

Research Paper

Strategic Analysis of High-Tech Startups for Entering Regional Markets Using the SWOT Approach

Seyed Mohammad Bagheri ^{*1} , Fatemeh Akbarshahi² ¹ Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Payam Noor University, Tehran, Iran.² Business Administration Student, Shahed University, Tehran, Iran.[10.22080/jem.2026.29142.3988](https://doi.org/10.22080/jem.2026.29142.3988)**Received:**

May 29, 2025

Accepted:

February 6, 2026

Available online:

March 16, 2026

Keywords:

Strategic analysis, startups, high-tech, regional markets, SWOT approach.

Abstract

In this research, with the aim of strategically analyzing the entry of high-tech startups into regional markets, a SWOT approach has been used. This study is applied in nature and, in terms of execution method and time frame, it is a cross-sectional survey study. To achieve the research objectives, an exploratory mixed design (qualitative-quantitative) was used. In the qualitative section, participants included managers and founders of high-tech startups who have experience operating in regional markets and were selected through purposive sampling. After conducting 19 interviews, theoretical saturation was reached. In the strategic analysis section, the opinions of seven managers from the International Marketing Planning Department of the Vice Presidency for Science, Technology, and Knowledge-Based Economy were utilized. The data collection tools included semi-structured interviews and a SWOT analysis questionnaire. For qualitative data analysis, thematic analysis was employed using MAXQDA software, and in the quantitative section, techniques such as SWOT, SOWAR, and a quantitative strategic planning matrix in Excel software were used. The results obtained from the internal and external factors evaluation matrix show that the strategic position of high-tech startups for entering regional markets is in a conservative position. This situation results from the dominance of internal weaknesses over strengths and the prevalence of opportunities over environmental threats. Therefore, the appropriate strategy is to strengthen weaknesses to take advantage of environmental opportunities. Ultimately, the research showed that the strategy of establishing a regional joint export network is the most effective approach to reduce weaknesses and maximize environmental opportunities.

1. Introduction

In today's knowledge-based economy, startups, particularly knowledge-based startups, play a key role in the economic and social development of countries. A startup is a newly established company founded by an entrepreneur to implement a business plan, generally based on emerging technologies. These companies have assumed an important position in today's knowledge-based economy, and governments pay special attention to them. Startups are now an

important part of the business ecosystem, contributing to innovation and economic growth. They use resources such as venture capital and crowdfunding to support their development. In addition, through financial technologies and new business models, they contribute to the transformation and dynamism of financial markets.

In Iran, as in many countries in the region and around the world, there is a growing trend toward innovative businesses. Accordingly, many

* **Corresponding Author:** Seyed Mohammad Bagheri
Address: Payam Noor University, Tehran, Iran.

Email: Bagheri.sm@pnu.ac.ir

startups are established each year. One area of startup activity that has experienced significant growth during the current decade is the high-tech sector. Given the numerous opportunities and capabilities that new technologies have provided for businesses, the nature of entrepreneurship has changed considerably in the present era. Entrepreneurial companies are now rapidly moving toward industries and businesses based on the use of advanced technologies. Therefore, this study employs the SWOT approach to strategically analyze the entry of high-tech startups into regional markets.

2. Methods

The present study is applied in terms of its purpose. Regarding the method and timeframe of data collection, it is a non-experimental, descriptive study conducted using a cross-sectional survey method. The research design was based on an exploratory mixed-methods approach. The statistical population consisted of strategic management professors, managers, and founders of high-tech startups with experience in regional markets.

In this section, non-probability purposive sampling was used. The sampling process continued until theoretical saturation was reached. After 16 interviews, no further diversity was observed in the results. However, to avoid premature theoretical saturation, three additional interviews were conducted; consequently, 19 participants took part in the study.

In the second stage, a panel of managers consisting of seven managers and deputies of the Vice Presidency for Science, Technology, and Knowledge-Based Economy was used for the strategic analysis. The data collected through interviews in the qualitative section were analyzed using thematic analysis and MAXQDA software. Through this process, the main and subcategories of regional market-entry strategies for high-tech startups were identified.

After the strengths, weaknesses, opportunities, and threats were identified, a combined SWOT–QSPM approach was used for the strategic analysis. The status of regional market-entry strategies for high-tech startups was evaluated using the SWOT analysis method. Finally, several scenarios were presented, and the best

scenario was evaluated and selected using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

3. Results

The results showed that 209 codes were identified during the open-coding stage. Ultimately, through axial coding, two overarching categories—internal and external factors—four organizing categories—strengths, weaknesses, opportunities, and threats—and 38 basic themes were extracted. These themes represented the strategic factors influencing the entry of high-tech companies into regional markets and were identified from the interviews through thematic analysis.

Based on the analysis of the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), the priorities for selecting strategies were as follows: The strategy of establishing a joint regional export network (WO4), with a score of 7.026, was identified as the best scenario for implementing a competitive strategy. The next priorities were attracting cross-border venture capital (WO5), with a score of 6.507; gradual regional branding (WO1), with a score of 4.324; the targeted use of regional agreements (WO4), with a score of 4.420; and the development of international marketing skills (WO2), with a score of 3.583.

4. Conclusion

This research aimed to analyze the strategic approaches of high-tech startups to entering regional markets using a SWOT approach. By applying mixed methods to examine the real experiences of successful companies entering regional markets, the study can help strengthen the external validity of its findings.

Funding

There is no funding support

Authors' contribution

All the authors contributed equally to writing the article

Conflict of interest

Authors declared no conflict of interest

Acknowledgments

The authors consider it necessary to thank the editor and referees of the magazine for providing constructive and scientific opinions

علمی پژوهشی

تحلیل استراتژیک شرکت‌های های‌تک نوپا برای ورود به بازارهای منطقه‌ای با استفاده از رویکرد سوات

سید محمد باقری^{۱*}، فاطمه اکبرشاهی^۲^۱استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.^۲دانشجوی مدیریت بازرگانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران.

doi 10.22080/jem.2026.29142.3988

چکیده

در این پژوهش، با هدف تحلیل راهبردی ورود شرکت‌های نوپای های‌تک به بازارهای منطقه‌ای، از رویکرد SWOT استفاده شد. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش اجرا و بازه زمانی، پیمایشی - مقطعی است. به‌منظور دستیابی به اهداف پژوهش، از طرح پژوهشی آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) استفاده شد. در بخش کیفی، مشارکت‌کنندگان شامل مدیران و بنیان‌گذاران شرکت‌های نوپای های‌تک بودند که تجربه فعالیت در بازارهای منطقه‌ای را داشتند و به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. پس از انجام ۱۹ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. در بخش تحلیل راهبردی نیز از نظرات هفت نفر از مدیران برنامه‌ریزی بازاریابی بین‌الملل در معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان استفاده شد. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه تحلیل SWOT بود. برای تحلیل داده‌های کیفی، از روش تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. در بخش کمی نیز از تکنیک‌های سوارا، SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، در محیط نرم‌افزار Excel، بهره گرفته شد. نتایج به‌دست‌آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نشان می‌دهد که وضعیت راهبردی شرکت‌های نوپای های‌تک برای ورود به بازارهای منطقه‌ای، در موقعیت محافظه‌کارانه قرار دارد. این وضعیت، ناشی از برتری نقاط ضعف بر نقاط قوت داخلی و غلبه فرصت‌ها بر تهدیدهای محیطی است. بنابراین، راهبرد مناسب، تقویت نقاط ضعف برای بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی است. درنهایت، پژوهش نشان داد که راهبرد تأسیس شبکه صادرات مشترک منطقه‌ای، اثربخش‌ترین راهبرد برای کاهش نقاط ضعف و بهره‌گیری حداکثری از فرصت‌های محیطی به شمار می‌رود.

تاریخ دریافت:

۸ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۱۷ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۲۵ اسفند ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

تحلیل استراتژیک، شرکت‌های نوپا، های‌تک، بازارهای منطقه، رویکرد سوات.

1 مقدمه

استارت‌آپ، شرکتی نوپاست که به‌وسیله یک فرد کارآفرین، برای پیاده‌سازی یک طرح تجاری، عموماً مبتنی بر فناوری‌های نوین، بنیان نهاده شده است. این نوع شرکت‌ها در اقتصاد دانش‌بنیان امروز

در اقتصاد دانش‌بنیان کنونی، شرکت‌های نوپا و استارت‌آپ‌های مبتنی بر دانش، نقش اساسی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها ایفا می‌کنند.

* نویسنده مسئول: سید محمد باقری

آدرس: دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

ایمیل: Bagheri.sm@pnu.ac.ir

جایگاه بسیار مهمی به خود اختصاص داده‌اند و دولت‌ها توجه ویژه‌ای به آن‌ها دارند (نورونا و پیلای^۱، ۲۰۲۵). امروزه، استارت‌آپ‌ها بخش مهمی از زیست‌بوم کسب‌وکار هستند که نوآوری و رشد اقتصادی را تقویت می‌کنند. آن‌ها برای توسعه، از منابعی مانند سرمایه‌گذاری خطرپذیر و تأمین مالی جمعی استفاده می‌کنند. همچنین، با بهره‌گیری از فناوری‌های مالی و مدل‌های کسب‌وکار جدید، به تحول و پویایی بازارهای مالی کمک می‌کنند (فلیپلی و همکاران^۲، ۲۰۲۵). در ایران نیز، مانند بسیاری از کشورهای منطقه و جهان، روندی روبه‌رشد به‌سوی مشاغل نوآورانه وجود دارد و بر همین اساس، همه‌ساله شرکت‌های نوپا و استارت‌آپی بسیاری شکل می‌گیرند (بغدادی و همکاران، ۱۴۰۲). یکی از حوزه‌های شرکت‌های نوپا که در دهه حاضر از رشد چشمگیری برخوردار است، حوزه «های‌تک» است. باتوجه‌به امکانات و توانمندی‌های گسترده‌ای که فناوری‌های جدید در اختیار کسب‌وکارها قرار داده‌اند، چهره کارآفرینی در عصر حاضر دستخوش تغییر شده است. امروزه شرکت‌های کارآفرین با شتاب زیادی به‌سوی صنایع و کسب‌وکارهای مبتنی بر به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته حرکت می‌کنند (لی و کیم^۳، ۲۰۲۴).

بین‌المللی‌شدن، یکی از مهم‌ترین تصمیماتی است که صنایع های‌تک کشور را از جنبه رشد، بقا، توسعه بازار و موفقیت تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. افزایش جمعیت کشور و پایان‌پذیری منابع نفتی، مدت‌هاست سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کشور را به این باور رسانده است که توسعه صادرات غیرنفتی و رهایی از اقتصاد تک‌محصولی نفت، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (نوروزپور و همکاران، ۱۴۰۰). در جهان امروز که مزیت رقابتی کشورها بیش از هر زمان به ظرفیت نوآوری و خلق فناوری‌های پیشرفته وابسته شده است، شرکت‌های های‌تک، به‌عنوان موتور محرک اقتصاد دانش‌بنیان،

نقشی راهبردی در توسعه اقتصادی ایفا می‌کنند. این شرکت‌ها، به دلیل اتکا به تحقیق‌وتوسعه، چابکی در فرایندهای تصمیم‌گیری و توان خلق محصولات با ارزش افزوده بالا، قادرند در بازه‌های زمانی کوتاه، سهم قابل‌توجهی از بازارهای نوظهور جهانی را به خود اختصاص دهند (ناوارو و همکاران^۴، ۲۰۲۴). از آنجاکه بازار داخلی در بسیاری از کشورها با محدودیت‌هایی نظیر اشباع تقاضا، نوسانات اقتصادی و ضعف نظام مالی روبه‌روست، ورود به بازارهای بین‌المللی برای شرکت‌های های‌تک، نه‌تنها یک فرصت، بلکه ضرورتی برای بقا و رشد محسوب می‌شود (دراپکین و همکاران^۵، ۲۰۲۴). به طور مشخص، ورود شرکت‌های نوپای های‌تک کشور به بازارهای بین‌المللی به دغدغه‌ای اساسی تبدیل شده و در این زمینه، ضعف‌هایی وجود دارد. باتوجه‌به نیاز به ورود به بازارهای منطقه‌ای از یک‌سو و پایین‌بودن عملکرد رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای صنعتی های‌تک ایران در سطح بین‌المللی ازسوی دیگر، پرداختن به مسئله ورود شرکت‌های های‌تک کشور به بازارهای جهانی ضروری است (حسین‌پور و مرادی، ۱۴۰۰).

حضور در بازارهای جهانی، مزایای متعددی برای شرکت‌های فناور به همراه دارد؛ ازجمله دسترسی به منابع مالی بین‌المللی، ایجاد اعتبار برای برند، تعامل با مشتریانی با سلیقه‌های متنوع و تسهیل فرایند یادگیری سازمانی از طریق رقابت با بازیگران پیشرو. شرکت‌های های‌تک، از طریق جهانی‌سازی محصولات خود، می‌توانند مقیاس اقتصادی تولید را افزایش دهند، هزینه‌های تحقیق‌وتوسعه را سرشکن کنند و مسیر ارتقای فناوری خود را تسریع نمایند (لی و وانگ^۶، ۲۰۲۳). در شرایط متحول جهانی، حضور شرکت‌های های‌تک در بازارهای بین‌المللی، به‌عنوان سازوکاری برای توسعه اقتصادی از طریق نوآوری، ایجاد اشتغال و گسترش رفاه در جامعه، از اهمیت ویژه‌ای در حکمرانی اجتماعی برخوردار است. پژوهشگران حوزه سیاست‌گذاری و تحلیل راهبردی

⁴ Navarro et al⁵ Drapkin et al⁶ Lee & Wang¹ Noronha & Pillai² Filippelli et al³ Lee & kim

ارائه تصویری دقیق‌تر از وضعیت درونی و بیرونی این شرکت‌ها را فراهم می‌آورد و به توسعه ادبیات مدیریت راهبردی در زمینه استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های نوپا کمک می‌کند.

از منظر اجرایی نیز اهمیت این پژوهش در آن است که شرکت‌های نوپای ایرانی برای حضور در بازارهای منطقه‌ای با چالش‌هایی همچون محدودیت منابع، نبود برند معتبر، پیچیدگی‌های قانونی و شدت رقابت مواجه‌اند. در چنین شرایطی، ارائه تحلیلی جامع از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی آن‌ها می‌تواند به طراحی راهبردهای عملی و کارآمد برای ورود موفق به بازارهای منطقه‌ای منجر شود. افزون بر این، نتایج پژوهش می‌تواند برای کارآفرینان، مدیران استارت‌آپ‌ها، سیاست‌گذاران و نهادهای حمایتی، به‌عنوان نقشه راه، عمل کند و با هدایت سرمایه‌گذاری‌ها، کاهش ریسک شکست و ارتقای توان رقابتی شرکت‌های نوپای فناور، نقشی تعیین‌کننده در تحقق اهداف کلان اقتصاد دانش‌بنیان ایفا نماید.

در ادبیات موجود، بخش عمده‌ای از پژوهش‌های مرتبط با تحلیل راهبردی و بهره‌گیری از مدل SWOT، بر شرکت‌های بزرگ و چندملیتی متمرکز بوده است و شرایط خاص شرکت‌های نوپای فناور که با محدودیت‌های مالی، ضعف برند، ضعف شبکه توزیع و ریسک‌پذیری بالا مواجه‌اند، کمتر موردتوجه قرار گرفته است. ازسوی دیگر، بیشتر مطالعات پیشین بر تحلیل بازارهای جهانی تمرکز داشته‌اند؛ درحالی‌که بسیاری از شرکت‌های نوپای ایرانی، در گام نخست، نیازمند ورود به بازارهای منطقه‌ای هستند و این سطح از تحلیل، کمتر در پژوهش‌های موجود برجسته شده است. در بستر کشورهای درحال توسعه نیز بومی‌سازی ابزار SWOT، متناسب با شرایط اقتصادی، نهادی و سیاستی، کمتر انجام شده و مدل‌های عمومی قادر به پوشش کامل اقتضائات خاص این کشورها نیستند. همچنین، اغلب مطالعات صرفاً به توصیف نقاط قوت، ضعف،

معتقدند که کشورها صرفاً با داشتن شمار زیادی کارآفرین نمی‌توانند به رشد و توسعه اقتصادی دست یابند؛ بلکه به راهبردهایی متناسب برای تقویت و بهبود زیست‌بوم کارآفرینی نیاز دارند (بهبهانی و همکاران، ۱۴۰۲). در این میان، بازارهای منطقه‌ای، به‌عنوان پلی میان بازار داخلی و بازار جهانی، بستری دسترس‌پذیرتر و کم‌ریسک‌تر برای ورود اولیه فراهم می‌آورند و به شرکت‌های نوپا کمک می‌کنند تا به تدریج توانمندی‌های خود را برای رقابت در سطح بین‌المللی توسعه دهند (مشفق، ۱۴۰۳). بازارهای منطقه‌ای، به‌عنوان پلی میان بازار داخلی و بازار جهانی، فرصت‌های راهبردی مناسبی برای توسعه شرکت‌های نوپای های‌تک فراهم می‌آورند. نزدیکی جغرافیایی، هم‌زبانی یا اشتراکات فرهنگی، تعرفه‌های ترجیحی و پیمان‌های منطقه‌ای، ازجمله مزایایی هستند که ورود به این بازارها را برای شرکت‌های نوپای فناور تسهیل می‌کنند (زاهور و همکاران^۱، ۲۰۲۳). توانایی شرکت‌ها در ورود موفق به بازارهای منطقه‌ای، نه تنها به افزایش درآمد و اشتغال کمک می‌کند، بلکه جایگاه رقابتی کشور را در زنجیره ارزش جهانی ارتقا می‌دهد. شناسایی ظرفیت‌ها و تحلیل موقعیت راهبردی این کسب‌وکارها در بستر بازارهای منطقه‌ای، ضرورتی انکارناپذیر برای سیاست‌گذاران و کارآفرینان است (گوریوشکین و کالیمووا^۲، ۲۰۲۳).

ضرورت انجام این پژوهش را می‌توان از دو منظر مطالعاتی و اجرایی بررسی کرد. از نظر مطالعاتی، خلأهای موجود در ادبیات علمی نشان می‌دهد که تاکنون پژوهش‌های اندکی به تحلیل راهبردی شرکت‌های نوپای های‌تک در سطح منطقه‌ای پرداخته‌اند و تمرکز اغلب مطالعات بر شرکت‌های بزرگ یا بازارهای جهانی بوده است. این کمبود موجب شده است جایگاه شرکت‌های نوپای فناور در فرایند بین‌المللی‌شدن و نقش آن‌ها در توسعه اقتصاد دانش‌بنیان، کمتر روشن باشد؛ بنابراین، پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد SWOT، امکان

² Goryushkin & Khalimova

¹ Zahoor et al

نوپا را نهادی انسانی می‌داند که برای خلق محصول یا خدمتی نو در شرایط عدم قطعیت بسیار بالا شکل گرفته است. بر اساس تعریف الکساندر استرووالدر، استارت‌آپ بخشی از بوم کسب‌وکار است که بر مبنای آن، هر کسب‌وکار کوچک یا بزرگی به‌صورت کاربردی ایجاد و توسعه می‌یابد و ارزش‌آفرینی می‌کند (شهرکی مقدم و فارسیجانی، ۱۴۰۱).

شرکت‌های های‌تک (فناوری پیشرفته) به کسب‌وکارهایی اطلاق می‌شود که از جدیدترین و پیشرفته‌ترین فناوری‌های موجود در دوره زمانی خود استفاده می‌کنند. نخستین شرط های‌تک بودن یک کسب‌وکار، بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته است؛ به‌گونه‌ای که فناوری محوری زیربنای فعالیت تجاری شرکت، از نوع فناوری پیشرفته باشد. دوم، مدیریت سازمان باید از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و دیجیتال بهره گیرد. سوم، بخش عمده‌ای از نیروی انسانی این بنگاه‌ها باید از کارکنان دانشی تشکیل شده باشد. بر اساس تعریفی دیگر، شرکت‌های های‌تک به کسب‌وکارهایی گفته می‌شود که فعالیت اصلی آن‌ها بر دانش فنی پیشرفته، تحقیق و توسعه و نوآوری فناورانه استوار است. این شرکت‌ها معمولاً در صناعی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، زیست‌فناوری، نانوفناوری، هوافضا و الکترونیک فعالیت می‌کنند (ساندوال و همکاران^۳، ۲۰۲۴). شرکت‌های های‌تک، در مقایسه با سایر انواع کسب‌وکار، چرخه عمر کوتاه‌تری برای محصولات خود دارند و برای بقا به نوآوری مستمر، جذب سرمایه خطرپذیر و دسترسی به بازارهای بزرگ‌تر نیازمندند. از این رو، ورود به بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی نه تنها فرصتی برای رشد، بلکه ضرورتی راهبردی برای بقای این شرکت‌هاست (چن و همکاران^۴، ۲۰۲۴). این شرکت‌ها محرک‌های اصلی توسعه اقتصادی به شمار می‌روند و برای توسعه

فرصت‌ها و تهدیدها بسنده کرده‌اند و کمتر به ارائه راهبردهای اجرایی و توصیه‌های سیاستی مشخص پرداخته‌اند؛ توصیه‌هایی که بتواند مسیر توانمندسازی شرکت‌های نوپا را روشن کند. در شرایطی که نقش شرکت‌های نوپای های‌تک، به‌عنوان موتور محرک اقتصاد دانش‌بنیان کشور، برجسته است، نبود تحلیل راهبردی جامع برای تبیین موقعیت آن‌ها در بازارهای منطقه‌ای و فقدان پیوند میان تحلیل نظری و ارائه راهکارهای عملی، خلأ قابل‌توجهی در ادبیات علمی محسوب می‌شود. پژوهش حاضر درصدد پرکردن این شکاف است و باتکیه بر رویکرد SWOT، تصویری دقیق از وضعیت راهبردی شرکت‌های نوپای های‌تک ایرانی ارائه می‌کند و زمینه طراحی راهبردهای رقابتی و سیاستی مناسب برای ورود آن‌ها به بازارهای منطقه‌ای را فراهم می‌آورد.

۲ چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

شکل‌گیری استارت‌آپ‌ها به دهه‌های پایانی قرن بیستم بازمی‌گردد؛ دوره‌ای که رشد سریع فناوری اطلاعات، به‌ویژه دره سیلیکون، زمینه را برای تولد شرکت‌هایی همچون گوگل، آمازون و اپل فراهم کرد. در دهه‌های اخیر، با گسترش زیرساخت‌های دیجیتال و فرهنگ کارآفرینی، مفهوم استارت‌آپ به حوزه‌های دیگری از جمله سلامت، کشاورزی، آموزش و خدمات شهری نیز گسترش یافته است (هافمن و کاسنوجا، ۱۴۰۰؛ بری و همکاران^۱، ۲۰۲۳). استارت‌آپ، کسب‌وکاری جدید است که غالباً حول محور فناوری شکل می‌گیرد و از ظرفیت رشد بالایی برخوردار است. همچنین، استارت‌آپ شرکتی است که برای ارائه محصول یا خدمتی جدید در شرایط ابهام و عدم قطعیت بالا ایجاد می‌شود (فلین و همکاران^۲، ۲۰۲۴). از نظر پل گراهام، استارت‌آپ شرکتی است که برای رشد سریع ایجاد شده است. استیو بلنک نیز شرکت

^۳ Sandoval et al

^۴ Chen et al

^۱ Berre & Pendeven

^۲ Felin et al

بهبهانی و همکاران (۱۴۰۲) با ارزیابی و تحلیل الگوی یکپارچه توسعه کارآفرینی فناوری‌های پیشرفته (های‌تک) نشان دادند که بهره‌گیری از رویکرد زیست‌بوم فناوری، بر ایمنی و اقتصاد شهری تأثیر قابل‌توجهی دارد. حسین‌پور و مرادی (۱۴۰۰) حضور کسب‌وکارهای های‌تک در بازارهای بین‌المللی را با تأکید بر نقش نهاد دولت در توسعه نوآوری بررسی کردند. توجه به تأمین زیرساخت‌ها و عملکرد اجرایی نهاد دولت، بیش‌ازپیش و به‌ویژه در قرن حاضر، برای توسعه نوآوری در کسب‌وکارهای های‌تک و حضور آن‌ها در بازارهای بین‌المللی موردتوجه قرار گرفته است. نوروزپور و همکاران (۱۴۰۰) نیز الگویی برای توسعه صادرات صنایع های‌تک ایران طراحی کردند. نتایج نشان داد که سیاست‌های تشویق و توسعه صادرات و تسهیل تجاری، بیشترین تأثیر را بر توسعه صادرات محصولات با فناوری بالا دارند؛ درحالی‌که دسترسی به بازار کمترین تأثیر را بر این امر دارد.

در مطالعات خارجی اخیر، دراپکین و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان «عوامل تعیین‌کننده صادرات فناوری پیشرفته: شواهدی از یک تحلیل بین‌کشوری» نشان دادند که استفاده از تحلیل‌های راهبردی، نظیر SWOT، و تعیین مسیرهای ورود مرحله‌ای، در افزایش اثربخشی فرایند بین‌المللی‌شدن بسیار مؤثر است. لی و وانگ (۲۰۲۳) نیز در مطالعه‌ای با عنوان «اثر قابلیت‌های نوآوری بر عملکرد صادراتی شرکت‌های نوپای های‌تک» دریافتند شرکت‌هایی که ظرفیت تحقیق و توسعه بالاتری دارند، در ورود به بازارهای جهانی موفق‌تر عمل می‌کنند. گارسیا و همکاران^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «نقش برند و بازاریابی دیجیتال در نفوذ شرکت‌های فناور به بازارهای جهانی» نشان دادند که راهبردهای بازاریابی دیجیتال، در کنار ایجاد برند جهانی، شانس بقا و توسعه این شرکت‌ها را افزایش می‌دهند. چن و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان «ورود راهبردی شرکت‌های فناوری به بازارهای

پایدار اقتصادهای نوظهور و درحال توسعه از اهمیت راهبردی برخوردارند (صراف و همکاران، ۱۴۰۱).

ترکیب ویژگی‌های شرکت‌های نوپا، مانند انعطاف‌پذیری، محدودیت منابع و ریسک‌پذیری بالا، با ویژگی‌های فناوری‌محور شرکت‌های های‌تک، ازجمله وابستگی به دانش تخصصی، نیاز به زیرساخت‌های پیشرفته و برخورداری از نیروی انسانی متخصص، موجب شده است شرکت‌های های‌تک نوپا در فرایند رشد و توسعه با چالش‌های منحصربه‌فردی مواجه شوند (بافقی و همکاران، ۱۴۰۳). این شرکت‌ها به دلیل نوظهور بودن، معمولاً از برند شناخته‌شده‌ای برخوردار نیستند، شبکه توزیع محدودی دارند و در رقابت با شرکت‌های بزرگ‌تر با موانع جدی مواجه‌اند. بااین‌حال، مزیت نوآوری و توانایی خلق ارزش، آن‌ها را به گزینه‌هایی جذاب برای نفوذ به بازارهای جدید، به‌ویژه بازارهای درحال توسعه منطقه‌ای، تبدیل کرده است (اسلامی و همکاران، ۱۴۰۳).

تحلیل راهبردی برای شرکت‌های نوپای فناور، ابزاری حیاتی برای تصمیم‌گیری آگاهانه درباره ورود به بازارهای جدید به شمار می‌رود. رویکرد SWOT، شامل شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، یکی از پرکاربردترین چارچوب‌ها در این زمینه است. این رویکرد می‌تواند ضمن شناسایی ظرفیت‌های درونی شرکت، مانند تیم مدیریتی، فناوری منحصربه‌فرد و منابع سرمایه‌ای، عوامل محیطی مؤثر، ازجمله رقابت، قوانین، ساختار تقاضا و زیرساخت‌های منطقه‌ای، را نیز در نظر گیرد. استفاده صحیح از این ابزار می‌تواند به تدوین راهبردهای واقع‌گرایانه، امکان‌سنجی توسعه بازار، افزایش احتمال موفقیت و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری کمک کند.

۳ پیشینه پژوهش

باوجود اهمیت صنایع های‌تک در کشور، مطالعات بسیار محدودی در این زمینه انجام شده است.

¹ Garcia et al

توانمندی‌های درونی شرکت‌های نوپا، مانند نوآوری فناورانه، چابکی سازمانی و محدودیت منابع، و الزامات بیرونی بازارهای منطقه‌ای، ازجمله تفاوت‌های فرهنگی، مقرراتی و رقابتی، به‌صورت نظام‌مند بررسی نشده است.

چهارم، مطالعات پیشین اغلب به ارائه یافته‌های توصیفی بسنده کرده و کمتر به طراحی راهبردهای اجرایی و ارائه توصیه‌های سیاستی مشخص برای کارآفرینان و نهادهای حمایتی پرداخته‌اند؛ همین امر موجب شده است خروجی آن‌ها در عرصه عمل کارایی محدودی داشته باشد. پنجم، در شرایط خاص ایران که توسعه اقتصاد دانش‌بنیان به‌عنوان یک راهبرد ملی دنبال می‌شود، نبود پژوهش‌هایی که به‌صورت هدفمند موقعیت راهبردی شرکت‌های های‌تک نوپا را در سطح منطقه‌ای تبیین و راهکارهای عملی برای افزایش توان رقابتی آن‌ها ارائه کنند، خلئی آشکار محسوب می‌شود.

پژوهش حاضر دقیقاً در پی پرکردن این خلأهاست و تلاش می‌کند با ترکیب تحلیل نظری و کاربردی، تصویری روشن از وضعیت راهبردی شرکت‌های نوپای فناور ایرانی در بازارهای منطقه‌ای ارائه دهد و راهبردهای مشخصی برای ارتقای جایگاه آن‌ها عرضه کند.

در گام نخست، به‌منظور شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر ورود شرکت‌های های‌تک نوپا به بازارهای منطقه‌ای، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. این نوع مصاحبه به دلیل انعطاف‌پذیری و فراهم کردن امکان کشف مضامین پنهان، برای پژوهش‌های اکتشافی و مدل‌سازی بسیار مناسب است. جامعه آماری این بخش شامل استادان دانشگاهی حوزه مدیریت راهبردی، مدیران و بنیان‌گذاران شرکت‌های نوپای های‌تک بود که تجربه مستقیم یا غیرمستقیم در زمینه ورود به

بین‌المللی» نشان دادند که میزان بلوغ فناورانه و توانایی انطباق با مقررات بازار مقصد، از عوامل کلیدی موفقیت در بازارهای جهانی است. همچنین، اسمیت و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان «چالش‌های جهانی‌شدن استارت‌آپ‌های فناورانه» دریافتند که محدودیت منابع، ناآشنایی فرهنگی و ضعف در دیپلماسی تجاری، موانع اصلی گسترش بین‌المللی این شرکت‌ها هستند.

شکاف پژوهشی در این حوزه از چند منظر قابل‌تبیین است. نخست آنکه بخش عمده‌ای از پژوهش‌های موجود به بررسی ورود شرکت‌های فناور به بازارهای جهانی پرداخته‌اند؛ درحالی‌که مرحله نخست بین‌المللی‌سازی برای بسیاری از شرکت‌های نوپای ایرانی، ورود به بازارهای منطقه‌ای است. این سطح از تحلیل، به‌ویژه در کشورهای درحال‌توسعه، کمتر موردتوجه قرار گرفته و ادبیات علمی عمدتاً فاقد چارچوب‌های بومی برای ظرفیت‌سنجی منطقه‌ای است.

دوم، بیشتر مطالعات به تحلیل سیاست‌های کلان یا بررسی عوامل عمومی موفقیت و شکست پرداخته‌اند و از ابزارهای عملی و کاربردی، همچون SWOT، برای تحلیل وضعیت واقعی شرکت‌های نوپای های‌تک در بافت منطقه‌ای کمتر استفاده کرده‌اند. سوم، در ادبیات موجود، پیوند میان

4 روش‌شناسی پژوهش

روش مطالعه حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است که به تحلیل راهبردی وضعیت شرکت‌های های‌تک نوپا برای ورود به بازارهای منطقه‌ای می‌پردازد. از نظر روش و بازه زمانی گردآوری داده‌ها، این پژوهش از نوع غیرآزمایشی (توصیفی) است و با استفاده از روش پیمایشی - مقطعی انجام شده است. طرح پژوهشی مورد استفاده بر روش آمیخته اکتشافی مبتنی است.

مرحله اول: بخش کیفی

¹ Smith et al

عوامل داخلی، شامل نقاط قوت و ضعف، و عوامل خارجی، شامل فرصت‌ها و تهدیدها، در آن درج شدند. سپس با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)، میزان جذابیت و اولویت هر راهبرد محاسبه شد. در این ماتریس، وزن‌دهی و امتیازدهی عوامل توسط پنل خبرگان انجام گرفت تا نتایج از اعتبار علمی و اجرایی مناسبی برخوردار باشند. این روش امکان مقایسه سناریوهای مختلف و انتخاب مناسب‌ترین راهبردها را برای ورود به بازارهای منطقه‌ای فراهم کرد.

برای ارزیابی پایایی بخش کیفی، از ضریب پایایی هولستی استفاده شد. بدین منظور، متن مصاحبه‌های انجام‌شده در دو مرحله کدگذاری شد و سپس درصد توافق مشاهده‌شده (PAO)^۱ محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{2 * 209}{297 + 264} = 0.745$$

درصد توافق مشاهده‌شده در این مطالعه ۰/۷۴۵ محاسبه شد که از حد قابل قبول ۰/۶ بیشتر است؛ بنابراین، پایایی بخش کیفی مطلوب ارزیابی می‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از طریق مصاحبه‌های بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون (تماتیک) و نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. با بهره‌گیری از این روش، مقوله‌های اصلی و فرعی مرتبط با راهبردهای ورود شرکت‌های های‌تک نوپا به بازارهای منطقه‌ای شناسایی شدند.

پس از شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، از رویکرد ترکیبی SWOT-QSPM برای تحلیل راهبردی استفاده شد. بدین منظور، وضعیت راهبردهای ورود شرکت‌های های‌تک نوپا به بازارهای منطقه‌ای با استفاده از تحلیل SWOT ارزیابی گردید. همچنین، در پایان، با تدوین سناریوهای مختلف، راهبردهای پیشنهادی ارزیابی و مناسب‌ترین سناریو با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) انتخاب شد.

بازارهای منطقه‌ای داشتند. نمونه‌ها به صورت غیراحتمالی و هدفمند انتخاب شدند. معیار انتخاب افراد، برخورداری از دانش نظری و تجربه عملی کافی در زمینه بین‌المللی‌شدن شرکت‌های فناور بود.

فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ بدین معنا که پس از انجام ۱۶ مصاحبه، محتوای جدید و معناداری به یافته‌ها افزوده نشد. به‌منظور اطمینان از عدم وقوع اشباع کاذب، سه مصاحبه تکمیلی نیز انجام گرفت و درنهایت، ۱۹ مصاحبه به‌عنوان داده‌های نهایی پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از روش تحلیل مضمون (تحلیل تماتیک) تحلیل شدند. در این فرایند، متن مصاحبه‌ها در نرم‌افزار MAXQDA وارد و داده‌ها کدگذاری شدند؛ سپس مضامین اصلی و فرعی استخراج گردیدند. این مضامین شامل مجموعه‌ای از نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها بودند که چارچوب اولیه تحلیل راهبردی پژوهش را تشکیل دادند.

مرحله دوم: بخش کیفی

در مرحله دوم پژوهش، یافته‌های بخش کیفی مبنای طراحی ابزار کمی قرار گرفت. براین اساس، پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته تهیه شد که بر پایه عوامل شناسایی‌شده در مرحله تحلیل مضمون تدوین گردید. جامعه آماری این بخش، پنلی متشکل از هفت نفر از مدیران و معاونان معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان بود که با فرایند تصمیم‌سازی راهبردی آشنایی کامل داشتند. این افراد به دلیل برخورداری از تجربه مدیریتی گسترده و اشراف بر سیاست‌گذاری‌های مرتبط با شرکت‌های نوپا انتخاب شدند.

برای تحلیل داده‌های این مرحله، از رویکرد ترکیبی SWOT-QSPM استفاده شد. بدین ترتیب، ابتدا بر مبنای مضامین کیفی، ماتریس SWOT تشکیل و

¹ Percentage of Agreement Observation

۵ یافته‌های پژوهش

در این مطالعه ۱۹ نفر شامل ۵ نفر از اساتید دانشگاهی و ۱۴ از مدیران استارت‌آپ‌های هایتک مشارکت کردند.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
%26	5	خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی)	خبرگی
		خبرگان تجربی (مدیران استارت‌آپ‌های هایتک)	
%84	16	مرد	جنسیت
		زن	
%16	3	کمتر از ۴۵ سال	سن
		۴۶ تا ۵۰ سال	
		۵۱ سال و بیشتر	
%21	4	کارشناسی‌ارشد	تحصیلات
		دکتری	
%42	8	۱۰ تا ۲۰ سال	سابقه کاری
		بالای ۲۱ سال	
		کل	
%100	19		

هر مصاحبه به صورت جداگانه در نرم‌افزار MAXQDA وارد شد و متن مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از انجام ۱۶ مصاحبه، مشخص شد که موضوع جدیدی مطرح نمی‌شود؛ بااین‌حال، مصاحبه‌ها تا مصاحبه نوزدهم ادامه یافت تا از وقوع اشباع نظری کاذب جلوگیری شود.

به منظور دستیابی به درک دقیق‌تری از عمق و دامنه محتوای داده‌ها، پژوهشگر داده‌ها را به طور مکرر بازخوانی و به صورت فعال تحلیل کرد؛ این فرایند شامل جست‌وجوی معانی و الگوهای موجود در داده‌ها بود. برای کدگذاری داده‌ها در تحلیل مضمون،

از نظر جنسیت، ۱۶ نفر مرد و ۳ نفر زن بودند. از نظر سنی، ۳ نفر کمتر از ۴۵ سال، ۸ نفر بین ۴۶ تا ۵۰ سال و ۸ نفر ۵۱ سال و بیشتر سن داشتند. از نظر تحصیلات، ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و ۱۵ نفر دارای مدرک دکتری بودند. از نظر سابقه کاری نیز ۸ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۱ نفر بیش از ۲۱ سال سابقه کاری داشتند.

دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. پروتکل مصاحبه شامل پنج پرسش باز بود؛ بااین‌حال، پیش‌بینی شد که در طول فرایند مصاحبه و در صورت نیاز، پرسش‌های تکمیلی نیز مطرح شوند. فرایند انجام مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت.

یافت. در مرحله کدگذاری باز، 209 کد شناسایی شد. در نهایت، از طریق کدگذاری محوری، دو مقوله فراگیر شامل عوامل داخلی و عوامل خارجی، چهار مقوله سازمان‌دهنده شامل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، و 38 مضمون پایه استخراج گردید.

مضامین تحلیل راهبردی شرکت‌های های‌تک نوپا برای ورود به بازارهای منطقه‌ای که از طریق تحلیل مضمون مصاحبه‌ها و با استفاده از رویکرد SWOT به دست آمده‌اند، در جدول 2 ارائه شده‌اند.

از روش پیشنهادی آتراید - استرلینگ¹ (2001) استفاده شد. در این روش، کدهای شناسایی‌شده در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر دسته‌بندی می‌شوند.

در ابتدا، واحدهای معنایی به جملات و پاراگراف‌هایی تقسیم شدند که معنای اصلی موردنظر را در برمی گرفتند. این واحدها چندین بار بررسی شدند؛ سپس، برای هر واحد معنایی، کد مناسب تعیین شد و کدها بر اساس شباهت معنایی در گروه‌های مختلف قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با اضافه‌شدن هر مصاحبه، به همین ترتیب ادامه

جدول 2- مضامین تحلیل استراتژیک شرکت‌های های‌تک نوپا برای ورود به بازارهای منطقه‌ای با استفاده از رویکرد سوات

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نماد
داخلی	نقاط قوت	1. نیروی انسانی جوان و تحصیل‌کرده در حوزه‌های فنی و مهندسی	S01
		2. هزینه پایین‌تر توسعه فناوری نسبت به کشورهای توسعه‌یافته	S02
		3. دسترسی به شبکه دانشگاهی و پژوهشی داخلی	S03
		4. قدرت خلاقیت و نوآوری در تیم‌های کوچک و چابک	S04
		5. انعطاف‌پذیری بالا در اصلاح و بازطراحی مدل کسب‌وکار	S05
		6. تجربه خوب برخی نمونه‌های موفق هایتک در کشور	S06
		7. قابلیت بومی‌سازی محصولات متناسب با فرهنگ منطقه	S07
		8. وجود مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری در اغلب استان‌ها	S08
		9. توان توسعه راهکارهای فناورانه در حوزه‌های نوپدید فناوری، سلامت دیجیتال، فین‌تک	S09
	نقاط ضعف	10. کمبود تجربه عملیاتی در بازارهای فرامرزی	W0 1
		11. نبود برند شناخته‌شده در سطح منطقه‌ای	W0 2
		12. دشواری در تأمین مالی پایدار و سرمایه‌جسورانه	W0 3
		13. ناپایداری سیاست‌های حمایتی و قوانین متغیر	W0 4
		14. کمبود زیرساخت‌های حقوقی برای صادرات فناوری	W0 5
		15. فقدان دسترسی مؤثر به بازارهای توزیع منطقه‌ای	W0 6
		16. ضعف در مهارت‌های بازاریابی و ارتباطات بین‌المللی	W0 7
		17. عدم وجود استانداردهای کیفی بین‌المللی در برخی محصولات	W0 8

¹ Attridge-Stirling

W09	18. ناتوانی در حفاظت مؤثر از حقوق مالکیت فکری		
W10	19. وابستگی به حمایت‌های دولت و محدودیت در استقلال مالی		
O01	20. وجود بازارهای در حال توسعه و تشنه فناوری در منطقه خاورمیانه و آسیای مرکزی	فرصت‌ها	خارجی
O02	21. عضویت ایران در پیمان‌های اقتصادی منطقه‌ای مانند اکو و شانگهای		
O03	22. تشابه فرهنگی و زبانی با برخی کشورهای منطقه		
O04	23. افزایش تقاضا برای خدمات دیجیتال پس از کرونا		
O05	24. امکان استفاده از ظرفیت‌های منطقه آزاد تجاری ایران		
O06	25. رشد سرمایه‌گذاری خطرپذیر در برخی کشورهای منطقه		
O07	26. توجه فزاینده به بومی‌سازی فناوری در بازارهای منطقه		
O08	27. ارتقای دسترسی به فناوری‌های نوین مانند کلان‌داده، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا		
O09	28. تمایل برخی کشورها به همکاری فناورانه جنوب - جنوب		
O10	29. امکان بهره‌گیری از حمایت نهادهای بین‌المللی توسعه فناوری		
T01	30. بی‌ثباتی ژئوپلیتیکی در منطقه و تغییرات ناگهانی در روابط اقتصادی	تهدیدها	
T02	31. تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت در تراکنش‌های مالی		
T03	32. رقابت شدید از سوی شرکت‌های های‌تک ترکیه، چین و هند		
T04	33. نوسان نرخ ارز و ریسک بالای مبادلات خارجی		
T05	34. عدم شفافیت در قوانین و رویه‌های تجاری کشورهای هدف		
T06	35. مشکلات لجستیکی و ضعف در زیرساخت‌های حمل‌ونقل صادراتی		
T07	36. محدودیت در حفاظت از نوآوری در بازارهای مقصد (سرقت ایده یا کپی غیرمجاز)		
T08	37. بی‌اعتمادی نسبت به کیفیت محصولات ایرانی در برخی کشورها		
T09	38. نبود شبکه‌های همکاری و نهادهای تسهیل‌گر منطقه‌ای برای شرکت‌های نوپا		

وضعیت موجود عوامل نیاز دارد. وزن هر یک از عوامل با استفاده از روش سوارا (SWARA) تعیین شد؛ زیرا به‌کارگیری روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه برای تعیین وزن عوامل در تحلیل SWOT بسیار کاربردی است.

برای تعیین امتیاز وضعیت موجود، از هر یک از مدیران خواسته شد به هر شاخص، امتیازی بین 1 تا 4 اختصاص دهند. سپس، با استفاده از نما (مد)،

از آنجاکه پژوهش حاضر با رویکردی راهبردی انجام شده است، مضامین فراگیر در قالب نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها دسته‌بندی شدند. پس از شناسایی این عوامل، از رویکرد ترکیبی SWOT-QSPM برای تحلیل راهبردی استفاده شد.

برای انجام تحلیل SWOT، لازم است ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تشکیل شوند. تشکیل این ماتریس‌ها به تعیین وزن و امتیاز

امتیاز وضعیت موجود هر شاخص تعیین شد. درنهایت، با ضرب وزن هر عامل در امتیاز وضعیت موجود، امتیاز نهایی آن شاخص به دست آمد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) در جدول ۳ و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (EFE) استراتژی‌های ورود به بازارهای منطقه‌ای برای شرکت‌های های‌تک نوپا

عوامل داخلی	زیرمعیارها	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز موزون
نقاط قوت	نیروی انسانی جوان و... (S01)	0.151	3	0.453
	هزینه پایین‌تر توسعه... (S02)	0.056	3	0.169
	دسترسی به شبکه دانشگاه... (S03)	0.063	3	0.188
	قدرت خلاقیت و نوآوری... (S04)	0.015	4	0.061
	انعطاف‌پذیری بالا در... (S05)	0.099	2	0.199
	تجربه خوب برخی نمونه... (S06)	0.049	4	0.197
	قابلیت بومی‌سازی محص... (S07)	0.095	3	0.284
	وجود مراکز رشد و پار... (S08)	0.014	4	0.055
	توان توسعه راهکارهای... (S09)	0.044	3	0.132
نقاط ضعف	کمبود تجربه عملیاتی... (W01)	0.130	1	0.130
	نبود برند شناخته‌شده... (W02)	0.036	2	0.073
	دشواری در تأمین مالی... (W03)	0.011	1	0.011
	ناپایداری سیاست‌های... (W04)	0.021	1	0.021
	کمبود زیرساخت‌های حق... (W05)	0.010	1	0.010
	فقدان دسترسی مؤثر به... (W06)	0.031	1	0.031
	ضعف در مهارت‌های باز... (W07)	0.025	1	0.025
	عدم وجود استانداردها... (W08)	0.079	2	0.159
	ناتوانی در حفاظت مؤث... (W09)	0.016	1	0.016
	وابستگی به حمایت‌های... (W10)	0.054	1	0.054
جمع کل		1.000		2.267

جدول ۴- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) استراتژی‌های ورود به بازارهای منطقه‌ای برای شرکت‌های های‌تک نوپا

عوامل خارجی	زیرمعیارها	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز موزون
فرصت‌ها	وجود بازارهای در حال... (O01)	0.138	4	0.552
	عضویت ایران در پیمان... (O02)	0.105	4	0.419
	تشابه فرهنگی و زبانی... (O03)	0.032	3	0.095
	افزایش تقاضا برای خد... (O04)	0.030	3	0.089
	امکان استفاده از ظرف... (O05)	0.043	3	0.128
	رشد سرمایه‌گذاری خطر... (O06)	0.063	4	0.251
	توجه فزاینده به بومی... (O07)	0.050	4	0.201
	ارتقای دسترسی به فنا... (O08)	0.022	4	0.089
	تمایل برخی کشورها به... (O09)	0.020	2	0.040
	امکان بهره‌گیری از ح... (O10)	0.074	2	0.148
تهدیدها	بی‌ثباتی ژئوپلیتیکی... (T01)	0.013	1	0.013
	تحریم‌های بین‌المللی... (T02)	0.027	2	0.054

0.452	4	0.113	رقابت شدید از سوی شر... (T03)
0.084	1	0.084	نوسان نرخ ارز و ریسک... (T04)
0.016	1	0.016	عدم شفافیت در قوانین... (T05)
0.010	1	0.010	مشکلات لجستیکی و ضعف... (T06)
0.081	4	0.020	محدودیت در حفاظت از... (T07)
0.121	1	0.121	بی‌اعتمادی نسبت به ک... (T08)
0.055	3	0.018	نبود شبکه‌های همکاری... (T09)
2.899		1.000	جمع کل

مجموع امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) برابر با 2/267 به دست آمد. این نتیجه بیانگر غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت است؛ بنابراین، وضعیت شرکت از منظر عوامل داخلی نامطلوب ارزیابی می‌شود. همچنین، مجموع امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) برابر با 2/899 به دست آمد که نشان‌دهنده غلبه فرصت‌ها بر تهدیدهای محیطی است.

برای تعیین موقعیت راهبردی راهبردهای ورود شرکت‌های های‌تک نوپا به بازارهای منطقه‌ای، باید امتیازهای حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به ترتیب در ابعاد عمودی و افقی ماتریس مربوط قرار گیرند تا جایگاه راهبردی مشخص شود و بتوان راهبردهای مناسب را تعیین کرد. این ماتریس که با ماتریس SWOT منطبق است و راهبرد مناسب را مشخص می‌کند، در شکل 1 ارائه شده است.



شکل 1- تجزیه و تحلیل ماتریس داخلی و خارجی

کد نقاط ضعف:

- نبود برند شناخته‌شده در سطح منطقه‌ای
- ضعف در مهارت‌های بازاریابی و ارتباطات بین‌المللی
- کد فرصت‌ها:
- تشابه فرهنگی و زبانی با برخی کشورهای منطقه

مطابق شکل 1 و بر اساس یافته‌های ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، وضعیت راهبردی ورود شرکت‌های های‌تک نوپا به بازارهای منطقه‌ای در حالت محافظه‌کارانه (WO) قرار دارد. این وضعیت، ناشی از غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت داخلی و غلبه فرصت‌ها بر تهدیدهای محیطی است؛ بنابراین، راهبرد مناسب، تقویت نقاط ضعف داخلی برای بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی خواهد بود.

راهبرد WO1: برندسازی منطقه‌ای تدریجی

- امکان بهره‌گیری از حمایت نهادهای بین‌المللی توسعه فناوری
- راهبرد WO5: جذب سرمایه مخاطره‌پذیر فرامرزی**

کد نقاط ضعف:

- دشواری تأمین مالی پایدار و جذب سرمایه جسورانه
 - ناتوانی در حفاظت مؤثر از حقوق مالکیت فکری
- کد فرصت‌ها:

- رشد سرمایه‌گذاری خطرپذیر در برخی کشورهای منطقه
 - توجه فزاینده به بومی‌سازی فناوری در بازارهای منطقه‌ای
- در این راستا، پنج راهبرد محافظه‌کارانه برای ورود شرکت‌های های‌تک نوپا به بازارهای منطقه‌ای پیشنهاد شد:

راهبر WO1 : برندسازی منطقه‌ای تدریجی

یکی از ضعف‌های اصلی شرکت‌های های‌تک ایرانی، نداشتن برند شناخته‌شده در سطح منطقه‌ای است. ازسوی دیگر، بازارهای منطقه‌ای، مانند عراق، سوریه، افغانستان و آسیای مرکزی، به دلیل شباهت‌های فرهنگی، ظرفیت مناسبی برای پذیرش محصولات فناورانه ایرانی دارند. در این سناریو، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های نوپا با ورود تدریجی به بازارهای کم‌رقابت‌تر منطقه‌ای و باتکیه بر بومی‌سازی محصول و روایت‌سازی فرهنگی، برند خود را در ذهن مصرف‌کنندگان هدف تثبیت کنند. استفاده از رسانه‌های محلی، همکاری با دانشگاه‌ها و حضور در نمایشگاه‌های منطقه‌ای می‌تواند فرایند اعتبارسازی را تسهیل کند.

راهبرد WO2: توسعه مهارت‌های بازاریابی بین‌المللی

بسیاری از شرکت‌های نوپای فناور ایران در زمینه بازاریابی و مذاکره تجاری فرامرزی با ضعف جدی مواجه‌اند. در مقابل، بازارهای منطقه‌ای فرصت مناسبی برای آزمون و تقویت مهارت‌های بین‌المللی

- وجود بازارهای در حال توسعه و تشنه فناوری در منطقه خاورمیانه و آسیای مرکزی
- راهبرد WO2: توسعه مهارت‌های بازاریابی بین‌المللی**

کد نقاط ضعف:

- ضعف در مهارت‌های بازاریابی و ارتباطات بین‌المللی
 - کمبود تجربه عملیاتی در بازارهای فرامرزی
- کد فرصت‌ها:

- افزایش تقاضا برای خدمات دیجیتال پس از همه‌گیری کرونا
 - ارتقای دسترسی به فناوری‌های نوین، مانند کلان‌داده، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا
- راهبرد WO3: تأسیس شبکه صادرات مشترک منطقه‌ای**

کد نقاط ضعف:

- فقدان دسترسی مؤثر به بازارهای توزیع منطقه‌ای
 - کمبود زیرساخت‌های حقوقی برای صادرات فناوری
- کد فرصت‌ها:

- امکان استفاده از ظرفیت‌های مناطق آزاد تجاری ایران
- تمایل برخی کشورها به همکاری فناورانه جنوب - جنوب

راهبرد WO4: بهره‌برداری هدفمند از پیمان‌های منطقه‌ای

کد نقاط ضعف:

- ناپایداری سیاست‌های حمایتی و تغییرپذیری قوانین
- وابستگی به حمایت‌های دولت و محدودیت استقلال مالی

کد فرصت‌ها:

- عضویت ایران در پیمان‌های اقتصادی منطقه‌ای، مانند اکو و سازمان همکاری شانگهای

سازمان همکاری شانگهای، می‌توانند نقش تسهیل‌گر ایفا کنند. در این راهبرد، تأکید بر آن است که شرکت‌ها با حمایت اتاق‌های بازرگانی و مشاوران بین‌المللی، نقشه راهی برای بهره‌برداری از مزایای تعرفه‌ای، ترجیحات گمرکی و حمایت‌های حقوقی این پیمان‌ها تدوین کنند. این اقدام می‌تواند بخشی از ضعف ساختاری نظام صادرات فناوریانه ایران را جبران کند.

راهبرد WO5: جذب سرمایه مخاطره‌پذیر فرامرزی

یکی از مهم‌ترین ضعف‌های شرکت‌های نوپای ایرانی، محدودیت در جذب سرمایه خطرپذیر داخلی و نبود شبکه‌ای از سرمایه‌گذاران خارجی علاقه‌مند به بازار ایران است. این در حالی است که کشورهای منطقه، مانند امارات متحده عربی، ترکیه، آذربایجان و قطر، در حال گسترش صندوق‌های سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری هستند. در این راهبرد، پیشنهاد می‌شود دولت و نهادهای توسعه فناوری، با طراحی مشوق‌ها و انعقاد تفاهم‌نامه‌های مشترک، زمینه جذب سرمایه‌های مخاطره‌پذیر منطقه‌ای را برای شرکت‌های نوپای ایرانی فراهم کنند. این اقدام نه تنها منابع مالی شرکت‌ها را تقویت می‌کند، بلکه ضریب نفوذ منطقه‌ای آن‌ها را نیز افزایش می‌دهد.

برای ارزیابی راهبردهای پیشنهادی، از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شد. این ماتریس امکان مقایسه و اولویت‌بندی گزینه‌های راهبردی را فراهم می‌کند و نشان می‌دهد کدامیک از راهبردهای پیشنهادی از جذابیت و امکان‌پذیری بیشتری برخوردار است. نتایج نهایی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) در جدول 5 ارائه شده است.

در مقیاسی کم‌ریسک‌تر از بازارهای جهانی فراهم می‌کنند. براین اساس، پیشنهاد می‌شود شتاب‌دهنده‌ها، مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری، برنامه‌های مهارتی بین‌المللی ویژه بازارهای منطقه‌ای طراحی کنند تا تیم‌های نوپا با زبان تجارت بین‌الملل، تنظیم قراردادهای، شناخت ترجیحات فرهنگی و ابزارهای بازاریابی دیجیتال آشنا شوند. این یادگیری عملی می‌تواند در آینده به سکوی جهش شرکت‌ها به بازارهای جهانی تبدیل شود.

راهبرد WO3: تأسیس شبکه صادرات مشترک منطقه‌ای

یکی از ضعف‌های جدی زیست‌بوم نوآوری ایران، نبود زیرساخت مناسب برای توزیع و صادرات فناوری به بازارهای منطقه‌ای است؛ این در حالی است که فرصت همکاری‌های منطقه‌ای و ظرفیت مناطق آزاد تجاری وجود دارد. در این راهبرد، پیشنهاد می‌شود مجموعه‌ای از شرکت‌های نوپای های‌تک ایرانی، با حمایت نهادهای دولتی و غیردولتی، شبکه‌ای مشترک برای توزیع محصولات فناوریانه در منطقه تشکیل دهند. این شبکه می‌تواند شامل مراکز عرضه، نمایندگان فروش، خدمات پشتیبانی و زیرساخت‌های لجستیکی مشترک باشد. رویکرد اشتراکی، هزینه ورود به بازار را کاهش می‌دهد و اثر هم‌افزایی را تقویت می‌کند.

راهبرد WO4: بهره‌برداری هدفمند از پیمان‌های منطقه‌ای

در شرایطی که شرکت‌های های‌تک نوپای ایران با محدودیت‌های مالی و حقوقی برای صادرات مواجه‌اند، پیمان‌های منطقه‌ای، مانند سازمان همکاری اقتصادی (اکو)، اتحادیه اقتصادی اوراسیا و

جدول 5- بخشی از ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک برای استراتژی‌های رقابتی

WO5		WO4		WO3		WO2		WO1		وزن	SWOT
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
0.604	4	0.151	1	0.604	4	0.151	1	0.151	1	0.1509	نیروی انسانی جوان ... (S01)
0.169	3	0.226	4	0.226	4	0.113	2	0.056	1	0.0564	هزینه پایین‌تر توسعه ... (S02)
0.250	4	0.125	2	0.188	3	0.063	1	0.063	1	0.0626	دسترسی به شبکه دانشگ ... (S03)
0.046	3	0.046	3	0.061	4	0.031	2	0.015	1	0.0153	قدرت خلاقیت و نوآوری ... (S04)

0.099	1	0.099	1	0.199	2	0.199	2	0.099	1	0.0993	انعطاف‌پذیری بالا در... (S05)
0.197	4	0.148	3	0.197	4	0.049	1	0.148	3	0.0493	تجربه خوب برخی نمونه... (S06)
0.095	1	0.189	2	0.284	3	0.095	1	0.189	2	0.0946	قابلیت بومی‌سازی محص... (S07)
0.055	4	0.055	4	0.055	4	0.014	1	0.041	3	0.0138	وجود مراکز رشد و پار... (S08)
0.176	4	0.044	1	0.176	4	0.088	2	0.088	2	0.0440	توان توسعه راهکارهای... (S09)
0.520	4	0.260	2	0.130	1	0.130	1	0.520	4	0.1301	کمبود تجربه عملیاتی... (W01)
0.145	4	0.073	2	0.145	4	0.036	1	0.109	3	0.0364	نبود برند شناخته‌شده... (W02)
0.046	4	0.023	2	0.046	4	0.011	1	0.023	2	0.0114	دشواری در تأمین مالی... (W03)
0.084	4	0.042	2	0.084	4	0.021	1	0.063	3	0.0209	ناپایداری سیاست‌های... (W04)
0.031	3	0.042	4	0.042	4	0.010	1	0.031	3	0.0105	کمبود زیرساخت‌های حق... (W05)
0.123	4	0.092	3	0.123	4	0.062	2	0.062	2	0.0308	فقدان دسترسی مؤثر به... (W06)
0.099	4	0.049	2	0.099	4	0.099	4	0.049	2	0.0246	ضعف در مهارت‌های باز... (W07)
0.238	3	0.159	2	0.318	4	0.318	4	0.159	2	0.0795	عدم وجود استانداردها... (W08)
0.064	4	0.032	2	0.048	3	0.064	4	0.032	2	0.0159	ناتوانی در حفاظت مؤث... (W09)
0.215	4	0.107	2	0.215	4	0.107	2	0.107	2	0.0537	وابستگی به حمایت‌های... (W10)
0.552	4	0.414	3	0.552	4	0.138	1	0.414	3	0.1380	وجود بازارهای در حال... (O01)
0.419	4	0.209	2	0.419	4	0.105	1	0.209	2	0.1047	عضویت ایران در پیمان... (O02)
0.126	4	0.032	1	0.126	4	0.032	1	0.032	1	0.0315	تشابه فرهنگی و زبانی... (O03)
0.119	4	0.119	4	0.119	4	0.059	2	0.059	2	0.0297	افزایش تقاضا برای خد... (O04)
0.170	4	0.128	3	0.170	4	0.043	1	0.128	3	0.0426	امکان استفاده از ظرف... (O05)
0.126	2	0.188	3	0.251	4	0.126	2	0.126	2	0.0628	رشد سرمایه‌گذاری خطر... (O06)
0.201	4	0.151	3	0.201	4	0.050	1	0.151	3	0.0502	توجه فزاینده به بومی... (O07)
0.044	2	0.044	2	0.089	4	0.022	1	0.044	2	0.0221	ارتقای دسترسی به فنا... (O08)
0.080	4	0.040	2	0.080	4	0.040	2	0.040	2	0.0201	تمایل برخی کشورها به... (O09)
0.296	4	0.222	3	0.222	3	0.148	2	0.222	3	0.0741	امکان بهره‌گیری از ح... (O10)
0.054	4	0.040	3	0.054	4	0.040	3	0.027	2	0.0135	بی‌ثباتی ژئوپلیتیکی... (T01)
0.054	2	0.054	2	0.107	4	0.080	3	0.080	3	0.0268	تحریم‌های بین‌المللی... (T02)
0.113	1	0.113	1	0.452	4	0.339	3	0.339	3	0.1131	رقابت شدید از سوی شر... (T03)
0.338	4	0.253	3	0.338	4	0.338	4	0.169	2	0.0844	نوسان نرخ ارز و ریسک... (T04)
0.066	4	0.033	2	0.049	3	0.033	2	0.033	2	0.0164	عدم شفافیت در قوانین... (T05)
0.041	4	0.021	2	0.041	4	0.010	1	0.021	2	0.0103	مشکلات لجستیکی و ضعف... (T06)
0.081	4	0.041	2	0.081	4	0.041	2	0.041	2	0.0203	محدودیت در حفاظت از... (T07)
0.484	4	0.242	2	0.363	3	0.242	2	0.242	2	0.1210	بی‌اعتمادی نسبت به ک... (T08)
0.018	1	0.018	1	0.074	4	0.037	2	0.037	2	0.0184	نبود شبکه‌های همکاری... (T09)
6.639		4.324		7.026		3.583		4.420		2.000	جمع کل

ستون‌های راهبردی شامل دو زیرستون AS و TAS است.

در ستون AS، امتیاز جذابیت درج می‌شود. میزان جذابیت هر راهبرد بر اساس مقیاسی از 1 تا 4 تعیین شد: فاقد جذابیت (1)، دارای جذابیت اندک (2)، قابل قبول (3) و دارای جذابیت بالا (4). سپس،

در جدول 5، در ستون نخست، فهرست عوامل داخلی و خارجی، شامل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، درج شده است. در ستون دوم، وزن عوامل مطابق ماتریس‌های IFE و EFE ارائه شده است. در ستون‌های بعدی، راهبردهای پیشنهادی مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. هر یک از

- راهبرد جذب سرمایه مخاطره‌پذیر فرامرزی (WO5) با امتیاز 6/507 در اولویت دوم قرار گرفت.
- راهبرد برندسازی منطقه‌ای تدریجی (WO1) با امتیاز 4/324 در اولویت سوم قرار گرفت.
- راهبرد بهره‌برداری هدفمند از پیمان‌های منطقه‌ای (WO4) با امتیاز 4/420 در اولویت چهارم قرار گرفت.
- راهبرد توسعه مهارت‌های بازاریابی بین‌المللی (WO2) با امتیاز 3/583 در اولویت پنجم قرار گرفت.

در بازارهای کم‌ریسک‌تر، ایجاد شبکه صادرات مشترک برای کاهش هزینه‌ها و تقویت هم‌افزایی، استفاده نظام‌مند از مزایای پیمان‌های منطقه‌ای برای غلبه بر محدودیت‌های حقوقی و مالی و درنهایت، جذب سرمایه‌های مخاطره‌پذیر فرامرزی به‌عنوان منبع تأمین مالی و تقویت نفوذ منطقه‌ای، مجموعه‌ای از راهبردهایی هستند که می‌توانند جایگاه راهبردی شرکت‌های نوپای ایرانی را در سطح منطقه ارتقا دهند. بدین ترتیب، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ورود موفق به بازارهای منطقه‌ای نه صرفاً یک انتخاب، بلکه ضرورتی برای تداوم و تقویت زیست‌بوم نوآوری ایران است و تحقق آن در گرو پیوند هوشمندانه ظرفیت‌های داخلی با فرصت‌های بیرونی است.

در مقایسه نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین می‌توان دریافت که یافته‌ها با جریان‌های نظری و تجربی بین‌المللی هم‌راستا هستند؛ اما درعین‌حال، در زمینه توجه به بازارهای منطقه‌ای به‌عنوان سکوی ورود بین‌المللی شرکت‌های نوپای ایرانی، نوآوری مشخصی دارند. برای نمونه، نتایج نشان داد که یکی از راهبردهای کلیدی برای جبران ضعف برند، «برندسازی تدریجی در سطح منطقه‌ای» است. این یافته با مطالعه گارسیا و همکاران (2022) که بر نقش برند و بازاریابی دیجیتال در نفوذ شرکت‌های

امتیاز جذابیت در وزن عامل مربوط ضرب شد و حاصل در ستون TAS درج گردید. این امتیاز نشان‌دهنده جذابیت نسبی هر راهبرد بر اساس عامل بررسی‌شده است. مجموع امتیازهای جذابیت نسبی که در ردیف پایانی جدول ارائه شده است، میزان جذابیت کلی هر راهبرد را نشان می‌دهد.

بر اساس تحلیل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)، اولویت راهبردهای پیشنهادی به شرح زیر است:

- راهبرد تأسیس شبکه صادرات مشترک منطقه‌ای (WO3) با امتیاز 7/026، به‌عنوان بهترین گزینه برای اجرای راهبرد محافظه‌کارانه انتخاب شد.

6 نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مطالعه حاضر با هدف تحلیل راهبردی شرکت‌های های‌تک نوپا برای ورود به بازارهای منطقه‌ای و با استفاده از رویکرد SWOT انجام شد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که شرکت‌های های‌تک نوپای ایرانی در مسیر ورود به بازارهای منطقه‌ای با مجموعه‌ای از ضعف‌های ساختاری، ازجمله نداشتن برند معتبر، کمبود تجربه عملیاتی، دشواری در تأمین مالی، نبود زیرساخت‌های صادراتی و ضعف در بازاریابی بین‌المللی، مواجه‌اند؛ اما درعین‌حال، فرصت‌هایی همچون تشابه فرهنگی با کشورهای همسایه، رشد تقاضا برای خدمات فناورانه، ظرفیت مناطق آزاد تجاری، پیمان‌های منطقه‌ای و گسترش سرمایه‌گذاری خطرپذیر در کشورهای اطراف می‌تواند مسیر نفوذ به بازارهای منطقه‌ای را هموار کند. براین‌اساس، راهبردهای پیشنهادی پژوهش بر پیوند میان ضعف‌ها و فرصت‌ها استوار بوده و تلاش کرده‌اند راهکارهایی ارائه دهند که هم‌زمان ضعف‌های داخلی را جبران کنند و از ظرفیت‌های محیطی بیشترین بهره را ببرند. برندسازی تدریجی در سطح منطقه‌ای با تأکید بر بومی‌سازی فرهنگی، تقویت مهارت‌های بازاریابی و تجارت بین‌الملل از طریق یادگیری عملی

همچنین، راهبرد «جذب سرمایه مخاطره‌پذیر فرامرزی» با مطالعات اسمیت و همکاران (2020) قابل‌مقایسه است؛ آنان محدودیت منابع مالی را یکی از موانع اصلی جهانی‌شدن استارت‌آپ‌های فناوری دانسته بودند. یافته پژوهش حاضر یک گام فراتر می‌رود و با معرفی بازارهای سرمایه نوآوری در امارات، ترکیه و قطر، بر ظرفیت‌های واقعی جذب سرمایه فرامرزی برای شرکت‌های نوپای ایرانی تأکید می‌کند. نمونه‌های موفق این تجربه را می‌توان در استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات ترکیه و امارات مشاهده کرد که با اتکا به سرمایه مخاطره‌پذیر منطقه‌ای، به سرعت جایگاه رقابتی خود را در سطح بین‌المللی تثبیت کرده‌اند.

نوآوری این پژوهش در چند محور برجسته می‌شود: نخست، تمرکز بر بازارهای منطقه‌ای به عنوان مرحله‌ای میانی و راهبردی میان بازار داخلی و بازار جهانی که در ادبیات کمتر موردتوجه قرار گرفته است؛ دوم، ارائه راهبردهای عملیاتی WO که به طور مستقیم ضعف‌های ساختاری شرکت‌های نوپای ایرانی را با فرصت‌های محیطی منطقه پیوند می‌دهند؛ سوم، معرفی سازوکارهای نوآورانه، مانند شبکه صادرات مشترک و بهره‌برداری هدفمند از پیمان‌های منطقه‌ای که به طور مشخص قابلیت اجرا در شرایط ایران را دارند؛ و چهارم، تأکید بر هم‌افزایی میان دولت، نهادهای حمایتی و شرکت‌های نوپا در فرایند ورود به بازار؛ درحالی‌که بسیاری از مطالعات پیشین عمدتاً بر نقش فردی شرکت‌ها تمرکز داشته‌اند.

به بیان دیگر، پژوهش حاضر با ترکیب دیدگاه‌های نظری و تجارب عملی، نه تنها جایگاه شرکت‌های نوپای‌های‌تک ایرانی را در سطح منطقه‌ای بازنمایی می‌کند، بلکه با پیشنهاد راهبردهای اجرایی مشخص، گامی عملی در جهت ارتقای توان رقابتی این شرکت‌ها برمی‌دارد. مقایسه نتایج با مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که یافته‌ها از پشتوانه نظری و تجربی قوی برخوردارند؛ اما درعین حال، نوآوری پژوهش در بومی‌سازی راهبردها

فناور به بازارهای جهانی تأکید داشت، هم‌خوان است. بااین حال، پژوهش حاضر بر روایت‌سازی فرهنگی و بومی‌سازی محصول در بازارهای هم‌جوار تمرکز کرده و این امر را به عنوان مزیتی خاص برای شرکت‌های ایرانی معرفی کرده است.

راهبرد «توسعه مهارت‌های بازاریابی بین‌المللی» نیز با یافته‌های لی و وانگ (2023) هم‌راستاست؛ آنان نشان دادند شرکت‌هایی که قابلیت‌های نوآوری و ظرفیت یادگیری بالاتری دارند، عملکرد صادراتی موفق‌تری خواهند داشت. در این پژوهش، تأکید بر آن است که بازارهای منطقه‌ای، به عنوان محیطی کم‌ریسک‌تر، بستری مناسب برای یادگیری عملی مهارت‌های تجارت بین‌الملل فراهم می‌کنند؛ درحالی‌که در اغلب پژوهش‌های پیشین، تمرکز بیشتر بر ورود مستقیم به بازارهای جهانی بوده است.

راهبرد «تأسیس شبکه صادرات مشترک منطقه‌ای» علاوه بر آن که با یافته‌های نوروزپور و همکاران (1400) درباره نقش سیاست‌های تسهیل تجاری در توسعه صادرات صنایع‌های‌تک هم‌خوانی دارد، نوآوری پژوهش حاضر در پیشنهاد ایجاد شبکه‌ای اشتراکی میان شرکت‌های نوپا است؛ سازوکاری که در ادبیات کمتر به آن پرداخته شده، اما در عمل می‌تواند هزینه‌های ورود به بازار را به شدت کاهش دهد. نمونه‌های مشابه این تجربه در کره جنوبی و هند دیده می‌شود؛ کشورهایی که در آن‌ها استارت‌آپ‌ها با تشکیل کنسرسیوم‌های صادراتی توانسته‌اند در بازارهای منطقه‌ای حضور قدرتمندی پیدا کنند.

راهبرد «بهره‌برداری هدفمند از پیمان‌های منطقه‌ای» با یافته‌های دراپکین و همکاران (2024) هم‌سو است؛ آنان نشان دادند که مسیرهای مرحله‌ای ورود و بهره‌گیری از چارچوب‌های نهادی منطقه‌ای، اثربخشی فرایند بین‌المللی‌شدن را افزایش می‌دهد. پژوهش حاضر بر بهره‌گیری از پیمان‌هایی همچون اکو و اتحادیه اوراسیا تأکید دارد؛ پیمان‌هایی که تاکنون کمتر در مطالعات داخلی به صورت نظام‌مند تحلیل شده‌اند.

و تأکید بر ظرفیت‌های منطقه‌ای است که وجه تمایز اصلی آن با ادبیات پیشین محسوب می‌شود.

در ارتباط با نقاط قوت شناسایی‌شده، به مدیران شرکت‌های های‌تک نوپا پیشنهاد می‌شود از این ظرفیت‌ها به صورت هدفمند و کاربردی بهره‌برداری کنند. بهره‌گیری از نیروی انسانی جوان و تحصیل‌کرده می‌تواند از طریق طراحی برنامه‌های توانمندسازی مداوم، مشارکت در دوره‌های تخصصی بین‌المللی و ایجاد تیم‌های میان‌رشته‌ای تقویت شود تا نوآوری و کارایی تیم‌ها ارتقا یابد. در خصوص هزینه پایین‌تر توسعه فناوری نسبت به کشورهای توسعه‌یافته، توصیه می‌شود شرکت‌ها این مزیت را به مزیتی رقابتی در بازار منطقه‌ای تبدیل کنند و محصولات خود را با قیمت‌های رقابتی عرضه نمایند. استفاده از شبکه دانشگاهی و پژوهشی داخلی باید در قالب پروژه‌های مشترک، قراردادهای پژوهشی کاربردی و بهره‌گیری از ظرفیت پایان‌نامه‌های دانشجویی به کار گرفته شود تا ضمن کاهش هزینه تحقیق و توسعه، مسیر تجاری‌سازی تسهیل گردد.

برای تقویت خلاقیت و نوآوری تیم‌های کوچک و چابک، ایجاد ساختارهای منعطف سازمانی و تشویق به ایده‌پردازی مستمر ضروری است و می‌تواند در قالب مسابقات داخلی یا واحدهای نوآوری اجرا شود. انعطاف‌پذیری در بازطراحی مدل کسب‌وکار باید با استفاده از ابزارهای نوین، مانند بوم مدل کسب‌وکار، و پایلوت‌سازی محصولات در بازارهای محدود منطقه‌ای به کار گرفته شود تا پیش از ورود گسترده، نقاط ضعف شناسایی و اصلاح شوند. تجربه نمونه‌های موفق های‌تک داخلی لازم است به صورت مطالعات موردی مستندسازی و در قالب نشست‌های هم‌رسانی تجربه به اشتراک گذاشته شود تا سایر شرکت‌ها از خطاها و موفقیت‌ها درس بگیرند.

در زمینه بومی‌سازی محصولات متناسب با فرهنگ منطقه، توصیه می‌شود مدیران پیش از ورود به بازار، مطالعات فرهنگی و اجتماعی کشورهای هدف را انجام دهند و محصول یا خدمت خود را با نیازها و

ارزش‌های محلی تطبیق دهند. استفاده از ظرفیت مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری نیز باید فراتر از حمایت‌های صرفاً زیرساختی باشد و شرکت‌ها در تعامل فعال با این مراکز، از امکانات شبکه‌سازی، مشاوره‌های حقوقی و جذب سرمایه بهره‌مند شوند. در نهایت، باتوجه به توان توسعه راهکارهای فناورانه در حوزه‌های نوپدید، مانند سلامت دیجیتال و فین‌تک، پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها بر توسعه محصولات صادرات‌محور در این حوزه‌ها تمرکز کنند؛ زیرا این زمینه‌ها تقاضای بالایی در بازارهای منطقه‌ای دارند و می‌توانند مزیت رقابتی بلندمدتی ایجاد کنند.

در خصوص نقاط ضعف شناسایی‌شده، به مدیران شرکت‌های های‌تک نوپا پیشنهاد می‌شود برای رفع کمبود تجربه عملیاتی در بازارهای فرامرزی، ورود به بازارهای کوچک‌تر و همکاری با شرکت‌های محلی را در اولویت قرار دهند. برای رفع نبود برند منطقه‌ای، برندسازی تدریجی با بومی‌سازی فرهنگی و حضور در رویدادهای تخصصی توصیه می‌شود. برای رفع مشکل تأمین مالی، جذب سرمایه‌گذاران خارجی و طراحی مدل‌های درآمدی پایدار ضروری است. در برابر قوانین متغیر و سیاست‌های ناپایدار، مشاوره حقوقی و تنوع‌بخشی به بازارها راهکار اصلی است. برای جبران کمبود زیرساخت‌های حقوقی صادرات نیز استفاده از قراردادهای استاندارد بین‌المللی و خدمات مشاوره‌ای پیشنهاد می‌شود.

در خصوص فقدان دسترسی به شبکه‌های توزیع، تشکیل کنسرسیوم صادراتی و بهره‌گیری از مناطق آزاد اهمیت دارد. برای رفع ضعف در بازاریابی بین‌المللی، آموزش تخصصی در حوزه مذاکره و بازاریابی دیجیتال لازم است. در زمینه استانداردهای کیفی، دریافت گواهی‌های بین‌المللی (ISO)، CE و... اعتبارآفرین است. برای حفاظت از مالکیت فکری، ثبت اختراعات و علائم تجاری در سطح بین‌المللی توصیه می‌شود. در نهایت، برای کاهش وابستگی به دولت، تنوع‌بخشی به منابع مالی و جذب سرمایه از بخش خصوصی و منابع فرامرزی، راهبردی است.

شرکت‌های ترکیه، چین و هند، توصیه می‌شود شرکت‌های ایرانی بر بومی‌سازی محصولات و تمرکز بر بازارهای خاص منطقه‌ای با نیازهای ویژه تمرکز کنند.

در خصوص نوسانات نرخ ارز، مدیریت ریسک ارزی از طریق پیش‌خرید مواد اولیه، قراردادهای ارزی پایدار یا همکاری با صندوق‌های پوشش ریسک اهمیت دارد. برای مقابله با نبود شفافیت در قوانین تجاری کشورهای هدف، بهره‌گیری از مشاوران محلی و همکاری با اتاق‌های مشترک بازرگانی توصیه می‌شود. در زمینه مشکلات لجستیکی و ضعف حمل‌ونقل، استفاده از ظرفیت مناطق آزاد و ایجاد شبکه‌های صادرات مشترک می‌تواند مؤثر باشد.

برای مقابله با محدودیت در حفاظت از نوآوری، ثبت مالکیت فکری در کشورهای مقصد و انعقاد قراردادهای حقوقی قوی، راهکار اصلی است. برای رفع بی‌اعتمادی به کیفیت محصولات ایرانی، دریافت استانداردهای بین‌المللی و ارائه خدمات پس از فروش قابل اعتماد ضروری است. در نهایت، برای جبران نبود نهادهای تسهیل‌گر منطقه‌ای، شرکت‌ها باید کنسرسیوم‌های مشترک تشکیل دهند و از طریق همکاری با انجمن‌های منطقه‌ای، شبکه‌های حمایتی خود را گسترش دهند.

محدودیت‌های پژوهش

محدودیت‌های این پژوهش را می‌توان در پنج محور اصلی زیر تبیین کرد:

1. محدودیت جغرافیایی و صنعتی: جامعه مورد بررسی تنها شامل شرکت‌های نوپای های‌تک ایرانی بوده است؛ بنابراین، نتایج قابلیت تعمیم مستقیم به سایر صنایع و کشورها را ندارد.
2. تمرکز بر سطح منطقه‌ای: پژوهش صرفاً به تحلیل ورود به بازارهای منطقه‌ای پرداخته و شرایط بازارهای جهانی را در نظر نگرفته است؛ از این رو، کاربرد نتایج به سطح منطقه‌ای محدود می‌شود.

در خصوص فرصت‌های شناسایی‌شده، به مدیران شرکت‌های های‌تک نوپا پیشنهاد می‌شود برای حضور در بازارهای درحال توسعه و تشنه فناوری، محصولات خود را با قیمت رقابتی و متناسب با نیاز این بازارها عرضه کنند. در زمینه عضویت ایران در پیمان‌های اقتصادی منطقه‌ای، استفاده از تعرفه‌های ترجیحی و تسهیلات گمرکی می‌تواند هزینه ورود را کاهش دهد. تشابه فرهنگی و زبانی با برخی کشورهای منطقه، فرصتی برای بومی‌سازی محصول و بازاریابی روایی فراهم می‌آورد. باتوجه به افزایش تقاضا برای خدمات دیجیتال پس از کرونا، پیشنهاد می‌شود استارت‌آپ‌ها خدمات حوزه سلامت دیجیتال، آموزش آنلاین و فین‌تک را توسعه دهند.

در خصوص ظرفیت مناطق آزاد تجاری ایران، بهره‌گیری از این مناطق برای استقرار مراکز صادراتی و لجستیکی توصیه می‌شود. رشد سرمایه‌گذاری خطرپذیر در کشورهای منطقه، فرصتی برای جذب منابع مالی خارجی و توسعه شبکه‌های ارتباطی است. توجه به بومی‌سازی فناوری ایجاد می‌کند محصولات متناسب با نیازهای محلی طراحی و عرضه شوند. دسترسی به فناوری‌های نوین، مانند هوش مصنوعی و اینترنت اشیا، نیز می‌تواند به تمایز رقابتی محصولات کمک کند. تمایل کشورهای منطقه به همکاری فناورانه جنوب - جنوب، بستری برای ایجاد پروژه‌های مشترک و انتقال تجربه فراهم می‌کند. همچنین، از حمایت نهادهای بین‌المللی توسعه فناوری می‌توان برای تأمین مالی پروژه‌ها و کسب مشروعیت بین‌المللی استفاده کرد.

در خصوص تهدیدهای شناسایی‌شده، به مدیران شرکت‌های های‌تک نوپا پیشنهاد می‌شود برای مقابله با بی‌ثباتی ژئوپلیتیکی و تغییرات ناگهانی روابط اقتصادی، راهبرد تنوع‌بخشی به بازار و انعقاد قراردادهای کوتاه‌مدت‌تر را در دستور کار قرار دهند. در برابر تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های مالی، استفاده از سازوکارهای تهاتری، ارزهای دیجیتال و واسطه‌های مالی منطقه‌ای می‌تواند بخشی از مشکل را کاهش دهد. برای مقابله با رقابت شدید

به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود مطالعات عمیق‌تری در حوزه تحلیل تطبیقی بازارهای منطقه‌ای هدف انجام دهند تا ویژگی‌ها، الزامات قانونی و مزیت‌های رقابتی هر کشور به طور جداگانه بررسی شود. همچنین، استفاده از روش‌های ترکیبی (آمیخته) برای بررسی تجربیات واقعی شرکت‌های موفق در ورود به بازارهای منطقه‌ای می‌تواند به تقویت اعتبار بیرونی یافته‌ها کمک کند. پژوهش در زمینه سنجش آمادگی صادراتی شرکت‌های نوپا، با طراحی شاخص‌ها و ابزارهای بومی‌شده، یکی دیگر از زمینه‌های مهمی است که می‌تواند به تصمیم‌سازی راهبردی در این حوزه یاری رساند. درنهایت، لازم است توجه بیشتری به مقوله تاب‌آوری استارت‌آپ‌ها در برابر ریسک‌های محیطی منطقه‌ای، به‌ویژه در حوزه‌های فناوری حساس، صورت گیرد.

تقدیر و تشکر

تشکر و قدردانی از اساتید و خبرگانی که در این مسیر به ما یاری رساندند.

3. ماهیت کیفی چارچوب SWOT: استفاده از رویکرد SWOT که بیشتر کیفی و ادراکی است، موجب می‌شود اولویت‌بندی دقیق و کمی عوامل امکان‌پذیر نباشد و نتایج تا حدی به برداشت‌های ذهنی وابسته باشند.

4. اتکا به نظرات خبرگان و داده‌های ثانویه: داده‌های پژوهش مبتنی بر مصاحبه‌ها و منابع ثانویه است که می‌تواند با سوگیری ذهنی همراه باشد و بخشی از واقعیت‌های بازار یا ظرفیت‌های شرکت‌های نوپا را نادیده بگیرد.

5. پویایی محیط منطقه‌ای: شرایط سیاسی، اقتصادی و مقرراتی در منطقه بسیار متغیر است؛ ازاین‌رو، یافته‌های پژوهش بیشتر بازتاب‌دهنده وضعیت موجود هستند و پایداری آن‌ها در بلندمدت نیازمند بازنگری مداوم خواهد بود.

منابع

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Bafghi, P., Ahmadi Sharif, M. and Nematizadeh, S. (2024). Providing an entrepreneurial marketing model based on teamwork with an emphasis on start-up companies. *Journal of value creating in Business Management*, 4(3), 73-104. doi: 10.22034/jvcbm.2024.444655.1318. [in persion].
- Baghdadi, M., Mohammadi, M., Elyasi, M. and Radfar, R. (2023). Designing the Maturity Model of Startup Business Model in Iran (Multi-Case Study: Platform / Digital Startups). *Journal of International Business Administration*, 6(1), 227-260. doi: 10.22034/jiba.2022.52255.1906. [in persion].
- Behbahani, S. A.; Adalatian-Shahriari, J.; Sohrabi, T. (2023). Evaluation and Analysis of the Integrated Model of High-Tech Entrepreneurship Development with the Technology Ecosystem Approach and its Role in Safety and Urban Economy. *Safe City*, 6(1), 73-98. doi: 10.22034/ispdrc.2023.2000184.1026. [in persion].
- Berre, M., & Le, B., Pendeven, B. (2023). What do we know about startup-valuation drivers? A systematic literature review. *Venture Capital*, 25(4), 385-429.
- Chen, Z., He, Y., & Kwan, Y. K. (2024). The high-tech enterprise certification policy and innovation: Quantity or quality?. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 14135-14171.
- Drapkin, I., Vasilyeva, R., & Kandalintseva, A. (2024). Determinants of high-tech export: evidence from a cross-country analysis. *R-Economy*. 2024. Vol. 10. Iss. 1, 10(1), 41-54.
- Eslami, G., Mehraeen, M., & Fadaei Khorasgani, M. (2024). Providing a knowledge audit model for Iranian startups. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(1), 81-128. doi: 10.47176/smok.2024.1682. [in persion].
- Felin, T., Gambardella, A., Novelli, E., & Zenger, T. (2024). A scientific method for startups. *Journal of Management*, 295(2), 125-136.
- Filippelli, S., Troise, C., Bigliardi, B., & Corvello, V. (2025). Examining the influence of entrepreneurial ecosystem pressure on the economic, social, and environmental orientation of startups. *Technological Forecasting and Social Change*, 210, 123900.
- Garcia, L., Torres, E., & Alvarez, P. (2022). Branding and digital marketing strategies in high-tech internationalization. *Journal of Business Research*, 139, 1200-1212.
- Goryushkin, A. A., & Khalimova, S. R. (2023). High-tech business and economic complexity of Russian regions. *Regional Research of Russia*, 13(2), 260-270.
- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities. Longman Higher Education.
- Hossein pour, A. and Moradi, M. A. (2021). The role of government in developing high-tech business innovation to enter the international market. *Journal of International Business Administration*, 4(4), 1-24. doi: 10.22034/jiba.2021.47279.1762 [in persion].
- Lee, D., & Kim, Y. (2024). First-mover advantages and intentional knowledge spillover effects on cybersecurity startups' financial and innovation performance: incentive for revealing innovations in high-tech emerging industry. *Asian Journal of Technology Innovation*, 32(1), 1-19.

- Lee, K., & Wang, L. (2023). Chinese high-tech export performance: effects of intellectual capital mediated by dynamic and risk management capabilities. *Sage Open*, 13(1), 21582440231153039.
- Miller, E., Cross, L., & Lopez, M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBF research group*, 19(3), 249-261.
- Mushfeq, Z. (2024). Strategies for removing barriers to private sector actors entering regional markets. *Monthly Journal of Economic Security*, 12(6), 4-14. [in persion].
- Navarro Zapata, A., Arrazola, M., & de Hevia, J. (2024). Determinants of high-tech exports: New evidence from OECD countries. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1103-1117.
- Noronha, L., & Pillai, B. (2025). Fostering startups through the vehicle of entrepreneurial support organisations like technology business incubators (TBIs): a systematic literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 15(1), 4.
- Nourouzpour, ن. , Ebrahimi, A. , Valibeigi, H. and Didehkhani, H. (2021). Formulating a Model for Export Development of Iran's High-Tech Industries. *Iranian Journal of Trade Studies*, 26(101), 193-228. doi: 10.22034/ijts.2021.246924. [in persion].
- Sandoval, L. A., Ruiz Peñalver, S. M., Thomas, E., & Fitjar, R. D. (2024). From high-tech clusters to open innovation ecosystems: a systematic literature review of the relationship between science and technology parks and universities. *The Journal of Technology Transfer*, 49(2), 689-714.
- Sarraf F., Nejati A., & Roohi P. (2022). The effect of digital social responsibility on corporate social responsibility performance and strategic performance based on the mediating role of customer involvement in high-tech small and medium-sized enterprises. *Scientific Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 6(21), 533-547. [in persion].
- Shahraki Moghadam Sh., & Farsijani H. (2022). Identifying factors affecting the promotion and growth of startups. *Scientific Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 6(20), 2234-2249. [in persion].
- Smith, R., Johnson, T., & Lee, D. (2020). Globalization challenges for high-tech startups: A comparative study. *Technovation*, 94-95, 102-115 .
- Zahoor, N., Donbesuur, F., Nwoba, A. C., & Khan, H. (2023). Regional expansion of emerging market SMEs: the roles of domestic market environmental uncertainty and international alliance partner diversity. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-31.