

مدیریت شبکه ذینفعان در مراکز رشد فناوری

■ جعفر عبوض پور
عضو هیأت علمی دانشگاه اصفهان
eyvazpour@aui.ac.ir

■ حسن خاکباز*
مدیر دفتر برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره‌وری
شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان
khakbaz@istt.ir

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۹/۰۶
تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۰۹

چکیده

مراکز رشد فناوری، ارتباط بین فناوری، سرمایه و دانش فنی را به نحو مؤثری برقرار می‌کنند تا بدین وسیله زمینه ایجاد و توسعه شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، افزایش توانمندی‌های کارآفرینان و تسریع در بهره‌برداری از فناوری‌ها را فراهم نمایند. مراکز رشد فناوری با ارائه مجموعه‌ای از خدمات حمایتی کسب و کار که توسط تیم مدیریتی مرکز ارائه می‌شود، شامل همکاری در تهیه برنامه‌های کسب و کار و بازاریابی، کمک به تکمیل تیم کاری، فراهم نمودن سرمایه‌های مورد نیاز و دسترسی آسان به مجموعه‌ای از خدمات تخصصی و ویژه به شکل‌گیری شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان کمک می‌کنند. به بیانی دیگر این مراکز فضاهای قابل انعطاف، امکانات مشترک و خدمات اداری و مالی در اختیار این شرکت‌ها قرار می‌دهند. هدف اصلی مراکز رشد فناوری، ایجاد شرکت‌های موفق است که قابلیت ادامه حیات در خارج از مرکز رشد را دارا باشند. برای دستیابی به این هدف، مشارکت و حمایت ذینفعان شامل حامیان مالی منطقه‌ای و ملی، سرمایه‌گذاران خطرپذیر، فن‌آفرینان، مدیران و کارکنان مرکز رشد حیاتی است. ذینفعان مرکز رشد به پایداری منابع مالی مرکز، پیشبرد اهداف شرکت‌های فناوری مستقر و همکاری با اعضای هیأت امنا کمک کرده و به طور کلی سهم عمده‌ای در موفقیت مرکز رشد دارند. هدف از این مقاله تشریح دلیل مشارکت ذینفعان در مدیریت مرکز رشد و ضرورت برقراری ارتباط سالم با آنها برپایه مجموعه‌ای از انتظارات مورد نظر می‌باشد.

واژگان کلیدی

مرکز رشد فناوری، شرکت‌های فناور، مؤسسات دانش بنیان، شبکه ذینفعان.

مقدمه

مراکز رشد فناوری به عنوان یکی از نهادهای اقتصادی-اجتماعی تلاش می‌کنند تا با حمایت از رشد و توسعه شرکت‌های نوپا از طریق بهبود فرصت‌های بهره‌برداری از منابع به تجاری‌سازی محصولات و فناوری‌های جدید آنها کمک نمایند [۱]. در طی سالیان متمادی، متخصصان مباحث مدیریت مراکز رشد، تعاریف مختلفی از ذینفعان این مراکز داشته‌اند. برخی از آنها به بیانی ساده آنها را حامیان مالی مرکز رشد و برخی نیز هر فردی در جامعه که از برنامه‌های مرکز رشد منتفع می‌شود را به عنوان ذینفع در نظر گرفته‌اند. انجمن ملی مراکز رشد^۱ ذینفعان را شامل حامیان مالی، ارائه‌کنندگان خدمات، اعضای هیأت امنا، کارآفرینان موفق، رهبران جامعه و حتی افراد مختلف جامعه که از رشد اقتصادی منطقه بهره‌مند می‌شوند، می‌داند [۲]. به طور کلی و بر اساس ارزیابی‌های صورت گرفته، مهمترین ذینفعان مراکز رشد فناوری عبارتند از:

- سازمان‌های دولتی؛
- مسئولان و مدیران محلی؛
- دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی؛
- انجمن‌های کسب و کار؛
- شرکت‌های تولیدی و صنعتی؛
- سرمایه‌گذاران حقیقی و حقوقی؛
- بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری؛
- سازمان‌ها و نهادهای غیردولتی.

هنگامی که مرکز رشد فناوری در مراحل امکان‌سنجی و راه‌اندازی اولیه می‌باشد، برقراری ارتباط با طیفی از جامعه ذینفعان ضروری و حیاتی است. در واقع وجود یک مجموعه گسترده از ذینفعان، حامیان مالی را به سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی ترغیب می‌کند. هر چند همزمان با صعود منحنی

مدیریت شبکه ذینفعان در مراکز رشد فناوری
حسن خاکبان، جعفر عیوض پور

مدیریتی، حقوقی و مشاوره‌های مالکیت فکری و مشاوره در زمینه فروش و بازاریابی، منابع انسانی و مدیریت تولید را در اختیار شرکت‌های مرکز رشد قرار دهند. اگر ذینفعان بتوانند این سرویس‌ها را به صورت رایگان و یا با تخفیف ارائه کنند، برای شرکت‌های مرکز رشد بسیار مناسب خواهد بود.

هزینه‌ها و منافع ذینفعان

برای بسیاری از مراکز رشد، استفاده گسترده از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های ذینفعان برای آگاهی از بازار و تمایل حامیان بالقوه جهت سرمایه‌گذاری کافی در مرکز رشد، یک راهبرد مهم و کلیدی به شمار می‌رود. بنابراین چنانچه به گونه مناسب سازماندهی شود، می‌تواند همزمان با رشد و توسعه مرکز رشد، به خودکفایی مالی مرکز نیز منجر شود [۵]. بسیاری از مدیران مراکز رشد بر این باورند که باید با شبکه بسیار وسیعی از ذینفعان ارتباط داشته باشند تا بتوانند یک مرکز رشد موفق را عملیاتی کنند. عموماً در بین مراکز رشد این باور عمیق وجود دارد که هر چقدر شبکه ذینفعان گسترده‌تر باشد، مدیر مرکز رشد ارزش بیشتری برای شرکت‌ها ایجاد خواهد کرد. عموماً بالا بودن تعداد اساتید، مشاوران، حقوق دانان، متخصصان دولتی، کارآموزان دانشگاه و مواردی از این قبیل مورد مباحثات مدیران مراکز رشد می‌باشد.

بدون تردید ذینفعان دسترسی به منابع و فنونی که کارآفرینان به آنها نیاز مبرم دارند را تسهیل می‌کنند. اگر چه دسترسی به صدها

اغلب ارائه دهندگان سرویس‌ها و خدمات تخصصی و تأمین‌کنندگان منابع مالی را رصد می‌کنند و لذا تشویق آنان برای ورود و استقرار در مرکز رشد حائز اهمیت خواهد بود.

از آنجا که مدیریت و اجرایی نمودن تسهیلات زمان‌بر است، ذینفعان می‌توانند با همکاری در این زمینه، بخشی از وقت مدیر و کارکنان مرکز رشد را آزاد نمایند. در مجموع می‌توان گفت که ذینفعان راه‌های بسیاری برای کمک در جهت ارتقای شرکت‌های مستقر در مرکز رشد پیش رو دارند که برخی از آنها عبارتند از:

- حضور در بین اعضای هیأت امنای مرکز رشد؛
 - سرمایه‌گذاری در یک یا چند شرکت مستقر؛
 - فراهم‌سازی فرصت‌های بازاریابی برای شرکت‌ها و مرکز رشد؛
 - اجرای دوره‌های آموزشی؛
 - فراهم‌سازی متخصصان برای ارائه مشاوره به شرکت‌های مستقر؛
 - شناسایی راهبر^۱ برای شرکت‌های مستقر؛
 - اتخاذ سیاست‌های قیمت‌گذاری مناسب برای شرکت‌های مرکز رشد در جایگاه خریدار و یا تأمین‌کننده کالا و خدمات.
- ذینفعان به عنوان یک منبع و ذخیره مطمئن برای مرکز رشد به شمار می‌روند، چرا که به رفع نواقص و مشکلات شرکت‌های مرکز رشد کمک می‌کنند. ذینفعان با توجه به تعداد محدود کارکنان مرکز رشد و زمان در اختیار تیم مدیریت مرکز رشد می‌توانند سرویس‌هایی نظیر خدمات مالی، خدمات

عمر مرکز رشد، نیاز به ایجاد تغییر و افزایش ارتباط با شبکه ذینفعان وجود دارد.

در ادامه مقاله ابتدا وظایف ذینفعان شناسایی و تعریف شده و بعد از آن هزینه‌ها و منافع ذینفعان تشریح می‌گردد. سپس موضوع بهینه‌سازی ارتباطات ذینفعان مطرح می‌شود و در آخر ضمن تبیین راهبردها برای مدیریت شبکه ذینفعان به نتیجه‌گیری از مقاله پرداخته می‌شود.

شناسایی و تعریف وظایف ذینفعان

سرمایه‌های اجتماعی- اقتصادی یک مرکز رشد هم از طریق ارتباطات داخلی بین اعضای مرکز رشد شامل شرکت‌های فناوری مستقر، مدیران و کارکنان مرکز رشد و هم از طریق ارتباطات خارجی با سایر ذینفعان نظیر مشاوران، سازمان‌های مالی، دانشگاه‌ها و صنایع میسر است [۳و۴]. حامیان مالی، اعضای هیأت امنای و رهبران جوامع می‌توانند نقش کلیدی در توسعه، پایداری و مدیریت شبکه ذینفعان داشته باشند. اثربخشی اعضای هیأت امنای و حامیان کلیدی با مشارکت مؤثر سایر ذینفعان می‌تواند افزایش یابد. در نتیجه بسیاری از وظایفی که برای هیأت امنای تعریف شده است، می‌تواند برای سایر ذینفعان که عضو هیأت امنای نیستند نیز مناسب باشد. به عنوان مثال معرفی مرکز رشد، فعالیت‌ها و امکانات آن به جامعه، یکی از وظایف کلیدی ذینفعان می‌باشد. همچنین ذینفعان می‌توانند کارآفرینان و شرکت‌ها را برای استقرار در مرکز رشد ترغیب نمایند. کارآفرینان نوپا

مدیریت شبکه ذینفعان در مراکز رشد فناوری
حسن خاکبان، جعفر عبوض‌پور

این راهبردها می‌تواند به صورت زیر خلاصه شود:
الف) ترغیب اعضای هیأت امنای برای همکاری در جلب مشارکت ذینفعان؛
ب) به کارگیری ارتباط دو طرفه در مدیریت شبکه ذینفعان؛
ج) شناسایی و داشتن تعهد نسبت به نیازها و خواسته‌های ذینفعان.

الف) ترغیب اعضای هیأت امنای برای همکاری در جلب مشارکت ذینفعان
حمایت مداوم از توسعه شرکت‌ها توسط ذینفعان، مستلزم حرکت بر اساس ساختار تبیین شده توسط مدیر و هیأت امنای مرکز رشد می‌باشد. هماهنگ‌سازی به ویژه زمانی که ارتباطات چندگانه بین یک شرکت و چندین سازمان حمایت کننده از آن شرکت وجود دارد، امری ضروری است. این هماهنگی باید بین مدیر مرکز رشد، اعضای هیأت امنای، اعضای شبکه ذینفعان و سایر سازمان‌های همکار صورت پذیرد.

ب) به کارگیری ارتباط دو طرفه در مدیریت شبکه ذینفعان
مدیر مرکز رشد باید ارتباط نزدیک و دو طرفه‌ای با ذینفعان که می‌توانند درصد بالایی از نیازها و خواسته‌های شرکت‌های مرکز رشد را تأمین نمایند، برقرار کند. این ارتباط باید در حد معقول و منطقی بوده و هر زمان که نیاز جدیدی بروز می‌کند تقویت گردد.

امنا به دلیل نداشتن زمان کافی، اغلب ارتباطات کافی با ذینفعان برقرار نمی‌کنند؛
• برخی ذینفعان مهارت‌ها و منابعی را که ادعا می‌کنند نداشته و یا قادر به ارائه آنها در زمان مورد نیاز نیستند؛
• برخی شرکت‌های مستقر در مرکز رشد علاقه و یا ظرفیت استفاده از مزایای مشارکت ذینفعان را ندارند.
در شکل ۱ دو ساختار شبکه‌ای مربوط به اختصاص زمان در مرکز رشد نشان داده شده است. هر دایره نشان‌دهنده زمان در اختیار مدیر مرکز رشد، شرکت‌ها و ذینفعان مرکز رشد می‌باشد [۶].

در حالی که کیفیت و کمیت زمانی که مستقیماً برای راهنمایی شرکت‌های مرکز رشد اختصاص می‌یابد، هر دو مهم می‌باشند اما بدون اختصاص زمان کافی، شدت و دوام لازم برای حرکت و رشد شرکت‌های مرکز رشد وجود نخواهد داشت.

تبیین و اجرای راهبردها برای مدیریت اثربخش ذینفعان

به طور کلی سه دسته ذینفع اصلی در مراکز رشد فناوری که تأثیر عمده‌ای در فعالیت این مراکز دارند، دولت، دانشگاه و صنعت می‌باشند که در صورت جلب حمایت آنان، هم مرکز رشد و شرکت‌های مستقر منتفع می‌شوند و هم ذینفعان از مزایای مشارکت بهره‌مند می‌گردند [۷]. لذا شناسایی و اجرای راهبردهای اثربخش برای دستیابی به این موضوع امری کلیدی است.

ذینفع قابل مقایسه با داشتن توانایی برای ترغیب اشخاصی که می‌توانند تأثیر عمده‌ای بر شرکت‌ها بگذارند، نخواهد بود.

یکی از چالش‌های اصلی مدیریت مرکز رشد حداکثر کردن منافع همراه با حداقل کردن هزینه‌های ذینفعان می‌باشد. در واقع هزینه‌های ذینفعان، وقت و انرژی صرف شده مدیر مرکز رشد برای توسعه، پایداری و مدیریت شبکه ذینفعان بوده و منافع ذینفعان، دسترسی و بهره‌برداری از منابع و مهارت‌های افزایش‌دهنده احتمال بقا و موفقیت شرکت‌های مرکز رشد می‌باشد.

بهینه‌سازی ارتباطات ذینفعان

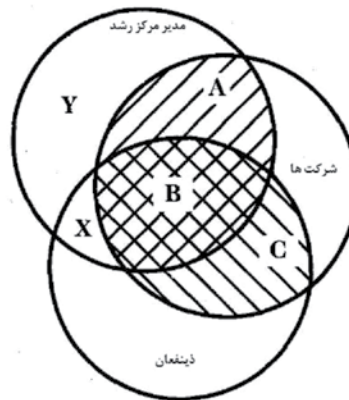
برخی ذینفعان بیشتر از مشارکت و کمکی که به مرکز رشد می‌کنند از آن بهره‌برداری می‌کنند. این ذینفعان بدون آنکه به صورت مؤثر منابع و مهارت‌های لازم برای رشد شرکت‌های مستقر در مرکز رشد را فراهم نمایند، اغلب زمان زیادی از مدیر مرکز رشد می‌گیرند. چندین دلیل برای این امر وجود دارد:

- برخی ذینفعان به جای کمک به شرکت‌های مرکز رشد، صرفاً برای پیشبرد برنامه‌های کارکنان خود در برنامه‌های مرکز رشد مشارکت می‌کنند؛
- برخی ذینفعان در جستجوی حضور در عرصه سیاسی و یا پیدا کردن کانال ارتباطی با بازار برای خدمات و محصولات خود می‌باشند؛
- برخی مدیران مراکز رشد و اعضای هیأت

مدیریت شبکه ذینفعان در مراکز رشد فناوری
حسن خاکباز، جعفر عیوض‌پور

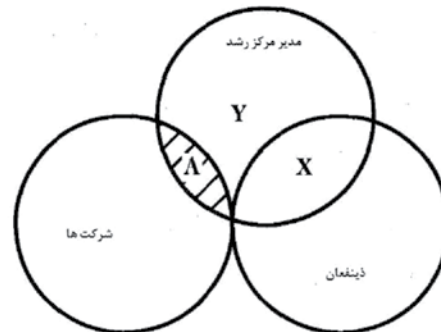
بهترین حالت: حداکثر کردن A، B و C، حداقل کردن X و Y

A+B: بیش از نیمی از وقت مدیر مرکز رشد برای کار کردن با شرکت‌ها و ذینفعان به منظور اجرای برنامه کمک به شرکت‌ها اختصاص می‌یابد.
B+C: بیش از نیمی از وقت ذینفعان برای کار با شرکت‌ها و اجرای مسئولیت‌هایشان در برنامه کمک به شرکت‌ها سپری می‌شود.
X: سهم اندکی از وقت مدیر مرکز رشد و ذینفعان برای تعامل با یکدیگر در مسائلی غیر از فعالیت‌های مربوط به کمک به شرکت‌ها اختصاص می‌یابد.
Y: کمتر از نیمی از وقت مدیر مرکز رشد صرف فعالیت‌های اجرایی غیر مرتبط با کمک به شرکت‌ها می‌شود.



بدترین حالت: حداکثر کردن X و Y، حداقل کردن A

A: فقط درصد کمی از وقت مدیر مرکز رشد برای کمک به شرکت‌ها اختصاص می‌یابد.
X: زمان استفاده شده برای شبکه‌سازی بین ذینفعان و مدیر مرکز رشد بدون منافع مستقیم برای شرکت‌های مرکز رشد قابل توجه است.
Y: بیش از نیمی از وقت مدیر مرکز رشد صرف فعالیت‌های غیرمرتبط با کمک به شرکت‌ها می‌شود.



شکل ۱- اختصاص زمان در مرکز رشد فناوری

نتیجه‌گیری

ممکن است به عنوان مشتری‌های اصلی به شمار روند. مدیر مرکز رشد و اعضای هیأت امنای باید نسبت به موارد فوق آگاه باشند. هنگامی که یکی از ذینفعان موجب ایجاد ارزش در فرایند مدیریت مرکز رشد می‌شود، باید منافع او نظیر تسهیل ارتباط با شرکت‌های مستقر در مرکز رشد تأمین شود. چالش اصلی مدیر مرکز رشد برقراری تعادل بین زمان سپری شده برای تأمین خواسته‌های ذینفعان و زمان سپری شده برای کار با شرکت‌های مستقر است.

ج) شناسایی و داشتن تعهد نسبت به

نیازها و خواسته‌های ذینفعان

اگرچه خدمت به جامعه به عنوان یک دلیل ساده و مهم برای همکاری ذینفعان به شمار می‌رود، اما شناسایی انگیزه‌های دیگر، نظیر موارد زیر لازم و ضروری است:

- تأثیر بالقوه در کسب و کار ذینفعان به واسطه ارتباطات مثبت ایجاد شده توسط مرکز رشد و شرکت‌های مستقر در آن؛
- فرصت برقراری ارتباط با شرکت‌های مرکز رشد که پس از توسعه فعالیت‌ها

- منطقه داشته باشد. بالعکس در یک ارتباط ناسالم، ذینفعان، مرکز رشد را وسیله‌ای برای پیشبرد اهداف خود و منافع کارکنان خواهند دید. متأسفانه این نوع ارتباط در مراکز رشدی که کارکنان آنها وابستگی مالی بسیاری به ذینفعان خود دارند، بیشتر است. درک ماهیت دقیق خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان مسأله‌ای است که مدیر مرکز رشد برای جلب رضایت ذینفعان باید این موضوع را مورد توجه ویژه قرار دهد. در برخی موارد نظیر بهره‌برداری از فناوری‌هایی که موجب رفاه و آسایش در جامعه خواهد شد، خواسته‌های ذینفعان در یک راستا و مشترک است. در این حالت، مدیر مرکز رشد با اقدامات و تصمیمات ساده‌تری می‌تواند منافع و خواسته‌های گروه‌های ذینفع را تأمین و رضایت آنها را جلب نماید. اما در برخی موارد نیز منافع و خواسته‌های ذینفعان مرکز رشد متضاد بوده که مدیریت شبکه ذینفعان را دشوارتر می‌سازد. در این حالت یکی از اقداماتی که مدیر مرکز رشد می‌تواند انجام دهد، اولویت‌بندی ذینفعان بر اساس میزان تأثیر و اهمیت آنها می‌باشد. بسیاری اوقات ارضای خواسته‌های شرکت‌های مستقر در مرکز رشد اهمیت داشته و برخی موارد نیز منافع سایر ذینفعان نظیر صنایع و سازمان‌ها اولویت دارد که برقراری تعادل و توازن لازمه مدیریت اثربخش خواهد بود. به طور کلی موارد زیر جهت ساختاردهی به مدیریت شبکه ذینفعان باید مورد توجه قرار گیرد:

منابع

- بهینه‌سازی ارتباطات داخلی بین ذینفعان، مدیر مرکز رشد و شرکت‌های مستقر برای تأمین منافع یکدیگر؛
 - تبیین و تعریف دقیق و عادلانه وظایف و ظرفیت‌های ذینفعان؛
 - به کارگیری راهبردهای مؤثر برای مدیریت شبکه ذینفعان شامل حفظ ارتباطات و داشتن تعهد نسبت به خواسته‌های ذینفعان.
1. Joseph P. Eshun Jr, Business incubation as strategy, Business Strategy Series, Vol. 10, No. 3, page 156, 2009.
 2. Kathleen Cammarata, Self-Evaluation Workbook for Business Incubators, National Business Incubation Association (NBIA), 2003.
 3. Bollingtoft, A., Ulhoi, J. P., The networked business incubator-leveraging entrepreneurial agency?, Journal of Business Venturing, Vol. 20, page 265, 2005.
 4. Buche, M. W., & Scillitoe, J. L. Influence of gender and social networks on organizational learning within technology incubators. Mid American Journal of Business, Vol. 22, page 59, 2007.
 5. Sally Hayhow et al., A Comprehensive Guide to Business incubation, National Business Incubation Association (NBIA), 1996.
 6. Jana Matthews, Mark P. Rice, Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles and Practices of Successful Business Incubation, Praeger, 1995.
 7. Chris M. Kirk, Brian C. Catts, Science and Technology Park Scoping Study, Prepared for New Zealand Trade and Enterprise, 2004.

- درک تعادل بین هزینه‌ها و منافع ذینفعان هنگام برقراری ارتباط با آنها؛