

Presenting a Model for Successful Technology Commercialization with a Teamwork Approach; Applying Phenomenology

Saba Amiri^{1*}, Hedieh Gholami Sofivand², Zeynab Akbarian³

¹ Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Social Sciences, Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran. Email: s.amiri@razi.ac.ir.

² Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Social Sciences, Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran.

³ Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Social Sciences, Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran.

Article Info

Article type:
Research Full Paper

Article history:
Received: 27.04.2025
Revised: 03.06.2025
Accepted: 26.07.2025

Keywords:
Commercialization,
Technology
Teamwork
Innovation
Phenomenology

ABSTRACT

The aim of the present research is to provide a model for the successful commercialization of technology with a teamwork approach. This research is applied in terms of purpose, qualitative in terms of approach, and documentary-field in terms of data collection method, and it was conducted using the phenomenology method. This research emphasized data collection from experienced individuals and entrepreneurs to benefit from their unique skills and perspectives. The data collection tool was semi-structured interviews. The study population was selected using purposive judgmental and snowball sampling, and the theoretical saturation criterion was used to determine the sample size. Qualitative thematic analysis was used to analyze the data obtained from the interviews, and the research themes were extracted using the open and axial coding process. The results of the thematic analysis of the interviews led to the identification of 121 initial codes, 27 sub-organizing themes, and 3 main organizing themes, including intra-organizational strategies such as networking and the diversity of team members' skills; extra-organizational strategies such as creating mechanisms for material and spiritual support for the team and culture building; and common strategies such as a correct understanding of the target market dimensions and technology-centricity. The findings indicate that teamwork, by effectively combining multidisciplinary expertise, acts as a strategic bridge, optimally linking technical knowledge, market needs, and management skills. Market knowledge, advanced technology, smart financial management, specialized consultation, and appropriate infrastructure were five fundamental pillars of successful commercialization, which, within the framework of a flexible team model, transformed innovative ideas into economic value.

Cite this article: Amiri, S., Gholami Sofivand, H., Akbarian, Z. 2025. Presenting a Model for Successful Technology Commercialization with a Teamwork Approach; Applying Phenomenology. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 12 (2), 21-42.



© The Author(s)



[10.22069/jead.2025.23593.1898](https://doi.org/10.22069/jead.2025.23593.1898)

Publisher: Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources

ارائه مدل تجاری سازی موفق فناوری با رویکرد کار تیمی؛ کاربری پدیدارشناسی

صبا امیری^{۱*}، هدیه غلامی صوفیوند^۲، زینب اکبریان^۳

^۱ گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران، رایانامه: s.amiri@razi.ac.ir

^۲ گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

^۳ گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی - پژوهشی	هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه مدلی برای تجاری سازی موفق فناوری با رویکرد کار تیمی می باشد. پژوهش از نظر هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد کیفی و از نظر روش گردآوری داده ها، اسنادی - میدانی بوده و با روش پدیدارشناسی انجام شد. این پژوهش بر گردآوری داده از میان صاحبان تجربه و کارآفرینان تأکید داشته تا از مهارت ها و دیدگاه های منحصر به فرد آن ها بهره مند شود. ابزار گردآوری داده های پژوهش مصاحبه های نیمه ساختاریافته بود. جامعه مورد مطالعه با استفاده از نمونه گیری هدفمند قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شدند و برای تعیین حجم نمونه از معیار اشباع نظری استفاده شد. به منظور تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها از روش تحلیل مضمون کیفی استفاده گردید و با استفاده از فرآیند کدگذاری باز و محوری مضامین پژوهش استخراج شدند. نتایج حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه های انجام شده، موجب شناسایی ۱۲۱ کد اولیه، ۲۷ مضمون سازمان دهنده فرعی و ۳ مضمون سازمان دهنده اصلی شامل استراتژی های درون سازمانی از جمله: شبکه سازی، تنوع داشتن مهارت های اعضای تیم، برون سازمانی از جمله: ایجاد سازوکار حمایت مادی و معنوی از تیم، فرهنگ سازی و استراتژی های مشترک از جمله: شناخت صحیح ابعاد بازار هدف و فناوری محور گردید. یافته های پژوهش حاکی از آن بود که کار تیمی، با ترکیب اثربخش تخصص های چند رشته ای، همچون پلی استراتژیک، دانش فنی، نیازهای بازار و مهارت های مدیریتی را به صورت بهینه به یکدیگر پیوند می زند. شناخت بازار، فناوری پیشرفته، مدیریت مالی هوشمند، مشاوره تخصصی و زیرساخت های مناسب، ارکان اساسی تجاری سازی موفق هستند که در قالب یک مدل تیمی منعطف، می توانند ایده های نوآورانه را به ارزش اقتصادی تبدیل کنند.
واژه های کلیدی: تجاری سازی فناوری کار تیمی نوآوری پدیدارشناسی	

استناد: امیری، صبا؛ غلامی صوفیوند، هدیه؛ اکبریان، زینب. (۱۴۰۴). ارائه مدل تجاری سازی موفق فناوری با رویکرد کار

تیمی؛ کاربری پدیدارشناسی. *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۱۲ (۲)، ۴۲-۲۱.



[10.22069/jead.2025.23304.1884](https://doi.org/10.22069/jead.2025.23304.1884)

© نویسنده گان

ناشر: دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان



مقدمه

عصر حاضر، عصر اقتصاد دانش محور نامیده شده است (شریفی و همکاران، ۱۳۹۳). در عصر حاضر، توسعه اقتصادی به شدت تحت تأثیر نوآوری، پژوهش و انتقال دانش و فناوری قرار دارد. توانایی شرکت‌ها در تبدیل ایده‌های نوآورانه به محصولات تجاری موفق، نقش کلیدی در کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کند. غفلت از فرآیند تجاری سازی می‌تواند منجر به شکست‌های پرهزینه شود، درحالی که اجرای مؤثر آن تضمین‌کننده موفقیت در عرضه محصولات به بازار است (Khatoon, 2025). از این رو، کشورها برای رقابت در سطح جهانی، به طور فزاینده‌ای به سمت تجاری سازی دانش حرکت می‌کنند (Mandung, 2025). بسیاری از دولت‌ها نیز این موضوع را در سیاست‌های کلان خود گنجانده‌اند (Chandratreya, 2025). فناوری نقشی محوری در جوامع مدرن ایفا می‌کند و تحولات شگرفی در حوزه‌هایی مانند بهداشت، آموزش، ارتباطات و حمل و نقل ایجاد کرده است. پیشرفت‌های فناوریانه نه تنها کارایی و دسترسی به خدمات را بهبود بخشیده، بلکه کیفیت زندگی را نیز ارتقاء داده است (Paul, 2025). فرآیند تجاری سازی نه تنها موجب رشد اقتصادی و اشتغال‌زایی می‌شود، بلکه می‌تواند راه‌حلی برای چالش‌های جهانی باشد (Krupa, 2024). این در حالی است که فرآیند تجاری سازی به تبدیل ایده‌های نوآورانه به محصولات یا خدمات تجاری اشاره دارد. موفقیت در تجاری سازی مستلزم همکاری تیمی است، چرا که هیچ فردی به تنهایی نمی‌تواند تمام مراحل این فرآیند پیچیده را مدیریت کند. تشکیل تیم‌های متشکل از افراد با تخصص‌های مکمل، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهینه‌سازی فرآیندها و خلق ارزش دارد (Sivasankaran, 2024). کار تیمی یکی از ارکان اساسی موفقیت در تجاری سازی است (Petković, 2024).

2024). ارتباطات باز و هماهنگی بین اعضای تیم نیز زمینه‌ساز حل مسئله و کاهش ریسک‌های تجاری است (Hodzic, 2025). ادغام دیدگاه‌های مختلف در تیم‌ها کیفیت ایده‌ها را ارتقاء داده و عملکرد کلی را در فضای رقابتی تقویت می‌کند (Cao, 2024).

انجام این پژوهش در استان کرمانشاه ضروری است، زیرا این استان با چالش‌هایی مانند نرخ بالای بیکاری، ضعف در ارتباط بین دانشگاه و صنعت، و نبود زیرساخت‌های مؤثر برای تجاری سازی فناوری روبه‌روست. استفاده از رویکرد تیمی در این پژوهش می‌تواند به تقویت هم‌افزایی میان نهادهای مختلف کمک کند و زمینه‌ساز توسعه اقتصادی منطقه شود. همچنین، روش پدیدارشناسی با تمرکز بر تجربه زیسته فعالان حوزه فناوری، امکان شناسایی عمیق موانع و فرصت‌های موجود در بستر فرهنگی و بومی کرمانشاه را فراهم می‌کند. بنابراین، این پژوهش گامی مؤثر برای طراحی مدلی بومی، کاربردی و مبتنی بر واقعیت‌های منطقه‌ای جهت تجاری سازی فناوری خواهد بود. بر اساس بررسی انجام شده، تاکنون پژوهشی که به بررسی این مسئله مهم و نقش تیم سازی و کار تیمی در فرایند تجاری سازی موفق فناوری پرداخته باشد، انجام نشده یا به صورت محدود با رویکردهای کلی این مسأله مهم بررسی شده است. از این رو، روش پدیدارشناسی برای پاسخ به این مسئله انتخاب گردید تا به صورت عمیق، دیدگاه‌های افرادی که تجربه زیسته از این موضوع را داشتند، مورد مطالعه قرار دهد؛ لذا نوآوری پژوهش حاضر مطرح گردید.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در واژه‌نامه آکسفورد تجاری سازی فرآیند ایجاد تولید یا خدمتی برای فروش است (چراغعلی و همکاران، ۱۴۰۲). تجاری سازی فرآیند تبدیل

پژوهش‌های علمی و ایده‌های نوآورانه به محصولات قابل عرضه در بازار است که به‌طور مؤثر شکاف بین علم و بازار را پر می‌کند و شامل توسعه فناوری‌هایی است که نیازهای بازار را برآورده کرده و در عین حال خطرات سرمایه‌گذاری را به حداقل می‌رسانند. این فرآیند برای مؤسسات بسیار مهم است تا از نتایج تحقیقات بهره‌برداری کنند و ارزش اقتصادی ایجاد کنند (Olawore, 2023; Andrushkiv, 2022). این فرآیند چندمرحله‌ای شامل کشف، توسعه و اجرا بوده و موفقیت آن به همکاری دانشگاه، صنعت و سرمایه‌گذاران بستگی دارد (Sary, 2024).

کار تیمی به تلاش گروهی افراد با مهارت‌های مکمل برای دستیابی به اهداف مشترک اشاره دارد. موفقیت تیم‌ها به عواملی مانند اعتماد، ارتباطات مؤثر، وضوح نقش‌ها و تعهد اعضا بستگی دارد (Mészáros, 2025). مدل بلبین نشان می‌دهد تخصیص نقش‌ها بر اساس تخصص اعضا، کلید کارایی تیم است (Hodzic, 2025). تیم‌سازی مؤثر

نیازمند حمایت روان‌شناختی، فناوری‌های ارتباطی و انسجام گروهی به‌ویژه در محیط‌های دورکار است (Alieshchenko, 2025). اثربخشی کار تیمی نیازمند درک روشن از مفهوم تیم و عوامل مؤثر بر آن است. تیم‌هایی که برای اهداف مشترک کار می‌کنند، نسبت به اعضای منفرد به‌تنهایی، موفقیت بیشتری کسب می‌کنند. در دنیای پیچیده امروزی، موفقیت سازمان‌ها به شدت به تیم‌های مؤثر وابسته می‌باشد. چشم‌انداز مشترک، وضوح نقش‌ها و انتظارات، ارتباط حمایتی، اعتماد، حل مسئله و سازگاری از ویژگی‌های تیم‌های مؤثر می‌باشند. پژوهش‌های جامع، مهارت‌های کار تیمی را در شش حوزه سازگاری، ارتباطات، هماهنگی، تصمیم‌گیری، ارتباطات بین‌فردی و رهبری دسته‌بندی می‌کند (Ahmed, 2025; Yun, 2025; Holubčík, 2025). در ادامه تعدادی از مطالعه‌های انجام‌شده در خصوص عوامل مؤثر بر تجاری‌سازی موفق در جدول‌های ۱ و ۲ ارائه شده است.

جدول ۱- مروری بر مطالعه‌های داخلی انجام شده در خصوص عوامل مؤثر بر تجاری‌سازی فناوری

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش	نقدی بر پژوهش‌های پیشین
۱	زاهدی و حسینی (۱۴۰۳)	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تجاری‌سازی محصولات شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه زیست‌فناوری	نتایج پژوهش نشان داد که عوامل دولت، عوامل اقتصادی، عوامل قانونی، مدیریت ارشد، مدیریت پروژه و عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در تجاری‌سازی محصولات در شرکت‌های دانش‌بنیان دارند.	عدم بررسی جامع عوامل سازمانی و درون‌سازمانی مؤثر در تجاری‌سازی محصولات ازجمله کار تیمی
۲	عباسی و همکاران (۱۴۰۲)	شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استارت‌آپ‌ها	تفکر سیستمی، آینده‌نگری فعال، داشتن تیم متخصص، توان مالی و... از عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌ها می‌باشند.	
۳	چراغعلی و همکاران (۱۳۹۹)	تدوین مدل فرایند تجاری‌سازی دانش با رویکرد بین‌المللی در شرکت‌های آموزشی دانش‌بنیان	جهت فرایند تجاری‌سازی در مرحله اول بایستی بر عوامل محیطی تأکید و توجه شود.	
۴	میرغفوری و همکاران (۱۳۹۷)	طراحی مدل یکپارچه توسعه سطح نوآوری و تجاری‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی	منابع انسانی، فناوری، فرهنگ، عوامل سیاسی و... گزینه‌های کلیدی در توسعه تجاری‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان هستند.	

جدول ۲- مروری بر مطالعه های خارجی انجام شده در خصوص عوامل مؤثر بر تجاری سازی فناوری

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش	نقدی بر پژوهش های پیشین
۱	Sivasankaran (۲۰۲۴)	بهینه سازی همکاری تیم های بین کارکردی در مدیریت پروژه فناوری اطلاعات	این مطالعه بر اهمیت ایجاد فرهنگ شفافیت و استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه برای تقویت همکاری بین تیم های متنوع تأکید می کند.	عدم بررسی جامع عوامل سازمانی و درون سازمانی مؤثر در تجاری سازی محصولات از جمله کار تیمی
۲	Kruger (۲۰۲۳)	اکوسیستم های کارآفرینی در انتقال فناوری	به بررسی عواملی می پردازد که منجر به تجاری سازی موفق نوآوری ها از طریق انتقال فناوری می شوند.	
۳	Olawore (۲۰۲۳)	عوامل مؤثر بر تجاری سازی موفق فناوری	عواملی را که بر تجاری سازی فناوری تأثیر می گذارند، تحلیل می کند.	
۴	Youngkwan & Jongbok (۲۰۱۷)	مطالعه تجربی موفقیت شرکت های فناور در تجاری سازی محصولات	عوامل مرتبط با تقاضای بازار برای فناوری های جدید و محصولات مورد هدف پروژه از قبیل تأیید اعتبار و برندسازی در تجاری سازی موفق نقش دارند.	

بررسی کار تیمی به عنوان یکی از عوامل اساسی در موفقیت فرآیند تجاری سازی فناوری، نقش محوری در توسعه و پیاده سازی ایده های نوآورانه ایفا می کند. فرآیند تجاری سازی مستلزم همکاری بین متخصصان حوزه های مختلف است. کار تیمی مؤثر قادر است این دانش ها را در قالب یک ساختار یکپارچه ترکیب نموده و به حل مسائل پیچیده و چالش برانگیز مرتبط با تجاری سازی فناوری کمک نماید. با توجه به بررسی صورت گرفته، پژوهش های کافی و جامع در خصوص نحوه عملکرد تیم ها و تأثیر آن ها بر تجاری سازی فناوری انجام پذیرفته است. این در حالی است که بررسی دقیق کار تیمی و تأثیر آن بر موفقیت فرآیند تجاری سازی فناوری، نه تنها به درک عمیق تر این فرآیند کمک می کند، بلکه می تواند به عنوان راهنمایی برای توسعه رویکردهای نوین مدیریتی در سازمان ها عمل کند. لذا این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر تجاری سازی موفق با رویکرد تیمی و به روش پدیدارشناسی پرداخته است.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی به بررسی تجربیات زیسته کارآفرینان در

حوزه فناوری استان کرمانشاه پرداخت. پدیدارشناسی یک روش تحقیق کیفی است که بر درک عمیق تجربیات زیسته افراد از یک پدیده خاص تمرکز دارد. پدیدارشناسی تجربیات زیسته افراد را در رابطه با یک مفهوم یا پدیده توصیف می کند، با تمرکز بر اینکه چگونه آن ها تجربیات خود را درک و تفسیر می کنند (Mapp, 2008). پدیدارشناسی بررسی یا توصیف یک پدیده است. توصیف چیزی است که انسان ها آن را تجربه می کنند و تلاشی متفکرانه برای درک واقعیت های پیرامون ما بر اساس تجربیات مستقیم و ادراکات افراد از پدیده ها است (Dodgson, 2023). همچنین به عنوان یک روش تحقیق ارزشمند برای بررسی تجربیات و آگاهی انسان به شیوه ای جامع و معنادار عمل می کند و بازتاب عمیق در مورد تجربیات پیچیده و ذهنی انسان را تسهیل می کند (Badil, 2023). در این پژوهش، هدف، کشف معنا و ماهیت تجاری سازی فناوری با رویکرد کار تیمی از نگاه و تجربیات فعالان این حوزه در استان کرمانشاه بود.

گردآوری داده ها از طریق انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از کارآفرینان (بنیان گذاران و اعضای صاحب تجربه در استارت آپ ها) استان کرمانشاه

محوری صورت گرفت که منجر به استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهی آن‌ها بر اساس قرابت موضوعی، جامع و مانع بودن و در نهایت تشکیل مضامین سازمان دهنده اصلی گردید. برای اطمینان از اعتبار و پایایی داده‌های پژوهش، از معیارهای تعیین‌شده توسط لینکلن و همکاران استفاده شد (Denzin, 1994)؛ (Lincoln, 2010).

برای تأیید روایی و پایایی پژوهش، علاوه بر مرور دقیق و مکرر متن مصاحبه‌ها باهدف مأنوس شدن پژوهشگر با داده‌ها، اقدامات ذیل نیز انجام پذیرفت: برای تضمین اعتبار پژوهش، از فرایندهای نظام‌مند شامل پیاده‌سازی دقیق مصاحبه‌ها، بررسی دوگانه کدگذاری توسط پژوهشگران، گردآوری داده‌های متنوع از استارت‌آپ‌های متنوع و تأیید نهایی یافته‌ها با مشارکت‌کنندگان استفاده شد.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

یافته‌های توصیفی: ویژگی‌های جمعیت‌شناسی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۳ نشان داده شده است.

به دلیل داشتن تجربیات زیسته و خبرگی در این حوزه صورت گرفت، که به روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و گلوله‌برفی انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. جهت انتخاب جامعه موردمطالعه از معیارهای خبرگی شامل موافقت، مشارکت، تنوع، دارا بودن حداقل ۷ سال سابقه فعالیت و تجربه در حوزه کارآفرینی فناورانه استفاده گردید. لازم به ذکر است، نمونه‌گیری گلوله‌برفی یک تکنیک نمونه‌گیری غیر تصادفی است که در پژوهش‌های کیفی برای گردآوری داده‌ها از بین افرادی که امکان دسترسی به آن‌ها دشوار است، استفاده می‌شود. این فرآیند با یک گروه کوچک از شرکت‌کنندگان اولیه آغاز می‌شود و سپس از آن‌ها خواسته می‌شود تا افراد دیگری را که در این حوزه خبره هستند، معرفی کنند (Naderifar, 2017). اشباع نظری به این صورت بود که پژوهشگران با ظهور کدهای اولیه سعی کردند که اطلاعات بیشتری را در ادامه گردآوری کنند تا شناسایی مقوله‌های جدید و وضوح و معنای بیشتری پیدا کنند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تجزیه و تحلیل مضمون و انجام کدگذاری باز و

جدول ۳ - ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	سن	تحصیلات	حوزه فعالیت
۱	M1	۴۰	کارشناسی ارشد کارآفرینی	مدیر اجرایی استارت‌آپ ریورک
۲	M2	۲۹	کارشناسی مهندسی کامپیوتر	مدیر فنی استارت‌آپ کشاورزی
۳	M3	۴۳	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	مدیر اجرایی شرکت سیمان غرب
۴	M4	۴۲	دکترای DBA	مدیر فنی استارت‌آپ کشاورزی
۵	M5	۳۰	کارشناسی ارشد سنجش از راه دور	مدیر فنی استارت‌آپ کشاورزی
۶	M6	۴۱	دکتری شیمی عالی	مدیرعامل شرکت صنایع شیمیایی
۷	M7	۴۵	دکتری مدیریت فنی	مدیر فنی استارت‌آپ صنایع غذایی
۸	M8	۳۸	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مدیر فروش سنتز و تولید تکنیکال سم
۹	M9	۳۳	دکتری کارآفرینی	مدیرعامل استارت‌آپ هوش مصنوعی
۱۰	M10	۴۸	دکتری کشاورزی	مدیر فروش استارت‌آپ کشاورزی
۱۱	M11	۳۵	کارشناسی ارشد شیمی	مدیر اجرایی استارت‌آپ کشاورزی
۱۲	M12	۴۳	کارشناسی ارشد کشاورزی	مدیر فنی استارت‌آپ کشاورزی

یافته‌های کیفی

سازمان‌دهنده اصلی مطابق جدول ۴ گردید. تعدادی از روایات گفتاری حاصل از مصاحبه‌های به عمل آمده نیز در جدول ارائه شده است.

نتایج حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده موجب شناسایی ۱۲۱ کد اولیه و دسته‌بندی آن‌ها در ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده فرعی و ۳ مضمون

جدول ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی گردآوری شده

شماره	کد اولیه	مضمین سازمان دهنده فرعی	مضمین سازمان دهنده اصلی	نمونه‌ای از روایات گفتاری
۱	برنامه‌ریزی و مذاکرات بین اعضای تیم	شبکه‌سازی و تعامل مداوم میان اعضای تیم	استراتژی‌های درون سازمانی	برنامه‌ریزی و مذاکرات بین اعضای تیم جهت رفع چالش‌ها ضروری است.
۲	ایجاد شبکه و ارتباطات			تیم باعث ایجاد شبکه می‌شود.
۳	تلاش یکسان اعضا جهت دستیابی به اهداف تیم			اعضای تیم باید تلاش یکسانی انجام دهند که یک ایده به ثمر برسد.
۴	هماهنگی اعضای تیم			اگر افراد تیم هماهنگ نباشند موفق نخواهد بود.
۵	همفکری بین اعضای تیم			در تیم‌ها باهم فکری سایر اعضای گروه به رفع مشکلات پیردازد.
۶	وجود همفکری در تیم			در موفقیت تیم‌ها هم فکری خیلی مهم است.
۷	هماهنگی و همفکر بودن اعضای تیم			گاهی بخشی از تیم مخالف تجاری سازی محصول است.
۸	بالا بودن تعامل اعضای تیم			در کنار هم بودن اعضای تیم مهم است باید افراد تیم از هم خبر داشته باشند.
۹	ارتباطات و صحبت کردن در تیم‌ها			ارتباطات و صحبت کردن در تیم‌ها لازم است.
۱۰	ارتباط مؤثر افراد تیم			هر تیمی با چالش‌های زیادی مواجه است از جمله عدم ارتباط مؤثر اعضا.
۱۱	خط فکری یکسان اعضای تیم			هم سویی خط فکری اعضای تیم، مسیری هموار برای دستیابی به اهداف مشترک ایجاد می‌کند.
۱۲	فهمیدن حرف یکدیگر در تیم جهت اشتراک گذاری دانش‌ها			فهمیدن حرف یکدیگر در تیم جهت اشتراک گذاری دانش‌ها الزامی است.
۱۳	افراد حرفه‌ای و ماهر	تنوع داشتن مهارت‌های	۳	افراد ماهر در تیم موجب پیشرفت درست کارها می‌شوند.

شماره	کد اولیه	مضامین سازمان دهنده فرعی	مضامین سازمان دهنده تعداد تکرار کدها در مضامین سازمان دهنده	مضامین سازمان دهنده اصلی	نمونه‌ای از روایات گفتاری
۱۴	تنوع مهارت‌های افراد تیم	اعضای تیم			در تیم نیاز به تنوع مهارت‌های افراد تیم وجود دارد.
۱۵	مهارت‌های مختلف اعضای تیم				در تیم مهارت‌های مختلفی نیاز است.
۱۶	ارائه آموزش در تیم‌ها	برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی به‌روز و مرتبط برای اعضای تیم	۷		آموزش ندادن به نیروها برای بیزینس ساختن از مشکلات تیم‌ها و یکی از علت شکست آن‌ها می‌باشد.
۱۷	آموزش افراد تیم متناسب با فرهنگ سازمان				آموزش ندادن به نیروها جهت بیزینس ساختن از عوامل شکست فرایند تجاری‌سازی می‌باشد.
۱۸	آموزش حین خدمت				آموزش حین خدمت از راهکارهای تجاری‌سازی موفق با رویکرد تیمی می‌باشد.
۱۹	کارآموزی و کارورزی در تیم				بحث کارآموزی و کارورزی یک طرح عالی است و باعث شناخت افراد می‌گردد.
۲۰	آموزش‌های غیررسمی				آموزش‌های غیررسمی، گنجینه‌ای پنهان از مهارت‌ها و دانش‌های کاربردی را در دل خود جای داده‌اند.
۲۱	آموزش درست				آموزش درست یکی از مسئله‌های اساسی در تیم‌هاست.
۲۲	تیم‌سازی و آموزش درست				ما تیم‌سازی درست نداریم چون آموزشش را نداریم.
۲۳	الزام وجود تخصص‌های مختلف در تیم				تخصص‌های مختلف را با توانایی‌های مختلف کنار هم قرار بدهیم که تیم واقعی شکل بگیرد.
۲۴	تخصص‌گرایی در تیم‌ها				هرکدام از اعضای تیم تخصص خاص خودشان را داشته باشند.
۲۵	الزام بلد بودن کار تیمی				یکی از دلایل عدم موفق تجاری‌سازی، بلد نبودن کار تیمی است.
۲۶	ایجاد تیم مستلزم حوزه‌های تخصصی مختلف	ایجاد و توسعه مهارت‌های متنوع تیمی	۱۱		ایجاد تیم مستلزم حوزه‌های تخصصی مختلف است.
۲۷	ایجاد تیم برحسب تخصص‌های افراد				در یک تیم نیاز به تخصص‌های مختلفی از جمله حقوقی، مدیریت است.
۲۸	تزریق دانش مدیریتی	ایجاد سازوکار	۳		یکی از موارد جلوگیری از مسائل در تیم‌ها تزریق دانش مدیریتی است.

ارائه مدل تجاری سازی موفق فناوری با رویکرد / صبا امیری و همکاران

شماره	کد اولیه	مضامین سازمان دهنده فرعی	مضامین سازمان دهنده تکراری	مضامین سازمان دهنده اصلی	نمونه‌ای از روایات گفتاری
۲۹	وجود مطالعات مدیریتی در تیم‌ها	مدیریت دانش در تیم			در تیم‌هایی که مطالعات مدیریتی وجود ندارد به مشکل برمی‌خورند.
۳۰	اجرای کار تیمی به عنوان یک کار علمی				کار تیمی یک کار علمی است و باید مطالعات مدیریتی داشته باشند.
۳۱	اجرای مدیریت با علم روز دنیا				مدیر با علم روز، مدیریتش را انجام دهد که چالش ایجاد نشود.
۳۲	دستمزد مناسب به اعضای اصلی تیم	اجرای نظام پرداخت عادلانه در تیم	۲		دستمزد مناسب باید به اعضای اصلی تیم داده شود.
۳۳	دستمزد مناسب منجر به ماندگاری در تیم				دستمزد مناسب منجر به ماندگاری در تیم می‌گردد.
۳۴	قدرتمند بودن اعضای تیم	توانمندی اعضای تیم جهت اجرای کارهای تخصصی	۵	استراتژی‌های درون سازمانی	یک کار تیمی زمانی موفق است که همه اعضای تیم قدرتمند باشند.
۳۵	افراد قدرتمند در تیم				وجود افراد قدرتمند در تیم یک الزام بالقوه است.
۳۶	کار تیمی قوی				یک محصولی داشتیم که در تجاری‌سازی خیلی موفق بود و علت موفقیت به خاطر کار تیمی قوی بود.
۳۷	مقاوم بودن اعضای تیم				خیلی مهم است افراد تیم در برابر چالش‌ها مقاوم باشند.
۳۸	تعامل با افراد قدرتمند تیم				تعامل با افراد قدرتمند تیم می‌تواند منجر انجام صحیح‌تر کارها شود.
۳۹	چیدمان مناسب تیم	قرارگیری اعضای تیم متناسب با مهارت‌ها، علاقه‌مندی‌ها و توانایی‌های آن‌ها	۴		اگر تیم‌ها به‌درستی و هماهنگ چید نشوند دچار مشکل می‌شوند.
۴۰	چینش درست تیم‌ها موجب بهینه کردن خروجی کار				چینش درست تیم‌ها موجب بهینه کردن خروجی کار می‌شود.
۴۱	چینش درست متخصصان				چینش درست متخصصان باید صورت پذیرد.
۴۲	قرار دادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توجه به توانمندی‌هایشان				قرار دادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توجه به توانمندی‌هایشان باید صورت پذیرد.
۴۳	شناخت اعضای تیم				ایجاد ساختار آشنایی و
۴۴	شناخت اعضای تیم از هم	تعارضات در تیم با شناخت بیشتر اعضای			

شماره	کد اولیه	مضامین سازمان دهنده فرعی	مضامین سازمان دهنده تعداد تکرار کدها در مضامین	مضامین سازمان دهنده اصلی	نمونه‌ای از روایات گفتاری
		همکاری			تیم از هم برطرف می‌شود.
۴۵	فرصت شناخت افراد با کارآموزی	اعضای تیم با یکدیگر			شناخت افراد در حین کارآموزی جهت انتخاب افراد مناسب به‌منظور همکاری باید انجام شود.
۴۶	وجود نیروی خوب و تیم عالی				تیم عالی، با تکیه بر نیروی خوب، می‌تواند هر چالشی را به فرصتی برای پیشرفت تبدیل کند.
۴۷	تست روانشناسی از اعضای تیم	انتخاب، جذب و نگهداشت نیروی انسانی مناسب برای تیم			تست روانشناسی از افراد پیش از همکاری و شروع کار تیمی ضروری است.
۴۸	بررسی سوابق کاری گذشته افراد تیم		۵		بررسی سوابق کاری گذشته افراد پیش از همکاری و شروع کار تیمی بسیار مهم است و هنوز هم حرف اول را می‌زند.
۴۹	اکتسابی بودن روش انتخاب اعضا				روش انتخاب افراد اکتسابی بوده و با گذر زمان می‌توان متوجه شدن که این فرد نیروی مناسبی است یا خیر.
۵۰	حضور تمام وقت اعضای تأثیرگذار تیم				حضور تمام وقت اعضای تأثیرگذار تیم، تضمین کننده بهره‌وری و موفقیت در دستیابی به اهداف سازمان است.
۵۱	شفاف سازی پرداخت‌ها و سهم‌ها	شفافیت در سازوکار اختصاص سهام در تیم به منظور مدیریت دارایی‌ها			شفاف سازی پرداخت‌ها در تیم هم خیلی مهم است.
۵۲	شفاف سازی سهم سهام اعضا		۷		مهم‌ترین معضل پس از تشکیل تیم، اختلاف بر سر تقسیم سهام بوده است.
۵۳	مهم بودن میزان آورده و داده به افراد				در تیم این نکته مهم است که آورده افراد چه باشد و داده به افراد چه باشد.
۵۴	فضای سالم کاری				نبود فضای کاری سالم از چالش‌های موجود در تیم‌ها می‌باشد.
۵۵	تیم‌های خلوت و سبک	فراهم سازی فضای کار تیمی جذاب			تیم‌ها باید تا حد امکان خلوت و سبک باشند.
۵۶	توجه به فرهنگ سازی در تیم		۶		توجه نکردن به فرهنگ سازی برای بیزینس ساختن از مشکلات تیم سازی است.
۵۷	اعطای مزایا به افراد تیم				دادن مزایا به نیروی انسانی ایجاد انگیزه می‌کند.
۵۸	دادن انگیزه به افراد تیم				اهمیت و توجه به نیروی انسانی و ایجاد

ارائه مدل تجاری سازی موفق فناوری با رویکرد / صبا امیری و همکاران

شماره	کد اولیه	مضامین سازمان دهنده فرعی	مضامین سازمان دهنده اصلی	نمونه‌ای از روایات گفتاری
				انگیزه مهم می باشد.
۵۹	توجه به نیازهای افراد تیم			توجه به نیازهای نیروی انسانی در سازمان باید درک شود.
۶۰	ساعات کاری منعطف اعضای تیم			ساعات کاری منعطف به خاطر مسائل خانوادگی و مشکلات افراد تیم بسیار خوب است.
۶۱	وجود انگیزه در میان افراد تیم			افراد در تیم باید انگیزه نزدیک به هم داشته باشند.
۶۲	دریافت بازخورد پیوسته از اعضای تیم	ایجاد سازوکار نظرسنجی و دریافت نظرات اعضای تیم	۲	اگر در محصول بخواهیم تغییری ایجاد کنیم، باید کلیه بخش‌ها در حیطه تخصصی خود نظر دهند.
۶۳	طوفان فکری در تیم‌ها			دیدگاه‌های مختلف افراد تیم از طریق راهکارهایی از جمله طوفان فکری باعث بهبود محصول می گردد.
۶۴	قانع بودن افراد باتجربه تیم			افراد باتجربه تیم، با کوله باری از دانش و تجربه، به جای زیاده خواهی، به دنبال راه حل های عملی و منطقی هستند.
۶۵	هم سطح بودن همه اعضای تیم			هم سطح بودن همه اعضای تیم مهم است در موفقیت کار تیمی.
۶۶	وجود تعادل روحی میان اعضای تیم	ویژگی های ساختاری اعضای تیم	۶	تعادل روحی در میان اعضای تیم، بستری امن برای شکوفایی خلاقیت فراهم می کند.
۶۷	یکپارچه سازی تیم های تخصصی			یکپارچه سازی تیم های تخصصی، کلید دستیابی به هم افزایی سازمان ها است.
۶۸	وجود انسجام در تیم			وجود انسجام در تیم، مانند نخ نامرئی است که اعضا را به هم پیوند می زند.
۶۹	وجود خلق و خوی مشابه در تیم			وجود خلق و خوی مشابه در تیم درک متقابل را افزایش می دهد.
۷۰	اعتماد بین اعضای تیم	ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی در تیم	۹	نبود اعتماد متقابل اعضای تیم از چالش های کار تیمی است.
۷۱	وجود اطمینان و اعتماد بین تیم			اعتماد و اطمینان، زیربنای یک تیم موفق و پویاست.
۷۲	وجود روابط دوستانه در تیم ها			وجود روابط دوستانه در تیم ها هم می تواند نتایج مثبت هم منفی داشته باشد.
۷۳	فداکاری در اعضای تیم			فداکاری اعضای تیم، پل پیروزی را محکم تر

شماره	کد اولیه	مضامین سازمان دهنده فرعی	مضامین سازمان دهنده اصلی	نمونه‌ای از روایات گفتاری
				می‌سازد.
۷۴	احترام بین اعضای تیم			احترام متقابل بین اعضای تیم، بنیان اصلی موفقیت و همدلی در هر پروژه‌ای است.
۷۵	وجود رابطه عاطفی در تیم			یکی از علل عدم موفقیت تیم‌ها روابط عاطفی بین اعضای تیم و تداخل آن با روابط کاری می‌باشد.
۷۶	وجود حسن ظن در تیم			سوء تفاهات و سوء برداشت‌ها افراد از یکدیگر از چالش‌های کار تیمی می‌باشد.
۷۷	همدلی با یکدیگر در برابر چالش‌ها			در زمان چالش، همدلی و حمایت اعضای تیم باعث تحمل بهتر و مدیریت مناسب مشکلات می‌گردد.
۷۸	شفاف‌سازی وظایف اعضای تیم			شفاف‌سازی وظایف (می‌خواهیم چه کاری انجام دهیم)
۷۹	تقسیم وظایف بر اساس تخصص افراد	تقسیم وظایف صحیح مبتنی بر تناسب اختیارات و مسئولیت‌ها		تقسیم وظایف بر اساس تخصص افراد باعث شکوفایی استعدادهای نهفته در هر فرد می‌شود.
۸۰	رعایت سلسله‌مراتب در تیم‌ها			در تیم‌هایی که سلسله‌مراتب رعایت نشود قطعاً به مشکل می‌خورند.
۸۱	وجود سیستم تفویض اختیار در تیم			سیستم تفویض اختیار در تیم، نشان‌دهنده اعتماد آن‌هاست.
۸۲	انجام پروژه و تشکیل تیم در زمان و مکان درست	زمان‌بندی و مکان‌یابی صحیح توسط تیم		کسب‌وکار باید در زمان و مکان درست شکل بگیرد.
۸۳	انتخاب زمان و مکان مناسب			انتخاب زمان و مکان مناسب، کلید موفقیت در هر کاری است.
۸۴	مکان و زمان درست			باید فناوری کاربردی بوده و جهت موفقیت تجاری‌سازی توسط تیم در زمان و مکان درست اجرایی گردد.
۸۵	ارزیابی همه‌جانبه کسب‌وکار	تدوین برنامه امکان‌سنجی دقیق و صحیح توسط تیم		ارزیابی همه‌جانبه کسب‌وکارها باید صورت بگیرد.
۸۶	هدف‌گذاری درست در تیم‌ها			با کنار هم قرار گرفتن تخصص‌های مختلف راهبری و هدف‌گذاری درست در تیم صورت شکل می‌گیرد.
۸۷	نگاه روبه‌جلو در تیم			تیم باید همیشه نگاه روبه‌جلو داشته باشد و دنبال منحل شدن نباشند.

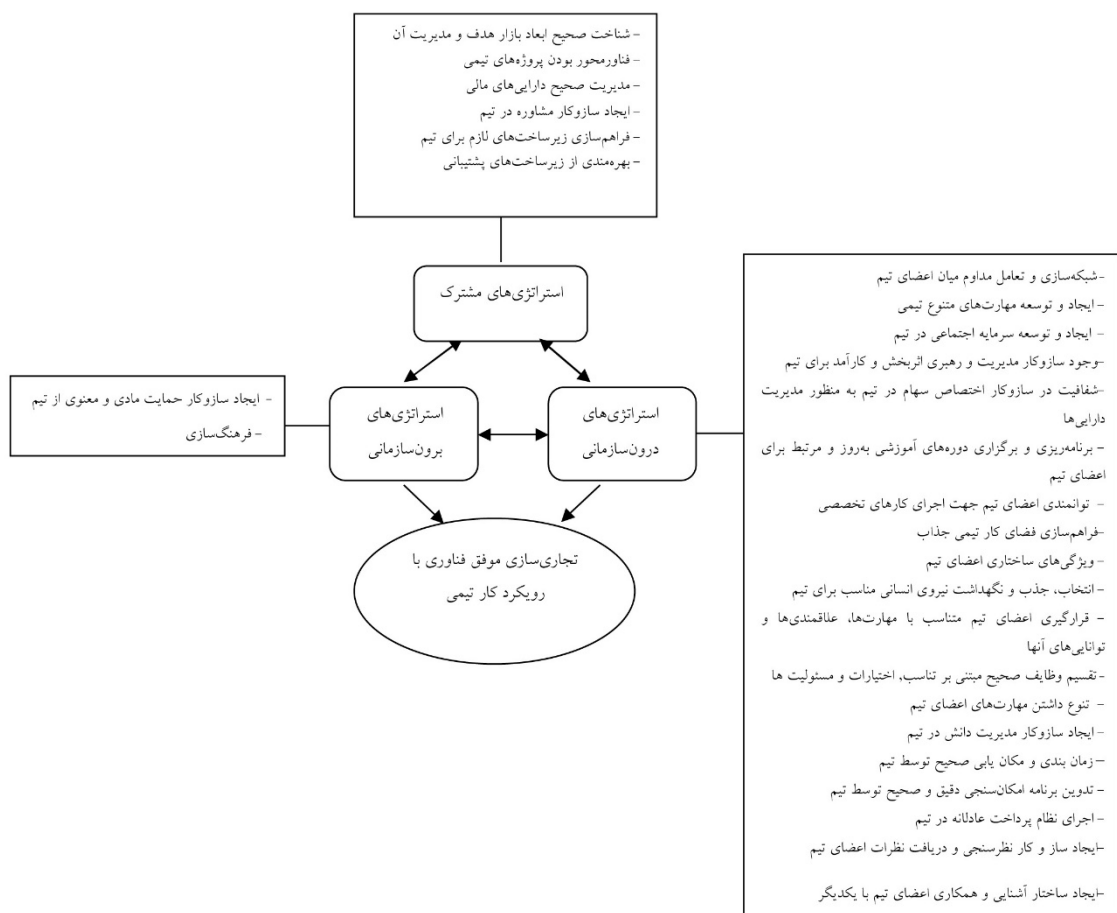
ارائه مدل تجاری سازی موفق فناوری با رویکرد / صبا امیری و همکاران

شماره	کد اولیه	مضامین سازمان دهنده فرعی	مضامین سازمان دهنده تعداد تکرار کدها در مضامین فرعی	مضامین سازمان دهنده اصلی	نمونه‌ای از روایات گفتاری
۸۸	وجود مدیریت تعارض در تیم	وجود سازوکار مدیریت و رهبری اثربخش و کارآمد برای تیم	۸		در یک تیم زنده باید اختلاف وجود داشته باشد.
۸۹	انعطاف‌پذیری مدیران				انعطاف‌پذیری مدیران، یک عامل مهم برای عبور از چالش‌ها است.
۹۰	رهبری مناسب تیم				رهبری مناسب تیم منجر به بهره‌وری بالای تیم می‌شود.
۹۱	مدیریت کارآمد تیم‌ها				مدیریت کارآمد تیم‌ها مستلزم ایجاد ارتباطات شفاف و تعیین اهداف واضح برای دستیابی به موفقیت است.
۹۲	وجود مدیر حمایتگر				وجود یک مدیر حمایتگر، انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد.
۹۳	اخلاق محور بودن مدیران				مدیران اخلاق محور، با رفتارهای خود الگویی برای سازمان ایجاد می‌کنند.
۹۴	مدیریت قوی و درست				مدیریت قوی و تصمیم‌گیری درست، سازمانی موفق را به وجود می‌آورد.
۹۵	الزام وجود سیستم‌های مدیریت پروژه				وجود سیستم مدیریت پروژه لازم است.
۹۶	الزام شتاب‌دهنده‌ها برای تیم‌ها	ایجاد سازوکار حمایت مادی و معنوی از تیم	۳	استراتژی‌های برون سازمانی	در سال‌های اخیر زیرساخت‌هایی از جمله مراکز رشد و نوآوری، پارک‌ها و... جهت حمایت‌ها از تیم‌ها ایجاد شده است.
۹۷	الزام حمایت از تیم‌ها				حمایت از تیم‌ها یک ضرورت برای رسیدن به اهداف مشترک است.
۹۸	حمایت مالی از تیم‌ها				حمایت مالی از تیم‌ها به آن‌ها کمک می‌کند تا به اهداف خود برسند.
۹۹	توسعه فرهنگ کار تیمی	فرهنگ‌سازی	۲		توسعه فرهنگ کار تیمی، ضامن موفقیت و پیشرفت سازمان است.
۱۰۰	تقویت روحیه کارآفرینی				تقویت روحیه کارآفرینی، راهی برای ایجاد فرصت‌های جدید است.
۱۰۱	شناخت بازار	شناخت صحیح ابعاد بازار هدف و مدیریت آن	۵	استراتژی‌های مشترک (بیرون سازمانی و درون سازمانی)	مهم‌ترین علت عدم موفقیت تجاری‌سازی عدم شناخت بازار می‌باشد.
۱۰۲	تعیین بازار هدف درست				ابتدا بازار هدف را به‌خوبی شناسایی نکرده بودیم.
۱۰۳	شناخت نیاز بازار				مهم‌ترین علت عدم موفقیت تجاری‌سازی عدم شناخت نیاز بازار می‌باشد.

شماره	کد اولیه	مضامین سازمان دهنده فرعی	مضامین سازمان دهنده تعداد تکرار کدها در مضامین سازمان دهنده	مضامین سازمان دهنده اصلی	نمونه‌ای از روایات گفتاری
۱۰۴	رفع نیاز بازار				بر اساس نیاز بازار کالا و خدمات را به مشتری ارائه می‌دهیم.
۱۰۵	تولید کالا و ارائه خدمت متناسب با نیاز بازار				فناوری را به بازار ببریم که نیاز بازار باشد و قابلیت عرضه داشته باشد.
۱۰۶	افزایش آگاهی در حوزه فناوری				افزایش آگاهی در حوزه فناوری، راهگشای ورود به دنیای نوآوری و پیشرفت است.
۱۰۷	انتخاب فناوری مناسب	فناورمحور بودن پروژه‌های تیمی	۴		بایستی از فناوری مناسب زمان و مکان استفاده کرد.
۱۰۸	استفاده از ابزارهای فناورانه				استفاده از ابزارهای فناورانه برای افزایش بهره‌وری یکی از راهکارهای موفقیت تجاری‌سازی است.
۱۰۹	ارتقای سطح فناوری				ارتقای سطح فناوری، پیش‌نیاز توسعه پایدار و رشد تیم است.
۱۱۰	وجود مشاور حقوقی در تیم	ایجاد سازوکار مشاوره در تیم	۳		برای یک تیم خوب باید نیروی حرفه‌ای در زمینه حقوق داشته باشیم.
۱۱۱	الزام مشاور حقوقی در تیم‌ها				در کنار تیم وجود مشاور حقوقی لازم و ضروری می‌باشد.
۱۱۲	وجود مشاور منابع انسانی در تیم				مشاور منابع انسانی باید در کنار تیم باشد (روانشناس یا مدیر رفتار سازمانی).
۱۱۳	وجود حامی در تیم	بهره‌مندی از زیرساخت‌ها	۲		به دلیل عدم وجود حامی فرایند تجاری‌سازی با مشکل مواجه می‌گردد.
۱۱۴	وجود پشتیبانی در تیم‌ها	ی پشتیبانی			پشتیبانی قوی در تیم‌ها، ستون فقرات موفقیت و تضمین‌کننده عبور از چالش‌هاست.
۱۱۵	وجود امکانات مالی				امکانات مالی برای موفقیت کسب‌وکارها لازم است.
۱۱۶	وجود پشتوانه مالی	مدیریت صحیح دارایی‌های مالی	۴		تیم اگر پشتوانه مالی نداشته باشد از بین می‌رود.
۱۱۷	داشتن سرمایه و سرمایه‌گذار				یکی از عوامل تجاری‌سازی موفق داشتن سرمایه و سرمایه‌گذار درست است.
۱۱۸	مکمل بودن کوفاندرها در تیم				کوفاندرها مانند قطعات یک پازل هستند که تصویری کامل از یک تیم را به نمایش می‌گذارند.
۱۱۹	وجود امکانات زیرساختی	فراهم‌سازی	۳		تیم ما با بهره‌مندی از زیرساخت‌های قوی

ارائه مدل تجاری سازی موفق فناوری با رویکرد / صبا امیری و همکاران

شماره	کد اولیه	مضامین سازمان دهنده فرعی	مضامین سازمان دهنده اصلی	نمونه ای از روایات گفتاری
۱۲۰	ایجاد زیرساخت درست	زیرساخت ها ی لازم برای تیم		بستری مناسب برای رشد فراهم می کند.
۱۲۱	وجود امکانات در تجاری سازی فناوری			ایجاد زیرساخت های مناسب، کلید توسعه پایدار است.
				بحث امکانات در موفقیت تجاری سازی مهم است.



شکل ۱- مدل پیشنهادی پژوهش برای پدیدارشناسی تجاری سازی موفق فناوری با رویکرد کار تیمی

شرح شکل ۱ معرفی گردید:

۱. استراتژی درون سازمانی یعنی استراتژی هایی که برنامه ریزی، اجرا و نظارت بر آن ها در حیطه اختیارات و مسئولیت های استارتاپ است. از

بر اساس یافته های این پژوهش عوامل موفقیت

تجاری سازی با رویکرد کار تیمی در سه مضمون سازمان دهنده اصلی شامل استراتژی درون سازمانی، استراتژی برون سازمانی و استراتژی های مشترک به

مهم‌ترین مضامین سازمان‌دهنده فرعی این گروه با بیشترین تعداد تکرار کد می‌توان به شبکه‌سازی و تعامل میان اعضای تیم، ایجاد و توسعه مهارت‌های متنوع تیمی، ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی در تیم، وجود سازوکار رهبری و مدیریت اثربخش و کارآمد اشاره کرد.

۲. استراتژی برون‌سازمانی یعنی استراتژی‌هایی که برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر آن‌ها در حیطه اختیارات و مسئولیت‌های استارت‌آپ نبوده و باید توسط محیط کسب‌وکار مدیریت شود از جمله ایجاد سازوکار حمایت مادی و معنوی از تیم و فرهنگ‌سازی.

۳. استراتژی‌های مشترک یعنی استراتژی‌هایی که برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر آن‌ها در حیطه اختیارات و مسئولیت‌های استارت‌آپ با توجه به شرایط محیط کسب‌وکار در کشور است از جمله شناخت صحیح ابعاد بازار هدف و مدیریت آن، فناوری‌محور بودن پروژه‌های تیمی، مدیریت صحیح بازارهای مالی و ...

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با رویکرد کیفی و بهره‌گیری از روش پدیدارشناسی و به صورت تحلیل مضمون کیفی انجام شد. داده‌های به دست آمده از تجربیات مشارکت‌کنندگان در پروژه‌های تجاری‌سازی، امکان شناسایی عمیق عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت فرآیند تجاری‌سازی با رویکرد کار تیمی را فراهم نمود.

تجاری‌سازی فناوری فرآیندی چندوجهی و پیچیده است که نیازمند هم‌راستاسازی منابع، مهارت‌ها و راهبردهای گوناگون در سطوح مختلف سازمانی است. یافته‌های این پژوهش نشان داد کار تیمی به‌عنوان موتور محرکه این فرآیند، با هماهنگی تخصص‌های چند رشته‌ای از جمله فنی، بازاریابی،

مالی و حقوقی امکان توسعه محصولات بازارپسند را فراهم نموده و به‌عنوان یک عامل کلیدی در هم‌افزایی میان دانش فنی، بینش بازار و توانمندی‌های مدیریتی نقش مهمی ایفا می‌کند. تیم‌های منسجم با تقسیم مسئولیت‌ها و تبادل ایده‌ها، نه تنها سرعت توسعه و نوآوری را افزایش می‌دهند، بلکه ریسک شکست را کاهش داده و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات بازار را تقویت می‌کنند. این همکاری چند تخصصی، راه‌حل‌های خلاقانه برای چالش‌های فنی و تجاری ارائه می‌دهد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش سه مضمون سازمان‌دهنده اصلی شامل استراتژی‌های درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و مشترک به شرح ذیل به عنوان چارچوبی جهت تجاری‌سازی موفق فناوری با رویکرد کار تیمی شناسایی شدند. یافته‌های به‌دست آمده با نتایج پژوهش عباسی و همکاران (2022) al.، (1402)، Sevilla et al. و Prohorovs et al. (2022) که به نقش کار تیمی در موفقیت فرایند تجاری‌سازی اشاره کرده‌اند، همخوانی داشت.

استراتژی‌های درون‌سازمانی: مهم‌ترین عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر تجاری‌سازی موفق با رویکرد کار تیمی شناسایی شده در این پژوهش شبکه‌سازی و تعامل مستمر تیمی، توسعه مهارت‌های متنوع، سرمایه‌گذاری اجتماعی، رهبری اثربخش، شفافیت در سهام دهی، آموزش‌های تخصصی، جذب و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد و ایجاد فضای کاری جذاب بود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش (Girotra and Kaushik (2023 در زمینه فرهنگ‌سازی تیمی و پژوهش میرغفوری و همکاران (1397) همسو است. - شبکه‌سازی و تعامل مداوم اعضای تیم باعث بهبود هماهنگی، تبادل ایده‌ها و دریافت بازخوردهای مناسب و مداوم و امکان پاسخگویی سریع به تغییرات بازار و همچنین باعث خلق راهکارهای

نوآورانه و افزایش حس تعلق و مسئولیت پذیری
اعضاء می گردد. در فرآیندهای تجاری سازی که
مستلزم همکاری بین رشته ای است، شبکه سازی
مؤثر می تواند به حل سریع تر مشکلات و
تصمیم گیری های بهتر منجر شود. همچنین، تعامل
مداوم اعضای تیم می تواند به کاهش
سوء تفاهات و تعارضات درون تیمی کمک
نماید.

- ایجاد و توسعه مهارت های متنوع از جمله
مهارت های فنی، مدیریتی و ارتباطی به تیم کمک
می کند تا به طور مؤثر با چالش های مختلف مقابله
کند. این مهارت ها به تیم اجازه می دهند تا در
محیط های پویا و پیچیده، تصمیم گیری های
بهتری انجام دهد و از فرصت های موجود
بهره برداری کند و ریسک شکست ناشی از نقاط
ضعف تخصصی را کاهش می دهد.

- ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی در تیم ضمن ایجاد
اعتماد و تعهد متقابل بین اعضاء، بستری برای
همکاری صادقانه و اتخاذ تصمیم جمعی فراهم
نموده و نقش مهمی در تسهیل ارتباطات بین
اعضای تیم و افزایش انگیزه آنها ایفا می کند.
سرمایه اجتماعی قوی می تواند به کاهش استرس
و افزایش رضایت شغلی اعضای تیم کمک نماید.

- وجود سازوکار مدیریت و رهبری اثربخش و
کارآمد برای تیم، باعث همسو شدن اهداف و
تخصیص بهینه منابع می گردد. ساختارهای
مدیریتی منعطف و شفاف، چالش های فرایند
تجاری سازی را کاهش داده و مسیر تبدیل ایده به
محصول را هموارتر می سازند. رهبری کارآمد
می تواند به کاهش تعارض و افزایش هماهنگی
درون تیم کمک کند و به اعضای تیم اجازه دهد
تا به طور مؤثرتری با یکدیگر همکاری کنند.

- شفافیت در اختصاص سهام و منافع اقتصادی به
اعضای تیم میزان انگیزه، تعهد و مسئولیت پذیری
آنها را افزایش می دهد، همچنین شفافیت در
مدیریت دارایی ها و منافع نه تنها به کاهش
تعارضات کمک می کند، بلکه به ایجاد اعتماد
متقابل بین اعضای تیم نیز منجر می شود. تعیین
واضح سهم هر عضو در مالکیت فکری و منافع
مالی پروژه برای جلوگیری از سوء برداشت و
تعارض آینده در فرایند تجاری سازی الزامی
می باشد.

در نهایت با توجه به سایر یافته های این پژوهش،
برگزاری دوره های آموزشی متناسب با نیازهای پروژه
و آموزش مهارت های کار تیمی جهت ارتقای
مهارت های ارتباطی، حل تعارض و تصمیم گیری
گروهی، استخدام افراد با مهارت های مکمل و تنوع
تجربه ها، ترکیب اعضاء با ویژگی های شخصیتی متنوع
(خلاق، تحلیلی، اجرایی) و استفاده از سازوکارهای
انگیزشی مانند مشارکت در سهام و ارتقای شغلی از
دیگر عوامل مؤثر در فرایند تجاری سازی می باشند.

استراتژی های برون سازمانی: در مسیر تجاری سازی
فناوری، موفقیت تیم ها صرفاً به توانایی های فنی و
درون سازمانی محدود نمی شود، بلکه محیط بیرونی نیز
بایستی بستر رشد، حمایت و انگیزش را فراهم نماید.
در این پژوهش ایجاد سازوکار حمایت مادی و معنوی
از تیم و فرهنگ سازی کار تیمی به عنوان دو مؤلفه
استراتژی های برون سازمانی تأثیرگذار بر تجاری سازی
موفق معرفی گردیدند. نتایج پژوهش نفیسی و
محمد کاظمی (۱۴۰۲) و سالم زاده و تاجپور (۱۴۰۰) و
چراغعلی و همکاران (۱۳۹۹) نیز به تأثیر حمایت های
مالی بر موفقیت تجاری سازی اشاره نمودند.

استراتژی های برون سازمانی به عنوان سنگ بنایی
برای فرایند تجاری سازی موفق با رویکرد تیمی

شناخته می‌شوند. این استراتژی‌ها نه تنها به تقویت تیم‌ها کمک می‌کنند، بلکه به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا در محیط‌های رقابتی و پویای کسب‌وکار، موفقیت‌های پایداری کسب نمایند.

- وجود حمایت‌های مادی مانند تأمین مالی، دسترسی به زیرساخت‌های فناورانه و مشوق‌های مالیاتی به تیم‌ها امکان می‌دهد بدون دغدغه‌های اقتصادی، بر نوآوری و توسعه محصول متمرکز شوند. به عبارتی سیاست‌های حمایتی دولت، ریسک مالی استارت‌آپ‌ها را کاهش داده و از سوی دیگر، حمایت‌های معنوی مانند اعطای جوایز صنعتی، معرفی تیم‌ها در رسانه‌ها، مشاوره رایگان حقوقی و... باعث افزایش اعتبار و انگیزه در تیم‌های تجاری‌سازی می‌گردد. تأمین امنیت روانی و اعتماد به تیم‌ها، گاه نقشی اساسی‌تر از حمایت‌های مالی دارد. تیم‌های فناور نیاز به فضایی دارند که در آن احساس کنند دیده می‌شوند، به آن‌ها اعتماد می‌شود و شکست‌های احتمالی آنان بخشی از فرایند یادگیری تلقی می‌شود نه نشانه‌ای از ناکارآمدی.

- فرهنگ عمومی و ادراک اجتماعی نسبت به نوآوری و کار تیمی یکی از عوامل مؤثر در موفقیت تجاری‌سازی است. فرهنگ‌سازی کار تیمی از طریق آموزش‌های عمومی، تبلیغات رسانه‌ای و همکاری با نهادهای آموزشی، نگرش جامعه و ذی‌نفعان را به سمت پذیرش ارزش کار تیمی سوق می‌دهد. فرهنگ‌سازی رسانه‌ای، نگرش بازار را به سمت پذیرش محصولات نوآورانه را تغییر می‌دهد. این استراتژی‌ها نه تنها به تیم‌ها منابع لازم را ارائه می‌کنند، بلکه بستری برای جذب سرمایه‌گذاران، مشتریان و شرکای استراتژیک فراهم می‌سازند.

استراتژی‌های مشترک: در این پژوهش شناخت صحیح ابعاد بازار هدف و مدیریت آن، فناورمحور بودن پروژه‌های تیمی، ایجاد سازوکار مشاوره در تیم، بهره‌مندی از زیرساخت‌های پشتیبانی، مدیریت صحیح دارایی‌های مالی و فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم برای تیم به‌عنوان استراتژی‌های مشترک جهت موفقیت تجاری‌سازی شناسایی گردیدند.

- شناخت دقیق بازار هدف شامل درک نیازها، رفتارها و انتظارات مشتریان است. این فرآیند به تیم‌ها کمک می‌کند تا محصولات یا خدمات خود را متناسب با تقاضای بازار طراحی نمایند. بر اساس یافته‌های پژوهش ندافی و احمدوند (۱۳۹۶) و Ernst and Woehler (2023) توجه به نیازهای مشتریان تأثیر مثبتی بر عملکرد استارت‌آپ‌ها دارد. مدیریت بازار نیز شامل استراتژی‌های بازاریابی، قیمت‌گذاری و توزیع است که به تیم‌ها کمک می‌کند تا محصولات خود را به بهترین شکل به بازار معرفی نمایند.

- شناخت ابعاد بازار هدف و مدیریت آن به‌عنوان سنگ‌بنای تجاری‌سازی موفق، تضمین می‌کند که محصولات یا خدمات تیم، مبتنی بر نیازهای واقعی و ترجیحات مشتریان توسعه یابند. این عامل با کاهش ریسک پذیرش بازار، امکان تنظیم استراتژی‌های بازاریابی هدفمند و تخصیص بهینه منابع را فراهم می‌نماید.

- فناوری به‌عنوان یکی از ارکان اصلی تجاری‌سازی موفق شناخته می‌شود. پروژه‌های تیمی که بر پایه فناوری‌های نوین استوار باشند، می‌توانند به راحتی با چالش‌های بازار مقابله نمایند. فناورمحور بودن پروژه نه تنها امکان رقابت در بازارهای پویا را افزایش می‌دهد، بلکه با ایجاد مزیت رقابتی پایدار، جذب سرمایه‌گذاران و شرکای استراتژیک را نیز تسهیل می‌نماید.

- ایجاد صندوق های مشترک سرمایه گذاری برای حمایت مادی از تیم های فناور، اعطای وام های کم بهره و معافیت های مالیاتی.

- سرمایه گذاری در آموزش و توسعه مهارت های تیمی از طریق تدوین و اجرای برنامه های آموزشی ملی در زمینه مهارت های کار تیمی، حل تعارض و تصمیم گیری گروهی توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت آموزش و پرورش.

- راه اندازی پلتفرم های ملی یا منطقه ای جهت ارتباط تیم های تجاری سازی با مشاوران حوزه های مختلف (مالی، حقوقی، بازاریابی و ...).

- ایجاد شبکه های نوآوری و خوشه های صنعتی، تقویت ارتباط بین بنگاه ها، دانشگاه ها، مراکز تحقیقاتی و تیم های آن ها.

- حمایت از شتاب دهنده ها، مراکز رشد و فضاهای کار اشتراکی.

- ایجاد نظام پاداش و تشویق ملی برای تیم های موفق در فرایند تجاری سازی.

- فرهنگ سازی از طریق رسانه ملی و برنامه های ترویجی در خصوص معرفی و تقدیر از تیم های موفق در حوزه تجاری سازی.

پیشنهادهای در سطح بنگاه ها (استارت آپ ها):

- تشکیل تیم های چند تخصصی متشکل از تخصص های فنی، بازاریابی، مالی، منابع انسانی، حقوق و

- افزایش تعاملات اعضای تیم از طریق برگزاری جلسات منظم غیررسمی، اجرای فعالیت های تیمی جهت تقویت روحیه تیمی و شبکه سازی مناسب بین اعضا، استفاده از ابزارهای دیجیتال و پلتفرم های ارتباطی جهت تشویق کارکنان به اشتراک گذاری ایده ها و حل مسائل، دریافت بازخورد و یادگیری از شکست.

- مدیریت مالی نیز به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در تجاری سازی شناخته می شود. تیم هایی که به درستی از دارایی های مالی خود استفاده می کنند، می توانند به راحتی از موانع مالی عبور کنند. فراهم سازی زیرساخت های لازم به تیم ها کمک می کنند تا به صورت مؤثر عمل نمایند.

- ایجاد سازوکار مشاوره در تیم و بهره گیری از متخصصان بیرونی مانند مشاوران مالی، حقوقی و فنی شکاف های دانشی تیم را پر کرده و تصمیم گیری مبتنی بر داده های معتبر را امکان پذیر می سازد. وجود مشاوران متخصص به تیم ها اجازه می دهد تا از تجربیات دیگران بهره مند شده و تصمیمات بهتری اتخاذ نمایند.

- فراهم سازی زیرساخت های لازم برای تیم از جمله ابزارهای فنی، شبکه های ارتباطی و سیستم های مدیریتی به تیم ها کمک می کنند تا به صورت مؤثر عمل نموده و زمان و منابع خود را به بهترین شکل مدیریت و از اتلاف منابع جلوگیری نمایند. بدیهی است تجاری سازی موفق تنها با ایده های نوآورانه محقق نمی شود، بلکه وابسته به ساختار تیمی منعطف، مهارت های مکمل و تعامل فعال با اکوسیستم می باشد.

در نهایت این پژوهش با ارائه سه استراتژی کلیدی، چارچوبی عملیاتی برای تیم ها و سازمان ها جهت فرایند تجاری سازی موفق فراهم کرد که در مدل نیز ارائه گردید. بنابراین، سازمان ها با تمرکز و اجرای استراتژی های مذکور شانس بیشتری در تبدیل ایده به ارزش اقتصادی خواهند داشت.

با توجه به یافته های این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی ذیل جهت فرایند تجاری سازی موفق با رویکرد کار تیمی ارائه می گردد:

پیشنهادهای در سطح سیاست گذاری های کلان کشوری:

- توسعه مهارت‌های افراد تیم از طریق برگزاری کارگاه‌های مهارتی، برگزاری دوره‌های آموزشی آنلاین حین خدمت جهت ارتقای مهارت‌های فنی، مدیریتی و مهارت‌های نرم.
- توسعه سرمایه اجتماعی: همکاری‌های بین‌تیمی، برنامه‌های اجتماعی، اشتراک‌گذاری دانش، ارتباطات خارجی، سیستم پاداش.
- در پایان با توجه به شکاف‌های نظری و چالش‌های
- شناسایی‌شده در خصوص نقش کار تیمی در موفقیت تجاری‌سازی، موارد زیر به‌عنوان مسیرهای پژوهشی جدید پیشنهاد می‌گردد:
- تأثیر هوش مصنوعی و ابزارهای دیجیتال بر کار تیمی در فرآیند تجاری‌سازی جهت بهبود هماهنگی و کاهش تعارضات.
- بررسی تأثیر تنوع فرهنگی بر عملکرد تیم‌ها در فرآیند تجاری‌سازی.

منابع

- کشاورزی. مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی، ۱۰(۳)، ۶۱-۸۰.
- میرغفوری، س. ح.، مروتی شریف‌آبادی، ع.، و زاهدی، ا. ا. (۱۳۹۷). طراحی مدل یکپارچه توسعه سطح نوآوری و تجاری‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان ایران. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۷(۴)، ۱۴۲-۱۰۷.
- شریفی، م.، رضوانفر، ا.، حسینی، س. م. و موحد محمدی، س. ح. (۱۳۹۳). تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی در بخش کشاورزی. مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی، ۱(۲)، ۱۵-۲۹.
- Abbasi, D., Mahdih, O., & Shahsavari, F. (2024). Identifying the factors affecting the success of startups: A phenomenological study. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(4), 187-213.
- Ahmed, E. K. A. A. (2025). The Power of Building Teamwork in Business Success. In *Research Journal for Social Affairs*, 3(2), 143-161.
- Alieshchenko, L. (2025). Team building in remote teams under martial law: Challenges and opportunities. *Economic Scope*, (197), 128-134.
- Andrushkiv, I., & Ratych, U. (2022). Commercialization Of Innovative Activities As A Strategically Important Process For The Economy Of Ukraine And Its Business Subjects. In *Economic Analysis*, 32(3), 16-21.
- Badil, Dildar Muhammad, Dr. D. M., Zeenaf Aslam, Z. A., Kashif Khan, K. K., Anny Zahedi, M. R., و حسینی سرخوش، س. م. (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تجاری‌سازی محصولات شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه زیست‌فناوری با استفاده از تکنیک دنپ. توسعه تکنولوژی صنعتی، ۲۲(۵۵)، ۷۸-۶۷.
- چراغعلی، م. ر.، شریف‌زاده، م. ش.، و عربی، ا. (۱۳۹۹). تدوین مدل فرایند تجاری‌سازی دانش با رویکرد بین‌المللی در شرکت‌های آموزشی دانش‌بنیان. مجله توسعه آموزش جندی‌شاپور اهواز، ۱۱(۴)، ۷۲۸-۷۱۶.
- چراغعلی، و.، خمسه، ع. و رادفر، ر. (۱۴۰۲). تدوین الگوی اکوسیستم تجاری‌سازی پژوهش‌های مؤسسات تحقیقات
- Ashiq, A. A., & Uzma Bibi, U. B. (2023). Phenomenology Qualitative Research Inquiry: A Review Paper. In *Pakistan Journal of Health Sciences*, 9(4), 09-13.
- Cao, N., Miao, R., Sun, B., Ren, Z., & Yue, G. (2024). Exemplary self-discipline, leniency towards others: Competitive contexts amplify the "black sheep effect" in restoring ingroup trust. *Behavioral Sciences*, 14(7), 519-525.
- Chandratreya, A. (2025). Revolutionizing knowledge management for competitive advantage. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 9(1), 1-9.
- Crozier, G., Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). Handbook of qualitative research. *British Journal of Educational Studies*, 42(4), 409-410.
- Dodgson, J. E. (2023). Phenomenology: Researching Lived Experience. In *Journal of Human Lactation*, 39(3), 385-396.

- Girotra, R., & Kaushik, T. (2018). Talent acquisition challenges faced by Indian e-commerce startups: Culture as a moderator. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, 15(2), 24–43.
- Hodzic, N., Efendic, A., & Kapo, A. (2025). Team effectiveness in a virtual environment: The role of trust and knowledge sharing. *Strategic Management*, 4(5), 81–98.
- Holubčík, M., Soviar, J., Rechtorík, M., & Höhrová, P. (2025). Sustainable Development of Teamwork at the Organizational Level—Case Study of Slovakia. *Sustainability*, 17(5), (2071–1050).
- Khatoon, U. T., & Velidandi, A. (2025). An overview on the role of government initiatives in nanotechnology innovation for sustainable economic development and research progress. *Sustainability*, 17(3), 1250.
- Kruger, N. A. (2023). Entrepreneurial ecosystems in technology transfer: A case study on successful innovation commercialization. *Polish Journal of Management Studies*, 27(1), 148–163.
- Krupa, A., Nikitenko, V., & Voronkova, V. (2024). The role of digital technologies in addressing today's global challenges. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(3), 193–199.
- Lincoln, I. (2010). *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed.).
- Mapp, T. (2008). Understanding phenomenology: the lived experience. In *British Journal of Midwifery* 16(5), 308–311.
- Mészáros, Á., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2025). Team confidence and trust during group tasks according to primary research. In 2025 IEEE 23rd World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics (SAMI) (pp. 000089–000094).
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in development of medical education*, 14(3), 67–76.
- Olawore, A. S., Wong, K. Y., Ma'aram, A., & Sutopo, W. (2022). Factors that influence successful technology commercialization. In 3rd Asia) Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Johor Bahru, Malaysia, September, 13–15.
- Paul, D., Prince, I. A., Islam, M. S., Ahamed, M.T., Sarker, M. N. R., & Adhikary, A. (2025). Revolutionizing connectivity through 5G technology. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 12(2), 1–7.
- Salamzadeh, A., & Tajpour, M. (2021). Identification of the challenges of media startup creation in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 13(4), 561–580.
- Sevilla-Bernardo, J., Sanchez-Robles, B., & Herrador-Alcaide, T. C. (2022). Success factors of startups in research literature within the entrepreneurial ecosystem. *Administrative Sciences*, 12(3), 102.
- Petković, I. (2024). Teamwork as a prerequisite for the development and innovation of small and medium enterprises in Serbia. *Ekonomski Pogledi*, 26(1), 139–192.
- Prohorovs, A., Bistrova, J., & Ten, D. (2018). Startup success factors in the capital attraction stage: Founders' perspective. *Journal of East-West Business*, 25(1), 26–51.
- Sary, K. A., Achmad, G. N., Yuni, Y., Leilani, A., & Warohma, S. S. (2024). Marketing communications strategy in the process of commercialization of innovative products: Start-up Company "Mobilmantan.id". *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 4(2).
- Vanitha Sivasankaran Balasubramaniam, V., Salunkhe, V., Agrawal, S., Goel, P., Gupta, V., & Gupta, A. (2024). Optimizing cross-functional team collaboration in IT project management. *Darpan International Research Analysis*, 12(1), 140–179.
- Nadafi, R., & Ahmadvand, M. (2017). Identification and prioritization of development factors of startups using Q methodology. *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(3), 517–534.

- Nafisi, F., & Mohammad Kazemi, R. (2023). Providing an open innovation model for high-tech startups in the unit of industries related to information technology. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*. Advance online publication.
- Sary, K. A., Achmad, G. N., Yuni, Y., Leilani, A., & Warohma, S. S. (2024). Marketing Communications Strategy In The Process of Commercialization of Innovative Products StartUp Company "Mobilmantan.id". In *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 4(2).
- Woehler, J., & Ernst, C. (2023). The importance of marketing mix planning and customer orientation for venture capital-financed startups: Impacts on valuation, performance, and survival. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(1), 1–25.
- Youngkwan, K., & Jongbok, P. (2017). Empirical study on the success of technology commercialization projects of firms. *The Journal of Intellectual Property*, 11(3).
- Yun, B. S., & Yoo, S. W. (2025). Performance Analysis of Team Project Education in Creative SW Liberal Arts Courses. In *Korean Institute of Smart Media*, 14(1), 35–43.