

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بررسی سیاستها و برنامه های توسعه خوشه های کسب و کار در ایران

دکتر غلامرضا سلیمانی  
خرداد ۱۴۰۲

# فهرست مطالب

- ✓ مبانی نظری توسعه خوشه ای
- ✓ وضعیت برنامه توسعه خوشه‌های کسب و کار در ایران
- ✓ چالش‌های توسعه خوشه‌های کسب و کار در ایران
- ✓ پیشنهادهای توسعه خوشه‌های کسب و کار در ایران

**مبانی نظری توسعه خوشه‌ای**

## تعریف خوشه‌های کسب و کار

مجموعه‌ای از واحدهای کسب و کار با چهار ویژگی:

✓ در یک منطقه جغرافیایی متمرکز شده‌اند،

✓ محصول یا خدمت مشترک را تولید و عرضه می‌نمایند،

✓ فعالیت‌های همدیگر را تکمیل می‌نمایند،

✓ با چالش‌ها و فرصت‌های مشترک مواجه هستند.

این مجموعه از واحدها، **خوشه کسب و کار** نامیده می‌شوند.

# خوشه به عنوان یک سیستم متشکل از ذینفعان مختلف

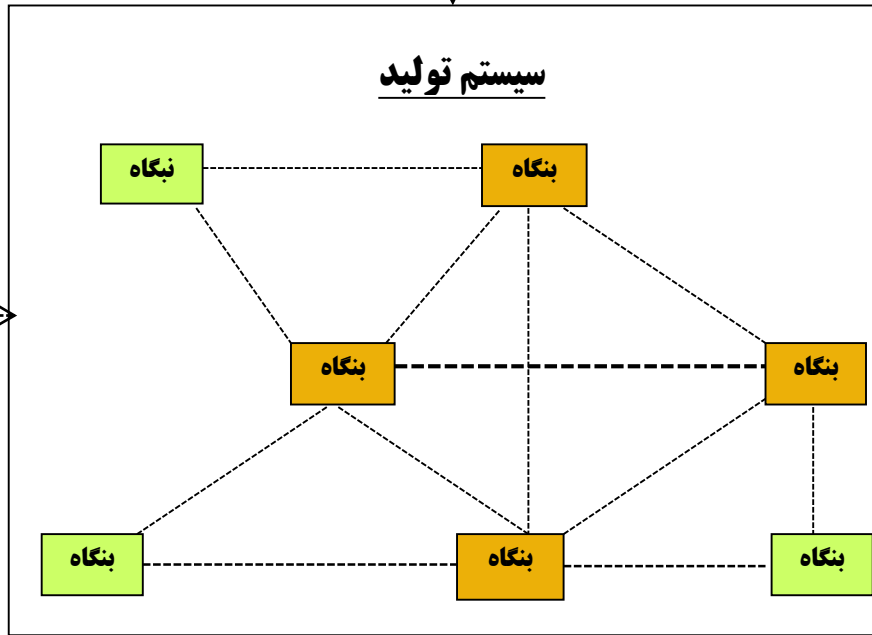
تولید و ارائه یک محصول یا خدمت  
مشابه

تمرکز جغرافیایی تولید کنندگان

## محیط سیاستگذاری

مؤسسات و نهادهای پشتیبان (دولتی و خصوصی)

### سیستم تولید



### تأمین کنندگان

تأمین کنندگان مواد خام

تأمین کنندگان ماشین آلات

### خریداران

نمایندگی های فروش

مصرف کنندگان

ارائه دهندگان خدمات توسعه کسب و کار  
(طراحان، آزمایشگاهها، حمل و نقل، مؤسسات مالی، و...)

چالشها و فرصت های مشترک برای  
بنگاهها

## محیط بین المللی

وجود روابط و همکاری بین بنگاهها

## ذی‌نفعان و بازیگران خوشه

- واحدهای اصلی (اصلی)
- تأمین‌کنندگان مواد اولیه، ماشین‌آلات
- نهادهای دولتی و ... (مالی، بازاریابی و دانشگاهی و ...)
- مشتریان (در بعضی مواقع)
- ارائه‌کنندگان خدمات (BDSP)، شرکت‌های مشاوره‌ای
- مؤسسات و انجمن‌ها
- دولت محلی در مسائل زیست‌محیطی، آموزشی، اشتغال و ...

## شرایط پیدایش و توسعه یک خوشه

- نزدیکی به منابع و مواد اولیه
- وجود نیروی کار ماهر
- وجود و رشد مناسب خدمات توسعه کسب و کار
- رشد متناسب زیرساختها
- وجود تامین کنندگان کافی
- شرایط مناسب اقتصاد محلی، ملی و بین المللی

**\*\*بسختی می توان خوشه را ایجاد نمود\*\***



## تاریخچه توسعه خوشه‌های کسب و کار در جهان

✓ اولین بار مفهوم خوشه‌های کسب و کار توسط مایکل پورتر در کتاب وی با

عنوان «*The Competitive Advantage of Nations*»، مطرح شد.

✓ تعداد پروژه‌های توسعه خوشه‌ای در سالهای پایانی دهه اول قرن ۲۱ به شدت

افزایش یافته است که نشان دهنده جایگاه توسعه خوشه‌ای به عنوان یک الگوی

توسعه اقتصادی اثربخش در کشورهای مختلف است که می‌توان به موارد ذیل

اشاره نمود:

### نمونه پروژه‌های توسعه خوشه در کشورهای مختلف

خوشه صنایع الکترونیک پنانگ مالزی

خوشه ادوات جراحی سیالکوت پاکستان

خوشه بیمه و خدمات مالی لندن

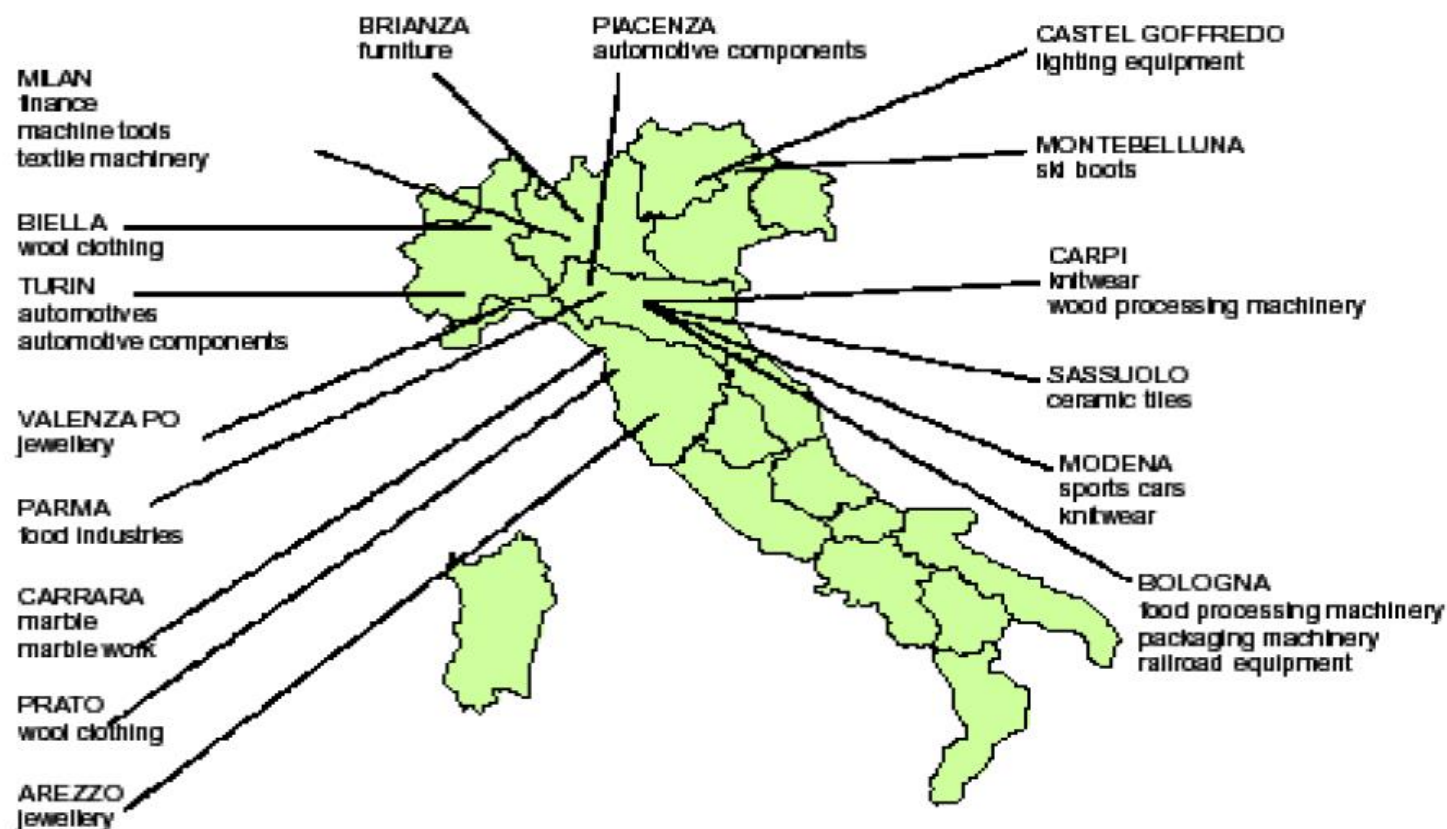
خوشه کفش سینوس ولی برزیل

خوشه نساجی بیلا در ایتالیا

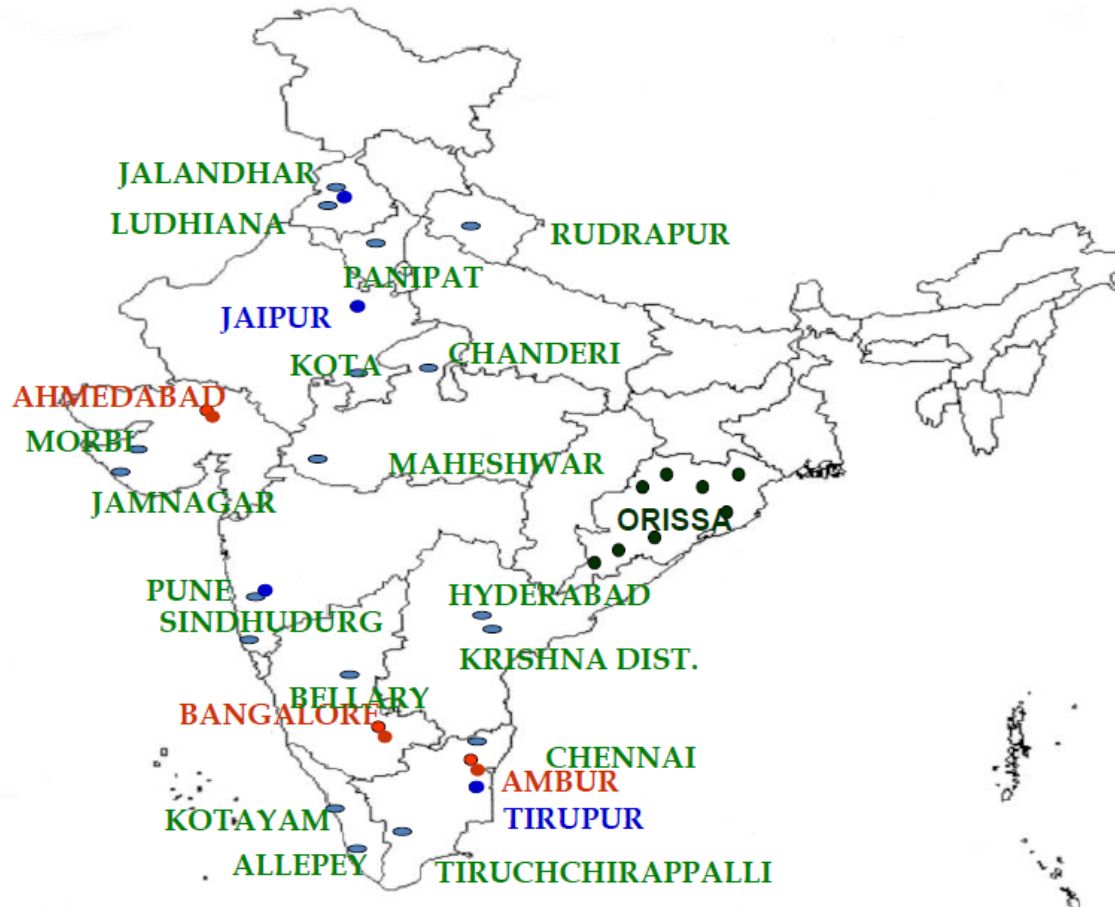
خوشه نساجی پراتو ایتالیا

## خوشه ها در ایتالیا

### Main clusters in Italy



# خوشه ها در هند



## برنامه توسعه خوشه‌های در کره جنوبی



فاز اول پروژه توسعه خوشه‌های در ۷ قطب تولیدی از ۲۰۰۵ آغاز شد.



فاز دوم پروژه توسعه خوشه‌های در ۱۲ قطب تولیدی از ۲۰۰۸

# ضرورت اجرای برنامه توسعه خوشه‌های کسب و کار

✓ بر اساس آمار، اکثر بنگاه‌های فعال در سطح خوشه‌ها، خرد و کوچک هستند.  
✓ بنگاه‌های خرد و کوچک به دلیل محدودیت‌های زیر، نیازمند حمایت می‌باشند:

❖ عدم صرفه اقتصادی فعالیت‌ها به دلیل حجم پایین تولید

❖ مدیریت سنتی و ناکارآمد

❖ ناتوانی در خرید مواد اولیه به قیمت مناسب

❖ ناتوانی در تامین هزینه‌های فعالیت‌های بازاریابی

❖ ناتوانی در دریافت تسهیلات به دلیل عدم ثبات مالی

❖ ناتوانی در ورود به بازارهای ملی و بین‌المللی

# بستر خوشه تسهیل کننده کار آفرینی

1. در خوشه از طریق اعتماد آفرینی بین ذی نفعان خوشه و ارتباط آنها با یکدیگر:
  - ❖ کارها تخصصی شده و فرصت کار آفرینی و ایجاد کسب و کار جدید فراهم می شود.
  - ❖ فرد کار آفرین از طریق مشارکت با سایر فعالان خوشه از مزیت صرفه مقیاس بهره مند می شود.
2. ایجاد بنگاه جدید در خوشه از جاذبه اقتصادی – تجاری برخوردار است زیرا:
  - ❖ تجمع واحدها در خوشه باعث مزایای از قبیل جلب مشتریان جدید، جلب سرمایه گذاری های جدید، شکل گیری BDSp های تخصصی، تأمین مواد اولیه در محل خوشه و ... می شود.
3. با وجود ذخیره های از نیروی انسانی متخصص در محل خوشه، راه اندازی کسب و کار جدید در محل خوشه به آسانی میسر است.

# بستر خوشه تسهیل کننده نوآوری شبکه‌ای

در بستر خوشه از طریق:

✓ تعاملات اجتماعی بین فعالان خوشه؛

✓ سرریز دانش بین واحدها؛

✓ جابجایی کارکنان بین واحدها؛

✓ مشارکت نهادهای محلی (دانشگاه‌ها، موسسات پژوهشی)؛

نوآوری شبکه‌ای در درون خوشه تسهیل می‌شود.

# هدف و اصول برنامه توسعه خوشه

✓ هدف برنامه توسعه خوشه

❖ تقویت ارتباطات و شبکه‌های همکاری بین ذی‌نفعان خوشه،

❖ رفع نقاط فشار خوشه،

❖ ارتقای زنجیره ارزش خوشه.

✓ اصول توسعه خوشه‌ها:

❖ توانمندسازی: مشارکت ذی‌نفعان در مراحل مختلف توسعه خوشه.

❖ پایایی: ذی‌نفعان خوشه بتوانند مشکلات مشترک خود را شناسایی و با اقدام مشترک

برطرف نمایند.



## مزایا و نتایج حاصل از همکاری

✓ فراهم آمدن صرفه های ناشی از مقیاس برای SME ها از طریق :

خرید مشترک نهاده ها و مواد اولیه؛

استفاده از ماشین آلات و تجهیزات در مقیاس بهینه؛

فروش مشترک و تأمین سفارشات بزرگ در بازار؛

✓ روابط درون بنگاهی SME ها را قادر می سازند تا در تولید تخصص یابند

✓ توان بنگاه ها را در پاسخگویی و مواجهه با چالشهای بازار تقویت می نماید

✓ انتقال سریع تجارب بین بنگاه ها (در حوزه های مهارت، تکنولوژی، نوآوری و ...)

# مؤلفه‌های برنامه توسعه خوشه

مؤلفه های برنامه  
توسعه خوشه های  
کسب و کار

تقویت سرمایه  
اجتماعی و ارتقاء  
فعالیت های  
جمعی  
(شبکه سازی)

ارتقاء و تقویت  
خدمات توسعه  
کسب و کار مورد  
نیاز خوشه ها

نهادسازی و  
تقویت مشارکت  
نهادهای پشتیبان  
در امر توسعه  
خوشه ها

تسهیل دسترسی  
خوشه ها به  
بازارهای هدف

تسهیل دسترسی  
خوشه ها به مواد  
اولیه

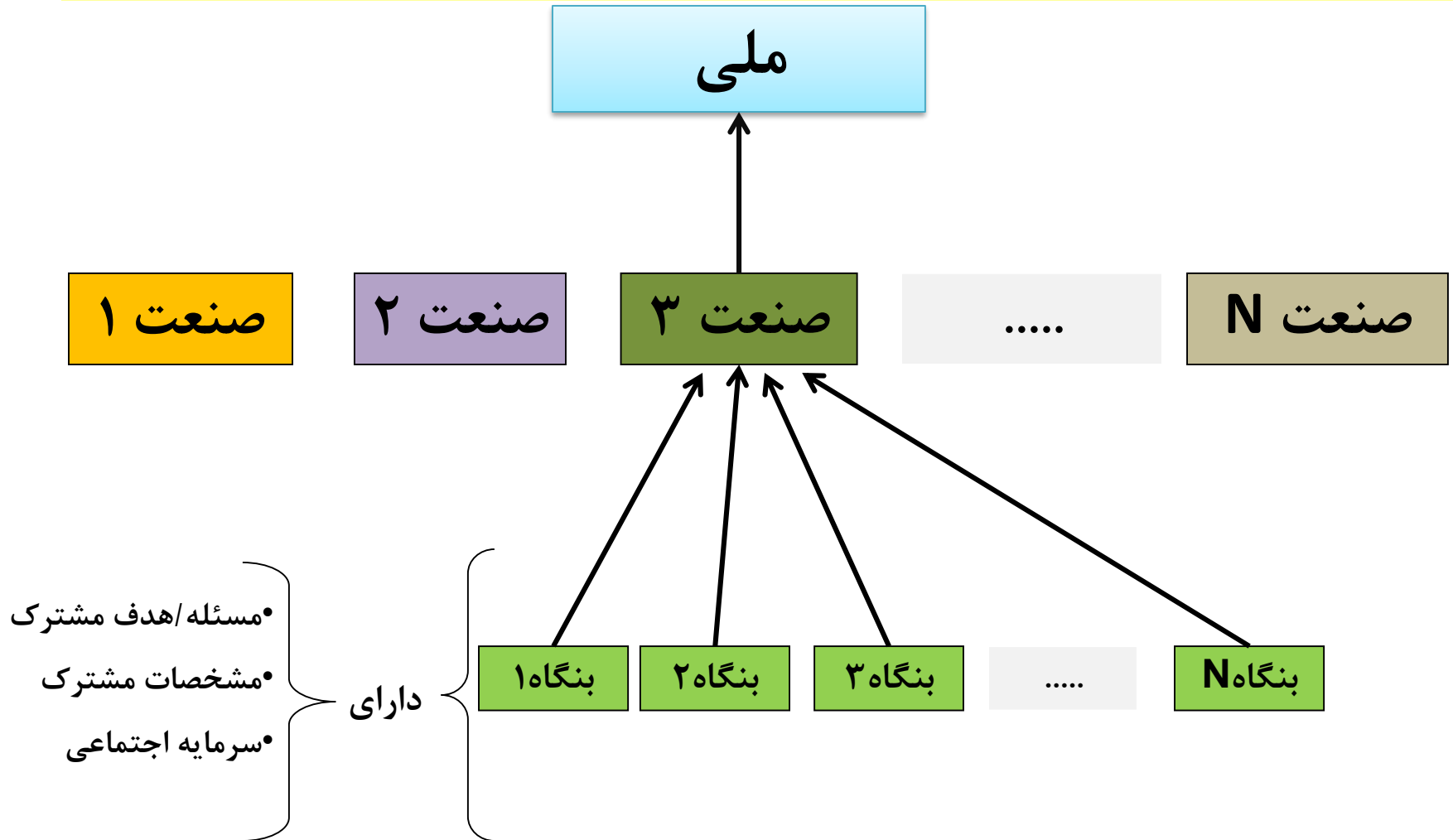
## مزایا و صرفه های خوشه ها

- صرفه های (PASSIVE) که از تمرکز بنگاهها در یک منطقه نشأت می گیرد
  - جذب شرکت های خدماتی
  - جذب حمایت نهادهای دولتی
  - ایجاد جذابیت برای مشتریان ، تأمین کنندگان و نیروی کار
- صرفه های (ACTIVE) که از همکاری بین واحدهای کسب و کار نشأت می گیرد
  - بازاریابی مشترک
  - برگزاری نمایشگاه
  - مبارزه با محدودیت های قانونی ملی و بین المللی
  - خدمات فناوری مشترک

## نگاه خوشه‌ای برای رفع مسائل SMEها

- رویکرد خوشه‌ای مشکلات آنها را ناشی از اندازه نمی‌داند بلکه آن را ناشی از ایزوله بودن و نداشتن ارتباطات مناسب و شبکه‌ای می‌داند.
- همکاری و فعالیت جمعی به عنوان یک ابزار کلیدی
- توجه به نقش ویژه نهادهای پشتیبان
- فهم منافع تمامی بازیگران
- دستیابی به اقتصاد مقیاس
- خوشه یک موجودیت مجازی است و رویکردی است برای حل مسئله

# سطوح مداخله در توسعه خوشه ای



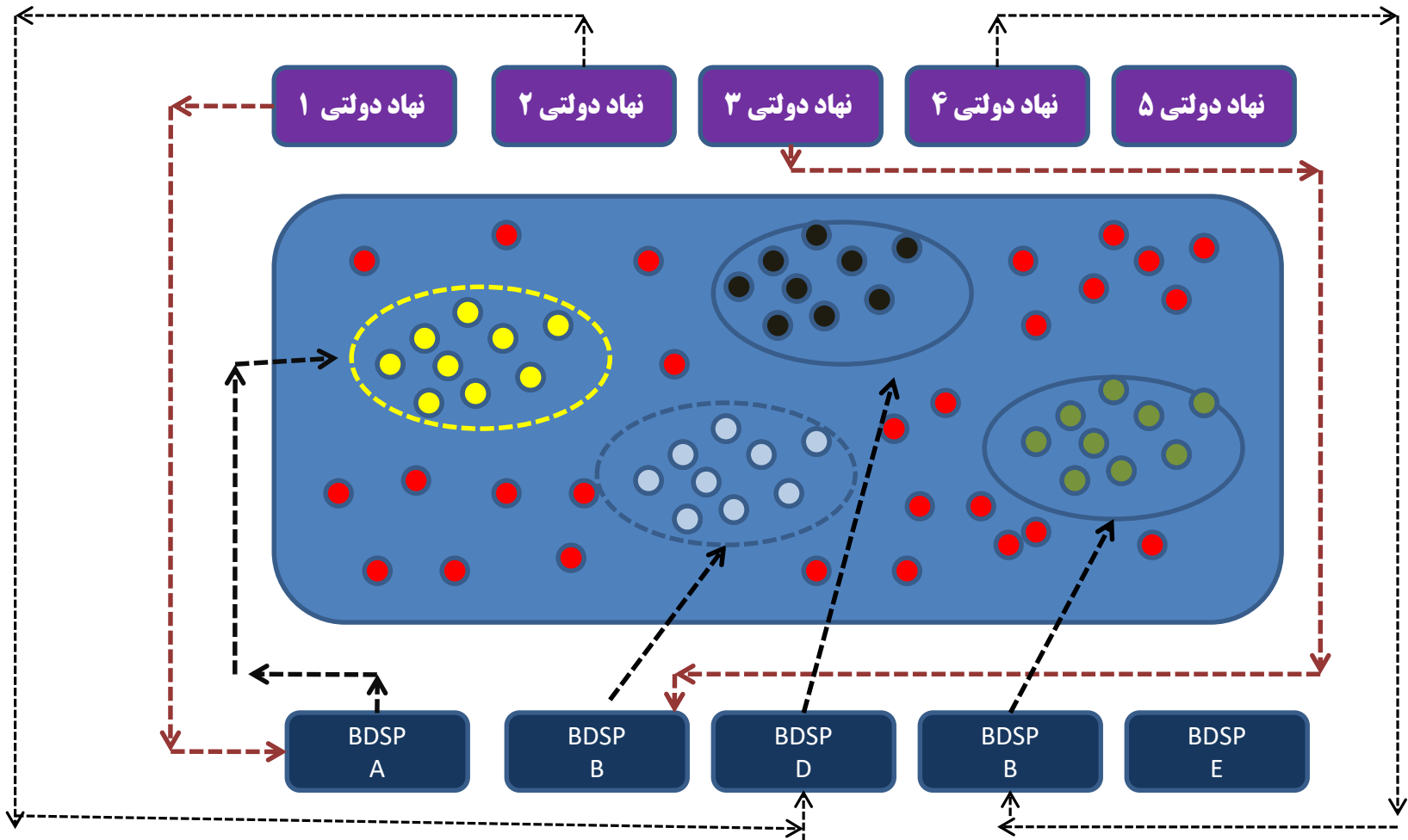
# گام‌های اجرایی در توسعه خوشه‌ای در ایران



## ابزارهای مورد استفاده در الگوی توسعه خوشه ای

- ایجاد و توسعه شبکه ها
- ایجاد و توسعه ارائه دهندگان خدمات توسعه کسب و کار
- درگیر نمودن نهادهای پشتیبان برای حمایت از برنامه های خوشه
- ارتقای فناوری واحدهای خوشه
- تکمیل حلقه های مفقوده زنجیره ارزش خوشه
- ارتقای زنجیره ارزش خوشه و اتصال آن به زنجیره ارزش جهانی

# نحوه تعامل ابزارهای توسعه خوشه ای در الگوی توسعه خوشه ای





## مثال هایی از مداخلات ممکن ذیل توسعه خوشه ای

- **در حوزه صادرات:**
  - کنسرسیوم صادراتی
- **در حوزه اعتبارات:**
  - کنسرسیوم های اعتباری تضمین متقابل
- **در حوزه فناوری**
  - مشارکت صنعت – دانشگاه
  - مبادله تجربیات موفق
  - مشارکت تأمین کنندگان ماشین آلات و صنایع
- **در حوزه نوآوری:**
  - بهبود فرآیندها
  - طراحی های جدید
- **در حوزه کاهش هزینه ها:**
  - کنسرسیوم های خرید مشترک
  - اشتراک ظرفیتهای تولیدی
  - تأمین کنندگان مشترک خدمات کسب و کار



سازمان صنایع کوچک و شهرکهای صنعتی ایران



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت صنعت، معدن و تجارت

# وضعیت برنامه توسعه خوشه‌های کسب و کار در ایران





## وضعیت برنامه توسعه خوشه‌های کسب و کار

ردیف	عنوان	وضعیت سال ۱۴۰۱ (تعداد)
۱	خوشه‌های شناسایی شده	۵۰۵
۲	خوشه‌های امکان‌سنجی شده	۲۵۲
۳	پروژه‌های توسعه خوشه‌ای در حال اجرا	۵۴
۴	پروژه‌های توسعه خوشه‌ای خاتمه یافته	۱۲۴
۵	تربیت عاملان توسعه خوشه‌ها و مشاور-ناظر فنی	۱۱۰۶ نفر





## دستاوردهای کلان برنامه توسعه خوشه‌های کسب و کار

درصد افزایش	در حال حاضر	قبل از آغاز پروژه توسعه خوشه	شرح دستاوردها
۱۷٪	۱۲۶۴۸۴	۱۰۸۲۸۶	تعداد بنگاه‌ها در خوشه‌های تحت حمایت
۱۳۸٪	۵۱۱	۲۱۴	تعداد شبکه‌ها در خوشه‌های تحت حمایت
۲۰۰٪	۱۴۲۷	۴۷۵	تعداد BDSp‌های درگیر
۱۷٪	۱۲۲۳۰۱۵	۱۰۴۵۸۵۸	تعداد اشتغال در خوشه‌های تحت حمایت (نفر)
۵۰٪	۲۳۵۱۲۱۴	۱۵۷۲۰۶۶	میزان کل فروش محصولات خوشه (میلیون ریال)
۵٪	۲۱۰۰۵۸۰	۱۹۹۷۲۹۸	صادرات خوشه‌های تحت حمایت (دلار)



## **چالش‌های توسعه خوشه‌های کسب‌وکار در ایران**

- ✓ مبنا قرار نگرفتن الگوی توسعه خوشه‌ای به عنوان الگوی توسعه اقتصادی کشور
- ✓ فقدان باور و اعتقاد عملی سیاست‌گذاران به الگوی توسعه خوشه‌ای به عنوان یک الگوی جامع توسعه کسب‌وکارهای کشور
- ✓ فقدان هماهنگی سیستمی بین ارگان‌های مختلف در امر توسعه خوشه‌ها
- ✓ عدم همکاری و مشارکت جدی سایر ارگان‌ها و نهادهای پشتیبان (به ویژه عدم حمایت مالی متناسب با برنامه توسعه خوشه‌ای)
- ✓ بروز برخی موازی کاری‌ها در زمینه توسعه خوشه‌ای بین سازمان‌ها و ارگان‌های مختلف

## چالش‌های توسعه خوشه‌های کسب و کار در کشور (ادامه)

✓ عدم توجه به خوشه‌های شناسایی شده در نقشه خوشه‌های کسب و کار به عنوان محورهای توسعه استان‌ها در برنامه‌ریزی توسعه اقتصاد منطقه‌ای

✓ رکود فراگیر اقتصادی در کشور طی چند سال اخیر

✓ عدم مشارکت و پیوند بین دانشگاه‌ها، مراکز علمی و تحقیقاتی، مراکز رشد، پارک‌های علم و فناوری و مراکز آموزش با خوشه‌های کسب و کار برای تبدیل آنها به خوشه‌های نوآور و پیشرو (مشابه مدل توسعه خوشه‌های نوآور در کشور کره جنوبی)

✓ دانش محور نبودن خوشه‌ها و تمرکز خوشه‌ها بر منابع محوری به جای دانش محوری

✓ عدم حمایت از فعالیت‌های نوآورانه و تحقیق و توسعه جمعی در سطح خوشه‌ها

## چالش‌های توسعه خوشه‌های کسب‌وکار در کشور (ادامه)

✓ عدم فعالیت نهادهای پشتیبان و عدم شکل‌گیری ارائه‌دهندگان خدمات توسعه کسب‌وکار (BDSp) تخصصی در سطح خوشه‌ها

✓ فقدان ارتباط منسجم بین خوشه‌ها و بنگاه‌های بزرگ و رشته صنعت‌های مزیت‌دار کشور (پتروشیمی، خودرو و...)

✓ محدود بودن بازارهای خوشه‌ها و عدم صادرات‌گرا بودن آنها به دلیل سیاست‌های کلان جایگزینی واردات (در مقابل سیاست‌های حضور پیدار در زنجیره ارزش جهانی)

✓ معضلات فرهنگ کسب‌وکار در کشور (فقدان روحیه فعالیت مشترک بین فعالان اقتصادی کشور)

✓ غالب بودن دیدگاه سخت‌افزاری بین مدیران ارشد کشور (در حالی که توسعه خوشه‌ای عمدتاً توسعه نرم‌افزاری به شکل ارتقای توانمندی جمعی فعالان خوشه است)

## **پیشنادهای توسعه خوشه‌های کسب و کار در کشور**

✓ تشکیل شورای ملی توسعه خوشه‌های کسب و کار به منظور هم‌افزایی بین دستگاه‌های متولی حوزه توسعه خوشه و انسجام بخشی به برنامه‌ها و جلوگیری از موازی کاری

✓ تعیین شورای برنامه‌ریزی استان‌ها به عنوان متولی و مسئول توسعه خوشه‌های کسب و کار در سطح استانی

✓ مبنا قرار گرفتن الگو توسعه خوشه‌ای و نقشه خوشه‌های کسب و کار کشور به عنوان یکی از الگوهای اساسی در تدوین برنامه هفتم توسعه در سطح ملی و استانی

✓ تدوین برنامه سالیانه توسعه خوشه‌های کسب و کار کشور در شورای ملی توسعه خوشه‌ها و تعیین وظایف و مسئولیت‌های دستگاه‌ها و نهادهای پشتیبان در سطح ملی و استانی در این خصوص

✓ حمایت از تقویت پیوند و ارتباط بین دانشگاه‌ها، مراکز علمی و تحقیقاتی، مراکز رشد، پارک‌های علم و فناوری و مراکز آموزش با خوشه‌های کسب و کار برای تبدیل آنها به خوشه‌های نوآور



# پیشنهادهای توسعه خوشه‌های کسب‌وکار در کشور (ادامه)

✓ حمایت ویژه از توسعه خوشه‌های مناطق روستایی و کمتر توسعه یافته با هدف اشتغال‌زایی پایدار و فقرزدایی در این مناطق

✓ حمایت از برقراری ارتباط خوشه‌های کشور با خوشه‌های سایر کشورها (مشارکت وزارت امور خارجه در برقراری ارتباط با شرکای خارجی، کمک مالی بلاعوض جهت برنامه‌های از قبیل اعزام و دعوت از هیئت تجاری و ...)

✓ حمایت از توسعه بازارهای صادراتی خوشه‌ها از طریق ارائه مشوق‌های خاص صادراتی

✓ حمایت از ارتباط صنایع بزرگ و رشته‌های صنعت‌های مزیت‌دار کشور با خوشه‌ها (با گسترش نظام مبادلات پیمانکاری فرعی SPX، ایجاد مشوق‌هایی، همچون مشوق‌های مالی و مالیاتی، برای بنگاه‌های بزرگ جهت ارتباط با بنگاه‌های کوچک)

✓ حمایت از شکل‌گیری BDSها در سطح خوشه و ارائه‌دهندگان توسعه خدمات کسب‌وکار به فعالان خوشه‌ها به ویژه در قالب رویکرد Coach

## **پیشنادهای توسعه خوشه‌های کسب و کار در کشور (ادامه)**

✓ نهادهای فرهنگی، رسانه‌های جمعی و صدا و سیما برنامه‌های فرهنگی جهت اعتماد آفرینی و ترویج کار جمعی و فعالیت شبکه‌سازی تدوین و پخش نمایند.

✓ حمایت از تدوین سند توسعه خوشه‌های کسب و کار در سطح کشور

✓ افزایش میزان اعتبارات و تخصیص بودجه ملی در اجرای پروژه‌های توسعه خوشه‌ای کسب و کار کشور

## **پیشنادهای توسعه خوشه‌های کسب و کار در کشور (ادامه)**

✓ حمایت از پروژه‌های تکمیل حلقه‌های مفقوده (مراکز طراحی، بسته بندی، بازاریابی و فروش و ...) در خوشه‌ها

✓ حمایت از اجرای پروژه توسعه خوشه‌های همسان در سطح کشور

✓ دانشگاه‌های هر منطقه متولی توسعه فناوری در خوشه‌های منطقه باشند و متناسب با آن رشته‌های دانشگاهی توسعه یابد

✓ سازمان فنی و حرفه‌ای هر منطقه متناسب با خوشه‌های منطقه وظیفه ارتقای مهارت کارکنان و مدیران فعالان خوشه منطقه را بر عهده داشته باشد.

با تشکر از توجه شما