



## جایگاه بنگاه‌های کوچک و متوسط در توسعه، اشتغال و صادرات

محمدعلی دهقان دهنوی  
دانشجوی دکتری اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

● قسمت دوم

و به انحاء مختلف در صدر برنامه‌های حمایتی قرار گرفته است.

دسترسی به منابع مالی را می‌توان اصلی‌ترین مشکل شرکتهای کوچک و متوسط دانست. قدرت بازار کم، کمبود مهارت‌های مدیریتی، نداشتن وثایق مطمئن، عدم امکان ارزیابی کامل ریسک فعالیت و سهم بالای داراییهای نامحسوس در شرکتهای مزبور مهمترین عواملی هستند که باعث شده بانکها و مؤسسات مالی تجاری علاقه چندانی به تأمین مالی این شرکتهای نداشته باشند.

ایجاد بازارهای مالی کارا، کاهش ناطمینانی و ریسک تأمین مالی شرکتهای کوچک و متوسط و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی بین شرکتهای مزبور و سرمایه‌گذاران بالقوه، سه جنبه اصلی برنامه‌ها و سیاستهای حمایتی در این زمینه می‌باشند. تمهید شرایط لازم برای بازار سرمایه پویا و صنعت بانکداری سالم و رقابتی از اصول اولیه کارایی در بازارهای مالی می‌باشد همچنین برنامه‌های ضمانت وامها یا سرمایه‌گذاریهای انجام شده در

کمتر از سایر کشورهاست. به طور اخص مقایسه آمریکا و هلند نشان می‌دهد شاخص فعالیت کل کارآفرینی در آمریکا با حضور ۷۶ درصدی بخش خصوصی در تحقیقات، بیش از دو برابر هلند با مشارکت ۵۶ درصدی بخش خصوصی در تحقیقات است. این موضوع بیانگر نقش مؤثر تحقیقات بخش خصوصی در فرایند کارآفرینی و ایجاد بنگاههای اقتصادی جدید است چرا که هزینه‌های تحقیقاتی بخش خصوصی عمدتاً بازارگرا و با اهداف سودآوری انجام می‌شود.

**۲- تأمین مالی و امکان دستیابی به منابع مالی**  
اکثر کشورهای جهان به اهمیت نقش SMEs در ارتقاء سطح نوآوری، رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال پی برده‌اند و برنامه‌های گسترده‌ای را برای حمایت از توسعه این بخش از اقتصادشان اجرا نموده‌اند. کمبود منابع مالی یک مشکل اساسی اکثریت شرکتهای کوچک و متوسط در هر کشوری می‌باشد و تأمین مالی آنها یکی از اصلیتترین روشهای حمایتی است که در کشورهای مختلف

وزارت امور اقتصادی هلند یکی از دلایل اصلی این امر را اختلاف در ماهیت عمومی یا خصوصی بودن این هزینه‌های تحقیقاتی می‌داند. جدول زیر سهم تحقیقات بخش عمومی و بخش خصوصی را از کل هزینه‌های تحقیقاتی نشان می‌دهد.

کشور	سهم بخش عمومی (%)	سهم بخش خصوصی (%)
آمریکا	۲۶	۷۴
هلند	۳۱	۶۹
ژاپن	۲۱	۷۹
فرانسه	۲۵	۷۵
ایتالیای	۱۵	۸۵
دانمارک	۲۸	۷۲
آلمان	۲۷	۷۳
فنلاند	۲۱	۷۹
کانادا	۱۷	۸۳

مأخذ: سایت اینترنتی وزارت امور اقتصادی هلند

همان طور که ملاحظه می‌شود سهم بخش خصوصی در هزینه‌های تحقیقاتی کشور هلند

شرکتهای کوچک و متوسط که از طریق نهادهای دولتی انجام می‌شود برای کاهش ریسک تأمین مالی این شرکتها به کار می‌رود و سرانجام ایجاد شبکه‌های تجاری، افزایش شفافیت مالی و حساسی شرکتها و کمک به SMEs در تهیه برنامه تجاری و طرح توجیه اقتصادی می‌تواند عدم تقارن اطلاعاتی بین SMEs و سرمایه‌گذاران را کاهش دهد.

با این وجود مطالعات اخیر نشان داده است که صرفاً تهیه پول برای SMEs یا ابزارهای سنتی دولت نظیر معافیت‌های مالیاتی، یارانه‌ها و ایجاد نهادهای جدید موفقیت آمیز نخواهد بود و برای حمایت از شرکتهای کوچک و متوسط کافی نیست، بلکه لازم است تمرکز اصلی بر تأمین مالی از طریق بخش خصوصی صورت بگیرد و تلاش سیاستگذار و قانونگذار در راستای برنامه‌های پوشش ریسک تأمین مالی این نوع بنگاهها قرار بگیرد. تقویت سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر را

## اصولاً شرکت های کوچک و متوسط زمانی از مزایای کامل تجارت الکترونیکی بهره مند می شوند که اصول اعتماد، امنیت، محرمانه بودن و حمایت از مصرف کننده، در قبال جرایم اینترنتی از طریق اصول قانونی مناسب فراهم شده باشد.

می‌توان یکی از اصلترین برنامه‌هایی دانست که برای این منظور پیگیری می‌شود.

سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر به معنی سرمایه‌گذاری در فرآیند راه‌اندازی و فعالیت شرکت های کوچک و متوسط با پتانسیل رشد بالا می‌باشد در واقع این نوع سرمایه‌گذاری توأم با ریسک بالا و احتمال بازده زیاد می‌باشد. شبکه‌های تجاری فرشته نمونه‌ای از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی می‌باشند که به تأمین سرمایه مخاطره‌پذیر برای SMEs می‌پردازند. همچنین در برخی از کشورها به صندوق های بازنشتی که صاحب حجم وسیعی از دارایی های مالی می‌باشند اجازه

سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر داده شده است. اصولاً تأمین مالی SMEs با دو رویکرد اصلی سرمایه‌گذاری و وام دهی صورت می‌گیرد. در رویکرد سرمایه‌گذاری، دولت‌ها به خصوص از طریق ارائه مشوقها و تسهیلات ویژه برای صندوقهای سرمایه‌گذاری، منابع مالی را به سوی سرمایه‌گذاری در شرکتهای کوچک و متوسط هدایت می‌کند. شرکت هایی که از این روش تأمین مالی بهره‌مند می‌شوند نگرانی از بابت بازپرداخت منابع مالی سرمایه‌گذاری شده ندارند و سرمایه‌گذار نیز بعد از رسیدن شرکت به سوددهی و افزایش ارزش آن، می‌تواند سود خود را از محل فروش سهم شرکت خود تحصیل کند.

در رویکرد دوم شرکتهای کوچک و متوسط منابع مالی مورد نیاز خود را از طریق وامهای بانکی تأمین می‌کنند و در یک دوره زمانی معین ملزم به بازپرداخت وام و سود آن هستند. SMEs برای دریافت وام با مشکلات فراوانی مواجه هستند؛ قدرت کم بازاری، کمبود مهارت‌های مدیریتی، نداشتن وثایق مطمئن و عدم امکان ارزیابی کامل ریسک فعالیت عمده ترین موانعی هستند که تأمین مالی SMEs را با مشکل مواجه می‌سازند. از اینرو بخش بزرگی از برنامه‌های حمایتی دولتها در این مورد مربوط به تسهیل شرایط اخذ وام از بانکها و مؤسسات مالی توسط SMEs می‌باشد. در بعد منبع مالی مورد نیاز برای تأمین مالی SMEs نیز رویکرد دولتها تغییر کرده است. در گذشته دولتها خود منابع مالی مورد نیاز را تأمین می‌کردند و حتی به سرمایه‌گذاری مستقیم در SMEs می‌پرداختند لیکن امروزه جهت‌گیری اصلی به سمت ترغیب سرمایه‌گذاران خصوصی برای حمایت و سرمایه‌گذاری در SMEs تغییر کرده است. در اکثر کشورهایی که برنامه‌های موفق در مورد شرکتهای کوچک و متوسط اجرا شده است، تأمین مالی این شرکتها از طریق ترغیب صندوقهای سرمایه‌گذاری خصوصی و به خصوص صندوقهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر با مدیران مستقل پیگیری می‌شود.

ترغیب صندوقهای سرمایه‌گذاری از طریق دو سیاست عمده انجام می‌شود. سیاست اول افزایش نرخ بازده بالقوه سرمایه‌گذاری در SMEs می‌باشد. این سیاست از طریق برنامه‌هایی مانند مشوقهای مالیاتی، تأمین بخشی از سرمایه صندوق، اعطای تسهیلات ارزان قیمت به

صندوقهای سرمایه‌گذاری و موارد نظیر آن انجام می‌شود. سیاست دوم کاهش ریسک سرمایه‌گذاری در SMEs می‌باشد که به ویژه از طریق ضمانت زیان ناشی از سرمایه‌گذاری در SMEs صورت می‌پذیرد.

اصولاً توجیه اقتصادی هر نوع سرمایه‌گذاری وابستگی زیادی به تناسب ریسک و بازده آن فعالیت دارد. سرمایه‌گذاری در شرکتهای کوچک و متوسط نیز به عنوان یک گزینه سرمایه‌گذاری با ریسک بالا و احتمال بازده بالا مطرح است. لذا بسیاری از صندوقهای سرمایه‌گذاری و سایر سرمایه‌گذارانی که پورتنفوی بزرگی از انواع داراییها را دارند، برای تنوع بخشی به دارایی هایشان و کسب سودهای احتمالی بزرگ، تمایل به ورود در حوزه شرکتهای کوچک و متوسط دارند. از سوی دیگر جهانی شدن بازارهای مالی و حرکت آزاد منابع نیز باعث شده تا دولتها با تسهیل شرایط سرمایه‌گذاری، افزایش بازده بالقوه و کاهش ریسک در حوزه SMEs هم سرمایه‌گذاران داخلی را به این حوزه هدایت نمایند و هم برسر جذب سرمایه‌های خارجی به رقابت بپردازند.

دولت ها عموماً از صندوق هایی که مستقیماً در شرکتهای کوچک و متوسط سرمایه‌گذاری می‌کنند، حمایت می‌نمایند و این صندوق ها را از استفاده وجوه حمایتی دولت در معاملات سهام منع می‌شوند. سرمایه‌گذاری در معاملات سهام اثر زیادی بر توسعه SMEs ندارد و توجه مدیریت صندوق را نیز از هدف اصلی منحرف می‌کند.

همچنین نوع شرکتهایی که صندوق های سرمایه‌گذاری اجازه دارند در آنها سرمایه‌گذاری کنند توسط دولت تعیین می‌شود. اندازه شرکت از نظر مقدار سرمایه، تعداد کارکنان، اندازه فروش و یا ترکیبی از این موارد به عنوان معیارهای شمول یک شرکت در برنامه‌های حمایتی این صندوقها لحاظ می‌گردند.

سرمایه‌گذاری در صنایع با فن آوری بالا از حوزه‌هایی است که دولتها علاقه بیشتری به حمایت از آن دارند حتی در بعضی از کشورها برنامه‌های حمایت از صندوق های سرمایه‌گذاری فقط برای سرمایه‌گذاری در این حوزه برنامه‌ریزی می‌شوند. از سوی دیگر سرمایه‌گذاری صندوقهای حمایت شده در صنایعی که در حوزه‌های نامطلوب اجتماعی نظیر دخانیات و مشروبات الکلی فعالیت می‌کنند در هر حال ممنوع

می‌باشد.

مدیریت صندوق های سرمایه‌گذاری بر عهده مدیران متخصص و غیر دولتی است و علاوه بر حقوق مشخص، در سود حاصل از سرمایه‌گذاری های صندوق نیز شریک می‌باشند. این مطلب انگیزه‌های مدیریت را در حفظ بقای صندوق و افزایش سوددهی آن تقویت می‌کند.

هرچند برخی از صندوقهای سرمایه‌گذاری کاملاً از طریق منابع دولتی تأمین مالی می‌شوند لیکن تجربه نشان داده است صندوقهای مشترک دولتی - خصوصی بیشترین موفقیت را در رشد و ارتقاء SMEs داشته‌اند. این موضوع نه تنها منابع مالی صندوق را افزایش می‌دهد بلکه باعث می‌شود مدیریت صندوق نیز در تخصیص منابع و تنظیم بهینه نسبت ریسک و بازده دقت بیشتری بنماید.

شفافیت عملکرد صندوق و درستکاری مدیریت از مهمترین عوامل موفقیت یک صندوق سرمایه‌گذاری می‌باشد. برای حصول این مطلب توصیه شده موارد زیر در سازمان صندوقهای مذکور رعایت گردند:

- مقررات اجرایی واضح و کامل باشند.
- انتخاب صندوقهای قابل حمایت بر اساس اصول مشخص و منتشر شده انجام شود.
- فرایند انتخاب شفاف و علنی باشد.
- برای اداره روابط مابین صندوق و دولت از کارمندان متخصص و درستکار استفاده شود.
- حسن اجرای مقررات از طریق گزارشات دوره‌ای مدیریت صندوق پیگیری شود.
- مدیریت صندوق همکاری نزدیکی با شرکتهایی که در آن سرمایه‌گذاری می‌نمایند، داشته باشند و بر حسن عملکرد آنها نظارت داشته باشند.

- در مواردی که مقررات مشخص وجود ندارد، روش مناسب اتخاذ شود.

برای جذب منابع مالی غیر دولتی علاوه بر سیاستهای فوق الذکر، وجود قوانین و مقررات دقیق و تسهیل کننده نیز برای تشکیل سرمایه در بخش SMEs ضروری به نظر می‌رسد همچنین حمایت از حقوق مالکیت مادی و معنوی سرمایه‌گذاران و ثبات و شفافیت قوانین مرتبط نیز از اصول کلیدی برای ترغیب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی می‌باشد.

در ادامه خلاصه‌ای از تجارب چندین کشور در

مورد برنامه‌های تأمین مالی SMEs و حمایت از سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر در SMEs بیان می‌شود.

### سرمایه‌گذاری مستقیم:

کانادا: دولت کانادا به صورت سنتی تلاش زیادی برای ترویج و ارتقاء تجارت دارد. دولت کانادا دو برنامه توسعه‌ای برای سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر در SMEs به اجرا درآورده است. بانک توسعه تجارت کانادا مستقیماً در SMEs سرمایه‌گذاری می‌کند ولی بیشتر برنامه‌های حمایتی دیگر از طریق صندوقهای سرمایه‌گذاری گسترش یافته‌اند.

آلمان: برنامه BJTU دولت آلمان سرمایه لازم برای سرمایه‌گذاری افراد در شرکتهای کوچک با فن‌آوری بالا را فراهم می‌کند و اضافه بر این سرمایه‌گذاری انجام شده در حوزه مذکور را برای ۵ سال اول سرمایه‌گذاری ضمانت می‌نماید.

هندوستان: بانک توسعه صنایع کوچک هند در سال ۱۹۹۴ یک صندوق سرمایه‌گذاری مخاطره پذیر تأسیس نمود که به سرمایه‌گذاری مستقیم در شرکتهای کوچک می‌پردازد و اخیراً به حمایت از صندوقهای سرمایه‌گذاری دیگر نیز توجه نموده است.

مکزیک: دو بانک توسعه‌ای مکزیک به نامهای NAFIN و Bancomext وظیفه ترویج و توسعه SMEs را بر عهده دارند.

NAFIN مستقیماً در SMEs و صندوق های سرمایه‌گذاری مخاطره پذیر، سرمایه‌گذاری می‌نماید.

ایرلند: یک آژانس دولتی تحت نام بنگاه اقتصادی ایرلند از ادغام سه آژانس دولتی کوچکتر که مجموعاً در ۵۰۰ شرکت ایرلندی سرمایه‌گذاری نموده بودند، ایجاد گردیده است. اما به دلیل مشکلات مربوط به هزینه‌های مدیریتی در سرمایه‌گذاری مستقیم، تشکیلات مزبور استراتژی خود را به سمت حمایت از صندوقهای سرمایه‌گذاری با مدیران و سرمایه‌گذاران خصوصی تغییر داده است.

مجارستان: دو صندوق سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر با مالکیت دولتی ایجاد شده است لیکن نتایج قابل قبولی از فعالیت آنها به دست نیامده است. اکنون دولت مجارستان در مشارکت با اتحادیه اروپا، آژانس های توسعه منطقه‌ای، سازمان های توسعه بین‌المللی و منابع خصوصی

اقدام به ایجاد صندوق های سرمایه‌گذاری دیگری نموده است.

### حمایت از صندوقهای سرمایه‌گذاری:

کانادا: کانادا نیز علاوه بر سرمایه‌گذاری مستقیم در SMEs، به سرمایه‌گذاری و اعطای وام به صندوقهای سرمایه‌گذاری می‌پردازد. بیش از نیمی از سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر در کانادا توسط شرکتهایی به نام شرکتهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر حمایت از فرصتهای شغلی انجام شده است. این شرکتهای در واقع صندوقهای سرمایه‌گذاری متقابلی هستند که توسط مدیران بخش خصوصی مدیریت می‌شوند و مستقیماً در SMEs سرمایه‌گذاری می‌نمایند. این شرکتهای از معافتهای مالیاتی نیز برخوردار هستند. دولتهای استانی کانادا نیز از صندوقهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر در استانهای خود حمایت می‌نمایند. فرانسه: دولت فرانسه از محل خصوصی سازی شرکت تلکوم منابع لازم برای سرمایه‌گذاری در

## مطالعات اخیر نشان داده

است که صرفاً تهیه پول برای

SMEs یا ابزارهای سنتی

دولت، نظیر معافیت های

مالیاتی، یارانه‌ها و ایجاد

نهادهای جدید، موفقیت آمیز

نخواهد بود و برای حمایت از

شرکتهای کوچک و متوسط

کافی نیست.

یک شرکت خصوصی سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر را فراهم نموده است. بر اساس توافق صورت گرفته مابین دولت و شرکت مذکور، حداقل نیمی از سرمایه‌ها باید در طرحهای با طول دوره کمتر از ۷ سال سرمایه‌گذاری شود و در صورتی که شرکت مزبور نیمی از سرمایه لازم برای یک طرح را فراهم کند سهم دولت ۱۵ درصد و در صورتی که شرکت تمام سرمایه مورد نیاز طرح را فراهم کند، سهم دولت ۳۰ درصد خواهد بود.

هندوستان: بانک توسعه صنایع کوچک هند سه رده استراتژی برای حمایت از سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر به شرح ذیل تعیین نموده است:

۱) **سطح منطقه ای/ایالتی:** ۱۲ صندوق منطقه‌ای و ایالتی برای سرمایه‌گذاری در SMEs با فن‌آوری بالا ایجاد گردیده است که هرچند ورود سرمایه‌گذاران خصوصی به این صندوقها آزاد بوده ولی تمام سرمایه آنها توسط دولت‌های محلی تهیه گردیده است.

۲) **سطح ملی:** صندوق ملی حمایت از IT در سال ۲۰۰۰ با سرمایه ۵۰ میلیون دلار تشکیل گردیده است که تا ۱۰۰ میلیون دلار قابل افزایش است. همچنین صندوق ملی بیوتکنولوژی نیز در شرف تأسیس می‌باشد که هر دو صندوق از محل منابع بانک توسعه صنایع کوچک هند تأسیس گردیده‌اند ولی توسط مدیران مستقل مدیریت می‌شوند.

۳) **سطح بین المللی:** به عنوان یک پیشنهاد

فعالیت دارند که بیشتر در شرکتهای صنعتی سرمایه‌گذاری می‌نمایند و مدیریت آنها بیشتر توسط دولت کنترل می‌شود.

**ایرلند:** "بنگاه اقتصادی ایرلند" سرمایه‌گذاری های مشترکی را با سرمایه‌گذاران خصوصی انجام داده است، با مشارکت اتحادیه اروپا، ۱۶ صندوق سرمایه‌گذاری تشکیل داده است و علاوه بر این با مشارکت بانک ایرلند، صندوقی به نام "بنگاه اقتصادی ۲۰۰۰" تأسیس نموده است که به سرمایه‌گذاریهای کوچک و وام دهی به شرکتهای تازه تأسیس می‌پردازد.

#### وام و ضمانت نامه:

**آمریکا:** "برنامه شرکت سرمایه‌گذاری تجارتهای کوچک" که توسط اداره تجارتهای کوچک اداره می‌شود، بزرگترین و قدیمی ترین برنامه حمایت از

تجارتهای کوچک پردازد. همچنین اداره مذکور جدیداً این اجازه را نیز پیدا کرده است که تا ۶ میلیارد دلار از طرحهای تأمین مالی شرکتهای کوچک را ضمانت کند.

**آلمان:** برنامه BJTU ۵۰ درصد سرمایه‌گذاری انجام شده در شرکتهای کوچک با فن‌آوری بالا را ضمانت می‌نماید.

**کره جنوبی:** دولت تا ۲۰ درصد سرمایه اولیه صندوقهای ترویج را به صورت وام تأمین می‌نماید. صندوقهای ترویج کاملاً خصوصی هستند و طبق قوانین ملزم به سرمایه‌گذاری ۴۰ تا ۵۰ درصد از داراییهایشان در شرکتهای تازه تأسیس هستند و بقیه داراییهایشان را در هر جا که بخواهند، می‌توانند سرمایه‌گذاری نمایند.

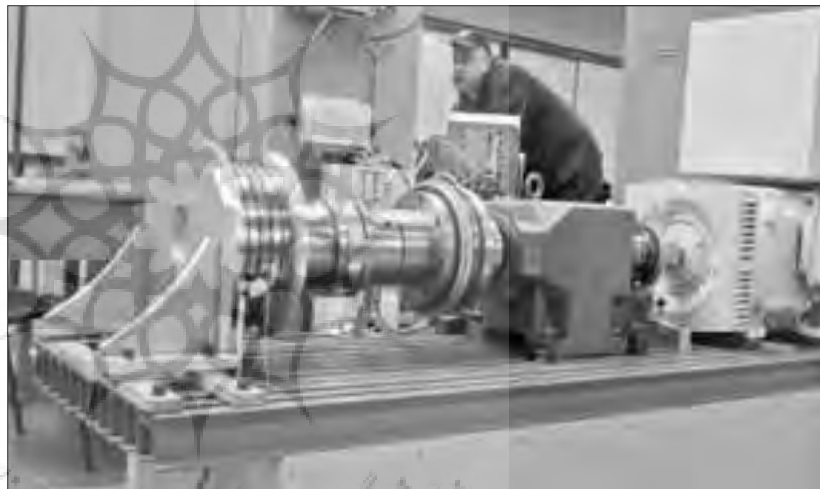
#### مشارکت با بخش خصوصی در صندوقهای

##### سرمایه‌گذاری:

**آمریکا:** شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی خارجی آمریکا (OPIC) وامهای ده ساله‌ای را برای سرمایه‌گذاری در بازارهای نوظهور در سراسر جهان در اختیار صندوقهای سرمایه‌گذاری قرار می‌دهد. این وامها معمولاً ۲ برابر سرمایه اولیه تأمین شده توسط خود صندوق می‌باشد و در صورت بازپرداخت در سررسید مقرر، بهره‌ای به آن تعلق نمی‌گیرد و تنها یک کارمزد ۱/۵ درصدی در سال و سهم ۶ درصدی از سود شرکت مطالبه می‌شود.

**استرالیا:** در سال ۱۹۹۹ استرالیا برنامه صندوق نوآوری را به اجرا درآورد. طی این برنامه دولت دو سوم سرمایه مورد نیاز برای تأسیس شرکتهای کوچک به شرط اینکه کاملاً خصوصی باشند را فراهم می‌کند. بعد از تأسیس شرکت، از طریق یک برنامه تقسیم سود که توسط صندوق نوآوری تعیین می‌گردد، سرمایه دولت به اضافه نرخ بهره معین بازگشت داده می‌شود و بعد از بازگشت کامل این وجوه، دولت تنها ۱۰ درصد از سود شرکت در سالهای بعد را مطالبه نموده و مابقی آن به همان سرمایه‌گذاران خصوصی تعلق می‌گیرد که تنها یک سوم سرمایه شرکت را تهیه نموده بودند.

**هلند:** دولت هلند ۲۵ درصد سرمایه صندوقهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر را به شرط سرمایه‌گذاری در شرکتهای فنی کوچک تأمین می‌نماید و در صورتی که صندوق مزبور کاملاً به این شرط عمل نماید، وام اعطاء شده به صورت بلاعوض لحاظ می‌شود.



سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر در جهان است. حاصل ۴۰ سال فعالیت این برنامه، بیش از ۲۱ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری در نزدیک به ۱۲۰ هزار طرح تأمین مالی شرکتهای کوچک بوده است که نمونه‌های موفق مانده شرکتهای اینتل، اپل و پست فدرال از طریق همین برنامه ایجاد و حمایت شده‌اند. طی این برنامه تا دو سوم از سرمایه مورد نیاز برای طرحهایی که امکان تأمین مالی از بخش خصوصی را ندارند از دو طریق وامهای ۱۰ ساله یا مشارکت محدود تأمین می‌گردد. نرخ وامهای ۱۰ ساله به صورت شناور و حدوداً ۲ درصد بالاتر از نرخ اوراق خزانه ۱۰ ساله تعیین می‌گردد و در صورت مشارکت در سرمایه‌گذاری هم شرکت مزبور باید ۱۰ درصد از سود سالانه را به اداره

قرار است صندوقی با سرمایه ۵۰ میلیون دلار برای سرمایه‌گذاری برون مرزی در SMEs دانش محور تشکیل گردد.

**بلژیک:** شرکت GIMV بلژیک که در سال ۱۹۸۰ تأسیس گردید و از سوی سازمان OECD به عنوان پیشگام مدیریت مستقل با سرمایه دولتی در صندوقهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر شناخته شده است، به سرمایه‌گذاری در شرکتهای با فن آوری بالا اشتغال دارد و این فعالیت برای جذب سرمایه‌های خصوصی به قدر کافی موفق بوده است به نحوی که هم اکنون سرمایه‌های خصوصی هم یک سهم اقلیت مالکیتی در این صندوق دارند. دو

صندوق سرمایه‌گذاری دیگر نیز در بلژیک

### بیمه زیان:

فنلاند: دولت فنلاند طی یک برنامه حمایتی تا ۵۰ درصد زیان ناشی از سرمایه‌گذاریهای مخاطره‌آمیز در شرکت‌های فنی کوچک را تقبل می‌نماید. البته هرچند دولت سهمی از سرمایه‌گذاریهای سرمایه‌گذاری محلی را به این منظور اختصاص داده است ولی به دلیل مشکلات مدیریتی و کمبود سرمایه خصوصی، طرح مذکور اجرایی نشده است.

### ۳- تقویت نوآوری و افزایش سطح فن آوری

دانش و فن آوری موتور رشد و توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط است و اخیراً کشورهای مختلف توجه بیشتری به این موضوع نموده‌اند و افزایش پایه دانش و نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط را لازمه بهبود و پایداری ایجاد نوآوری در این شرکتها می‌دانند.

برای این منظور دو رویکرد اصلی وجود دارد، رویکرد اول حمایت از هزینه‌های تحقیق و توسعه در SMEs می‌باشد. این نوع حمایت به خصوص از طریق مشوقهای مالیاتی پیگیری می‌شود و اما رویکرد دوم از طریق تشویق SMEs به مشارکت در شبکه‌ها، نواحی و خوشه‌های صنعتی به افزایش سطح دانش و تجربه در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌پردازد.

یک خوشه صنعتی به صورت تمرکز جغرافیایی و بخشی تعدادی از بنگاههای اقتصادی تعریف می‌شود. چنین تمرکزی می‌تواند منافع ناشی از پیامدهای برون اقتصادی برای اعضاء به وجود آورد. منافع نظیر ظهور عرضه کنندگان مواد خام، ماشین آلات و لوازم یدکی نو و دست دوم، پیدایش گروه کارکنان متخصص و عرضه خدمات مالی، فنی و تخصصی از جمله این موارد می‌باشد.

ناحیه صنعتی دارای مفهومی گسترده‌تر از خوشه صنعتی است و زمانی نمود می‌یابد که روابط کاری بین بنگاهها در یک خوشه صنعتی توسعه یافته و به شکل یک همکاری و تشریک مساعی بین تمامی عوامل اقتصادی یک منطقه برای ارتقاء تولید و ظرفیتهای نوآوری و ابداعات محلی در می‌آید.

نوع سوم همکاری بین SMEs که شبکه صنعتی نامیده می‌شود به حالتی اشاره دارد که بنگاههای اقتصادی عضو شبکه لزوماً در یک

ناحیه جغرافیایی خاص قرار ندارند ولی شبکه‌ای از همکاری و فعالیتهای مشترک بین آنها برقرار می‌باشد.

اندازه کوچک و حجم پایین گردش اطلاعات باعث کاهش قدرت SMEs در دستیابی به اطلاعات، دانش و فن آوری می‌شود لذا عضویت در شبکه‌ها و خوشه‌های صنعتی امکان به اشتراک گذاشتن دانش و تجارب بین اعضا را فراهم می‌سازد ضمن اینکه فواید دیگری نظیر امکان صرفه جوییهای ناشی از مقیاس و همکاری در امر فروش محصولات یا تهیه مواد اولیه نیز فراهم می‌گردد.

دولتها می‌توانند با اطلاع رسانی در مورد این نوع شبکه‌ها، کمک به جستجوی اعضای بالقوه، حمایت‌های قانونی و مالی از آنها و ایجاد ارتباطات بین شبکه‌ای در سطوح ملی و بین المللی کمک زیادی به ایجاد و تقویت همکاری بین SMEs در قالب شبکه‌ها و خوشه‌های صنعتی بنمایند.

مطالعه هامفری و اشمیتز (۱۹۹۵) که از طریق سازمان یونیدو و با بررسی تجارب برخی از کشورهای اروپایی و کشورهای در حال توسعه انجام گرفته است در نهایت عوامل موفقیت شبکه‌ها، خوشه‌ها و نواحی صنعتی را در قالب سه اصل خلاصه می‌نماید. این سه اصل که در زبان انگلیسی با حرف C آغاز می‌شوند و از آنها به عنوان "سه گانه C" یاد می‌شود، شامل موارد زیر می‌باشد:

- **تقاضا محوری**: مطالعات نشان داده است خوشه‌ها و شبکه‌هایی که سازوکارهایی نظیر شبکه بازاریابی و یا نمایشگاههای تجاری برای دریافت نیازهای مشتریانشان و کسب کمکهای فنی برای پاسخگویی به این نیازها برقرار نموده‌اند، موفقتر از بقیه بوده‌اند. این موضوع سبب افزایش قدرت رقابت پذیری محصولات بنگاههای کوچک و متوسط گردیده و منابع محدود بنگاههای مذکور را به نحو کارایی در جهت افزایش سودآوری تخصیص می‌دهد.

- **جمع گرایی**: شبکه‌ها و خوشه‌هایی که روند همگرایی بیشتری داشته باشند، به دو مزیت عمده دست می‌یابند. از یک سو جمع گرایی باعث کاهش هزینه‌های مبادلات گشته و صرفه جوییهای ناشی از مقیاس ایجاد می‌کند و از سوی دیگر باعث ایجاد و توسعه تشریک مساعی و یادگیری متقابل بین بنگاهها می‌شود. لذا اتخاذ

سیاستهایی برای تقویت روند همگرایی بنگاهها می‌تواند عامل مهمی در موفقیت شبکه‌ها و خوشه‌های صنعتی باشد.

- **انباشت**: عامل سوم موفقیت که در واقع حاصل استمرار در دو عامل دیگر است ناشی از انباشت دانش و تجارب همکاری در داخل بنگاهها می‌باشد. در واقع به مرور زمان بر اثر تقاضا محوری و جمع گرایی، بنگاهها یاد می‌گیرند که چگونه موقعیت خود را در بازار رقابتی حفظ کنند و وابستگی خود را به منابع خارج از سازمان کاهش دهند. این امر در بلند مدت باعث افزایش ثبات و عمر اقتصادی بنگاهها گشته و خود عامل حفظ و توسعه فرصتهای شغلی خواهد بود.

### ۴- امکان دسترسی به بازارهای جهانی

SMEs در زمینه صادرات و تجارت خارجی کشورها نیز نقشی اساسی دارند. وجود ظرفیتهای نوآوری و منابع قوی انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط سبب می‌گردد پتانسیل خوبی برای توسعه صادرات داشته باشند لیکن حجم کوچک، توان مالی کم و عدم تجربه کافی موانع عمده بر سر راه آنها می‌باشد. لذا توجه دولت به این موانع و ایجاد تسهیلات مناسب برای شرکت‌های مذکور می‌تواند توسعه صادرات را تقویت نماید.

دسترسی به اطلاعات بازارهای مختلف، لزوم هماهنگی با مقررات دو یا چندگانه، هزینه‌های ثابت بالا، لزوم کسب استانداردهای ویژه، حقوق مالکیت معنوی، مهارتها و همچنین مشکل ارتباط زبانی با طرفهای خارجی از مهمترین موانعی هستند که دسترسی به بازارهای جهانی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط مشکل می‌سازد. بخش اعظم شرکت‌های کوچک و متوسط به خصوص در کشورهای در حال توسعه و اقتصادهای نوظهور، قادر به تأمین رفع این موانع نیستند و بنابراین نمی‌توانند حضور موفق در بازارهای جهانی داشته باشند.

بسیاری از SMEs به صورت تجارت‌های خانوادگی مدیریت می‌شوند و اصولاً دسترسی کافی به منابع مالی و انسانی لازم ندارند همچنین اطلاع کافی از تقاضای بازار هدف و خصوصیات آن نیز ندارند در چنین شرایطی ریسک ورود به بازارهای جهانی بسیار بالاست و انتظار موفقیت چندانی وجود ندارد.

آموزش و افزایش سطح دانش مدیریتی، ایجاد شبکه‌ها و خوشه‌های صنعتی، بیمه اعتبار صادراتی و شراکت با SMEs با شرکای خارجی از مهمترین برنامه‌هایی هستند که برای تسهیل دسترسی شرکت‌های کوچک و متوسط به بازارهای جهانی به کار گرفته شده‌اند.

کمبود مهارت‌های مدیریتی و عدم وجود اطلاعات کافی راجع به وضعیت بازارهای جهانی و طریقه ورود به آنها را می‌توان از طریق آموزش مدیران در این موارد و همکاری نهادهای دولتی در تهیه اطلاعات لازم رفع نمود. همچنین ایجاد شبکه‌ها و خوشه‌های صنعتی نیز باعث افزایش قدرت رقابت و توان صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط خواهد شد.

بیمه اعتبار صادراتی یکی از برنامه‌های قدیمی و گسترده برای حمایت از صادرات است که می‌توان از طریق انطباق آن با وضعیت SMEs، زمینه حضور این شرکتها را در بازارهای جهانی فراهم نمود.

#### ۵- ترویج تجارت الکترونیکی

شرکت‌های کوچک و متوسط دیرتر از شرکت‌های بزرگ با فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات سازگار می‌شوند در واقع شرکت‌های مزبور انگیزه کمتری برای تغییر مدل تجاری خود دارند مگر اینکه این تغییر، بازده انتظاری این شرکتها را تا حد قابل توجهی افزایش دهد.

لذا کشورها می‌کوشند تا سیاست‌های خود را به سمت تسهیل استفاده SMEs از خدمات تجارت الکترونیکی سوق دهند. در این زمینه ایجاد زیرساخت‌های فنی مناسب و تأمین باندهای وسیع ارتباطی می‌تواند اثر زیادی داشته باشد.

اصولاً شرکت‌های کوچک و متوسط زمانی از مزایای کامل تجارت الکترونیکی بهره مند می‌شوند که اصول اعتماد، امنیت، محرمانه بودن و حمایت از مصرف‌کننده در قبال جرایم اینترنتی از طریق اصول قانونی مناسب فراهم شده باشد. بنابراین ایجاد زیرساخت‌های قانونی و ترویج فرهنگ استفاده صحیح از تجارت الکترونیکی به عنوان دو عامل مهم در سیاست‌های ترویج تجارت الکترونیکی لحاظ گردیده‌اند.

#### ۶- ارزیابی برنامه‌ها و سیاستها

اجرای اکثر برنامه‌های حمایتی در مورد SMEs

از طریق هزینه‌های عمومی دولت امکانپذیر می‌باشد بنابراین ارزیابی این برنامه‌ها قبل و بعد از اجرا یکی از اصول اساسی برای موفقیت و اثربخشی آنها می‌باشد.

ارزیابی برنامه‌های حمایتی نباید در حد یک حسابرسی فعالیتها باقی بماند و باید شامل ارزیابی برنامه‌های در حال اجرا، اهداف و مقاصد برنامه ریزی شده و میزان حصول موفقیت در رسیدن به این اهداف نیز باشد. همچنین تحلیل اثربخشی هزینه‌ها و مقایسه عواید حاصل از برنامه‌های مختلف نیز برای انتخاب بهترین و باصرفه‌ترین برنامه حمایتی ضروری به نظر می‌رسد.

**بخش چهارم: نقش SMEs در توسعه صادرات:** با تأکید بر اهمیت تشکیل خوشه‌های صنعتی در قالب کنسرسیومهای صادراتی پیآمد تغییرات محیط تجاری بین‌المللی، نوآوری در فن‌آوریهای ارتباطی و اطلاعاتی و روند جهانی شدن، شرکت‌های کوچک و متوسط در معرض رقابت جهانی قرار گرفته‌اند.

در عین حال شرکت‌های مزبور به صورت انفرادی مشکلات زیادی برای ورود به بازارهای جهانی دارند. در واقع به دلیل مقیاس کوچک تولید، این بنگاهها توان رقابت با شرکت‌های بزرگ و چند ملیتی که از مزیت عمده اقتصاد مقیاس بهره‌مندند، ندارند. کمبود منابع مالی و عدم وجود دانش و مهارت کافی نیز مزید بر علت گشته و سختیهای ورود به بازارهای صادراتی را افزایش می‌دهد. علاوه بر این عمر تجاری محصولات تولیدی نیز به دلیل نوآوری و رقابت شدید بنگاهها مرتباً کاهش می‌یابد و این موضوع نیز فشار بیشتری به بنگاههای کوچک وارد می‌سازد. کنسرسیوم‌های صادراتی نوعی از همکاریهای بین‌شرکتی برای فائق آمدن بر معضلات مزبور می‌باشد. این برنامه به خصوص از سوی سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (UNIDO) پیگیری می‌شود و سازمان مذکور بررسی‌های علمی و تجربی زیادی در خصوص اهداف و وظایف کنسرسیومهای صادراتی انجام داده است.

کنسرسیوم صادراتی در واقع نوعی شبکه صنعتی بین بنگاههای کوچک و متوسط است که به منظور همکاری داوطلبانه شرکتها به منظور ترویج و تبلیغ تولیداتشان در خارج از کشور و تسهیل صادرات این تولیدات از طریق فعالیت‌های

مشترک تشکیل می‌شود. یک کنسرسیوم صادراتی باید بتواند از طریق دسترسی به بازارهای کلیدی و آخرین فن‌آوریهای موجود، بر مسأله توان رقابت پایین اعضای کنسرسیوم فائق آید. در واقع کنسرسیوم صادراتی را می‌توان مانند یک همکاری استراتژیک میان مدت تا بلندمدت بین بنگاهها دانست که وظیفه اصلی آن تدارک خدمات تخصصی برای دستیابی اعضا به بازارهای جهانی می‌باشد. اکثر کنسرسیوم‌ها به شکل مؤسسات غیر انتفاعی عمل می‌کنند و اکثریت اعضا آن را بنگاههای کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند به عنوان نمونه در ایتالیا ۸۰ درصد اعضای کنسرسیومهای صادراتی شرکت‌های کوچکی با تعداد پرسنل زیر ۵۰ نفر می‌باشند. اعضای کنسرسیوم صادراتی استقلال خود را

### اکثر کشورهای جهان به اهمیت نقش SMEs در ارتقاء سطح نوآوری، رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال پی برده‌اند و برنامه‌های گسترده‌ای را برای حمایت از توسعه این بخش از اقتصادشان اجرا نموده‌اند.

زمینه‌های قانونی، مالی و مدیریتی حفظ می‌کنند و عضویت در کنسرسیوم شخصیت مستقل آنها را خدشه دار نمی‌سازد و از اینرو کنسرسیوم را باید متفاوت از سایر انواع تشکلهای نظیر ادغام شرکتها دانست. همچنین کنسرسیوم را نمی‌توان مانند یک شرکت تعاونی دانست زیرا فلسفه تشکیل آن با فلسفه تشکیل شرکت تعاونی فرق می‌کند. هدف از تشکیل شرکت تعاونی جمع کردن قدرت اعضا به منظور افزایش توان تولیدی و استفاده بهینه از ابزارهای تولید می‌باشد ولی در مورد کنسرسیوم، این ضعف اعضا است که انگیزه همکاری بین آنها را ایجاد می‌کند.

#### مشکلات صادراتی SMEs

عمده‌ترین الزاماتی که برای ورود به بازارهای جهانی و توسعه صادرات در شرکت‌های کوچک و

متوسط وجود دارد را می توان در موارد زیر خلاصه نمود:

- ۱- احتیاج به خط کامل ماشین آلات برای تولید یک کالای قابل صادرات
- ۲- لزوم وجود ظرفیت تولید و سرمایه در گردش کافی برای تأمین نیاز خریداران خارجی
- ۳- فن آوری مورد نیاز برای حصول کیفیت مورد نیاز بازارهای صادراتی
- ۴- مشکلات مربوط به استانداردهای فنی و زیست محیطی در کشور خارجی و همچنین مقررات گمرکی و وارداتی آن کشور
- ۵- زیرساختهای صادراتی در کشور مبدأ نظیر شبکه حمل و نقل، بیمه و گمرک
- ۶- نیاز به اطلاع کافی از وضعیت بازار صادراتی و تحقیقات بازار
- ۷- روشهای مؤثر بازاریابی
- ۸- مهارتهای ارتباطی و معامله گری
- ۹- تسهیلات و ظرفیتهای اداری
- ۱۰- آگاهی از برنامه های حمایتی و مشوقهای دولتی برای توسعه صادرات

بسیاری از شرکتهای کوچک و متوسط به خصوص در کشورهای در حال توسعه و اقتصادهای نوظهور، قادر به تأمین تمام این الزامات نیستند و بنابراین نمی توانند حضور موافقی در بازارهای جهانی داشته باشند.

### مزایای تشکیل کنسرسیوم صادراتی

کاهش ریسک، افزایش سوددهی، منافع ناشی از افزایش کارایی و انباشت دانش را می توان از مهمترین مزایای تشکیل کنسرسیوم های صادراتی دانست.

افزایش دسترسی به اطلاعات بازارهای خارجی و متنوع شدن کالاهای صادراتی عواملی هستند که موجب کاهش ریسک صادرات می گردند همچنین تنوع بازارهای صادراتی و افزایش تعداد آنها موجب کاهش نوسانات فصلی صادرات می گردد.

مشارکت در یک کنسرسیوم صادراتی از طریق صرفه جوییهای ناشی از مقیاس، توسعه صادرات و ایجاد صادرات پایدار موجب افزایش سود اعضا می شود. از طریق کنسرسیوم صادراتی، اعضا در هزینه های اداری و تبلیغی شریک می شوند و نیازی به تأسیس واحدهای اداری مستقل برای صادراتشان نخواهند داشت همچنین مشارکت اعضا در استفاده از تسهیلات صادراتی

و حمل و نقل کالا موجب صرفه جویی در هزینه ها می شود.

کنسرسیوم صادراتی به اعضا کمک می کند تا از عرضه کننده ساده کالاهای صادراتی به مشتریان خاص و با قیمتهایی که توسط مشتری تعیین می شود (صادرات منفعل) به سمت توسعه استراتژیهای صادراتی صحیح و گسترش شبکه بازاریابی خود حرکت کرده و تعیین خصوصیات فنی و قیمت محصولانشان را در دست بگیرند (صادرات فعال). موقعی که چندین شرکت در امر صادرات محصولشان به هم می پیوندند، قدرت چانه زنی بالاتری در برابر توزیع کنندگان و خریداران می یابند و همچنین قادر خواهند بود کانالهای توزیع و واسطه های صادراتشان را توسعه دهند.

ایجاد کنسرسیومهای صادراتی در بعد کارایی نیز منافع زیادی برای اعضا ایجاد می نماید. مشارکت بین بنگاهها در کنسرسیوم به SMEs امکان می دهد که بر مشکلات ناشی از اندازه کوچک و مقیاس غیراقتصادی تولید فائق آیند.

از طریق تجمیع منابع انسانی و مالی و به اشتراک گذاری اطلاعات و تجربیات، اعضای کنسرسیوم می توانند فعالیتهای بازاریابی و تبلیغی خود در بازارهای صادراتی را شدت ببخشند و علاوه بر این توان لازم برای اجرای برنامه هایی نظیر تحقیقات بازار که در عهده هیچیک از اعضا به صورت انفرادی نیست، را نیز می یابند.

از سوی دیگر برای مشتریان خارجی نیز انتخاب محصول مورد نظر در میان محصولات متنوع یک کنسرسیوم که طیف بزرگتری از قیمتها و کیفیتهای گوناگون را در بر می گیرد، جذاب تر می باشد و در واقع از این طریق امکان افزایش رقابت بین محصولات تولیدی اعضای کنسرسیوم در بازارهای بین المللی افزایش می یابد و این امر کارایی و تخصیص بهینه منابع را بهبود می بخشد. یکی دیگر از مزایای مهم تشکیل کنسرسیوم های صادراتی انباشت دانش و فنون تجارت خارجی در کنسرسیوم می باشد.

بنگاههای شرکت کننده در یک کنسرسیوم صادراتی تجارب کمی راجع به امر صادرات دارند و معمولاً در مراحل اولیه توسعه یا ورود به بازار هستند لیکن با مشارکت در کنسرسیوم دانش خود را راجع به چگونگی فعالیت در بازارهای خارجی ارتقاء می دهند، عملیاتش تجاری خود را در

حوزه صادرات و حوزه های تجاری دیگر بهبود می بخشند و روحیه همکاری و جمعی عمل نمودن خود را تقویت می نمایند.

کنسرسیوم های صادراتی در این مورد شبیه انجمنهای بحث و تبادل اطلاعات عمل می کنند. کنسرسیوم با سازماندهی و اجرای برنامه هایی نظیر کارگاه ها و دوره های آموزشی، انتشار گزیده ها و مرور مجلات علمی مرتبط با آن صنعت، کاتالوگ های آموزشی و موارد مشابه، سطح اطلاعات اعضا را از صنعت مربوطه و تغییراتی که در آن رخ داده است افزایش می دهد و مجموعه ای از اطلاعات گوناگون راجع به مواردی نظیر روشهای تولید، حمل و نقل کالا، استانداردهای فنی و کیفی در بازارهای صادراتی در اختیار اعضا قرار می دهد که این دانش ها می تواند موجبات رشد و توسعه اعضا را در تمام زمینه های تجاریشان فراهم نماید.

### انواع کنسرسیوم های صادراتی

کنسرسیومهای صادراتی را با توجه به خدماتی که ارائه می دهند می توان به انواع گوناگون تقسیم نمود. برخی از آنها خدماتی در حد منشیگری نظیر ترجمه اسناد و تهیه اسناد تحقیقات بازار را برای اعضا انجام می دهند و برخی دیگر خدمات وسیعی را نظیر کمک به اعضا در تهیه استراتژی صادراتی، خرید نهاده ها، کمکهای قانونی و فروش محصولات در بازار خارجی به اعضای خود ارائه می دهند.

دو نوع اصلی کنسرسیومهای صادراتی را می توان در دو دسته کنسرسیومهای ترویجی و کنسرسیومهای فروش طبقه بندی نمود. همچنین بر اساس سایر خصوصیات نیز طبقه بندیهای دو گانه ای به شرح زیر وجود دارد:

- کنسرسیومهای تک بخشی و کنسرسیومهای چند بخشی
- کنسرسیوم های دارای اعضا رقیب و کنسرسیومهای دارای اعضا مکمل
- کنسرسیومهای ناحیه ای و کنسرسیومهای با اعضایی از چند ناحیه مختلف
- کنسرسیومهایی که بازارهای هدف ناحیه ای دارند و کنسرسیوم هایی که در مقیاس جهانی فعالیت می نمایند.

## در عرصه صنعت قطعه سازی؛



گزارش عملکرد

## همچنان می تازد

چشم انداز ساپکو: کسب جایگاه بزرگترین تامین کننده قطعات و مجموعه های خودرو در منطقه، با کسب ۱ درصد از سهم بازار جهانی قطعات خودرو OEM تا سال ۱۳۹۵

ماموریت ساپکو: تامین قطعات و مجموعه های خودرو برای گروه ایران خودرو و بازارهای هدف داخلی و جهانی، از طریق مدیریت موثر فرآیند تامین از طراحی تا مونتاژ و شناسایی و ارتقاء مزیت های رقابتی شبکه تامین تا سطوح جهانی جهت دستیابی به اهداف استراتژیک گروه ایران خودرو.

### ۲- توسعه و مدیریت زنجیره تامین:

از آنجا که رسالت ساپکو از بدو تا سیس، تامین قطعات از محل ظرفیتهای موجود و بلا استفاده بخش خصوصی در داخل کشور بوده، لذا عمده ترین اقدام انجام شده توسط ساپکو نیز طی این مدت مدیریت و توسعه زنجیره تامین قطعات خودرو می باشد. بقسمی که این شرکت در طی فعالیت خود بیش از ۲۰۰۰ سازنده با قابلیت ساخت قطعات در داخل کشور را شناسایی و اکثر آنها را مورد ارزیابی سیستمی قرار داده است و شرکتهایی که شرایط مورد نظر ساپکو مشروح در چک لیست این شرکت را احراز نموده اند به آنها گریز اعطا شده و از میان دارندگان گریز بالاتر، جهت عقد قرارداد ساخت داخل و با تامین استفاده شده است. با این اوصاف در بسیاری از موارد جهت افزایش توان فنی و مهندسی و سیستمی سازندگان داخلی پروژه هایی نیز تدوین و به اجرا درآمده است تا سطح کیفی و مدیریتی زنجیره تامین قطعات داخلی همسان با تحولات ملی و بین المللی ارتقاء یابد. همچنین در طی سنوات گذشته به نحو توزیع جغرافیای سازندگان طرف قرارداد ساپکو نیز توجه ویژه شده است. به قسمی که علیرغم هزینه های بالاتر لجستیکی بدلیل تمرکز زدایی زنجیره تامین قطعات، ساپکو در ۲۲ استان کشور از سازندگان طرف قرارداد برخوردار است.

### ۳- شفاف سازی فرایند انتخاب و عقد قرار داد با سازندگان:

اقدام در جهت شفاف سازی فرایند انتخاب و عقد قرارداد با سازندگان از طریق راه اندازی سایت مناقصه ها به آدرس اینترنتی [www.Sapco.biz](http://www.Sapco.biz)، به منظور ایجاد فرصت برابر برای تامین کنندگان دارای صلاحیت که تا پان آذر ۸۵ بیش از ۱۰ فقره آگهی دعوت به سرمایه گذاری در مورد قطعات مختلف را شامل شده است. همچنین برقراری نظم و شفافیت بیشتر در مراودات مالی با سازندگان، به منظور برخورد یکسان با تمامی آنها و تحقق ایده عدالت محوری عمدتاً برای مواردی که با عدم توسعه ظرفیت سازنده های موجود قادر به تامین نیاز مشتری نمی باشیم.

### ۴- تعدد منابع به منظور کاهش تمرکز و توزیع قرارداد ها بین تعداد بیشتری از سازندگان:

افتخار داریم که ساپکو به همراه مجموعه ایران خودرو در سالهای اخیر، رشد فزاینده ای را تجربه کرده و سهم مهمی در عرصه آبادانی این مرز و بوم داشته است. اکنون ساپکو و زنجیره تامین آن، بزرگترین گروه صنعتی در ایران را تشکیل می دهند و به قدرتی تبدیل شده اند که قادرند قطعات پیچیده را تولید و صادر نمایند. انجام پروژه های خودکفایی قطعات پژو ۲۰۶، پژو ۲۰۶ صندوقدار، موتور ملی، سمند P2 و سمند سریر، تولید موتور OHV نشانه هایی از این موقعیت هاست. اما این پایان راه نیست، بلکه آغاز یک راه بزرگ است. برای رسیدن به توان طراحی و مهندسی قطعات پیشرفته، طراحی قطعات پلات فرم خودرو و پیوستن به بازارهای بزرگ جهانی، هنوز اقدامات بسیاری مورد نیاز است که انجام آنها با چالش های بزرگی پیش روست. شرکت ساپکو به عنوان بزرگترین مدیریت زنجیره تامین کشور، راه خود را برای ورود به بازارهای جهانی آغاز کرده است. اگر چه رقابت در عرصه های بین المللی، رقابت فشرده ای است و کامیابی در آن به عزمی راسخ و تلاشی خستگی ناپذیر نیازمند است. از یک سو غول های خودرو ساز و قطعه ساز دنیا با هم ادغام شده و از این رهگذر بسیاری از هزینه های سربار خود را کاسته اند تا توان رقابتشان در بازار جهانی دو چندان شود. از سوی دیگر فناوری های نو و خلاقیت های تازه و تنوع تولید، قدرت انتخاب مشتری را به گونه ای شگفت انگیز، ارتقاء بخشیده است. بهره جستن از قوانین و مقررات و تعرفه های " عصر جهانی شدن " شرایط دشواری را برای حضور و دستیابی به بازارهای جهانی بوجود آورده است، اما این کار ضروری و اجتناب ناپذیر است. شرکت ساپکو و زنجیره تامین آن، با آگاهی و شناخت کافی از وضعیت عمومی صنعت خودرو در ایران و جهان در جهت تولید، خدمات بعد از فروش قطعات و بهبود کیفیت و رضایت مشتری طی سالهای قبل و خصوصاً در دو سال گذشته، دست آوردهای ملموسی داشته است.

### اهم عملکرد، رویکرد و دستاوردهای مدیریت جدید ساپکو را

#### از مهر ماه ۱۳۸۴ تا آذر ۱۳۸۵ را تقدیم می داریم

#### ۱- بازنگری در چشم انداز، ماموریت، استراتژی ها و اهداف کلان:

بازنگری در چشم انداز، ماموریت، استراتژی ها و اهداف کلان ساپکو با هدف هر چه بیشتر استراتژی محور و مشتری محور ساختن سازمان از طریق شناسایی و تحلیل انتظارات ذینفعان کلیدی؛ بالخصوص سازمان گسترش و وزارت صنایع به منظور همسویی با اهداف دراز مدت نظام مندرج در سند چشم انداز بیست ساله؛ سیاستهای کلان وزارت صنایع در بخش خودرو و سیاست عدالت محوری و توسعه قطعه سازی صورت گرفته است که در نهایت منجر به تجدید نظر در چشم انداز و ماموریت ساپکو بشرح ذیل شده است.



به منظور فراهم کردن فرصت رقابت برای شرکتهای صنعتی که تاکنون با سایکو همکاری نداشته اند و کمک به تحقق شعار عدالت محوری، از تاریخ ۲۷ مهر ۱۳۸۴ تا مهر ۸۵ جمعا ۲۷ شرکت جدید با ۵۵ قرارداد به جمع قطعه سازان طرف قرارداد سایکو اضافه شده است.

#### ۵- دریافت تندیس بلورین تعالی سازمانی EFQM:

○ اخذ اولین تندیس بلورین جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی بعنوان یکی از دو شرکت دریافت کننده تندیس بلورین کشور در سال ۸۴

○ اقدام برای اخذ جایزه تندیس سیمین تعالی سازمانی در سال ۸۵

#### ۶- رشد فروش به ایساکو:

با توجه به اینکه سیاست تامین هر چه بیشتر ایساکو از طریق سایکو به معنی جلوگیری از ورود قطعات یدکی غیر استاندارد به شبکه خدمات بعد از فروش ایران خودرو می باشد، از اینرو طی اقداماتی عاجل در مدت یکسال گذشته سعی شده است تا به نیازهای برآورده نشده این بخش با سرعت بیشتری پاسخ داده شود، لذا طی هشت ماهه اول سال ۸۵ با رشد بیش از ۹۸ درصدی شاهد رسیدن ارقام فروش به ایساکو به ۳۹۰ میلیارد ریال بوده ایم که این میزان هم اکنون از به کل رقم فروش به ایساکو در سال گذشته نیز بالاتر است و پیش بینی می کنیم با توجه به روند صعودی تامین ایساکو، این رقم در پایان سال ۸۵ به ۸۰۰ میلیارد ریال افزایش یابد.

#### ۷- فعالیتهای انجام شده در حوزه قیمت و هزینه:

● تشکیل کمیته راهبری مدیریت هزینه با هدف شناسایی و حذف موارد اتلاف منابع در سایکو و زنجیر تامین.

#### ● تعمیم Target Costing به کلیه محصولات ایران خودرو:

○ تلاش در جهت تعمیم تجربه موفق Target Costing در خودروی پژو ۴۰۵ به سایر خودروها و همچنین کاهش قیمت از طریق ارتقای بهره وری و توسعه مفهوم تولید ناب در قطعه سازان با اتخاذ (رویکرد برنده - برنده) بجای چانه زنی صرف برای کاهش قیمت.

● برقراری و تقویت کنترل های مالی و اجرای تدابیر ویژه جهت کاهش عمومی هزینه های اجرایی و پرهیز از هزینه های غیر ضروری و غیر عملیاتی.

#### ● اجرای طرح های مهندسی محصول:

○ پیش بینی می گردد در صورت اجرای کامل کلیه پروژه های مهندسی از راناسازی تا پایان سال ۸۶ رقم پتانسیل صرفه جویی یکساله به بیش از ۱۰۹ میلیارد تومان افزایش یابد.

○ ارائه طرح تولید بدنه سمنند با استفاده از ورقهای فولادی تولید داخل که صرفه جویی ارزی و ریالی قابل ملاحظه ای را بدنبال داشته و دارد. (نمونه بدنه تولید شده در چار چوب این طرح با نام مبارک یا علی (ع) در مرکز تحقیقات ایران خودرو مورد بازدید و زیر محترم صنایع نیز قرار گرفت.)

○ در مورد ۶۰۰ قطعه پلیمری نیز منابع داخلی جایگزین منابع خارجی شده اند که طی ماههای آتی نمونه های مذکور تولید خواهد شد. بطور قطع در اثر اجرای کامل این پروژه شاهد کاهش قیمت خودروی پژو ۲۰۶ خواهیم بود. همچنین اجرای کامل این پروژه بستر اجرای پروژه های مشابه را برای سایر خودروها نیز فراهم می نماید.

#### ● کاهش هزینه های لجستیک در شبکه تامین:

○ اجرای پروژه سنکرون و کتابن . با هدف کاهش میزان و مدت انبارداری قطعات در انبارهای ایران خودرو جهت کاهش هزینه های انبارداری، خواب سرمایه، ضایعات و ...

○ تدوین و اجرای طرح یکپارچه سازی لجستیک در شبکه تامین.

#### ● کاهش هزینه از طریق توسعه نظام پیشنهادات در سایکو و شبکه تامین:

○ حمایت همه جانبه از نظام موفق پیشنهادات سایکو و ترغیب پرسنل و قطعه سازان به مشارکت در ارائه پیشنهادات اجرایی با تمرکز بر راه حلهای کاهش قیمت تمام شده و بهبود کیفیت که در سال ۱۳۸۴ تنها از این طریق ۱۵۵۰ میلیارد ریال صرفه جویی در هزینه های تامین قطعات حاصل گردید و پیش بینی میشود این رقم در سال ۱۳۸۵ نیز ادامه یابد.

#### ۸- عملکرد خود کفایی:

از ابتدای سال ۸۱ با بررسی همه جانبه عوامل مختلف درگیر در خود کفایی از قبیل: حجم سرمایه گذاری مورد نیاز، میزان صرفه جویی ارزی مورد انتظار، مدت زمان بهره وری شدن سرمایه، میزان وابستگی به شرکتهای خارجی، مزیت رقابتی برای صادرات و بسیاری از عوامل دیگر نقشه راه توسعه دامنه خود کفایی قطعات و مجموعه ها در سایکو و ایران تولید خودرو تهیه، تدوین و اجرا شد که ما حاصل اجرای این سیاست در دوره ۴ ساله، ایجاد و توسعه توان تولید قطعات در حوزه های مختلف تکنولوژیکی مانند ریخته گری، فورج، پرس، پلیمری، تزریقی و ... می باشد که ما حاصل تلاشهای انجام شده در این خصوص به شرح ذیل می باشد.

○ اشتغالزایی: افزایش عمق خود کفایی و کاهش ارزش بری و در نتیجه توسعه صنعت قطعه سازی و اشتغالزایی مولد با ارزش افزوده بالا.

○ رشد ۱۰۰ درصدی روند خود کفایی پژو ۲۰۶: کاهش میزان ارزش بری این خودرو پس از پنج سال از حدود ۵۶۰۰ یورو به ۲۰۰۰ یورو کاهش یافته (سالانه ۹۰۰ یورو کاهش)

○ توسعه چشمگیر دامنه خود کفایی قطعات: دستیابی به دانش فنی تولید دامنه جدیدی از قطعات و مجموعه های خودرو و ایجاد مزیت رقابتی تولید برای آنها در داخل کشور در طی پنج سال گذشته.

○ کاهش ارزش بری ناشی از حذف از پک پژو در سال ۸۵: طی نه ماهه نخست سال ۸۵ ارزش بری سید محصولات سواری ایران خودرو از ۲۲۲۷ یورو به کمتر از ۶۲۲۷ یورو کاهش داشته که نشانگر ۸۰۰ یورو کاهش ارزش بری تاکنون می باشد.

#### ۹- بهبود کیفیت:

○ کاهش PPM کلی قطعات از ۶۹۴ در شهر یورماه ۱۳۸۴ به ۴۹۴ در آبان ۸۵ و هدف گذاری رسیدن به ۳۵۰ تا پایان ۱۳۸۵.

○ کاهش C/100 (تعداد قطعه تعویضی در هر ۱۰۰ خودرو) از ۱۵۷ در فروردین ۸۵ به ۱۴۳ در آبان ۸۵ و هدف گذاری رسیدن به ۱۳۱ تا پایان ۸۵.

#### ۱۰- پشتیبانی از جهانی شدن و صادرات قطعه توسط شبکه تامین:

○ افزایش صادرات قطعات به ۴۷ میلیون دلار در هشت ماهه اول سال ۱۳۸۵ با ۶۴ درصد افزایش نسبت به دوره مشابه سال قبل.

○ پیش بینی افزایش صادرات به هدف ۱۰۰ میلیون دلار در سال ۱۳۸۵ که در مقایسه با صادرات ۶۸ میلیون دلاری سال قبل از رشد ۴۶ درصدی برخوردار خواهد شد.

○ افتتاح دفتر خرید قطعات از قطعه سازان داخلی توسط شرکت پژو به منظور توسعه صادرات قطعه.

○ پشتیبانی از جهانی سازی و توسعه صادرات قطعه توسط شبکه تامین از طریق تشویق و برقراری همکاری های بین المللی قطعه سازان با شرکتهای قطعه سازی و خودروسازی معتبر جهان در قالب سرمایه گذاری مشترک و تولید تحت لیسانس.