

شناسایی و طبقه‌بندی مکانیزم‌های تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌های فناورانه از طریق فراترکیب فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی

■ مجید محمدی^۱

دانشجوی دکترای کارآفرینی، گرایش فناوری، گروه
کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین،
ایران

■ حسام زند حسامی*⁺

عضو هیئت علمی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد
اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

■ حمیدرضا یزدانی^۲

گروه آموزشی مدیریت بازرگانی و کسب‌وکار، دانشکده
مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۴ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۴

صفحات: ۲۲-۳

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و طبقه‌بندی انواع و حالات سرمایه‌گذاری سازمانی براساس تحلیل کیفی نتایج پژوهش‌هایی است که در زمینه مشارکت و تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها انجام شده است. جهت‌گیری این پژوهش کاربردی-توسعه‌ای، به لحاظ راهبرد آمیخته از نوع اکتشافی متوالی، به لحاظ ماهیت اکتشافی و توصیفی است که در دو مرحله انجام شده است. ابتدا به کمک روش فراترکیب، ۳۵۲ مقاله بررسی و پس از ارزیابی، ۴۲ مقاله تایید شد. سپس با استفاده از COREQ 32-item، ۱۹ مقاله برای اجرای تحلیل کیفی محتوای مقالات، کیفیت متوسط به بالا را کسب کردند. با بررسی مقالات، ۸۹ روش تعامل استخراج گردید و پس از بررسی محتوا و طبقه‌بندی براساس ابعاد سرمایه‌گذاری سازمانی، تعریف مکانیزم و تعامل، درنهایت ۱۱ مکانیزم تعامل شناسایی شد. سپس جهت اطمینان و اعتبارسنجی نتایج تحقیق، با مراجعه به ۱۵ نفر از خبرگان این حوزه و دریافت نظر آنها در دو مرحله دلفی فازی، درنهایت ۱۱ مکانیزم تایید شد. نتایج پژوهش نشان داد که روش‌هایی مانند مرکز رشد سازمانی، شتاب‌دهنده های سازمانی، برنامه‌های استارت‌آپی و هاکتون سازمانی و ایجاد مرکز جدید مشارکتی در چند سال اخیر به‌عنوان روش‌های مدرن تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌های فناورانه مورد توجه بوده و می‌توان به‌عنوان کارآفرینی سازمانی در نظر گرفت.

واژگان کلیدی: شرکت‌های بزرگ، استارت‌آپ، سرمایه‌گذاری سازمانی، مرور ادبیات، نوع‌شناسی سرمایه‌گذاری سازمانی.

۱ شماره نمابر: ۰۲۱-۳۳۸۱۴۹۴۰ و آدرس پست الکترونیکی: Phd.mot@gmail.com

* عهده دار مکاتبات

+ شماره نمابر: ۰۲۱-۳۳۸۱۴۹۴۰ و آدرس پست الکترونیکی: H.zand@srbiau.ir

۲ شماره نمابر: ۰۲۱-۳۳۸۱۴۹۴۰ و آدرس پست الکترونیکی: Hryazdani@ut.ac.ir

۱- مقدمه

نمی‌توانند نتایج دیگر مطالعات یا یافته‌های موجود را تلفیق کنند [۴۶]؛ با وجود این کمبود، شکافی در تحقیقات موجود در مورد درک جامع ویژگی‌های متمایز فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی وجود می‌آید [۵۱] و زمینه را برای تحقیقات بیشتر در مورد سرمایه‌گذاری سازمانی خاص، با توجه به مشارکت احتمالی آنها فراهم می‌نماید. به‌علاوه، این مطالعه به پرسش‌های مختلف جهت تسهیل درک اهداف راهبردی [۳۳] و همچنین مزایای احتمالی غیرمالی [۴۶] از طریق پیوند فعالیت‌های خاص با اهداف موردنظر پاسخ می‌دهد. داشتن الگوی مشخص کسب‌وکار سرمایه‌گذاری سازمانی یکی از اصلی‌ترین معیارهای موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌هایی است که این فعالیت‌ها را بکار گرفته‌اند [۱۳].

در نتیجه، هدف این بررسی نظام‌مند ادبیات شناسایی و ادغام تحقیقات موجود در مورد فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی است که ابتدا ویژگی‌های مختلف فعالیت‌های متمایز از یکدیگر را توصیف می‌کند و سپس چگونگی طبقه‌بندی فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی را در یک چارچوب نتیجه‌گیری و سپس براساس حالات مختلف همکاری و مشارکت استراتژیک‌ها و شرکت‌های بزرگ مکانیزم‌های تعامل^{۱۱} طبقه‌بندی می‌نماید.

۲- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه فراترکیب مطالعه کیفی است، بنابراین بخش کیفی این پژوهش به لحاظ فلسفه و پارادایم جز پژوهش‌های تفسیرگرایانه است. پژوهش‌های کمی در زمره پارادایم اثبات‌گرایی دسته‌بندی می‌شوند؛ لذا بخش کمی این پژوهش به لحاظ فلسفه تحقیق اثبات‌گرایی است. اما با توجه به اینکه این پژوهش از دو بخش کیفی و کمی تشکیل شده است و از یک رویکرد ترکیبی پیروی می‌کند، فلسفه پژوهش در حالت کلی متفاوت خواهد بود. پارادایم یا جهان‌بینی باید با شیوه‌های گردآوری اطلاعات متناسب باشد. اگر هر پارادایم شیوه‌های خاص خود را مورد استفاده قرار دهد (گردآوری داده‌های کیفی در پارادایم تفسیرگرایی یا گردآوری داده‌های کمی در پارادایم اثبات‌گرایی (فرااثبات‌گرایی))،

امروزه فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی^۳ به‌عنوان یک فعالیت کارآفرینانه^۴ و یکی از ابعاد کارآفرینی سازمانی^۵ برای سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ به یک ابزار راهبردی و حیاتی جهت دستیابی به اهداف نوآورانه، دانشی و ایجاد تحول راهبردی تبدیل شده است. سرمایه‌گذاری سازمانی از سال ۱۹۶۰ به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه محققین و متخصصین قرار گرفته است [۴] و [۳۳] و برای شرکت‌های بزرگ به‌عنوان یک ابزار راهبردی در جهت ایجاد، جذب و انتقال نوآوری عمل می‌نماید [۳۰]. دهه گذشته شاهد افزایش تحقیقات در زمینه سرمایه‌گذاری سازمانی و نشر تعداد زیادی نتایج تحقیقات علمی و عملی در این حوزه بوده که این نشان‌دهنده افزایش علاقه محیط‌های دانشگاهی است [۱۱ و ۴۶]. در این زمینه، دانشمندان فعالیت‌های مختلفی را شناسایی کرده‌اند و استدلال می‌کنند که پدیده سرمایه‌گذاری سازمانی با فعالیت‌های ناهمگونی در خود مواجه شده است [۳۰ و ۳۸]. این تنوع شامل فعالیت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی^۶ [۱۲ و ۱۴]، استارت‌آپ‌های سازمانی^۷، گونه‌های جدیدی از برنامه‌های استارت‌آپی مانند شتاب‌دهنده‌های سازمانی [۶۴] و ایجاد چشم‌اندازی از فعالیت‌های مختلف و پیچیده سرمایه‌گذاری سازمانی است. اگر چه تحقیقات موجود، فعالیت‌های مختلف و خصوصیات آنها را متمایز نمی‌نماید؛ با این حال، این فعالیت‌های گوناگون جهت دستیابی به اهداف مختلفی مانند بدست آوردن چشم‌انداز مناسب‌تری در مورد فناوری، بازار یا تحولات کسب‌وکار، دستیابی به نوسازی راهبردی^۸، شناسایی گزینه‌های اکتساب^۹، اکتساب دانش [۲۵]، دسترسی به نوآوری [۱۵] یا دستیابی به بازده مالی بهتر مناسب است [۶۴]. بنابراین، شفافیت در فعالیت‌های مختلف سرمایه‌گذاری سازمانی می‌تواند برای سازمان‌ها و شرکت‌هایی که تلاش می‌کنند از منافع این فعالیت‌ها استفاده نمایند، حائز اهمیت خواهد بود.

طی دهه گذشته، محققان چندین نوع‌شناسی^{۱۰} از فعالیت‌های سرمایه‌گذاری ایجاد کرده‌اند که فعالیت‌های مختلف سرمایه‌گذاری سازمانی را از یکدیگر متمایز می‌نماید. هرچند که آنها غالباً

۱۰ Typologies

۱۱ پژوهش از لنز شرکت‌های بزرگ انجام شده است و از کلمه تعامل معادل فارسی کلمه Collaboration استفاده شده است. زیرا تعامل به معنای کار کردن با یکدیگر برای خلق و ایجاد چیزی جدید، با داشتن یک دیدگاه و هدف مشترک است و علت عدم استفاده از کلمه مشارکت به این دلیل بوده که مشارکت در ادبیات فارسی به‌عنوان تشریک مساعی بکار برده شده است.

۳ Corporate venturing activities

۴ entrepreneurial activities

۵ Corporate entrepreneurship

۶ Corporate Venture Capital

۷ Corporate Start-ups

۸ Strategic Renewal

۹ Identifying Acquisition Candidates

یافته‌های کلیدی حاصل از مطالعات اولیه یا ثانویه است [۲]. مطالعات ثانویه شامل مرور مقالات دانشگاهی، کتاب‌ها و سایر منابع مرتبط (رساله‌ها، پایان‌نامه‌ها، شرح کنفرانس‌ها و همایش‌ها) با بخش‌های خاص است که به شرح، خلاصه و ارزیابی منتقدانه کلیه کارها می‌پردازد [۱]. مطابق نظر بامیستر و لری^{۱۳} بررسی متون روشی مفید جهت ایجاد و توسعه تئوری‌های جدید و موجود، شناسایی مسائل و مشکلات و درنهایت فراهم آوردن فرصت برای نمایش مسیر تاریخی و پژوهشی حول موضوعی خاص است [۲ و ۸]. رشد پژوهش‌ها و مطالعات در حوزه‌های مختلف علوم و دانش موجب شده است تا مقوله ترکیب مطالعات پیشین به شیوه نظام‌مند و علمی بر روی موضوع خاص و ایجاد درک بیشتر از مطالعات پیشین گسترش روزافزون پیدا کند [۳].

فرامطالعه به تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در یک حوزه خاص می‌پردازد و با توجه به نیازمندی تحقیق، بر چهار حوزه فراروش^{۱۴}، فرانظری^{۱۵}، فراتحلیل^{۱۶} و فراترکیب^{۱۷} دلالت دارد [۱ و ۴]. امروزه فراتحلیل به‌عنوان یکی از روش‌های تحلیل و ترکیب یافته‌های کمی و فراترکیب یکی از روش‌های تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی در فرآیند مرور نظام‌مند ادبیات به‌شمار می‌رود [۱]. بنابراین در این مطالعه کیفی از روش تحلیل فراترکیب جهت تحلیل و ترکیب مطالعات پیشین استفاده شده است.

فراترکیب از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف موجب ایجاد نگرش نظام‌مند در محقق می‌گردد. فراترکیب روش مرور یکپارچه ادبیات نظری یا تحلیل داده‌های مطالعات شناسایی شده نیست. تمرکز این روش بر تحلیل یافته‌های پیشین است و در نتیجه تحلیل داده‌های اصلی است که در مطالعات انتخاب شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. بنابراین، فراترکیب خلاصه‌ای از داده‌ها ارائه نمی‌کند؛ بلکه یافته‌های سایر تحقیقات مرتبط را تفسیر می‌کند و با کشف زمینه‌های فرعی و اصلی جدید و اساسی موجب ارتقا دانش جدید شده و دید جامع‌تری را در زمینه حوزه مورد بررسی ارائه می‌دهد [۴ و ۳۷]. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکای و بارسو^{۱۸} (۲۰۰۷) استفاده شده است که گام‌های آن به شرح ذیل است [۵۳]:

گام اول: تنظیم پرسش‌های پژوهش و پارامترهای پژوهش

آنگاه شیوه‌های ترکیبی توجیه‌پذیر نخواهد بود. بر این اساس دو مبنای فلسفی ظهور کرده است: پراگماتیسم و نگاه‌های جانبدارانه و رهایی‌بخش‌گونه. پراگماتیسم رویکردی چندجانبه نسبت به دانستن داشته و بر به‌کارگیری آنچه به کار می‌آید، متمرکز بوده و بر سوال‌های پژوهش و یافتن پاسخ‌های آنها با شیوه مناسب خود (چه کمی و چه کیفی) و رد یک گزینه اجباری بین فراترکیب‌گرایی و ساخت‌گرایی است [۱]. لذا به‌طور کلی به لحاظ فلسفه، این تحقیق در زمره پارادایم فکری، عمل-گرایی (پراگماتیسم) قرار دارد. منطق پژوهش حاضر استقوامی و به لحاظ جهت‌گیری یا هدف کاربردی- توسعه‌ای است. راهبرد تحقیق، آمیخته از نوع اکتشافی متوالی و به لحاظ ماهیت اکتشافی و توصیفی و از حیث روش تحقیق فراترکیب و پیمایشی است. ابزار گردآوری داده بررسی اسناد و پرسشنامه و شیوه تحلیل بررسی محتوای مطالعات پیشین و دلفی فازی است. جامعه آماری در بخش اول متشکل از مقالات علمی و پژوهشی چاپ شده از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ در پایگاه‌های علمی همچون گوگل اسکالر، ساینس دایرکت و... با کلید واژه‌هایی است که در جدول شماره ۱ اشاره شده است. ملاک نمونه آماری در این بخش کفایت نظری است. جامعه آماری بخش دوم کلیه خبرگان آشنا به موضوع است. با توجه به اینکه در دلفی فازی کیفیت خبرگان بر تعداد ارجحیت دارد، لذا خبرگان براساس روش نمونه‌گیری هدفمند و تا سرحد اشباع اطلاعات موردنیاز و کفایت نظری ۱۵ نفر از آنان مورد بررسی قرار گرفت. اعتبار بخش فراترکیب با استفاده از شاخص کاپا کوهن مورد سنجش قرار گرفت. برای سنجش روایی و پایایی پرسشنامه خبره بخش دلفی فازی از روش نرخ ناسازگاری و آزمون مجدد استفاده شد و روایی و پایایی پرسشنامه‌ها از این طریق تایید شد.

۲-۱- روش فراترکیب

تحقیقات دانشگاه علوم بهداشتی ایلینویز شیکاگو^{۱۲} انواع مطالعات در ادبیات پژوهش را به سه دسته تقسیم می‌کند: مطالعات اولیه، مطالعاتی است که از بررسی و تحقیق مستقیم بدست می‌آید و مطالعات ثانویه، مطالعاتی است که به‌منظور ترکیب و تحلیل مطالعات اولیه انجام می‌شود و درنهایت نوع سومی از مطالعات وجود دارد که هدف آنها ارائه یک نمای کلی از

۱۶ Meta-Analysis

۱۷ Meta-Synthesis

۱۸ Sandelowski & Barroso

۱۲ Information Services Department of the Library of the Health Sciences-Chicago, University of Illinois at Chicago

۱۳ Baumeister & Leary

۱۴ Meta-Method

۱۵ Meta-theory

حالت "Mode" کلید واژگان براساس ادبیات انتخاب شده است. لازم به توضیح است که انتخاب فعالیت به این علت است که سرمایه‌گذاری سازمانی و کارآفرینی سازمانی به‌عنوان فعالیت کارآفرینانه در ادبیات به‌کاربرده می‌شود. استفاده از حالت به این علت است که در ادبیات روش‌های مشارکت و تعامل به‌صورت مدل و حالت به‌کار برده شده است.

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب؛ با توجه به پرسش پژوهش کلید واژگان ارائه شده در جدول شماره ۱ از پایگاه‌های اطلاعاتی علمی اشاره شده مورد جست‌وجو قرار گرفت. تعداد ۳۵۲ مقاله با این کلید واژگان شناسایی گردید و پس از بررسی عنوان مقالات، چکیده و کلمات کلیدی تعداد ۶۴ مقاله بارگیری و پس از مطالعه مقالات، تعداد ۴۲ مقاله مورد تایید قرار گرفت. ۴۲ مقاله مذکور از طریق فهرست COREQ 32-item مورد ارزیابی نهایی قرار گرفت. این فهرست در روش‌های کیفی برای ارزیابی منابع مورد بررسی به‌کار گرفته می‌شود و ابزار معتبری در این زمینه محسوب می‌شود. مقاله‌ها در سه دسته با کیفیت بالا، متوسط و ضعیف تقسیم‌بندی شدند. مقاله‌های با نمره ۲۸ و بالاتر به‌عنوان کیفیت بالا و مقالات با نمره ۲۲ تا ۲۷ متوسط و نمرات زیر ۲۲ مقالات ضعیف در نظر گرفته شدند. گروه کانون ۲۰ مقالات را بررسی نموده و به آنها نمره دادند که از این تعداد پس از بررسی، تعداد ۸ مقاله حذف و در نهایت ۱۹ مقاله تایید نهایی گردید.

گام چهارم: اطلاعات مقاله‌ها براساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام نویسنده به همراه سال انتشار، عنوان و نشریه در جدول شماره ۲ آورده شده است. تعداد ۱۹ مقاله در ۲۲ نشریه مختلف چاپ شده است که بیشترین تعداد آنها در نشریه سرمایه‌گذاری کسب‌وکار^{۲۱} با فراوانی ۴ چاپ شده است.

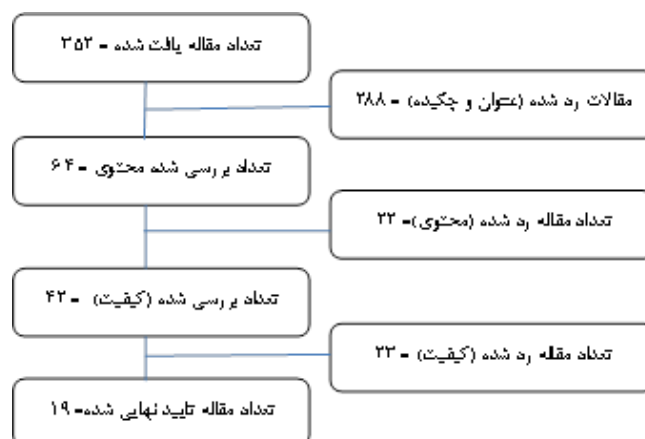
که شامل چه چیز، چه جامعه‌ای، محدودیت زمانی و چگونگی روش که براین اساس، سوال این پژوهش عبارتست از «مکانیزم‌های تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌های فناورانه از طریق سرمایه‌گذاری سازمانی کدامند؟»

گام دوم: بررسی نظام‌مند ادبیات در زمینه حوزه مورد مطالعه؛ با توجه به تمرکز این پژوهش در حوزه CV^{۱۹}، از مرور نظام‌مند ادبیات براساس مطالعه اولیه اکتشافی، نوشته‌های پراستناد، نویسنده‌های اصلی، پرسش‌های پژوهش و واژگان کلیدی در زمینه سرمایه‌گذاری سازمانی استفاده شد. جهت فیلتر و تعیین مرز برای جست‌وجو نکات زیر مورد توجه قرار گرفت:

- ۱- از میان تمام انتشارات در زمینه موضوع تنها مقالات علمی مدنظر قرار گرفت؛
- ۲- تنها مقالات علمی منتشرشده به زبان انگلیسی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ مورد بررسی قرار گرفته است؛
- ۳- از پایگاه‌های داده Scopus, Web Thomson Reuter, Academic OneFile, Emerald, Elsevier, ER و JSTOR استفاده شده است؛
- ۴- در بخش فراترکیب این پژوهش، صرفاً مقالات علمی معتبر مورد توجه قرار گرفته است و از بررسی پایان‌نامه‌ها، مقالات منتشرشده در کنفرانس‌ها و همایش‌ها، کتاب‌ها و یادداشت‌های سرمقاله‌ها صرف نظر شده است.

جدول ۱: کلید واژگان جست‌وجوشده

فارسی	انگلیسی
کارآفرینی سازمانی	"Corporate entrepreneurship"
سرمایه‌گذاری سازمانی	"Corporate Venturing"
----	"corporate vent"
فعالیت‌ها	"Activities"
چارچوب	"Framework"
نوع‌شناسی	"Typology"
ویژگی‌ها	"Characteristics"
ابعاد	"Dimension"
مدل‌ها	"Models"



شکل ۱: خلاصه‌ای از نتایج جستجو و مقاله‌های انتخاب شده

جدول ۲: مقالات مورد بررسی

خلاصه مقاله	نشریه	عنوان	سال	نویسنده
با بررسی پیشینه ادبیات سرمایه‌گذاری سازمانی ۴ حالت سرمایه‌گذاری را مورد توجه قرار می‌دهد.	Research Policy	سرمایه‌گذاری سازمانی و ایجاد ارزش: یک مرور و چارچوب ارائه شده	۲۰۰۹	Narayanan et al[46]
چهار مدل سرمایه‌گذاری سازمانی را براساس داخلی و خارجی بودن و اکتشافی و بهره‌بردارانه بودن مطرح می‌کنند.	R&D management	توصیف سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی شرکت‌های بزرگ با شدت تحقیق و توسعه بالا	۲۰۰۹	Williams and Lee[65]
با بررسی ادبیات کارآفرینی سازمانی و ابعاد آن ۱۰ حالت از فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی را مطرح می‌کنند.	Journal of Business Venturing	کارآفرینی سازمانی: تحقیقات جاری و مسیرهای آینده	۲۰۰۹	Phan et al[51]
به بررسی تنها حالت سرمایه‌گذاری خطرپذیری سازمانی پرداخته و بیان می‌کند که سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی می‌تواند برای شرکت‌های بزرگ علاوه بر منافع مالی، منافع راهبردی در جهت جذب نوآوری‌های خارج از سازمان به همراه داشته باشد.	Business Strategy Review	موج بعدی سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی	۲۰۱۱	Dushnitsky[26]
فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی را براساس داخلی یا خارجی بودن و مستقیم یا غیرمستقیم بودن دسته بندی می‌نمایند.	Journal of Management Control	سرمایه‌گذاری سازمانی: نوشتن‌سناسی توسعه‌یافته	۲۰۱۲	Reimsbach and Hauschild[55]
با ترکیب رویکرد اسپین‌آف و اسپین‌این ^{۲۳} ، رویکرد اسپین‌الانگ را معرفی می‌کند و بیان می‌کند که سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ می‌توانند با ایجاد واحدهایی که قابلیت جذب نوآوری از خارج سازمان و ارائه ایده‌های درون سازمانی دارند، دوسوتوانی جهت اکتشاف ایده‌های جدید و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در سازمان ایجاد نمایند.	Entrepreneurship and small business	رویکرد اسپین‌الانگ ^{۲۲} : مدیریت دوسوتوانی سرمایه‌گذاری سازمانی	۲۰۱۲	Michi et al [66]
حالت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی را براساس هدف مورد بررسی قرار می‌دهد.	Research-Technology Management	حالت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی: با نگاه جهانی	۲۰۱۳	Battistini et al[7]
با بررسی ادبیات سرمایه‌گذاری سازمانی ۷ مدل ترکیبی از حالات سرمایه‌گذاری سازمانی را معرفی می‌کنند.	Small Business Economics	منطق پیکربندی سرمایه‌گذاری سازمانی: منبع یکپارچه	۲۰۱۴	Biniari et al[9]

۲۲ Spin-along

۲۳ Spin-in

نویسنده	سال	عنوان	نشریه	خلاصه مقاله
Weiblen and Chesbrough[64]	۲۰۱۵	تعامل با استارت‌آپ‌ها به منظور افزایش نوآوری سازمانی	California Management Review	ارتباط بین شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها را مورد توجه قرار داده و براساس جهت جریان نوآوری و سهام مکانیزم‌های مرکز رشد شرکتی، برنامه استارت‌آپی بیرون به درون، برنامه‌های استارت‌آپی درون به بیرون و سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی را ارائه می‌دهند.
Kohler[41]	۲۰۱۶	شتاب‌دهنده سازمانی: پلی میان استارت‌آپ‌ها و شرکت‌ها	Business Horizons	شتاب‌دهنده سازمانی، هاکتون سازمانی و مرکز رشد سازمانی را به‌عنوان حالتی از سرمایه‌گذاری شرکت‌های بزرگ بر استارت‌آپ‌ها بیان می‌کند.
Pauwels et al[[50]	۲۰۱۶	درک مدل‌های جدید مراکز رشد: شتاب‌دهنده	Technovation	شتاب‌دهنده سازمانی را به‌عنوان حالتی از سرمایه‌گذاری شرکت‌های بزرگ بر استارت‌آپ‌ها مورد بررسی قرار می‌دهند
Drover et al[24]		بررسی و نقشه راه تحقیق تامین اعتبار سرمایه کارآفرینی: سرمایه‌گذاری فرشته، جمع‌سپاری و شتاب‌دهنده‌ها	Journal of Management	جمع‌سپاری، شتاب‌دهنده سازمانی و سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی را به‌عنوان حالتی از سرمایه‌گذاری سازمانی مطرح می‌کنند.
Kanbach et al[38]	۲۰۱۶	شتاب‌دهنده‌های سازمانی به‌عنوان شکل جدیدی از تعامل با استارت‌آپ‌ها: چه چیزی، چرا و چگونه	Applied Business Research	با بررسی مدل‌های تعامل شرکت‌های بزرگ شتاب‌دهنده سازمانی را به‌عنوان یک حالت سرمایه‌گذاری جدید معرفی می‌کند.
Gold & Germany[28]	۲۰۱۸	دوست‌توانی سرمایه‌گذاری سازمانی: رویکرد نظری برای حل معمای نوآوری	Journal of Management	رویکرد اسپین‌الانگ را به‌عنوان ابزاری برای کشف فرصت‌های جدید و همچنین بهره‌برداری از فرصت‌های موجود می‌داند.
Miles and Covin[44]	۲۰۱۷	بررسی اقدامات سرمایه‌گذاری سازمانی	Entrepreneurship: Theory and Practice	با بررسی ادبیات کارآفرینی سازمانی و سرمایه‌گذاری سازمانی، ۵ مدل تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها ارائه می‌دهند.
Gutmann[30]	۲۰۱۸	یکپارچه‌سازی حالات سرمایه‌گذاری سازمانی: مرور ادبیات	Management Review	با بررسی ادبیات سرمایه‌گذاری سازمانی تا سال ۲۰۱۷، حالات مختلف سرمایه‌گذاری سازمانی را در یک ماتریس سه در سه دسته‌بندی کرده و جهت جریان نوآوری درون به درون رو به ادبیات اضافه می‌نماید و براساس اهداف سرمایه‌گذاری، هدف متوازن را نیز به ادبیات موضوع اضافه می‌نماید.
Patrick[32]	۲۰۱۹	چشم‌انداز سرمایه‌گذاری سازمانی در آلمان: درون‌بینی در زمینه سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی و شتاب‌دهنده سازمانی	Entrepreneurship: Theory and Practice	این مقاله، به ادبیات سرمایه‌گذاری خارجی شرکتی، سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی (CVC) و شتاب‌دهنده‌های شرکتی (CA) می‌افزاید. این مطالعه بین واحد سرمایه‌گذاری شرکتی تفاوت ایجاد می‌کند.
Gonthier and chirita [67]	۲۰۱۹	نقش مرکز رشد سازمانی به‌عنوان تقویت‌کننده قابلیت نوآوری در شرکت‌های مادر	Innovation and Entrepreneurship	مرکز رشد سازمانی را به‌عنوان ابزاری برای کشف ایده‌های نو و همچنین ابزاری برای توسعه نگرش و روحیه کارآفرینی برای شرکت‌های تشبیت شده می‌داند.
Pinkow & Iversen[53]	۲۰۲۰	اهداف راهبردی سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی به‌عنوان ابزاری برای نوآوری باز	Open Innovation	این مقاله اهداف راهبردی CVC را بررسی می‌کند و به دنبال غنی‌سازی، گسترش و مفهوم‌سازی از طریق یک چارچوب نظری است.

سازماندهی و یکپارچه‌سازی (تلفیق) ادبیات مرتبط با فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی؛ (۲) تحلیل ابعاد ارائه شده در ادبیات و بررسی ویژگی‌های هر حالت؛ (۳) هم‌ساز کردن (هماهنگ کردن)

۳- تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی؛ ابعاد فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی (گام پنجم فراترکیب)
در این مرحله از فرایند فراترکیب از سه گام (۱) شناسایی،

نوآورانه خود را از طریق استارت‌آپ‌های خارج از سازمان حل می‌نماید. کیل (۲۰۰۴)، نارایانان و همکاران (۲۰۰۹)، کانبیچ (۲۰۱۶) و گاتمن (۲۰۱۸) فعالیت‌های سرمایه‌گذاری را در ابعاد مختلف طبقه‌بندی کرده‌اند [۲۶، ۳۴، ۳۶ و ۴۲] که در این پژوهش از طبقه‌بندی‌های انجام‌شده استفاده گردیده است که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

رویکردهای رقابتی و معرفی یک چارچوب منسجم و تلفیقی از حالت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی تشکیل شده است. سرمایه‌گذاری سازمانی یک فعالیت کارآفرینانه درون سازمانی است که شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ از طریق این فعالیت‌ها با ایجاد استارت‌آپ‌ها یا تعامل با استارت‌آپ‌ها با اهداف مالی و راهبردی نوآوری‌هایی که در تناسب با مدل کسب‌وکاری آنها نبوده را از سازمان/ شرکت خارج کرده و یا اینکه نیازمندی‌های

جدول ۳: مرور ابعاد به‌کار برده شده در مقالات انتخابی

منبع	سال	موقعیت فرصت	نوع هدف	دوست‌توانی	ارتباط با شرکت مادر	سطح سرمایه‌گذاری	مشارکت سهام	جهت جریان نوآوری
Williams and Lee	۲۰۰۹	*		*				
Huang	۲۰۰۹	*		*				
Narayanan et al	۲۰۰۹	*						
Phan et al	۲۰۰۹	*						
Dushnitsky	۲۰۱۱		*				*	
Michi & Picot	۲۰۱۲			*	*		*	
Reimsbach and Hauschild	۲۰۱۲	*		*		*		
Battistini et al	۲۰۱۳		*					
Biniari et al	۲۰۱۴	*	*	*	*			
Weiblen and Chesbrough	۲۰۱۵						*	*
Pauwels et al	۲۰۱۶		*				*	
Mian et al.	۲۰۱۶		*	*				
Kohler	۲۰۱۶	*	*	*	*		*	*
Drover et al	۲۰۱۶		*					
Miles and Covin	۲۰۱۷	*				*		
Gutmann	۲۰۱۸	*	*	*	*	*	*	*
Patrick	۲۰۱۹		*				*	
Gonthier and chirita	۲۰۱۹		*				*	
Pinkow & Iversen	۲۰۲۰	*			*		*	

درحالی‌که فعالیت‌های خارجی روی ایده‌ها و فرصت‌های خارج از شرکت تمرکز دارد [۳۴]. ریمیس بیچ و هاوز چایلد^{۲۴} (۲۰۱۲) این بعد را از یک منظر سازمانی تفسیر و استدلال می‌کنند که واحدهای سرمایه‌گذاری سازمانی داخلی به‌طور سازمانی در سازمان مادر متمرکز می‌شود؛ درحالی‌که واحدهای خارجی در خارج از شرکت مادر واقع شده‌است. برخی از محققان برچسب داخلی یا خارجی را براساس اینکه آیا منشاء ایده در محدوده و دامنه شرکت است یا خیر مورد استفاده قرار می‌دهند [۴۴]؛ درحالی‌که سایر محققان داخلی یا خارجی را براساس اینکه آیا از نتایج موجود باقی‌مانده در مرزهای شرکت استفاده می‌کنند یا خیر، در نظر می‌گیرند [۱۷، ۲۳ و ۵۵]. برخی ابهامات مفهومی در

۳-۱- موقعیت فرصت (داخلی در مقابل خارجی)

تمایز بین فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی داخلی و خارجی بیشترین رویکرد مشترک در مطالعات مروری را دارد. در مجموع، نوزده مطالعه روی این بعد از طبقه‌بندی بنا شده است. مطالعات بررسی شده اصطلاحات مختلفی را برای توصیف این بعد اعمال می‌نمایند: تمرکز بر کارآفرینی [۴۴]، موقعیت فرصت [۹ و ۵۲]، جهت جریان نوآوری [۶۴]، تمرکز سرمایه‌گذاری [۱۶ و ۶۵] و تمرکز سرمایه‌گذاری شرکتی [۵۵]. با وجود تنوع در اصطلاحات استفاده شده، اجماع گسترده‌ای وجود دارد که در درون فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی تمرکز روی ایده‌ها یا فرصت‌هایی است که در داخل شرکت مادر ایجاد می‌شود،

^{۲۴} Reimsbach and Hauschild

روی ایده‌های داخلی شرکت‌ها ارائه می‌دهند [۲۲ و ۴۲].

فعالیت‌های داخلی سرمایه‌گذاری سازمانی، ساده‌ترین شکل سرمایه‌گذاری سازمانی محسوب می‌شود. همانطور که کارکنان شرکت مادر بر روی خلق ایده‌های کسب‌وکار داخلی فعالیت می‌کنند، در صورت دستیابی به دانش و فناوری‌های جدید که در تناسب با مدل کسب‌وکاری شرکت نباشد [۲۸]، شرکت روی آنها سرمایه‌گذاری کرده و موجبات توسعه آن را فراهم نموده و سپس با استفاده از منابع شرکت آنها را تجاری‌سازی می‌کند [۴۴]. در این برنامه‌ها، سازمان‌ها یا شرکت‌ها در فرصت‌های جدیدی سرمایه‌گذاری می‌کنند که از داخل ایجاد می‌شود و آنها را در جهت رشد بیشتر منابع توسعه می‌دهد [۳۳ و ۴۹]. در حالت ایده‌آل، این فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی داخلی، در ایده‌های داخلی هدف‌گذاری می‌شوند که انجام آنها بدون پشتیبانی غیرممکن است [۴۲]. فعالیت‌های داخلی سرمایه‌گذاری سازمانی همچنین می‌تواند جهت استفاده از نوآوری شرکت‌های موجود مورد هدف قرار گیرد که ممکن است با فعالیت‌های اصلی فعلی مرتبط نباشد [۶۴]. علاوه بر این، استدلال می‌شود که سرمایه‌گذاری داخلی می‌تواند با توسعه قابلیت‌های سازمان و منابع ملموس و نامشهود گزینه‌های واقعی ایجاد شود. همچنین ممکن است برخی از افراد را به سمت انجام رفتارهای کارآفرینانه مستقل‌تر در سازمان سوق دهد که منجر به تغییر فرهنگی می‌شود [۲۱ و ۴۴]. استدلال می‌شود که ماهیت خارجی یا داخلی فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی تأثیری ویژه در سازمان و مدیریت واحد مربوطه دارد [۳۳] و این ویژگی را برای تمایز فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی بسیار مناسب می‌نماید. هنگامی که نوآوری به‌طور عمده از خارج به داخل جریان می‌یابد، در فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی خارجی، فعالیت‌هایی مانند سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی، شتاب‌دهنده‌های سازمانی، برنامه‌های مشارکت استارت‌آپ شرکتی و ... به‌عنوان جریان نوآوری خارج به داخل تعریف می‌گردد [۳۰]. شتاب‌دهنده‌های سازمانی فرصت‌های نوآورانه ایجاد شده توسط استارت‌آپ‌ها در خارج از سازمان را می‌تواند در جهت ایجاد نوآوری پایدار وارد سازمان نماید [۴۱].

۳-۲- اهداف (راهبردی در مقابل مالی)

پانزده مورد از مطالعات مورد بررسی، از بعد اهداف راهبردی و مالی جهت تمایز فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی استفاده می‌کند. شرکت‌ها طیف وسیعی از اهداف متنوع با فعالیت‌های

ادبیات مبتنی بر تمایز بین خصوصیات ورودی و خروجی است. ماهیت حمایت اجرایی و سایر مدل‌های حمایت سازمانی ممکن است بر تعیین برجسب داخلی/خارجی تأثیرگذار باشد، به انضمام اینکه تلاش‌های کارآفرینی مبتنی افراد و کارکنان در داخل سازمان نیز ممکن است بر داخلی یا خارجی بودن فعالیت اشاره داشته باشد [۵۸ و ۵۹]. ویلیامز و لی (۲۰۰۹) برجسب داخلی/خارجی را تمایز در استفاده از منابع داخل سازمان و در مقابل استفاده از منابعی که از خارج از سازمان در نظر می‌گیرند [۱۸].

به گفته محققان مختلف، فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی خارجی می‌تواند انواع مختلفی داشته باشد. بارزترین نمونه منابع مالی سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی است که شامل کلیه فعالیت‌هایی است که در یک سازمان یا شرکت تثبیت شده انجام می‌گیرد و در آن دارای حداقل حقوق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های استارت‌آپی است. از آنجاکه اختصاص و واگذاری بودجه معمولاً به‌صورت مرحله‌ای انجام می‌شود، شرکت سرمایه‌گذار در صورتی که توسعه سرمایه‌گذاری انتظارات آنها را برآورده نکند با استفاده از گزینه‌های در اختیار واگذاری بودجه را متوقف می‌نماید [۲۰ و ۵۵]. علاوه بر شرط اصلی تأمین بودجه برای یک شرکت استارت‌آپی در ازای سهام، همچنین شرکت تأسیس شده ممکن است مزایای دیگری مانند کمک‌های فنی یا مدیریتی ارائه دهد که منجر به یک رابطه حمایتی جهت توسعه تبدیل می‌شود [۴۴]. اشکال دیگر فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی خارجی شامل مشارکت‌های راهبردی با شرکت‌های کارآفرینی کوچک است یا مواردی که شرکت‌های تثبیت شده در فعالیت‌های جاری و برنامه‌های شرکت‌های استارت‌آپی سهیم می‌شوند [۶۴].

استدلال می‌شود که فعالیت‌های خارجی سرمایه‌گذاری سازمانی اغلب با هدف دسترسی به نوآوری‌های خارج از شرکت مادر [۶۴]، بدست آوردن آگاهی در مورد فناوری‌های جدید که در بازار وجود دارد [۳۳]، دسترسی به بازارهای جدید، تشدید شهرت از طریق تعامل با استارت‌آپ‌های نوآور، کسب پتانسیل دستیابی به گزینه‌های دیگر و استفاده از پتانسیل برای منافع مالی انجام می‌گردد [۴۴]. در کل، سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌های خارجی اغلب جهت دستیابی به انتقال فناوری، منابع و یا قابلیت‌های سازمان شرکت تثبیت شده هدف‌گذاری می‌شود، همانطور که آنها به وضوح فرصت‌های بسیار گسترده‌تری نسبت به تمرکز صرف

می‌کنند که این اهمیت اهداف راهبردی در زمینه سرمایه‌گذاری سازمانی را نشان می‌دهد. اولویت‌بندی اهداف به این واقعیت اشاره دارد که آیا اهداف بیان‌شده از انواع سرمایه‌گذاری سازمانی در درجه اول مالی یا راهبردی یا مالی و راهبردی است. ۱۵ مورد از ۳۴ مقاله، تفاوت بین اهداف مالی و راهبردی سرمایه‌گذاری شرکتی را بیان نموده‌اند. برخی از محققان برچسب راهبردی را از این جهت بکار می‌برند که ادعا دارند، برخی از انواع سرمایه‌گذاری سازمانی مانند سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی در مقایسه با سرمایه‌گذاری خطرپذیر خصوصی گزاره ارزشی کاملاً مشخصی را ارائه می‌دهد [۵۵]. این موضوع به شتابدهی سرعت نوآوری در کسب‌وکار اشاره دارد [۷] و مزایای راهبردی ارزشمندی را برای شرکت‌ها به ارمغان می‌آورد [۱۰ و ۳۱]. مانند ایجاد پنجره‌ای به فناوری‌های نوظهور و فرصتی برای مشارکت‌های راهبردی، ترویج فضای کارآفرینی و خلق ایده‌های داخلی و کسب هوشمندی خارجی [۴۴]. محققان دیگر ادعا می‌کنند که انواع سرمایه‌گذاری سازمانی ممکن است رویکرد ترکیبی را اتخاذ کرده و اهداف مالی و راهبردی را همزمان بکار ببرند [۷].

۳-۳- منطق راهبردی (اکتشاف در مقابل بهره‌برداری)

با تکیه بر نیاز عمومی برای تمایز بین فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری در یک شرکت [۳۳ و ۴۰]، فعالیت‌های اکتشافی اغلب سعی در شناسایی و دستیابی به صلاحیت‌های جدید دارند که هنوز در شرکت مادر وجود ندارد [۵۵]. از طرف دیگر، یکی از عناصر فعالیت‌های بهره‌برداری، ایده‌هایی است که براساس صلاحیت‌ها، فناوری‌ها یا الگوریتم‌ها که در شرکت یا سازمان وجود دارد و تنها توسعه یا بهینه‌سازی روی آنها انجام می‌گیرد [۴۴]. بنابراین، فعالیت‌های بهره‌برداری نیز از صلاحیت‌های موجود در شرکت مادر استفاده کرده و از این صلاحیت‌ها در جهت ایجاد موارد جدید اما مرتبط با بازارهای محصول با هدف افزایش درآمد استفاده می‌کنند [۵۵]. این فعالیت‌ها منجر به نتایج نزدیک، قابل پیش‌بینی و مثبت می‌شود [۳۳ و ۵۷]. در کل به نظر می‌رسد، فعالیت‌های اکتشافی طولانی‌مدت‌تر هستند، زیرا آنها نتایج سریع و با درجه بالای از عدم اطمینان را منجر نمی‌شوند [۵۵].

بیرکینشو و هیل [۲۷ (۲۰۰۸)] اولین محققانی هستند که این مفهوم را در بحث فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی معرفی کردند و آنها استدلال می‌کنند که تلاش‌های تحقیقاتی به‌طور عمده بر شخصیت اکتشافی متمرکز بوده و از این‌رو از جنبه

سرمایه‌گذاری سازمانی را دنبال می‌کنند که به‌صورت راهبردی یا مالی می‌توان آنها را طبقه‌بندی کرد [۱۴ و ۲۷]. به‌خصوص در متون فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی، بحث در مورد اهداف از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنانکه استدلال می‌شود که اصلی‌ترین تفاوت بین سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی و سرمایه‌گذاری جسورانه در اهداف راهبردی سرمایه‌گذار سازمانی نهفته است [۵۵]. به‌علاوه، برخی از محققین اظهار داشتند که اهداف راهبردی غالباً بیانگر دلیل اصلی سرمایه‌گذاران سازمانی است [۳۱]؛ درحالی‌که اهداف مالی شرط لازم برای پایداری فعالیت سرمایه‌گذاری سازمانی محسوب می‌شود [۷]. فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی با اهداف مالی بیشتر برای دستیابی مطلوب به بازده مالی تمرکز دارد [۱۴ و ۲۹]. دلیل اصلی این است که می‌توان از تخصص صنعتی و دانش بازار شرکت مادر برای دستیابی به بازده مالی از طریق فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی استفاده کرد [۷]. رایج‌ترین شکل فعالیت سرمایه‌گذاری سازمانی با اهداف مالی، صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی است [۱۳ و ۵۶]. با این حال، اهداف مالی می‌تواند به سایر فعالیت‌ها نیز مرتبط باشد، مانند فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی داخلی که بر اختراعات ثبت شده یا فناوری‌های موجود متمرکز است [۶۴]. اهداف راهبردی فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی، متعدد و متنوع‌تر از اهداف مالی است [۳۲ و ۳۶]. اهداف راهبردی ذکر شده اغلب شامل ایجاد یک فضای کارآفرینی [۷]، تشویق انواع مختلف یادگیری از طریق تعامل با استارت‌آپ‌ها [۴۴]، شناسایی و بهره‌برداری از هم‌افزایی‌ها با استارت‌آپ‌ها [۱۴]، پرورش خلق ایده‌های داخلی و ترکیب اطلاعات خارجی [۷]، توسعه بیشتر نوآوری [۶۴]، فراهم نمودن فرصت‌هایی جهت مشارکت‌های راهبردی [۷] و ایجاد چشم‌انداز در مورد فناوری‌های نوظهور، فرصت‌های بازار و مدل‌های جدید کسب‌وکاری است [۴۲]. وبر و وبر^{۲۶} (۲۰۰۵) در مطالعات تجربی خود دریافتند که ۴۲٪ از واحدهای سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی در درجه اول اهداف راهبردی دارند، ۲۱٪ اهداف مالی و ۳۷٪ اهداف راهبردی و مالی را همزمان دارند. بتیس تینی و همکاران (۲۰۱۳) نیز شاهد نتایج مشابهی بوده است: ۲۹٪ واحدهای سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی در درجه اول اهداف راهبردی دارند، ۲۳٪ مالی و ۴۸٪ اهداف راهبردی و مالی‌زا همزمان دارند. اگرچه با توجه به اختلاف در مقادیر برای اهداف راهبردی و اهداف ترکیبی، می‌توان استدلال کرد که اقلیت موارد در درجه اول به اهداف مالی استناد

بین واحد سرمایه‌گذاری شرکتی و شرکت مادر متمرکز است [۴۸] و [۶۳]. فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی با درجه بالایی از ارتباط عملیاتی، حمایت از کسب‌وکار اصلی موجود شرکت مادر را در نظر گرفته است. در حالی که ارتباطات زیاد راهبردی ممکن است به فرصتی برای گسترش کسب‌وکار اصلی شرکت منجر شود [۹].

۳-۵- واسطه سرمایه‌گذاری (مستقیم در مقابل غیرمستقیم)

ابعاد دیگری که توسط محققان برای تمایز فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی مورد استفاده قرار گرفته، سطح واسطه سرمایه‌گذاری است. در این زمینه، اجماع گسترده‌ای وجود دارد که سطح واسطه سرمایه‌گذاری به تشخیص بین سرمایه‌گذاری مستقیم و غیرمستقیم اشاره دارد. واسطه سرمایه‌گذاری یک نهاد مستقل است که بودجه را تامین می‌کند، تصمیم‌گیری می‌کند و می‌تواند با ارائه پشتیبانی مدیریتی، ارزش فعالیت به روش‌های مختلف را رونق دهد [۴۲]. واسطه سرمایه‌گذاری به‌عنوان یک سازوکار سرمایه‌گذاری مستقل توصیف می‌شود، به‌طور معمول یک صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه به‌عنوان واسطه بین استارت‌آپ و شرکت مادر عمل می‌کند [۴۴]. در مقابل، سرمایه‌گذاری‌های مستقیم با گرفتن مستقیم سهام از شرکت‌هایی مشخص می‌شود که به‌طور ذاتی با ریسک مالی بالاتر همراه است [۴۴]. بنابراین، سرمایه‌گذاری مستقیم بودجه سرمایه را در ازای یک سود سهام فراهم می‌کند [۳۰]. نوع مستقیم از فعالیت سرمایه‌گذاری سازمانی زمانی رخ می‌دهد که یک شرکت مادر به‌صورت مستقیم در یک شرکت استارت‌آپی سرمایه‌گذاری کند و نوع غیرمستقیم زمانی رخ می‌دهد که سرمایه‌گذاری در یک صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه به‌عنوان واسطه بین شرکت مادر و استارت‌آپ انجام گردد [۵۵]. استفاده از واسطه سرمایه‌گذاری به معنای سرمایه‌گذاری غیرمستقیم در "شرکت‌های جوان و خصوصی است که در آن سرمایه‌گذار یک واسطه مالی است که به‌طور معمول به‌عنوان یک مدیر فعال، یک مشاور یا حتی یک مدیر شرکت درگیر شده است [۴۴]". مارکام و همکاران^{۲۹} (۲۰۰۵) استدلال می‌کنند، وقتی شرکت مادر به‌صورت انحصاری بازده مالی را هدف قرار می‌دهد، سرمایه‌گذاری در یک صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه خارجی گزینه مناسبی است. اگرچه با این کار پنجره‌ای به فناوری‌های بیرونی فراهم شده و اما دسترسی و تعامل با استارت‌آپ‌ها محدود می‌گردد. سرمایه‌گذاری مستقیم نگرش جامعی در مورد تعداد کمتری از فناوری‌های خاص خارجی بوجود می‌آورد. اگر شرکت بخواهد به اهداف به‌طور عمده

بهره‌برداری غافل شده‌اند. به‌طور کلی، می‌توان از این بحث استنباط کرد که فعالیت‌های اکتشافی سرمایه‌گذاری سازمانی به‌طور عمده بر اهداف راهبردی متمرکز است؛ در حالی که فعالیت‌های بهره‌برداری در درجه اول بر استفاده از توانایی‌ها، منابع موجود و عناصری متمرکز است که به‌صورت عمومی جهت‌گیری مالی دارد [۹].

دوست‌توانی به تنش ذاتی بین نیاز شرکت‌ها به بهره‌برداری از کسب‌وکارهای فعلی و اکتشاف فرصت‌های کسب‌وکاری جدید برای انطباق و پاسخ به تقاضاهای بی‌ثبات و آینده‌ای نامشخص و پیچیده اشاره دارد [۳۶]. حالت‌های بهره‌برداری با یک نیاز سازمان، جهت انطباق، در ارتباط است و به "اصلاح و گسترش شایستگی‌های موجود، فناوری‌ها و الگوهای با بازده مثبت، نزدیک و قابل پیش‌بینی می‌پردازد"، در حالی که حالت‌های اکتشافی با یک نیاز سازمان برای سازگاری در ارتباط است که منجر به بازده "نامشخص، دور و اغلب منفی می‌گردد" که مستلزم "آزمایش با روش‌های نوین" است [۴۳]. شرکت‌هایی که فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه را همزمان دنبال می‌کنند، به‌عنوان سازمان‌های دوست‌توانی شناخته می‌شوند [۴۷] که ادعا می‌شود که دوست‌توانی منجر به عملکرد بلندمدت می‌شود [۵۴]. محققان سرمایه‌گذاری شرکتی معمولاً از این مفهوم به‌عنوان منطق راهبردی [۳۳]، جهت‌گیری یادگیری [۶۵]، توسعه شایستگی [۵۵] و جهت‌گیری راهبردی [۹] یاد می‌کنند.

۳-۴- ارتباط با شرکت مادر

میزان ارتباط استارت‌آپ‌ها با منابع و فرآیندهای شرکت مادر (و البته توانایی‌های گسترده و ساختارهای سازمانی) یک ویژگی تعیین‌کننده برای فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی محسوب می‌شود [۶۳]. چسبرو^{۲۸} (۲۰۰۲) استدلال می‌کند، تمایز بین پیوندهای ضعیف و پیوندهای مستحکم در ارتباط با قابلیت عملیاتی است. پیوندهای محکم ممکن است فرصتی برای استارت‌آپ‌ها در استفاده از کارخانه‌های تولیدی شرکت مادر، کانال‌های توزیع، فناوری‌ها یا حتی خود لوگوها و برندها برای ساخت، فروش و یا خدمات خاص خود محصولات فراهم کند. حالت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی از نظر پیوند آنها، به واحد اقتصادی شرکتی می‌تواند از دیگری متمایز باشد. بررسی مقالات نشان داد که توضیحات محققین در مورد این ابعاد به نوعی مبهم است. مقالات غالب یا بر پیوندهای عملیاتی بین شرکت و استارت‌آپ متمرکز می‌شود [۵۹] یا بر روی پیوندهای ساختاری

است [۶۴].

۳-۷- جهت جریان نوآوری

جهت جریان نوآوری در ابتدا توسط ویبلن و چسبرو (۲۰۱۵) و سپس کوهرلر (۲۰۱۶) مورد بحث قرار می‌گیرد، به این صورت که جهت جریان نوآوری از درون شرکت‌ها به خارج از شرکت‌ها می‌تواند به صورت "درون به بیرون"^{۳۴} تعبیر گردد و جهت جریان نوآوری از خارج به سمت شرکت‌ها می‌تواند به عنوان "بیرون به درون"^{۳۵} نامیده شود [۱۱].

استارت‌آپ‌های کارآفرین که در خارج از مرزهای شرکت مستقر هستند [۱۵]، منبع ارزشمند دانش جهت دستیابی به نوآوری است [۵۷]. موقعیت‌های درون به بیرون و بیرون به درون در تعامل شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها می‌تواند منجر به ایجاد موقعیت برنده - برنده در همکاری شود [۴۱ و ۶۰]. این امر به‌ویژه در مورد شرکت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی صدق می‌کند که آنها به‌عنوان واسطه بین شرکت‌ها و استارت‌آپ‌هایی عمل می‌کنند و جریان نوآوری هم از درون به بیرون و هم از بیرون به درون ایجاد می‌کنند [۵]. بنابراین هنگامی که نوآوری به‌طور عمده از بیرون به درون جریان می‌یابد، در فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی خارجی، فعالیت‌هایی مانند سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی، شتاب‌دهنده‌های سازمانی، برنامه‌های مشارکت استارت‌آپ شرکتی و ... را به‌عنوان جریان نوآوری بیرون به درون در نظر می‌گیریم [۳۰].

ویبلن و چسبرو (۲۰۱۵) چهار مدل برای تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها معرفی می‌کنند که در جدول شماره ۴ نشان داده شده است [۶۴].

جدول ۴: مکانیزم‌های تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها [۶۴]

جهت جریان نوآوری		
	بیرون به درون	درون به بیرون
مشارکت سهام	سرمایه‌گذاری سازمانی (CV) مشارکت در موفقیت نوآوری و کسب بینش راهبردی در بازارهای غیرمتمرکز	مرکز رشد شرکت ^{۳۶} (CI) راهی برای بازار جهت کسب نوآوری‌های غیرمتمرکز
	برنامه استارت‌آپی (بیرون به درون) درونی‌سازی نوآوری خارجی به‌منظور تحریک و ایجاد نوآوری سازمانی	برنامه استارت‌آپی (پلتفرم) تحریک نوآوری خارجی مکمل برای ترغیب نوآوری موجود شرکت (پلتفرم)

پاتریک^{۳۷} (۲۰۱۹) با بررسی چشم‌انداز سرمایه‌گذاری سازمانی (CV) براساس دو ویژگی نوآوری در سازمان و میزان

راهبردی دست یابد، سرمایه‌گذاری مستقیم، بهترین گزینه ممکن است. بنابراین، سرمایه‌گذاری مستقیم زمانی مفید است که یقین داشته باشد که یک استارت‌آپ خاص از فناوری، دسترسی به بازار یا کانال توزیع مطلوب برخوردار باشد. علاوه‌براین، ریسک با سرمایه‌گذاری مستقیم بیشتر است؛ زیرا سبد سرمایه‌گذاری متنوع کمتر است و کارمندان واجد شرایط با تجربه مدیریت سرمایه‌گذاری وجود ندارند [۴۲].

به‌طور کلی، از این بحث می‌توان به این نتیجه رسید هرچه ارتباط اهداف راهبردی در فعالیت‌های سرمایه‌گذاری شرکت بیشتر باشد، انجام فعالیت‌های مستقیم معقول‌تر خواهد بود؛ درحالی‌که مشارکت در فعالیت‌های غیرمستقیم در شرایطی که تحقق اهداف مالی از اهمیت بالاتری برخوردار باشد، منطقی‌تر است.

۳-۶- مشارکت سهام

ویبلن و چسبرو^{۳۰} (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند که در مقایسه با مدل‌های سنتی مانند صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه سازمانی و تکثیر داخلی ایده‌های کسب‌وکاری، شکل جدیدی از فعالیت‌های مربوط به سرمایه‌گذاری سازمانی وجود دارد که شامل سهام مشارکت نمی‌شود (مثلاً برنامه‌های استارت‌آپی). آنها پیشنهاد می‌کنند که برابری سهام ممکن است بینش ارزشمندی را ارائه دهد، شکلی از کنترل و یک پتانسیل صعودی، در صورتی که عدم برابری سهام پیچیدگی مدیریتی کمتری را ایجاد می‌کند.

مشارکت سهام به این موضوع اشاره دارد که آیا واحد اقتصادی شرکتی موضع سهام را در یک هدف استارت‌آپ در نظر گرفته یا خیر. ویبلن و چسبرو (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند که مدل‌های مشارکت استارت‌آپ سازمانی جدید زمانی ظهور کردند که حالت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی مانند سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی در بهره‌وری موثرتر از مکمل‌های بین شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها موفق عمل نکردند. همچنان که چشم‌انداز نوین سرمایه‌گذاری سازمانی تکامل می‌یابد، مدل‌های غیرسهامی از مشارکت استارت‌آپ‌های شرکتی معرفی می‌شود. این بعد، توسط مقاله ویبلن و چسبرو (۲۰۱۵) درباره مشارکت استارت‌آپ‌های شرکتی بررسی شده است [۶۴]. کوهرلر^{۳۱} (۲۰۱۶) شتاب‌دهنده‌های شرکتی^{۳۲} را توصیف کرده و پاولز و همکارانش^{۳۳} (۲۰۱۶) عمیقاً به پدیده شتاب‌دهنده پرداخته است [۵۰]. این بعد طبقه‌بندی فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی بسیار کم انجام شده است و فقط توسط ویبلن و چسبرو (۲۰۱۵) مورد توجه قرار گرفته شده

۳۰ Weiblen & Chesbrough

۳۱ Kohler

۳۲ Corporate accelerator

۳۳ Pauwels et al

۳۴ inside-out

۳۵ outside-in

۳۶ Corporate Incubation

۳۷ Patric

۵- یافته‌های بخش کیفی

تحقیقات قبلی در زمینه سرمایه‌گذاری سازمانی هر کدام از ابعاد مختلفی مکانیزم‌های سرمایه‌گذاری سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند که با بررسی ۳۴ مقاله، حدود ۸۹ روش تعامل شناسایی شد. اما با توجه به هدف پژوهش یعنی شناسایی مکانیزم‌های تعامل سازمان‌ها یا شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌های فناورانه و همچنین تعریف عملیاتی از مفهوم مکانیزم تعامل در این پژوهش، نیاز است روش‌های شناسایی شده طبقه‌بندی گردد. ویلین و چسبرو (۲۰۱۵) مکانیزم‌های تعامل را همکاری شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها جهت دستیابی به اهداف دوجانبه تعریف می‌کنند [۶۴].

جهت تلخیص و طبقه‌بندی روش‌های تعامل در قالب مکانیزم‌های تعامل مراحل زیر انجام گردیده است:

مرحله اول: روش‌هایی شناسایی شده براساس مشابهت معنایی در یک دسته قرار گرفت که در این مرحله تعداد ۲۳ مورد از روش‌ها به دلیل قرابت معنایی بایکدیگر حذف شد؛

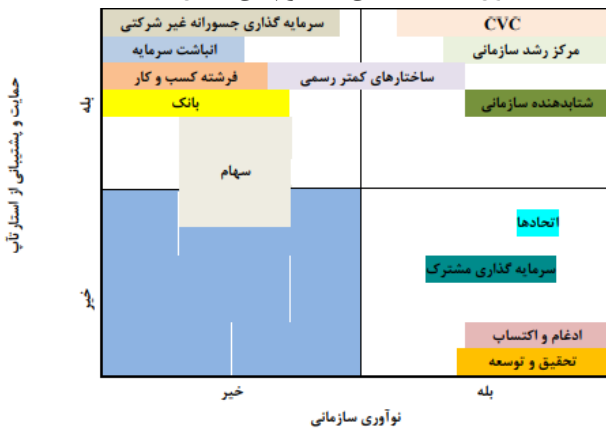
مرحله دوم: با بررسی محتوای مقالات، مکانیزم‌ها مورد بررسی قرار گرفت و براساس مفاهیم دسته‌بندی گردید که در این مرحله تعداد ۲۰ مورد به دلیل محتوای مفهومی حذف گردید؛

مرحله سوم: روش‌هایی شناسایی شده براساس ابعاد سرمایه‌گذاری سازمانی طبقه‌بندی شده است که در این مرحله تعداد ۳۰ مورد از روش‌های شناسایی شده حذف گردید (جدول شماره ۵)؛

مرحله چهارم: دسته‌بندی فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی براساس تعریف تعامل (مشارکت) و حالات همکاری و مشارکت انجام گردید (جدول شماره ۶)

حمایت و پشتیبانی از استارت‌آپ‌ها یک ماتریس ۲*۲ ارائه نمود و مکانیزم‌های تعامل بین استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های آلمانی را براساس چهار حالت ممکن دسته‌بندی نمود که در جدول شماره ۵ نشان داده شده است [۳۲].

جدول ۵: دسته‌بندی مکانیزم‌های تعامل [۳۲]



۴- کنترل کدهای استخراجی (گام ششم فراترکیب)

برای کنترل روش‌ها و مکانیزم‌های شناسایی از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شده است. برای ارزیابی میزان توافق بین پژوهشگر و خبره از شاخص کاپا کوهن استفاده شده است. شاخص کاپا بین صفر و یک نوسان دارد. هرچه مقدار این سنججه به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بین پژوهشگر و خبره است؛ اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک باشد، نشان از توافق کمتر بین پژوهشگر و خبره است [۳]. نتیجه محاسبه مقدار شاخص کاپا با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معناداری ۰/۰۰۰ عدد ۰/۸۲۵ با تعداد ۱۸۶ مورد معتبر را نشان داد. کوچک بودن عدد معناداری از ۰/۰۵، نشان می‌دهد که موارد استخراجی از پایایی مناسب برخوردار است.

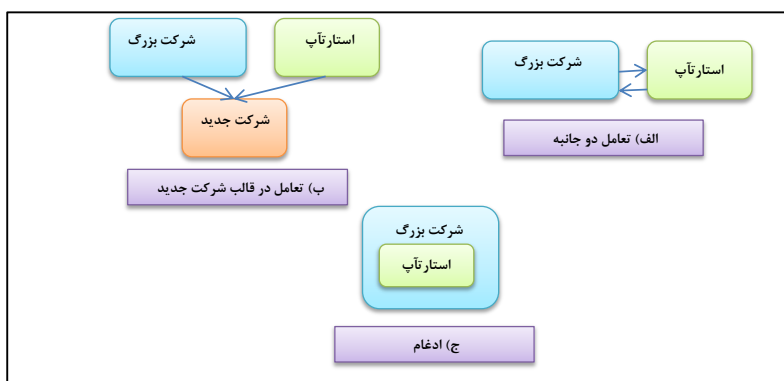
جدول ۶: دسته‌بندی مکانیزم‌ها براساس ابعاد فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی

ارتباط با شرکت مادر	جهت جریان نوآوری		نوع سرمایه‌گذاری		تملک بر استارت‌آپ		فعالیت		هدف		جایگاه فرصت		نوع فعالیت CV	
	خیر	بله	بیرون به بیرون	درون به بیرون	غیر مستقیم	مستقیم	خیر	بله	به‌برداری	اکتشافی	مالی	راهبردی		خارجی
	*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	مرکز رشد سازمانی
	*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	اسپین-آف ^{۳۸}
	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	SPIN-OUT
	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	SPIN-IN
	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	SPIN-ALONG
	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	CVC
	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	اکتساب
	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	اتحادهای راهبردی
	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	سرمایه‌گذاری مشترک

*				*	*	*	*	*	*	*	*	جمع‌سپاری
*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	فروش امتیاز
	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	برنامه‌های استارت‌آپی بیرون به درون
*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	پلتفرم
	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	شتاب‌دهنده سازمانی
	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	هاکاتون سازمانی
	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	ادغام

دوجانبه و همچنین حالات مختلف تعامل و همکاری بین شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها (شکل شماره ۲) طبقه‌بندی شده است که در این مرحله تعداد ۴ مورد از روش‌ها حذف شد که نتیجه طبقه‌بندی در جدول شماره ۷ نشان داده شده است.

مرحله پنجم: مکانیزم‌های شناسایی شده براساس ویژگی‌های تعامل^{۳۹} یعنی داوطلبانه بودن [۴۴]، ایجاد ارزش برای هر دو طرف، مکمل بودن منابع نسبت به همدیگر، سازگاری در فرهنگ سازمانی، مشارکت مبتنی بر اهداف متقابل، پذیرش ریسک



شکل ۲: حالات مختلف تعامل شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ با استارت‌آپ‌های فناورانه
جدول ۷: مکانیزم‌های تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها

نتیجه	حالات تعامل			ویژگی‌های تعامل					نوع فعالیت CV
	ایجاد شرکت جدید	تعامل دوجانبه	تعامل در قالب ادغام	پذیرش ریسک دوجانبه	مشارکت مبتنی بر اهداف	مکمل بودن منابع	ارزش اقتصادی دو طرفه	امکان تعامل با استارت‌آپ	
✓		*		*	*	*	*	*	مرکز رشد سازمانی
	*						*	*	اسپین-آف
							*	*	SPIN-OUT
✓		*		*	*	*	*	*	SPIN-IN
✓		*		*	*	*	*	*	SPIN-ALONG
✓		*		*	*	*	*	*	CVC
		*				*		*	اکتساب
✓		*		*	*	*	*	*	اتحادهای راهبردی
✓		*		*	*	*	*	*	سرمایه‌گذاری مشترک
	*				*	*		*	جمع‌سپاری
									فروش امتیاز
✓		*		*	*	*	*	*	برنامه‌های استارت‌آپی بیرون به درون
✓		*		*	*	*	*	*	پلتفرم
✓		*		*	*	*	*	*	شتاب‌دهنده سازمانی
✓		*		*	*	*	*	*	هاکاتون سازمانی
✓			*	*	*	*	*	*	ادغام

۳۹ لازم به توضیح است که مقاله حاضر بخشی از رساله دکترای نویسنده اول مقاله با عنوان طراحی مدل کارآفرینی تعاملی شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌های فناورانه است که با معرفی پدیده کارآفرینی تعاملی (نقطه اشتراک کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی مستقل) با استفاده از نظریه داده بنیاد پدیده با استفاده از نظر خبرگان تعریف گردیده و ویژگی‌های تعامل و حالات مختلف تعامل با مقایسه با منابع موجود ارائه شده است.

اعضای پانل خبرگان گروهی از محققان، مدیران و کارشناسان حوزه مربوطه در سطح دانشگاهی و صنعت دفاعی بودند که براساس چهار ویژگی دانش، تجربه، تمایل و زمان کافی برای شرکت در مراحل دلفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی، شناسایی و انتخاب شدند. جدول شماره ۸ ویژگی‌های حرفه‌ای اعضای پانل خبرگان دلفی را نشان می‌دهد. پس از تعیین اعضای پانل، پرسشنامه‌های هر دور به شیوه الکترونیکی توزیع و جمع‌آوری شد.

۶- تحلیل بخش کمی پژوهش

با بررسی ۳۴ مقاله به‌صورت فراترکیب، حدود ۸۹ فعالیت سرمایه‌گذاری سازمانی شناسایی شد و سپس فعالیت‌ها براساس مراحل کاهش داده^{۴۰} دسته‌بندی شد که در گذشته به آن اشاره گردید. به‌منظور اطمینان، از خبرگان خواسته شد تا ۱۱ فعالیت CV را از هفت بعد مورد توجه قرار داده و نظر خبرگی خود را روی آن اعمال کنند و میزان صحیح بودن دسته‌بندی فعالیت‌ها براساس هفت بعد را در طیف خیلی زیاد تا خیلی کم مشخص نمایند. جدول شماره ۸ فعالیت‌های CV شناسایی شده را نشان می‌دهد.

جدول ۸: اعضای پانل خبرگان

خبره	جایگاه سازمانی	حوزه فعالیت	سطح تحصیلات	سابقه کار
E1	کارمند صندوق سرمایه‌گذاری دفاعی	سرمایه‌گذاری خطرپذیر	دکتری	۱۵
E2	مدیر صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر دفاعی	سرمایه‌گذاری خطرپذیر	دکتری	۲۹
E3	کارمند صندوق سرمایه‌گذاری سازمانی دفاعی	سرمایه‌گذاری خطرپذیر	دکتری	۵
E4	کارمند صندوق سرمایه‌گذاری سازمانی دفاعی	سرمایه‌گذاری خطرپذیر	فوق لیسانس	۲
E5	مدیر شرکت	کارآفرینی	دانشجو دکتری	۲
E6	مدیر ارزیابی صندوق سرمایه‌گذاری	ارزیابی مالی شرکت‌های دانش‌بنیان	فوق لیسانس	۶
E7	مدیر شرکت پلتفرمی	مدیریت بازاریابی	فوق لیسانس	۴
E8	استاد دانشگاه	صنایع	دکتری	۸
E9	مدیر بخش سرمایه‌گذاری بازار سهام صندوق سرمایه‌گذاری	مهندسی مالی	فوق لیسانس	۴
E10	تحلیل‌گر ارشد بخش سرمایه‌گذاری بازار سهام صندوق سرمایه‌گذاری	مدیریت فناوری اطلاعات	فوق لیسانس	۳
E11	کارمند صندوق سرمایه‌گذاری سازمانی دفاعی	مدیریت راهبردی	فوق لیسانس	۴
E12	استاد دانشگاه	MBA	دکتری	۸
E13	استاد دانشگاه	صنایع	دکتری	۷
E14	مدیر مرکز رشد سازمانی	پزشک	دکتری	۲۲
E15	مدیر مرکز رشد سازمانی	مکانیک	دکتری	۲۵
E16	مدیر مرکز رشد سازمانی	مدیریت فناوری	دکتری	۲۷

بررسی‌های دقیق‌تر، ۱۱ فعالیت CV، به‌عنوان فعالیت‌های منتخب شناسایی شده و جهت دستیابی به اجماع نظر خبرگان در مورد صحت مراحل شناسایی شده از تکنیک دلفی فازی در

۶-۱- مرحله اول دلفی فازی

پس از مطالعه مقالات و نشریه‌های معتبر در رابطه با فعالیت‌های CV، در ابتدا ۸۹ فعالیت مشخص شد که بعد از

میانگین فازی مثلثی و مقدار فازی‌زدایی هر یک از مراحل بدست آمد. میانگین قطعی بدست آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر یک از مراحل شناسایی شده است که نتایج در جدول شماره ۹ نشان داده شده است.

جدول ۹: دیدگاه خبرگان در خصوص فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی منتخب

ردیف	نوع فعالیت CV	S1	(l , m , u)
۱	مرکز رشد سازمانی	۰/۷۷	(0.55 , 0.80 , 0.95)
۲	SPIN-IN	۰/۷۹	(0.59 , 0.84 , 0.95)
۳	SPIN-ALONG	۰/۷۳	(0.50 , 0.75 , 0.94)
۴	CVC	۰/۸۶	(0.67 , 0.92 , 0.98)
۵	اتحاد های راهبردی	۰/۷۳	(0.52 , 0.77 , 0.91)
۶	سرمایه‌گذاری مشترک	۰/۷۴	(0.53 , 0.78 , 0.92)
۷	برنامه‌های استارت‌آپی بیرون به درون	۰/۷۹	(0.59 , 0.84 , 0.94)
۸	پلتفرم	۰/۷۷	(0.56 , 0.81 , 0.94)
۹	شتاب‌دهنده سازمانی	۰/۷۸	(0.58 , 0.83 , 0.94)
۱۰	هاکاتون سازمانی	۰/۷۲	(0.48 , 0.73 , 0.94)
۱۱	ادغام	۰/۷۷	(0.56 , 0.81 , 0.94)

اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله از حد آستانه ۰,۲ کمتر باشد، فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود [۶ و ۴۵]. با توجه به این که میزان اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله اول و دوم اجرای دلفی کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰,۲) بدست آمد، نظرسنجی در مرحله دوم متوقف شد که نتایج در جدول شماره ۱۰ نشان داده شده است.

جدول ۱۰: میانگین دیدگاه خبرگان در خصوص فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی منتخب

ردیف	نوع فعالیت CV	S2	(l , m , u)	S1-S2
۱	مرکز رشد سازمانی	۰/۸۰	(0.59 , 0.84 , 0.97)	۰/۰۳
۲	SPIN-IN	۰/۸۰	(0.59 , 0.84 , 0.97)	۰/۰۱
۳	SPIN-ALONG	۰/۷۷	(0.55 , 0.80 , 0.97)	۰/۰۴
۴	CVC	۰/۸۶	(0.67 , 0.92 , 1)	۰/۰۲
۵	اتحادهای راهبردی	۰/۷۹	(0.58 , 0.83 , 0.95)	۰/۰۶
۶	سرمایه‌گذاری مشترک	۰/۷۹	(0.58 , 0.83 , 0.95)	۰/۰۵
۷	برنامه‌های استارت‌آپی بیرون به درون	۰/۸۱	(0.61 , 0.86 , 0.97)	۰/۰۲
۸	پلتفرم	۰/۷۹	(0.58 , 0.83 , 0.95)	۰/۰۲
۹	شتاب‌دهنده سازمانی	۰/۷۹	(0.58 , 0.83 , 0.95)	۰/۰۱
۱۰	هاکاتون سازمانی	۰/۷۹	(0.58 , 0.83 , 0.95)	۰/۰۶
۱۱	ادغام	۰/۸۰	(0.58 , 0.83 , 0.98)	۰/۰۳

استارت‌آپ‌ها حمایت و بر روی آنها سرمایه‌گذاری می‌کنند. با ظهور مکانیزم‌های جدید تعامل، فعالیت‌های سرمایه‌گذاری سازمانی با یک عدم تجانس روبرو شده‌اند که نتیجه تحقیق نشان داد که از ۸۹ روش تعامل در منابع از طریق طبقه‌بندی براساس ابعاد سرمایه‌گذاری سازمانی، در نهایت ۱۴ مکانیزم کلی برای همکاری و مشارکت سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ با خارج از سازمان وجود دارد. با در نظر گرفتن مفهوم تعامل از این تعداد ۱۱ روش می‌تواند به‌عنوان مکانیزم تعامل سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ با

دو مرحله استفاده شد؛ بدین صورت که پرسشنامه‌ای بسته بر مبنای نتایج تحلیل محتوا و با به‌کارگیری طیف لیکرت تدوین و برای تعیین میزان اهمیت هر یک از مراحل شناسایی شده در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها،

۶-۲- مرحله دوم فازی

در این مرحله، میزان اختلاف نظر هر خبره با میانگین نظرات اعضای پانل خبرگان محاسبه شد. سپس پرسشنامه دیگری به همراه نظر قبلی هر خبره و میزان اختلاف نظر وی با میانگین نظرات اعضای پانل در اختیار آنها قرار گرفت. با توجه به نظرات ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، چنانچه

۷- نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

در این پژوهش با بررسی ۱۹ مورد از مطالعات که از بین ۳۵۲ مقاله انتخاب شده بود، براساس تعریف ارائه شده از مفهوم تعامل و فعالیت‌های سرمایه‌گذاری معرفی شده در منابع، براساس ابعاد هفت‌گانه سرمایه‌گذاری سازمانی، تعریف تعامل و حالات‌های تعامل، مکانیزم‌های تعامل سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها شناسایی گردید. شرکت‌ها غالباً براساس یک مدل از

اپلیکیشن‌های موبایل و ربات‌ها خواهد بود. مکانیزم هاکتون می‌تواند به‌عنوان یکی از مکانیزم‌های کاربردی جهت تعامل با استارت‌آپ‌ها با هدف مالی و راهبردی و به‌صورت بیرون‌به‌درون، بدون دریافت سهام یا مالکیت استارت‌آپ توسط شرکت بزرگ مورد توجه قرار گیرد. پژوهش حاضر نشان داد که برخی از حالات جدید تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها مانند شتاب‌دهنده سازمانی، مرکز رشد سازمانی، هاکتون سازمانی، پلتفرم و برنامه‌های استارت‌آپی که تاکنون در ادبیات کارآفرینی سازمانی و فعالیت سرمایه‌گذاری سازمانی مطرح نشده است، نوعی فعالیت کارآفرینانه سازمانی که سازمان‌ها و شرکت‌ها از طریق تعامل با استارت‌آپ‌ها می‌توانند به اهداف مالی و راهبردی خود دست یابند. بنابراین پژوهش حاضر توسعه‌ای بر مدل کارآفرینی سازمانی شارما و کریستنس (۲۰۰۷) بوده و نشان می‌دهد که مکانیزم‌های جدید ارائه شده توسط ویلن و چسبرو (۲۰۱۵) و کوهلر (۲۰۱۶) پاولز و همکاران (۲۰۱۶) نوعی فعالیت کارآفرینی سازمانی است که در بعد سرمایه‌گذاری سازمانی دسته‌بندی می‌شوند.

۸- پیشنهاد برای تحقیقات آتی

در این پژوهش، تلاش شده با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات، مکانیزم‌های تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها شناسایی گردد؛ اما تاکنون تحقیقی انجام نشده است که نشان دهد هر کدام از این مکانیزم‌ها با چه شرایط زمینه‌ای باید به کار گرفته شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برای تحقیقات آتی مدل‌های زمینه‌ای هر کدام از این مکانیزم‌ها مورد بررسی قرار گیرد. مسلماً با به‌کارگیری هر کدام از مکانیزم‌های شناسایی شده تغییراتی در مدل کسب‌وکاری اصلی شرکت‌های بزرگ ایجاد خواهد شد. پس پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی نوآوری در مدل کسب‌وکاری با به‌کارگیری هر کدام از این مکانیزم‌ها مورد بررسی قرار گیرد. هنوز ادبیات غنی در مورد مکانیزم‌های اشاره شده به‌جز CVC وجود ندارد و فرآیندها و روش‌های به‌کارگیری مکانیزم‌ها به‌عنوان شکاف تحقیقاتی قابل بیان است.

استارت‌آپ‌های فناورانه مورد استفاده قرار گیرد. قدیمی‌ترین و تثبیت‌شده‌ترین شکل مکانیزم سرمایه‌گذاری سازمانی، سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی (CVC) است که هدف آن سرمایه‌گذاری بلندمدت سهام است. شرکت‌های بزرگ از مکانیزم سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی در جهت دستیابی به اهداف راهبردی از طریق سرمایه‌گذاری و حمایت از استارت‌آپ‌هایی استفاده می‌کنند که همراستا با مدل کسب‌وکاریشان است. در این روش استارت‌آپ‌ها از اعتبار شرکت‌های بزرگ در جهت توسعه خود استفاده می‌کنند. در مقابل، شتاب‌دهنده‌های سازمانی (CA) از استارت‌آپ‌هایی که در مراحل اولیه کسب‌وکاری خود هستند، از طریق حمایت‌های مالی و مدیریتی مانند مربیگری، پشتیبانی می‌نمایند. یکی از روش‌هایی که شرکت‌های بزرگ می‌توانند از ظرفیت نوآورانه استارت‌آپ‌ها استفاده کنند، جذب کامل استارت‌آپ از طریق مکانیزم ادغام است که در این حالت سرمایه‌گذاری به‌صورت مستقیم و با جهت جریان نوآوری بیرون به درون اتفاق می‌افتد و شرکت بزرگ مالکیت کامل استارت‌آپ را برعهده می‌گیرد. مکانیزم پلتفرم یکی از رویکردهای جدید در جهت درون به بیرون نوآوری بوده که سازمان یا شرکت بزرگ بدون دریافت سهام و مالکیت استارت‌آپ با آن تعامل می‌کند، به گونه‌ای که سازمان یا شرکت بزرگ با ایجاد بستر لازم ورود استارت‌آپ‌ها به آن بستر را فراهم نموده و استارت‌آپ‌ها از طریق بهره‌مندی از اعتبار و شهرت شرکت مادر محصولات نوآورانه خود را عرضه می‌کند. هاکتون رویدادی است که در آن برنامه‌نویسان رایانه و افراد دیگری که درگیر توسعه نرم‌افزار هستند، از جمله طراحان گرافیکی، طراحان واسط کاربری و مدیران پروژه گرد هم می‌آیند و در توسعه پروژه‌های نرم‌افزاری و گاهی سخت‌افزاری با یکدیگر همکاری می‌کنند. هاکتون مکانی را برای نشان دادن قابلیت‌های فردی و خلاقیت از طریق فناوری مهیا می‌کند. افراد دارای پیشینه‌های فنی گرد هم می‌آیند و حول یک مساله یا ایده، گروه‌هایی را تشکیل می‌دهند و به‌صورت دسته‌جمعی راه‌حلی را ارائه می‌کنند که اغلب خروجی به‌صورت وب سایت،

فهرست منابع

- [۱] رفائی شیرپاک، خسرو؛ گوروگه، سپالی؛ چینی چیان، مریم؛ "متاسننز تحقیقات کیفی در علوم بهداشتی"، نشریه اپیدمیولوژی ایران، جلد ۶، شماره ۱، ۱۳۸۹.
- [۲] محقر، محمد؛ جعفرنژاد، احمد؛ مدرس یزدی، محمد؛ صادقی، محمدرضا؛ "ارائه الگوی جامع هماهنگی اطلاعاتی شبکه تامین خودروسازی با استفاده از روش فراترکیب"، فصلنامه مدیریت علمی اطلاعات، دوره ۵، شماره ۴، ۱۳۹۳.
- [۳] هانیه، حسینیان پویا؛ قاضی نوری، سید سروش؛ گودرزی، مهدی؛ "شناسایی عوامل موثر بر تجاری‌سازی فناوری با

استفاده از روش فراترکیب"، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره سوم، شماره ۱، تابستان ۱۳۹۴

[۴] محمدی، مجید؛ زند حسامی، حسام؛ یزدانی، حمیدرضا؛ "شناسایی و رتبه‌بندی مکانیزم‌های کارآفرینی تعاملی به‌عنوان نوعی از کارآفرینی سازمانی با استفاده از روش هیبرید (آنتروپی شانون فازی و آراس فازی)"، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۴۲، صص ۵۲-۳۱، ۱۳۹۹.

- [5] Alvarez-Garrido, E.; Dushnitsky, G.; "Are entrepreneurial venture's innovation rates sensitive to investor complementary assets? Comparing biotech ventures backed by corporate and independent VCs", *Strateg Manag J* Vol. 37, Issue 5, pp. 819-834, 2016.
- [6] Azar, A.; Faraji, H.; *Science of Fuzzy management*, Center of Management and Productivity of IRAN, Kindly book publishing Publications, Google Scholar, 2010.
- [7] Battistini, B.; Hacklin, F.; Baschera, P.; "The state of corporate venturing: insights from a global study", *Res Technol Manag (RTM)*, Vol. 56, Issue 1, pp. 31-39, 2013.
- [8] Baumeister, R. F.; Leary, M. R.; "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation", *Psychological Bulletin*, Vol. 117, pp. 497-529, PubMedCrossRefGoogle Scholar, 1995.
- [9] Biniari, MG; Simmons, SA; Monsen, EW; Pizzarro Moreno, MI; "The configuration of corporate venturing logics: an integrated resource dependence and institutional perspective", *Small Bus Econ Entrep J*, Vol. 45, Issue 2, pp. 351-367, 2014.
- [10] Birkinshaw, J.; Hill, SA; "Corporate venturing units: vehicles for strategic success in the New Europe", *Org Dyn*, Vol. 34, Issue 3, pp. 247-257, 2005.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.06.009>
- [11] Burgelman, RA; "Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study", *Manag Sci.*, Vol. 29, Issue 12, pp. 1349-1364, 1983.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
- [12] Burgelman, RA; Välikangas, L.; "Managing internal corporate venturing cycles", *MIT Sloan Manag Rev.*, Vol. 46, Issue 4, p. 26, 2005.
- [13] Campbell, A.; Birkinshaw, J.; Morrison, A.; Van Basten Batenburg, R.; "The future of corporate venturing", *MIT Sloan Manag Rev.*, Vol. 45, Issue 1, pp. 30-37, 2003.
- [14] Chesbrough, HW; "Making sense of corporate venture capital", *Harvard Bus Rev*, Vol. 80, Issue 3, pp. 90-99, 2002.
- [15] Chesbrough, HW; *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, 2003.
- [16] Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P.; "Defining the Family Business by Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, Issue 4, pp. 19-29, 1999.
Retrieved from <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- [17] Clarkson, E.; *All in: re-imagining our role as an LP in venture*, 2016.
Retrieved from <https://medium.com/s-apphire-ventures-perspectives/all-in-re-imagining-our-role-as-an-lp-in-venture-1c8ff981d480>
- [18] Cohen, S.; "What Do Accelerators Do ? Insights from Incubators and Angels", *Innovations*, Vol. 8, Issue 3, pp. 19-25, 2013.
Retrieved from https://doi.org/10.1162/INOV_a_00184
- [19] Colombo, M. G.; Murtinu, S.; "Venture Capital Investments in Europe and Firm Productivity: Independent versus Corporate Investors", *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 26, Issue 1, pp. 35-66, 2017.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2384816>
- [20] Colombo, M. G.; Rossi-Lanastra, C.; Wright, M.; *Accelerators: Insights for A Research Agenda*, In M. Wright & I. Drori (Eds.), *Accelerators - Successful Venture Creation and Growth*, p. 224, 2018.
- [21] Covin, J. G.; Miles, M. P.; "Strategic Use of Corporate Venturing", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, Issue 2, pp. 183-207, 2007.
Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00169.x> managers. *Manag Sci* 54(3):505-521
- [22] De Bettignies, JE; Chemla, G.; "Corporate venturing, allocation of talent, and competition for star manager", *management science*, Vol. 54, No. 3, 2008.
- [23] Dess, GG; Ireland, RD; Zahra, SA; Floyd, SW; Janney, JJ; Lane, PJ; "Emerging issues in corporate entrepreneurship", *J Manag*, Vol. 29, Issue 3, pp. 351-378, 2003.
- [24] Drover, W.; Busenitz, L.; Matusik, S.; Townsend, D.; Anglin, A.; Dushnitsky, G.; "A review and road map of entrepreneurial equity financing research: venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators", *J Manag*, Vol. 43, Issue 6, pp. 1820-1853, 2016.
<https://doi.org/10.1177/0149206317690584>

- [25] Dushnitsky, G., & Lenox, M. J. "When Does Corporate Venture Capital Investment create Firm Value?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, Issue 6, pp. 753–772, 2006.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.012>
- [26] Dushnitsky, G.; Shapira, Z.; "Entrepreneurial Finance Meets Organizational Reality: Comparing Investment Practices and Performance of Corporate and Independent Venture Capitalists", *Strategic Management Journal*, 31, 990–1017, 2010.
<https://doi.org/10.1002/smj.851>
- [27] Gimmy, G.; Kanbach, D.; Stubner, S.; Konig, A.; Enders, A.; *What BMW's corporate VC offers that regular investors can't*, 2017.
 Retrieved from <https://hbr.org/2017/07/what-bmws-corporate-vc-offers-that-regularinvestors-cant>
- [28] Gold, B.; Germany, M.; "Ambidextrous Corporate Venturing - A Theoretical Approach to Resolving the Innovator's Dilemma", *Silicon Valley Start-ups and Corporate Innovation*, pp 9-42, 2018.
- [29] Gompers, P.; Lerner, J.; "The Determinants of Corporate Venture Capital Success Organizational Structure, Incentives, and Complementarities", *Venture Capital*, pp. 17–54, January 1998.
<https://doi.org/10.3386/w6725>
- [30] Gutmann, T.; "Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda", *Management Review Quarterly*, 2018.
<https://doi.org/10.1007/s11301-018-0148-4>
- [31] Häder, M.; Häder, S.; "Delphi und Kognition psychologie: Ein Zugang zur", *Theoretischen Fundierung der Delphi- Methode*. In: ZUMANachrichten, Vol. 37, Issue 19, 1995.
- [32] Haslanger, P.; "The landscape of corporate venturing in Germany: Insights on corporate venture capitals and corporate accelerators", *UO Working Paper Series*, No. 01-19, Universität Augsburg, Unternehmensführung und Organisation, Augsburg, 2019.
- [33] Hill, SA; Birkinshaw, J.; "Strategy–organization configurations in corporate venture units: impact on performance and survival", *J Bus Ventur*, Vol. 23, Issue 4, pp. 423–444, 2008.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.04.001>
- [34] Hill, S. A.; Birkinshaw, J.; "Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units", *Journal of Management*, Vol. 40, Issue 7, pp. 1899–1931, 2015.
<https://doi.org/10.1177/0149206312445925>
- [35] Hochberg, Y. V.; "Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model", *Innovation Policy and the Economy*, Vol. 16, Issue 1, pp. 25–51, 2016.
<https://doi.org/10.1086/684985>
- [36] Huang, Y-F; "Strategic renewal within an information technology firm: exploration, exploitation and corporate venturing", *Int J Entrep Behav Res*, Vol. 15, Issue 5, pp. 436–452, 2009.
- [37] Immer, L.; "Qualitative Meta-Synthesis: A Question of Dialoguing with Texts", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 53, pp. 11-18, 2006.
- [38] Kanbach, D. K.; Stubner, S.; "Corporate Accelerators as Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 32, Issue 6, pp. 1761–1776, 2016.
<https://doi.org/10.19030/jabr.v32i6.9822>
- [39] Keeney, S.; Hasson, F.; McKenna, H.P.; "A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing", *International Journal of Nursing Study*, Vol. 38, Issue 2, pp. 195-200, 2001.
- [40] Keil, T.; "Building External Corporate Venturing Capability", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, Issue 5, pp. 799–825, 2004.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00454.x>
- [41] Kohler, T.; "Corporate Accelerators: Building Bridges between Corporations and Startups", *Business Horizons*, Vol. 59, Issue 3, pp. 347–357, 2016.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>
- [42] Markham, SK; Gentry, ST; Hume, D.; Ramachandran, R.; Kingon, AI; "Strategies and tactics for external corporate venturing", *Res Technol Manag*, Vol. 48, Issue 2, pp. 49–59, 2005.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2005.11657305>
- [43] McGrath, RG; Keil, T.; Tukiainen, T.; "Extracting value from corporate venturing", *MIT Sloan Manag*, 2006.
- [44] Miles, MP; Covin, JG; "Exploring the practice of corporate venturing: some common forms and their organizational implications", *Entrep Theory Pract*, Vol. 26, Issue 3, pp. 21–40, 2017.
<https://doi.org/10.1177/104225870202600302>
- [45] Mullen, P.; "Delphi: myths and reality", *Journal of Health Organisation and Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 37-52, 2003.
- [46] Narayanan, VK; Yang, Y.; Zahra, SA; "Corporate venturing and value creation: a review and proposed framework", *Res Policy*, Vol. 38, Issue 1, pp. 58–76, 2009.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.08.015>

- [47] O'Reilly, CA III; Tushman, ML; "The ambidextrous organization", Harvard Bus Rev, Vol. 4, pp. 74–81, 2004.
- [48] OECD; *Entrepreneurship at a Glance*, 2017.
Retrieved from http://dx.doi.org.eur.idm.oclc.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en
- [49] Okoli, C.; Pawlowski, S.; "The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications", Information & Management, Vol. 42, Issue 1, pp. 15-29, 2004.
- [50] Pauwels, C.; Clarysse, B.; Wright, M.; Van Hove, J.; "Understanding a new generation incubation model: the accelerator", Technovation, Vol. 50-51, pp. 13–24, 2016.
- [51] Phan, P.; Wright, M.; Ucbasaran, D.; Tan, W-L; "Corporate entrepreneurship: current research and future directions", J Bus Ventur, Vol. 24, Issue 3, pp. 197–205, 2009.
- [52] Pinchot, G.; *Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmer*, Gabler, Wiesbaden, 1998.
- [53] Pinkow, F.; Iversen, J.; "Strategic Objectives of Corporate Venture Capital as a Tool for Open Innovation, Open Innov. Technol. Mark. Complex, Vol. 6, No. 157, pp. 1-21, 2020.
doi:10.3390/joitmc6040157
- [54] Raisch, S.; Birkinshaw, J.; "Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators", J Manag, Vol. 34, Issue 3, pp. 375–409, 2008.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- [55] Reimsbach, D.; Hauschild, B.; "Corporate venturing: an extended typology", J Manag Control Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, Vol. 23, Issue 1, pp. 71–80, 2012.
- [56] Röhm, P.; "Exploring the Landscape of Corporate Venture Capital: A Systematic Review of the Entrepreneurial and Finance Literature", Management Review Quarterly, 2018.
<https://doi.org/10.1007/s11301-018-0140-z>
- [57] Sandelowski, M.; Barroso, J.; *Handbook for synthesizing qualitative research*, New York: Springer; 2007.
- [58] Schildt, H. A.; Maula, M. V. J.; Keil, T.; "Explorative and Exploitative Learning from External Corporate Ventures", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, Issue 4, pp. 493–515, 2005.
Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00095.x>
- [59] Sharma, P.; Chrisman, SJJ; "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", In: Cuervo Á, RibeiroD, Roig S (eds) entrepreneurship. Springer, Berlin, pp 83–103.
https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_4
- [60] Teng, B-S; "Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: a resource-based approach toward competitive advantage", J Manag Stud, Vol. 44, No. 1, pp. 119–142, 2007.
<https://doi.org/10.1111/j.14>
- [61] Thornhill, S.; Amit, R.; "A dynamic perspective of internal fit in corporate venturing", J Bus Ventur, Vol. 16, Issue 1, pp. 25-50, 2001.
- [62] Wadhwa, A.; Kotha, S.; "Knowledge Creation through External Venturing: Evidence from the Telecommunications Equipment Manufacturing Industry", The Academy of Management Journal, Vol. 49, Issue 4, pp. 819–835, 2006.
Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20159800>
- [63] Weber, C.; Weber, B.; "Corporate venture capital organizations in Germany: a comparison", Discussion papers/WZB. WZB, Berlin, 2005.
- [64] Weiblen, T.; Chesbrough, HW; "Engaging with startups to enhance corporate innovation", Calif Manag Rev (CMR), Vol. 57, Issue 2, pp. 66–90, 2015.
- [65] Williams, C.; Lee, SH; "Exploring the internal and external venturing of large R&D-intensive firms", R&D Manag, Vol. 39, Issue 3, pp. 231–246, 2009.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00553.x>
- [66] Michl, T.; Gold, B.; Picot, A.; "The spin-along approach: ambidextrous corporate venturing management", Int. J. Entrepreneurship and Small Business, Vol. 15, No. 1, 2012.
- [67] Gonthier, J.; Chirita, G.; "The role of corporate incubators as invigorators of innovation capabilities in parent companies", Journal of Innovation and Entrepreneurship, 8:8, 2019.
<https://doi.org/10.1186/s13731-019-0104-0>

