

طبقه‌بندی و مدیریت مراکز رشد:

سامان‌بخشی اهداف راهبردی و میدان رقابت

برای تسهیل کار مشاغل جدید

■ نویسنده: ماکسیمیلیان فن زدویتز
zedwitz@imd.ch
مترجم: علیرضا قراباغی
رئیس اداره رسیدگی موسسه آموزشی عالی
صنعت آب و برق
alirezaqarabaqi@yahoo.com

سال ۲۰۰۰ به مؤسسه‌ی بین‌المللی توسعه‌ی مدیریت پیوست تا در زمینه‌ی استراتژی نوآوری بین‌المللی، مدیریت تحقیق و توسعه، و ایجاد مراکز رشد مبتنی بر فناوری، در کارشناسی ارشد بازرگانی و برنامه‌های آموزش مدیریت اجرایی تدریس کند. او دو کتاب و بیش از ۴۰ مقاله در مدیریت نوآوری بین‌المللی و تحقیق و توسعه به چاپ رسانده است.

مقدمه

کارآفرینان شرکت‌های راه انداز موفق، به رشد صنعت و ثروت اقتصادی خدمت می‌کنند. از سال‌های ۱۹۹۰ مراکز رشد به یک منبع مهم برای کمک به آن دسته از کارآفرینان تبدیل شده‌اند که می‌خواهند به نابرابری‌ها غلبه کنند و به‌صورت جهشی فعالیت اقتصادی خود را شروع نمایند. مؤسسه‌ی ملی ایجاد مراکز رشد تجاری^۱ به این یافته رسید که بیش از ۸۰ درصد از همه شرکت‌های تازه راه‌اندازی شده که با کمک مراکز رشد شکل گرفته بودند، سه سال بعد نیز همچنان به فعالیت مشغول بودند [۱]. اگر این نرخ را با میانگین موفقیت شرکت‌های تازه تأسیس در این دوره‌ی زمانی که در حدود ۳۰٪ بوده است مقایسه کنیم، به اهمیت آن پی می‌بریم. با شنیدن داستان‌های موفقیت و افزایش شمار کارآفرینان در آستانه‌ی انقلاب اینترنت، مراکز رشد خصوصی بسیاری در اواخر سال‌های ۱۹۹۰ پا گرفتند. در همان زمان دانشگاه‌ها، سازمان‌های عمومی و شرکت‌های موجود، برنامه‌هایی برای حمایت از کارآفرینانی که فناوری‌های نوظهور را در مراحل اولیه‌ی آن به بازار عرضه می‌کردند، طرح‌ریزی نمودند.

استنباط‌های مربوط به مدیریت عملیاتی و راهبردی مراکز رشد، و نیز ملاحظات استراتژیک و خط‌مشی برای دانشگاه‌ها، سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر، شهرداری‌ها، بنگاه‌ها و سایر مؤسسات موجد مراکز رشد را خلاصه کرده ایم.

واژه‌های کلیدی

مركز رشد، تسهیلات نوین فعالیت اقتصادی، مدل تجاری ایجاد مرکز رشد، میدان و مزیت رقابتی، مدیریت ریسک، سرمایه‌ی مخاطره‌پذیر، صنعت ساز. ارجاع به این مقاله به این طریق صورت می‌گیرد: فن زدویتز، ام. (۲۰۰۳) "طبقه‌بندی و مدیریت مراکز رشد: سامان بخشی اهداف راهبردی و میدان رقابت برای تسهیل کار مشاغل جدید"، مجله‌ی بین‌المللی کارآفرینی و مدیریت نوآوری، جلد ۳، شماره‌های ۲/۱، صفحات ۱۹۶-۱۷۶.

شرح مال

دکتر ماکسیمیلیان فن زدویتز استاد مدیریت فناوری در مؤسسه‌ی بین‌المللی توسعه‌ی مدیریت در لوزان سوییس است. او مدارک دکترای و کارشناسی ارشد بازرگانی را از دانشگاه سنت گالن^۲ و مدارک کارشناسی ارشد علوم و کارشناسی را از ای تی اچ زوریخ^۳ گرفت. او برای زمینس در فلوریدا به‌عنوان یک مهندس و یک دانشمند در توسعه سیستم اطلاعاتی کار کرد و برای مؤسسه‌ی بین‌المللی پژوهش ارتباطات مخابراتی پیشرفته^۴ در ژاپن در تحقیقات شبیه‌سازی هسته‌ای همکاری داشت. در همین اواخر او مشاور پژوهشی مؤسسه‌ی مدیریت فناوری سوییس و همکار ناظر مدرسه‌ی فارغ‌التحصیلی هنر و علوم دانشگاه هاروارد در کمبریج ماساچوست بود. او در تابستان

پکیده
مراکز رشد به‌عنوان مدلی از تسهیلات برای تازه‌کاران، اخیراً توجه فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است. سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر^۱، مراکز رشد را وسیله‌ای برای تنوع بخشیدن به سبد سرمایه‌گذاری پرمخاطره می‌دانند و کارآفرینان شرکت‌های آینده برای کسب حمایت در راه‌اندازی، به این مراکز روی می‌آورند. مراکز رشد در هر دو عرصه‌ی مدیریت ریسک سرمایه‌گذاری و مدیریت ریسک کارآفرینی، با چالش روبه‌رو می‌شوند. در چندسال گذشته بیش از هزار مرکز رشد تأسیس شده است که موضوع اغلب آنها به فعالیت‌های اقتصادی در مناطق ارتباط دارد. اما انواع تازه‌ای از مراکز رشد در حال پیدایش و شکل‌گیری است؛ این مراکز رشد اهداف راهبردی متفاوتی را دنبال می‌کنند، شایستگی‌ها و مهارت‌های متفاوتی را به‌کار می‌گیرند و خدمات خود را به بازارهای متفاوتی ارائه می‌کنند. در نتیجه این مراکز درک جدیدی از منابع مزیت رقابتی خود و مدل‌های فعالیت اقتصادی ارائه کرده‌اند. مقاله‌ی حاضر با تکیه بر ۴۱ مصاحبه با مدیران مراکز رشد و تحقیق و توسعه پنج نوع از مرکز رشد مدیران را متمایز کرده است: مرکز رشد دانشگاهی، مرکز رشد مستقل تجاری، مرکز رشد فعالیت‌های اقتصادی منطقه‌ای، مرکز رشد درون شرکتی، و مرکز رشد مجازی. ما یک مدل به نام مرکز رشد فعالیت‌های اقتصادی را تشریح می‌کنیم که با در نظر گرفتن تفاوت دیدگاه‌های مشتریان و سایر ذینفعان اصلی، این مدل تعدیل شده است. نتیجه‌گیری ما آن است که صرف‌نظر از این که مرکز رشد سودآوری را هدف خود قرار داده باشد یا خیر باید به‌صورت یک شرکت تجاری اداره شود. همچنین ما

1. Maximilian van Zedtwitz
2. Venture Capitalists
3. University of St. Gallen

4. ETH Zurich
5. Advanced Telecommunications Research (ATR) - International

6. The National Business Incubation Association (NBIA)

پس از ضربه‌ی شدید و سقوط اینترنت در مارس ۲۰۰۰ بیشتر مراکز رشد ضربه خوردند و بسیاری از آنان ناپدید شدند. مراکز رشدی که به تداوم ترقی اینترنت بیشتر تکیه کرده بودند، لطمه بیشتری دیدند. این مراکز سربار اداری زیادی انباشته کرده بودند و در پروژه‌هایی سرمایه‌گذاری کرده بودند که پرخطر اما جذاب بود و با امکانات داخلی خود به‌سختی ممکن بود از عهده آن برآیند. بسیاری از این مراکز رشد حتی فاقد مهارت‌های لازم در برخورد معقول با شرکت‌های در حال رشد بودند، زیرا خود شرکت‌هایی تازه‌پا محسوب می‌شدند. اما آیا می‌توان گفت مدل تجاری مراکز رشد خود نقص و خطا داشته است؟ این مقاله به آنچه درباره‌ی مدل مراکز رشد گفتنی است مربوط می‌شود. واضح است که برخی از مراکز رشد بهتر از بقیه اداره شده‌اند، به‌ویژه این مقاله قصد دارد موارد زیر را مطرح کند:

■ ارائه‌ی تعریفی از مراکز رشد، که این مراکز را از سایر مؤسسات در عرصه‌ی تسهیلات مشاغل جدید متمایز کند.

■ تشریح پنج مدل اصلی مدیریت مراکز رشد : مرکز رشد مستقل امور تجاری، مرکز رشد فعالیت‌های اقتصادی منطقه‌ای، مرکز رشد دانشگاهی، مرکز رشد درون شرکتی و مرکز رشد مجازی.

■ نمایاندن دام‌ها و چالش‌های اصلی برای هر مدل مرکز رشد، انتخاب عوامل کلیدی موفقیت و برخی از بهترین روش‌ها.

■ مشخص کردن گرایش‌های بالقوه و عوامل تعیین کننده رقابت بین اشکال مختلف مراکز رشد.

یافته‌هایی که در اینجا گزارش شده است، بر مبنای پژوهشی است که بر مدیریت روش‌های

مراکز رشد متمرکز بوده است. آن پژوهش، خود بخشی از یک بررسی بین‌المللی درباره‌ی ایجاد مراکز رشد پایدار است که همچنان در حال انجام می‌باشد. از آنجا که ادبیات مربوط به مراکز رشد هنوز نسبتاً محدود است، پژوهش عمدتاً ماهیتی اکتشافی دارد. مطالعه‌ای که به مقاله‌ی حاضر منجر شده است، بر مبنای ۴۱ مصاحبه با اداره‌کنندگان مراکز رشد، مدیران تحقیق و توسعه، مسئولان انتقال فناوری در دانشگاه‌ها، مسئولان

صدور پروانه‌ی فناوری کارآفرینان شکل گرفته از طریق مراکز رشد، اداره‌کنندگان پارک‌های فناوری، و سایر کارشناسان در حوزه‌ی ایجاد تسهیلات برای مشاغل جدید صورت گرفته است. مصاحبه‌ها که بین ژوئن ۲۰۰۰ تا دسامبر ۲۰۰۱ صورت گرفته، نخست حضوری و با استفاده از پرسش‌هایی که بعضاً از پیش معین بوده انجام شده است؛ سپس با تلفن و پست الکترونیک کار ادامه یافته است. این تایید اظهار عقیده‌ی تشریحی‌ما از آن جهت لازم بود که اعتبار تفسیرهای ما تضمین شود. سازمان‌هایی که مورد بررسی قرار گرفتند در ایالت متحده‌ی آمریکا، انگلیس، سوئیس و آلمان مستقر بودند؛ پنج مرکز رشد با جزئیات بیشتری مورد مطالعه قرار گرفتند. مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی به همراه مشاهدات شخصی، بازدید از مراکز و شرکت در جلسات مراکز رشد (هر جا مقدور بود) موجب شد تا جمع آوری داده‌ها طبق قواعد Yin [۲] در مورد مثلث‌بندی مشاهده کامل شود.

منابع مزیت رقابتی در ایجاد مراکز رشد

مفهوم مراکز رشد از نظر حقوقی حمایت یا تعریف نشده است و برای شکل‌های گوناگون تسهیلات مشاغل جدید به‌کار رفته است. این امر اغلب

هنگامی‌که تلاش‌ها در زمینه ایجاد مراکز رشد در شرکت‌های مشاور دانشگاه‌ها، دستگاه‌های دولتی محلی، دفاتر وکالت و نظایر آن مقایسه می‌شود، موجب ابهام می‌گردد. در این بخش ما تلاش می‌کنیم خدماتی را که مراکز رشد به کارآفرینان ارائه می‌کنند خلاصه کنیم و نقشی را که این مراکز در ایجاد تسهیلات برای شرکت‌های نوپا دارند، مشخص نماییم.

مراکز رشد چیستند؟

نخستین مراکز رشد ثبت شده در سال‌های ۱۹۴۰ در مدارس و دانشگاه‌ها ایجاد شد تا به دانشجویان و اساتید فرصت دهد افکار پژوهشی خود را در عرصه تولید و تجارت پیگیری کنند [۳]. بعدها مراکز رشد بر مبنای حمایت اقتصادی منطقه‌ای و برنامه‌های تسهیلات مشاغل شکل گرفتند. نخستین هدف مراکز رشد عام‌المنفعه آن بود که مؤسسات محلی کوچک و متوسطی تأسیس کنند تا در سطح منطقه‌ای اشتغال و ثروت افزایش یابد (نگاه کنید به منبع شماره ۴)

در سال‌های ۱۹۸۰، نوع تازه‌ای از مراکز رشد پا به عرصه وجود گذاشت و مراکز رشد مبتنی بر سود با توانایی گسترده‌تر سرمایه‌ی مخاطره‌پذیر، حقوق مالکیت فکری اصلاح شده، و دستاوردهای مالی بیشتر از آنچه که از شرکت‌های نوپای کوچک انتظار می‌رفت، شکل گرفتند. بالاتر بودن نرخ بازگشت سرمایه نسبت به شرکت‌های نوپا، به خاطر توان بالاتر رشد بخش اقتصادی متکی به فناوری، و نیز دسترسی آسان به بازار جهانی بود که هر دو پدیده در اواخر سال‌های ۱۹۸۰ به‌صورتی کاملاً مشهود ظهور کردند.

در اوایل سال ۲۰۰۱، صدها مرکز رشد شکل گرفته بود که بیشتر آنها در ایالات متحده‌ی آمریکا،

انگلستان و اروپای غربی مستقر بودند. به استناد مؤسسه ملی ایجاد مراکز رشد تجاری، تعداد مراکز رشد تجاری در ایالات متحده آمریکا از ۱۲ مرکز در ۱۹۸۰ به ۶۰۰ مرکز در ۱۹۹۷ رسید [۵]. در اوت ۲۰۰۰، اکونومیست تعداد این مراکز را ۱۱۰۰ ذکر کرد که نیمی از آنها در ایالات متحده بودند [۶]. همراه با سقوط و افت اقتصادی در آن سالها، مراکز رشد مستقل دارای هدف سودآوری به شدت تحت فشار بخش مالی قرار گرفتند و تعداد آنها به شدت روبه کاهش گذاشت؛ در عوض ایجاد مراکز رشد همچنان مورد توجه شرکت‌های با سابقه، دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌های متمرکز بر تحقیق و توسعه قرار گرفت که قادر بودند از مراکز رشد درغیاب سرمایه مخاطره‌پذیر بیرونی حمایت کنند. مراکز رشد فعالیت‌های اقتصادی منطقهای همچنان و حتی اخیراً در خارج از کشورهای پیشرو صنعتی نیز تأسیس می‌شوند. برای مثال Deyong Kong رئیس مؤسسه مراکز رشد تجاری چین، تعداد مراکز رشد تجاری در چین را در اواخر سال ۲۰۰۱ بالغ بر ۴۶۵ مرکز برآورد می‌کرد و اظهار می‌داشت که برای ایجاد مراکز بسیار بیشتری هم برنامه‌ریزی شده است (مکاتبه خصوصی، ۲۰۰۲).

با توجه به اینکه شرکت‌های مشاور و سایر ارائه‌کنندگان خدمات حرفه‌ای، شکل‌های مشابهی از حمایت تسهیلاتی برای شغل‌های جدید پیشنهاد کرده و می‌کنند، مراکز رشد در طول زمان تغییر کرده‌اند. با این حال به نظر می‌آید ویژگی‌های تعریفی مشخصی برای مراکز رشد وجود داشته باشد. این ویژگی‌های بنیادی چیست؟ پژوهش ما مشخص کرده است که مراکز رشد تمام یا اغلب خدمات پنجگانه‌ای را ارائه می‌نمایند که در زیر تشریح می‌شود (و همچنین

رجوع کنید به [۷]).

دسترسی به منابع فیزیکی؛

مراکز رشد فضای اداری، اثاثیه اداری، امکانات ورزشی، شبکه‌ی رایانه‌ای، امنیت شبانه‌روزی و سایر وسایل رفاهی مورد نیاز مربوط به زیرساخت‌های فیزیکی و دارایی غیرمنقول را در اختیار می‌گذارند. مراکز رشدی که امکانات ناچیز ارائه می‌کنند، بیشتر بر نقش خود به‌عنوان مالک زمین تأکید دارند، و سایر خدماتی را که بعداً ذکر می‌شود، کنار می‌گذارند. مراکز رشد در این عرصه با پارک‌های فناوری و علوم، وگاهی با شرکت‌های اجاره‌دهنده‌ی اموال غیرمنقول هم آورد می‌باشند.

پشتیبانی اداری؛

گذشته از زیرساخت‌ها، مراکز رشد همچنین اقدامات مؤثری در زمینه‌ی پشتیبانی اداری پایه‌ای نظیر خدمات منشیگری و پذیرش، انجام مراسلات، خدمات دورنگار و کپی، پشتیبانی شبکه‌ی رایانه‌ای و دفترداری انجام می‌دهند. کارآفرینان تازه‌وارد خواهان وضع تکمیل کار (کلید در دست) هستند؛ همه چیز آماده است و فقط کافی است آنها وارد مرکز شوند و کار خود را شروع کنند. چنین خدماتی کاملاً پیچیده یا از نظر فناوری پیشرفته است؛ اما این اطمینان را به وجود می‌آورد که خدمات سازمانی پایه‌ای در جای خود ارائه می‌شود، و در زمان و انرژی کارآفرینان که پیشبرد سریع کار خود را می‌خواهند، صرفه‌جویی خواهد شد. این خدمات زمانی که درست و به‌موقع ارائه شود، بسیار مفید است. اما اگر مثلاً در ثبت درست دفاتر یا پشتیبانی به‌موقع از نظر فناوری اطلاعات نقصی پیش آید،

ممکن است در دسر جدی ایجاد کند.

دسترسی به منابع مالی؛

مراکز رشد همچنین دسترسی به سرمایه‌ی مخاطره‌پذیر را که معمولاً ترکیبی از بنیادهای خصوصی و سرمایه‌گذاری از بیرون توسط فرشته‌های تجاری، سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر یا شرکت‌ها و مؤسسات محلی است، امکان‌پذیر می‌کنند. شرایط سرمایه‌ی مخاطره‌پذیر در مورد بدهی و به انتخاب شرکت نوپا به کار گرفته می‌شود. در مجموع، مراکز رشد مراحل آغازین را در نظر می‌گیرند و گاهی وجه اولیه را در اختیار شرکت‌های نوپا می‌گذارند و سعی می‌کنند آنها را تا دور بعدی تأمین مالی حمایت کنند. در اینجا فرشته‌های تجاری، سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر مرحله‌ی نخست، و مؤسسات سرمایه‌گذاری، رقبای طبیعی مراکز رشد محسوب می‌شوند.

پشتیبانی راندازی کارآفرینان؛

کارآفرینان ممکن است در فناوری و شاید در دید تجاری قوی باشند، اما معمولاً فاقد مهارت‌های سازمانی، مدیریتی و حقوقی هستند. مراکز رشد با گام‌های ضروری که یک شرکت تازه تأسیس باید بردارد، کارآفرینان را راهنمایی می‌کنند و حتی گاهی در تعریف برنامه‌ی فعالیت نیز به آنها کمک می‌کنند. اما در اغلب موارد، در زمینه‌های حرفه‌ای نظیر حسابداری، توصیه‌های قانونی برای ایجاد شخصیت حقوقی شرکت و مسایل مالیاتی و فرمول‌بندی مالکیت و طرح‌های انتخابی ساختار سازمانی به ارائه‌ی خدمات می‌پردازند. علاوه بر آن مراکز رشد، پشتیبانی با ارزشی در آموزش مدیریت به عمل می‌آورند که به کارآفرینان کمک می‌کند مهارت‌های رهبری

سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر، مشاوران، فرشتگان تجاری، مؤسسات حقوقی و کارگزاران اموال غیر منقول رقابت دارند. پرتز^۱ [۱۰] چهار بعد عرصه‌ی رقابتی (بعد عمودی، بخشی، جغرافیایی و صنعتی) را عناصر مزیت رقابتی می‌داند. این ابعاد چگونه بر رقابت در صنعت ایجاد مراکز رشد تأثیر می‌گذارد؟

عرصه‌ی عمودی؛

مراکز رشد در کنار سایر سرمایه‌گذاران (سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر، فرشتگان تجاری، شرکت‌های مشاور و سرمایه‌گذاران نهادی^۲) در جهت تأمین مالی و حمایت مدیریتی شرکت‌های نوپا اقدام می‌کنند. پا به پای رشد شرکت‌های نوپا، نیازهای مالی و مدیریتی آنها نیز رشد می‌کند. این امر به برش عمودی مراحل نیاز به سرمایه در مراکز رشد منجر می‌شود. برش عمودی (محور افقی در نمودار ۱) در چند سال گذشته بیشتر برای شرکت‌های نوپا در عرصه فناوری پیشرفته^۳ به کار رفته است. زیرا سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر تا حدودی خود را از پریسک‌ترین شرکت‌های نوپا کنار کشیده‌اند. هر چند در همان زمان، حساسیت آنها نسبت به نخستین علائم افزایش یافته است و در مورد فناوری‌ها و تیم‌های خوب حتی از همان مراحل ابتدایی کار به رقابت پرداخته‌اند. مراکز رشد نخستین مراحل نیاز سرمایه‌ای شرکت‌های نوپا را پوشش می‌دهند، اما سعی می‌کنند با اقدامات بنیادی خود در زمینه‌ی راهبری و ارائه‌ی سایر خدمات به نوپایان، خود را از فرشتگان تجاری - که صرفاً نیازهای سرمایه‌ای را برآورده می‌کنند - متمایز سازند. از این رو، احتمال کم‌تری دارد که مراکز رشد در نخستین روزهای فعالیت

و دیگران [۸] چنین نتیجه‌گیری شده که دستیابی به یک شبکه‌ی سازمان یافته‌ی شرکت‌ها، عامل تمایز مراکز رشد برای موفقیتشان بوده است. این که در عمل کدام نوع خدمات ارائه می‌شود به کانون توجه مرکز رشد و به نیازها و ترجیحات کارآفرینان بستگی دارد (برای مثال نگاه کنید به منبع شماره‌ی ۹). ترکیب این خدمات با توافق بین کارآفرینان و مرکز رشد و نیز با دستمزد هر خدمت و وضعیت حقوقی که مرکز رشد در شرکت نوپا دارد، مشخص می‌شود.

برخی از مراکز رشد همه‌ی این خدمات پنجگانه را ارائه می‌کنند، ما آنها را مراکز رشد قوی می‌نامیم؛ سازمان‌هایی که تنها چهارنوع از این خدمات را ارائه می‌کنند، مراکز رشد ضعیف محسوب می‌شوند؛ سازمان‌هایی که خدماتی کم‌تر از چهارنوع ارائه می‌کنند، فاقد بسیاری از عناصر مرکز رشد هستند و نمی‌توان آنها را مرکز رشد نامید. در عوض، کار آنها در حوزه‌ی تسریع‌کنندگان، دفاتر انتقال فناوری یا برنامه‌های کارآفرینی مقیم و مؤسسات حسابداری قرار می‌گیرد.

یک مرکز رشد باید ارزش مجزای خدمات پیشنهادی را که در یک مجموعه ترکیب و ارائه می‌کند بداند. اگر مرکز رشد نتواند ارزش یک خدمت خاص در آن مجموعه را تعریف کند، بهتر است آن خدمت را از محل دیگری تأمین کند؛ برای مثال برخی از مراکز رشد ترجیح داده‌اند برنامه‌ی انتخاب سهام را به مؤسسات مالی تخصصی‌تر واگذار کنند.

میدان رقابتی؛

مراکز رشد در جذب بهترین کارآفرینان و شرکت‌های نوپا با دیگر مراکز رشد و سایر ارائه‌کنندگان خدمات به کارآفرینان، منجمله

و مدیریت خود را بهبود بخشند. اغلب کارآفرینان در یک مرکز رشد برای نخستین بار یک شرکت را راه‌اندازی می‌کنند، در حالی که مرکز رشد این روند را چندین بار طی کرده است و می‌تواند چم و خم کار و تجربیات قبلی خود در زمینه‌ی راه‌اندازی را به کارآفرینان منتقل کند. هرچند بسیاری از مدیران مراکز رشد قادر نبوده‌اند در رقابت با شرکت‌های مشاور، حقوقی و حسابداری در این زمینه جاذبه‌های خدمات خود را بالا ببرند.

دستیابی به شبکه؛

مراکز رشد خوب قادرند برای موفقیت شرکت‌های نوپا، افراد کلیدی را شناسایی کنند و به آنها قدرت بدهند. کار آفرینان معمولاً فاقد شبکه‌ای هستند که مراکز رشد طی سالیان متمادی فراهم کرده‌اند. مراکز رشد می‌توانند افرادی را که وجودشان برای راه‌اندازی شغل اهمیت حیاتی دارد، وارد ماجرا بکنند: یک مشتری بالقوه که در جایگاه مشورتی بنشیند، یک برنامه‌نویس صف مقدم که مدل‌های اصلی زیربنای سیستم رایانه‌ای را طراحی کند، یک مدیرعامل بازنشسته که کارکنان شرکت نوپا را از ۵ نفر به ۵۰ نفر برساند، یک سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیر که ممکن است به سرمایه‌گذاری‌های آتی علاقه داشته باشد. اینها ابزار اصلی و مرکزی^۴ مدیر مرکز رشد و بصیرت او در فراخوان درست در زمان درست و به‌موقع است. دستیابی به این شبکه‌ها گاهی نیز از طریق مؤسسات منابع انسانی، شرکت‌های مشاور، فرشتگان تجاری یا سازمان‌های شبکه‌ای (مثلاً^۵ اولین سه شنبه^۶) صورت می‌گیرد، هر چند بنا به نظر بسیاری، اهمیت این شبکه‌ها عموماً ناچیز شمرده شده است. مثلاً در اظهار نظر هانسن^۳

1. Roledex
2. first Tuesday
3. Hansen et al

4. Porter
5. Institutional investors
6. high-tech

کارآفرینان، آنها را در مرکز توجه خود قرار دهند. با این حال، باشگاه‌های فرشتگان تجاری بیشتری نیز در مراحل بعدی سرمایه‌گذاری فعال می‌شوند و به این منظور بنیادهای سرمایه‌ی مخاطره‌پذیر تشکیل می‌دهند. در سوی دیگر جریان فعالیت مراکز رشد، می‌توان گفت سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر شرکای خروجی یا مشتریان شرکت‌های نوپایی هستند که با موفقیت از مرکز رشد بیرون می‌آیند. از این نظر، مراکز رشد را می‌توان آماده‌سازان شرکت‌های نوپا برای سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر و سرمایه‌گذاران نهادی دانست.

عرصه‌ی برفشی؛

منشاء شرکت نوپا می‌تواند عامل مزیت رقابتی دیگری برای مراکز رشد ایجاد کند. برای نمونه مراکز رشد دانشگاهی عمدتاً برای کارآفرینان دانشکده و دانشجویان دانشگاه خودی ارجحیت قائل می‌شوند. مراکز رشد درون شرکتی کارمندان

را به کارآفرینان خارج از شرکت ترجیح می‌دهند. برای مثال، مرکز رشد شل^۱ که مدیریت آن در لندن است، ایده‌های تجاری غیررسمی را از کارکنان خود در سراسر دنیا دریافت کرده و حمایت می‌کند. مرکز رشد بی‌تی^۲ خدمات خود را تنها در اختیار کارکنان بی‌تی می‌گذارد. برخی از مراکز رشد مستقل (نظیر Idea Lab) به اشخاص کلیدی که مسئول ایده‌پردازی برای شرکت‌های نوپای جدید هستند، تکیه می‌کنند. اما این مدل کاملاً به افکار خلاق که در ورای مرکز رشد هستند، وابسته است. سایر مراکز رشد تمایل دارند که درهای خود را به روی منابع گوناگون باز بگذارند.

عرصه‌ی جغرافیایی؛

مرکزیت جغرافیایی یک عامل مزیت رقابتی طبیعی برای مراکز رشد فعالیت‌های اقتصادی منطقه‌ای محسوب می‌شود؛ زیرا مأموریت این

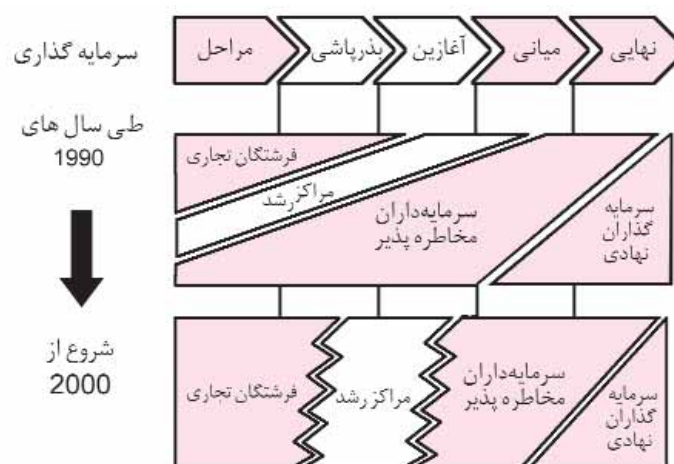
مراکز حمایت از مشاغل جدید محلی است. دستیابی شبکه‌ای، یک عنصر حیاتی در موفقیت مرکز رشد است و از آنجا که شبکه‌ها معمولاً محدود به مناطق مشخصی هستند، بسیاری از مراکز رشد تلاش می‌کنند حضور محلی خوبی داشته باشند. در این مورد، برخی مراکز رشد درون شرکتی که برای آنها شبکه‌ی درون شرکتی مهم‌تر از شبکه‌ی منطقه‌ای است؛ و نیز برخی مراکز رشد مجازی که مدل تجاری خود را به‌جای یک کانون جغرافیایی، بر نوعی از شرکت‌های نوپا متمرکز می‌کنند، استثنا محسوب می‌شوند.

عرصه‌ی صنعتی؛

تمرکز بر یک صنعت خاص، که اغلب به دلیل ترجیحات حرفه‌ای یا شایستگی‌های مدیران مرکز رشد، و نیز به‌منظور ایجاد هم‌افزایی^۳ بین کارآفرینان در مرکز رشد صورت می‌گیرد، چهارمین عرصه‌ی مزیت رقابتی مراکز رشد می‌باشد.

صنایعی که در این مورد بیشتر مطرح است، فناوری اطلاعات، خدمات اینترنت، نرم‌افزار و فناوری زیستی^۴ می‌باشد. همچنین بعضی از مراکز رشد دانشگاهی توجه خود را به یک فناوری مفروض معطوف می‌کنند، اما میزان این توجه تحت تأثیر اندازه‌ی سرمایه‌گذاری زیرساختی یا شهرت یک دپارتمان آکادمیک مشخص قرار دارد. برای نمونه مراکز رشد دانشگاه بوستون، فتونیک و اپتوالکترونیک را در مرکز توجه قرار داده‌اند و تقریباً ۱۰۰ میلیون دلار برای راه‌اندازی زیرساخت‌های آزمایشگاهی و تحقیقاتی لازم، سرمایه‌گذاری کرده‌اند.

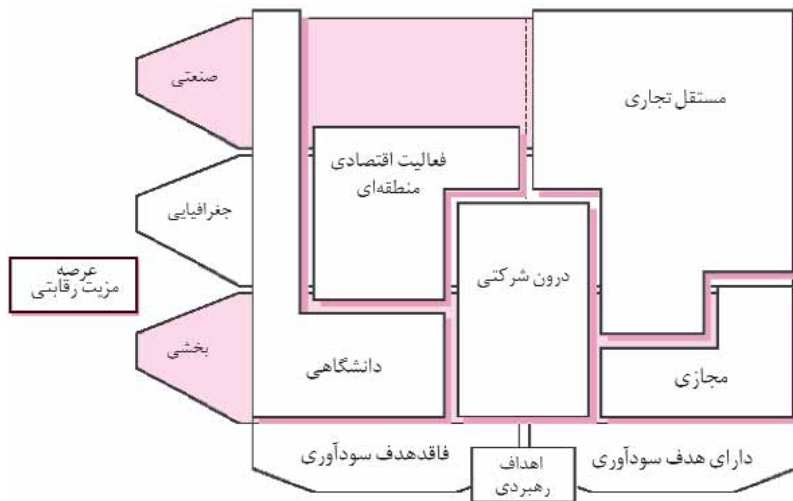
ابعاد چهارگانه عرصه مزیت رقابتی یادشده کمک می‌کند تا پاره‌ای از تفاوت‌های مشهور در مدل‌های تجاری مراکز رشد تشریح شود. یک مدل تجاری



نمودار ۱: طی سال‌های ۱۹۹۰، سرمایه‌گذاران اصلی شرکت‌های نوپا، سرمایه‌گذاری خود را بر مراحل مشخصی از رشد شرکت‌های نوپا متمرکز کردند. اکنون مراکز رشد تمایل دارند مراحل بذریابی و آغازین شرکت‌های نوپا را پوشش بدهند. با این حال سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر و فرشتگان تجاری به تهاجم خود برای نفوذ در این مراحل میانی تحول شرکت‌های نوپا که مراکز رشد آنها را بازار مقدم خود به حساب می‌آورند، ادامه می‌دهند.

1-Shell
2-BT

3-Synergy
4-Biotech



نمودار ۴: اهداف راهبردی مختلف و عرصه‌های مزیت رقابتی پنج نوع مرکز رشد را مشخص می‌کنند.

تا ۹۵ درصد و در مورد مراکز رشد عام المنفعه ۸۰ درصد بوده است.

مراکز رشد به دو گروه اصلی: **دارای هدف سودآوری و بدون هدف سودآوری** تقسیم می‌شوند. ما در ادامه‌ی این تقسیم‌بندی، با در نظر گرفتن درجات متفاوت عرصه‌های رقابتی (بخشی، صنعتی، جغرافیایی) پنج نوع اصلی را مشخص کرده‌ایم [۱۲]:

- مراکز رشد مستقل تجاری؛
- مراکز رشد فعالیتهای اقتصادی منطقه‌ای؛
- مراکز رشد دانشگاهی؛
- مراکز رشد درون شرکتی؛
- مراکز رشد مجازی.

هر یک از این انواع مراکز رشد با جزئیات بیشتری در زیر تشریح شده است. نمودار ۲ نشان می‌دهد که چگونه کانون‌های مزیت رقابتی و اهداف راهبردی بین انواع مراکز رشد تمایز ایجاد می‌کنند. محور کانون مزیت رقابتی سه عرصه را

سودآوری نرسند. در نتیجه بیشتر سرمایه‌گذاران حمایت مالی خود را از مراکز رشد اینترنتی دارای هدف سودآوری قطع کردند. اوضاع برای شرکت‌های نوپا و مراکز رشدی که در فناوری زیستی فعالیت می‌کردند، بهتر بوده است.

مراکز رشدی که دارای هدف سودآوری نیستند، عموماً یک حامی مالی قوی نظیر دانشگاه یا شهرداری دارند که زبان‌ها یا دوران طولانی عدم بازدهی بالقوه را پوشش می‌دهد. تعداد مراکز رشد فاقد هدف سودآوری بیشتر از مراکز رشد دارای هدف سودآوری است. طبق یافته‌های کاتز استون^۳ [۱۱]، تنها ۱۰٪ مراکز رشد دارای هدف سودآوری بوده اند، و NBIA در ماه می ۲۰۰۰ این تعداد را ۲۵٪ برآورد کرده است. آن‌طور که پژوهش مولنار^۴ و دیگران [۱] نشان داده است، ریسک سرمایه‌گذاری در مراکز رشد دارای هدف سودآوری الزاماً بالاتر نیست. طبق این پژوهش نرخ بقای شرکت‌های نوپایی که از طریق مراکز رشد دارای هدف سودآوری شکل می‌گیرند، ۹۰

از نظر تمرکز خدمات یا عرصه‌ی مزیت رقابتی ارزیابی نمی‌شود، بلکه مهم آن است که این مدل تا چه حد اهداف راهبردی خود را تحقق می‌بخشد.

دسته‌بندی مراکز رشد

ما به‌عنوان بخش مرکزی پژوهش خود در مصاحبه با ۴۱ مدیر مراکز رشد، درباره انگیزه آنان در ایجاد تسهیلات برای شرکت‌های نوپا سؤال کردیم. جالب آن که بیشتر مراکز رشد، سود یا بازگشت مالی را هدف اولیه‌ی خود به حساب نمی‌آورند. این مراکز، ایجاد شرکت‌های نوپای دارای سودآوری را بیشتر به‌عنوان ابزاری برای تحقق سایر اهداف نظیر حفظ و نگهداری کارکنان یا جلب نظر افکار عمومی می‌دانستند.

در بهترین حالت، شرکت‌ها فعالیت‌های مراحل بعدی خود را با درآمد به‌دست آمده از مراحل قبلی تأمین مالی می‌کنند. سایر شکل‌های تأمین مالی به جریان نقدی مثبت مورد انتظار بستگی دارد. هر چند دشوار است موفقیت یک شرکت نوپا را به‌طور قطعی پیش‌بینی کرد. مراکز رشد جریان درآمد ثابتی ندارند و سرمایه‌گذاری در شرکت‌های نوپا چندین سال طول می‌کشد تا سود قابل ملاحظه‌ای برگرداند. برخی از مراکز رشد خود را کارگزار ریسک^۱ می‌دانند و می‌کوشند منابع مختلف درآمد را در سید سهام خود بگنجانند. مدل‌های تجاری اولیه مراکز رشد که تنها بر درآمدهای خروجی متکی بودند، آسیب‌پذیری زیادی داشتند. برای نمونه، به دنبال ضربه‌ی اقتصادی تازه‌ای که در مارس ۲۰۰۰ روی داد، شرکت‌های نوپایی که در توسعه و طراحی برنامه‌های کاربردی وب و اینترنت کار می‌کردند، فهمیدند که زمان زیادی طول خواهد کشید تا سودآور شوند و حتی شاید هرگز به

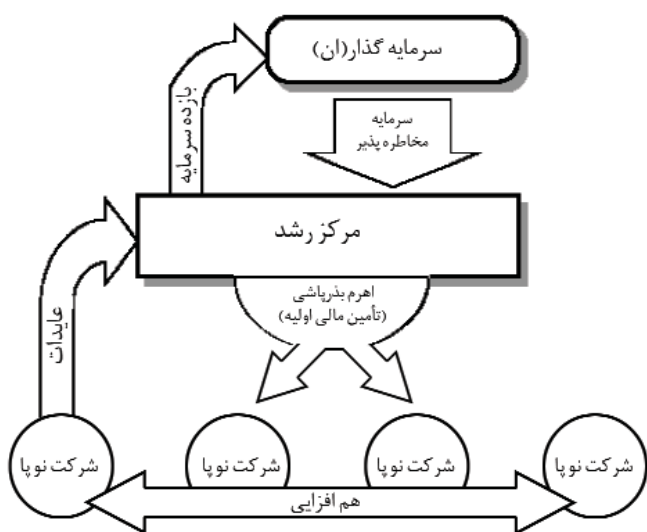
مشخص می‌کند: صنعتی، جغرافیایی و بخشی. محور اهداف راهبردی، مراکز رشد را بر مبنای جهت‌گیری سودآوری آنها متمایز می‌کند: مراکز رشد دارای هدف سودآوری، کسب سود را هدف راهبردی مقدم خود می‌دانند؛ مراکز رشد فاقد هدف سودآوری معمولاً تحقق یک مأموریت عمومی نظیر ایجاد اشتغال و رشد منطقه‌ای را مقدم می‌دارند، یا اهدافی مانند نگهداری منابع انسانی، ایجاد ظرفیت نوآوری، یا ارزیابی بازار سهام را در نظر می‌گیرند، که تنها به صورت غیر مستقیم با فعالیت‌های سودآور ارتباط پیدا می‌کند. گرچه اهداف راهبردی یک مرکز رشد فاقد هدف سودآوری نیز در بلند مدت اقتصادی است، اما سود اغلب در خارج از مرکز رشد و توسط یک سازمان ایجاد کننده یا حمایت کننده برداشت می‌شود، و اندازه‌گیری سهم مرکز رشد دشوار یا غیر ممکن است. در نظر گرفتن توانایی ادامه‌ی کاری و پایداری داخلی، گرایشی است که تقریباً همین اواخر در اغلب مراکز رشد فاقد هدف سودآوری بروز کرده است.

اغلب مراکز رشد را می‌توان به یکی از انواع پنج‌گانه‌ی مذکور تخصیص داد، هر چند برخی از مراکز رشد عناصری از دو یا حتی سه نوع را در خود دارند. مراکز رشد دانشگاهی معمولاً با هیچ فشار مالی برای بازگشت سود مواجه نیستند؛ اما تلاش آنها معطوف به خدمت‌گزاری برای جامعه‌ی علمی در دانشگاه است. مراکز رشد فعالیت‌های اقتصادی منطقه‌ای، قبل از هر چیز در خدمت جامعه‌ی محلی هستند، و هدف آنها اشتغال‌زایی و حمایت از تجارت و ثروت محلی است. مراکز رشد مستقل تجاری سمت‌گیری سودآوری دارند و اغلب حول یک صنعت یا فناوری خاص متمرکز می‌شوند تا این هدف را تحقق

بخشند. مراکز رشد مجازی نیز هدف سودآوری را تعقیب می‌کنند اما کانون توجه آنها نه یک صنعت خاص بلکه نیازهای خاص جامعه‌ی کارآفرینان است. مراکز رشد درون‌شرکتی را به‌سختی می‌توان طبقه‌بندی کرد؛ زیرا از یک سو شرکت‌های ایجاد کننده‌ی آنها دارای اهداف قویاً اقتصادی هستند، اما از طرف دیگر خودشان (چه از نظر داخلی و چه از نظر بیرونی) در خدمت منافع سیاسی و نیز اهداف توسعه‌ی شرکت اصلی هستند. واضح است که این اهداف متفاوت و منابع مزیت رقابتی باید پیامدهای خاصی نیز برای مدل تجاری که مراکز رشد به‌کار می‌گیرند، داشته باشد.

یک مدل تجاری برای ایجاد مراکز رشد

هدف راهبردی، مبتنی بر ایجاد و بهره‌برداری از مزیت رقابتی است؛ و مدل تجاری وسیله‌ای برای دستیابی به این هدف می‌باشد. یک مدل تجاری



نمودار ۳: مدل تجاری عام مراکز رشد

اصلی مرکز رشد را خلاصه می‌کند، در کانون این روند قرار داشت. هم‌افزایی حاصله بعداً از طریق نگهداری سهام بین شرکت‌های نوپای باقیمانده تقویت می‌شد.

مدیریت ریسک داخلی یا باقیمانده، بخش اصلی روند تحت پوشش قراردادن شرکت‌های نوپا بود. ریسک داخلی از فعالیت‌های روزمره شرکت نوپا و تصمیمات اتخاذ شده و اقدامات انجام شده ناشی می‌شد. هر تصمیمی که در مراحل نخستین فعالیت شرکت نوپا اتخاذ می‌شد (مثلاً در زمینه IT، مدیریت و مسایل کارکنان) تعیین‌کننده موفقیت یا شکست سرمایه‌گذاری و در نهایت عملکرد سبد سهام سرمایه‌گذار بود. مزیت کلیدی مراکز رشد بر سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر یا فرشتگان تجاری، در مدیریت با کفایت آنان در پای کار یعنی تخصیص زمان و منابع، کیفیت همکاری مدیریتی، و توزیع بنیادهای سرمایه‌گذاری در میان شرکت‌های نوپای تحت پوشش خود قرار دارد. یکی از بزرگترین چالش‌ها در مراکز رشد تجاری، پایین نگهداشتن سربار و متمرکز ماندن روی فعالیت‌هایی است که ارزش افزوده‌ی واقعی ایجاد می‌کند.

بسیاری از مراکز رشد از آن جهت با مشکلات مالی روبه‌رو شده‌اند که در مورد زیرساخت‌ها و کارکنان گشاده‌دستی کرده‌اند. در مورد سایر مراکز رشدی که با مشکل مالی روبه‌رو شده بودند، مشخص شد که با وجود منشور مراکز رشد، به‌شدت وسوسه شده بودند در شرکت‌های نوپایی که وعده و وعید زیاد می‌دادند، سرمایه‌گذاری کنند. متأسفانه این موضوع اغلب به معنی آنست که مرکز رشد نتوانسته فعالیت مخاطره‌آمیز مناسب را ارزیابی کند و نتوانسته از شایستگی‌های خود در زمانی که واقعاً لازم بوده است به درستی

مراکز رشد تجاری عموماً توسط مؤسسات سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر به‌عنوان قرارگاه راه‌اندازی کارآفرینان تأسیس می‌شوند و یا توسط کارآفرینان مستقل به‌عنوان جایی برای کمک به دیگر کارآفرینان به راه می‌افتند. از آنجا که مراکز رشد تجاری اغلب فاقد محدودیت و اجباری برای قرار گرفتن در چارچوب یک سازمان موجود هستند، آزادی عمل بیشتری دارند تا یک مدل تجاری مرکز رشد کارآمد ایجاد کنند. مدل تجاری مرکز رشد مستقل بر مبنای شایستگی‌های داخلی نمایان قرار دارد و روی یک فناوری یا صنعت مفروض (نظیر نرم‌افزار تشخیص گفتار) متمرکز می‌شود، یا یک بازار (مثلاً ژاپن) را هدف قرار می‌دهد. مجموعه توانایی‌های فنی داخلی موجب جذب کارآفرینان دارای ویژگی‌های بهتر می‌شود، و مرکز رشد قادر است نه تنها هم‌افزایی بین شرکت‌های نوپای تحت حمایت خود ایجاد کند، بلکه می‌تواند توانایی‌های خود را در این زمینه‌ی رقابتی خاص افزایش دهد. به این طریق، مرکز رشد امکانات خود را برای رشد بهینه‌ی هر یک از شرکت‌های نوپای مجزا افزایش می‌دهد.

در نمونه‌ی آماری ما اغلب مراکز رشد دارای هدف سودآوری، از مدیریت ریسک به‌عنوان یک عامل کلیدی موفقیت یاد می‌کردند. (۷) ریسک‌های داخلی و بیرونی باید به صورت متفاوتی مدیریت می‌شد. یک روند سخت و دقیق آزمون و انتخاب با استفاده از معیارهای بررسی سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر برای کاهش ریسک بیرونی به‌کار می‌رفت. در این روند، یک مرکز رشد با توجه به میزان منافعی که از نفوذ داخلی آتی و هم‌نیروزی به‌دست می‌آورد، شرکت‌های نوپا را انتخاب می‌کرد. منشور ایجاد مرکز رشد^۳ که دیدگاه مرکز رشد درباره‌ی ارزش‌گذاری مشتری و نیز شایستگی‌های

مبنای طیف کامل خدمات مربوط به مراکز رشد که به‌موقع و به‌صورت اثر بخش تنظیم و ارائه شده باشد - و ایجاد توان هم‌افزایی شرکت‌های نوپای تحت پوشش مراکز رشد از طریق نظم دادن یا گروه‌بندی کارآفرین دارای اهداف و مشکلات مشابه متکی است.

از شرکت‌های نوپای زیادی که مراکز رشد در آنها سرمایه‌گذاری می‌کنند، تنها تعداد کمی موفق می‌شوند. راه‌های گوناگونی برای کسب موفقیت هست: فروش شرکت نوپا به یک شرکت دیگر (فروش تجاری)؛ رشد دادن شرکت نوپا و رساندن آن به مرحله بلوغ به‌عنوان یک شرکت مستقل؛ یا حتی بدست آوردن سودآوری از طریق عرضه شرکت نوپا به نزدیک^۱ یا بازار سهام مشابه. عایدات حاصله از فعالیت شرکت نوپا برای مرکز رشد سود و زبانی به بار می‌آورد که بعداً می‌تواند طبق مفاد یک قرارداد به‌عنوان بازده سرمایه به کسانی که سرمایه‌گذاری کرده‌اند برگردد.

بنابراین ایجاد مراکز رشد موفق بر مبنای یک سری معیارهای رقابتی صورت می‌گیرد، که البته مدل تجاری در بین آنها از اهمیت حیاتی برخوردار است. برای مشخص کردن مدل‌های تجاری مختلف، در بخش بعدی مثال‌هایی از انواع مراکز رشد با منابع مزیت رقابتی، اهداف راهبردی و روند ایجاد متفاوت ارائه می‌شود.

مراکز رشد مستقل تجاری مراکز

رشد یک‌دست، تجاری و مستقل با اهداف تجاری و به‌شدت مبتنی بر سود مشخص می‌شود. هر چند این موضوع باعث نمی‌شود انگیزه‌های سودمندی برای جامعه محلی کنار گذاشته شود (نمودار ۲ را هم ملاحظه کنید).

1. NASDAQ
2. incubation charter

استفاده کند.

مراکز رشد فعالیت اقتصادی منطقه‌ای

مراکز رشد فعالیت اقتصادی منطقه‌ای توسط تشکیلات محلی دولتی یا سازمان‌هایی که همان منافع اقتصادی و سیاسی منطقه‌ای را دارند، ایجاد می‌شوند تا فضای اداری و پشتیبانی لازم برای شرکت‌های نوپای محلی را فراهم کنند. اهداف اصلی آنها عمومی است: ایجاد اشتغال، بهبود صنعت محلی یا بهبود تصویر عمومی. نتایج تجاری لااقل برای پیشقدمان و راهاندازان مراکز رشد منطقه‌ای در درجه‌ی دوم اهمیت قرار دارد و مأموریت عمومی مهم‌تر از اهداف سودآوری است (نمودار ۲ را هم ببینید).

معمولاً یک نهاد دولتی سرمایه‌گذار اصلی و حامی مرکز رشد است. از آنجا که سرمایه‌گذاری در مقایسه با بخش خصوصی تضمین شده است، این نوع مراکز رشد پناهگاه نسبتاً امنی برای شرکت‌های نوپا فراهم می‌کنند. مراکز رشد منطقه‌ای با تمرکز جغرافیایی خود مورد توجه شرکت‌های بین‌المللی قرار می‌گیرند که برای گسترش حضور محلی خود و ایجاد شبکه‌ی صنعت محلی به دنبال شریک می‌گردند. این موضوع خبر خوبی برای شرکت‌های نوپا است که در جست‌وجوی مشتریان بزرگ با توان بالقوه‌ی دسترسی به بازارهای جهانی هستند. گذشته از آن، سرمایه‌گذاری سنگین در یک منطقه‌ی جغرافیایی مفروض، ممکن است صنایع بیشتری را جذب کند و در نتیجه یک مرکز منطقه‌ای برای نوآوری به‌وجود آید. یکی از بهترین نمونه‌ها از این نظر سیلیکون ولی است.

مراکز رشد منطقه‌ای در نمونه‌ی پژوهشی ما هیچ تمرکز خاص صنعتی/ فناوری نداشتند. زیرا

آن مراکز به این منظور شکل گرفته بودند که از کارآفرینانی با زمینه‌های گوناگون در جامعه‌ی محلی پشتیبانی کنند. بنابراین شرکت‌های صنعتی محلی، شرکای تجاری حاضر در صحنه بودند و نقش مهمی در تعیین این که کدام شرکت‌های نوپا باید مورد حمایت قرار گیرند و کدامیک احتمال موفقیت بیشتری دارند، ایفا می‌کردند. قطعاً منطقه‌ی جغرافیایی در کانون توجه قرار داشت. زیرا مراکز رشد منطقه‌ای برای حمایت از اقتصاد بومی پایه‌گذاری و ایجاد شده بودند.

شرکت‌های نوپا در مراکز رشد منطقه‌ای به دلیل حمایت قوی دولتی کم‌تر در معرض رقابت قرار داشتند. کانون توجه سرمایه‌گذاری در این شرکت‌های نوپا در درجه‌ی اول توسعه‌ی منطقه‌ای بود؛ و ملاحظات تجاری کوتاه‌مدت اغلب در درجه‌ی دوم قرار داشت.

این دورنمای درازمدت به شرکت‌های نوپا در دوران طفولیت آنها کمک می‌کرد؛ اما لزوم غریال کردن و وجین کردن ایده‌های نامناسب و طرح‌های تجاری ضعیف در شرکت‌های نوپا را تا حدودی از کارایی می‌انداخت. برخی از کارآفرینان، ممکن است حتی زیر چتر یک حامی منطقه‌ای پر قدرت، کمی به تن‌آسایی دچار شوند. اغلب مراکز رشد فعالیت اقتصادی منطقه‌ای که فاقد هدف سودآوری بودند، در جذب مدیران دارای کیفیت عالی با مشکل مواجه شدند؛ زیرا شرایط استخدامی (نظیر پاداش) معمولاً نسبت به صنعت جذابیت کمتری داشت.

مراکز رشد دانشگاهی

دانشگاه‌های فنی به‌طور طبیعی سرچشمه‌ی اختراعات جدید و فناوری‌های نوین هستند.

هرچند تا همین اواخر، بیشتر دانشگاه‌ها هیچ قصدی برای بهره‌گیری تجاری از بخشی از این توانایی نداشتند. نخستین دفاتر انتقال فناوری در سال‌های ۱۹۷۰ تأسیس شد؛ و این در شرایطی بود که بحث و تردیدهایی درباره‌ی حدودی که مؤسسات آکادمیک می‌توانند دست خود را با منافع مادی «خاکی» کنند، وجود داشت. در اوایل سال ۲۰۰۱، تعدادی از این دفاتر به دانشگاه‌های خود سود برگرداندند. در حالی که مأموریت اصلی آنها همچنان انتقال فناوری و نه تجاری‌سازی آن بود (به نمودار ۲ رجوع کنید).

در نتیجه‌ی افزایش تقاضای داخلی و پاره‌ای‌های سیاسی، بعضی از دانشگاه‌ها برای دانشجویان و پژوهشگران دارای افکار کارآفرینی، فضای اداری ایجاد می‌کنند. این مراکز رشد دانشگاهی اغلب از درون آزمایشگاه‌ها و پارک‌های فناوری موجود ظهور می‌کنند که برای تحکیم ارتباط دانشمندان آکادمی با صنعت طرح‌ریزی شده‌اند. مریبان شرکت‌های نوپا از کارآفرینان حاضر در صحنه پشتیبانی می‌کنند، حلقه‌های ارتباطی با صنعت و سرمایه‌مخاطره‌پذیر برقرار می‌کنند، با طرح‌های تجاری به کمک می‌آیند و مدیریت روان و فعالیت تجاری را نشان می‌دهند. این فعالیت‌ها اغلب با همکاری نزدیک اداره‌ی بومی اشتغال فناوری صورت می‌گیرد زیرا مالکیت معنوی معمولاً به دانشگاه تعلق دارد و باید قبل از وارد شدن به عرصه‌ی تجارت، مجوز آن برای کارآفرینان صادر شود.

مراکز رشد دانشگاهی که ما با آنها مصاحبه کردیم؛ اغلب اظهار می‌کردند که قادر نیستند برنامه‌ی تجاری خود را دنبال کنند، هرچند دانشگاه به‌وجود آورنده‌ی مرکز، به آنها آزادی عمل نسبتاً زیادی عطا کرده است. همچنین افراد دانشگاهی

به‌خاطر موقعیت علمی خود و نه قدرت کارآفرینی یا صنعتی خود شناخته شده بودند. بسیاری از دانشمندان، مرکز رشد دانشگاهی را به‌صورت محل کار دیگری در نظر می‌گرفتند که در آنجا می‌توانستند برداشتهای پژوهشی خود را تکمیل کنند. عزم آنها برای شروع یک فعالیت تجاری اغلب مورد سؤال بود و این مسئله موجب می‌شد تا موضع آنها در مذاکره با سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر جدی و شرکای تجاری بالقوه تضعیف شود.

معیارهای انتخاب شرکت نوپا به سختی و انعطاف‌ناپذیری مراکز رشد مستقل نبود. مراکز رشد دانشگاهی موارد عیدهای را مجاز می‌شمردند که این موارد وجه مشترک کمی داشتند و از آنها نمی‌شد مقررات سخت و محدودی بیرون کشید. از آنجا که تمرکز و محدودسازی بر روی فناوری یا صنعت خاصی وجود نداشت، هم افزایی بین شرکت‌های نوپا به دشواری حاصل می‌شد. مدیران مرکز رشد، به‌کارگیری شبکه فعالیت‌ها یا تجارب متمرکز شده بر یک صنعت یا فناوری را دشوار می‌دیدند و در نتیجه قدرت آنها در بهره‌گیری از ظرفیت شبکه‌های ضعیف می‌شد. علاوه بر آن، این مدیران از یک سو عمدتاً با کارآفرینان بی‌ثبات و غیرحرفه‌ای و از سوی دیگر با شرکای صنعتی و سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر شکاک مواجه بودند. بنابراین مراکز رشد دانشگاهی عمدتاً به راهبری شرکت‌های نوپا، تسهیل یادگیری اقدامات و روندهای مدیریت در بین فعالیت‌های مخاطره‌آمیز گوناگون می‌پرداختند.

مراکز رشد درون شرکتی

ایجاد مراکز رشد درون شرکتی برای فناوری‌های

جدید، سال‌ها مسئولیت مجموعه‌های تحقیق و توسعه بوده است. مستندات فراوانی از مفاهیم راهبردی و مدیریتی چگونگی بهینه‌سازی نوآوری‌های بخش تحقیق و توسعه در دست است. برخی از مشکلات ذکر شده درباره‌ی نوآوری مبتنی بر تحقیق و توسعه عبارت است از: ناتوانی برای حل معضلات فناوری، ارتباط ضعیف بین فعالیت‌های فنی و تجاری، ساختار سازمانی و مدیریت ناپایدار، عدم همسویی دیدگاه بلند مدت با نیازهای کوتاه مدت.

در اواخر سال‌های ۱۹۹۰، شرکت‌ها برای غلبه بر پاره‌ای از این مشکلات به مفهوم ایجاد مرکز رشد روی آوردند. هر چند آنها دریافتند که پیش بردن ایده‌های جدیدی که تغییرات ریشه‌ای به‌وجود می‌آورد، اغلب با مقاومت‌های سنگین روبرو می‌شود؛ چنین کاری نیازمند یک فرهنگ کارآفرینی است که شایستگی‌های فنی موجود را به چالش بکشد و تعریف مجددی از کسب و کاری که انتظار می‌رود شرکت داشته باشد، ارائه کند. کانال تحقیق و توسعه برای ایده‌هایی درست عمل می‌کند که با راهبردهای فناوری و تجارت مسلط همخوانی داشته باشند. در نتیجه طرح‌های ناخواسته اغلب کنار گذاشته می‌شود یا در خلال کار اصلی به آن پرداخته می‌شود. مراکز رشد درون شرکتی این فرصت را فراهم می‌آورد تا طرح‌هایی که برای شرکت مناسب تلقی نمی‌شوند اما همچنان از نقطه نظر سود/عایدات جذابیت دارند، کنار گذاشته نشوند (رجوع کنید به نمودار ۲).

کانون توجه مراکز رشد درون شرکتی از نظر فناوری در نمونه پژوهشی ما نسبتاً گسترده بود. هرچند از آنجا که این مراکز اغلب در جوار واحدهای تحقیق و توسعه قرار داشتند، کسانی

که در مرکز رشد کار می‌کردند می‌توانستند از تخصص‌های فنی موجود استفاده کنند. علاوه بر آن، شرکت اصلی می‌توانست دورنمای شغلی مناسبی در ورای کارهای عملی برای پژوهشگران ترسیم کند، و لازم نبود این پژوهشگران برای ادامه‌ی کار خود به جای دیگری بروند.

به مراکز رشد اختیارات زیادی تفویض می‌شد و سلسله مراتب سنتی فرماندهی در مورد آنها به کار نمی‌رفت تا به این طریق مشوقی برای سرعت بخشیدن به حرکت کند پروژه‌های تحقیق و توسعه ایجاد شود. اغلب، تأثیرات جنبی نامطلوبی نظیر تبعیض از نظر پاداش بین کارکنان، یا راه‌اندازی خط تولید جدید که با برنامه‌های تعیین شده کارخانه همخوانی نداشت، به‌وجود می‌آمد. علاوه بر آن، مخاطره‌پذیرانی که تحت پوشش مرکز رشد قرار می‌گرفتند از نقطه نظر فناوری چندان وجه اشتراکی باهم نداشتند، و بیشترین هم‌افزایی که میان آنان به‌وجود می‌آمد به‌خاطر این بود که همگی در مراحل ابتدایی تأسیس شرکت قرار داشتند و فاقد تجربه تجاری بودند. برعکس، دسترسی به برخی از امکانات فعالیتی مشترک، نظیر خدمات حقوقی، حسابداری، توزیع مشترک، آگاهی از بازار، بهره‌برداری و فروش مشترک به شرکت‌های نوپای داخلی کمک می‌کرد در شرایط مطلوبی به خدمات حیاتی تخصصی و تجاری دسترسی داشته باشند. به این طریق بعضی از محصولاتی که توسط مرکز رشد تولید شده بود، وارد رقابت با خطوط تولید موجود شرکت اصلی می‌شدند.

مفهوم مرکز رشد درون‌شرکتی هنوز در حال تکامل است. مرکز رشد درون‌شرکتی تنها زمانی قابل فهم است که مبتنی بر تحقیق و توسعه‌ی داخلی وجود داشته باشد. به‌صورت خلاصه این

مزیت، عرضه سریع به بازار و انعطاف سازمانی از طریق جدا شدن از شرکت اصلی در زمینه‌ی انتخاب پروژه، سرمایه‌گذاری و مدیریت است. گرچه تعداد اندکی از شرکتها همه فعالیت‌های بخش تحقیق و توسعه خود را از لحاظ نیاز به منابع بیرونی تأمین می‌کنند، اما پرسش اصلی اینجاست که تا چه حد می‌توان در عین حفظ کنترل در فعالیت جدیدی که به‌صورت بالقوه ایجاد شده است، به آن خود مختاری داد.

مراکز رشد مجازی

در مقایسه با مراکز رشد سنتی، مراکز رشد مجازی هیچ فضای کاری فیزیکی یا پشتیبانی اداری ارائه نمی‌کنند. آنها در عوض، دسترسی به شبکه‌ای از کارآفرینان، سرمایه‌گذاران و مشاوران را تأمین می‌کنند و نیز کمک می‌کنند تا سایر نیازهای کارآفرینی با مشاوره‌های تخصصی برآورده شود (به نمودار ۴ مراجعه کنید).

مراکز رشد مجازی نقش مؤثری در هم‌افزایی بین شرکت‌های نوپای مشابه، که از طریق برخورد‌های رودررو و مشارکت در حل مشکلات

ایجاد می‌شود، ایفا نمی‌کنند. همچنین در اینجا نمی‌توان از طریق حمایت‌های اداری یا زیرساختی، به شرکت‌های نوپا در شروع فعالیت‌شان کمک کرد. در عوض، مراکز رشد مجازی قادرند شبکه‌ی مشاوره‌ای بهتری در اختیار شرکت‌های تحت پوشش خود بگذارند، و عرضه و تقاضای مدیریت و استعداد فنی را به‌نحو بهتری تطبیق دهند. این موضوع، اغلب به ابتکار کارآفرینان بستگی دارد و مراکز رشد تنها برنامه‌ی کار و شبکه را مهیا می‌کند.

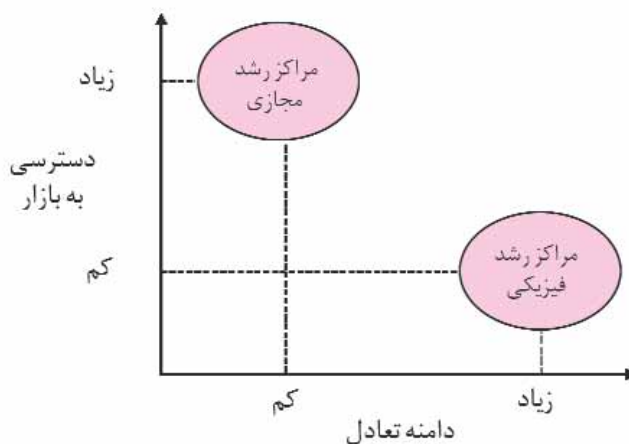
ما دو نوع عملکرد در مراکز رشد مجازی مشاهده کردیم: برقراری ارتباط بین خواسته‌ها و امکانات شرکت‌ها و پیوند دادن آنها با یکدیگر از طریق اتصال زنده و پیوسته به رایانه‌ی مرکزی؛ و مجتمع‌سازی خدمات، برقرارکنندگان پیوند زنده، یک خط مشی ارتباطی و خبرگیری برای کارآفرینان و شرکت‌های نوپا داشتند و کنفرانس‌ها و سمینارها را ترتیب می‌دادند. برقرارکنندگان پیوندزنده همچنین در زمینه منافع مشترک، گروه‌های یادگیری زنده تشکیل می‌دادند که هم کسانی را که در جست‌جوی نظر مشورتی

متخصصان بودند و هم افرادی را که می‌خواستند تجربه‌هایشان را بین خود مبادله کنند، شامل می‌شد. هرچند آموزش‌هایی که مستقیماً توسط مدیریت مرکز رشد ارائه شود کم بود، اما میان خود شرکت‌های نوپا مشاوره‌ها و تجارب بسیاری ردّ و بدل می‌شد.

اما مراکز رشدی که به مجتمع‌سازی خدمات می‌پرداختند، دسترسی به خدمات حرفه‌ای را امکانپذیر می‌ساختند و یا تا حدودی خود این خدمات را تهیه می‌کردند. این خدمات شامل پشتیبانی حسابداری، دسترسی به سرمایه‌ی مخاطره‌پذیر، بیمه و خدمات حقوقی، بازاریابی و ترسیم برنامه‌ی تجاری بود. درآمد مراکز رشد مجازی از طریق حق عضویت، هزینه‌ی خدمات، اعانات، کمک‌های مردمی و کمک شرکت‌های حامی تأمین می‌شد. هر چند بطور خلاصه می‌توان گفت تعداد اندکی از مراکز رشد واقعاً از توان اقتصادی شبکه بهره‌گیری می‌کردند. این نوع پشتیبانی مراکز رشد برای مراحل بسیار مقدماتی فعالیت شرکت‌های نوپا و یا مشاغلی که به فناوری اطلاعات، بسیار متکی بودند. مفید محسوب می‌شد.

استنباط مدیریتی از مدل تجاری مرکز رشد

مراکز رشد به تسهیل ایجاد و رشد شرکت‌های نوپا اشتغال دارند. اما مقیاس واحدی برای تعیین میزان موفقیت آنها وجود ندارد. آیا تعداد شرکت‌های نوپایی را که در یک محدوده‌ی زمانی رشد می‌کنند و از پوشش مرکز بیرون می‌آیند، می‌توان مقیاس مناسبی فرض کرد؟ یا میزان اشتغال‌زایی در یک جامعه مفروض و یا بازده سرمایه‌گذاری پس از چند سال را می‌توان مقیاس دانست؟ مراکز رشد در نمونه‌ی پژوهشی ما



نمودار ۴: مراکز رشد مجازی از نظر دسترسی به بازار و دامنه‌ی تعامل، با مراکز رشد فیزیکی تفاوت دارند.

فراگیری شرکت‌های نوپا شتاب می‌بخشید. از آنجا که تخصص و دستیابی شبکه‌ای، به کیفیت هر مربی مرکز رشد بستگی داشت، استخدام مناسب، گزینش و حفظ این مدیران مرکز رشد، برای هر مرکز رشد فعال از اهمیت حیاتی برخوردار بود.

بهینه‌سازی هم افزایی؛ کارآفرینان تنها به حمایت مدیران مرکز رشد متکی نبودند، بلکه از ظرفیت‌های خود نیز استفاده می‌کردند. اگر شرکت‌های نوپا به‌درستی انتخاب شده بودند، گروه‌های آنان قادر بودند از تجارب یکدیگر بیاموزند و حتی از برخی ابزارها که برای شرکت‌های نوپای پیشین به‌کاررفته بود، مجدداً استفاده کنند. ما مشاهده کردیم که برخی از شرکت‌های تحت پوشش مراکز رشد، در فعالیت‌های اصلی و حیاتی شرکت‌های نوپا مانند خدمات اداری یا راهبری متخصص بودند. همچنین برخی از مراکز رشد، شرکت‌های تحت پوشش را به نحوی انتخاب می‌کردند که زنجیره‌ای از امکانات با ارزش فراهم شود؛ یک شرکت نوپای مفروض تأمین‌کننده نیازهای شرکت نوپای دیگری در همان مرکز رشد بود. برخی از مراکز رشد به‌صورت صنعت سازان عمل می‌کردند و شرکت‌های وابسته به یکدیگر را به‌وجود می‌آوردند که سریع‌تر از شرکت‌های مستقل به تولید انبوه یا شکوفایی تجارت می‌رسیدند.

چهار اقدام یاد شده، همراه با تعهد درازمدت به مرکز رشد توسط سرمایه‌گذاران، مبنای مدل‌های تجاری موفق را در مراکز رشدی که ما بررسی کردیم، تشکیل می‌داد. یک تمرکز رقابتی شفاف با ارزش افزوده مشخص برای مشتریان کارآفرین و سرمایه‌گذاران، موجب می‌شد یک مدل تجاری

می‌کردند. علاوه بر آن، خودگردانندگان مرکز رشد هرازگاهی منشور را بررسی می‌کردند تا مطمئن شوند که انتخاب و نحوه‌ی پالایش کارآفرینانی که جذب مرکز می‌شدند با اهداف راهبردی آن تطبیق دارد؛ به‌خصوص این کنترل در مورد مراکز رشد تجاری صورت می‌گرفت که پولساز باشند.

مدیریت روز به روز؛ مزیت مهم مراکز رشد برای سرمایه‌داران مخاطره‌پذیر و فرشتگان تجاری، حضور روزانه و راهبری پیوسته بود. مربیان مرکز رشد قادر بودند نبض کار شرکت‌های نوپای مرکز را همه روز در دست داشته باشند و کنترل کنند. از آنجا که مربیان بهتر و سریع‌تر در جریان وقایعی که بر روند کار شرکت‌های نوپا تأثیر داشت قرار می‌گرفتند، می‌توانستند به‌سرعت و به بهترین نحو به سود کارآفرینان واکنش نشان دهند. البته این مراقبت دائمی هزینه‌ی بیشتری هم داشت. لذا مراکز رشد موفق سعی می‌کردند سیاست‌های بلوغ و خروج از مرکز، تمرکز روی چند مرکز رشد در یک زمان، و پایین نگهداشتن هزینه‌های بالاسری را دنبال کنند. مدیریت ریسک داخلی یا ریسک باقیمانده (ریسکی که بعد از پالایش شرکت‌های نوپای نامناسب باقی می‌ماند) کلید تأمین ارزش افزوده‌ی واقعی شرکت‌های نوپا بود.

بهینه‌سازی نیرو؛ مراکز رشد نه تنها سرمایه و راهبری، بلکه تخصص فناوری و بازار و دسترسی به شبکه را نیز فراهم می‌کردند. متخصصان IT مربیان فناوری زیستی را تضعیف می‌کنند و برعکس تمرکز مرکز رشد بر عرصه‌های رقابتی، از طریق فراهم کردن امکان دسترسی به تجارب صنعتی و دانش مورد نیاز که تنها طی زمان طولانی می‌توانست گردآوری شود، به چرخه‌ی

تأثیرات سودمند فراوانی داشتند که در ابتدای کار مورد انتظار نبود. ایجاد جاذبه‌های منطقه‌ای، شناخته‌شدن و ثبت شدن یک نام و علامت تجاری، و توسعه‌ی مجدد استراتژی اصلی، برخی از این تأثیرات پیش‌بینی نشده بودند. انتظارات از یک مرکز رشد نباید به جنبه‌ی مالی محدود شود و نباید کوتاه‌مدت باشد؛ زیرا توانایی‌های شرکت نوپایی که با موفقیت از تحت پوشش مرکز رشد خارج می‌شود، تنها پس از چندین سال بعد از ایجاد آن مشخص خواهد شد. هر مدل تجاری مرکز رشد باید بر مبنای درازمدت طرح‌ریزی شود، تا بتواند یک مزیت رقابتی خاص را با هدف راهبردی مشخص انطباق دهد. مراکز رشد چه هدف سودآوری داشته باشند چه نداشته باشند، باید به‌صورت یک شرکت فعالیت کنند. با در نظر گرفتن مدل تجاری عام (به نمودار ۳ رجوع کنید)، ما روندها و ابزار مراکز رشد مورد پژوهش خود را بررسی کردیم. اقدامات زیر از نظر ما برای مدیریت خوب مراکز رشد فوق‌العاده با ارزش و اثر بخش است (همچنین نگاه کنید به [۷]):

منشور مرکز رشد؛ یک بیانیه‌ی رسا و شفاف در مورد دیدگاه مرکز رشد، به کارآفرینان و سرمایه‌گذاران کمک می‌کرد مرکز رشد مناسب خود را مشخص کنند. کارآفرینان انتظارات و نیازهای خود را با منشور مرکز رشد مقایسه می‌کردند و می‌سنجیدند که از پیوستن به آن مرکز چه منفای عایدشان خواهد شد. سرمایه‌گذاران که می‌کوشیدند به ریسک سبد سهام خود تنوع بدهند، از این منشور به‌عنوان یک راهنما برای صنایع و بازارهایی که مرکز رشد قصد داشت در آنها سرمایه‌گذاری کند، استفاده

اثربخش به اجرا درآید. هر قدر مرکز رشد، شرایط جذب کارآفرینان را شفافتر می‌کند، به همان میزان مرکز رشد در ارتقاء شایستگی‌های مفروض خود و ایجاد اثر هم افزایی بالقوه در میان شرکت‌های نوپای موجود، توانا تر بود. برعکس، مراکز رشدی که در پذیرش شرکت‌های نوپا نسبتاً باز عمل می‌کردند، کمتر خطرات فناوری یا صنعت خاص را آشکار می‌کردند و بیشتر احتمال داشت به دام فعالیت‌های مخاطره‌آمیزی بیفتند که ظاهراً آینده‌ی خوبی را نوید می‌دادند.

توسعه‌ی شکل‌های ایجاد مرکز رشد

نحوه‌ی کمک مراکز رشد به کارآفرینان در ۵۰ سال گذشته تغییر کرده است و احتمال می‌رود برای تطبیق با شرایط آتی نیز تغییراتی در آن صورت گیرد. در چارچوب پنج شکل اصلی مراکز رشد، چندین فرصت و چالش خاص رخ می‌نماید. مراکز رشد مستقل تجاری با تکیه‌ی خود بر سرمایه‌ی مخاطره‌پذیر خصوصی، بیشتر در معرض افت و خیزهای اقتصاد قرار دارند. تنها مراکز رشدی که می‌توانند انواع گوناگون سرمایه‌گذاری و درآمد را هماهنگ کنند، قادر خواهند بود در درازمدت باقی بمانند. مراکز رشد فعالیت اقتصادی منطقه‌ای، بیشترین توان بالقوه مرکز رشد بودن را دارند، زیرا تعهد درازمدت جامعه‌ی محلی را کسب کرده‌اند؛ اما اغلب سیاست‌های محلی برای آنها محدودیت ایجاد می‌کند. مراکز رشد دانشگاهی تنها هنگامی قادرند مدل تجاری پایداری را توسعه دهند که دانشگاه‌های موجد آنها دیدگاه‌های بعضاً کهنه و منسوخ خود را تغییر دهند و از تجارت مبتنی بر فناوری به‌عنوان شکل سوم انتقال دانش به جامعه استقبال کنند. شاید این مراکز بتوانند از

میدان جغرافیایی خود هم بیشتر بهره‌گیری کنند. مراکز رشد مجازی فاقد امکان راهبری مستقیم هستند و لذا فرصت طلایی سرشکن کردن هزینه‌ها برای سود بیشتر را از دست می‌دهند. مراکز رشد درون شرکتی ممکن است تعریف مجدد نقش واحد تحقیق و توسعه در شرکت را ضروری کنند. شاید نوآوری صنعتی در آینده بیشتر حالت غیر متمرکز به خود بگیرد و تحقیق و توسعه از طریق واحدهای تجاری، با گروه‌های ویژه این کار در مرکز رشد که با امکانات تخصصی خود ریسک بالای اقدامات مخاطره‌آمیز را می‌پذیرند، صورت گیرد.

هر چند بیشتر مراکز رشدی که مورد بررسی قرار گرفتند به‌خوبی با یکی از نمونه‌های اصلی مطرح شده مطابقت داشتند، ولی ما با چند مرکز رشد هم برخورد داشتیم که ویژگی‌هایی از دو یا چند تا از نمونه‌های ذکر شده را در خود داشتند. به‌ویژه به‌نظر می‌رسید خدمات مراکز رشد مجازی برای برخی از مراکز رشد دیگر جذاب بود و آنها این خدمات را به سرویس‌های خود اضافه می‌کردند. تعدادی از مراکز رشد مستقل تجاری موافقتنامه‌ی "حق نخستین امتناع" با دانشگاه‌ها منعقد کرده بودند که اساساً آنها را به مراکز رشدی تبدیل می‌کرد که برای شرکت‌های نوپای دانشگاهی ارجحیت قائل بودند.

شکل‌های بالقوه‌ی ایجاد مراکز رشد در آینده چگونه خواهد بود؟ ما سه گرایش را که بر تحول و تکامل مراکز رشد اثر می‌گذارند، مشاهده کردیم:

۱. شکل‌های ترکیبی مراکز رشد؛
۲. مراکز رشد دارای فعالیت تجاری مشترک؛
۳. مراکز رشد مجزا شده.

برخی از مراکز رشد شکل‌های ترکیبی را دنبال

می‌کردند. مراکز رشد عام المنفعه اغلب مؤسسات تجاری عمومی را با شرکت‌های خصوصی یا سایر مؤسسات خصوصی از قبیل بنگاه‌ها یا مؤسسات تجاری تلفیق می‌کردند (در پژوهشی که در سال ۱۹۹۹ انجام شد، تریشتین و ویلهلم^[۱۵] دریافتند که ۴۳٪ از مراکز نوآوری و مراکز رشد مورد مطالعه در سوئیس از طریق تلاش مشترک خصوصی عمومی ایجاد شده بودند). اما مراکز رشدی هم که از ابتدا سمت‌گیری سودآوری داشتند، ممکن بود ترکیبی باشند. برای مثال Blue-c اثریسی مدتی برای پشتیبانی از یک مرکز رشد. خدمات ترکیبی و مشاوره‌ای و IT داشت؛ و یا مرکز رشد انگلیسی New Media Spark از ابتدا به صورت یک شرکت سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر عمل می‌کرد. مراکز رشد ترکیبی اگر جایگاه مناسب و دقیقی برای آنها انتخاب شده بود، این ظرفیت را داشتند که کاملاً موفق باشند. در غیر این صورت، ترکیب فرصت‌های ظاهراً جذاب، تلاش و پایه‌ی مزیت رقابتی مرکز رشد را تحلیل برده و تضعیف می‌کرد.

یکی دیگر از مدل‌های رو به پیدایشی که ما مشاهده کردیم، فعالیت تجاری مشترک بین دو سازمان بود که با هم خدمات لازم مرکز رشد را تأمین می‌کردند. یکی از وجوه تمایز طبیعی این خدمات، اقدامات زیرساختی و دارایی غیر منقول از یک طرف، و مدیریت راهبری و خدمات حرفه‌ای از طرف دیگر بود. سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر اغلب به‌صورت مشترک انجام می‌شد. گرچه مزیت اصلی در آن بود که ترکیبی از منابع و مهارت‌های عالی که کم‌تر در یک مرکز رشد واحد امکان‌پذیر بود، فراهم می‌شد، اما لازم بود پارهای از نکات قبلاً در نظر گرفته شود. در اینجا نیز مانند فعالیت تجاری مشترک سنتی، اهداف راهبردی

1. right of first refusal

2. Joint Venture

فعالیت بازرگانی که به وسیله دو یا چند مؤسسه به طور مشترک انجام می‌گیرد (مترجم)

3. Thierstein and Wilhelm

سرمایه‌گذاری را تعریف می‌کند و به‌عنوان راهنمایی برای انتخاب و انجام سرمایه‌گذاری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲. در نظر گرفتن و انجام مدیریت روز به روز؛ باید ریسک‌های باقیمانده (یعنی همه ریسک‌هایی که منشأ داخلی دارند) را از طریق راهبری و پشتیبانی حضوری شرکت‌های نوپا مدیریت کرد.

۳. بهینه‌سازی نیرو از طریق کسب اطمینان از اینکه شرکت‌های نوپا از تخصص صنعتی مرکز رشد و دستیابی به شبکه و نیز از مهارت‌های خاص تیم مرکز، منتفع می‌شوند.

۴. بهینه‌سازی هم‌نیروزی منجمله راهبری متقابل و علاقه‌ی دوسویه در بین شرکت‌های نوپا، و ایجاد زنجیره‌ی ارزش داخلی (صنعتی کردن). هدف این مقاله آن بود که تفاوت‌ها و مشابهت‌های مراکز رشد را تا حدودی روشن کند. ما در ابتدا با بیان پنج ویژگی اساسی که در اکثر مراکز رشد مشترک است، تعریفی از اصطلاح "مرکز رشد" ارائه کردیم. همچنین طبقه‌بندی پنج‌گانه‌ی مراکز رشد را پیشنهاد نمودیم؛ مراکز رشد مستقل تجاری، فعالیت‌های اقتصادی منطقه‌ای، دانشگاهی، درون‌شرکتی و مجازی. این طبقه‌بندی بر مبنای تحلیل عرصه‌ی رقابتی و هدف راهبردی مراکز رشد و سازمان‌های ایجاد کننده آنها صورت گرفته بود. همچنین یک مدل عام تجاری برای مراکز رشد معرفی کردیم و این مدل را برای تشریح ویژگی‌های انواع پنج‌گانه به‌کار بردیم.

آینده‌ی مراکز رشد به آمادگی سازمان‌های حامی (اعم از اینکه هدف سودآوری داشته باشند یا خیر) برای پشتیبانی از ادامه‌ی فعالیت مراکز رشد در دراز مدت بستگی دارد. لذا مراکز رشدی که خود را به سایر شرکت‌های تجاری یا مؤسسات

منقول اختصاص داشت و فعالیت دیگر، بر تأمین سرمایه‌ی مخاطره‌پذیر متمرکز شده بود. فعالیت مربوط به دارایی غیر منقول از طریق اجاره و دریافت هزینه استفاده از امکانات زیرساختی، رسیدن به نقطه سره سر را در نظر داشت، در حالی که فعالیت مربوط به تأمین سرمایه مخاطره‌پذیر بسیار شبیه مؤسسات سرمایه‌گذاری مستقل سامان داده شده بود. هیچ یک از دو فعالیت نقش زیادی در راهبری فعالیت مخاطره‌آمیز نداشتند، لذا مرکز رشد به‌عنوان یک کل موظف بود مریبان بیرونی و تأمین‌کنندگان خدمات را پیدا کند تا با انعقاد قرارداد، پشتیبانی روز به روز از کارآفرینان آن را به‌عمل آورند.

نتیجه‌گیری

هر یک از انواع مرکز رشد اگر از نظر اجرایی ضعیف باشند، محکوم به شکست هستند. مراکز رشد اعم از اینکه سودآوری را هدف قرار دارد یا خیر، باید مانند یک مؤسسه‌ی تجاری اداره شوند. بیشترین چیزی که ممکن است برای مراکز رشد اغوا کننده باشد، سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پرونده و وعیدی است که ارزش افزوده واقعی ایجاد نمی‌کنند. یک خطر دیگر، سرمایه‌گذاری بیش از حد نیاز در زیرساختها است که هزینه‌های سربار را افزایش می‌دهد و مخارج عملیات را بالا می‌برد. بیشتر مراکز رشد تجاری، خودشان نیز نوپا هستند و در نتیجه احتمال اشتباه کردن آنها زیاد است. تنها آنانی که قادرند از اشتباهات خود درس بگیرند و خود را به سرعت تطبیق دهند، موفق خواهند بود. بسیاری از اتفاقات پیش پا افتاده با رعایت چهار روش اساسی مفید در ایجاد مراکز رشد قابل پیشگیری خواهد بود: ۱. ارائه‌ی "منشور مرکز رشد" که سبد سهام

دو بخش از یکدیگر دور می‌شد و تعهد شرکا همین که به اهداف خاص خود می‌رسیدند، کاهش می‌یافت. به‌ویژه در مراحل بعدی، زمانی که شرکا بر سر تقدم حق خدمات یا پیگیری تصمیمات مربوط به سرمایه‌گذاری اختلاف پیدا می‌کردند، تضاد منافع آشکارتر می‌شد. مبارزه‌ی قدرت بین شرکا بر سر فعالیت تجاری مخاطره آمیزی که به موفقیت رسیده بود، بیش از یک طرف تجاری را به شکست می‌کشاند. هر چیزی که محیط مرکز رشد را ناپایدار می‌کرد، شرکت نوپا را (طبق بحث مدیریت ماتریسی) از اهداف نهایی خود برای دستیابی به موفقیت دور می‌نمود. همچنین از آنجا که اکثر خدمات مدیریتی و راهبری که مراکز رشد ارائه می‌دادند، به صورت غیرحضوری تأمین می‌شد، کیفیت پشتیبانی روزانه مرکز رشد لطمه می‌خورد.

تعدادی از شرکت‌ها که در زمینه‌های حقوقی، حسابداری و مشاوره‌ی فعالیت می‌کردند، به فعالیت تجاری مشترک با پارک‌های فناوری و سایر آموزشگاه‌های پژوهشی دولتی یا مستقل روی می‌آوردند. این نوع مرکز رشد تنها به شرطی پایدار و بادوام بود که شرکا از نزدیک کنار هم قرار می‌گرفتند و مزایای رقابتی یکدیگر را تکمیل می‌کردند. برای مثال در یک مورد از نمونه‌ی مورد پژوهش، یک شرکت مشاور با کمک یک پارک علوم که بیش از صد کیلومتر با آن فاصله داشت، شرکت‌های نوپایی را تحت پوشش قرار دادند. عدم اطمینان بین شرکت‌های نوپا و جنگ قدرت بین دو شریک، حاصل این ائتلاف بود.

و بالاخره ما تعدادی از مراکز رشد دارای هدف سودآوری را مشاهده کردیم که خدمات خود را به دو فعالیت تجاری مجزا تقسیم کرده بودند؛ یک فعالیت به در اختیار گذاشتن دارایی غیر

Gazette, Aug 10.

5-Court, R. (1998), **Start-ups flourish in virtual incubator**, Wired News, Feb 24.

6-(2000), **Hatching a new plan**, The Economist, Aug 10th.

7-Ruping, K. and von Zedtwitz, M. (2001), **Risk management in incubators**, in L. Lefebvre, T. Khalil, H. Mueller, G. Haour and M. von Zedtwitz (Eds.) Proceedings of the 10th IAMOT Conference, Lausanne, March 19-22.

8-Hansen, M., Chesbrough, H., Nohria, N. and Sull, D. (2000), **Networked incubators: hothouses of the new economy**, Harvard Business Review, Sep-Oct, pp.75-83.

9-Nash-Hoff, M. (1998) **For-Profit Incubators-An Industry Survey Report**, Ohio, NBIA Publications.

10-Porter, M. (1986) **Competition in global industries: a conceptual framework**, in M. Porter (Ed.) Competition in Global Industries, Boston, Harvard Business School Press, pp.15-60.

11-Katz-Stone, A. (1997) **For-profit or not? firms choose their incubators**, Washington Business Journal, 21 Nov.

12-von Zedtwitz, M. (2001) **Managing incubators: challenges for industrial companies, Universities, and Government to improve new business facilitation**, in J. Mitra and E. Corti, (Eds.) Proceedings of the International Conference on Entrepreneurship and Learning, Napoli, June 21-24.

13-Stevenson, J. and Wetterhall, T. (2001), **USC's technology incubator**, Business and Economic Review, Vol. 47, No. 2, pp.11-14.

14-Ayres (2000) **Brightstar set to illuminate BT's prospects**, The Times, 9 December.

15-Thierstein, A. and Wilhelm, B. (2001), **Incubator, technology, and innovation centers in Switzerland: features, and policy implications**, Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 13, No. 4, pp.315-331.

متصل کرده‌اند تا در طول مدتی که هنوز از بازگشت سود سرمایه‌گذاری خود در شرکت‌های نوپا بهره‌مند نشده‌اند، از کمک این مؤسسات استفاده کنند، از یک مزیت طبیعی برخوردارند. این موضوع ممکن است برای مراکز رشد مستقل تجاری خبر خوشایندی نباشد. گرچه ما از این امر آگاهی داریم که مدل‌های تجاری ایجاد مراکز رشد، پیدایی شکل‌های جدیدی را دنبال می‌کنند. اما امیدواریم این مقاله توانسته باشد برخی از جنبه‌های همراه کننده درباره‌ی ایجاد مراکز رشد را روشن کند و زمینه‌ی مناسبی برای یادگیری متقابل در میان انواع مختلف مراکز رشد فراهم کرده باشد. مطمئناً پژوهش در مورد مراکز رشد، در مراحل اولیه است و نه تنها درباره‌ی نوع پایدار مراکز رشد تجاری، بلکه همچنین درباره‌ی برقراری پیوند میان مراکز رشد به‌عنوان صنعت‌سازان، آموزش‌دهندگان و میانجی‌ها و محیط پیرامون آنها، پژوهش و شناخت بیشتری مورد نیاز است.

منابع و مآخذ

- 1-Molnar L., Grimes, D. and Edelstein, J. (1997), **Business Incubation Works**, Ohio, NBIA Publications.
- 2-Yin, R. (1994) Case Study Research: **Design and Methods**, Thousand Oaks, Sage.
- 3-Lavrow, M. and Sample, S. (2000) **Business incubation: trend or fad? incubating the start-up company to the venture capital stage: theory and practice**, University of Ottawa EMBA Report, August.
- 4-Starzynski, B. (2000), **Incubator overload: are start-ups that help start-ups facing a shakeout?**, Post-