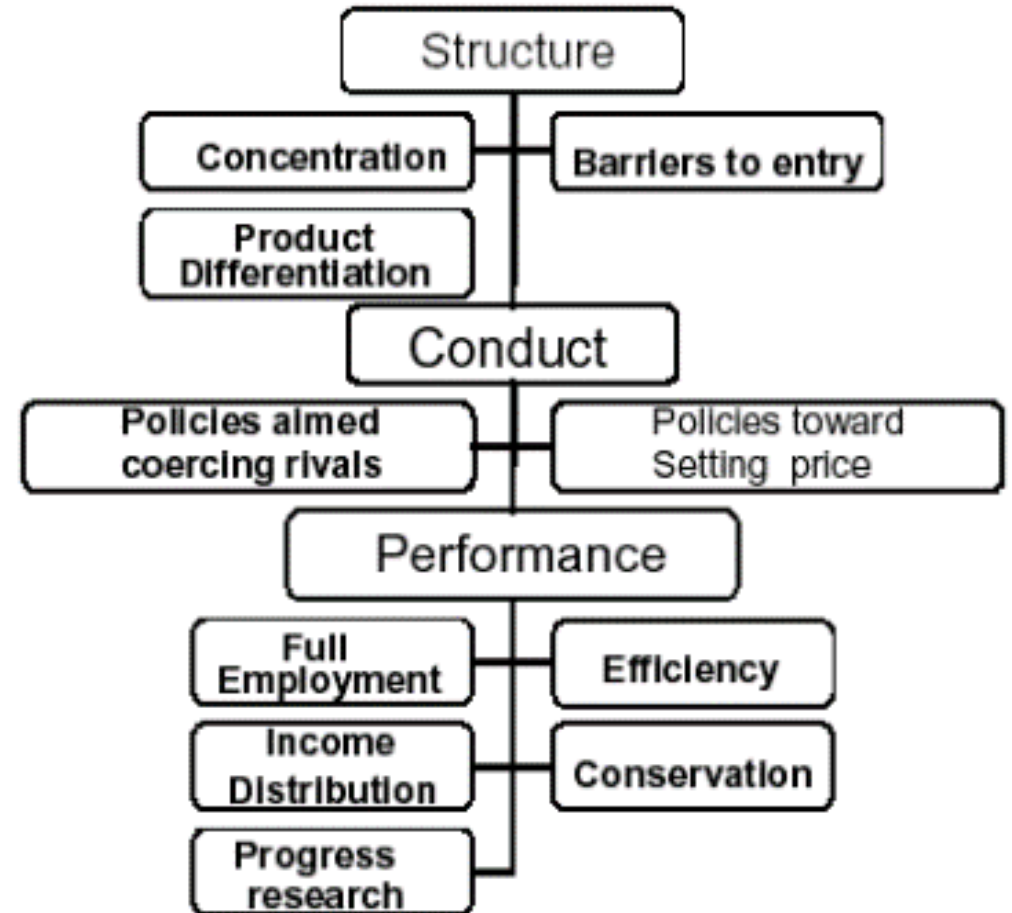
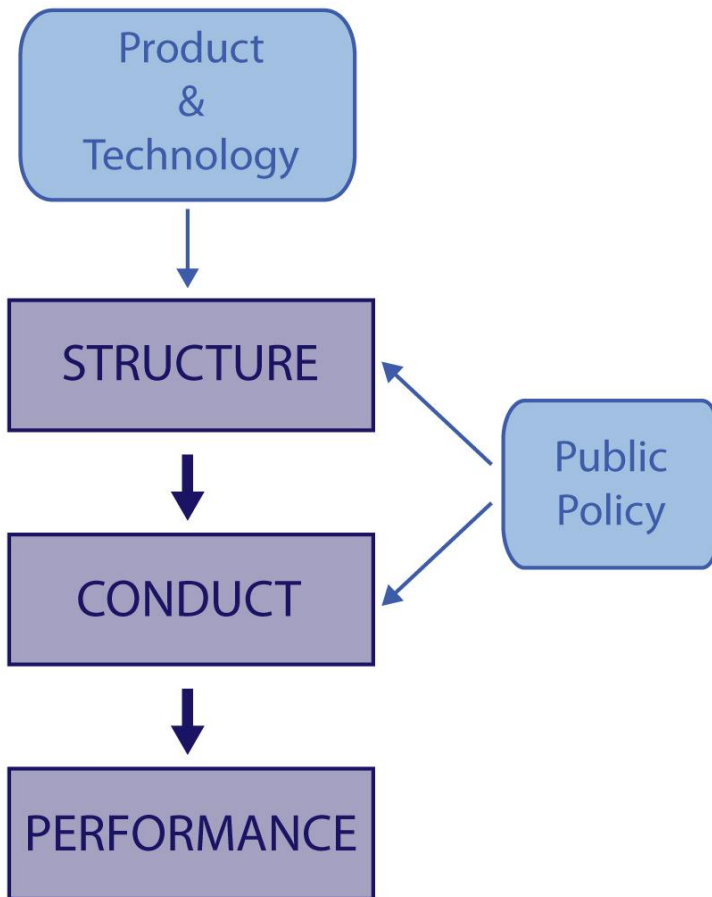
■ افزایش مشارکت ، سهم و منافع مورد انتظار ذینفعان بخش خصوصی

■ بهبود فضای بازار و ایجاد شرایط رقابت و همکاری مناسب بین بازیگران در اکوسیستم

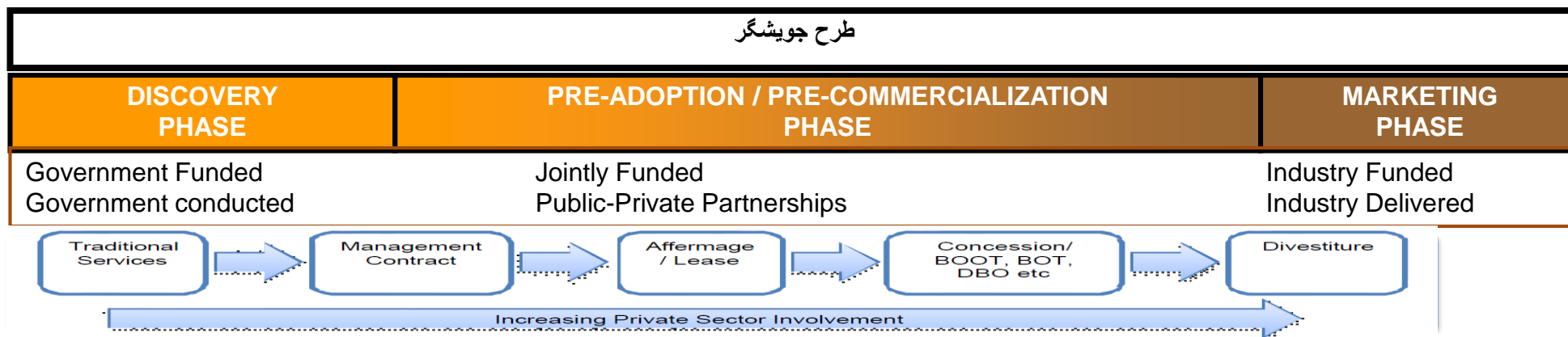
کسب و کارهای فراهم کننده خدمات و پلتفرم های جویشر بومی



جایگاه سیاستگذاری دولت در تنظیم فضای بازار طرح جویشر



فرایند تجاری سازی طرح جویشگر بومی

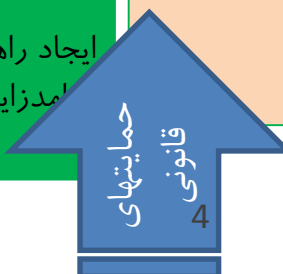
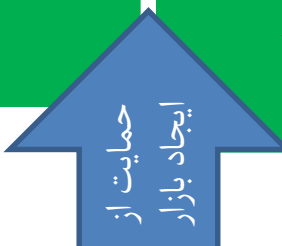


- حمایت از پروژه های پژوهشی مرتبط با طرح
- بررسی پروپزال ها
- بررسی منافع و ریسک های طرفین
- انتخاب بر اساس معیارهای در نظر گرفته شده
- بستن قرارداد

- حمایت از ایجاد نمونه های اولیه با قابلیت تجاری شدن
- انجام تحقیقات مرتبط و انتقال درست به حوزه صنعتی مرتبط
- توسعه پروتوتایپ
- انجام فعالیت های پیش از تجاری سازی

- مشارکت در مارکت شدن محصولات/سرویس های ایجاد شده
- انتخاب یا تکمیل محصولات/سرویسهای تجاری مناسب
- بررسی استراتژی های مناسب بازاریابی
- بررسی و پشتیبانی از چالش ها و ریسکهای پیش روی تجاری سازی
- ایجاد راهکارهای تحریک تقاضا و امدزایی (پیش خرید سرویس)

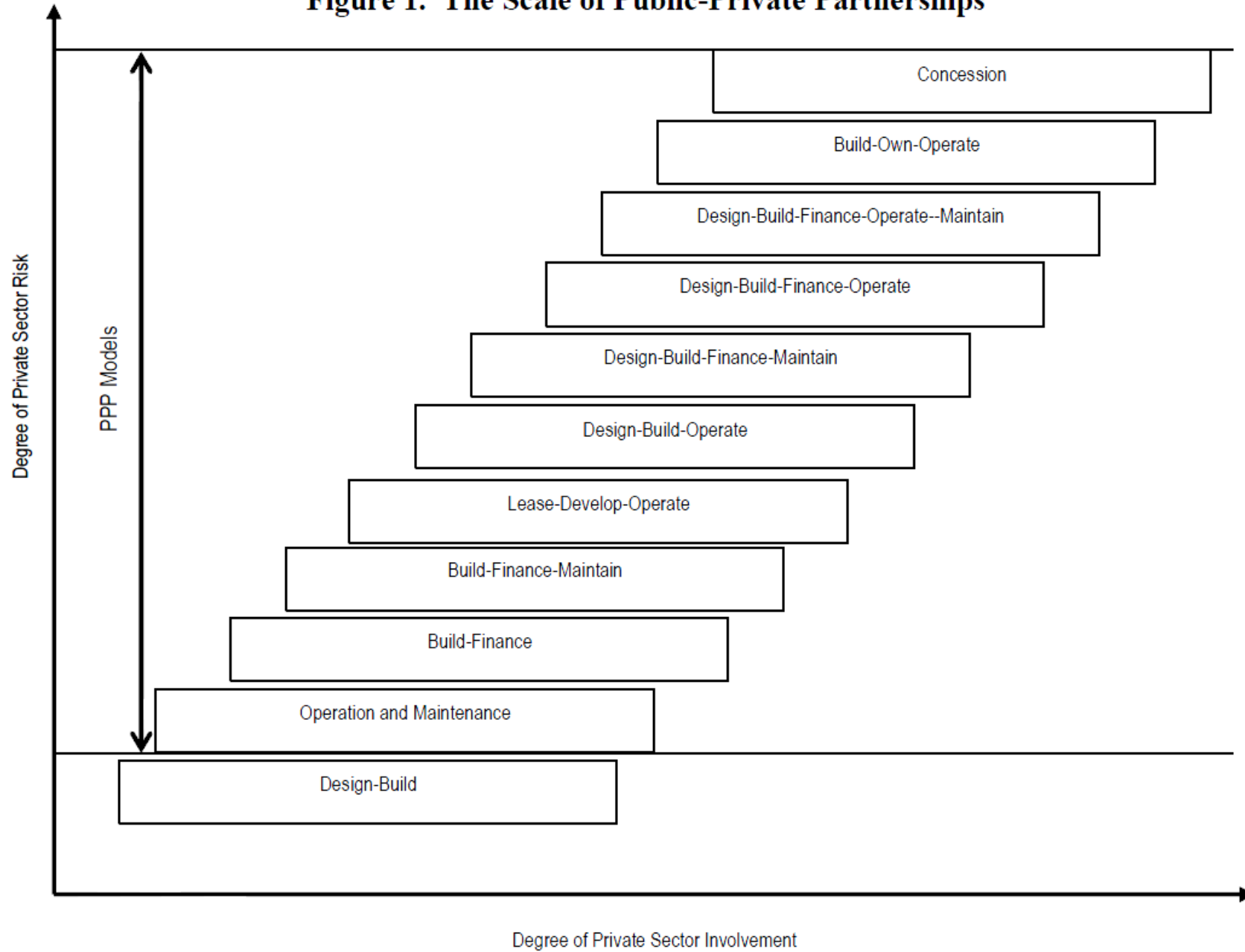
- سیاستهای تنظیمی در ساختار و رفتار بازار یا صنعت ایجاد شده
- برنامه های مختص پابرجایی و بهره برداری تجاری



انواع قراردادهای مشارکت بین بخش عمومی و خصوصی



Figure 1. The Scale of Public-Private Partnerships



Source: The Canadian Council for Public-Private Partnerships

مدل های مشارکت میان شرکت های بخش خصوصی



شیوه‌های متداول برای پی‌گیری اهداف رشد و توسعه شرکت به ترتیب سهولت، میزان سرمایه‌گذاری و درجه ریسک عبارتند از:

- دریافت حق لیسانس (license)
- فرانچیز (Franchise)
- اتحاد استراتژیک (Strategic Alliance)
- کنسرسیوم (consortium)
- مشارکت انتفاعی (Joint Venture)
- ادغام (merger)
- اکتساب (Acquisition)



انواع ساختار کنسرسیوم

مدل تامین کننده (پیمانکار) رهبر (Lead Provider Model)

در این مدل کنسرسیوم شخصیت حقوقی مستقلی ندارد و تمامی شرکت کنندگان نیز شخصیت حقوقی خود را حفظ خواهند کرد.

- این مدل پرکاربردترین مدل در کنسرسیوم ها است. در این مدل یک سازمان رهبر انتخاب میشود که به نمایندگی از طرف کنسرسیوم برای تامین مالی مناقصه را برگزار میکند. شکل زیر نحوه ی کار این مدل را نمایش میدهد:
- سازمان رهبر با همکاران کنسرسیوم قرارداد امضا میکند. این همکاران تبدیل به همکاران فرعی میشوند و سرویس را ارائه میدهند. سازمان رهبر نیز خودش سرویس را ارائه خواهد داد. قرارداد بین همکاران فرعی و سازمان رهبر توسط سازمان رهبر کنترل و توسعه داده خواهد شد و وظیفه ی این شرکت ها است که به قوانین و رویه هایی که سازمان رهبر وضع میکند احترام بگذارند. معمولاً یک هزینه ی مدیریت به سازمان رهبر تخصیص میدهند تا هزینه های مدیریت قرارداد خود را بپوشاند.



انواع ساختار کنسرسیوم

مدل مدیریت عامل:

در این مدل کنسرسیوم شخصیت حقوقی مستقلی ندارد و تمامی شرکت کنندگان نیز شخصیت حقوقی خود را حفظ خواهند کرد.

- بسیار شبیه به مدل قبلی است. تفاوت اصلی در این است که در این مدل عامل خودش سرویس را ارائه نمی‌کند. وظیفه آن تامین بودجه و مدیریت قراردادها و سازمان‌های فرعی است. شکل زیر این مدل را نشان می‌دهد:
- عامل با همکاران کنسرسیوم قرارداد امضا می‌کند. این همکاران تبدیل به همکاران فرعی میشوند و سرویس را ارائه میدهند. قرارداد بین همکاران فرعی و عامل توسط عامل کنترل و توسعه داده خواهد شد و وظیفه‌ی این شرکت‌ها است که به قوانین و رویه‌هایی که عامل وضع میکند احترام بگذارند.



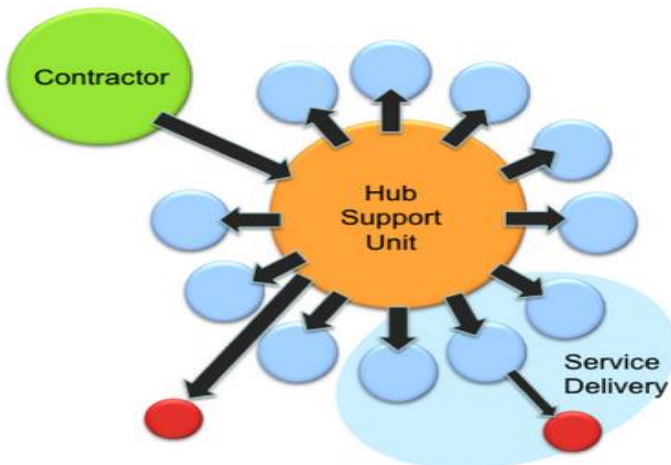
انواع ساختار کنسرسیوم

مدل Hub & Spoke (همان سرمایه گذاری مشترک (joint venture)

در این مدل یک شخصیت حقوقی مستقل برای کنسرسیوم ایجاد میگردد که آن را قطب حمایتی می نامند.

همکاران نیز از اعضای رسمی کنسرسیوم به شمار می آیند. شکل زیر این مدل را نمایش میدهد:

- واحد حمایتی برای قراردادهای مناقصه برگزار میکند و نقطه ی مرکزی مدیریت قراردادها است. با اعضای کنسرسیوم و گاهی اوقات هم اعضای که در کنسرسیوم نیستند قراردادی برای ارائه ی سرویس ها بسته میشود.
- با توجه به ماهیت قرارداد و میزان تجربه ی اعضا، تمامی اعضا ممکن است سرویس را ارائه دهند یا محدود شود به اعضای که اینکار را بهتر انجام خواهند داد.
- این مدل بیشتر برای انواع مختلف قراردادها در یک بازه ی طولانی مدت بسته خواهد شد تا اینکه برای یک قرارداد خاص.



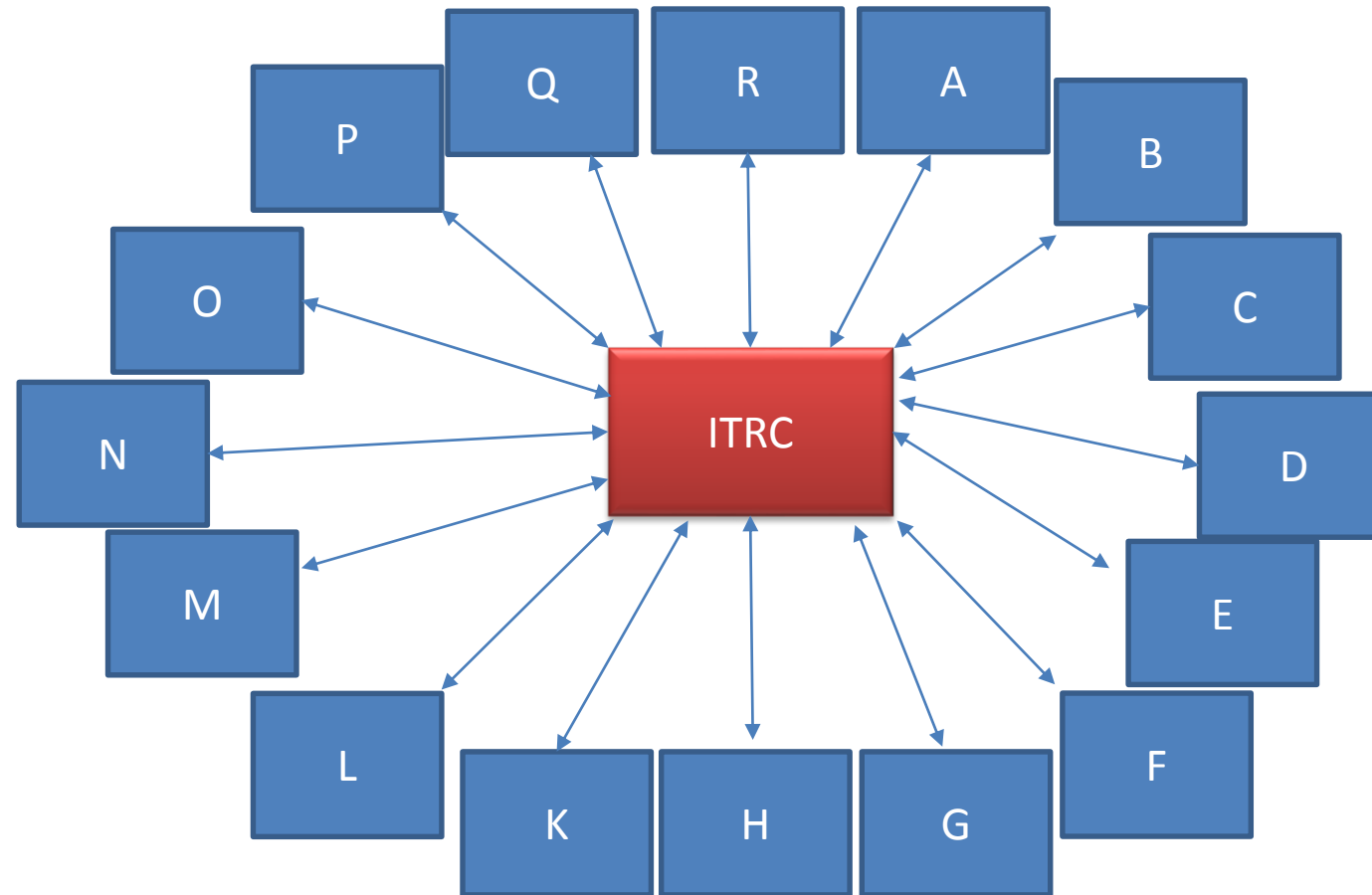
مزایای مشارکت در یک کنسرسیوم

- **مالی** : سرمایه پایدار و رو به افزایش، **اشتراک منابع** (shared resource)، مدیریت ساده و موثر، انعطاف برای جابجایی سرمایه، ریسک پخش شده، صرفه جویی در مقیاس، مدلی جذاب برای اهدا کنندگان پول
- **هماهنگی** : سرعت بخشیدن و پرورش دادن تراکنش ها با تمامی ذی نفعان، بهبود بخشیدن رابطه ی اهداکنندگان پول، کاهش فشار بروکراسی دولت بخاطر راحت تر کردن دولت در **صحبت با یک کنسرسیوم (عامل) نه با ۵ شرکت مختلف**.
- **مشارکت**: **تقسیم کردن بار مسئولیت ها** و تعهدات ، بهبود دادن سیستم های داخلی و سیاست ها، پیوند خوردن ایده های مختلف به هم، رابطه برقرار کردن منطقه ها و تیم ها
- **ارائه خدمت بهتر**: کنسرسیوم باعث میشود شرکت ها دانش ، تجارب و مهارت های خود را به اشتراک گذاشته و در نتیجه قابلیت تغییر در مقیاس سریع، استاندارد شدن روش ها در بخش مورد نظر ، اثر بزرگتر و بیشتر ، یادگیری میان رشته ای و **سرویس بهتر** و اثر بخش تر ارائه گردد.

سناریوهای بستن قرارداد همکاری بین مرکز تحقیقات و شرکتهای در طرح جویشگر ملی



سناریوی اول : بدترین و ساده ترین



سناریوی اول

- هیچ یک از شرکت ها حاضر به همکاری و مشارکت با یکدیگر نباشند
- در این حالت مرکز باید با تک تک شرکتها به صورت جداگانه قرار داد ببندد
- هر شرکت خروجی خود را به مرکز بدهد و ورودی خود را از مرکز بگیرد
- مرکز در این حالت نقش محوری به عنوان میانجی و انتقال دهنده ی اطلاعات را بر عهده دارد



مزایا و معایب سناریوی اول

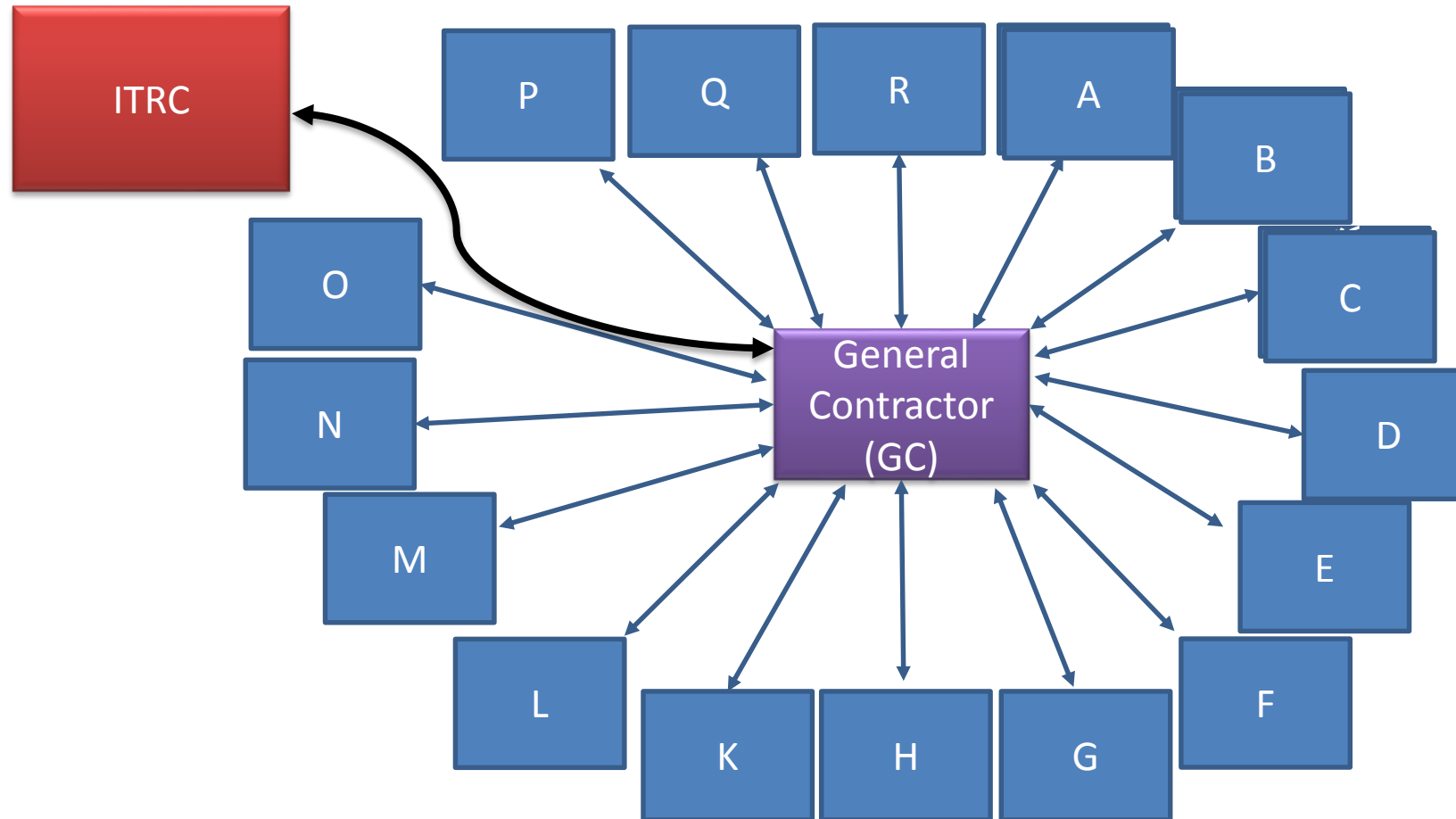
مزایا:

- مطلوبیت برای شرکتها جهت انعقاد قرارداد مستقیم با ITRC
- حفظ ماهیت حقوقی و فرهنگ سازمانی تمامی شرکتها
- مدلی است که تعاملات بین شرکتهای خصوصی حداقل و پیچیدگی کمی دارد

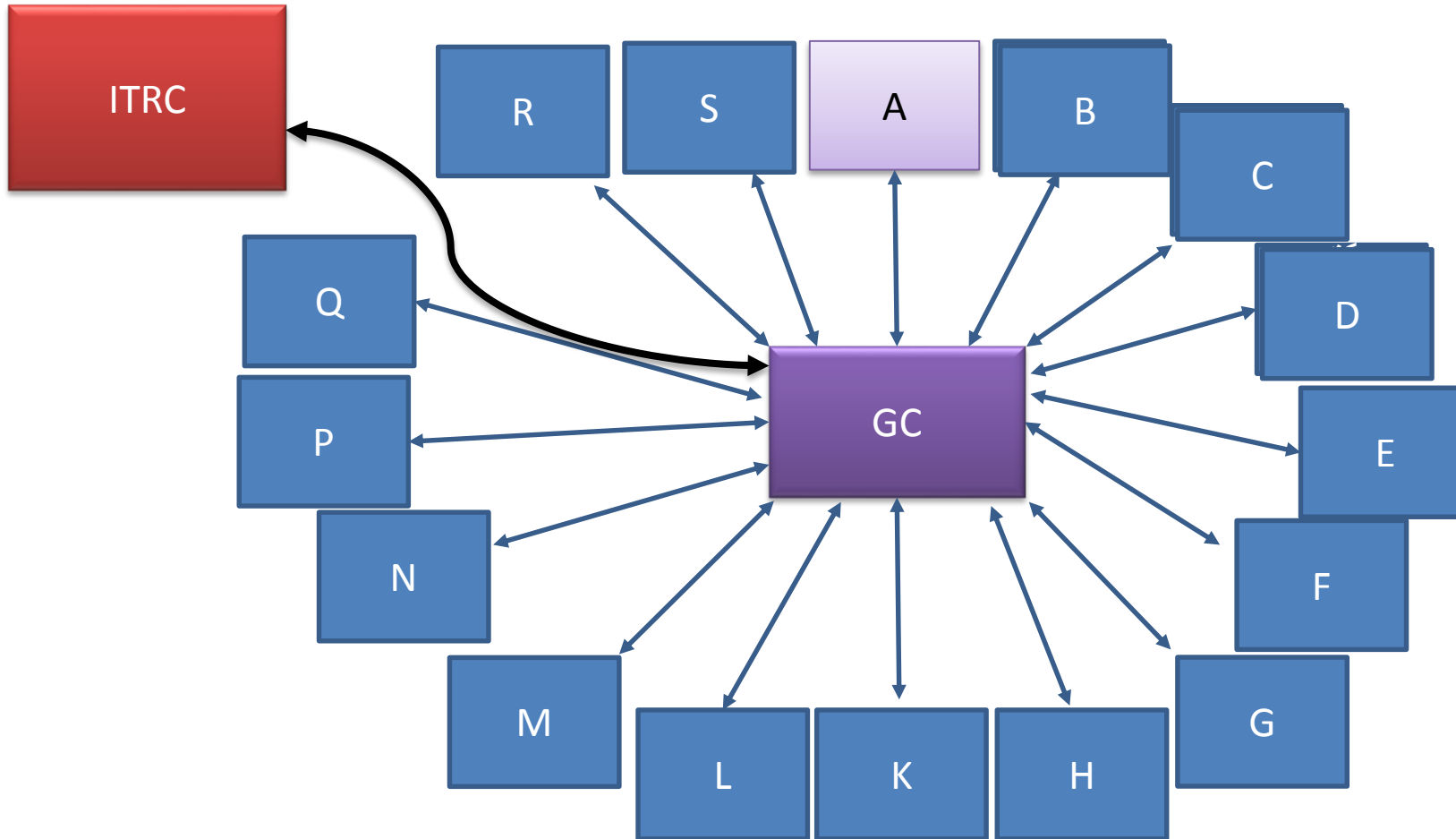
معایب:

- عدم هم افزایی و یکپارچگی در طرح
- با توجه به ریسک پایین این قراردادها برای شرکتها بازدهی کمی نیز مورد انتظار است
- کاهش حمایت از طرف ITRC
- افزایش تعداد قراردادها

سناریوی دوم: ایجاد پیمانکار عمومی



سناریوی دوم : کنسرسیوم با رهبریت یکی از شرکتهای



مزایا و معایب سناریوی دوم: ایجاد پیمانکار عمومی

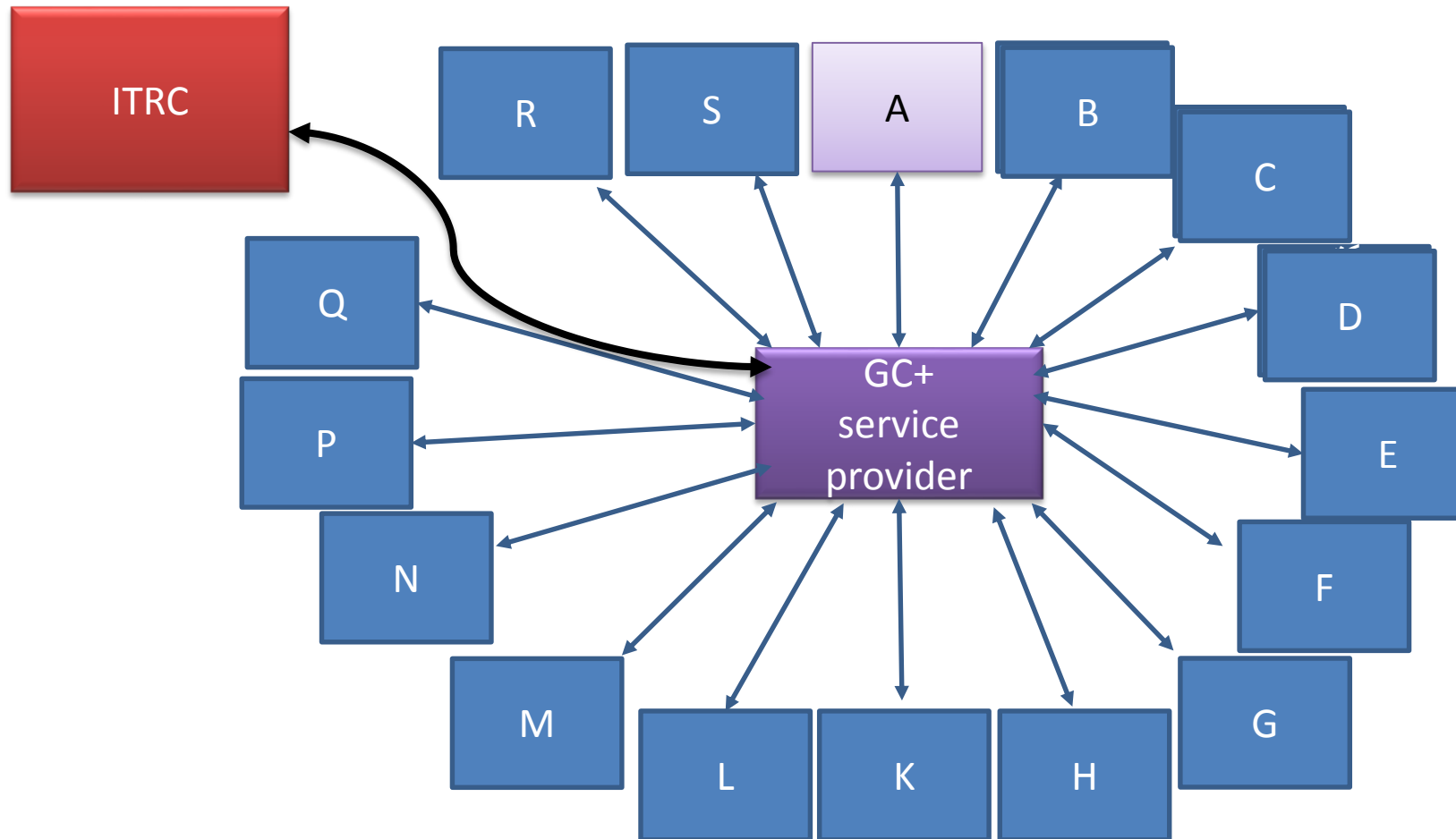
مزایا:

- مسئولیت و ریسک قرارداد را از شرکت های ارائه دهنده سرویس دور میکند و آنها می توانند تمام تمرکز خود را بر روی ارائه سرویس بگذارند.

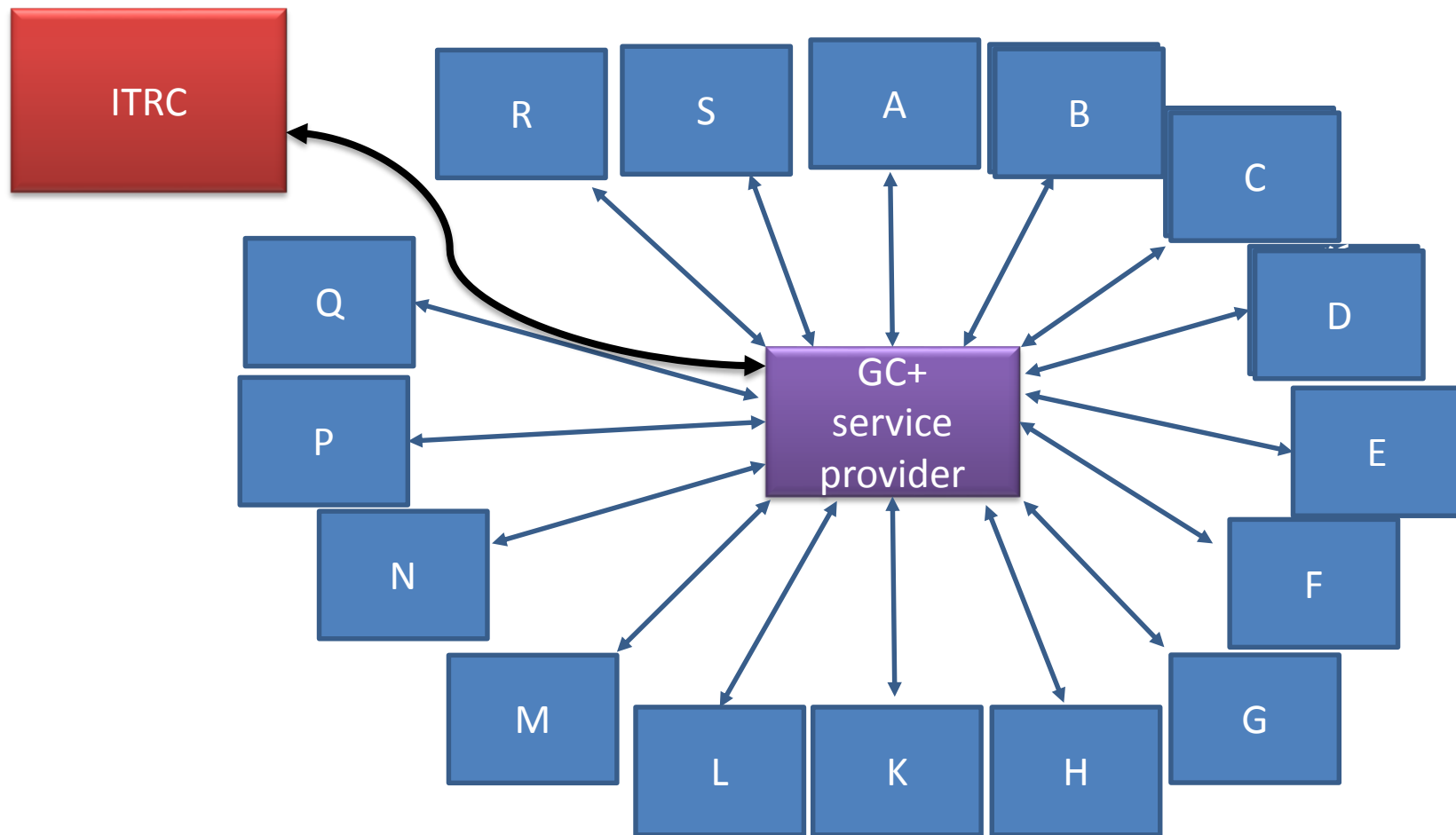
معایب:

- شرکتهای ممکن است نسبت به زمانی که به تنهایی ارزش رسانی میکردند به منابع کمتری دست پیدا کنند زیرا پیمانکار عمومی یک **سهام تراکنش** از ارزش قراردادها را میخواهد تا آنها را مدیریت کند.
- هم افزایی و صرفه جویی ناشی از مقیاس بین شرکتهایی که خدمات مشابه ارائه میدهند رخ نمی دهد
- **پیمانکار عمومی شاید نتواند ماهیت سرویسی که ارائه میشود را درک کند.**

سناریوی سوم: کنسرسیوم ارائه دهنده سرویس با رهبریت یکی از شرکتها



سناریوی سوم: سرمایه گذاری مشترک



مزایا و معایب سناریوی سوم

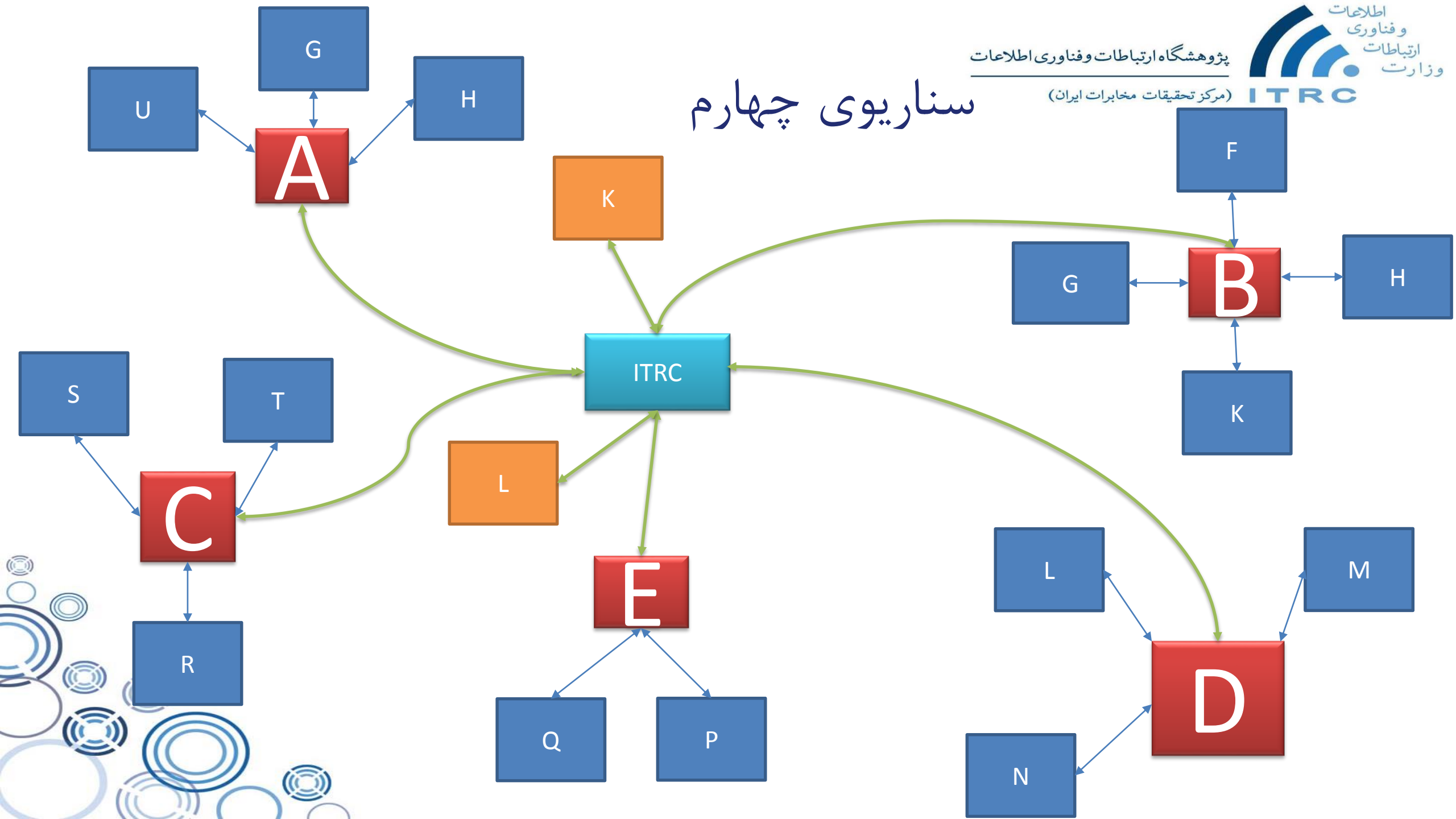
مزایا:

- مسئولیت و ریسک قرارداد را از شرکت های ارائه دهنده سرویس دور میکند و آنها می توانند تمام تمرکز خود را بر روی ارائه سرویس بگذارند. در این حالت پیمانکار که قراردادها را مدیریت میکند ارائه دهنده سرویس هم هست و ماهیت سایر سرویسها را بهتر درک می کند.
- هم افزایی منابع و یکپارچگی ارائه سرویس ها
- افزایش حمایت از طرف ITRC
- با توجه به افزایش ریسک تجاری، امکان بازده تجاری برای تک تک شرکتها در قالب ماهیت جدید ایجاد شده نیز افزایش می یابد

معایب:

- عدم تعادل قدرت بین شرکتها و پیمانکار عمومی (زمانی که از پیمانکار عمومی یکی از شرکتها باشد می تواند باعث ایجاد تعارض گردد)
- تمام مسئولیت قرارداد و ریسک های آن بر عهده پیمانکار عمومی یا شرکت جدید ایجاد شده است.
- شرکتها ممکن است به منابع کمتری دست پیدا کنند نسبت به زمانی که به تنهایی ارزش رسانی میکردند.
- هم افزایی و صرفه جویی ناشی از مقیاس بین شرکتهایی که خدمات مشابه ارائه میدهند رخ نمی دهد
- **عدم اعمال کنترل ITRC در کاهش دادن موانع ورود برای تازه واردان**

سناریوی چهارم



مزایای سناریو چهارم

مزایا

- متحد شدن شرکتهایی که خدمات مشابه ارائه میدهند مزایای متعددی به همراه دارد که اهم آن عبارتند از :
- دستیابی سریع و آسان به دانش و بازار
- جلوگیری از دوباره کاریها و در نتیجه کاهش نیازهای سرمایه ای و ریسک موجود در گسترش محصولات و تکنولوژی های جدید
- بزرگتر شدن و توانمندی بیشتر شرکتهای با فعالیت مشابه و ایجاد تخصص گرایی در حوزه های مختلف
- احتمال تاثیرگذاری بر ساختار رقابت در بازارهای مرتبط
- دستیابی سریع تر به مزیت رقابتی
- صرفه جویی ناشی از مقیاس و حوزه فعالیت
- کاهش ریسک مالی و سیاسی

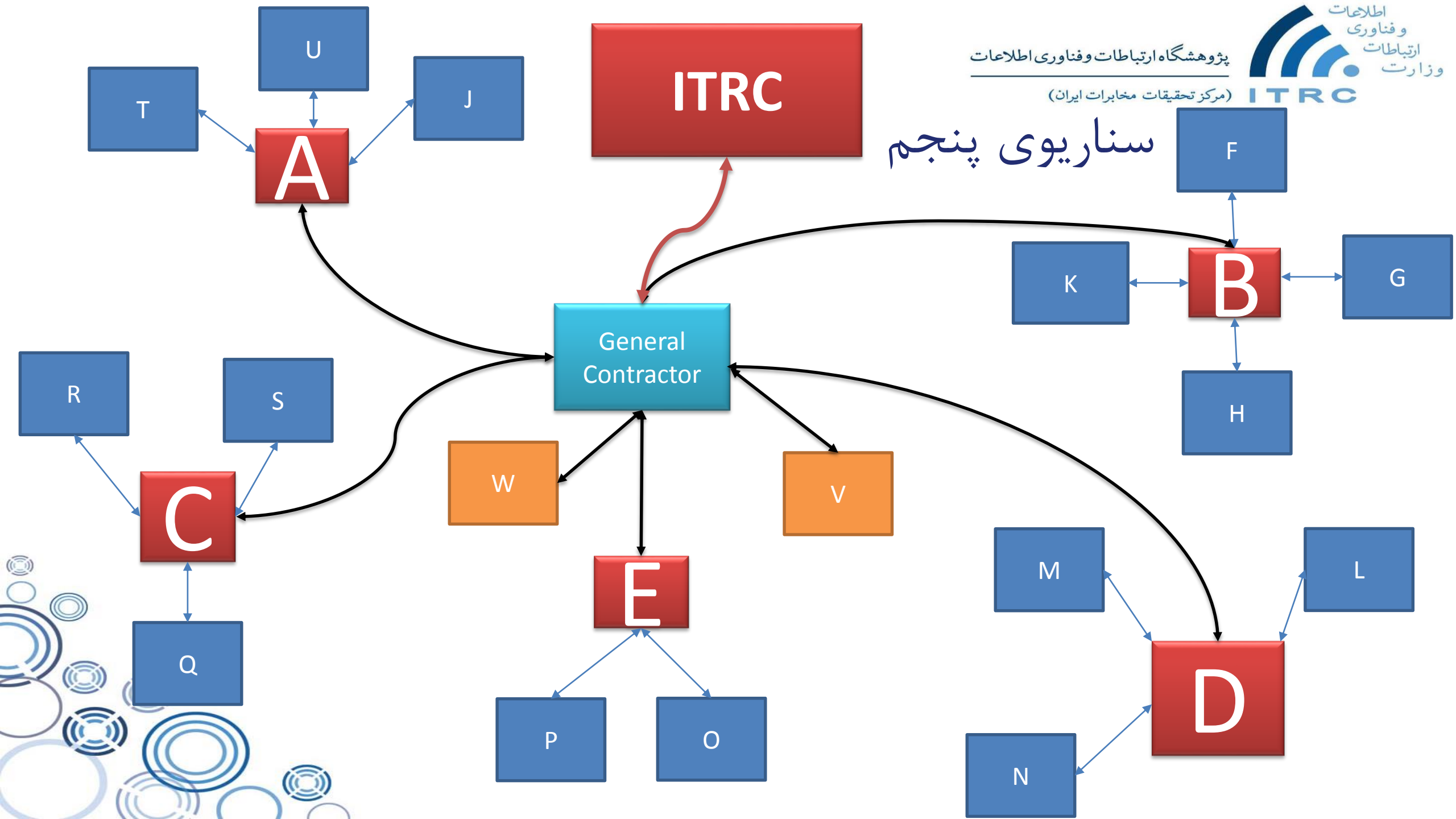


معایب سناریو چهارم

- محدود کننده میزان مالکیت و کنترل شرکتها در تصمیمگیریها بوده اما عایدی بیشتری نصیب هر یک خواهد شد.
- ناهمسانی و عدم تناسب فرهنگهای سازمانی و نداشتن اصول و ضوابط مدون و معین باعث شکست اتحاد خواهد گردید.
- این خطر وجود دارد که شرکتهای بزرگ بخواهند بر شرکتهای کوچک تر اعمال تسلط و نفوذ بیشتری نمایند از اینرو در اینگونه اتحادها میبایست اتحاد بر اساس یک ضوابط مشخص و مدون و رعایت اخلاق حرفه ای صورت پذیرد.
- **تعدد قراردادهای با ITRC**
- **عدم شکل گیری پلتفرم های ارائه دهنده خدمات جویشر**



سناریوی پنجم



مزایای سناریو پنجم

مزایا

- متحد شدن شرکتهایی که خدمات مشابه ارائه میدهند مزایای متعددی به همراه دارد که اهم آن عبارتند از :
- دستیابی سریع و آسان به دانش و بازار
 - جلوگیری از دوباره کاریها و در نتیجه کاهش نیازهای سرمایه ای و ریسک موجود در گسترش محصولات و تکنولوژی های جدید
 - بزرگتر شدن و توانمندی بیشتر شرکتهای با فعالیت مشابه و ایجاد تخصص گرایی در حوزه های مختلف
 - احتمال تاثیرگذاری بر ساختار رقابت در بازارهای مرتبط
 - دستیابی سریع تر به مزیت رقابتی
 - صرفه جویی ناشی از مقیاس و حوزه فعالیت
 - کاهش ریسک مالی و سیاسی
 - کاهش تعداد قراردادهای با ITRC



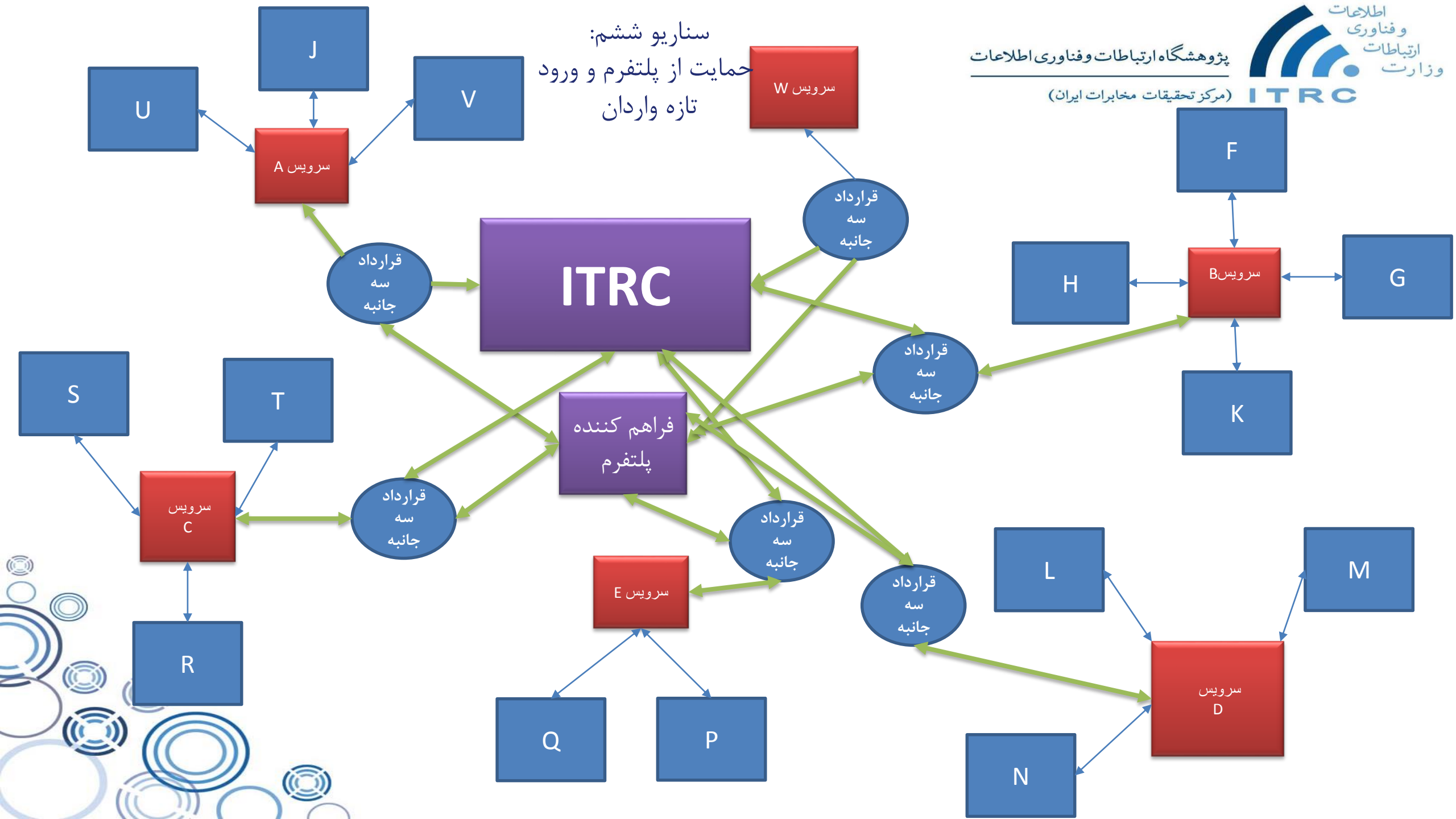
معایب سناریو پنجم

معایب

- پیمانکار عمومی شاید نتواند ماهیت سرویسی که ارائه میشود را درک کند
- پیمانکار عمومی یک سهم قابل توجهی از ارزش قراردادها را میخواهد تا آنها را مدیریت کند. این باعث میشود بودجه از سازمان های ارزش رسان دور شود.
- **عدم شکل گیری پلتفرم های ارائه دهنده خدمات جویشر**
- **مشکل ورود تازه واردان**



سناریو ششم:
 حمایت از پلتفرم و ورود تازه واردان



سناریوی ششم: بهترین سناریو در راستای توسعه پلتفرم جویشگر و باز

بودن آن برای ارائه خدمات جدیدتر

- ITRC در هر قراردادی که یک طرف آن فراهم کننده پلتفرم و طرف دیگر آن فراهم کننده سرویس باشد مشارکت دارد
- در این حالت با نظر ITRC هم می توان با یک فراهم کننده سرویس جدید استارتاپی یا با کنسرسیومی از فراهم کنندگان سرویسهای مشابه موجود در یک حوزه خاص قرارداد بسته شود.
- با توجه به ماهیت قرارداد و میزان تجربه ی اعضا، تمامی اعضا ممکن است سرویس مشابه را با تقسیم کار مناسب ارائه دهند یا براسا شرایط رقابتی محدود شود به اعضایی که اینکار را بهتر انجام خواهند داد.
- ITRC امکان اعمال استانداردها و تنظیم فضای رقابت یا همکاری را در بازار خواهد داشت
- این مدل بیشترین حمایت را از سوی ITRC داشته و می توان برای آن قرارداد های بلندمدت تری را بست.

مزایا و معایب سناریوی ششم

مزایا:

- بوجود آمدن یک هیئت مدیره مستقل و دموکراتیک
- ریسک کمتر روی هر یک از سازمان ها
- مدل کاربردی تری است برای کنسرسیوم هایی که میخواهند برای مدتی طولانی به حیات خود ادامه دهند.
- نزدیکی به مدل پلتفرمی مطلوب

معایب:

- به وجود آوردن یک واحد دارای شخصیت حقوقی زمانبر و هزینه زااست و نیازمند منابع است.
- نسبت به مدل های قبلی پیچیده تر است
- از ITRC انتظار می رود نقش بیشتری را در اجرای قرارداد ایفا نماید

ایمیل		
نام	نوع همکاری	نوع محصول
چاپار	فروش محصول	محصول آماده
چکاد	فروش محصول	محصول آماده
مهريا	مشارکت	محصول آماده

موتور جستجو پایه			
وب	تصویر	صوت	ویدئو
نوع محصول	نوع همکاری	نام	
محصول آماده	خرید محصول	پارسی جو	

نقشه		
نام	نوع همکاری	نوع محصول
رهپویان	مشارکت	محصول آماده
شیوه	مشارکت	ایده ایجاد محصول
دکتر شمس (مسیریابی خاص)	خرید سرویس	محصول آماده
مهدی آبادی (کسب و کار روی نقشه)	مشارکت	محصول آماده

همکاری های پژوهشی با طرح جویشگر		
نوع محصول	نوع همکاری	نام
تبیین الزامات طرح برای توسعه پایدار	پژوهشی	پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی
گراف دانش و word net	پژوهشی	دانشگاه شهید بهشتی - مهرنوش شمس فرد
پیگرهی دو زیاته	پژوهشی	دانشگاه دریا نوردی سیستان و بلوچستان - علی بیگیان - مهران برزوفرد
نظر کلویی و خبره یابی	پژوهشی	آزمایشگاه سیستم های هوشمند اطلاعات - دانشگاه تهران - آزاده شاکری

خبر		
نام	نوع همکاری	نوع محصول
دکتر اسدیپور	مشارکت	محصول آماده
آرمان رایانه	مشارکت	محصول آماده

مترجم متن		
نام	نوع همکاری	نوع محصول
پژواک	خرید خدمت	محصول آماده
دکتر فیلی	خرید محصول	محصول آماده
ترگمان	مشارکت	محصول آماده

سرچ علمی		
نام	نوع همکاری	نوع محصول
جهاد دانشگاهی (SID)	مشارکت	محصول آماده
نییک	مشارکت	محصول آماده
ورساوب	واگذاری پس از تکمیل	محصول آماده

تبلیغات هوشمند		
نام	نوع همکاری	نوع محصول
دکتر اسدیپور	مشارکت	ایجاد محصول