

مقاله مدل کسب و کار تجاری سازی مالکیت معنوی در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو)

مجید گلپایگانی

golpayegani@idro.org

مقدمه

واژه مدل کسب و کار تقریباً از سه دهه پیش وارد ادبیات مدیریت شد. اولین کسانی که از واژه مدل های کسب و کار استفاده کردند کونزال و دوتور در سال های ۱۹۷۵ و ۱۹۷۷ هستند. آنها این واژه را در مورد مفهوم مدلسازی فرآیندها و داده ها به کار بردند. تعاریف متعددی از مدل های کسب و کار شده است. برخی از تعاریف، بیان کننده اهدافی هستند که یک مدل کسب و کار دنبال می کند. برخی دیگر بر اجزای اصلی مدل های کسب و کار و شاید به نوعی بر ارتباطات درونی این اجزا، متمرکز شده اند. در ادامه تعدادی از این تعاریف آورده شده است.

مدل کسب و کار توصیفی است که نحوه فعالیت شرکت را بیان می کند. (ماگرتا ۲۰۰۲)

مدل کسب و کار توصیفی از منطق یک سیستم تجاری برای ایجاد ارزش است. (پتروویک ۲۰۰۱) (آیر و فولاک ۲۰۰۲)
مدل کسب و کار توصیفی از ساختار، روابط بین عوامل ساختاری و همچنین نحوه پاسخدهی آن کسب و کار به دنیای واقعی را بیان می کند. (اپلگت ۲۰۰۱)

طراحی کالا، خدمات و جریان های اطلاعاتی، شامل توصیفی از بازیگران مختلف کسب و کار و نقش های آنها، توصیفی از مزایای بالقوه برای بازیگران مختلف کسب و کار و همچنین توصیفی از منابع درآمدی است. (تیمرز ۱۹۹۸)

مدل کسب و کار مشخص می کند که یک شرکت چگونه می تواند پول به دست بیاورد و به این منظور مشخص می کند، این شرکت در زنجیره ارزش در کجا قرار دارد. (راپا ۲۰۰۱)

مدل کسب و کار توصیفی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارایه می دهد. طرحی است از شرکت و شبکه همکاران آن برای ایجاد، بازاریابی و تحویل ارزش و سرمایه های ارتباطی به منظور ایجاد جریاناتی که منجر به کسب درآمدهای مثبت (سود) و باثبات می شوند. (اوستروالدر و پیگنیور ۲۰۰۲)

مدل کسب و کار توصیفی از نقش ها و ارتباطات مابین مصرف کنندگان، مشتریان، شرکا و عرضه کنندگان یک شرکت است که فعالیتهای تولیدی، اطلاعاتی و مالی و همچنین منافع اصلی آنها را مشخص می کند. (ویل و ویتال ۲۰۰۱)

توصیفی است از ارتباطات تجاری مابین یک شرکت تجاری و کالاها و خدماتی که آن شرکت در بازار فراهم می کند. به مدل کسب و کار، روشی برای ساختاردهی جریان های هزینه ای و درآمدی یک شرکت است. (هاوکینز ۲۰۰۱)

مدل کسب و کار شامل ابداع پیشنهادهایی برای خلق ارزشی جدید است که با دگرگون کردن قوانین رقابت و بسیج افراد و منابع به دنبال سطوح جدیدی از عملکرد است. (تیسکات ۲۰۰۰)

جمع‌بندی و نظر نویسنده این است که مهمترین هدف تعریف مدل کسب و کار یک سازمان، در واقع پاسخ به این سوال است که چگونه می‌توان ارزش آفرید یا بدست آورد و آن را ارایه داد. به زبان ساده‌تر، مدل کسب و کار بیان چگونگی خلق ارزش و کسب منفعت است که معمولاً به روشهای دیداری یا متنی صورت می‌گیرد. در ادامه به معرفی یکی از پرکاربردترین این روش‌ها می‌پردازیم.

تابلوی مدل کسب و کار:

تابلوی مدل کسب و کار (Business Model Canvas) یکی از مشهورترین چارچوب‌های ارایه دیداری برای مدل کسب و کار است. این تابلو زبانی مشترک برای توصیف، مصورسازی، ارزیابی و تغییر مدل‌های کسب و کار است. این چارچوب مشتمل بر ۹ حوزه اصلی برای تعریف یک مدل کسب و کار است که به شرح زیر هستند:

- ۱- دسته بندی مشتریان
- ۲- ارزش‌های پیشنهادی
- ۳- کانال‌های توزیع
- ۴- ارتباط با مشتری
- ۵- کانالهای درآمدزایی
- ۶- منابع کلیدی
- ۷- فعالیت‌های کلیدی
- ۸- شرکای کلیدی
- ۹- ساختار هزینه

دسته بندی مشتریان:

این بخش، گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی را تعریف می‌نماید که شرکت قصد دست یابی و خدمت به آنان را دارد. مشتریان قلب هر مدل کسب و کاری را تشکیل می‌دهند. بدون مشتریان هیچ شرکتی نمی‌تواند در بلندمدت دوام آورد. به منظور برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، شرکت ممکن است آنان را در بخش‌هایی جداگانه برحسب نیازها و رفتارهای مشترک و سایر ویژگی‌ها گروه‌بندی کند. انواع مختلفی از مشتری وجود دارد که در این‌جا نمونه‌هایی ارایه شده است:

بازار انبوه: تمایزی بین بخش‌های مختلف مشتری قایل نیستند.

بازار گوشه (Niche Market): مدل‌های کسب و کاری که بازارهای گوشه را هدف قرار می‌دهند، نیازهای بخش‌های ویژه و خاصی از مشتریان را برآورده می‌کنند.

بخش‌بندی شده: برخی از مدل‌های کسب و کار بین بخش‌های بازار با نیازها و مسایل به نسبت متفاوت، تمایز قایل می‌شوند.

متنوع: سازمانی با مدل کسب و کار متنوع از لحاظ مشتری، به چند دسته مشتری نامرتبط با نیازها و مسایل به شدت متفاوت، خدمت ارائه می‌کند.

ارزش‌های پیشنهادی:

ارزش‌های پیشنهادی، بسته‌ای از محصولات و خدمات را توصیف می‌کند که برای یک بخش مشتری خاص ارزش خلق می‌نماید. ارزش پیشنهادی، دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکت‌ها توسط مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای منتخب از محصولات یا خدمات است که نیازهای یک بخش خاص از مشتریان را برآورده می‌کند. ارزش‌ها ممکن است کمی یا کیفی باشند. برای مثال، عناصری از فهرست زیر می‌تواند به ارزش آفرینی برای مشتری کمک نماید:

تازگی: برخی از ارزش‌های پیشنهادی، مجموعه‌ای کاملاً جدید از نیازهایی را برآورده میکنند که قبلاً به علت عدم وجود پیشنهاد مشابه، درک نشده بودند.

عملکرد: بطور سنتی، بهبود عملکرد محصول یا خدمت راهی متداول برای ارزش آفرینی است.

سفارشی‌سازی: سازگاری نمودن محصول و خدمات با نیازهای شخصی یا بخش‌های خاصی از مشتریان باعث ارزش آفرینی می‌شود.

انجام کامل کار: خلق ارزش می‌تواند به راحتی از طریق کمک به انجام کار برای مشتریان انجام شود.

طراحی: طراحی محصول، عنصری مهم است که اندازه‌گیری آن دشوار است. یک محصول ممکن است بخاطر طراحی فوق العاده، برجسته و متمایز شود.

برند یا منزلت: مشتریان ممکن است ارزش را در استفاده و به معرض نمایش قرار دادن برندی خاص بیابند.

قیمت: یک راه متداول برای برآوردن نیازهای مشتریان حساس به قیمت، پیشنهادی مشابه به قیمت کمتر است.

کاهش هزینه: کمک به مشتریان برای کاهش هزینه‌ها یک راه مهم برای ارزش آفرینی است.

کاهش ریسک: مشتریان برای کاهش ریسک خرید محصولات یا خدمات متحمل می‌شوند، ارزش قایل هستند.

قابلیت دسترسی: راه دیگر برای ارزش آفرینی، ایجاد دسترسی به محصولات و خدمات به مشتریان است که پیش از این به آن محصولات و خدمات دسترسی نداشته‌اند.

راحتی یا قابلیت استفاده: از طریق ایجاد راحتی برای انجام یک کار یا تسهیل استفاده از محصولات، می‌توان ارزش آفرینی کرد.

کانال‌های توزیع:

کانال‌های ارتباطی، بیان‌کننده این است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر به مشتریان مورد هدف خود، چگونه با آن‌ها ارتباط برقرار کرده و به آن‌ها دسترسی دارد. کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش، واسط میان

شرکت با مشتریان آن می‌باشد. کانال‌های ارتباطی نقاط تماس با مشتریان هستند و نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفا می‌کنند. کانال‌ها را می‌توان به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، همچنین کانال‌های اختصاصی شرکت و کانال‌های شریک تقسیم‌بندی کرد. انواع این کانال‌ها شامل آگاهی، ارزیابی، خرید، تحویل و خدمات پس از فروش هستند.

ارتباط با مشتری:

این بخش، انواع روابطی را که شرکت با بخش‌های خاصی از مشتریان برقرار می‌کند، توصیف می‌نماید. شرکت باید نوع رابطه‌ای را که می‌خواهد با هر بخش از مشتریان ایجاد کند، برای خود شفاف نماید. گستره این روابط می‌تواند از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار را در برگیرد. انگیزه‌هایی نظیر جذب مشتری، حفظ مشتری و افزایش میزان فروش می‌توانند پیش‌ران‌های ارتباط با مشتری باشند. گونه‌های مختلفی از ارتباط با مشتری در روابط شرکت با یک بخش خاص از مشتریان وجود دارد که برخی از آنها به شرح زیر هستند:

کمک شخصی: این رابطه بر اساس تعامل انسانی است.

کمک شخصی اختصاصی: این ارتباط مستلزم اختصاص یک نماینده ویژه برای یک مشتری خاص می‌باشد. این رابطه عمیق‌ترین و صمیمانه‌ترین نوع رابطه است و معمولاً در یک دوره زمانی طولانی ایجاد می‌شود.

سلف سرویس: در اینگونه روابط، یک شرکت هیچ نوع رابطه مستقیمی با مشتریان ندارد.

خدمات خودکار: این رابطه شکل کاملتری از سلف سرویس را با فرآیندهای خودکار ترکیب می‌کند.

جوامع: شرکت برای برقراری ارتباط صمیمانه‌تر با مشتریان فعلی و بالقوه و نیز تسهیل ارتباط میان آن‌ها به صورت روز افزونی از آن‌ها استفاده می‌کند.

خلق ارزش مشترک: با مشتریان به صورت مشترک به خلق ارزش می‌پردازند.

کانالهای درآمدزایی:

کانالهای درآمدزایی نشان دهنده درآمدی است که شرکت در هر بخش مشتری کسب می‌کند. اگر مشتریان قلب مدل کسب و کار باشند، این کانالها شریان‌های آن را تشکیل می‌دهند. مدل کسب و کار می‌تواند شامل دو نوع مختلف از جریان‌های درآمدی باشد:

- درآمدهای تراکنشی که حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خرید است.
- درآمدهای تکرارپذیر که حاصل پرداخت‌های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی، حق امتیاز یا فراهم‌سازی خدمات پس از فروش برای آن‌ها است.

راه‌های گوناگونی برای ایجاد جریان‌های درآمدی وجود دارد:

فروش دارایی: مشهورترین جریان درآمدی از فروش حقوق مالکیت یک محصول فیزیکی ناشی می‌شود.

حق استفاده: این جریان درآمدی در ازای استفاده از یک خدمت خاص ایجاد می‌شود. مشتری هرچه بیشتر از آن خدمت استفاده کند، باید پول بیشتری هم بپردازد.

حق عضویت: این جریان درآمدی با فروش دسترسی مداوم به خدمات، ایجاد می‌شود.

قرض‌دادن یا لیزینگ : این جریان درآمدی از اعطای یک امتیاز انحصاری برای استفاده موقتی از یک دارایی به خصوص به مدتی معین و به ازای پرداخت مبلغی معین ایجاد می‌شود.

اعطای حق امتیاز : این جریان درآمدی با دادن امتیاز به مشتریان برای استفاده از مالکیت معنوی تحت حفاظت و در ازای پرداخت هزینه حق امتیاز ایجاد می‌شود.

دستمزد کارگزاری : این جریان درآمدی از انجام خدمات واسطه‌گری میان دو یا چند طرف معامله ناشی می‌شود.

انجام تبلیغات : این جریان درآمدی از پرداخت کارمزد در ازای انجام تبلیغ برای یک محصول، خدمت یا برند خاص ناشی می‌شود.

هر جریان درآمدی ممکن است سازوکار قیمت‌گذاری متفاوتی داشته باشد. نوع سازوکار قیمت‌گذاری انتخاب شده می‌تواند تفاوت بزرگی در درآمدهای تولید شده ایجاد نماید. قیمت‌گذاری مقطوع و پویا دو نوع عمده سازوکارهای قیمت‌گذاری هستند.

منابع کلیدی:

منابع کلیدی، مهمترین دارایی‌های مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می‌کند. این منابع، شرکت را قادر می‌سازد تا ارزش پیشنهادی خود را خلق و ارایه نماید، به بازارها دست یابد، ارتباط با بخش‌های مشتری را حفظ کند و کسب درآمد نماید. بسته به نوع مدل کسب و کار، منابع کلیدی مختلفی مورد نیاز است. منابع کلیدی می‌تواند فیزیکی، مالی، معنوی یا انسانی باشد. این منابع می‌توانند تحت تملک شرکت باشند، توسط شرکت اجاره شوند یا توسط شرکای کلیدی تامین شوند. منابع کلیدی را می‌توان به صورت زیر دسته بندی نمود:

فیزیکی : این دسته شامل دارایی‌های فیزیکی از قبیل امکانات تولیدی، ساختمان‌ها، وسایل نقلیه، ماشین‌آلات، سیستم‌ها، پایانه‌های فروش و شبکه‌های توزیع می‌باشد.

معنوی : منابع معنوی از قبیل برندها، دانش اختصاصی، حق اختراع‌ها و حق تکثیرها، مشارکت‌ها و پایگاه‌های داده مشتریان، اجزایی از یک مدل کسب و کار قوی هستند که به مرور زمان بر ارزش آن‌ها افزوده می‌شود.

انسانی : هر شرکتی به منابع انسانی نیاز دارد، اما در برخی از مدل‌های کسب و کار، افراد از اهمیت بالایی برخوردارند.

مالی : بعضی از مدل‌های کسب و کار به منابع مالی یا ضمانت‌های مالی از قبیل پول نقد، خطوط اعتباری یا حق تقدم خرید سهام برای استخدام کارمندان کلیدی نیاز دارند.

فعالیت‌های کلیدی:

فعالیت‌های کلیدی، مهم‌ترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می‌کند. هر مدل کسب و کار نیاز به تعدادی فعالیت کلیدی دارد. این فعالیت‌ها مهم‌ترین اقداماتی هستند که یک شرکت باید انجام دهد تا عملکرد موفق داشته باشد. فعالیت‌های کلیدی را می‌توان به صورت زیر دسته بندی نمود:

تولید : این فعالیت شامل طراحی، ساخت و ارایه محصول به مقدار قابل توجه و با کیفیت عالی می‌باشد. تولید، فعالیت غالب در مدل‌های کسب و کار شرکت‌های تولیدی است.

حل مساله : فعاليت‌هاي كليدي از اين نوع، شامل ارايه راه‌كارهاي جديد براي مسايل خاص هر مشتري به صورت مجزا است. عمليات غالب شركت‌هاي مشاوره‌اي، بيمارستان‌ها و ساير سازمان‌هاي خدماتي معمولاً فعاليت‌هاي حل مساله است.

پلتفرم يا شبكه : فعاليت‌هاي مرتبط با مديريت پلتفرم يا شبكه، قالب فعاليت‌هاي كليدي مدل كسب و كاري را تشكيل مي‌دهند كه در طراحي آن‌ها از اين پلتفرم به عنوان منبع كليدي استفاده شده است.

۸- شركاي كليدي:

شركاي كليدي شبكه‌اي از تامين كنندگان و شركا را توصيف مي‌كند كه باعث عملكرد صحيح مدل كسب و كار مي‌شوند. شركت‌ها به دلايل مختلفي براي خود شريك بر مي‌گزينند و مشاركت‌ها، سنگ بناي بسياري از مدل‌هاي كسب و كار مي‌شوند. چهار نوع مختلف مشاركت، شامل اين موارد است:

- ائتلاف‌هاي استراتژيك بين شركت‌هايي كه رقيب يك ديگر نيستند
- همكاري با رقبا
- سرمايه‌گذاري‌هاي مشترك براي ايجاد كسب و كارهاي جديد
- روابط خريدار- تامين كننده براي حصول اطمينان از تامين ملزومات

۹- ساختار هزينه:

ساختار هزينه، تمام هزينه‌هايي را تشریح مي‌كند كه اجراي مدل كسب و كار با خود به همراه دارد. اين بخش، مهمترين هزينه‌هايي كه حين اجراي يك مدل كسب و كار خاص ايجاد مي‌شود را توصيف مي‌كند. بديهي است كه در هر مدل كسب و كاري، هزينه‌ها بايد تا جايي كه امكان دارد کاهش يابند. مدل‌هاي كسب و كار هزينه محور بر كمينه نمودن هزينه‌ها تركز دارند. هدف اين رويكرد ايجاد و حفظ چابك‌ترين ساختار هزينه ممكن با استفاده از بيشتريين ميزان خودكارسازي فعاليت‌ها و برون سپاري گسترده است. برخي از شركت‌ها در طراحي مدل كسب و كار، كمتر به جنبه هزينه توجه مي‌كنند و در عوض تمرکز آن‌ها بر خلق ارزش است. ارزش‌هاي پيشنهادهي مرغوب و خدمات اختصاصي سطح بالا از مشخصات مدل‌هاي كسب و كار ارزش محور است. ساختارهاي هزينه مي‌تواند داراي خصوصيات زير باشند:

- هزينه‌هاي ثابت
- هزينه‌هاي متغير
- صرفه اقتصادي ناشي از مقياس
- صرفه اقتصادي ناشي از محدوده

وضعیت سازمان گسترش

هم اکنون ایدرو باید برای ورود به مرحله جدیدی از فعالیت خود در حوزه توسعه صنایع پیشرفته حاضر شود. در واقع این مرحله، ثبت و ضبط تجربیات و دانش‌های بدست آمده و همچنین ارزش‌گذاری و کسب درآمد از آنها است. این امر با فروش برخی از آنها و در دسته دیگر از طریق دریافت حق امتیاز امکان پذیر است. همچنین از این پس در شروع هر طرح جدید سرمایه‌گذاری لازم است نسبت به ثبت دانش فنی و مالکیت معنوی اقدام شود. در همین راستا، "ایجاد نهادهای جدید، قوانین و مقررات لازم برای اجرای دقیقتر فرایند" این مرحله، بسیار ضروری است.

با توجه به شرایط موجود جهانی و نیز وضعیت اقتصاد ملی، چاره‌ای جز تغییر مسیر ایدرو به سمت مدیریت داراییهای فکری و کسب درآمد از آن و شتاب بخشیدن به حرکت در این مسیر نمی‌باشد. کسب درآمد از مسیر فروش دانش و سرمایه‌گذاری مجدد در گسترش این حوزه‌ها چرخه بقای ایدرو را کامل خواهد نمود. تولد دوباره سازمان با تعریف جدید ماموریت و چشم‌انداز آن و "تدوین استراتژی مالکیت فکری" امکان پذیر است. بدین معنی که، ایدرو همچنان به عنوان یک سازمان توسعه‌ای "پیشگام در خلق ثروت از طریق دانش" در کشور خواهد بود. اولین قدم در راستای ماموریت جدید ایدرو، تعریف مدل کسب و کار و فعالیت آن می‌باشد.

در شکل زیر تابلوی مدل کسب و کار ایدرو در حوزه تجاری سازی مالکیت معنوی و توسعه فناوری و صنایع پیشرفته پیشنهاد و ارائه شده است.

<p>دسته بندی مشتریان</p> <p><u>اصلي</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - سرمایه‌گذاران بخش خصوصی - اعضای هیات علمی دانشگاهها - شرکتهای دانش‌پژوهان <p><u>فروغی:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - انجمن های علمی و تخصصی - دانشجویمان - شرکتهای تولیدی و صنعتی - عموم مردم 	<p>ارتباط با مشتری</p> <ul style="list-style-type: none"> - برگزاری جلسات مذاکره - عقد قرارداد - جلسات کنترل پروژه - مذاکرات تجاری سازی - درخواستها و شکایات <p>کانالهای توزیع</p> <ul style="list-style-type: none"> - سایت اینترنت - نمایشگاه و سمینار تخصصی - جلسات حضوری - روزنامه و مجلات تخصصی 	<p>ارزش‌های پیشنهادی</p> <ul style="list-style-type: none"> - خلق ثروت در جامعه - توسعه دانش فنی - توسعه و نگهداشت منابع انسانی - اشتغال زایی - افزایش رقابت پذیری صنایع کشور 	<p>فعالیت‌های کلیدی</p> <p><u>توسعه فناوری و تحقیقات کاربردی:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> توسعه دانش فنی از طریق - نوآوری - SBDC - R&D - کارآفرینی - نظارت بر اجرای پروژه‌ها - ثبت اختراع و علائم تجاری - ارزش‌گذاری دانش فنی <p><u>تجاری سازی و سرمایه‌گذاری:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - شناسایی، بررسی، مطالعات امکان‌سنجی مقدماتی - تهیه و تدوین طرحهای تجاری - تجاری سازی دانش فنی تهیه شده - راهبری طرحهای سرمایه‌گذاری <p>منابع کلیدی</p> <ul style="list-style-type: none"> - نیروهای انسانی ماهر و دانش‌پژوهان - شهرت برند سازمان گسترش (ایدرو) - مستوانه مناسب تامین منابع مالی - مالکیت معنوی 	<p>شرکای کلیدی</p> <p><u>شرکای استراتژیک:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - پژوهشگاه رویان - مگفا - لیدکو - آمیدکو - پژوهشکده الکترونیک - گسترش انفورماتیک - گسترش کارآفرینی و ... <p><u>شرکای عملیاتی:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - شرکت سرو - شرکت کاتالیست ایرانیان - شرکت توربین توان گستر - شرکت توربینهای بادی - توربین ماشین خاورمیانه - مواد ترکیبی نهد و ... <p>واحدهای همکار:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مدیریت مالی - مدیریت حقوقی - مدیریت اداری
<p>کانالهای درآمد زایی</p> <ul style="list-style-type: none"> - کسب درآمد از طریق فروش ثبت اختراع و دانش فنی ثبت شده - کسب درآمد از طریق حق امتیاز از فروش محصولات و خدمات - کسب درآمد از طریق فروش صکوک - کسب درآمد از طریق خدمات مشاوره و آموزش 			<p>ساختار هزینه</p> <ul style="list-style-type: none"> - هزینه قرارداد های اجرایی - هزینه های نیروی انسانی کارشناسی و مدیریتی - هزینه های قرارداد های نظارت و مشاوره - هزینه های تجهیزات - هزینه های ثبت مالکیت معنوی 	

با توجه به مدل کسب و کار فوق فعالیتهای توسعه فناوری و ایجاد دانش فنی، تجاری سازی و سرمایه گذاری در صنایع پیشرفته نیز به صورت زیر خواهد بود.

در **مرحله اول**، شناسایی و مطالعات اولیه برای کسب یا ایجاد دانش فنی، ارزش گذاری و ثبت مالکیت معنوی در حوزه های تعیین شده است. در ساختار و فرایندهای موجود بخشی از این فعالیتهای توسط مدیریت توسعه تحقیقات کاربردی و فناوری انجام می شود. متأسفانه فرایندها و شرح وظایف موجود برای اجرای کامل این مرحله کافی نیست و نیاز به بازنگری جدی در راستای استراتژی جدید ایدرو دارد. ایجاد نهادی تحت عنوان "مرکز حمایت از مالکیت فکری و انتقال تکنولوژی" برای تکمیل چرخه فرایندی در حوزه پیشنهاد می شود.

مرحله دوم شناسایی و مطالعات توجیهی فنی، اقتصادی دقیقتر در هر یک از حوزه هایی است که مالکیت معنوی آنها احراز شده است. سپس طرحهایی که قابلیتهای تعیین شده را داشته باشند وارد مرحله تصویب خواهند شد.

مرحله سوم اجرای طرح است. یکی از تغییرات مهم دیگر در رویکرد جدید، در این مرحله اتفاق می افتد. مدل قبلی فعالیتهای سازمان از طریق ایجاد "شرکتهای مشترک سرمایه گذاری دانش بنیان" یا ایجاد (SME) "واحدهای کسب و کار استراتژیک (SBU)" درون شرکتهای مادر تخصصی تحت پوشش خود بوده است. در مدل قبلی تعدادی نمونه موفق نیز وجود دارد که توجه به آنها یادگیری خوبی برای طراحی مدل جدید ارائه می کند.

نمونه موفق ۱: بانک خون بند ناف و سلولهای بنیادی

در نمونه اول که با مشارکت ایدرو از طریق شرکت تخصصی لیدکو با پژوهشکده رویان انجام شده، شرکت بنیاد رویان ایجاد شده است. دانش فنی حاصل از اجرای "طرح توسعه کسب و کار کوچک (SBDC)" توسط ایدرو در پژوهشکده رویان بوده است. سهم مشارکت ایدرو در تجاری سازی و سرمایه گذاری مشترک این طرح، توسط شرکت لیدکو ۴۹٪ و سهم پژوهشکده رویان ۵۱٪ بوده است. در این نمونه، پس از تهیه طرح، تصویب و ایجاد شرکت دانش بنیان جدید، نظارت بر مراحل اجرایی تا قبل از واگذاری به دقت صورت گرفته است. منافع حاصل از اجرای این طرح موفق از طریق سود سهام شرکت لیدکو و بطور سالانه به حساب ایدرو بازگشته است.

نمونه موفق ۲: هوش تجاری و سیستم پیام دهی مگفا

نمونه دوم با مشارکت ایدرو از طریق شرکت تخصصی مگفا انجام شده است. نتایج طرح نوآوری توسعه سیستمهای اطلاعاتی هوشمند توسط مدیریت فناوری اطلاعات ایدرو و طرح نوآوری توسعه سیستمهای پیام دهی در مگفا بوده است. سهم مشارکت ایدرو در این طرحها توسط شرکت مگفا ۱۰۰٪ بوده است. این سرمایه گذاریها منجر به ایجاد دو واحد کسب و کار در شرکت مگفا شدند. در این نمونه، پس از ایجاد واحدهای کسب و کار و نظارت بر مراحل اجرایی می بایست پس از ۳ سال به یک شرکت دانش بنیان تبدیل شوند (Spin-off). منافع حاصل از اجرای این طرحهای موفق از طریق سود سهام شرکت مگفا بطور سالانه به حساب ایدرو بازگشته است.

جمع بندی و راهکارهای پیشنهادی

با توجه به احتمال واگذاری شرکتهای تابعه و تحت پوشش، پیشنهاد می‌شود هر چه سریعتر نسبت به تبدیل این واحدها به شرکت دانش بنیان و ارزش گذاری داراییهای مالکیت معنوی سازمان قبل از واگذاری آن صورت گیرد. همچنین، در جهت ثبت مالکیت معنوی، ارزش گذاری و عقد قرارداد بلندمدت جهت کسب حق امتیاز سالانه اقدام شود.

همچنین، لازم است مدل جدید توسعه فناوری و صنایع پیشرفته ایدرو به سمت ایجاد شرکتهای تازه تاسیس گسترش پذیر (Scalable Start-up) تغییر یابد. اینها شرکتهایی هستند که پایه گذاران آنها چشم انداز بزرگ شدن و تبدیل شدن به یک شرکت در کلاس جهانی را دارند. محصولات و خدمات این شرکتها بسیار نوآورانه است. این شرکتها نیاز به مربی‌گری و مشاوره دارند. نیاز به قوانین آسان در سرمایه‌گذاری مراحل اولیه و بعدی دارند. نیاز به آموزش و توسعه استعداد و مهارتهای دانش بنیان دارند. در عوض، این شرکتها هزاران شغل ایجاد می‌کنند، استعدادهای جهانی را جذب می‌کنند، درآمدهای میلیاردی تولید می‌کنند و جهان را به مکانی برای زندگی بهتر تبدیل می‌کنند. برخی از پیشنهادهای زیر در این خصوص آورده شده است.

- عقد قراردادهای بلندمدت با شرکتهای تخصصی وابسته، تابعه یا تحت پوشش و شرکتهای زیر مجموعه آنها جهت اخذ امتیاز و حق ليسانس طرحهای اجرایی
- واگذاری (spin-off) واحدهای کسب و کار استراتژیک (SBU) شرکتهای مادر تخصصی و تبدیل به شرکتهای کسب و کار کوچک و متوسط (SME) دانش بنیان با رویکرد کسب حق امتیاز از طرحهای اجرایی
- ایجاد واحدهای کسب و کار استراتژیک (SBU) جدید از طریق تبدیل دانش فنی پروژه‌های خاتمه یافته یا درحال اجرا در شرکتهای تخصصی و سپس واگذاری آنها و کسب حق امتیاز
- سرمایه‌گذاری روی شرکتهای تازه تاسیس گسترش پذیر با رویکرد سرمایه‌گذاری خطرپذیر و کسب حق امتیاز
- جمع آوری و ارزش گذاری داراییهای معنوی حاصل از پروژه های خاتمه یافته برای فروش آنها یا سرمایه‌گذاری مشترک
- فروش دانش فنی و تکنولوژی جدید به واحدهای تولیدی و صنعتی موجود برای افزایش بهره‌وری و کسب حق امتیاز
- عقد قراردادهای بلندمدت برای کسب حق امتیاز برای تجاری‌سازی و دریافت حق ليسانس پروژه‌های خاتمه‌یافته
- عقد قرارداد کسب حق امتیاز از قراردادهای سرمایه‌گذاری و تجاری‌سازی شده
- مشارکت در توسعه تکنولوژی و انتقال آن از طریق ایجاد مراکز تحقیقاتی در کشورهای مبدا نظیر چین، هند، برزیل، ترکیه و مالزی (تجاری‌سازی، فروش و صادرات در خارج از کشور)
- تغییر استراتژی و رویکرد درآمدزایی و سود برای ایدرو و مجریان طرحها در حال به جای آینده
- عقد قرارداد مشارکت در پروژه های تحقیق و توسعه شرکتهای بخش خصوصی دانش بنیان و کسب حق امتیاز از درآمد حاصل از فروش یا صادرات محصول و خدمات
- همکاری و مشارکت جدی واحدهای ستادی نظیر مدیریت حقوقی، مالی و اداری
- تسریع در ایجاد و راهبری مرکز حمایت از مالکیت معنوی و انتقال تکنولوژی