

Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship

راهنمای دولت مرکزی ومحلی برای ارتقای کارآفرینی



Version 1.0 | March 2015



Mammute Urban
Innovation Studio (MUIS)

Ewing Marion
KAUFFMAN
Foundation



فهرست مطالب

۴	مقدمه
۶	از سرمایه‌گذاری‌ها و مراکز رشد اجتناب کنید.
۹	یک رویکرد از پایین به بالا و پیونددهنده را پیاده‌سازی کنید.
۲۴	محیط تنظیم‌گری را بازبینی کنید.
۲۸	نتایج مورد ملاحظه
۲۹	یادداشت‌ها

از پژوهش‌ها در مورد آنچه در گذشته رخ داده بحث می‌کنند، کمتر کسی (پژوهشگری) در مورد اینکه چه چیزی موثر بوده یا چرا موثر بوده، اظهار نظر کرده است.^۶

این دستورالعمل با هدف رفع این خلاها و بیان درس آموخته‌ها در بنیان کافمن^۷ که براساس تجربیات حاصل از اجرای فعالیت‌های پشتیبان کارآفرینی، انجام مصاحبه و تعامل با کارشناسان در بسیاری از موضوعات به دست آمده اند، تنظیم شده است.

در این پژوهش، ابتدا دو استراتژی متداول برای ارتقا کارآفرینی، مورد بررسی انتقادی قرار گرفته است: ایجاد صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشارکت عمومی و مراکز رشد. ما تشریح کرده‌ایم که این راهبردها اغلب یک اصل اساسی را نادیده گرفته‌اند: پیوند و ارتباط و یادگیری از طریق کارآفرینان. در مرحله بعد، ما راه‌حلهایی را که صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشارکت عمومی و مراکز رشد می‌توانند بر اساس اصل پیوستگی، سازمان‌دهی شوند، توصیه داده ایم. سپس درباره اینکه چگونه شهرها و ایالات می‌توانند کارآفرینی را ارتقا داده و شاهد نتایج واقعی آن باشند، [نتایجی] که اقتصاد را دگرگون می‌کنند و فرصت‌های جدیدی را در اختیار ساکنان قرار می‌دهند، بحث گردیده‌است.

ارتقا کارآفرینی^۱ طی حداقل دو دهه اخیر، بخشی از بسیاری از راهبردهای توسعه اقتصادی شهر و کشور بوده است. این راهبردها به طور عمده در قالب مقالات دانشگاهی و اخیرا به کمک تجربه کارآفرینان موفق، نشر یافته اند. توجه گسترده به مبحث کارآفرینی، احتمال شکوفایی آن را بسیار افزایش می دهد. اگرچه متأسفانه عکس این موضوع نیز صادق است (یعنی عدم توجه یا توجه کم به توسعه کارآفرینی، اثرات منفی بر روی روند رشد آن خواهد داشت).

در اواخر دهه ۱۹۷۰، حدود ۱۵ درصد از کل مشاغل ایالات متحده، جدید و نوین بودند. در سال ۲۰۱۱، این سهم به حدود ۸ درصد رسیده است.^۲ حتی صنایع پیشرفته نیز مشمول این روند بوده اند.^۳ نه تنها تعداد شرکت‌های جدید امروزه نسبت به گذشته کمتر است، بلکه آن دسته از شرکت‌های نوپنیا موجود نیز مشاغل کمتری را ایجاد می‌کنند.^۴ این کاهش فعالیت شرکت‌های نوپنیا در سراسر کشور رخ داده است. نرخ ورودی شرکت‌ها به بازار بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۱ نسبت به سال‌های ۱۹۷۸ تا ۱۹۸۰ در همه ایالت‌ها و محدوده آماری مادرشهری، به جز یک مورد، کاهش یافته است.^۵ از این رو این سوال مطرح می‌شود که: اگر توجه زیادی به ارتقا کارآفرینی شده است، چرا روند نزولی (بر بازار آن) حاکم است؟

پاسخ به این سوال پیچیده است و قطعاً عوامل بسیاری را دربرمی‌گیرد که برخی از آن‌ها خارج از کنترل دولت‌های مرکزی و محلی هستند. اما یکی از زمینه‌هایی که شایسته بررسی موشکافانه است، راهبردهای موردتوجه و گسترده توسعه اقتصادی، جهت ارتقا کارآفرینی است. در حالی که مطالب زیادی در مورد کارآفرینی در زمینه توسعه اقتصادی نوشته شده است، تحقیقات دانشگاهی با شیوه‌های نوظهور همگام نیست. همچنین در حالی که بسیاری

از سرمایه‌گذاری‌ها و مراکز رشد اجتناب کنید.

به طور تاریخی، تلاش‌های دولت محلی برای ایجاد کارآفرینی به دو ابزار متکی بوده است: صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشارکت عمومی و مراکز رشد. هر دو این راهبردها، تلاشی برای رفع نیاز پیوسته کارآفرینان به سرمایه است. این موضوع همیشه به عنوان یکی از چالش‌های اصلی در مطالعات موانع مرتبط با کارآفرینی مطرح بوده است. با این حال، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این گونه راهبردها اغلب در ارتقا فعالیت کارآفرینی بی‌اثر هستند. در حالی که سیاستگذاران به دنبال حمایت از رشد بنگاه‌های اقتصادی جوان هستند، ممکن است شکاف بازار فرصتی برای بخش عمومی تلقی گردد. اما مطالعات نشان می‌دهند که این تلاش‌ها در سطح خرد به نفع کسب و کارها یا دولت نیست.^۸

صندوق‌های سرمایه‌گذاری عمومی اِشو (Eschew). چالش‌های اداره یک صندوق سرمایه‌گذاری موفق مختص بخش دولتی نیست. حتی صندوق‌های سرمایه‌گذاری با مدیریت خصوصی با سطح ریسک قابل توجهی روبرو بوده و اغلب شکست می‌خورند. یک مطالعه نشان داده‌است که ۸۰ درصد از صندوق‌های سرمایه‌گذاری، بازده سالانه کمتر از ۳ درصد را ایجاد کرده‌اند [یعنی معادل] نرخ استاندارد بازده برای بازار بورس عمومی.^۹ انتخاب استراتژی‌های واجد شرایط حمایتی براساس بوم کسب‌وکار اولیه یک ریسک بزرگ است، که سبب می‌شود نیمی از بنگاه‌های اقتصادی ورشکسته شوند یا ظرف دوره پنج‌ساله از رده خارج گردند. تغییر سریع فناوری‌ها و زمینه‌های کسب‌وکار، این روند را حتی دشوارتر نیز می‌نماید. بخش عمومی اغلب فاقد تخصص لازم برای ارزیابی و پشتیبانی از کارآفرینان است. در نتیجه، این تلاش‌ها بهترین نوع بهره‌وری از بودجه عمومی نیست.

از فضاهای توسعه سنتی فاصله بگیرید. مراکز عمومی توسعه کسب‌وکارها نیز، به طور بهینه از منابع مالی عمومی (عوارض عمومی) بهره‌برداری نمی‌کنند. تعداد و نوع فضاهای توسعه کسب‌وکار، طی سی سال گذشته، به طور چشمگیری رشد داشته‌اند. شتاب‌دهنده‌های کسب و کار نیز اخیراً ظهور کرده‌اند.^{۱۰} انجمن توسعه کسب و کارهای ملی^{۱۱} تخمین زده‌است که تعداد این فضاهای توسعه دهنده از دوازده مرکز در سال ۱۹۸۰ به بیش از ۱۴۰۰ مرکز تا اواسط دهه ۲۰۰۰ افزایش یافته‌اند.^{۱۲} همچون صندوق‌های سرمایه‌گذاری عمومی، مراکز رشد نیز به منظور تامین نیاز کارآفرینان به سرمایه، تاسیس می‌گردند. فرض بر این است که فراهم‌آوردن فضای اداری و ارائه خدمات اولیه سبب می‌گردد که ظرفیت‌ها و سرمایه‌های مالی برای کارآفرینان آزاد شوند و به آن‌ها امکان تمرکز روی عملکردهای اصلی کسب‌وکارشان را دهند. اگرچه باید توجه داشت که تامین فضای اداری و هزینه‌های بالاسری (همچون هزینه‌های تعمیر و نگهداری، خدمات دفتری و ...)، چندان موثر نبوده یا جز عملکردهای اصلی نیستند، و اینگونه حمایت‌ها لزوماً منجر به ارتقا میزان سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینانه موفق، نخواهند شد. مگر اینکه یک شرکت نوپا، به تجهیزات با سرمایه بالا نیاز داشته باشد، مانند ابزار دقیق در سطح نانو یا آزمایشگاه زیست‌فناوری، که در این موارد مراکز رشد به عنوان عامل تسهیلگر برای تامین‌کننده مکان، به طور چشمگیری به کارآفرینان کمک نمی‌کنند و فقط می‌توانند با تامین نیازهای اولیه استمرار حیات کسب‌وکاری را که بدون بهره‌مندی از اینگونه حمایت‌ها از بین خواهد رفت، فراهم نمایند. به نظر می‌آید برخی مراکز رشد فراتر از تامین یک فضای اداری عمل کرده و خدمات پشتیبانی متنوع‌تری را از جمله حسابداری و دفترداری، مشاوره حقوقی و مدیریتی و همکاری آموزشی ارائه می‌دهند.^{۱۳} با توجه به اینکه این مراکز به طور متوسط توسط ۱٫۸ نفر، مدیریت می‌شود و هر یک به ۲۵ شرکت خدمات ارائه می‌دهند، عمل کردن

به برنامه‌های مدنظر و دستیابی به اهداف برای مراکز تقریباً غیرممکن گردیده‌است. هانسون (۲۰۰۳) نتیجه گرفته‌است که یک مدیر مرکز باید با سایر اعضا از جمله کارشناس کامپیوتر، مددکار اجتماعی، سرمایه‌گذاران و ... در ارتباط باشد تا به اهداف مدنظر مرکز دست یابد. این انتظار غیرواقعی است که سازمان‌هایی که دارای اعضای خودکفا هستند، طیف گسترده‌ای از خدمات را ارائه دهند، همه این‌ها تحت تأثیر محدودیت‌های سازمانی و مالی هستند. پژوهش درباره اثربخشی مراکز رشد به واسطه مسائل و موضوعات گیج‌کننده در تعریف گروه‌های کنترل، امری پیچیده است.^{۱۴} با این وجود، شواهد کمی وجود دارند که نشان دهند شرکت‌های دارای مرکز رشد عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌های بدون مرکز رشد دارند. به عنوان مثال، به کمک پژوهش‌هایی که با گروه‌های محدود انجام شده، آمزوکا Amezcua (۲۰۱۰) نشان داده است که مراکز رشد در ایجاد اشتغال و فروش، رشد سریعتری را تجربه می‌کنند اما پس از به بلوغ رسیدن، سال‌های کمتری را به نسبت استارت‌آپ‌های بدون مراکز رشد دوام می‌آورند.

یک رویکرد از پایین به بالا و پیونددهنده را پیاده‌سازی کنید.

ارتباطات و یادگیری را تقویت کنید. استراتژی‌هایی که در سرمایه‌گذاری‌ها و مراکز رشد متمرکز شده‌اند، در ارتقا کارآفرینی موفق نبوده‌اند زیرا تدابیر با روند تجربی و مشارکتی که مشخصه کارآفرینی است همخوانی ندارند. در عوض باید تمرکز بیشتری در طولانی مدت بر روی فعالیت کارآفرینان به عنوان اشخاص فعال در کسب‌وکارهای کوچک و کسانی که از طریق تجربه و تعامل با دیگران می‌آموزند، وجود داشته باشد. ما پیشنهاد می‌کنیم که سیاستگذاران در راستای ارتقا کارآفرینی در شهر یا ایالت خود، رویکرد جدیدی را که کارآفرینان را در مرکز توجه قرار می‌دهد، بپذیرند و اجتماعات یا انجمن‌هایی را که ارتباطات گسترده با کارآفرینان و سازمان‌های حامی آنها دارند، ایجاد کنند. نمودار زیر این تغییر استراتژیک از بالا به پایین مراکز رشد و صندوق‌های سرمایه‌گذاری را به رویکرد کارآفرین محور نشان می‌دهد که دولت در آن از ارتباطات و کار گروهی حمایت می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ارتباطات محلی برای موفقیت کارآفرینان بسیار مهمتر از ارتباطات ملی یا جهانی است.^{۱۵} زیرا در همان محیط کسب‌وکار، کارآفرینان بهترین منبع اطلاعاتی و دانش برای کسانی هستند که کسب‌وکارهای جدید را شروع می‌کنند. کارآفرینان همواره نیاز به تعامل و یادگیری با هدف مدیریت الگوهای مواجهه با چالش‌های پیشرو دارند و اگرچه کتاب‌ها و دوره‌های آموزشی می‌توانند زمینه آموزش پیوسته را فراهم نمایند، هیچ جایگزینی دیگری، به جز کارآفرینان با تجربه، برای راهنمایی صاحبان کسب‌کار محلی وجود ندارد زیرا این خود کارآفرینان هستند که وظیفه هدایت تصمیمات پیچیده‌ای را که در هر مرحله از توسعه کسب‌وکار خود با آن روبرو هستند، بر عهده می‌گیرند. از این رو تنها سایر کارآفرینان می‌توانند مؤثرترین پیشنهادی را که مختص اوضاع و موقعیت کسب و کار جدید و محلی است، ارائه دهند.

اگرچه این ارتباطات برای کارآفرینان آسان نیست. آن‌ها غالباً برای یافتن کارآفرینان جدید یا ملاقات با سرمایه‌گذاران در مناطق خود مشکل دارند و شناسایی کارآفرینان محلی برای سرمایه‌گذاران دشوار است. مدیر اجرایی یک سازمان پشتیبانی کارآفرینی در سنت لوئیز ایده‌ای به شرح زیر در مورد این چالش، به ویژه در شهرهایی که فعالیت کارآفرینی نسبتاً کمتری دارند، ارائه داده است:

مشکل عمده‌ای که من پنج سال پیش در برخورد با کارآفرینان به آن برخورد می‌کردم شبیه این بود:

«من این حرفه را به تنهایی انجام می‌دهم و سایر شرکت‌های نوپا را نمی‌شناسم. من سرمایه‌گذاران اینجا را نمی‌شناسم. شرکت‌های بزرگ در سنت لوئیز سرمایه‌گذاران قدیمی دارند، بنابراین من برای یافتن سرمایه‌گذار به سیلیکون والی^{۱۶} می‌روم.»

همچنین زمانی که شما با سرمایه‌گذاران صحبت می‌کنید، آن‌ها خواهند گفت که: «من هیچ شرکت نوپا و استارت‌آپی در سنت لوئیز پیدا نکرده‌ام و در واقع ممکن است هیچ آینده روشنی برای این شرکت‌ها در اینجا وجود نداشته باشد، بنابراین من به سیلیکون ولی می‌روم تا شرکت‌هایی را پیدا کنم که بتوان در آن سرمایه‌گذاری کرد.»

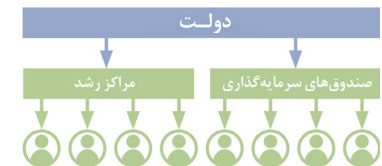
بنابراین می‌توان گفت استارت‌آپ‌ها و سرمایه‌گذاران ممکن است یکدیگر را نه در سنت لوئیز بلکه در سیلیکون ولی پیدا کنند. (Brasunas، مصاحبه ۱۰ دسامبر ۲۰۱۲).

در حالی که ممکن است برخی از ارتباطات به صورت موقت برقرار شود، دولت‌های محلی می‌توانند با شبکه‌سازی بین کارآفرینان و سازمان‌های پشتیبانی کارآفرینی، برقراری ارتباط را تسهیل کنند. این امر از طریق گردهم‌آوردن کارآفرینان در محیطی که منجر به یادگیری و شکل‌گیری روابط می‌شود و فرصت‌هایی را برای کارآفرینان فراهم می‌کند تا صریحاً در مورد چالش‌های خود بحث کنند و از نظرات و بازخوردهای دیگران بهره‌مند شوند، فراهم خواهد شد.

رویدادهای محرک را تسهیل کنید. رویدادهایی که کارآفرینان را برای یادگیری و ارتباط گرد هم می‌آورد، سبب ایجاد زیست‌بوم‌های کارآفرینی فعال با کمترین سرمایه می‌گردند. برای مثال، استارت‌آپ ویکند یک رویداد محرک است که بیش از ۱۰۶۸ بار در ۴۷۸ مکان در سطح جهان میزبانی شده است.^{۱۷} افرادی که در استارت‌آپ ویکند شرکت می‌کنند، در یک بازه زمانی کوتاه آخر هفته، ایده‌های کسب‌وکار را ارائه می‌دهند، تیم‌ها را تشکیل داده و تولیدات خود را با هدف معرفی مشاغل تازه تاسیس به گروهی از متخصصان و کارآفرینان توسعه می‌دهند. این رویدادها علاوه بر تسهیل در شکل‌گیری برنامه‌های شغلی، کارآفرینان توانا را در جامعه به یکدیگر مرتبط می‌کند. کسانی که دارای ایده‌هایی هستند اما هنوز نمی‌دانند چگونه می‌توانند آن‌ها را به مشاغل کاربردی که به یکدیگر و سایر اعضای تیم سازمان‌دهنده

حمایت عمومی از کارآفرینی

استراتژی قدیمی از بالا به پایین



رویکرد جدید کارآفرین محور



مانند بازاریابان، طراحان، مهندسین نرم افزار و مدیران تولید مرتبط هستند، پیوند دهند. حتی اگر یک ایده کسب و کار تیمی در استارت آپ ویکند از بین برود، روند ایجاد یک کسب و کار جدید و شکل گیری ارتباطاتی که می توانند الهام بخش راه حل ها برای چالش های آینده و تلاش برای کارآفرینی باشد، توسعه خواهند یافت. تعداد قابل توجهی از این کسب و کارها به سمت تبدیل شده به شرکت های سودآور رفته اند.

به طور مشابه، رویداد ۱ میلیون فنجان^{۱۸} ارتباطات را تقویت نموده و باعث رشد در بازارهای محلی می شود. این رویداد، یک برنامه آموزشی و شبکه سازی هفتگی با هدف ارتقای زمینه های یادگیری دوسویه بین کارآفرینان و مشارکت کننده است. هر کارآفرین شش دقیقه فرصت دارد تا یک کسب و کار را با تمرکز بر چالش های پیش روی آن ارائه نماید. بعد از آن بیست دقیقه به طرح سوالات و پیشنهادهای مخاطبان اختصاص داده می شود. از ۱ دسامبر ۲۰۱۴، شصت و هفت شهر میزبان این گونه رویداد بوده اند.^{۱۹}

اگرچه گونه رویدادهای بسیار دیگری وجود دارند که شاید هنوز عملی نشده اند. دستورالعمل های زیر می تواند توسعه این تلاش ها را آشکار سازد:

- **از ایجاد یک انجمن رسمی بین دولت شهری و سازمان های مختلف کارآفرینی اجتناب کنید.** این سازمان های مشارکت کننده به ندرت اثرات واقعی مفیدی بر روی روند فعالیت کارآفرینان می گذارند. در واقع، شبکه های کارآفرینان در مناطق موفق به ندرت نتیجه ی تلاش های دولت از هر نوعی است.^{۲۰}

- **شبکه می تواند بدون نقدینگی تشکیل شود.** پشتیبانی مالی قابل توجه یا زیاد، اغلب برای ایجاد شبکه های موثر و کارآمد ضروری نیست و گرایش بیش از حد دولت ممکن است به شبکه های موجود و فعال آسیب برساند یا

آن ها را از بین ببرد.

- **فراتر از شبکه سازی بروید.** یک ساختار محرک را پدید آورید. بجای ایفای نقش میزبانی، صرفاً به منظور شبکه سازی، مراکز رشد باید برای شرکت کنندگان رویدادهایی را با هدف و محتوای مشترک برگزار کنند که مشوق تعاملات بین آن ها باشد. برای مثال، دعوت از تعداد کمی کارآفرین برای بحث در مورد وضعیت فعلی مشاغل خود و چالش های پیش روی آن ها می تواند منجر به بحث و گفت و گو میان شرکت کنندگان در مورد راه حل های ممکن شود. همچنین سخنرانان خارجی، مانند کارآفرینان موفق محلی، می توانند شرکت کنندگان را گرد هم آورده و فرصتی برای تعامل برای آنان فراهم کنند و یادگیری را برای همه شرکت کنندگان تسهیل نمایند. رویدادهای ساده در شبکه سازی، مانند مهمانی های چندمنظوره، محیطی برای یادگیری هدفدار ایجاد نمی کنند.

- **بر روی رویدادهای موثر بر توسعه گام های کارآفرینی تمرکز کنید.** مکان هایی که رویدادهایی را برای تسهیل شبکه سازی میان کارآفرینان خلق می نمایند، باید فاز کارآفرینی مدنظر مخاطبان را در نظر بگیرند. این سبب می گردد علاوه بر اینکه کارآفرینان، آن رویداد را موقعیتی مناسب برای ملاقات با سایر افرادی که در همان فاز کارآفرینی هستند، مفید خواهند دانست، سایر افراد که در فاز مشابه جلوتر یا عقب تر هستند نیز جذب رویداد می شوند. باید توجه داشته باشید که فرآیند کارآفرینی از سه مرحله مجزا تشکیل شده است:

- **الهام بخشی:** کارآفرینان بالقوه در جستجوی فرصتهایی برای ایجاد شرکت های جدید با کشف ایده های کسب و کار و ملاقات با بنیانگذاران هستند.

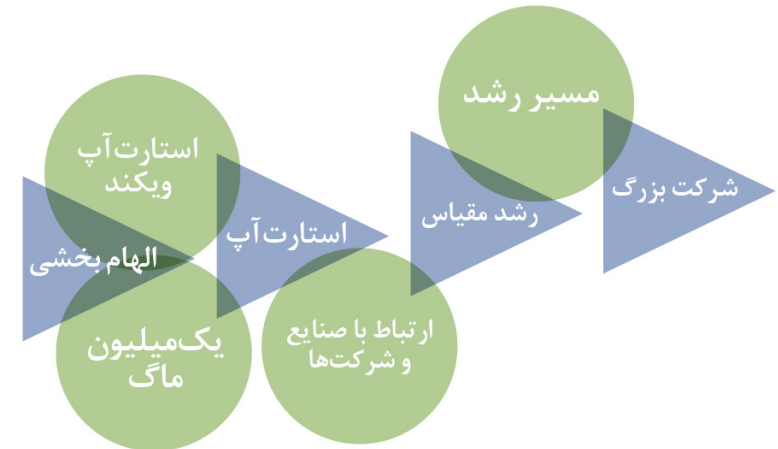
- **استارت آپ (شرکت نویناد):** ایجاد یک شرکت.

- **رشد:** رشد کسب و کار موجود، مثلاً افزایش درآمد سالانه بیش از ۱ میلیون دلار.

پس از برقراری ارتباطات بین کارآفرینان فعال در یک فاز مشابه، شناسایی و ایجاد پیوند میان کارآفرینان در مراحل مختلف بسیار مهم است. هم مدل استارت آپ و یکند و هم MC تعداد زیادی از افراد را در مراحل الهام بخشی و استارت آپ با یکدیگر آشنا کرده و مرتبط می سازند.^{۳۱}

دولت های محلی می توانند برنامه های کارآفرینی را که از طریق برنامه های کارآفرینی، رویدادها و سازمان های پشتیبانی کننده هدف گذاری شده اند، معرفی نموده و کارآفرینان را به سمت آنهایی که برای توسعه کسب و کارشان مناسب است، سوق دهند.

تعدادی سازمان محلی وجود دارند که در مراحل مختلف در هر محدوده مادرشهری از کارآفرینی حمایت می کنند، حتی آنهایی که معمولاً با کارآفرینی در ارتباط نیستند. فهرست های گروه های پشتیبانی کارآفرینان در زیر در کنار مرحله توسعه ارائه شده است و طیف گسترده ای از پیشنهادات را در سیاتل،



واشنگتن و دس ماینس، آیووا نشان می دهد، هر دو شهر که خارج از محدوده سیلیکون ولی و خیلی با تفاوت از آن هستند.^{۳۲}

گروه‌های انتخاب‌شده پشتیبانی از کارآفرینان در سیاتل، واشنگتن

الهام‌بخشی

استارت‌آپ‌ها

DECA –
Ignite Seattle –
GeekWire –
TechFoam –
TechCafe –
هفته کارآفرین

Lean Startup –
Mobile Hackathon –
Biznik –
انجمن فرشتگان –
TechStars –
انجمن زینو –
سرمایه سبک‌تر

مقیاس رشد

بنیانگذاران تعاونی –
جوایز ۲۰۰ سیاتل –
باشگاه رسانه‌های اجتماعی سیاتل –
چشم استارت‌آپ –
استارت‌آپ ویکند –
سازمان کارآفرینان –
سازمان رؤسای جمهور جوان

منبع: بر اساس مسیر کارآفرین سیاتل Startup Foundation's

گروه‌های پشتیبان کارآفرینان انتخاب شده در دس موینس، آیووا

الهام‌بخشی

شرکت نوین‌یاد

BIZCI – Barcamp Des Moines –
DeMo – Ignite Des Moines –
همکاری در کارخانه ریخته‌گری –
شبکه مشارکت آیووا –
طراحی + فناوری –
Pitch و رشد –
بزرگ رویاپردازی کنید، اینجا رشد کنید.
طوفان استارت‌آپ –
چشم استارت‌آپ دس موینس –
جلسات Silicon Prairie –
News
TechBrew-Ames –
Ames IT همکاری –

رشد مقیاس

سمینارهای ناهار BIZ –
Thinc Iowa –
اتصال سرمایه آیووا –
سازمان کارآفرینان

منبع: بر اساس بنیان استارت‌آپ دس موینس نقشه زیست‌بوم استارت‌آپ

صندوق‌های سرمایه عمومی موجود را بهبود بخشید. علیرغم آنکه پژوهش‌ها، دولت‌های محلی را از ایجاد صندوق‌های سرمایه عمومی دلسرد می‌کنند، بسیاری از این صندوق‌ها وجود دارند. از آنجا که ممکن است قطع یکباره این تلاش‌ها امکان‌پذیر نباشد، دستورالعمل‌های زیر می‌توانند برای بهبود عملکرد صندوق‌های سرمایه عمومی و اطمینان از اینکه آنها یک هدف گسترده‌تر با میزان موفقیت بیشتر خواهد داشت، مورد استفاده قرار گیرند:

- **سرمایه‌گذاری کوچک متنوع (چندگانه) تعریف کنید.** به منظور تسهیل پیوندهای ارتباطی و یادگیری برای کارآفرینان جامعه سرمایه‌گذاری‌های کوچک و متنوع را توسعه دهید. سیاست سرمایه‌گذاری کوچک متعدد به جای یک سرمایه‌گذاری بزرگ، می‌تواند سبب توسعه شکل‌گیری گروه‌هایی از کارآفرینان گردد. این گروه‌ها می‌توانند میان خود شبکه‌سازی کرده و از یکدیگر بیاموزند. همچنین می‌توانند با سازمان‌های محلی که از کارآفرینی پشتیبانی می‌کنند، ادغام شوند.

- **کارآفرینان محلی را در فرایندهای انتخابی شرکت دهید.** از کارآفرینان محلی - به جای مدیران دولتی، مدیران توسعه کسب‌وکارها یا مقامات منتخب - بخواهید در فرایند تخصیص بودجه به شرکت‌ها نقش هدایتگر داشته باشند و همچنین آنان را به عنوان منتور شرکت‌ها یا افراد منتخب برگزینید. مدیران یا مدیران توسعه کسب‌وکار در شرکت‌های بزرگ با شرایط منحصربه‌فرد کسب‌وکارهای جدید آشنا نیستند. شروع یک سرمایه‌گذاری جدید اغلب بسیار متفاوت از اداره یک بخش تجاری بزرگ یا یک شرکت است.

- **مدیرانی را استخدام کنید که شبکه اجتماعی و ارتباطات گسترده در سازمان‌های پشتیبانی کارآفرینی دارند،** به گونه‌ای که بتوانند به رفع بسیاری از چالش‌های پیش‌روی کارآفرینان کمک کنند. همچنین مدیران باید از

متخصصان بسیار ماهر و دارای تجربه قبلی در بخش خصوصی، به طور مطلوب به عنوان کارآفرین یا کارمند در شرکت‌های نوپا استفاده کنند. این تجربیات تضمین می‌کند که آن‌ها دانش لازم را برای درک و شناسایی مشکلاتی که کارآفرینان با آن روبرو هستند، دارند. همچنین ارتباط آنان را با مربیان یا سازمان‌هایی که می‌توانند مفید باشند، برقرار می‌کند.

- **یک هیئت مدیره کارآمد برای صندوق سرمایه‌گذاری عمومی که بر عملکرد مالی شرکت‌های سرمایه‌گذاری شده و خود صندوق نظارت داشته باشند، ایجاد کنید.** این پیشنهاد با هدف ارزیابی تصمیمات سرمایه‌گذاری و اطمینان از رعایت عدالت ارائه شده است. این تفکیک قوا می‌تواند سبب گردد فشارهای سیاسی بر روی صندوق را مدیریت کرد.

- **انتظارات منطقی برای بازه زمانی هدف تنظیم کنید.** بنگاه‌های سرمایه‌گذاری قراردادی انتظار دارند که طی دو یا سه سال کارشان به اتمام برسد. اگر یک صندوق سرمایه‌گذاری عمومی نسبت به شرکت‌های سرمایه‌گذاری معمولی در مراحل اولیه سرمایه‌گذاری کند، دوره طولانی‌تری برای ارزیابی نیاز خواهد بود. سیاست‌گذاران نباید انتظار داشته باشند این‌گونه سرمایه‌گذاری‌ها در کوتاه‌مدت و پیش از انتخابات سیاسی بعدی، به نتیجه برسند.

- **اطلاعات مربوط به شرکت‌های دریافت‌کننده بودجه را گردآوری کنید.** معیارهای روشنی برای موفقیت تعریف کنید و این معیارها را به کلیه ذینفعان ابلاغ کنید. معیارها می‌تواند شامل پایداری شرکت، رشد فروش، سودآوری و... باشد. تعداد بنگاه‌های سرمایه‌گذاری شده و تعداد مشاغل ایجاد شده معیارهای ناکافی است زیرا به اثربخشی سرمایه‌گذاری‌ها توجه نمی‌کند.

- **شرکت‌های دریافت‌کننده را در زیست‌بوم محلی ادغام کنید.** جذب سرمایه

و سرمایه‌گذاری، به ندرت راه را برای موفقیت استارت‌آپ‌ها هموار می‌کند و همچنان حمایت سایر ذی‌نفعان منطقه‌ای ضروری است. در صورت امکان، شرکت‌های گیرنده را سازماندهی کنید تا در مراکز رشد محلی مستقر شوند. همچنین تلاش نمایید کلیه خدمات پشتیبانی محلی را با شرکت‌های گیرنده در یک مکان قرار دهید.

مراکز رشد موجود را مجدداً سازماندهی کنید. ساختار مراکز رشد موجود، مانند صندوق‌های سرمایه‌گذاری عمومی، می‌توانند برای ارتباط کارآفرینان و تقویت یادگیری کارآفرینان، بازبرنامه‌ریزی و بازطراحی شوند. یک سیستم جامع که کارمندان مراکز رشد، مربیان و کارآفرینان هم‌سطح را در خود جای می‌دهد، افزایش تعداد کاربران را ممکن می‌کند و به آن‌ها این امکان را می‌دهد که مهارت‌ها، دانش و پشتیبانی لازم را کسب کنند. پیشنهادات زیر، تا حدودی از مطالعات لیچنشتاین و لیونز (۲۰۰۱، ۲۰۰۶، ۲۰۱۰)^{۳۳} تهیه شده است که برخی از دستورالعمل‌ها را برای بهبود برنامه‌های مراکز رشد موجود ارائه می‌دهند:

- **یک محیط محرک خلق کنید** که سبب تسهیل تعاملات میان کارآفرینان گردد. مراکز رشد باید فضای مشترکی را فراهم کنند که کارآفرینان به طور مداوم گرد هم آیند و دائماً با یکدیگر تعامل داشته باشند. همچنین این مراکز باید و همیشه میزبان رویدادها باشند و براساس این اقدامات روند مشارکت را تسریع کنند. همانند صندوق‌های سرمایه‌گذاری عمومی مجدداً سازمان‌یافته، مراکز رشد می‌توانند به کارفرمایان، خدمات پشتیبانی را ارائه دهند که آن‌ها در روند کارآفرینی، از نظر عاطفی و روحی به آن نیاز دارند.

- **تبدیل به یک نقطه مرجع شوید.** یک مرکز رشد به طور بالقوه می‌تواند خدمات گسترده‌ای را ارائه دهد، مانند توسعه بوم مدل کسب و کار، بازاریابی

و تحلیل مالی؛ خدمات حسابداری و حقوقی؛ پیشرفت تکنولوژی؛ پشتیبانی اداری؛ آموزش ارائه کسب و کار (pitch). با این حال، فعالان در مراکز رشد نیازی به پوشش همه این موارد ندارند. مانند صندوق‌های سرمایه عمومی برخی فعالان باید پیش‌زمینه معتبری در بخش خصوصی و در حالت مطلوب، تجربه قبلی به عنوان کارآفرین داشته باشند. از همه مهم‌تر، فعالان در این مراکز باید دارای شبکه‌های اجتماعی گسترده بوده یا توانایی پرورش چنین شبکه‌هایی را جهت معرفی افراد به شرکت‌های سرویس‌گیرنده داشته باشند.

- **هر کارآفرین را با یک مربی کارآفرین محلی باتجربه، به عنوان کسی که تخصصش مکمل منافع ابتدایی کارآفرین است، مرتبط کنید.** پژوهش‌های قبلی حاکی از آن است که بسیاری از کارآفرینان موفق از زمان شروع کسب‌وکار خود از راهنمایی مربیانی بهره‌مند شده‌اند و بسیاری از آنها مشتاق هستند به کارآفرین‌های جوان‌تر مشاوره دهند.^{۳۴} کارآفرین و مربی باید به طور منظم (به عنوان مثال، ماهی یک‌بار) برای بحث در مورد مشکلات، راه‌حل‌های احتمالی و پیشرفت کلی کسب‌وکار با یکدیگر ملاقات کنند. مربیان به طور معمول به صورت داوطلبانه خدمت‌رسانی می‌کنند. از همکاری با مشاوران یا سایر شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای باید اجتناب شود زیرا اینگونه مراکز غالباً انگیزه‌های مالی مربوط به کسب‌وکار خود را دارند. جمع‌آوری فهرست کارآفرینان موفق و محلی که مایل به همکاری به عنوان راهنما و مربی هستند، نقش مهمی برای کارکنان مراکز رشد دارد.

- **از مربیان برای جبران کمبود نیروی انسانی مراکز رشد استفاده کنید.** از آنجا که ممکن است کارکنان مراکز رشد نتوانند فعالیت‌های روزانه هر استارت‌آپ را دنبال کنند یا قادر به ارائه راه‌حل‌های به‌هنگام برای چالش‌های همه کارآفرینان باشند، مشاوران به عنوان یک منبع مازاد برای کارآفرینان در فرایند بررسی مشکلات، خدمت‌رسانی کرده و به همراه کارکنان مراکز

رشد، خدمات گسترده را برای طیف وسیعی از شرکت‌هایی که با آن‌ها کار می‌کنند، ارائه می‌دهند و میزان پیشرفت در فرایند کارآفرینی را برای هر یک از آنها، ارزیابی می‌نمایند. علاوه بر این، رابطه مشاوره با شخص ثالث، خارج از رابطه مستقیم مرکز رشد مشتری می‌تواند امکان دسترسی کارآفرین‌ها به دانش تخصصی را ارتقا دهد.

کارآفرینان موفق محلی را شناسایی کرده و از آن‌ها تجلیل کنید. تلاش گسترده برای ایجاد جوامع کارآفرینی محلی که از طریق ارتباطات فشرده بین کارآفرینان و سازمان‌هایی که از آنها حمایت می‌کنند، پدید می‌آید، مستلزم شناخت جامعی از کارآفرینان محلی و محل کار آن‌ها است. در بعضی از جوامع، شناسایی کارآفرینان به ویژه آن‌ها که در مراحل اولیه شرکت‌های نوپا هستند، آسان نیست. پیشنهادات زیر به دولت‌های محلی اجازه می‌دهد تا کارآفرینان را پیدا کنند و بتوانند یک زیست‌بوم کارآفرینی پدید آورند.

- با ۵۰۰۰ شرکت دارای رشد سریع آمریکا برای شناسایی کارآفرینان موفق در هر منطقه مشورت کنید. هر ساله مجله Inc^{۲۵} فهرستی از شرکت‌های خصوصی دارای رشد سریع در ایالات متحده را منتشر می‌کند. این شرکت‌ها در تمام صنایع فعالیت دارند و در ایالت‌های مختلف کشور مستقر هستند.

- **روزنامه‌های تجاری محلی را رصد کنید** تا در مورد شکل‌گیری شرکت‌های موفق یا ادغام و تملک شرکت‌های محلی اطلاعات کسب کنید.

- **با دبیرستان‌ها و دانشکده‌های محلی ارتباط برقرار نمایید**، به ویژه مدارس خصوصی، زیرا آن‌ها می‌توانند لیست فارغ‌التحصیلان را نگهداری کرده و افرادی را که کارآفرینان موفقی شده‌اند، ردیابی کنند.

- **رویدادها و جلساتی برای اکوسیستم کارآفرینی ترتیب دهید** که کارآفرینان را جذب می‌کند.

- **برای تجلیل از کارآفرینان محلی در حال ظهور یا موفق مراسم رسمی با اهدا جوایز برگزار کنید.** این جوایز به خودی خود هدف نیستند، بلکه ابزاری برای برقراری روابط در حال رشد بین کارآفرینان موفق، صاحبان کسب‌وکار جدید و کارآفرینان توانا هستند. جوایز ممکن است به زیر گروه‌ها بر اساس صنعت، گروه سنی (برای مثال دبیرستان، کارآفرینان جوان یا کارآفرینان ارشد) یا جنسیت تقسیم‌بندی شود.^{۲۶} فرایند انتخاب باید شامل کارآفرینان موفق محلی باشد تا مراسم اهدای جوایز نیز به عنوان یک فرصت شبکه‌سازی برای شرکت‌کنندگان محسوب شود. در حالی که مشارکت چهره‌های سیاسی عالی رتبه مانند شهرداران در مراسم اهدای جوایز باعث توجه و اعتبار بیشتر این جایزه می‌شود، این سیاستمداران نباید جزئی از فرایند انتخاب باشند و نباید از کانون توجه کارآفرینان که در مرحله رشد هستند، بهره‌برداری سیاسی یا هرگونه استفاده دیگری کنند.

توسط کارآفرینان ذکر شده است.

توافق نامه های غیر رقابتی را بازنگری کنید. بسیاری از کارآفرینان تجربه قبلی در صنعت دارند که از آن ها برای ایجاد شرکت های جدید استفاده می کنند. با این حال اگر کارآفرینان توانا با قراردادهای غیر رقابتی محدود شوند، توانایی آن ها در راه اندازی شرکت ها تحت الشعاع قرار گرفته و این امر مانع پیشرفت شان خواهد شد. موانع ایجاد شده توسط توافق نامه های غیر رقابتی می تواند از طریق تغییر در قانون ایالتی تعدیل گردند.

فرآیندهای تصویب منطقه بندی را ساده سازی کنید و دستورالعمل های روشنی ارائه دهید. مقررات مربوط به کاربری زمین و منطقه بندی همواره به عنوان یکی از نگرانی های اصلی کارآفرینان گزارش شده است.^{۳۰} بررسی ها نشان می دهند که صاحبان کسب و کار، منطقه بندی و کاربری زمین را به عنوان نوع قوانینی که بزرگ ترین مشکل را برای آن ها ایجاد می کند، شناسایی کرده اند. مقررات منطقه بندی سهم بیشتری از مقررات را نسبت به مقررات مربوط به محیط زیست یا مواد زیان آور به خود اختصاص می دهد.^{۳۱} این نگرانی به احتمال زیاد جدی است زیرا تقریباً نیمی از همه کارآفرینان شرکت های خود را در خانه های خودشان مستقر می کنند در حالی که تنها ۴۰ درصد فضایی را اجاره کرده اند.^{۳۲} با این حال مقررات زدایی در منطقه بندی به سختی ممکن خواهد بود. صرف نظر از اینکه هدف منطقه بندی، خواه برای ایجاد محدودیت رشد یا خواه به عنوان مانع رشد یا دستیابی به اهداف زیست محیطی باشد^{۳۳}، این تصمیم در نهایت باید توسط ساکنان محلی اتخاذ شود. یکی از اقدامات فوری که شهرها می توانند اتخاذ کنند، ایجاد ضوابط شفاف برای مصوبات منطقه بندی و تنظیم تصمیم سازی سریع توسط هیئت های محلی است. هر دو این موارد برای شرکت های نوپا، به ویژه آن ها که در مراحل اولیه هستند، بسیار

محیط تنظیم گری را بازبینی کنید^{۲۷}

فراتر از اقدامات خاصی که ممکن است محلات برای ارتقای کارآفرینی اعمال کنند، درک این نکته ضروری است که ضوابط و امکانات موجود در محیط محلی به طور کلی می تواند تاثیر شگرفی در شروع کسب و کار داشته و به آن ها فرصت دستیابی به موفقیت را دهد. پیشنهادات زیر تنها تعداد کمی از عرصه هایی است که بر روی کارآفرینی تاثیر دارند و فرصتی را در اختیار سیاست گذاران برای بهبود منطقه خود قرار می دهند.

مجوزهای حرفه ای و شغلی را بازبینی نمایید. تقریباً یک سوم کارمندان آمریکایی ملزم به داشتن مجوز صادر شده از سمت دولت برای انجام مشاغل خود هستند. مجوزهای شغلی می توانند به عنوان مانعی برای کارآفرینانی که در تلاش برای خلق نوآوری و مدل های تجاری جدید به بازار هستند، عمل کنند. در حالی که صدور مجوز به منظور تضمین کیفیت است، گزینه های دیگری برای سیاست گذاری وجود دارد که سلامت و ایمنی عمومی را تضمین می نماید. ضمن اینکه رقابت و ایجاد کسب و کار جدید را نیز تقویت می کند.^{۲۸}

روندهای مالیاتی و سیستم های پرداخت را ساده سازی کنید. مالیات مهم است اما آنچه که کارآفرینان بیش از همه نگران آن هستند، پیچیدگی مالیاتی است.^{۲۹} ساده سازی قوانین مالیاتی و سیستم های پرداخت به منظور درک راحت تر آن ها، آنچه را که بسیاری از کارآفرینان احساس می کنند باری بر دوش آن ها و کسب و کارشان است، تسهیل خواهد کرد. به عنوان مثال، نرخ های مختلف مالیات بر فروش توسط شهرها و شهرستان ها و قوانین مختلف درباره مالیات در ناحیه مادرشهری اغلب به عنوان موانع

ضروری است.

«سنجش یک زیست‌بوم کارآفرینی»^{۳۸} مراجعه کنید. علاوه بر سنجش استاندارد تعداد شرکت‌های نوبنیاد و سرمایه‌گذاری، ما در زمینه محاسبه داده‌های مربوط به کارآفرینی از دیدگاه تراکم، سرعت، پیوستگی و تنوع، راهنمایی‌هایی ارائه داده‌ایم.

فرآیندهای تصمیم‌سازی طاقت‌فرسا و طولانی‌مدت می‌تواند به عنوان مانع عمل کنند و برای کارآفرینانی که ایده‌های تجاری، سرمایه و مشتری دارند زیان‌آور باشند. در وضع موجود باید ماه‌ها صبر کنید تا دریابید که کارآفرینان در کجا می‌توانند کسب‌وکار خود را مکان‌یابی کنند.

به مهاجران خوش‌آمد گویید. مهاجران تقریباً دو برابر بیشتر از آمریکایی‌های بومی برای راه‌اندازی کسب‌وکارها اقدام کرده‌اند.^{۳۴} در ابتدا تصور می‌شد این فعالیت محدود به بخش‌های کم‌مهارت مانند فروشگاه‌های مواد غذایی، رستوران‌ها و ارائه خدمات اساسی باشد. با این حال بیشتر مطالعات جدید نشان می‌دهد که مهاجران نیز در بخش‌های دارای مهارت بالا و تکنولوژی پیشرفته، کارآفرین هستند.^{۳۵} در واقع ۵۲ درصد از بنیانگذاران اصلی شرکت‌های دارای فناوری مدرن در سیلیکون ولی مهاجران بودند.^{۳۶} در حالی که دولت فدرال مسئولیت موضوعات بزرگتر سیاسی مهاجرتی مانند گذرنامه و مجوز شهروندی را بر عهده دارد، دولت‌های محلی می‌توانند محیطی پذیرا برای همه مهاجران ایجاد کرده و تنوع نژادی را در خود داشته باشند تا بتوانند کارآفرینان مهاجر ایجادکننده کسب‌وکار را جذب کنند. مهاجران به طور فزاینده‌ای در شهرها و نواحی خارج از شهرهای بزرگ بندری مانند نیویورک، لس‌آنجلس و سانفرانسیسکو ساکن می‌شوند که به‌طور معمول به عنوان شهرهای دروازه‌ای عمل می‌کردند. از دهه ۱۹۹۰ مهاجران با روند صعودی مستقیمی در حومه شهرها، نواحی مادرشهری کوچکتر و حتی روستا-شهرها مستقر شده‌اند.^{۳۷}

اهداف را تعیین کرده و پیشرفت خود را پیگیری کنید. فقط انجام کار کافی نیست و باید ببینید که چقدر خوب عمل می‌کنید. لطفاً به مقاله

با وجود تمام این راهبردها، تعهد بلندمدت برای بخش عمومی و تصمیم‌سازان در مقیاس کلان بسیار مهم است. اگر دولت‌های محلی مایل به تشویق کارآفرینی باشند، لازم است که این مقامات با یک کارآفرین در سطح فردی و شبکه‌های کارآفرینان در سطح محلی در قالب یک فرایند فشرده از نظر زمانی ارتباط داشته باشند. شبکه‌های کارآفرینی هندی‌ها و چینی‌ها در سیلیکون ولی یک‌شبه ساخته نشده بودند، و ده تا پانزده سال طول کشید تا ارتباطات موثر را توسعه دهند.^{۳۹} به طور مشابه، پس از اولین حرکت دولت برای پارک مثلث تحقیقاتی کارولینای شمالی بیش از ده سال تلاش گردید تا شبکه‌های کارآمد در این مجموعه شکل گرفتند.^{۴۰} چنین بازه‌های زمانی اغلب با اهداف سیاست‌مدارانی که به دنبال نتایج اقتصادی ملموس در مدت بیست و چهار ماه یا کمتر هستند، مغایرت دارد.^{۴۱} با این وجود اگر ارتقا کارآفرینی هدف اصلی دولت محلی باشد باید حداقل برای ده سال به یک چشم‌انداز راهبردی متعهد شود.

- 1 . entrepreneurship
- 2 . Casselman (2015).
- 3 . Haltiwanger, Hathaway, and Miranda (2014).
- 4 . Reedy and Litan (2011).
- 5 . Hathaway and Litan (2014).
- 6 . OECD (2003); Lundstrom and Stevenson (2005).
- 7 . Kauffman Foundation
- 8 . Bygrave and Quill (2006), Jaaskelainen et al. (2007), Cumming and Johan (2009), Lerner (2009).
- 9 . Bradley et al. (2012).
- 10 . Konczal (2012), MaRS Data Catalyst (2013).
- 11 . The National Business Incubation Association (NBIA).
- 12 . Knopp (2007).
- 13 . Lewis (2007).
- 14 . Bearse (1998); Evers et al. (2001); Hackett and Dilts (2004).
- 15 . Motoyama et al. (2014).
- 16 . Silicon Valley
- 17 . Nager, Nelsen, Nourigat (2011).
- 18 . 1 Million Cups (1MC)
- 19 . Kauffman Labs (2014).
- 20 . Neergaard and Ulhoi (2006).
- 21 . Konczal and Motoyama (2013).
- 22 . Feld (2012)
- 23 . Lichtenstein and Lyons (2010 ,2006 ,2001)
- 24 . Motoyama et al. (2013).
- 25 . Inc. magazine

- 26 . OECD (2003).
- 27 . <http://www.kauffman.org/what-we-do/resources/entreneurshippolicy-digest>
- 28 . Kauffman Entrepreneurship Policy Digest, Occupational Licensing: A Barrier to Growth.
- 29 . Motoyama and Maxwell (2012); Motoyama and Hui (2013).
- 30 . <http://www.thumbtack.com/survey#/1/2014/states>.
- 31 . Dennis (2001); thumbtack.com (2013).
- 32 . Kauffman Foundation (2008).
- 33 . Garnett (2011).
- 34 . Fairlie (2014)
- 35 . Saxenian (2006 ,1999).
- 36 . Wadhwa et al. (2007).
- 37 . Frey (1998); Singer et al. (2008); Marrow (2011).
- 38 . Measuring an Entrepreneurial Ecosystem
- 39 . Saxenian (2006 ,1999).
- 40 . Link and Scott (2003); Gilbert et al. (2004)
- 41 . Eisinger (1995).

