

مراکز رشد بین‌المللی به عنوان واسطه ارتباطی توسعه صادرات شرکت‌های دانش بنیان

امیر ذاکری^{۱*}، محمدمبین خلوصی^۲، محمدصادق صارمی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۴

چکیده

برای فعال شدن شرکت‌های دانش بنیان در بازارهای جهانی، نیاز مبرمی به شبکه‌سازی میان توانمندی‌های داخلی و فرصت‌ها و بازیگران خارجی وجود دارد. مراکز رشد صادراتی (بین‌المللی) یکی از بازیگران کانونی هستند که هنوز شناخت مناسبی از آن‌ها در کشور وجود ندارد. هدف این مقاله تبیین نقش مراکز رشد صادراتی با استخراج مولفه‌های کارکردی و فضای کاری آنها و سپس ارائه مدل مفهومی شبکه ارتباطی است که این مراکز در آن به عنوان هاب و تسهیل‌گر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان عمل می‌کنند. در این پژوهش، با رویکرد اکتشافی و با اتخاذ راهبرد مطالعه چندموردی، سه مرکز نوآوری دارای بیشترین فعالیت بین‌المللی در کشور انتخاب شدند. منابع داده‌ای عبارت است از اسناد و گزارش‌های منتشرشده از مراکز و خصوصاً مصاحبه‌های عمیق با ۲۲ نفر از مدیران و خبرگان مرتبط با آن‌ها که با روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفتند. مطابق نتایج ۱۱ مضمون سازمان دهنده از کارکردهای مراکز نوآوری صادراتی شناسایی شد که متعاقباً در قالب ۵ مضمون فراگیر دسته بندی شدند که عبارت است از: مربیگری صادراتی، خوشه‌بندی شرکت‌ها، پیوندهای ضعیف، پیوندهای قوی و حفاظت راهبردی. این نقش‌ها به همراه توصیفی از فضای کاری مراکز و شبکه ارتباطی آن‌ها برای صادرات، در قالب یک مدل شماتیک ارائه شدند. همچنین با ارزیابی میزان تحقق نقش‌های فوق در سه مرکز، سه سطح بلوغ، شامل «در حال رشد»، «بسترساز» و «آغازگر» برای یک مرکز نوآوری صادراتی پیشنهاد شد تا بدین ترتیب مسیر توسعه فراروی مراکز رشد در کشور جهت ارائه خدمات صادراتی روشن‌تر شود.

واژه‌های کلیدی: مرکز رشد بین‌المللی، صادرات، کسب و کار بین‌الملل، شبکه‌سازی، دانش بنیان

طبقه‌بندی JEL: D85، O300، M160، F100.

۱. استادیار دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: zakery@iust.ac.ir)
۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار - استراتژی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران.
۳. استادیار پژوهشکده مطالعات فناوری، تهران، ایران.

مقدمه

بقا و موفقیت کسب و کارها بسیار پیچیده‌تر از گذشته شده است و به همین سبب حوزه کارآفرینی بین‌المللی به شرکت‌ها کمک می‌کند به جست و جوی فرصت‌های توسعه کسب و کار در ورای مرزها بپردازند (سوی و بام^۱، ۲۰۱۴). بین‌المللی‌شدن یکی از استراتژی‌هایی است که بسیاری از شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های پویای امروزی دنبال می‌کنند (آنسف^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). از طرفی امروزه حضور در بازارهای بین‌المللی، دیگر محدود به شرکت‌های بزرگ چند ملیتی نیست و شرکت‌های کوچک و متوسط^۳ نیز به اشکال مختلف در بازارهای جهانی حضور دارند. مواردی همچون هزینه‌های بالای تحقیق و توسعه، این شرکت‌ها را ترغیب به حضور در عرصه بین‌المللی می‌کند (برگل و مورای^۴، ۲۰۰۰). در این میان شرکت‌های کوچک و متوسط به سبب محدودیت در منابع داخلی برای سرمایه‌گذاری در خارج و کسب دانش مورد نیاز برای مدیریت کسب و کار بین‌المللی خود، نیاز دارند تا با همکاری و شبکه‌سازی این شکاف را پر کرده و مسیر بین‌المللی شدن را طی کنند. با توجه به تحولات اقتصادی، سیاسی و ... شرکت‌ها و کارآفرینان باید به بین‌المللی شدن و شبکه‌سازی به عنوان یک استراتژی توسعه و بقا توجه داشته باشند (یوسفی و قاضی‌زاده، ۱۳۹۸). تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک و متوسط به بازار جهانی علاقه‌مندند اما به دلایل زیادی از جمله کوچک بودن، جدید بودن و داشتن پایگاه ضعیف از خطرات و مشکلات ناشی از آن می‌ترسند (گائو^۵ و همکاران، ۲۰۲۱) و این، راه را برای تسهیل‌گری مراکز رشد بین‌المللی^۶ باز می‌کند.

از سوی دیگر، حضور در بازارهای بین‌المللی جزء راهبردهای کلان کشورها برای برون رفت از معضلاتی همچون تورم و نرخ پایین رشد اقتصادی است (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). توجه سیاستگذاران کشور به توسعه شرکت‌های دانش بنیان در یک دهه اخیر، در کنار جدی شدن تحریم‌ها، فرصت‌ها و تهدیداتی را پیش روی بین‌المللی شدن کسب و کارهای ایرانی قرار می‌دهد. عموم شرکت‌های دانش بنیان علیرغم داشتن توانایی‌های فنی برجسته، صرفاً در بازار ایران فعال بوده و آمادگی کافی برای ورود به عرصه‌های بین‌المللی و تقابل با چالش‌ها و مسائل آن را ندارند (آقائی و همکاران، ۱۴۰۰) و این امر مستلزم حمایت و ایفا نقش تسهیل‌گری دولت است.

عمده مطالعات صورت گرفته در حوزه مراکز رشد خارجی یا بین‌المللی در کشورهای توسعه‌یافته مانند دانمارک (گریتزینگر^۷ و همکاران، ۲۰۲۱)، چک (سریواستاوا^۸، ۲۰۲۱)، ایتالیا (فروسی^۹ و همکاران، ۲۰۱۸) و یا کشورهایی همچون چین (هانله^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۲) که در دهه‌های اخیر سیاست‌های اقتصادی و بین‌المللی بازی را در پیش گرفته است، انجام شده است. در کشور ما که تجارب اندک ولی ظرفیت بزرگی در قالب شرکت‌های دانش بنیان و خلاق برای ورود به بازارهای جهانی وجود دارد (علائی و همکاران، ۱۴۰۱)، مطالعات محدودی در این حوزه صورت گرفته است (آقائی و همکاران، ۱۴۰۰) و هنوز شناختی از

¹. Sui & Baum

². Ansoff

³. SME

⁴. Burgel & Murray

⁵. Gao

⁶. International Business Incubator

⁷. Gretzinger

⁸. Srivastava

⁹. Ferrucci

¹⁰. Hanle

نقش‌ها و مراحل بلوغ این مراکز وجود ندارد. هدف این مقاله ایجاد بینشی در مورد نحوه ایفای نقش مراکز رشد بین‌المللی بر پایه تجارب شکل گرفته در کشور است تا بدین ترتیب مسیر توسعه بین‌المللی پیش روی مراکز رشد و نوآوری در کشور روشن‌تر شود. لذا سوال‌های تحقیق را می‌توان چنین بیان نمود: کارکردهای اصلی یک مرکز رشد صادراتی در کشور چیست؟ براین اساس، چه مدلی برای توصیف شبکه‌سازی مراکز رشد با هدف تسهیل بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان قابل ارائه است و بر پایه تجارب موجود در مراکز فعال کشور، چه مراحل بلوغی برای این مراکز می‌توان احصا نمود؟

ساختار مقاله حاضر بدین صورت است: ابتدا مبانی نظری و پیشینه تحقیق مربوط به نقش مراکز رشد بین‌المللی بر توسعه صادرات شرکت‌ها بررسی می‌شود، سپس روش شناسی پژوهش شامل معرفی مراحل تحقیق و معرفی موارد مورد مطالعه، نحوه جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات بیان شده است. سپس نتایج بدست آمده در خصوص شناسایی کارکردهای اصلی یک مرکز نوآوری صادراتی در کشور ارائه شده است. در انتها نیز به بحث و بررسی در خصوص نتایج تحقیق پرداخته می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نقش شبکه‌سازی در بین‌المللی شدن

رویکرد شبکه‌سازی به‌عنوان یک رویکرد جدید در بین‌المللی شدن کسب‌وکارها، نگرش جایگزینی را در خصوص مدل مرحله‌ای یا تدریجی که سابقاً به‌عنوان راهکاری برای بین‌المللی شدن کسب‌وکارها بکار برده می‌شد (جوهانسون و والِن^۱، ۲۰۱۵)، ارائه کرده است. نظریه‌های متعددی در رابطه با بین‌المللی شدن کسب‌وکارها وجود دارد (ویلیامسون^۲، ۱۹۹۹؛ ریندفلیش^۳، ۲۰۲۰). یکی از راهکارهای مؤثر به‌منظور توسعه فعالیت‌های کسب‌وکارهای دانش بنیان یا کوچک و متوسط بخصوص در مساله توسعه صادرات، استفاده از قابلیت شبکه‌سازی است. شبکه‌سازی یکی از مهم‌ترین و موثرترین ابزارهای توسعه صادرات این کسب و کارها، در اقتصادهای در حال توسعه است زیرا توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط در قالب توسعه صادرات رخ می‌دهد به همین جهت پژوهش‌های متعددی به بررسی نقش و اهمیت شبکه‌سازی در جهت توسعه صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته است (سنیک^۴ و همکاران، ۲۰۱۱). با توجه به وجود پیشینه پژوهشی غنی در حوزه شبکه‌سازی و بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط، در این تحقیق از این پیشینه برای فهم زمینه نظری مورد نیاز در بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان (که اغلب از نوع کوچک و متوسط هستند) بهره‌گیری شده است.

از جمله کارکردهای شبکه‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط، همکاری با شرکت‌های بزرگ‌تر به‌منظور توسعه فروش محصولات است. کسب و کارهای کوچک و متوسط عموماً بدلیل محدودیت منابع، توان ورود مستقل به بازارهای بین‌المللی را ندارند (سیولک و کراجسک^۵، ۲۰۲۲). این شرکت‌ها می‌توانند در قالب همکاری با شرکت‌های بزرگ‌تر ریسک ورود به بازارهای جدید را کاهش دهند (سرویواستوا، ۲۰۲۱). شبکه‌سازی در قالب همکاری با برندهای بین‌المللی امکان شناخت بهتر محیط کسب‌وکار بین‌المللی

1. Johanson & Vahlne
2. Williamson
3. Rindfleisch

4. Senik
5. Civelek & Krajčik

شامل رقیبان، محصولات نوظهور، آگاهی از استانداردهای بین‌المللی، شرایط و قوانین مقاصد صادراتی، فرهنگ کشور مقصد و ... را مهیا می‌کند که این عوامل به نوبه خود کمک شایانی در جهت توسعه صادرات این شرکت‌ها می‌کند. در واقع یکی از روش‌های کلیدی دستیابی به دانش و در عین حال غلبه بر مانع بیگانه قلمداد شدن و کسب مشروعیت و توسعه فضای همکاری در عرصه بین‌المللی برای شرکت‌های کوچک و متوسط، شبکه‌سازی است (فروسی و همکاران، ۲۰۱۸).

از مهم‌ترین کارکردهای شبکه‌سازی، به اشتراک‌گذاری منابع است (تورنوس^۱، ۲۰۰۲). معمولاً بنگاه‌های کوچک و متوسط بدلیل محدودیت منابع، توان حضور مستقیم در بازارهای بین‌المللی به‌منظور توسعه فعالیت‌های خود را ندارند. برخی محققین معتقدند شبکه‌های حمایتی این امکان را برای شرکت‌ها و بنگاه‌های کوچک و متوسط بوجود می‌آورند تا بر موانع مالی، انسانی و عدم اطلاع کافی از بازارهای جدید فائق آیند و فعالیت‌های خود را توسعه دهند (فروسی و همکاران، ۲۰۱۸). هم‌چنین شبکه‌های حمایتی شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا بجای رشد گام به گام و بسیار تدریجی، فرآیند توسعه‌ی خود را سریع‌تر طی نمایند (مک‌آدام و مارلو^۲، ۲۰۰۸). در همین راستا شبکه‌های حمایتی امکان ایجاد تعاملات بین بنگاه‌های کوچک و متوسط با بنگاه‌های بزرگ اقتصادی را فراهم می‌کنند. شبکه‌ها می‌توانند بنگاه‌های کوچک و متوسطی را که با محدودیت منابع مواجه هستند را در امر رقابت بین‌المللی شدن، یاری نمایند. عضویت بنگاه‌های کوچک و متوسط در شبکه‌های حمایتی، مزایای ارزشمندی مانند دسترسی به اطلاعات مفید، کسب دانش و شناخت فرصت‌های بازار را به همراه دارد، بطوریکه بنگاه‌های کوچک و متوسط با بکار بستن این دانش، می‌توانند بر مشکلات و موانع بر سر راه توسعه‌ی فعالیت‌ها و بین‌المللی شدن خود برتری یابند (تورنوس^۳، ۲۰۰۲).

عموماً یکی از الزامات مهم شبکه و شبکه‌سازی استفاده از ظرفیت نهادهای واسطه^۴ است. نهادهای واسطه، انواع و کارکردهای مختلفی دارند. واسطه‌ها در کشورهای حال توسعه اهمیت بیشتری دارند زیرا خلاهای نهادی که ممکن است مانع عملکرد موفق شرکت‌ها خصوصاً در عرصه صادرات شود، در این کشورها بیشتر است (سریواستاوا، ۲۰۲۱). در نتیجه در میان شرکت‌های کوچک و متوسط، شبکه‌سازی به یک ابزار ضروری در تجارت تبدیل شده است. برای شبکه‌سازی صادراتی لازم است شناخت کاملی از انواع واسطه‌ها وجود داشته باشد. سریواستاوا (۲۰۲۱) با توسعه مطالعات گولد و فرناندز^۵ (۱۹۸۹) پنج نوع مختلف واسطه‌ها را عبارت می‌داند از (شکل شماره ۱): هماهنگ‌کننده^۶ که نقش هماهنگی و اتصال سایر اعضا را به هم دارد (مانند اتحادیه‌های تجاری)؛ دروازه‌بان^۷ که اطلاعات مورد نیاز را از تیم‌های خارجی جذب کرده و به تیم خود منتقل می‌کند (مانند آژانس‌های سرمایه‌گذاری یا دفاتر صادراتی که در کشور هدف مستقر هستند)؛ نماینده^۸ که نسبت به انتشار اطلاعات اعضای گروه خود به یک گروه دیگر اقدام می‌کند (مانند آژانس‌های سرمایه‌گذاری واقع در کشور میزبان)؛ فراکشوری یا جهان‌شهری^۹ که وظیفه اتصال دو بازیگر

1. Tornoos

2. McAdam & Marlow

3. Tornoos

4. Brokers

5. Gould & Fernandez

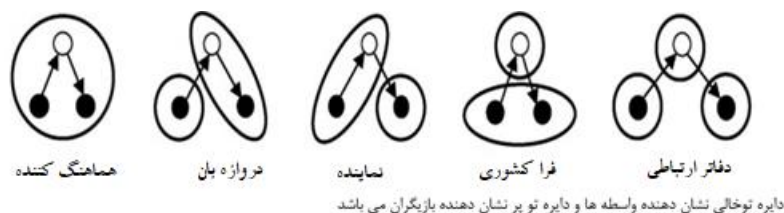
6. Coordinator

7. Gatekeeper

8. Representative

9. Cosmopolitan

غیر مرتبط که در داخل یک گروه هستند را برعهده دارد (مانند کاری که یک مشاور خارجی برای شبکه‌سازی در داخل یک کشور انجام می‌دهد) و دفاتر ارتباطی^۱ که نقش اتصال دو بازیگر متفاوت از دو گروه متفاوت به یکدیگر را انجام می‌دهد (مانند یک دفتر مستقل که برای ارتباط یک دانشگاه با یک صنعت تاسیس می‌شود).



شکل (۱) پنج نوع واسطه‌ها (سریواستاوا، ۲۰۲۱)

مراکز رشد بین‌المللی، تسهیلگر بین‌المللی شدن شرکت‌ها

مراکز رشد به‌عنوان سازوکار حمایت از افراد و تیم‌های نوآور در فرایند تبدیل شدن به یک شرکت مستقل سابقه زیادی در کشورهای مختلف دارند. به طور کلی، مراکز رشد به‌عنوان نوعی زیرساخت برای حمایت و توسعه شرکت‌های نوپا شناخته می‌شوند که دو هدف اصلی جهت فراهم کردن زیرساخت‌های حمایتی را دنبال می‌کنند (گریتزینگر و همکاران، ۲۰۲۱): جبران کاستی‌ها یا نواقص درک شده در سازوکار بازار و جبران و کاهش اثر فقدان دانش کافی مدیریتی کارآفرینان. در چند دهه گذشته نقش مراکز رشد تکامل پیدا کرده است و از سطح تخصیص فضا و امکانات اولیه استقرار فراتر رفته و به نقش‌هایی همچون هدایت شرکت‌های نوپا به سمت موفقیت‌های بازار و شبکه‌سازی آن‌ها با بازیگران مختلف ارتقا پیدا کرده است. تسهیل حضور تیم‌ها و شرکت‌های نوپا در بازارهای خارجی نیز در همین راستا یکی از نقش‌هایی است که برخی مراکز رشد و نوآوری درصدد ایفای آن هستند (گریتزینگر و همکاران، ۲۰۲۱).

در میان انواع مراکز رشد، نوع خاصی از این مراکز، دارای رویکرد گسترده در عرصه بین‌المللی هستند و بطور خاص در خارج از کشور مبدا و در کشورهای هدف صادرات تاسیس می‌شوند. مراکز رشد خارجی می‌توانند نقش مهمی در تسهیل ورود شرکت‌ها به بازارهای خارجی داشته باشند. این مراکز خدمات واسطه‌ای مهمی را ارائه می‌کنند که رشد مشتریان شرکت‌های کوچک و متوسط را تسهیل می‌کند (گائو و همکاران، ۲۰۲۱). حضور در بازارهای بین‌المللی برای این بنگاه‌ها، فرصت‌های زیادی از قبیل دسترسی به بازارهای بزرگ‌تر، دسترسی به صرفه‌های کسب شده از مقیاس، دسترسی به مزیت‌های فناورانه، ارتقاء سطح فنی، کاهش ریسک و دسترسی به منابع تامین مالی را به دنبال دارد. همچنین عدم تجربه مدیران شرکت‌های نوپا، مانعی برای شرکت‌های جدید و کوچک و متوسط جهت دستیابی به موفقیت خصوصاً در عرصه بین‌الملل است، بنابراین خدمات پشتیبانی جهت تسریع در روند یادگیری در بازارهای بین‌الملل از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد (جوهانسون و والن^۲، ۲۰۱۵). فلیچر^۳ در مقاله‌ای عنوان می‌کند که استخدام

1. liaison
2. Johanson & Vahlne

3. Fletcher

مدیر و کارمند محلی از بازار کشور مقصد می‌تواند در ایجاد و ورود به شبکه‌ها، برای شرکت‌های کوچک و متوسط مفید باشد (فلیچر، ۲۰۱۲). با عضویت در چنین مراکز رشدی، شرکت‌ها به شبکه قدرتمندی از اعضا اضافه می‌شوند و می‌توانند از تجربیات درونی شده آن‌ها بهره‌مند شوند.

مراکز رشد خارجی به عنوان یک روش ورود

مراکز رشد و نوآوری خارجی به عنوان یک «روش ورود»^۱ به بازارهای خارجی نیز مورد بررسی قرار گرفته اند (ان‌جوین^۲، ۲۰۲۱). چون از نظر مفاهیم محوری تعیین کننده نوع روش ورود مانند ریسک و کنترل و میزان تعهد نسبت به بازار هدف، وضعیت خاص خود را دارد و لذا می‌توان آنها را یک روش ورود دانست در کنار روشهای مرسوم همچون صادرات مستقیم یا ایجاد نمایندگی خارجی یا تاسیس دفتر (آقایی و همکاران، ۱۴۰۰؛ بلک برن و باکلی^۳، ۲۰۱۹). ریسک یکی از پارامترهای تأثیرگذار بر روش ورود به بازارهای خارجی می‌باشد و لذا روش ورود یک شرکت به بازارهای خارجی متناسب با میزان ریسکی که شرکت می‌پذیرد، تعیین می‌شود. مراکز رشد در مواردی که شناسایی بازیگران کلیدی و مشتریان، به ویژه مشتریان دولتی و مقامات محلی مربوط دشوار است و یا ساختارهای بروکراتیک پیچیده هستند، به کاهش ریسک شرکت برای ورود مستقیم به بازار کمک می‌کند (گریتزینگر و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین میزان تعهداتی که شرکت‌ها نسبت به بازار هدف برای خود ایجاد می‌کنند، پارامتر دیگر مرتبط با روش ورود شرکت است. ضعف در تعهدات مربوط به بازار خارجی می‌تواند شامل دانش ناکافی در مورد فرهنگ، هنجارها، ارزش‌ها و شیوه‌های تجارت کشور مقصد و عدم دسترسی به شبکه‌های بومی و محلی باشد. مراکز رشد می‌توانند با تامین سطحی از دانش برای شرکت صادرکننده، بدون اینکه شرکت سرمایه‌گذاری بالا و تعهدات زیادی را پذیرفته باشد، فرصت شناخت آن بازار و سپس در صورت تمایل افزایش تدریجی تعهدات را برای شرکت‌ها فراهم کنند (گائو و همکاران، ۲۰۲۱).

مراکز نوآوری و ایجاد پیوند

گسترش بازارهای بین‌المللی فرصت‌های زیادی را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا درآمد خود را افزایش دهند، اما وظایف چالش برانگیزی مانند تأسیس یک شرکت تجاری و پیدا کردن یک موقعیت استراتژیک در خارج از کشور نیز در این مسیر بر عهده شرکت‌هاست. مراکز رشد بین‌المللی، خلاهای نهادی و ساختاری استفاده از فرصت‌های تجاری در خارج از کشور را شناسایی کرده و از نقش واسطه‌گری^۴ خود استفاده می‌کنند تا این شکاف را از بین ببرند. این مراکز با ایجاد پیوند بین بازیگران مختلف صنعت، این فرآیند را تسهیل می‌کنند. منظور از بازیگران، افراد و سازمان‌ها مانند مدیران، مشتریان، شرکت‌ها و سازمان‌های عمومی است. لذا مراکز رشد بین‌المللی را از نظر مفهومی می‌توان به عنوان بازیگری با ساختار سازمانی خاص، در یک محیط نهادی خاص توصیف کرد که فعالیت‌های مختلفی را از جنس ایجاد پیوند، برای حمایت از ورود شرکت‌ها به بازارهای کشورهای خارجی انجام می‌دهد (گریتزینگر و همکاران، ۲۰۲۱).

1. Entry mode
2. Nguyen

3. Blackburn & Buckley
4. Brokerage

ایجاد پیوند بین بازیگران مختلف توسط مراکز رشد را می‌توان بر حسب شدت رابطه به دو دسته پیوندهای ضعیف و قوی تقسیم کرد (گریتزینگر و همکاران، ۲۰۲۱). پیوندهای ضعیف^۱ عمدتاً شامل شناسایی فرصت‌هایی است که می‌تواند برای شرکت‌ها جذاب باشد و همچنین اطلاع‌رسانی این فرصت‌ها به آن‌ها، مانند اطلاع‌دادن از یک فرصت تجاری، فرصت حضور در نمایشگاه، حضور در یک جلسه تجاری^۲ و... . طبیعی است که تازه‌واردان در بازارهای خارجی ممکن است نتوانند به آسانی فرصت‌های خارج از یک شبکه کانونی که در آن حضور دارند را شناسایی کنند و یک مرکز رشد بین‌المللی می‌تواند به شناسایی این فرصت‌های جدید کمک کند (شیرکوا و مک دوگال کوین^۳، ۲۰۱۲). پیوندهای قوی^۴ شامل ایجاد قراردادهای مستحکم بین نهادها است مانند اخذ و یا دادن لایسنس. گریتزینگر (۲۰۲۱) معتقد است ایجاد پیوند^۵ در فرآیند بین‌المللی شدن می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای ادغام در فرآیندهای نهادی خارج از کشور مانند اخذ مجوز برای راه‌اندازی یک شرکت تجاری در بازار خارجی قلمداد شود. به همین ترتیب، یک مرکز رشد بین‌المللی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا قوانین و مقررات خارجی را که برای همکاری با شرکای تجاری محلی مورد نیاز هستند، درک کنند؛ تا با استانداردهای شبکه سازگار شوند و اعتمادسازی را تسهیل کنند؛ ضمن اینکه اعتماد و شهرتی که یک مرکز رشد بین‌المللی دارد، می‌تواند در بازارهای خارجی فرآیندهای پیوند بین شرکت‌های کشورهای مختلف را تسهیل کند. یکی از الزامات برقراری پیوندهای قوی و ورود به قراردادهای رسمی در بازار هدف، حساسیت شرکت‌ها نسبت به حفاظت راهبردی^۶ از جایگاه خود در بازار است و مراکز رشد در این زمینه نیز به شرکت‌ها کمک می‌کنند. حفاظت به هر رابطه‌ای با شرکای تجاری از بازار جدید اشاره دارد که از ارزش‌های مشترک در بازارهای خارج از کشور شامل محصولات، خدمات و کانال‌های توزیع محافظت می‌کند و رقبا را از تقلید و یا تخریب موقعیت استراتژیک بدست آمده در بازار خارجی، باز می‌دارد و در پی کمک به حفظ مزیت رقابتی شرکت‌هاست (گائو و همکاران، ۲۰۲۱).

مراکز نوآوری در نقش واسطه دانش بین‌المللی

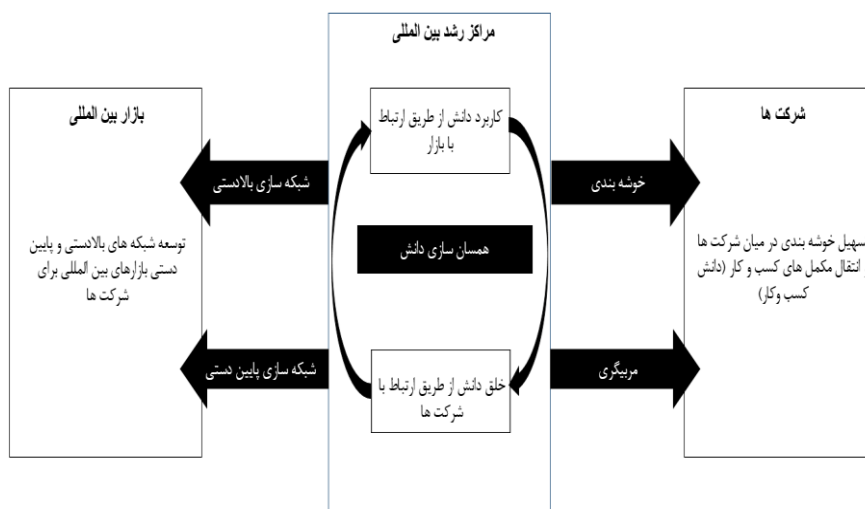
یکی از نقش‌های مهم مراکز رشد، واسطه‌دانشی برای جذب دانش از بازارهای هدف و در عین حال تبدیل آن به محصولات و خدمات موفق در این بازارهاست (گائو و همکاران، ۲۰۲۱). در اقتصاد امروز، دانش و اطلاعات اهمیت فوق‌العاده‌ای پیدا کرده است، لذا شرکت‌ها دائماً درگیر فرآیند ایجاد و تبادل دانش و مدیریت آن هستند، این دانش از تعامل شرکت‌ها با یکدیگر بدست می‌آید، تعاملاتی که بسیار فراتر از مرزهای سازمانی و افق‌های استراتژیک آن‌هاست و سبب تقویت شایستگی‌های اصلی و حفظ مزیت‌های رقابتی آن‌ها در بازارهای داخلی و بین‌المللی می‌شود (ذاکری و صارمی، ۱۳۹۹). همچنین دانش ناکافی در مورد فرهنگ، هنجارها، ارزش‌ها و شیوه‌های تجارت کشور هدف امکان اتخاذ تصمیمات صحیح را از شرکت‌ها سلب می‌کند (ادن و میلر^۷، ۲۰۰۴). در همین راستا مراکز رشد، سازوکارهای کارآمدی را برای

1. Weak tie
2. B2B
3. Shirokova and McDougall-Covin
4. Strong tie

5. Bonding
6. Strategic Protecting
7. Eden & Miller

شرکت‌ها فراهم می‌کنند تا دانش اختصاصی خود را ایجاد، تکمیل و در نهایت تجاری‌سازی کنند. قرار گرفتن در شبکه‌هایی که مراکز رشد ایجاد و به شرکت‌ها امکان حضور در آن را می‌دهند، سبب می‌شود که شرکت‌ها به دانش یکدیگر دسترسی و طی یک فرآیند نوآوری باز، از آن دانش بهره ببرند و مزیت رقابتی ایجاد کنند که در غیر اینصورت، دسترسی به آن دانش ضمنی تقریباً محال و یا بسیار دشوار و پرهزینه است (برگل و مورای، ۲۰۰۰).

مراکز رشد به مشتریان خود، بستر تبادل اطلاعات، فهرستی از مشتری‌های بین‌المللی، دانش بازارهای خارجی و تفاوت فرهنگی کشورهای مختلف را آموزش می‌دهند (سیرول و اوراروا^۱، ۲۰۲۲). این مراکز از طریق ایجاد ارتباط با شرکت‌ها و بازار، به کسب دانش می‌پردازند و با همسان‌سازی^۲ این دانش، به بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان از طریق مربیگری^۳، خوشه‌بندی^۴ و هماهنگی مشتری و بازار (شبکه‌سازی بالا دستی و پایین دستی^۵) و همسان‌سازی (ترکیب عرضه و تقاضای دانش مورد نیاز برای نوآوری) ایفای نقش می‌کنند (چن^۶ و همکاران، ۲۰۲۳). گائو و همکاران (۲۰۲۱) در مدلی که برای تبیین نقش واسطه‌گری دانش مراکز رشد خارجی ارائه کردند (شکل ۲)، خوشه بندی به معنای همجواری شرکت‌های نوآور، مربیگری به معنای توسعه دانش تکمیلی و آموزش دانش تجارت عمومی و شبکه‌سازی بالادستی و پایین دستی در زنجیره ارزش به معنای ایجاد شبکه‌ای برای دسترسی عرضه و تقاضا به یکدیگر را در نظر گرفتند. در مدل ایشان، شبکه‌سازی بالادستی اشاره دارد به دسترسی شرکت‌ها به منابع تولید در بازارهای بین‌المللی و شبکه‌سازی پایین دستی سبب دسترسی به مشتریان و مصرف کنندگان در خارج از کشور و کسب دانش از بازار محصول است.



شکل (۲) مراکز رشد به عنوان واسطه دانش جهت رشد بین‌المللی شرکت‌ها (گائو و همکاران، ۲۰۲۱)

1. Cirule & Uvarova
2. Match making
3. Coaching

4. Clustering
5. Upstream and downstream networking
6. Chen

به عنوان جمع‌بندی پیشینه تحقیق می‌توان گفت، مرور تحقیقات قبلی نشان می‌دهد هرچند مراکز رشد در نقش یک روش ورود جدید (بلک برن و باکلی، ۲۰۱۹)، واسطه تبادل دانشی (گائو و همکاران، ۲۰۲۱) و همچنین پیونددهنده و شبکه ساز (گریتزینگر و همکاران، ۲۰۲۱) بررسی شده است. همچنین عمده تحقیقات این حوزه در کشورهای اروپایی و آمریکایی همچون دانمارک (گریتزینگر و همکاران، ۲۰۲۱)، چک (سریواستاوا، ۲۰۲۱)، ایتالیا (فروسی و همکاران، ۲۰۱۸) و یا کشور چین (هانله و همکاران، ۲۰۲۲) به عنوان یک کشور نوظهور و ویژه در جلب توجهات کشورهای توسعه یافته و همچنین فعال در توسعه قلمرو فعالیت‌های بین‌المللی کسب و کارها انجام شده است. در این کشورها، مراکز رشد بالغ که بتوانند نقش مرکز نوآوری خارجی را ایفا نمایند به وفور وجود دارد. لذا عمده این تحقیقات مربوط به مراکز رشد مستقر و بالغ است و تحقیقی که نحوه تکامل تدریجی نقش‌های یک مرکز رشد را بررسی کرده باشد، انجام نشده است. اهمیت این موضوع در این تحقیق بدین سبب است که در کشور ما و بسیاری کشورهای در حال توسعه، هنوز مراکز رشد صادراتی بالغی وجود ندارند و بلکه برخی مراکز رشد و نوآوری اخیراً فعالیت‌هایی در حوزه صادرات در پیش گرفته‌اند، ولی هنوز خود این مراکز و نهادهای حامی آنها از کارکردهای کلی، کیفیت شبکه‌سازی و مراحل بلوغ یک مرکز رشد خارجی اطلاع کافی ندارند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر مطابق با پیاز پژوهش ساندرز^۱ و همکاران (۲۰۰۹)، منطبق با فلسفه تفسیرگرایانه، با رویکرد استقرایی و با راهبرد مطالعه موردی (از نوع چند موردی) بر اساس داده‌های کیفی که در تابستان و پاییز سال ۱۴۰۰ و با استفاده از مرور اسناد و برگزاری مصاحبه گردآوری شده است، انجام پذیرفته است.

در پژوهش حاضر از رویکرد مطالعه چندموردی^۲ یا مطالعه موردی چندگانه استفاده شده است. پژوهش مطالعه موردی، روش کیفی است که سبب گردآوری داده‌های تفصیلی و عمیق از منابع اطلاعاتی مختلف (مصاحبه‌ها، اسناد و...) مربوط به چند مورد منتخب می‌باشد. در همین راستا، محدوده تمرکز این تحقیق، مراکز رشد و نوآوری فعال در حوزه بین‌الملل در کشور تعیین شد. پس از بررسی انجام شده، سه گزینه اصلی از میان نهادهای واسطه صادرات که فعالیت بین‌المللی گسترده‌تری دارند و با هدف مطالعه ما همسویی بیش تری دارند، انتخاب شدند (سه مرکز منتخب طبق گزارش نهادهای ذیربط از زمره فعال‌ترین مراکز رشد و پارک‌های فناوری در حوزه بین‌المللی هستند) که عبارتند از: کریدور توسعه صادرات ستاد نانو، پارک علم و فناوری پردیس و شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان.

• کریدور توسعه صادرات ستاد نانو در حوزه بین‌الملل و کمک به صادرات فعالیت‌های متنوعی دارد که مکمل فعالیت‌های حمایتی و توسعه فناوری ستاد نانو در حوزه تجاری‌سازی و کمک به صادرات شرکت‌هاست. این با توجه به تعدد دفاتر در کشورهای مختلف و خدماتی که به شرکت‌ها در امتداد خدمات توانمندسازی ستاد نانو ارائه می‌دهد، مشابه یک مراکز رشد بین‌المللی عمل می‌کند و در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفت.

• پارک فناوری پردیس فعالیت‌های گسترده‌ای در حوزه حمایت از حضور بین‌المللی شرکت‌های عضو خود داشته است، از تلاش برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی در توسعه پارک گرفته تا برگزاری

تورهای فناوری و بازاریابی صادراتی تا ایجاد شبکه‌های بین‌المللی انتقال فناوری و میزبانی از ابتکارات بین‌المللی همچون جایزه علم و فناوری جهان اسلام مصطفی و ایجاد ارتباط با مقامات عالی رتبه کشورها در راستای تسهیل فرآیند صادرات شرکت‌های عضو پارک. پارک پردیس فضاهای گسترده‌ای را نیز به جذب تیم‌های مستعد و شرکت‌های نوپا و ارائه حمایت‌های مرکز رشدی به آنها اختصاص داده است. لذا می‌توان پارک فناوری پردیس را به عنوان یکی از نهادهای فعال با کارکردهای مشابه یک مرکز نوآوری بین‌المللی در نظر گرفت.

• شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان به عنوان یکی از باسابقه‌ترین و گسترده‌ترین پارک‌های فناوری کشور است و با توجه به فعالیت‌های مختلف در عرصه تجاری‌سازی شرکت‌های فناور و کمک به صادراتی شدن آنها، به عنوان سومین مورد مطالعه این تحقیق، مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی عمیق سه مورد مطالعه فوق در این پژوهش، علاوه بر مطالعه گزارش‌های عملکردی و بررسی وب‌سایت و فعالیت‌های این مراکز و همچنین با استفاده از شناخت مستقیم محققین از تعامل با این مراکز، ۲۲ مصاحبه عمیق صورت گرفته است؛ شامل ۱۲ مصاحبه با مسئولین این مراکز، نهادهای حامی آنها و واسطه‌های صادراتی و کارگزاران آنها بعلاوه ۱۰ مصاحبه با مدیران شرکت‌های صادراتی متعامل با این مراکز. در جدول شماره یک مشخصات جامعه مورد بررسی بیان شده است.

جدول (۱) مشخصات جامعه مورد بررسی

ردیف	عنوان سمت خبره	نوع مصاحبه	مدت مصاحبه
۱	دبیر ستاد نانو	حضور	۳۰ دقیقه
۲	مدیر کریدور توسعه صادرات ستاد نانو	حضور	۹۰ دقیقه
۳	مدیر کارگروه بین‌الملل ستاد نانو	حضور	۸۰ دقیقه
۴	کارگزار ستاد نانو در چین	مجازی	۱۰۰ دقیقه
۵	کارگزار ستاد نانو در هند	حضور	۹۰ دقیقه
۶	کارگزار ستاد نانو در سوریه	مجازی	۵۰ دقیقه
۷	رئیس مرکز توسعه تجارت فناوری پارک پردیس	حضور	۳۵ دقیقه
۸	مسئول دفتر انتقال فناوری شهرک تحقیقاتی اصفهان	مجازی	۶۰ دقیقه
۹	مسئول بین‌الملل شهرک تحقیقاتی اصفهان	مجازی	۲۵ دقیقه
۱۰	رئیس مرکز دائمی صادرات ایران	حضور	۷۰ دقیقه
۱۱	مشاور انتقال فناوری رئیس پارک علم و فناوری دانشگاه تهران	مجازی	۳۰ دقیقه
۱۲	شتاب دهنده صادراتی اوربیم	مجازی	۳۰ دقیقه
۱۳-۲۰	شرکت‌های دارای سابقه همکاری با کریدور توسعه صادرات ستاد نانو	حضور / مجازی	۱۸۰ دقیقه
۲۱	شرکت‌های دارای سابقه همکاری با پارک علم و فناوری پردیس	مجازی	۲۰ دقیقه
۲۲	شرکت‌های دارای سابقه همکاری با شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان	مجازی	۴۵ دقیقه

تحلیل مضمون

در پژوهش حاضر برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون، روش و فرآیندی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی و تحلیل آنهاست. این روش، داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). از آنجا

که این مقاله بر الگوپردازی دروندادهای مبتنی بر جمع‌آوری، طبقه‌بندی، مفهوم‌سازی و ارزیابی داده‌های به دست آمده از ۲۲ مصاحبه با مسئولین نهادهای تسهیلگر و واسطه صادراتی و همچنین شرکت‌های صادراتی تأکید دارد از روش مزبور استفاده شده است. مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. برای این منظور، فهرستی از مضامین موجود در پیشینه نظری یا استخراج شده از متن مصاحبه‌ها به صورتی درختی و سلسله مراتبی استخراج شد. ویژگی کلیدی این روش، سازماندهی سلسله مراتبی مضامین و گروه‌بندی مضامین سطوح پائین‌تر در قالب خوشه‌ها و ایجاد مضامین سطوح بالاتر از آنها است (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در پژوهش حاضر مضامین به سه سطح پایه، سازمان دهنده و فراگیر دسته‌بندی گردید.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش پس از انجام ۲۲ مصاحبه (شامل ۱۲ مصاحبه از مراکز رشد و نهادها و واسطه‌های مرتبط با آنها و ۱۰ مصاحبه از شرکت‌های صادراتی مرتبط با مراکز) محققین به اشباع دست یافتند به این صورت که پس از انجام هر مصاحبه متن حاصل از آن تدوین و کدهای منتخب از متن استخراج و به کدهای قبلی اضافه و با آنها یکپارچه می‌شد؛ در نهایت در دو مصاحبه آخر (۱ مورد از واسطه‌های صادراتی و ۱ مورد از شرکت‌های صادراتی) دیگر کد جدیدی شناسایی نشد. در نتیجه بعد از انجام ۲۲ مصاحبه، داده‌های این پژوهش با اطمینان به اشباع نظری رسید. کدگذاری‌ها به صورت دستی صورت گرفت و در مجموع ۱۴۰ کد (مفهوم) اولیه بدست آمد. این کدها در قالب مضامین پایه مفهوم سازی شده اند. تبیین و ارتباط دهی میان مضامین پایه، آنان را به دو قالب مضامین سازمان دهنده و سپس مضامین فراگیر شکل داد. مصاحبه‌ها ضبط و پیاده‌سازی می‌شد تا با مرور چند باره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مشارکت کنندگان انجام شود. در نهایت پس از تحلیل مضمون و تایید مضامین فراگیر مستخرج شده، مدلی به عنوان شبکه ارتباطی توسعه صادرات شرکت‌های دانش بنیان کشور، ارائه خواهد شد.

مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته و به صورت اکتشافی بهره گرفته شد. مصاحبه‌ها شکل روایی داشت و سعی شد مصاحبه شوندگان مکثات و تجربیات ویژه خود را در محیطی صمیمی بازگو کنند. در مجموع در بیست و دو مصاحبه انجام شد. به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، ابتدا اقدام به کدگذاری هر مصاحبه نموده و در ذیل طبقه‌ی «مضامین پایه» به تعداد ۵۷ مضمون دسته بندی گردید. هر کدام از این مضامین پایه را ذیل گروه‌های بزرگ‌تر (انتزاعی تر) به نام «مضامین سازمان دهنده» به تعداد ۱۱ مضمون دسته بندی گردید (جدول شماره ۲):

جدول (۲) مضامین سازمان دهنده

مضمون سازمان دهنده	تعاریف
آموزش‌های اولیه	شرکت‌های دانش بنیان ایرانی عمدتاً در حوزه مهارت‌های کسب و کار و فعالیت‌های بین‌المللی دارای ضعف می‌باشند. این مراکز با آموزش‌های اولیه و مشاوره حتی در حوزه‌هایی مانند قیمت گذاری محصولات، در جهت رشد شرکت‌ها و آمادگی صادراتی اقدام می‌کنند.

مضمون سازمان دهنده	تعاریف
ارائه خدمات به شرکتها	مراکز رشد بین‌المللی در جهت کمک به توسعه صادرات شرکت‌های دانش بنیان، اقدام به ارائه خدمات اولیه از جمله حل مشکلات آن‌ها، خرید مواد اولیه، تامین تجهیزات، لجستیک و گمرک و ... می‌کنند.
ایجاد یادگیری صادراتی	مهم ترین کارکرد مراکز رشد بین‌المللی، ایجاد فرصت مناسب برای یادگیری صادراتی توسط شرکتها است. این مراکز با آموزش‌های بین‌المللی و ارائه خدمات در حوزه شناخت کشور هدف، کمک به تغییر ذهنیت شرکتها در حوزه صادرات می‌نمایند.
مطالعه و رصد بازار کشور هدف	یکی از مهم ترین خدماتی که مراکز رشد بین‌المللی به شرکتها اعطاء می‌کنند، مطالعه و رصد بازار کشور هدف می‌باشد. این مراکز با نیازسنجی در کشور هدف و شناسایی پتانسیل بازار و اطلاع رسانی این فرصتها به شرکتها، گام مهمی در راستای تسریع صادرات شرکت‌های دانش بنیان بر می‌دارند.
خدمات نمایشگاهی	برگزاری نمایشگاه در داخل کشور و هم چنین تسهیل حضور شرکتها در نمایشگاه‌های خارجی و اعطاء خدمات نمایشگاهی مانند گرفتن غرفه، طراحی پوین، تبلیغات نمایشگاهی و هم چنین ایجاد فضای ارتباط بین شرکت‌های داخلی و خارجی در نمایشگاهها از خدمات مهم این مراکز می‌باشد.
ارائه خدمات در کشور هدف (مرکز نوآوری به عنوان روش ورود به بازار خارجی)	حضور موفق شرکت‌های دانش بنیان ایرانی در یک کشور خارجی، نیازمند خدمات، اطلاعات، روابط و عوامل متعددی است که بدون کمک این مراکز رشد بین‌المللی بسیار سخت و حتی با توجه به امکانات و توانایی‌های این شرکتها نا ممکن و یا بسیار هزینه بر است. این خدمات شامل محل استقرار، استخدام نیروی محلی، ثبت شرکت و ... می‌باشد. از روش حضور شرکت در بازار خارجی در ادبیات کسب و کار بین‌الملل تعبیر به روش ورود می‌شود و در واقع مراکز نوآوری خود می‌توانند با میزبانی از شرکت‌های عضو به عنوان یک روش ورود کم هزینه و کم ریسک عمل کنند تا شرکت در یک دوره موقت به شناخت بیشتری از بازار هدف دست پیدا کند.
تسهیل فرآیندهای ارتباطی (خوشه بندی)	مراکز رشد بین‌المللی با ایجاد و تسهیل فضا در جهت ارتباط و نزدیکی شرکت‌های داخلی به یکدیگر، گام مهمی در جهت افزایش همکاری‌ها و توسعه مزیت‌های رقابتی شرکتها در بازارهای خارجی بر می‌دارند. ایجاد خوشه بندی و نزدیکی شرکتها به یکدیگر ممکن است به همکاری مشترک و ایجاد سبد محصول مشترک منجر شود که شانس پیروزی در بازارهای خارجی را برای طرفین افزایش می‌دهد.
ایجاد اعتماد و برندسازی	اعتماد از اساسی ترین موارد در امور صادراتی و ارتباطات بین‌المللی است. مراکز رشد بین‌المللی با شبکه‌سازی در کشورهای هدف سعی در ایجاد اعتماد دارند که شرکتها به واسطه اقدام از کانال‌های این مراکز از این سرمایه بهره می‌برند که شاید بدون استفاده از کانال خدمات این مراکز، ایجاد ارتباط بسیار سخت و گاه غیر ممکن می‌شد. همچنین این اعتماد به تسهیل فرآیند استقرار شرکتها در کشور هدف کمک می‌کند. از طرفی این مراکز، با موقعیت یابی محصولات شرکت‌های ایرانی در کشور هدف، سعی در برندسازی ایران و محصولات شرکت‌های ایرانی دارند که شرکتها از این سرمایه نیز بهره می‌برند و کمک شایانی در مسیر صادرات برای ایشان است.
ایجاد اعتماد و تسهیل ارتباطات بین‌المللی	اعتمادی که مراکز رشد در کشورهای خارجی ایجاد می‌کنند سبب ایجاد اعتبار برای شرکتها می‌گردد که فرآیندهای سرمایه گذاری‌های مشترک را تسهیل می‌کند و به طور کلی سبب تسهیل ارتباطات بین‌المللی در حوزه‌های مختلف و نزدیک شدن به مقامات خارجی می‌گردد.
توافق همکاری با سایر پارکها و نهادهای	یکی از کارکردهای مراکز رشد بین‌المللی، ایجاد توافق همکاری با سایر پارکها و نهادهای خارجی است که سبب اتصال شرکت‌های داخلی به شرکتها و مراکز مهم خارجی می‌گردد. از طرفی این مراکز از امکانات پارک‌های خارجی در جهت کمک به رشد شرکتها بهره می‌برند.
حفاظت از دارایی‌های شرکتها	شرکتها عمدتاً نگرانی‌هایی در حوزه تقلید از محصولات و کپی برداری از آن‌ها در بازارهای خارجی دارند، مراکز رشد بین‌المللی با کمک به شرکتها در حوزه ثبت پتنت و پیگیری‌های حقوقی از سوء استفاده شرکت‌های خارجی از محصولات ایرانی جلوگیری می‌کنند. از طرفی این مراکز با شناسایی رقبا و بررسی مشتریان شرکتها از جهت اطمینان، به کاهش ریسک و حفاظت از دارایی‌های شرکتها کمک می‌کنند.

با تحلیل مضامین موجود در گفتگوهای انجام شده و دسته بندی مضامین سازمان دهنده، پنج مضمون فراگیر شناسایی شد که قدرت تبیین مفهومی کیفیت ایفای نقش این مراکز در کمک به صادرات شرکت‌های فناور و دانش بنیان را دارند. این مضامین عبارتند از: مریبگری، خوشه‌بندی شرکت‌ها، ایجاد پیوندهای ضعیف، ایجاد پیوندهای قوی و حفاظت راهبردی.

• **مریبگری:** آموزش‌های اولیه کسب و کار، آماده‌سازی شرکت‌ها و بررسی سطح و توان صادراتی، ارائه خدمات پایه، مشاوره‌های کسب و کار و به طور کلی ارتقای سطح دانش و توان صادراتی شرکت‌ها.

• **خوشه‌بندی شرکت‌ها:** تسهیل فرآیندهای ارتباطی بین شرکت‌ها از طریق معرفی آن‌ها به یکدیگر و تسهیل فضای اعتماد و تعامل که منجر به همکاری و استفاده از سرریزهای فناوری یکدیگر و گاه تولید یک سبد محصول به صورت مشترک می‌گردد.

• **ایجاد پیوندهای ضعیف (پل زدن):** شناسایی فرصت‌های جذاب برای شرکت‌ها و اطلاع رسانی به آن‌ها، ارائه خدمات نمایشگاهی، برگزاری جلسات تجاری^۱ و به طور کلی هر نوع تماس، تبادل منابع و نزدیک شدن به مقامات خارجی.

• **ایجاد پیوندهای قوی:** ادغام در فرآیندهای نهادی خارج از کشور مانند مجوز راه اندازی شرکت در بازارهای خارجی، درک قوانین و مقررات خارجی و سازگاری با استانداردها، تسهیل اعتمادسازی، استفاده از شهرت و اعتماد مراکز رشد در جهت تسهیل پیوند و برقراری ارتباط بین شرکت‌ها.

• **حفاظت راهبردی:** حفاظت از ارزش‌های شرکت‌ها شامل محصولات، خدمات و کانال‌های توزیع. به طور کلی رقبا را از تخریب و یا تقلید موقعیت استراتژیک بدست آمده در بازار خارجی باز می‌دارد.

مقایسه سه مرکز رشد صادراتی منتخب و استخراج مراحل بلوغ

برای شناخت دقیق‌تر از مراحل بلوغ و فضای کاری^۲ مرکز نوآوری صادراتی، نیاز است نتایج مطالعه موردی صورت گرفته روی سه مرکز نوآوری منتخب مورد کنکاش قرار گیرد. طبیعی است با توجه به تنوعی که در رویکرد این مراکز به ارائه حمایت‌های صادراتی از شرکت‌ها وجود دارد، ارائه نوعی گونه شناسی از فضای کاری این مراکز می‌تواند بسیار مفید واقع شود. بدین منظور و با استفاده از سه منبع اطلاعاتی (۱) اسناد و گزارش‌های عملکردی مراکز؛ (۲) شناخت مستقیم محققین از سال‌ها تعامل با هریک از سه مرکز فوق؛ و خصوصاً (۳) تعداد نقل قول‌های مرتبط در مصاحبه‌های صورت گرفته، ارزیابی شماتیک از عملکرد این سه مرکز در کارکردهای شناسایی شده در جدول ۳ ارائه شده است (تعداد ستاره‌ها نشانگر ارزیابی محققین از سطح تحقق کارکرد به ترتیب از کم * تا زیاد *** است).

جدول (۳) عملکرد مراکز مورد مطالعه در کارکردهای شناسایی شده

حفاظت راهبردی	پیوندهای قوی	پیوندهای ضعیف	خوشه‌بندی	مریبگری	
*	**	**	*	***	کریدور توسعه صادرات ستاد نانو
-	*	***	*	**	پارک علم و فناوری پردیس
-	*	*	*	**	شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان

ارزیابی صورت گرفته از این سه مرکز در جدول فوق را می‌توان چنین تشریح نمود:

- **کریدور توسعه صادرات ستاد نانو:** می‌توان گفت کریدور در تمام مراحل صادرات در کنار شرکت‌ها بوده و در این فرآیند آن‌ها را همراهی می‌کند. خصوصاً شبکه‌سازی بین شرکت‌ها، ایجاد زیرساخت‌ها و برندینگ (برند نانو ایران در جهان)، مربیگری و آموزش‌های کسب و کار، ارائه منوی خدمات در کشور هدف، توانایی ایجاد پیوندهای قوی و ارائه یک روش ورود جدید به شرکت‌ها از مهمترین نقاط قوت کریدور است. یک عامل تمایز کریدور نسبت به دو مرکز دیگر، در اختیار داشتن چند دفتر خارجی (در کشورهای چین، هند، عراق و سوریه) است که عملاً حضور مستقیم در فضای بین‌الملل را فراهم می‌کند.
 - **پارک علم و فناوری پردیس:** پارک پردیس تسهیلگر ارتباطات بین‌المللی شرکت‌هاست و با دعوت از مقام‌های عالی رتبه خارجی و مذاکره با هیات‌های سیاسی و تجاری، سعی در راستای رفع مشکلات و موانع صادرات دارد، ولی مستقیماً وارد فرآیند صادرات نمی‌شود. برخی نقاط قوت پردیس را می‌توان ایجاد زیرساخت‌های تعاملات بین‌المللی با مقامات خارجی و میزبانی طرح‌های ملی و بین‌المللی (مانند جایزه علم و فناوری جهان اسلام مصطفی) که سبب ایجاد برند پردیس و شبکه‌های ارتباطی شرکت‌ها می‌گردد، اشاره کرد.
 - **شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان:** شهرک اصفهان، پیوندهای ضعیف ایجاد می‌کند و شرکت‌ها را به یکدیگر و مقامات خارجی متصل می‌کند ولی به سبب نداشتن دفاتر خارجی، شهرک در فرآیند صادرات، حمایت‌های پیشرفته مانند ایجاد پیوندهای قوی یا حفاظت راهبردی ارائه نمی‌دهد. شبکه‌سازی شرکت‌های صادراتی شهرک با سایر شرکت‌ها در تلاش برای ایجاد خوشه‌ها (اتحادها) صادراتی البته به صورت غیر سازمان یافته و موردی در شهرک انجام شده است.
- بطور کلی می‌توان گفت سه مرکز بررسی شده از حیث سطح بلوغ در تحقق کارکردهای پنج گانه یک مرکز رشد صادراتی در درجات مختلفی قرار دارند. هرچند تفاوت‌های ماهوی سه مجموعه کریدور صادرات نانو، پارک پردیس و شهرک اصفهان مقایسه آن‌ها را دشوار می‌نماید، ولی برای دستیابی به ایده اولیه‌ای از مراحل بلوغ مراکز نوآوری صادراتی در ایران مقایسه این مراکز مفید است. هر سه مرکز در سطح مربیگری و توانمندسازی صادراتی فعالیت دارند. از حیث خوشه بندی شرکت‌ها برای تشکیل اتحادهای صادراتی نیز هر سه مرکز توانایی‌های نسبتاً مناسبی دارند که البته ماهیت خوشه جغرافیایی بودن دو پارک پردیس و شهرک اصفهان امکان توسعه این فعالیت را برای آن‌ها فراهم می‌کند، ولی کریدور نیز با توجه به شناخت خوب ستاد نانو از شرکت‌های نانویی ایران همپای این دو پارک عمل نموده است و حتی تجربیات موفق از تشکیل اتحادهای صادراتی برای صادرات تجهیزات آزمایشگاهی مدارس به چین در کارنامه کریدور وجود دارد.
- از حیث پیوندهای ضعیف و قوی تفاوت بیشتری میان سه مرکز وجود دارد. پارک فناوری پردیس با فراهم نمودن زیرساخت‌های بین‌المللی مختلف فعالیت گسترده‌ای در ایجاد ارتباطات اولیه میان شرکت‌ها و شرکای خارجی دارد، ولی این ارتباطات بطور روشمندی منجر به پیوندهای قوی و قراردادهای رسمی نمی‌شود، در حالی‌که کریدور با امکان دفاتر خارجی و نیروهای مستقر در بازار هدف این امکان را دارد که

پیوندهای ضعیف و قوی ایجاد نماید. شهرک اصفهان عملکرد متوسط به پایینی در پیوندهای ضعیف و قوی دارد و بطور خاص برای ایجاد پیوندهای ضعیف از کارگزاران مختلفی که در کشورهای هدف دارد استفاده می‌کند اما موفق نشده است دفاتر خارجی مستقر در خارج داشته باشد و لذا این پیوندها به سختی تبدیل به قراردادهای رسمی می‌شود و یا حداقل شهرک در فرایند رسمی شدن آنها حضور ندارد و در این کارکرد مجرب نمی‌شود.

حفاظت راهبردی بطور کلی در مراکز قوی نیست، به این دلیل که جزء نیازمندی‌های پیشرفته شرکت‌ها پس از ورودی به یک بازار خارجی است و هنوز در مراکز بررسی شده در سال‌های اولیه حمایت سیستماتیک از صادرات شرکت‌های دانش بنیان و فناور هستند و هنوز خیلی با این مسئله درگیر نشده و این کارکرد در آنها تقویت نشده است، بجز کریدور که تجربیات اولیه ای در این حوزه دارد.

برای دستیابی به مراحل بلوغ مراکز رشد صادراتی کشور، با ارزیابی میزان تحقق نقش‌های فوق در سه مرکز مورد بررسی در این تحقیق می‌توان به ترتیب (از کم به زیاد) سه سطح بلوغ «آغازگر»، «بسترساز» و «در حال رشد» را برای یک مرکز نوآوری صادراتی شناسایی نمود. کریدور توسعه صادرات در سطح بلوغ در حال رشد، پارک علم و فناوری پردیس در سطح بسترساز و شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان در سطح آغازگر ارزیابی می‌شود.

ارائه مدل شبکه ارتباطی صادرات با محوریت مراکز رشد صادراتی

برای دستیابی به مدلی از شبکه صادرات شرکت‌های دانش بنیان به کمک مراکز نوآوری صادراتی در این تحقیق از کنار هم گذاشتن سه مولفه مدل پایه شبکه‌سازی صادراتی، کارکردهای مرکز و فضای فعالیت کمک گرفته شد:

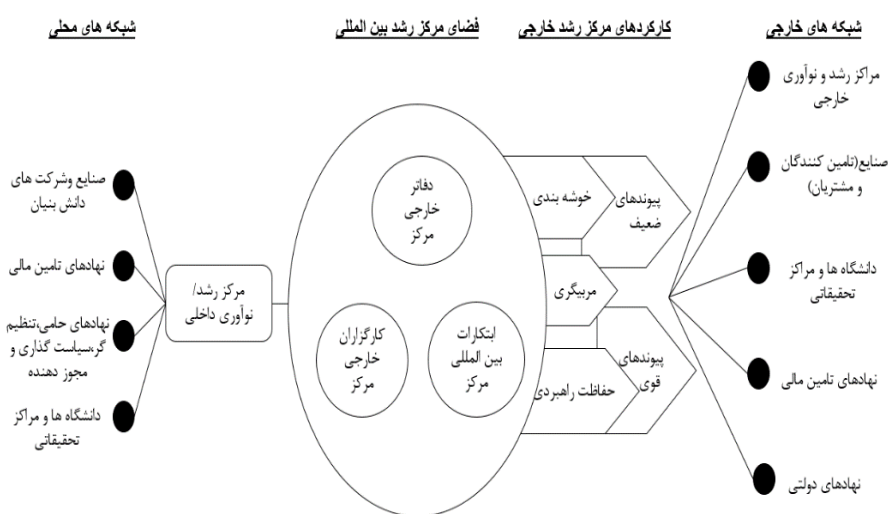
• **مدل پایه**، یک شبکه صادراتی است که بر اساس آن یک مرکز رشد یا نوآوری که دارای شبکه‌ای از ارتباطات داخلی برای جذب و توانمندسازی تیم‌ها و شرکت‌های فناور است، تلاش می‌کند با توسعه فضای فعالیت بین‌المللی خود، شبکه‌های خارجی خود را توسعه دهد تا بتواند شرکت‌ها را در فرایند صادرات کمک نماید و به عنوان یک هاب یا درگاه ارتباطی میان شبکه‌های محلی (کشور مبدأ) با شبکه‌های خارجی (کشور میزبان) عمل نماید.

• **کارکردهای مرکز نوآوری بین‌المللی** که همان مضامین فراگیر پنج گانه شناسایی شده هستند، گویای حوزه‌های فعالیت مرکز نوآوری صادراتی می‌باشند. یکی از نقش‌ها و کارکردهای مهم مراکز نوآوری بین‌المللی، ایفای نقش **مربیگری صادراتی** است تا شرکت‌های نوپا در عرصه صادرات و یا تازه وارد به یک بازار خارجی خاص، بتوانند با حمایت‌های مربی، مراحل ورود به بازار را طی کنند. همچنین این مراکز نسبت به **خوشه‌بندی** و ایجاد اتحادیهایی میان چند شرکت صادراتی اقدام می‌کنند که گاه به تشکیل سبد مشترکی از محصولات این شرکت‌ها متناسب با نیاز بازار هدف نیز منجر می‌شود. ایجاد **پیوندهای ضعیف** (ارتباطات اولیه و عموماً غیررسمی با بازیگران فعال در کشور هدف) و همچنین **پیوندهای قوی** (قراردادهای رسمی با بازیگران خارجی) یکی از فعالیت‌های مهم مراکز نوآوری برای کمک به صادرات شرکت‌هاست. در سطوح پیشرفته‌تر و برای شرکت‌هایی که دغدغه جدی حفاظت از

دارایی‌های فکری خود را دارند، مسئله **حفاظت راهبردی** تبدیل به یکی از نقش‌های مورد انتظار از این مراکز می‌شود.

• **فضای فعالیت** مرکز رشد^۱ که می‌تواند حسب سه نمونه مورد بررسی، به صورت ترکیبی از حضور فیزیکی در خارج از کشور (دفاتر خارجی کریدور)، استفاده از کارگزاران خارجی (شهرک اصفهان) و ایجاد زیرساخت‌های بین‌المللی برندینگ و شبکه‌سازی (پارک پردیس) باشد.

در شکل شماره ۳ با کنار هم گذاشتن این سه مولفه، شبکه صادرات شرکت‌های دانش بنیان با محوریت مراکز رشد بین‌المللی ارائه شده است.



شکل (۳) مدل مفهومی شبکه ارتباطی توسعه صادرات شرکت‌های دانش بنیان

شبکه‌سازی در راستای توسعه صادرات شرکت‌های دانش بنیان، فرآیندی چند لایه‌ای است و هدف غایی، توسعه صادرات است. از لایه‌های مهم، اعتمادسازی است مانند اعتماد در حوزه کیفیت محصولات و اعتمادهای شخصی که از طریق ایجاد شبکه‌های محلی و بانفوذ شکل می‌گیرد، مانند ارتباط با مراکز دانشگاهی، پارک‌های علم و فناوری و یا به کارگیری اساتید محلی که سبب شکل‌گیری پس زمینه‌ها، شبکه‌های غیر رسمی، پیدا کردن شرکای^۲ محلی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک می‌گردد. مراکز رشد بین‌المللی باید دارای دو بخش داخلی و خارجی باشند: بخش داخلی از طریق مربوبی ضعیف‌های شرکت‌ها را پوشش می‌دهد و بخش خارجی از طریق شبکه‌سازی و ایجاد پیوندهای ضعیف و قوی، ایجاد ارتباط بین شرکت‌ها و مقامات خارجی را تسهیل می‌کند و به شرکت‌ها در حفاظت از دارایی‌های راهبردی آن‌ها کمک می‌کند. این مراکز با ایجاد اعتمادسازی‌های اولیه، برندینگ و موقعیت‌یابی محصولات و شرکت‌های ایرانی (ایجاد فهم توانائی شرکت‌ها در آن حوزه) در کشورهای خارجی و از طرف دیگر با

مطالعه و رصد بازار، نیازهای کشورهدف را تشخیص داده و با پیدا کردن شرکت‌های توانمند داخلی در آن حوزه، به رشد صادرات شرکت‌ها کمک می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش شناخت کارکردهای اصلی یک مرکز رشد صادراتی و در نتیجه دستیابی به مدلی است برای توسعه شبکه‌های صادراتی به کمک این مراکز با در نظر گرفتن سطوح بلوغ مختلفی که میتوان برای آن‌ها متصور شد. لذا با استفاده از رویکرد مطالعه چندموردی و روش تحلیل مضمون، مدل مفهومی برای این شبکه ارائه شد که شامل پنج کارکرد اصلی مرکز نوآوری بین‌المللی یا صادراتی است. همچنین با ارزیابی انجام شده در خلال مطالعه چندموردی از سه مرکز نوآوری صادراتی، میزان تحقق نقش‌های فوق برآورد شد و در قالب سه سطح بلوغ «در حال رشد»، «بسترساز» و «آغازگر» برای یک مرکز نوآوری پیشنهاد شد.

این تحقیق تصویر دقیق تری از کارکردهای مراکز نوآوری صادراتی به عنوان یکی از مهم‌ترین واسطه‌های صادراتی ارائه می‌کند و به ایجاد شبکه‌های صادراتی به کمک این مراکز کمک می‌نماید. همچنین مسیر رشدی را فراروی آن‌ها قرار می‌دهد تا بدین ترتیب مسیر توسعه فراروی مراکز رشد و نوآوری در کشور جهت ارائه خدمات صادراتی به شرکت‌ها روشن تر شود. نتایج این تحقیق می‌تواند توسط سیاستگذاران حوزه شرکت‌های دانش بنیان و همچنین متولیان توسعه صادرات در کشور برای توانمندسازی صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط مورد استفاده قرار گیرد.

این تحقیق را می‌توان در امتداد تحقیق آقائی و همکاران (۱۴۰۰) که نقش مراکز رشد صادراتی در تسهیل ورود شرکت‌های دانش بنیان به بازارهای خارجی را بررسی کردند، در نظر گرفت؛ البته با مطالعه در دامنه گسترده‌تری یعنی سه مرکز رشد صادراتی و تعیین کارکردها و سطوح بلوغ آن‌ها. شبکه ارتباطی ارائه شده در این تحقیق از جهاتی مشابه شبکه مراکز رشد خارجی گائو^۱ و همکاران (۲۰۲۱) است، با این تفاوت که این محققین متمرکز بر نقش واسطه‌گری دانشی توسط این مراکز بودند ولی ما در تحقیق خود، با توجه به نوپا بودن اکثر مراکز رشد صادراتی در ایران، بیشتر به دغدغه تبیین مدل کلی شبکه‌سازی و مراحل بلوغ پرداختیم. ضمن اینکه، شبکه‌سازی و واسطه‌گری مراکز رشد صادراتی که در این تحقیق مورد کنکاش قرار گرفت، بر اساس دسته بندی انواع واسطه‌های سربو استاوا^۲ (۲۰۲۱) از نوع واسطه‌های فراکشوری و دروازه‌بان است که هم ماهیت بین کشوری و هم ماهیت انتقال دانش مرزی میان شرکت‌های صادراتی و بازارهای خارجی دارد. همچنین این تحقیق نتایج مطالعه ان‌جویین^۳ (۲۰۲۱) را که به مرور ادبیات سیستماتیک مراکز رشد خارجی پرداخته است، از منظر نقش این مراکز در شبکه‌سازی توسعه داده است. طبیعی است که با توجه به محدود بودن تعداد مراکز مستعد بررسی در کشور، مدل فوق ادعای ترسیم همه مراحل بلوغ یک مرکز رشد صادراتی را ندارد و بلکه همانطور که پیش از این نیز گفته شد، هیچ مرکزی در سطح بالغ (در قیاس با نمونه‌های مشاهده شده در مطالعه تطبیقی از جمله تحقیق گائو و

1. Gao
2. Srivastava

3. Nguyen

همکاران (۲۰۲۱)) ارزیابی نشد. لذا با توجه به محدود بودن تعداد نهادهای واسطه و تسهیلگر صادرات در کشور و هم چنین جدید بودن مفهوم مراکز رشد بین‌المللی ممکن است کارکردها و نقش‌های دیگری نیز برای این مراکز وجود داشته باشد که مسیر را برای تحقیقات آتی فراهم می‌کند. این پژوهش از حیث پرداختن به مفهوم مراکز رشد بین‌المللی در جهت رشد صادرات شرکت‌های فناور در کشور ایران، نوآور است و می‌تواند راهکاری برای تاسیس این مراکز در راستای کمک به توسعه صادرات شرکت‌های فناور با توجه به بافت کشور ایران باشد.

* تقدیر و تشکر: این مقاله با استفاده از حمایت‌های مادی و معنوی صندوق پژوهشگران و فناوران کشور در قالب طرح شماره ۹۹۰۱۶۹۱۱ انجام شده است.

منابع

آقائی، اسماعیل، ذاکری، امیر، علی‌احمدی، علیرضا (۱۴۰۰). نقش مراکز رشد صادراتی در تسهیل ورود شرکت‌های دانش بنیان به بازارهای خارجی؛ مطالعه موردی مرکز نانوفناوری ایران در چین. *سیاست علم و فناوری*، ۱۴(۱)، ۷۱-۸۸.

اسماعیل پور، رضا، سلیمانی، رضا، اکبری، محسن، ابراهیم‌پور، مصطفی (۱۳۹۹). طراحی الگوی راهبردی بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۳(۱)، ۸۳-۱۰۸.

ذاکری، امیر، صارمی، محمدصادق (۱۳۹۹). تعیین پیکره‌بندی دانش در فرایند بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان ایران، مطالعه موردی تجهیزات پزشکی. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۳(۳)، ۸۹-۱۱۳.

علائی طباطبائی، سید احمدرضا، الیاسی، مهدی، زند حسامی، حسام، ترابی، تقی (۱۴۰۱). بین‌المللی‌سازی یکباره یا تدریجی؟ موردکاوی فرآیند بین‌المللی‌سازی سه کسب‌وکار دانش‌بنیان. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۲(۵)، ۹۳-۱۸۰.

یوسفی، محمد، قاضی زاده، مصطفی (۱۳۹۸). تاثیر شبکه‌های تجاری اجتماعی بر بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۲(۱)، ۱۴۹-۱۷۶.

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., Ansoff, R., Ansoff, H. I., ... & Ansoff, R. (2019). *Strategic dimensions of internationalization* (pp. 311-336). Springer International Publishing.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Blackburne, G. D., & Buckley, P. J. (2019). The international business incubator as a foreign market entry mode. *Long Range Planning*, 52(1), 32-50.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

- Burgel, O., & Murray, G. C. (2000). The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62
- Che Senik, Z., Scott-Ladd, B., Entekin, L., & Adham, K. A. (2011). Networking and internationalization of SMEs in emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9, 259-281.
- Chen, X., He, Z., Jiang, T., & Xiang, G. (2023). From behind the scenes to the forefront: how do intermediaries lead the construction of international innovation ecosystems?. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-16.
- Cirule, I., & Uvarova, I. (2022). Open Innovation and Determinants of Technology-Driven Sustainable Value Creation in Incubated Start-Ups. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 162.
- Civelek, M., & Krajčík, V. (2022). How do SMEs from different countries perceive export impediments depending on their firm-level characteristics? System approach. *Oeconomia Copernicana*, 13(1), 55-78.
- Eden, L., & Miller, S. R. (2004). Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. In " *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance*" (Vol. 16, pp. 187-221). Emerald Group Publishing Limited.
- Ferrucci, L., Gigliotti, M., & Runfola, A. (2018). Italian firms in emerging markets: relationships and networks for internationalization in Africa. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 30(5), 375-395.
- Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631-647.
- Gao, Q., Cui, L., Lew, Y. K., Li, Z., & Khan, Z. (2021). Business incubators as international knowledge intermediaries: Exploring their role in the internationalization of start-ups from an emerging market. *Journal of International Management*, 27(4), 100861.
- Gould, R. V., & Fernandez, R. M. (1989). Structures of mediation: A formal approach to brokerage in transaction networks. *Sociological methodology*, 89-126.
- Gretzinger, S., Ulrich, A. M. D., Hollensen, S., & Leick, B. (2021). Understanding incubation during foreign market entry: lessons learnt from an illustrative Danish case study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(11), 2074-2085.
- Hänle, F., Weil, S., & Cambré, B. (2022). China's OFDI support mechanisms in Germany: how governments can work together to promote SME internationalization, reduce liability of foreignness and contribute positively to society. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, (ahead-of-print).
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In *International Business Strategy* (pp. 33-59). Routledge.

- Nguyen, C. S. (2021). The international business incubator as an entry mode—a systematic literature review. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, (119), 255-276.
- McAdam, M., & Marlow, S. (2008). A preliminary investigation into networking activities within the university incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(4), 219-241.
- Rindfleisch, A. (2020). Transaction cost theory: past, present and future. *AMS Review*, 10(1), 85-97.
- Srivastava, M. (2021). The influence of brokers on networking behaviour during internationalization: a study of Czech SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(3), 436-453.
- Shirokova, G. and McDougall-Covin, P. (2012), “The role of social networks and institutions in the internationalization of Russian entrepreneurial firms: do they matter?”, *Journal of International Entrepreneurship*, 10 (3), 177-199.
- Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45, 821-841.
- Saunders, Mark ; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian (2009). Research methods for business students. Fifth edition. Harlow: Pearson Education
- Törnroos, J. Å. (2002, September). Internationalisation of the firm—a theoretical review with implications for business network research. In *18th IMP Conference, Dijon, France*.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20(12), 1087-1108.
- Zakery, A., & Saremi, M. S. (2021). Knowledge and intellectual capital in internationalizing SMEs, case study in technology-based health companies. *Journal of Intellectual Capital*, 22(2), 219-242.