

گزارش

تفسیری مدیریت برنامه و عملکرد

سال ۱۴۰۰

صندوق توسعه صادرات و فناوری شریف

ارایه: سید مهدی سادات رسول

جلسه همفکری مدیران صندوق ها و نهادهای سرمایه گذاری کشور





گفتگوی امروز ما

۱- مقدمه و فضای کلان فعالیت

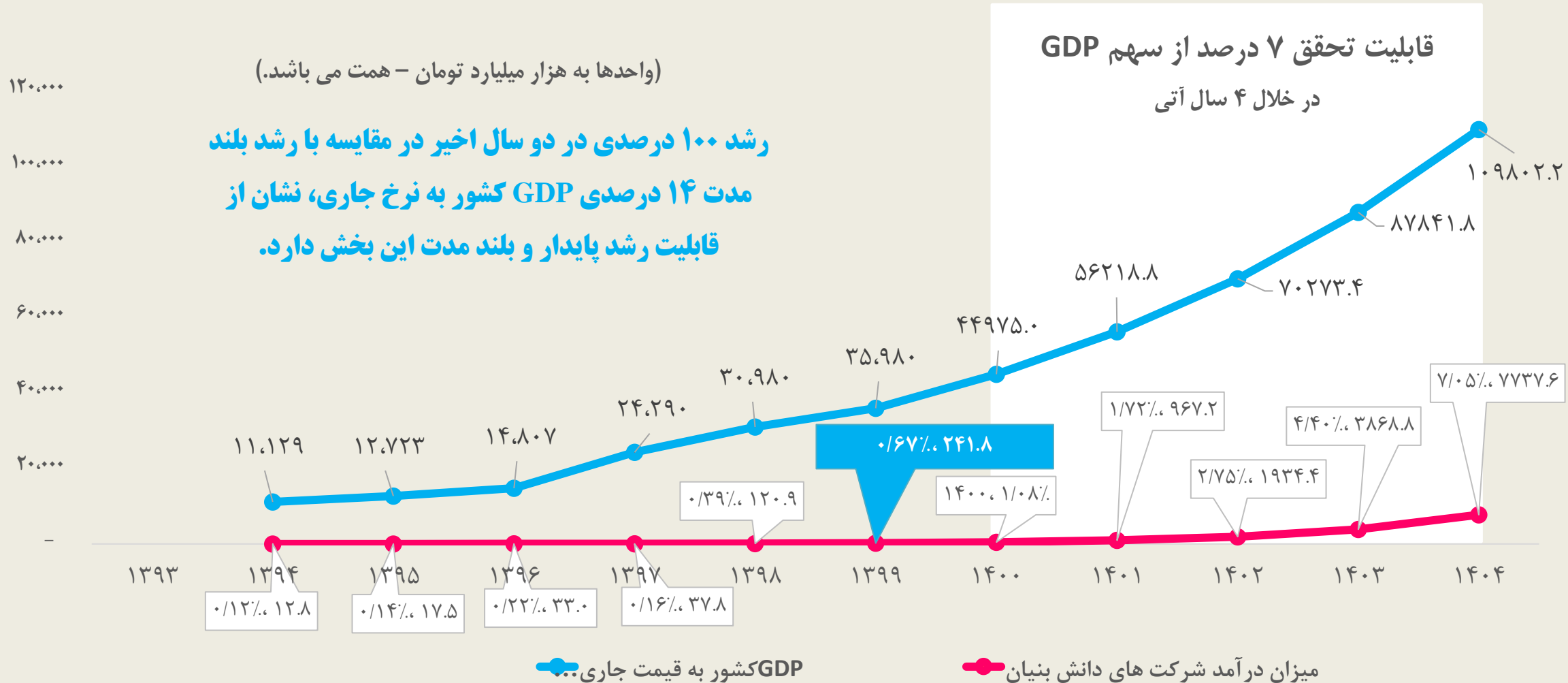
۲- وضعیت موجود و بررسی دستاوردهای سایر کشورها

۳- پرسش و پاسخ

مقدمه / فضای کلان اقتصادی فعالیت



سهم اقتصاد دانش بنیان از GDP کشور





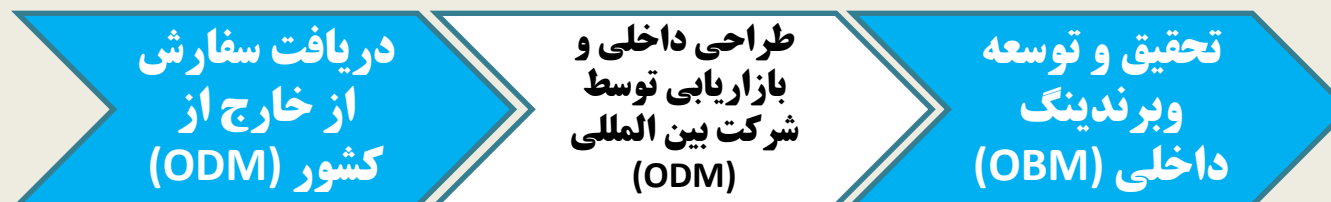
مقدمه / فضای کلان اقتصادی فعالیت / نهادهای ایجاد کننده رشد

- رقابت پذیری جهانی بنگاه های بزرگ (چایبول های کره جنوبی شامل سامسونگ، ال‌جی، هیوندایی و ... و کیروتسوهای ژاپن شامل تویوتا، سونی و ...، در ایران ۵۰۰ شرکت برتر سازمان مدیریت صنعتی) به دلیل استفاده از منابع بزرگ و ورود در حوزه های با سرمایه در گردش بالا صورت می گیرد؛
- رقابت پذیری جهانی بنگاه های کوچک و متوسط (عمده شرکت های دانش بنیان بنگاه کوچک و متوسط هستند) به دلیل مواجه آنها با کمبود شدید منابع تفاوت زیادی با رقابت پذیری جهانی بنگاه های اقتصادی بزرگ دارد؛
- به صورت کلی مسیر ارتقای بنگاه های کوچک و متوسط در تخصصی شدن درون یک صنعت و سپس کسب موقعیت های دارای ارزش افزوده بالاتر در مقابل مسیر ارتقای بنگاه های بزرگ، ورود به صنایع و حوزه های متنوع دارای ارزش افزوده بالاتر (با خلق سینرژی از طریق تسهیم منابع و توانمندی های میان بنگاه های عضو) است.

مقدمه / فضای کلان اقتصادی فعالیت

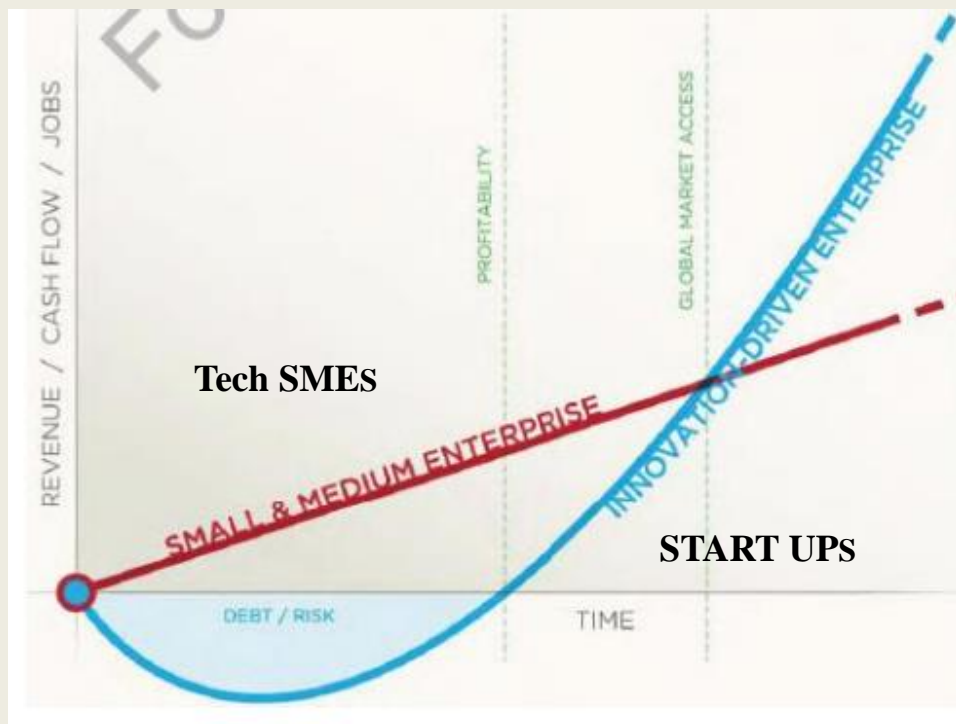
- ضرورت **عدم تقلید کشورهای در حال توسعه** از کشورهای توسعه یافته در مسیرهای **توسعه و خلق مسیرهای جدید توسعه** با توجه به نیازها و توانمندیهای خود؛
- مکتب شومپیتری، خلق توانمندیهای طراحی تحقیق و توسعه، برندینگ و بازاریابی با رهبری بنگاه های بزرگ (خصوصا گروه بنگاه ها)، **مسیر ما می تواند همین مسیر باشد؟**؛
- زنجیره فعالیت ابتدا OEM (**دریافت سفارش** صرف از خارج از کشور برای انجام تولید)، سپس ODM (طراحی محصول در داخل شرکت ایرانی انجام می شود و بازاریابی را به شرکت بین المللی می سپارند) و نهایتا OBM (انجام تحقیق و توسعه و برندینگ توسط شرکت داخلی صورت می گیرد) می باشد؛

مسیر ایجاد مزیت رقابتی صادرات محور در شرکت های ایرانی



شناخت نهادها

هر حوزه نیازمند ساز و کار متفاوتی به جهت تأمین مالی/سرمایه گذاری است:



محور فعالیت ها	نوع نهاد گیرنده خدمت	نوع رشد	نوع خدمت مورد نیاز
اول	شرکت های نوپا (Start Ups)	تکرارپذیر و مقیاس پذیر	سرمایه گذاری جسورانه
دوم	شرکت های کوچک و متوسط تکنولوژی محور (Tech SMEs)	رشد مستمر نیاز غیر مقیاس پذیر	اعطای تسهیلات و ضمانت نامه با شرایط تسهیل شده و آینده نگر
سوم	شرکت های بزرگ CVC	تولید رشد از طریق کمک به بنگاه مادر	کاهش ریسک شرکت مادر در جهت ورود به توسعه محصولات و خدمات جدید
چهارم	صندوق های سرمایه گذاری Fundها	تولید رشد از طریق هوشمند سازی سرمایه	نیاز به یک سری LP و ایجاد مزیت برای اینکه LP ها منابع در اختیار قرار دهند. GP قدرتمند.
پنجم	شرکت های سرمایه گذاری Firmها	تولید رشد از طریق هوشمند سازی سرمایه	—

جریان نقدینگی متفاوت شرکت های نوپا و شرکت های
کوچک و متوسط مبتنی بر تکنولوژی

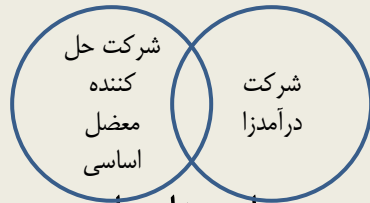
وضعیت موجود

خلاصه یافته ها و نتایج وضعیت موجود / لایه سیاستگزاری و حاکمیتی

- **عدم قطعیت های راهبردی سناریوهای آینده** پیش روی بنگاه های دانش بنیان و فناور؛
- چالش **پیشران بودن اقتصاد دانش بنیان و فناور (Driver)** در برابر نقش **توانمند ساز (Enabler)** برای اقتصاد کارایی محور در کشور؛
- شرکت نوپا (Start Up) یا شرکت فناور کوچک و متوسط (Tech SME (small and midsized Enterprise)؛
- **یافتن و حل مسائل بزرگ کشور** و شناسایی راه حل های **قابل اهرم** برای ارایه به خارج از کشور؛
- چالش **ورود شرکت های دفاعی** به حوزه کالاها و خدمات فناوری تجاری (و برعکس)؛
- چالش **تنظیمات تعرفه ایی شرکت های بزرگ** (خودروسازها، صنایع غذایی مادر، اپراتورها و ...)
- **اقتصاد به مقیاس (Economy of Scale) یا اقتصاد محدوده (Economy of Scope)**؛ کمباین درو کننده ۱۰۰ هکتار گندم در برابر کمباین درو کننده ۱۰۰ هکتار گندم، جو و ... !

خلاصه یافته ها و نتایج وضعیت موجود / لایه سیاستگزاری و حاکمیتی

- چالش نگاه به اقتصاد دانش بنیان جهت **حل معضل کالای تحریمی یا کالای استراتژیک** در برابر **نگاه به ایجاد درآمد سرشار و پایدار** برای کشور؛



- چالش **عدم مشخص نمودن / بودن نقطه مطلوب زیست بوم فناوری ایران**، امکان قرار گرفتن در جای نامناسب پس از برای مثال ۱۰ سال، برای مثال **صادرات کالای جانشین به جای کالای اصلی** برای مثال صادرات آب به جای هندوانه! **صادرات انرژی** به جای کالاهای مواد شیمیایی و پتروشیمی؛

- چالش **به رسمیت شناختن برخی از ویژگی های نوآوری** از جمله ماهیت **تراکمی** (جغرافیایی و آثار فرهنگی و اجتماعی)، ماهیت **تنوع (synthetic)** و ... ضرورت جمع بندی نهایی در خصوص ویژگی های قابل پذیرش در کشور در لایه سیاستگذار؛

- چالش **سقف رشد و تعریف انتفاع دولت** (مالیات، شغل، توازن اجتماعی جامعه و ...): آماده نبودن فضای اقتصادی کشور برای **رشد پلکانی و تدریجی شرکت های SME**، و پذیرش ریسک آنها در نهادهای مالی سنتی بانک ها، بیمه ها و بورس؛

پیشنهاد / لایه سیاستگزاری و حاکمیتی / تحلیل کلان بخش صنعتی / تصمیم در خصوص زنجیره ارزش

- عمده فروش شرکت های دانش بنیان ماشین آلات و مواد شیمیایی / عمده صادرات دانش بنیان مواد شیمیایی و داروهای پیشرفته، سیاستگزاری تنظیم لایه های مدل های کسب و کار برای جهت گیری صادراتی در لایه SME های دانش بنیان در کنار نگاه به بنگاه های بزرگ، توان بنگاه بزرگ که با در اختیار گرفتن بازار داخل ایجاد شده است در اختیار بنگاه های SME دانش بنیان قرار گیرد که کالاها و خدمات دارای مزیت صادراتی دارند (SME ها مستقیم کالاها و خدمات خودشان را صادر کنند نه اینکه آن را در کالا و خدمات بنگاه بزرگ Embed کنند و به این طریق صادرات داشته باشند، صادرات مواد پلیمری به جای یخچال یا در کنار یخچال).
- مثال:

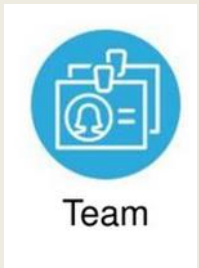


خلاصه یافته ها و نتایج / لایه بنگاه داری و سطح خرد



- برنامه ریزی در سطح بنگاه خرد به دلیل **عدم قطعیت بالای اقتصاد کلان** مشکل شده است، عمده زیست بوم به سمت **تجارت الکترونیک** خلاصه شده است، یکی از شاخص های اصلی تشخیص جرم بحرانی لازم برای موفقیت کسب و کار زمان مناسب شروع کار (**Timing**) به دلیل تغییرات فضای اقتصادی به سختی قابل مدیریت است، **چرخش های مکرر (Pivot)** پس از دوره سرمایه گذاری روی کالاها و خدمات مختلف؛
- ترجیح **نهادهای مالی بر سرمایه گذاری به صورت انفرادی و کار تیمی اندک**، چالش جذب سرمایه در لایه های بالاتر، چالش ایجاد استارت آپ های متعدد با یک راه حل مشخص برای یک مسئله مشخص، چالش ادغام در لایه های بالاتر، چالش عدم مصرف مناسب منابع مالی (**Burn rate**)؛
- **سرمایه گذاری مشترک، با اهرم تسهیلات خصوصا در شرکت های Tech SME** بخش مواد شیمیایی و داروی پیشرفته با ارزش افزوده بالاتر؛
- **سرمایه گذاری مشترک با شرکت های بزرگ تر در لایه های پایین تر** (آشنا سازی هلدینگ های بزرگ تولیدی با ارزش افزوده نوآوری و ایجاد فضای ریسک پذیری بیشتر) ترکیب **Corporate round** و **Venture round**، مشکل روحیات شرکت های بزرگ و ...؛

خلاصه یافته ها و نتایج / لایه بنگاه داری و سطح خرد



- چالش افزایش تیم های با توان متوسط و نه به اندازه کافی قدرتمند (فنی و بازاری)؛
- چالش تیم های دارای نقص در ترکیب اصلی، فقدان توانایی های لازم، جایابی نامناسب (Team Mix) و ...؛
- **بی ثباتی تیم های خوب در حین اجرا** به دلایل مختلف از جمله **مهاجرت خاموش**، نیروی کار هوشمند که قبلا کارآفرینی می کرد ترجیح می دهد که به سمت آزاد کاری برای خارج از کشور حرکت نماید؛
- فقدان **مدیران سرمایه گذاری (GP) تخصصی در لایه ها و حوزه های تخصصی مختلف**؛ صنعت سرمایه گذاری VC و PE صنعتی رقابتی است، **افراد معرفی شده در شرکت ها باید بتوانند همزمان ۴-۵ شرکت هیات مدیره باشند** و به اشتراک گذاری تجربیات قبلی و جدید را در قالب دانش انجام دهند؛
- چالش **عدم توانایی ارزش افزایی VC** ها به دلیل فرهنگ عمومی جامعه سرمایه پذیر (تعامل پذیری)؛

خلاصه یافته ها و نتایج / لایه بنگاه داری و سطح خرد

- **بررسی کامل ۴ جنبه ارزش:** ارزش تولیدی، کانال ارایه ارزش (SCM)، کانال های بازاریابی و ترفیع ارزش، سازوکار کسب ارزش (درآمدزایی)؛
- **وقفه ناشی از زنجیره های ارزش کامل نشده:** تمرکز برخی کشورها بر برخی صنایع به صورت خاص، آلمان ها زیست فناوری، آمریکا فناوری اطلاعات و زیست، سویس Fintech ها که ضرورت **بررسی و سپس ایجاد زنجیره های ارزش** در برخی صنایع خاص را می رساند (Co-creation and Co-adaption) (انواع لجستیک و پست برای انواع (E-commerce)؛



Business
Model

خلاصه یافته ها و نتایج / لایه بنگاه داری و سطح خرد

- **توسعه کسب و کار توسط شرکت های بزرگ یا صندوق ها:** شرایط اقتصاد کلان باعث رشد شرکتهای بزرگ فناوری و انحصار نسبی به جای رویش شرکت های جدید خواهد شد (تورم، وام های قابل اخذ با نرخ های ترجیحی، فقدان رقیب جدی برای شرکت های بزرگ فناوری، افت کیفیت سرویس ها و ...). این در حالی است که صندوق ها به دلیل عدم بهره مندی از زنجیره ارزش، تسهیلات، الزامات نهاد نظارتی و شفافیت کامل، عدم معافیت مالیاتی و ... توان رقابت سرمایه گذاری خصوصا در Tech SME ها را ندارند، از سوی دیگر شرکت های بزرگ اشتیاق به توسعه و قابلیت های سرمایه گذاری شان نسبت به قابلیت های عملیاتی شان ضعیف تر است، انگیزه کمتر نیروی انسانی در رشد توسط شرکت های بزرگ در نقطه مقابل کارآفرینان در صندوق ها، کندی رشد در برابر رشد با سرعت بیشتر، روحیات تمامیت و کل خواهی شرکت های بزرگ ...؛



Business
Model



Funding

خلاصه یافته ها و نتایج / لایه بنگاه داری و سطح خرد

- **زمان بر بودن فرایند جذب سرمایه در لایه های بالاتر:** فقدان وجود سازوکار و **ساختار مناسب برای جمع آوری منابع نقدینگی عظیم و عمده کشور** به دلیل ساختارهای حقوقی نامناسب VC و PE ها به گونه ایی که همچنان ساختار Fund به صورت مقیاس پذیر و تکرار شونده بسیار مشکل است، رویکرد به Firm به صورت جدی وجود دارد که سرمایه گذاران Firm ها به دلیل افزایش سرمایه مداوم و عدم خروج طی سالیان متوالی تا حدودی بی انگیزه شده اند؛
- ادغام شرکت ها **چالش های نرم بزرگی** دارد که بر مدیریت شرکت جدید ناشی از ادغام تاثیر گذار است (احساس شکست مدیرعامل قبلی، چالش مدیران استارت آپ قبلی و همچنین کارکنان آن، چالش فرهنگ شرکت جدید مشترک و ...). **رقابت اقتصادی وقتی به سطح اشباع بازار** رسید باید با واسطه گری VC های طرفین **فضای ادغام سریع تر** صورت گیرد، طولانی شدن زمان هدر رفت منابع و اصطکاک جدی نیروی انسانی را به دنبال خواهد داشت؛

خلاصه یافته ها و نتایج / لایه بنگاه داری و سطح خرد

- فقدان سیستم های ارزیابی جامع شرکت های نوپای Early stage و هزینه بر بودن غربال اولیه آنها؛
- کاهش جدی رویدادهای تیم سازی حول مشکلات جدی و مقیاس پذیر اقتصادی؛



Ideas

با تشکر از بذل توجهتان

در صورتی که نکته یا سئوالی
در خصوص فعالیت ما دارید
در خدمتتان هستیم...

