



پژوهشکده مطالعات فناوری

TECHNOLOGY STUDIES  
I N S T I T U T E

---

[www.tsi.ir](http://www.tsi.ir)



ریاست جمهوری  
پژوهشگرده مطالعات فناوری

**خلاصه مدیریتی**

پژوهش بررسی مدل‌های نوآورانه کسب و کار در سطح جهانی و چالش‌ها و ملاحظات پیاده‌سازی آنها در ایران

مدیر پروژه:  
دکتر علی عبدالهی نسب

همکاران:  
دکتر رضا اسدی فرد، آرمان خالدي

شهریور ۹۸



## ضرورت و هدف از انجام پژوهش

طی چند دهه اخیر، حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات (ICT) پیشرفت چشمگیری داشته و خدماتی که با استفاده از این زیرساخت‌ها ارائه شده‌اند، نقش مهمی در بزرگ شدن حجم اقتصاد در کشورهای پیشرو داشته‌اند. نکته حائز اهمیت این است که توسعه فناوری‌های ICT و دسترسی مردم به اینترنت، هنگامی که با «مدل‌های کسب و کار» نوآورانه ترکیب شود، می‌تواند سبب ایجاد ارزش افزوده فوق العاده‌ای گردد و نقش پررنگی در توسعه اقتصادی داشته باشد.

اما شکل‌گیری و رشد پایدار کسب و کارهای نوآورانه نیازمند حضور مجموعه‌ای از بازیگران مختلف و ارتباط بین آنها است که از آن به عنوان زیست‌بوم استارت‌آپی یاد می‌شود. وجود یک زیست‌بوم مناسب با تمام اجزای آن همچنین تعامل خوب بین این اجزاء، برای موفقیت کسب و کارهای نوآورانه بسیار ضروری است. در چند سال اخیر برخی از کسب و کارهای نوآورانه در ایران شکل گرفته و رشد خوبی داشته‌اند. اما با وجود شکل‌گیری و رشد تعدادی نمونه موفق، زیست‌بوم استارت‌آپی در ایران که موفقیت آن باعث ایجاد اشتغال و اثرات مثبت اقتصادی و از همه مهم‌تر ایجاد انگیزه و امید در جوانان می‌شود، هنوز در مراحل اولیه ظهور خود قرار داشته و چالش‌های زیادی در برابر پیشرفت آن وجود دارد. عدم پاسخ مناسب به این چالش‌ها، باعث تضعیف زیست‌بوم استارت‌آپی و ایجاد ناامیدی در بازیگران این عرصه که اغلب آنها را جوانان تحصیلکرده تشکیل می‌دهند، خواهد شد.

با توجه با این موارد، پژوهش «بررسی مدل‌های نوآورانه کسب و کار در سطح جهانی و چالش‌ها و ملاحظات پیاده‌سازی آنها در ایران» با هدف آشنایی با مدل‌های نوآورانه کسب و کار در سطح جهانی و زیست‌بوم‌های استارت‌آپی موفق، همچنین تحلیل وضعیت زیست‌بوم کسب و کارهای نوآورانه در ایران و چالش‌های آن و در نهایت پیشنهاد راهکارهایی برای بهبود وضعیت زیست‌بوم کسب و کارهای نوآورانه انجام رسید. در این پژوهش با مطالعه زیست‌بوم‌های استارت‌آپی پیشرو در جهان، همچنین تحلیل تعدادی از استارت‌آپ‌های موفق، شناختی از عناصر و بازیگران مهم زیست‌بوم‌های استارت‌آپی، نقش آنها و نحوه تعامل آنها با هم به دست آمد. به علاوه، با مرور اطلاعات موجود و مصاحبه با برخی از بازیگران شاخص فضای کسب و کارهای نوآورانه در ایران، رصد دقیقی از شرایط حاکم بر این فضا و مشکلات موجود انجام گرفت. در نهایت با جمع‌بندی مطالعات انجام شده، راهکارهایی به منظور بهبود شرایط زیست‌بوم کسب و کارهای نوآورانه در کشور پیشنهاد گردید.

## سوالات اصلی پژوهش

در این پژوهش تلاش بر این است که به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

- زیست‌بوم‌های استارت‌آپی برتر دنیا از نظر مناسب بودن برای شکل‌گیری و رشد کسب و کارهای نوآورانه چه ویژگی‌هایی دارند؟



- با انتخاب تعدادی از کسب و کارهای نوآورانه موفق در جهان در حوزه‌های عملکردی و جغرافیایی مختلف، در موضوعاتی نظیر ویژگی‌های بنیان‌گذاران، فرایند رشد، نحوه تعامل آنها با زیست‌بوم، نحوه رفع تعارضات و چالش‌ها و اثرات اجتماعی آنها، چه درس آموخته‌های مشترکی می‌توان داشت؟
- وضعیت کلی زیست‌بوم استارت‌آپی در ایران از نظر جزییات و ویژگی‌های بازیگران اصلی، نحوه تعامل بین بازیگران، نحوه شکل‌گیری و سیر تحولات آن چگونه است؟
- نقاط قوت، همچنین نقاط ضعف و چالش‌های موجود در زیست‌بوم کدامند؟
- با توجه به بررسی‌های انجام شده در پژوهش، راهکارهای پیشنهادی برای بهبود وضعیت زیست‌بوم استارت‌آپی فعلی کدامند؟

## گام‌های اصلی پژوهش

فاز سوم	فاز دوم	فاز اول
<ul style="list-style-type: none"><li>• ارائه پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت کسب و کارهای نوآورانه در ایران</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ارزیابی وضعیت کسب و کارهای نوآورانه در ایران و چالش‌های پیش روی آنها</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• مطالعه تعدادی از استارت‌آپ‌ها و زیست‌بوم‌های موفق استارت‌آپی در سطح جهان</li></ul>

## فصول پژوهش

گزارش نهایی این پژوهش در دو جلد تنظیم شده‌است. جلد اول پروژه دربردارنده نتایج فاز اول پروژه و جلد دوم، در بردارنده فازهای دوم و سوم پروژه است.

### جلد اول

**فصل اول - کلیات تحقیق:** اشاره به بیان مسأله، روش انجام پروژه و ساختار گزارش

**فصل دوم - مبانی نظری و ادبیات تحقیق:** در این فصل مدل کسب و کار تعریف شده و اهمیت و کارکرد آن، همچنین نوآوری در مدل کسب و کار تبیین شده است. در ادامه روش‌های شاخص ارزش‌گذاری استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان معرفی شده‌است. در این فصل همچنین مفاهیم اساسی زیست‌بوم کارآفرینی مرور شده است و در نهایت پژوهش‌ها و پروژه‌های مشابه با پژوهش حاضر معرفی شده‌اند.

**فصل سوم - بررسی تعدادی از زیست‌بوم‌های استارت‌آپی موفق:** در این فصل جزییات اصلی زیست‌بوم‌های دره سیلیکون (آمریکا)، تل‌آویو (رژیم اشغالگر قدس) و کیپ‌تاون (آفریقای جنوبی) بررسی شده و در ادامه اقدامات دولت در بریتانیا، برزیل و هند در راستای حمایت از زیست‌بوم‌های استارت‌آپی تشریح شده است.



## جلد اول

**فصل چهارم - بررسی تحلیلی تعدادی از کسب‌وکارهای نوآورانه موفق در جهان:** در این فصل کلیاتی در مورد ۴۴ استارت‌آپ بیان شده و در ادامه ۱۴ استارت‌آپ موفق در سطح جهان شامل ایربی‌ان‌بی، ترنس‌فروایز و اطلسین به صورت عمیق مطالعه شده‌اند. در ادامه درس آموخته‌هایی از بررسی تحلیلی کسب‌وکارهای نوآورانه موفق جهانی ارائه شده‌اند.

**فصل پنجم - بررسی تحلیلی پیام‌رسان‌های موفق:** در این فصل ۱۰ پیام‌رسان موفق در دنیا معرفی و بررسی مقدماتی شده و شیوه‌های درآمدزایی پیام‌رسان‌ها مطالعه شده است. در نهایت پنج پیام‌رسان واتساپ، تلگرام، فیسبوک‌مسنجر، لاین و وایبر به صورت عمیق‌تر بررسی شده‌اند.

## جلد دوم

**فصل اول - کلیات:** اشاره به روش انجام پروژه در فازهای دوم و سوم، معرفی بازیگران زیست‌بوم استارت‌آپی و ساختار گزارش

**فصل دوم - نقش دولت در زیست‌بوم؛ توصیف شرایط موجود و ارائه راهکار:** در این فصل ابتدا تجارب نقش‌آفرینی دولت در زیست‌بوم‌های موفق مرور شده‌است. سپس جایگاه دولت در زیست‌بوم کسب و کارهای نوآورانه ایران تبیین شده‌است. سپس چالش‌های پیش روی دولت ایران در ارتباط با زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه از دیدگاه صاحب‌نظران مرور شده است و در نهایت راهکارهایی برای بهبود نقش دولت در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه ارائه شده‌است.

**فصل سوم - بعد تأمین مالی در زیست‌بوم؛ توصیف شرایط موجود و ارائه راهکار:** در این فصل ابتدا روش‌های تأمین مالی کسب‌وکارهای نوآورانه در زیست‌بوم‌های موفق مرور شده‌است. سپس زیرساخت‌های تأمین مالی در زیست‌بوم ایران تبیین شده‌است. در ادامه چالش‌های تأمین مالی در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه ایران از دیدگاه صاحب‌نظران مرور شده است و در نهایت راهکارهایی برای بهبود بعد تأمین مالی در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه ایران ارائه شده‌است.

**فصل چهارم - بعد فرهنگ در زیست‌بوم؛ توصیف شرایط موجود و ارائه راهکار:** در این فصل ابتدا بررسی نقش فرهنگ در زیست‌بوم‌های برتر مرور شده‌است. سپس چالش‌های فرهنگی زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه ایران مرور شده است و در نهایت راهکارهایی برای اصلاح و ارتقاء فرهنگ در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه در ایران ارائه شده‌است.

**فصل پنجم - نهادهای پشتیبان در زیست‌بوم؛ توصیف شرایط موجود و ارائه راهکار:** در این فصل ابتدا نقش نهادهای پشتیبان کسب‌وکارهای نوآورانه در زیست‌بوم‌های موفق تشریح شده‌است. سپس نهادهای پشتیبان کسب‌وکارهای نوآورانه در زیست‌بوم ایران تبیین شده‌است. در ادامه چالش‌های مربوط به بعد نهادهای پشتیبان در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه مرور شده است و در نهایت راهکارهایی برای بهبود وضعیت نهادهای پشتیبان در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه ارائه شده‌است.

**فصل ششم - نقش دانشگاه‌ها در زیست‌بوم؛ توصیف شرایط موجود و ارائه راهکار:** در این فصل ابتدا نقش دانشگاه‌ها در زیست‌بوم‌های برتر استارت‌آپی مرور شده‌است. سپس چالش‌های فضای دانشگاهی ایران در ارتباط با زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه مرور شده است و در نهایت راهکارهایی برای اصلاح سیستم آموزشی متناسب با نیاز کسب‌وکارهای نوآورانه ارائه شده‌است.



## جلد دوم

**فصل هفتم – نقش شرکت‌های بزرگ در زیست‌بوم؛ توصیف شرایط موجود و ارائه‌ی راهکار:** در این فصل ابتدا نقش شرکت‌های بزرگ در زیست‌بوم‌های موفق تشریح شده‌است. سپس چالش‌های پیش روی حضور شرکت‌های بزرگ در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه در ایران معرفی شده‌است و در نهایت راهکارهای پیشنهادی توسط صاحب‌نظران برای افزایش حضور اثربخش شرکت‌های بزرگ در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه ارائه شده‌است.

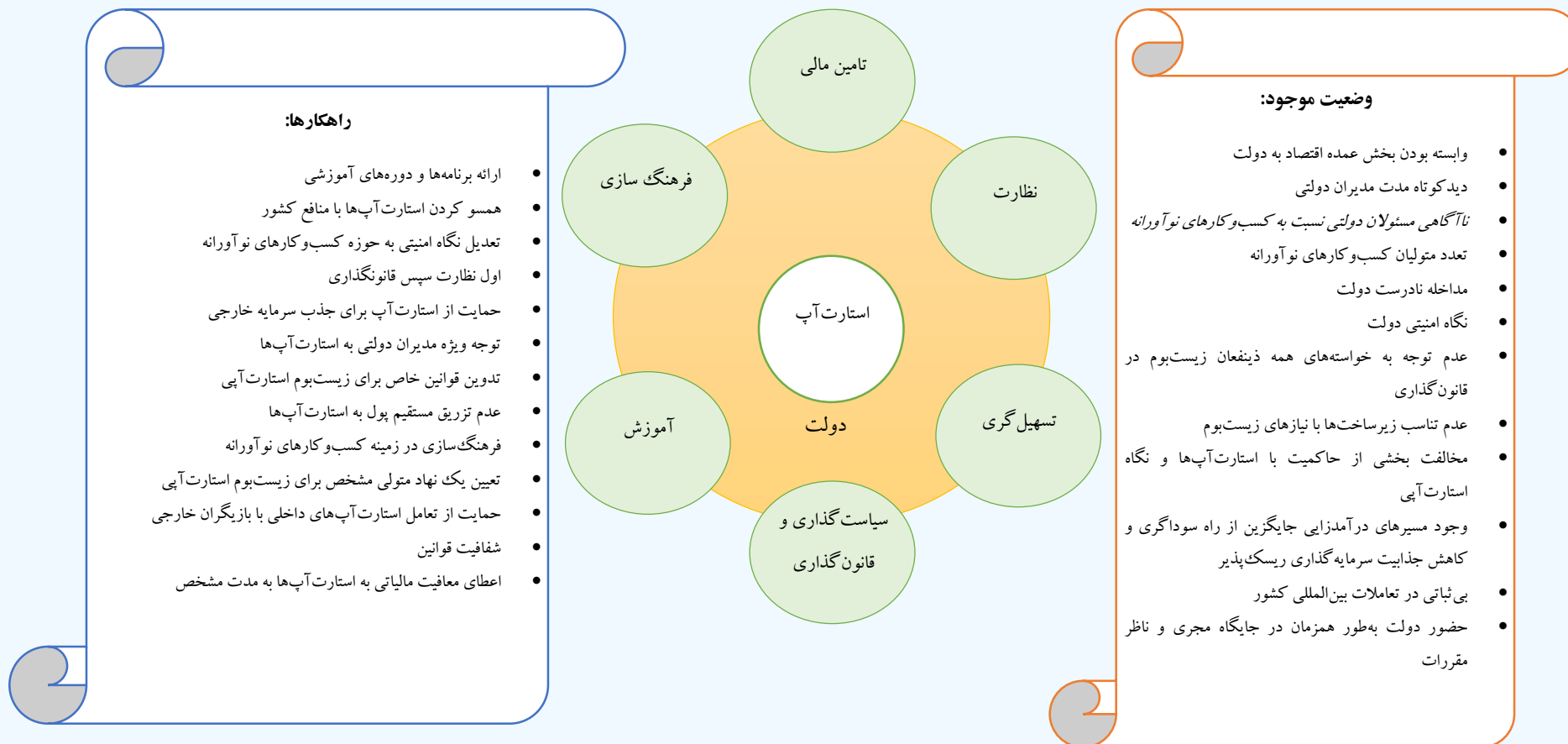
**فصل هشتم – بسته ابزارهای سیاستی پیشنهادی برای حمایت از توسعه زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه ایران:** در این فصل با توجه به نتایج فاز اول و دوم پژوهش، راهکارهایی برای حمایت از توسعه صحیح زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه در ایران ارائه شده‌است.

## درس آموخته‌هایی از مطالعه استارت‌آپ‌های موفق در سطح جهانی

- وجود بازار برای خدمات و محصولات کسب‌وکارهای نوآورانه، عامل تعیین کننده در موفقیت آنها است.
- داشتن تجربه قبلی در راهاندازی کسبوکار یکی از عوامل موفقیت کسب‌وکارهای نوآورانه موفق است.
- رشته تحصیلی بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای نوآورانه موفق، لزوماً با حوزه فعالیت کسبوکار آنها مرتبط نیست.
- وجود تیمی از افراد با تخصصهای متنوع یکی از ویژگیهای کسب‌وکارهای نوآورانه موفق بوده است.
- کسب‌وکارهای نوآورانه موفق عمدتاً براساس سرمایه شخصی فعالیت خود را شروع کردند.
- تزریق سرمایه (بیرونی) زیاد در سال‌های اول فعالیت کسب‌وکارهای نوآورانه احتمال شکست آنها را افزایش میدهد.
- کسب‌وکارهای نوآورانه موفق عمدتاً از طریق سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای نوآورانه کوچکتر یا اکتساب آنها حوزه فعالیت خود را گسترش دادند.
- سرمایه‌گذاری افراد مشهور در دوره‌های تأمین سرمایه استارت‌آپ‌ها نقش مهمی داشته‌است.
- حمایت دولت از کسب‌وکارهای نوآورانه پس از تایید توانمندی آنها در راستای پاسخ به یک مسئله ملی یا اجتماعی صورت میگیرد.



## نقش دولت در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه در ایران

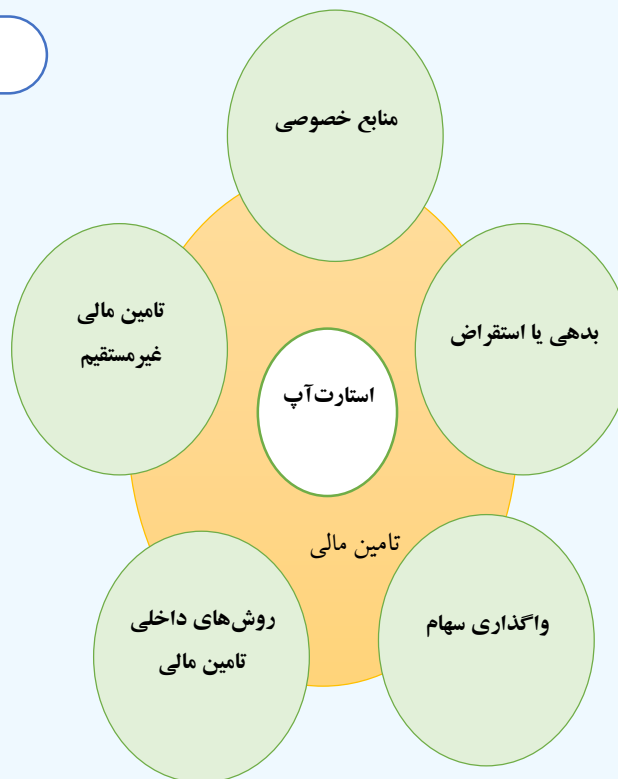




## بعد تامین مالی در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه در ایران

### راهکارها:

- تسهیل حضور سرمایه‌گذار خارجی
- حمایت از حضور استارت‌آپ‌ها در بازار سرمایه
- صندوق‌ها اتکایی
- فراهم کردن حضور صندوق‌های بازنشستگی در زیست‌بوم
- نیاز به مشارکت صندوق نوآوری و شکوفایی در تضمین سرمایه‌گذاری
- عدم اعطای وام به استارت‌آپ‌ها
- اعطای مشوق به سرمایه‌گذاران
- کمک به راه‌اندازی پلت‌فرم‌های سرمایه‌گذاری جمعی
- ارائه آموزش در زمینه سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر
- تشویق شرک‌های بزرگ برای راه‌اندازی CVC
- اصلاح قوانین و مقررات حاکم بر زیست‌بوم



### وضعیت موجود:

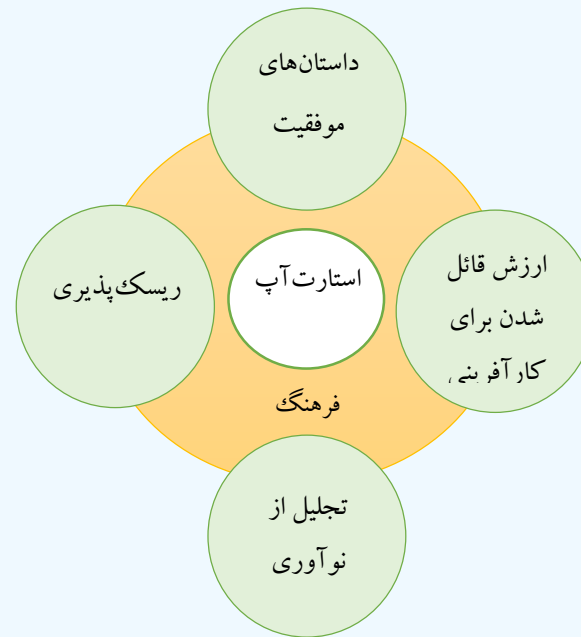
- رفتار غیرحرفه‌ای سرمایه‌گذاران
- ضعف جذب سرمایه‌گذاری خارجی
- فقدان مشوق‌های موثر برای نقش‌آفرینی سرمایه‌گذاران
- فراهم نبودن زمینه حضور استارت‌آپ‌ها در بازار بورس
- دولتی بودن بخش عمده منابع مالی
- عدم تناسب رشد منابع مالی با رشد زیست‌بوم
- عدم توازن سرمایه‌گذاری در مراحل مختلف رشد استارت‌آپ‌ها
- ریسک‌گریزی سرمایه‌گذاران داخلی
- عدم دسترسی به پول هوشمند
- ظرفیت جذب پایین استارت‌آپ‌ها
- جذابیت سرمایه‌گذاری در دارایی‌های مشهود
- مشکل ادغام و اکتساب
- ناکارآمدی زیرساخت‌های اطلاعاتی



## بعد فرهنگ در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه در ایران

### راهکارها:

- ترویج داستان‌های موفقیت
- ترویج کارآفرینی در دانشگاه و مدارس
- آموزش شناسایی فرصت
- ترویج فرهنگ پذیرش شکست
- اعتمادسازی نسبت به تجارت الکترونیک
- ارتقاء فرهنگ مشارکت
- افزایش فعالیت‌های رسانه‌ای در حوزه کسب‌وکارهای نوآورانه
- برگزاری رویدادهای ترویجی در زمینه کسب‌وکارهای نوآورانه

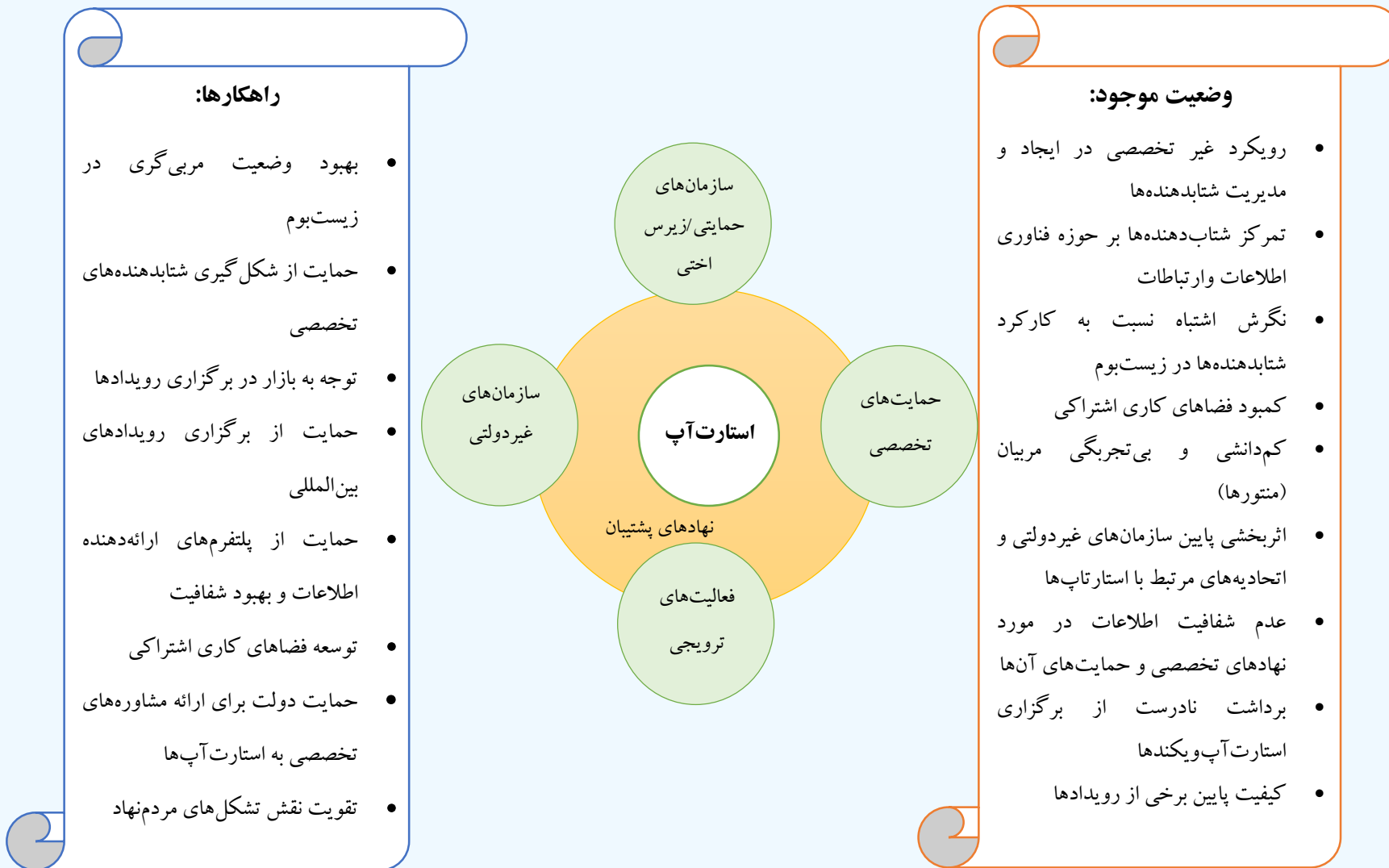


### وضعیت موجود:

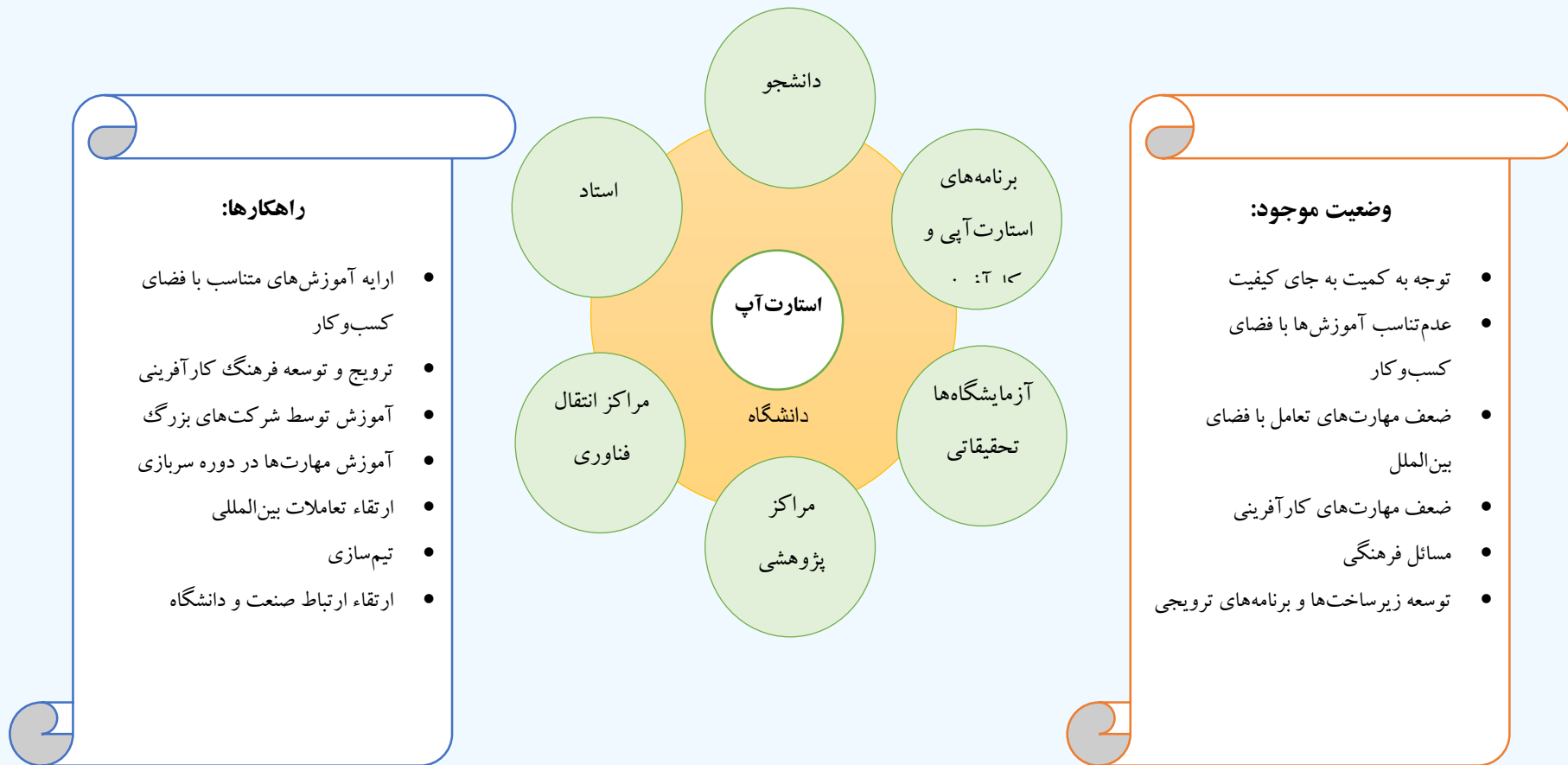
- بی‌اعتمادی مردم به کسب‌وکارهای اینترنتی
- مطرح نشدن تجربه‌های شکست
- نگرش اشتباه نسبت به ایده‌های استارت‌آپی
- صبور نبودن فعالان زیست‌بوم
- درک اشتباه از هدف اصلی یک استارت‌آپ
- ارزش قائل نشدن برای کارآفرینی و خود اشتغالی
- روحیه فردگرایی و تمامیت‌خواهی به جای کار تیمی و شراکت
- حاکم بودن فرهنگ تقلید و کپی‌برداری
- ریسک‌گریزی فعالان زیست‌بوم
- فعالیت محدود رسانه‌ای در حوزه استارت‌آپی



## بُعد نهادهای پشتیبان در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه در ایران



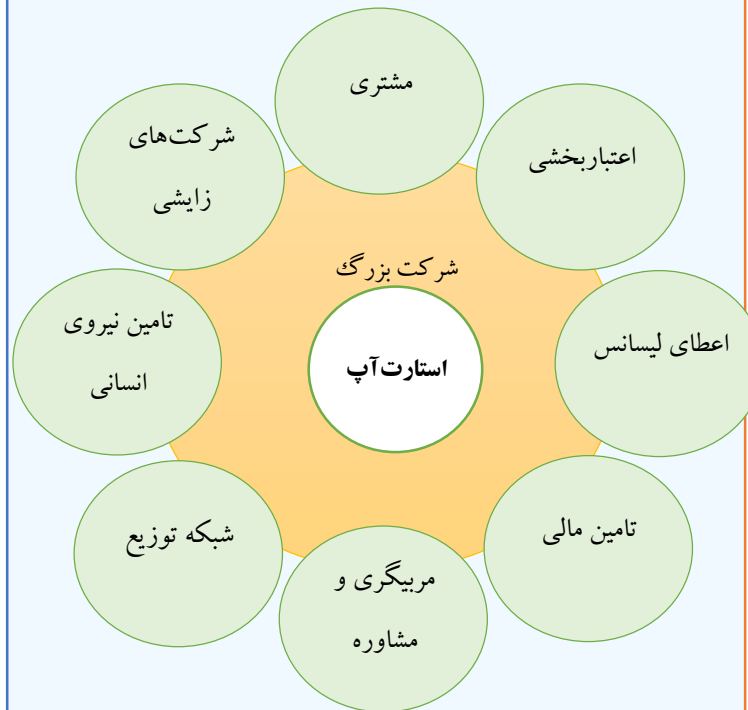
## بعد دانشگاه‌ها در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه در ایران



## بعد شرکت‌های بزرگ در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوآورانه در ایران

### راهکارها:

- مشارکت شرکت‌های بزرگ در برنامه‌های استارت‌آپی
- ارائه پاداش به راه‌حل‌های خلاقانه از سوی شرکت‌های بزرگ
- تعیین واحد اختصاصی برای تعامل با استارت‌آپ‌ها در شرکت‌های بزرگ
- راه‌اندازی نهادهای واسط
- فرهنگ‌سازی
- اختصاص بخشی از بودجه R&D شرکت‌های بزرگ به همکاری با استارت‌آپ‌ها
- پایش همکاری‌های در زیست‌بوم
- اعطای اعتبار مالی به شرکت‌های بزرگ برای سرمایه‌گذاری بر روی استارت‌آپ‌ها
- تسهیل ورود شرکت‌های چندملیتی



### وضعیت موجود:

- در اولویت نبودن همکاری با استارت‌آپ‌ها برای شرکت‌های بزرگ
- وابستگی شرکت‌های بزرگ زیست‌بوم به نفت
- حضور ضعیف شرکت‌های چندملیتی در زیست‌بوم
- ضعف تجربه و تخصص تعامل شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها
- مقاومت نسبت به نوآوری بیرونی
- محافظه‌کاری مدیران دولتی شرکت‌های بزرگ
- بی‌ثباتی و عدم حمایت مدیریت ارشد
- غیرواقعی بودن نیاز شرکت‌های بزرگ برای همکاری
- عدم توجه شرکت‌های بزرگ به توانمندی استارت‌آپ‌ها
- عدم اختصاص واحد مشخص برای همکاری
- عدم حضور نهاد واسط
- چالش‌های فرهنگی
- مسائل قانونی

