



Applicability of the German Mittelstand Model in Iran: A Framework for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises

Nabi Omid 

Department of Management, Faculty of Management, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran.

nabiomidi@pnu.ac.ir

ABSTRACT

Objective: The German Mittelstand model, recognized as one of the most successful frameworks for supporting the development of family-owned small and medium-sized enterprises (SMEs), has played a pivotal role over recent decades in shaping a resilient, innovative, and regionally grounded economy in Germany. Emphasizing long-term commitment, family ownership, sustainability, and close integration with local institutions, this model holds a unique position within German industrial policy. The present study aims to evaluate the transferability and adaptability of this model's core components to the context of Iran's economy, with the broader goal of revitalizing local capacities to establish a homegrown model for SME development. The central research question explores the extent to which the key features of the Mittelstand model align with Iran's institutional and economic structures and under what conditions these elements may be gradually implemented.

Method: This applied study adopts an analytical-comparative approach to examine the feasibility of localizing the German Mittelstand model within Iran's economic framework. The research methodology is qualitative in nature and relies on document-based content analysis, structural comparison, and policy assessment. Data collection was conducted in two main phases: (1) a literature and document review, and (2) a comparative analysis of secondary data. The analysis is structured on three levels: (1) Comparative Analysis, aimed at identifying the strengths of the German model and assessing structural gaps between German and Iranian SMEs; (2) Contextual Analysis, which examines the institutional, economic, and cultural foundations in Iran for potential localization of the model; and (3) Policy Analysis, focused on identifying policy gaps and offering actionable recommendations. Given the qualitative orientation of the study, it is based entirely on secondary data and does not define a specific statistical population.

Results: The findings of this research indicate that there are significant differences between the structure and performance of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Iran and the successful Mittelstand model in Germany. These differences are not merely technical and managerial in scope but are rooted in fundamental economic, institutional, cultural, and policy disparities. The German model is founded upon pillars such as multi-generational family ownership, a long-term growth strategy with a focus on niche markets, continuous investment in research and development (R&D) through links with universities, and financial independence based on self-financing or access to stable bank credit. These characteristics have endowed these firms with high resilience and continuous innovation. In contrast, Iranian firms are predominantly individual-centric, short-term-oriented, and unstable, with their strategies focused on survival amidst volatile economic conditions. A heavy dependence on short-term, high-risk bank facilities, the lack of a systematic succession system, and a structural disconnection from scientific institutions are the main obstacles to their sustainable growth and competitiveness. The contextual analysis reveals that localizing this model in Iran faces serious obstacles. Macroeconomic instability (high inflation and currency fluctuations) precludes the possibility of long-term planning. Institutional weakness, including the absence of independent development banks, fragmented policymaking, and the inefficiency of support structures, has made the business environment unpredictable. From a cultural perspective, although the family-oriented structure is a potential capacity, a culture of short-term profit-seeking and a lack of financial transparency hinder the formation of stable family brands. Nevertheless, the research identifies potential capacities for an "intelligent localization." This process necessitates a multi-dimensional and gradual policy package.

Conclusion: The findings demonstrate that applying the logic and structure of the Mittelstand model to empower Iranian SMEs requires transformation along three interconnected pathways. First, reforming and reconstructing supportive institutions—including the banking, taxation, and regulatory systems—to establish sustainable infrastructure for enterprise growth. Second, revising macroeconomic policies to eliminate ineffective interventions, stabilize regulations, and enhance long-term incentives for productive entrepreneurship. Third, reinforcing regional linkages and creating institutional coordination between educational, technical, and industrial sectors to enhance skill-building, innovation, and sustainable local employment. The study underscores that the realization of a successful indigenous model cannot be achieved through direct imitation of foreign examples, but rather through a gradual, policy-driven, and context-sensitive design grounded in local participation and institutional alignment.

Keywords: *Small and Medium Enterprises, Mittelstand Model, Family Businesses, Applicability, Iran.*

Cite this article: Omidi, N. (2025). Applicability of the German Mittelstand Model in Iran: A Framework for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Entrepreneurship Development*, 18(4), 31-54. <http://doi.org/10.22059/jed.2025.398407.654552>. (in Persian)

Received: 2025-07-13; **Revised:** 2025-08-16; **Accepted:** 2025-09-29; **Published online:** 2025-10-12

© The Author(s). **Article type:** Research **Publisher:** University of Tehran Press.

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.



کاربردپذیری مدل میتل اشتاند (Mittelstand) آلمان در ایران: الگویی برای توسعه شرکت های کوچک و متوسط

نبی امیدی 

گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

nabiomidi@pnu.ac.ir

چکیده

هدف: الگوی میتل اشتاند آلمان، به عنوان یکی از موفق ترین مدل های پشتیبان توسعه بنگاه های کوچک و متوسط خانوادگی، طی دهه های اخیر به نقشی کلیدی در شکل دهی اقتصاد مقاوم، نوآور و منطقه گرا در این کشور دست یافته است. این مدل با تأکید بر پایداری، مالکیت خانوادگی، تعهد بلندمدت، و ارتباط نزدیک با نهادهای محلی، جایگاه خاصی در سیاست های صنعتی آلمان دارد. پژوهش حاضر با هدف ارزیابی امکان انتقال پذیری و انطباق پذیری مؤلفه های این مدل به بستر اقتصاد ایران طراحی شده است؛ به گونه ای که بتوان از ظرفیت های درون زای کشور برای بازآفرینی الگویی بومی جهت توسعه شرکت های کوچک و متوسط استفاده کرد. مسئله اصلی پژوهش آن است که چه میزان از عناصر مدل میتل اشتاند با ساختار اقتصادی و نهادی ایران قابل تطبیق هستند، و تحت چه شرایطی می توان آن ها را به صورت تدریجی اجرایی کرد.

روش: این پژوهش از نوع کاربردی بوده و با رویکردی تحلیلی - تطبیقی به بررسی امکان پذیری بومی سازی مدل میتل اشتاند آلمان در اقتصاد ایران می پردازد. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر تحلیل محتوای اسنادی، تطبیق ساختارها و بررسی سیاست ها انجام گرفته است. گردآوری داده ها در دو بخش، ۱. مطالعات کتابخانه ای - اسنادی و ۲. تحلیل تطبیقی داده های ثانویه بوه است. تحلیل در سه سطح تطبیقی، زمینه ای و سیاستی می باشد؛ ۱. تحلیل تطبیقی: برای شناسایی نقاط قوت مدل آلمانی و ارزیابی فاصله ساختاری شرکت های کوچک و متوسط ایرانی نسبت به آن، ۲. تحلیل زمینه ای: برای بررسی امکان بومی سازی ویژگی های کلیدی مدل میتل اشتاند در بستر اقتصادی، نهادی و فرهنگی ایران، ۳. تحلیل سیاستی: برای شناسایی خلأهای سیاست گذاری و ارائه پیشنهاد های عملی. با توجه به ماهیت کیفی تحقیق، پژوهش متکی به تحلیل داده های ثانویه است و جامعه آماری خاصی تعریف نشده است.

یافته ها: یافته هایی این تحقیق نشان می دهد که میان ساختار و عملکرد بنگاه های کوچک و متوسط در ایران و مدل موفق میتل اشتاند در آلمان تفاوت هایی وجود دارد. این تفاوت ها صرفاً ابعادی فنی و مدیریتی ندارند، بلکه ریشه در تفاوت های بنیادین اقتصادی، نهادی، فرهنگی و سیاستی دارند. مدل آلمانی بر ارکانی چون مالکیت خانوادگی چندنسلی، استراتژی رشد بلندمدت با تمرکز بر بازارهای خاص، سرمایه گذاری مستمر در تحقیق و توسعه از طریق پیوند با دانشگاه ها، و استقلال مالی مبتنی بر خودتأمینی یا دسترسی به اعتبارات پایدار بانکی استوار است. این ویژگی ها، تاب آوری بالا و نوآوری مستمر را برای این بنگاه ها به ارمغان آورده است. در مقابل، بنگاه های ایرانی عمدتاً فردمحور، کوتاه مدت نگر و بی ثبات هستند و استراتژی آن ها بر بقا در شرایط پرنوسان اقتصادی متمرکز است. وابستگی شدید به تسهیلات بانکی کوتاه مدت و پرریسک، فقدان نظام جانشینی نظام مند، و گسست ساختاری از نهادهای علمی، مانع اصلی رشد پایدار و رقابت پذیری آن هاست. تحلیل زمینه ای نشان می دهد که بومی سازی این مدل در ایران با موانع جدی روبروست. بی ثباتی اقتصاد کلان (تورم بالا و نوسانات ارزی) امکان برنامه ریزی بلندمدت را سلب می کند. ضعف نهادی، از جمله نبود بانک های توسعه ای مستقل، سیاست گذاری های پراکنده و ناکارآمدی ساختارهای حمایتی، محیط کسب و کار را غیرقابل پیش بینی کرده است. از منظر فرهنگی نیز، هر چند ساختار خانواده محور یک ظرفیت بالقوه است، اما فرهنگ سودمحوری کوتاه مدت و عدم شفافیت مالی، مانع شکل گیری برندهای خانوادگی پایدار می شود. با این وجود، تحقیق ظرفیت های بالقوه ای را برای بومی سازی هوشمندانه شناسایی می کند. این فرآیند مستلزم یک بسته سیاستی چندبعدی و تدریجی است.

نتیجه: پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از منطق و ساختار مدل میتل‌اشتاند برای توانمندسازی بنگاه‌های کوچک و متوسط در ایران مستلزم سه مسیر تحولی است: نخست، اصلاح و بازسازی نهادهای حامی تولید، از جمله نظام بانکی، مالیاتی و تنظیم‌گری برای ایجاد زیرساخت‌های پایدار رشد بنگاه‌ها؛ دوم، بازنگری در سیاست‌گذاری‌های کلان اقتصادی به منظور حذف مداخلات ناکارآمد، تثبیت مقررات و افزایش انگیزه‌های بلندمدت برای کارآفرینی مولد؛ و سوم، تقویت پیوندهای منطقه‌ای و ایجاد هماهنگی میان نهادهای آموزشی، فنی و صنعتی جهت افزایش توانمندی‌زایی، نوآوری و اشتغال پایدار در سطح محلی. این مطالعه تأکید دارد که تحقق یک الگوی بومی موفق، نه با تقلید صرف از نمونه‌های خارجی، بلکه با طراحی تدریجی، سیاست‌محور و واقع‌بینانه مبتنی بر شرایط بومی و مشارکت‌محور ممکن خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: شرکت‌های کوچک و متوسط، مدل میتل‌اشتاند، بنگاه‌های خانوادگی، کاربردپذیری، ایران.

استناد به این مقاله: امیدی، ن (۱۴۰۴). کاربردپذیری مدل میتل‌اشتاند (Mittelstand) آلمان در ایران: الگویی برای توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط. توسعه کارآفرینی. ۱۸(۴)، ۵۴-۳۱. <http://doi.org/10.22059/jed.2025.398407.654552>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۲؛ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۷؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۲۵

© نویسنده‌گان. نوع مقاله: پژوهشی. ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.



۱. مقدمه

شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) به عنوان یکی از ارکان اصلی رشد اقتصادی، اشتغال‌زایی و نوآوری در بسیاری از کشورها شناخته می‌شوند. در حالی که این بنگاه‌ها در کشورهای در حال توسعه با چالش‌های ساختاری، نهادی و مالی مواجه‌اند، برخی اقتصادهای پیشرفته موفق شده‌اند با طراحی الگوهای بومی، نقش کلید شرکت‌های کوچک و متوسط را در پویایی اقتصادی تثبیت کنند. استفاده از سرمایه‌های مردمی به عنوان یکی از ابزارهای مؤثر تأمین مالی، در دهه‌های اخیر به طور گسترده در کشورهای مختلف جهان رواج یافته و نقش مهمی در توسعه اقتصادی و افزایش مشارکت عمومی ایفا کرده است. این رویکرد با فراهم کردن بسترهای شفاف، قابل اعتماد و قانونی، امکان انتقال سرمایه‌های خرد مردمی به سمت پروژه‌های تولیدی، زیرساختی و نوآورانه را فراهم می‌سازد. استفاده از سرمایه‌های مردمی به عنوان یکی از روش‌های نوین و مؤثر تأمین مالی، در دهه‌های اخیر در بسیاری از کشورهای پیشرفته و در حال توسعه با موفقیت اجرا شده است. این رویکرد، با فراهم آوردن بسترهایی شفاف، امن و قانونمند، زمینه را برای هدایت سرمایه‌های خرد مردمی به سوی پروژه‌های تولیدی، فناورانه و زیرساختی فراهم می‌سازد و در عین حال، مشارکت عمومی را در فرآیند توسعه اقتصادی افزایش می‌دهد. یکی از نمونه‌های برجسته این مدل، کشور سنگاپور است؛ جایی که دولت با تأسیس صندوق سرمایه‌گذاری دولتی تماسک هولدینگز^۱، بستر نهادی مناسبی برای جذب و مدیریت سرمایه‌های عمومی ایجاد کرده است. این صندوق با رویکردی شفاف و حرفه‌ای، منابع مالی مردمی را در پروژه‌های بزرگ زیرساختی، صنعتی و بین‌المللی سرمایه‌گذاری کرده و موفق شده است بازدهی بلندمدت قابل توجهی را برای دولت و مردم تضمین کند. در ایالات متحده آمریکا، مدل‌های نوین‌تری از مشارکت مردمی در تأمین مالی توسعه‌ای ظهور کرده‌اند. پلتفرم‌های تأمین مالی جمعی^۲ مانند کیک‌استارتر^۳ و ایندی‌گوگو^۴ به کارآفرینان اجازه می‌دهند که به طور مستقیم از مردم حمایت مالی دریافت کرده و طرح‌های نوآورانه خود را بدون نیاز به سرمایه‌گذاران بزرگ یا بانک‌ها به اجرا درآورند. این پلتفرم‌ها نقش کلیدی در گسترش اکوسیستم استارت‌آپی و اقتصاد خلاق ایفا کرده‌اند. ژاپن نیز نمونه‌ای موفق از استفاده هدفمند از پس‌اندازهای مردمی در توسعه تولید و زیرساخت است. در این کشور، سامانه‌های پس‌انداز پستی^۵ که یکی از بزرگ‌ترین شبکه‌های بانکی جهان به شمار می‌آید، سرمایه‌های خرد مردم را جذب کرده و از طریق سازوکارهای دولتی در پروژه‌های صنعتی و ملی سرمایه‌گذاری می‌کند. این مدل باعث شده تا ژاپن بتواند در دهه‌های گذشته، بدون اتکا بیش از حد به سرمایه خارجی، مسیر توسعه صنعتی خود را پیماید. در هلند، پلتفرم‌هایی مانند لن‌دان^۶ به مردم این امکان را می‌دهند که در پروژه‌های تولیدی و کارآفرینی در کشورهای در حال توسعه سرمایه‌گذاری کنند. این مدل که بر پایه مشارکت داوطلبانه و بازدهی اجتماعی-اقتصادی طراحی شده، نقش قابل توجهی در ارتقای توسعه پایدار جهانی ایفا کرده است. نروژ نیز با استفاده از صندوق سرمایه‌گذاری دولتی

1 Small and Medium Enterprises

2 Temasek Holdings

3 Crowd funding

4 Kick starter

5 Indiegogo

6 Japan Post Bank

7 Lendahand

مانند صندوق بازنشستگی دولتی نروا^۱ که با درآمدهای نفتی و همچنین بخشی از منابع عمومی تغذیه می‌شود، الگویی کم‌نظیر از مدیریت شفاف و بلندمدت سرمایه‌های ملی ارائه داده است. این صندوق بخشی از منابع خود را در صنایع استراتژیک و بازارهای جهانی سرمایه‌گذاری می‌کند و بازده آن مستقیماً به نفع نسل‌های کنونی و آینده جامعه نروژی صرف می‌شود. در کره جنوبی، نیز نهادهای عمومی و نیمه‌دولتی، از جمله صندوق نوآوری و سرمایه‌گذاری کره^۲، سرمایه‌های عمومی را به سمت صنایع دانش‌بنیان، فناوری‌های نوین و توسعه منطقه‌ای هدایت می‌کنند. تمرکز این صندوق‌ها بر ارتقاء بهره‌وری، تقویت صادرات، و حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط بوده و در ایجاد زیرساخت‌های اقتصادی مدرن کره نقش کلیدی داشته‌اند. مرور این تجربیات موفق نشان می‌دهد که بهره‌گیری از سرمایه‌های مردمی، در صورتی که با طراحی نهادی مناسب، شفافیت عملیاتی، نظارت مؤثر و حمایت قانونی همراه باشد، می‌تواند به یکی از ابزارهای راهبردی برای رشد پایدار، اشتغال‌زایی، و ارتقای تاب‌آوری اقتصادی تبدیل شود. برای کشوری مانند ایران، که از ظرفیت بالای سرمایه‌های خرد در میان مردم برخوردار است، ایجاد زیرساخت‌های نهادی و فناورانه برای هدایت این منابع به سوی تولید، می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در جهش تولید ملی و تحول ساختاری اقتصاد ایفا کند.

یکی از موفق‌ترین این الگوها، مدل میتل‌اشتاند^۳ آلمان است؛ مدلی که نه تنها از منظر اقتصادی بلکه به لحاظ فرهنگی، آموزشی و نهادی نیز واجد ارزش‌های الگوبرداری برای کشورهایی همچون ایران است. مدل میتل‌اشتاند به شرکت‌هایی اشاره دارد که معمولاً خانوادگی، تخصص‌محور، با تمرکز بر بازارهای خاص و دارای مدیریت بلندمدت و غیرمتمرکز هستند. این شرکت‌ها سهم قابل توجهی در اشتغال، صادرات، و نوآوری آلمان دارند و به عنوان موتور پنهان رشد صنعتی این کشور شناخته می‌شوند. هرچند بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی محور در تامین نیازهای اولیه و خاص و عمومی فعالیت دارند و اغلب ناشناخته هستند اما شرکت‌های بزرگ جهانی نیز وجود دارند که آغاز فعالیت آنها در سطح خانوادگی بوده و بعدها به شهرت جهانی دست یافته‌اند. شرکت بوش^۴ در آلمان، برندهای خانوادگی فررو^۵ ایتالیا، شرکت لورنال^۶ فرانسه، گروه تاتا^۷ در هند، برند هواوی^۸ در چین، شرکت تویوتا^۹ در ژاپن، شرکت‌هایی والمارت^{۱۰}، مارس^{۱۱} و فورد^{۱۲} در آمریکا از نمونه‌های شرکت‌ها و برندهای خانواده پایه و شناخته‌شده جهانی هستند.

در ایران، با وجود ظرفیت‌های گسترده در حوزه منابع انسانی، تولیدی و منطقه‌ای، شرکت‌های کوچک و متوسط هنوز نتوانسته‌اند نقش تعیین‌کننده‌ای در رشد اقتصادی ایفا کنند. ناکارآمدی سیاست‌های حمایتی، نبود نهادهای تأمین مالی کارآمد، و ضعف پیوند میان صنعت و آموزش فنی از جمله موانع اصلی این وضعیت هستند. ر نقطه مقابل، کشور

1 Government Pension Fund of Norway

2 Korea Investment Corporation

3 Mittelstand

4 Bosch

5 Ferrero

6 L'Oréal

7 Tata Group

8 Huawei

9 Toyota

10 Walmart

11 Mars

12 Ford

آلمان با بهره‌گیری از مدلی منحصربه‌فرد موسوم به میتل‌اشتاند توانسته است بخش قابل توجهی از شرکت‌های کوچک و متوسط را به بنگاه‌هایی موفق، صادرات‌محور، نوآور و پایدار تبدیل کند. این مدل نقشی بی‌بدیل در پایداری صنعتی و اجتماعی آلمان ایفا کرده و به عنوان یک الگوی موفق در سطح جهانی شناخته می‌شود. این پژوهش با هدف بررسی امکان‌سنجی کاربردپذیری مدل میتل‌اشتاند در بستر اقتصادی، فرهنگی و نهادی ایران، به تحلیل ویژگی‌های ساختاری این مدل، موفقیت‌های آن در آلمان، و راهکارهای تطبیق آن با شرایط ایران می‌پردازد.

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدل میتل‌اشتاند، ستون فقرات اقتصاد آلمان شناخته می‌شود. این شرکت‌ها اغلب خانوادگی، خصوصی، کوچک یا متوسط هستند و در بازارهای خاص^۱ فعالیت دارند. ویژگی‌هایی مانند تمرکز بلندمدت، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، استقلال مالی و تعهد بین‌نسلی از مشخصات اصلی آن‌هاست. بررسی پژوهش پانکه و ولتر^۲ (۲۰۱۹) نشان می‌دهد حدود ۹۰ درصد از شرکت‌های فعال در آلمان تحت عنوان میتل‌اشتاند دسته‌بندی می‌شوند و حدود ۶۲ درصد از آن‌ها قهرمان پنهان^۳ هستند یعنی شرکت‌هایی که در بازارهای جهانی، رهبران کمترشناخته‌شده ولی موفق محسوب می‌شوند. خلق فرصت‌های کارآفرینانه از ستون‌های اصلی این مدل است. فرصت‌های خلق‌شده به فرصت‌هایی اطلاق می‌شوند که در آن‌ها هیچ‌یک از طرف‌های عرضه و تقاضا به‌طور آشکار و واضح وجود ندارند و لازم است یکی یا هر دوی آن‌ها ایجاد شوند. بنابراین، برای خلق چنین فرصت‌هایی باید چندین نوآوری اقتصادی در زمینه‌هایی مانند بازاریابی، فرانچایز و... صورت پذیرد تا فرصت مورد نظر شکل گیرد. این نگرش به فرصت، به خلق بازارهای جدید ارتباط پیدا می‌کند. در این میان، شناسایی برخی اقدامات کارآفرینانه که بر خلق فرصت‌های کارآفرینی اثرگذارند، می‌تواند زمینه را برای شکل‌گیری و توانمندسازی فرایند خلق فرصت فراهم کند (جمالی و همکاران، ۲۰۱۸). شرکت‌های استارت‌آپی از طریق خلق و توسعه اکوسیستم نوآوری، می‌توانند در تعامل پویا با جامعه به نیازهای مردم پاسخ دهند. تسهیل‌گران اصلی نوآوری شامل هم‌آفرینی و بازگردانی دانش، فرصت‌یابی و ظرفیت‌سازی از طریق استارت‌آپ‌هاست (نفیسی و محمدکاظمی، ۲۰۲۴). از طرفی شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) موتور رشد اقتصادی، ایجاد اشتغال و نوآوری در اقتصادهای توسعه‌یافته و در حال توسعه محسوب می‌شوند (کمسیون اروپا، ۲۰۲۲؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۰). بر اساس پژوهش کراوس^۴ و همکاران (۲۰۲۲)، بنگاه‌های خانوادگی در اروپا با اتکا بر انعطاف‌پذیری سازمانی توانسته‌اند پیامدهای بحران‌های اخیر را تا حد زیادی مدیریت کنند. مهم‌ترین چالش‌های بنگاه‌های کوچک و متوسط، شامل محدودیت‌های مالی، ضعف زیرساخت فناوری و فقدان استراتژی‌های رشد پایدار است که در مطالعات تطبیقی کشورهای مختلف نیز بارها تکرار شده است (آمانکوا^۵ همکاران، ۲۰۲۱؛ اگرز^۶، ۲۰۲۰).

1 Niche Markets

2 Pahnke & Welter

3 Hidden Champions

4 European Commission

5 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

6 Kraus

7 Amankwah

8 Eggers

بر همین اساس، ادبیات جدید مدیریت کسب و کار، سیاست‌گذاری اثربخش برای حمایت از این بنگاه‌ها را شامل دسترسی به منابع مالی نوین، تسهیل آموزش و شبکه‌سازی بین‌المللی می‌داند (گوپتا^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). مطالعات دیگر، مانند پژوهش فنوهر و پانکه^۲ (۲۰۱۹) نیز به نقش سرمایه‌گذاری بلندمدت، نوآوری تدریجی و ارتباط قوی با جامعه محلی در موفقیت این مدل اشاره دارند. در این شرکت‌ها، تصمیم‌گیری به صورت متمرکز و توسط مدیر یا خانواده بنیان‌گذار انجام می‌شود که باعث انعطاف‌پذیری بالا در شرایط بحرانی می‌گردد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که شرکت‌های میشل‌اِشتاند در بحران‌های مالی مانند بحران سال ۲۰۰۸ یا دوران همه‌گیری کووید-۱۹، عملکردی پایدار و قابل قبول داشته‌اند. فویکت و مولر^۳ (۲۰۲۲) در تحقیق خود اشاره کرده‌اند که تجربه دیجیتال‌سازی در دوران پاندمی، ظرفیت‌های مدیریتی این بنگاه‌ها را برای آینده تقویت کرده است و در بحران کرونا نیز، شرکت‌های خانوادگی توانستند با بهره‌گیری از تیم‌های کوچک، مدیریت انعطاف‌پذیر و ساختارهای دیجیتال‌سازی اولیه، خود را تطبیق دهند. یدالهی فارسی و همکاران (۲۰۱۹) به شناسایی عوامل تناسب بین مدل کسب و کار و فرصت کارآفرینانه برای بهره‌برداری مؤثر از فرصت‌ها پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آنان به شناسایی هشت مقوله اصلی منجر شده است که عبارت‌اند از: سطح نوآوری و خلاقیت، هوشمندی بازار، استانداردهای مدیریت کیفیت، توسعه محصول، بهینه‌سازی ترکیب منابع، اثربخشی یادگیری، انعطاف‌پذیری و چابکی؛ که همگی از اجزای مدل کسب و کار و تناسب فرصت برای بهره‌برداری مؤثر از فرصت‌ها به شمار می‌روند. فیلیپ و ویلیامز^۴ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «مشاغل خانگی روستایی از راه دور و نابرابری‌های دیجیتال» به بررسی نیازها و انتظارات جوامعی پرداختند که دسترسی ضعیفی به امکانات دیجیتال دارند. آن‌ها در این مطالعه تأکید می‌کنند که دسترسی به اینترنت پرسرعت و باکیفیت نقش بسیار مهمی در افزایش مشارکت دیجیتال افراد، خانواده‌ها و کسب و کارهای کوچک خانگی ایفا می‌کند. به گفته آن‌ها، در شرایطی که اقتصاد دیجیتال در سطح ملی و جهانی به سرعت در حال تحول است، اگر به زیرساخت‌های ارتباطی مناطق روستایی توجه نشود، مشاغل خانگی در این مناطق ممکن است از این روند پیشرفت عقب بمانند. جمالی و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی خلأ نظری در ظهور فرصت‌های کارآفرینی فناورانه پرداخته و ضمن بررسی نظریه‌های موجود درباره فرصت‌های کارآفرینی فناورانه، خلأ نظری را مورد بررسی قرار داده‌اند. آنان معتقدند چندین پرسش وجود دارد که در نظریات فعلی به آن‌ها پرداخته نشده است و لازم است تحقیقات بیشتری برای پاسخ به این پرسش‌ها و پر کردن خلأهای نظری انجام شود و معتقدند یکی از روش‌های متداول شرکت‌ها برای تصمیم‌گیری درباره روندهای آینده، فعالیت‌های تحقیق و توسعه است. از مهم‌ترین عوامل شکست برنامه‌های تحقیق و توسعه، اشتباهات در برآوردهای اولیه، عدم اطمینان در تخمین‌ها و عملکرد، تغییرات عوامل خارجی و در نهایت، پیچیدگی و وسعت دامنه پروژه است. اشتورم و ناشت‌پد^۵ (۲۰۱۵) در تحقیقی جامع اشاره می‌کنند که ساختار غیرمتمرکز، وابستگی کمتر به بازار سرمایه و تصمیم‌گیری سریع، موجب بازگشت سریع‌تر این شرکت‌ها نسبت به بنگاه‌های بزرگ‌تر شده است. یکی از چالش‌های عمده میشل‌اِشتاند در سال‌های

1 Gupta

2 Venohr & Pahnke

3 Voigt & Möller

4 Philip & Williams

5 Storm & Naastepad

اخیر، بحران جانشینی است. در ایران، شرکت‌های کوچک و متوسط با چالش‌های متعددی از جمله فقدان دسترسی به منابع مالی، بوروکراسی اداری، ضعف در نهادهای حمایتی و نبود استراتژی توسعه ملی روبرو هستند، این در حالیست که چراتیان و گلتبار^۲ (۲۰۲۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که محدودیت‌های مالی، عامل اصلی رکود در رشد این شرکت‌ها در دوران همه‌گیری بوده است. دیجیتالی‌سازی یکی از عناصر کلیدی پایداری کسب‌وکار در جهان معاصر است. با این حال، بسیاری از بنگاه‌های ایرانی فاقد توان لازم برای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین هستند. قباقلو و تانگ^۳ (۲۰۱۵) نشان دادند که شکاف دیجیتال در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، موجب عقب‌ماندگی رقابتی در بخش شرکت‌های کوچک و متوسط شده است. مدل نظری هلیکس سه‌گانه^۴ که توسط لیدسدورف^۵ (۲۰۱۲) ارائه شده، تعامل هم‌زمان میان سه نهاد دانشگاه، صنعت و دولت را لازمه نوآوری پایدار می‌داند. این مدل، الهام‌بخش سیاست‌گذاری در آلمان و بنیان مهمی برای موفقیت مدل میتل‌اشتاند بوده است. برای ایران نیز، تقویت تعامل این سه بازیگر، به‌ویژه در حوزه آموزش مهارتی، سیاست صنعتی و تحقیق و توسعه، می‌تواند الگویی بومی از این مدل را ممکن سازد. در ایران مطالعه خاصی بصورت مستقل در مورد بومی‌سازی، کاربردپذیری یا بررسی مدل میتل‌اشتاند صورت‌نگرفته است با اینحال در زمینه کسب‌وکارهای خانگی و شرکت‌های کوچک و متوسط مطالعات متعددی صورت گرفته که در اینجا به مطالعات، تحقیقاتی و پژوهش‌های انجام شده در حوزه کسب‌وکارهای خانگی اشاره می‌شود. حسین پور و همکاران (۱۴۰۳) به تحلیل راهبردی توسعه کسب و کارهای خانگی کوچک و متوسط استان کرمانشاه پرداخته و بیان می‌کنند، امکان تبدیل نیروی توانمند بالقوه خانوادگی به بالفعل در دسته نقاط قوت، نداشتن تخصص، مهارت و تجربه اولیه در دسته نقاط ضعف، امکان تبلیغات محصولات و خدمات به شکل ارزان در دسته فرصت‌ها و عدم ثبات در قیمت مواد اولیه و سایر مواد مورد نیاز کسب و کارهای خانگی در دسته تهدیدها به عنوان مهم‌ترین عوامل در دسته چهارگانه روش سوات با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی قرار گرفتند. همچنین، راهبردهای تعیین شده به عنوان راهبرد مدنظر در راستای توسعه کسب و کارهای خانگی کوچک و متوسط، راهبردهای تنوع انتخاب شد. طاهری و باشکوه اجیرلو (۱۴۰۲) به شناسایی پیشران‌های مؤثر بازاریابی دیجیتال در ورود زنان تحت پوشش کمیته امداد به کسب‌وکارهای خانگی پرداخته و نشان داده‌اند از انجایی که زنان تحت پوشش کمیته امداد عموماً بدون سرپرست مرد در خانوار خود هستند و از تحصیلات سطوح پایین‌تر برخوردارند، لازم است تا با توانمندسازی آنان این قشر را دچار تحول نمود تا عموماً از وابستگی به مراکز دولتی همچون کمیته امداد و سایر بخش‌های اجتماعی جامعه خارج شوند. همچنین مهارت‌های مدیریت، برنامه‌ریزی، و نظارت بر عملکرد کسب‌وکار از اهمیت بالایی برخوردارند. این مهارت‌ها به کارآفرینان خانگی کمک می‌کنند تا کسب‌وکارهایشان را به خوبی مدیریت کنند و توانایی ایجاد و اجرای استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال مؤثر به کسب‌وکارهای خانگی کمک می‌کند تا مشتریان را جذب کرده و رشد کنند. مهارت‌های مدیریت، برنامه‌ریزی، و نظارت بر عملکرد کسب‌وکار از اهمیت بالایی

1 Succession Crisis

2 Cheratian & Goltabar

3 Ghobakhloo & Tang

4 Triple Helix

5 Leydesdorff

برخوردارند. این مهارت‌ها به کارآفرینان خانگی کمک می‌کنند تا کسب‌وکارهایشان را به خوبی مدیریت کنند و توانایی ایجاد و اجرای استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال مؤثر به کسب‌وکارهای خانگی کمک می‌کند تا مشتریان را جذب کرده و رشد کنند. میکانیکی و همکاران (۱۴۰۲) تأثیر کسب و کارهای خانگی بر توانمندسازی زنان روستایی در بخش مرکزی شهرستان درمیان را بررسی کرده و نشان می‌دهند بین کسب‌وکار خانگی با توانمندسازی اقتصادی، اجتماعی و بین نوع کسب‌وکار با توانمندسازی اجتماعی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ ولی بین نوع کسب‌وکار خانگی با توانمندسازی اقتصادی رابطه مثبتی وجود ندارد که با توجه به تحقیقات میدانی می‌توان دلایل آن را خریداری بعضی از محصولات کسب‌وکارهای خانگی توسط افراد و سازمان‌ها به قیمت خیلی پایین، اشباع یک نوع کسب‌وکار در بعضی از روستاها، عدم همکاری با بیمه برای مقابله با بحران‌ها و حوادث، عدم تجربه و آموزش نداشتن مشتری زیاد دائمی برای برخی از کسب‌وکارها دانست. نرماشیری و جلیلیان (۱۴۰۲) به شناسایی پیشران‌های مؤثر بر توسعه کسب و کارهای خانگی زنان روستایی در شهرستان اسلام آباد غرب پرداخته و معتقدند بیشترین اثرگذاری عوامل آموزشی و اقتصادی به‌عنوان پیشران‌های توسعه کسب‌وکار است. همچنین تمایل زنان به استقلال مالی و بهبود وضعیت مالی خود و خانواده‌شان بیشترین محرک آن‌ها در مسیر راه‌اندازی یک کسب‌وکار خانگی است. حسین‌زاده و محمدی (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان به بررسی تأثیر فناوری اطلاعات در توسعه مشاغل خانگی انجام داده و نشان داده‌اند مشاغل خانگی با بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، توانایی رشد و توسعه بیشتری دارند و به بازارهای جدید دسترسی پیدا می‌کنند. تمایل به استفاده از فناوری‌های جدید در این مشاغل بیشتر بر اساس درک سودمندی، سهولت استفاده و هنجارهای ذهنی تصمیم‌گیران تأثیرگذار است. ایجاد زیرساخت‌های فنی و آموزش‌های مرتبط می‌تواند در ارتقای بهره‌وری و پایداری مشاغل خانگی نقش مؤثری داشته باشد و در ایجاد فرصت‌های شغلی و رشد اقتصادی مؤثر باشد. خنیفر و همکاران (۱۴۰۱) به ارائه چارچوبی برا به کارگیری رسانه‌های اجتماعی در کسب و کارهای خانگی با استفاده از روش فراترکیب پرداخته و بیان می‌کنند، اهمیت رسانه‌های اجتماعی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط چنان نمود پیدا کرده است که گاه، بقا یا زوال کسب‌وکار به توجه آن در استفاده از فناوری‌های روز و شبکه‌های اجتماعی و تأثیر آن در بازاریابی و فروش آن‌ها بستگی دارد. همچنین سه سازه محیط‌های اصلی، جهت‌گیری‌های تعاملی لازم و مهمترین ذینفعان را به همراه ۱۱ مفهوم شناسایی کردند. مظفری و همکاران (۱۴۰۱) نقش کسب و کارهای خانگی بر معیشت پایدار خانوارهای روستایی با تأکید بر نقش دولت در استان ایلام را بررسی کرده‌اند. نتیجه مطالعات آنان نشان می‌دهد ایجاد کسب‌وکارهای خانگی از جنبه اقتصادی در زمینه شاخص‌های اشتغال‌زایی، به‌ویژه افزایش مشاغل زنان اثرات مثبتی داشته است که بیانگر همسویی آن با موازین راهبرد معیشت پایدار می‌باشد. اما با اینکه از نظر افزایش درآمد نسبتاً موفق بوده، لیکن از منظر توانمندسازی و بویژه فقرزدایی از اقشار پایین جامعه موفق نبوده است. در مجموع ارزیابی اثربخشی ایجاد کسب‌وکارهای خانگی توسط جامعه هدف بر پایداری معیشت خانوارها نشان می‌دهد که اشتغال‌زایی و تنوع‌بخشی فعالیت‌ها، درآمدزایی و توانمندسازی و فقرزدایی به ترتیب از اهمیت بیشتری برخوردارند. محمدکاظمی و همکاران (۱۴۰۰)، نسبت به طراحی مدل توانمندسازی کسب و کارهای کوچک و متوسط دانش بنیان با رویکرد دی‌ماتل اقدام کرده نتایج بخش کیفی پژوهش آنان نشان داد که مدل توانمندسازی کسب

و کارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان متشکل از پنج بعد توانمندی فردی، توانمندی مالی، توانمندی کارآفرینانه، توانمندی بازاریابی و توانمندی فناوری است. همچنین یافته‌های بخش کمی نشان داد عوامل تاثیرگذار بر توانمندسازی کسب و کارهای کوچک و متوسط، توانمندی فردی و توانمندی مالی بوده و عوامل تاثیرپذیر نیز شامل توانمندی کارآفرینانه، توانمندی بازاریابی و توانمندی فناوری هستند. ولی نژاد و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه خود با عنوان طراحی و تبیین الگوی بازاریابی کسب و کارهای خانگی محور روستایی با رویکرد نظریه پردازی، بیان می‌کنند بازاریابی کسب و کارهای خانگی به عنوان مقوله محوری بر پایه شرایط علی فرد کارآفرین، ایجاد مزیت رقابتی، توسعه نوآوری، مدیریت منابع، بهبود فرایند کاری، تمرکز بر منابع فرصت و بهره‌گیری از رویکردهای علمی و استراتژیک، راهبردها و اقدامات مبتنی برمدیریت کسب و کار، ارتباطات، مشتری، اصلاحات رفتاری و آموزش؛ شرایط زمینه ای با رویکردهای شناختی، هنجاری و تنظیمی؛ شرایط مداخله گر درونی، بیرونی، عملکردی و ساختاری؛ و با پیامدها و نتایج فردی، سازمانی و فرهنگی - اجتماعی ساختاردهی شده است. قربانی پیرعلیدهی (۱۳۹۹) موانع توسعه‌ی کسب و کارهای خانگی زنان در مناطق روستایی شهرستان رضوانشهر را مورد مطالعه خود قرار داده و بیان می‌کند موانع فردی - شخصیتی، موانع اقتصادی - مالی، موانع فرهنگی - اجتماعی، خانوادگی و موانع نهادی - قانونی، مهمترین موانع توسعه‌ی کسب و کارهای خانگی زنان در مناطق روستایی شهرستان رضوانشهر هستند. پرچمی و جلالی (۱۳۹۸) به بررسی تطبیقی کسب و کارهای خانگی در راستای تحقق سیاست‌های کلی اشتغال پرداخته‌اند و نتیجه مطالعه آنان نشان می‌دهد هرچند برخی از راهکارهای موفقیت این کسب و کارها به فضای کلی کسب و کار ربط دارد، با این حال می‌توان با انجام برخی اقدامات نظیر امکان دسترسی به اطلاعات، آموزش، شبکه‌های اجتماعی مرتبط، شیوه‌های تأمین مالی که مختص به این کسب و کارهاست و غیره شرایط کاری و امکان دسترسی آن‌ها به بازارهای مختلف را بهبود بخشید.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی بوده و با رویکردی تحلیلی - تطبیقی به بررسی امکان‌پذیری بومی‌سازی مدل میتل‌اشتاند آلمان در اقتصاد ایران می‌پردازد. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر تحلیل محتوای اسنادی، تطبیق ساختارها و بررسی سیاست‌ها انجام گرفته است. گردآوری داده‌ها در دو بخش انجام شده است: ۱. مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی: استفاده از منابع علمی داخلی و خارجی شامل کتاب‌ها، مقالات پژوهشی، گزارش‌های رسمی (از بانک جهانی، سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، اتاق بازرگانی آلمان و ایران، وزارت صمت، وزارت اقتصاد آلمان) جهت استخراج ویژگی‌های ساختاری، نهادی و عملکردی مدل میتل‌اشتاند؛ و ۲. تحلیل تطبیقی داده‌های ثانویه: شامل شاخص‌های کلیدی شرکت‌های کوچک و متوسط در آلمان و ایران (سهام در اشتغال، صادرات، تولید ناخالص داخلی، نرخ بقا، میزان نوآوری و سطح بهره‌وری). تحلیل در سه سطح تطبیقی، زمینه‌ای و سیاستی می‌باشد؛ ۱. تحلیل تطبیقی: برای شناسایی نقاط قوت مدل آلمانی و ارزیابی فاصله ساختاری شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی نسبت به آن، ۲. تحلیل زمینه‌ای: برای بررسی امکان بومی‌سازی ویژگی‌های کلیدی مدل میتل‌اشتاند در بستر اقتصادی، نهادی و فرهنگی ایران،

1Comparative Analysis

2Contextual Analysis

۳. تحلیل سیاستی: برای شناسایی خلأهای سیاست‌گذاری و ارائه پیشنهادهاى عملی. با توجه به ماهیت کیفی تحقیق، پژوهش متکی به تحلیل داده‌های ثانویه است و جامعه آماری خاصی تعریف نشده است، ولی گزارش‌ها و مطالعات موردی مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در ایران (به‌ویژه شرکت‌های خانوادگی موفق در صنایع غذایی، ماشین‌آلات و دارویی، صنایع دستی و هنرهای سنتی) به عنوان نمونه‌های موردی بررسی شده‌اند. اعتبار تحقیق از طریق مثلث‌سازی منابع (استفاده همزمان از داده‌های آماری، سیاستی و گزارش‌های رسمی) و تطابق با ادبیات نظری حوزه توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای مختلف تقویت شده است.

۴. یافته‌ها

۴.۱. تحلیل تطبیقی

مدل میتل‌اشتاند در آلمان با ساختاری مستحکم، ریشه‌دار در فرهنگ صنعتی و با تمرکز بر نوآوری و ثبات خانوادگی توانسته سهم بزرگی از اقتصاد این کشور را پایدار نگاه دارد. در مقابل، شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران با چالش‌های ساختاری، نهادی و مدیریتی مواجه‌اند. جدول زیر مقایسه‌ای میان این دو بستر ارائه می‌دهد:

جدول ۱. ابعاد تطبیقی بومی‌سازی مدل میتل‌اشتاند آلمان در ایران

معیار مقایسه	آلمان (Mittelstand)	ایران (SMEs)
مالکیت و مدیریت	خانوادگی، چند نسلی، با ثبات	غالباً فردمحور، غیرموروثی، بی‌ثبات
استراتژی رشد	تمرکز بلندمدت، بازارهای خاص	کوتاه‌مدت، تمرکز بر بقا یا فروش سریع
نوآوری و تحقیق و توسعه	سرمایه‌گذاری مستمر، همکاری با دانشگاه‌ها	بسیار محدود، نبود ارتباط ساختاری با دانشگاه
منابع مالی	خودتأمین مالی، دسترسی پایدار به وام‌های بانکی	وابسته به تسهیلات دولتی، مشکل دسترسی به اعتبار بانکی
تاب‌آوری در بحران	بالا؛ انعطاف‌پذیر، کم‌وابسته به بازارهای ناپایدار	پایین؛ آسیب‌پذیر در برابر تورم، تحریم و بی‌ثباتی
فرهنگ سازمانی	مشارکتی، مسئولیت اجتماعی بالا	سلسله‌مراتبی، فقدان فرهنگ نوآوری یا مسئولیت اجتماعی
دیجیتالی‌سازی	ساختارمند، در حال پیشرفت	پراکنده، کم‌سرمایه، نهادینه نشده
جانشینی	چالش‌زا اما برنامه‌ریزی شده در اغلب موارد	فاقد نظام جانشینی، بحرانی در صورت فوت یا مهاجرت مالک اصلی
حمایت‌های سیاستی	پایدار، با تمرکز بر تسهیل‌گری، نه دخالت مستقیم	نامنظم، مقطعی، گاه مداخله‌گرانه و ناکارآمد

منبع: یافته‌های تحقیق

مدل بنگاه‌های متوسط خانوادگی آلمان (مدل میتل‌اشتاند)، یکی از ارکان حیاتی و ماندگار اقتصاد صنعتی این کشور به‌شمار می‌رود. این مدل نه تنها به لحاظ کمی سهم بالایی در اشتغال و تولید ناخالص داخلی دارد، بلکه از منظر کیفی نیز نقش برجسته‌ای در نوآوری، صادرات و تاب‌آوری اقتصادی ایفا می‌کند. ویژگی‌هایی مانند مالکیت خانوادگی چندنسلی، مدیریت بلندمدت، تمرکز بر بازارهای گوشه‌ای استقلال مالی، و سرمایه‌گذاری مداوم در تحقیق و توسعه،

از جمله مؤلفه‌های کلیدی این مدل هستند (بروکیگ، ۲۰۲۰؛ برگهوف، ۲۰۰۶) در ایران، بنگاه‌های کوچک و متوسط نیز به لحاظ عددی سهم بزرگی از بازار کار را به خود اختصاص داده‌اند، اما با مشکلات نهادی، مالی و مدیریتی متعددی روبرو هستند. بسیاری از این بنگاه‌ها برای رفع نیازهای کوتاه‌مدت اقتصادی و در شرایط پرنوسان شکل گرفته‌اند، نه با برنامه‌ریزی راهبردی یا نگاه بلندمدت. در حالی که بنگاه‌های پیرو مدل میتل‌اشتاند معمولاً دارای ساختارهای پایدار و نسل‌محور هستند، در ایران اغلب مدیریت به صورت فردی و غیرسیستماتیک اداره می‌شود و برنامه‌ریزی برای جانشینی یا تداوم بین‌نسلی وجود ندارد (سیمون، ۲۰۰۹). در بعد مالی، تفاوت‌های معناداری بین دو کشور وجود دارد. شرکت‌های پیرو مدل میتل‌اشتاند عموماً از منابع مالی داخلی یا بانک‌های محلی غیررانتی استفاده می‌کنند، که موجب حفظ استقلال عملیاتی و پایداری سرمایه‌گذاری آن‌ها می‌شود (مؤسسه پژوهش‌های بنگاه‌های کوچک و متوسط بن، ۲۰۲۲). در مقابل، بنگاه‌های ایرانی برای ادامه حیات وابسته به تسهیلات بانکی کوتاه‌مدت با شرایط سخت و پریسک هستند. این موضوع نه تنها توان رقابت‌پذیری آن‌ها را کاهش می‌دهد، بلکه مانع از برنامه‌ریزی برای توسعه پایدار یا ورود به بازارهای صادراتی می‌شود. در زمینه تعامل با نهادهای دانشی نیز شکاف بزرگی دیده می‌شود. در آلمان، بنگاه‌های میتل‌اشتاند پیوندهای منظم و مؤثری با دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی دارند که زمینه‌ساز نوآوری‌های فناورانه و ارتقای بهره‌وری شده است (برگهوف، ۲۰۰۶) اما در ایران، این تعاملات بسیار محدود، پراکنده و غالباً غیرنهادینه است، که یکی از دلایل پایین بودن سطح نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی محسوب می‌شود. مسئله جانشینی و پایداری مدیریتی نیز از تفاوت‌های کلیدی دو مدل به‌شمار می‌رود. در بنگاه‌های میتل‌اشتاند، فرآیند جانشینی نسلی به صورت نظام‌مند طراحی می‌شود و انتقال دانش و سرمایه اجتماعی از یک نسل به نسل بعد با دقت مدیریت می‌گردد. در مقابل، در ایران، با خروج بنیان‌گذار معمولاً فعالیت بنگاه با وقفه یا حتی فروپاشی مواجه می‌شود (سیمون، ۲۰۰۹). این امر مانع شکل‌گیری برندهای پایدار و کاهش قابلیت انتقال تجربه و سرمایه انسانی شده است. در جمع‌بندی، می‌توان گفت شکاف میان مدل میتل‌اشتاند و ساختار بنگاه‌های کوچک و متوسط ایران، تنها در حوزه ساختاری یا مالی نیست، بلکه شامل تفاوت‌های عمیق نهادی، فرهنگی و سیاستی نیز می‌شود. از این رو، الگوپردازی از مدل آلمانی تنها زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که با درکی عمیق از زمینه‌های تفاوت و طراحی فرآیند بومی‌سازی تدریجی همراه باشد.

۲.۴. تحلیل زمینه‌ای

بررسی امکان بومی‌سازی مدل میتل‌اشتاند آلمان در بستر اقتصادی، نهادی و فرهنگی ایران، نیازمند توجه به چندین سطح از تفاوت‌ها و شباهت‌های بومی است. اگرچه برخی شباهت‌های شکلی میان ساختار بنگاه‌های کوچک و متوسط در ایران و آلمان وجود دارد، اما پیاده‌سازی موفق این مدل در ایران مستلزم تطبیق عمیق با واقعیت‌های بومی و نهادی کشور است. در سطح اقتصادی، یکی از الزامات کلیدی مدل میتل‌اشتاند، ثبات اقتصادی، دسترسی به تأمین مالی پایدار

1Broeking

2Berghoff

3Simon

4IfM (Institut für Mittelstandsforschung) Bonn

و بلندمدت، و امکان برنامه‌ریزی بلندمدت برای سرمایه‌گذاری و توسعه است در حالی که اقتصاد ایران در سال‌های اخیر با نوسانات شدید نرخ ارز، تورم بالا، تحریم‌های بین‌المللی و عدم قطعیت سیاسی روبه‌رو بوده است، که این عوامل فضای لازم برای شکل‌گیری بنگاه‌های خانوادگی پایدار و میان‌نسلی را به شدت محدود می‌کند. بنابراین، بومی‌سازی این مدل بدون اصلاح شرایط اقتصاد کلان، تنها به الگوبرداری سطحی منجر خواهد شد. از منظر نهادی، بنگاه‌های میتل‌اِشتاند در بستر حکمرانی مبتنی بر شفافیت، حاکمیت قانون، کارایی نهادهای تنظیم‌گر، و نظام بانکی کارآمد رشد یافته‌اند (بروکینگ، ۲۰۲۰)، در ایران، ناکارآمدی ساختارهای حمایتی، نبود سیاست‌گذاری پایدار و مستقل از دولت، و نبود نهادهای واسطه مؤثر میان صنعت و دولت، فضای مناسبی برای الگوبرداری مستقیم فراهم نمی‌کند. همچنین فقدان بانک‌های توسعه‌ای غیررانتی و غیروابسته به دولت، یکی از مهم‌ترین موانع در مسیر پایداری مالی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی است. از نظر فرهنگی، مدل میتل‌اِشتاند بر پایه ارزش‌هایی مانند اعتماد بین‌نسلی، تعهد به جامعه محلی، سرمایه‌گذاری در کارکنان، و نگاه بلندمدت به مالکیت خانوادگی بنا شده است در ایران، گرچه فرهنگ خانواده‌محور قوی است، اما به دلیل شرایط نامطمئن اقتصادی و ترجیح سودآوری سریع، اغلب کسب‌وکارها به جای تداوم و جانشینی، به دنبال خروج سریع و فروش شرکت هستند. علاوه بر آن، فقدان فرهنگ شفافیت در امور مالی و نبود ساختارهای گزارش‌دهی منظم، از موانع مهم انتقال مدل مدیریتی خانوادگی میتل‌اِشتاند به فضای ایران است. با این حال، برخی ظرفیت‌های زمینه‌ای برای بومی‌سازی هوشمند این مدل در ایران نیز وجود دارد. ساختار اجتماعی خانواده‌محور، پیوندهای قوی منطقه‌ای، نقش بالای سرمایه اجتماعی در تصمیم‌گیری‌ها، و رشد نسبی شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپی در سال‌های اخیر، زمینه‌هایی هستند که می‌توانند با طراحی سیاست‌های دقیق و حمایت‌های هدفمند، به مدل مشابهی از میتل‌اِشتاند ایرانی منتهی شوند.

جدول ۲. ابعاد زمینه‌ای بومی‌سازی مدل میتل‌اِشتاند آلمان در ایران

منابع	ظرفیت بالقوه در ایران برای بومی‌سازی	ویژگی در ایران (وضع موجود SMEs)	ویژگی در آلمان (مدل میتل‌اِشتاند)	بُعد زمینه‌ای
نفیسی و محمدکاظمی (۲۰۲۴)، ولوا و تسفانو (۲۰۲۰)، ویتاکر و همکاران (۲۰۱۴)، متیوس (۲۰۱۱)، محمدکاظمی و همکاران (۱۴۰۰)	ساخت نهادهای مالی توسعه‌ای غیردولتی، بازار سرمایه خصوصی	نوسانات ارزی، تورم بالا، عدم دسترسی به تأمین مالی پایدار	ثبات اقتصاد کلان، دسترسی به منابع مالی بلندمدت، نرخ پایین تورم	اقتصادی
اکمالجون (۲۰۲۲)، اولسون (۲۰۲۱)، ورلی و روگزر (۲۰۱۴)، تیآگو و وریسیمو (۲۰۱۴)	ایجاد مناطق نوآوری، تقویت نظام ارزیابی	ضعف در نهادسازی، سیاست‌گذاری پراکنده،	وجود نهادهای مستقل تنظیم‌گر، پیوند ساختاری	نهادی

1Veleva & Tsvetanova

2Whitacre

3Matthews

4Akmaljon

5Olson

6Vorley & Rodgers

7Tiago & Veri'ssimo

کاربردپذیری مدل میتل‌اشتاند (Mittelstand) آلمان در ایران: الگویی برای توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط (نبی‌امیدی)

صنعت و دانشگاه، بانک‌های منطقه‌ای حامی	وابستگی به حمایت‌های دولتی ناپایدار	سیاستی SME، ایجاد اتاق‌های محلی توسعه	
فرهنگی، اجتماعی	نگاه بین‌نسلی به کسب‌وکار، فرهنگ تولید و نوآوری، اعتبار برند خانوادگی	سودمحوری کوتاه‌مدت، فقدان برنامه جانشینی، ضعف در شفافیت و حاکمیت شرکتی	فیلیپ و ویلیامز (۲۰۱۹)، کوئینتن ^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، کارسرود و چاوگلی (۲۰۱۴)

منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که جدول بالا نشان می‌دهد، پیاده‌سازی مدل میتل‌اشتاند در ایران مستلزم اصلاحات هم‌زمان در سه بُعد اقتصاد کلان، سیاست‌گذاری نهادی و فرهنگ کسب‌وکار است. هرچند تفاوت‌های معناداری میان دو کشور وجود دارد، ظرفیت‌هایی همچون سنت قوی خانوادگی، سرمایه اجتماعی منطقه‌ای، و رشد شرکت‌های نوآور در ایران می‌توانند زیربنای نسخه بومی‌شده‌ای از مدل میتل‌اشتاند باشند. در مجموع، بومی‌سازی مدل میتل‌اشتاند در ایران بدون بازسازی زمینه‌های اقتصادی، نهادی و فرهنگی مقدور نیست. چنین فرآیندی نیازمند یک الگوی مرحله‌ای، مشارکتی، و مبتنی بر سیاست‌گذاری بومی‌شده است؛ الگویی که از تقلید صرف پرهیز کرده و بر سازگاری هوشمند با شرایط ایران تأکید کند.

۳.۴. تحلیل سیاستی

بررسی سیاست‌های پشتیبان مدل میتل‌اشتاند در آلمان نشان می‌دهد که موفقیت این ساختار اقتصادی خانوادگی، صرفاً حاصل ویژگی‌های درون‌سازمانی یا تاریخی نیست، بلکه عمدتاً وابسته به مجموعه‌ای از سیاست‌های صنعتی، مالی، آموزشی و منطقه‌ای هدفمند بوده است (گزارش بانک اعتباری برای بازسازی آلمان،^۳ ۲۰۲۱). برای انتقال و بومی‌سازی موفق این مدل در ایران، ضروری است که خلأهای سیاست‌گذاری شناسایی شده و راهبردهایی متناسب با ساختار اقتصادی، نهادی و فرهنگی کشور طراحی گردد. در بعد مالی، یکی از ارکان اساسی مدل آلمانی، حمایت هدفمند دولت از طریق بانک‌های توسعه‌ای تخصصی همچون بانک اعتباری برای بازسازی است که تأمین مالی ارزان‌قیمت و با دوره بازپرداخت بلندمدت را برای شرکت‌های خانوادگی تضمین می‌کند. در ایران، نبود چنین نهادهایی و وابستگی شرکت‌های کوچک و متوسط به وام‌های کوتاه‌مدت بانکی با بهره بالا، یکی از گلوگاه‌های رشد این بنگاه‌هاست. بنابراین، تأسیس بانک توسعه‌ای مستقل و تخصصی برای شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران، بر پایه مکانیزم‌های اعتبارسنجی غیردولتی، می‌تواند یک سیاست کلیدی باشد. از منظر سیاست‌گذاری صنعتی، آلمان با تدوین برنامه‌های بلندمدت مانند نسل چهارم صنعت^۴ و پیوند دادن شرکت‌های کوچک با زنجیره ارزش جهانی، توانسته است ظرفیت نوآوری شرکت‌های خانوادگی را افزایش دهد (سازمان توسعه صنعتی ملل متحد،^۵ ۲۰۲۲). در مقابل، سیاست‌گذاری در ایران اغلب کوتاه‌مدت،

1 Quinton

2 Carsrud & Cucculelli

3 Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

4 Industrie 4.0

5 United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)

شعاری، و مبتنی بر تخصیص رانت است. برای اصلاح این وضعیت، باید سیاست‌های صنعتی مبتنی بر داده، بلندمدت، و هماهنگ با نظام نوآوری طراحی و اجرا شود. در حوزه آموزش، نظام دوگانه آلمان که پیوند مستقیم میان آموزش فنی و نیازهای شرکت‌های کوچک برقرار می‌کند، نقش کلیدی در تربیت نیروی انسانی مهارت‌محور داشته است. در ایران، شکاف بین دانشگاه و صنعت یکی از عوامل اصلی ضعف بهره‌وری و خلاقیت در شرکت‌های کوچک و متوسط است. از لحاظ منطقه‌ای، آلمان سیاست تمرکززدایی اقتصادی را با توسعه نواحی صنعتی محلی اجرا کرده و مدل کلان‌شهرگریزی^۱ را دنبال کرده است که موجب کاهش شکاف منطقه‌ای و تقویت سرمایه اجتماعی محلی شده است. در ایران، تمرکزگرایی صنعتی در تهران و چند شهر بزرگ، مانع توسعه متوازن SME ها شده است. بنابراین، بازطراحی سیاست‌های توسعه منطقه‌ای با تأکید بر خوشه‌های صنعتی محلی^۲ یک ضرورت سیاستی محسوب می‌شود. از نظر حکمرانی و شفافیت، مدل میتل‌اشتاند بر پایه حاکمیت شرکتی قوی، شفافیت مالی، و ارتباط مستقیم با مشتریان و تأمین‌کنندگان شکل گرفته است (سیمون، ۲۰۰۹). این در حالی است که در ایران، ضعف در گزارشگری مالی، فساد سیستمی و ناپایداری قوانین، اعتماد عمومی به فضای کسب‌وکار را کاهش داده است (بانک جهانی، ۲۰۲۳). برای اصلاح این وضعیت، نیاز به تدوین و اجرای چارچوب‌های مشوق شفافیت و مسئولیت‌پذیری در شرکت‌های کوچک و متوسط وجود دارد، که از جمله می‌توان به معافیت‌های مالیاتی مشروط به شفافیت مالی اشاره کرد.

جدول ۳. ابعاد سیاستی بومی‌سازی مدل میتل‌اشتاند آلمان در ایران

بُعد زمینه‌ای	ویژگی در آلمان (مدل میتل‌اشتاند)	ویژگی در ایران (وضع موجود SMEs)	ظرفیت بالقوه در ایران برای بومی‌سازی	منابع
سیاست مالی	حضور بانک توسعه‌ای تخصصی، اعتبارات بلندمدت با بهره پایین	اتکای کامل به شبکه بانکی تجاری، وام‌های کوتاه‌مدت و ناکارآمد	تأسیس بانک توسعه‌ای برای شرکت‌های کوچک و متوسط با اعتبارسنجی مستقل	چراتیان و گلتبار ^۳ (۲۰۲۴)، مریا و همکاران ^۴ (۲۰۲۳)، پانکه و ولتر ^۵ (۲۰۱۹)، توندو و همکاران ^۶ (۲۰۱۷)، داگلاس و کلارک ^۷ (۲۰۱۴)، میکائیکی و همکاران ^۸ (۱۴۰۲).
سیاست صنعتی	برنامه‌ریزی صنعتی بلندمدت، پیوند با زنجیره جهانی، حمایت هدفمند	سیاست‌های کوتاه‌مدت، رانت‌محور، فاقد پیوست فناوری	طراحی سیاست صنعتی مبتنی بر داده و خوشه‌های تولیدی	پوریوات و تریپوپساکول ^۹ (۲۰۲۱)، چافی و چادویک ^{۱۰} (۲۰۱۹)، اینارچیک و گراهام ^{۱۱} (۲۰۱۳)، کاپلان و وهن‌لاین ^{۱۲} (۲۰۱۰)، حسین‌زاده و

1 Dual System

2 Anti-Metropolitan Industrial Growth

3 Industrial Clusters

4 Meria

5 Townsend

6 Douglas & Clark

7 Puriwat & Tripopsakul

8 Chaffey & Chadwick

9 Wynarczyk & Graham

10 Kaplan & Haenlein

سیاست آموزشی	نظام دوگانه اتصال آموزش با نیازها	شکاف شدید بین آموزش و صنعت، تمرکز بر مدرک‌گرایی	ایجاد مراکز آموزش مهارتی در نواحی صنعتی با مشارکت شرکت‌های کوچک و متوسط	محمدی (۱۴۰۲)، یدلهی فارسی و همکاران (۲۰۱۹).
سیاست منطقه‌ای	تمرکز بر توسعه مناطق غیربزرگ، خوشه‌های محلی تولید	تمرکز شدید بر کلان‌شهرها، عدم توازن منطقه‌ای	سیاست‌گذاری توسعه منطقه‌ای با محوریت خوشه‌های صنعتی	ژو و ساکستون (۲۰۱۹)، مکسول و کربونی ^۳ (۲۰۱۶)، کامپل ^۴ و همکاران (۲۰۱۴)، واترز و همکاران (۲۰۰۹)، رضائی و نجفی (۱۳۹۴)
حکمرانی و شفافیت	حاکمیت شرکتی قوی، شفافیت مالی، اعتماد بازار	ضعف شفافیت، قوانین ناپایدار، فساد اداری	تدوین استانداردهای گزارشگری مالی با مشوق‌های مالیاتی	گونگ و همکاران (۲۰۲۱)، چاترجی و کار ^۵ (۲۰۲۰)، اشتورم و ناشت پد ^۶ (۲۰۱۵)، قباقلو و تانگ (۲۰۱۵)، لیدسدورف (۲۰۱۲)، نگوین ^۸ و همکاران (۲۰۱۵).

منبع: یافته‌های تحقیق

تحلیل سیاستی نشان می‌دهد که موفقیت مدل میتل اشتاند در آلمان، حاصل تعامل چندسویه میان سیاست‌های توسعه‌ای، نهادی و مالی است. این مدل نه یک الگوی صرفاً فرهنگی یا تاریخی، بلکه نظامی مبتنی بر حمایت سیاستی پایدار، هدفمند و بومی‌شده بوده است. در ایران، خلأهای سیاست‌گذاری در پنج حوزه‌ی اصلی، از جمله مالی، صنعتی، آموزشی، منطقه‌ای و حکمرانی، مانع شکل‌گیری ساختارهای مشابه شده‌اند. با این حال، زمینه‌هایی مانند تمایل به کسب‌وکارهای خانوادگی، سرمایه اجتماعی منطقه‌ای، و رشد نهادهای نوپا، فرصت‌هایی برای طراحی یک مدل ایرانی‌شده از میتل اشتاند فراهم کرده‌اند. بنابراین، اجرای یک بسته سیاستی چندبُعدی، تدریجی و بومی‌سازی‌شده، با تمرکز بر «نهادسازی پایدار»، «تمرکززدایی اقتصادی» و «پیوند سیاست با واقعیت‌های کسب‌وکار»، می‌تواند زمینه‌ساز احیای ظرفیت شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی و تبدیل آن‌ها به پیشران‌های اقتصاد مولد باشد. در مجموع و طبق تحلیل سیاستی، انتقال موفق مدل میتل اشتاند به ایران نه از طریق تقلید نهادی، بلکه با بازطراحی سیاست‌های مالی، صنعتی، آموزشی و حکمرانی ممکن است. این سیاست‌ها باید بومی، گام‌به‌گام، منطقه‌محور و مشارکتی بوده و با نهادسازی پایدار و اعتمادساز همراه شوند.

1Gossling

2Xu & Saxton

3Maxwell & Carboni

4Campbell

5Waters

6 Gong

7 Chatterjee & Kar

8Nguyen

برای بومی‌سازی مدل میتل‌اشتاند در ایران، تدوین یک نقشه راه دقیق و تدریجی ضرورتی اساسی دارد؛ نقشه‌ای که نه تنها انتقال صرف یک الگوی خارجی نباشد، بلکه با بستر اقتصادی، نهادی و فرهنگی ایران هم‌خوانی داشته باشد و بتواند به بازسازی ساختار تولیدی کشور بر پایه بنگاه‌های کوچک و متوسط مستقل و خانوادگی کمک کند. نخستین گام در این مسیر، تقویت زیرساخت‌های نهادی و آموزشی کشور است. بدون ایجاد نهادهای تخصصی، امکان رشد پایدار این نوع شرکت‌ها وجود نخواهد داشت. برای نمونه، تأسیس یک بانک توسعه‌ای مستقل برای بنگاه‌های کوچک و متوسط که بتواند تأمین مالی هدفمند و بلندمدت را بدون اتکا به سازوکارهای رانتی فعلی تضمین کند، ضروری است. همچنین، ایجاد نظام آموزش مهارت‌محور دوگانه که تجربه آموزش نظری و عملی را با هم ترکیب کرده و نیروی انسانی توانمندی را برای شرکت‌های خانوادگی تربیت کند، می‌تواند یک رکن اساسی در این فرآیند باشد. ایجاد خوشه‌های منطقه‌ای صنعتی نیز با تکیه بر ظرفیت‌های بومی، موجب هم‌افزایی، رقابت‌پذیری و افزایش پایداری این بنگاه‌ها در سطح محلی خواهد شد. در سطح سیاست‌گذاری، دولت باید به جای سیاست‌های شعاری و موقتی، چارچوب‌های قانونی شفاف، پایدار و حمایت‌گر تدوین کند. این شامل مشوق‌های مالیاتی هدفمند برای بنگاه‌هایی است که در خوشه‌های منطقه‌ای فعال هستند، حمایت از مالکیت فکری و نوآوری، اصلاح فرآیندهای بوروکراتیک ثبت کسب‌وکار و ایجاد استانداردهایی برای حکمرانی شرکتی در شرکت‌های خانوادگی. تنها از طریق ایجاد محیطی امن و قابل پیش‌بینی، می‌توان انتظار داشت که نسل‌های بعدی صاحبان این بنگاه‌ها نیز به فعالیت اقتصادی در چارچوب شرکت‌های خانوادگی ادامه دهند و از ورود زودهنگام به فروش یا انحلال شرکت جلوگیری شود. اجرای این مسیر نیازمند زمان‌بندی و گام‌بندی واقع‌گرایانه است. در کوتاه‌مدت می‌توان اقدامات پایه‌ای مانند راه‌اندازی نهادهای مالی حمایتی و اجرای پایلوت نظام آموزش دوگانه در برخی مناطق را آغاز کرد. در میان‌مدت، اصلاحات نهادی گسترده‌تر، توسعه زیرساخت‌های داده‌ای و حمایت از شکل‌گیری خوشه‌های صنعتی بومی باید در دستور کار قرار گیرد. و در بلندمدت، با تثبیت نهادهای حمایتی و فرهنگی‌سازی تولید خانوادگی، می‌توان به الگویی بومی از میتل‌اشتاند ایرانی دست یافت که توانایی رقابت منطقه‌ای و جهانی را نیز خواهد داشت.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

مدل میتل‌اشتاند آلمان، به‌عنوان الگویی موفق از شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی، طی دهه‌ها نقشی حیاتی در ثبات اقتصادی، نوآوری صنعتی، و اشتغال پایدار این کشور ایفا کرده است. موفقیت این مدل نه صرفاً محصول ویژگی‌های فرهنگی خاص آلمان، بلکه حاصل تعامل مؤثر میان سیاست‌های صنعتی، مالی، آموزشی و منطقه‌ای مبتنی بر حکمرانی شفاف و حمایت پیوسته از بنگاه‌های خانوادگی و کوچک بوده است. تحلیل تطبیقی نشان داد که این مدل بر پایه سه مؤلفه کلیدی؛ مالکیت بلندمدت، استقلال مالی و پیوند عمیق با منطقه بومی بنا شده است در مقابل، اکوسیستم بنگاه‌های کوچک و متوسط در ایران از ضعف در حکمرانی مالی، وابستگی به حمایت‌های دولتی، و نبود پیوند نهادی با توسعه منطقه‌ای رنج می‌برد.

در تحلیل تطبیقی، مشخص شد که فاصله ساختاری قابل توجهی میان شرکت‌های ایرانی با مدل میتل‌اشتاند وجود دارد. در ایران، با وجود شمار فراوانی از بنگاه‌های کوچک و متوسط، ضعف در بهره‌وری، نبود ثبات در مالکیت خانوادگی، فقدان برنامه‌ریزی بین‌نسلی، ضعف در پیوند با زنجیره ارزش جهانی، و نبود سازوکارهای حکمرانی شفاف، مانع تبدیل شرکت‌های کوچک و متوسط به پیمانان توسعه شده است. در مقابل، در آلمان، شرکت‌های متوسط خانوادگی با تعهد بلندمدت، حکمرانی مالی سالم، و تمرکز بر بازارهای جهانی، به عنوان واحدهایی پایدار و مؤثر ایفای نقش می‌کنند. اما از سوی دیگر، تحلیل زمینه‌ای نشان می‌دهد که امکان بومی‌سازی برخی ویژگی‌های کلیدی مدل میتل‌اشتاند در ایران وجود دارد. فرهنگ کسب‌وکار خانوادگی، نقش محوری مناطق در تولید، وجود برخی خوشه‌های طبیعی صنعتی، ظرفیت نیروی انسانی جوان، و سرمایه اجتماعی محلی، از جمله زمینه‌هایی هستند که در صورت حمایت نهادی مناسب، می‌توانند به پایگاهی برای شکل‌گیری یک مدل ایرانی‌شده از میتل‌اشتاند تبدیل شوند. با این حال، نبود ساختارهای مالی تخصصی، تمرکزگرایی سیاسی و اقتصادی، بی‌ثباتی سیاسی، و شکاف میان نظام آموزشی و نیاز صنعت، از جمله موانع جدی در این مسیر به شمار می‌آیند. در تحلیل سیاسی، مشخص شد که موفقیت مدل آلمانی متکی بر سیاست‌گذاری‌های دقیق و چندلایه در حوزه‌های مالی (نظیر نقش کلیدی بانک توسعه‌ای، صنعتی (برنامه‌ریزی زنجیره‌ای و نوآوری محور)، آموزشی (نظام دوگانه مهارت محور)، منطقه‌ای (توسعه خوشه‌های صنعتی خارج از کلان‌شهرها) و حکمرانی (شفافیت، ثبات مقررات، و استانداردهای گزارشگری) است. در ایران، نبود نهاد مالی توسعه‌ای، سیاست‌های صنعتی بدون پشتوانه اجرایی، تمرکز نظام آموزشی بر مدرک‌گرایی، تمرکز جغرافیایی بر تهران و چند کلان‌شهر، و ضعف نهادهای تنظیم‌گر، مانع از ایجاد شرایط مشابه شده‌اند. بنابراین، آنچه از مدل میتل‌اشتاند قابل انتقال به ایران است، نه تقلیدی شکلی یا نهادی، بلکه یک رویکرد تلفیقی مبتنی بر «توسعه درون‌زا» است. این رویکرد باید متکی بر حمایت از بنگاه‌های خانوادگی متعهد، ایجاد نهادهای واسطه مالی و آموزشی، سیاست‌گذاری منطقه‌ای متوازن، و بازسازی اعتماد میان بخش خصوصی و دولت باشد. بومی‌سازی موفق این مدل، نیازمند طراحی یک بسته سیاستی منسجم، تدریجی، مشارکت محور و متناسب با اقتضائات ایران است؛ بسته‌ای که هدف آن، تبدیل شرکت‌های کوچک و متوسط به هسته‌های پایدار تولید، اشتغال و نوآوری باشد. شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران اغلب فردمحور، فاقد تداوم بین‌نسلی، کوتاه‌مدت‌نگر و در بسیاری موارد، وابسته به حمایت‌های ناپایدار دولتی و تسهیلات بانکی کوتاه‌مدت و پرریسک هستند. عدم وجود ساختار مالی تخصصی و قابل اعتماد، ضعف نهادهای میانجی توسعه‌ای، نبود پیوند اثربخش میان صنعت و دانشگاه‌ها، کمبود فرهنگ شفافیت مالی و نبود برنامه‌ریزی استراتژیک برای جانشینی و انتقال تجارب بین‌نسلی، از چالش‌های اساسی این بخش محسوب می‌شوند. در بُعد اقتصادی، بی‌ثباتی نرخ ارز و ناپایداری اقتصادی و مالی، نرخ بالای تورم، عدم دسترسی به منابع مالی بلندمدت، و وابستگی به حمایت‌های کوتاه‌مدت و پرریسک، زمینه را برای وابستگی بیش از حد این شرکت‌ها به دولت فراهم کرده و امکان برنامه‌ریزی روشن و آینده‌نگر را از آنها سلب می‌کند. در بُعد نهادی، نبود نهادهای تنظیم‌گر مستقل و قوی، ساختارهای حمایت‌گر ناکارآمد، کمبود بانک‌های توسعه‌ای غیردولتی و اتکای بیش از حد به حمایت‌های ناپایدار دولتی شرایطی ایجاد کرده که رشد پایدار و رقابت‌پذیری بنگاه‌ها را محدود می‌سازد. از منظر فرهنگی و اجتماعی،

هرچند سنت خانوادگی در جامعه ایرانی قوی است، اما به دلیل ترجیح سود کوتاه مدت و عدم تمایل به انتقال دارایی و تجربه به نسل بعد، فرهنگ حاکم بر بنگاه های کوچک و متوسط تمایل کمی به جانشینی و بقا دارد. همچنین، ضعف شفافیت مالی، عدم وجود سیستم گزارش دهی و حکمرانی شفاف، موجب کاهش اعتماد عمومی به فضای کسب و کار و محدودیت در جذب سرمایه گذاری های خارجی یا حتی داخلی شده است. در سیاست های پشتیبان، نبود راهبردهای بلندمدت داده محور و تمرکز بیش از حد بر کلان شهرها به جای تقویت خوشه های صنعتی منطقه ای، عدم وجود نظام دوگانه آموزش و پرورش حرفه ای، و ضعف سیاست های حمایتی مالی و مالیاتی، از دلایل اصلی ناکامی در خلق اکوسیستمی مشابه با مدل اشتاند در ایران است. با وجود این تفاوت ها، برخی ظرفیت های بومی مانند نقش پررنگ خانواده، سرمایه اجتماعی منطقه ای، موفقیت های نسبی برخی شرکت های دانش بنیان، و علاقمندی به کارآفرینی میان نسل جدید، زمینه هایی هستند که با سیاست گذاری صحیح می توانند پایگاهی برای بومی سازی و تحقق نسخه ایرانی مدل مدل اشتاند باشند. در مسیر بومی سازی مدل «مدل اشتاند» در ایران، تدوین یک نقشه راه دقیق، تدریجی و متناسب با ویژگی های بومی کشور، ضرورتی انکارناپذیر است. این نقشه راه نباید صرفاً الگوبرداری مکانیکی از تجربیات خارجی باشد، بلکه باید با بافت اقتصادی، نهادی و فرهنگی ایران تطابق داشته باشد و بتواند زمینه بازسازی ساختار تولیدی کشور را بر پایه بنگاه های کوچک و متوسط مستقل و خانوادگی فراهم سازد. نخستین گام در این مسیر، تقویت زیرساخت های نهادی و آموزشی کشور است. بدون وجود نهادهای تخصصی و کارآمد، شکل گیری و پایداری این نوع بنگاه ها امکان پذیر و امکان ایجاد حق فرصت امکان پذیر نخواهد بود. به عنوان نمونه، تأسیس یک بانک توسعه ای مستقل با مأموریت ویژه حمایت مالی هدفمند و بلندمدت از بنگاه های کوچک و متوسط، بدون اتکا به سازوکارهای رانتی موجود، از الزامات اولیه این فرآیند است. همچنین، طراحی و پیاده سازی یک نظام آموزشی مهارت محور و دوگانه که ترکیبی از آموزش نظری و عملی را در بر گیرد، می تواند نقش مهمی در تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد برای شرکت های خانوادگی ایفا کند. در کنار این اقدامات، ایجاد خوشه های صنعتی منطقه ای بر پایه ظرفیت ها و مزیت های بومی، می تواند موجب هم افزایی، ارتقای توان رقابت پذیری و افزایش پایداری بنگاه ها در سطح محلی شود. این خوشه ها بستری مناسب برای تعامل، نوآوری، اشتراک منابع و بهره گیری از مزایای مقیاس فراهم می سازند.

منابع

- پرچمی، داود و جلالی، فاطمه. (۱۳۹۸). بررسی تطبیقی کسب و کارهای خانگی در راستای تحقق سیاست های کلی اشتغال. سیاست های راهبردی و کلان، ۷(۲۶)، ۱۶۴-۱۸۵. DOI: <http://doi.org/10.32598/JMSP.7.2.164>
- حسین پور، مهدی، محمدنژاد، محمد، بخش، میلاد و آینه، معصومه. (۱۴۰۳). تحلیل راهبردی توسعه کسب و کارهای خانگی کوچک و متوسط استان کرمانشاه. فصلنامه پیشرفت و توسعه استان کرمانشاه، ۴(۱)، ۲۰-۴۷. DOI: <http://doi.org/10.22034/mpo.2025.447162.1109>
- حسین زاده، الهه و محمدی، محسن. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات در توسعه مشاغل خانگی (مطالعه موردی استان خراسان شمالی). مهندسی سیستم و بهره وری، ۳(۳)، ۸۲-۱۱۱. DOI: <http://doi.org/10.22034/msb.2023.711491>

خنیفر، حسین، کریمی، آصف، زین ساز، علی و مبینی دهکردی، علی. (۱۴۰۱). ارائه چارچوب به کارگیری رسانه های اجتماعی در کسب و کارهای خانگی با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۵(۳)،

DOI: <http://doi.org/10.22059/jed.2022.337419.653870>. ۴۵۷-۴۴۱

طاهری، امیرحسین و باشکوه اجیرلو، محمد. (۱۴۰۲). شناسایی پیشران‌های مؤثر بازاریابی دیجیتال در ورود زنان تحت پوشش کمیته امداد به کسب‌وکارهای خانگی. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۶(شماره ۵ ویژه نامه)، ۲۵-۱. DOI:

<http://doi.org/10.22059/jed.2024.369121.654300>

قربانی پیرعلیدهی، فاطمه. (۱۳۹۹). موانع توسعه‌ی کسب و کارهای خانگی زنان در مناطق روستایی (مورد واکاوی؛ شهرستان رضوانشهر استان گیلان). مطالعات جغرافیایی نواحی ساحلی، ۱(۳)، ۲۶-۵. DOI:

<http://doi.org/10.22124/gscj.2021.18897.1068>

مظفری فاطمه، نظری عبدالحمید، رستمی شاه بختی، شاهینی فر مصطفی. (۱۴۰۱). نقش کسب و کارهای خانگی بر معیشت پایدار خانوارهای روستایی با تأکید بر نقش دولت در استان ایلام. اقتصاد فضا و توسعه روستایی. ۱۱ (۴۱) ۱۹-۴۰. DOI:

<http://doi.org/20.1001.1.23222131.1401.11.41.2.9>

میکانیکی، جواد، شیرزور علی آبادی، زهرا و قاسمی، فاطمه. (۱۴۰۰). تأثیر کسب و کارهای خانگی بر توانمندسازی زنان روستایی (مورد مطالعه: بخش مرکزی شهرستان درمیان). مطالعات فرهنگی اجتماعی خراسان، ۱۵(۳)، ۲۱۰-۱۷۹. DOI:

<http://doi.org/10.22034/fakh.2021.280572.1457>

نرماشیری، فاطمه و جلیلیان، سارا. (۱۴۰۲). شناسایی پیشران‌های مؤثر بر توسعه کسب و کارهای خانگی زنان روستایی (منطقه مورد مطالعه: شهرستان اسلام آباد غرب). روستا و توسعه، ۲۶(۳)، ۲۴۳-۲۶۵. DOI:

<http://doi.org/10.30490/rvt.2023.360872.1504>

ولی نژاد، صادق، عباسی، ابراهیم، سعیدی، پرویز و مستقیمی، محمود رضا. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین الگوی بازاریابی کسب و کارهای خانگی محور روستایی با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد: مورد مطالعه صنایع دستی. فصلنامه جغرافیا

(برنامه‌ریزی منطقه ای)، ۱۱(۴۳)، ۳۳۳-۳۴۸. DOR: <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286462.1400.11.3.19.1>.

محمدکاظمی، رضا، طالبی، کامبیز، داوری، علی و دهقان نجم آبادی، عامر. (۱۴۰۰). طراحی مدل توانمندسازی کسب و کارهای کوچک و متوسط دانش بنیان با رویکرد دیمتل. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۶(۶۱)، ۱-۱۶.

Akmaljon, O., Erkin, G., & Nodira, M. (2022). DIGITAL MARKETING. Uzbek Scholar Journal, 10, 112-116.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration in the growth of small and medium enterprises in developing countries. Journal of Business Research, 136, 602-611. DOI:<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>

Berghoff, H. (2006). The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949-2000. Business History Review, 80(2), 263-295.

Broeking, T. (2020). The German Mittelstand: Stability and Strategy in a Changing World. Bertelsmann Stiftung.

Campbell, D. A., Lambright, K. T., & Wells, C. J. (2014). Looking for friends, fans, and followers? Social media use in public and nonprofit human services. Public Administration Review, 74(5), 655-663.

Carsrud, A., & Cucculelli, M. (2014). Family firms, entrepreneurship, and economic development. Journal of Small Business Management, 52(2), 189-191.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing. Pearson uk. D'aveni, R. A. (2013). 3-D printing will change the world. Harvard business review, 91(3), 34-35.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing. Pearson uk. D'aveni, R. A. (2013). 3-D printing will change the world. Harvard business review, 91(3), 34-35.

- Chatterjee, S., & Kar, A. K. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, 53, 102103. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>
- Cheratian, E., & Goltabar, S. (2024). *Financial constraints on small firms' growth: pandemic lessons from Iran*. Economic Research Forum.
- Clark, D. N., & Douglas, H. (2014). Micro-enterprise growth: Lessons from home-based business in New Zealand. *Small Enterprise Research*, 21(1), 82-98.
- Eggers, F. (2020). Mastering digital transformation in SMEs: A dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 60-89. DOI: <http://doi.org/10.1080/00472778.2020.1721833>
- Gong, Q. Y., Chen, Y., He, X. L., Xiao, Y., Hui, P., Wang, X., & Fu, X. M. (2021). Crosssite Prediction on Social Influence for Cold-start Users in Online Social Networks. *Acm Transactions on the Web*, 15(2), 1-23. DOI: <http://doi.org/10.1145/3409108>
- Gossling, S. (2020). Technology, ICT and tourism: from big data to the big picture. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(5), 849-858. DOI: <http://doi.org/10.1080/09669582.2020.1865387>
- Gupta, V. K., Felzensztein, C., & Prashantham, S. (2022). SME internationalization: Linking dynamic capabilities to performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(5), 1113-. DOI: <http://doi.org/10.1177/10422587211037727>
- Hofstede Insights. (2023). Country Comparison: Germany vs. Iran. Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com>
- IfM Bonn – Institut für Mittelstandsforschung. (2022). Facts about the Mittelstand. <https://www.ifm-bonn.org>
- IMF. (2023). Iran: Financial Sector Assessment Program Update. International Monetary Fund.
- Jamali, Behruz. Mohammadkazemi, Reza. Yadollahi farsi, Jahangir. Mobini, Ali (2018). "The Study on the Theories' Gap of Technological Entrepreneurship Opportunities Emergence". *Journal of International Business Research*. Vol. 11, No 2. pp: 79 -88. DOI: <http://doi.org/10.5539/ibr.v11n2p79>
- Jamali, Behruz. Mohammadkazemi, Reza. Yadollahi farsi, Jahangir. Mobini, Ali (2018). "Theories of opportunity creation and effective entrepreneurial actions in opportunity creation context". *Journal of Decision Science Letters*. Vol. 7, No 1. pp: 443 -454. DOI: <http://doi.org/10.5267/j.dsl.2018.1.003>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- KfW. (2021). KfW SME Panel 2021: SMEs weather the crisis with resilience – but are under digitalisation pressure. Frankfurt: KfW Bankengruppe. <https://www.kfw.de/KfW-Group/Research/SME-Panel>
- Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2022). Explaining SME sustainability performance: The role of supply chain integration and dynamic capabilities. *International Small Business Journal*, 40(4), 439-469. DOI: <http://doi.org/10.1177/02662426221083428>
- Leydesdorff, L. (2012). The knowledge-based economy and the Triple Helix model. Arxiv. DOI: <http://doi.org/10.48550/arXiv.1201.4553>
- Matthews, C. H., Hechavarria, D., & Schenkel, M. T. (2011). Family business: A global perspective from the panel study of entrepreneurial dynamics and the global entrepreneurship monitor. In *Understanding family businesses: Undiscovered approaches, unique perspectives, and neglected topics* (pp. 9-26). New York, NY: Springer New York. DOI: http://doi.org/10.1007/978-1-4614-0911-3_2
- Maxwell, S. P., & Carboni, J. L. (2016). Social media management: Exploring Facebook engagement among high-asset foundations. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 251-260
- Meria, L., Zanubiya, J., Alfi, M., & Juliansah, D. (2023). Increasing Consumers with Satisfaction Application based Digital Marketing Strategies Startuppreneur Business Digital (SABDA). *Startuppreneur Bisnis Digital (SABDA)*, vol. 2, no. 1, 2023,[Online]. Available. DOI: <http://doi.org/10.3430>

- Nafisi, F., & Mohammadkazemi, Reza. (2024). Providing an open innovation model for high-tech startups in the unit of industries related to information technology. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 15(4), 159-172. DOI: <http://doi.org/10.22075/IJNAA.2023.29764.4339>
- Nguyen, T. H., Newby, M., & Macaulay, M. J. (2015). Information technology adoption in small business: Confirmation of a proposed framework. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 207-227.
- OECD. (2021). *Financing SMEs and Entrepreneurs: An OECD Scoreboard*. Paris: OECD Publishing.
- Olson, E. M., Olson, K. M., Czaplewski, A. J., & Key, T. M. (2021). Business strategy and the management of digital marketing. *Business horizons*, 64(2), 285-293. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.004>.
- Pahnke, E. C., & Welter, F. (2019). Hidden champions: A review of the literature and future research avenues. *Management Review Quarterly*, 71(4), 201-225. DOI: <http://doi.org/10.1007/s11301-021-00253-6>
- Philip, L., & Williams, F. (2019). Remote rural home based businesses and digital inequalities: Understanding needs and expectations in a digitally underserved community. *Journal of Rural Studies*, 68, 306-318. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.09.011>.
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427-439.
- Simon, H. (2009). *Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*. Springer.
- SMEs: Case of developing countries. *Information Technology for Development*, 21(4), 573-600. DOI: <http://doi.org/10.1080/02681102.2014.996201>
- Storm, S., & Naastepad, C. W. M. (2015). Germany's Mittelstand: An endangered species? Deutsche Bank Research. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/193770/1/106739141X.pdf>
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother?. *Business horizons*, 57(6), 703-708. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>.
- UNIDO. (2022). *Inclusive and Sustainable Industrial Development in the MENA Region: SME Policy Review - Iran*. United Nations Industrial Development Organization.
- Veleva, S. S., & Tsvetanova, A. I. (2020, September). Characteristics of the digital marketing advantages and disadvantages. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 940, No. 1, p. 012065). IOP Publishing.
- Vorley, T., & Rodgers, P. (2014). Home is where the business is: Incidents in everyday life and the formation of home-based businesses. *International Small Business Journal*, 32(4), 428-448. DOI: <http://doi.org/10.1177/0266242612452173>.
- Venohr, B., & Pahnke, E. (2019). The hidden champions of the German economy: Lessons from small and mid-sized world market leaders. *Working Paper Series of the Berlin School of Economics*.
- Voigt, E., & Möller, M. (2022). Digitalization in family-owned German Mittelstand firms: Challenges and opportunities of the Covid-19 pandemic. *H-BRS Working Paper Series*, 8. DOI: <http://doi.org/10.13140/RG.2.2.25992.39682>
- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public relations review*, 35(2), 102-106.
- Whitacre, B., Gallardo, R., & Strover, S. (2014). Broadband's contribution to economic growth in rural areas: Moving towards a causal relationship. *Telecommunications Policy*, 38(11), 1011-1023. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.telpol.2014.05.005>
- World Bank. (2023). *Iran Economic Monitor: Balancing Risks and Reforms*. Washington, DC.
- Wynarczyk, P., & Graham, J. (2013). The impact of connectivity technology on homebased business venturing: The case of women in the North East of England. *Local Economy*, 28(5), 451-470.
- Xu, W., & Saxton, G. D. (2019). Does stakeholder engagement pay off on social media? A social capital perspective. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 48(1), 28-49.

Yadollahi Farsi, Jahangir. Azizi, Maryam. Mohammadkazemi, Reza. Ziya, Babak. (2019). Identifying factors of fitness between business model and entrepreneurial opportunity for effective opportunity exploitation, NAVUS-Journal of Management and Technology, Volume 9,2019. 2237-4558. [DOI: http://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i5.1775](https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i5.1775).