



روش های مشارکت و تاثیر آنها بر مدیریت پروژه

به همراه مقاله ای از: مهندس داریوش ساعدي داریان



سیروس یحیی پور PMP

انواع مشارکت

کنسرسیوم

گروه اقتصادی با منافع مشترک Joint Venture

شرکت مدنی

کنسرسیوم

- ▶ کنسرسیوم تشکلی است که از کنار هم قرار گرفتن دو یا چند فرد، شرکت، ارگان، یا دولت یا ترکیبی از این موارد، براساس انجام فعالیت یا تجمیع منابع برای رسیدن به هدفی مشترک به وجود می آید.
- ▶ هر عضو کنسرسیوم وضعیت حقوقی خود را به صورت مستقل حفظ می کند و کنترل کنسرسیوم بر اعضاء محدود به فعالیت هایی از آنها میشود که در مشارکت با سایر اعضاء قرار میگیرد.
- ▶ کنسرسیوم با قراردادی رسمی شکل میگیرد که در آن حقوق و وظایف هر عضو ترسیم و تعریف شده است.

ویژگی های کنرسیوم

- ▶ شرکت مستقلی تشکیل نمی شود
- ▶ تشکیل دهندگان استقلال حقوقی خود را از دست نمی دهند.
- ▶ کنرسیوم از لحاظ ساختار بسیار منعطف و بسته به نوع توافق اعضا متغیر است.
- ▶ منافع، زیان و هزینه های مترتب بر کنرسیوم متناسب در صد سهم به هر یک از مشارکت کنندگان تعلق می گیرد.
- ▶ کنرسیوم بسیار شبیه JV قراردادی است.
- ▶ در قرارداد کنرسیوم چون شرکت مستقلی تشکیل نمی شود، برای اداره کنرسیوم کمیته مشترک با نام های مختلف چون **Steering Committee** ایجاد می شود

کنسرسیوم - نکات مثبت و منفی

 مزایای کنسرسیوم	 معایب کنسرسیوم
<ul style="list-style-type: none"> • به راحتی تأسیس می‌شود چرا که هیچ روند رسمی برای انجام این کار ندارد. بسیاری از کنسرسیوم‌ها تنها با یک نوشته و اجرای یک توافق نامه کنسرسیوم شکل گرفته‌اند. به علاوه هیچ سرمایه‌ی اولیه‌ای برای ایجاد یک کنسرسیوم احتیاج نیست. • اعضای یک کنسرسیوم در هر زمانی به اقتضای تغییر شرایط می‌توانند توافق حقوقی خود را تغییر دهند. • یک کنسرسیوم قابلیت این را دارد که طوری تنظیم شود که رأس زمان مشخصی یا سررسید اتفاق خاصی بدون هیچ‌گونه تشریفات رسمی ابطال گردد. • یک کنسرسیوم به طور مستقیم در معرض مالیات قرار نمی‌گیرد؛ با این حال اعضای به طور مستقیم شامل آن می‌شوند. • برخی اعضای کنسرسیوم می‌توانند حالتی را اختیار کنند که نامشان برای هیچ شخص ثالثی فاش نگردد. • هزینه‌های جاری یک کنسرسیوم معمولاً از یک گروه سرمایه‌گذاری مشترک بسیار کمتر است. 	<ul style="list-style-type: none"> • محدود کردن حده مسئولیت‌های اعضای یک کنسرسیوم کار مشکلی است. حتی اعضاء می‌توانند نسبت به هر شخص ثالثی، به خاطر عدم کارکرد مناسب اعضای دیگر کنسرسیوم یا بدهی آن اعضاء در انجام یک پروژه مشترک مسئول شناخته شوند. • طرف‌های سوم معمولاً برایشان مشکل است که با یک نهاد غیر قانونی مانند کنسرسیوم وارد قرارداد شوند. به خاطر ماهیت غیرقانونی کنسرسیوم، جذب سرمایه هم برایش مشکل است.

گروه اقتصادی با منافع مشترك JV

- گروه اقتصادی با منافع مشترك (به اختصار JV)، نهادی است که بین دو یا چند طرف معامله تشکیل میشود تا با هم فعالیتی اقتصادی را انجام دهند. در این حالت طرفین توافق میکنند که یک نهاد مشترك تشکیل دهند و همگی در این نهاد سهم داشته باشند و در تمامی هزینه ها و درآمد و کنترل بر آن شرکت کنند.
- ثمره همکاری گروه شخصیت دیگری است (حقوقی یا غیر حقوقی) که از لحاظ سازمانی جدا و مستقل از تشکیل دهندگان اولیه است.
- گروه اقتصادی با منافع مشترك معمولاً برای اجرای یک پروژه خاص تشکیل می شود. مزیت و تعداد سهام بر تعهد هر یک از اعضا نسبت به شخص ثالث (کارفرما) تأثیری ندارد.
- خطرات احتمالی و مدیریت میان اعضا تقسیم می شود.

دلایل تشکیل JV

➤ مستحکم نمودن موقعیت شرکت

➤ سرشکن کردن هزینه و ریسک

➤ تسهیل در دسترسی منابع

➤ دسترسی به تخصص و تکنولوژی ها

➤ برخورداری از اندازه بهینه بنگاه

➤ تسهیل در دسترسی به منابع مالی

➤ ایجاد واحدی با قدرت رقابت بالاتر

➤ دسترسی بهتر به بازار

انواع گروه اقتصادی با منافع مشترك JV

در عمل انواع بسیار متنوعی از JV در عرصه بین المللی دیده می شود، اما بطور کلی همه آنها را می توان به دو دسته اصلی تقسیم کرد.

➤ JV شرکتی

➤ JV قراردادی

انواع JV

JV شرکتی (Equity Joint Venture or Incorporate JV)

JV شرکتی می تواند به دو صورت تشکیل گردد

۱- شرکت حقوقی تشکیل و رسماً ثبت شود.

۲- طرفین به دلایل متعددی عملاً شرکت را به وجود بیاورند اما رسماً آنرا ثبت نکنند.

ویژگی های JV شرکتی

▪ قرارداد اصولی یا پایه

پیش از تاسیس شرکت مشترک و تفویض تمام اختیارات به آن طرفین حاصل مذاکرات و توافقات خود را بصورت قراردادی کتبی تنظیم می کنند و به امضا می رسانند. جهت احتراز از بروز اختلافات احتمالی ناشی از مذاکرات اولیه، در قرارداد اصولی ضمن تاکید بر وحدت و غیر قابل انفکاک بودن قرارداد مذکور با ملحقات و ضمایم آن تصریح می شود که، توافقه‌های شفاهی و کتبی مقدم بر آن از تاریخ امضای قرارداد اصولی فاقد اعتبار است.

▪ کنترل و اداره شرکت مشترک

اصولاً کنترل و اداره هر شرکت مشترک دارای سه بعد است

الف) کنترل مالکیت سهام

ب) کنترل مدیریت

پ) کنترل فنی و تکنولوژیکی

انواع JV

JV قراردادی (Non-Equity Joint Venture or Non-Incorporate JV or Contractual JV)

- این گونه از JV معمولا بر اساس یک قرارداد همکاری یا قرارداد فعالیت مشترک شکل میگیرد بدون آنکه طرفین برای اجرای قرارداد دست به تاسیس بنگاه اقتصادی جدید بزنند.
- هر یک از طرفین بر اساس قرارداد بخشی از فعالیت مشترک را به عهده می گیرد
- نظارت بر کل فعالیت بر عهده کمیته مدیریت مشترک قرار می گیرد، اما هر یک از طرفین هر یک به اسم خود و به مسئولیت خود بخشی از فعالیت را به انجام می رساند.
- مشارکت دارای راهبری است که حدود اختیارات و مسئولیت های وی در قرارداد مشارکت مشخص می گردد.
- شایعترین نوع JV قراردادی در مواردی است که طرفین مشارکت به یکدیگر ملحق می شوند تا برای تهیه طرح و اجرای یک پروژه پیشنهاد قابل قبول برای کارفرما ارائه نمایند.

شاخص های JV

پنج شاخصی که جوینت ونچر را از سایر تاسیسات حقوقی مشابه متمایز مینماید

(شرایط عمومی قرارداد جوینت ونچر)

وجود رابطه قراردادی	وجود یک فعالیت خاص	وجود کنترل مشترک	در سود و ضرر شریک بودن	قالب حقوقی
جوینت ونچر بر اساس یک قرارداد ایجاد میشود حتی زمانی که به صورت یک شرکت تجاری یا شخصیت حقوقی مستقل، سازماندهی میگردد، همچنان اصل تشکیل شرکت، روابط شرکا معاملات بین آنها، قواعد راجع به نقل و انتقال سهام، منع رقابت شرکا با شرکت، نحوه و میزان افزایش سرمایه، نحوه حل و فصل اختلافات، نحوه خاتمه همکاری و کلیه مسائل مذکور بر اساس قرارداد اولیه جوینت ونچر، حل و فصل خواهند شد .	جوینت ونچر برای انجام یک فعالیت مشخص تشکیل میشود، فعالیت مذکور میبایست با تمامی ابعاد اقتصادی و جغرافیایی خاص تعریف شود .	دخالت شرکا در اداره جوینت ونچر یکی دیگر از مشخصه های آن است . یعنی اگر یکی از شرکا با وجود مشارکت در تامین سرمایه و سهم شدن در سود حاصل از فعالیت مشترک، از فعالیت در مدیریت و اداره آن امتناع نماید، نمیتوان آثار حقوقی ناشی از روابط ایجاد شده را تحت عنوان جوینت ونچر تحلیل نمود.	تسبیت این شریک بودن، فاقد اهمیت است. آنچه مهم است شریک بودن است .	روابط طرفین بر مبنای قرارداد قابل تحلیل است . قالب حقوقی قرارداد جوینت ونچر بر اساس نهادهای حقوقی کشور سرمایه پذیر ، انتخاب میشود . (جوینت ونچر قراردادی یا جوینت ونچر شرکتي)

یک گروه سرمایه‌گذاری مشترک باید شامل این موارد باشد:

- **اهداف:** سخت‌گیری نکنید و سعی کنید بیش از پنج هدف تعریف نکنید.
- **سرمایه:** هر دو طرف باید مشخص کنند که به چه میزان در این مشارکت سرمایه‌گذاری می‌کنند، و تا چه مدتی.
- **دارائی‌ها:** لیستی از کلیه‌ی دارائی‌ها و کارکنانی که در طول عمر گروه سرمایه‌گذاری مشترک به آن انتقال خواهند یافت تهیه کنید.
- **مالکیت معنوی:** مشخص کنید که هر گونه مالکیت معنوی که در طول عمر JV حاصل می‌شود به چه کسی تعلق خواهد گرفت و همچنین عواید حاصل از آن چگونه تقسیم خواهد شد.
- **نقش‌ها:** مشخص کنید چه کسی مسئولیت رویه‌های مربوطه را در طی JV عهده‌دار خواهد بود. اگر شرکت جدیدی تأسیس می‌کنید، ترکیب هیأت مدیره، مانند مدیر اجرایی ارشد و مدیر مالی ارشد، و همچنین حق رأی‌ها تعیین شوند.
- **توافق‌نامه:** گروه سرمایه‌گذاری مشترک شرکتی شاید نیاز به ضمیمه نمودن توافق‌نامه سهام‌داران را نیز داشته باشد، که در آن موضوعاتی چون سیاست پرداخت سود سهام و چگونگی ایجاد حساب‌های مدیریتی و در دسترس قرار گرفتن آنها پوشش داده می‌شود.
- **اشخاص ثالث:** هر گونه رضایت یا تأییدیه که لازم باشد از اشخاص ثالث اخذ گردد، باید در توافق‌نامه شرح داده شوند.
- **مالی:** مشخص کنید که چگونه سود و زیان بین مشارکین تقسیم می‌گردد. حدود مسئولیت‌ها نیز بایستی به دقت تشریح شوند.
- **اختلاف:** مکانیزمی را مشخص کنید که به وسیله‌ی آن اختلافات حاصله حل گردند، مانند ریش سفیدی توسط یک شخص ثالث مشخص.
- **مدت زمان:** مشخص کنید که مدت تطویل گروه سرمایه‌گذاری مشترک چقدر خواهد بود. اگر بنا بر این باشد که انتهای آن باز باشد، بایستی زمان لازم برای اعلام از پیشِ اعضاء در صورت تمایل به خروج از مشارکت مشخص گردد.
- **محرمانگی:** شاید تمایل داشته باشید که یک توافق‌نامه رازداری یا عدم افاش نیز در نظر بگیرید.
- **اصول:** جمله‌ای را لحاظ کنید که اگرچه این جمله به خودی خود الزام قراردادی برای هیچ‌کدام از طرفین به وجود نمی‌آورد، ولی در عوض به عنوان یک اصل حرفه‌ای‌گری به آن نگاه می‌شود که اعضاء را قادر می‌کند که اختیار انجام مذاکرات نهائی را داشته باشند و توافق نهائی قراردادی را با ایمان و حسن نیت انجام دهند.

گروه سرمایه‌گذاری مشترک – نکات مثبت و منفی

 مزایای گروه سرمایه‌گذاری مشترک	 معایب گروه سرمایه‌گذاری مشترک
<ul style="list-style-type: none"> • برای شرکت‌ها موقعیت‌هایی ایجاد می‌کند تا ظرفیت‌ها و تخصص‌های جدیدی به دست بیاورند. • شرکت‌ها را قادر می‌کند تا به کسب‌های مرتبط یا بازارهای جغرافیایی جدید وارد شده و یا به تکنولوژی‌های جدید دستیابی پیدا کنند. • دسترسی به منابع بزرگ‌تر میسر می‌گردد، شامل کارمندان و تکنولوژی تخصصی. • ریسک‌ها با شرکاء تقسیم می‌گردد. • انعطاف به وجود می‌آید: عمر یک گروه سرمایه‌گذاری مشترک می‌تواند بسیار کوتاه باشد و تنها بخشی از کارهای شما را در برمی‌گیرد، و به همین علت تعهدات و تعرضات کاری محدودی دارد. • یک راهکار خلاقانه پیش پای شرکت‌ها قرار می‌دهد تا از کسب‌های غیراصلی خارج شوند. • شرکت‌ها می‌توانند به تدریج کسب مربوطه را از باقی سازمان جدا کرده و در نهایت آن را به یک شرکت مادر دیگر بفروشند. به طور تقریبی، ۸۰٪ گروه‌های سرمایه‌گذاری منتج به فروش آن توسط یک شریک به دیگری می‌شوند. 	<p>ساختن یک رابطه درست و شراکت با یک سازمان دیگر زمان‌بر و نیازمند صرف انرژی زیاد بوده و میتواند بسیار پردردسر باشد. مشکلاتی که می‌توانند حادث شوند از این قرارند:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اهداف کار ۱۰۰٪ روشن نیستند و به اطلاع همه افراد درگیر رسانده نمی‌شوند. • تناسبی بین تخصص‌ها، سرمایه، و یا دارائی‌هایی که به مشارکت آورده می‌شوند وجود ندارد. • فرهنگ‌ها و روش‌های مدیریت متفاوت منتج به عدم یکپارچگی و همکاری مناسب می‌گردد. • شرکاء رهبری و پشتیبانی کافی در مراحل اولیه ارائه نمی‌دهند. <p>به وجود آوری یک گروه سرمایه‌گذاری مشترک می‌تواند سیستم‌های مالیاتی پیچیده‌ای به وجود بیاورد.</p> <p>حصول موفقیت در یک گروه سرمایه‌گذاری مشترک بستگی کامل به یک تحقیق و تحلیل جامع از اهداف آن دارد.</p> <p>ایجاد یک گروه سرمایه‌گذاری مشترک نسبت به ایجاد یک کنسرسیوم می‌تواند بسیار پرهزینه‌تر باشد.</p>

شرکت ها در قوانین ایران

بطور کلی شرکت ها به دو گونه اند

شرکت مدنی

شرکت تجاری

شرکت مدنی

شرکت مدنی

- شرکت مدنی شخص حقوقی محسوب نمی شود
- شرکت مدنی تابعیت و اقامتگاه ندارد
- معاملاتی که شرکت مدنی انجام می دهد معاملات تجاری محسوب نمی شود (ماده ۳ - بند ۴ قانون تجارت)
- در صورتیکه مدت تعیین نشده باشد شرکت مدنی به تقاضای هر یک از شرکا از بین می رود و شامل مقررات تصفیه و ورشکستگی نیست.
- شرکا جمعاً نمایندگی آن را بعهدده دارند
- شرکت مدنی در صورتیکه شرکت نامه رسمی در دفتر اسناد رسمی تنظیم گردد می تواند رسمیت قانونی داشته باشد اما این تنظیم نامه به وی شخصیت حقوقی نمی دهد
- شرط صحت معامله شرکت های مدنی طبق ماده ۱۹۰ قانون مدنی
 - قصد و رضای طرفین
 - اهلیت طرفین
 - موضوع معین مورد معامله
 - مشروعیت برای معامله

قوانین ایران در مورد مشارکت مدنی

قانون برنامه پنجم توسعه

در قانون برنامه پنج ساله توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴-۱۳۹۰) مصوب جلسه ۱۳۹۴/۱۰/۱۵ مجلس شورای اسلامی بسترهای

قانونی لازم برای تشکیل JV را فراهم نمود.

بر اساس ماده ۱۰۷ قانون برنامه پنجم توسعه، تشکیل گروه اقتصادی با منافع مشترک با مشارکت دو یا چند شخص حقیقی و حقوقی به منظور تسهیل و گسترش فعالیت اقتصادی و تجاری برای یک دوره محدود و بر اساس قراردادی کتبی... و در قالب شرکت مدنی و ضوابط و شرایط مربوط به آن و با رعایت و اصل منع اضرار به غیر و منع انحصار مجاز است.

■ در تبصره یک ماده یاد شده عنوان شده است که تغییر در حیطه اختیارات مدیران در قرارداد در قبال اشخاص ثالث قابل استناد نیست و اعضا گروه بطور تضامنی مسئول پرداخت دیون گروه از اموال شخصی خود می باشند مگر این که با اشخاص ثالث طرف قرارداد به ترتیب دیگری توافق شده باشد.

■ در تبصره ۲ قانون مورد بحث عملیات مربوط به دفاتر تجاری، بازرسی و تصفیه مطابق ماده (۶) و احکام باب یازدهم قانون تجارت و مواد ۱۵۱ و ۱۵۲ لیحه قانونی اصلاح بخشی از قانون تجارت مصوب سال ۱۳۴۷ انجام می شود.

■ بر اساس تبصره ۳ این قانون نیز فوت یا حجر یا ممنوعیت قانونی یکی از اشخاص حقیقی یا انحلال یا ورشکستگی یکی از اشخاص حقوقی موجب انحلال گروه می شود مگر اینکه در قرارداد تشکیل گروه اقتصادی طور دیگری مقرر شده باشد.

لیحه اصلاح قانون تجارت

■ تعریف گروه اقتصادی با منافع مشترک (ماده ۱۰۱)

■ تشکیل تعهدات و مسئولیت اعضای گروه (مواد ۱۰۹-۱۰۲)

■ فرآیند تصمیم گیری و اداره گروه (مواد ۱۱۳-۱۱۰)

■ نگهداری دفاتر تجاری و نام گروه (مواد ۱۱۵ - ۱۱۴)

■ انحلال و تصفیه (مواد ۱۱۹-۱۱۶)

قوانین ایران در مورد مشارکت

■ مشارکت های قراردادی در قانون مدنی

■ قانون مدنی از شرکت به عنوان یکی از عقود معین نام برده است (مواد ۶۰۶-۵۷۱)

■ قانون تجارت (ماده ۲۲۰)

هر شرکت که فعلا وجود داشته باشد یا در آینده تشکیل شود و با اشتغال به امور تجارتي خود را به صورت یکی از شرکت های مذکور در این قانون در نیاورده و مطابق مقررات آن شرکت عمل ننماید شرکت تضامني محسوب شده و احکام مربوط به شرکت های تضامني در مورد آن اجرا مي گردد

■ قانون ثبت (ماده ۴۷)

■ در این قانون ثبت شرکت نامه های تجاري و مربوط به شرکت ها را در مرجع ثبت شرکت ها و ثبت شرکت نامه های مدني را در دفاتر اسناد رسمي الزامي مي داند.

قوانین ایران در مورد مشارکت

آیین نامه اجرایی بند (۱۲۶) قانون بودجه سال ۱۳۹۲

سال تصویب: ۱۳۹۲ هجرت وزیران

ماده ۱- اصطلاحات مورد استفاده در این آیین نامه در معانی مشروح زیر به کار می روند:

الف - قانون: قانون بودجه سال ۱۳۹۲ کل کشور

ب - بانک مرکزی: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

ج - شرکت پروژه: شرکت سهامی خاص با سرمایه حداقل یک چهارم مبلغ قرارداد و یا شرکت تضامنی که توسط مشارکت (کنرسیوم) برای عقد قرارداد و انجام طرح (پروژه) تأسیس می شود.

د - مشارکت (کنرسیوم): مشارکت (کنرسیوم) یک یا چند مؤسسه و شرکت های سرمایه گذاری، مشاوره ای، پیمانکار و یا سازنده شرکت کننده در مناقصه موضوع این آیین نامه که دارای شرایط مالی طراحی، مهندسی و اجرایی هستند.

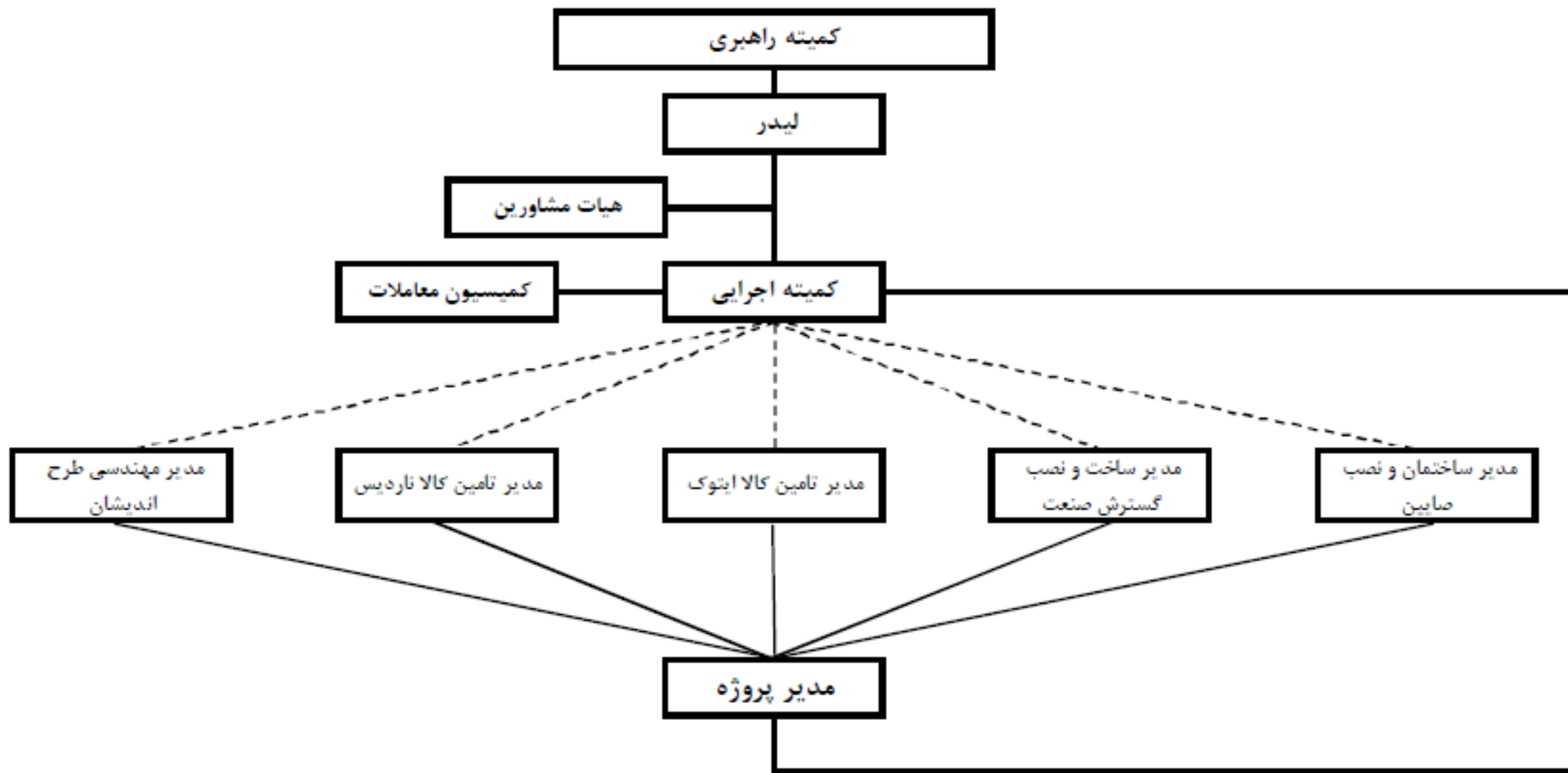
ه - مشارکت عمومی - خصوصی: مشارکت (کنرسیوم) بخش های دولتی با غیردولتی.

و - دستگاه اجرایی سرمایه پذیر: دستگاه های اجرایی موضوع ماده (۲۲۲) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران - مصوب ۱۳۸۹- که به روش مشارکت (کنرسیوم) عمومی - خصوصی نسبت به انعقاد قرارداد مشارکت (کنرسیوم) اقدام می کنند.

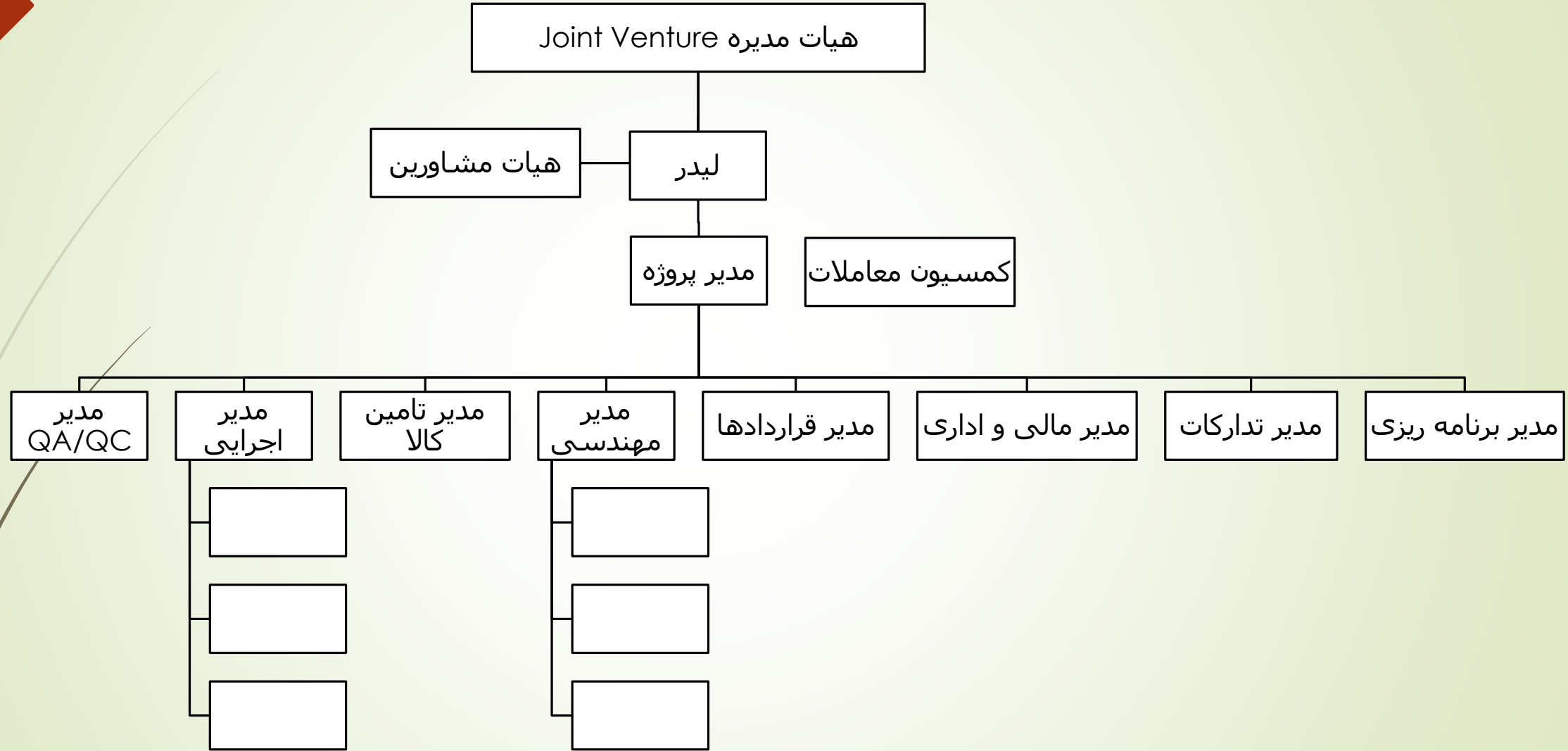
ز - طرح (پروژه): طرح های (پروژه های) ملی، استانی و استانی ویژه که از محل منابع بودجه عمومی (از جمله هزینه ای، تملک دارایی سرمایه ای و درآمد اختصاصی) و یا سایر طرح های بزرگ مصوب مجمع عمومی و یا از محل منابع داخلی شرکت های دولتی سرمایه پذیر به روش مشارکت (کنرسیوم) عمومی - خصوصی اجرا می شوند.

ح - قرارداد: موافقت نامه ای که در چارچوب روش های مندرج در جزء (۱-۱۲۶) بند (۱۲۶) قانون بین دستگاه اجرایی سرمایه پذیر و شرکت پروژه منعقد می شود.

تأثير نوع مشاركت بر سازمان پروژه (بدون وجود سازمان مستقل)

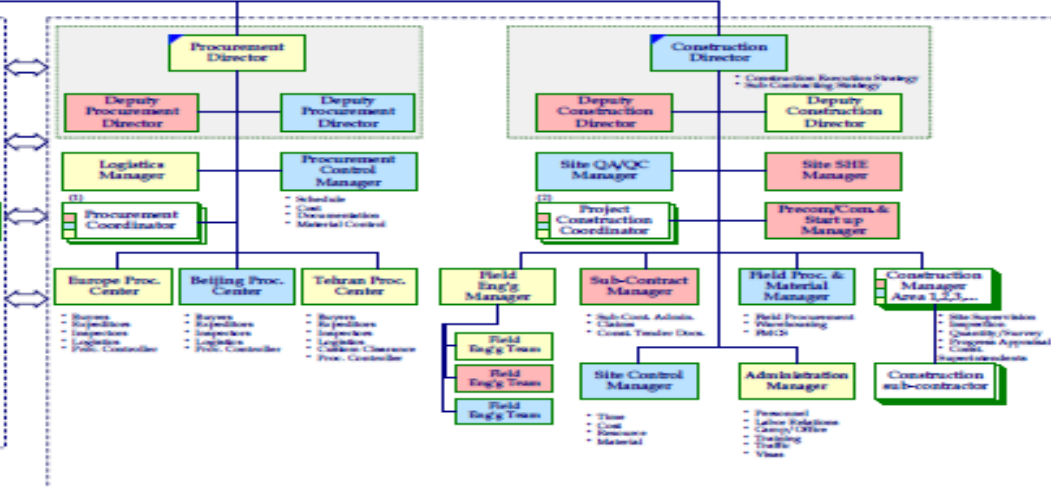
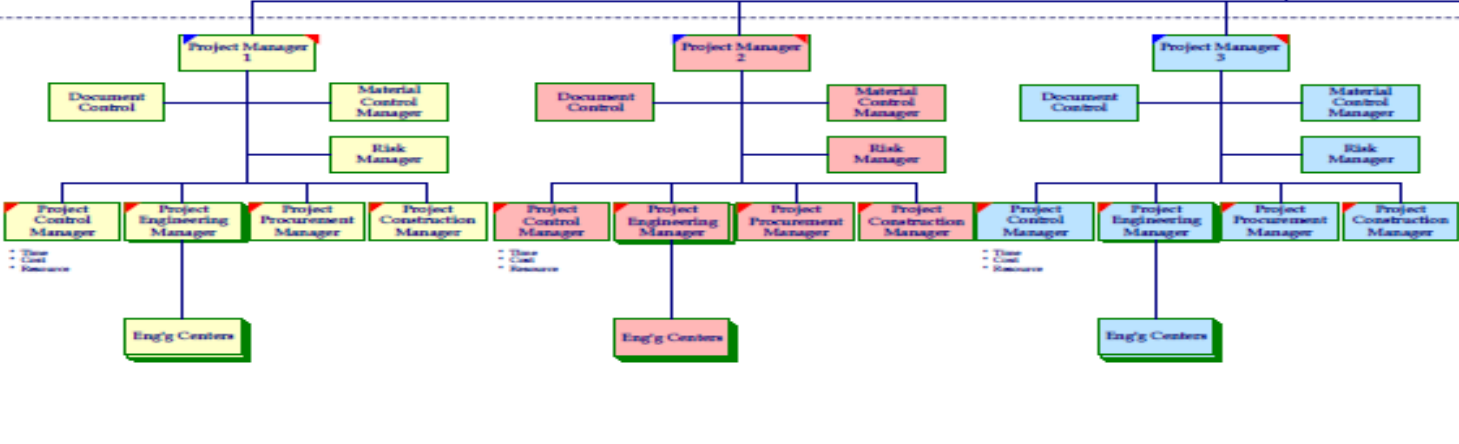
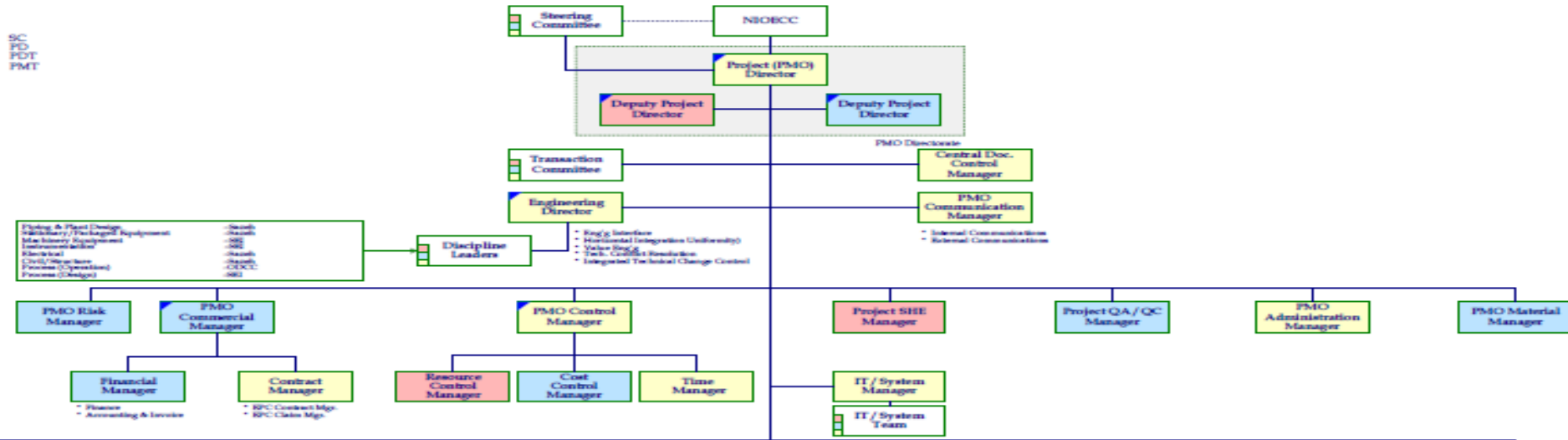


تأثیر نوع مشارکت بر سازمان پروژه (با سازمان مستقل ثبت شده)



تاثیر نوع مشارکت بر سازمان پروژه (با سازمان مستقل غیر ثبتی)

Program Hierarchy:
 1 - Steering Committee
 2 - PMO Directorate
 3 - PMO Directorate Team (Organization)
 4 - Project Management Team



Note-1: Procurement Director will assign a Procurement Coordinator to each Project.
 Note-2: Construction Director will assign a Construction Coordinator to each Project.
 Note-3: All branches of organization shall observed the project execution plan to be developed by PMO Directorate and approved by Steering Committee.

Legend:
 PMO Directorate Team (PDT)
 Project Management Team (PMT)
 SAZEH
 ODCC
 SEI

منابع

- راهنمای کاربردی تنظیم قرارداد کنسرسیوم، تهمینه رحمانی، تهران، انتشارات جاودانه
- راهنمای کاربردی تنظیم قرارداد جوینت ونچر شکتی، تهمینه رحمانی، تهران، جاودانه
- راهنمای کاربردی تنظیم قرارداد جوینت ونچر غیر شرکتی، تهمینه رحمانی، جاودانه
- International Trade Center, Contractual Joint Venture Model Agreement , Geneva
- International Journal of Industrial Organization Vol. 1

مترجم: داریوش ساعدی داریان

مقدمه

شرکت در مناقصات دولتی میتواند برای برخی به دلیل بزرگی مناقصه، تنوع زیاد سرویس‌ها یا محصولات لازم، و یا سطح تجارب مورد نیاز غیر قابل دسترس باشد.

تشکیل کنسرسیوم‌ها و یا گروه‌های اقتصادی با منافع مشترک یکی از راه‌هایی است که به وسیله آنها شرکت‌ها می‌توانند ظرفیت خود را برای مناقصه و اجرای قراردادها افزایش دهند.

ما ابزاری طراحی کردیم که شما را در تصمیم‌گیری اینکه کدام یک از دو نوع کنسرسیوم یا گروه اقتصادی با منافع مشترک برای شرکتتان مناسب‌تر است به طور واقع‌بینانه پشتیبانی می‌کند و شما را از قدم‌هایی که برای انجام آن باید بردارید آگاه می‌کند.

تفاوت بین گروه اقتصادی با منافع مشترک و کنسرسیوم

گروه اقتصادی با منافع مشترک (JV) نهادی است که از دو یا چند طرف معامله تشکیل می‌گردد تا فعالیتی اقتصادی را با هم انجام دهند. طرفین توافق می‌کنند تا با اشتراک آورده‌های خود، نهاد جدیدی احداث کنند و درآمد، هزینه و کنترل بر آن مجموعه را با هم تقسیم کنند.

کنسرسیوم انجمنی است که از دو یا چند فرد، شرکت، یا سازمان تشکیل میشود تا فعالیت مشترکی انجام دهند و یا منابع خود را به جهت حصول هدف مشترک تجمیع کنند. در کنسرسیوم، هر شرکت کننده شخصیت حقوقی مستقل خود را حفظ کرده و کنترل کنسرسیوم روی اعضاء معمولاً به تلاش‌های مشترک آنها و به ویژه به تقسیم سود محدود می‌گردد. کنسرسیوم با یک قرارداد شکل می‌گیرد.

چرا یک گروه اقتصادی با منافع مشترک یا کنسرسیوم تشکیل می‌دهیم؟

دلایل اصلی برای تشکیل گروه اقتصادی با منافع مشترک یا کنسرسیوم می‌تواند این باشد که آنها برای سازمان شما موقعیت‌های جدیدی برای قیمت دادن و برنده شدن در مناقصاتی بوجود بیاورند که بدون آنها به دلیل ظرفیت و اندازه، شرکت در مناقصه برایتان مقدور نیست.

امتیاز گروه اقتصادی با منافع مشترک و کنسرسیوم:

- ۱- اجازه می‌دهد منابع، مهارت‌ها، تجارب و تخصص‌ها به اشتراک گذاشته شود و پیشنهاد شما برای مشتری بالقوه، جذاب‌تر گردد.
- ۲- ظرفیت شما را برای شرکت در مناقصات یا پروژه‌های بزرگ‌تر افزایش می‌دهد.
- ۳- به کسب و کار شما این فرصت را می‌دهد تا در بازارهای جدید، تجربه کسب کنید.
- ۴- گستره‌ی جغرافیایی و محدوده‌ی ارائه‌ی خدمات خود را افزایش دهید.



راهکار مناسب شما چیست؟

قبل از ورود به هر یک از انواع گروه اقتصادی با منافع مشترک یا کنسرسیوم، طرفین نیاز دارند که درک درستی از اینکه از این رابطه چه می‌خواهند، داشته باشند. هر رویکردی ریسک‌ها و منافع را دارد: مهم‌ترین موضوع این است که در نظر بگیرید که هدف شما از

ورود به این شراکت چیست و سپس سبک و سنگین کرده و ببینید که کدام مسیر به شما در مدیریت و گسترش منافع کاری کمک می کند و در همگامی با سازمان های شریک شما مناسب تر است.


گروه اقتصادی با منافع مشترک – نکات مثبت و منفی

برای کمک به اینکه چه گزینه ای مناسب کسب و کار شما است ، مزایا و معایب زیر طراحی شده اند تا به شما در اتخاذ بهترین تصمیم کمک کنند:

 مزایای گروه اقتصادی با منافع مشترک	 معایب گروه اقتصادی با منافع مشترک
<ul style="list-style-type: none"> • برای شرکت ها موقعیت هایی ایجاد می کند تا ظرفیت ها و تخصص های جدیدی به دست بیاورند. • شرکت ها را قادر می کند تا به بازارهای جغرافیایی جدید وارد شوند و یا به تکنولوژی های جدید دستیابی پیدا کنند. • دسترسی به منابع بزرگ تر ، شامل کارمندان و تکنولوژی تخصصی میسر می گردد. • ریسک ها با شرکاء تقسیم می شود. • انعطاف به وجود می آید: عمر یک گروه اقتصادی با منافع مشترک می تواند بسیار کوتاه باشد و تنها بخشی از کارهای شما را در بر گیرد، و به همین علت تعهدات و تعرضات کاری محدودی دارد. • یک راهکار خلاقانه پیش پای شرکت ها قرار می دهد تا از کسب های غیراصولی خارج شوند. • شرکت ها می توانند به تدریج کسب مربوطه را از باقی سازمان جدا کرده و در نهایت آن را به یک شرکت مادر دیگر بفروشند. به طور تقریبی، ۸۰٪ گروه های اقتصادی با منافع مشترک منتج به فروش آن توسط یک شریک به دیگری می شوند. 	<p>ساختن یک رابطه درست و شراکت با سازمان های دیگر زمانبر و نیازمند صرف انرژی زیاد است و میتواند بسیار پردردسر باشد. مشکلاتی که ممکن است حادث شوند از این قرارند:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اهداف کار ۱۰۰٪ روشن نباشند و به اطلاع همه افراد درگیر رسانده نشوند. • تناسبی بین تخصص ها، سرمایه، و یا دارائی هایی که به مشارکت آورده می شوند وجود نداشته باشد. • فرهنگ ها و روش های مدیریت متفاوت، منتج به عدم یکپارچگی و همکاری مناسب گردند. • شرکاء رهبری و پشتیبانی کافی در مراحل اولیه ارائه ندهند. <p>به وجود آوری یک گروه اقتصادی با منافع مشترک می تواند سیستم های مالیاتی پیچیده ای به وجود بیاورد.</p> <p>حصول موفقیت در یک گروه اقتصادی با منافع مشترک بستگی کامل به تحقیق و تحلیل جامع از اهداف آن دارد.</p> <p>ایجاد یک گروه اقتصادی با منافع مشترک نسبت به ایجاد یک کنسرسیوم می تواند بسیار پرهزینه تر باشد.</p>

کنرسیوم – نکات مثبت و منفی

برای کمک به اینکه چه گزینه‌ای مناسب کسب و کار شما می‌باشد، مزایا و معایب زیر طوری طراحی شده‌اند تا به شما کمک کنند که بتوانید بهترین تصمیم را بگیرید:

 مزایای کنرسیوم	 معایب کنرسیوم
<ul style="list-style-type: none"> • به راحتی تأسیس می‌شود چرا که هیچ روند رسمی برای انجام این کار ندارد. بسیاری از کنرسیوم‌ها تنها با یک نوشته و اجرای یک توافق نامه کنرسیوم شکل گرفته‌اند. به علاوه هیچ سرمایه‌ی اولیه‌ای برای ایجاد یک کنرسیوم احتیاج نیست. • اعضای یک کنرسیوم در هر زمانی به اقتضای تغییر شرایط می‌توانند توافق حقوقی خود را تغییر دهند. • یک کنرسیوم قابلیت این را دارد که طوری تنظیم شود که رأس زمان مشخصی یا سررسید اتفاق خاصی بدون هیچ‌گونه تشریفات رسمی ابطال گردد. • یک کنرسیوم به طور مستقیم در معرض مالیات قرار نمی‌گیرد، با این حال اعضای به طور مستقیم شامل آن می‌شوند. • برخی اعضای کنرسیوم می‌توانند حالتی را اختیار کنند که نامشان برای هیچ شخص ثالثی فاش نگردد. • هزینه‌های جاری یک کنرسیوم معمولاً از یک گروه اقتصادی با منافع مشترک بسیار کمتر است. 	<ul style="list-style-type: none"> • محدود کردن حدّ مسئولیت‌های اعضای یک کنرسیوم کار مشکلی است. حتی اعضاء می‌توانند نسبت به هر شخص ثالثی، به خاطر عدم کارکرد مناسب اعضای دیگر کنرسیوم یا بدهی آن اعضاء در انجام یک پروژه مشترک مسئول شناخته شوند. • طرف‌های سوم معمولاً برایشان مشکل است که با یک نهاد غیر قانونی مانند کنرسیوم وارد قرارداد شوند. به خاطر ماهیت غیرقانونی کنرسیوم، جذب سرمایه هم برایش مشکل است.

قدم‌های عملی – چه باید کرد؟ گروه اقتصادی با منافع مشترک

ساختار یک گروه اقتصادی با منافع مشترک باید ماهیت شراکت را تبیین کند. در این حالت دو نوع موافقت‌نامه موجود است:

- (۱) اگر گروه اقتصادی با منافع مشترک، خود کسبی باشد با حق و حقوق مختص خود، آنگاه آن یک گروه اقتصادی با منافع مشترک شرکتی خواهد بود (incorporated Joint venture).
- (۲) یک توافق‌نامه‌ی شراکتی بین دو طرف معامله‌ی موجود که موجودیت جداگانه‌ی خود را به طور مجزا حفظ کرده‌اند را یک گروه اقتصادی با منافع مشترک قراردادی می‌نامند (contractual joint venture).

یک گروه اقتصادی با منافع مشترک باید شامل این موارد باشد:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• اهداف: سخت‌گیری نکنید و سعی کنید بیش از پنج هدف را تعریف نکنید.• سرمایه: هر دو طرف باید مشخص کنند که به چه میزان و تا چه مدتی در این مشارکت سرمایه‌گذاری می‌کنند.• دارائی‌ها: لیستی از کلیه‌ی دارائی‌ها و کارکنانی که در طول عمر گروه اقتصادی با منافع مشترک به آن انتقال خواهند یافت تهیه کنید.• مالکیت معنوی: مشخص کنید که هر گونه مالکیت معنوی که در طول عمر JV حاصل می‌شود به چه کسی تعلق خواهد گرفت و هم چنین عواید حاصل از آن چگونه تقسیم خواهد شد.• نقش‌ها: مشخص کنید چه کسی مسئولیت رویه‌های مربوطه را در طی JV عهده‌دار خواهد بود. اگر شرکت جدیدی تأسیس می‌کنید، ترکیب هیأت مدیره، مانند مدیر اجرایی ارشد و مدیر مالی ارشد، و هم‌چنین حق رأی‌ها تعیین شوند.• توافق‌نامه: گروه اقتصادی با منافع مشترک شرکتی شاید نیاز به ضمیمه نمودن توافق‌نامه سهام‌داران را نیز داشته باشد، که در آن موضوعاتی چون سیاست پرداخت سود سهام و چگونگی ایجاد حساب‌های مدیریتی و در دسترس قرار گرفتن آنها، پوشش داده می‌شود. | <ul style="list-style-type: none">• اشخاص ثالث: هر گونه رضایت یا تأییدیه که لازم باشد از اشخاص ثالث اخذ گردد، باید در توافق‌نامه شرح داده شوند.• مالی: مشخص کنید که چگونه سود و زیان بین مشارکین تقسیم می‌گردد. حدود مسئولیت‌ها نیز بایستی به دقت تشریح شوند.• اختلاف: مکانیزمی را مشخص کنید که به وسیله‌ی آن اختلافات حاصله حل گردند، مانند ریش سفیدی توسط یک شخص ثالث مشخص.• مدت زمان: مشخص کنید که مدت تطویل گروه اقتصادی با منافع مشترک چقدر خواهد بود. اگر بنا بر این باشد که انتهای آن باز باشد، بایستی زمان لازم برای اعلام از پیش اعضا در صورت تمایل به خروج از مشارکت مشخص گردد.• محرمانگی: شاید تمایل داشته باشید که یک توافق‌نامه رازداری یا عدم فاش نیز در نظر بگیرید.• اصول: جمله‌ای را لحاظ کنید که اگرچه این جمله به خودی خود الزام قراردادی برای هیچ‌کدام از طرفین به وجود نمی‌آورد، ولی در عوض به عنوان یک اصل حرفه‌ای‌گری به آن نگاه می‌شود که اعضا را قادر می‌کند که اختیار انجام مذاکرات نهائی را داشته باشند و توافق نهائی قراردادی را با ایمان و حسن نیت انجام دهند. |
|--|---|

قدم‌های عملی – چه کار باید بکنم؟ کنسرسیوم

یک کنسرسیوم چیزی فراتر از یک شراکت ساده بین سازمان‌هایی است که به هم کار می‌کنند و آموزش می‌بینند (اگرچه آنها هر دو را انجام می‌دهند). در واقع یک توافق رسمی است برای شرکت‌هایی که برای یک هدف تعریف شده، با هم کار می‌کنند. شفافیت در قصد و غرض یک اصل بوده و به همین علت توجه خاصی باید به تهیه‌ی یک توافق‌نامه کنسرسیوم گردد.

نکاتی که در تهیه‌ی موافقت‌نامه‌ی کتبی یک کنسرسیوم باید در نظر گرفت:

<ul style="list-style-type: none">• شفافیت: لازم است که شما به روشنی پروژه‌تان را تعریف کرده و جزئیات روشن و دقیقی را از چیزی که برای انجام آن کنسرسیوم به وجود می‌آید ارائه دهید.• مدت زمان: تاریخ آغاز و مدت زمان لازم برای وجود کنسرسیوم باید مشخص شود، به گونه‌ای که تمام اعضاء تاریخ‌های شروع و پایان کنسرسیوم برایشان واضح باشد.• خروجی‌ها: خروجی‌ها و دست‌آوردهای پروژه‌ای که اعضاء قصد به وجود آوردن آنها را دارند و همچنین استراتژی آنها در مورد بهره‌برداری از آن خروجی‌ها و دست‌آوردها چیست؟• نقش‌ها: به روشنی رهبر کنسرسیوم و نقش و وظایف سایر اعضاء درگیر را تعریف کنید.• ساختار: یک ساختار مدیریتی روشن که شامل ساختار مدیریت پروژه و کمیته‌ی راهبری باشد تشریح شود.• مالی: مدیریت مالی پروژه به روشنی و با جزئیات کامل برای هر کدام از اعضاء کنسرسیوم تشریح شود. جزئیات در رابطه با نحوه‌ی تخصیص هزینه‌ها و چگونه‌ی توزیع سود باید ضمیمه گردند.	<ul style="list-style-type: none">• مسئولیت‌ها: وظایف و مسئولیت‌های هر کدام از شرکای کنسرسیوم به روشنی مشخص شده و نقش هر عضو در رابطه با گروه به وی تفویض شود.• خروج: یک استراتژی واضح برای اعضاء کنسرسیوم اگر تصمیم به خروج از آن را بگیرند با جزئیاتی که آنها را قادر کند که تصویر روشنی از نحوه‌ی خروج خود یا شرکتشان از کنسرسیوم داشته باشند.• منابع: مشخص کردن منابع پروژه که شامل نحوه‌ی تخصیص و توزیع آنها باشد به همراه اطلاعات لازم چگونگی تهیه صورت وضعیت و ادعا لازم است.• پرسنل: چگونگی حذف و اضافه اعضاء در کنسرسیوم باید مشخص باشد. روند انجام این کار باید به دقت شرح داده شده باشد.• حريم شخصی: محرمانگی و مالکیت معنوی باید به دقت تشریح شوند.
---	--

مشکلات مشترک

بسیاری گروه‌های اقتصادی با منافع مشترک و کنسرسیوم‌هایی که به جهت شرکت در مناقصات دولتی تشکیل می‌شوند بسیار موفق می‌باشند. با این حال، برخی از شکست‌ها می‌توانند از موارد ذیل ناشی شده باشند:

- فقدان فهم مشترک بین شرکاء در نقش، مسئولیت، عنوان، وظایف و الزامات و غیره.
- عدم پیش‌بینی ابزار کارآمد برای مواقعی که مشکلی حادث می‌شود.
- عدم استفاده از مشاوره حقوقی در ابتدای کار هنگام توافق بر سر ماهیت شراکت و ساختار مرتبط با آن و توافقات مدیریتی.
- عدم تمایل به سازش از طرف یک یا هر دو سازمان.
- عدم توانایی در مدیریت تنش‌های فرهنگی و ارزش‌های مختلف سازمانی.
- عقب افتادگی حاصل از تصمیم‌گیری‌های دوجانبه می‌تواند به معنی این باشد که آنها در برابر شرایط در حال تغییر سرعت کافی ندارند.
- عدم فهم مناسب از هزینه‌هایی که می‌تواند برای تأسیس یک ساختار جدید انجام شود. این کار می‌تواند منابع قابل توجهی را نیز به خود تخصیص دهد.
- شراکت درجات بالائی از اطمینان نسبت به سایر شرکاء می‌طلبد. اگر ساختار جدید یا یکی از اعضاء آن در این رابطه دچار مشکل شوند، این بازتاب بسیار بدی بر همه خواهد داشت.

۱۰ راهنمایی مهم

- ۱) اطمینان کردن، شفافیت، و صداقت بین شرکاء بسیار مهم است. ارتباط شفاف لازم است.
- ۲) اعضا را به دقت انتخاب کنید. به دنبال ارزش‌های مشترک باشید، نه فقط به دنبال مهارت یا مزیت‌های جغرافیایی. در مورد سلامت و وضعیت مالی اعضا از طریق اعتبار سنجی و ... اطمینان حاصل نمائید.
- ۳) سعی کنید مقصود و اهداف گروه اقتصادی با منافع مشترک یا کنسرسیوم برایتان کاملاً روشن باشد. به عنوان یک کسب و کار تجاری انتظار دارید چه چیزی از این رابطه به دست آورید؟
- ۴) در رابطه با ریسک‌ها و هزینه‌های مربوطه واقع‌بین باشید.
- ۵) برای انتخاب نوع رابطه وقت کافی صرف کنید: گروه اقتصادی با منافع مشترک یا کنسرسیوم؟ کدام یک ماشینی است که شما را به مقصد می‌رساند؟
- ۶) در استفاده از کمک متخصصین کوتاهی نکنید، در جای مناسب از مشاوره حقوقی بهره ببرید. حتماً قرار ملاقات با مشاورین مستقل را هم در نظر داشته باشید.
- ۷) به دقت و روشنی توافقات فی‌مابین را مستند کنید، شامل نقش‌ها و مسئولیت‌های ارائه‌ی دست‌آوردهای پروژه. چه کسی چه کاری را کجا و در چه زمانی باید انجام دهد؟
- ۸) ریسک‌ها را قبل از وقوع مدیریت کنید و عملکردها را به دقت زیر نظر داشته باشید. برای مثال، برای مدیریت ریسک اعتبار، اعضا باید از پنهان کردن مسایل بین خود اجتناب کنند و کنترل کنند که چه کسی را باید به مجموعه خود اضافه کنند تا تیمی که عملکرد را زیر نظر دارند را قوی‌تر کنند.
- ۹) با بی‌توجهی به سازمان و کسب خود، آن را فدای کنسرسیومی که برای آن کار می‌کنید نکنید. شما احتیاج دارید که زمان خود را با رعایت الویت‌بندی مسایل مهم مدیریت کنید.
- ۱۰) از کسب توجه و میزان تعهد صاحبین و مدیریت‌های ارشد شرکاء اطمینان حاصل کنید.

آیا برای تأسیس یک گروه اقتصادی با منافع مشترک یا کنسرسیوم آمادگی دارید؟

با در نظر گرفتن ریسک‌ها و آورده‌ها، مزایا و معایب، و روال الزامات برای تأسیس یک گروه اقتصادی با منافع مشترک، باید تصمیم بگیرید که کدامیک از این دو رویکرد برای شما و کسب و کار شما مناسب‌تر می‌باشند.

برای تصمیم‌گیری شما احتیاج دارید که:

- استراتژی کسب خود را بازنگری کنید، ببینید که کدامیک از دو رویکرد گروه اقتصادی با منافع مشترک و کنسرسیوم به رسیدن اهداف تجاری شما را کمک می‌کنند.
- رقیبان خود را زیر نظر داشته باشید که چه کار می‌کنند. آنها به کدام یک از دو روش رو آورده‌اند؟ و اگر این کار را کرده‌اند، آیا برایشان مفید بوده است؟
- در نظر بگیرید که تا چه حدی شریک یا شرکای احتمالی خود را می‌شناسید. آیا شما جزء مناسبی برای وصل شده به آنها هستید؟ آیا تغییرات جدی‌ای که شما برای این کار باید در نظر بگیرید وجود دارند؟
- نظرات کارمندان خود را هم گوش کنید. امکان دارد که این موضوع و تغییراتی که بر شرایط کاری آنها ایجاد خواهد شد برایشان مهم و نگران‌کننده باشد.

اهمیت مشاوره حقوقی

لطفاً دقت کنید: قبل از ورود به هرگونه بحث قراردادی مشاوره حقوقی داشته باشید.