



چک لیست شرکت

شرکت‌های کوچک و متوسط

محمود زرگر

محمد رضا زرگر

جهت دسترسی رایگان به نسخه دیجیتال سایر کتب همین مؤلف،

برقراری ارتباط با مؤلف

یا خرید نسخه فیزیکی کتابها

به نشانی زیر مراجعه کنید:

books4smes.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

چک لیست رشد شرکت های کوچک و متوسط

تألیف:

محمود زرگر

محمد رضا زرگر

سرشناسه	: زرگر، محمود، ۱۳۳۴
عنوان و نام پدیدآور	: چک‌لیست رشد شرکت‌های کوچک و متوسط / تألیف محمود زرگر، محمدرضا زرگر؛ ویراستار تخصصی محمدرضا زرگر
مشخصات نشر	: تهران، ابرون، ۱۴۰۰
مشخصات ظاهری	: ۱۲۳ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۴-۰۸۷-۷
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: کتابنامه
موضوع	: کسب و کار خرد
موضوع	: Small business
موضوع	: شرکت‌ها -- رشد
موضوع	: Corporations -- Growth
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	: Strategic Planning
شناسه افزوده	: زرگر، محمدرضا، ۱۳۶۴
رده بندی کنگره	: HD۲۳۴۱
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۰۲۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۴۶۹۰۷۷

☐ نام کتاب	: چک‌لیست رشد شرکت‌های کوچک و متوسط
☐ ناشر	: انتشارات ابرون
☐ مؤلف	: محمود زرگر، محمدرضا زرگر
☐ ویراستار تخصصی	: محمدرضا زرگر
☐ چاپخانه	: چاپ دیجیتال
☐ نوبت چاپ	: دوم، ۱۴۰۱
☐ تیراژ	: ۵۰۰ نسخه
☐ قیمت	: ۱۰۰,۰۰۰ تومان

ISBN: 978-964-384-087-7

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۴-۰۸۷-۷

Books4SMEs.com

کلیه حقوق قانونی و شرعی برای مؤلفین محفوظ است. تکثیر تماماً یا قسمتی از این اثر به صورت حروفچینی و چاپ مجدد، چاپ افست، پلی‌کپی، فتوکپی و انواع دیگر چاپ ممنوع است. نقل مطالب به صورت معمول در مقاله‌های تحقیقاتی با ذکر نام کامل مؤلفین و کتاب آزاد است. متخلفان به موجب بند ۵ از ماده ۲ قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

تقدیم به:

مدیران و سرمایه‌گذاران شرکت‌های کوچک و متوسط،
استارت‌آپ‌ها، کارآفرینان، شرکت‌های دانش‌بنیان، اساتید و
دانشجویان رشته‌های فنی و غیر فنی؛
و به تمام کسانی که در راه اعتلای اهداف اقتصادی، رفاه اجتماعی و
انتفاع تمامی احاد کشور از هیچ تلاشی کوتاهی نمی‌کنند، و در این
مسیر، با موانعی از قبیل ناامیدی، روش‌های بسته و غیرمؤثر،
غیریکپارچه و هزینه‌بر برای کشور مبارزه می‌کنند.

books4smes.com

فهرست مطالب

مقدمه.....	۷
فصل ۱: شرکت‌های کوچک و متوسط و موضوع رشد.....	۱۱
۱.۱ نقش حیاتی شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصاد.....	۱۲
۱.۲ انزوای شرکت‌های کوچک و متوسط.....	۱۵
۱.۳ تجمیع منابع و ایجاد روابط.....	۱۵
منابع مورد استفاده.....	۱۸
فصل ۲: سرمایه‌گذاری.....	۲۱
۲.۱ ریسک بالاتر، انتظار بازده بالاتر.....	۲۳
۲.۲ انواع سرمایه‌گذاران در شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه.....	۲۶
۲.۳ چگونه شرکت‌های کوچک و متوسط را برای پذیرش سرمایه‌گذاری‌ها آماده کنیم.....	۳۳
۲.۴ دغدغه‌های سرمایه‌گذاران در خصوص ریسک‌های شرکت‌های کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها.....	۴۰
۲.۵ دستیابی به بهترین شرایط سرمایه‌گذاری.....	۴۴
منابع مورد استفاده.....	۴۷
فصل ۳: بین‌المللی شدن.....	۴۹
۳.۱ توسعه شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای بین‌المللی شدن.....	۵۱
۳.۲ بهره‌برداری بهینه از زنجیره‌های ارزش.....	۶۴
۳.۳ ورود به زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای: استفاده از منطقه به عنوان اولین گام در مسیر بین‌المللی شدن.....	۷۳
۳.۴ عضویت در زنجیره‌های ارزش فرامنطقه‌ای/بین‌المللی (IVC).....	۷۸
۳.۵ ورود به زنجیره‌های ارزش جهانی (GVC).....	۸۰
منابع مورد استفاده.....	۸۲

فصل ۴: استانداردها و مقررات ۸۷

۴.۱ برداشتن گام های مدیریتی برای انطباق با استانداردها ۸۹

۴.۲ مشارکت مؤثر در مذاکرات بین المللی مربوط به استانداردها و مقررات ۱۰۹

منبع مورد استفاده ۱۰۹

فصل ۵: استقبال از اکوسیستم جدید کسب و کار ۱۱۱

۵.۱ اکوسیستم جدید کسب و کار ۱۱۲

۵.۲ مسیر موفقیت در اکوسیستم جدید کسب و کار ۱۱۸

۵.۳ استقبال آگاهانه از تغییرات اکوسیستم جدید کسب و کار ۱۲۲

منبع مورد استفاده ۱۲۳

مقدمه

به دنبال انتشار کتاب «شرکت‌های کوچک و متوسط موتور رونق اقتصاد» که در آن نقشه راه و مسیر رشد شرکت‌ها، چالش‌ها و راهکارهای رفع موانع، و ظرفیت‌های مورد نیاز برای ورود به بازارهای بین‌المللی، به تفصیل در قالب توصیه‌های کاربردی، مفید و تجربه‌شده برای جامعه هدف بازیگران اکوسیستم کسب‌وکار اعم از نهادهای مرتبط دولتی، مؤسسات و انجمن‌های تخصصی، مؤسسات علمی و آموزشی و شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه شد، مؤلفین بر آن شدند تا کتابی چکیده مختص مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در قالب چک‌لیست تهیه کنند تا به عنوان راهنمای گام به گام، با در نظر داشتن نیازها و خواسته‌های مدیران این شرکت‌ها مورد استفاده آنها قرار گیرد. هم‌اینک این مهم در کتاب پیش رو فراهم آمده است.

شرکت‌های کوچک و متوسط، از عوامل اصلی موفقیت و توسعه کشورها به شمار می‌روند. این بازیگران، کم‌هزینه‌ترین و مؤثرترین عامل در تحقق اهداف اجتماعی و اقتصادی به شمار می‌روند. تمامی اندیشمندان و دست‌اندرکاران سراسر جهان به این حقیقت باور دارند. اما چگونه می‌توان این موتور قدرتمند توسعه را به حرکت درآورده و از تمامی ظرفیت آن برای کسب موفقیت استفاده نمود؟ تحقق این هدف مستلزم پیشرفت در حکمرانی شرکت‌ها در تمامی سطوح و استفاده از تمامی فرصت‌ها، همزمان با تغییر در رویکردهای سیاست‌ها، مقررات، استانداردها، طرح‌های توسعه و زیرساخت‌های مربوطه است.

اثر بخشی رویکردها، ابزارها و نیازمندی‌های شرکت‌های کوچک و متوسط در حوزه‌های منابع مالی، مهارت‌ها، آموزش، فناوری، نوآوری، مدیریت، استانداردها و مقررات، بستگی زیادی به هماهنگی و انسجام میان آنها دارد. امروزه، رویکردهای تک‌بعدی دیگر مفید واقع نمی‌شوند؛ بلکه ترکیب این عوامل و فراهم آوردن زیرساخت‌های نرم و سخت، اکوسیستم‌ها و نقش‌های مشترک، بیش از پیش ضرورت یافته است.

تمرکز اصلی این کتاب بر ارائه فهرست اقداماتی است که شرکت های کوچک و متوسط باید به انجام رسانده یا آنها را مد نظر قرار دهند. از این رو، در هر مرحله، فهرستی از اقدامات و طرح ها ارائه شده است.

نویسندگان بر این باورند که محتوای این کتاب، جامع ترین مجموعه متشکل از عوامل رشد و توسعه شرکت های کوچک و متوسط به شمار می رود. اکثر این عوامل از گزارشات مؤسسه ITC و سایر منابع معتبر اقتباس شده است. در انتهای هر فصل، منابع مورد استفاده را جهت مراجعه و بررسی بیشتر در اختیار خوانندگان قرار می دهیم.

مخاطبین هدف این کتاب عبارتند از مدیران و سرمایه گذاران شرکت های کوچک و متوسط، استارت آپ ها، کارآفرینان، شرکت های دانش بنیان و دانشجویان رشته های مختلف فنی و غیرفنی؛ و اینکه این بازیگران، چه فرصت های را پیش رو دارند، چه اهدافی را می توانند مد نظر داشته باشند، چگونه می توانند مسیر پر پیچ و خم ورود به بازارهای بین المللی و موفقیت در این بازارها را طی نمایند و چه مشکلات و چالش هایی در این مسیر پیش روی آنها قرار دارد.

هدف اصلی کتاب، پاسخ به انتظارات فوق است. در این راستا، در این کتاب، تجارب موفق شرکت های کوچک و متوسط و توصیه های نهادهای تخصصی بین المللی در قالب چک لیست های موضوعی ارائه شده است.

کارشناسان بین المللی چالش های اصلی پیش روی شرکت های کوچک و متوسط در فرآیند رشد اقتصادی و دستیابی به توانمندی را به شرح زیر طبقه بندی کرده اند:

- **دسترسی به بازارهای بین المللی:** شرکت های کوچک و متوسط برای فروش محصولات واسط یا نهایی در بازارهای جهانی نیازمند افزایش بهره وری هستند. همچنین باید پشتیبانی لازم از این شرکت ها در راستای تطبیق با مقررات و استانداردهای بین المللی کیفیت، نیروی کار و محیط زیست به عمل آید.
- **دسترسی به منابع تأمین مالی:** به گزارش مؤسسه مالی بین المللی (IFC)، مجموع تقاضای اعتبار محقق نشده شرکت های کوچک و متوسط در سراسر جهان بین ۳/۲ تا ۳/۹ تریلیون دلار برآورد می شود. این در حالی است که منابع تأمین مالی جایگزین وام های مستقیم بانکی، مانند بازارهای سهام، همچنان محدود و ناپایدار هستند.
- **دسترسی به مهارت و استعداد:** شرکت های کوچک و متوسط با چالش مهارت های مدیریتی ضعیف و کمبود استعدادهای تخصصی مواجه اند. برنامه های مستمر آموزش کارآفرینی و مدیریت، در بسیاری از کشورها و مناطق، همچنان پاسخگوی این نیاز نیست.

- **دسترسی به اکوسیستم‌های نوآوری و اقتصاد دیجیتال:** در مسیر توسعه به اکوسیستم نوآوری پویایی نیاز است که در آن، بازیگران مختلف قادر به مشارکت و نوآوری در زمینه فرایندها و محصولات خود باشند. به گزارش مؤسسه اکسنچر^۱ ۱۷ کشور از کشورهای گروه ۲۰، در زمینه شاخص تراکم دیجیتال^۲ تنها موفق به کسب نمراتی بین ۲۸ تا ۷۲ در مقیاس ۱۰۰ شده‌اند.
- **توانایی انطباق با مقررات کسب و کار:** کیفیت محیط کسب و کار، فارغ از پیشرفت آن در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، هنوز هم مهم‌ترین مانع پیش روی ۷۰ درصد از شرکت‌های کوچک و متوسط در بازارهای در حال توسعه و نوظهور به شمار می‌رود. به طور خلاصه می‌توان مسیر رشد و تحول شرکت‌های کوچک و متوسط را در قالب شکل زیر نشان داد.



در سال‌های اخیر، چالش‌ها، الزامات و نیازمندی‌های پشتیبانی و خدماتی شرکت‌های کوچک و متوسط در مراحل مختلف این مسیر، با تغییراتی چشم‌گیر روبرو شده است. تجربه نشان داده است که ظهور عصر دیجیتال و استفاده گسترده از فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات، معادلات را به کلی دگرگون ساخته است. در برخی موارد، شرکت‌های پیشگام، به ویژه شرکت‌های استارت‌آپ و دانش‌بنیان، از برخی مراحل مسیر رشد عبور کرده و از ابتدا، فعالیت خود را در سطح بین‌المللی آغاز کرده‌اند.

^۱ Accenture

^۲ Digital Density Index

تمرکز این کتاب بر روی شرکت‌های کوچک و متوسطی است که در حال ورود به زنجیره‌های ارزش بین‌المللی^۱ (IVC) بوده یا در جهت ارتقاء و بهبود مستمر جایگاه خود در زنجیره‌های ارزش تلاش می‌کنند. هدف ما، ارائه بهترین تجربیات موجود در زمینه تقویت رقابت‌پذیری و سودآوری و بقای بلندمدت است. همچنین در این کتاب، به مجموعه‌ای از عوامل مختلف که شرکت‌های کوچک و متوسط باید در مراحل ورود، فعالیت و ارتقاء در زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای یا جهانی مد نظر قرار دهند، اشاره شده است.

¹ International Value Chain (IVC)

فصل ۱: شرکت‌های کوچک و متوسط و موضوع رشد

بسته به کشور، منطقه جغرافیایی، سطح توسعه‌یافتگی و فرهنگ کسب‌وکار، تعاریف متفاوتی از «شرکت‌های کوچک و متوسط» ارائه شده است. به عنوان نمونه، بنا به تعریف بانک جهانی، شرکت کوچک و متوسط به شرکتی اطلاق می‌شود که در آن، ۹۹ نفر یا کمتر مشغول به کار باشد، در حالی که بانک‌های توسعه آسیا و آفریقا، شرکت کوچک و متوسط را به عنوان شرکتی با کمتر از ۵۰ نفر پرسنل تعریف می‌کند.

در نگاه کلاسیک، شرکت‌ها بر اساس معیار اندازه به سه دسته کلی تقسیم می‌شوند:

- **شرکت‌های کوچک:** این دسته از شرکت‌ها با دارا بودن کمتر از ۲۰ نفر پرسنل، غالباً با استفاده از فناوری‌ها و فرآیندهای پایه تولیدی و دارایی‌های ثابت محدود، در سطح اقتصاد محلی یا ملی فعالیت می‌کنند. گردش مالی و حجم دارایی آنها چیزی در حدود ۱۰۰ هزار دلار است.
- **شرکت‌های متوسط:** در این شرکت‌ها بین ۲۰ تا ۵۰ و در برخی موارد حداکثر ۱۰۰ نفر پرسنل به کار اشتغال دارند. تمرکز این دسته از شرکت‌ها معمولاً بر روی فعالیت در سطح اقتصاد ملی است. گردش مالی و حجم دارایی این شرکت‌ها معمولاً در مقیاس میلیون دلار است. این شرکت‌ها معمولاً از روش‌های تولید رقابتی استفاده کرده و آمادگی لازم را برای پیوستن به زنجیره‌های ارزش بین‌المللی (IVC) دارند. مشارکت آنها در زنجیره‌های ارزش بین‌المللی در قالب صادرات مستقیم یا خدمات‌رسانی به شرکت‌های بزرگ یا خارجی در بازارهای داخلی تحقق می‌یابد.
- **شرکت‌های بزرگ:** در نهایت، در گروه شرکت‌های بزرگ، معمولاً شاهد بیش از یکصد نفر پرسنل هستیم. جریان درآمدی این گروه از شرکت‌ها از ده‌ها میلیون دلار فراتر می‌رود. شرکت‌های بزرگ، غالباً به عنوان بازیگران فعال در صحنه بین‌المللی (و احتمالاً

به عنوان شرکت های پیشگام در زنجیره های ارزش بین المللی) فعالیت کرده و حجم عمده محصولات خود را به بازارهای بین المللی صادر می کنند.

این نوع نگاه، هم سو با مدل سازی جدید اقتصادی در موضوع تجارت است (به عنوان نمونه، Melitz, 2003). با این حال، بسیاری از شرکت ها در این سیستم طبقه بندی جای نمی گیرند. این امر تا حدی ناشی از ویژگی های منحصر به فرد بخش های اقتصادی مختلف بوده و منعکس کننده تأثیرات فناوری های جدید و نوظهور است.

۱.۱ نقش حیاتی شرکت های کوچک و متوسط در اقتصاد

شرکت های کوچک و متوسط، بخش عمده اقتصاد جهانی را تشکیل می دهند. در کشورهای در حال توسعه، شاهد وجود شکاف بهره وری میان شرکت های کوچک و متوسط و شرکت های بزرگ هستیم. این امر، این پرسش را به ذهن متبادر می کند که برای کمک به پر کردن این شکاف، چه کاری می توانیم و باید انجام دهیم؟

سهم شرکت های کوچک و متوسط در اشتغال، تولید ناخالص داخلی (GDP) و صادرات بسیار چشم گیر است؛ چرا که این شرکت ها، اکثریت غالب شرکت های فعال در هر اقتصادی را تشکیل می دهند. در سطح بین المللی، شرکت های کوچک و متوسط (رسمی و غیررسمی) بیش از ۹۵ درصد از کل شرکت ها را تشکیل داده و نزدیک به ۵۰ درصد از ارزش افزوده و ۶۰ تا ۷۰ درصد از مجموع اشتغال را به خود اختصاص می دهند (Edinburgh Group, Ayyagari et al., 2011). بر اساس آخرین برآوردها، بین ۴۲۰ تا ۵۱۰ میلیون شرکت کوچک و متوسط در سراسر جهان وجود دارد که ۳۱۰ میلیون مورد از این شرکت ها در بازارهای نوظهور فعالیت دارند (IFC, 2013).

علاوه بر تأثیرات مستقیم، اثرات غیرمستقیم بهره وری شرکت های کوچک و متوسط نیز بسیار قابل توجه است. تأثیر غیرمستقیم این شرکت ها بر تغییر سطح تقاضا در بازار اشتغال و افزایش میانگین دریافتی کارگران دارای دستمزد پایین، احتمالاً موجب تغییر ساختار اقتصاد خواهد شد. همچنین فعالیت این شرکت ها موجب گسترش بازار محصولات با ارزش افزوده بالا خواهد شد (OECD, 2010). افزایش سطح دستمزدها در نتیجه رشد بهره وری شرکت های کوچک و متوسط، می تواند بر توزیع کلی درآمد در اقتصاد نیز اثرگذار باشد. دلیل این امر آن است که شرکت های کوچک و متوسط، درصد بالایی از مجموع نیروی کار را در اقتصاد به خدمت می گیرند. علاوه بر این، سهم بالایی از گروه های آسیب پذیر اجتماعی، به ویژه زنان و جوانان در این شرکت ها به کار گمارده می شوند (ITC, 2015).

از سوی دیگر، دانش نهفته در فرآیند تولید کالاهای واسط با کیفیت تولیدشده توسط شرکت‌های کوچک و متوسط کارآمد، به شرکت‌های بزرگ سرریز شده و منجر به افزایش بهره‌وری در سطح کلان می‌شود. بهره‌وری بالای شرکت‌های کوچک و متوسط، آنها را قادر به رقابت مستقیم با شرکت‌های بزرگ‌تر می‌سازد (ITC, 2015).

اگرچه صادرات، فارغ از مقصد آن، به طور کلی منجر به افزایش اشتغال، درآمد و سود می‌شود، اما سطح بهره‌وری تحقق یافته به مقاصد صادراتی بستگی دارد. صادرات موجب بازطراحی فرآیندها شده و به شرکت‌ها در مسیر نوآوری کمک می‌کند (Damijan, Kostev and Polanec, 2010).

- در منطقه اتحادیه اروپا، شرکت‌های کوچک و متوسط ۹۹/۸ شرکت‌ها را تشکیل داده و ضمن به کارگیری ۶۶/۹ درصد از مجموع اشتغال، ۵۸/۱ درصد از ارزش افزوده حاصله را به خود اختصاص می‌دهند (EC, 2013؛ EC, 2014). این آمار معادل ۸۸/۸ میلیون شغل و ۳/۶ تریلیون یورو ارزش افزوده است. همچنین سهم شرکت‌های کوچک و متوسط از کل صادرات اتحادیه اروپا برابر با ۳۴ درصد و به ارزش ۱/۵۴ تریلیون یورو در سال است.
- در آمریکا، شرکت‌های کوچک و متوسط ۹۹ درصد از شرکت‌ها را تشکیل داده و ۵۰ درصد از نیروی کار فعال در بخش خصوصی در آنها اشتغال دارند. همچنین در این کشور، بیش از نیمی از تولید ناخالص داخلی غیر کشاورزی به شرکت‌های کوچک و متوسط اختصاص دارد. شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصاد آمریکا، ۳۴ درصد از مجموع ارزش صادرات را تشکیل می‌دهند (Grover and Suominen, 2014).
- آمارهای مربوط به ده کشور آسیای جنوب شرقی نشان می‌دهد که به صورت متوسط، شرکت‌های کوچک و متوسط ۹۸ درصد از تعداد شرکت‌های فعال در این کشورها را تشکیل داده و ۶۶ درصد از نیروی کار منطقه در این شرکت‌ها به کار گرفته شده است (ADB, 2013؛ Harvie, 2015). در منطقه آسیای جنوب شرقی، شرکت‌های کوچک و متوسط نزدیک به ۳۸ درصد از تولید ناخالص ملی و ۳۰ درصد از مجموع ارزش صادرات را به خود اختصاص می‌دهند (ADB, 2013). در چین، به عنوان بزرگ‌ترین کشور صادرات‌کننده در جهان، سهم شرکت‌های کوچک و متوسط از مجموع ارزش صادرات، ۴۱/۵ درصد است. این آمار، به روشنی بیانگر اهمیت شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصاد چین است (ADB, 2013).

- در منطقه آمریکای لاتین و حوزه دریای کارائیب (LAC)، شرکت های کوچک و متوسط ۹۹ درصد از شرکت ها را تشکیل داده و سهم این شرکت ها در کل اشتغال ۶۷ درصد است. البته سهم این شرکت ها در تولید ناخالص داخلی (GDP) در این منطقه نسبتاً پایین است. این امر ناشی از این واقعیت است که شرکت های بزرگ تر در این منطقه، شش برابر بهره وری بیشتری نسبت به شرکت های کوچک و متوسط از خود به نمایش می گذارند. این نسبت در کشورهای عضو سازمان همکاری های اقتصادی و توسعه (OECD) تنها ۲/۴ برابر است (OECD-UNECLAC, 2013). از این رو، حرکت شرکت های کوچک و متوسط در این منطقه در راستای پر کردن شکاف بهره وری و رساندن آن به سطحی هم تراز با کشورهای توسعه یافته، می تواند منافع اقتصادی قابل توجهی را برای آنها به دنبال داشته باشد.
- علیرغم محدودیت آمارهای در دسترس در مورد کشورهای آفریقایی، شرکت های کوچک و متوسط در این قاره، در مقایسه با سایر مناطق، تسلط بیشتری بر ابزارهای تولید دارند. به عنوان نمونه، در کشور غنا، ۹۲ درصد از مجموع کسب و کارها از نوع شرکت های کوچک و متوسط بوده و سهم این شرکت ها در تولید ناخالص داخلی (GDP) نزدیک به ۷۰ درصد است (Abor and Quartey, 2010).
- پلتفرم های اینترنتی جدید، امکان مدیریت و راهبری شرکت ها با استفاده از تعداد پرسنل کمتر را فراهم کرده و در عین حال، امکان فروش محصولات و خدمات در سطح جهانی را در اختیار این شرکت ها قرار داده است. این روند موجب ظهور نوع جدیدی از شرکت ها با عنوان «شرکت های متولد شده جهانی»^۱ شده است. ویژگی های اصلی این شرکت ها عبارتند از:
 - فعالیت جدی در بازارهای بین المللی از بدو تشکیل؛
 - بهره مندی از مدیران دارای چشم انداز قدرتمند بین المللی؛
 - تمرکز ویژه بر ارائه محصولات دارای کیفیت برتر.
 - استفاده از ابزارهای پیشرفته و پیچیده فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- در بخش تولید نیز نوآوری هایی نظیر چاپگرهای سه بعدی با کاهش هزینه ورود، موجب تشویق به تشکیل شرکت های کوچک و متوسط جهت عرضه محصولات در بازارهای جهانی شده است.

¹ Born Globals

۱.۲ انزوای شرکت‌های کوچک و متوسط

شرکت‌های کوچک و متوسط بیش از پیش با چالش انزوا مواجه هستند. این انزوا، ظرفیت آنها را در زمینه توسعه فعالیت یا تخصصی‌سازی تولید و بهره‌مندی از مزیت صرفه مقیاس محدود می‌کند (OECD-UNECLAC, 2012). یکی از راه‌های غلبه بر این چالش، ایجاد ائتلاف و تشریک مساعی است.

شرکت‌های کوچک با توجه به توانایی محدود خود برای اثرگذاری بر فرآیندهای تصمیم‌گیری، در موضع ضعف نسبت به دفاع از منافع خود قرار دارند. توان چانه‌زنی شرکت‌های کوچک و متوسط غالباً کمتر از شرکت‌های بزرگ بوده و در نتیجه تنها سهم محدودی از درآمد و سود زنجیره‌های ارزش به این شرکت‌ها اختصاص می‌یابد. این چالش، به فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری نیز تعمیم می‌یابد و خط‌مشی‌های عمومی معمولاً در راستای منافع شرکت‌های بزرگ‌تر و برخوردار از صدای رساتر تنظیم می‌شوند. نتیجه این امر، ایجاد محیط قانونی است که به لحاظ سیستماتیک، به ضرر شرکت‌های کوچک و متوسط است (ITC, 2015).

به بیان دیگر، شنیده شدن صدای شرکت‌های کوچک و متوسط در فرآیند خط‌مشی‌گذاری، از اهمیت بالایی نزد این شرکت‌ها، نسبت به شرکت‌های بزرگ برخوردار است (OECD and WTO, 2015). از جمله اقدامات اصلاحی بالقوه در این زمینه می‌توان به تشکیل اتحادیه‌ها و ائتلاف‌های بخشی یا ایجاد سازمان‌های نماینده شرکت‌های کوچک و متوسط، و در نتیجه، بهبود جایگاه و اثرگذاری این شرکت‌ها در فرآیند خط‌مشی‌گذاری در کشورها اشاره نمود.

۱.۳ تجمیع منابع و ایجاد روابط

به منظور غلبه بر چالش انزوا، معمولاً از دو مکانیسم اصلی استفاده می‌شود: تشکیل نهادهای مشترک^۱ جهت نمایندگی منافع شرکت‌های کوچک و متوسط، و تسهیل شکل‌گیری ارتباط میان شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق تشکیل خوشه‌ها^۲.

۱.۳.۱ مکانیسم ۱: تشکیل نهادهای مشترک

این نهادهای مشترک می‌توانند در قالب نهادهای عمومی یا خصوصی تشکیل شوند. نهادهای مختلف، ترکیبات متفاوتی از کارویژه‌ها را مد نظر قرار می‌دهند. مؤسسات پشتیبانی از تجارت و

^۱ Joint Institutions

^۲ Clusters

سرمایه‌گذاری^۱ (TISI) ضمن تجميع اطلاعات، موجب تقويت صدای شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شوند (ITC, 2015). حوزه‌های بهبود ناشی از عملکرد این نهادها که دارای بیشترین ارزش از منظر شرکت‌های کوچک و متوسط است عبارتند از:

- دسترسی به اطلاعات مربوط به فرصت‌های صادراتی، تأمین مالی تجارت، رویه‌ها و مقررات.
- برندسازی و ایجاد تصویر مثبت از طریق تبلیغات، تأمین منابع بازاریابی و برگزاری نمایشگاه‌های تجاری (OECD, 2013).

۱.۳.۲ مکانیسم ۲: تسهیل تعاملات میان شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق تشکیل

خوشه‌ها

خوشه‌ها از طریق موارد زیر، ایجاد روابط میان شرکت‌های کوچک و متوسط را تسهیل می‌کنند:

- امکان تمرکز بر مداخلات صحیح برای خط‌مشی‌گذاران. این مداخلات، به عنوان سکویی برای ایجاد پویایی‌های روابط میان شرکت‌های کوچک و متوسط عمل می‌کنند.
- ایجاد اعتماد متقابل، ارزش‌های مشترک و فشار همکاران به عنوان مبنای اقدامات جمعی در راستای تعامل با دولت، محیط و بازار.
- امکان دسترسی و تعامل شرکت‌های کوچک و متوسط با طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها و اشاعه سریع اطلاعات (UNCTAD, 1998).
- امکان تحقق رویکردهای مدرن، چندجانبه و مشارکتی نظیر تعاملات دانشگاه-صنعت-دولت.
- تقویت تخصصی‌سازی و کارآمدی، ایجاد صرفه مقیاس و صرفه ناشی از تنوع (Oughton and Whittam, 1997).
- ایجاد امکان دسترسی به بازارهای یکپارچه، سبدي گسترده‌تر از نیروی کار ماهر و متخصص، و شبکه‌ای گسترده از تأمین‌کنندگان نهاده‌ها و خدمات تخصصی.

¹ Trade and Investment Support Institutions (TISI)

به گزارش کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل متحد^۱ (۲۰۰۱)، هدف اصلی اکثر طرح‌های ترویج خوشه‌ها عبارت است از:

- ایجاد و گسترش شبکه‌های میان شرکت‌ها، زنجیره‌های تأمین و خوشه‌های تخصصی حوزه‌ها جهت بهبود گسترش دانش، فناوری و نوآوری (کارآمدی پویا^۲).
- تقویت نقش مؤسسات واسط نظیر نهادهای ترویج توسعه و اتحادیه‌های کسب و کار.
- تسهیل دسترسی به خدمات با کیفیت کسب و کار.
- ترویج شکل‌گیری شبکه‌های نهادی از طریق تشکیل ائتلاف‌های منطقه‌ای در قالب توافقات رسمی و غیررسمی.
- حمایت از ایجاد مخزن نیروی کار ماهر از طریق گسترش آموزش‌ها.
- ترویج شکل‌گیری تولیدکنندگان تخصصی و با کیفیت از طریق کمک به استانداردسازی و اخذ گواهینامه‌ها.

کسب اطلاعات دست اول بازار^۳ با استفاده از ابزارهای مؤسسه ITC

مجموعه ابزارهای مؤسسه ITC جهت کسب اطلاعات دست اول بازار، به صورت رایگان در بستر اینترنت در دسترس قرار گرفته است. این ابزارها، داده‌های ارزشمندی را برای کمک به شرکت‌ها در شناسایی فرصت‌های بازار در اختیار آنها قرار می‌دهند. صادرکنندگان می‌توانند از این ابزارها جهت انجام امور زیر استفاده کنند:

- تعیین حجم بازارهای بالقوه و چگونگی سرعت رشد تقاضای مربوط به کالا یا خدمات خاص در این بازارها.
- شناسایی کشورهای عرضه‌کننده در این بازارها.
- روند رشد یا کاهش سهم بازار سایر عرضه‌کنندگان.
- محدودیت‌های تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای مربوطه در مقایسه با رقبای مستقر در سایر کشورها.
- شناسایی واردکنندگان و توزیع‌کنندگان بالقوه جهت محصولات خود.

^۱ UNCTAD

^۲ Dynamic Efficiency

^۳ Market Intelligence

منابع مورد استفاده

- Abor, Joshua and Peter Quartey (2010). Issues in SME Development in Ghana and South Africa. International Research Journal of Finance and Economics, vol. 39, pp. 218–228.
- Asian Development Bank (ADB) (2013). Asia SME Finance Monitor 2013. Manila. Available from <http://www.adb.org/publications/asia-sme-finance-monitor-2013>.
- Ayyagari, Meghana, Asli Demirgüç-Kunt and Vojislav Maksimovic (2011). Small vs. young Firms across the World. Policy Research Working Paper, No. 5631. Washington, D.C.: World Bank. Available from <http://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-5631>.
- Cernat, Lucian, Ana Norman-López and Ana Duch T-Figueras (2014). SMEs are more important than you think! Challenges and opportunities for EU exporting SMEs. Chief Economist Note, vol 3. Brussels: European Commission. Available from http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2014/september/tradoc_152792.pdf.
- Damijan, Jože P., Črt Kostevc and Sašo Polanec (2010). From Innovation to Exporting or Vice Versa? World Economy, vol. 33, No. 3, pp. 374-398.
- Edinburgh Group (2013). Growing the global economy through SME. Available from http://www.edinburghgroup.org/media/2776/edinburgh_group_research_growing_the_global_economy_through_smes.pdf.
- European Commission (EC) (2013). Annual Report on European SMEs 2012/2013: A recovery on the Horizon. Brussels. Available from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf.
- European Commission (EC) (2014). Annual Report on European SMEs 2013/2014: A partial and fragile recovery. Brussels. Available from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf.
- Grover, Aseem and Katie Suominen (2014). 2014 Summary – State of SME Finance in the United States, White Paper, Trade Up. Available from http://www.growadvisors.com/uploads/2/7/9/9/27998715/state_of_sme_finance_in_the_united_states_-tradeup_2014.pdf.

- Harvie, Charles (2015). SMEs, Trade and Development in South-east Asia. ITC Working paper. Geneva: International Trade Centre.
- International Finance Corporation (IFC) (2013). Closing the credit gap for formal and informal micro, small, and medium enterprises. Washington, D.C. Available from <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/01/24162672/closing-credit-gap-formal-informal-micro-small-medium-enterprises>.
- International Trade Center (ITC) (2015). SME Competitiveness Outlook: Connect, Compete and Change for Inclusive Growth. Geneva: ITC.
- Melitz, Marc J. (2003). The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica*, vol. 71, No. 6, pp. 1695-1725.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2010a). Tackling Inequalities in Brazil, China, India and South Africa: The Role of Labour Market and Social Policies. Paris. Available from http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/tackling-inequalities-in-brazil-china-india-and-south-africa-2010_9789264088368-en.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2013). OECD-ASEAN Training on Investment Policy Making. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development. Available from http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/Module3_2013.pdf.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and World Trade Organization (WTO) (2015). Aid for Trade at a Glance - Reducing trade costs for inclusive, sustainable growth. Geneva and Paris. Available from https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/aid4trade15_e.htm.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) - United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (UN-ECLAC) (2012). Latin American Economic Outlook 2012 - Transforming the State for Development. Paris and Santiago de Chile. Available from <http://www.oecd.org/dev/americas/48965859.pdf>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) - United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (UN-ECLAC) - Development Bank of Latin America (CAF) (2013). Latin American Economic Outlook 2014: Logistics and Competitiveness for Development. Paris, Santiago de Chile and Caracas. Available from <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/480/Outlook2014-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Oughton, Christine and Geoff Whittam (1997). Competition and cooperation in the small firm sector. Scottish Journal of Political Economy, vol. 44 , No. 1, pp. 1-30.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (1998). Promoting and sustaining SMEs clusters and networks for development. New York and Geneva: United Nations. <http://unctad.org/en/docs/c3em5d2.pdf>.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2001). Best Practices in Financial Innovations for SMEs. A paper presented at UNCTAD's intergovernmental Expert Meeting on "Improving the competitiveness of SMEs in developing countries: The Role of Finance To Enhance Enterprise Development" held in Geneva on 22-24 October 2001, UNCTAD/ITE/TEB/Misc.3.

books4smes.com

فصل ۲: سرمایه‌گذاری

چک‌لیست سرمایه‌گذاری	
الف. سرمایه‌گذاران اصلی در هر مرحله از توسعه را تعیین کنید	
☒	در مراحل اولیه: پس‌اندازهای شخصی، خانواده و دوستان.
☒	پس از تولید حداقل محصول قابل عرضه ^۱ : فرشتگان کسب‌وکار ^۲ و سرمایه‌گذاران شرکتی.
☒	مرحله آمادگی محصول جهت تولید گسترده: سرمایه‌گذاران خطرپذیر.
☒	پس از ایجاد جریان درآمدی: تسهیلات بانکی سنتی.
همچنین برخی مدل‌های جدید نظیر تأمین مالی جمعی ^۳ در تمامی مراحل توسعه قابل استفاده هستند.	
ب. خود را از منظر سرمایه‌گذاران مهيای سرمایه‌گذاری کنید	
☒	شکاف موجود در زمینه اطلاعات و مهارت‌های مورد نیاز جهت دسترسی به تأمین مالی خارجی را پر کنید.
☒	طرح کسب‌وکاری مستحکم و قابل دفاع را ارائه کنید.
☒	از ابزارهای مالی جهت پوشش ریسک استفاده کنید.
☒	ضمن انتقال پیام آگاهی از الزامات بازار، توانایی خود را برای پاسخگویی به آنها نشان دهید.
☒	میزان شفافیت و دسترسی به داده‌ها را افزایش دهید.
☒	ضمن پذیرش در بورس‌های اوراق بهادار، از ظرفیت بازارهای سرمایه استفاده کنید.

^۱ Minimum Viable Product (MVP)

^۲ Business Angels

^۳ Crowd Funding

ج. به دغدغه های سرمایه گذاران توجه کنید	
☒	دغدغه های ریسک بازار.
☒	دغدغه های ریسک عملیاتی.
☒	دغدغه های ریسک مالی.
☒	دغدغه های ریسک مقرراتی.
☒	نگرانی های مربوط به بلایای طبیعی و سایر مخاطرات.
☒	دغدغه های امنیت دیجیتال.
د. ضمن کسب آمادگی، در خصوص شرایط سرمایه گذاری مذاکره کرده و توافق کنید	
☒	نیازهای سرمایه گذاری را تعریف کنید.
☒	شرکت را ارزش گذاری کنید.
☒	بر روی شرایط توافق کنید.

شرکت ها در مسیر توسعه خود از مراحل مختلفی عبور می کنند که برخی از آنها به صورت همزمان نیز قابل تحقق است. اولین مرحله، مرحله ایده پردازی است که در آن، کارآفرین نسبت به تعیین ارزش پیشنهادی خود مبتنی بر مدل کسب و کار قابل پیاده سازی اقدام می کند. رویکرد مرسوم در تدوین ایده ناب، شناسایی شکاف و ظرفیت خالی در بازار یا ایجاد بازاری جدید است. کارآفرینان باید به منظور آزمون این ایده ها و اصلاح احتمالی مدل کسب و کار، درکی دقیق از انتظارات و رفتار مشتریان آینده و همچنین، محیط رقابتی و مقرراتی مربوطه داشته باشند.

مرحله بعد در مسیر رشد، مرحله تیم سازی است. البته در عمل، این دو مرحله غالباً به صورت همزمان طی می شوند. انتخاب اعضای تیم، تأثیر مستقیمی بر کیفیت و مقیاس پذیری طرح کسب و کار دارد. ایجاد تیمی متشکل از مجموعه ای گسترده و متنوع از مهارت های مکمل، می تواند تفاوت هایی چشم گیر را در نتایج حاصله ایجاد کند.

با تشکیل و استقرار تیم، شرکت نوپا می تواند وارد مرحله توسعه محصول و آزمون آن جهت دستیابی به محصولی قابل عرضه شود. با عرضه محصول و آغاز فرآیند فروش، جریان درآمدی در شرکت نوپا شکل گرفته و این شرکت می تواند بر روی گسترش تولید و پاسخگویی به تقاضای بازار تمرکز کند.

در جریان این مراحل، شرکت‌های کوچک و متوسط جهت انجام موارد زیر نیازمند سرمایه هستند:

- تولید نمونه‌های آزمایشی.
- عرضه محصولات در سایر کشورها.
- گسترش تولید.

اجرای این گونه طرح‌ها غالباً مستلزم صرف هزینه‌های بسیار از محل استقراض یا انتشار سهام است. واسطه‌های مالی محلی که از آنها با عنوان «تسهیل‌گرهای سرمایه‌گذاری»^۱ یاد می‌شود (نظیر شتاب‌دهنده‌ها، نهادهای ترویج سرمایه‌گذاری و مؤسسات مالی محلی)، از جمله بازیگرانی هستند که در نقش رابط میان مجموعه‌های مالی بین‌المللی و شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در کشورهای در حال توسعه عمل می‌کنند. با افزایش قدرت این تسهیل‌گرها، سهولت ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌های مربوط به سرمایه‌گذاری در شرکت‌های کوچک و متوسط محلی برای سرمایه‌گذاران خارجی نیز افزایش خواهد یافت. از این رو، تقویت تسهیل‌گرهای سرمایه‌گذاری می‌تواند نقشی همچون کاتالیزور را در این میان ایفا کند.

۲.۱ ریسک بالاتر، انتظار بازده بالاتر

به طور کلی، شرکت‌های کوچک و متوسط از منظر سرمایه‌گذاران موقعیتی همراه با ریسک تلقی می‌شوند. ریسک این شرکت‌ها در کشورهای در حال توسعه بیشتر از سایر مناطق است. از دیدگاه سرمایه‌گذاران، محیط کلان کشورهای در حال توسعه، بسیار پرخطر بوده و فرآیندهای سرمایه‌گذاری در این کشورها غیرشفاف و غیر قابل پیش‌بینی است.

ضعف واسطه‌های مالی فعال در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، منجر به عدم دسترسی سرمایه‌گذاران بین‌المللی به اطلاعات دست اول کافی جهت شناسایی فرصت‌های مناسب و ارزیابی صحیح ریسک‌های مربوطه می‌شود. سرمایه‌گذاران، در فرآیند تصمیم‌گیری نسبت به بررسی تأثیرات ترکیبی از عوامل ریسک در سطح ملی، اکوسیستم کسب‌وکار و سطح شرکت بر روی سرمایه‌گذاری خود اقدام می‌کنند.

سرمایه‌گذاران، آگاهی دقیقی نسبت به سطح ریسکی که با ورود به بازارهای خارجی، قادر به پذیرش آن هستند دارند. افزایش این ریسک‌ها، منجر به ارتقاء انتظارات آنها در زمینه بازده و

^۱ Investment Facilitators

سود می شود. به طور کلی، انواع سرمایه گذاری را می توان بر اساس نمایه ریسک فرصت مربوطه، به دو دسته کلی تقسیم نمود:

- سرمایه گذاری در قالب استقراض^۱ که می توان از آن در فرصت های سرمایه گذاری مختلف با نمایه های اعتباری متفاوت استفاده نمود.
- سرمایه گذاری در قالب سهام^۲ که معمولاً در بخش های با ریسک بالا از آن استفاده می شود.

سرمایه گذاری در قالب سهام	سرمایه گذاری در قالب استقراض
تبادل سرمایه به ازای مالکیت بخشی از سهام شرکت	ارائه تسهیلات در مقابله دریافت بهره و بازپرداخت اصل تسهیلات (وام یا اوراق قرضه)
ریسک بالاتر (افزایش ریسک موجب افزایش بازده بالقوه نیز خواهد شد)	با افزایش ریسک، میزان نرخ بهره یا وثیقه مورد نیاز افزایش می یابد
\$\$\$\$\$\$\$	\$\$\$
سود نقدی، عایدی سرمایه	درآمد ثابت
ریسک	
بازده بالقوه	
نوع بازده	

شکل ۲.۱ سرمایه گذاری در قالب استقراض و مقایسه آن با سرمایه گذاری در قالب سهام (ITC, 2019)

علاوه بر این، سرمایه گذاری در شرکت های کوچک و متوسط فعال در کشورهای در حال توسعه، ریسک دیگری را نیز به این تحلیل می افزاید. دلیل این امر آن است که این شرکت ها، بیشتر در معرض تغییرات پیش بینی نشده در بازار و محیط کلان قرار دارند. هزینه های معاملاتی^۳ نیز که به عنوان درصدی از حجم معامله تعیین می شود، در خصوص این شرکت ها بیشتر خواهد بود؛ چرا که معمولاً حجم سرمایه سرمایه گذاری شده در شرکت های کوچک و متوسط مستقر در کشورهای در حال توسعه، کمتر است.

¹ Debt Investment

² Equity Investment

³ Transaction Costs

استارت‌آپ‌ها و اکثر شرکت‌های کوچک و متوسط به اندازه‌ای کوچک‌اند که قابلیت پذیرش و ورود به بورس‌های ملی اوراق بهادار را ندارند. از این رو، این شرکت‌ها از مزیت در دسترس‌ترین نوع سرمایه‌گذاری محروم هستند. این امر بدان معنا است که سرمایه‌گذارانی که سرمایه خود را در اختیار استارت‌آپ‌ها یا شرکت‌های کوچک و متوسط قرار می‌دهند، به نوعی اقدام به سرمایه‌گذاری غیر نقد شونده می‌کنند که علاوه بر دشواری قیمت‌گذاری، خروج سرمایه از آن نیز دشوار است.

انواع مختلف تأمین مالی مبتنی بر استقراض^۱ عبارتند از:

- وام‌های سرمایه در گردش: این وام‌ها معمولاً کوتاه‌مدت بوده و برای پوشش نیازهای فوری شرکت‌ها به منابع نقدی از آنها استفاده می‌شود.
- وام‌های مدت‌دار: وام‌های مدت‌دار از سوی بانک‌ها عرضه شده و تمرکز آن بر پاسخگویی به نیازهای تأمین مالی در مسیر ارتقاء بهره‌وری، تولید محصولات جدید و گسترش فعالیت به بازارهای جدید است.
- مؤسسات تأمین مالی خرد، پلتفرم‌های اعطای وام جایگزین، افراد ثروتمند یا صندوق‌های سرمایه‌گذاری تخصصی، پذیرش بیشتری برای اعطای تسهیلات به استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط دارند. اعطای تسهیلات از سوی این بازیگران به کسب‌وکارها، مبتنی بر این باور صورت می‌پذیرد که این کسب‌وکارها در مسیر رشد قرار داشته و قادر به پرداخت سطوح بالاتر نرخ بهره خواهند بود. این وام‌دهندگان به جای اتکا به سپرده‌گذاران در تأمین سرمایه، به سرمایه‌گذاران خرد تکیه می‌کنند. همین امر، دلیل پذیرش ریسک بالاتر از سوی آنها، در مقایسه با بانک‌ها است.
- سرمایه‌گذاری در سهام: این نوع از سرمایه‌گذاری در حقیقت عبارت است از مبادله سرمایه در ازای کسب مالکیت بخشی از کسب‌وکار. سرمایه‌گذاری در سهام استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط، از ریسک بالاتری نسبت به انواع وام و تسهیلات برخوردار است.

لازم به ذکر است که برخی انواع و شرایط سرمایه‌گذاری، موجب شریک‌شدن سرمایه‌گذاران در بدهی‌ها و تعهدات شرکت می‌شود.

^۱ Debt Financing

۲.۲ انواع سرمایه گذاران در شرکت های کوچک و متوسط در کشورهای در حال

توسعه

سه دسته سرمایه گذار اصلی که نسبت به سرمایه گذاری در شرکت های کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه از خود تمایل نشان می دهند عبارتند از:

- سرمایه گذاران استارت آپ.
- سرمایه گذاری های مستقیم خارجی.
- صندوق های سرمایه گذاری با تمرکز ویژه بر شرکت های کوچک و متوسط.

۲.۲.۱ سرمایه گذاران استارت آپ

بخش قابل توجهی از سرمایه گذاران، نسبت به سرمایه گذاری در شرکت های کوچک و متوسط تمایل دارند. استارت آپ های موفق، منابع مورد نیاز خود را از طرق مختلفی نظیر کارآفرینان، خانواده و دوستان، صندوق های سرمایه گذاری، فرشتگان کسب و کار^۱ و سرمایه گذاران خطرپذیر تأمین می کنند. تأمین مالی استارت آپ ها معمولاً در قالب معاملات سهام صورت می پذیرد، چرا که این شرکت ها در آغاز، درآمدی برای بازپرداخت تسهیلات دریافتی ندارند.

- **خانواده و دوستان: اولین گروه سرمایه گذاران.** خانواده و دوستان، نزدیک ترین بازیگران در شبکه اجتماعی کارآفرین هستند. رویکرد این گروه از سرمایه گذاران در ارزیابی ریسک و منافع بالقوه فرصت سرمایه گذاری، کمتر تخصصی بوده و اساساً مبتنی بر اعتماد است. تسهیل برقراری ارتباط و انتقال پول میان این گروه از سرمایه گذاران و کارآفرینان (از طریق خدمات اینترنتی نقل و انتقال پول، کیف پول های دیجیتال، فناوری زنجیره بلوکی^۲ و نرم افزارهای موبایل انتقال وجه) می تواند به استارت آپ های مستقر در کشورهای در حال توسعه برای تأمین سریع تر و راحت تر سرمایه مورد نیاز کمک کند. علیرغم گسترش چشم گیر پلتفرم های جهانی نقل و انتقال پول، میزان بالای کمیسیون دریافتی در این پلتفرم ها در نتیجه وجود واسطه های متعدد، استفاده گسترده از این نوع سرمایه گذاری را با چالش روبرو کرده است.

- **فرشتگان کسب و کار: تأمین مبالغ بیشتر.** فرشتگان کسب و کار، از جمله سرمایه گذاران حرفه ای به شمار می روند که به دنبال سرمایه گذاری در شرکت های

^۱ Business Angels

^۲ Blockchain

استارت‌آپ جدید، مهیج و آینده‌دار هستند. بخش عمده این سرمایه‌گذاران را کارآفرینان ثروتمند و آشنا با فشارها و مشکلات آغاز یک کسب‌وکار تشکیل می‌دهند. این گروه از سرمایه‌گذاران، علاوه بر تأمین سرمایه و وجوه نقد مورد نیاز، منبع ارزشمندی برای مربی‌گری و انتقال تجربه به شرکت‌های استارت‌آپ به شمار می‌آیند. فرشتگان کسب‌وکار معمولاً به دنبال شناسایی کسب‌وکارهایی با صورت‌های مالی شفاف، اهداف اجتماعی مشخص و دورنمای روشن هستند.

سرمایه‌گذاری فرشتگان کسب‌وکار معمولاً در مرحله‌ای محقق می‌شود که استارت‌آپ موفق به تولید نمونه اولیه محصول واقعی و دارای ارزش شده باشد. همچنین احتمال سرمایه‌گذاری فرشتگان کسب‌وکار در حوزه‌هایی که با آن آشنایی دارند بیشتر است. از این رو، در اکوسیستم سالم استارت‌آپ، شاهد حضور طیفی از فرشتگان کسب‌وکار در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار هستیم.

در برخی موارد، فرشتگان کسب‌وکار نسبت به ایجاد شبکه‌هایی برای تحت پوشش قرار دادن مؤثر و کارآمد تعداد بالاتری از استارت‌آپ‌ها از طریق مجموعه‌های حقوقی تخصصی اقدام می‌کنند. ایجاد شبکه‌های فرشتگان کسب‌وکار در کشورهای در حال توسعه از طریق مشارکت‌های عمومی-خصوصی می‌تواند به بهبود اکوسیستم استارت‌آپ‌ها کمک کند.

• **سرمایه‌گذارهای خطرپذیر: خواهان ریسک بالاتر در قبال بازده بیشتر.** رویکرد سرمایه‌گذاری سرمایه‌گذاران خطرپذیر، مشابه رویکرد فرشتگان کسب‌وکار است. اما میزان اشتیاق سرمایه‌گذاران خطرپذیر برای پذیرش ریسک بالاتر در قبال بازده بالاتر، بیشتر است. با توجه به ریسک بالاتر مورد پذیرش این گروه از سرمایه‌گذاران، این واقعیت که بخش زیادی از کسب‌وکارهایی که در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند، با شکست روبرو می‌شوند، امری قابل پذیرش برای آنها به شمار می‌رود. در عمل، سرمایه‌گذاران خطرپذیر منابع مالی قابل توجهی را برای استارت‌آپ‌های آتی‌دار فراهم می‌کنند و امید دارند که یک یا دو مورد از آنها، مجموع سودآوری مورد انتظار سبد سرمایه‌گذاری را برای آنها فراهم آورند. از این رو، این گروه از سرمایه‌گذاران به دنبال استارت‌آپ‌هایی با سه ویژگی اصلی هستند:

- برخوردار از مدل کسب‌وکاری با قابلیت مقیاس‌پذیری سریع.
- دارای بازاری بزرگ.
- عرضه‌کننده محصولاتی بهتر و متمایز از محصولات سایر رقبا.

فعالیت این گروه معمولاً در جریان سه مرحله از مراحل فعالیت شرکت‌های کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها صورت می‌پذیرد:

- شناسایی و سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌هایی که موفق به جذب اولین مشتریان خود شده‌اند و برای توسعه مشتریان خود نیازمند سرمایه هستند.
- تأمین میلیون‌ها دلار منابع مورد نیاز برای حرکت این استارت‌آپ‌ها به سوی افزایش مقیاس فعالیت با حداکثر سرعت ممکن.
- در انتهای دوره سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاران خطرپذیر نسبت به خروج سرمایه و تقسیم سود میان سرمایه‌گذاران اصلی اقدام می‌کنند. سرمایه‌گذاران اصلی در این مسیر معمولاً شامل سرمایه‌گذاران نهادی بزرگ نظیر صندوق‌های بازنشستگی هستند.

طرح سرمایه‌گذاری بیرونی اروپا^۱ (EIP)

طرح سرمایه‌گذاری بیرونی اروپا مشهور به EIP از جمله طرح‌های جاه‌طلبانه اتحادیه اروپایی است که از سال ۲۰۱۷ آغاز شده است. این طرح در حقیقت نوعی پلتفرم تأمین مالی توسعه است که هدف آن جذب سرمایه‌گذاری‌ها در منطقه آفریقا و مناطق نزدیک به اروپا برای توسعه رشد همه‌جانبه، اشتغال‌زایی و تحقق اهداف توسعه پایدار است.

حوزه‌های اولویت‌دار پنج‌گانه طرح سرمایه‌گذاری بیرونی اروپا عبارتند از:

- انرژی پایدار و اتصال‌پذیری.
- تأمین مالی شرکت‌های میکرو، کوچک و متوسط.
- کشاورزی پایدار.
- کارآفرینی روستایی و کسب‌وکار کشاورزی.
- شهرهای پایدار و دیجیتالی‌سازی برای اهداف توسعه.

به منظور تحقق این اهداف، اصول زیر برای فعالیت طرح سرمایه‌گذاری بیرونی اروپا در نظر گرفته شده است:

- ایجاد تمرکز برای سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و عمومی که خواهان ارائه طرح‌های سرمایه‌گذاری خود هستند. صندوق اروپایی توسعه پایدار، مسئولیت مدیریت این پورتال و پردازش‌های مربوط به توزیع منابع را بر عهده دارد.

¹ The European External Investment Plan

- تشخیص نیازمندی‌های کمک به کشورهای همکار در زمینه پروژه‌های توسعه پایدار و امکان‌پذیری آنها به لحاظ مالی، و ایجاد ارتباط میان این کشورها با سرمایه‌گذاران بین‌المللی.
 - حرکت به سوی بهبود محیط سرمایه‌گذاری و کسب‌وکار در کشورهای شریک اتحادیه اروپایی از طریق ترویج گفتگو میان ذی‌نفعان مختلف. این گفتگوها به منظور ترویج حکمرانی خوب، رفع محدودیت‌های سرمایه‌گذاری و افزایش انسجام میان طرح‌های تعریف شده در کشورهای عضو اتحادیه اروپایی طراحی شده‌اند.
- منبع: (ITC, 2019)

۲.۲.۲ سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی (FDI)

سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در شرکت‌های کوچک و متوسط (سرمایه‌گذاری از صفر)^۱ عاملی مؤثر در کمک به این شرکت‌ها در زمینه دسترسی به تجهیزات و فناوری‌های مورد نیاز به شمار می‌آید. همچنین، سرریز سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در سطح کلان اقتصاد نیز در نهایت منافعی را متوجه شرکت‌های کوچک و متوسط خواهد نمود. سرمایه‌گذاران مستقیم خارجی، بنا به یک یا چند مورد از دلایل زیر وارد بازارهای خارجی می‌شوند:

- **تمرکز بر منابع طبیعی:** سرمایه‌گذاران مستقیم خارجی که بر روی منابع طبیعی تمرکز دارند، کشورهایی را هدف قرار می‌دهند که منابع طبیعی سرشاری را در اختیار داشته باشند. هدف نهایی این گروه از سرمایه‌گذاران، صادرات این منابع یا تولید محصولات مبتنی بر این منابع طبیعی است.
- **کسب بازار:** هدف برخی سرمایه‌گذاران مستقیم خارجی از ورود به سایر کشورها، کسب دسترسی به بازار داخلی آنها یا بهره‌برداری از مزایای موافقت‌نامه‌های تجاری کشور مقصد است. این نوع سرمایه‌گذاری به ویژه در اقتصادهایی با پایگاه مصرف‌کننده وسیع معنا پیدا می‌کند.
- **کسب دارایی‌های استراتژیک:** این نوع از سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی غالباً نشان‌دهنده استراتژی کسب‌وکار دفاعی یا تهاجمی است. دلیل اصلی این نوع سرمایه‌گذاری، تملک یک رقیب آتی بالقوه، جلوگیری از فرصت‌های تملک پیش روی سایر رقبا یا به دست آوردن فناوری در اختیار یک شرکت است.

¹ Brownfield Investment

- **کسب کارایی:** در نهایت، دلیل ورود برخی سرمایه گذاران مستقیم خارجی، کاهش هزینه های شبکه تولید بین المللی شرکت مادر است. این نوع از سرمایه گذاری مستقیم خارجی منجر به اشتغال زایی، انتقال فناوری و افزایش یکپارچگی شرکت با زنجیره های ارزش جهانی می شود.

۲.۲.۳ صندوق های سرمایه گذاری با تمرکز ویژه بر شرکت های کوچک و متوسط

صندوق های سرمایه گذاری بزرگ نظیر شرکت های بیمه، بنیادها، صندوق های ملی سرمایه گذاری و مؤسسات تأمین مالی توسعه به طور سنتی تمایل به سرمایه گذاری در شرکت های بزرگ دارند. اما در سال های اخیر، شاهد توجه این صندوق ها به سرمایه گذاری در شرکت های کوچک و متوسط مستقر در کشورهای در حال توسعه هستیم. دلیل این امر آن است که سرمایه گذاری در شرکت های کوچک و متوسط می تواند منافع بیشتری را نسبت به سایر انواع سرمایه گذاری در اختیار آنها قرار دهد. سرمایه گذاری این گروه در شرکت های کوچک و متوسط مستقر در کشورهای در حال توسعه اساساً به سه شکل صورت می پذیرد:

- سرمایه گذاری مستقیم در شرکت های کوچک و متوسط.
- تأمین سرمایه برای شرکت های بیمه جهت بهبود دسترسی شرکت های کوچک و متوسط به پوشش های بیمه ای.
- مشارکت در پروژه های زیرساختی جهت کاهش هزینه های شرکت های کوچک و متوسط، به ویژه در حوزه حمل و نقل. این امر موجب تسهیل ایجاد خوشه های صنعتی متشکل از شرکت های کوچک و متوسط می شود.

۲.۲.۴ سرمایه گذاران برجسته در هر مرحله از مسیر توسعه شرکت های کوچک و متوسط

مسیر توسعه شرکت های کوچک و متوسط و گزینه های تأمین مالی در اختیار آنها در هر مرحله در شکل ۲.۲ به نمایش در آمده است.



شکل ۲.۲ مراحل توسعه استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط
(ITC, 2019, بر اساس Nielsen, 2017)

موقعیت سرمایه‌گذاران در این نمودار، نشان‌دهنده مراحل مختلف توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط و گروه‌هایی از سرمایه‌گذاران است که در هر مرحله، بیشتر تمایل به سرمایه‌گذاری دارند:

- در مراحل اولیه، پس‌اندازهای فردی، خانواده و دوستان نقش محوری را در فراهم آوردن جریان نقدی مورد نیاز ایفا می‌کنند.
- پس از شکل‌گیری تیم‌ها حول محور ایده اصلی، کمک‌های دولتی^۱ در زمره گزینه‌های تأمین مالی قرار می‌گیرند.
- پس از تولید حداقل محصول قابل عرضه^۲ با ویژگی‌های کافی جهت جلب توجه مشتریان و اخذ بازخور آنها، فرشتگان کسب‌وکار و سرمایه‌گذاران شرکتی به سوی سرمایه‌گذاری در این کسب‌وکار جذب می‌شوند.
- سرمایه‌گذاران خطرپذیر زمانی علاقمند به سرمایه‌گذاری می‌شوند که محصول نهایی آماده گسترش و افزایش مقیاس تولید باشد.

¹ Public Grants

² Minimum Viable Product

- وام های بانکی سنتی، تنها زمانی به یکی از گزینه ها تبدیل می شوند که جریان درآمدی ایجاد شده باشد.
 - در نهایت، مدل های جدیدی نظیر تأمین مالی جمعی^۱ از جمله استثنائات به شمار می روند و می توان در تمامی مراحل این فرآیند از آنها استفاده نمود.
- همانگونه که در شکل فوق مشاهده می شود، از اصطلاح «دره مرگ»^۲ برای اشاره به دوره ای استفاده می شود که در آن، جریان نقدی استارت آپ ها و شرکت های کوچک و متوسط منفی می شود.
- امروزه شرکت های کوچک و متوسط می توانند برای تأمین منابع مورد نیاز خود در مراحل مختلف توسعه از خدمات مؤسسات مالی خرد و مؤسسات مالی غیر بانکی نیز استفاده کنند. برخی از منابع مالی اصلی مطرح در این حوزه عبارتند از:
- اعتبارات تجاری میان شرکت ها.
 - تأمین مالی جمعی.
 - پلتفرم های سرمایه گذاری.
- این فرصت های جدید، نقشی اساسی را در تکمیل منابع تأمین مالی در اختیار شرکت های کوچک و متوسط ایفا می کنند.

تأمین مالی زنجیره تأمین

یکی از چالش های اصلی پیش روی شرکت های کوچک و متوسط، فروش و تحویل محصولات و خدمات و دریافت وجه آن از خریداران است. این فرآیند می تواند بین ۶۰ تا ۹۰ روز به طول انجامد. این فاصله زمانی موجب کاهش میزان سرمایه در گردش شرکت های کوچک و متوسط می شود و می تواند مانع از سرمایه گذاری کافی در زمینه تجهیزات، ماشین آلات و فناوری و در نتیجه کاهش بهره وری شود (Avendano, Daude, and Perea, 2013). تأمین مالی زنجیره تأمین می تواند به رفع این چالش کمک کند.

اخیراً مفهوم «عاملیت معکوس»^۳ در بحث تأمین مالی زنجیره تأمین مطرح شده است. در این شیوه جدید، شرکت پیشگام در زنجیره تولید یا همان خریدار چندملیتی، می تواند

¹ Crowd Funding

² Valley of Death

³ Reverse Factoring

حساب‌های پرداختنی خود را به واسطه‌ای مالی با عنوان «عامل^۱» یا «تأمین‌کننده مالی^۲» به فروش برساند. در نتیجه در این شیوه، پرداخت مطالبات شرکت کوچک و متوسط تأمین‌کننده محصولات و خدمات واسطه به صورت فوری انجام می‌شود.

مکانیسم عاملیت معکوس، به ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در کشورهایی با سیستم کمتر توسعه‌یافته اجرای قرارداد، سیستم ناکارآمد ورشکستگی و عدم برخورداری از زیرساخت‌های اطلاعات اعتباری شفاف، جذابیت یافته است.

منبع: (IFC, 2010)

۲.۳ چگونه شرکت‌های کوچک و متوسط را برای پذیرش سرمایه‌گذاری‌ها آماده

کنیم

بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط در مسیر تأمین سرمایه مورد نیاز جهت آغاز یا گسترش کسب‌وکارهای خود با مشکل مواجه می‌شوند. بخشی از چالش، درون این شرکت‌ها ریشه دارد. شرکت‌های کوچک و متوسط باید نسبت به چگونگی جذب سرمایه‌گذاران بالقوه آگاهی داشته باشند. آنها باید با طیف متنوع گزینه‌های تأمین مالی پیش روی خود آشنایی داشته و نسبت به عوامل مورد توجه سرمایه‌گذاران در جریان اتخاذ تصمیمات سرمایه‌گذاری آگاهی داشته باشند.

دوره‌های آنلاین کسب آمادگی پذیرش سرمایه‌گذاری

بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط به دلایل زیر در دسترسی به منابع سرمایه‌گذاری با مشکل مواجه می‌شوند:

- عدم کسب آمادگی برای پذیرش سرمایه‌گذاری.
- عدم دسترسی به راهکارهای تأمین مالی.

شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند برای توسعه درک خود از روش‌ها و گزینه‌های مختلف تأمین مالی و بهره‌برداری از آنها، از منابع آموزشی و ظرفیت‌سازی استفاده کنند. مؤسسه ITC از سال ۲۰۱۹ نسبت به اجرای دوره‌های آموزشی الکترونیکی جهت حمایت از کارآفرینان در کسب آمادگی پذیرش سرمایه‌گذاری اقدام نموده است. این دوره‌ها در بستر

¹ Factor

² Financier

پلتفرم یادگیری الکترونیکی مؤسسه ITC یا همان «آکادمی تجارت های کوچک و متوسط»^۱ برگزار می شود. برخی از موضوعات تحت پوشش در این دوره ها عبارتند از:

- مرور انواع گزینه های تأمین مالی در دسترس و شیوه انتخاب مناسب ترین آنها.
 - کسب آمادگی برای پذیرش سرمایه گذاری و جلب سرمایه گذاران.
 - شیوه های سنجش تأثیرات کسب و کار با توجه به علاقه روزافزون سرمایه گذاران برای سرمایه گذاری در کسب و کارهایی با منافع اجتماعی و زیست محیطی.
- برای کسب اطلاعات بیشتر در خصوص این دوره ها می توان به نشانی اینترنتی <https://learning.intracen.org> مراجعه کرد.
- منبع: (ITC, 2019)

در این بخش، شیوه های مختلف افزایش جذابیت شرکت های کوچک و متوسط در منظر سرمایه گذاران، شامل راهکارهای زیر را مورد بررسی قرار می دهیم:

- پر کردن شکاف موجود در زمینه اطلاعات و مهارت های مورد نیاز جهت دسترسی به منابع تأمین مالی بیرونی.
- ارائه طرح کسب و کار منسجم.
- استفاده از ابزارهای مالی برای پوشش ریسک ها.
- انتقال پیام آگاهی از نیازمندی های بازار و اثبات توانایی پاسخگویی به آنها.
- افزایش شفافیت و دسترسی به داده ها.
- استفاده از ظرفیت بازار سرمایه ضمن ورود به بورس اوراق بهادار.

۲.۳.۱ پر کردن شکاف موجود در زمینه اطلاعات و مهارت های مورد نیاز جهت دسترسی به منابع تأمین مالی بیرونی

پر کردن شکاف های موجود در زمینه اطلاعات و مهارت های مورد نیاز جهت دسترسی به منابع تأمین مالی بیرونی و توسعه ابزارهای مالی پوشش دهنده ریسک های ناشی از شرایط مالی غیرشفاف در شرکت های کوچک و متوسط می تواند دسترسی این شرکت ها را به گزینه های رسمی تأمین مالی تسهیل کند. در راستای دستیابی به این اهداف، شرکت های کوچک و متوسط باید گزینه های زیر را مد نظر قرار دهند:

¹ SME Trade Academy

- آشنایی با چگونگی استفاده از ابزارهای تأمین مالی برای پاسخگویی به هر یک از نیازمندی‌های تأمین مالی در مرحله مربوطه در چرخه حیات شرکت. این شناخت شامل درک مزایا، ریسک‌ها و پیچیدگی‌های مربوط به هر کدام از این گزینه‌ها و امکان بهره‌گیری از هر کدام از منابع تأمین مالی است (OECD, 2015).
- توسعه چشم‌انداز استراتژیک بلندمدت برای تأمین مالی کسب‌وکار.
- تهیه آمار و ارقام مالی مناسب و تأییدکننده و همچنین طرح کسب‌وکار متناسب جهت به حداقل رساندن شکاف واقعیت و انتظارات میان شرکت‌های کوچک و متوسط متقاضی منابع مالی و وام‌دهندگان (OECD, 2006).
- آموزش در خصوص نحوه تهیه درخواست‌های مؤثر تأمین مالی و حصول اطمینان از طی کردن موفقیت‌آمیز رویه‌های پیچیده درخواست تسهیلات با اتکا به آموزش‌ها و مشاوره‌های مؤسسات پشتیبانی، اتاق‌های بازرگانی و ارائه‌دهندگان خدمات کسب‌وکار.

۲.۳.۲ ارائه طرح کسب‌وکار منسجم

طرح کسب‌وکار، ابزاری ضروری جهت اقناع سرمایه‌گذاران نسبت به ارزش ایده کسب‌وکار است. البته حجم و پیچیدگی طرح‌های کسب‌وکار و مبتنی بودن آنها بر پیش‌فرض‌های متعدد می‌تواند موجب انصراف سرمایه‌گذاران از ورود به فعالیت سرمایه‌گذاری شود. سه هدف اصلی مد نظر از تهیه طرح کسب‌وکار عبارتند از:

- تسهیل برقراری ارتباط و انتقال جزئیات کسب‌وکار به سرمایه‌گذاران بالقوه.
- درخواست تسهیلات یا منابع سرمایه‌ای مبتنی بر سهام.
- هدایت تغییرات درونی در شرکت.

فرشتگان کسب‌وکار و شبکه‌های سرمایه‌گذاران خطرپذیر معمولاً به دنبال درخواست‌هایی هستند که در واقع در میانه یک طرح کسب‌وکار کامل و یک سخنرانی انگیزشی قابل طبقه‌بندی باشد. این درخواست‌ها معمولاً کوتاه بوده و کارآفرین در قالب آن، ارزش پیشنهادی خود را به فشرده‌ترین شکل ممکن مطرح می‌سازد.

طرح کسب‌وکار مناسب باید شامل موارد زیر باشد:

- واقعیات کلیدی در خصوص شرکت.
- شرح محصول و مسأله یا نیازی که به واسطه این محصول مرتفع می‌شود.
- شیوه درآمدزایی مد نظر کسب‌وکار.
- طرح‌های بازاریابی و عملیاتی.

طرح کسب و کار خوب و فکر شده را می توان در قالب یک صفحه خلاصه نمود. این خلاصه یک صفحه ای مهم ترین عنصر در اختیار شرکت کوچک و متوسط در جلب توجه سرمایه گذاران بالقوه به شمار می رود.

همچنین استارت آپ ها و شرکت های کوچک و متوسطی که قادر به ارائه چیزی بیش از یک طرح کسب و کار، مانند حداقل محصول قابل عرضه، حق ثبت اختراع یا نشانه ای از هرگونه پیشرفت ملموس باشند، شانس بیشتری برای جلب توجه سرمایه گذاران خواهند داشت. از این رو، بهترین راه برای دیده شدن شرکت های کوچک و متوسط، ابتدا دستیابی به پیشرفت عملی و در ثانی، نمایش این پیشرفت به طرق زیر است:

- بهره برداری از پلتفرم های شبکه های اجتماعی از طریق فنون تبلیغاتی.
- نگارش پست های وبلاگ در پایگاه های اینترنتی مرتبط منتخب.
- طراحی ارائه ها و نمایش آنها در رویدادهای مربوط به صنعت.

ارائه سخنرانی انگیزشی^۱

بسیاری از سرمایه گذاران، از شرکت های متقاضی می خواهند تا ارائه ای خلاصه و اختصاصی درباره فرصت سرمایه گذاری خود داشته و در کنار آن طرح کسب و کار خود را نیز عرضه کنند. این جلسه ارائه سخنرانی انگیزشی، دیدگاهی کلی را نسبت به طرح کسب و کار شرکت برای سرمایه گذاران بالقوه شکل می دهد. این ارائه انگیزشی دارای مشخصات زیر خواهد بود:

- غالباً با شرحی مختصر از ایده محوری شرکت آغاز می شود.
- سپس ترکیب تیم کاری، مسأله ای که این ایده قصد رفع آن را دارد، و طرح شرکت برای حل این مسأله ارائه می شود.
- در ادامه، مروری کلی بر محصول یا خدمت و شرحی مختصر از بازار هدف، حجم، پویایی ها و رقبای بالقوه در آن ارائه می شود.
- در نهایت، در مقام جمع بندی، جدول زمان بندی، نوع و حجم سرمایه گذاری مورد نیاز، بودجه کلی شرکت و اطلاعات تماس ارائه می شود.

منبع: (ITC, 2019)

¹ Pitch Deck

۲.۳.۳ استفاده از ابزارهای مالی برای پوشش ریسک‌ها

استفاده از ابزارهای مالی می‌تواند به شرکت‌های کوچک و متوسط در پوشش ریسک‌های مربوط به خود کمک کند. برخی از مهم‌ترین این ابزارها عبارتند از:

- تأمین مالی مبتنی بر رسید انبار^۱: این ابزار مالی به ویژه می‌تواند در پاسخگویی به نیازهای تأمین مالی کشاورزان و تولیدکنندگان کوچک محصولات کشاورزی، پیش از ورود به بازار صادراتی کمک کند. پیش‌نیازهای پیاده‌سازی مناسب سیستم رسید انبار عبارتند از:

- به رسمیت شناختن رسید انبار به عنوان وثیقه حقوقی.
- صدور مجوز انبارها توسط دولت و بازرسی از آنها.
- پشتیبانی قوی محلی از سوی بانک‌ها و شرکت‌های بازرگانی.
- بورس کالا جهت تضمین شفافیت قیمت‌ها.
- گردش کارآمد از طریق رسید انبار الکترونیکی.

شرکت مالی بین‌المللی^۲ (IFC) در سال ۲۰۱۰ برنامه جهانی تأمین مالی مبتنی بر رسید انبار را به مرحله اجرا در آورد. این برنامه، پوشش نقدینگی یا ریسک مربوط به رسیدهای انبار را برای بانک‌ها فراهم می‌آورد.

- اجاره به شرط تملیک: امکان اجاره به شرط تملیک می‌تواند به بهبود دسترسی شرکت‌های کوچک و متوسط به منابع تأمین مالی میان‌مدت و بلندمدت جهت پوشش هزینه‌های سرمایه‌ای کمک کند. در ارزیابی درخواست‌های اجاره به شرط تملیک معمولاً به توانایی شرکت برای تولید جریان‌های نقدی آزاد کافی جهت بازپرداخت تسهیلات، بیشتر از میزان دارایی، سرمایه یا سوابق اعتباری شرکت توجه می‌شود.
- طرح‌های تضمین اعتبار^۳: این طرح‌ها، نوعی ابزار خط‌مشی جهت تسهیل دسترسی استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط به اعتبارات بانکی رسمی به حساب می‌آیند. یکی از مزایای جانبی این ابزار آن است که به واسطه آن، بانک‌ها در زمینه ارزیابی ریسک حقیقی همکاری با شرکت‌های کوچک و متوسط تخصص پیدا می‌کنند.

^۱ Warehouse Receipt Financing

^۲ International Finance Corporation (IFC)

^۳ Credit Guarantee Schemes

۲.۳.۴ انتقال پیام آگاهی از نیازمندی های بازار و اثبات توانایی پاسخگویی به آنها

تحقیقات نشان دهنده آن است که امروزه، پیاده سازی استانداردها به یکی از پیش نیازهای ورود شرکت های کوچک و متوسط به جریان تجارت بین الملل تبدیل شده و شاهد الزام روزافزون اخذ گواهینامه های استاندارد هستیم. از این رو، سرمایه گذاران برای حصول اطمینان از آمادگی ورود کسب و کارها به بازار، به دنبال کسب اطلاعات مربوط به استانداردها نیز هستند. در حقیقت، رابطه ای نزدیک میان انطباق با استانداردهای بین المللی و حجم صادرات، بهره وری و جریان های درآمدی در شرکت ها وجود دارد (ITC, 2019). به بیان دیگر، سرمایه گذاران به دنبال کشف این نکته اند که آیا این کسب و کارها الزامات اخذ گواهینامه های استاندارد در بازارهای ملی یا بین المللی را رعایت کرده یا برنامه ای برای پیاده سازی آنها دارند یا خیر.

استراتژی های شرکت ها در زمینه پیاده سازی استانداردها باید با استراتژی تولید آنها هم خوانی داشته باشد. در حالت مطلوب، استاندارد انتخاب شده باید از ویژگی های زیر برخوردار باشد:

- پیاده سازی آن برای ورود به بازارهای هدف الزامی شمرده شده باشد.
- به جبران ضعف های کسب و کار در زمینه تولید و منبع یابی کمک کند.
- برای سرمایه گذاران شناخته شده باشد.

از منظر سرمایه گذاران بالقوه، استانداردها بازتاب کیفیت شرکت تلقی می شوند. اتخاذ استانداردهای پایه (نظیر استانداردهای داخلی در زمینه ایمنی مواد غذایی یا پیاده سازی تجارب برجسته صنعت) موجب ایجاد اطمینان در سرمایه گذاران نسبت به عملکرد مناسب کسب و کار و توجه آن به تجارب برجسته موجود در صنعت می شود. همچنین برخی سرمایه گذاران برای اخذ گواهینامه های استانداردهای پایداری داوطلبانه نظیر استاندارد محصولات ارگانیک، ایزو ۱۴۰۰۰، تجارت منصفانه، ائتلاف جنگل های بارانی^۱ یا سایر استانداردها و اقدامات ترجیحی نیز امتیاز قائل می شوند.

۲.۳.۵ افزایش شفافیت و دسترسی به داده ها

استفاده از فناوری های جدید موجب کاهش هزینه های نگهداری و حفظ سوابق اعتباری و سایر داده ها شده و در نتیجه، دسترسی به این داده ها را برای طیف گسترده ای از بازیگران، شامل سرمایه گذاران بالقوه امکان پذیر ساخته است. به عنوان نمونه، در فناوری زنجیره بلوکی از دفاتر کل توزیع شده^۲ شفاف استفاده می شود و می توان از آن برای نگهداری تسهیلات فعال، خاتمه یافته

^۱ Rain Forrests Alliance

^۲ Distributed Ledger

و معوق استفاده کرد. از این رو، سرمایه‌گذاران، مؤسسات مالی و سایر طرف‌های مربوطه می‌توانند در هر زمان جهت دسترسی به داده‌ها و محاسبه نمرات اعتباری از این زنجیره بلوکی استعلام کنند.

تسهیل دسترسی سرمایه‌گذاران به چنین داده‌هایی می‌تواند موجب سهولت و روان شدن فرآیند تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری از سوی آنها شده و در نتیجه، امکان مقایسه گسترده‌تر گزینه‌های سرمایه‌گذاری را برای آنها فراهم می‌آورد.

۲.۳.۶ استفاده از ظرفیت بازار سرمایه ضمن ورود به بورس اوراق بهادار

پذیرش و ورود به بورس اوراق بهادار، یکی دیگر از راه‌های تشویق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های کوچک و متوسط به شمار می‌رود. سرمایه‌شهم، یکی از منابع تأمین مالی بیرونی بلندمدت به شمار می‌رود. اما برخی از شرکت‌های کوچک و متوسط با مشکلاتی در تأمین شاخص‌های سنتی صلاحیت پذیرش در بورس‌های اوراق بهادار مواجه هستند. برخی از کشورها جهت رفع این موانع، مبادرت به ایجاد بورس جداگانه‌ای برای شرکت‌های کوچک و متوسط کرده‌اند. این بورس‌های جدید، محدودیت‌ها و الزامات کمتری را برای پذیرش این شرکت‌ها، در ابعاد سوابق معاملات، هزینه، حکمرانی شرکتی، سیستم‌های گزارش‌دهی و بازه زمانی سوابق اعمال می‌کنند. اقدامات حمایتی زیر می‌تواند به رفع موانع و تسهیل توسعه بورس‌های اوراق بهادار ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کند:

- آموزش شرکت‌های کوچک و متوسط در زمینه الزامات پذیرش از طریق برگزاری جلسات مستمر در زمینه مسائلی نظیر حکمرانی شرکتی، ارتباط با سرمایه‌گذاران و برنامه‌های توسعه سواد مالی.
- کشورهای فاقد بورس اوراق بهادار می‌توانند برای پذیرش شرکت‌های کوچک و متوسط خود در بورس‌های اوراق بهادار ویژه کشورهای همسایه با آنها وارد مذاکره شده و توافق‌نامه منعقد کنند.

۲.۴ دغدغه های سرمایه گذاران در خصوص ریسک های شرکت های کوچک و متوسط و استارت آپ ها

درک ریسک های سرمایه گذاری در شرکت های کوچک و متوسط از منظر سرمایه گذاران می تواند به استارت آپ ها و شرکت های کوچک و متوسط در پیش بینی و رفع دغدغه های سرمایه گذاران در جریان فرآیند بررسی درخواست های سرمایه گذاری کمک کند. شرکت ها، و به ویژه شرکت های به خوبی استقرار یافته، از رویکرد سیستماتیک برای مدیریت ریسک استفاده می کنند. در ادامه، رایج ترین انواع ریسک ها و دغدغه های سرمایه گذاران در زمینه شرکت های کوچک و متوسط مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

۲.۴.۱ دغدغه های ریسک بازار

ریسک بازار به آسیب پذیری روابط میان بازیگران بنیادین بازار (تأمین کنندگان، رقبا و خریداران) و اختلالات ناشی از آن اشاره دارد. اقدامات مدیریت ریسک زنجیره تأمین، تلاشی جهت درک و کاهش این ریسک ها به حساب می آید.

استارت آپ ها و شرکت های کوچک و متوسط باید نشان دهند که از دسترسی قابل اتکایی به نهاده های مورد نیاز برای تولید محصولات و خدمات برخوردار بوده و درکی کافی نسبت به عوامل ریسک غیر قابل کنترل (نظیر تعرفه های پیش بینی نشده) دارند. همچنین این شرکت ها باید نقطه ناب بازار^۱ را که محصولات آنها بر آن متمرکز است مشخص کرده یا مزایای هزینه کمتر یا ویژگی های متمایز محصولات خود را نسبت به محصولات موجود در بازار مشخص کنند.

علاوه بر این، سرمایه گذاران معمولاً خواستار روشن بودن مکانیسم سنجش رضایت مشتریان از خرید و پاسخگویی سریع و حرفه ای به مشتریان ناراضی هستند.

اتحادیه ها و اتاق های بازرگانی می توانند از طریق تحلیل بازار، نظرسنجی از مشتریان و پیش بینی روند بازار، به کاهش ریسک بازار استارت آپ ها و شرکت های کوچک و متوسط کمک کنند.

^۱ Market Niche

۲.۴.۲ دغدغه‌های ریسک عملیاتی

عوامل ریسک عملیاتی درون هر سازمانی وجود دارد. این ریسک‌ها به جنبه‌های مختلف عملیات روزمره کسب و کار از جمله حوزه‌های زیر مربوط می‌شود:

- مدیریت تولید.
- توسعه فنی.
- ریسک‌های مربوط به تیم مدیریت.
- مالی، امنیت دیجیتال و سایر عوامل.

در میان این حوزه‌های ریسک عملیاتی، ریسک مربوط به تیم مدیریت و ریسک توسعه فنی را می‌توان به سرعت مرتفع نمود. از این رو، سرمایه‌گذاران وزن زیادی را برای این عوامل ریسک قائل می‌شوند. به طور کلی سرمایه‌گذاران به دنبال یافتن استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسطی هستند که از پویایی‌های تیمی مناسبی برخوردار باشند. استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط مطلوب، شرکت‌هایی هستند که از تیم‌هایی با مجموعه مهارت‌های متنوع اما مکمل شامل بازاریابی، فنی، تحلیل ریسک، برنامه‌ریزی استراتژیک و ... برخوردار باشند. سطح بالای پویایی تیم، این پیام را به سرمایه‌گذاران منتقل می‌کند که این شرکت به احتمال زیاد قادر به غلبه بر چالش‌های پیش روی خود خواهد بود.

اهمیت پویایی‌های تیم به حدی است که در شرایطی که تولید حداقل محصول قابل عرضه بیش از حد هزینه‌بر باشد، استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط غالباً به معرفی تیم خود شامل افرادی مجهز به مهارت‌های ضروری برای تولید محصول مورد نظر و سوابق موفقیت‌های آنها، به عنوان اثباتی بر ادعای خود تکیه می‌کنند.

به عنوان قاعده‌ای کلی، استفاده از تجارب برجسته موجود در زمینه مدیریت این ریسک‌ها، نظیر گواهینامه کیفیت شش سیگما می‌تواند به کسب اعتماد سرمایه‌گذاران کمک کند.

۲.۴.۳ دغدغه‌های ریسک مالی

مهم‌ترین ریسک‌های مالی پیش روی شرکت‌ها را می‌توان تأمین نقدینگی، تسعیر ارز و اعتبار مورد نیاز برای ایفای تعهدات مالی دانست. در صورتی که شرکت‌های کوچک و متوسط وجوه نقد کافی را برای انجام پرداخت‌های خود در اختیار نداشته باشند و در عین حال، دارایی‌های ارزشمند غیر نقد شونده فراوانی را دارا باشند، این شرکت‌ها با بحران نقدینگی مواجه هستند. عدم مدیریت مناسب نقدینگی، یکی از دلایل عمده شکست شرکت‌ها به شمار می‌رود. همچنین ریسک تسعیر ارز به دلیل تغییرات غیر قابل پیش‌بینی در ارزش ارز در اختیار شرکت، نسبت به سایر ارزها

ایجاد می شود. در نهایت، ریسک اعتباری عبارت است از احتمال نکول از ایفای تعهدات بدهی شرکت.

استارت آپ ها و شرکت های کوچک و متوسط باید از طریق فراگیری اصول و مکانیسم های مدیریت ریسک مالی، شامل مدیریت مالی پایه، حفظ سوابق و پیروی از استانداردهای حسابداری و مالی، نسبت به مدیریت ریسک های مالی خود اقدام کنند.

۲.۴.۴ دغدغه های ریسک مقررات

تدوین مقررات اثربخش، از طریق محدودسازی رفتارهای ضد رقابتی بازیگران، افزایش شفافیت و حفاظت از حقوق مصرف کننده، به کاهش ریسک بازار کمک می کند. از سوی دیگر، مقررات نامناسب یا اجرای ضعیف مقررات و رویه ها را می توان منشأ افزایش ریسک و هزینه و کاهش رقابت دانست.

همچنین فقدان مقررات یا عدم شفافیت کافی محتوای مقررات می تواند به عدم اطمینان و افزایش ریسک منجر شود. به هر ترتیب، لازم است درکی جامع در شرکت ها نسبت به ریسک های مقررات موجود و حاکم بر محیط کسب و کار وجود داشته باشد.

دسترسی به اطلاعات و آموزش های مربوط به مقررات جدید یا تغییر یافته ملی، منطقه ای و بین المللی از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین، استارت آپ ها و شرکت های کوچک و متوسط می توانند از خدمات اتحادیه های مربوطه در زمینه تفسیر مقررات پیچیده استفاده کنند. این اتحادیه ها، به نمایندگی از اعضای خود در فرآیندهای تدوین یا اصلاح این مقررات مشارکت می کنند.

۲.۴.۵ دغدغه های مربوط به بلایای طبیعی و سایر مخاطرات

حوزه ریسک دیگری که پیش روی شرکت های کوچک و متوسط قرار دارد، قرار گرفتن این شرکت ها در معرض بلایای طبیعی و سایر مخاطراتی است که بر سرمایه فیزیکی آنها اثرگذار است (به عنوان مثال، تخریب یا سرقت موجودی انبار و ماشین آلات، تصادفات یا بیماری کارکنان و ...). به عنوان نمونه، شرکت های کوچک و متوسط فعال در بخش کشاورزی، به صورت فزاینده ای تحت تأثیر مخاطرات تغییرات اقلیمی و آب و هوایی نظیر سیل یا خشکی قرار دارند. برای کاهش اثرات این مخاطرات و ریسک ها می توان از اقداماتی نظیر ایجاد سیل بند، سیستم های آبیاری، استفاده از مواد ساختمانی ضد زلزله در ساختمان ها، سیستم های هشدار و ... استفاده کرد.

همچنین، پوشش بیمه‌ای مناسب برای مواجهه با چنین ریسک‌هایی ضروری است. سرمایه‌گذاران، ریسک بالاتری را برای شرکت‌های کوچک و متوسط فاقد چنین پوشش‌های بیمه‌ای قائل می‌شوند.

۲.۴.۶ دغدغه‌های امنیت سایبری

امروزه و با گسترش استفاده از فناوری‌های دیجیتال نظیر ذخیره و پردازش ابری^۱ در فعالیت‌های روزمره کسب‌وکارها، شاهد گسترش چشم‌گیر مخاطرات امنیت سایبری هستیم. تمامی شرکت‌ها باید در مسیر دیجیتال سازی فرآیندهای کسب‌وکار جاری خود، به ریسک‌های امنیت سایبری و تهدیدات نوین پیش روی استمرار عملیات کسب‌وکار توجه داشته باشند. شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از طریق برداشتن گام‌هایی فعال برای پوشش این ریسک و پیاده‌سازی راهکارهای مربوطه، اطمینان خاطر را نسبت به درک تهدیدات امنیت سایبری پیش روی خود، برای سرمایه‌گذاران ایجاد کنند. برخی از مهم‌ترین اقدامات مربوطه در این حوزه شامل طراحی شبکه‌ای ساختاریافته با استفاده از مجوزها و سطوح دسترسی مختلف، رمزنگاری فایل‌ها و ارتباطات، به‌روزرسانی مستمر نرم‌افزارها و ایجاد سیستم‌های پشتیبان آفلاین است.

ارتقاء سطح آمادگی سایبری شرکت‌های کوچک و متوسط موجب افزایش جذابیت این شرکت‌ها برای سرمایه‌گذاران و همچنین تحقق اهداف ملی امنیت سایبری می‌شود. شرکت‌های کوچک و متوسط به واسطه اثبات توانایی خود برای مدیریت و پایش مخاطرات امنیت سایبری، به فرصت‌هایی جذاب برای سرمایه‌گذاران بالقوه تبدیل می‌شوند.

آمادگی سایبری شرکت‌های کوچک و متوسط

کسب آمادگی سایبری، امری چالش‌برانگیز برای شرکت‌های کوچک و متوسط به شمار می‌رود. شرکت‌های کوچک‌تر معمولاً فاقد منابع و دانش فنی در اختیار شرکت‌های بزرگ‌تر هستند. این شرکت‌ها با مشکل شناسایی و پیاده‌سازی تجارب برجسته مرتبط با امنیت سایبری دست و پنجه نرم کرده و از پیچیدگی و هزینه‌بر بودن اجرای این اقدامات حفاظتی برای کسب‌وکار خود هراسان هستند.

^۱ Cloud Computing

به دلیل همین واقعیت، شرکت‌های کوچک و متوسط غالباً هدف حملات سایبری قرار می‌گیرند. این فقدان آمادگی، علاوه بر آسیب به کسب‌وکار، عواقب مخرب بالقوه‌ای را برای سایر بازیگران زنجیره ارزش نیز به دنبال دارد. ضعف در آمادگی سایبری می‌تواند شرکت‌های کوچک و متوسط را از کسب موفقیت و بقا باز دارد، چرا که سرمایه‌گذاران و بازیگران زنجیره ارزش، علاقمندی کمتری را نسبت به کسب‌وکارهایی با سیستم‌های دفاع دیجیتال ضعیف از خود نشان می‌دهند.

به منظور کمک به افزایش پایداری شرکت‌های کوچک و متوسط و ایمن‌سازی زنجیره‌های ارزش جهانی، سازمان‌هایی غیرانتفاعی نظیر مؤسسه آمادگی سایبری^۱ ابزارهای رایگان و آسانی را به صورت آنلاین در اختیار این شرکت‌ها قرار می‌دهند. برنامه آمادگی سایبری این مؤسسه، فرآیندی گام به گام را برای بهبود امنیت سایبری، فارغ از صنعت، اندازه یا سطح بلوغ شرکت‌ها در اختیار آنها قرار می‌دهد.

برای کسب اطلاعات بیشتر در خصوص برنامه آمادگی سایبری می‌توانید به نشانی اینترنتی www.cyberreadinessinstitute.org مراجعه کنید.

منبع: (ITC, 2019)

۲.۵ دستیابی به بهترین شرایط سرمایه‌گذاری

شرکت‌های کوچک و متوسط همواره خواهان دستیابی به بهترین شرایط در انعقاد قراردادهای تأمین مالی مبتنی بر سهام یا استقراض هستند. از سوی دیگر، سرمایه‌گذاران تلاش دارند تا میان ریسک‌ها و منافع حاصل از ارزیابی فرصت‌های سرمایه‌گذاری تعادل برقرار کنند. از این رو، استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط باید ضمن کسب آمادگی، برای دستیابی به بهترین شرایط ممکن، با سرمایه‌گذاران وارد مذاکره شوند.

۲.۵.۱ تعریف نیازهای سرمایه‌گذاری

استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط باید پیش از برقراری ارتباط با سرمایه‌گذاران درکی روشن و مشخص از خواسته خود از سرمایه‌گذار به دست آورند. به عنوان مثال، این شرکت‌ها باید بدانند که آیا به دنبال کسب سرمایه از طریق سهام هستند یا استقراض. یا اینکه نوع تسهیلات، حجم و شرایط مطلوب آنها برای سرمایه‌گذاری چیست و میزان وثیقه مورد نیاز

¹ Cyber Readiness Institute

برای سرمایه‌گذاری مطلوب چه میزان است. ارتقاء سواد مالی و سرمایه‌گذاری می‌تواند به شرکت‌های کوچک و متوسط در درک اطلاعات و ارزیابی گزینه‌های پیش روی آنها کمک کند. مهم‌ترین جنبه‌های سواد مالی و سرمایه‌گذاری عبارتند از:

- مدیریت مالی.
- مدیریت ریسک.
- ثبت سوابق و پیاده‌سازی استانداردها.

۲.۵.۲ ارزش‌گذاری شرکت

محاسبه ارزش یک کسب‌وکار، امری چالش‌برانگیز است. ارزش نهایی یک شرکت، مبلغی است که خریدار برای تملک آن کسب‌وکار حاضر به پرداخت است. میزان ارزش محاسبه‌شده شرکت تحت تأثیر روش‌های ارزش‌گذاری مورد استفاده است. سه روش اصلی برای ارزش‌گذاری یک کسب‌وکار وجود دارد:

- **رویکرد مبتنی بر دارایی:** از این روش غالباً در شرایطی استفاده می‌شود که قصد فروش شرکت را داشته باشیم. فرضیه بنیادین در این روش آن است که در انتهای فرآیند فروش، شرکتی وجود نخواهد داشت و تمامی دارایی‌ها به شرکت تملک‌کننده منتقل خواهد شد. خالص ارزش دارایی از طریق جمع ارزش دارایی‌های کسب‌وکار (شامل دارایی‌های ملموس و ناملموس) و کسر بدهی‌های آن محاسبه می‌شود.
- **رویکرد مبتنی بر درآمد:** در این روش ارزش‌گذاری، جریان‌های درآمدی کسب‌وکار مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در برخی موارد، شرکت‌ها بر اساس ضریب مشخصی از درآمد خود ارزش‌گذاری می‌شوند. این ضریب بسته به هر صنعت متفاوت بوده و توسط انجمن‌های کسب‌وکار و سایر مؤسسات تعیین می‌شود. این روش، به ویژه برای ارزش‌گذاری شرکت‌های استارت‌آپ و شرکت‌های کوچک و متوسط، روشی آسان به شمار می‌رود.

نسخه کامل‌تر این رویکرد با عنوان روش تحلیل جریان‌های نقدی تنزیل‌شده (DCF) شناخته می‌شود. این روش از تناسب بیشتری برای ارزش‌گذاری شرکت‌های کوچک و متوسط با سابقه برخوردار است. در این روش، ارزش شرکت بر اساس جریان‌های نقدی آزاد آتی مورد انتظار و تنزیل آن با استفاده از نرخ نشان‌دهنده ریسک کلی این شرکت تعیین می‌شود. البته این روش ارزش‌گذاری از حساسیت بالایی نسبت به پیش‌فرض‌های مورد استفاده، نظیر نرخ رشد مورد انتظار درآمدها برخوردار است. از این رو، این روش

برای ارزش گذاری شرکت های استارت آپ مناسب نیست، چرا که این شرکت ها معمولاً جریان نقدی محدودی داشته یا فاقد جریان نقدی آزاد هستند.

- **رویکرد مبتنی بر ارزش بازار:** در این رویکرد ارزش گذاری، ارزش شرکت بر اساس قیمت پرداختی بابت تملک شرکت های مشابه تعیین می شود. این روش در شرایطی مورد استفاده قرار می گیرد که شاهد حضور تعداد کافی از کسب و کارهای مشابه با شرکت هدف در بازار باشیم. همچنین کارایی این روش به دسترسی به داده های مربوط به شرکت های مشابه قابل مقایسه بستگی دارد.

ارزش گذاری دقیق شرکت، از اهمیت بالایی در این میان برخوردار است، چرا که این رقم، مبنای فعالیت های اعطای تسهیلات، تأمین مالی از طریق سهام و سایر فعالیت های سرمایه گذاری را تشکیل می دهد. ارزش گذاری پایین تر یا بالاتر از مقدار واقعی می تواند منجر به خسارات قابل توجه شده و اثرات منفی را در کلان اقتصاد بر جای گذارد.

۲.۵.۳ کسب توافق بر سر شرایط

شرکت های کوچک و متوسط باید آمادگی های لازم را پیش از آغاز مذاکرات کسب کنند. استارت آپ ها و شرکت های کوچک و متوسط باید درکی دقیق از هدف مورد انتظار و همچنین شرایطی که حاضر به مصالحه بر روی آن هستند داشته باشند. به عنوان نمونه، باید مشخص باشد که در صورت خروج از مذاکره، نقشه جایگزینی که به دنبال آن خواهند بود چیست. نکته کلیدی در فرآیند مذاکره، درک عواقب شکست مذاکرات برای شرکت است، چرا که بسیاری از مذاکرات سرمایه گذاری استارت آپ ها و شرکت های کوچک و متوسط با شکست مواجه می شوند.

پرسش های اصلی که باید در جریان فرآیند مذاکره به آنها پاسخ داده شود عبارتند از: چگونه دارایی های فعلی به فروش گذاشته خواهد شد، کدام ذی نفعان از بالاترین اولویت برای دریافت عواید حاصل از فروش برخوردار هستند، و هرگونه مالکیت معنوی باقیمانده در اختیار کدام یک از ذی نفعان قرار خواهد گرفت.

در نهایت، با توجه به حاکمیت قوانین و قواعد خارج از قرارداد بر شرایط مندرج در توافقنامه، لازم است پیش از امضای هرگونه معامله ای، مشورت های لازم با مشاوران حقوقی حائز صلاحیت صورت پذیرد.

منابع مورد استفاده

- Avendaño, Rolando, Christian Daude and José Ramón Perea (2013). SME Internationalization through Value Chains: What Role for Finance? INTAL, vol. 37, No. 17, pp.71-80. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank. Available from <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38634449>.
- International Finance Corporation (IFC) (2010). Scaling-Up SME Access to Financial Services in the Developing World. G20 Seoul Summit. Available from <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/bd1b060049585ef29e5abf19583b6d16/ScalingUp.pdf?MOD=AJPERES>.
- International Trade Center (ITC) (2019). SME Competitiveness Outlook: Big money for small business, Financing the Sustainable Development Goals. Geneva: ITC.
- Nielsen, Nicolaj Hojer (2017) Startup Funding. NHN Ventures Aps, 1st Edition, OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2006). The SME Financing Gap: Theory and Evidence. Financial Market Trends, vol. 2006, No. 2, pp. 89-97. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Available from <http://www.oecdlibrary.org/docserver/download/2706021ec004.pdf?expires=1439999825&id=id&accname=ocid195767&checksum=11FBBFDB0A45BE0E300E1B8FC479BA0F>

فصل ۳: بین‌المللی شدن

چک‌لیست بین‌المللی شدن	
الف. شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای بین‌المللی شدن را توسعه دهید	
☒	ظرفیت‌های مدیریتی و عملیاتی را توسعه دهید.
☒	برای دستیابی به مزیت رقابتی، منابع انسانی ماهر را استخدام کرده، حفظ کرده و به کار بگیرید.
☒	مدیریت لجستیک را برای بهبود دسترسی به نهاده‌ها و مشتریان، بهینه‌سازی کنید.
☒	سرمایه مورد نیاز برای انجام عملیات و سرمایه‌گذاری را تأمین کنید.
☒	از طریق پیاده‌سازی استانداردها، پیام کیفیت و پایداری را منتقل کنید.
☒	ظرفیت نوآوری را ارتقاء دهید.
ب. به بهترین وجه از زنجیره‌های ارزش بهره‌برداری کنید	
☒	به زنجیره‌های ارزش دسترسی پیدا کنید.
☒	ضمن جلب توجه شرکت پیشگام، به تأمین‌کننده این شرکت تبدیل شوید.
☒	به ملاحظات حکمرانی زنجیره ارزش توجه کنید.
☒	مسائل قراردادی را به صورت ویژه مورد توجه قرار دهید.
☒	محصولات و کارویژه‌های مورد تعهد خود را به صورت کارآمد عرضه کنید.
☒	جایگاه خود را در زنجیره تقویت کنید.
☒	در زنجیره ارزش به سوی موقعیت‌های بالاتر حرکت کنید.
☒	با موقعیت‌های «وابستگی شدید» در زنجیره مقابله کنید.

ج. استراتژی گام به گام را برای ورود به زنجیره های ارزش در پیش بگیرید		
ردیف	زنجیره ارزش	توضیحات
۱	☒ زنجیره های ارزش منطقه ای	• دسترسی آسان تر. • فراهم آوردن فرصت هایی متقابل برای بازیگران مختلف. • کاهش هزینه های بین المللی شدن. • سکوی پرتاب شرکت های کوچک و متوسط برای مشارکت در زنجیره های ارزش جهانی. • حذف موانع ناشی از مالیات مضاعف در مسیر جریان های تجاری.
۲	☒ زنجیره های ارزش بین المللی / فرامنطقه ای	• لازم است در زنجیره های ارزش بین المللی، فعالیت بیشتری نسبت به سایر تأمین کنندگان داشته باشید.
۳	☒ زنجیره های ارزش جهانی	• درک بخش های مختلف تأمین در این زنجیره های ارزش بسیار حائز اهمیت است.

مطالعات موجود نشان از تأثیر مستقیم حضور در بازارهای جهانی بر افزایش بهره وری، افزایش سطح دستمزدها و اشتغال زایی دارد (Wagner, 2005 & 2011). خلاف این واقعیت نیز صادق است. شرکت های با بهره وری بیشتر، به گسترش فعالیت خود به بازارهای بین المللی تمایل دارند، چرا که تنها این شرکت های بزرگ هستند که قادر به تأمین هزینه های ورود نظیر حمل و نقل، تولید و بازاریابی خواهند بود (Helpman, Melitz and Yeaple, 2003). اما شرکت های کوچک و متوسط نیز می توانند بدون انجام تمامی فعالیت های زنجیره ارزش، با تمرکز بر بخشی از فعالیت های تولیدی، وارد بازارهای بین المللی شوند. بدین ترتیب، الزامات پیش روی این شرکت ها برای ورود به حوزه صادرات کاهش می یابد (OECD, 2008).

البته این شرکت ها باید در زمینه شیوه و حوزه ورود به فعالیت های بین المللی خود تصمیم گیری کنند. علیرغم روند تخصصی شدن شرکت ها و کشورها در زمینه تولید محصولاتی مشخص در دهه های گذشته، امروزه شرکت ها و کشورها به سوی تخصصی شدن در انجام برخی کارویژه های مشخص یا ارائه برخی کالاهای واسطه ای تخصصی (در مقابل کالای نهایی) در زنجیره های ارزش حرکت می کنند. در نتیجه چندپارگی جهانی فرآیندهای تولید، حجم تجارت

کالاهای واسطه‌ای در دهه گذشته، رشدی چشم‌گیر را تجربه کرده است. برآوردها نشان‌دهنده آن است که دو سوم مجموع حجم تجارت جهانی به کالاهای واسطه‌ای اختصاص دارد (Johnson and Noguera, 2012).

این پدیده، امکان تخصصی‌شدن در بخش‌های مشخصی از زنجیره تولید کالای نهایی را برای شرکت‌ها فراهم آورده است. در نتیجه این امکان، شرکت‌ها از مزایای رقابتی بیش از آنچه در گذشته امکان‌پذیر بود، بهره‌مند می‌شوند. در شرایط مواجهه با شرایط محدودیت سرمایه و ظرفیت تحقیق و توسعه، یکی از استراتژی‌های ترجیحی مرسوم، تبدیل شدن به بخشی از زنجیره‌های تأمین است.

از آنجا که این محصولات واسطه به عنوان نهاده‌های اصلی فرآیند تولید، احتمالاً بیشتر تحت کنترل شرکت‌های پایین‌دستی قرار می‌گیرند، ظرفیت شرکت‌های پایین‌دستی زنجیره به تدریج افزایش یافته و این شرکت‌ها قادر به حرکت به سوی مراحل بالاتر در فرآیند بین‌المللی شدن، از زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای به فرامنطقه‌ای/بین‌المللی و جهانی خواهند شد.

۳.۱ توسعه شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای بین‌المللی شدن

همانگونه که اشاره شد، بر اساس فرضیات موجود، بین‌المللی شدن به واسطه پیاده‌سازی استانداردهای کیفیت، بهره‌مندی از مزایای رقابت و یادگیری از طریق اقدام، منجر به افزایش بهره‌وری خواهد شد. در این راستا، شرکت‌ها باید به شایستگی‌های مختلفی برای ورود، پیشرفت و ارتقاء در زنجیره مجهز شوند. از جمله مهم‌ترین این شایستگی‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- توسعه ظرفیت‌های مدیریتی و عملیاتی.
- استخدام، حفظ و به‌کارگیری منابع انسانی ماهر برای دستیابی به مزیت رقابتی.
- بهینه‌سازی مدیریت لجستیک برای بهبود دسترسی به نهاده‌ها و مشتریان.
- تأمین سرمایه مورد نیاز برای انجام عملیات و سرمایه‌گذاری.
- انتقال پیام کیفیت و پایداری از طریق پیاده‌سازی استانداردها.
- ارتقاء ظرفیت نوآوری.

۳.۱.۱ توسعه ظرفیت‌های مدیریتی و عملیاتی

بهره‌مندی از مدیریت شایسته، یکی از عوامل کلیدی موفقیت در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار به شمار می‌رود. این عامل، سطح بهره‌وری شرکت را تعیین می‌کند. فقدان مهارت‌های مدیریتی، منشأ اصلی شکست شرکت‌های کوچک و متوسط است. بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط با محدودیت‌های ناشی از عدم توانایی مدیران خود برای تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌ها، به کار گرفتن فناوری‌های جدید، گسترش فعالیت به بازارهای جدید یا تأمین منابع مالی مورد نیاز برای توسعه عملیات خود مواجه‌اند.

به طور کلی، مدیران موفق باید به طیفی از مهارت‌ها شامل مهارت‌های بازاریابی، مدیریت مالی، دانش حقوقی، تعامل با محیط بیرونی و ... مجهز باشند.

علاوه بر مهارت‌های پایه مدیریتی، مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط باید ادراکی دقیق از استراتژی‌ها و طرح‌های کسب‌وکار مورد نیاز برای بقا در محیط رقابتی داشته باشند. استفاده از ابزارهای علمی و آکادمیک می‌تواند به مدیران این شرکت‌ها در برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی‌های موفق کمک کند.

کسب موفقیت در ورود شرکت‌های کوچک و متوسط به زنجیره‌های تأمین، مستلزم بهره‌مندی از منابع و توانمندی‌های مختلف سازمانی و عملیاتی است. از جمله مهم‌ترین این قابلیت‌ها، ایجاد و حفظ روابط با بازیگران کلیدی در زنجیره ارزش، تطبیق با استانداردها و الزامات، انجام عملیات خرید و تأمین، مدیریت لجستیک و نظارت بر عملکرد کسب‌وکار است. تعالی در این قابلیت‌های مدیریتی و عملیاتی، زیربنای استراتژی‌های بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط را تشکیل می‌دهد.

یکی از مهارت‌های ضروری که امروزه تمامی کارآفرینان باید در راستای اتخاذ تصمیمات آگاهانه از آن برخوردار باشد، «مهارت جمع‌آوری و تفسیر اطلاعات» است. اهمیت اطلاعات، ناشی از این واقعیت است که اتخاذ هر گونه تصمیم و طراحی هر گونه اقدامی، نیازمند دسترسی به اطلاعات و دانش مربوط به موضوع است. لذا با توجه به افزایش سرعت تغییرات، ضروری است که همواره اطلاعات مورد نیاز در زمان مورد نظر در دسترس قرار داشته باشد. عدم کفایت اطلاعات کسب‌وکار، یکی از منابع شناخته‌شده شکست بازار است که موجب افزایش هزینه و محدودیت‌های پیش روی شرکت‌ها برای ورود به بازار می‌شود (Kitching, Hart and Wilson, 2015).

شرکت‌های کوچک و متوسط، استراتژی‌های خود را در شرایط خلأ تدوین نمی‌کنند، بلکه استراتژی‌های آنها در بستر محیط رقابتی دائماً در حال تغییر پیرامونی آنها شکل می‌گیرد. از این رو، یکی از پیش‌شرط‌های طراحی استراتژی موفق کسب‌وکار، در نظر گرفتن عامل رقابت محیط

پیرامونی است. انواع اصلی اطلاعات منعکس کننده رقابت محیط پیرامونی که باید مورد پایش قرار گیرند عبارتند از:

- **اطلاعات بازار:** شامل ترکیب جمعیت‌شناختی مصرف‌کنندگان و روندهای مربوط به ترجیحات، انتظارات و عادات آنها؛ اندازه و سودآوری بخش‌های بازار فعلی و آتی؛ شدت و پویایی‌های رقابت؛ فرصت‌های فعلی کسب‌وکار و ... است. محدودیت توانایی شرکت‌های کوچک و متوسط در کسب اطلاعات دقیق در خصوص بازارهای خارجی را می‌توان دلیل اصلی سطح نسبتاً پایین موفقیت آنها در زمینه صادرات دانست (Reid, 1984؛ Seringhaus, 1987؛ Christensen, 1991).

- **اطلاعات مربوط به انطباق با مقررات و استانداردها:** شامل الزامات انطباق مربوط به هر بخش و بازار؛ محدودیت‌های تعرفه‌ای و غیر تعرفه‌ای تجارت؛ موافقت‌نامه‌های تجاری میان کشورها و مناطق مختلف در مسیر تجارت بین‌الملل؛ شرایط تجارت ترجیحی و ... است. لازم به ذکر است که گلوگاه‌هایی نظیر اطلاعات مربوط به الزامات کسب‌وکار، از جمله اولین مشکلاتی هستند که شرکت‌های کوچک و متوسط در مسیر بین‌المللی شدن با آن مواجه خواهند شد.

- **اطلاعات مربوط به تجارب برجسته موجود در حوزه سازمان یا مدیریت کسب‌وکار:** شرکت‌های کوچک و متوسط باید نسبت به آخرین نوآوری‌ها و تجارب برجسته موجود در زمینه روش‌های سازماندهی یا مدیریت کسب‌وکار آگاهی یافته و نسبت به اجرای آنها مبادرت کنند. بدین ترتیب، این شرکت‌ها موفق به حفظ مزیت نسبی خود در بازار خواهند شد.

اتصال به شبکه‌ها و منابع اطلاعاتی، شرکت‌های کوچک و متوسط را قادر می‌سازد تا نسبت به ماهیت و تغییرات محیط پیرامونی خود اطلاع یابند. از این رو، متصل بودن را می‌توان از جمله ویژگی‌های مهم رقابت‌پذیری شرکت‌ها به شمار آورد. متصل بودن، شرکت‌های کوچک و متوسط را قادر می‌سازد تا:

- اطلاعات مربوط به مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، محصولات، فناوری‌ها و سیاست‌ها و مقررات دولتی را به دست آورده؛ و همچنین،
- اطلاعات مربوط به خود و محصولات خود را از طریق تلاش‌های بازاریابی و تبلیغات، به سایر بازیگران زنجیره ارزش برسانند.

با توجه به کاهش هزینه‌های ارتباطات، در نتیجه توسعه فناوری‌ها و پلتفرم‌های باز، دسترسی به اطلاعات به صورت قابل توجهی بهبود یافته است (OECD, 2010). امروزه، دسترسی به

قابلیت های فناوری اطلاعات و ارتباطات و توانایی استفاده از آنها، به یکی از پیش نیازهای دستیابی به موفقیت تبدیل شده است.

کسب اطلاعات مربوط به مشتریان

آمیخته بازاریابی 4P مک کارتی^۱ شامل محصول، قیمت، ترویج و مکان، اولین و شناخته شده ترین دسته بندی عناصر آمیخته بازاریابی به شمار می رود (McCarthy, 1960). در کنار تمرکز این دسته بندی بر روی محصول، رویکرد دیگری نیز با محوریت مشتری با عنوان 4C مطرح شده است. عناصر این آمیخته شامل مصرف کننده، هزینه، راحتی و ارتباطات است (Lauterborn, 1990).

این دو چارچوب، ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند:

- عنصر محصول/مصرف کننده، نیازها و خواسته های کاربران را تشریح کرده و شامل اجزایی نظیر برندسازی، بسته بندی، ضمانت و خدمات پس از فروش و ... است.
- عنصر قیمت/هزینه، شامل قیمت، فروش، تخفیفات، طرح های قیمت گذاری ترجیحی، مذاکرات قیمتی و فعالیت های مربوط به کاهش هزینه های غیرمستقیم خریداران در فرآیند خرید کالا یا خدمات (زمان، تلاش و هزینه های مربوط به جستجو) است.
- عنصر مکان/راحتی به کانال های توزیع، نقاط فروش، خرده فروشی و تجارت الکترونیکی، خدمات پستی، توزیع متمرکز یا پراکنده، بخش بندی بازار و بخش بندی جغرافیایی و ... اشاره دارد.
- عنصر ترویج/ارتباطات نیز به فعالیت های تبلیغات، فروش انفرادی، تبلیغات، انتشار کاتالوگ و بروشور، ترویج فروش، روابط عمومی، بازاریابی مستقیم، بازاریابی دیجیتال و اسپانسرینگ^۲ اشاره دارد.

سازمان های بین المللی، نقش اساسی را در فراهم آوردن توازن اطلاعاتی میان کشورها و شرکت های مختلف در سراسر دنیا ایفا می کنند. در این راستا، این سازمان ها اطلاعات مربوطه را به عنوان کالاهای عمومی جهانی فراهم می آورند. این اطلاعات به صورت هماهنگ با نهادهای مختلف و در قالب کالای عمومی جهانی از طریق مسیرهای زیر منتشر می شود:

¹ McCarthy

² Sponsoring

- نقشه دسترسی بازار^۱ ITC به نشانی www.macmap.org
- برنامه تجارت برای توسعه پایدار^۲ مؤسسه ITC و نقشه آنلاین استانداردها به نشانی www.standardsmap.org
- سیستم اطلاعات و تحلیل تجارت^۳ UNCTAD (TRAINS)
- راهکار جهانی تجارت یکپارچه^۴ بانک جهانی (WITS)
- اطلاعاتی‌های دولتی منتشر شده از طریق پورتال یکپارچه اطلاعات دست اول تجاری^۵ (I-TIP) WTO

۳.۱.۲ استخدام، حفظ و به‌کارگیری منابع انسانی ماهر برای دستیابی به مزیت رقابتی

سطح مهارت‌ها، میزان انطباق‌پذیری سرمایه انسانی را با شرایط جدید تعیین می‌کند. از این رو، یکی از موتورهای مهم رشد اقتصادی در محیط در حال تغییر، نیروی انسانی مجهز به انواع مهارت‌ها است (Woessman, 2011). همچنین نیروی کار ماهر می‌تواند قابلیت شرکت‌های کوچک و متوسط را در مواجهه با استانداردهای کیفیت مختلف بهبود بخشد (Jansen and Lanz, 2013). سرمایه انسانی ماهر، یکی از دارایی‌های ضروری شرکت‌های کوچک و متوسط برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌های شرکتی به شمار می‌رود.

در محیط دائماً در حال تغییر، موفقیت مستمر شرکت‌ها در استخدام افراد مجهز به مهارت‌های مناسب یا تطبیق مستمر مجموعه مهارت‌های سرمایه انسانی، امری دشوار خواهد بود. شرکت‌های کوچک و متوسط به طور ویژه در نتیجه اندازه کوچک خود در معرض این چالش قرار دارند. دستیابی به ترکیبی مناسب از مهارت‌های فنی، سازمانی و فردی، آسان نیست. تحقق این هدف در کشورهایی که سرمایه‌گذاری‌های آنها در حوزه آموزش رسمی، منجر به تضمین دستیابی کارفرمایان به سرمایه انسانی ماهر در بازار کار نشده، از این هم دشوارتر است.

توانایی سیستم آموزش ملی و سیستم‌های آموزشی مکمل در پیش‌بینی روندها و «مهارت‌افزایی»^۶ نسل جوان و تجهیز آنها به دانش، مهارت‌ها و نگرش منطبق بر نیازمندی‌های کسب‌وکارها، عامل تعیین‌کننده دسترسی به استعداد‌های مناسب برخوردار از آموزش و تجربه لازم برای کار در شرکت‌های کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها است (Jansen and Lanz, 2013).

¹ Market Access Map

² Trade for Sustainable Development Programme

³ Trade Analysis and Information System

⁴ World Integrated Trade Solution

⁵ Integrated Trade Intelligence Portal

⁶ Up-Skilling

امروزه، انقلاب فناوری موجب تشدید چالش‌ها و فرصت‌های مربوط به مهارت‌ها شده است. سرعت بی‌سابقه ظهور و گسترش فناوری‌های جدید در عصر دیجیتال (نظیر هوش مصنوعی، رباتیک و چاپ سه‌بعدی)، موجب تغییر زیربنایی مجموعه مهارت‌های مورد نیاز شده است. از این رو، استقرار سیستم‌ها و انجام سرمایه‌گذاری‌ها به تنهایی برای پاسخ به مجموعه مهارت‌های مورد نیاز در محیط دستخوش تغییر، کافی نیست. به همین دلیل، شرکت‌های کوچک و متوسط باید از برنامه‌های «تجدید مهارت‌ها»^۱ و آموزش مستمر برای به روز نگاه داشتن مجموعه مهارت‌ها و دانش سرمایه انسانی خود همگام با تغییرات جاری استفاده کنند. برخی از چالش‌ها و مشکلاتی که در این حوزه پیش روی شرکت‌های کوچک و متوسط قرار دارد عبارتند از:

- شرکت‌های کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها به دلیل ترس از دست دادن کارکنان ماهر خود به نفع سایر شرکت‌ها و رقبا یا به دلیل هزینه‌های مربوطه، از ارائه آموزش‌های رسمی مستمر سر باز می‌زنند. یکی از راه‌های غلبه بر این چالش، ارائه یارانه آموزشی به عنوان «کالایی عمومی» است. به منظور پرداخت این یارانه‌ها می‌توان از شیوه تخصیص بودجه به مؤسسات آموزشی، معافیت‌های مالیاتی برای کارفرمایان و اعطای کمک‌های دولتی به شرکت‌های مجری انواع مشخص آموزش‌های حین خدمت استفاده نمود (ILO, 2010).
- مشارکت میان شرکت‌ها، مؤسسات دولتی و خصوصی را می‌توان کلید دستیابی به اهداف مهارت‌افزایی و تجدید مهارت‌ها به شمار آورد. همکاری بازیگران عمومی و خصوصی از طریق شبکه‌های افقی می‌تواند به تقویت توجه شرکت‌های کوچک و متوسط به امر آموزش کمک کند. در عین حال، این شبکه‌ها می‌توانند بسترهایی را برای مشارکت و فرصت‌هایی را برای تبادل دانش میان بازیگران این عرصه فراهم کنند (Bosworth and Stanfield, 2009).
- رهبران زنجیره‌های ارزش بین‌المللی (IVC)، به ترویج آموزش در شرکت‌های محلی تأمین‌کننده خود کمک می‌کنند. این کمک‌ها به ویژه در شرایطی که مزایای آن از طریق افزایش کیفیت محصولات نهایی، متوجه شرکت پیشگام شده و ضمناً ارتقاء عملیاتی، موجب تداخل با جایگاه و شایستگی‌های محوری رهبری زنجیره نشود، پررنگ خواهد بود.

¹ Re-Skilling

• آموزش مجازی و راهکارهای نوین مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند به گسترش دسترسی و حوزه آموزش‌های مستمر مهارت‌افزایی و تجدید مهارت سرمایه انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کند.

علاوه بر طرح‌های آموزش مجازی، شرکت‌های کوچک و متوسط همچنین می‌توانند از آموزش‌های رسمی در فضای کار نیز بهره ببرند. آموزش رسمی، رویکردی انعطاف‌پذیر، نیاز محور و مقرون به صرفه برای شرکت‌های کوچک و متوسط به شمار می‌رود. استراتژی‌های اصلی آموزش غیررسمی در فضای کار که شرکت‌های کوچک می‌توانند در کنار فرآیند تولیدی خود از آنها استفاده کنند عبارتند از:

- مربی‌گری^۱ در تیم‌های کاری.
- هماهنگی میان همکاران.
- همکاری نیروی کار در قالب تعاملات پروژه‌ای مختلف.

۳.۱.۳ بهینه‌سازی مدیریت لجستیک برای بهبود دسترسی به نهاده‌ها و مشتریان

یکی از عوامل اصلی تعیین‌کننده رقابت‌پذیری شرکت‌های کوچک و متوسط، کیفیت خدمات لجستیک و زیرساخت‌های حمل‌ونقل در دسترس آنها است. شرکت‌های کوچک و متوسط باید در راستای دستیابی به مزیت هزینه‌ای، به حداقل رساندن خالص سرمایه در گردش و پوشش ریسک‌های مربوط به زنجیره تأمین، به دنبال بهینه‌سازی ظرفیت‌های انبارداری و بهبود مدیریت توزیع، عملیات و حمل‌ونقل باشند.

شرکت‌ها معمولاً تمام یا بخشی از عملیات لجستیک خود را برون‌سپاری می‌کنند تا بدین ترتیب، قادر به تمرکز بر کسب‌وکار محوری خود باشند. ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک در زمینه انجام امور حمل‌ونقل، انبارداری، کنترل موجودی، بسته‌بندی، ارسال مرسولات و سایر امور مربوطه تخصص دارند. از این رو، برون‌سپاری عملیات لجستیک معمولاً موجب عملکرد مطلوب و تخصصی در زمینه لجستیک می‌شود. البته امکان بهره‌برداری از این ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک برای بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط صادرکننده وجود ندارد، چرا که راهکارهای استاندارد برون‌سپاری این ارائه‌دهندگان معمولاً تناسبی با سطح فعالیت شرکت‌های کوچک و متوسط ندارد (Kirby and Brosa, 2011). از این رو، ضرورت دارد علاوه بر گسترش خدمات ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک برای انطباق بیشتر با نیازهای شرکت‌های کوچک و متوسط، شرکت‌های کوچک

¹ Mentoring

و متوسط و مدیران آنها نیز به دانش مربوط به طراحی زنجیره لجستیک و استفاده بهینه از خدمات ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک مجهز شوند. در حقیقت، مدیریت لجستیک بخشی جدایی‌ناپذیر از هر کسب‌وکار کوچک و بزرگ است. عدم توانایی در انجام مدیریت بهینه لجستیک می‌تواند لطماتی را به رقابت‌پذیری شرکت‌های کوچک و متوسط در زنجیره‌های ارزش بین‌المللی وارد کند.

البته مدیریت عملیات لجستیک در شرکت‌های کوچک و متوسط به دلایل زیر بسیار دشوارتر است:

- این شرکت‌ها با مشکلاتی در پر کردن کانتینرها مواجه‌اند. این امر موجب افزایش هزینه حمل‌ونقل به ازای هر واحد می‌شود.
 - این شرکت‌ها معمولاً فاقد شناخت کافی و جامع از اصول مدیریت لجستیک هستند.
 - این شرکت‌ها به دلیل اندازه کوچک و عدم تناوب صادرات، با کنترل‌های سخت‌گیرانه در مرزها مواجه می‌شوند.
 - این شرکت‌ها به زیرساخت‌های توسعه‌یافته در منطقه خود دسترسی ندارند.
- توسعه زیرساخت‌ها و پلتفرم‌های لجستیک می‌تواند به شرکت‌های کوچک و متوسط در غلبه بر مشکلات پیش رو در مسیر تحقق صرفه مقیاس در عملیات لجستیک کمک کند. البته در عین ضرورت سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های حمل‌ونقل در تمامی کشورها، باید توجه داشت که استقرار این زیرساخت‌ها بسیار زمان‌بر و هزینه‌بر است. در نتیجه، ممکن است این سرمایه‌گذاری‌ها در کوتاه‌مدت و میان‌مدت تأثیری در تسهیل جریان تجارت برای شرکت‌های کوچک و متوسط نداشته باشد. از این رو، شرکت‌های کوچک و متوسط باید تلاش خود را معطوف به استفاده بهینه از زیرساخت‌های حمل‌ونقل موجود، استفاده از فناوری‌های جدید، ایجاد ائتلاف با سایر شرکت‌های مشابه و تقویت ارتباطات با ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک نمایند.
- همچنین دولت‌ها نیز باید این واقعیت را مد نظر قرار دهند که تحقق مزایای کامل زیرساخت حمل‌ونقل با کیفیت، وابسته به استقرار مقررات مناسب (نظیر قوانین و سیاست‌های ترویج رقابت) است (World Bank, 2012).

۳.۱.۴ تأمین سرمایه مورد نیاز برای انجام عملیات و سرمایه‌گذاری

تأمین منابع مالی، ظرفیت شرکت‌های کوچک و متوسط را برای ورود به بازارهای هدف، گسترش عملیات و تحقق اهداف رقابت‌پذیری تعیین می‌کند. اما دسترسی به منابع تأمین مالی، همچنان چالشی برای استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط به شمار می‌رود.

به طور کلی، تجارت بین‌المللی فعالیتی سرمایه‌بر است. از این رو، موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط در این حوزه بستگی زیادی به پتانسیل این شرکت‌ها در پرداخت هزینه‌های پیشینی مربوط به حمل‌ونقل، لجستیک، تطبیق با مقررات، تأمین سرمایه در گردش کافی و جریان نقدی آزاد جهت گسترش عملیات و پوشش الزامات سرمایه‌گذاری و ریسک‌های مربوطه دارد. در این راستا، شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از ابزارهای مختلف نظیر موارد زیر برای تأمین نیازهای مالی خود استفاده کنند:

- عاملیت^۱ به عنوان یکی از منابع تأمین سرمایه در گردش.
 - اجاره به شرط تملیک به عنوان منبع مکمل مهم جهت تأمین مالی سرمایه‌گذاری.
 - تأمین مالی مبتنی بر سهام، به ویژه با جلب مشارکت سرمایه‌گذاران خطرپذیر و فرشتگان کسب‌وکار، به عنوان منبع تأمین مالی سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت.
 - دولت‌ها نیز می‌توانند نقش حمایتی مهمی را در این حوزه ایفا کنند. از جمله این اقدامات می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:
 - طراحی چارچوب تسهیل‌کننده منابع جایگزین تأمین سرمایه در گردش و سرمایه‌گذاری، نظیر عاملیت و اجاره به شرط تملیک.
 - فراهم آوردن زیرساخت مالی مناسب.
 - استقرار سیستم‌های اطلاعات اعتبار.
 - تنظیم چارچوب‌ها و مقررات وثیقه‌های منقول.
- راهکارهای جدید تأمین مالی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، با بهره‌گیری از پیشرفت‌های حوزه تحلیل داده‌های گسترده، دسترسی شرکت‌های کوچک و متوسط را به منابع مالی تسهیل کرده‌اند. این پیشرفت‌ها، ارائه‌دهندگان خدمات مالی را قادر به اکتشاف و استفاده از «داده‌های جایگزین» به عنوان مبنایی برای اتخاذ تصمیمات تأمین مالی می‌کند. از جمله برخی از این داده‌ها می‌توان به اطلاعات مربوط به محل استقرار مشتریان، تناوب و نوع تماس‌های تلفنی، حضور مشتری در رسانه‌های اجتماعی و ... اشاره نمود. با استفاده از این داده‌ها می‌توان احتمال موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط را در ایفای تعهدات مالی خود محاسبه نمود.

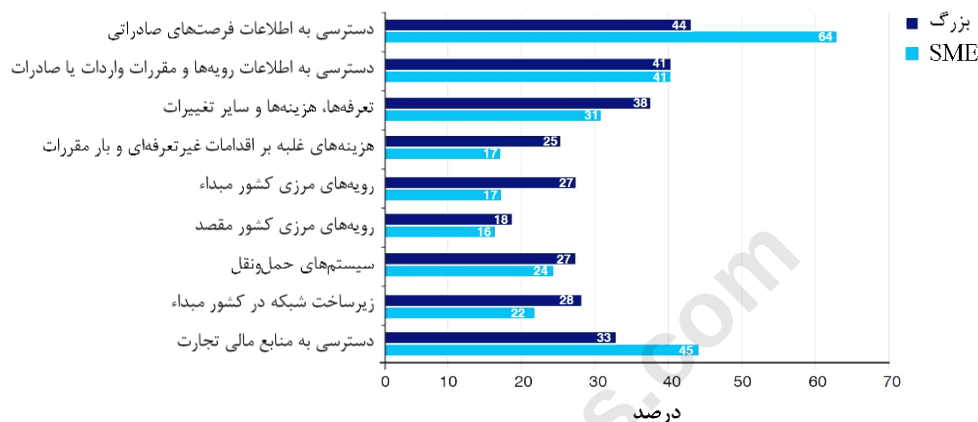
¹ Factoring

۳.۱.۵ انتقال پیام کیفیت و پایداری از طریق پیاده سازی استانداردها

انطباق با استانداردها می تواند موجب بهبود جایگاه رقابت پذیری شرکت در ابعاد مدیریت، مالی، کیفیت و پایداری شود. این استانداردها را می توان به طور کلی در چهار دسته طبقه بندی نمود:

- **استانداردهای الزام آور:** استانداردهای الزام آور معمولاً از سوی مجموعه های حاکمیتی تنظیم شده و هدف آنها حصول اطمینان از ایمنی و کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده در جامعه است. این استانداردها، شامل مقررات فنی یا بهداشتی است که رعایت آنها غالباً حداقل الزامات پیش روی شرکت ها برای تجارت بین المللی به شمار می رود.
 - **استانداردهای داوطلبانه:** بخش خصوصی معمولاً استانداردهای داوطلبانه را برای رفع مسائلی تدوین می کند که تحت پوشش استانداردهای الزام آور قرار نگرفته اند. تبعیت از این گروه از استانداردها، به لحاظ قانونی برای شرکت ها ضرورت ندارد، اما در عمل، خریداران خصوصی پیشگام در زنجیره های ارزش، تأمین کنندگان را ملزم به رعایت استانداردهای داوطلبانه در کنار استانداردهای الزام آور می کنند.
 - **شیوه های اقدام مختص شرکت ها:** آخرین گروه از استانداردها، مختص برندهای برجسته ای است که با هدف تضمین کیفیت محصولات و نظارتی مستقیم بر تولید آنها ندارند، تأمین کنندگان خود را ملزم به رعایت آنها می کنند.
- شرکت های کوچک و متوسط برای انطباق با این استانداردها باید مراحل مختلف کسب اطلاعات، پیاده سازی و اخذ گواهینامه را به شرح زیر طی کنند.
- مرحله ۱: کسب اطلاعات:** شرکت های کوچک و متوسط باید اطلاعات دقیق مربوط به جزئیات استانداردها و مقررات بازار هدف را در اختیار داشته باشند. شرکت های کوچک و متوسط فعال در حوزه صادرات باید از چگونگی پذیرش گواهینامه های استاندارد خود در مراجع گمرکی داخلی و خارجی مطلع باشند.
- کسب و پیگیری استانداردهای مربوطه، غالباً امری چالش برانگیز برای شرکت های کوچک و متوسط به شمار می رود. آنها معمولاً از منبع کسب اطلاعات، چگونگی جستجو به دنبال اطلاعات و نوع اطلاعات مورد نیاز آگاهی ندارند (EC, 2012). همچنین، هزینه های لازم جهت جمع آوری چنین اطلاعاتی غالباً بسیار بالا است، چرا که شاهد وجود استانداردها و مقررات فنی متعددی در بازارهای مختلف مقصد هستیم.

همانگونه که در نمودار زیر مشاهده می‌شود، دسترسی به اطلاعات مربوط به مقررات و رویه‌های صادرات و واردات، دومین حوزه بهبود با اهمیت از منظر شرکت‌های بزرگ و همچنین شرکت‌های کوچک و متوسط به شمار می‌رود.



شکل ۳.۱ ارزش‌گذاری حوزه‌های بهبود: شرکت‌های کوچک و متوسط
در مقایسه با شرکت‌های بزرگ (WTO and OECD, 2015)

مرحله ۲: پیاده‌سازی استانداردها: شرکت‌های کوچک و متوسط برای انطباق با الزامات استانداردها مجبور به اعمال تغییراتی در فرآیندها و محصولات خود خواهند بود. این در حالی است که این شرکت‌ها معمولاً فاقد ظرفیت جذب (تخصص و زیرساخت سازمانی) مورد نیاز برای اجرای این اقدامات هستند. از این رو، بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط، علیرغم دستیابی به اطلاعات مربوطه، در پیاده‌سازی برخی استانداردها با شکست مواجه می‌شوند.

علاوه بر این، تبعیت از استانداردها، هزینه‌های ثابتی را نظیر خریداری تجهیزات و استخدام کارکنان جدید، به شرکت‌های کوچک و متوسط تحمیل می‌کند. افزایش هزینه‌های ثابت، نوعی عدم توازن را در عملکرد این شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های بزرگ‌تر به دنبال دارد. در این راستا، ایجاد ارتباط با زنجیره‌های ارزش بین‌المللی می‌تواند هزینه‌های مربوط به پیاده‌سازی استانداردها را کاهش دهد. خریداران پیشگام در این زنجیره‌ها غالباً دانش فنی مورد نیاز را برای تأمین‌کنندگان کوچک و متوسط فراهم آورده و سطح مشخصی از فروش را مشروط به تبعیت از استانداردها، برای آنها تضمین می‌کنند. البته این کمک‌ها به صورت رایگان در اختیار این شرکت‌ها قرار نمی‌گیرد. بلکه تأمین‌کنندگان غالباً برای بهره‌مندی از این کمک‌ها مجبور به پایین آوردن

قیمت های خود و جبران هزینه کاهش یافته تطبیق با استانداردها می شوند (Iacovone et al., 2011).

مرحله ۳: تضمین تطابق^۱ و اخذ گواهینامه: شرکت های کوچک و متوسط ملزم به اثبات تطابق با استانداردها هستند. تضمین تطابق عموماً از طریق دریافت گواهینامه های مربوط به محصولات یا فرآیندها از مراجع معتبر صورت می پذیرد. مراجع اعطای گواهینامه در جریان ارزیابی تطابق به دنبال تعیین انطباق محصول یا فرآیند با مقررات فنی و استقرار رویه های کنترل، بازرسی و تأیید برای حصول اطمینان از استمرار تطابق هستند. این دو جنبه ارزیابی تطابق، هر دو چالش هایی را برای شرکت های کوچک و متوسط به دنبال دارند. بررسی ها نشان می دهد که پیچیدگی مربوط به اثبات تطابق با استانداردها، از نظر شرکت ها، بیشتر از پیچیدگی های مربوط به پیاده سازی الزامات فنی استانداردها است. محیط کسب و کار حمایت گر در سطح محلی و بخشی می تواند به تسهیل غلبه این چالش ها کمک کند.

به رسمیت شناخته شدن متقابل گواهینامه ها میان کشورها نیز می تواند به شرکت های کوچک و متوسط در مسیر تجارت بین الملل کمک کند. در حالی که در سطح ملی، اخذ گواهینامه از مراجع ملی برای انجام تجارت کفایت می کند، در تجارت میان کشورها، به رسمیت شناخته شدن متقابل گواهینامه های استاندارد ضرورت پیدا می کند. یکی از پیش نیازهای تحقق این امر، توانایی کشورها در تضمین قابلیت اتکای زیرساخت های ملی استاندارد است. بدین منظور، بازیگران زیرساخت استاندارد باید اطمینان کافی را نسبت به استقرار و حفظ رویه های با کیفیت بازرسی و اعطای گواهینامه و همچنین، تطابق این رویه ها با استانداردهای بین المللی و/یا استانداردهای مورد کاربرد در کشورهای واردکننده ایجاد نمایند.

با رسمیت یافتن متقابل استانداردها میان کشورها، مراجع صدور گواهینامه در کشورها، اعتباری مشابه با گواهینامه های خود را برای گواهینامه های صادر شده توسط سایر کشورها قائل می شوند. بدین ترتیب، الزام شرکت های کوچک و متوسط برای اخذ گواهینامه مضاعف در کشورهای صادرکننده و واردکننده از میان می رود.

همکاری بین المللی در این حوزه میان کشورها و مناطق می تواند به تسهیل تجارت برای شرکت های کوچک و متوسط و حل مشکلات و چالش های ناشی از طی شدن چندباره فرآیندهای آزمون، اعطای گواهینامه و ثبت آن کمک کند.

¹ Conformity

۳.۱.۶ ارتقاء ظرفیت نوآوری

همبستگی بالایی میان صادرات و نوآوری وجود دارد. از این رو، شرکت‌های نوآور معمولاً موفقیت بیشتری در صادرات، بهره‌وری و رشد اقتصادی دارند (Cainelli, Evangelista and Savona, 2004؛ Love and Roper, 2013). نوآوری می‌تواند به تقویت جایگاه رقابتی شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کرده و در نتیجه، عملکرد این شرکت‌ها را در مقایسه با همتایان بزرگ‌تر ارتقاء دهد. شرکت‌های کوچک و متوسط نوآور معمولاً در نقاط ویژه‌ای از بازار فعالیت کرده و در تعامل مستقیم با مشتریان هستند. این امر، آنها را قادر به توسعه محصولات و خدماتی با تناسب بهتر با نیازها و تقاضای مشتریان می‌کند.

ظرفیت نوآوری در قالب توانایی شرکت برای خلق خروجی‌های نوآورانه (Neely et al., 2001)، یا به صورت کلی، توانایی آن برای تبدیل مستمر ایده‌ها به محصولات، فرآیندها و سیستم‌های جدید تعریف می‌شود (Lawson and Samson, 2001). بر اساس این تعریف، نوآوری در قالب محصولات، فرآیندها، روش‌های بازاریابی و روش‌های سازمانی جدید یا بهبود یافته متجلی می‌شود (OECD/EC, 2005).

شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از طریق تمرکز بر فعالیت‌های تحقیق و توسعه، حق ثبت اختراع، نوآوری تدریجی، بخش‌بندی بازار، استانداردسازی، ارتقاء کیفیت، تمایز، سیستم‌های تولید ناب و بازمهندسی فرآیندهای کسب‌وکار، ظرفیت نوآوری خود را بهبود بخشند. همچنین دستیابی به شایستگی‌های فناورانه می‌تواند به طور مؤثری موجب بهبود عملکرد فعالیت‌های نوآوری داخلی در شرکت‌ها شود.

شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند علاوه بر بهبود ظرفیت نوآوری داخلی خود، از طریق منابع بیرونی در فرآیندهای نوآوری باز نیز مشارکت کنند. تعاملات نظام‌مند مجموعه منابع بیرونی نوآوری نظیر دانشگاه‌ها، نهادهای دولتی و مؤسسات پژوهشی، بر نرخ و سمت و سوی تغییرات فناورانه اثرگذار است (Lundvall, 1992؛ Nelson, 1993). در فرآیند نوآوری باز، محیط نزدیک کسب‌وکار می‌تواند به عنوان منبعی غنی برای کسب اطلاعات ارزشمند عمل کند (OECD, 2010).

این گونه روابط میان بازیگران مختلف می‌تواند از طریق توسعه اشتراک‌گذاری دانش میان آنها، فرآیندهای یادگیری و نوآوری را ارتقاء دهد. توسعه خوشه‌ها نیز به دلیل ایجاد «جو همکاری» می‌تواند به ترویج نوآوری در میان شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کند. همکاری با رقبایی با منابع مشابه، یکی از راه‌های مؤثر در اجرای پروژه‌های عظیم تحقیق و توسعه و اشتراک‌گذاری ریسک‌های ناشی از کاربرد فناوری‌های جدید به شمار می‌رود.

جنبش نوآوری مشارکتی، موجب ایجاد انواع مختلفی از اکوسیستم‌های نوآوری و شبکه‌های نوآوری جهانی شده است که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- پارک‌های فناوری.
- مراکز رشد کسب‌وکار.
- خوشه‌های تحقیقاتی، صنعتی یا خدماتی.
- تحقیقات مشارکتی.
- تأسیسات و فضای کار اشتراکی.
- واسطه‌های نوآوری.
- طرح‌های تحرک نیروی کار.
- برنامه‌های تبادل نیروی کار.
- تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی و حتی ایجاد «جریان گردش مغزها»^۱.

شرکت‌های کوچک و متوسط باید با هدف حصول اطمینان از جریان مستمر خلق ایده‌های نوآورانه به عنوان مزیت رقابتی، از این اکوسیستم‌ها و شبکه‌ها به موازات سیستم‌های داخلی تحقیق و توسعه خود استفاده نمایند.

۳.۲ بهره‌برداری بهینه از زنجیره‌های ارزش

تعامل شرکت‌های کوچک و متوسط با زنجیره‌های ارزش مختلف، موجب افزایش شدید رقابت‌پذیری، سودآوری و بقای بلندمدت این شرکت‌ها می‌شود. شرکت‌های کوچک و متوسط باید هنگام ورود، تعامل و ارتقاء در زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای، فرامنطقه‌ای/بین‌المللی یا جهانی، عوامل زیر را برای بهره‌برداری بهینه از این بستر مد نظر قرار دهند:

- دسترسی به زنجیره‌های ارزش.
- جلب توجه شرکت پیشگام و تبدیل شدن به تأمین‌کننده این شرکت.
- توجه به ملاحظات حکمرانی زنجیره ارزش.
- توجه ویژه به مسائل قراردادی.
- عرضه محصولات و اجرای کارویژه‌های مورد تعهد به صورت کارآمد.
- تقویت جایگاه خود در زنجیره.
- حرکت در زنجیره ارزش به سوی موقعیت‌های بالاتر حرکت کنید.

^۱ Brain Circulation

- مقابله با موقعیت‌های «وابستگی شدید» در زنجیره.

۳.۲.۱ دسترسی به زنجیره‌های ارزش

شرکت‌های کوچک و متوسط باید عوامل متعددی را در دسترسی به زنجیره‌های ارزش مد نظر قرار دهند. در ابتدا، آنها باید پیام انطباق عملیات روزمره و سیستم‌های تولیدی خود با استانداردها را به زنجیره منتقل کنند. برخورداری از فرآیندهای استاندارد موجب کاهش عدم قطعیت‌ها و افزایش کارآمدی زنجیره می‌شود. به طور کلی، پیاده‌سازی استانداردها به شرکت‌های پیشگام در حصول اطمینان نسبت به نهاده‌ها، فرآیندها، محصولات و خدمات شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند. از این رو، پیاده‌سازی استانداردهای شناخته شده بین‌المللی و اخذ گواهینامه‌های مربوطه، به شرکت‌های کوچک و متوسط در مسیر دسترسی به زنجیره‌های تأمین بین‌المللی کمک می‌کند.

علاوه بر این، سرمایه‌گذاران و شرکت‌های پیشگام، پیش از ورود به روابط تجاری با شرکت‌های تأمین‌کننده کوچک و متوسط، ثبات مالی این شرکت‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهند. بنابراین، شرکت‌های کوچک و متوسط باید نسبت به سرمایه‌گذاری پیشینی در فناوری‌های جدید و فرآیندهای تولیدی و لجستیکی، به عنوان مزیت رقابتی نسبت به هم‌تایان بزرگ‌تر خود اقدام کنند.

۳.۲.۲ جلب توجه شرکت پیشگام و تبدیل شدن به تأمین‌کننده این شرکت

شرکت‌های کوچک و متوسط باید عوامل اصلی تصمیم‌گیری مورد توجه شرکت‌های پیشگام در فرآیند انتخاب تأمین‌کنندگان، شامل شاخص‌های کیفیت، انعطاف‌پذیری، تحویل و خدمات پس از فروش را بهبود بخشند. به بیان دیگر، ارائه کمترین قیمت، عامل مزیت غالب در تبدیل شدن به تأمین‌کننده در زنجیره ارزش به شمار نمی‌رود. کیفیت فرآیندها و عملیات شرکت‌های تأمین‌کننده، عامل تعیین‌کننده کیفیت محصول نهایی زنجیره است. جریان اطلاعات به دست آمده از سیستم کنترل کیفیت تأمین‌کننده، به شرکت پیشگام در تضمین کیفیت محصول نهایی و تعیین سطح قیمت بهینه کمک می‌کند. استقرار کنترل‌های کیفیت و تبعیت از استانداردها، نشانه‌های کیفیت خروجی‌ها را به مخاطبان منتقل می‌کند. این امر، محوریت فعالیت‌های ورود به زنجیره‌های ارزش و استراتژی عملیاتی شرکت‌های پیشگام را تشکیل می‌دهد.

۳.۲.۳ توجه به ملاحظات حکمرانی زنجیره ارزش

کارآفرینان و مدیران شرکت های کوچک و متوسط و استارت آپ ها باید در جریان ورود و ارتقاء در زنجیره های ارزش بین المللی، عوامل مختلفی را به دقت مورد توجه قرار دهند. بخش اعظم این عوامل، به ساختار حکمرانی زنجیره ارزش مربوط می شود. حکمرانی زنجیره ارزش به عنوان قدرت و توانایی اعمال کنترل در طول زنجیره و در قالب موضوعات زیر تعریف می شود:

- محصول یا خدمت تولید شده، چگونگی طراحی و مشخصات و ویژگی های آن.
- چگونگی تولید محصول یا خدمت، شامل فرآیندها، فناوری ها، سیستم های کیفیت و استانداردهای الزامی آن.
- حجم و زمان تولید محصول یا خدمت.

عوامل اعمال کننده قدرت در زنجیره ارزش، معمولاً در میان خریداران یا تولیدکنندگان محصولات نهایی قرار دارند. در زنجیره تحت هدایت تولیدکننده، تولیدکننده محصول نهایی دارای بیشترین قدرت بوده و بر زنجیره ارزش حاکمیت دارد. در زنجیره تحت هدایت خریدار، قدرت حکمرانی در اختیار خرده فروشی ها و صاحبان برند است.

ساختار حکمرانی زنجیره ارزش، تعیین کننده چگونگی جریان دانش و شایستگی ها در زنجیره است. از این رو، ساختارهای حکمرانی موجود در زنجیره ارزش، شیوه و میزان بهره مندی شرکت های کوچک و متوسط از زنجیره ارزش را تعیین می کند. انواع ساختارهای حکمرانی زنجیره ارزش را می توان در قالب ۵ دسته کلی به شرح زیر طبقه بندی نمود:

- **بازار:** این ساختار از کمترین درجه عدم تقارن قدرت برخوردار است. تأمین کنندگان در این ساختار حکمرانی، محصولات واسط استاندارد و فاقد نیاز به مهارت را تولید می کنند. سپس این محصولات به طیفی وسیع از خریداران بین المللی فروخته می شود. در نتیجه حضور تعداد بالای خریداران بین المللی در این زنجیره، این خریداران قدرتی برای اثرگذاری بر تأمین کنندگان نداشته و یا قدرت تأثیر آنها محدود است.
- **ماژولار:** ساختار حکمرانی ماژولار در کارویژه های پیچیده تر کسب و کاری کاربرد دارد که محصولات تولیدی در آنها به راحتی قابل تبدیل به الگوریتم و انواع ماژول باشد. شرکت پیشگام در این زنجیره ها، نرم افزار مورد نیاز را برای تسهیل اجرای این کارویژه های پیچیده در اختیار تأمین کنندگان قرار می دهد.
- **رابطه ای:** در این نوع از حکمرانی زنجیره ارزش، تأمین کننده وظیفه اجرای کارویژه های پیچیده کسب و کار را بر عهده دارد که شیوه انجام آنها به راحتی قابل تبدیل به الگوریتم نیست. در نتیجه این ویژگی، وابستگی متقابلی میان تأمین کننده و خریدار به وجود

می‌آید. در این زنجیره‌ها، تعاملات میان بازیگران بسیار نزدیک و دانش موجود در زنجیره از نوع ضمنی است. همچنین در این زنجیره‌ها شاهد تبادل اطلاعات پیچیده در ارتباط با مشخصات محصول هستیم. با توجه به ضرورت انجام گرفتن کارویژه‌های پیچیده کسب‌وکار توسط تأمین‌کنندگان، قابلیت و جایگاه تأمین‌کننده در این زنجیره‌ها بسیار بالا است.

- **وابسته:** در ساختار حکمرانی وابسته، کارویژه‌های کسب‌وکار عموماً قابل تبدیل به الگوریتم بوده و از این رو می‌توان برای انجام آن به تأمین‌کنندگان با ظرفیت پایین نیز اعتماد نمود. در نتیجه این شرایط، تأمین‌کنندگان در جایگاه محافظه‌کارانه قرار گرفته و به شدت به شرکت پیشگام در زنجیره وابسته می‌شوند.

- **سلسله‌مراتبی:** در صورت ضعف نسبی قابلیت‌های تأمین‌کنندگان و عدم امکان تبدیل کارویژه‌های کسب‌وکار به الگوریتم و ماژول، ممکن است شرکت پیشگام به دنبال جذب شرکت تأمین‌کننده از طریق ادغام عمودی و انواع استراتژی‌های تملک باشد. در میان این ساختارهای حکمرانی، ساختار ماژولار و رابطه‌ای بستر مناسب‌تری را برای فعالیت تأمین‌کنندگان کوچک و متوسط فراهم می‌آورند. در نتیجه، شرکت‌های کوچک و متوسط باید شرایط زیر را برای ایجاد چنین روابطی با شرکت‌های پیشگام در زنجیره مد نظر قرار دهند:
- این شرکت‌ها باید به انجام کارویژه‌های نسبتاً پیچیده کسب‌وکار روی آورند.
- آنها باید از ظرفیت نسبتاً بالایی برخوردار باشند.

به عبارت دیگر، الگوهای حکمرانی زنجیره ارزش توسط شرکت‌های پیشگام، مبتنی بر موارد زیر تعیین می‌شود:

- پیچیدگی کارویژه‌های کسب‌وکار.
- میزان قابلیت تبدیل کارویژه‌ها به الگوریتم.
- میزان توانمندی و قابلیت اتکای تأمین‌کنندگان.

۳.۲.۴ توجه ویژه به مسائل قراردادی

مسائل قراردادی میان تأمین‌کننده و خریدار، تعیین‌کننده موفقیت یا عدم موفقیت شرکت‌های تأمین‌کننده کوچک و متوسط در تحقق اهداف سودآوری است. این قراردادها، از اصول و شرایط اولیه (نظیر محصول، حجم، قیمت، تاریخ تحویل و ...) فراتر رفته و شرایط دیگری نیز (نظیر طرف مسئول پرداخت هزینه‌های تحمیل‌شده در صورت ایجاد تغییر در سفارشات و ...) در آنها لحاظ می‌شود.

قراردادهای تجاری بین المللی مسائل مهم دیگری را نیز به دنبال دارند. از جمله این مسائل می توان به تفاوت های محیط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی هر یک از شرکت ها، قانون قابل اعمال و واژگان استاندارد تجاری (اینکوترمز) مورد استفاده اشاره نمود. از این رو، لازم است شناختی دقیق از ارتباطات، اهداف کلی، حیطه محصولات ارائه شده، شاخص های سنجش عملکرد و مکانیسم رسمی حل اختلاف برای طرفین وجود داشته باشد. به همین دلیل توصیه می شود در روابط قراردادی، از خدمات مشاورین شایسته در حوزه مربوطه استفاده شود.

فرمت قراردادهای ارائه شده توسط مؤسسه ITC

برای شرکت های کوچک و متوسط

مؤسسه ITC با همکاری کارشناسان حقوقی خبره، با در نظر گرفتن استانداردها و قوانین شناخته شده بین المللی مناسب اکثر شرایط پیش روی شرکت های کوچک و متوسط، اقدام به ارائه فرمت های قراردادی عمومی برای این شرکت ها نموده است. این نمونه فرمت های قراردادی، ابزاری عملی جهت ایمن سازی بستر تجارت بین الملل برای شرکت های کوچک و متوسط به شمار می روند. این فرمت های قراردادی، انواع فعالیت های اصلی تجاری را شامل فروش کالا، توزیع، خدمات و سرمایه گذاری مشترک در بر می گیرند.

فرمت های قراردادی مؤسسه ITC اولین بار در سال ۲۰۱۰ تحت کتابی با عنوان «مدل های قراردادی برای شرکت های کوچک: راهنمای حقوقی انجام تجارت بین الملل» مبتنی بر نظرسنجی جهانی از مؤسسات نماینده شرکت های کوچک و متوسط تدوین و منتشر شد. مدل های قراردادی اصلی تحت پوشش این مجموعه شامل حوزه های زیر است:

- **مدل قراردادی ITC برای ائتلاف قراردادی بین المللی:** چارچوبی برای ایجاد ائتلاف یا همکاری میان طرف های تجاری.
- **مدل قراردادی ITC برای سرمایه گذاری مشترک بین المللی:** چارچوبی برای سرمایه گذاری مشترک میان دو طرف و ایجاد شرکتی با مالکیت مشترک.
- **مدل قراردادی ITC برای فروش بین المللی کالا:** توافقنامه مربوط به فروش کالای تولید شده، میان خریدار و فروشنده. این مدل قراردادی شامل مشخصات و شرح مسائلی نظیر عدم انطباق و موارد معافیت فروشنده از ایفای تعهدات است.
- **مدل قراردادی ITC برای تأمین بین المللی بلندمدت کالا:** توافقنامه ای برای تأمین بلندمدت کالای تولیدی میان تأمین کننده و مشتری.

- **مدل قراردادی ITC برای توافقات تولید بین‌المللی:** توافقتنامه‌ای که بر اساس آن، مشتری از تولیدکننده می‌خواهد تا کالایی مشخص را جهت استفاده در محصول یا خدمت نهایی، طراحی، تولید و عرضه نماید.
- **مدل قراردادی ITC برای توزیع بین‌المللی کالا:** توافقتنامه‌ای برای توزیع کالای تولید شده که میان تأمین‌کننده و توزیع‌کننده منعقد می‌شود. تأمین‌کننده در این قرارداد می‌تواند شرکتی غیر از شرکت تولیدکننده کالا باشد.
- **مدل قراردادی ITC برای انجام امور بازرگانی بین‌المللی:** توافقتنامه‌ای که بر اساس آن، شرکت بازرگانی مبادرت به مذاکره در خصوص فروش یا خرید کالا از سوی شخصیت حقوقی دیگری می‌کند.
- **مدل قراردادی ITC برای عرضه بین‌المللی خدمات:** توافقتنامه‌ای که بر اساس آن، ارائه‌دهنده خدمت نسبت به عرضه خدماتی مشخص به مشتری اقدام می‌کند. البته توصیه می‌شود که شرکت‌های استفاده‌کننده از این مدل‌های قراردادی، از مشاوره حقوقی لازم در تنظیم این قراردادها نیز استفاده کنند. چرا که در توافقات تجاری بین‌المللی، شاهد وجود طیف گسترده‌ای از گزینه‌ها، عرف تجاری و عدم قطعیت‌های حقوقی هستیم. برای کسب اطلاعات بیشتر در خصوص این مدل‌های قراردادی می‌توانید به نشانی اینترنتی زیر مراجعه کنید:

www.intracen.org/itc/exporters/model-contracts

۳.۲.۵ عرضه محصولات و اجرای کارویژه‌های مورد تعهد به صورت کارآمد

مدیریت اثربخش موجودی انبار و سیستم تحویل، عنصری ضروری برای عملکرد روان زنجیره ارزش یک شرکت به شمار می‌رود. در حالی که تأمین‌کنندگان معمولاً مسئولیت مستقیم مدیریت لجستیک را بر عهده ندارند، اما از آنها انتظار می‌رود که فرآیندهای لجستیک خود را با الزامات زنجیره تطبیق دهند.

علاوه بر این، رویه‌های شایسته حفظ سوابق انبار و سفارشات و برنامه‌ریزی دقیق عملیات حمل‌ونقل نیز به تحقق اهداف تحویل و توزیع کمک می‌کند. پیشرفت‌های فناوری در حوزه‌هایی نظیر سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی (GIS)، مدیریت توزیع و نرم‌افزارهای ردیابی وسایل نقلیه نیز به بهبود برنامه‌ریزی عملیات لجستیک کمک شایانی می‌کند. انواع بارکدها، اسکنرها و برچسب‌های شناسایی از طریق امواج رادیویی (RFID)، در میان رایج‌ترین فناوری‌های مورد استفاده برای ردیابی محصولات در شبکه‌های لجستیک به شمار می‌روند.

البته شرکت های کوچک و متوسط فعال در زنجیره های ارزش منطقه ای، به دلیل کوتاه تر بودن فواصل و بهره مندی از مزایای تسهیل کننده موافقت نامه های تجاری منطقه ای، با چالش های کمتری در زمینه لجستیک در مسیر دسترسی به بازار روبرو می شوند.

۳.۲.۶ تقویت جایگاه خود در زنجیره

در مراحل آغازین ورود شرکت های کوچک و متوسط به زنجیره های ارزش، غالباً انجام کارویژه های استاندارد کسب و کار به این شرکت ها محول می شود. این کارویژه های استاندارد شده، در پایین ترین نقطه زنجیره ارزش از نظر ارزش افزوده قرار داشته و الزاماً سودآوری قابل ملاحظه ای را برای شرکت ها به ارمغان نمی آورند. همچنین، میزان پایداری این موقعیت ها برای شرکت های کوچک و متوسط نسبتاً پایین است، چرا که بازیگران تازه وارد می توانند به سرعت و به سهولت جایگزین این شرکت ها شوند.

از این رو، شرکت های کوچک و متوسطی که به انجام کارویژه های استاندارد کسب و کار اشتغال دارند، معمولاً از قدرت چانه زنی اندکی در زنجیره برخوردارند. این شرکت ها می توانند به منظور تقویت جایگاه خود در زنجیره از استراتژی های زیر استفاده کنند:

- **مسیر ارتقاء:** حرکت به سوی کارویژه های پیچیده تر کسب و کار، با ارزش افزوده بالاتر.
- **توسعه پایگاه مشتریان** از طریق الحاق به زنجیره های ارزش مختلف در سطح منطقه ای، فرامنطقه ای/بین المللی یا جهانی یا گسترش حجم فروش مستقیم به مشتریان خارج از زنجیره.

۳.۲.۷ حرکت در زنجیره ارزش به سوی موقعیت های بالاتر

شرکت های کوچک و متوسط به راحتی در سطح انجام کارویژه های با ارزش افزوده پایین در زنجیره، نظیر مونتاژ یا تأمین مواد اولیه متوقف می شوند. در این شرایط، این شرکت ها بخش بسیار اندکی از مجموع سود و سایر منافع ایجاد شده در زنجیره ارزش را از آن خود می کنند. عدم توانایی شرکت های کوچک و متوسط در ارتقاء در زنجیره، معمولاً ریشه در دلایل مختلفی از جمله موارد زیر دارد:

- مشکلات مقرراتی و زیرساختی.
- محدودیت دسترسی به منابع تأمین مالی.
- عدم توانایی در تطبیق با استانداردهای ارتقاء یافته کیفیت یا تحویل.

- عدم کفایت رقابت‌پذیری.
 - ساختار حکمرانی زنجیره‌های ارزش و عدم موازنه قدرت میان خریداران و فروشندگان.
- عوامل فوق، در کنار عوامل دیگر، تعیین‌کننده میزان سهم شرکت‌های کوچک و متوسط از منافع ناشی از مشارکت در زنجیره‌های ارزش هستند.

در صورتی که ارتقاء شرکت‌های کوچک و متوسط در زنجیره، تهدیدی برای فعالیت‌های محوری شرکت‌های پیشگام، نظیر بازاریابی، تحقیق و توسعه یا فروش تلقی شود، **عدم موازنه قدرت** به عنوان عاملی بیرونی، مانع از ارتقاء سطح کارویژه‌های ارائه شده از سوی شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود. از این رو، شرکت‌های بزرگ، عنصر اصلی تعیین‌کننده میزان ارتقاء ممکن برای شرکت‌های کوچک و متوسط هستند. بنا بر این واقعیت، شرکت‌های کوچک و متوسط برای افزایش قدرت چانه‌زنی و کسب سهم بیشتر از سود و منافع اقتصادی، چه مسیری را می‌توانند در پیش بگیرند؟ یکی از بهترین راهکارها برای حل این مسأله، ایجاد یا عضویت در انجمن‌های کسب‌وکار یا سازمان‌های نمایندگی‌کننده تولیدکنندگان است. این امر موجب کاهش هزینه‌های معاملاتی شرکت‌ها شده و قدرت آنها را در بازار افزایش می‌دهد. همچنین بدین ترتیب، شرکت‌های کوچک و متوسط قادر به تنوع‌بخشی به پایگاه مشتریان و محصولات خود و در نتیجه، کاهش وابستگی به موفقیت یک محصول شده و میزان آسیب‌پذیری آنها از عوامل بیرونی همانند عدم موازنه قدرت در زنجیره، کاهش می‌یابد.

به طور کلی، چهار شیوه ممکن برای **ارتقاء در زنجیره‌های ارزش** قابل تصور است. شرکت‌های تأمین‌کننده کوچک و متوسط می‌توانند با استفاده از این استراتژی‌ها، به مزیت رقابتی در کنار رقبای خود از هر اندازه‌ای دست یابند.

- **ارتقاء فرآیند:** استفاده از روش‌های تولیدی بهتر، نوآورانه یا کارآمدتر در تبدیل نهاده‌ها به محصول نهایی.

- **ارتقاء محصول:** تولید محصولات واسطه یا نهایی بهتر یا با کیفیتی بالاتر. شرکت‌های پیشگام در زنجیره‌های ارزش، همواره از طریق ایجاد شرایط مطلوب برای تأمین‌کنندگان شایسته خود، به دنبال کمک به آنها در تحقق اهداف ارتقاء فرآیند و محصول هستند.

- **ارتقاء کارکردی:** حرکت از سوی کارویژه‌های کسب‌وکار با ارزش افزوده پایین (نظیر مونتاژ یا استخراج معادن) به سوی فعالیت‌های با ارزش افزوده بالاتر (نظیر بازاریابی یا تحقیق و توسعه). البته لازم به ذکر است که ارتقاء کارکردی از پیچیدگی بیشتری، به ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط با منابع و قابلیت‌های محدود، برخوردار است.

- **ارتقاء زنجیره:** ورود به زنجیره‌های ارزشی با ارزش افزوده کلی بالاتر. به عنوان نمونه، شرکت‌ها می‌توانند برای کسب سود و عواید بیشتر، از زنجیره ارزش منسوجات به زنجیره ارزش لوازم الکترونیکی تغییر جهت دهند. همچنین شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند فعالیت همزمان در زنجیره‌های ارزش مختلف با خریداران متفاوت را مد نظر قرار دهند. در این صورت، این شرکت‌ها می‌توانند از سود و مهارت کسب‌شده از یک زنجیره ارزش در سایر زنجیره‌های ارزش نیز استفاده کنند. البته این نوع از ارتقاء معمولاً در سطح ملی رخ داده و جابجایی رقابت‌پذیری از یک بخش به سایر بخش‌های اقتصاد، نیازمند اتخاذ خط‌مشی‌های گسترده است.

۳.۲.۸ مقابله با موقعیت‌های «وابستگی شدید»^۱ در زنجیره

شرکت‌های کوچک و متوسط در مسیر ارتقاء و بهبود جایگاه خود در زنجیره‌های ارزش، با مشکل جدی موقعیت‌های «وابستگی شدید» مواجه خواهند شد. در این موقعیت‌ها، خریداران یا تأمین‌کنندگان وابستگی متقابل شدیدی به شرکت تولیدکننده یا عرضه‌کننده پیدا کرده و جایگزینی آنها، به ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط، امری چالش‌برانگیز خواهد بود. مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند با هدف مقابله با این موقعیت‌های «وابستگی شدید» و تحقق اهداف ارتقاء در زنجیره، استراتژی‌های زیر را مد نظر قرار دهند:

- **تنوع‌بخشی و ورود به بازارهای جدید:** شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از طریق ورود به بازارهای جدید و سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌های سطح شرکت، به دانش و قابلیت‌های جدیدی دست یابند. این دانش و قابلیت‌های جدید، نوعی مزیت رقابتی را برای آنها به دنبال خواهد داشت. آنها می‌توانند از این قابلیت‌ها در سایر بازارها نیز برای جذب مشتریان جدید استفاده کنند.
- **هم‌سویی با مسئولیت‌های اجتماعی:** امروزه بخش زیادی از خریداران بر انجام خرید از شرکت‌های تأمین‌کننده متعهد به اصول اخلاقی و زیست‌محیطی تأکید دارند. از این رو، تلاش برای کاهش ضایعات، افزایش چرخه بازیافت و استفاده مجدد و حفظ محیط زیست پایدار، موجب بهبود جایگاه تأمین‌کنندگان کوچک و متوسط در زنجیره‌ها می‌شود.

¹ Lock-In

۳.۳ ورود به زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای: استفاده از منطقه به عنوان اولین گام

در مسیر بین‌المللی شدن

زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای، سریع‌ترین و آسان‌ترین نقطه ورود شرکت‌های کوچک و متوسط به مسیر بین‌المللی شدن بوده نوعی بستر یادگیری برای آنها به شمار می‌روند. شرکت‌های کوچک و متوسط باید در اولین گام از این مسیر، به کشورهای همسایه خود نگاه داشته باشند. همچنین این شرکت‌ها می‌توانند ورود و مشارکت در زنجیره‌های ارزش متعدد را مد نظر قرار دهند. بخش اعظم زنجیره‌های ارزش، در مناطق جغرافیایی و حول محور هاب‌های منطقه‌ای فعالیت می‌کنند. سه هاب اصلی موجود در دنیا را کشورهای آلمان، چین و آمریکا تشکیل می‌دهند. در این مناطق، محکم‌ترین ارتباطات با شرکت‌های فعال در همان منطقه شکل می‌گیرد. این امر، موجب ظهور پدیده زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای شده است.

امروزه، با کاهش مذاکرات تجاری دو یا چندجانبه، شاهد افزایش موافقت‌نامه‌های تجاری در سطح منطقه‌ای هستیم. در حقیقت، سیاست تجاری معاصر با دو پدیده دارای روابط تقویت‌کننده متقابل شناخته می‌شود:

- رشد زنجیره‌های ارزش بین‌المللی.
- تعمیق انسجام‌های منطقه‌ای.

این موافقت‌نامه‌های تجاری «عمیق» در سطح منطقه‌ای، علاوه بر ایجاد دسترسی به بازارها، تعهدات تعرفه‌ای را نیز برای اعضا به دنبال دارند. هدف از این موافقت‌نامه‌ها، عمق بخشیدن به تعهدات تحت پوشش قواعد سازمان تجارت جهانی (WTO)، نظیر موانع فنی تجارت و معیارهای بهداشتی و سلامتی است. بسیاری از موافقت‌نامه‌های تجاری منطقه‌ای جدید، شرایط حقوقی جدیدی را فراتر از تعهدات سازمان تجارت جهانی ایجاد نموده و حوزه‌های خط‌مشی دیگری را خارج از حوزه‌های مد نظر سازمان تجارت جهانی تحت پوشش قرار می‌دهند. در حقیقت، تمایز این موافقت‌نامه‌ها را با موافقت‌نامه‌های سابق می‌توان از دو جنبه مورد توجه قرار داد:

- WTO-Plus: شامل مقررات گمرکی، معیارهای سرمایه‌گذاری‌های مرتبط با تجارت، حقوق مالکیت معنوی مرتبط با تجارت، خدمات، خریدهای دولتی و قوانین مبارزه با دامپینگ.
- WTO-Extra: شامل سیاست‌های رقابتی، جابجایی سرمایه، حقوق مالکیت معنوی، سرمایه‌گذاری، قوانین زیست‌محیطی، همکاری‌های منطقه‌ای، مقررات بازار کار، تجارت الکترونیکی و شرکت‌های کوچک و متوسط.

مهم ترین مزایای ورود به زنجیره های ارزش منطقه ای برای شرکت های کوچک و متوسط عبارتند از:

- دسترسی آسان تر.
- فراهم آوردن فرصت هایی متقابل برای بازیگران مختلف.
- کاهش هزینه های بین المللی شدن.
- سکوی پرتاب شرکت های کوچک و متوسط برای مشارکت در زنجیره های ارزش جهانی.
- حذف موانع ناشی از مالیات مضاعف در مسیر جریان های تجاری.

۳.۳.۱ دسترسی آسان تر

دسترسی به زنجیره های ارزش منطقه ای، در مقایسه با زنجیره های ارزش بین المللی و جهانی، از سهولت بیشتری برخوردار است. این سهولت دسترسی، از عوامل مختلفی نشأت می گیرد که از جمله آنها می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- تعداد کمتر استانداردها و گواهینامه های مورد نیاز برای واردات و صادرات میان کشورهای منطقه، در نتیجه توافقات منطقه ای. شرکت های پیشگام در زنجیره های ارزش جهانی غالباً با اهداف افزایش قدرت حاکمیت بر اعضای زنجیره، استانداردهای ویژه خود را به آنها تحمیل می کنند. این در حالی است که در زنجیره های ارزش منطقه ای کمتر شاهد این نوع از موانع ورود هستیم. از این رو، ورود به زنجیره های ارزش منطقه ای برای شرکت های کوچک و متوسط و سایر شرکت های تازه وارد در عرصه تجارت بین الملل، آسان تر است.
- شدت رقابت میان اعضای زنجیره های ارزش منطقه ای بسیار کمتر است. از این رو، شرکت های کوچک و متوسط با سطح رقابت پذیری کمتر نیز قادر به بقا و رشد در این محیط خواهند بود. از سوی دیگر، نزدیکی جغرافیایی شرکت های محلی، نوعی مزیت رقابتی را نسبت به تأمین کنندگان خارجی، برای این شرکت ها به دنبال دارد. در نتیجه این واقعیت، شرکت های پیشگام انگیزه ای برای سرمایه گذاری در روابط منطقه ای خود پیدا می کنند.
- موافقت نامه های تجاری منطقه ای^۱ (RTA)، موجب گشایش تجاری در منطقه شده و توسعه سطح مناسبات تجاری در منطقه را تسهیل می کنند. این موافقت نامه ها، به طور

¹ Regional Trade Agreements (RTA)

خاص، موجب حذف مشکلات ناشی از تعارض و اختلاف قوانین و مقررات در سطح منطقه می‌شوند.

۳.۳.۲ فراهم آوردن فرصت‌های متقابل برای بازیگران مختلف

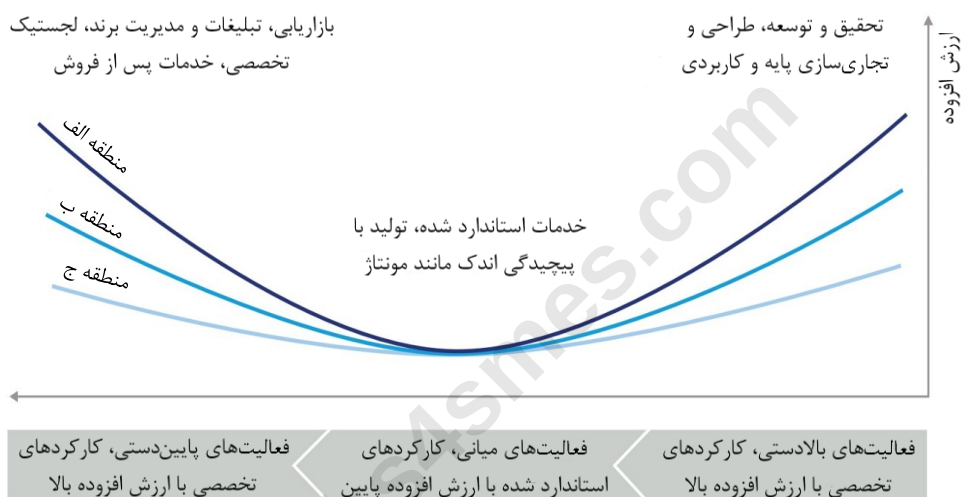
بهره‌مندی شرکت‌های کوچک و متوسط از مزایای عضویت در زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای، تا حد زیادی به موقعیت و ماهیت همکاری آنها با زنجیره بستگی دارد. مزیت اصلی مشارکت شرکت‌های کوچک و متوسط در این زنجیره‌ها، ایجاد امکان تمرکز تلاش‌ها بر روی بخشی از زنجیره ارزش، به جای تولید کامل کالای نهایی و سپس بازاریابی آن برای مصرف‌کننده هدف است.

شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند **نهاده‌های مستقیم** را برای زنجیره‌های ارزش فعال در منطقه تأمین کنند. شرکت‌های پیشگام غالباً ترجیح می‌دهند با تأمین‌کنندگانی تعامل کنند که به لحاظ جغرافیایی در نزدیکی آنها قرار گرفته باشند. این امر، به ویژه در صنایعی که در آنها، ارزش کالای واسط و نهایی، نسبت به حجم آن پایین است، نظیر صنعت خودروسازی، اهمیت دارد. به همین ترتیب، شرکت‌های پیشگام در صنایعی نظیر خدمات، که فعالیت آنها مستلزم تولید محصولات سفارشی برای بازارهای ملی یا منطقه‌ای است، تأمین‌کنندگان محلی را به دلیل تسهیل تحقق انعطاف‌پذیری در فرآیندهای تولیدی خود، ترجیح می‌دهند.

از سوی دیگر، شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند مبادرت به ارائه **کارویژه‌های خاص کسب‌وکار** در زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای کنند. پیچیدگی این کارویژه‌های کسب‌وکار، بر اساس قابلیت استانداردسازی، الگوریتم‌سازی و رایانه‌ای شدن آنها تعریف می‌شود. **کارویژه‌های پیچیده‌تر کسب‌وکار** نظیر تحقیق و توسعه و بازاریابی، معمولاً در مقایسه با سایر کارویژه‌های کسب‌وکار، فرصت‌های بهتری را برای ایجاد ارزش افزوده در اختیار شرکت‌های کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها قرار می‌دهند. همچنین شرکت‌های کوچک و متوسط متمرکز بر کارویژه‌های پیچیده‌تر کسب‌وکار، که انجام آنها مستلزم سطح آموزش یا نیروی کار متخصص‌تری باشد، معمولاً از قدرت چانه‌زنی بیشتری در زنجیره برخوردار خواهند بود.

در نهایت، شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند تمرکز خود را بر ارائه **کارویژه‌های کسب‌وکار با پیچیدگی کمتر** در زنجیره قرار دهند. این کارویژه‌های قابل الگوریتم‌سازی، ارزش افزوده کمتری را برای تأمین‌کنندگان به ارمغان می‌آورند، اما در عین حال، راهی آسان برای ورود به زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای به شمار می‌روند. از سوی دیگر، استانداردسازی و الگوریتم‌سازی

کارویژه‌هایی نظیر تولید، تست و بسته‌بندی، درجه ریسک برون‌سپاری را برای شرکت‌های پیشگام کاهش داده و آنها را قادر به تمرکز بر فعالیت‌های پیچیده‌تری نظیر تحقیق و توسعه می‌کند. به منظور نمایش رابطه میان پیچیدگی کارویژه‌های کسب‌وکار و ارزش افزوده ناشی از آنها می‌توانیم از نمودار مشهور به «منحنی لبخند»^۱ استفاده کنیم. این منحنی، رابطه میان فعالیت‌های بالادستی، میانی و پایین‌دستی در زنجیره ارزش را با ارزش افزوده نسبی حاصل از آنها نشان می‌دهد.



شکل ۳.۲ منحنی لبخند در زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای (ITC, 2017)

همانگونه که در این نمودار مشاهده می‌شود، فعالیت‌های بالادستی و پایین‌دستی، بیشترین ارزش افزوده را ایجاد می‌کنند. این فعالیت‌های خدماتی، شامل خدمات حرفه‌ای نظیر تحقیق و توسعه، مهندسی، طراحی و خدمات حمل‌ونقل، امکان حرکت محصولات واسط و نهایی را در زنجیره فراهم آورده و غالباً عامل کلیدی ارتقاء شرکت‌های کوچک و متوسط در زنجیره‌های ارزش به شمار می‌روند.

¹ Smiling Curve

۳.۳.۳ کاهش هزینه‌های بین‌المللی شدن

گسترش موافقت‌نامه‌های تجاری منطقه‌ای میان کشورهای همسایه می‌تواند موجب کاهش هزینه شرکت‌های کوچک و متوسط در زمینه تجارت خارجی شود. این موافقت‌نامه‌ها، هزینه‌هایی نظیر تطبیق با مقررات، تحقیقات بازار، جستجوی شرکای قابل اعتماد، حمل‌ونقل و هزینه جابجایی محصولات و افراد را کاهش می‌دهند. این هزینه‌ها، با افزایش فاصله از حوزه اصلی فعالیت شرکت‌ها و گسترش فعالیت و کسب‌وکار در خارج از منطقه، افزایش می‌یابد.

۳.۳.۴ سکوی پرتاب شرکت‌های کوچک و متوسط برای مشارکت در زنجیره‌های ارزش جهانی

زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای، بستری برای یادگیری شرکت‌های کوچک و متوسط در مسیر بین‌المللی شدن به حساب می‌آیند. این زنجیره‌ها، در حقیقت نوع توسعه‌یافته‌تری از بازار داخلی برای این شرکت‌ها هستند. شرکت‌های مستقر در کشورهای در حال توسعه که آمادگی لازم را برای ورود به زنجیره‌های ارزش جهانی ندارند، باید در وهله اول، تمرکز خود را بر تعامل با زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای قرار دهند. این شرکت‌ها می‌توانند در نتیجه همکاری‌های منطقه‌ای، قابلیت‌ها و فرآیندهای خود را بهبود بخشند. این بهبود تدریجی قابلیت‌ها، در نهایت آمادگی لازم را برای ورود این شرکت‌ها به زنجیره‌های ارزش جهانی فراهم خواهد آورد.

همچنین، تفاوت‌های ساختارهای سیاسی و فرهنگی و اقدامات تجاری قابل قبول در جوامع مختلف، غالباً مانعی برای ورود شرکت‌های کوچک و متوسط به بازارهای خارجی به شمار می‌روند. این تفاوت‌ها، برقراری ارتباط با بازار هدف را برای این شرکت‌ها دشوار می‌کنند. از این رو، استفاده از منطقه به عنوان اولین گام در مسیر بین‌المللی شدن، شرکت‌های کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها را با تفاوت‌های عوامل فرهنگی و سیاسی در فضایی محدودتر آشنا کرده و آمادگی لازم را برای مواجهه با چالش‌های تجارت خارجی در این شرکت‌ها ایجاد می‌کند.

۳.۳.۵ حذف موانع ناشی از مالیات مضاعف در مسیر جریان‌های تجاری

شرکت‌های چندملیتی و شرکت‌های فعال در کشورهای مختلف، غالباً با موانع مربوط به مالیات‌های مضاعف در مناطق مختلف مواجه هستند. مالیات مضاعف به شرایطی اطلاق می‌شود که در آن، دو یا چند کشور، همزمان مالیات‌هایی را بر یک درآمد مشترک اظهار شده اعمال می‌کنند. این پدیده، بار مالی عظیمی را بر شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در زمینه تجارت

خارجی تحمیل می‌کند. از این رو، مالیات مضاعف، مانعی بر سر راه تحرک سرمایه میان کشورها ایجاد می‌کند.

پیمان‌های حذف مالیات مضاعف^۱ (DTT) میان کشورها، با ایجاد نوعی هماهنگی مالیاتی، موجب اصلاح مقررات و حذف موانع پیش روی فعالیت‌های تجاری خارجی می‌شوند. اکثر پیمان‌های دوجانبه حذف مالیات مضاعف، بر پایه کنوانسیون‌های مرجع مالیاتی سازمان ملل متحد یا سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD) تنظیم شده‌اند:

- نمونه پیمان سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD)، بر مالیات کشوری که فعالیت در آن انجام شده است تأکید داشته و منافع آن متوجه کشورهایی با خالص دارایی خارجی مثبت^۲ است.
- نمونه پیمان سازمان ملل متحد، فضای بیشتری را برای اعمال مالیات در مبدأ فراهم می‌آورد. این مدل بیشتر به نفع کشورهای در حال توسعه و کشورهایی با خالص ورود سرمایه است.

۳.۴ عضویت در زنجیره‌های ارزش فرامنطقه‌ای/بین‌المللی (IVC)

ورود به زنجیره‌های ارزش فرامنطقه‌ای/بین‌المللی از منظر شرکت‌های کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها، نسبت به زنجیره‌های ارزش جهانی از سهولت بیشتری برخوردار است. منطقه‌های دوم به بعد در این زنجیره‌های ارزش، غالباً دارای اشتراکات تاریخی، فرهنگی و اجتماعی با منطقه مبدأ هستند. این زنجیره‌های ارزش گسترده‌تر فرامنطقه‌ای/بین‌المللی مزایای گسترده‌ای را برای شرکت‌های کوچک و متوسط به ارمغان می‌آورند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- کمک به شرکت‌های کوچک و متوسط در دسترسی به فرصت‌های تأمین مالی، کاهش زمان دسترسی به بازار، کاهش اختلالات عملیاتی، کاهش حجم موجودی انبار، ارتقاء کیفیت، سرعت بخشیدن به جریان نوآوری و کاهش ریسک‌های بالقوه‌ای که متوجه این شرکت‌ها است (Arend and Wisner, 2005؛ Fawcett et al., 2009؛ Vaaland and Heide, 2007).

- در صورتی که شرکت کوچک و متوسط تصمیم به عرضه کالای واسط در زنجیره داشته باشد، باید الزامات و استانداردهای زنجیره را در حوزه‌های کیفیت، زمان‌بندی، کارایی، محیط زیست، روابط نیروی کار و ... رعایت کند. در این راستا، رهبران زنجیره نقشی

¹ Double Taxation Treaties (DTT)

² Net Positive Foreign Assets

کلیدی را در انتقال دانش به تأمین‌کنندگان کوچک و متوسط ایفا می‌کنند. این شرکت‌های چندملیتی، در محوریت سیستم تولید قرار گرفته (Gereffi, 1994) و در نتیجه، معمولاً برای اجتناب از بروز تأخیر و همچنین، تضمین کیفیت، فناوری‌های خود را به صورت گسترده در اختیار تأمین‌کنندگان قرار می‌دهند (Blalock and Gertler, 2008).

یکی از نمونه‌های برجسته زنجیره‌های ارزش فرامنطقه‌ای، زنجیره ارزش منطقه شرق آفریقا و هند است. در حالی که این دو منطقه در حوزه‌های جغرافیایی متفاوتی قرار گرفته‌اند، اما اشتراکات گسترده‌ای در زمینه ارزش‌ها دارند. این درک مشترک می‌تواند موجب کاهش موانع ورود برای شرکت‌های کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها شود. به جریان تجارت میان این کشورها و مناطق در حال توسعه، تجارت جنوب-جنوب گفته می‌شود.

جریان تجارت جنوب-جنوب می‌تواند به تقویت ظرفیت فناوریانه و نوآورانه کشورهای درگیر کمک کرده و منفعتی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط به دنبال داشته باشد. موانع ورود به این زنجیره‌های ارزش بسیار کمتر است، چرا که تأکید این زنجیره‌ها بیش از استانداردها و گواهینامه‌ها، بر روی قیمت‌های رقابتی است. همچنین، معمولاً در زنجیره‌های ارزش فرامنطقه‌ای شاهد الزامات و سخت‌گیری‌های کمتری در زمینه کیفیت محصولات هستیم.

بنابراین، حرکت به سوی زنجیره‌های ارزش فرامنطقه‌ای و بین‌المللی در مرحله دوم از مسیر بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط، سیاستی منطقی به شمار می‌رود. تمرکز اصلی شرکت‌ها در این مرحله باید بر افزایش ظرفیت‌ها و جذب فناوری‌های جدید، با هدف ارتقاء بهره‌وری و ارزش افزوده باشد.

۳.۴.۱ لزوم تعامل فعال در زنجیره‌های ارزش بین‌المللی

شرکت‌های کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها باید در راستای بهره‌برداری حداکثری از مزایا و فرصت‌های ناشی از همکاری‌های اقتصادی، تعامل فعال را سرلوحه کار خود قرار دهند. این نقش‌آفرینی فعال، مستلزم توسعه سه قابلیت اصلی است:

- شناسایی فرصت‌ها و نقاط ویژه در بازار، بر اساس محصولات و خدمات منحصر به فرد خود. شرکت‌های کوچک و متوسط باید به دنبال یافتن خریداران و توسعه روابط پایدار با آنها، در قالب مشارکت در زنجیره ارزش یا فروش مستقیم به مشتریان (به عنوان نمونه، از طریق کانال‌های فروش الکترونیکی) باشند.
- توسعه مستمر شایستگی‌های مدیریتی و عملیاتی.

- افزایش انعطاف پذیری و تطابق پذیری با روند تغییرات تقاضا.

۳.۵ ورود به زنجیره های ارزش جهانی (GVC)

تولید و تجارت جهانی، امروزه بیش از پیش حول محور مفهوم «زنجیره های ارزش جهانی» (GVC) جریان دارد. عواملی شامل پیشرفت های فناوریانه، مسائل هزینه ای، افزایش دسترسی به منابع و نهاده ها، و اصلاح سیاست های تجاری، موجب چندپارگی فرآیندهای تولید در سطح جهان، مبتنی بر مزیت رقابتی مناطق مختلف شده است. این چندپارگی فرآیندهای تولید، بستر توسعه زنجیره های ارزش جهانی را فراهم آورده است.

مشارکت شرکت ها، مناطق و کشورها در زنجیره های ارزش جهانی، سطح رقابت پذیری آنها را در بازارهای بین المللی تعیین می کند. زنجیره ارزش را می توان بدین صورت تعریف نمود: «مجموعه ای وسیع از فعالیت های انجام شده توسط شرکت ها برای تبدیل مفهوم به محصول و استفاده نهایی از آن» (Gereffi and Fernandez-Stark, 2011). از این رو، هر زنجیره ارزش از تعدادی فعالیت و کارویژه های کسب و کار نظیر تحقیق و توسعه، خرید، عملیات، بازاریابی، خدمات مشتری و ... تشکیل می شود. برخی از این کارویژه های کسب و کار درون شرکت ها به انجام رسیده و انجام برخی به شرکت های مختلف سپرده می شود. بدین ترتیب، هر یک از مشارکت کنندگان در این زنجیره ها، به جای تمرکز بر کل یک صنعت، توجه خود را به کسب تخصص در انجام وظایف و کارویژه های کسب و کار مشخص، معطوف می کنند. به همین دلیل، امروزه تخصصی شدن در سطح صنعت تعریف نمی شود، بلکه مفهوم تخصص به کارویژه هایی مشخص از زنجیره های تأمین اشاره دارد.

البته لازم به ذکر است که شرکت ها به صورت مستمر، استراتژی ها و مدل های کسب و کار خود را مورد بازبینی و بازتعریف قرار می دهند. دلیل این امر آن است که موفقیت یک مدل تولیدی در زمان حاضر، تضمینی برای موفقیت آن در آینده نیست. دلیل دیگر این واقعیت آن است که با توجه به تکیه برخی زنجیره های تأمین جهانی بر تفاوت هزینه سرمایه و نیروی انسانی بین کشورها و مناطق مختلف، فهرست مشارکت کنندگان زنجیره های ارزش جهانی به صورت مستمر در حال تغییر است.

۳.۵.۱ توجه به حوزه‌های مختلف تأمین در زنجیره‌های ارزش جهانی

پنج حوزه کلیدی تأمین در زنجیره‌های ارزش جهانی که شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند بسته به ریسک و سودآوری هر کدام، بر روی آن تمرکز کنند، عبارتند از:

- **عرضه و تأمین کارویژه‌های کسب‌وکار یا اقلام استاندارد شده، کم‌هزینه و با وابستگی پایین به مهارت:** این نوع از تأمین‌کنندگان، معمولاً طیفی وسیع از کارویژه‌های کسب‌وکار را در زنجیره در بازه‌های بلندمدت تأمین می‌کنند. در این شرایط، خریداران در زنجیره انتظار دارند تأمین‌کنندگان آنها با استفاده از فرآیندهایی ساده، پایدار و قابل اطمینان، ویژگی‌های پاسخگویی و اثربخشی را از خود به نمایش بگذارند. تأمین‌کنندگان باید در این سناریو، انواع کارت‌های خرید، تجارت الکترونیکی و سایر روش‌ها نظیر صدور صورتحساب‌های تجمیعی ماهیانه را بپذیرند.
- **تأمین کارویژه‌های کسب‌وکار یا اقلام استاندارد شده و با ارزش بالا:** با توجه به ارزش دلاری بالای این کارویژه‌های استاندارد کسب‌وکار، خریداران غالباً تمرکز خود را بر حصول اطمینان از برخورداری تأمین‌کنندگان از قابلیت‌های ضروری مورد نیاز قرار می‌دهند. همچنین، خریداران این کارویژه‌ها و اقلام، به دنبال مذاکره در پی کسب بهترین معامله با کمترین قیمت ممکن هستند.
- **تأمین کارویژه‌های کسب‌وکار یا اقلام سفارشی کم‌هزینه:** این کارویژه‌های کسب‌وکار از اهمیت بالایی برخوردار بوده و عملیات خریدار را مستقیماً تحت تأثیر قرار می‌دهند. تأمین‌کنندگان این کارویژه‌ها، باید از توانمندی بالایی در زمینه تأمین موجودی، کیفیت، سرعت تحویل و انعطاف‌پذیری تأمین برخوردار باشند. این قابلیت‌ها موجب پوشش درجات بالای ریسک تأمین برای شرکت‌ها می‌شوند.
- **تأمین کارویژه‌های کسب‌وکار یا اقلام سفارشی و با ارزش بالا:** این کارویژه‌ها و اقلام، مهم‌ترین کارویژه‌ها و اقلام مورد نیاز کسب‌وکارها هستند. به عنوان نمونه، این اقلام معمولاً اجزای اصلی محصول نهایی را تشکیل می‌دهند. در نتیجه، انتظار می‌رود که تأمین‌کنندگان این اقلام، از ثبات مالی، موقعیت پایدار در بازار و رقابت‌پذیری مستمر در زمینه هزینه و فناوری در بازه میان‌مدت تا بلندمدت برخوردار باشند. همچنین این تأمین‌کنندگان باید به طور ویژه قادر به کاهش ریسک‌های تأمین بالادستی، به عنوان شدیدترین عامل ریسک خریدار، باشند.

- **تأمین خدمات:** خدمات، نقشی حیاتی را در عملکرد زنجیره‌های ارزش ایفا می‌کنند. خدمات مورد مبادله، به عنوان نهاده در تولید انواع کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرند. به منظور افزایش سهم کسب‌وکار خدمات در زنجیره‌های ارزش، تأمین‌کنندگان خدمات باید همکاری لازم را با مؤسسات پشتیبان تجارت و سرمایه‌گذاری (TISI) و سایر شرکای توسعه‌ای مربوطه داشته باشند. همچنین، توجه شرکت‌های کوچک و متوسط به حضور در فضای آنلاین، برای جلب توجه خریداران کفایت نمی‌کند. بلکه، برای دستیابی به مشتریان در زنجیره‌های ارزش جهانی، اتخاذ رویکردی فعالانه ضرورت دارد. در این راستا، تطبیق خدمات با نیازهای مشتریان، امری چالش‌برانگیز برای این شرکت‌ها به شمار می‌رود. در نهایت، دو مورد از مهم‌ترین عوامل مورد نیاز در تجارت خدمات که باید به آنها توجه داشت، شامل نوآوری و بهره‌گیری از استعدادهای سرمایه انسانی است.

منابع مورد استفاده

- Arend, Richard J. and Joel D. Wisner (2005). Small Business and Supply Chain Management: Is There a Fit? Journal of Business Venturing, vol. 20, No. 3, pp. 403-436.
- Blalock, Garrick and Paul J. Gertler (2008). Welfare Gains from Foreign Direct Investment through Technology Transfer to Local Suppliers. Journal of International Economics, vol. 74, No. 2, pp. 402-421.
- Bosworth, Derek, and Carol Stanfield (2009). Review of employer collective measures: a conceptual review from a public policy perspective. Evidence Report, No. 6. London: UK Commission for Employment and Skills. Available from <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140108090250/http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/evidence-report-6-employer-collective-measures-conceptual-review.pdf>.
- Cainelli, Giulio, Rinaldo Evangelista and Maria Savona (2004). The impact of innovation on economic performance in services. Service Industries Journal, vol. 24, No. 1, pp. 116-130.
- Christensen, Poul R. (1991). The small and medium-sized exporters' squeeze: Empirical evidence and model reflections. Entrepreneurship and Regional Development, vol. 3, No. 1, pp. 49-65.

- Fawcett, Stanley E., Gregory M. Magnan and Matthew W. McCarter (2009). A three-stage implementation model for supply chain collaboration. *Journal of Business Logistics*, vol. 29, No. 1, pp. 93-112.
- Gereffi, Gary (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks. In *Commodity Chains and Global Capitalism*, Miguel Korzeniewicz and Gary Gereffi, ed. London: Praeger.
- Gereffi, G. and K. Fernandez-Stark (2011). "Global Value Chain Analysis: A Primer", Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University, North Carolina, USA.
- Helpman, Elhanan, Marc J. Melitz and Stephen R. yeaple (2003). Export versus FDI. Working Paper Series, No. 9439. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. Available from <http://www.nber.org/papers/w9439.pdf>.
- Iacovone, Leonardo, Beata Smarzyska Javorcik, Wolfgang Keller and James R. Tybout (2011). Supplier Responses to Wal-Mart's Invasion of Mexico. *Journal of International Economics*, vol. 95, No. 1, pp. 1-15.
- International Labour Organization (ILO) (2010). A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth: A G20 Training Strategy. Geneva. Available from http://www.skillsforemployment.org/KSP/en/Details/?dn=FM11G_021626
- International Trade Center (ITC) (2015). SME Competitiveness Outlook: Connect, Compete and Change for Inclusive Growth. Geneva: ITC.
- International Trade Center (ITC) (2017). SME Competitiveness Outlook: The Region: A Door to Global Trade. Geneva: ITC.
- Jansen, Marion and Rainer Lanz (2013). Skills and Export Competitiveness for Small and Medium-Sized Enterprises. Geneva. World Trade Organization. Available from https://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/global_review13prog_e/skills_and_export_competitiveness_e.pdf.
- Johnson, Robert C. and Guillermo Noguera (2012). Accounting for intermediates: Production sharing and trade in value added. *Journal of International Economics*, vol. 86, No. 2, pp. 224-236.
- Kirby, Carlos and Nicolau Brosa (2011). Logistics as a Competitiveness Factor for Small and Medium Enterprises in Latin America and the Caribbean. Discussion Paper, No. IDB-DP-191. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank. Available from <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36592936>.

- Kitching, John, Mark Hart and Nick Wilson (2015). Burden or benefit? Regulation as a dynamic influence on small business performance. *International Small Business Journal*, vol. 33, No. 2, pp. 130–147.
- Lauterborn, Bob (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*, vol. 61, No. 41, p. 26.
- Lawson, Ben and Danny Samson (2001). Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, vol. 5, No. 3, pp. 377–400.
- Love, James and Stephen Roper (2013). SME Innovation, Exporting and Growth. White Paper, No. 5. Enterprise Research Centre. Available from http://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2013/12/ERC-White-Paper-No_5-Innovation-final.pdf.
- Lundvall, Bengt-Åke (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Anthem Press.
- McCarthy, Jerome E. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Neely, Andy, Roberto Filippini, Cipriano Forza, Andrea Vinelli and Jasper Hii (2001). A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 12, No. 2, pp. 114-24.
- Nelson, Richard R. (1993). *National Innovation Systems*. New york: University Oxford Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008). *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*. Paris. Available from http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/enhancing-the-role-of-smes-in-globalvalue-chains_9789264051034-en.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2010). *Tackling Inequalities in Brazil, China, India and South Africa: The Role of Labour Market and Social Policies*. Paris. Available from http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/tackling-inequalities-in-brazil-china-india-and-south-africa-2010_9789264088368-en.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)/European Commission (EC) (2005). *Oslo Manual 3rd edition: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Statistical Office of the European Communities and OECD. Available from <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1?version=1.0>.

- Reid, Stan (1984). Information acquisition and export entry decisions in small firms. *Journal of Business Research*, vol. 12, No. 2, pp. 141–157.
- Seringhaus, Rolf (1987). The role of information assistance in the small firm's export involvement. *International Small Business Journal*, vol. 5, No. 2, pp. 26-365.
- Vaaland, Terje I. and Morten Heide (2007). Can the SME survive the supply chain challenges? *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 12, No. 1, pp. 20-31.
- Wagner, Joachim (2005). Exports and Productivity: a survey of the evidence from firm level data. Working Paper Series in Economics, No. 4. Lüneburg: University of Lüneburg. Available from http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/if_vwl/WorkingPapers/wp_04_Upload.pdf.
- Wagner, Joachim (2011). International Trade and Firm Performance: A Survey of Empirical Studies since 2006. *Review of World Economics*, vol. 148, No. 2, pp. 235-267.
- Woessman, Ludger (2011). Education Policies to Make Globalization More Inclusive. In *Making Globalization Socially Sustainable*, Marion Jansen and Marc Bacchetta, ed. Geneva: International Labour Organization and World Trade Organization.
- World Bank (2012). Africa Can Help Feed Africa, Removing barriers to regional trade in food staples. Washington, D.C. Available from <http://siteresources.worldbank.org/INTAFRICA/Resources/Africa-Can-Feed-Africa-Report.pdf>

فصل ۴: استانداردها و مقررات

چک لیست انطباق با استانداردها و مقررات
الف. گام‌های مدیریتی را برای انطباق با استانداردها بردارید ☒ استانداردها و مقررات قابل اعمال را شناسایی کنید. • اقدامات غیر تعرفه‌ای (NTM) و موانع غیر تعرفه‌ای (NTB) در تجارت بین‌الملل. • استانداردهای مربوط به فعالیت‌های داخلی اصلی و ستادی. ☒ اطلاعات تفصیلی مربوط به رویه‌های انطباق و صدور گواهینامه را جمع‌آوری کنید. ☒ هزینه‌ها، دستاوردها و مخاطرات مربوطه را ارزیابی کنید. ☒ اولویت‌بندی کنید. ☒ استانداردها و مقررات را پیاده‌سازی کنید. ☒ از گواهینامه‌های انطباق برای ورود به بازارها بهره‌برداری کنید.
ب. در مذاکرات بین‌المللی مربوط به استانداردها و مقررات، مشارکت مؤثر داشته باشید
☒ در راستای اثرگذاری، رویکردی فعال را در پیش بگیرید: در فرآیند تدوین استانداردها یا مقررات جدید فعالانه مشارکت کنید. ☒ در راستای اثرگذاری، از رویکرد منفعل بپرهیزید: در بحث‌ها شرکت کرده و نظرات خود را بیان کنید.

استانداردها و مقررات، به بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی روزمره ما تبدیل شده‌اند. البته تعبیر متفاوتی از اصطلاح «استاندارد» و «مقررات» بسته به شرایط استفاده از آن وجود دارد. در اینجا، استاندارد و مقررات را در معنای وسیع بدین صورت تعریف می‌کنیم:

- استاندارد: سطح الزامی یا توافق‌شده‌ای از کیفیت یا نتیجه. استانداردها در این تعریف توسط نهادهای خصوصی یا عمومی تعریف می‌شوند.
- مقررات: قانون یا دستورالعملی که توسط نهادی معمولاً دولتی تدوین و بر آن نظارت می‌شود.

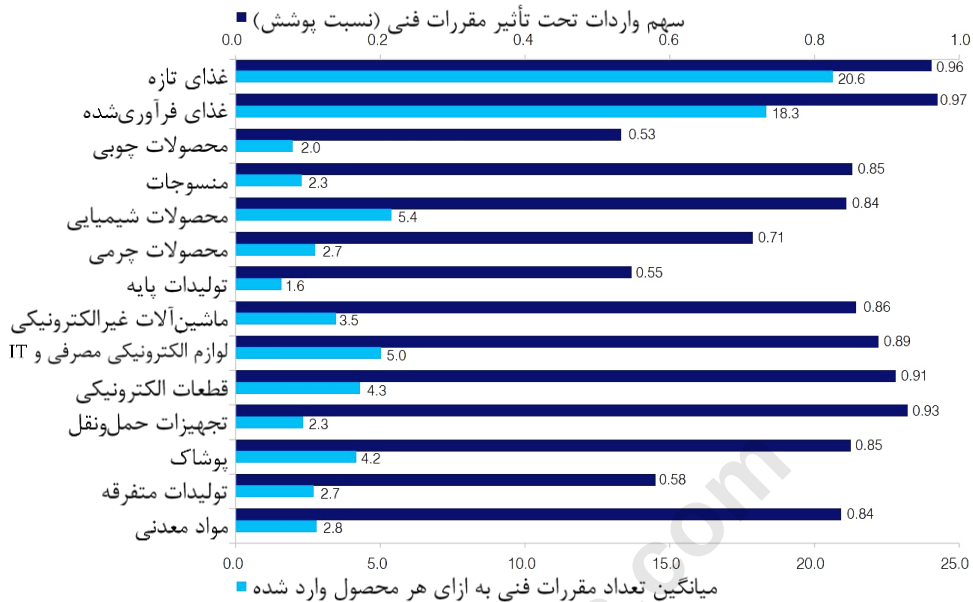
بر اساس این تعریف، در صورت تبدیل یک استاندارد به قانون مدون، می‌توان آن را نوعی مقررات دانست. استانداردها و مقررات، هم شامل کالا و هم شامل خدمات می‌شوند. البته مقررات مربوط به کالا معمولاً با عنوان «مقررات فنی» نیز شناخته می‌شوند. کالاهای وارداتی معمولاً مشمول مقررات فنی اعمال شده توسط کشور یا منطقه مقصد قرار می‌گیرند. این مقررات فنی معمولاً بسته به هر صنعت تعریف می‌شوند. همچنین در برخی موارد به مقررات مربوط به خدمات نیز با عنوان «مقررات خدمات» اشاره می‌شود.

امروزه استانداردها و مقررات، نقشی حیاتی را در تجارت بین‌الملل ایفا می‌کنند، تا جایی که شاهد تعاریف ویژه‌ای برای استانداردها و مقررات مختلف در موافقت‌نامه‌های تجاری بین‌المللی (به ویژه موافقت‌نامه‌های سازمان تجارت جهانی) هستیم. به عنوان نمونه، به استانداردها و مقرراتی که صادرکنندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، اقدامات غیرتعرفه‌ای^۱ (NTM) گفته می‌شود. در صورتی که این اقدامات تبعیض‌آمیز بوده و تأثیر منفی بر جریان تجارت داشته باشند، از آنها به موانع غیرتعرفه‌ای^۲ (NTB) تعبیر می‌شود.

از این رو، شرکت‌های کوچک و متوسط که به دنبال صادرات و ورود به بازارهای بین‌المللی هستند، باید نسبت به پیاده‌سازی و رعایت این استانداردها و مقررات اقدام کنند. بر اساس آمار موجود، نزدیک به ۷۰ درصد از مجموع صادرات کشاورزی و ۴۴ درصد از محصولات تولیدی صادراتی، ملزم به رعایت الزامات فنی و ارزیابی‌های انطباق هستند.

^۱ Non-Tariff Measures

^۲ Non-Tariff Barriers



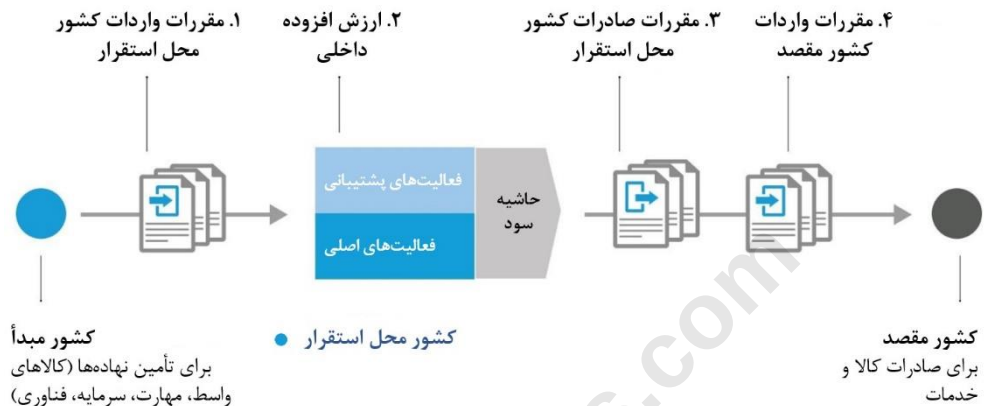
شکل ۴.۱ سهم واردات مشمول مقررات فنی به تفکیک صنعت (ITC, 2016)

خطوط تیره در نمودار فوق، نشان دهنده درصد تجارت بین المللی مشمول حداقل یک الزام فنی در هر یک از صنایع مورد اشاره است. همچنین خطوط روشن در این نمودار، نشان دهنده میانگین تعداد مقررات فنی موجود به ازای هر محصول وارد شده است.

۴.۱ برداشتن گام‌های مدیریتی برای انطباق با استانداردها

استانداردها و مقررات، مجموعه فرآیندهای تولید و توزیع را، به ویژه در شرکت‌های درگیر فعالیت‌های صادراتی، تحت تأثیر قرار می‌دهند. از این رو، اتخاذ و اجرای تصمیمات مدیریتی صحیح، می‌تواند تعیین کننده میزان تأثیر استانداردها و مقررات بر عملکرد شرکت باشد. نحوه طراحی این اقدامات، مشخص کننده اثرگذاری مثبت هزینه‌های انطباق بر افزایش فرصت‌های ناشی از ورود به بازارهای جدید یا ارتقاء جایگاه شرکت در زنجیره‌های ارزش است. به همین دلیل، شرکت‌ها غالباً دست به اتخاذ تصمیمات مدیریتی اقتضائی و آگاهانه در زمینه انطباق با استانداردها، بر اساس تحلیل هزینه-منفعت می‌زنند.

مدیران موفق در این مسیر، گام‌هایی عملی را برای اطمینان از مؤثر واقع شدن استانداردها و مقررات برای شرکت خود بر می‌دارند؛ چرا که هدایت کارآمد و مؤثر شرکت در این مسیر پر پیچ و خم، عامل کلیدی در دستیابی به رقابت‌پذیری به شمار می‌رود.



شکل ۴.۲ قلمرو مقررات از منظر صادرکننده (ITC, 2016)

درک پیچیدگی و گستردگی قلمرو استانداردها و مقررات، می‌تواند چالشی بزرگ برای مدیران صادراتی به شمار آید. ادبیات جدید حوزه کسب‌وکار ادعا می‌کند که سرعت تغییرات استانداردها و مقررات نسبت به گذشته کاهش یافته و این امر، برنامه‌ریزی بلندمدت را برای شرکت‌ها امکان‌پذیر می‌سازد. از سوی دیگر، استانداردها و مقررات جدید معمولاً ساختاری از پیش تعیین شده دارند که شرکت‌ها بر اساس آن می‌توانند منابع خود را صرف بهبود مؤثر قابلیت‌های رقابت‌پذیری خود کنند.

به صورت کلی، گام‌های مدیریتی لازم در مسیر پیاده‌سازی استانداردها و مقررات را می‌توان به شرح زیر طبقه‌بندی نمود:

- شناسایی استانداردها و مقررات قابل اعمال.
- جمع‌آوری اطلاعات تفصیلی مربوط به رویه‌های انطباق و صدور گواهینامه.
- ارزیابی هزینه‌ها، دستاوردها و مخاطرات مربوطه.
- اولویت‌بندی.
- پیاده‌سازی استانداردها و مقررات.
- بهره‌برداری از گواهینامه‌های انطباق برای ورود به بازارها.

۴.۱.۱ شناسایی استانداردها و مقررات قابل اعمال

استانداردها و مقررات، نقشی حیاتی را در فعالیت زنجیره ارزش داخلی شرکت ایفا کرده و تعاملات آن را با تأمین‌کنندگان، رقبا و مشتریان تعریف می‌کنند. این استانداردها و مقررات، حوزه‌های مختلفی از قبیل مالی، مدیریت منابع انسانی، عملیات و لجستیک را تحت تأثیر قرار داده و ساختار هزینه و در نتیجه، کارآمدی عملیات شرکت را تعیین می‌کنند. همچنین، استانداردها و مقررات مربوط به عملیات اصلی شرکت، محصولات نهایی ارائه شده به مصرف‌کنندگان یا محصولات واسطه قابل ارائه در زنجیره ارزش را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در نهایت، مقررات قابل اعمال به بخش خدمات پس از فروش، چگونگی تجربه مشتریان را از مصرف کالا و خدمات ارائه شده توسط شرکت تعیین می‌کنند.

در بررسی اثرات استانداردها و مقررات مربوط به فعالیت‌های داخلی شرکت‌های کوچک و متوسط، لازم است این فعالیت‌ها را در دو بخش مجزا به شرح زیر مورد بررسی قرار دهیم:

- **فعالیت‌های اصلی** شامل لجستیک و عملیات داخلی، لجستیک بیرونی و خدمات پس از فروش.

- **فعالیت‌های پشتیبان یا فرعی** شامل زیرساخت‌ها، مدیریت منابع انسانی، توسعه فناوری و فعالیت‌های خرید.

استانداردهای حاکم بر فعالیت‌های اصلی: شرکت‌های کوچک و متوسط باید مجموعه گسترده‌ای از استانداردها و مقررات را در جریان برنامه‌ریزی طرح‌های انطباق فعالیت‌های اصلی مختلف مد نظر قرار دهند:

- **لجستیک:** در زنجیره‌های ارزش جهانی، دریافت و ذخیره‌سازی نهاده‌ها پیش از ورود به مرحله پردازش، از اهمیت بالایی برای شرکت‌ها برخوردار است. این امر، ضمن تضمین ایمنی، شرکت‌ها را قادر به بهره‌مندی از مزایای صرفه مقیاس می‌کند. استانداردها و مقررات مختلفی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر این فعالیت‌ها حاکم است که به عنوان نمونه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- استانداردهای کانتینرهای حمل‌ونقل: یکسان‌سازی اندازه کانتینرها، ریسک‌های مربوط به حمل‌ونقل و هزینه‌های بیمه را کاهش داده و در عین حال موجب افزایش کارآمدی و قابلیت ردیابی می‌شود. در این حوزه، دو استاندارد ایزو شامل ISO 668:2013 و ISO 1496-1:2013 ابعاد و وزن خالص مجاز کانتینرهای استاندارد را تعریف کرده‌اند. به عنوان نمونه، بر اساس این

استانداردها، طول کانتینر استاندارد بین ۸ تا ۵۶ فوت تعریف شده و رایج‌ترین طول در کانتینرها به ترتیب ۲۰ و ۴۰ فوت است. علاوه بر این، استفاده از کد سریال کانتینرهای حمل‌ونقل^۱ (SSCC) در کنار پروتکل تبادل الکترونیکی داده‌ها^۲ (EDI)، شرکت‌ها را قادر به ردیابی و ثبت جابجایی کانتینرها در مسیرهای حمل‌ونقل می‌کند. بدین ترتیب، امکان تنظیم و روان‌سازی لجستیک جهانی کالا برای شرکت‌ها فراهم می‌آید. البته لازم به ذکر است که در عین اینکه همسان‌سازی کانتینرها به افزایش کارآمدی در سطح کلان منجر می‌شود، اما در عین حال، شرکت‌های کوچک و متوسط صادرکننده و بنادر کوچک را به دلیل حجم پایین تجارت، در موضع ضعف قرار می‌دهد.

○ استانداردهای فرآیندهای ذخیره‌سازی: ذخیره‌سازی و جابجایی مناسب قطعات و محصولات در زنجیره ارزش از اهمیت بالایی برخوردار است. این امر به ویژه در محصولات غذایی که ملزم به رعایت الزامات بهداشتی و دامی مختلف هستند، ضرورتی مضاعف پیدا می‌کند. علاوه بر محصولات غذایی، در مواد شیمیایی و مواد اشتعال‌زا نیز شاهد استانداردها و مقرراتی سخت‌گیرانه هستیم. استانداردها و مقررات مربوط به ذخیره‌سازی محصولات از تنوع بالایی برخوردار بوده و بسته به کشور و محصولات مختلف، متفاوت خواهد بود.

- **عملیات:** استانداردها و مقررات حاکم بر عملیات، معمولاً ویژه هر صنعت و یا حتی هر محصول تعریف می‌شود. انطباق با این استانداردها و مقررات، غالباً نیازمند بهره‌مندی از زیرساخت‌ها و قابلیت‌های فنی است.
- **مدیریت کیفیت:** در حالی که کیفیت ادراک شده محصول، تصمیم خرید مشتریان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، کیفیت حقیقی محصول، عامل تعیین‌کننده در تبدیل مشتریان به مشتریان دائمی است. انطباق با الزامات فنی و مقررات خدمات، موجب ارتقاء زیرساخت کیفیت شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود.
- **بازاریابی و فروش:** حمایت از مصرف‌کننده، یکی از جنبه‌های مهم بازاریابی و فروش محصولات و خدمات به شمار می‌رود. از این رو، با ظهور فناوری‌ها و فنون جدید بازاریابی و فروش، روش‌های حمایت از مصرف‌کننده نیز باید به تناسب دستخوش تغییر شود. با گسترش تجارت الکترونیکی، مسائل امنیت و محرمانگی در زمره حوزه‌های مهم حمایت

¹ Serial Shipping Container Code (SSCC)

² Electronic Data Interchange (EDI)

از مصرف‌کننده در مقابل تهدیدات و جرائم وارد شده‌اند. به همین دلیل، شرکت‌های کوچک و متوسط باید شناخت کافی از الزام حفاظت از داده‌ها، پرداخت‌های امن و امنیت محصولات داشته باشند. شرکت‌های کوچک و متوسطی که از سایت اینترنتی برای ارائه اطلاعات و فروش محصولات استفاده می‌کنند، می‌توانند از طریق کسب گواهینامه‌های دیجیتال نظیر گواهینامه SSL، پیام قابل اطمینان بودن خود را به مخاطبان منتقل کنند. این استانداردها، امکان رمزگذاری ارتباطات میان مرورگر مصرف‌کننده و سرور پایگاه اینترنتی را فراهم می‌آورند.

- **خدمات پس از فروش:** خدمات پس از فروش طیف وسیعی از فعالیت‌ها شامل نصب، ارتقاء و جابجایی تجهیزات، سرویس و نگهداری و سایر خدمات مکمل نظیر خدمات مشاوره و آموزش را در بر می‌گیرد. این فعالیت‌ها غالباً در قالب تضمین خدمات^۱ ارائه می‌شوند. دستگاه‌های دولتی مسئول حمایت از حقوق مصرف‌کننده، استانداردها و مقررات حاکم بر حیطه و شرایط ارائه خدمات پس از فروش را در هر بخش تدوین می‌کنند. از این رو، شرکت‌های کوچک و متوسط باید خود را با مقررات ویژه تدوین شده توسط مراجع مربوطه در کشور و منطقه محل فعالیت تطبیق دهند. به عنوان نمونه، در اتحادیه اروپا، مصرف‌کنندگان از ضمانت حداقل دوساله بدون پرداخت هیچ هزینه‌ای برخوردار هستند، در حالی که در آمریکا، ارائه ضمانت یک ساله از سوی شرکت‌ها از منظر قانونی کفایت می‌کند.

استانداردها و مقررات حاکم بر فعالیت‌های اصلی شرکت‌های کوچک و متوسط، غالباً مختص به صنعت یا حتی محصول ارائه شده از سوی این شرکت‌ها هستند. این امر، موجب افزایش چشم‌گیر تعداد مقررات و استانداردها در صنایع و حوزه‌های مختلف کسب‌وکار می‌شود. علاوه بر این، بین‌المللی شدن فرآیندهای تولید نیز تعداد و پیچیدگی استانداردها و مقرراتی را که شرکت‌های کوچک و متوسط در مسیر فعالیت خود با آنها مواجه می‌شوند، به طور چشم‌گیری افزایش می‌دهد. برخی از حوزه‌هایی که در آنها شاهد تنوع بالای استانداردهای الزام‌آور و داوطلبانه هستیم عبارتند از:

- استانداردها و مقررات ایمنی و پایداری در بخش کشاورزی و جنگل‌ها.
- مقررات و الزامات گواهینامه‌های ایمنی در صنعت غذایی.
- برچسب‌های دوستدار محیط زیست^۲ و گواهینامه HACCP در شیلات.

^۱ Warranties

^۲ Eco-Labels

- برچسب های نحوه مراقبت از محصول در بخش منسوجات و پوشاک.
- مقررات و استانداردهای ایمنی و خرید در بخش ساخت و ساز.
- استانداردها و مقررات ایمنی و کیفیت در صنعت گردشگری.

استانداردهای حاکم بر فعالیت های پشتیبان: شرکت های کوچک و متوسط باید در جریان برنامه ریزی طرح های انطباق در حوزه های مختلف فعالیت های پشتیبان (فرعی)، استانداردها و مقررات مختلفی را از جمله موارد زیر در نظر داشته باشند:

- **حسابداری و مالی:** برخورداری از رویه های گزارش دهی مالی استاندارد و مناسب، به واسطه انتقال پیام قابل اطمینان بودن شرکت به عنوان وام گیرنده، به شرکت های کوچک و متوسط در جذب بانک ها و سرمایه گذاران کمک می کند. تجهیز شرکت های کوچک و متوسط به فرآیندهای حسابداری و مالی بهتر، می تواند روابط آنها را با بانک ها، سرمایه گذاران و شرکای تجاری بهبود بخشد. از این رو، انطباق با استانداردهای گزارش دهی حسابداری و مالی نظیر اصول عمومی پذیرفته شده حسابداری^۱ (GAAP) و استاندارد بین المللی گزارش دهی مالی^۲ (IFRS) موجب افزایش سطح دسترسی شرکت ها به منابع تأمین مالی خواهد شد.
- **منابع انسانی:** مقررات متعددی در خصوص به کارگیری، سلامت و ایمنی منابع انسانی وجود دارد. همچنین امروزه شاهد روند افزایش توجه به انطباق با استانداردهای سازمان بین المللی کار (ILO) در زنجیره های ارزش هستیم. استانداردهای سازمان بین المللی کار به طور کلی در چهار بخش مختلف قابل دسته بندی است: آزادی ایجاد اتحادیه و چانه زنی جمعی، کودکان کار، کار اجباری و عدم تبعیض.
- **برون سپاری و خرید:** امروزه برون سپاری و خرید خدمات به ابزاری استراتژیک برای توسعه سریع تر و ارزان تر محصولات تبدیل شده است. استانداردهای این حوزه نیز بهترین مبانی ممکن را برای توانمندی شرکت ها در زمینه برون سپاری وظایف و برقراری توافقات برون سپاری در قالب توافقات قراردادی فراهم می آورند.

¹ Generally Accepted Accounting Principles

² International Financial Reporting Standard

راهنمایی عملی شرکت‌های کوچک و متوسط در زمینه مدیریت استانداردها و کیفیت

مؤسسه ITC از طریق آگاهی‌بخشی و توانمندسازی در زمینه انطباق با استانداردها و مقررات مرتبط با تجارت، به شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در کشورهای در حال توسعه برای تقویت ظرفیت رقابت، اتصال و تغییر کمک می‌کند. در این راستا، مؤسسه ITC با همکاری شرکایی نظیر سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)، مؤسسه ملی سنجش آلمان (PTB) و سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (UNIDO)، اطلاعاتی کاربردی را در زمینه شناخت استانداردها و الزامات فنی در اختیار شرکت‌های کوچک و متوسط قرار می‌دهد. این راهنمایی‌های کاربردی شامل برگزاری کارگاه‌های آموزشی، ارائه ابزارها، انتشار راهنماها و بروشورهای اطلاع‌رسانی است.

راهنماهای منتشر شده توسط مؤسسه ITC نظیر گزارش «مدیریت کیفیت صادرات - راهنمایی برای شرکت‌های کوچک و متوسط»، برنامه‌ای عملیاتی را شامل مراحل استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت نظیر ایزو ۹۰۰۱ در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند. مراحل این برنامه‌های عملیاتی شامل تشکیل تیم، تحلیل شکاف، مستندسازی، آموزش و پیاده‌سازی، بازرسی داخلی و بهبود مستمر، بازبینی مدیریتی و دریافت گواهی است. در راهنماهای دیگر منتشر شده توسط این مؤسسه، اطلاعاتی دقیق و روشن در زمینه اعمال استانداردهای ردیابی در حوزه محصولات غذایی و کشاورزی، ایزو ۲۶۰۰۰ و مسئولیت اجتماعی، سازماندهی فضای کار و فنون مناسب رسیدگی به امور داخلی در راستای ارتقاء بهره‌وری، کیفیت و ایمنی در محل کار ارائه شده است.

برای مشاهده مجموعه کامل خدمات مشاوره و ظرفیت‌سازی مؤسسه ITC در زمینه استانداردها و مقررات و همچنین، آگاهی از فهرست مؤسسات پشتیبان تجارت و سرمایه‌گذاری همکار مؤسسه ITC که بر روی مسائل مرتبط با کیفیت تمرکز دارند، می‌توانید به نشانی اینترنتی زیر مراجعه کنید:

<http://www.intracen.org/itc/exporters/quality-management/quality-publications-index/>

بنابراین، شرکت‌های کوچک و متوسط باید در وهله اول، نسبت به شناسایی استانداردها و مقررات قابل اعمال به فرآورده‌ها و محصولات خود در بازارها و زنجیره‌های ارزش هدف مبادرت کنند. البته دستیابی به چنین اطلاعاتی برای این شرکت‌ها، به ویژه در محیط‌های مقرراتی غیر

قابل پیش‌بینی، هزینه‌بر است. این هزینه‌ها شامل هزینه جستجو و تفسیر اطلاعات، به‌کارگیری نهادها و افراد متخصص و ... است. تخصیص این منابع، با توجه به افزایش هزینه‌های ثابت تولید محصولات در شرکت‌های کوچک و متوسط، می‌تواند موجب آسیب‌پذیری این شرکت‌ها و افزایش هزینه واحد تولید محصولات آنها شود.

از آنجا که صادرکنندگان، مشمول تمامی استانداردها، مقررات و سایر اقدامات غیر تعرفه‌ای (NTM) کشور مقصد قرار نمی‌گیرند، شناسایی استانداردها و مقررات مرتبط با فعالیت آنها و کسب اطلاعات مربوطه، می‌تواند به کاهش هزینه‌های جمع‌آوری اطلاعات در شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کند. از این رو، تمرکز سیاست‌گذاران ملی و بین‌المللی باید معطوف به تسهیل دسترسی شرکت‌های کوچک و متوسط به استانداردها و مقررات مربوطه، با هدف حداکثر بهره‌برداری از فرصت‌های تجارت بین‌المللی باشد.

شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند برای کسب اطلاعات ضروری مربوط به استانداردها و مقررات، به **مراجع ملی استعلام اطلاعات** مراجعه کنند. موافقتنامه‌های سازمان تجارت جهانی شامل موافقتنامه موانع فنی تجارت (TBT) و موافقتنامه اقدامات بهداشتی و بهداشت نباتات (SPS)، تمامی کشورهای عضو را ملزم به استقرار چنین مراجع ملی برای استعلام اطلاعات می‌کند. نقش اصلی این نقاط تماس، ارائه اطلاعات مربوط به مقررات فنی، اقدامات و استانداردهای بهداشتی و بهداشت نباتات و رویه‌های ارزیابی انطباق به سایر کشورهای عضو سازمان تجارت جهانی و سایر گروه‌های ذی‌نفع است. سازمان تجارت جهانی به صورت مستمر فهرست این نقاط مرجع استعلام اطلاعات را در پایگاه اینترنتی خود به‌روزرسانی می‌کند. در کنار این مرجع، منابع داده‌ای جهانی مختلفی نیز در این حوزه وجود دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- طبقه‌بندی MAST به عنوان مرجع بین‌المللی اقدامات غیرتعرفه‌ای که تحت هدایت تیم پشتیبانی متشکل از مراجع مختلف قرار دارد. این طرح، تجمیع نظام‌مند اطلاعات مرتبط با اقدامات غیرتعرفه‌ای را تسهیل کرده است.
- نقشه دسترسی بازار^۱ مؤسسه ITC.
- سیستم اطلاعات تحلیلی تجارت^۲ (TRAINS) کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل متحد (UNCTAD)

¹ Market Access Map

² Trade Analysis Information System

• راهکار تجارت یکپارچه جهانی^۱ (WITS) بانک جهانی.

این پایگاه‌های اطلاعاتی عمومی، امکان دسترسی به اطلاعات مربوط به مقررات ملی و مقایسه الزامات کشورها و مناطق مختلف را فراهم می‌آورند.

نقشه استانداردهای مؤسسه ITC^۲

نقشه استانداردهای مؤسسه ITC، اطلاعات جامع و به‌روز مربوط به بیش از ۱۹۰ استاندارد پایداری داوطلبانه (VSS) را در اختیار مخاطبان قرار می‌دهد. این پایگاه اطلاعاتی، امکان مقایسه استانداردهای پایداری مختلف و ارزیابی هزینه‌های انطباق با یک یا چند مورد از این استانداردها را برای شرکت‌های کوچک و متوسط فراهم می‌آورد.

همچنین باید توجه داشت که در این فرآیند، گذر زمان نیز اهمیت بالایی پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، شرکت‌های کوچک و متوسط باید همواره از **تغییرات استانداردها و مقررات** و الزامات جدید در کشورهای مقصد خود آگاهی پیدا کنند. شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در سطح بین‌المللی، باید از هرگونه تغییرات استانداردها و مقررات در بازارهای مقصد خود، پیش از ارسال محموله‌های بعدی محصولات آگاه شوند. بدین منظور، مؤسسه ITC با همکاری نزدیک با دایره امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد (UNDESA) و سازمان تجارت جهانی مبادرت به ایجاد سیستم هشدار و انتقال بلافاصله اطلاعات مربوط به هرگونه تغییر در مقرراتی که بر منافع و شرکت‌ها اثرگذار باشد، نموده است. البته شرکت‌ها نیز باید ظرفیت و توانمندی خود را در حوزه مهارت‌ها و قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، به منظور ارزیابی، پردازش و تفسیر بهینه این اطلاعات، افزایش دهند.

۴.۱.۲ جمع‌آوری اطلاعات تفصیلی مربوط به رویه‌های انطباق و صدور گواهینامه

مرحله بعدی از مجموعه گام‌های مدیریتی، جمع‌آوری اطلاعات فنی و مدیریتی مربوط به پیاده‌سازی و اثبات انطباق با استانداردها و مقرراتی است که در مرحله قبل شناسایی شده است. شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند برای کسب این اطلاعات به منابع ملی، مؤسسات بین‌المللی و منطقه‌ای و خریداران و شرکای خود در زنجیره ارزش مراجعه کنند. همچنین منابع

^۱ World Integrated Trade Solution

^۲ ITC Standards Map

اینترنتی عمده‌ای برای کسب این اطلاعات وجود دارد که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- جدول ۴.۱: منابع مربوط به مقررات فنی الزام‌آور در حوزه کالاها.
- جدول ۴.۲: منابع مربوط به استانداردهای پایداری داوطلبانه.
- جدول ۴.۳: منابع مربوط به مقررات خدمات.
- جدول ۴.۴: فهرست سازمان‌های بین‌المللی تدوین استانداردهای داوطلبانه مربوط به کالاها، خدمات و فرآیندها.

علاوه بر این، شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند برای دسترسی مستقیم به اطلاعات مربوط به استانداردهای داوطلبانه و مقررات فنی قابل اعمال در بازار هدف، به بخش اقتصادی یا بازرگانی نمایندگی دیپلماتیک کشور مربوطه نیز مراجعه کنند.

همچنین، نهادهای بین‌المللی مختلف راهنمایی را برای کمک به شرکت‌های کوچک و متوسط در انطباق با الزامات اعمال شده در قالب استاندارد و مقررات، منتشر می‌کنند. به عنوان نمونه، مؤسسات ISO، UNIDO و ITC هر کدام راهنمایی را در قالب پرسش و پاسخ در خصوص استانداردهایی نظیر ایزو ۱۴۰۰۱، ایزو ۲۲۰۰۰، ایزو ۳۱۰۰۰ و ایزو ۵۰۰۰۱ منتشر کرده‌اند که شرکت‌ها می‌توانند از آنها برای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی مورد نیاز بهره‌برداری کنند.

اخیراً مؤسسه ITC نیز با همکاری مؤسسه ملی اندازه‌گیری آلمان (PTB) ویرایش دوم گزارش «مدیریت کیفیت صادرات: راهنمایی برای صادرکنندگان کوچک و متوسط» را شامل اطلاعات انطباق با استانداردهای مختلفی نظیر ایزو ۹۰۰۱ منتشر کرده است. مؤسسه ITC طرح‌های مشابهی را نیز با همکاری سایر سازمان‌های فعال در کشورهای مختلف (مصر، اردن، فلسطین، نپال و ...) برای تطبیق این راهنما بر اساس زیرساخت‌های ملی مربوطه به مرحله اجرا در آورده است.

جدول ۴.۱ منابع مربوط به مقررات فنی الزام‌آور در حوزه کالاها

کشورها و بخش‌های تحت پوشش	مقررات فنی تحت پوشش	عنوان و نشانی اینترنتی	مؤسسه
بین‌المللی و چندجانبه			
بیش از ۹۰ کشور؛ تمامی محصولات	پوشش گسترده مقررات بر اساس طبقه‌بندی بین‌المللی اقدامات غیرتعرفه‌ای (NTM) و طبقه‌بندی سیستم کدگذاری هماهنگ ^۱ (HS)	نقشه دسترسی به بازار (MACMap) www.macmap.org	مؤسسه ITC
		راهکار تجارت یکپارچه جهانی (WITS) http://wits.worldbank.org	بانک جهانی
کشورهای عضو سازمان تجارت جهانی؛ تمامی محصولات	اطلاعه‌های مربوط به توافقنامه‌های SPS و TBT و مسائل تجاری ویژه مطرح شده توسط اعضا در جلسات کمیته سازمان تجارت جهانی	پورتال یکپارچه اطلاعات تجاری ^۲ (I-TIP) http://i.tip.wto.org/goods	سازمان تجارت جهانی
کشورهای عضو سازمان تجارت جهانی؛ تمامی محصولات	اسناد مربوط به موافقتنامه SPS مطرح شده در سازمان تجارت جهانی، مراجع اطلاع‌رسانی و استعلام دولت‌های عضو، عضویت در سازمان تجارت جهانی، کدکس ^۳ ، کنوانسیون بین‌المللی حفاظت از گیاهان (IPPC)، و سازمان جهانی بهداشت حیوانات (OIE)	سیستم مدیریت اطلاعات موافقتنامه SPS (SPS IMS) http://spsims.wto.org	سازمان تجارت جهانی
کشورهای عضو سازمان تجارت جهانی؛ تمامی محصولات	اطلاعه‌های مربوط به مقررات فنی و رویه‌های ارزیابی انطباق؛ اطلاعاتی توافق‌ات میان کشورهای عضو در زمینه اقدامات TBT؛ اطلاعیه‌های صادره توسط مراجع تدوین استاندارد؛ مراجع اطلاع‌رسانی و نقاط استعلام TBT	سیستم مدیریت اطلاعات موافقتنامه (TBT IMS) TBT http://tbtims.wto.org	سازمان تجارت جهانی

^۱ Harmonized System^۲ Integrated Trade Intelligence Portal^۳ Codex

منطقه های			
مرکز ترویج واردات از کشورهای در حال توسعه ^۱ (CBI)	اطلاعات بازار http://www.cbi.eu/market-information/	پوشش گسترده مقررات اتحادیه اروپا، نکات و تشریح آنها برای صادرکنندگان مستقر در کشورهای در حال توسعه	کشورهای عضو اتحادیه اروپا؛ ۲۷ صنعت
کمیسیون اروپا	میز راهنمای صادرات اتحادیه اروپا ^۲ http://exporthelp.europa.eu	پوشش جامع مقررات اتحادیه اروپا، نکات و تشریح آنها	کشورهای عضو اتحادیه اروپا؛ تمامی محصولات
مؤسسه ITC	مکانیسم تجارت و سرمایه گذاری اروپایی - مدیترانه ای ^۳ (TIFM) http://euromed.macmap.org	پوشش جامع مقررات و رویه های گمرکی کشورهای حاشیه جنوبی دریای مدیترانه، شامل مناطق انگلیسی و فرانسه زبان	کشورهای حاشیه جنوبی دریای مدیترانه: الجزیره، مصر، فلسطین، اشغالی، اردن، لبنان، مراکش، تونس و ترکیه؛ تمامی محصولات
کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل متحد (UNCTAD) و مؤسسه تحقیقات اقتصادی آسه آن ^۴ و شرق آسیا (ERIA)	پورتال جامع اطلاعات تجاری مربوط به اقدامات غیرتعرفه ای (NTM): ارائه اطلاعات و تحلیل جامع مربوط به اقدامات غیرتعرفه ای بر اساس مقررات رسمی http://asean.i-tip.org	پوشش جامع مقررات بر اساس طبقه بندی های بین المللی اقدامات غیرتعرفه ای (NTM) و سیستم کدگذاری هماهنگ (HS)	کشورهای آسه آن (برونئی، دارالسلام، کامبوج، اندونزی، لاؤ، مالزی، میانمار، فیلیپین، سنگاپور، تایلند و ویتنام)؛ تمامی محصولات

¹ Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries

² EU Export Helpdesk

³ Euro-Mediterranean Trade and Investment Mechanism

⁴ ASEAN

ملی			
پنجره واحد ملی مالزی / پورتال رسمی تسهیل تجارت	MyTRADELINK http://www.mytradelink.gov.my/tariffcode	پوشش جامع الزامات اعمال شده توسط دولت مالزی، قابل جستجو بر اساس سیستم کدگذاری هماهنگ (HS)	مالزی؛ تمامی محصولات
وزارت امور خارجه مالزی؛ یکپارچگی منطقه‌ای و تجارت بین‌المللی	Mauritius Trade Easy http://www.mauritiustrade.mu/	الزامات و رویه‌های واردات تمامی محصولات	مالزی؛ تمامی محصولات

شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند به منظور کسب اطلاعات مربوط به استانداردهای پایداری داوطلبانه (VSS) در حوزه کالا و خدمات در بازار هدف، به مؤسسات استاندارد مربوطه مراجعه کنند. همچنین پلتفرم‌های چندجانبه نظیر نقشه استانداردهای مؤسسه ITC، به افزایش شفافیت، دسترسی و قابلیت مقایسه این استانداردها کمک می‌کنند.

جدول ۴.۲ منابع مربوط به استانداردهای پایداری داوطلبانه (ITC, 2016)

مؤسسه	عنوان و نشانی اینترنتی	حیطه
مؤسسه ITC	نقشه استانداردها www.standardsmap.org	بیش از ۲۰۰ استاندارد پایداری داوطلبانه
شرکت بیگ روم ^۱	برچسب‌های زیست‌محیطی ^۲ www.ecolabelindex.com	بیش از ۴۶۰ برچسب زیست‌محیطی در ۲۵ صنعت مختلف

ارزیابی انطباق خدمات با استانداردها و مقررات، از منطقی مشابه با منطق کالا برخوردار است، اما در این میان تفاوت‌های مهمی نیز وجود دارد. در عمل، ارزیابی انطباق خدمات، نسبت به ارزیابی انطباق در کالاها چالش‌های بیشتری را به دنبال دارد.

^۱ Big Room

^۲ Ecolabel

تفاوت های اساسی میان ارزیابی انطباق کالا و خدمات را می توان در قالب موارد زیر مورد اشاره قرار داد:

- اندازه گیری و سنجش انطباق در حوزه خدمات کمتر معنادار است.
- در ارزیابی انطباق خدمات، رویه های بازرسی و صدور گواهی از اهمیت بیشتری برخوردار است.
- صدور گواهینامه در بخش خدمات دارای دو جنبه است: صدور گواهینامه برای ارائه دهنده خدمات (به عنوان یک حرفه) و صدور گواهینامه برای خدمات.
- منابع اصلی کسب اطلاعات مربوط به استانداردها و مقررات حاکم بر تجارت خدمات عبارتند از:
 - فهرست محدودیت های تجارت خدمات سازمان همکاری های اقتصادی و توسعه (OECD) که در آن، محدودیت های اعمال شده بر روی تجارت خدمات در ۱۸ بخش اقتصادی در ۴۲ کشور عضو این سازمان و برخی کشورهای همکار، ارائه شده و مورد مقایسه قرار گرفته است.
 - خدمات پورتال یکپارچه اطلاعات تجاری سازمان تجارت جهانی و بانک جهانی که در آن، اطلاعات مربوط به تفاوت های تعهدات موافقتنامه عمومی تجارت خدمات (GATS) (تعهدات الزام آور) و رژیم های استقرار یافته (مقررات واقعی مورد استفاده در کشورها) ارائه شده است.

جدول ۴.۳ منابع مربوط به مقررات خدمات (ITC, 2016)

مؤسسه	عنوان و نشانی اینترنتی	محتوای مربوط به مقررات خدمات	کشورها و بخش ها
سازمان همکاری های اقتصادی و توسعه (OECD)	پایگاه داده مقرراتی فهرست محدودیت های تجارت خدمات (STRI) http://www.oecd.org/tad/services-trade/regulatory-database-services-trade-restrictiveness-index.htm	اطلاعات تفصیلی تشکیل دهنده فهرست محدودیت های تجارت خدمات، در کنار منابع و نکات مربوطه	۴۰ کشور، ۱۸ بخش: خدمات رایانه ای، ساخت و ساز، خدمات حرفه ای، ارتباطات، توزیع، خدمات رسانه ای، حمل و نقل، خدمات مالی، خدمات لجستیک
سازمان جهانی تجارت و بانک جهانی (WTO)	پورتال یکپارچه اطلاعات تجاری (I-TIP) http://i-tip.wto.org/services	تعهدات ناشی از موافقتنامه عمومی تجارت خدمات (GATS) سازمان تجارت جهانی، تعهدات مربوط به	کشورهای عضو سازمان تجارت جهانی

	خدمات در موافقتنامه‌های تجاری منطقه‌ای و رژیم‌های استقرار یافته	
--	---	--

در نهایت، جدول زیر شامل فهرستی از سازمان‌های بین‌المللی مسئول تدوین استانداردهای داوطلبانه و ارائه اطلاعات انطباق مربوطه است.

جدول ۴.۴ فهرست سازمان‌های بین‌المللی تدوین استانداردهای داوطلبانه
مربوط به کالاها، خدمات و فرآیندها

مؤسسه	عنوان و نشانی اینترنتی	حیطه
IEC	کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیکال: استانداردها www.iec.ch/about/activities/standards.htm	استانداردهای بین‌المللی برق، الکترونیک و فناوری‌های مربوطه
ILO	سازمان بین‌المللی کار http://www.ilo.org/global/standards/lang--en/index.htm	استانداردهای بین‌المللی کار
IPPC	کنوانسیون بین‌المللی حفاظت از گیاهان www.ippc.int/en/core-activities/standards-setting/ispms	استانداردهای بین‌المللی اقدامات بهداشت نباتات
ISO	سازمان بین‌المللی استاندارد: پلتفرم اینترنتی استانداردها www.iso.org/obp/ui	بیش از ۲۱,۰۰۰ استاندارد بین‌المللی
ITU	اتحادیه بین‌المللی مخابرات: توصیه‌ها www.itu.int/ITU-T/recommendations/index.aspx	استانداردهای تعریف‌کننده نحوه کارکرد و تعامل شبکه‌های ارتباطاتی
OECD	سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه: قواعد و طرح‌های کشاورزی www.oecd.org/tad/code	استانداردهای گواهینامه‌های بین‌المللی محصولات کشاورزی، باروری جنگل‌ها، میوه‌ها و سبزیجات و ماشین‌آلات کشاورزی
OIE	سازمان بین‌المللی سلامت حیوانات: استانداردهای بین‌المللی www.oie.int/international-standard-setting/overview	استانداردهای مرتبط با سلامت حیوانات و بیماری‌های مشترک انسان و دام

استانداردهای بین المللی غذا	استانداردهای کمیسیون کدهای استاندارد غذایی (Codex) www.fao.org/fao-who-codexalimentarius	FAO WHO
استانداردهای کسب و کار الکترونیکی و توصیه های تسهیل تجارت	مرکز تسهیل تجارت و کسب و کار الکترونیکی سازمان ملل متحد (UN/CEFACT) www.unece.org/cefact.html	UN/CEF ACT
میوه و سبزیجات تازه، محصولات تازه و خشک شده، گوشت، تخم مرغ و گل	کمیسیون اقتصادی اروپایی سازمان ملل متحد: کارگروه کیفیت محصولات کشاورزی www.unece.org/trade/agr	UNECE
قوانین، مقررات و توصیه های مربوط به ماشین آلات	کمیسیون اقتصادی اروپایی سازمان ملل متحد: مقررات ماشین آلات www.unece.org/trans/main/welcwp29.html	UNECE

۴.۱.۳ ارزیابی هزینه ها، دستاوردها و مخاطرات مربوطه

تصمیم گیری در مورد انطباق با استاندارد و مقررات، یکی از چالش های اساسی پیش روی مدیران شرکت های صادرکننده است. دلیل این امر، هزینه ها، منافع و مخاطرات احتمالی ناشی از عدم انطباق با هر یک از استانداردها و مقررات در صنایع و بازارهای مختلف است. از این رو، شناسایی و سنجش این هزینه ها، دستاوردها و ریسک ها، مبنای اتخاذ تصمیماتی آگاهانه را تشکیل می دهد.

هزینه های پیاده سازی مقررات و استانداردها غالباً فوری و ملموس است. این هزینه ها معمولاً در برگیرنده انواع سرمایه گذاری در ماشین آلات و فرآیندهای جدید، افزایش هزینه نیروی کار و سایر انواع سرمایه گذاری یا منابع اداری مازاد مورد نیاز است. پیاده سازی استانداردها و مقررات و اجرای الزامات فنی مربوطه و سپس، اثبات انطباق با آنها، انواع مختلفی از هزینه ها را به شرکت های کوچک و متوسط تحمیل می کند. شناخت این هزینه ها می تواند به این شرکت ها در تصمیم گیری و اولویت بندی کمک کند. هزینه های انطباق معمولاً از نوع هزینه های ملموس و فوری بوده و شناسایی آنها نسبتاً آسان است. برخی از انواع اصلی هزینه های انطباق عبارتند از:

- تخصیص وظایف جدید به کارکنان فعلی و در برخی موارد، استخدام پرسنل جدید.
- بهره برداری از خدمات آموزشی و مشاوره مراجع بیرونی.
- سرمایه گذاری های جدید و خرید تجهیزات.

- کسب اطلاعات مربوط به استانداردها و مقررات مرتبط.
 - استفاده از روش‌های تولیدی گران‌تر.
 - پرداخت هزینه‌های اخذ گواهینامه انطباق به مراجع دارای مجوز.
- در مقابل، انطباق با استانداردها می‌تواند موجب بهبود عملکرد مدیریت شود. برخی از این سرمایه‌گذاری‌ها تأثیرات مثبتی را بر محیط کسب‌وکار نزدیک شرکت بر جای می‌گذارند. از این رو، موفقیت مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در انتقال این واقعیت به سهامداران، می‌تواند به توجیه انجام هزینه‌های مربوط به انطباق با استانداردها و مقررات کمک کند. همچنین امکان به اشتراک گذاری این هزینه‌ها با خریداران در زنجیره‌های ارزش بین‌المللی نیز وجود دارد.
- بر خلاف بخش هزینه‌ها، شناسایی و سنجش منافع و دستاوردها چالش‌های بیشتری را به دنبال دارد. برخی از مهم‌ترین حوزه‌های بهبود و منافع ناشی از انطباق با استانداردها و مقررات عبارتند از:
- دسترسی به بازارها و بخش‌های جدید بازار، بهره‌مندی از صرفه قیمتی، درآمد بیشتر و بهبود ادراک از برند.
 - پیش‌گیری از پرداخت جرایم مرتبط با مقررات.
 - به‌روزرسانی سیستم‌های تولید و عرضه و در نتیجه، بهبود قابلیت‌های رقابت‌پذیری.
 - ورود موفقیت‌آمیز به زنجیره‌های ارزش با توجه به تأکید شرکت‌های پیشگام بر انتخاب مناسب‌ترین تأمین‌کنندگان برای ورود به روابط تجاری و بازرگانی.
- به صورت کلی، شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در زنجیره‌های ارزش بین‌المللی، از منافع بیشتری در نتیجه انطباق با استانداردها بهره‌مند می‌شوند. دلیل این امر آن است که فعالیت در قالب زنجیره‌های ارزش، دسترسی بلافاصله‌ای را به خریداران سطح بالا برای این شرکت‌ها فراهم می‌آورد.
- باید توجه داشت که تحقق کامل مزایای انطباق با استانداردها و مقررات، زمان‌بر بوده و همواره به سادگی صورت نمی‌پذیرد. علاوه بر این، انطباق با مقررات در بازارهای صادراتی، لزوماً به معنای موفقیت در امر صادرات نیست، بلکه تنها به لحاظ قانونی دسترسی به بازار را امکان‌پذیر می‌کند. مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط باید به منظور پیش‌بینی نتایج حاصل از انطباق، ابتدا احتمال فروش موفق در بازارهای خارجی را ارزیابی کرده و سپس منافع مورد انتظار ناشی از این فروش را مورد سنجش قرار دهند. عامل مهم در این محاسبات، امکان بهره‌مندی از صرفه قیمتی ناشی از کیفیت برتر در نتیجه انطباق با استانداردها است. مزیت امکان‌پذیر شدن تعیین قیمت‌های بالاتر در کنار کارآیی بهبود یافته و کاهش ضایعات، غالباً تعدیلات و هزینه‌های اضافی

تولید و نیروی انسانی در جریان فرآیند انطباق را جبران می‌کند. همچنین، اخذ گواهینامه‌ها، به بهبود ادراک مصرف‌کنندگان از کیفیت، رضایت و تصویر سازمانی نیز کمک می‌کند.

۴.۱.۴ اولویت‌بندی

پس از تعیین بازار یا بخش بازار بهینه، شرکت‌های کوچک و متوسط باید نسبت به مواجهه با استانداردها و مقررات مختلف و اثبات انطباق با آنها، پیش از ورود محصولات به بازار تصمیم‌گیری کنند. استفاده از گواهینامه‌های معتبر و شناخته شده در این حوزه می‌تواند جذابیت این محصولات را برای خریداران جدید افزایش داده و امکان پاسخگویی به تقاضای بازار را در اسرع وقت برای آنها فراهم آورد.

در عمل، شناسایی و انطباق با استانداردها و مقررات الزامی در بازارهای جدید می‌تواند امری چالش‌برانگیز باشد. این امر، به ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسطی که از آمادگی لازم برای اصلاح فرآیندهای داخلی برخوردار نباشند، دشوار است. مهم‌ترین عامل هزینه‌ای اثرگذار بر تصمیم‌گیری این شرکت‌ها در زمینه پیاده‌سازی استانداردها، برخورداری از نیروی انسانی خبره و خدمات مشاوره تخصصی است. بنابراین، مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط باید بر اساس استانداردها و مقررات الزامی و هزینه انطباق محصولات یا خدمات با این استانداردها، نسبت به اولویت‌بندی بازارها یا بخش‌های بازار هدف خود اقدام نمایند. البته فهرست ملاحظات الزامی در جریان اولویت‌بندی، محدود به موارد مورد اشاره نیست.

۴.۱.۵ پیاده‌سازی استانداردها و مقررات

رویه‌های پیاده‌سازی، بسته به استاندارد یا مقررات مختلف و نوع جهت‌گیری به سوی محصولات یا سیستم‌های مدیریتی (فرآیندها و رویه‌های حاکم در شرکت) متفاوت است. اکوسیستم صدور گواهینامه‌های استاندارد، معمولاً از پنج بازیگر اصلی با نقش‌هایی مشخص تشکیل شده است:

- اندازه‌گیری و سنجش^۱.
- صدور مجوز^۲.
- مراجع استاندارد^۳.

^۱ Metrology

^۲ Accreditation

^۳ Standards Authorities

• آزمایشگاه‌های آزمون و صدور گواهینامه^۱.

• مراجع بازرسی^۲.

مجموعه این بازیگران به صورت کلی با عنوان «زیرساخت کیفیت^۳» شناخته می‌شوند. شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند برای ارزیابی انطباق خود به بازیگران مجاز مختلفی مراجعه کنند. لازم به ذکر است که در شرایطی که محصولات یا خدمات، تحت شمول مقررات فنی در کشور هدف قرار گرفته باشد، شرکت‌های کوچک و متوسط باید اطلاعات لازم را در زمینه سازمان‌های مسئول یا برجسته مربوطه در آن کشور نیز جمع‌آوری کنند.

انتخاب مجموعه مناسب ارائه‌دهنده خدمات ارزیابی انطباق، همواره آسان نبوده و می‌تواند چالش‌هایی را پیش روی مدیران شرکت‌های صادرکننده قرار دهد. علاوه بر این، نزدیکی ارائه‌دهنده، سطح خدمات ارائه‌شده، میزان پذیرش آن در بازار هدف و قیمت خدمات، از جمله موضوعاتی هستند که باید به دقت توسط مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط مورد توجه قرار گیرند. هدف نهایی در این فرآیند، ارزیابی، آزمون و صدور گواهی برای محصول یا خدمت در یک مرحله و به گونه‌ای است که این گواهی در تمامی بازارها معتبر و مورد پذیرش و شناسایی باشد. **زنجیره‌های ارزش، می‌توانند به ترویج پیاده‌سازی استانداردها کمک کنند.** توسعه و گسترش سیستم‌های تولید جهانی، موجب ظهور جریان‌های پیچیده بین‌المللی کالا، دانش فنی، سرمایه‌گذاری، خدمات و افراد شده است. برون‌سپاری کارویژه‌های تولید و کسب‌وکار می‌تواند مشکلاتی را در زمینه کیفیت محصولات به دنبال داشته باشد. برای حل این مسائل، می‌توان از الزامات قراردادی مناسب و تعیین استانداردهای کیفیت محصولات استفاده نمود. این روند جدید، چالش انطباق با استانداردها و مقررات را برای شرکت‌های بین‌المللی تشدید می‌کند. چرا که این شرکت‌ها ملزم به مواجهه با حجم گسترده‌ای از استانداردها و مقررات در هر یک از بازارها و همچنین، بازار داخلی خود هستند.

شرکت‌های پیشگام در زنجیره‌های ارزش بین‌المللی، نقشی اساسی را در تدوین استانداردهای قابل اعمال به زنجیره، با هدف تضمین کارایی تولید و محافظت از برند خود ایفا می‌کنند. از این رو، انطباق با استانداردهای داوطلبانه خاص، غالباً پیش‌نیازی برای افزایش نقش و مشارکت شرکت‌های کوچک و متوسط در زنجیره‌های ارزش بین‌المللی به شمار می‌رود. این زنجیره‌های ارزش، از طریق اقداماتی نظیر تسهیل دریافت گواهینامه‌های گروهی و بهینه‌کاو تجارت برتر،

¹ Testing and Certification Laboratories

² Inspections Authorities

³ Quality Infrastructure

آگاهی و ظرفیت فنی مشارکت کنندگان را برای انطباق با استانداردها ارتقاء می بخشند. در مقابل، افزایش انطباق پذیری تأمین کنندگان کوچک و متوسط می تواند هزینه های جستجو به دنبال محصولات و خدمات را برای خریداران در زنجیره ها کاهش داده و نظارت آنها را بر روی زنجیره تسهیل کند.

شرکت های پیشگام در زنجیره های ارزش معمولاً تأمین کنندگان کوچک و متوسط خود را ملزم به انطباق با استانداردهای الزام آور و داوطلبانه خاص می کنند. البته ارزیابی انطباق تأمین کنندگان با این استانداردها نیز معمولاً رأساً توسط شرکت خریدار و واردکننده صورت می پذیرد. در این شیوه، شرکت پیشگام می تواند خود انجام ارزیابی ها و بازرسی ها را بر عهده گرفته و یا برای این منظور از عوامل بیرونی استفاده کند.

همچنین زنجیره های ارزش، کانالی غنی را برای انتقال دانش و تخصص میان بازیگران در سطوح مختلف فراهم می آورند. این دانش از جمله شامل انطباق با استانداردها، رویه های صدور گواهی نامه، بازمهندسی فرایندها و فعالیت های ارزش افزوده نیز می شود. این واقعیت، به ویژه در زنجیره های ارزش دارای یکپارچگی عمودی با سطوح بالای حکمرانی و کنترل از سوی شرکت پیشگام، صادق است.

۴.۱.۶ بهره برداری از گواهی نامه های انطباق برای ورود به بازارها

امروزه، شرکت های کوچک و متوسط بدون انطباق با استانداردها و مقررات، از امکان دسترسی به بازارها محروم هستند. علاوه بر این، علیرغم تلاش های معطوف به هماهنگ سازی و همنا سازی در سطح بین المللی، شرکت ها همچنان با الزاماتی متفاوت در کشورهای مختلف دست و پنجه نرم می کنند.

این الزامات متفاوت را باید به مجموعه الزامات کشور مبدأ محل فعالیت شرکت های کوچک و متوسط برای انجام فعالیت صادراتی اضافه کرد. همچنین، کشورهای مسیر ترانزیت کالا نیز الزاماتی را بر این شرکت ها تحمیل می کنند. در حوزه خدمات، میزان پیچیدگی این الزامات و مقررات مختلف باز هم افزایش می یابد.

با توجه به این پیچیدگی ها و چالش ها، کسب گواهی نامه های انطباق با استانداردهای شناخته شده از مراجع معتبر می تواند به تسهیل ورود شرکت های کوچک و متوسط به بازارها کمک کند. به عنوان نمونه، گواهی نامه هایی همانند خانواده ایزو ۹۰۰۰، از جمله الزامات مشترک برای ورود و دسترسی به بسیاری از بازارهای بین المللی به شمار می رود.

۴.۲ مشارکت مؤثر در مذاکرات بین‌المللی مربوط به استانداردها و مقررات

مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند در کنار تلاش برای انطباق با استانداردها و مقررات الزامی برای دسترسی به بازارهای هدف، برای اثرگذاری بر روند تدوین استانداردها و مقررات نیز تلاش کنند. دو رویکرد عمده برای اثرگذاری بر تلاش‌های جهانی در زمینه تدوین استانداردها و مقررات عبارتند از:

- **رویکرد فعال:** مدیران با اجرای این رویکرد، در کنار رقبای خود، فعالانه در فرآیند توسعه استانداردهای صنعت با تأکید بر تدوین استانداردهایی با نزدیکی حداکثری به فعالیت‌های موجود خود، مشارکت می‌کنند. این امر، موجب به حداقل رسیدن هزینه‌های بالقوه مربوط به اصلاحات ضروری در فرآیند پیاده‌سازی استانداردها و مقررات می‌شود. بدین منظور، مدیران باید در جریان اثرگذاری بر طراحی استانداردها و مقررات، از تسلط کافی به دانش فنی حوزه مربوطه برخوردار باشند. علاوه بر این، مدیران این شرکت‌ها باید به توانایی‌های میان‌فردی لازم برای اقناع دیگران و ایفای نقش فعال در گروه‌های کاری، کمیته‌ها و ... نیز مجهز باشند. در نهایت، موفقیت در پیگیری این رویکرد می‌تواند مزیت پیشگامی را در بازار برای شرکت‌ها به دنبال داشته باشد.
- **رویکرد منفعل و اهمیت در جریان بودن:** حتی در صورتی که شرکت‌های کوچک و متوسط قادر به اثرگذاری عمده بر جریان تدوین استانداردهای ملی یا بین‌المللی نباشند، باز هم اطلاع زودهنگام از روندهای جدید غالباً برای انجام اصلاحات لازم در عملیات و کسب آمادگی برای مواجهه با استانداردهای جدید، کفایت می‌کند. در این راستا، بسیاری از کشورها نسخه پیش‌نویس استانداردها و مقررات جدید را پیش از تصویب و اجرا برای اخذ بازخور به صورت عمومی منتشر می‌کنند. از این رو، مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط باید همواره روند اقدامات جدید را در این حوزه پیگیری کرده و از این فرصت برای طرح نظرات خود استفاده کنند. علاوه بر این، انجمن‌های صنفی نیز می‌توانند با اطلاع‌رسانی تحولات مقرراتی به اعضای خود، این روند را تسهیل کنند.

منبع مورد استفاده

- International Trade Center (ITC) (2016). SME Competitiveness Outlook: Meeting the Standard for Trade. Geneva: ITC.

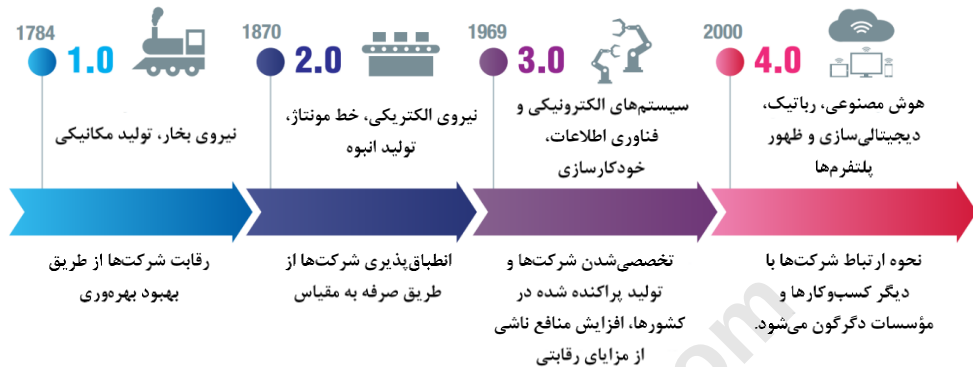
فصل ۵: استقبال از اکوسیستم جدید کسب و کار

چک لیست استقبال از اکوسیستم جدید کسب و کار
الف. مسیر موفقیت در اکوسیستم جدید کسب و کار
☒ مهارت‌های مورد نیاز را برای بقا و پیشرفت فرا بگیرید.
☒ از طریق پایش و تضمین کیفیت، اعتمادسازی کنید.
☒ زیرساخت‌های استاندارد را برای فناوری‌های نوظهور تقویت کنید.
☒ مسائل محرمانگی و امنیت را مورد توجه قرار دهید.
ب. آگاهانه به استقبال تغییرات اکوسیستم جدید کسب و کار بروید
☒ به عنوان انقلابی‌های محتاط عمل کنید.
☒ ریسک‌پذیری حساب‌شده داشته باشید.
☒ از استقرار زیرساخت‌های لازم اطمینان حاصل کنید.

ترویج فناوری‌های پیشرفته جدید در حوزه‌های هوش مصنوعی، رباتیک، چاپ سه‌بعدی، فناوری نانو و پردازش کوانتومی، موجب کم‌رنگ شدن مرزهای میان دنیای فیزیکی و مجازی شده است. این تغییرات، محیط کسب و کار جدیدی را به وجود آورده و تجارت بین‌المللی را به صورت گسترده تحت تأثیر قرار داده است.

گسترش شبکه‌های اینترنتی، به واسطه تحول چگونگی دسترسی و اشتراک اطلاعات توسط شرکت‌ها، اکوسیستم کسب و کار تمامی انواع شرکت‌ها، به ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط را دستخوش تغییر کرده است. پرسش اساسی در این زمینه آن است که شرکت‌های کوچک و متوسط چگونه می‌توانند بهترین بهره‌برداری را از این تغییرات داشته و از مخاطرات احتمالی در این مسیر در امان باشند. به طور خلاصه، شرکت‌های کوچک و متوسط باید در جریان این تحول،

ضمن استقبال از تغییر فناوری، به ایجاد همکاری‌ها و ائتلاف‌های جدید، اعتمادسازی و ریسک‌پذیری معقول بپردازند.



شکل ۵.۱ تأثیر انقلاب‌های صنعتی بر اکوسیستم کسب‌وکار

۵.۱ اکوسیستم جدید کسب‌وکار

اکوسیستم کسب‌وکار در تجارت بین‌الملل متشکل از شبکه‌ای از بازیگران مختلف است:

- سازمان‌های انتفاعی نظیر شرکت‌های خریدار.
- تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، بازیگران مالی و مراجع صدور گواهی.
- مجموعه‌های غیرانتفاعی نظیر ارائه‌دهندگان خدمات آموزشی، مراجع تنظیم مقررات و اتاق‌های بازرگانی.
- زیرساخت محلی.

از این رو، اجزای اکوسیستم کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط در بخشی نظیر کشاورزی، با اجزای اکوسیستم صنعتی نظیر تولید مواد شیمیایی متفاوت خواهد بود. دسترسی به خریداران، تأمین‌کنندگان، مراجع صدور گواهی و مؤسسات آموزشی در این صنایع متفاوت است. همچنین شرکت‌های فعال در یک محیط ملی نیز ممکن است اکوسیستم کسب‌وکار بسیار متفاوتی را نسبت به یکدیگر تجربه کنند. به همین ترتیب، شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در مناطق روستایی، احتمالاً اکوسیستم کاملاً متفاوتی را نسبت به شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در کلان‌شهرها تجربه خواهند کرد. آگاهی از این تفاوت‌ها، از اهمیت بالایی در خط‌مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری در کشورهای در حال توسعه برخوردار است.

دو مورد از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اکوسیستم‌های کسب و کار عبارتند از:

- **انطباق‌پذیری** اکوسیستم‌های کسب و کار در مواجهه با **تغییرات فناورانه**: تأثیر تغییرات فناورانه بر شرکت‌های کوچک و متوسط تا حد زیادی بستگی به میزان انطباق‌پذیری سایر بازیگران اکوسیستم کسب و کار نسبت به این تغییرات دارد.
- در دسترس بودن **زیرساخت‌های محلی**: در دسترس بودن زیرساخت‌های محلی با کیفیت (زیرساخت‌های دیجیتال و زیرساخت‌های حمل‌ونقل)، از جمله پیش‌نیازهای بهره‌برداری از فناوری‌های نوظهور دیجیتال در تجارت بین‌الملل است.

۵.۱.۱ همگامی با انقلاب پلتفرم‌های دیجیتال

گسترش بازار، قلمرو کاربرد و کاربران پلتفرم‌های دیجیتال، تأثیر شگرفی را بر اکوسیستم کسب و کار شرکت‌های کوچک و متوسط و شاخصه‌های آن (مشتریان، موجودی، ارزش و دسترسی)، رقابت‌پذیری و عملکرد این شرکت‌ها بر جای می‌گذارد. پلتفرم‌های دیجیتال، بنیانی را برای ارائه انواع مختلف ارزش افزوده در اکوسیستم کسب و کار، از جمله در بخش ارائه خدمات (پلتفرم‌هایی نظیر Uber، Airbnb و UpWork)، بازارگاه‌های الکترونیکی (Amazon و eBay)، سیستم‌های پرداخت (PayPal و WeChatPay)، سرمایه‌گذاری (Kickstarter و Crowdcube)، ارتباطات (WhatsApp و Skype)، تعاملات اجتماعی (Facebook و LinkedIn)، توسعه نرم‌افزار (سیستم‌های عامل و فروشگاه‌های اپلیکیشن)، محتوای کاربر-محور (YouTube و Twitter)، جستجوی عمومی (Google و Bing) و ... فراهم می‌آورند (ITC, 2018). در همین راستا، پلتفرم‌های موفق، مدل‌های سنتی کسب و کار و مدل‌های کلاسیک زنجیره ارزش را دگرگون ساخته و تمرکز را به سوی مدیریت و هماهنگ‌سازی منابع به جای مالکیت و کنترل آنها، استفاده از تعاملات میان بازیگران بیرونی برای ایجاد ارزش به جای بهینه‌سازی صرف منابع داخلی، و تمرکز بر ارزش افزوده کلان در اکوسیستم به جای تمرکز تک‌بعدی بر مشتری تغییر داده‌اند.

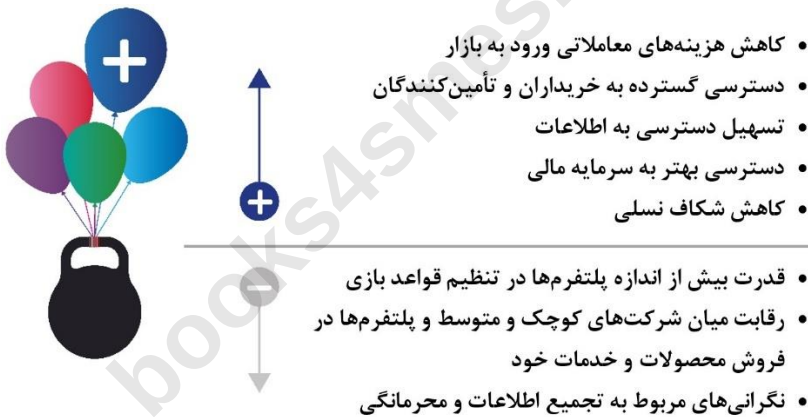
با توجه به افزایش ارزش و جذابیت پلتفرم‌ها در نتیجه افزایش کاربران آنها، ظهور جوامع مجازی موجب ارتقاء سطح کاربرد پلتفرم‌های دیجیتال می‌شود. جوامع مجازی، تغییراتی غیر قابل پیش‌بینی را در محیط کسب و کار و تجارت به وجود آورده‌اند که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- خلق دانش و آگاهی.
- ایجاد اعتماد و وفاداری.

- کم رنگ شدن مرزهای میان مشتریان و تولیدکنندگان.
 - ترویج مدل های جدید کسب و کار و دخیل کردن مصرف کنندگان در فرآیند طراحی، تولید و عرضه محصولات.
- پلتفرم های دیجیتال، با ایجاد فرصت هایی جدید در حوزه های سه گانه زیر، تغییرات گسترده ای را در اکوسیستم کسب و کار شرکت های کوچک و متوسط به وجود آورده اند:
- **دسترسی به اطلاعات:** پلتفرم های دیجیتال، موجب بهبود دسترسی شرکت های کوچک و متوسط به اطلاعات شده و در عین حال، هزینه های دسترسی، جمع آوری و تحلیل این اطلاعات را کاهش می دهند. این پلتفرم های جدید با ایجاد امکان مشاهده متقابل نظرات و بازخورهای سایر مشتریان، موجب افزایش شفافیت و بهبود مکانیسم تطبیق خریدار-فروشنده می شوند. به بیان دیگر، افزایش دسترسی به اطلاعات، موجب ارتقاء سطح تعاملات مشتریان با فروشندگان و ارائه بازخور می شود. از سوی دیگر، این امر شرکت ها را قادر به درک بهتر انتظارات مشتریان و عکس العمل مناسب، سریع و مؤثر به آن می سازد.
 - **دسترسی به منابع تأمین مالی:** پلتفرم های دیجیتال، دسترسی شرکت های کوچک و متوسط را به منابع تأمین مالی تسهیل کرده و حوزه تأمین مالی را به واسطه عرضه راهکارهای نوظهور مالی دیجیتالی نظیر جمع سپاری و وام دهی همتا به همتا، متحول کرده است. این امکانات جدید از طریق فراهم آوردن ابزارها و رویکردهای جدید، امکانات تأمین مالی گسترده ای را در اختیار شرکت های کوچک و متوسط قرار داده است. بسیاری از این امکانات تأمین مالی، به دلیل محدودیت های سیستم های بانکداری سنتی در این سیستم قابل ارائه نبوده است.
 - **بهبود لجستیک:** ترویج کاربرد پلتفرم های دیجیتال در حوزه لجستیک، نظیر پنجره های واحد، سیستم های مدیریت انبار و ردیابی جابجایی کالا در زنجیره های تأمین، موجب کاهش هزینه خدمات لجستیکی شده و در عین حال، شفافیت، کارایی، اطمینان پذیری و سرعت آن را با استفاده از فناوری های نوین و بهینه پردازش داده ها، ارتقاء داده است. این تحولات، شرکت های کوچک و متوسط را قادر به مدیریت بهینه زنجیره تأمین خود و کاهش هزینه های تأمین نهاده ها کرده و در عین حال، وفاداری مشتری و سهم بازار آنها را افزایش می دهد.
- سه بخش مورد اشاره، از اهمیت ویژه ای در تحقق و ارتقاء رقابت پذیری در شرکت های کوچک و متوسط برخوردارند. به لطف این پیشرفت ها، شرکت های کوچک و متوسط می توانند به راحتی

به طیف گسترده‌ای از بازارهای داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی برای انجام عملیات کسب و کار خود دسترسی داشته باشند. از این رو، پلتفرم‌های دیجیتال به رقیبی بالقوه برای زنجیره‌های ارزش سنتی تبدیل شده و قدرت چانه‌زنی شرکت‌های کوچک و متوسط را از طریق فراهم آوردن گروه‌های بزرگ‌تری از شرکای تجاری، افزایش می‌دهند.

همچنین، کانال‌های جدید فروش در بستر پلتفرم‌های دیجیتال، موجب کاهش هزینه‌های عملیاتی شرکت‌های کوچک و متوسط شده و نیاز به مدیریت سایت اینترنتی مستقل را از میان برداشته است. به عنوان نمونه، پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی، فروش اجتماعی^۱ را به عنوان راهی با پیچیدگی حداقلی برای دسترسی به مشتریان در دنیای امروز امکان‌پذیر کرده است. استفاده از این شیوه‌های فروش، نیازی به برخورداری از مهارت‌های تخصصی فنی نداشته و صرفاً مستلزم مهارت‌های نرم از قبیل مدیریت حضور در رسانه‌های اجتماعی و برون‌سپاری خدمات فنی است.



شکل ۵.۲ مزایا و چالش‌های پلتفرم‌های دیجیتال برای شرکت‌های کوچک و متوسط

البته لازم به ذکر است که پلتفرم‌های دیجیتال الزاماً راهکاری معجزه‌آسا برای مشکلات کسب و کارها ارائه نمی‌کنند. حتی پلتفرم‌های دیجیتال ممکن است در برخی موارد، موجب تشدید مسائل فرهنگی و روان‌شناسی اجتماعی در جریان تجارت بین‌الملل شوند. هرچند در عمل، ارتباطات دیجیتال عامل تسهیل‌کننده تبادل اطلاعات به شمار می‌رود، اما همچنان تضمینی برای دستیابی به شناخت کافی از بازار خارجی و ویژگی‌های مؤثر بر روند عرضه و تقاضا در آن ارائه

^۱ Social Sales

نمی‌کند. از این رو، لازم است در کنار آن، با استفاده از سایر ابزارهای مجازی و غیرمجازی نیز از ترکیب تأمین‌کنندگان، خریداران و سایر ذی‌نفعان فعال در بازار هدف و پویایی‌های روابط میان آنها آگاهی پیدا کنیم.

متخصصین این حوزه به نگرانی‌ها و دغدغه‌های متعددی در زمینه گسترش پلتفرم‌های دیجیتال در محیط کسب‌وکار اشاره کرده‌اند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- **تشدید رقابت:** کاهش موانع ورود به بازار، موجب تشدید رقابت در سمت فروشنده می‌شود. از این رو، شرکت‌های کوچک و متوسط با تعداد بیشتری رقبای محلی و جهانی روبرو می‌شوند. تشدید رقابت در سمت فروشنده، ضمن همراه داشتن منافی برای مصرف‌کنندگان، شرکت‌های کوچک و متوسط را به عنوان فروشنده، ملزم به متمایزسازی محصولات عرضه‌شده و تطبیق استراتژی‌ها در راستای بقا و رشد می‌کند.
- **کاهش سودآوری خدمات کسب‌وکار متکی به نیروی انسانی:** استفاده گسترده از پلتفرم‌های دیجیتال، به معنای کاهش سودآوری گروهی از خدمات کسب‌وکار است که ارائه آنها متکی به دخالت نیروی انسانی است. در عین حال، بخش اعظم حاشیه سود پلتفرم‌ها، نصیب مالکین و گردانندگان این پلتفرم‌ها می‌شود.
- **تمرکز بازار:** شرکت‌ها با ریسک تحمیل کارمزدهای افزایش‌یافته از سوی پلتفرم‌های حاکم بر بازار روبرو هستند. تمرکز بازار، از جمله دغدغه‌های اصلی شرکت‌های کوچک و متوسط به شمار می‌رود، چرا که ظرفیت و منابع در اختیار این شرکت‌ها در عملیات برون‌مرزی، غالباً متکی به دریافت خدمات اساسی از تأمین‌کنندگان بیرونی است.
- **نگرانی‌های مربوط به قدرت بازار و انحصارطلبی:** با گسترش عملیات شرکت‌ها در بازارهای جدید، نگرانی‌های جدیدی در زمینه قدرت بازار و رفتار انحصارگرایانه احتمالی پلتفرم‌های دیجیتال مطرح می‌شود. پلتفرم‌ها می‌توانند از جایگاه خود به عنوان رابط اصلی میان دو سوی بازار برای اختلال در رقابت عادلانه سوء استفاده کنند. احتمال بروز رفتار انحصارگرایانه در پلتفرم‌های دیجیتال، همگام با میزان کنترل آنها بر داده‌های افراد و کسب‌وکارها افزایش می‌یابد.

به اعتقاد بسیاری از اندیشمندان این عرصه، در حالی که انقلاب پلتفرم‌های دیجیتال فرصت‌های جدید بسیاری را پیش روی شرکت‌های کوچک و متوسط قرار داده است، اما بهره‌مندی از منافع آن به صورت خودکار و آسان محقق نمی‌شود.

۵.۱.۲ تقویت زیرساخت محلی: کوتاه کردن آخرین بخش مسیر^۱

میزان بهره‌مندی شرکت‌های کوچک و متوسط از منافع ناشی از تغییرات فناورانه، وابسته به استقرار شبکه‌های فیزیکی و دیجیتال متصل‌کننده مستقیم آنها به بازارها و سایر بازیگران اکوسیستم کسب و کار است. به همین دلیل، غلبه بر مشکلات زیرساخت‌های محلی، یکی از پیش‌نیازهای اساسی در این زمینه به شمار می‌رود. پر کردن شکاف‌های زیرساختی مناطق دورافتاده، چالشی‌ترین نیاز پیش روی دولت‌ها است. نزدیک به یک میلیارد نفر در کشورهای در حال توسعه و توسعه نیافته، در مناطقی مستقر هستند که فاصله آنها از نزدیک‌ترین جاده‌های قابل استفاده در تمامی فصول بیش از ۲ کیلومتر است. نود درصد از جمعیت کشورهای در حال توسعه به اینترنت نیز دسترسی ندارند.

در بحث کسب و کار، این بخش پایانی مسیر، نزدیک به ۳۰ درصد از هزینه‌های حمل و نقل شرکت‌ها را به خود اختصاص می‌دهد.

در انقلاب اکوسیستم کسب و کار دیجیتال، زیرساخت‌های حمل و نقل و فناوری اطلاعات و ارتباطات، به مهم‌ترین عناصر تولید بدل شده‌اند. استقرار این زیرساخت‌ها می‌تواند موجب کاهش هزینه‌های ناشی از فواصل فیزیکی شده و در عین حال، به واسطه افزایش بهره‌وری و کارایی، انجام عملیات کسب و کار در زنجیره‌های تأمین را سهولت بخشد. همچنین، استقرار زیرساخت‌های مناسب و قابل اطمینان حمل و نقل و فناوری اطلاعات و ارتباطات، به ایجاد ارتباط میان نقاط استقرار شرکت‌های کوچک و متوسط، مشتریان، شرکای زنجیره تأمین، نهادها و ارائه‌دهندگان خدمات کسب و کار در قالب سیستمی یکپارچه کمک می‌کند.

نکته مثبت در این زمینه آن است که اکوسیستم جدید کسب و کار، مبتنی بر فناوری‌های جدیدی است که پر کردن این شکاف‌های زیرساختی را تسهیل می‌کند. به عنوان نمونه می‌توان نیازهای حمل و نقل مناطق دورافتاده را با استفاده از فناوری پهپادها و بدون سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه ایجاد زیرساخت‌های جاده‌ای یا ریلی پاسخ گفت. همچنین، استفاده از بالن‌ها و ماهواره‌ها برای تأمین پوشش خدمات اتصال به اینترنت، می‌تواند خدمات‌رسانی به مناطق دورافتاده را بدون نیاز به اجرای کابل‌های فیبر نوری، ممکن کند. البته بسیاری از این فناوری‌ها هنوز در مراحل آزمایشی و اولیه خود به سر می‌برند.

¹ Last Mile

۵.۲ مسیر موفقیت در اکوسیستم جدید کسب و کار

شرکت‌های کوچک و متوسط باید در راستای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید به وجود آمده در اکوسیستم‌های جدید کسب و کار، کاربرد فناوری‌های برهم‌زننده را مورد توجه قرار دهند. عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در این زمینه، تحت تأثیر مهارت‌ها و قابلیت‌های در اختیار آنها تعیین می‌شود. همچنین این موضوع به نشانه‌های دریافتی شرکت‌ها در زمینه قابلیت اطمینان فناوری‌های جدید و احتمال تثبیت آنها در گذر زمان بستگی دارد. از این رو، شرکت‌های کوچک و متوسط باید به منظور تضمین موفقیت در دنیای جدید، عوامل زیر را مد نظر قرار دهند:

- تسلط بر مهارت‌های مورد نیاز برای بقا و پیشرفت.
- نظارت بر کیفیت و تضمین کسب اعتماد مشتریان.
- تقویت زیرساخت‌های استاندارد.
- توجه به مسائل محرمانگی و امنیتی.

۵.۲.۱ تسلط بر مهارت‌های مورد نیاز برای بقا و پیشرفت

بهره‌مندی از سرمایه انسانی ماهر، عاملی اساسی در تحقق اهداف رشد در سطح شرکت‌ها و همچنین در سطح ملی است. سرمایه انسانی ماهر، شرکت‌ها را فارغ از اندازه آنها، قادر به تطبیق سریع و مؤثر با محیط دائماً در حال تغییر کسب و کار می‌کند. از این رو، مهارت نیروی انسانی موجب آماده‌سازی شرکت‌ها در مواجهه با تغییرات و روندهای جدید در حوزه‌هایی نظیر هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی، رباتیک، فناوری نانو، چاپ سه‌بعدی و ... می‌شود.

در این راستا، کسب مهارت‌های مدیریتی، پیش‌نیازی ضروری برای بهره‌مندی استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط از منافع اکوسیستم جدید کسب و کار می‌شود. مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی لازم در این مسیر عبارتند از:

- مربی‌گری.
- تأمین مالی.
- هدایت و رهبری.

مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند به منظور تسلط بر این مجموعه مهارت‌ها، از آموزش‌های حرفه‌ای^۱ ارائه شده در قالب برنامه‌های آموزشی ویژه صنایع و مشاوره‌های تخصصی

^۱ Vocational Education

مربوطه استفاده کنند. همچنین در این زمینه، شاهد ظهور مراکز رشد کسب و کار با مأموریت هدایت شرکتهای جوان در مراحل اولیه توسعه و ارائه انواع مختلف حمایتها نظیر زیرساخت، خدمات و تسهیلات مالی و برنامههای هدایت و مربیگری هستیم.

آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای^۱ (TVET)

بنا به تعریف یونسکو^۲، برنامه آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای عبارت است از «بخشی از فرآیند آموزشی خارج از روال آموزشهای عمومی، که در آن به مطالعه فناوریها و علوم مرتبط و فراگیری مهارت، نگرش، شناخت و دانش عملی مورد نیاز برای اشتغال در بخشهای مختلف اقتصاد پرداخته می‌شود».

شرکتهای کوچک و متوسط که از قابلیت‌های مورد نیاز برای به کار گرفتن جدیدترین فناوریها برخوردار هستند، به احتمال زیاد موفق به بقا و رشد در این محیط جدید خواهند شد. البته تحقق این هدف، وابسته به ارتقاء فناورانه برنامههای آموزشی و مشارکت گسترده میان بخش خصوصی و ارائه‌دهندگان خدمات آموزشی است.

یکی دیگر از چالش‌های مهم در این حوزه، تضمین استمرار همخوانی مهارت‌های آموخته امروز با نیازهای فردا است. پاسخ مناسب به تغییرات مهارت‌های مورد نیاز، امری بسیار دشوار و چالش‌برانگیز است. استفاده هوشمندانه از داده‌ها و ارزیابی روندهای نوظهور در زمینه مهارت‌های مورد نیاز و طراحی پاسخ‌های مناسب به این تغییرات می‌تواند به حل این چالش‌ها کمک کند.

۵.۲.۲ اعتمادسازی از طریق پایش و تضمین کیفیت

تضمین کیفیت، عامل اساسی ایجاد اعتماد در مشتریان نسبت به فناوریهای جدید است. به همین دلیل، شرکتهای کوچک و متوسط که به دنبال صادرات و ورود به بازارهای بین‌المللی با استفاده از فناوریهای جدید هستند، باید نسبت به پیاده‌سازی و رعایت استانداردها و مقررات مرتبط اقدام نمایند. پیاده‌سازی استانداردهای شناخته‌شده بین‌المللی کیفیت و پیروی از رویه‌های الزامی برای اخذ گواهینامه‌های مربوطه، به شرکتهای کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها کمک می‌کند تا اطمینان لازم را در مشتریان خود نسبت به کیفیت محصولات و خدمات عرضه‌شده با استفاده از ابزارهای فناورانه جدید، ایجاد نمایند.

^۱ Technical and Vocational Education and Training (TVET)

^۲ UNESCO

در عمل، پیاده سازی استانداردهای پذیرفته شده بین المللی، به عاملی اساسی در دسترسی به اکثر بازارهای بین المللی، به ویژه برای شرکت های مستقر در کشورهای در حال توسعه تبدیل شده است. این واقعیت، هم در مورد کالا و خدمات سنتی و هم در مورد کالا و خدمات ارائه شده حول محور فناوری های جدید و نوظهور، صادق است.

۵.۲.۳ تقویت زیرساخت های استاندارد برای فناوری های نوظهور

به کارگیری فناوری های جدید، مستلزم استقرار زیرساخت های استاندارد و کیفیت با قابلیت انطباق با تغییرات محیطی است. خوشبختانه بخش خصوصی، به بازیگر پیشگام در عرصه تدوین استانداردهای مربوط به کالا و خدمات دیجیتال تبدیل شده است. علیرغم کمک این بازیگران به پیشبرد روند نوآوری، اما همچنان نقش اساسی مراجع ملی تدوین استاندارد و زیرساخت های کیفیت ملی، تضمین شفافیت، تعامل پذیری، ایمنی، جامعیت و تضمین حفظ محرمانگی در این استانداردهای جدید است.

مراجع فعال در زمینه استانداردهای عصر دیجیتال

- کمیته اروپایی استانداردسازی^۱ و کمیته اروپایی استانداردسازی الکترو تکنیکال^۲ (CEN-CENELEC) مسئولیت استانداردسازی حوزه مهندسی الکترو تکنیکال و تهیه استانداردهای داوطلبانه آن را بر عهده دارند.
- مؤسسه اروپایی استانداردهای مخابرات^۳ (ETSI) به تدوین استانداردهای مختلف در صنعت مخابرات، از جمله استانداردهای کلیدی مبنای فناوری های جهانی نظیر GSM، 3G، 4G، DECT و کارت های هوشمند اشتغال دارد.
- شرکت اینترنتی نامها و اعداد واگذار شده^۴ (ICANN)، مؤسسه آمریکایی غیرانتفاعی است که مسئولیت هماهنگی نگهداشت و اجرای رویه های پایگاه های داده مرتبط با دامنه های ثبت شده اینترنتی، تضمین پایداری و امنیت آن را بر عهده دارد. یکی از «کمیته های مشاوره ای» چهارگانه ارائه دهنده مشاوره و توصیه به این شرکت، از نمایندگان دولت ها و سازمان های بین المللی تشکیل شده است.

^۱ European Committee for Standardization

^۲ European Committee for Electrotechnical Standardization

^۳ European Telecommunications Standards Institute

^۴ Internet Corporation for Assigned Names and Numbers

- مؤسسه مهندسين برق و الكترونيك^۱ (IEEE) نوعی سازمان تخصصی فنی است که به تدوین استانداردهای فناوری اطلاعات و رباتیک، مخابرات و اتوماسیون، حمل و نقل، فناوری نانو و سایر صنایع اشتغال دارد.
 - کارگروه مهندسی اینترنتی^۲ (IETF) مسئولیت تدوین و ترویج استانداردهای داوطلبانه اینترنتی، نظیر پروتکل کنترل انتقال^۳ و پروتکل اینترنت^۴ را بر عهده دارد.
 - سازمان پیشبرد استانداردهای اطلاعات ساخت یافته^۵ (OASIS) کنسرسیومی غیرانتفاعی است که بر تدوین، همسوسازی و ترویج استانداردهای امنیت، اینترنت اشیاء (IoT)، انرژی، فناوریهای محتوا، مدیریت شرایط اضطراری و حوزههای دیگر تمرکز دارد.
- منبع: (ITC, 2018)

۵.۲.۴ توجه به مسائل محرمانگی و امنیت

افزایش نگرانیهای مربوط به امنیت و محرمانگی راهکارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات می تواند به مانعی برای کاربرد فناوریهای نوظهور در شرکتهای کوچک و متوسط بدل شود. استفاده از استانداردهای بین المللی نظیر گروه ایزو ۲۷۰۰۰ به شرکتهای در تحقق اهداف تضمین امنیت و محرمانگی کمک می کند. مراجع زیرساخت کیفیت در سطح جهان ضمن مشارکت فعال با بازیگران بخش خصوصی، بر تدوین سیستمهای جدید کیفیت در حوزههای مختلف تمرکز دارند. دولت ها نیز باید نسبت به آمادگی زیرساخت کیفیت خود برای کاربردهای جدید و پیشرفته، اطمینان حاصل نمایند.

¹ Institute of Electrical and Electronics Engineers

² Internet Engineering Task Force

³ Transmission Control Protocol

⁴ Internet Protocol

⁵ Organization for the Advancement of Structured Information Standards

۵.۳ استقبال آگاهانه از تغییرات اکوسیستم جدید کسب و کار

انقلاب دیجیتال موجب ایجاد تحول در محیط کسب و کار ما شده است. این جهش انقلابی، شیوه ایجاد، دسترسی و تحلیل اطلاعات را به حدی متحول ساخته که امروزه از اصطلاح «نفت جدید» برای اشاره به داده ها و اطلاعات استفاده می شود. ابزارها و فناوری های برهم زننده^۱ نوظهور، در تمامی ابعاد زندگی روزمره ما نفوذ کرده اند. بدین ترتیب، شرکت ها نیز با شیوه های جدید انجام کسب و کار روبرو شده اند. شرکت های کوچک و متوسط و استارت آپ ها باید موارد زیر را در راستای استقبال از تغییرات اکوسیستم کسب و کار در نظر داشته باشند:

- اتخاذ رویکرد انقلابی محتاط.
- ریسک پذیری حساب شده.
- اطمینان از استقرار زیرساخت های لازم.

۵.۳.۱ رویکرد انقلابی محتاط

امروزه به حاکمیت تفکر انقلابی محتاط در حوزه های توسعه تجارت و سرمایه گذاری، آموزش و تربیت، کنترل کیفیت و صدور گواهی نامه ها نیاز است. بنا به تعریف، در تفکر انقلابی محتاط، برای داده ها و فناوری های نوین ارزش قائل شده و آغوش بازیگران برای مشارکت عمومی باز است. به همین دلیل، مدیران شرکت های کوچک و متوسط باید در مواجهه با روندهای جدید و نوظهور اکوسیستم های کسب و کار، رویکرد انقلابی محتاط را در پیش بگیرند.

۵.۳.۲ ریسک پذیری حساب شده

اگرچه وجود حجم بالای داده ها در ظاهر می تواند شواهد و مدارک بیشتری را پیش روی ما قرار دهد، اما برخورداری از این داده ها، الزاماً به معنای کسب شناخت و آگاهی بهتر نیست. در شرایطی که منبع داده ها و الگوریتم های رمزگشایی از آنها برای شرکت های کوچک و متوسط ناشناخته است، شواهد حاصل از تحلیل این داده ها نیز صرفاً نوعی جعبه در بسته خواهد بود. از این رو، شرکت های کوچک و متوسط باید نهایت دقت را در استفاده از داده ها برای کسب شناخت، اتخاذ تصمیمات آگاهانه و ریسک های حساب شده به کار گیرند.

^۱ Disrupting Technologies

۵.۳.۳ اطمینان از استقرار زیرساخت‌های لازم

شرکت‌های کوچک و متوسط نمی‌توانند بدون دسترسی به ابزارهای برقراری اتصال با بازارها، تأمین‌کنندگان و ارائه‌دهندگان خدمت، به اهداف رشد و حتی بقا دست یابند. برقراری اتصال، زیرساختی ضروری و حیاتی برای تحقق اهداف رقابت‌پذیری در شرکت‌های کوچک و متوسط است.

با وجود منافع گسترده ناشی از استقرار زیرساخت‌های کافی و باکیفیت حمل‌ونقل و فناوری اطلاعات و ارتباطات برای شرکت‌های کوچک و متوسط، ممکن است برخی از این شرکت‌ها فاقد ظرفیت لازم برای استقرار این زیرساخت‌ها باشند. لذا با توجه به اینکه این زیرساخت‌ها نوعی کالای عمومی بوده و پیاده‌سازی و گسترش آنها مستلزم برنامه‌ریزی، تخصص و سرمایه‌گذاری‌های گسترده است، معمولاً ایجاد و نگهداری آنها توسط نهادهای دولتی صورت می‌پذیرد. شرکت‌های کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها باید برای بهره‌مندی از منافع اکوسیستم کسب و کار نسل ۴/۰، از استقرار چنین زیرساخت‌هایی اطمینان یابند.

منبع مورد استفاده

- International Trade Center (ITC) (2018). SME Competitiveness Outlook: Business Ecosystems for the Digital Age. Geneva: ITC.