

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال بیستم، شماره ۴۶، پیاپی ۷۹، تابستان ۱۴۰۰

شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵

صص ۱۳-۳۷

ارائه مدلی برای شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک

فرهاد احمدی*، محمدرضا میگون پوری**، حسین صادقی***

چکیده

هدف: با توجه به اهمیت اکوسیستم همکاری، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک انجام شده است.

روش: پژوهش حاضر با روش کیفی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با روش کدگذاری با الگوی پارادایمی استراوس و کوربین انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را کارشناسان، مدیران، اساتید دانشگاهی با تجربه حداقل پنج سال مرتبط با توسعه کسب‌وکار تشکیل می‌دهند، که از میان آنها ۱۲ نفر به صورت نمونه‌گیری هدفمند برای گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق نیم ساختاریافته برگزیده شدند، که در مصاحبه نهم اشباع نظری حاصل شد.

یافته‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی مقوله‌های فرعی و محوری و همچنین روابط بین آنها در قالب مدل پارادایمی همکاری شامل پدیده محوری (سه مقوله)، شرایط علی (سه مقوله)، عوامل زمینه ای (چهار مقوله) شرایط مداخله‌گر (چهار مقوله)، راهبردها (سه مقوله)، پیامدها (یک مقوله) شد.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که پدیده محوری (الزامات همکاری کسب‌وکارهای کوچک، الزامات همکاری شرکت‌های بزرگ، شتاب همکاری) شرایط علی مدل شامل (مالکیت، هدف، مدل کسب‌وکار)، عوامل زمینه‌ای (تأمین مالی، توسعه بازار، منتورینگ، پذیرش سازمانی، مربی‌گری)، شرایط مداخله‌گر (رویه‌های حقوقی، تدارکاتی، انتخاب، ادغام) می‌شود، راهبردها (پایه همکاری، محیط چابک، فرایند تدریجی) و همچنین پیامدها (شتابدهی اکوسیستم همکاری) است.

کلیدواژه‌ها: شتابدهی، همکاری؛ کسب‌وکارهای کوچک؛ شرکت‌های بزرگ؛ اکوسیستم.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۲۷

* دانشجوی دکتری کارآفرینی بین‌الملل، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، ایران

** استادیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول) meigounpoory@ut.ac.ir

*** استادیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

Providing a model for accelerating the cooperation of large companies with small businesses

Farhad Ahmadi*, Mohammadreza Meigounpoor**, Hossein Sadegh***

Abstract

Objective: According to the importance of the collaboration ecosystem, the present study aims to provide a model for accelerating the cooperation of large companies with small businesses.

Methodology: The present study was conducted with a qualitative method based on the data strategy of the foundation with a coding method with the paradigm model of Strauss and Corbin. The statistical population of the research consists of experts, administrators, and university professors with at least five years of experience related to business development which 12 of them were selected based on targeted sampling for data collection through semi-structured in-depth interviews and resulted in theoretical saturation in the ninth interview.

Finding: Data analysis leads to the identification of sub-axes and axes as well as the relationships between them in the form of a paradigm model of cooperation including axial phenomena (three categories), causal conditions (three categories) Contextual factors (four categories) intervening conditions (four categories), strategies (three categories), and consequences (one category).

Conclusion: The results showed that the pivotal phenomenon (small business cooperation requirements, large corporate cooperation requirements, acceleration of cooperation) model causal conditions including (ownership, purpose, business model), contextual factors (financing, Market development, mentoring, organizational acceptance, coaching), interventionist conditions (legal procedures, procurement, selection, merger), strategies (collaboration basis, agile environment, gradual process) as well as consequences (accelerating the collaboration ecosystem).

Keywords: Acceleration; Collaboration; Small Businesses; Large Companies; Ecosystem.

* PhD student, Department of Entrepreneurship, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

** Assistant Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran, (Corresponding Author), Email: meigounpoory@ut.ac.ir

*** Assistant Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

۱. مقدمه

کسب‌وکارهای کوچک یکی از پایه‌های اساسی توسعه کارآفرینی هر کشور هستند، که نقش ستون فقرات اقتصادی جامعه را ایفا نموده و موجبات اشتغال، تولید، صادرات، کاهش فقر، توان اقتصادی و توسعه اقتصادی را فراهم می‌کنند (Bruns and Bosma, 2017). کسب‌وکارهای کوچک دارای ویژگی‌های مانند ایده‌های نویدبخش، چابکی، توانایی پذیرش ریسک و آرمان‌های رشد سریع می‌باشند (Weiblen and Chesbrough, 2015). این‌گونه کسب‌وکارها با انبوهی از چالش‌ها از قبیل محدودیت منابع مالی، عدم تجربه راه‌اندازی کسب‌وکار، عدم توان جذب کارکنان خوب یا فقدان دانش کسب‌وکار مواجه هستند (Yang and Aldrich, 2017) در نتیجه ممکن است بسیاری از تلاش کسب‌وکارهای مذکور با شکست مواجه شود (Ambos and Birkinshaw, 2010) از آنجا که کسب‌وکارهای کوچک به تنهایی نمی‌توانند منابع کافی را برای حل چالش‌های تازه‌تأسیس بودن پیدا کنند، می‌بایست به دنبال منابع خارج از مجموعه کسب‌وکار باشند (Weiblen and Chesbrough, 2015). یکی از منابع نوآورانه خارجی، استفاده از ظرفیت همکاری با شرکت‌های بزرگ است (Kohler, 2016) بدون شک هریک از کسب‌وکارهای کوچک و شرکت‌های بزرگ دارای ویژگی و شرایط منحصریفرود سازمانی هستند (Blank and Dorf, 2012). در همین راستا در طول سال‌های اخیر مدل‌های متنوعی برای پاسخگویی به نیاز کسب‌وکارهای کوچک توسط سیاست‌گذاران، دانشگاه‌ها و شرکت‌های بزرگ شکل گرفته است، که با فراهم کردن منابع به میانجی‌گری رابطه بین کسب‌وکارها و محیط‌آنها، به نرخ بقای کسب‌وکارها کمک کنند (Clayton and Feldman, 2018). از این‌رو به دست آوردن بینش در مورد مدل‌های همکاری کسب‌وکارهای کوچک با شرکت‌های بزرگ حائز اهمیت است (Barbero and casillas, 2014). لذا ارائه مدلی برای شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک دارای اهمیت زیادی از منظر دلالت‌های سیاستی و نظری است. بر این اساس این پژوهش در ابتدا به بیان اهمیت و ضرورت انجام و اهداف پژوهش پرداخته شده و سپس مروری بر ادبیات پژوهش شامل مبانی نظری و پیشینه پژوهش انجام پذیرفته است. در گام بعدی، روش گردآوری داده‌ها و نحوه تجزیه و تحلیل آنها بیان شده است. در ادامه به بیان یافته‌های حاصل و مقایسه آن با نتایج سایر مطالعات پرداخته شده و در آخر نیز به ارائه نتایج تحقیق در قالب مقوله‌های مربوط به شرایط علی، پدیده‌محوری، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌گر، راهبردها، پیامدهای همکاری پرداخته شده است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دهه اخیر با توجه به تغییرات سریع فناوری، ابرانگاره نوآوری بسته پاسخ‌گوی فضای رقابتی امروزی نبوده است؛ از این رو کسب‌وکارها باید برای کسب مزیت رقابتی، دانش و توانمندی داخلی و خارجی سازمان را با هم ادغام کرده و به سمت نوآوری در همکاری حرکت خواهند نمود (Hogehuis et al, 2017). در واقع محدودیت‌های شرکت‌ها مانع درونی‌سازی مجموعه دانش‌ها و قابلیت‌های موردنیاز برای نوآوری شده و به همین منظور رویکرد همکاری با توسعه طیف گسترده‌ای از شرکات‌های نوآورانه تأثیری مثبت بر موفقیت همکاری خواهد داشت (Rauter, 2019) با توجه به مزایای بیان شده به کارگیری همکاری شرکت‌ها به یک ضرورت تبدیل شده است، زیرا روند آتی کسب‌وکارها نیز به سمت بهره‌گیری از خردجمعی و دانش برون سازمانی در حال پیشروی است (Moretti and Biancardi, 2020). از اینرو حفظ مزیت رقابتی پایدار کسب‌وکارها با یک نوآوری امکان‌پذیر نیست، بلکه ضروری است برای ادامه حیات و حفظ جایگاه رقابتی به دنبال منابع خارجی نوآورانه باشند (Hogehuis et al, 2017). یکی از منابع نوآورانه خارجی که توجه بسیاری از پژوهشگران توسعه کسب‌وکار را به خود جلب نموده، همکاری کسب‌وکارهای کوچک با شرکت‌های بزرگ است (Ream and Schatsky, 2016). در این میان هر یک از دو گروه شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک به واسطه ویژگی‌ها و قابلیت‌های متفاوت خود به نوعی به منابع مکملی دسترسی دارند، که گروه مقابل برای نوآوری به آنها نیاز داشته و همین موضوع باعث شده است که شدت تمایل همکاری بین این دو دسته از شرکت‌ها بالا گیرد (Hogehuis et al, 2017). در واقع برای بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک همکاری با شرکت‌های بزرگ نه فقط یک فرصت، بلکه به‌عنوان یک الزام برای توسعه و تجاری‌سازی کسب‌وکارشان نگاه می‌کنند (Boon & Faynshteyn, 2017). با این حال باید توجه داشت که فرایند همکاری بین شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک پیچیده و تخصصی بوده و عوامل متعددی بر موفقیت این فرایند تأثیرگذار هستند. از این رو عدم توجه و بررسی دقیق عوامل مؤثر بر فرایند همکاری، ممکن است شانس موفقیت همکاری را به خطر بیندازد (Dasi-Rodriguez & Pardo-Del-Val, 2015). در همین راستا بسیاری از بازیگران توسعه کسب‌وکار سعی در پرکردن شکاف همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک دارند، که بتوانند منابع به رابطه و نرخ بقای کسب‌وکارها کمک کنند (Clayton, Feldman and Lowe, 2018).

منافع همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک: با توجه به اینکه شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک دارای ویژگی‌های منحصر بفرد و متفاوتی هستند، از این رو هر کدام از کسب‌وکارهای فوق دارای جذابیت‌های منحصر بفرد جهت همکاری هستند. از جذابیت‌ها و نقاط

قوت کسب‌وکارهای کوچک می‌توان به ایده‌های خلاقانه برای تبدیل به نوآوری واقعی، ساختار چابک سازمانی و واکنش سریع در برابر تغییرات محیطی و سازگاری با شرایط جدید کسب‌وکار، پذیرش عدم قطعیت و ریسک‌پذیری کسب‌وکار، هدف‌گیری رشد سریع اشاره نمود (Imaginatic, Masschallenge, 2016). همچنین از جذابیت‌ها و نقاط قوت شرکت‌های بزرگ می‌توان به نقش مؤثر در توسعه سریع بازار به مناطق و مشتریان جدید، تأمین منابع مالی، نقش اعتبار برند در توسعه معاملات فروش و یافتن بودجه، کسب امتیاز مذاکره در تعاملات تجاری، تأمین منابع از سانی، ارتباطات، دانش و اطلاعات، توسعه سریع فرصت‌های تجاری اشاره نمود (Goldstein A, Lehmann, 2015). این نقاط قوت و منافع برای هر دو طرف شفاف به نظر می‌رسد و موجب شگفتی نیست که ۹۷٪ از کسب‌وکارهای کوچک مایل به توسعه شراکت‌های بلندمدت با شرکت‌های بزرگ هستند و ۸۳٪ از شرکت‌های بزرگ به تعاملات با کسب‌وکارهای کوچک به‌عنوان امری مهم نگاه می‌کنند (Reinmoeller and Ravasi, 2017). در نتیجه زمانی که نقاط قوت و منافع شرکت‌های بزرگ به کسب‌وکارهای کوچک متصل می‌شود، ترکیب این دو مجموعه، به یک نیروی غیرقابل توقف همکاری تبدیل می‌شود (Harle and soussan, 2017).

موانع همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک: با وجود علاقه شدید به همکاری شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک، همکاری این دو مجموعه در عمل مشکل‌تر از آن چیزی است که انتظار می‌رود و بسیاری از تلاش‌ها برای شکل‌گیری برنامه‌های همکاری با شکست مواجه شده است (Weiblen and Chesbrough, 2015). با وجود اینکه تقریباً همه کسب‌وکارهای کوچک علاقه‌مند به شکل‌گیری شراکت‌های بلندمدت با شرکت‌های بزرگ هستند و ۸۳٪ از آنها تلاش کرده‌اند، تا یک ارتباط همکاری برقرار کنند، تنها ۵۷٪ از آنها در این کار موفق بوده‌اند (Harle and soussan, 2017). نتایج برخی موانع و چالش‌های همکاری شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک حاکی از مؤثر بودن عوامل انتخاب کسب‌وکارهای نامناسب و یا فاقد گزاره ارزش همکاری، عدم تعریف دیدگاه روشن و شفاف در اهداف تجاری، دانش و منابع از سانی همکاری، ناهم‌سویی اهداف طرفین منجر به بن‌بست رسیدن همکاری، فرایند کند و پیچیده تصمیم‌گیری شرکت‌های بزرگ، عدم پشتیبانی جامع شرکت‌های بزرگ، فقدان تمایل یا انگیزه کارکنان شرکت‌های بزرگ جهت همکاری با کسب‌وکارهای کوچک در شکست برنامه همکاری می‌باشد (Imaginatic and Masschallenge, 2016).

جدول ۱. پیشینه پژوهش

عوامل تأثیرگذار بر همکاری	منبع داده و روش تحقیق	عنوان مقاله	محقق
عدم چابکی و ساختار سلسله‌مراتبی و غیرمنعطف شرکت‌های بزرگ، مشکلات کسب‌وکارهای کوچک برای شروع رابطه با شرکت‌های بزرگ، بالابودن ریسک همکاری برای شرکت‌های بزرگ، عدم وجود اعتماد میان طرفین همکاری	مرور پیشینه/ مصاحبه/ نظر سنجی آنلاین	همکاری شرکتی بین کسب‌وکارهای کوچک و شرکت‌های بزرگ	Jacobson & Ramsolv (۲۰۱۷)
ارتباطات کند در شرکت‌های بزرگ، عدم شفافیت انتظارات شرکت بزرگ از همکاری، عدم انگیزه شرکت بزرگ برای همکاری	مصاحبه	برنامه رشد کسب‌وکارهای شرکتی در دانشگاه آلتو	Linna (۲۰۱۷)
دسترسی شرکت‌های بزرگ به بازار، خرید محصول شرکت کسب‌وکارهای کوچک توسط شرکت‌های بزرگ، مشکلات مالی کسب‌وکارهای کوچک	مصاحبه	شتاب‌دهنده‌های شرکتی: شانس‌ها، خطرات و عوامل موفقیت مهم برای شرکت‌ها و کسب‌وکارهای کوچک	Matzler (۲۰۱۷)
مشکلات مالی کسب‌وکارهای کوچک، ریسک از دست رفتن چابکی کسب‌وکارهای کوچک، ریسک سرمایه‌گذاری برای شرکت‌های بزرگ، ترس آسیب رسیدن به شهرت شرکت‌های بزرگ	مصاحبه	همکاری بین کسب‌وکارهای کوچک و شرکت‌ها: راهنمای عملی برای درک مشترک	Larkin & Halloran (۲۰۱۸)
فرایند پیچیده تصمیم‌گیری در شرکت‌های بزرگ، امکان دریافت بازخورد از مشتریان و توسعه محصول کسب‌وکارهای کوچک، دسترسی شرکت‌های بزرگ به بازار، تقویت اعتبار کسب‌وکارهای کوچک، مبهم بودن اهداف همکاری برای طرفین	مرور پیشینه/ مصاحبه/ مطالعه چند موردی	همکاری بین کسب‌وکارهای نوپا و شرکت‌ها: دیدگاه راه اندازی	Heratri & Klang (۲۰۱۹)
کندی تصمیم‌گیری در شرکت‌های بزرگ، خرید محصول کسب‌وکارهای کوچک توسط شرکت‌های بزرگ، مشکلات مالی کسب‌وکارهای کوچک	مصاحبه/ مطالعه موردی	ارزش ایجاد و تولید مشترک در روابط کسب‌وکار-شرکت: درک انتظارات کسب‌وکارهای کوچک	Toivola (۲۰۱۹)
مشکلات مالی کسب‌وکارهای کوچک، ارائه فضای اداری و آزمایشگاهی به کسب‌وکارهای کوچک، ساختار بوروکراتیک شرکت‌های بزرگ، دسترسی شرکت‌های بزرگ به بازار فروش، استفاده کسب‌وکارهای کوچک از متخصصان شرکت‌های بزرگ	مصاحبه/ مطالعه چندموردی	خدمات کلیدی کسب‌وکار در مشارکت نوآوری با کسب‌وکارهای نوپا و شرکت‌های بزرگ	Abu zeid & Syed (۲۰۱۹)

عوامل تأثیرگذار بر همکاری	منبع داده و روش تحقیق	عنوان مقاله	محقق
ساختار بوروکراتیک شرکت‌های بزرگ، تعارض اهداف واحدهای درون یک شرکت بزرگ، دسترسی کسب‌وکارهای کوچک به مشتریان شرکت بزرگ	مصاحبه / مطالعه موردی	شتاب‌دهنده شرکتی - مطالعه شرایط تقویت موفقیت‌آمیزتر و مشارکت همکاری شرکتی	Hagedorn & Thien (۲۰۲۰)
رویکردهای درون‌بنگاهی برای تحلیل همکاری‌ها در کشور ایران کفایت نداشته و باید موضوعاتی از جمله محیط نهادی همکاری مورد بررسی قرار گیرد.	مصاحبه و پرسشنامه	بررسی تأثیر تنظیم محیط نهادی بر اثربخشی همکاری در صنایع هوافضایی کشور	Alyasi et al (۲۰۱۱)
به چالش‌های نظام همکاری نظیر تأمین مالی (کمبود سرمایه‌گذاری خطرپذیر و عدم صرفه اقتصادی در تجاری‌سازی محصولات نوآورانه)، واسطه‌گری و ارتباطی (تضمین مکانیسم‌های ایجاد و بهبود همکاری و همچنین ایجاد ارتباط و تعامل میان بازیگران شبکه همکاری، مشاوره (فراهم نمودن خدمات اطلاعاتی، تجاری، قانونی و مشاوره فنی و الگوهای مدیریتی) اشاره نمودند.	مصاحبه و پرسشنامه	ارزیابی تأثیر کاردهای نهادی میانجی در رفع ضعف‌های نظام ملی همکاری ایران	Norouzi et al (۲۰۱۶)
همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای جدید منجر به یادگیری بازیگران از یکدیگر در فرایند توسعه همکاری و رسیدن به یک زبان مشترک، هم‌افزایی منابع و قابلیت‌ها جهت بکارگیری دانش فنی و توانایی‌های کسب‌وکارهای کوچک و پذیرش فناوری توسط شرکت‌های بزرگ، تغییر نگاه آکادمیک کسب‌وکارهای جدید به نگاه عملیاتی، فنی و صنعتی و همچنین تغییر بینش شرکت بزرگ به توسعه همکاری نوآورانه، مدیریت ریسک، بازاریابی و بازاریابی خواهد شد. در مجموع این همکاری منجر به ارتقای اعتماد به نفس و باروری توانمندی محلی طرفین همکاری می‌شود.	مصاحبه	نقش بنگاه جدید در توسعه محصول مشترک با شرکت صنعتی	Bahraini et al (2018)

بر اساس جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، ساختار سلسله‌مراتبی و رویه‌های طولانی مدت تصمیم‌گیری، مسائل مرتبط با عدم اعتماد و از دست‌دادن سرمایه از مهم‌ترین چالش‌های مربوط به شرکت‌های بزرگ در همکاری با کسب‌وکارهای کوچک بوده است. از سوی دیگر، مشکلات دسترسی به بازار، تأمین منابع مالی، عدم توانایی اداره فرایند کسب‌وکار، عدم آشنایی با قواعد و دانش کسب‌وکار، ضعف در تولید انبوه و عجول بودن مهم‌ترین چالش‌های

مربوط به کسب‌وکارهای کوچک در همکاری شرکت‌های بزرگ بوده است. در کنار موانع همکاری، ویژگی‌های خاص هر یک از طرفین موجب انگیزه همکاری می‌شود. دسترسی شرکت‌های بزرگ به مجموعه وسیعی از مشتریان و نقش مؤثر در توسعه سریع بازار به مناطق و مشتریان جدید، تأمین منابع مالی، نقش اعتبار برند در توسعه معاملات فروش و یافتن بودجه، کسب امتیاز مذاکره در تعاملات تجاری، تأمین منابع انسانی، ارتباطات، دانش و اطلاعات، توسعه سریع فرصت‌های تجاری موجب بروز انگیزه همکاری در کسب‌وکارهای کوچک خواهد شد. از سوی دیگر ایده‌های خلاقانه برای تبدیل به نوآوری واقعی، ساختار چابک سازمانی و واکنش سریع در برابر تغییرات محیطی و سازگاری با شرایط جدید، پذیرش عدم قطعیت و ریسک‌پذیری کسب‌وکار، هدف‌گیری رشد سریع کسب‌وکارهای کوچک امکان حرکت سریع به سمت نوآوری و ارتقای موقعیت کنونی در بازار شرکت‌های بزرگ را فراهم می‌آورد. همان‌گونه که در این پژوهش‌ها مشاهده می‌شود محققان، به صورت کلی بر چالش‌ها و پیشران‌های همکاری پرداخته و به ارائه مدل مسنجم برای تشریح گام‌های شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک پرداخته نشده است، که پژوهش حاضر در جهت رفع محدودیت‌های پیشین و ارائه مدل مناسب براساس مولفه‌های شناسایی شده انجام خواهد شد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به آنکه هدف این پژوهش ارائه مدل برای شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک بود، برای اجرای عملیات پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد پژوهش کیفی و روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شد. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد یک روش پژوهش است که به پژوهش‌گران در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکا به نظریه‌های موجود، خود به تدوین نظریه از طریق تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای مشاهده‌ها اقدام کنند. نظریه حاصل از اجرای چنین روش پژوهشی، نظریه‌ای فرایندی است که با استفاده از شیوه‌های منظم گردآوری داده‌ها، می‌توان به تشخیص مقوله‌ها و مضمون‌ها و برقراری رابطه میان این مقوله‌ها پرداخت و نظریه‌ای را برای تبیین یک فرایند عرضه کرد (Strauss & Corbin, 2008). جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان «کارشناسان، مدیران، اساتید دانشگاهی مرتبط با شتابدهی کسب‌وکار» را تشکیل می‌دهند که در یکی از حوزه‌های همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک حداقل پنج سال متوالی تجربه همکاری داشته‌اند و ضمن آشنایی با مباحث شتابدهی همکاری، امکان برگزاری جلسه‌های مصاحبه حضوری با آنها وجود داشته است. نمونه‌گیری بصورت هدفمند و با انتخاب ۱۲ نفر از افراد واجد

شرایط تا حصول اطمینان از کفایت داده‌ها و مبتنی بر اصل اشباع نظری (مصاحبه نهم) صورت گرفت، ولی برای اطمینان بیشتر گردآوری داده‌ها تا مصاحبه ۱۲ ادامه یافت. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده و از مشارکت‌کنندگان در پژوهش خواسته شد که ضمن توصیف همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک، دیدگاه‌ها و نظرهای خود در خصوص عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای حاصل از اجرا و ارتقای آن را تشریح کنند. در این پژوهش از استراتژی «نظریه داده‌بنیاد» برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است؛ براین اساس در گام نخست خواندن و گوش دادن عمیق به مصاحبه‌ها با هدف آشناسدن با داده‌ها در دستور کار قرار گرفت. در ادامه کدگذاری اولیه (باز) از طریق تلخیص و استنتاج معانی از گزاره‌های کلامی انجام شده و به دنبال آن جستجو برای یافتن مقوله‌های محوری و فرعی منتج به ظهور پدیده اصلی پژوهش شد. پس از آن تلاش شد سایر مقوله‌ها در پیرامون آن تنظیم و مدل شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک استخراج شود. در بررسی روایی یافته‌ها از راهبردهای هشتمانه برای اعتباریابی پژوهش‌های کیفی استفاده شد (Creswell & Miller, 2000). بدین ترتیب که ابتدا به دقت مبانی نظری و پیشینه پژوهش در موضوع شتابدهی همکاری مورد بررسی قرار گرفت و پیش از طراحی سؤال‌های مصاحبه نیز در خصوص نحوه طراحی سؤال‌های مصاحبه مطالعه شد و سؤال‌ها پس از طراحی به تبیین خبرگان این حوزه رسید و از راهنمایی‌های آنها بهره گرفته شد. در حین فرایند مصاحبه نیز با تعیین چارچوب‌هایی از خارج شدن مصاحبه‌شونده از موضوع مورد بررسی جلوگیری شد. برای جلوگیری از اطلاعات حاصل از مصاحبه، با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده‌ها، مصاحبه‌ها ضبط شدند. در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز پژوهشگر با مطالعه دقیق در حوزه روش تجزیه و تحلیل و گرفتن راهنمایی از خبرگان سعی در انجام این مرحله با حداکثر دقت کرده است و برای اطمینان نیز برخی از موارد توسط یک دستیار و خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. برای روایی گزارش‌گیری یافته‌ها نیز سعی شد تا مطالبی که به پژوهشگران و خوانندگان اثر حاضر در قالب نتایج ارائه می‌شود، از صحت بالایی برخوردار باشند. برای بررسی قابلیت اطمینان (پایایی) متن مصاحبه‌ها به صورت خام در اختیار یک ناظر بیرونی که در حوزه پژوهش‌های کیفی تخصص داشت و دارای تجربه انجام پژوهش داده‌بنیاد بود، قرار گرفت تا میزان مشابهت‌های مستخرجه بررسی شود. وی با توجه به برداشت خود کدگذاری‌هایی انجام داد. هماهنگی در کدگذاری بین پژوهشگر و ناظر (بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های ظاهری در کدگذاری) در سطح قابل قبول بود. در مواردی که اختلاف نظر وجود داشت تلاش شد از طریق بازنگری داده‌ها و تحلیل موارد مغایر، نظرها به هم نزدیک شود.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

(توصیف متغیرهای جمعیت شناختی): در این بخش توصیف مشخصات صاحب‌شوندگان در جدول (۲) پرداخته شده است.

جدول ۲. توصیف جمعیت‌شناختی صاحب‌شوندگان

ردیف	شغل و تخصص	تحصیلات	جنسیت	سابقه کار (سال)
۱	مدیر شتاب‌دهنده کسب‌وکار	کارشناسی‌ارشد	مرد	۶
۲	مدیر شتاب‌دهنده کسب‌وکار	کارشناسی‌ارشد	مرد	۸
۳	مدیر شتاب‌دهنده کسب‌وکار	دکتری	مرد	۵
۴	مدیر شتاب‌دهنده کسب‌وکار	کارشناسی‌ارشد	مرد	۵
۵	مدیر نهاد متولی توسعه کسب‌وکار	کارشناسی‌ارشد	زن	۷
۶	مدیر نهاد متولی توسعه کسب‌وکار	کارشناسی‌ارشد	مرد	۵
۷	مدیر نهاد متولی توسعه کسب‌وکار	دکتری	مرد	۳
۸	مدیر نهاد متولی توسعه کسب‌وکار	کارشناسی‌ارشد	زن	۹
۹	مدیر نهاد متولی توسعه کسب‌وکار	دکتری	مرد	۱۲
۱۰	اساتید مطلع توسعه کسب‌وکار	دکتری	مرد	۸
۱۱	اساتید مطلع توسعه کسب‌وکار	دکتری	زن	۵
۱۲	اساتید مطلع توسعه کسب‌وکار	دکتری	زن	۶

باتوجه به ماهیت پژوهش اکثر صاحب‌شوندگان با تحصیلات بالا بودند. در این پژوهش بررسی و تحلیل داده‌ها مطابق با روش گردند تئوری از طریق کدگذاری داده‌ها (یافتن مفاهیم در داده‌ها) در سه مرحله: ۱- کدگذاری باز، ۲- کدگذاری محوری، ۳- کدگذاری انتخابی انجام شد. در کدگذاری باز، کدگذاری از طریق نسبت دادن کدهای مفهومی و مقوله‌ای به کوچک‌ترین واحدهای معنادار از محتوای متنی هدف صورت گرفت. مطابق فرایند روش شناختی، نخست از دل داده‌های اولیه، کدهای مرتبط با موضوع مشخص شدند و سپس به شیوه مقایسه مداوم از دل چندین کد، یک مفهوم استخراج شد و به همین شیوه سایر کدها نیز به مفاهیم تبدیل شدند تا در نهایت ۳۰ مفهوم بدست آمد. در مرحله بعد مفاهیم باهم ترکیب شدند و در انتها ۱۷ مقوله حاصل شد. برای کدگذاری محوری مقوله‌ها و مفاهیم بدست آمده از مرحله کدگذاری باز با هم مقایسه، ترکیب و ادغام، تقلیل و تلخیص شدند. نمونه چند صاحب‌و مقوله‌های مرتبط با آن در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه صاحب‌های مربوط به مقوله‌های استخراج شده

عنوان مقوله	کد مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه
الزامات همکاری	۶۸،۹،۷	کسب‌وکارهای کوچک دارای یکسری الزامات جهت همکاری با شرکت‌های بزرگ هستند.
	۱۰،۱۱،۶،۲	شرکت‌های بزرگ دارای یکسری الزامات جهت همکاری با کسب‌وکارهای کوچک هستند.
مالکیت	۱،۳،۵	نبود مالکیت شفاف همکاری منجر به مسئولیت‌پذیری نامنسجم و پراکنده می‌شود.
	۱۲،۱۰،۷	برنامه همکاری که مالک یا مدیری نداشته باشد، تخصیص منابع برای توسعه آن دشوار است. بدون مدیر برنامه، تعریف اهداف همکاری دشوار می‌شود.
هدف	۳،۴،۸،۹	اهداف همکاری ریشه در مالکیت دارد.
	۵،۹،۴،۲	اهداف استراتژیک نیاز به در نظر گرفتن سودآوری همکاری دارند.
	۲،۸،۹	مدل کسب‌وکار نمی‌تواند قبل از اهداف شرکت‌های بزرگ مشخص شود.
مدل کسب‌وکار	۱،۲،۸	مدل کسب‌وکار شامل مدل‌های تبدیل همکاری به کسب‌وکار سودآور است.
	۶،۴،۱	شرکت‌های بزرگ دارای رویه‌های حقوقی نامناسب در همکاری با کسب‌وکارهای کوچک هستند.
رویه‌های حقوقی	۶،۹،۱	شرکت‌های بزرگ به منظور حفاظت از خود در مسائل حقوقی بسیار سختگیر هستند.
	۶،۳،۴	شرکت‌های بزرگ از ریسک مسئولیت کسب‌وکارهای کوچک گریزان هستند.
	۱۰،۴،۶	در همکاری‌ها هیچگونه تعامل و هماهنگی میان واحدهای حقوقی و رویه‌های تدارکاتی وجود ندارد.
	۲،۵،۷	مسائل تدارکاتی منجر به مشکلات ادغام بیشتر کسب‌وکارهای کوچک در طول فرآیند می‌شود.
رویه‌های تدارکاتی	۶،۸،۷	شرکت‌های بزرگ دارای رویه‌های تدارکاتی نامناسب در همکاری با کسب‌وکارهای کوچک هستند.
	۱،۹،۵	برخی چالش‌های تدارکاتی وابسته به سیاست‌های حقوقی برای محافظت از شرکت‌های بزرگ هستند.
	۸،۹،۷	در صورت عدم چابک‌سازی فرایندهای تدارکاتی همکاری جامعی میان شرکت‌های شکل نخواهد گرفت.
رویه‌های انتخاب	۲،۶،۹	عدم انتخاب هوشمند منجر به چالش کسب‌وکارهای کوچک نامناسب در برنامه همکاری مربوط می‌شود.
	۷،۴،۱	در همکاری می‌بایست کسب‌وکارهای همسو با اهداف شرکت‌های بزرگ انتخاب نمود.
رویه‌های ادغام	۹،۳،۶	عدم درگیری واحدهای شرکت‌های بزرگ مربوط به چالش انتخاب کسب‌وکارهای کوچک می‌شود.
	۸،۵،۷،۹	واحدهای شرکت‌های بزرگ بدلیل عدم درگیری در فرایند اولیه انتخاب فاقد انگیزه کافی در همکاری هستند.
	۶،۵،۱،۲	عدم انتخاب هوشمند منجر به بسیاری از مشکلات در زمینه ارتباطات می‌شود.
	۹،۴،۶،۳	شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک در همسان‌گزینی سردرگم هستند.
تأمین مالی	۶،۵	یکی از مهم‌ترین اهداف همکاری کسب‌وکارهای کوچک با شرکت‌های بزرگ تأمین مالی است. تأمین مالی خوب کسب‌وکارهای کوچک امکان مقیاس‌پذیری بهتر آنها را میسر می‌سازد.
	۶،۲،۶،۹	تأمین بودجه مهم‌ترین هدف برای کسب‌وکارهای کوچک شرکت‌کننده در هر نوع برنامه همکاری است.
	۸،۴،۷،۶،۹	یکی از مهم‌ترین اهداف همکاری کسب‌وکارهای کوچک با شرکت‌های بزرگ دسترسی به بازار است.
توسعه بازار	۹،۴،۵،۸	کسب‌وکارهای کوچک به دنبال توسعه سهم بازار و افزایش فروش با استفاده از شبکه مشتریان و اعتبار شرکت‌های بزرگ هستند.
	۶،۵،۴،۹،۱	عدم پذیرش سازمانی منجر به شروع کند همکاری می‌شود.
	۲،۵،۶	

عنوان مقوله	کد مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه
پذیرش سازمانی	۶،۷،۸،۲	یکی از ارکان موفقیت همکاری پذیرش کسب‌وکارهای کوچک توسط کارکنان شرکت‌های بزرگ است.
منتورینگ	۸،۴،۵،۶،۷	منتورینگ همکاری بر اهمیت داشتن منتورهای مناسب به‌عنوان پل سازان بین کسب‌وکارهای کوچک و شرکت‌های بزرگ تاکید دارد.
	۵،۶،۹	کسب‌وکارهای کوچک در پیدا کردن کارکنان مناسب شرکت‌های بزرگ بدون منتورهای شرکتی با مشکلات فراوانی روبرو هستند.
مریی‌گری	۶،۵،۴،۶	استفاده از ظرفیت مرییان کارآفرینی در توسعه همکاری ضروری است
	۶،۸،۱،۴	آموزش‌های مریی‌گری حقوقی برای کسب‌وکارهای کوچک ضروری است
	۹،۶،۴	مریی‌گری توسط شرکت‌های بزرگ کمک بزرگی به توسعه همکاری خواهد نمود
پایه همکاری	۲،۱،۱۰،۱۱	اهداف همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای خرد کوچک بصورت شفاف و روشن مشخص می‌شود.
	۶،۹،۴،۵	اهداف همکاری در حوزه‌های دسترسی به منابع، دسترسی به بازار و تأمین مالی مشخص می‌شود.
	۱،۱۰،۳،۸	ترسیم یک نقشه راه مشترک شفاف برای همکاری میان شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای خرد کوچک
		بازبینی منظم اهداف، نقشه‌های راه و دیگر برنامه‌های همکاری منجر برای چابکی و توانایی واکنش به وضعیت‌های نوظهور همکاری
محیط چابک	۹،۶،۱،۴	چابک‌سازی فرایندهای تدارکاتی شرکت‌های بزرگ منجر به توسعه همکاری با کسب‌وکار خرد کوچک می‌شود.
	۵،۷،۶،۳	مکانیزم ساده‌سازی قراردادی در فرایندهای همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای خرد کوچک صورت گیرد.
	۶،۴،۹،۲	یادگیری مهارت‌های کارآفرینی و کسب دانش فنی یا تجاری یکی از دلایل همکاری کسب‌وکارهای کوچک با شرکت‌های بزرگ است.
	۲،۵،۸،۹	از ظرفیت متخصصان و پرسنل ماهر شرکت‌های بزرگ به‌عنوان منتورهای شرکتی توسعه کسب‌وکارهای خرد کوچک استفاده شود.
	۶،۸،۲،۱	منتورهای شرکتی می‌توانند با فراهم ساختن امکان اشتراک‌گذاری دانش و منابع بین شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکار خرد کوچک نقش آفرینی کنند.
	۳،۱،۲،۴،۵	درگیری مدیریت عالی شرکت بزرگ در فرایند همکاری منجر به پشتیبانی و همسویی استراتژیک با کسب‌وکارهای خرد کوچک خواهد شد.
	۶،۵،۸،۴	بالاترین رده‌های مدیران اجرایی شرکت‌های بزرگ می‌بایست عملیات همکاری با کسب‌وکارهای خرد کوچک را مورد تأیید و به آن متعهد باشد.
	۷،۵،۳،۴	مدیریت عالی شرکت‌های بزرگ می‌بایست سازوکاری فراهم کند، که واحدهای استراتژیک شرکت همکاری دوستانه و عالی در محیط همکاری با کسب‌وکارهای خرد کوچک داشته باشند.
	۹،۵،۱،۴	درگیری واحدهای استراتژیک شرکت بزرگ منجر به پشتیبانی و هم‌سویی همکاری واحدهای تخصصی با کسب‌وکارهای خرد کوچک خواهد شد.
	۱۶،۹،۸	برای سرعت‌بخشی به روند پیشرفت همکاری کسب‌وکارهای کوچک بتوانند مستقیماً با واحدهای تخصصی شرکت‌های بزرگ تعامل داشته باشند.
فرایند تدریجی	۲،۶،۵،۳	جهت کاهش ریسک میان شرکت بزرگ و کسب‌وکار کوچک ضروری است که طرفین در فاز اول همکاری از یک برنامه آزمایشی شروع کنند.
	۹،۶،۸،۲	یکی از مزایای همکاری آزمایشی کاهش ریسک برای طرفین همکاری است.
	۴،۱،۳،۸	پس از اعتبارسنجی و بهبود گزاره ارزش طرفین همکاری از طریق پروژه‌های کوتاه مدت آزمایشی، یک فرایند اعتماد تدریجی میان طرفین همکاری شکل می‌گیرد.

عنوان مقوله	کد مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه
شتابدهی اکوسیستم همکاری	۱۱،۱۲،۹	یکی از موضوعات مهم آزمون همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای خرد کوچک تطبیق برنامه همکاری است.
	۱۰،۸،۹،۷	ساختار شراکت‌های رسمی به "اهداف همکاری، منابع و بلوغ کسب‌وکارهای خرد کوچک" بستگی دارد.
	۲۶،۷،۹	بازبینی منظم بازار و مشتریان منجر به همکاری‌های پایدار میان کسب‌وکارهای خرد کوچک و شرکت‌های بزرگ می‌شود.
	۹،۶،۴،۵	در طول فرایند همکاری اعتماد میان شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک بوجود می‌آید.
	۲،۱،۵،۱۰	شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک از کم‌ریسک‌ترین همکاری به سوی همکاری پرریسک می‌روند.
	۳،۲،۹	تعامل و همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای خرد کوچک منجر به تقویت یادگیری و شبکه‌سازی همکاری می‌گردد.
	۶،۵،۹	شرکت‌های بزرگ در جهت تشویق تعامل و همکاری میان مشارکت‌کنندگان تلاش کنند.
	۱،۲،۱۰	شرکت‌های بزرگ می‌بایست نگاهی به اکوسیستم کسب‌وکارهای خرد کوچک پیرامون داشته باشند.
	۱۱،۱۲،۸،۳،۵	بودن به‌عنوان بخشی از یک اکوسیستم کسب‌وکار، به یافتن بهترین کسب‌وکارهای خرد کوچک کمک می‌کند.
	۱،۲،۶	همکاری کسب‌وکارهای کوچک و شرکت‌های بزرگ منجر به شکل‌گیری اکوسیستم همکاری می‌شود.
۵،۶،۱۲	در صورت مدیریت بر فرایند همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک در شکل‌گیری اکوسیستم همکاری یک شتاب خواهد افتاد.	

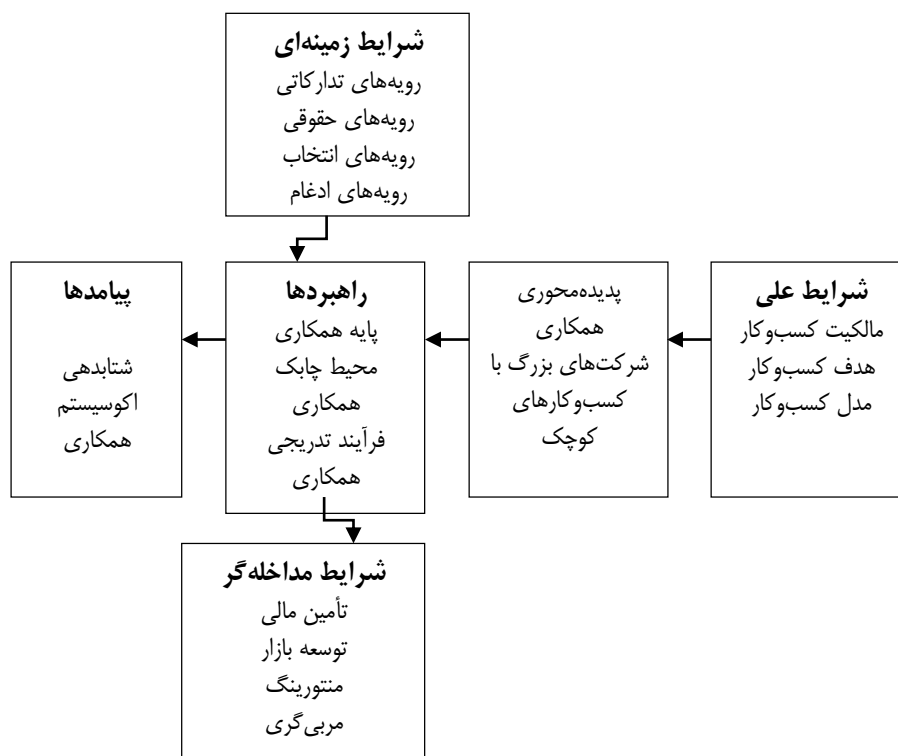
در مرحله آخر تجزیه و تحلیل در این پژوهش، کدگذاری انتخابی (گزینه‌شی) انجام شد، البته کدگذاری انتخابی یک مرحله مکانیکی جدا نیست، بلکه در طی کدگذاری باز و محوری، بذرهایی آن جوانه می‌زند و پژوهشگر با به پای مفهوم‌سازی و مقوله‌ای کردن و به‌ویژه با تشکیل خوشه‌های مقوله‌ای و به خصوص با کشف پدیده، به تدریج متوجه مفصل‌های یک نظریه می‌شود و با تکمیل داده‌ها، به طور تجمعی و تحولی، ارتباط این مفصل‌ها را بازنمایی می‌کند، به سطح نظریه پردازی ارتفاع می‌گردد و در نهایت اشباع داده‌ها و خلاقیت لازم، نظریه‌ای درباره موقعیت پژوهش خویش می‌پرواند (فراستخواه، ۱۳۹۵) نتایج کدگذاری محوری در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج کدگذاری محوری

مفهوم	مقوله سطح اول	مقوله سطح دوم
الزامات کسب‌وکارهای کوچک، الزامات شرکت‌های بزرگ	الزامات همکاری	پدیده محوری
مسئولیت‌پذیری منسجم همکاری، منابع مالی همکاری	مالکیت	شرایط علی
دیدگاه مبهم همکاری، اهداف مشخص همکاری	هدف	
مدل‌های کسب‌وکار همکاری، قابلیت سودآوری همکاری	مدل کسب‌وکار	
قراردادهای حقوقی سنگین، ریسک مسئولیت شرکت‌های بزرگ	رویه‌های حقوقی	شرایط زمینه‌گر
فرایندهای تدارکاتی پیچیده، رویه‌های نامناسب تدارکاتی	رویه‌های تدارکاتی	

	انتخاب کسب‌وکارهای مناسب، همسویی کسب‌وکارهای همکاری	انتخاب رویه‌های انتخاب
	درگیری کارکنان شرکت‌های بزرگ، درگیری مدیران شرکت‌های بزرگ	رویه‌های ادغام
شرایط مداخله‌گر	تأمین مالی کسب‌وکارهای کوچک، تأمین مالی شرکت‌های بزرگ	تأمین مالی
	دسترسی به بازار شرکت‌های بزرگ، تأمین بازار کسب‌وکارهای کوچک	توسعه بازار
	پذیرش سازمانی شرکت‌های بزرگ، پذیرش سازمانی کسب‌وکارهای کوچک	پذیرش سازمانی
	انتصاب متورهای شرکتی، آموزش متورهای شرکتی	منتورینگ شرکتی
	مربی‌گری کارآفرینانه بازارمحور، آموزش مربیان کارآفرینی	مربی‌گری
راهبردها	مشخص نمودن اهداف همکاری، نقشه راه مشترک همکاری، مدل‌ها و استراتژی‌های همکاری	پایه همکاری
	چابک‌سازی فرایندهای تدارکاتی، فرایندهای حقوقی، انتصاب متورهای شرکتی، درگیرشدن مدیران	محیط چابک
	مرحله آزمایشی، مرحله آزمون، مرحله شراکت	فرایند تدریجی
پیامدها	شبکه‌سازی، اکوسیستم همکاری، شتابدهی همکاری	اکوسیستم همکاری

در نهایت شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک به‌عنوان مقوله‌محوری انتخاب شد و مدل پیشنهادی پژوهش براساس الگوی سیستماتیک داده بنیاد مطابق شکل (۱) ارائه شد.



شکل ۱. مدل پارادایمی شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک

بر اساس مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان توسعه کسب‌وکار رهیافت‌های شش بعدی پارادایمی شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. نتایج بررسی و تحلیل داده‌ها نشان داد که شرایط علی شامل (مالکیت، هدف، مدل کسب‌وکار)، مقوله محوری شامل (الزامات همکاری شرکت‌های بزرگ، الزامات همکاری کسب‌وکارهای کوچک، شتابدهی همکاری)، عوامل زمینه‌ای شامل رویه‌های (حقوقی، تدارکاتی، انتخاب، ادغام)، شرایط مداخله‌گر شامل (تامین مالی، توسعه بازار، منتورینگ، پذیرش سازمانی)، راهبردهای شتابدهی شامل (پایه همکاری، محیط چابک، فرایند تدریجی)، پیامدها شامل (شتابدهی اکوسیستم همکاری) خواهد بود. در ادامه هریک از مفاهیم مستخرج از پژوهش برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک بحث شده است.

مقوله محوری: پدیده اصلی در نظریه داده بنیاد، یک صورت ذهنی از پدیده‌ای است که اساس فرایند است. در مرحله کدگذاری محوری داده‌ها بر اساس الگو و روندی که در بین طبقه‌بندی می‌شوند. این مرحله راهی برای ارتباط منطقی بین طبقه‌ها، داده‌ها آشکار می‌شود و زیرطبقه‌ها است؛ به عبارت دیگر در این مرحله مقوله‌ها به صورت یک شبکه در ارتباط با هم قرار می‌گیرند.

الزامات همکاری شرکت‌های بزرگ: شرکت‌های بزرگ دارای یکسری الزامات جهت پذیرش همکاری با کسب‌وکارهای کوچک می‌باشند، از اینرو یکی از پدیده‌های محوری جهت شتابدهی همکاری همسویی الزامات طرفین همکاری است.

الزامات همکاری کسب‌وکارهای کوچک: کسب‌وکارهای کوچک دارای یکسری الزامات جهت همکاری با شرکت‌های بزرگ می‌باشند، از اینرو یکی از پدیده‌های محوری جهت شتابدهی همکاری همسویی الزامات طرفین همکاری است.

شتاب همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک: مدیر برنامه همکاری بر اساس الزامات طرفین همکاری می‌بایست بتواند نقش مؤثری در شتابدهی فرایندهای همکاری ایفا نماید.

شرایط علی: شرایط علی شامل برنامه‌های مربوط به سطح استراتژیک همکاری است که باید در سطح بالایی بررسی شوند، تا اطمینان حاصل شود که یک برنامه برای همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک سودمند است. موضوعات پایه همکاری می‌بایست در آغاز همکاری تعریف شوند و به عنوان اصول راهنما برای شتابدهی همکاری به کار گرفته شوند. ارکان کلیدی شرایط علی شامل (مالکیت، هدف، مدل کسب‌وکار) می‌باشد.

مالکیت: مالکیت به ساختار مسئولیت‌پذیری برنامه همکاری اشاره دارد. در صورتیکه هیچ مالکی برای برنامه همکاری وجود نداشته باشد، مسئولیت توسعه برنامه و تضمین موفقیت آن به هیچ بخش، تیم و یا بخشی نسبت داده نمی‌شود و مسئولیت‌پذیری نامنجم و پراکنده، کمبود منابع در برنامه همکاری ایجاد می‌شود. بنابراین به عنوان یک پروژه ثانویه شناخته می‌شود و تلاش‌های توسعه همکاری تنها هنگامی صورت می‌گیرد که کارکنان وقت اضافی دارند یا از ساعات‌های شخصی برای کار کردن بر روی آن استفاده می‌کنند. درگیر شدن واحدهای استراتژیک شرکت‌های بزرگ از همان آغاز همکاری تضمین می‌کند که کسب‌وکارهای کوچک انتخابی برای همکاری

با واحدها مناسب هستند. این امر انگیزه را در واحدهای شرکت بزرگ افزایش می‌دهد، چون آنها اکنون اجازه دارند زمان خود را روی کسب‌وکارهای کوچک صرف کنند و در انتخاب آنها نیز مشارکت داشته‌اند. این امر به نوبه خود منجر به تمایل به کار و برقراری ارتباط با کسب‌وکارهای کوچک می‌شود. از اینرو از ضروریات پایه و شتابدهی فرایند همکاری شکل‌گیری یک واحد جهت مالکیت و مدیریت بر فرایند همکاری کارکنان شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک ضروری است.

هدف: هدف ریشه در مالکیت دارد. بدون مالک، تعریف هدف همکاری دشوار می‌شود، چون هر شرکت‌کننده ممکن است دیدگاه خود را نسبت به مسیری که برنامه باید توسعه یابد، داشته باشد. این مساله منجر به مشکلات بعدی برای انتخاب و ادغام کسب‌وکارهای کوچک می‌شود. در صورتیکه اهداف همکاری بصورت شفاف مشخص نباشد منجر به بروز مشکلاتی از قبیل (دیدگاه مبهم، اهداف همکاری نامشخص، قابلیت سودآوری ناچیز) در برنامه همکاری خواهد شد. مدیر برنامه همکاری این اختیار را دارد تا در مورد اهداف همکاری با مدیریت واحدهای دیگر برای تشکیل یک هدف همکاری مشترک و تصمیم‌گیری در مورد حوزه‌های تمرکز بحث و تبادل نظر کند. اهداف تعریف شده و حوزه‌های تمرکز، اصول راهنما برای تمام فعالیت‌های همکاری هستند و باید به طور واضح برای هر فردی که در برنامه همکاری مشارکت دارد، ابلاغ شود. این امر مشکلات دیدگاه مبهم همکاری را حل می‌کند، که چندین بار در طول مصاحبه‌ها مطرح شد.

مدل کسب‌وکار: یکی از ارکان کلیدی مدل کسب‌وکار، تدوین دستورالعمل‌ها برای مدل‌های مختلف اشتراک درآمد است. مدیر برنامه همکاری به درک مدل‌های نیاز دارد که شرکت‌های بزرگ بتوانند برای جمع‌آوری مزایای اقتصادی از طریق ادغام با کسب‌وکارهای کوچک از آنها استفاده کنند. شرکت‌های بزرگ می‌توانند از مدل‌های کسب‌وکار باز استفاده کنند تا ارزش را از طریق مشارکت نظام‌مند با شرکای خارج از سازمان خلق و کسب کنند. خلق و کسب ارزش به دو صورت بهره‌برداری از ایده‌های بیرونی در درون شرکت (خارج به داخل) یا با ارائه ایده‌ها یا سرمایه‌های بدون استفاده داخل شرکت به طرف‌های بیرونی (داخل به خارج) ممکن است. شرکت‌ها می‌توانند از محصولات، فناوری‌ها، دانش و مالکیت معنوی که در یک شرکت بدون استفاده مانده است، درآمد کسب کنند. بدینصورت که آنها از طریق اعطای حق امتیاز، سرمایه‌گذاری‌های مشترک، مستقل‌سازی در دسترس طرف‌های خارج از شرکت قرار دهد. شرکت‌های بزرگ در حال فعالیت که برند، کانال‌های توزیع و ارتباط با مشتری قوی دارند، برای مدل کسب‌وکار باز خارج به داخل بسیار مناسب هستند، آنها می‌توانند با مینا قراردادن منابع خارجی نوآوری، کیفیت ارتباطات کنونی با مشتریان را به شکل چشم‌گیری ارتقا دهند. درصد درآمد مشترک در هر مدل کسب‌وکار باید به گونه‌ای متناسب طرفین همکاری تعیین شود. آموزش متورها و ابلاغ دستورالعمل‌ها، به آنها کمک می‌کند تا بهتر تعیین کنند که برای همکاری با هر کسب‌وکار کوچک چه رویکردی را در پیش بگیرند.

شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای رویه‌های ثابت مربوط به رویه‌های تدارکاتی و حقوقی است. یکی از دلایل اولیه فرایندهای سخت و خسته‌کننده شرکت‌های بزرگ در همکاری با کسب‌وکارهای کوچک، تمایل به حداقل ر ساندن ریسک و استاندارد سازی رویه‌های همکاری شرکت‌های بزرگ از دلایل ثانویه همکاری است. یکی از نگرانی‌های ریسک شرکت‌های بزرگ در همکاری با کسب‌وکارهای کوچک تعامل و ارتباط با مشتریان است. بنابراین علت اولیه اساسا یک چالش حقوقی است. همچنین شرکت‌های بزرگ برای همکاری سریع با شرکت‌های کوچک آماده نبوده و اینگونه کسب‌وکارها به‌عنوان یک شریک بزرگ در نظر گرفته می‌شوند، بنابراین منبع علت ثانویه در تدارکات نهفته است.

رویه‌های حقوقی: شرکت‌های بزرگ به منظور حفاظت از خود در مسائل حقوقی بسیار سختگیر هستند. برخی سخت‌گیری‌های شرکت‌های بزرگ در همکاری با کسب‌وکارهای کوچک از قبیل رویه‌های نامناسب، قراردادهای سنگین، ریسک مسئولیت، قطع ارتباط رویه‌های حقوقی با رویه‌های تدارکاتی است. علت اصلی چالش‌های حقوقی منجر به این می‌شود که اقدامات حفاظتی با هدف کاهش ریسک فعالیت‌های مخاطره‌آمیز مانع از همکاری شود. بنابراین یک رویکرد بالقوه برای حل این چالش، تقسیم رویه‌ها به دسته‌ها بر اساس سطح ریسک آنها است. این امر امکان انجام فعالیت‌های با ریسک پایین را بدون فشار حفاظتی با ریسک بالا فراهم می‌آورد. ایجاد سه دسته ریسک براساس مشارکت مشتری به‌عنوان نقطه شروعی برای توسعه همکاری کارساز خواهد بود.

رویه‌های تدارکاتی: رویه‌های تدارکاتی وابسته به رویه‌های حقوقی برای محافظت از شرکت‌های بزرگ هستند. شرکت‌های بزرگ از رویه‌های تدارکاتی استاندارد برای شرکای کوچک خود استفاده می‌کنند. تأثیر فرآیندهای پیچیده ثبت شریک در رویه‌های تدارکاتی شرکت‌های بزرگ منجر به ناتوانی همکاری با کسب‌وکارهای کوچک خواهد شد. یکی از راهکارهای شتابدهی رویه‌های تدارکاتی ایجاد یک عملکرد تدارکاتی کوچک در شرکت‌های بزرگ است، بگونه‌ای که به کسب‌وکارهای کوچک اجازه فعالیت قبل از تکمیل فرآیند پیچیده را می‌دهد، با این روش، تدارکات رسمی با کسب‌وکارهای کوچک مختل نمی‌شود. در حالی که پیشرفت تدریجی هسته ساختاری فرآیند همکاری تشکیل می‌دهد، تدارکات کوچک به‌عنوان ابزاری برای استفاده در طول برنامه، حداقل تا زمانی که کسب‌وکار کوچک به یک شریک رسمی تبدیل شود، متناسب است.

اجرا: دسته اجرا شامل مسائل عملیاتی و فعالیت‌هایی است که مستقیماً هر کسب‌وکارهای کوچک را در برنامه همکاری مشارکت می‌دهند. موضوعات در دسته اجرا باید انعطاف‌پذیر و منوط به تغییر جهت بهبود برنامه همکاری در زمان نیاز باشد. ارکان اصلی حوزه اجرا شامل اصلی (رویه‌های انتخاب، رویه‌های ادغام) خواهد بود.

رویه‌های انتخاب: رویه‌های انتخاب به مساله داشتن کسب‌وکارهای کوچک مناسب در برنامه همکاری مربوط می‌شود. این موضوع شامل کسب‌وکارهای است که در سطح بسیار اولیه بلوغ خود قرار دارند، فن‌آوری آنها بسیار دور از کسب‌وکار اصلی نمی‌باشد و یا با عرضه شرکت‌های بزرگ هم‌پوشانی ندارند. عدم درگیری واحدهای استراتژیک شرکت‌های بزرگ مربوط به چالش رویه‌های انتخاب است، چرا که یکی از علل انتخاب نادرست کسب‌وکارهای کوچک است. ارکان مهم رویه‌های انتخاب شامل (انتخاب کسب‌وکارهای کوچک مناسب، درگیر شدن کارکنان واحدهای استراتژیک و مدیران عالی‌ه شرکت‌های بزرگ) است.

رویه‌های ادغام: رویه‌های ادغام شامل تمام فعالیت‌ها و عملیات انجام شده با کسب‌وکارهای کوچک بعد از انتخاب آنها برای برنامه همکاری است. این فعالیت‌ها متشکل از ادغام فنی با پروژه شرکت‌های بزرگ، یافتن مشتریان آزمایشی و سایر انواع فعالیت‌های تجاری است. رویه‌های انتخاب منجر به بسیاری از مشکلات در رویه‌های ادغام، مثل عدم انگیزه در واحدهای استراتژیک به دلیل عدم درگیری آنها در فرآیند اولیه خواهد شد. مسائل اینچنین منجر به بروز مشکلاتی در زمینه ارتباطات همکاری می‌شود. ارکان مهم رویه‌های ادغام شامل (انگیزه در واحدهای شرکت‌های بزرگ، ارتباطات، عدم سردرگمی در همسان‌گزینی) است. یکی از راهکارهای توسعه رویه‌های انتخاب و ادغام، انتخاب کسب‌وکارهای کوچک هم‌مسو با اهداف استراتژیک شرکت‌های بزرگ است. از این رو شرکت‌های بزرگ می‌بایست با مشارکت در اکوسیستم‌های کسب‌وکار و رویدادهای کارآفرینی، نسبت به شناسایی کسب‌وکارهای کوچک متناسب با برنامه‌های همکاری اقدام کنند. یکی از راهکارهای بررسی و شناسایی هم‌سویی کسب‌وکارهای کوچک با اهداف شرکت‌های بزرگ، استفاده از ظرفیت مربیان کارآفرینی و متورهای شرکتی است.

شرایط مداخله‌گر: دسته شتاب همکاری حاوی ارکان مهمی است که برنامه همکاری نیاز به پرداختن به آن دارد تا بتواند به طور موفقیت‌آمیزی رشد همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک را تسریع نماید. این ارکان شامل بزرگ‌ترین نیازهای کسب‌وکارهای کوچک در برنامه همکاری است. ارکان اصلی در این دسته شامل (تأمین مالی، دسترسی به بازار، منتورینگ، پذیرش سازمانی، مربی‌گری) می‌باشد.

تأمین مالی: مهم‌ترین هدف کسب‌وکارهای کوچک در همکاری با شرکت‌های بزرگ تأمین منابع مالی است. اعتبار مح‌صول و برند شرکت‌های بزرگ به کسب‌وکارهای کوچک کمک می‌کند تا بتوانند سرمایه‌گذاران یا نهادهای متولی توسعه کارآفرینی را جهت تأمین منابع مالی طرح‌های کسب‌وکار قانع کنند. شرکت‌های بزرگ ممکن است با اجازه‌دادن به کسب‌وکارهای کوچک برای بهره‌برداری از برند، به پیشبرد فعالیت‌های آنان کمک کنند. این امر می‌تواند با اقدامات مختلفی مانند اجازه‌دادن به کسب‌وکارهای کوچک برای مطلع کردن سرمایه‌گذاران از مشارکت آنها در برنامه همکاری به دست آید. شرکت‌های بزرگ ممکن است اطلاعاتی شفاف را درباره اهداف و پیشرفت همکاری و ایجاد یادداشت تفاهم را ارائه دهند. یادداشت تفاهم بیانگر همکاری خواسته‌ها بین طرفین است، بدون اینکه از نظر

قانونی الزام‌آور باشد. بنابراین، این مسأله هیچ خطر حقوقی برای شرکت‌های بزرگ ندارد، اما به‌عنوان اثباتی بر مقصد همکاری برای سرمایه‌گذاران بالقوه یا نهادهای متولی توسعه کارآفرینی عمل می‌کند.

توسعه‌بازار: یکی از عوامل مؤثر در همکاری کسب‌وکارهای کوچک با شرکت‌های بزرگ، جذابیت افزایش فروش و توسعه سهم بازار با استفاده از شبکه مشتریان و اعتبار برند شرکت‌های بزرگ است. از این‌رو ضروری کسب‌وکارهای کوچک بتوانند شناخت جامعی از شبکه مشتریان شرکت‌های بزرگ داشته باشند، نیازها و علایق شبکه مشتریان و اینکه خواهان چه نوع محصولات مکملی هستند را شناسایی کنند. بنابراین ضروری است مدیران همکاری در جهت همسویی کسب‌وکارهای کوچک با نیاز بازار شرکت‌های بزرگ تلاش کنند.

منتورینگ: منتورینگ بر اهمیت داشتن منتورهای مناسب به‌عنوان پل‌سازان بین شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک در برنامه‌های همکاری تأکید دارد. بدون آنها کسب‌وکارهای کوچک در برای برقراری ارتباط با کارکنان مناسب در شرکت‌های بزرگ با مشکلات فراوانی روبرو خواهند شد و احتمال کمتری وجود خواهد داشت که توجه آنها را به خود جلب کنند.

پذیرش سازمانی: پذیرش سازمانی با مسائل مربوط به شروع همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک سروکار دارد. پذیرش سازمانی شرکت‌های بزرگ منجر به شروع سریع همکاری با کسب‌وکارهای کوچک می‌شود. یکی چالش‌های عدم پذیرش سازمانی، زمان طی شده در آغاز همکاری است. از راهکارهای بهبود پذیرش سازمانی ایجاد پایگاه داده آنلاین همکاری، توسعه فرایندهای تدریجی همکاری و انتصاب منتورهای شرکتی است. همچنین منتورهای شرکتی کمک می‌کنند تا کارکنان شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک درک بهتری از فرآیند، ساختار سازمانی و نقشه راه برنامه همکاری داشته باشند. سردرگمی کسب‌وکارهای کوچک به سادگی با آماده‌سازی مطالب راهنما مانند توصیف مراحل برنامه و اهداف همکاری قابل حل است.

مری‌گری: مری‌گری شامل تمام فعالیت‌هایی است که بنیانگذاران کسب‌وکارهای کوچک مهارت‌های جدید را یاد می‌گیرند. مری‌گری مهارت‌های کارآفرینی به کسب‌وکارهای کوچک در صاحب‌ها به‌عنوان یک پاداش مفید دیده شده است. بنابراین، داشتن یک تیم مری‌گری فعال در شرکت‌های بزرگ، به معنی استفاده مؤثر از منابع و در نتیجه یک عملکرد عملی در برنامه نیست. با این حال، شرکت‌های بزرگ یک مجموعه گسترده از مطالب آموزشی آنلاین برای بسیاری از موضوعات در اختیار دارند. اجازه دادن به کسب‌وکارهای کوچک برای استفاده از مطالب آموزشی موضوعات مرتبط یک راه آسان برای مری‌گری کسب‌وکارهای کوچک است. با توجه به مصاحبه‌ها، تعداد بسیار کمی از کسب‌وکارهای کوچک مشاور حقوقی خود را دارند و درک مستندات حقوقی شرکت‌های بزرگ را به‌عنوان یک مشکل شناسایی کرده‌اند. ایجاد مطالب یادگیری خاص قرارداد که در آن قراردادهای پیشروی سه مرحله شراکت تدریجی به صورت خلاصه و با زبان ساده توضیح داده شده‌اند، می‌تواند در این راه مفید باشد. این امر می‌تواند به شکل یک سند ضمیمه برای قراردادهای واقعی انجام گیرد و یا در مطالب آموزشی آنلاین برای استفاده کسب‌وکارهای کوچک گنجانده شود. این فعالیت‌ها در طی مراحل شراکت تدریجی انجام می‌شوند.

راهبردها: دسته راهبردهای همکاری حاوی ارکان مهمی است که منجر به شتابدهی اکوسیستم همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک خواهد شد، یافته‌های تحقیق برای شتابدهی همکاری سه راهبرد (پایه همکاری، محیط چابک، مشارکت تدریجی) همکاری ایجاد نموده است.

راهبرد پایه ۱ استراتژیک همکاری: برنامه‌های مربوط به سطح استراتژیک همکاری است، که می‌بایست در سطح بسیار مهمی بررسی شوند، تا اطمینان حاصل شود، که یک برنامه همکاری میان شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک سودمند خواهد بود. از این‌رو ضرورت دارد که موضوعات پایه همکاری در ابتدای برنامه همکاری تعریف شوند و به‌عنوان اصول راهنما به کار گرفته شوند. نتایج پژوهش برای اولین گام راهبرد شتابدهی همکاری کسب‌وکارهای خرد و کوچک با شرکت‌های بزرگ در مدل راه‌حل‌های "اهداف استراتژیک و تعریف نقشه راه مشترک همکاری، تدوین مدل‌ها و استراتژی‌های همکاری" پیشنهاد نموده است.

اهداف و نقشه راه همکاری: یکی از راهبردهای پایه شتابدهی همکاری، تعریف شفاف و روشن اهداف استراتژیک همکاری است، چون ممکن است طرفین همکاری دیدگاههای متفاوتی نسبت به مسیر برنامه همکاری با یکدیگر داشته باشند. از اینرو در صورتیکه اهداف همکاری بصورت روشن و شفاف مشخص نگردد، منجر به بوجود آمدن مسائلی از قبیل دیدگاه مبهم همکاری، اهداف نامشخص همکاری خواهد شد. بنابراین در ابتدای برنامه همکاری می‌بایست بر سهولت ادغام در ورای ارزش همکاری تاکید گردیده، تا پیچیدگی اجرای برنامه کم شود. هنگامی که برنامه همکاری به طور موفقیت‌آمیزی مورد آزمایش قرار گرفت، ممکن است این حوزه گسترش یابد. از دیگر ضروریات شتابدهی همکاری، تطبیق اهداف استراتژیک، مطرح‌نمودن اهداف و حوزه‌های همکاری و اصول راهنما به واحدهای استراتژیک شرکت‌های بزرگ و تمام مشارکت‌کنندگان برنامه همکاری جهت رسیدن به یک هدف مشترک می‌باشد. این امر مشکل دیدگاه مبهم همکاری طرفین را حل می‌کند، که چندین بار در طول مصاحبه‌ها مطرح شد. این یک توصیه استراتژیک است که در واحد ساختاری پایه استراتژیک همکاری جا می‌گیرد.

تدوین مدل‌ها و استراتژی‌های همکاری: یکی از راهبردهای پایه شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک، طراحی مدل‌ها و استراتژی‌های همکاری با در نظر گرفتن سودآوری برای طرفین همکاری است. مدل‌های استراتژیک همکاری نمی‌تواند قبل از اهداف استراتژیک همکاری تدوین شود. از اینرو در صورتیکه مدل‌های استراتژیک همکاری تدوین نگردد، منجر به وجود آمدن مسائلی از قبیل "مدل‌های درآمد تعریف شده، قابلیت سودآوری ناچیز" در همکاری می‌شود. استفاده از یک برنامه شتابدهی همکاری ممکن است نیاز به تمرین و خو گرفتن کارکنان شرکت‌های بزرگ در همکاری با کسب‌وکارهای کوچک داشته باشد. از اینرو شرکت‌های بزرگ می‌بایست بستری را فراهم کنند که کارکنان واحدهای استراتژیک به راحتی با کسب‌وکارهای کوچک همکاری کنند. یکی از راهکارهای توسعه همکاری کارکنان با کسب‌وکارهای کوچک "تدوین دستورالعمل‌های متنوع اشتراک درآمد" است. کارکنان شرکت‌های بزرگ به درک مدل‌هایی نیاز دارند، که بتوان برای کسب مزایای اقتصادی از طریق ادغام با کسب‌وکارهای کوچک از آنها استفاده کرد. برخی مدل‌های درآمدی مطرح شده توسط خبرگان جهت همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک به شرح (فروش مجدد و ارائه مجوز (محصول کسب‌وکارهای کوچک توسط شرکت‌های بزرگ به فروش می‌رسد)، بازسازی برند (محصول کسب‌وکارهای کوچک تحت برند شرکت‌های بزرگ به فروش می‌رسد)، پشتیبانی تنها (محصول کسب‌وکارهای کوچک در قبال دریافت هزینه توسط شرکت‌های بزرگ پشتیبانی فنی می‌گردد)، ارجاع فروش (کسب‌وکارهای کوچک از ظرفیت مشتریان بالقوه شرکت‌های بزرگ جهت فروش محصولات بهره‌مند می‌شوند). شایان ذکر است انتصاب و آموزش متوجه‌های شرکتی شرکت‌های بزرگ و ابلاغ دستورالعمل‌ها، به آنها کمک می‌کند، تا بهتر تعیین کنند که برای شتابدهی توسعه همکاری با کسب‌وکارهای کوچک را در پیش بگیرند. این یک توصیه سطح مقدماتی تحقیق است و بنابراین متناسب با واحد ساختاری محیط چاپک است.

راهبرد (محیط چاپک همکاری): نتایج پژوهش حاکی از آنست که تدوین یک برنامه جامع و انعطاف‌پذیر منجر به چاپک‌سازی فرایندهای تدارکاتی و حقوقی همکاری شده و راه‌حل‌های "چاپک‌سازی فرایندهای تدارکاتی همکاری، چاپک‌سازی فرایندهای حقوقی همکاری، انتصاب متوجه‌های شرکتی، درگیر نمودن مدیریت عالی و واحدهای استراتژیک شرکت‌های بزرگ، آماده‌سازی بروشور راهنمای همکاری" توصیه شده است.

چاپک‌سازی فرایندهای تدارکاتی همکاری: نتایج پژوهش حاکی از آنست که برخی از برنامه‌های تدارکاتی وابسته به رویه‌های حقوقی برای محافظت هستند. همچنین رویه‌های تدارکات منجر به مشکلات ادغام بیشتر در طول فرآیند می‌شود. از اینرو عدم چاپک‌سازی رویه‌های تدارکاتی منجر به بوجود آمدن مسائلی از قبیل رویه‌های نامناسب تدارکات، قطع ارتباط با بخش تدارکات در همکاری می‌شود. همچنین یکی از دلایل اصلی طولانی‌بودن فرایندهای تدارکاتی، استاندارد نبودن رویه‌های همکاری شرکت‌های بزرگ می‌باشد. بنابراین برای شتابدهی توسعه همکاری، استفاده از یک فرآیند استاندارد و پیچیده در واحد تدارکات شرکت‌های بزرگ، منجر به کاهش همکاری با کسب‌وکارهای کوچک خواهد شد. از اینرو می‌بایست یک خمش در فرایندهای استاندارد تدارکاتی با کسب‌وکارهای کوچک ایجاد شود.

چاپک‌سازی فرایندهای حقوقی همکاری: نتایج پژوهش حاکی از آنست که اکثر شرکت‌های بزرگ به منظور حفاظت از خود در مسائل حقوقی در برابر کسب‌وکارهای کوچک سخت‌گیری می‌کنند. از اینرو عدم چاپک‌سازی رویه‌های حقوقی منجر به بوجود آمدن مسائلی از قبیل "رویه‌های حقوقی نامناسب، قراردادهای سنگین، حقوق مالکیت معنوی، ریسک مسئولیت، قطع ارتباط با بخش حقوقی" در همکاری می‌شود. همچنین یکی از دلایل اصلی طولانی‌بودن فرایندهای حقوقی، به حداقل رساندن ریسک‌های همکاری با کسب‌وکارهای کوچک می‌باشد. ضمناً مشخص گردید که بالاترین ریسک همکاری در حوزه "تعاملات مشتریان" است. بنابراین علت

اولیه اساساً حوزه حقوقی بوده است. از این‌رو برای شتابدهی همکاری ضروری است که یک رابطه تدریجی حقوقی تعریف شود. فرایند تدریجی بدینگونه هست که برای مرحله آزمایشی همکاری، یک قرارداد عمومی با بیان محرمانه بودن خواسته‌های طرفین کافی است. این قرارداد تا جایی که ممکن است ساده باشد، زیرا هیچ فعالیت با ریسک بالایی در طول این مرحله انجام نمی‌شود. مرحله آزمودن مشتریان را در آزمایشات همکاری درگیر نموده و بنابراین یک قرارداد موردی خاص در مورد مسئولیت‌ها ضروری است. از آنجا که ریسک‌ها هنوز نسبتاً پایین هستند، قراردادها تا حد امکان سبک باقی بماند، به نحویکه توسط یک فرد بدون تخصص حقوقی قابل فهم باشد. در مرحله شراکت همکاری می‌توانند به شراکت رسمی برسند و با قراردادهایی مشابه شرکای دیگر مواجه شوند، مگر اینکه بخش حقوقی قبول کند، که یک مدل قرارداد جداگانه را در این مرحله ایجاد کند. بر سر رویه‌های حقوقی حاکی از است که اقدامات حفاظتی مانع از توسعه همکاری می‌شود. بنابراین یک رویکرد بالقوه برای توسعه همکاری، "تقسیم رویه‌ها بر اساس سطح ریسک" است. این مدل پیشروی ریسک سه مرحله‌ای ممکن است به‌عنوان هسته برنامه شتابدهی همکاری عمل کند، چون به شرکت‌های بزرگ اجازه می‌دهد که با کسب‌وکارهای کوچک همکاری تدریجی داشته و به سوی یک شراکت رسمی حرکت کنند.

ریسک پایین: فعالیت‌هایی که به طور رسمی، مشتریان بزرگ را درگیر نمی‌کند (توسعه فنی، اعتبار سنجی غیر رسمی مشتری، آزمایش کیفیت)

ریسک متوسط: فعالیت‌های آزمایشی که مشتریان شرکت‌های بزرگ را درگیر می‌کند (آزمایشات محصول، اعتبار سنجی رسمی مشتری)

ریسک بالا: فعالیت‌های که در مقیاس وسیع مشتریان شرکت‌های بزرگ را درگیر می‌کند (فروش، صدور مجوز، ارجاعات و هرگونه فعالیت دیگری از شرکای رسمی شرکت‌های بزرگ)

چابک سازی رویه‌های انتخاب و ادغام: نتایج تحقیق حاکی از آنست که یکی از ضروریات شتابدهی توسعه همکاری برای انتخاب و ادغام، انتصاب متورهای شرکتی است. برنامه متورینگ بازار محور بر اهمیت داشتن متورهای شرکتی به‌عنوان پل سازان همکاری دارد. بدون متورهای مناسب شرکتی، کسب‌وکارهای کوچک برای برقراری ارتباط با کارکنان شرکت‌های بزرگ با مشکلات ارتباطات و سردرگمی روبرو خواهند شد. در برنامه شتابدهی همکاری می‌بایست اطمینان حاصل شود که متورهای شرکتی شرکت‌های بزرگ می‌بایست درک جامعی از فرآیند، ساختار سازمانی، نقشه راه برنامه همکاری با کسب‌وکارهای کوچک داشته و دستورالعمل‌های کافی برای همکاری با آنها فراهم شده باشد. این دستورالعمل‌ها شامل آماده‌سازی مطالب راهنما مانند توصیف مراحل برنامه و اهداف همکاری و شفاف‌بودن برنامه همکاری و فراهم کردن اسناد و مدارک آگاهی‌دهنده در توسعه برنامه همکاری، اهداف استراتژیک همکاری، ایجاد نقشه راه همکاری، مدل‌های متنوع اشتراک درآمد، رایج‌ترین مسائل حقوقی و تدارکاتی و هر موضوع اجرایی دیگر مربوط به همکاری است. به کمک این دستورالعمل‌ها، متورهای شرکتی می‌بایست قادر به رسیدگی به اکثر مسائل کسب‌وکارهای کوچک باشند. همچنین از دیگر ضروریات شتابدهی انتخاب و ادغام همکاری درگیر نمودن مدیریت عالی و واحدهای استراتژیک شرکت‌های بزرگ است. در برنامه شتابدهی همکاری می‌بایست سازوکاری فراهم شود که مدیریت عالی و کارکنان واحدهای استراتژیک شرکت‌های بزرگ زمان بیشتری برای پشتیبانی کسب‌وکارهای کوچک صرف کنند. همچنین ضرورت دارد که برای کارکنان فعال در حوزه همکاری مزایا و جذابیت‌های پشتیبانی در نظر گرفته شود. در نهایت از ضروریات انتخاب و ادغام همکاری تدوین بروشور راهنمای همکاری می‌باشد، به نحویکه یک درک جامع از محیط همکاری، فرآیند پیشرفت، نقاط عطف، اهداف و دیگر جنبه‌های برنامه‌های همکاری را پوشش دهد. هدف از این کار اینست که یک شروع سریع و شفاف برای همکاری شکل گرفته و طرفین همکاری را از اهداف برنامه مطلع باشند. یکی از روش‌های توسعه همکاری، قرارگیری مشخصات، لوگو و برند طرفین همکاری در بروشور راهنمای همکاری می‌باشد.

راهبرد (فرایند تدریجی همکاری): نتایج پژوهش برای سومین راهبرد شتابدهی همکاری در مدل، مراحل گذار مراحل "آزمایشی همکاری، آزمودن همکاری، شراکت همکاری" پیشنهاد نموده است. از آنجا که هدف از مراحل شراکت تدریجی جلوگیری از حفاظت فعالیت‌های دارای ریسک است، از این‌رو هدف تدریجی بودن ایجاد یک رابطه موقت کمتر رسمی طرفین برای تأیید اعتبار مزایای آتی همکاری است. طرفین برای پیشروی مراحل همکاری می‌بایست کیفیت محصول (ریسک کم) را تضمین و منافع مشتری (ریسک متوسط) را تأیید نمایند، تا به مراحل بالای ریسک برای انجام فروش پیشروی کنند.

مرحله آزمایشی همکاری: اولین مرحله همکاری تدریجی مرحله آزمایشی است، در این مرحله توسعه فنی و ادغام همراه با تست کیفیت داخلی فعالیت‌های اصلی، اعتبارسنجی بازار غیر رسمی از طریق بحث‌های غیر رسمی با مشتریان هدف انجام می‌گیرد. از آنجا که مرحله آزمایشی، مرحله شروع برنامه همکاری است، طرفین می‌بایست پیش‌نیازهای لازم انتخاب را برای ورود به برنامه همکاری داشته باشند. سطح حفاظت از ریسک باید به موازات میزان ریسک در هر مرحله پیشرفت کسب‌وکارها باشد، که منجر به یک رابطه حقوقی منقطع و غیررسمی در مرحله اول و یک رابطه حقوقی رسمی در مرحله آخر می‌شود. از آنجا که در مرحله آزمایشی ریسک‌ها قابل چشم‌پوشی است، یک قرارداد حقوقی سطح عمومی و ساده که با بیان مقاصد طرفین کافی است.

مرحله آزمون همکاری: دومین مرحله تدریجی همکاری مرحله آزمون است، در این مرحله با انجام آزمایشات روی محصول توسط مشتریان و آزمایش کیفیت مناسب، کسب‌وکارهای کوچک را برای مرحله شراکت رسمی با شرکت‌های بزرگ آماده می‌شوند. با توجه به این‌که که مرحله آزمون منجر به درگیری بیشتر مشتریان می‌شود، یک قرارداد موردی خاص برای محافظت از شرکت‌های بزرگ در برابر ریسک برند و آسیب‌های مقیاس کوچک احتمالی در آزمایشات محصول ضروری است.

مرحله شراکت همکاری: سومین مرحله تدریجی همکاری مرحله شراکت است، در این مرحله شرکت‌های بزرگ و کوچک به شرکای رسمی تبدیل می‌شوند. این امر شامل تمام فعالیت‌های تولید درآمد مانند فروش مجدد و صدور مجوز است، که در آن ریسک‌ها بالاترین میزان را دارند. مدل‌های فرایند تدریجی همکاری شامل ویژگی‌های مرحله‌ای در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول (۵). مراحل تدریجی همکاری

مرحله (۱) آزمایشی	مرحله (۲) آزمون	مرحله (۳) شراکت
فعالیت همکاری، بازار، اعتبارسنجی - کیفیت، توسعه مشترک، ادغام	آزمایش مشتریان، توسعه مشترک، ادغام	تولید درآمد
قرارداد در سطح عمومی	قرارداد موردی خاص	وضعیت شراکت کامل
تایید کیفیت، تایید منافع مشتری	آزمایشات موفقیت آمیز، برآورده کردن الزامات شرکت، تایید کیفیت در مقیاس بزرگ	مرحله‌ای

از آنجا که هسته اصلی برنامه شتابدهی همکاری، پیشروی در مراحل شراکت تدریجی است. قبل از پیشروی، می‌بایست نقاط عطف کلیدی برنامه همکاری به وضوح تعریف گردد. مهم‌ترین نقطه عطف برنامه همکاری "کیفیت محصول" است، که به محض درگیر شدن مشتریان، تبدیل به یک منبع بزرگ ریسک می‌شود. از اینرو ضرورت دارد که در فرایند شتابدهی طرح جامعی برای بررسی کیفیت محصول یا خدمت در برنامه تدوین شود. پیشروی از مرحله آزمایشی به مرحله آزمون "نیازمند تعادل بین ریسک و کیفیت" است. همچنین نقطه عطف دیگر پیشرفت "تایید اعتبار بازار" است. این امر به معنی دریافت بازخورد مثبت و باز بودن برای آزمایشات آتی از جانب مشتری است. ضمناً بین مرحله آزمون و مرحله شراکت، تایید اعتبار به آزمایشات موفقیت‌آمیز و یا تمایل مستقیم از مشتریان برای خرید محصول نیاز می‌باشد.

پیامدها: در صورتی که شتاب جامعی در اهداف استراتژیک و یک نقشه راه مشترک جامع همکاری چابک سازی فرایندهای تدارکاتی، حقوقی در همکاری صورت گیرد، بگونه‌ای مدیران و کارکنان واحدهای استراتژیک شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک همکاری جامعی داشته باشند، قطعاً ضمن شبکه سازی مناسب، یک شتاب مؤثر در اکوسیستم همکاری کاربردی و بازارمحور میان شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک شکل خواهد گرفت.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اهمیت اکوسیستم همکاری، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک با روش کیفی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با روش کدگذاری با الگوی پارادایمی استراوس و کوربین انجام شده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با جامعه مورد مطالعه منجر به شناسایی مقوله‌های فرعی و محوری و

همچنین روابط بین آنها در قالب مدل پارادایمی همکاری شامل پدیده‌محوری (الزامات همکاری شرکت‌های بزرگ و کسب و کارهای کوچک)، شرایط علی (مالکیت، هدف، مدل کسب و کار)، شرایط زمینه‌ای (حقوقی، تدارکاتی، انتخاب، ادغام)، شرایط مداخله‌گر (تامین منابع مالی، توسعه بازار، منتورینگ، پذیرش سازمانی) گردید. نتیجه اصلی این پژوهش بر اساس مدل ارائه شده، راهبردهای پایه استراتژیک همکاری، محیط چابک همکاری، فرایند تدریجی همکاری به‌عنوان گام‌های شتابدهی همکاری شناسایی و معرفی شدند؛ که در نهایت پیامد حاصل از به‌کارگیری این راهبردها، منجر به شکل‌گیری و شتابدهی یک اکوسیستم همکاری میان شرکت‌های بزرگ با کسب و کارهای کوچک می‌شود.

درخصوص مبانی نظری و پیشینه این پژوهش نتایج برخی از این پژوهش‌ها با نتایج پژوهش حاضر همپوشانی داشته‌اند. برای مثال (Bannerje e et al, 2017) به ساختار سلسله‌مراتبی و غیرمنعطف شرکت‌های بزرگ برای شروع همکاری با کسب و کارهای کوچک اشاره نمودند (Jacobson & Ramsolv, 2017) به عدم چابکی و فرایند پیچیده تصمیم‌گیری شرکت‌های بزرگ، مشکلات مالی کسب و کارهای کوچک، بالا بودن ریسک و عدم وجود اعتماد همکاری اشاره نمودند (Linna, 2017) به ارتباطات کند شرکت‌های بزرگ، عدم شفافیت انتظارات همکاری شرکت‌های بزرگ، عدم انگیزه همکاری شرکت‌های بزرگ اشاره نمودند (Larkin & Halloran, 2018) به مشکلات مالی کسب و کارهای کوچک، ریسک از دست رفتن چابکی کسب و کارهای کوچک، ریسک سرمایه‌گذاری برای شرکت‌های بزرگ، ترس آسیب رسیدن به شهرت شرکت‌های بزرگ اشاره نمودند (Heratri & Klang, 2019) به فرایند پیچیده تصمیم‌گیری در شرکت‌های بزرگ، امکان دریافت بازخورد از مشتریان و توسعه محصول کسب و کارهای کوچک، دسترسی شرکت‌های بزرگ به بازار، تقویت اعتبار کسب و کارهای کوچک، مبهم بودن اهداف همکاری اشاره نمودند (Abu zeid & Syed, 2019) به مشکلات مالی کسب و کارهای کوچک، ساختار بروکراتیک شرکت‌های بزرگ، دسترسی شرکت‌های بزرگ به بازار فروش، استفاده از ظرفیت متخصصان شرکت‌های بزرگ اشاره نمودند (Hagedorn & Thien, 2020) به ساختار بروکراتیک شرکت‌های بزرگ، تعارض اهداف واحدهای درون یک شرکت بزرگ، دسترسی کسب و کارهای کوچک به مشتریان شرکت‌های بزرگ اشاره نمودند. همان‌گونه که در پژوهش‌ها مشاهده می‌شود محققان، به صورت کلی بر چالش‌ها و پیشران‌های همکاری پرداخته و به ارائه مدلی منسجم برای تشریح گام‌های شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب و کارهای کوچک پرداخته نشده است، که پژوهش حاضر در جهت رفع محدودیت‌های پیشین، یک مدل نظری جدید در حوزه شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب و کارهای کوچک ارائه نمود. از مزیت‌های مدل این پژوهش اینست که بدلیل عدم آشنایی کافی شرکت‌های بزرگ و

کسب‌وکارهای کوچک از یکدیگر از یک همکاری تدریجی به سوی یک همکاری دائمی و پایدار حرکت می‌کنند، ضمناً مدل فوق‌گام‌های تدریجی همکاری را پیشنهاد نموده است. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای اجرایی زیر برای شتابدهی همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک در کشور ایران ارائه می‌شود:

- در ابتدای برنامه همکاری برنامه‌های مربوط به سطح استراتژیک (اهداف استراتژیک و تعریف نقشه راه مشترک، تدوین مدل‌ها و استراتژی‌های همکاری) در سطح بسیار مهمی بررسی شوند، تا اطمینان حاصل شود، که یک برنامه همکاری میان شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک برای طرفین سودمند خواهد بود.
- یک برنامه جامع و انعطاف‌پذیر و تدریجی برای کاهش سطح ریسک همکاری در حوزه‌های چابک‌سازی فرایندهای تدارکاتی و حقوقی، آموزش و انتصاب منتورهای شرکتی، درگیر نمودن مدیریت‌عالی و واحدهای استراتژیک شرکت‌های بزرگ، آماده‌سازی برو شور راهنمای همکاری تهیه شود. مدل پژوهش رویکرد تقسیم رویه‌های همکاری براساس سطح ریسک را جهت چابک‌سازی توصیه نموده است.
- یک برنامه پیشرفت مرحله‌ای همکاری در مراحل گذار "آزمایشی، آزمون، شراکت" طراحی شود که جهت جلوگیری از حفاظت فعالیت‌های دارای ریسک همکاری از یک رابطه موقت کمتر رسمی طرفین به سوی مراحل بالای ریسک برای انجام فروش پیشروی شود.
- باتوجه به جزیره‌ای بودن فعالیت هریک از شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک در کشور ایران پیشنهاد می‌شود نهاد‌های توسعه کارآفرینی و شتاب‌دهنده‌های کسب‌وکار در توسعه همکاری بازار محور مجموعه‌های فوق میانجی‌گری کنند.

محدودیت‌ها: تحقیق حاضر مانند دیگر پژوهش‌ها با محدودیت‌های خارج از کنترل محققان روبه‌رو بوده که بر روند انجام و یافته‌های آن تأثیر گذاشته است. یکی از این موارد محدود بودن همکاری‌های صورت گرفته شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک در کشور ایران برای مطالعه و تحلیل بوده است. به علاوه بعضاً امکان دسترسی به اطلاعات جزئی‌تر همکاری به دلیل محرمانگی اطلاعات استراتژیک در خصوص همکاری‌های مورد مطالعه با دشواری همراه بود. در مواردی نیز به علت نیاز به اخذ تأییدیه از سایر واحدهای سازمانی، مصاحبه شوندگان قادر به ارائه مستندات در خصوص نظرات ارائه شده خود نبودند.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی: با توجه به محدودیت تعمیم یافته همکاری پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری برای شناسایی مدل‌ها و استراتژی‌های همکاری و جستجوی الگوهای کاربردی برای موفقیت همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک با میانجی‌گری نهاد‌های توسعه کارآفرینی صورت گیرد.

منابع

- Abu Zeid, H., & Sye, T. (2019). Key Business Services within Open Innovation Collaboration between Startups and large established Firms: A multiple case study of the value offering of Swedish corporate accelerators and incubators from a startup perspective (Master's Thesis, KTH Institute of Technology, Stockholm, Sweden). <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1371904>
- Ambos, T.C. and Birkinshaw, J. (2010) How do new ventures evolve? An inductive study of archetype changes in science-based ventures. *Organization Science*, 21 (6): 1125-1140.
- Bahraini Zaraj, M. A., Mabni Dehgerdi, Ali., Megunpouri, M.R. (1397). The role of a new technology firm in joint product development with an industrial company, *Journal of Entrepreneurship Development*, 11, 1, 41-60.
- Barbero, J.L., Casillas, J.C., Wright, M., and Garcia, A.R. (2014). Do different types of incubators produce different types of innovations? *The Journal of Technology Transfer*, 39(2): 151-168.
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. *K&S Ranch, Inc.*
- Boon, A. V. D. & Faynshteyn, M. (2017). How Can Startups Collaborate with Large Companies? In: VANHAVERBEKE, W. (ed.) *Managing Open Innovation in SMEs*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bruns, K., Bosma, N., Sanders, M., & Schramm, M., (2017). Searching for the existence of entrepreneurial ecosystems: a regional cross-section growth regression approach. *Small Business Economics*, 49 (1), 31– 54.
- Clayton, P., Feldman, M., and Lowe, N. (2018). Behind the scenes: intermediary organizations that facilitate science commercialization through entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 32 (1): 104-12
- Creswell, J. W. (2005). "Educational Research: Planning", *Journal of Conducting and Evaluating Quantative and Qualitative Research*, Vol. 16, No. 4.
- Goldstein A., Lehmann E. J (2015). "Design principles for building a successful Corporate Accelerator". Deloitte Digital [ONLINE].
- Hagedorn, S., & Thien, R. (2020). Corporate Accelerator-A study exploring CA program conditions to foster more successful startup and corporate engagement (Master's Thesis, Jönköping University, Jönköping, Sweden).
- Harlé, N., Soussan, P., Tour, A. (2017). "From Tech to Deep Tech" [ONLINE]. Available at: <http://media-publica>
- Hansen, M.T., Chesbrough, H.W., Nohria, N., and Sull, D.N. (2000). Networked incubators. *Harvard Business Review*, 78 (5): 74.
- Heratri, N., & klang, c. (2019). Collaboration between startups and corporations: A Startup perspective (Master's Thesis, CHALMERS University of Technology, Gothenburg). Sweden.
- Hogenhuis, B. N., Van Den Hende, E. A. & Hultink, E. J. 2017. Unlocking the innovation potential in large firms through timely and meaningful interactions with young ventures. *International Journal of Innovation Management*, 21, 1750009.

- Imaginatic, Masschallenge (2016). The State of Startup/Corporate Collaboration 2016. [ONLINE].
- Jacobson, A., & Ramslov, P. (2017). Corporate Innovation Powered by Startups. <https://www.teyi.se>.
- Kohler, T. (2016). 'Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups.' *Business Horizons*, 59 (3), 347-357.
- Larkin, M., & O'Halloran, D. (2018). Collaboration between start-ups and corporates: A practical guide for mutual understanding. <https://www.weforum.org>.
- Linna, E. (2017). Corporate startup growth program. Aalto university, Master Thesis, Espoo and Helsinki, Finland
- Matzler, k. (2017). Corporate Accelerators: Chances, Risks and Critical Success Factors for Corporates and Startups (Master's Thesis, Innsbruck University, Vienna, Austria). <https://diglib.uibk.ac.at/ulbtirolhs/content/titleinfo/2168299/full.pdf>.
- Moretti, F., & Biancardi, D. (2020). Inbound open innovation and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(1), 1-19.
- Norouzi, E., Tabatabaian, S. H., Ghazi Nouri, S. S. (2016). Evaluating the effect of mediating institutions in eliminating the weaknesses of Iran's national innovation system, *Science and Technology Policy*, 8, 1, 15-26.
- Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. J. (2019). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 226-233.
- Ream, J., & Schatsky, D. (2016). "Corporate accelerators. Deloitte University Press". [ONLINE]. Available at: <http://www.andi.com.co>
- Reinmoeller, P., and Ravasi, D. (2017). Open-system orchestration as a relational source of sensing capabilities: Evidence from a venture association. *Academy of Management Journal*, forthcoming
- Toivola, T. (2019). Value co-creation and co-production in startup-corporation relationships: understanding startup expectations (Master's Thesis, VAASA University, vasa, Finland). <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/9583>.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). "Engaging with startups to enhance corporate innovation". *California Management Review*, 57 (2), 66-90
- Yang, T., and Aldrich, H.E. (2017). "The liability of newness" revisited: Theoretical restatement and empirical testing in emergent organizations. *Social Science Research*, 63: 36-53.