



گلرنگ ونچرز
GOLRANG VENTURES

نقش حیاتی مدیرعامل در ساخت کسب و کارهای جدید

ونچر بیلدینگ زمانی بهترین عملکرد را دارد که بخشی از یک راهبرد دو مسیره باشد: راه اندازی کسب و کارهای جدید در کنار کسب و کار اصلی، با نظارت روشن مدیرعامل بر تخصیص سرمایه، فرهنگ و قابلیت‌ها.

ژوئیه ۲۰۲۶

نویسندگان: Jorge Grieve، Daniel Aminetzah و Paul Jenkins



عنوان

نقش حیاتی مدیرعامل در ساخت کسب‌وکارهای جدید

نویسندگان

Daniel Aminetzah

Jorge Grieve

Paul Jenkins

تألیف و ترجمه

سولماز صادق‌نیا

تاریخ انتشار

شهریور ۱۴۰۵

تهیه‌کننده

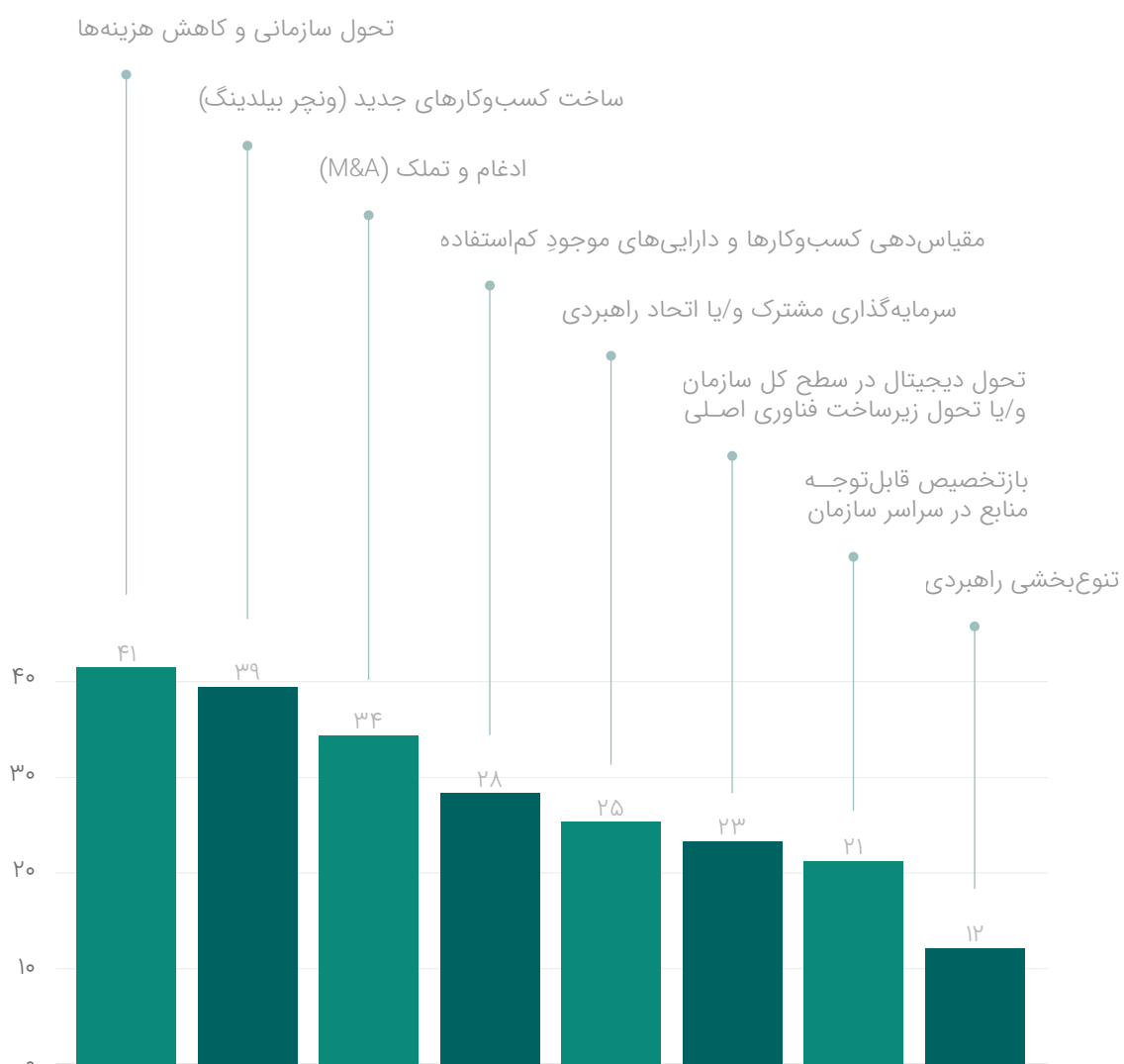
مرکز نوآوری و فناوری‌های گروه گلرنگ (گلرنگ ونچرز)

"تجربه یک سال گذشته گلرنگ ونچرز در استفاده از ابزارهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر نشان می‌دهد، استفاده از ونچربیلد (ساخت کسب‌وکار جدید) بعنوان ابزاری کارآمد در توسعه اکوسیستم نوآوری حول کسب‌وکار فعلی می‌تواند اثربخشی بسیار بالایی داشته باشد، چرا که در این مدل توسعه‌ای؛ فرهنگ، نیاز و مدل کسب‌وکار بطور کامل منتقل می‌گردد، گرچه عدم توجه به DNA استارت‌آپی در این ساختارهای جدید کسب‌وکار و مدیریت آن‌ها به روش‌های متداول ممکن است چالش‌های جدی در پیوستگی و پایداری تیم در این کسب‌وکارها ایجاد نماید.

پس از انتشار این مقاله برآن شدیم تا با ترجمه آن و افزودن یافته‌های خود در توسعه چهار ونچربیلد مگنتک، پاتوقی، مدیک و چیدلی، این ابزار را بیش از پیش به اکوسیستم مدیران عامل و تصمیم‌گیران توسعه کسب‌وکار در گروه صنعتی گلرنگ معرفی نماییم."

مقدمه

ایجاد رشد، از هر زمان دیگری دشوارتر شده است و دقیقاً به همین دلیل، ساخت کسب و کارهای جدید شرکتی (Corporate Venture Building) در سطح بین‌المللی شتاب گرفته است. در نظرسنجی‌های اخیر مک‌کینزی، حدود ۴۰ درصد مدیران عامل جهان، با وجود فشارهای هزینه‌ای، همچنان ساخت کسب و کار جدید را یکی از سه اولویت راهبردی اصلی خود می‌دانند (نمودار ۱).



نمودار ۱. سهم پاسخ‌دهندگانی که انتظار دارند سازمانشان در ۱۲ ماه آینده حرکت راهبردی مشخصی انجام دهد (درصد؛ $n=710$). ارقام پس از حذف پاسخ «نمی‌دانم» محاسبه شده‌اند.

منبع: McKinsey Global Survey on new-venture building، ۷۱۵ مدیر ارشد و مدیر سطح C در شرکت‌های با درآمد سالانه حداقل ۱۰۰ میلیون دلار، ۱۳ تا ۲۹ مه ۲۰۲۵.

این اولویت‌گذاری تا حد زیادی ناشی از تمایل رهبران به رشد و نوآوری است؛ آن هم در شرایطی که می‌کوشند همگام با هوش مصنوعی مولد، سایر فناوری‌ها و نیروهای بیرونی حرکت کنند.[۱] Amazon Web Services (AWS) نمونه‌ای روشن از ظرفیت این رویکرد است: AWS در ابتدا به‌عنوان منبعی داخلی برای زیرساخت فناوری آمازون طراحی شد، اما به پلتفرمی تبدیل شده که بیش از ۷۰ میلیارد دلار درآمد سالانه ایجاد می‌کند.

حتی در محیط پرنوسان کنونی نیز پیگیری و نچرهای جدید راهبردی منطقی باقی مانده است. طبق تازه‌ترین نظرسنجی مک‌کینزی درباره ساخت و نچر جدید، حتی در شرایط عدم قطعیت، حدود نیمی از کسب‌وکارهای جدید گزارش شده انتظارات را برآورده می‌کنند یا فراتر می‌روند؛ و کسب‌وکارهای موفق سریع‌تر از گذشته به درآمد ۱۰ میلیون دلاری می‌رسند: به‌طور متوسط تنها طی ۳۱ ماه.[۲]

با این حال، بسیاری از و نچرهای شرکتی جدید در مقیاس‌پذیری مشکل دارند؛ نه به این دلیل که ایده‌ها ضعیف‌اند، بلکه چون معمولاً سیستمی برای پشتیبانی از آن ایده‌ها وجود ندارد. مشوق‌ها، حاکمیت و هنجارهای فرهنگی طراحی‌شده برای کسب‌وکار اصلی، اغلب با سرعت، ریسک‌پذیری و استقلالی که و نچرهای جدید نیاز دارند در تضادند.

مدیران سازمان، از جمله مدیر بازاریابی، مدیر مالی و مدیر منابع انسانی، باید در فعالیت‌های مرتبط با راه‌اندازی و مقیاس‌دهی و نچرهای جدید هماهنگ و همکار باشند؛ چنین برنامه‌های تحول‌بزرگی باید هم‌افزا باشند. با این حال، مدیرعامل محوری‌ترین نقش را در حل تعارض‌های زمانی و تنش میان رشد جدید و کسب‌وکار موجود دارد. البته تمرکز او نمی‌تواند فقط تخصیص منابع باشد؛ راهبرد، فرهنگ و حاکمیت نیز به همان اندازه باید تحت مالکیت و هدایت مدیرعامل باشند.

پژوهش مک‌کینزی نشان می‌دهد شرکت‌هایی که مدیرعامل در آنها شخصاً و نچر بیلدینگ را در اولویت قرار می‌دهد، به‌طور مستمر از همتایان خود عملکرد بهتری دارند و کسب و کارهای جدید ظرف پنج سال نزدیک به ۲۰ درصد درآمد کل بنگاه را ایجاد می‌کنند.[۳]

تجربه میدانی نویسندگان نشان می‌دهد و نچر بیلدینگ زمانی بهترین نتیجه را می‌دهد که مدیرعامل کمتر مانند «اپراتور کسب‌وکار» و بیشتر مانند «معمار سبکی از کسب و کارهای آینده» رفتار کند. در این نقش، او باید پیوسته انتخاب‌های دشواری را بازبینی کند: چه میزان سرمایه و استعداد از کسب‌وکار اصلی به سمت کسب‌وکارهای جدید منتقل شود؟ تا چه حد به و نچر جدید اجازه داده شود درآمد فعلی را کانالیز کند؟ و چگونه می‌توان مسائل اقدام جمعی را که مانع تحقق ظرفیت کامل و نچرها می‌شوند برطرف کرد؟

فارغ از این بده‌بستان‌ها، چهار حوزه بیش از همه به توجه مدیرعامل نیاز دارند: قرار دادن و نچر بیلدینگ در رأس اولویت‌های راهبردی؛ تصمیم‌گیری درباره «کجا بازی کنیم و چه بسازیم»؛ تعهد صبورانه به سرمایه؛ و ایجاد فرهنگ، قابلیت‌ها و مشارکت‌هایی که برای شکوفایی و نچرهای جدید لازم‌اند.

۱. قرار دادن ونچر بیلدینگ در رأس اولویت‌های راهبردی

سال‌هاست درباره اینکه تلاش‌های تحول سازمانی باید از کسب‌وکار اصلی جدا نگه داشته شوند یا در آن ادغام شوند بحث وجود دارد. پژوهش مک‌کینزی بر اهمیت پیوند دادن تلاش‌های تحول با عملیات روزمره تأکید می‌کند؛ زیرا تنها از این مسیر است که تغییر ماندگار می‌شود.

به همین ترتیب، ساخت ونچر جدید فقط زمانی می‌تواند مقیاس بگیرد که صریحاً بخشی از راهبرد کلان شرکت تلقی شود، نه یک فعالیت جانبی. کل سازمان باید ارزش نوآوری و کارآفرینی مستمر را درک کند و به اقداماتی متعهد باشد که برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید کسب‌وکار لازم است.

مدیرعامل، به عنوان «نگهبان راهبرد»، بهترین جایگاه را برای انتقال این پیام دارد که ساخت ونچرهای شرکتی جدید - نه فقط توسعه جغرافیایی یا گسترش خطوط محصول - در مرکز رشد قرار دارد و ممکن است در برابر کسب‌وکار اصلی نیازمند بده‌بستان‌هایی باشد. در برخی موارد، خود **کسب‌وکار اصلی می‌تواند بزرگ‌ترین مانع ساخت کسب‌وکار بعدی باشد.**

چارچوب‌سازی و گفت‌وگوهای مدیرعامل با هیئت‌مدیره، تیم رهبری ارشد و کارکنان باید بازتاب‌دهنده اصول بنیادین راهبرد سازمان باشد. به‌طور مشخص، مدیرعامل باید بتواند دامنه و نیت راهبردی ساخت کسب‌وکار جدید را کدگذاری کند و روایت قانع‌کننده‌ای درباره آن بسازد.

• دامنه و نیت:

مدیرعامل باید پارامترهای ونچرهای پیشنهادی را تعیین کند. آیا هدف ایجاد درآمد افزایشی، دفاع از سهم بازار، به‌کارگیری فناوری برای آینده‌پذیر کردن سازمان یا کسب مزیت راهبردی دیگری است؟ آیا ونچرهای جدید باید مکمل کسب‌وکار اصلی باشند، بخش‌هایی از آن را جایگزین کنند یا اساساً آن را برهم بزنند؟

زمانی که A.G. Lafley مدیرعامل Procter & Gamble شد، نوآوری در شرکت متوقف و رشد نامنظم بود. او به‌جای اینکه صرفاً از کارکنان بخواهد بیشتر نوآوری کنند، خطوط راهنمای راهبردی روشنی برای چگونگی و محل ساخت کسب‌وکارهای جدید تعیین کرد. از جمله، بخش‌های مشخص‌شده و نیازهای برآورده‌نشده را هدف گرفت و حوزه‌هایی مانند مراقبت از خانه و زیبایی را در اولویت گذاشت. همچنین معیارها و انتظارات تازه‌ای برای منشأ رشد تعریف کرد: حدود نیمی از نوآوری باید از مشارکت‌های بیرونی حاصل می‌شد و ظرفیت رشد باید بزرگ‌مقیاس، نه صرفاً افزایشی، باشد. مدل «راهبرد به‌مثابه انتخاب‌ها» در گذر زمان به P&G کمک کرد بهره‌وری و رشد را به‌طور معناداری بهبود دهد.^[۴]

• روایت:

مدیرعامل، با همکاری مدیر بازاریابی و متخصصان ارتباطات، باید روایتی بسازد که سرمایه‌گذاران، کارکنان و شرکا را متقاعد کند ساخت کسب‌وکار یکی از ستون‌های اصلی رشد است. برای مثال، Andy Jassy در مسیر تبدیل آمازون به سبیدی از کسب‌وکارهای هوش مصنوعی - شامل پلتفرم، تراشه‌های اختصاصی، توسعه زیرساخت و مشارکت‌های راهبردی - بارها AI را یک فرصت رشد «یک‌بار در طول عمر» معرفی کرده است. [۵] او این روایت را در کانال‌ها و برای مخاطبان مختلف ثابت نگه داشته و در نامه سالانه سهامداران، شش حقیقت ساده درباره AI را محور قرار داده است. همچنین در نشست‌های عمومی، تنش میان مخارج سرمایه‌ای سنگین AI و فشار کوتاه‌مدت بر حاشیه سود را صریحاً پذیرفته است.

۲. تصمیم‌گیری درباره اینکه کجا بازی کنیم و چه بسازیم

سازمان‌هایی که ونچرهای جدید را دنبال می‌کنند باید مشخص کنند کدام بخش‌های بیشتری، جغرافیاها و مدل‌های کسب‌وکار بیشترین فرصت رشد را ایجاد می‌کنند. در بسیاری از موارد، لازم است از هویت اصلی خود فراتر روند و جاه‌طلبی‌های تازه‌ای برای محل بازی و نوع کسب‌وکاری که می‌سازند تعریف کنند.

در هر دو موضوع، مدیرعامل نفوذ تعیین‌کننده‌ای دارد؛ زیرا تنها مدیر ارشد اجرایی می‌تواند حرکت‌های جسورانه برای فاصله گرفتن از روال معمول را مجاز کند. همچنین به دلیل اشراف او بر تیم‌ها، وظایف و جغرافیاها، بهترین فرد برای حل مسائل مربوط به حدود اختیار و مرزبندی است.

• کجا بازی کنیم و چه بسازیم:

مهم‌ترین اقدام اولیه مدیرعامل همین انتخاب است. رهبران موفق در ساخت ونچرهای شرکتی معمولاً با ذهنیت سرمایه‌گذاری خطرپذیر به موضوع نگاه می‌کنند و تیم اجرایی را نیز به همین رویکرد تشویق می‌کنند: مدیریت «سبیدی از شرط‌بندی‌ها» و راه‌اندازی چند ونچر به صورت هم‌زمان، به جای جست‌وجوی تنها یک برنده. تازه‌ترین پژوهش مک‌کینزی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که هم‌زمان سه ونچر یا بیشتر راه‌اندازی می‌کنند می‌توانند در طول زمان تا ۳۰ درصد رشد درآمد بیشتری نسبت به سازمان‌هایی داشته باشند که فقط یک ابتکار را راه می‌اندازند. [۶]

Saudi Telecom Company به جای شرط‌بندی‌های منفرد، یک راهبرد چندساله و چندوجهی برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید اجرا کرد که بازوی اختصاصی VC، خط لوله قوی انکوبیشن داخلی، مشارکت‌ها و اسپین‌آف‌ها را ترکیب می‌کرد. [۷] مدیرعامل صرفاً ونچر راه‌اندازی نکرد؛ او سیستمی برای ساخت مستمر کسب‌وکار جدید ایجاد کرد. شرکت‌های تابعه اکنون ۱۰ تا ۱۵ برابر سریع‌تر از کسب‌وکار اصلی رشد می‌کنند، رشد درآمد دو رقمی ایجاد کرده‌اند و به توسعه حاشیه سود کمک می‌کنند. [۸]

• تعیین مرزها:

مدیرعاملان برتر در ونچر بیلدینگ از چرخه‌های بازبینی کوتاه استفاده می‌کنند؛ Stage Gate‌هایی که مجموعه کوچکی از فرضیه‌های قابل‌اندازه‌گیری را می‌آزمایند. آنها از متوقف کردن ایده‌های ضعیف و انتقال منابع به فرصت‌های پربازده‌تر هراس ندارند. با توجه به سرعت تغییر و فرصت، مدیرعامل باید شیوه‌ها و ذهنیت چابک را در تیم‌ها و وظایف سازمانی نهادینه کند.

بهترین مدیرعاملان، شکست را بخشی عادی از فرایند می‌دانند. آنها با تعهد کافی تصمیم به راه‌اندازی می‌گیرند، اما با تغییر شرایط، تز زیربنایی را تنظیم می‌کنند و هرگز «انطباق» را با «بی‌تصمیمی» اشتباه نمی‌گیرند.

پرسش اصلی در اینجا این نیست که «آیا باید Pivot کنیم؟» بلکه این است که «چگونه بدون از بین بردن اعتماد به تعهد بزرگ بعدی سازمان Pivot کنیم؟». Satya Nadella در سال ۲۰۱۴ با چنین موقعیتی روبه‌رو شد. مایکروسافت ۷.۲ میلیارد دلار برای خرید کسب‌وکار گوشی نوکیا سرمایه‌گذاری کرده بود تا پلتفرم موبایل رقابتی بسازد. وقتی روشن شد مسیر مقیاس‌پذیری قابل‌قبولی در برابر iOS و Android وجود ندارد، Nadella به جای ادامه اصلاحات تدریجی، کل سرمایه‌گذاری را کاهش ارزش داد و از سخت‌افزار موبایل خارج شد. منطق این بود که وصله کردن یک ونچر شکست‌خورده، اعتماد به راهبرد «cloud-first» را تضعیف می‌کند. [۹]

موفق‌ترین مدیرعاملان محدودیت‌های سازمان را می‌شناسند:

چند کسب‌وکار جدید را می‌توان واقعاً هم‌زمان حمایت کرد؟ شرکت مادر حداکثر چند شکست را می‌تواند جذب کند؟ و حداقل چه شواهدی برای تخصیص tranche بعدی سرمایه لازم است؟ آنها می‌دانند بیشتر شرط‌بندی‌ها شکست می‌خورند؛ نکته مهم، بازتخصیص سریع سرمایه، استعداد و سایر منابع است.

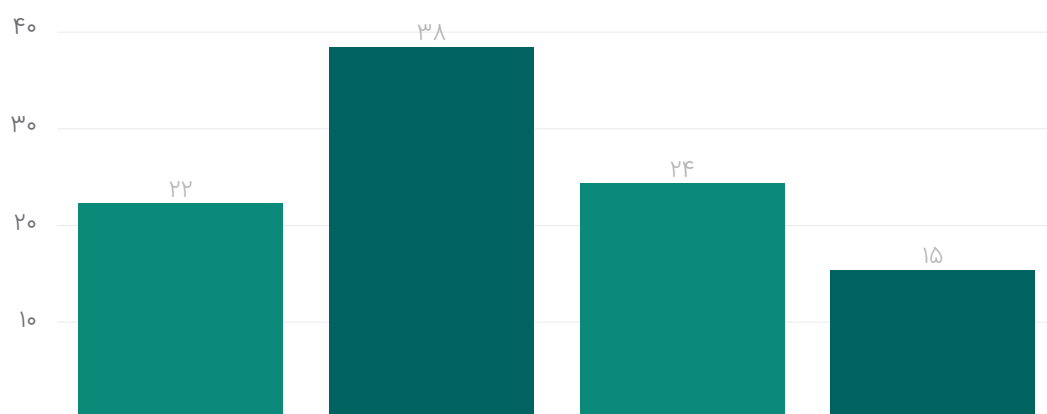
در دوره Jeff Bezos، آمازون کسب‌وکارهایی مانند Amazon و Fire Phone و Destinations را زمانی که تقاضای مشتری و تناسب راهبردی ضعیف بود سریعاً تعطیل کرد. فلسفه «سریع شکست بخور و حرکت کن» به آمازون اجازه داد از ونچرها به عنوان option، نه تعهد غیرقابل‌برگشت، استفاده کند؛ یادگیری را حداکثر کند و سرمایه را بر موفقیت‌هایی مانند AWS و Prime متمرکز سازد.

۳. تعهد به سرمایه با صبر

مدیرعاملان باید درباره تعهدات سرمایه‌ای خود واقع‌بین باشند، به‌ویژه در مواجهه با عدم قطعیت اقتصادی و فشارهای چرخه‌ای بر صورت سود و زیان. مدیرعاملانی که از طریق ساخت کسب‌وکار جدید بهتر رشد می‌کنند، معمولاً بیش از دیگران سطحی از ریسک کوتاه‌مدت را می‌پذیرند و می‌دانند همه شرط‌بندی‌ها نتیجه نمی‌دهند. آنها

حامی افق بلندمدت‌اند؛ زیرا حتی اگر بسیاری از ونچرها امروز ظرف دو سال به نقطه سر به سر برسند، برای مقیاس‌گیری همچنان به حمایت پایدار نیاز دارند (نمودار ۲).

مدیرعاملان باید درباره تعهدات سرمایه‌ای خود واقع‌بین باشند، به‌ویژه در مواجهه با عدم قطعیت اقتصادی و فشارهای چرخه‌ای بر صورت سود و زیان. مدیرعاملانی که از طریق ساخت کسب‌وکار جدید بهتر رشد می‌کنند، معمولاً بیش از دیگران سطحی از ریسک کوتاه‌مدت را می‌پذیرند و می‌دانند همه شرط‌بندی‌ها نتیجه نمی‌دهند. آنها حامی افق بلندمدت‌اند؛ زیرا حتی اگر بسیاری از ونچرها امروز ظرف دو سال به نقطه سر به سر برسند، برای مقیاس‌گیری همچنان به حمایت پایدار نیاز دارند (نمودار ۲).



نمودار ۲. سال عملیاتی که ونچر جدید به نقطه سر به سر رسیده است؛ درصد پاسخ‌دهندگان (n=۳۵۴): سال اول ۲۲٪، سال دوم ۳۸٪، سال سوم ۲۴٪ و سال چهارم یا بیشتر ۱۵٪. پرسش فقط از پاسخ‌دهندگانی پرسیده شد که با ونچری راه‌اندازی شده در پنج سال گذشته آشنا بودند و گفته بودند آن ونچر به نقطه سر به سر رسیده است.

منبع: McKinsey Global Survey on new-venture building، ۱۳ تا ۲۹ مه ۲۰۲۵.

مدیرعاملان با ذهنیت VC همچنین تمایل بیشتری به بررسی سازوکارهای متفاوت تأمین مالی دارند. آنها آگاهانه تعیین می‌کنند اقتصاد ونچر کجا در صورت‌های مالی منعکس شود: چه هزینه‌هایی با شرکت مادر باشد، چه هزینه‌هایی با خود ونچر، و چه مواردی سرمایه‌گذاری سرمایه‌ای در برابر هزینه عملیاتی کوتاه‌مدت محسوب شوند.

بیشتر این مدیرعاملان از بودجه‌های ثابت فاصله می‌گیرند و سرمایه را به صورت پویا تخصیص می‌دهند. تأمین مالی پروژه‌ها بر اساس Stage Gate انجام می‌شود و سرمایه بیشتر فقط پس از عبور از آستانه‌های مشخص تخصیص می‌یابد. برخی نیز از مشارکت و اسپانسرشیپ برای تأمین مالی مشترک و کاهش ریسک استفاده می‌کنند.

بازوی ونچر بیلدینگ یک شرکت فناوری جهانی ترکیبی از هر دو رویکرد را اجرا کرده است: به جای سرمایه‌گذاری‌های بزرگ اولیه، مجموعه‌ای از ونچرهای کوچک را در داخل ایجاد و آزمایش کرده و در milestoneهای مختلف بودجه را افزایش داده است. هم زمان با سرمایه‌گذاران بیرونی شریک شده تا ریسک را کاهش دهد و تحمل سازمان

برای شکست را افزایش دهد. این رویکرد امکان ارزیابی خط لوله بزرگی از ایده‌ها، راه اندازی ونچرهای متعدد در صنایع مختلف و ایجاد سبب معناداری از کسب‌وکارهای رشدی را فراهم کرده است.

۴. ایجاد فرهنگ، استعداد، زیرساخت و مشارکتهای مناسب

موفقیت در ساخت ونچر جدید نیازمند تعهد پایدار است. اجرای پایلوت‌های مقطعی یا تمرکز صرف بر آزمایش‌های کوتاه‌مدت کافی نیست. چون مدیرعامل نقطه اتصال و گردآورنده اصلی ذی‌نفعان کلیدی است، فقط او می‌تواند چنین سطحی از تعهد را میان تیم ارشد، اعضای هیئت‌مدیره، کارکنان و سرمایه‌گذاران ایجاد کند.

• فرهنگ:

ریسک‌پذیری – گاه به‌دفعات – اصل مرکزی ساخت کسب‌وکار جدید است، اما بسیاری از سازمان‌ها هنوز صرفاً در کلام از «امنیت روانی» حمایت می‌کنند و کارکنان به‌جای پاداش، برای آزمایش و نوآوری تنبیه می‌شوند. Andrew McAfee در کتاب *The Geek Way* (Little, Brown, ۲۰۲۳) می‌گوید نقش مدیرعامل این است که ریسک‌پذیری را به عنوان یک ارزش شرکتی مشروعیت ببخشد، نه یک تهدید شغلی.

این امر ممکن است به فاصله گرفتن از قواعد متعارف شرکت درباره مشوق‌ها، جبران خدمات و هنجارهای عملیاتی نیاز داشته باشد. در برخی شرکت‌ها، رهبران ونچر سهم مالکانه یا پاداشی وابسته به ارزش‌گذاری یا درآمد ونچر، علاوه بر حقوق پایه و پاداش معمول، دریافت می‌کنند. برخی دیگر مشوق‌های بلندمدت ایجاد کرده‌اند یا مسیر شغلی «Founder Track» برای کارکنان ساخته‌اند.

• استعداد:

در بسیاری از موارد، مهارت‌های لازم برای راه‌اندازی ونچر جدید در سازمان موجود نیست. با وجود اهمیت ارتقای مهارت و تحرک داخلی، مدیرعامل نباید برای جذب مهارت‌های مناسب – حتی در سطح رهبری – از بیرون تردید کند. جذب استعداد خارجی ممتاز باید ورودی عادی و در عین حال حیاتی فرایند ونچر بیلدینگ تلقی شود. برخی مدیرعاملان از اعزام موقت نیرو به سازمان‌های شریک برای انتقال شیوه‌های تولید یا مهندسی استفاده کرده‌اند؛ برخی دیگر upside شبیه سهام، earn-out یا جبران خدمات مبتنی بر milestone را برای جذب سازندگان بیرونی به کار گرفته‌اند.

در همه موارد، مدیرعامل باید رهبرانی را انتخاب کند که بتوانند چابکی استارت‌آپی را با قدرت شرکتی ترکیب کنند.

anco de Crédito del Perú (BCP) هنگام راه‌اندازی Yape همین کار را انجام داد. Yape، ارائه‌دهنده کیف پول موبایلی، به‌جای بانکداران سنتی با استعدادهای توسعه محصول، مهندسی و طراحی تجهیز شد. شرکت افرادی با ذهنیت کارآفرینانه را هدف گرفت، تیم‌ها را در squadهای کوچک و چندوظیفه‌ای سازمان داد و اختیار کامل تصمیم‌گیری درباره توسعه محصول به آنها داد. عملکرد تیم‌ها بر اساس پیامدهای محصول مانند رشد کاربر و engagement سنجیده شد. Yape در گذر زمان به بیش از ۱۸ میلیون کاربر رسید و به منبع مهمی برای رشد BCP تبدیل شد.

• زیرساخت، حاکمیت و مشارکت‌ها:

ونچرهای جدید زمانی بهتر رشد می‌کنند که مدیرعامل زیرساخت پشتیبان مناسب را فراهم کند. برای نمونه، مدیرعامل یک شرکت بیمه بزرگ «کارخانه‌های نوآوری» ایجاد کرد و گذار از سیستم‌های legacy به معماری مائولار و API-based را سازمان داد تا ونچرهای جدید بتوانند قابلیت‌های اصلی مانند پرداخت، هویت و ریسک را مجدداً استفاده کنند. او همچنین پذیرش سراسری cloud، agile و DevOps را تشویق کرد تا توسعه، عرضه و مقیاس‌دهی محصولات جدید سریع شود.

ممکن است لازم باشد ساختار حاکمیتی جداگانه‌ای برای ونچرها ایجاد شود؛ به‌گونه‌ای که به اندازه کافی به کسب‌وکار اصلی نزدیک باشند تا از آن اهرم بگیرند و در عین حال آن‌قدر مستقل باشند که با سرعت استارت‌آپی حرکت کنند. **ادغام بیش از حد، ونچر را کند می‌کند؛ جداسازی بیش از حد نیز توان مقیاس‌گیری آن را محدود می‌سازد.**

مدیرعامل یک بانک تجاری بزرگ در خاورمیانه با همکاران خود بسیاری از موانع سازمانی را که معمولاً ساخت کسب‌وکار را کند می‌کنند حذف کرد. او پروتکل‌هایی برای همکاری چندوظیفه‌ای میان کسب‌وکار، فناوری و ریسک ایجاد کرد و از مدل تأمین مالی Stage-Gated حمایت کرد تا تیم‌ها ایده‌های ضعیف را زود کنار بگذارند و کارایی سرمایه بهبود یابد. پایلوت‌ها از بوروکراسی محافظت شدند و نمونه‌های موفق در نهایت در عملیات اصلی ادغام شدند.

پیام مشترک این نمونه‌ها این است که توازن میان سرعت و ریسک، انطباق و کنترل مالی، بده‌بستانی نیست که فقط یک‌بار مدیریت شود؛ بلکه یک انتخاب ساختاری درباره این است که چه کسانی از ابتدا پشت میز تصمیم‌گیری باشند، تا هر بار که ونچر سریع حرکت می‌کند موضوع از نو مورد مناقشه قرار نگیرد.

تناسب محصول-بازار خط پایان نیست؛ نقطه تحویل است. مدیرعاملان موفق مرتب چهار پرسش را درباره ادغام، مالکیت و زمان مقیاس‌گیری مطرح می‌کنند:

• آیا ونچر مستقل باقی می‌ماند، در یک واحد کسب‌وکار ادغام می‌شود یا به یک پلتفرم مشترک تبدیل خواهد شد؟

• مالک P&L و رابطه با مشتری چه کسی است: رهبری ونچر، رئیس واحد کسب‌وکار یا ترکیبی از ونچر و اسپانسر؟

• چگونه می‌توان مشوق‌های ونچر و کسب‌وکار اصلی را آشتی داد، بدون آنکه upside تیم ونچر بیش از حد زود حذف شود؟

• حاکمیت چگونه باید تغییر کند تا ونچر ضمن حفظ سرعت تولید، الزامات غیرقابل مذاکره ریسک، انطباق و کنترل مالی را رعایت کند؟

بدون پاسخ به این پرسش‌ها، ونچرها «یتیم» باقی می‌مانند و تیم رهبری با تعارض میان تیم‌هایی روبه‌رو می‌شود که در یک سازمان، در کانال‌های مشابه، برای مشتریان مشابه و با برندهای نزدیک رقابت می‌کنند.

دو توانمندساز کلیدی ساخت کسب‌وکارهای جدید: فناوری و حمایت هیئت‌مدیره

چهار اولویت مدیرعامل – راهبردی کردن ونچر بیلدینگ، انتخاب محل بازی و آنچه باید ساخته شود، تعهد صبورانه به سرمایه، و ساخت فرهنگ، قابلیت‌ها و مشارکت‌ها – در خلأ عمل نمی‌کنند. دو نیرو به‌طور فزاینده تعیین می‌کنند اقدامات مدیرعامل به کسب وکارهای مقیاس‌یافته منجر می‌شود یا نه: نحوه استفاده ونچرها از فناوری، به‌ویژه AI؛ و نحوه قضاوت رهبران و هیئت‌مدیره درباره پیشرفت ونچرها زمانی که معیارهای سنتی شرکتی مناسب نیستند.

استفاده از جدیدترین فناوری

فناوری و به‌ویژه AI باید ورودی راهبردی تصمیم‌های مدیرعامل درباره محل بازی و نوع کسب‌وکار باشد. AI پیشنهاد ارزش به مشتری، مدل‌های عملیاتی و اقتصاد صنایع را بازطراحی می‌کند و به سازندگان سریالی کسب‌وکار اجازه می‌دهد با استفاده از داده‌ها، ماژول‌ها و پلتفرم‌های قابل استفاده مجدد، ونچرها را سریع‌تر ایجاد کنند.

AI حتی معادله «ساختن یا خریدن» را تغییر می‌دهد. در گذشته تمایل زیادی به خرید دارایی برای ورود به بازار یا جغرافیای مجاور وجود داشت، چون سریع‌ترین مسیر به مقیاس اولیه با استعداد و درآمد آماده تلقی می‌شد. اکنون AI هزینه آزمایش را کاهش داده، مراحل ساخت را سریع کرده و مدل‌های کسب‌وکار AI-native را ممکن ساخته است. بنابراین مدیرعاملان بیشتر بر «از همان ابتدا درست ساختن» تأکید می‌کنند تا خرید دارایی و بازطراحی بعدی آن.

در نظرسنجی ۲۰۲۵ مک‌کینزی از بیش از ۷۰۰ شرکت، ۵۶ درصد اعلام کردند قصد دارند طی پنج سال آینده ونچرهای مبتنی بر AI بسازند و تقریباً همه انتظار دارند ادغام AI

الزامی باشد.[۱۰] در نتیجه، مدیرعاملان نه فقط چگونگی ساخت ونچر، بلکه تعداد ونچرهای قابل پیگیری به صورت موازی و سرعت تخصیص سرمایه و استعداد میان آنها را نیز بازاندیشی می‌کنند.

استفاده از معیارهای عملکرد مناسب

مدیرعاملان به مشارکت متعهدانه هیئت‌مدیره و سرمایه‌گذاران نیاز دارند؛ اما مشروط به اینکه همه بازیگران مفهوم «سرمایه صبور» را بپذیرند و عملکرد ونچرهای جدید را با شاخص‌های متناسب با مرحله ارزیابی کنند:

- اعتبارسنجی (Validation):

ونچر به تناسب محصول-بازار رسیده است.

- شتاب (Momentum):

ونچر سریع‌تر از رقبا مقیاس می‌گیرد.

- پایداری (Sustainability):

ونچر به اهداف اولیه سودآوری و تعالی عملیاتی دست یافته است.

- تکامل (Evolution):

ونچر به بازارها، خطوط محصول یا جغرافیاهای مجاور توسعه یافته است.

مدیرعامل باید از استفاده از چنین شاخص‌هایی – به جای اتکای صرف به انتظارات P&L شرکتی – دفاع کند تا از فشار زود هنگام هیئت‌مدیره برای سودآوری جلوگیری شود و در عین حال پاسخ‌گویی شفاف باقی بماند. با عبور ونچر از اعتبارسنجی به شتاب و پایداری، هیئت‌مدیره و سرمایه‌گذاران باید انتظار داشته باشند مدیرعامل baseline جدیدی تعریف کند و مالکان جدیدی تعیین نماید تا معیارهای عملکرد با زمینه جدید هم‌خوان باشند و صریحاً پذیرفته شود که ونچر از یک «option» به «واقعیت عملیاتی» عبور کرده است.

جمع‌بندی

فقط مدیرعامل می‌تواند ساخت کسب‌وکار جدید را به‌عنوان یک اولویت راهبردی اصلی – نه یک تلاش نوآوری جزیره‌ای – تثبیت کند. او می‌تواند قواعد روشنی برای آزمون و مقیاس‌دهی ایده‌ها تعیین کند، روایت درست را برای سرمایه‌گذاران، کارکنان و شرکا بسازد و زمانی که تصمیم‌های مهم متوقف می‌شوند با اختیار لازم وارد عمل شود.

مدیرعامل، در مقام تخصیص‌دهنده اصلی سرمایه، می‌تواند پیش از روشن شدن نتایج سرمایه متعهد کند، Stage Gate‌های سرمایه‌گذاری را اعمال کند و پروژه‌های کم‌عملکرد را با وجود سیاست‌های داخلی متوقف سازد. او می‌تواند مزیت‌های تعیین‌کننده شرکت مادر - مشتریان، داده و قابلیت‌ها - را آزاد کند و آنها را به مسیرهای تکرارپذیر برای رشد جدید تبدیل سازد.

در نهایت، تنها مدیرعامل می‌تواند ساخت کسب‌وکار را به یک قابلیت عملیاتی پایدار تبدیل کند: با تأمین مالی استعداد، پلتفرم‌ها و حاکمیتی که برای ایجاد و مقیاس‌دهی مستمر ونچرهای جدید لازم است.

آنچه ما در گلرنگ ونچرز دریافته‌ایم

تجربه گلرنگ ونچرز در توسعه چهار ونچربیلد نیز تا حد زیادی مؤید یافته‌های مطرح‌شده در این مقاله است. در مسیر طراحی، راه‌اندازی و توسعه این کسب‌وکارها، تجربه ما نشان داده است که موفقیت ونچربیلد صرفاً تابع کیفیت ایده، میزان سرمایه‌گذاری یا توانمندی تیم استارت‌آپی نیست؛ بلکه میزان درک، همراهی و حمایت مدیران ارشد کسب‌وکار مادر از منطق و الزامات فعالیت استارت‌آپی، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت آن دارد. ماهیت متفاوت ونچرها از نظر سرعت تصمیم‌گیری، سطح عدم قطعیت، شیوه تخصیص منابع، پذیرش آزمون و خطا و نیاز به استقلال عملیاتی، ایجاب می‌کند مدیران حامی این کسب‌وکارها بتوانند میان الزامات و سازوکارهای یک سازمان بزرگ و چابکی موردنیاز یک استارت‌آپ تعادل برقرار کنند. تجربه ما نشان داده است که حضور مدیرانی با شناخت واقعی از اکوسیستم استارت‌آپی و پذیرش منطق متفاوت آن، یکی از عوامل کلیدی عبور ونچر از مرحله شکل‌گیری به مقیاس‌پذیری است؛ در مقابل، اعمال صرف قواعد، انتظارات و معیارهای عملکرد کسب‌وکارهای بالغ بر یک ونچر نوپا می‌تواند حتی یک ایده و تیم توانمند را با چالش جدی مواجه سازد. از این منظر، یافته مقاله درباره نقش مدیرعامل و رهبران ارشد در ایجاد فرهنگ، حاکمیت، تخصیص سرمایه و فضای لازم برای رشد ونچرها، با تجربه عملی گلرنگ ونچرز هم‌راستا است.

درباره نویسندگان

Daniel Aminetzah شریک ارشد دفتر نیویورک مک‌کینزی، Jorge Grieve شریک دفتر لندن و Paul Jenkins شریک ارشد دفتر اسلو است. این مقاله توسط Roberta Fusaro، مدیر تحریریه دفتر بوستون، ویرایش شده است.
McKinsey & Company. All rights reserved © ۲۰۲۶

منابع و ارجاعات مقاله

- CEO's choice for growth: Building new businesses," McKinsey," [۱]
۲۰۲۳, ۹ November
- How CEO's are turning corporate venture building into outsize growth," [۲]
۲۰۲۴, ۲۲ McKinsey, October
- The way to win in corporate venturing: Serial building and AI," [۳]
۲۰۲۵, ۲۸ McKinsey, October
- A.G. Lafley and Roger L. Martin, "Leaders shouldn't try to do it all," [۴]
۲۰۲۵ Harvard Business Review, January–February
- Christine Ji, "Amazon's CEO doubles down on AI spending: 'We are not [۵]
۲۰۲۶, ۹ going to be conservative,'" MarketWatch, April
- The way to win in corporate venturing: Serial building and AI," McKinsey," [۶]
۲۰۲۵, ۲۸ October
- stc Group unveils venture capital arm, Tali ventures," Arab News, March" [۷]
۲۰۲۴, ۴
- ۲۰۲۴ Investor relations release, stc Group, December [۸]
- ۷/۶B, admits failure of Nokia\$ Gregg Keizer, "Microsoft writes off [۹]
۲۰۱۵, ۸ acquisition," Computerworld, July
- The way to win in corporate venturing: Serial building and AI," [۱۰]
۲۰۲۵, ۲۸ McKinsey, October

یادداشت ترجمه

این سند ترجمه کامل محتوای متنی مقاله و ترجمه/بازآفرینی دو نمودار اصلی آن است. نام شرکت‌ها، اشخاص، اصطلاحات تخصصی و ارجاعات مطابق متن منبع حفظ شده‌اند. در مواردی مانند Stage Gate، P&L، Pivot، API، DevOps و AI-native، اصطلاح انگلیسی برای دقت حرفه‌ای در کنار ترجمه یا در متن نگه داشته شده است.

Beyond
Boundaries

گلرنگ ونچرز
GOLRANG VENTURES

