

# کسب و کار



نوشته: حسین مجدفر

## ۲ / کندوی عسل

---

از ایده تا ثروت / ۳

---

## فهرست مطالب

### پیشگفتار

- نقش مؤلفه مالی در تبدیل دانش به فن / ص ۷
- ساز و کارهای موجود برای تأمین مالی / ص ۹
- ویژگی‌های تأمین منابع مالی شرکتهای کوچک / ص ۱۳
- شرایط بانکها برای اعطای وام / ص ۱۷
- ویژگی‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر / ص ۲۱

## ۴ / کندوی عسل

---

## از ایده تا ثروت / ۵

---

### پیشگفتار

احتمالاً بارها این جمله را در رسانه‌ها از زبان مخترعان و صاحبان طرح و ایده که با آنها مصاحبه می‌شده است شنیده باشید که:

«دولت باید از طرح ما حمایت کند!»

چه کسی تعیین کرده است که دولت باید از جیب ملت، مخارج تحقیقاتی هر مبتکری را تأمین کند؟ از روز اول چه کسی و با چه منطقی این توقع را در اذهان مردم قرار داده است که برای آزمودن هر طرح جدیدی و تجاری‌سازی آن، منابع ملی یک کشور باید صرف گردد؟ هر قدر هم که یک طرح نوآورانه و متحورانه باشد دلیل نمی‌شود که بخشی از بودجه عمومی کشور به آزمون و خطا بر روی آن اختصاص یابد. موارد اندک و البته بنیادینی مانند دفاع از کشور یا تقویت غرور ملی وجود دارد که صرف منابع ملی برایشان توجیه دارد ولی در فضای کسب و کار خصوصی، سازوکارهای دیگری وجود دارند تا از طرحهای مبتکران «حمایت» نکنند بلکه در آنها «مشارکت» نمایند.

## ۶ / کندوی عسل

---

به نظر می‌رسد مفهوم «سرمایه‌گذاری خطرپذیر» در کشور ما حتی برای پژوهشگران و نوآوران نیز مطلبی جدید و ناشناخته باشد که این کتاب می‌کوشد مفاهیم پایه آن را بسیار مختصر و مفید برای مخاطب فرهیخته ولی کم‌اطلاع در این باره، توضیح دهد.

**حسین مجدفر**

## از ایده تا ثروت / ۷

---



## ۸ / کندوی عسل

مؤلفه مالی توسعه فناوری از مهمترین کارکردهای پرورش سازوکار نوآوری در یک کشور است تا بتواند دانش کارآفرینان خود را برای تبدیل شدن به ثروت، به درستی هدایت نماید. توانایی یک کشور برای تداوم فعالیتهای نوآورانه و تبدیل ابتکارهای مقطعی و پراکنده به یک روند پیوسته و ایجاد ساختاری پایدار برای تکامل نوآوری، به شیوه تأمین منابع مالی ویژه‌ای که خاص چنین پدیده‌ای است بستگی دارد؛ به طوری که شرکتهایی که با کمبود سرمایه برای خلق و توسعه نوآوری روبه‌رو بوده‌اند در مقایسه با شرکتهایی که چنین کمبودی نداشتند عملکرد ضعیف‌تری داشته‌اند و از آنجا که فرایند نوآوری، فرایندی بسیار حساس و شکننده است عملکرد این شرکتها حتی از شرکتهایی که اصلاً نوآوری ندارند نیز ضعیف‌تر است!

از سوی دیگر دوام و رشد درازمدت شرکتها به توانایی یادگیری و پیشرفت مغزافزایی آنها بستگی تام دارد و این توانایی یادگیری نیز به نوبه خود وابسته به ایجاد و نگهداری عواملی چون نیروی انسانی خبره، مهارتهای سازمانی، بررسی و شناخت بازار و ... است. بنابراین تأمین منابع مالی برای آموزش، تحقیق و توسعه، طراحی و تکامل محصول و ارتقای توانمندی و مهارتهای سازمانی، ضروری است.



از ایده تا ثروت / ۹

---



## ۱۰ / کندوی عسل

سیاستگذاران یک کشور می‌کوشند تا با ایجاد روشهای گوناگون، منابع مالی لازم را برای شرکتهای نوپا فراهم آورند از جمله:

۱. **تشویقهای مالیاتی:** در بیشتر کشورها کم و بیش، شرکتهای دانش‌بنیان از مزایای مالیاتی برخوردارند؛ مانند معافیت از پرداخت مالیات به ازای صادرات.
۲. **اعطای وام با بهره کمتر از عرف بازار:** دولتها برای سرمایه‌گذاری شرکتهای در گونه‌های خاصی از دارایی‌ها مانند خرید تجهیزات جدید یارانه پرداخت می‌نمایند.
۳. **کمکهای بلاعوض مالی:** جوایزی که در جشنواره‌های خوارزمی، شیخ بهایی، رازی و ... به نفرات برگزیده از میان نوآوران کشور اهدا می‌شود در این راستاست.
۴. **ارائه خدمات خاص به شرکتهای مانند ممیزی:** به جای منابع مالی مستقیم، دولتها می‌توانند خدماتی همچون ممیزی فناوری یا ممیزی کیفیت و ... را به شرکتهای ارائه دهند.
۵. **ایجاد مؤسسات پژوهشی برای ایجاد فناوری:** این مؤسسات به جای شرکتهای صنعتی به امر توسعه فناوری می‌پردازند و نتایج آن را با کمترین قیمت یا حتی رایگان در اختیار صنعت قرار می‌دهند.

## از ایده تا ثروت / ۱۱

---

**۶. سرمایه‌گذاری خطرپذیر:** مشارکتهای مالی است که همراه با کمکهای مدیریتی افراد حرفه‌ای از سوی صندوقهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر در اختیار شرکتهای نوآور قرار می‌گیرد. به جز سرمایه‌گذاری خطرپذیر یا <sup>۱</sup>VC، تمامی موارد بالا متکی به کمکهای دولتی است. این سازوکارها به خاطر ماهیت خود نمی‌توانند خلاء موجود برای تأمین مالی شرکتهای نوپای دانش‌بنیان را پوشش دهند و سرمایه‌گذاری خطرپذیر کمک بیشتری به توسعه نوآوری می‌نماید. آن دسته از کمکهای تجاری که همراه با این منابع مالی در اختیار کارآفرینان فاقد تجربه تجاری قرار می‌گیرند، نقش مهمی در تجاری‌سازی ایده‌های نوآورانه و بازاریابی محصولات و خدمات دانش‌بنیان دارد. زیرا مشارکت صندوقهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر، تنها محدود به تأمین منابع مالی نیست بلکه آنها حمایتهای فکری و مشاوره‌ای پیاپی نیز ارائه می‌کنند و در عمل و به صورتی همه‌جانبه، شریک تجاری شما می‌شوند و در مدیریت شرکتهای سرمایه‌پذیر، نقش فعالی بر عهده می‌گیرند.

---

### 1 - Venture Capital

## ۱۲ / کندوی عسل

---

این صندوقها دارای کارشناسان مجرب و مشاوران حرفه‌ای در زمینه کسبوکار و کارآفرینی در هر زمینه تخصصی هستند که می‌توانند تجربه و تخصص خود را در اختیار کارآفرینان جوان و فاقد تجربه حضور موفق در صحنه تجارت قرار دهند.

از ایده تا ثروت / ۱۳

---



## ۱۴ / کندوی عسل

تغییرات عملکردی در شرکتهای کوچک، بسیار بیشتر از شرکتهای بزرگ است؛ به طوری که ثبات میزان رشد و نوآوری، با بزرگتر شدن شرکت افزایش می‌یابد. این امر، یکی از دلایل افزایش تنوع محصولات و در پی آن، فزونی مشتریان شرکتهای بزرگ است. در نتیجه شرکتهای کوچک، نه تنها نسبت به تغییرات ناخواسته محیط خود حساس‌ترند بلکه احتمال رویداد چنین تغییراتی نیز در آنها بیشتر است. حجم تقاضای محصول، گردش مالی و هزینه‌های شرکتهای کوچک نسبت به سرمایه ابتدایی، بسیار بیشتر است. بنابراین توسعه روان شرکتهای کوچک، به سختی انجام می‌پذیرد زیرا همزمان با تغییر دستور کار و پروژه این شرکتها چالشهای نوینی مانند چالش مدیریتی، چالش تأمین منابع مالی، تغییرات درون سازمانی، ارتباطات برون سازمانی، شیوه نگرش به بازار هدف و ... بروز می‌نمایند.

از سوی دیگر، شرکتهای نوآور موفق نیز با افزایش ناگهانی و نسبتاً زیاد تقاضای بازار مواجه می‌شوند که این امر، مشکلات بزرگی برای گسترش شرکت پدید می‌آورد. همین ویژگی‌ها سبب می‌گردد تا سرمایه‌گذاران نیز شرکتهای با ثبات‌تر و کم‌خطرتر را به این شرکتهای نوپا و کوچک ترجیح دهند.

## از ایده تا ثروت / ۱۵

---

افزون بر اینها شرکتهای کوچک ساختار مدیریتی کوچکی نیز دارند و در بسیاری از موارد همان صاحب شرکت در مقام مدیریت است. این ویژگی سبب می‌گردد تا شرکتهای کوچک از توان فکری و درایت مدیریتی تعدادی اندک یا حتی فقط یک نفر برخوردار باشند که نتیجه آن حساسیت در برابر تغییرات ناخواسته مدیریتی است. برای نمونه اگر یک هفته برای مدیر، مشکلی پیش بیاید کل کار شرکت، لنگ می‌ماند! این سبب می‌گردد تا شرکتهای سرمایه‌گذار در هنگام بررسی پروژه‌های نوآورانه، به شایستگی و صلاحیت فرد مراجعه‌کننده به عنوان مدیر یک مجموعه کوچک، تأکید، دقت و اعتماد نمایند.

از دیدگاه توسعه‌ای نیز لازمه رشد یک شرکت کوچک یا نوپا علاوه بر داشتن «محیط خلاق»، وجود یک مدیر قوی و دارای «قابلیت» ایجاد تغییرات سازمانی در شرایط جدید است؛ به طوری که ترویج افکار نوین و نوآورانه در راستای حفظ توان رقابتی و رشد شرکت ممکن باشد. این نکته در عمل، واقعیت دارد که برخی از شرکتهای کوچک از آنجا که به سود بیشتر در کوتاه‌مدت، «تیز» دارند، آگاهانه پروژه‌های خطرناک و بازارهای کمتر مطالعه‌شده را انتخاب می‌کنند و از این رو مشکلات زیادی را برای خود به وجود می‌آورند!

## ۱۶ / کندوی عسل

---

خطر دیگری که در کمین شرکتهای کوچک نشسته، عدم بهره‌مندی از منابع مدیریتی دارای تجربه کافی است که باعث می‌شود مانند شرکتهای بزرگ و شرکتهای چندمحصولی در واکنش به تغییرات بزرگ بازار تقاضا، انعطاف پذیر نباشند.



از ایده تا ثروت / ۱۷

---



## ۱۸ / کندوی عسل

شرکتهای کوچک در هنگام مراجعه به بانکها و ارائه اطلاعات لازم به آنها با دشواریهایی مواجهند؛ زیرا بیشتر شرکتهای بزرگ، نزد بانکها سوابق مطمئنی دارند و حتی برخی از صورتهای مالی این شرکتهای به منظور ایجاد شفافیت، در اختیار همگان قرار می‌گیرد. ولی شرکتهای نوپا و کوچک نزد بانکها هم از نظر توان فنی و هم از دیدگاه جایگاه مالی‌شان در بازار مصرف، چندان معتبر نیستند که همین امر ارزیابی بانکها را با مشکل مواجه می‌کند. انتظار هم نمی‌رود که هر بانکی تعداد زیادی کارشناس فنی در زمینه‌های مختلف، به‌ویژه در عرصه تولیدات دانش‌بنیان که معمولاً جدید هستند در استخدام خود داشته باشد. در این شرایط به دلیل نبودن تجربه‌های قبلی که بتوان بدانها استناد کرد، در ارزیابی بانک سرمایه‌گذار از یک شرکت کوچک، سوابق و توانمندی‌های شخص «مدیر»، نقش به‌سزایی دارد. حال اگر این فرد، نخستین تجربه تجاری‌اش را می‌گذراند تکلیف بانک چیست؟

مجموعه این عوامل باعث شده است تا شرکتهای کوچک، ملزم به پرداخت میزان بهره بیشتر، خوابانیدن سپرده اولیه بالاتر و کسب اعتبار زیادتری باشند که خود این، هم با کوچک بودن شرکت در تناقضی آشکار است و هم با نوپا بودن آن. افزون بر این بی‌اعتباری‌ها دو دلیل دیگر نیز برای این امر وجود دارد:

## از ایده تا ثروت / ۱۹

---

- یکی این که هنگام پرداخت وام، بانکها باید هزینه‌های کارشناسی همچون هزینه بررسی، راهبری و پیگیری را بپردازند. بنابراین اعطای وامهای بزرگ برای بانکها مقرون به صرفه‌تر است؛ یعنی شرکتهای کوچک در اولویتهای بعدی قرار می‌گیرند.

- دلیل دیگر، قدرت محدود چانه‌زنی شرکتهای کوچک در هنگام مذاکره با بانکهاست که این شرکتها را وادار می‌کند تا برخلاف پروژه‌های شرکتهای بزرگ، تنها به سراغ پروژه‌هایی با نسبت سودآوری بالاتر بروند. همین مسئله به ظاهر ساده، فرصت انجام بسیاری از پروژه‌ها را در بخشهای مختلف صنعت از شرکتهای کوچک می‌گیرد و قدرت انتخاب مدیریت آنها را محدودتر می‌نماید که سبب می‌گردد تا نقش مدیر در یافتن و گزینش پروژه‌ها، حساس‌تر از پیش گردد.

شرکتهای کوچک، دانش اندکی در زمینه روشهای تأمین مالی دارند و هرچه بیشتر بر مسائل فنی طرحهایشان اشراف داشته باشند معمولاً اطلاعات کمتری از مدیریت مالی آنها دارند. در حالی که تصمیم‌گیران نهادهای مالی به بررسی دانش فنی نهفته در طرح و اطلاعات فنی به عنوان شاخص ارزیابی طرح، رغبتی ندارند

## ۲۰ / کندوی عسل

---

و تأکید آنها بیشتر بر ترازنامه‌های مالی قبلی، موقعیت مالی فعلی، بودجه و پیش‌بینی نقدینگی و به عبارتی مدیریت مالی طرح‌هاست. بنا بر همین رویه است که سیاست شرکت‌های بزرگ بر مدیریت مالی آنها استوار است و این شرکت‌ها بخش امور مالی جداگانه‌ای دارند که از نظر بانکها و مؤسسات مالی، معتبرتر است. همین شرایط، دریافت کمک‌های مالی کافی از سوی بانکها، بازارهای بورس، اوراق بهادار و دیگر کانال‌های سنتی تأمین مالی را برای طرح‌های پرخطر مانند طرح‌های پیشرفته دانش‌بنیان، دشوار کرده است. سرمایه‌گذاری خطرپذیر، روش ویژه‌ای برای تأمین مالی است که برای پر کردن این جای خالی به وجود آمده است.

از ایده تا ثروت / ۲۱

---



## ۲۲ / کندوی عسل

سرمایه خطرپذیر سرمایه‌ای است که همراه با کمک‌های مدیریتی، در اختیار شرکت‌های نوپا، کوچک، به سرعت در حال رشد و دارای آینده اقتصادی شکوفا قرار می‌گیرد و از مهمترین منابع تأمین مالی در شرکت‌های کوچک و نوپاست.

شرکت‌های حرفه‌ای سرمایه‌گذاری خطرپذیر، بیشتر شرکت‌ها یا تعاونی‌هایی هستند که منابع مالی آنها را صندوق‌های بازنشستگی، بنیادها، شرکت‌ها، ثروتمندان، سرمایه‌گذاران خارجی یا موارد مشابه تأمین می‌کنند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر در پی کسب درآمد «جاری و پیاپی» از سرمایه‌گذاری‌های خود نیستند بلکه در صورت سودآور بودن شرکت مورد نظر، سود سرمایه‌گذاری آنها از طریق فروش سهم مالکیتشان به دست می‌آید.

از آنجا که نتیجه فعالیت‌های مبتکرانه و نوآورانه تا حدودی نامطمئن است، بانک‌ها رغبت کمتری برای سرمایه‌گذاری در این طرح‌ها از خود نشان می‌دهند؛ از این رو کارآفرینی که سرمایه کافی برای اجرای طرحش ندارد و به موفقیت آن اطمینان نسبی دارد به جای وام بانکی، به سراغ سرمایه‌گذاری خطرپذیر می‌رود تا از پرداخت بهره بانک، معاف باشد و سریع‌تر به مرحله سودآوری برسد.

سرمایه‌گذاران خطرپذیر در بخش کوچکی از شرکت‌های مورد بررسی، سرمایه‌گذاری می‌کنند و برای رسیدن شرکت‌ها به

## از ایده تا ثروت / ۲۳

---

اهدافشان مدت زمان زیادی را در نظر می‌گیرند. آنها با استفاده از تجربه‌ها و شم تجاری خود که حاصل کمک به شرکت‌های قبلی است که با چالش‌های مشابهی در مسیر رشد خود روبه‌رو بوده‌اند، به مشارکت فعال با بدنه مدیریت آن شرکتها می‌پردازند. این سرمایه‌گذاران، تنها نقش تأمین‌کننده منابع مالی را ندارند و با مشارکت در بازاریابی راهبردی و نیز برنامه‌ریزی تولید در شرکت‌های سرمایه‌پذیر، در مسیر رشدشان با آنها هم‌افزایی می‌نمایند.

دهها سال است که سرمایه‌گذاران خطرپذیر با حمایت از شرکت‌های کوچک، کارآفرین و دانش‌بنیان، نقشی چشمگیر در آفرینش فرصت‌های کاری، رشد اقتصادی و ارتقای توان رقابت بین‌المللی کشورها بازی کرده‌اند. شاید شما نیز شنیده باشید که نام‌های تجاری معتبری مانند گوگل، اپل، مایکروسافت، اینتل و ... از بستر سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای توسعه آغازین خود بهره برده‌اند. ویژگی شرکت‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر آن است که در فرصت‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که بیشینه، طی مدت پنج تا هفت سال به سودآوری بالایی دست یابند.

جالب است این را هم بدانیم که سرمایه‌گذاری خطرپذیر، فقط در شرکت‌های نوپا انجام نمی‌پذیرد و گاهی نیز این سرمایه‌گذاری‌ها در

## ۲۴ / کندوی عسل

شرکتهایی که در دیگر مراحل چرخه عمر خود قرار دارند، رخ بدهند و سرمایه لازم برای کمک به موفقیت هرچه بیشتر شرکتهای باسابقه فعلی را تأمین کنند و یا فرصتی را در یک شرکت قدیمی، شناسایی نمایند که آینده مالی چشمگیری را با اجرای یک ایده ناب تجاری، پیش‌بینی کرده است.

شاید سرمایه‌گذاری خطرپذیر در صنایع دانش‌بنیان، یک امر بایسته باشد و بخش بزرگی از فرصتهای سرمایه‌گذاری شده را نیز به خود اختصاص دهد ولی در دیگر حوزه‌ها که کمتر نیازمند دانش روز و لبه فناوری باشند مانند ساختمان‌سازی، تولید محصولات صنعتی، خدمات تجاری و ... نیز سرمایه‌گذاری خطرپذیر صورت می‌گیرد. تنها کافی است تابع رشد اقتصادی این فعالیتها نمایی و آهنگ رشدشان سریع باشد تا این سرمایه‌ها را به خود جذب نمایند.

سرمایه خطرپذیر، نه کوتاه‌مدت است و نه دوباره به آسانی نقد می‌شود؛ برای همین است که باید با تخصص، جدیت و دقت انجام گیرد و بعد از پنج تا هفت سال نیز اصل سرمایه را همراه با سود مشارکت از شرکت مورد سرمایه‌گذاری خطرپذیر خارج نمود. هرچند عرضه سهام شرکتها در بورس، جذاب‌ترین و باپرسش‌ترین روش خروج سرمایه‌گذاران خطرپذیر و مالکان شرکتها به شمار می‌رود، معمولاً موفق‌ترین خروجها از راه ادغام شرکت در



## از ایده تا ثروت / ۲۵

---

شرکتهای دیگر یا فروش آن به بنیانگذاران آغازین یا دیگر متقاضیان خصوصی صورت می‌گیرد. تخصص صندوق سرمایه‌گذار خطرپذیر در خروج موفق و به‌موقع از سرمایه‌گذاری، عاملی تعیین‌کننده در ادامه بقای آن صندوق است.

البته در شرکتهای بالغ که تولید و نقدینگی قابل قبولی دارند، کارآفرینان می‌توانند به طور مستقیم و تدریجی، سهم صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر را بخرند تا راهبری کامل شرکت را به دست بگیرند و آن را برای خود حفظ کنند.

شیوه دیگر برای خروج صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر، برگزاری مزایده عمومی است که از این راه، صندوق سرمایه‌گذار می‌تواند سپرده خود را به بالاترین پیشنهاد بفروشد. در این فرایند معمولاً شرکتهای بزرگتر، شرکت کارآفرین را به دلیل مزایای نسبی که به‌دست آورده است می‌خرند. جدیدترین مورد از این دست ادغامها، خریداری شرکتهایی مانند اینستاگرام و واتز آپ از سوی معروفترین شبکه اجتماعی جهان در سال ۲۰۱۳ بود. شرکت گوگل نیز در بلعیدن این‌گونه شرکتهای کوچک و به‌سرعت رشد کرده، راهبرد موافقی دارد که به ارتقای سهمش از بازار IT انجامیده است.

## ۲۶ / کندوی عسل

**حسین مجدفر**

۰۹۱۲۱۴۴۹۱۷۷

majdfar@gmail.com

**کتابهای دیگر از همین نگارنده:**

- سی کارآفرین (جلد ۲)
- سی کارآفرین (جلد ۳)
- سی کارآفرین (جلد ۴)
- دانشگاه کارآفرین (جلد ۱)
- دانشگاه کارآفرین (جلد ۲)
- دانشگاه ارزش آفرین (جلد ۱)
- دانشگاه زندگی
- دانشگاه نخبگان
- دانشگاه جهانی
- دانشگاه ماندگار
- راه روشن
- آشیانه سیمرغ
- آوای ققنوس
- کتاب اتوماسیون (جلد ۱)
- کتاب اتوماسیون (جلد ۲)
- کتاب اتوماسیون (جلد ۳)
- کتاب اتوماسیون (جلد ۴)
- لذت مهندسی
- آب استخودوس (سی گفتار)
- گنج پنهان (مدیریت زمان)
- کمپوت هلو (جلد ۱ طعم دانایی)
- الماس نتراشیده (جلد ۲ طعم دانایی)
- شناخت بازار (جلد ۳ طعم دانایی)
- وظیفه نخبگی (جلد ۴ طعم دانایی)
- آبرشغل کوچک
- درسهای مهندسی از حیوانات
- کارخانه‌ها چگونه کار می‌کنند؟
- رد پای یک ملت
- دنیای وارونه
- شترمرغ‌گاوپلنگ
- آنچه جوان‌ترها نمی‌دانند! (جلد ۱ از ایده تا ثروت)
- شکست تجاری (جلد ۲ از ایده تا ثروت)
- راه دشوار پیروزی (جلد ۳ از ایده تا ثروت)
- راه اندازی کسب‌وکار امروزی (جلد ۴ از ایده تا ثروت)
- کندوی عسل (جلد ۵ از ایده تا ثروت)
- بازاریابی در خرطوم فیل (جلد ۶ از ایده تا ثروت)