



# چهارمین کنفرانس ملی کارآفرینی تهران - دانشگاه صنعتی شریف - بهمن ماه ۱۳۹۹

## شناسایی چالش‌ها و راهکارهای همکاری استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ

آرمان خالیدی<sup>۱</sup>، علی عبدالهی نسب<sup>۲\*</sup>، پریسا رسولیان<sup>۳</sup>، رضا اسدی فرد<sup>۴</sup>

armankhaledi1102@gmail.com

abdollahinasab@tsi.ir

p.rasoulian@ut.ac.ir

asadifard@tsi.ir

<sup>۱</sup>پژوهشگر، پژوهشکده مطالعات فناوری ریاست جمهوری

<sup>۲\*</sup>پژوهشگر، پژوهشکده مطالعات فناوری ریاست جمهوری

<sup>۳</sup>پژوهشگر همکار در پروژه مدل‌های نوآورانه کسب و کار، پژوهشکده مطالعات فناوری ریاست جمهوری

<sup>۴</sup>عضو هیات علمی، پژوهشکده مطالعات فناوری ریاست جمهوری

### چکیده

شناسایی چالش‌ها و مشکلات هر حوزه و صورت‌بندی صحیح مسأله، اولین گام در برنامه‌ریزی مناسب برای بهبود و طراحی اقدام‌های اجرایی است. از این رو پژوهش حاضر در صدد شناسایی چالش‌های همکاری استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ را در زیست‌بوم کشور است و با هدف پژوهش کاربردی و با رویکرد تحلیلی، اکتشافی و روش تحقیق کیفی انجام می‌گیرد. بنابراین با استفاده از استراتژی تحلیل تم، داده‌های کیفی حاصل از ۲۵ مصاحبه با خبرگان علمی و اجرایی حوزه نوآوری و زیست‌بوم استارت‌آپی تجزیه و تحلیل و چالش‌های همکاری استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ شناسایی شدند. نتایج بیانگر چالش‌های اصلی زیر است: در اولویت‌نبودن همکاری با استارت‌آپ‌ها برای شرکت‌های بزرگ، وابستگی شرکت‌های بزرگ زیست‌بوم به نفت، حضور ضعیف شرکت‌های چندملیتی در زیست‌بوم، ضعف تجربه و تخصص تعامل شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها، مقاومت نسبت به نوآوری بیرونی، محافظه‌کاری مدیران دولتی شرکت‌های بزرگ، بی‌ثباتی و عدم حمایت مدیریت ارشد، غیرواقعی بودن نیاز شرکت‌های بزرگ برای همکاری، عدم توجه شرکت‌های بزرگ به توانمندی استارت‌آپ‌ها، عدم اختصاص واحد مشخص برای همکاری، عدم حضور نهاد واسط، چالش‌های فرهنگی و مسائل قانونی. در ادامه بر اساس مرور ادبیات و نظرات خبرگان، راهکارهایی برای رفع چالش‌های همکاری استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ ارائه شد. مشارکت شرکت‌های بزرگ در برنامه‌های استارت‌آپی، ارائه پاداش به راه‌حل‌های خلاقانه از سوی شرکت‌های بزرگ، تعیین واحد اختصاصی برای تعامل با استارت‌آپ‌ها در شرکت‌های بزرگ، راه‌اندازی نهادهای واسط و فرهنگ‌سازی از جمله مهم‌ترین راهکارهای پیشنهادی برای حل این چالش‌ها بوده‌اند.

کلمات کلیدی: چالش‌های همکاری، استارت‌آپ، شرکت‌های بزرگ، زیست‌بوم، نوآوری.

## ۱- مقدمه

بخش فناوری نانو به عنوان یکی از فناوری‌های نوظهور انجام داده‌اند، اما نتایج این تحقیق قابل تعمیم به دیگر بخش‌های کشور نیست [۶].

با توجه به پایین بودن سطح همکاری فناورانه در کشور، پژوهش حاضر به منظور ایجاد درک بهتر نسبت به فضای همکاری فناورانه نامتقارن، به دنبال شناسایی چالش‌های همکاری فناورانه نامتقارن با تمرکز بر چالش‌هایی باشد که دولت پتانسیل نقش‌آفرینی و رفع آن‌ها را دارد، است. علاوه بر این راهکارهای مناسب برای رفع چالش‌ها شناسایی شده ارائه می‌شود. از این رو سوال پژوهش به صورت زیر است: مهمترین چالش‌های همکاری فناورانه نامتقارن بین شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های نوپا در اکوسیستم کسب‌وکار ایران و راهکارهای رفع آن‌ها کدامند؟

## ۲- مبانی نظری

در ادبیات همکاری، تعاریف متعددی برای همکاری فناورانه ارائه شده است. هاجدورن (۱۹۹۳)، همکاری فناورانه را قراردادهای پیمانکاری عنوان می‌کند که شامل قرارداد تحقیق و توسعه مشترک، قرارداد مبادله فناوری و دیگر جریان‌های فناوری از قبیل اعطای لیسانس است. در تعریف دیگری منظور از همکاری فناورانه آن دسته از همکاری‌هایی است که حداقل بخشی از آن شامل فعالیت‌های نوآورانه یا مبادله فناوری است و شامل مدل‌هایی مانند سرمایه‌گذاری مشترک، تحقیق و توسعه مشترک، سرمایه‌گذاری حداقلی سهام، اتحادهای استراتژیک شامل اعطای لیسانس و قراردادهای تحقیق و توسعه است [۷]. منظور از همکاری نامتقارن آن دسته از همکاری‌هایی است که طرفین همکاری از نظر اندازه، منابع و تجربه تجاری با یکدیگر تفاوت دارند [۸] به عنوان نمونه، شرکت‌های بزرگ و کوچک از نظر اندازه، منابع (مالی و انسانی) و قابلیت‌هایشان با یکدیگر تفاوت دارند. این مفهوم بارها در ادبیات برای اشاره به همکاری شرکت‌های بزرگ و کوچک به کار رفته است.

بررسی منابع علمی نشان می‌دهد مطالعات محدودی به بررسی چالش‌های همکاری بین بنگاه‌ها پرداخته‌اند. در این میان تعداد محدودتری به بررسی راهکارهای همکاری پرداخته‌اند [۲، ۵]. بنرجی و همکاران (۲۰۱۶)، در بررسی خود منابع همکاری نامتقارن بین شرکت‌های بزرگ و نوپا را در چهار دسته شامل منابع درونی شرکت‌های بزرگ، منابع درونی شرکت‌های کوچک،

در سال‌های اخیر رقابتی شدن فضای کسب‌وکار، کوتاه شدن چرخه عمر و تخصصی شدن فناوری‌ها، بسیاری از شرکت‌ها را برای بقا و حفظ جایگاه در فضای کسب‌وکار، وادار به استفاده از نوآوری و خلق ارزش جدید کرده است. از سوی دیگر با توجه به تخصصی شدن حوزه‌های دانشی و توزیع منابع در بین سازمان‌های مختلف، بسیاری از شرکت‌ها به همکاری با یکدیگر روی می‌آورند. به بیان ساده‌تر، شرکت‌ها به منظور دسترسی به منابع مکمل موردنیاز برای خلق نوآوری، از همکاری با یکدیگر استفاده می‌کنند. در این میان، دو گروه شرکت‌های بزرگ صنعتی شرکت‌های نوپا به واسطه ویژگی‌ها، قابلیت‌ها و منابعی که در اختیار دارند، تمایل بیشتری به همکاری با یکدیگر دارند. شرکت‌های نوپا از انعطاف‌پذیری برخوردارند و معمولاً از نظر دانشی به روز هستند، اما منابع مالی و دسترسی به شبکه‌های توزیع محدودتری دارند. در مقابل، شرکت‌های بزرگ با وجود دسترسی به منابع مالی و شبکه‌های توزیع، انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخگویی سریع و به موقع به نیازهای مشتریان را ندارند [۱]. در مجموع به نظر می‌رسد این دو گروه شرکت، نیازمند همکاری نامتقارن با یکدیگر هستند. همکاری نامتقارن شامل همکاری‌هایی که طرفین همکاری از نظر منابع، اندازه، تجربه کسب و کار با یکدیگر برابر نیستند، می‌شود [۲].

علیرغم مزایای متعدد همکاری فناورانه نامتقارن برای طرفین، اما سطح این همکاری‌ها معمولاً پایین است. یکی از مهمترین دلایل آن، موانع موفق شدن همکاری و چالش‌های متعدد در فرآیند همکاری است. این چالش‌ها و ریسک موفقیت همکاری‌های نامتقارن باعث می‌شود در بسیاری موارد طرفین همکاری حاضر به همکاری با یکدیگر نباشند [۳]. مطالعات مختلفی به بیان برخی از چالش‌های همکاری فناورانه نامتقارن بین شرکت‌های بزرگ و کوچک پرداخته‌اند [۱، ۳]، اما اغلب این مطالعات متمرکز بر کشورهای توسعه یافته هستند. مطمئناً ویژگی‌های متفاوت بافت کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه بر فرآیند همکاری فناورانه نامتقارن و متعاقب آن چالش‌های همکاری بین طرفین تأثیرگذار است [۴]. علاوه بر این، بخشی از مطالعات نیز متمرکز بر چالش‌های همکاری به صورت عام و بدون توجه به اندازه شرکت‌های درگیر در همکاری هستند [۵]. این درحالی است که با توجه به ویژگی‌های متفاوت این دو گروه از شرکت‌ها انتظار می‌رود که چالش‌های همکاری‌های نامتقارن، تا حدی متفاوت از چالش‌های همکاری‌های متقارن باشند. اسدی‌فرد و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی در ایران با تمرکز بر همکاری در

فرهنگ همکاری، ضعف نهادهای ارزشگذاری فناوری، فقدان زیرساخت‌های به‌هم‌رسانی، نامشخص بودن نقطه اتصال، سطح پایین دانش مدیران شرکت‌های کوچک نسبت به فضای کسب و کار و ... [۱].

مطالعات متعدد دیگری به صورت موردی به بیان چالش‌ها همکاری و راهکارهای آن‌ها اشاره کردند. به عنوان مثال شرکت‌های کوچک در طی همکاری با شرکت‌های بزرگ با مشکلات عدم تقارن و نابرابری قدرت روبرو می‌شوند [۱۱]. هم‌راستا نبودن استراتژی طرفین همکاری نیز از دیگر چالش‌ها است [۱۲]. در پیمایشی که بین ۴۰۰ شرکت (بزرگ و کوچک) در ۵۰ کشور دنیا انجام گرفت، مهم‌ترین چالش‌های همکاری عبارتند از: تفاوت فرهنگی (۵۸٪ شرکت‌های نوپا و ۴۱٪ شرکت‌های بزرگ)، مقاومت درونی نسبت به همکاری (۴۰٪ شرکت‌های نوپا و ۵۰٪ درصد شرکت‌های بزرگ) [۱۳].

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد تفسیری و با روش تحلیل تم انجام گرفته است. جمع‌آوری اطلاعات از طریق برگزاری مصاحبه نیمه ساختاریافته و روش تحلیل تم (مضمون) صورت می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش خبرگان و صاحب‌نظران علمی و اجرایی حوزه نوآوری و استارت‌آپ‌ها هستند که نمونه آماری به صورت هدفمند انتخاب شد و با ۲۵ نفر مصاحبه انجام گرفت. در پژوهش کیفی، جمع‌آوری اطلاعات تا جایی ادامه می‌یابد که اشباع نظری صورت گیرد؛ یعنی جایی که داده‌های جدید، مطلب جدید نیفزاید. از این رو پس از برگزاری هر مصاحبه، متن مصاحبه پیاده‌سازی و با شماره ۱ تا ۲۵ مشخص شد. سپس به روش تحلیل تم، چالش‌ها و راهکارهای حل آن‌ها شناسایی گردیدند. در این فرایند کدهای کدهای اولیه با استفاده از نرم‌افزار atlas.t چندین مرتبه مورد تحلیل و بازبینی قرار گرفت تا نهایتاً دسته‌بندی مناسبی از چالش‌ها و راهکارها حاصل شد. روش تحلیل تم روشی برای بررسی و تحلیل متن است و جمع‌آوری اطلاعات را در قالب چرخه‌های برداشت از متن انجام می‌دهد. در این فرایند، محقق با

موانع محیطی و موانع رابطه‌ای طبقه‌بندی کرده‌اند. از جمله مهم‌ترین موانع درونی می‌توان به مواردی مانند ضعف فرهنگی در شرکت‌های بزرگ مانند ضعف فرهنگ کارآفرینی در شرکت بزرگ، ریسک‌گریزی و درک نادرست نسبت به شرکت‌های کوچک اشاره کرد. از جمله مهم‌ترین راهکاری رفع این چالش، ارزیابی دقیق همکاری توسط شرکت کوچک و همچنین ارائه آموزش‌های لازم عنوان شده است. در مورد چالش‌های ساختاری می‌توان به مواردی مانند چرخه کند تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری کاملاً پیچیده و مبهم اشاره کرد [۳].

در مطالعه دیگر توسط موسسه مسچلنج<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، از جمله مهم‌ترین مشکلات همکاری نامتقارن یافتن فرد مناسب برای ارتباط و مذاکره در شرکت بزرگ عنوان شده است. بوروکراسی و ساختار پیچیده شرکت‌های بزرگ یکی دیگر از چالش‌های همکاری است. علاوه بر این مشکلات فرهنگی به ویژه در زمینه استقبال از خلاقیت و نوآوری و آستانه تحمل پذیرش ریسک از دیگر چالش‌های همکاری نامتقارن عنوان شده‌اند. در این میان کلیدی‌ترین پیشنهاد برای شرکت‌های بزرگ، تعریف نقش رابط و نقطه ارتباط مشخص برای ارتباط با شرکت‌های نوپا در ساختار خودش عنوان شده است [۹].

در پژوهش دیگر، یکی از مهم‌ترین چالش‌های همکاری یافتن فرد مناسب در شرکت بزرگ برای همکاری است. منظور فردی است که واقعاً به دنبال راه‌حل ارائه شده به‌وسیله شرکت نوپا برای حل مشکل اش باشد. تفاوت فرهنگی از دیگر چالش‌های همکاری است. فرهنگ شرکت‌های نوپا اغلب پیرامون شخصیت و ویژگی‌های بنیانگذاران شکل گرفته است، در حالی که فرهنگ شرکت بزرگ در طی زمان تکامل می‌یابد. بنابراین در زمان همکاری، ریسک برخورد و تقابل فرهنگی افزایش می‌یابد [۱۰].

اسدی‌فرد و همکاران (۱۳۹۸)، چالش‌های همکاری نامتقارن را در سه بخش چالش‌هایی مربوط به شرکت‌های بزرگ، چالش‌های مربوط به شرکت‌های نوپا و چالش‌های مشترک عنوان کرده‌اند. مهم‌ترین چالش‌های مطرح شده عبارتند از: ضعف

می‌گیرند که چی شد و چرا با فلان شرکت کار کردید، تو پورسانت می‌خواهی بگیری و .... (Intw 8)"
--

طی مسیر رفت و برگشتی درون متنی به درک بهتری از متن می‌رسد و این فرآیند تا جایی که درک قابل قبولی از متن با کمترین تناقض ایجاد شود، ادامه می‌یابد [۱۴]. تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون مبتنی بر فرآیند کدگذاری است و برای تحلیل اطلاعات کیفی به کار می‌رود. برون و کلارک [۱۵] فرآیندی شش مرحله‌ای به صورت زیر برای تحلیل تم ارائه می‌دهند:

- آشنایی با داده‌ها
- ایجاد کدهای اولیه
- جستجوی کدهای گزینشی
- شکل‌گیری مقوله‌های فرعی (تم‌ها فرعی)
- تعریف نام‌گذاری تم‌های اصلی
- تهیه گزارش و ترسیم شبکه مضامین

#### ۴- یافته‌های پژوهش

با کدگذاری و تحلیل داده‌های مصاحبه‌های خبرگان به روش تحلیل تم، ۳۶ مقوله فرعی شناسایی شد که در قالب ۱۳ چالش اصلی دسته‌بندی و در جدول ۲ مشاهده می‌شوند. این چالش‌ها، مانع از شکل‌گیری همکاری مناسب میان استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ و ارتقای عملکرد زیست‌بوم استارت‌آپی می‌شود. در نتیجه نیاز است برای ارتقای موفقیت در زیست‌بوم استارت‌آپی کشور و کمک به رشد و توسعه استارت‌آپ‌ها، برای حل این چالش‌ها راهکارهای مناسبی شناسایی و سپس برای حل و بهبود این چالش‌ها، برنامه‌ریزی مناسبی از سوی سیاست‌گذاران و مجریان انجام گیرد. از این رو پس از شناسایی چالش‌ها، راهکارها نیز از مصاحبه‌ها استخراج و دسته‌بندی شدند که در جدول ۳ نشان داده می‌شوند. در بخش راهکارها تعداد ۱۹ مقوله فرعی در ۹ مقوله اصلی راهکار دسته‌بندی شدند.

جدول ۲: نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و شناسایی چالش‌های همکاری

مقوله اصلی (چالش)	مقوله فرعی	ردیف
در اولویت‌بندی همکاران بزرگ با استارت‌آپ‌ها برای شرکت‌های بزرگ	ضعف بلوغ خلق ارزش از نوآوری در سازمان‌های بزرگ	۱
	مشکلات متعدد شرکت‌های بزرگ همچون بیمه، مالیات و نوسان ارز	۲
	دولتی بودن شرکت‌های بزرگ و غیررقابتی بودن	۳
	عدم ارائه مشوق همکاری از سوی دولت	۴
وابستگی شرکت‌های بزرگ زیست‌بوم به نفت	تمرکز شرکت‌های بزرگ دولتی بر حوزه‌های کلان	۵
	رانت دولتی و رقابت ناسالم	۶

در جدول ۱ نمونه‌ای از مفاهیم شناسایی شده از گزاره‌های کلامی در قالب مقوله‌های فرعی نشان داده شده است. سپس بر اساس مقوله‌های فرعی شناسایی شده، دسته‌بندی کلی‌تری برای شناسایی مقوله‌های اصلی صورت گرفت. در بخش یافته‌های پژوهش این فرآیند ارائه می‌شود. بخش دوم کدگذاری و تحلیل‌ها به شناسایی راهکار برای چالش‌های همکاری شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها از میان نظرات خبرگان و ادبیات پژوهش اختصاص دارد و تلاش شده است مجموعه‌ای از راهکارها در بخش یافته‌ها ارائه شود.

جدول ۱: کدگذاری اولیه (مقوله‌های فرعی)

مقوله فرعی	گزاره کلامی
تمرکز شرکت‌های بزرگ دولتی بر حوزه‌های کلان	(شرکت‌های بزرگ) عمدتاً از وجود چنین اکو سیستمی بی‌خبرند. واقعاً عجیب است. اصلاً کلاً بدنه اصلی اقتصاد ما از این اتفاق بی‌خبر است. یعنی یک اقتصاد وابسته به نفت شکل گرفته است. تمام ارکانش. ما خصوصی‌هایمان هم به هر صورت تا یکجایی مسیری به این درآمد نفت دارند. مستقیم یا غیر مستقیم (Intw 22).
عمل در چارچوب قوانین و وظایف رسمی و عدم نیاز به نوآوری	به هر حال کوچکترین بانک ما این قدر بزرگ و بوروکراتیک است و اینقدر آدم‌ها انگیزه ندارند که کاری بکنند و در دسر کاری را بپذیرند و هر تکان خوردنی این قدر هزینه دارد و در دسر دارد و بازرسی و جاهای مختلف ایراد

# چهارمین کنفرانس ملی کارآفرینی تهران - دانشگاه صنعتی شریف بهمن ماه ۱۳۹۹

عدم توجه شرکت‌های بزرگ به توانمندی استارت‌آپ‌ها	۲۴	زیاده‌خواهی شرکت‌های بزرگ در مشارکت
	۲۵	نادیده گرفتن فناوری و توانایی استارت‌آپ‌ها و ارزش‌گذاری بیشتر منابع مالی و فیزیکی
مشخص عدم اختصاص واحد همکاری برای همکاری	۲۶	ساختار پیچیده و بوروکراتیک سازمان‌های بزرگ
	۲۷	توجه اندک به شتابدهنده‌های شرکتی
عدم حضور نهاد واسط	۲۸	فقدان پایگاه داده مناسب از نیازهای شرکت‌های بزرگ و توانمندی استارت‌آپ‌ها
	۲۹	فقدان برگزاری جلسات معرفی و ایجاد زمینه شکل‌گیری همکاری
چالش‌های فرهنگی	۳۰	ضعف فرهنگ همکاری و فقدان نگرش بُرد-بُرد در همکاری‌های بین شرکتی
	۳۱	تصور رشد مستقل در استارت‌آپ‌ها
	۳۲	علاقه شرکت‌های بزرگ به فعالیت مستقل
	۳۳	بی‌اعتمادی و نگرش منفی نسبت به همکاری
مسائل قانونی	۳۴	ضعف و عدم تناسب قوانین کسب‌وکار کشور با فضای تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها
	۳۵	ضعف قوانین حمایت از دارایی فکری
	۳۶	عدم تخفیف مالیاتی برای مشارکت و همکاری

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ۱۳ چالش اصلی در زیست‌بوم استارت‌آپی ایران به عنوان مانع همکاری استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ شناسایی شده است که در ادامه به صورت تفصیلی بررسی می‌شوند. جدول ۳ نیز فرایند کدگذاری و شناسایی مقوله‌های فرعی و اصلی را در بخش شناسایی راهکارها نشان می‌دهد.

شرکت‌های چندملیتی	۷	عدم حضور شرکت‌های بزرگ جهانی حامی استارت‌آپی مانند گوگل، سامسونگ، مایکروسافت
	۸	مسائل قانونی و سیاسی کشور امکان حضور شرکت‌های چندملیتی
ضعف تجربه و تخصص شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها	۹	تجربه پایین فعالان زیست‌بوم استارت‌آپی
	۱۰	تخصص پایین برای همکاری در استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ
	۱۱	وجود تجربه‌های ناموفق همکاری در تاریخ و اذهان
مقاومت نسبت به نوآوری بیرونی	۱۲	تمایل اندک پایین کارکنان شرکت‌های بزرگ برای استفاده از نوآوری بیرونی و حفظ استقلال
	۱۳	ترس کارکنان برای از دست دادن شغل خود به دلیل ورود نوآوری و فناوری
محافظه‌کاری مدیران دولتی شرکت‌های بزرگ	۱۴	رویکرد محافظه‌کاری در مدیران به دلیل دولتی بودن شرکت‌ها
	۱۵	تمایل به ریسک پایین برای حفظ موقعیت خود
	۱۶	عمل در چارچوب قوانین و وظایف رسمی و عدم نیاز به نوآوری
	۱۷	مسن بودن مدیران شرکت‌های دولتی
بی‌ثباتی و عدم حمایت مدیریت ارشد	۱۸	طولانی شدن فرآیند تصمیم‌گیری
	۱۹	عدم وجود منابع به صورت مستمر
	۲۰	ابهام و سردرگمی در اهداف استراتژیک شرکت
	۲۱	روحیه و انگیزه پایین کارمندان برای همکاری
غیرواقعی بودن نیاز شرکت‌های بزرگ برای همکاری	۲۲	همکاری شرکت‌های دولتی بر اساس سیاست‌ها، برنامه‌ها و اولویت‌های دولت
	۲۳	تجارب منفی در همکاری شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها به دلیل عدم نیاز واقعی و استمرار

۱۵	واگذاری بخشی از ارائه خدمات سازمان‌های دولتی به استارت‌آپ‌ها
۱۶	رصد مستمر و پویا برای شناسایی چالش‌های همکاری
۱۷	اعطای اعتبار دولتی به صندوق‌ها و شرکت‌های بزرگ به جای اعطای مستقیم به استارت‌آپ‌ها
۱۸	بررسی موانع حضور شرکت‌های بزرگ جهانی مانند مایکروسافت، گوگل و ... و تلاش برای رفع موانع
۱۹	الزام شرکت‌ها خارجی همکار در پروژه‌های بزرگ نفتی برای همکاری با استارت‌آپ‌های داخلی

در ادامه شرحی بر مقوله‌های استخراجی در دو بخش چالش‌ها و راهکارها ارائه می‌شود.

### ۱. در اولویت نبودن همکاری با استارت‌آپ‌ها برای شرکت‌های بزرگ:

با وجود مزایای فراوان همکاری با استارت‌آپ‌ها برای شرکت‌های بزرگ، موضوع این نوع همکاری‌ها به دلایل متعددی جزء اولویت‌های شرکت‌های بزرگ قرار ندارد و این واقعیت به عنوان یک چالش در زیست‌بوم استارت‌آپی کشور مطرح است. اولاً همکاری با استارت‌آپ‌ها برای شرکت‌های بزرگی که توانایی خلق ارزش از نوآوری را ندارد و یا به عبارت بهتر به بلوغ نوآوری نرسیده‌اند به عنوان اولویت مطرح نیست. دوماً، محیط فعلی کسب‌وکار کشور به گونه‌ای است که شرکت‌های بزرگ با مشکلات متعددی مانند بیمه، مالیات و نوسانات نرخ ارز... روبرو هستند و برای ادامه حیات خود به طور دائم در تلاش برای برطرف کردن مشکلات فضای کسب‌وکار هستند. کاملاً طبیعی است که در چنین فضایی توجه به بحث نوآوری و همکاری با استارت‌آپ‌ها، برای شرکت‌های بزرگ به عنوان اولویت مطرح نباشد و از اهمیت پایینی برخوردار باشد. سوماً، دولتی بودن شرکت‌های بزرگ و وجود بازار محافظت‌شده باعث می‌شود که اغلب اوقات رقابت برای آن‌ها معنی نداشته باشد و به همین خاطر این شرکت‌ها

### جدول ۳: راهکارهای استخراجی برای حل چالش‌ها

ردیف	مقوله فرعی	مقوله اصلی (راهکار)
۱	افزایش آشنایی شرکت‌های بزرگ با قابلیت‌های زیست‌بوم استارت‌آپی	مشارکت شرکت‌های بزرگ در برنامه‌های استارت‌آپی
۲	برگزاری رویدادهای استارت‌آپی در محل شرکت‌های بزرگ	راه‌حل‌های استارت‌آپی
۳	افزایش اعتماد استارت‌آپ‌ها	ارائه پاداش به راه‌حل‌های خلاقانه
۴	تشوق استارت‌آپ‌ها با اعطای پاداش برای خلاقیت	تشویق پاداش به راه‌حل‌های خلاقانه
۵	کاهش بوروکراسی‌ها در تعامل با استارت‌آپ‌ها	تعیین واحد اختصاصی برای تعامل با استارت‌آپ‌ها در شرکت‌های بزرگ
۶	استفاده از متخصصان همکاری و تعامل	تعیین واحد اختصاصی برای تعامل با استارت‌آپ‌ها در شرکت‌های بزرگ
۷	ایجاد شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد شرکتی	تعیین واحد اختصاصی برای تعامل با استارت‌آپ‌ها در شرکت‌های بزرگ
۸	شناسایی نیازهای شرکت‌های بزرگ	راه‌اندازی نهادهای واسط
۹	شناسایی قابلیت‌های استارت‌آپ‌ها برای همکاری	راه‌اندازی نهادهای واسط
۱۰	برگزاری رویدادهای ارتباط و تعامل	راه‌اندازی نهادهای واسط
۱۱	ترویج و ارتقاء فرهنگ همکاری	فرهنگ‌سازی
۱۲	کاهش ترس از دست رفتن دارایی‌های فکری در استارت‌آپ‌ها	فرهنگ‌سازی
۱۳	افزایش اعتماد شرکت‌های بزرگ به استارت‌آپ‌ها	فرهنگ‌سازی
۱۴	ارائه مشوق‌های دولتی مانند تخفیف مالیاتی	فرهنگ‌سازی
۱۴	تجربه مشابه برنامه SBIR آمریکا برای الزام تخصیص بودجه در شرکت‌های دولتی برای تحقیق و توسعه	بودجه تحقیق بخشی از اختصاص

چندانی به حوزه‌های نوآورانه که نیازمند سرمایه‌گذاری جسورانه و ریسک‌پذیر و اغلب رقابتی هستند، نداشته باشند.

"(شرکت‌های بزرگ) عمدتاً از وجود چنین اکوسیستمی بی‌خبرند. واقعاً عجیب است. اصلاً کلاً بدنه اصلی اقتصاد ما از این اتفاق بی‌خبر است. یعنی یک اقتصاد وابسته به نفت شکل گرفته است. تمام ارکانش. ما خصوصی‌هایمان هم به هر صورت تا یکجایی مسیری به این درآمد نفت دارند. مستقیم یا غیر مستقیم. آنها کسب‌وکار خودشان را به صورت معمول انجام می‌دهند. یعنی انگار نه انگار که دنیا عوض شده و قرار است عوض شود. انگار نه انگار که این تحولات صورت گرفته است. مسیر خودشان را دارند می‌روند (Intw 22)".

"یکی از روش‌های دیگر در مورد ایجاد ۲۵۰ هزار شغل در ظرف حدود ۵ سال، استفاده از ظرفیت شرکت‌های بزرگ است. وقتی شرکتی در هر جای جهان بزرگ می‌شود، فرض کنید یک شرکتی است که چرخه مالی آن در سال صد میلیارد تومان است، رئیس بازاریابی آنجا، وقتی می‌خواهد به بازارهای جدید نگاه کند، به بازارهای کمتر از ده میلیارد تومان توجهی نمی‌کند و می‌گوید چرا وقت من را گرفتید و می‌گوید من درآمدم در سال صد میلیارد تومان است و مدیرعامل یک شرکت خیلی بزرگ هستم و اصلاً فرصت ندارد که روی اینها کار کند و این باعث می‌شود که بسیاری از مشکلات کشور حل نشوند که این مشکلات با یک کار کوچک می‌تواند حل شود و شرکت بزرگ اصلاً نمی‌خواهد که این کار کوچک را انجام دهد چون مقیاس‌اش به آن نمی‌خورد (Intw 4)".

### ۳. حضور ضعیف شرکت‌های چندملیتی در زیست‌بوم:

بررسی ده زیست‌بوم استارت‌آپی برتر جهان بر اساس رتبه‌بندی وبسایت استارت‌آپ ژنوم<sup>۲</sup> [۱۶]، بیانگر حضور شرکت‌های چندملیتی در آنهاست. به عنوان مثال شرکت‌هایی مانند گوگل، سامسونگ، مایکروسافت و ... در اغلب زیست‌بوم‌های

تمایلی چندانی به همکاری با استارت‌آپ‌ها ندارند. چهارماً، به دلیل ریسک بالای همکاری با استارت‌آپ‌ها به ویژه در کشورهای در حال توسعه، نیاز است دولت‌ها حمایت‌هایی را به منظور تشویق شرکت‌های بزرگ ارائه کنند. با این وجود عدم ارائه حمایت‌ها از سوی دولت باعث شده همکاری با استارت‌آپ‌ها به‌عنوان اولویت برای آن‌ها مطرح نباشد. این موضوع در حالی است که در طی سال‌های اخیر با توجه به پیچیدگی و تخصصی شدن فناوری‌ها، بسیاری از شرکت‌های بزرگ در سراسر جهان به منظور بقای خود به دنبال همکاری با استارت‌آپ‌ها هستند.

"در آمریکا گوگل، اچ‌پی؛ وقتی جمع شوند بخش مهمی از اقتصاد آمریکا را تشکیل می‌دهند. اما در کشور ما شرکت‌های قدر و بزرگ به حوزه کسب و کارهای نوآورانه نیامده‌اند. بانک پاسارگاد با فناپ آمده ولی واقعاً با آن حجم سنگین نیامده است. فناپ ۲۴ شرکت زیر مجموعه دارد که خودش یک هلدینگ است. ولی هیچ کدام از آنها استارت‌آپ نیست. همه به این شکل است که شرکتی تشکیل شده و کارمندی بالای سر آن قرار گرفته است. استارت‌آپ نبوده است. به نظر من چون فضای اقتصاد ایران مردمی نیست ما نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم در همه حوزه‌ها استارت‌آپ به وجود بیاید (Intw 5)".

کاملاً طبیعی است در چنین فضایی، شرکت‌های بزرگ نمی‌توانند نقش‌های خود از جمله مشتری، اعتباربخشی، تأمین مالی، مربیگری و مشاوره و غیره را در زیست‌بوم استارت‌آپی به خوبی ایفا کنند.

### ۲. وابستگی اقتصاد زیست‌بوم به نفت:

فضای کسب‌وکار و وابستگی اقتصاد ایران به نفت باعث می‌شود بسیاری از شرکت‌های بزرگ غالباً دولتی، بر فعالیت در حوزه‌های کلان متمرکز شوند و توجه چندانی به فعالیت در حوزه استارت‌آپی نداشته باشند. به عبارت دیگر وجود فرصت‌های رقیب وابسته به نفت که از نظر اقتصادی جذاب‌تر و غالباً همراه با رانت هستند، باعث می‌شود شرکت‌ها و کسب‌وکارهای بزرگ رغبت

برتر حضور دارند. حضور این دسته از شرکت‌ها از یک سو زمینه ارتباط استارت‌آپ‌های داخلی با آن‌ها را فراهم می‌کند و از سوی دیگر باعث شکل‌گیری و ارتقاء فرهنگ همکاری با استارت‌آپ‌ها در داخل شرکت‌های بزرگ داخلی می‌شود. با این حال در حال حاضر با توجه به مسائل قانونی و سیاسی کشور امکان حضور شرکت‌های چندملیتی غالباً وجود ندارد. البته به ندرت شرکت‌هایی مانند سامسونگ در زیست‌بوم استارت‌آپی کشور حضور دارد و فعالیت‌های حمایتی‌اش نقش مثبتی در رشد برخی از استارت‌آپ‌های داخلی داشته است. با این حال انتظار می‌رود زمینه ورود تعداد بیشتری از شرکت‌های چندملیتی در زیست‌بوم داخلی فراهم شود.

"تاکنون ۱۰ میلیون تومان هزینه کرده‌ایم و در حال حاضر در مرکز سامسونگ مستقر هستیم و از امکانات و فضای این مرکز استفاده می‌کنیم و این باعث شده که هزینه‌ها کاهش پیدا کند. سامسونگ هم در قالب مسئولیت اجتماعی خود از استارت‌آپ‌ها بدون دریافت هزینه حمایت می‌کند. ما تاکنون هرچه درآمد داشته‌ایم در کار سرمایه‌گذاری کردیم و در حال گسترش هستیم و پیش‌بینی می‌کنیم سال آینده به مرحله خوبی از نظر درآمدزایی دست یابیم [۱۷]".

#### ۴. ضعف تجربه و تخصص تعامل شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها:

زیست‌بوم استارت‌آپی کشور در مراحل اولیه فعالیت خود بوده و هنوز به بلوغ نرسیده است، به همین علت بسیاری از بازیگران اصلی زیست‌بوم تجربه لازم برای ایفا نقش خود در زیست‌بوم را ندارند. شرکت‌های بزرگ فعال در زیست‌بوم نیز از این قاعده مستثنی نیستند. با توجه به تفاوت ویژگی‌ها، منابع و قابلیت‌های شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها، ایجاد ارتباط بین آن‌ها مستلزم داشتن تخصص و تجربه لازم در طرفین است. با این حال بسیاری از شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌های زیست‌بوم ایران تجربه تعامل موفق با یکدیگر را ندارند و به همین دلیل در طی تعامل با یکدیگر با مشکلاتی روبرو می‌شوند.

"یکی دیگر از اتفاقات مثبت اکوسیستم ورود سازمان‌های بزرگ و علاقه به سرمایه‌گذاری‌های نو از جنس سرمایه‌گذاری‌های جسورانه است که می‌توان این اتفاق را به فال نیک گرفت. سازمان‌ها جهت گسترش فعالیت‌های خود نیازمند نوآوری هستند که یکی از استراتژی‌های ارتقای نوآوری سازمانی سرمایه‌گذاری روی کسب‌وکارهای نوآور است. چالشی که در این

زمینه وجود دارد عدم اجرای درست فرآیند سرمایه‌گذاری جسورانه به دلیل بوروکراسی زیاد، عدم تخصص سازمان‌ها و تفاوت نگرش کارآفرینان سازمانی و شخصی اتفاق می‌افتد و لازم است آنها با تدبیر و استراتژی و سازوکار اجرایی مناسب وارد این عرصه شوند تا بتوانند حداکثر بهره‌برداری را از این جریان داشته باشند [۱۸]".

#### ۵. مقاومت نسبت به نوآوری بیرونی:

یکی از مشکلات اصلی در طی تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها در دنیا، مقاومت کارکنان شرکت بزرگ در برابر به کارگیری فناوری‌ها یا نوآوری‌های بیرونی است. این مقاومت به دو دلیل صورت می‌گیرد: اول، کارمندان شرکت بزرگ معتقد هستند که خودشان توانایی خلق نوآوری و فناوری را دارند و استفاده از فناوری‌های بیرونی را به نوعی نشان‌دهنده ضعف توانمندی خود تلقی می‌کنند. دوم، در برخی مواقع کارمندان شرکت‌های بزرگ نسبت به تغییر مقاومت می‌کنند، کاملاً طبیعی است که ورود فناوری جدید یا نوآوری به داخل شرکت مستلزم بروز تغییرات در فعالیت کارمندان است. از این رو کارمندان نسبت به ورود فناوری‌های جدید مقاومت می‌کنند. این مقاومت در شرکت‌های بزرگ فعال در زیست‌بوم ایران نیز به چشم می‌خورد و در بسیاری مواقع کارمندان سعی می‌کنند به روش‌های مختلف مانع از ورود فناوری‌های جدید به شرکت شوند. مقاومت و مخالفت کارمندان شرکت‌های بزرگ برای شروع همکاری باعث طولانی شدن زمان همکاری، ائتلاف منابع و در نهایت شکست همکاری می‌گردد.

"خیلی از بانک‌ها دوست ندارند این مدل را داشته باشند که با یک شرکت بیرونی و با یک نسبتی همکاری کنند و علاقه دارند آن شرکت IT که کلاً مال خودشان است مثلاً پاسارگاد به فناپ می‌گوید بیاید یک پروژه برایشان انجام دهد. برایشان خیلی تعریف شده نیست که با شرکت دیگری کاری انجام دهند. مگر این که آن شرکت، شرکت جا افتاده‌ای باشد و در صنعت بانکی بزرگ باشد. سرویس‌های آن مشخص و جا افتاده باشد، ولی در یک کار ریسک‌پذیر که یک محصول تازه می‌خواهد توسعه داده شود بانک‌ها یا علاقه کمی دارند یا ندارند که در شرکت تازه‌ای سرمایه‌گذاری کنند که این محصول را به جایی برساند. مخصوصاً کسانی که خودشان بازوی IT قوی دارند مثل پاسارگاد که این تشدید می‌شود (Intw 8)".

#### ۶. محافظه‌کاری مدیران دولتی شرکت‌های بزرگ:



رسیده‌اند در بین سازمان‌های مختلف جابجا می‌شوند و به فعالیت خود ادامه می‌دهند.

"ببینید در صنعت خودرو توی ایران، اتفاقی افتاده است. یک توده بزرگی از این مدیران اصلاً دیدی به این تحولات ندارند. بعد تعداد آنها به قدری زیاد است و ارتباطات آنها قدیمی است، می‌دانید که هی بازنشسته شده‌اند و از این‌ور به آن‌ور رفته‌اند (Intw 22)".

البته باید توجه داشت که در چنین فضای محافظه‌کاری، حضور نیروهای ریسک‌پذیر دارای قدرت تصمیم‌گیری، می‌تواند نقش قابل توجهی در حرکت شرکت‌های بزرگ به سمت تعامل و همکاری با استارت‌آپ‌ها داشته باشند. به عنوان مثال ظهور و فعالیت استارت‌آپ "بله" در بانکی ملی به واسطه حضور مدیران ریسک‌پذیر بوده است.

"آن فردی که این ریسک را پذیرفت از اعضای هیئت مدیره بانک ملی بود. کم‌کم ایشان این را هم شکل دادند که بقیه هم مجاب شوند که این کار، کار مهم و خوب و لازمی است باید انجام شود و به دردسرش می‌ارزد و کم‌کم بقیه هم همراه شدند. ولی آغاز چنین کاری در هر بانکی تقریباً غیرممکن است که نیاز به کسی دارد که هم بلد باشد و هم شأن آن را داشته باشد و هم تلاش و انرژی آن را داشته باشد (Intw8)".

#### ۷. بی‌ثباتی و عدم حمایت مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ از همکاری:

یکی از عوامل کلیدی موفقیت همکاری بین شرکت‌ها، تعهد و حمایت مدیران ارشد شرکت‌های همکار است. در واقع فرآیند همکاری بدون تعهد و حمایت مدیران شرکت‌ها ممکن است با مشکلات متعددی مانند طولانی شدن فرآیند تصمیم‌گیری، عدم وجود منابع به‌صورت مستمر، ابهام و سردرگمی در اهداف استراتژیک شرکت، روحیه و انگیزه پایین کارمندان برای همکاری و غیره روبرو شود. با این حال شرکت‌های بزرگ فعال در زیست‌بوم ایران به دلیل ماهیت دولتی خود همواره با تغییر و بی‌ثباتی مدیریتی روبرو هستند. این بی‌ثباتی در مدیریت، همکاری

همانطور که اشاره شد بخش اعظم شرکت‌های بزرگ زیست‌بوم ایران دارای ماهیت دولتی و نیمه خصوصی هستند. دولتی بودن شرکت‌های بزرگ باعث شده است که مدیران این دسته از شرکت‌ها، رویکرد محافظه‌کارانه و به نوعی مخالف نوآوری را در پیش بگیرند. در واقع با توجه به اینکه افراد در سیستم‌های دولتی باید برای هر یک از فعالیت‌ها و تصمیم‌های خود پاسخگو باشند، بنابراین اغلب اوقات آنها تمایلی به پذیرش ریسک همکاری با استارت‌آپ‌ها را ندارند. به عبارت بهتر مدیران دولتی همواره سعی می‌کنند که پیشرو انجام کارهای جدید نباشد و عمدتاً سعی می‌کنند صرفاً در چارچوب قوانین، مقررات و وظایف رسمی خود عمل کنند. کاملاً واضح است در چنین فضایی سطح همکاری بین شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها پایین خواهد بود.

"به هر حال کوچکترین بانک ما این قدر بزرگ و بوروکراتیک است و اینقدر آدم‌ها انگیزه ندارند که کاری بکنند و دردسر کاری را بپذیرند و هر تکان خوردنی این قدر هزینه دارد و دردسر دارد و بازرسی و جاهای مختلف ایراد می‌گیرند که چی شد و چرا با فلان شرکت کار کردید، تو پورسانت می‌خواهی بگیرم و .... این قدر از این دردسرها دارد و بعد دردسرهایی دیگر امنیتی که شما یک سرویس بانکی را به یک شرکت دیگر دادی. بعد فلان مشکل پیش آمده است و ده تا مشتری ناراضی شده‌اند و مثلاً برای پولشان اشکالی پیش آمد. این قدر این دردسرها را دارد که آن کارمندا هم کلاً می‌گویند به ما چه، بانک که مال ما نیست. ما همان کار عادی که از ما انتظار می‌رود را می‌کنیم و کار جدیدی که به ذهنمان می‌رسد و از ما خواسته نشده است را دیگر ارائه نمی‌کنیم که انجام شود. یک مسئله این جوری در بانک‌ها هست چون بانک‌ها تقریباً هیچ کدامش به معنای خیلی خاص خصوصی نیست (Intw 8)".

علاوه بر قوانین دست‌وپاگیر حاکم بر شرکت‌های و سازمان‌های دولتی، مَسَن بودن مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ دولتی نیز در محافظه‌کاری آن‌ها تاثیرگذار بوده است. در واقع بدنه مدیریت بسیاری از سازمان‌های دولتی افراد مَسَنی هستند که هیچ‌گونه آشنایی با فضای استارت‌آپ‌ها ندارند. جالب اینکه این مدیران محافظه‌کار اغلب با اینکه به سن بازنشستگی

متعددی مانع شکل‌گیری همکاری می‌گردد. البته در برخی مواقع استارت‌آپ‌ها نیز تصور می‌کنند که ارزش فناوری آن‌ها بسیار بالاست و به منابع مالی که شرکت‌های بزرگ بر روی توسعه فناوری سرمایه‌گذاری می‌کنند، توجهی ندارند.

#### ۱۰. عدم اختصاص واحد مشخص برای همکاری:

با توجه ساختار پیچیده و بوروکراسی بیش از حد شرکت‌های بزرگ، به نظر می‌رسد اختصاص بخش یا واحد خاصی که مسئولیت ارتباط با شرکت‌های نوپا را برعهده بگیرد، لازم و ضروری است. با این حال بسیاری از شرکت‌های بزرگ واحد مشخصی برای ارتباط با استارت‌آپ‌ها ندارند و به همین خاطر استارت‌آپ‌ها یافتن نقطه ارتباط مناسب با شرکت‌های بزرگ را به عنوان یکی از چالش‌های مهم همکاری با آن‌ها عنوان کرده‌اند. در این راستا شرکت‌های مطرح دنیا با راه‌اندازی مراکز رشد، شتاب‌دهنده، مراکز نوآوری و یا واحدهای سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر شرکتی<sup>۵</sup> به دنبال تسهیل ارتباط و همکاری با استارت‌آپ‌ها هستند. در زیست‌بوم ایران برخی شرکت‌های بزرگ فعالیت‌هایی را در این زمینه انجام داده‌اند که از جمله می‌توان به سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر شرکتی حرکت اول (شرکت ارتباطات سیار ایران)؛ شناسا (گروه مالی پاسارگاد)؛ مرکز نوآوری ایرانسل و مرکز نوآوری و فناوری فناپ اشاره کرد.

#### ۱۱. عدم حضور نهادهای واسط:

فقدان پایگاه داده مناسب از نیازهای شرکت‌های بزرگ و توانمندی استارت‌آپ‌ها یکی از چالش‌های تعامل شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها است. امروزه در بسیاری از کشورهای جهان نهادهای واسطی مانند Nine Sigma، Yet2 و InnoCentive وجود دارند که از یک طرف نیازهای شرکت‌های بزرگ و از طرف دیگر نیز توانمندی استارت‌آپ‌ها را شناسایی می‌کنند. سپس با توجه اطلاعاتی که در اختیار دارند، استارت‌آپ‌هایی را که دارای توانمندی رفع مشکلات شرکت‌های بزرگ هستند از طریق برگزاری جلسات متعدد به یکدیگر معرفی می‌کنند و زمینه شکل‌گیری همکاری بین آن‌ها را فراهم می‌کنند. با این حال در زیست‌بوم استارت‌آپی ایران زیرساخت اطلاعاتی و

موفق بین شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها را دشوار می‌کند. زیرا هیچ تضمینی وجود ندارد که مدیریت جدید با ادامه همکاری موافق باشد و یا منابع لازم را برای پیشرفت همکاری اختصاص دهد.

#### ۸. غیرواقعی بودن نیاز شرکت‌های بزرگ برای همکاری:

ماهیت دولتی شرکت‌های بزرگ فعال در زیست‌بوم باعث شده است که بسیاری از این شرکت‌ها با توجه به اینکه در اسناد سیاستی و قوانین دولتی به اهمیت همکاری با شرکت‌های دانش‌بنیان اشاره شده است، به همکاری با استارت‌آپ‌ها روی می‌آورند از جمله این موارد می‌توان به بند "الف" ماده ۸۰<sup>۳</sup> و بند "ج" ماده ۱۵۰<sup>۴</sup> قانون برنامه پنجم توسعه اشاره کرد. به عبارت دیگر شرکت‌های بزرگ دولتی، صرفاً براساس سیاست‌ها، برنامه‌ها و اولویت‌های دولت و نه براساس استراتژی و نیازهای واقعی شرکت خود، وارد فرآیند همکاری می‌شوند. به همین دلیل در بسیاری از موارد تعاملات بین شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها تداوم نداشته و با موفقیت همراه نیست. علاوه بر این تکرار همکاری‌های ناموفق شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها، باعث ایجاد نگرش منفی نسبت به توانمندی استارت‌آپ‌ها در طی زمان می‌گردد.

#### ۹. عدم توجه شرکت‌های بزرگ به توانمندی استارت‌آپ‌ها:

در فضای تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها، هر یک از طرفین همکاری منابعی را در اختیار دارند که طرف مقابل به آن‌ها نیاز دارد. طرفین همکاری انتظار دارند متناسب به آورده‌های خود از منافع آن برخوردار شوند. با این حال زیست‌بوم و فضای کسب‌وکار ایران به گونه‌ای است که شرکت‌های بزرگ به دلیل قدرت بیشتر خود، در طی فرآیند همکاری متقاضی دریافت سهم بیشتری از خروجی‌های همکاری هستند. به عبارت دقیق‌تر شرکت‌های بزرگ بخش زیادی از توانمندی‌ها و منابع استارت‌آپ‌ها را نادیده می‌گیرند و سهم خود در موفقیت همکاری را بیشتر از واقعیت می‌بینند. این زیاده‌خواهی شرکت‌های بزرگ در موارد

<sup>۴</sup> توسعه پیوند مناسب صنایع کوچک، متوسط و بزرگ و شکل‌گیری خوشه‌های صنعتی و نشان تجاری (برند) و تمهید ادغام و شکل‌گیری بنگاه‌های بزرگ رقابت‌پذیر.

<sup>۵</sup> Corporate venture capital (CVC)

<sup>۳</sup> حمایت مالی و تشویق توسعه شبکه‌ها، خوشه‌ها و زنجیره‌های تولیدی، ایجاد پیوند مناسب بین بنگاه‌های کوچک، متوسط، بزرگ (اعطاء کمک‌های هدفمند) و انجام تمهیدات لازم برای تقویت توان فنی - مهندسی - تخصصی، تحقیق و توسعه و بازاریابی در بنگاه‌های کوچک و متوسط و توسعه مراکز اطلاع‌رسانی و تجارت الکترونیک برای آنها.

شرکت‌های بزرگ برای سرمایه‌گذاری نباشند یا در قبال امضاء قرارداد عدم‌افشاء حاضر به ارائه جزئیات ایده یا فناوری خود باشند که این مساله به دلایل خاص معمولاً مورد پذیرش شرکت‌های بزرگ نبوده و در نهایت همکاری بین شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها شکل نمی‌گیرد. علاوه بر این با وجود اینکه یکی از مسیرهای حضور شرکت‌های بزرگ در زیست‌بوم استارت‌آپی از طریق سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر شرکتی (CVC) است اما در قوانین مالیاتی کشور، به سرمایه‌گذاری شرکت‌های بزرگ بر روی استارت‌آپ‌ها به عنوان درآمد نگاه می‌شود و مشمول مالیات می‌شوند. در حالی که این سرمایه‌گذاری‌ها لزوماً منجر به کسب درآمد نمی‌شوند. این موضوع باعث کاهش انگیزه شرکت‌های بزرگ برای تعامل با استارت‌آپ‌ها است.

"شرکت‌های VC ما الان بحث مالیاتی قانون تجارت را نمی‌فهمند. مامور مالیاتی می‌گوید که مثلاً شما ۴ میلیارد سرمایه‌گذاری کردید پس حتماً درآمد بالایی داشتید و مالیاتش را بدهید، اما شرکت قسم می‌خورد که از جنس سرمایه‌گذاری بلندمدت بوده است و این (استارت‌آپ) قرار است که ۵-۶ سال بعد خروج کند (یا توسط شرکتی دیگر خریداری شود یا وارد بازار بورس شود) و من از آن پول درآمدزایی داشته باشم و مالیات را بدهم، این را نمی‌فهمند. (Intw 20)".

بخش دیگر پژوهش به شناسایی راهکار برای چالش‌های اشاره شده اختصاص دارد که از نظران خبرگان استخراج شده است و در ادامه به طور مشروح مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ۱. مشارکت شرکت‌های بزرگ در برنامه‌های

**استارت‌آپی:** همانطور که اشاره شد به طور کلی به دلایل مختلف میزان تعامل و همکاری شرکت‌های بزرگ حاضر در زیست‌بوم ایران با استارت‌آپ‌ها پایین است. از این رو باید سعی شود که از مسیرهای مختلف زمینه حضور و آشنایی آن‌ها در برنامه‌ها و

نهادی مناسب برای به‌هم‌رسانی شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها وجود ندارد و این موضوع به عنوان یک چالش مهم در زیست‌بوم استارت‌آپی مطرح است. با توجه به اهمیت این موضوع، در طی سال‌های اخیر در زیست‌بوم استارت‌آپی کشور فعالیت‌هایی در این زمینه انجام شده است که البته اثربخشی آن‌ها نیازمند زمان و کسب دانش و تجربه است از جمله این فعالیت‌ها می‌توان به راه‌اندازی کارخانه نوآوری و شبکه خدمات نوآوری بومرنگ<sup>۶</sup> اشاره کرد.

#### ۱۲. چالش‌های فرهنگی:

ضعف فرهنگ همکاری و فقدان نگرش بُرد-بُرد در همکاری‌های بین شرکتی چالش دیگری است که باعث می‌شود بسیاری از شرکت‌ها تمایلی به همکاری نداشته باشند. فقدان فرهنگ همکاری باعث شده که از یک طرف استارت‌آپ‌ها تصور می‌کنند به‌تنهایی توانایی رشد و توسعه را دارند و حاضر به تعامل با شرکت‌های بزرگ نیستند. از طرف دیگر برخی از شرکت‌های بزرگ هم ترجیح می‌دهند به‌جای همکاری با استارت‌آپ‌ها مشکل خود را به کمک نیروهای داخلی شرکت رفع کنند. علاوه بر این شرایط فرهنگی زیست‌بوم به گونه‌ای است که منجر به شکل‌گیری فضای بی‌اعتمادی و نگرش منفی نسبت به شرکت‌های بزرگ شده است. چنین فضایی باعث کاهش تمایل و انگیزه استارت‌آپ‌ها برای همکاری با شرکت‌های بزرگ شده است.

#### ۱۳. مسائل قانونی:

ضعف و عدم تناسب قوانین کسب‌وکار کشور با فضای تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها یکی از چالش‌های اصلی حضور شرکت‌های بزرگ در زیست‌بوم استارت‌آپی است. به عنوان نمونه ضعف قوانین حمایت از دارایی فکری باعث شده است که بسیاری از استارت‌آپ‌ها حاضر به ارائه ایده یا فناوری خود به

معدنی، کشاورزی و معدنی، سرمایه‌گذاران حقیقی و حقوقی، شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و ... زمینه مناسب تعامل بین طرفین را فراهم می‌آورد.

<sup>۶</sup> شبکه خدمات نوآوری بومرنگ به منظور تسهیل روند تجاری سازی و تبادل فناوری، با جمع‌آوری اطلاعات و ایجاد ارتباط بین عرضه‌کنندگان فناوری (شامل مخترعین، شرکت‌های دانش‌بنیان، نخبگان، دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و ...) و متقاضیان فناوری (بنگاه‌های صنعتی،

دانشگاه صنعتی شریف، کارخانه نوآوری شتاب‌دهنده آواتک، مرکز نوآوری شرکت فناپ و غیره اشاره کرد.

"در دره‌ی سیلیکون آمریکا و در اروپا خود شرکت‌های بزرگ مثل AT&T و مایکروسافت و اینتل، همه اینها شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر ایجاد کرده‌اند، همان مدل CVC و به این نتیجه رسیده‌اند (Intw 20)".

"ما کل پکیج نوآوری سازمانی و ارتباط سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها را تحت قالبی با عنوان CSE داریم که خود این سه شاخه می‌شود. من با یک شرکت که تعامل می‌کنم، آن شرکت نیازهای مختلفی دارد و در سه لایه مختلف یادگیری، مشارکت، مالکیت و سرمایه‌گذاری یک شرکت می‌تواند وارد شود (Intw 20)".

**۴. راه‌اندازی نهادهای واسطه:** همانطور که پیشتر گفته شد شرکت‌ها بزرگ در زمینه یافتن استارت‌آپی که توانایی رفع نیازها و مشکلات آن‌ها را داشته باشند با چالش روبرو هستند. در دنیا برای رفع این چالش نهادهای واسطی مانند ناین‌سیگما<sup>۶</sup>، اینوستیو<sup>۸</sup> و غیره با اخذ اطلاعات در مورد نیازها و مشکلات شرکت‌های بزرگ و قابلیت‌های استارت‌آپ‌ها زمینه ایجاد ارتباط بین آن‌ها را فراهم می‌کنند. در این راستا دولت می‌تواند با راه‌اندازی نهادهای واسط تبادل فناوری به شرکت‌های بزرگ کمک کند که استارت‌آپ‌های توانمند متناسب با نیاز یا مشکل خود را شناسایی کنند. البته در طی سال‌های اخیر چند نهاد داخلی مانند بومرنگ یا کارخانه نوآوری فعالیت خود را به عنوان نهادی واسطی که از یک طرف نیاز یا مشکل شرکت‌های بزرگ را شناسایی می‌کند و از طرف دیگر استارت‌آپ توانمند برای رفع نیاز مورد نظر را شناسایی و به آن‌ها معرفی می‌کند، شروع کرده‌اند.

"ما [در کارخانه نوآوری] یک سری ورکشاپ‌های خوب طراحی می‌کنیم و یک سری استعدادهای کشور را دعوت می‌کنیم، دانشگاه شریف، امیرکبیر، تهران، یک ورکشاپی که اصطلاحاً به اسم ورکشاپ ریورس‌پیچ<sup>۹</sup>، می‌گفتیم که شما بیایید و دغدغه‌های صنعت در حوزه دیتا را به ما بگویید و براساس دغدغه‌های شما استعدادها تیم‌سازی کنند و استارت‌آپ تشکیل دهند و شما هم از همان اول در تمام مراحل رشد یافتن، شتابدهی، سرمایه‌گذاری، شراکت و قراردادهای فروش اینها

رویدادهای استارت‌آپی فراهم گردد. برگزاری رویدادهای استارت‌آپی در محل شرکت‌های بزرگ از جمله این اقدامات است.

"به سراغ شرکت‌های بزرگ شهرتان بروید و از آنها بخواهید ظرفیت‌هایی مثل سالن‌ها یا مکان‌هایی برای شکل‌گیری فضاهای اشتراکی، یا زیرساخت‌های مرتبط با فعالیت‌شان را در اختیارتان قرار بدهند. باز هم مراقب باشید هدایت اکوسیستم از دست شما کارآفرینان خارج نشود (هاشمی، ۱۳۹۶)".

## ۲. ارائه پاداش به راه‌حل‌های خلاقانه: همانطور

که اشاره شد استارت‌آپ‌ها بعضاً به دلایل خاصی از جمله عدم اعتماد، ترس از دست دادن ایده و فناوری و ... حاضر به تعامل و همکاری با شرکت‌های بزرگ نیست. از این رو به منظور تشویق استارت‌آپ‌ها به تعامل با شرکت‌های بزرگ لازم است که شرکت‌های بزرگ با ارائه مشوق‌ها و پاداش‌های خاص، استارت‌آپ‌ها را برای همکاری و تعامل ترغیب کنند.

"گروه گلرنگ تاکنون ۳۰۰ میلیارد تومان سرمایه‌گذاری در حوزه ونچر کپیتال داشته است. البته ناگفته نماند که گروه گلرنگ ۸۰ درصد سهام ونچر کپیتال‌هایش را خودش برمی‌دارد! علی‌رغم این مدل ظاهراً ناعادلانه، خبر خوشایند این‌که گروه گلرنگ صد سکه طلا به ایده‌های خلاقانه‌ای که منجر به کسب‌وکارهای سودده بشوند، اعطا می‌کند (گودرزی، ۱۳۹۵)".

## ۳. ایجاد واحدهای تخصصی در شرکت‌های

**بزرگ برای همکاری با استارت‌آپ‌ها:** همانطور که اشاره شد شرکت‌های بزرگ برای رفع نگرانی استارت‌آپ‌ها از گرفتارشدن در هزارتوی بوروکراسی آن‌ها بهتر است واحدهای مستقلی را در داخل یا خارج از مجموعه خود و با کمک متخصصان تعامل با استارت‌آپ‌ها، راه‌اندازی کنند و از این مسیر تعامل بهتری با استارت‌آپ‌ها ایجاد کنند. بسیاری از شرکت‌های بزرگ جهان مانند مایکروسافت، گوگل، سامسونگ، نیز با راه‌اندازی واحدهای شتاب‌دهنده‌های شرکتی، سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر شرکتی، مراکز رشد شرکتی و غیره به دنبال تسهیل زمینه ارتباط با استارت‌آپ‌ها هستند. البته در طی سال‌های اخیر برخی از شرکت‌های بزرگ داخلی نیز اقداماتی انجام داده‌اند که از آن جمله می‌توان به ایجاد دفتر فناوری و نوآوری گروه صنعتی گلرنگ در

مدل‌های مناسب همکاری به ترویج و آموزش همکاری کمک کنند.

از دیگر اقدامات برای فرهنگ‌سازی، تمرکز بر شرکت‌های بزرگی است که آشنایی اولیه با زیست‌بوم دارند و آموزش‌های مناسب در مورد اهمیت همکاری با استارت‌آپ‌ها و به کارگیری ایده‌های خلاقانه و نوآورانه به آن‌ها ارائه شود. "کمپ شکار فرصت‌های نوآوری" که با حمایت اتاق بازرگانی تهران اجرا می‌شود نمونه‌ای از این برنامه‌هاست.

"یکی از کارهایی که من خیلی در این سالها روی آن وقت گذاشتم این است که به عنوان مثال در فضای بخش خصوصی یک سری شرکتها هستند که جلوتر از بقیه هستند. (که البته تعدادشان زیاد نیست) اینها را باید به این فضا (نوآوری) وصل کرد و حتی (مدیرانشان را) آورد و دید. مثلاً توی یکی دو سال اخیر من چند بار مدیر عاملهای (شرکت‌های بزرگ) را بردم جایی که اینها (فضاهای نوآوری) هستند. معمولاً خیلی هم برایشان جالب است. مثلاً من یک کارگاهی طراحی کردم که اسمش را کمپ گذاشتم که این مدیران را بیاوریم یک جا و شروع کنیم این کارها (آشنایی شرکت‌ها با فضای نوآوری) را اجرا کردن. یکی از کارهایی که توی این اتفاق افتاد همین وصل کردن اینها (شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها) بود که اولین آن را هفته پیش برگزار کردیم (Intw 2)"

#### ۶. اختصاص بخشی از بودجه R&D

شرکت‌های بزرگ به همکاری با استارت‌آپ‌ها: همانطور که اشاره شد بخشی زیادی از شرکت‌های بزرگ دولتی زیست‌بوم کشور، دولتی یا نیمه خصوصی هستند. به همین خاطر بخش زیادی از آن‌ها تمایل به فعالیت در زیست‌بوم استارت‌آپی و همکاری با استارت‌آپ‌ها ندارند. در این شرایط دولت می‌تواند که شرکت‌های و سازمان‌های دولتی را مکلف کند که بخشی از بودجه تحقیق و توسعه خود را به فعالیت و همکاری با استارت‌آپ‌ها اختصاص دهند و از طریق آن‌ها مشکلات و چالش‌های سازمانی خود را رفع کنند. دولت آمریکا در تجربه مشابه برنامه SBIR را طراحی و اجرا کرده است که عملکرد موفق آن باعث شده است در طی چند سال

هستید و می‌دانید که این استارت‌آپ چه کاره است و مشکل قراردادهای منابع سازمان شما حل می‌شود (Intw 20)"

نویاباب نیز به عنوان یک سامانه اطلاعاتی، اطلاعات مربوط به بازیگران زیست‌بوم استارت‌آپی کشور شامل استارت‌آپ‌ها، صندوق‌های سرمایه‌گذاری، شتاب‌دهنده‌ها و ... ارائه کرده است. البته با توجه به اینکه این نهاد در ابتدای فعالیت خود است، اطلاعات آن جامع نیست. اما در مجموع اطلاعات آن زمینه آشنایی هر چه بیشتر شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها و دیگر بازیگران فعال در زیست‌بوم را فراهم می‌کند و در آینده می‌تواند مثمرتر باشد.

#### ۵. فرهنگ‌سازی: یکی از مهمترین راه‌کارها برای

بهبود فضا به منظور ایجاد ارتباط بین شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها، انجام اقداماتی در راستای ترویج و ارتقاء فرهنگ همکاری است. با توجه به اینکه در زیست‌بوم کشور از یک طرف استارت‌آپ‌ها از همکاری با شرکت‌های بزرگ هراس دارند (به خاطر ترس از دست دادن دارایی‌های فکری‌شان) و از طرف دیگر شرکت‌های بزرگ به توانایی استارت‌آپ‌ها داخلی اعتماد ندارند، بنابراین اقدامات فرهنگی از جمله ارائه تجربه‌های موفق همکاری بین شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها می‌تواند نقش قابل توجهی در بهبود زیست‌بوم داشته باشند، این موضوع در قانون "حمایت از بخش کسب‌وکارهای کوچک و ارتقاء همکاری بین شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک" کره جنوبی به منظور ارتقاء شرکت‌های بزرگ و نوپا مورد توجه قرار گرفته است (Park et al., 2013). در این قانون مشوق‌هایی برای تحریک شرکت‌های بزرگ و کوچک برای همکاری با یکدیگر ارائه شده‌اند. علاوه بر این نهادهای دولتی یا غیرانتفاعی می‌تواند برنامه‌هایی مانند جایزه نوآوری باز طراحی کنند و طی آن از شرکت‌های بزرگ فعال در زمینه همکاری با استارت‌آپ‌ها تقدیر کنند و از این طریق به ترویج بحث همکاری بین شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها در زیست‌بوم کمک کنند. با توجه به اینکه بعضاً برخی از استارت‌آپ‌ها به دلیل عدم آشنایی با مدل‌های تعامل، حاضر به همکاری با شرکت‌های بزرگ نیستند بنابراین دولت و دیگر فعالان زیست‌بوم می‌توانند با راه‌اندازی مراکزی برای آموزش و مشاوره در مورد انتخاب

اخیر بسیاری از کشورها مانند کره جنوبی، ژاپن، انگلیس برنامه مشابه را طراحی و اجرا کردند (Kim, 2007).

علاوه بر این شرکت بزرگ و سازمان‌های دولتی مانند قوه قضائیه، سازمان ثبت‌احوال و ... می‌توانند بخشی از خدمات خود را از طریق استارت‌آپ‌ها به مردم ارائه کنند. این اقدام نه تنها باعث ارائه خدمات به صورت کارآمدتر می‌شود بلکه باعث درآمدزایی برای استارت‌آپ‌ها و رشد و توسعه آن‌ها می‌گردد.

" معمولاً استارت‌آپ‌ها سرویسی که یک سری سازمان می‌دهند به عنوان مثال آژانس، بانک، آموزش و پرورش، این سرویس را باید راحت‌تر کند، کارا تر کند، بهتر کند، به روزتر کند و ته آن این است که مقیاس آن را بزرگ کند، باعث شود با مقیاس بزرگتر و هزینه کمتر و شکل راحت‌تری بشود سرویسی را ارائه کرد و این نیازمند این است که اولاً با یک سری سازمان‌ها همکاری کند و یک سری سازمان‌ها به انجام این کار علاقه‌مند باشند. یعنی بانک و آموزش و پرورش و سازمان مالیات و قوه قضائیه که خیلی از استارت‌آپ‌ها سرویس‌هایشان روی سرویس‌های اینها بار میشود، می‌آیند از این طریق این سرویس‌ها را برای مردم راحت میکنند. (Intw 8)"

**۷. پایش همکاری‌های زیست‌بوم: با توجه به** اینکه برنامه‌ریزی و تدوین سیاست‌های مناسب برای ارتقاء زیست‌بوم مستلزم دسترسی به اطلاعات دقیق و چشم‌انداز روشن نسبت به زیست‌بوم است، بنابراین در زمینه همکاری بین شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها لازم است که همواره وضعیت همکاری‌های بین شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها رصد شده و چالش‌ها و مشکلات آن‌ها شناسایی شوند.

**۸. اعطای اعتبار مالی به شرکت‌های بزرگ و صندوق‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر برای سرمایه‌گذاری بر روی استارت‌آپ‌ها:** یکی از محدودیت‌های اصلی استارت‌آپ‌ها محدودیت منابع مالی است، از طرف دیگر شرکت‌های بزرگ نیز به دلایل مختلف از سرمایه‌گذاری بر روی استارت‌آپ‌ها داخلی استقبال نمی‌کنند، در چنین شرایط دولت می‌تواند نقش‌آفرینی کند. در واقع دولت می‌تواند به جای اینکه به صورت مستقیم منابع مالی را در اختیار استارت‌آپ‌ها قرار دهد، منابع مالی را در اختیار شرکت‌های بزرگ یا صندوق‌های سرمایه‌گذاری قرار دهد تا آن‌ها با استارت‌آپ‌ها تعامل داشته باشند و بر روی آن‌ها

سرمایه‌گذاری کنند. این اقدام به نوعی شبیه برنامه‌های تامین مالیدر قالب حمایت از ایجاد فراصندوق‌ها<sup>۱۰</sup> است که در برخی از کشورهای توسعه یافته جهان مانند آلمان، کره جنوبی (KVIC, ۲۰۱۷) و... در راستای حمایت از استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط اجرا می‌شود.

#### ۹. تسهیل ورود شرکت‌های چندملیتی: همانطور

که اشاره شد در اکثر زیست‌بوم‌های موفق، شرکت‌های چندملیتی مطرح دنیا مانند سامسونگ، مایکروسافت، گوگل و غیره حضور دارند اما در زیست‌بوم کشور، حضور این دسته از شرکت‌های ضعیف است. با توجه به نقش مثبت شرکت‌های چندملیتی، نیاز است که دولتمردان زمینه و شرایط حضور شرکت‌های چندملیتی و فعالیت آن‌ها در زیست‌بوم کشور را با تسهیل قوانین و اعطای مشوق‌های مختلف مانند مشوق مالیاتی فراهم کنند. علاوه بر این دولت می‌تواند در مواردی که پروژه‌های بزرگ کشور مانند پروژه‌های نفتی را به شرکت‌های بزرگ و مطرح خارجی واگذار می‌کند، آن‌ها را ملزم به همکاری با استارت‌آپ‌ها داخلی و ارائه آموزش‌های لازم به آن‌ها نمایند.

#### ۵- نتیجه‌گیری:

در پژوهش حاضر چالش‌هایی که برای همکاری شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها در زیست‌بوم استارت‌آپی ایران وجود دارد، براساس مصاحبه با فعالان این حوزه استخراج و بررسی شدند و سپس بر اساس بررسی تجارب زیست‌بوم‌های موفق و همچنین مصاحبه با فعالان و متخصصان زیست‌بوم استارت‌آپی ایران راهکارهایی برای ارتقاء نقش شرکت‌های بزرگ در زیست‌بوم ارائه شدند. همانگونه که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مشکلات متعددی بر سر راه توسعه همکاری استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ وجود دارد. در اولویت‌نبودن همکاری با استارت‌آپ‌ها برای شرکت‌های بزرگ، وابستگی شرکت‌های بزرگ زیست‌بوم به نفت، حضور ضعیف شرکت‌های چندملیتی در زیست‌بوم، ضعف تجربه و تخصص تعامل شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها، مقاومت نسبت به نوآوری بیرونی و نبود نهاد واسطه برای ایجاد ارتباط بین شرکت‌ها از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها هستند. بخشی از این چالش‌ها به فضای داخلی شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها برمی‌گردد و اغلب از مسائل فرهنگی ناشی می‌گردد. چنین چالش‌هایی با اقدامات آموزشی و فرهنگی می‌تواند بهبود یابد. برخی دیگر از چالش‌ها نیز نیازمند تدابیری در داخل شرکت‌های بزرگ است تا برای مثال با ایجاد واحدی در شرکت

## چهارمین کنفرانس ملی کارآفرینی تهران - دانشگاه صنعتی شریف بهمن ماه ۱۳۹۹

یا تعیین پاداش برای خلاقیت و نوآوری، فرهنگ و انگیزه همکاری در شرکت ارتقا یابد و زمینه همکاری با استارت‌آپ‌ها را فراهم سازند. از سوی دیگر ایجاد علاقه در استارت‌آپ‌ها و تغییر

### راهکارها

- مشارکت شرکت‌های بزرگ در برنامه‌های استارت‌آپی
- ارائه پاداش به راه‌حل‌های خلاقانه از سوی شرکت‌های بزرگ
- تعیین واحد اختصاصی برای تعامل با استارت‌آپ‌ها در شرکت‌های بزرگ
- راه‌اندازی نهادهای واسط
- فرهنگ‌سازی
- اختصاص بخشی از بودجه R&D شرکت‌های بزرگ به همکاری با استارت‌آپ‌ها
- پایش همکاری‌های در زیست‌بوم
- اعطای اعتبار مالی به شرکت‌های بزرگ برای سرمایه‌گذاری بر روی استارت‌آپ‌ها
- تسهیل ورود شرکت‌های چندملیتی

### چالش‌های همکاری استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ

- اولویت‌نبودن همکاری با استارت‌آپ‌ها برای شرکت‌های بزرگ
- وابستگی شرکت‌های بزرگ زیست‌بوم به نفت
- حضور ضعیف شرکت‌های چندملیتی در زیست‌بوم
- ضعف تجربه و تخصص تعامل شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها
- مقاومت نسبت به نوآوری بیرونی
- محافظه‌کاری مدیران دولتی شرکت‌های بزرگ
- بی‌ثباتی و عدم حمایت مدیریت ارشد
- غیرواقعی بودن نیاز شرکت‌های بزرگ برای همکاری
- عدم توجه شرکت‌های بزرگ به توانمندی استارت‌آپ‌ها
- عدم اختصاص واحد مشخص برای همکاری
- عدم حضور نهاد واسط
- چالش‌های فرهنگی
- مسائل قانونی

نگرش و باور آن‌ها نسبت به همکاری و استفاده از تجارب موفق نیز باید توسط فعالان رسانه‌ای زیست‌بوم انجام گیرد.

اصلی‌ترین چالش‌های همکاری بین استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ و راهکارهای حل این مشکلات در شکل ۱ جمع‌بندی می‌شود.

### ۶- قدردانی

این مقاله برگرفته از بخشی از نتایج پروژه "مدل‌های نوآورانه کسب‌وکار در سطح جهانی و چالش‌ها و ملاحظات پیاده‌سازی آن‌ها در ایران" است که با حمایت معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات مرکز همکاری‌های تحول و پیشرفت ریاست‌جمهوری انجام شده است.

شکل ۱: چالش‌های همکاری شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها و راهکارها

- مراجع:
۱. اسدی فرد، ر. and آ. خالدی، چالش‌های همکاری فناورانه نامتقارن شرکتهای بزرگ با شرکتهای کوچک فناوری محور نانو. سیاست علم و فناوری، ۱۳۹۸. ۱۱(۳): ۱۵۵-۳۰.
  ۲. Oughton, D., L. Mortara, and T. Minshall, *Managing asymmetric relationships in open innovation: lessons from multinational companies and SMEs*, in *Open Innovation in the Food and Beverage Industry*, ۲۰۱۳, Elsevier. p. ۲۶۶-۲۹۳.
  ۳. Bannerjee, S., S. Bielli, and C. Haley, *Scaling together: Overcoming barriers in corporate-startup collaboration*. NESTA ۲۰۱۶.
  ۴. Zhang, A., *Collaboration in the Australian and Chinese mobile telecommunication markets*. ۲۰۱۴. Springer.
  ۵. Sawers, J.L., M.W. Pretorius, and L.A. Oerlemans, *Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa*. Technovation, ۲۰۰۸. ۲۸(۴): p. ۱۷۱-۱۸۲.
  ۶. اسدی فرد، ر. و آ. خالدی، چالش‌های همکاری فناورانه نامتقارن شرکتهای بزرگ با شرکتهای کوچک فناوری محور نانو. سیاست علم و فناوری. سیاست علم و فناوری، ۱۳۹۸. ۱۱(۳): ۱۵۵-۳۰.
  ۷. Hagedoorn, Duysters, G. and J. *Organizational modes of strategic technology partnering*. Journal of Scientific and Industrial Research, ۲۰۰۰. ۵۹(۹/۸): p. ۶۴۰-۶۴۹.
  ۸. Minshall, T., et al., *Making "asymmetric" partnerships work*. Research-Technology Management, ۲۰۱۰. ۵۳(۳): p. ۵۳-۶۳.
  ۹. Masschallenge, I.a., *The state of startup/corporate collaboration*. ۲۰۱۶. ۲۰۱۶.
  ۱۰. Lindgreen, E., et al., *On the road to corporate-startup collaboration*. KPMG Advisory NV Retrieved ۲۰۱۵ from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/...>
  ۱۱. Blomqvist, K., P. Hurmelinna, and R. Seppänen, *Playing the collaboration game right—balancing trust and contracting*. Technovation, ۲۰۰۵. ۲۵(۵): p. ۴۹۷-۵۰۴.
  ۱۲. Min, S., et al., *Supply chain collaboration: what's happening?* The international journal of logistics management, ۲۰۰۵.
  ۱۳. Schättgen, N. and S. Mur, *The age of Match-maker collaboration*. ventures ۲۰۱۶.
  ۱۴. Patton, M., *Qualitative Research and Evaluation Methods*, ed. r. edn. ۲۰۰۲.
  ۱۵. V., B.V.C., *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, ۲۰۰۶. ۳(۳): p. ۷۷-۱۰۱.
  ۱۶. Gauthier, J., M. Penzel, and M. Marmer, *Global startup ecosystem report*. San Francisco: Startup Genome, ۲۰۱۷.
  ۱۷. تقی‌زاده، ر. دادسان، می‌خواهد مشاور حقوقی مردم شود، in هفته نامه شنبه. ۱۳۹۶.
  ۱۸. حسینی، آ.، آیت حسینی، مشاور بازآفرینی کسب‌وکار، in هفته نامه شنبه. ۱۳۹۶.