



استارت‌آپ استودیو چیست و چگونه استارت‌آپ می‌سازد؟

رویکرد گروه گلرنگ به مدل Venture Build





عنوان گزارش: استارت‌آپ استودیو چیست و چگونه استارت‌آپ می‌سازد؟
رویکرد گروه گلرنگ به مدل Venture Build

تاریخ انتشار: فروردین ۱۴۰۵

نویسنده: شایان شلیله

طراح گرافیک: الهه نورآذر

ویراستار: امیر انصاری‌پور

همراهان: رضا یزدان‌پناه، زهره لورک، هستی فضلی، فرگل برومند، امین ظفری

تهیه کننده: مرکز نوآوری و فناوری‌های گروه گلرنگ (گلرنگ ونچرز)



۱	استارت‌آپ‌استودیو چیست و چگونه استارت‌آپ می‌سازد؟ رویکرد گروه گلرنگ به مدل Venture Build
۴	پیشگفتار
۵	مقدمه
۵	تاریخچه
۶	مدل بیلدر (Builder) یا Venture Build
۷	استارت‌آپ‌استودیوها، انکوباتورها، شتاب‌دهنده‌ها و سرمایه‌گذاران جسور: تفاوت‌ها در چیست؟
۹	تفکیک Venture Build از Corporate IT
۹	ونچر استودیوها: هم‌ساخت و جذب سرمایه سریع‌تر
۱۱	استارت‌آپ‌استودیوها چگونه استارت‌آپ می‌سازند؟
۱۱	مرحله نخست: ایده‌پردازی
۱۲	مرحله دوم: اعتبارسنجی
۱۲	مرحله سوم: ایجاد (Creation)
۱۳	MVP چیست؟
۱۴	مرحله چهارم: اسپین‌آوت (Spinning Out)
۱۴	مرحله پنجم: مقیاس‌دهی (Scaling Up)
۱۶	فرآیند Pivot در مسیر توسعه محصول
۱۷	توقف محصول و بازآغاز مسیر توسعه
۱۸	کلاه متفاوت سهامدار سنتی در مدل استارت‌آپ استودیو
۱۹	نکات مهم
۲۰	مزیت‌های استراتژیک گروه گلرنگ؛ سوخت اصلی استارت‌آپ‌استودیو

« گلرنگ ونچرز به عنوان مرکز نوآوری و فناوری های نوین گروه گلرنگ، همواره در راستای تحقق اهداف نوآوری سازمانی حرکت کرده و توسعه اکوسیستم نوآوری را از مأموریت های محوری خود می داند. این مجموعه تلاش کرده است با بهره گیری از ابزارهای متنوع نوآوری، زمینه خلق ارزش های جدید و توسعه مزیت رقابتی پایدار در گروه گلرنگ را فراهم کند.

انتخاب و به کارگیری ابزارهای نوآوری سازمانی، از نوآوری باز گرفته تا مدل های متمرکزتر توسعه فناوری مستلزم شناخت دقیق کارکرد هر ابزار و استفاده از آن در جایگاه مناسب است. تجربه جهانی نشان داده است که بهره گیری هوشمندانه از این ابزارها می تواند به خلق ارزش قابل توجه، تقویت مزیت رقابتی و پیشتازی شرکت ها در بازارهای رقابتی و فناوری محور، فارغ از صنعت فعالیت آن ها، منجر شود.

در همین راستا، تجربه گلرنگ ونچرز طی دوازده ماه گذشته در راه اندازی چهار Venture Build در قالب مدل استارتاپ استودیو و با همراهی شرکای تجاری در گروه گلرنگ، فرصت ارزشمندی برای شکل گیری یادگیری سازمانی و استخراج بینش های عملی فراهم کرده است.

بر این اساس، تلاش کرده ایم بخشی از این تجربه ها و آموخته ها را مستندسازی و به اشتراک بگذاریم؛ روندها را بازنگری و بهبود دهیم و در مسیر شفاف سازی نقش ها، مسئولیت ها و سازوکارهای اجرایی گام های مؤثرتری برداریم. این مستند با هدف تشریح مدل Venture Build و تبیین تفاوت های آن با سایر ابزارهای نوآوری در سطح گروه گلرنگ تدوین شده است تا بتواند به توسعه هرچه بیشتر نوآوری و تقویت مزیت رقابتی این گروه در ایران و عرصه های بین المللی کمک کند.

این مستند بر پایه تجربه ها و یافته های عملی گلرنگ ونچرز تهیه شده است و دریافت دیدگاه ها، نقدها و پیشنهادهای متخصصان و فعالان این حوزه می تواند به ارتقای کیفیت و اثربخشی آن کمک کند.

برقرار و سلامت باشید

فروردین ۱۴۰۵

«استارتاپ استودیو» که با نام‌هایی مانند «کارخانه استارتاپ»، «استارتاپ فاندري» یا «ونچر استودیو» شناخته می‌شود، مدلی نوین برای ایجاد کسب‌وکارهای نوپا است که در آن یک تیم متخصص، چندین استارتاپ را به صورت پیوسته و از صفر می‌سازد. این رویکرد که «کارآفرینی موازی» نام دارد، بر پایه تولید ایده‌های درون سازمانی شکل گرفته است؛ به طوری که به جای پذیرش ایده از بیرون، استودیوها ایده‌ها را از درون تیم یا شبکه نزدیک خود استخراج کرده و با تشکیل تیم‌های داخلی آن‌ها را توسعه می‌دهند. در برخی موارد، استارتاپ استودیوها نقش سرمایه‌گذار مرحله اولیه را نیز بر عهده می‌گیرند و منابع لازم را از همان ابتدای مسیر فراهم می‌کنند.

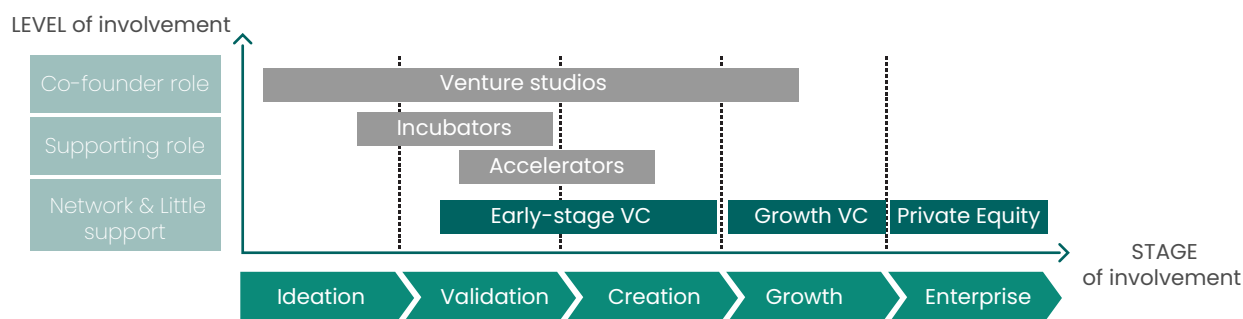
- ساختن یک استارتاپ موفق تا حد زیادی به کیفیت تیم و قدرت سیستم پشتیبانی وابسته است، و همین نکته استارتاپ استودیوها را از انکوباتورها، شتاب‌دهنده‌ها و سرمایه‌گذاران سنتی متمایز می‌کند. این استودیوها از مرحله شکل‌گیری ایده تا رشد و مقیاس‌دهی، همراه تیم باقی می‌مانند و طیفی کامل از تخصص، منابع و پشتیبانی عملیاتی ارائه می‌کنند. نتیجه این مدل ساختاریافته، شکل‌گیری استارتاپ‌هایی است که از روز نخست با بنیانی محکم، مسیر رشد روشن و ظرفیت بالاتر برای موفقیت وارد بازار می‌شوند.

تاریخچه

«استودیوی Idealab» که در سال ۱۹۹۶ توسط بیل گراس تأسیس شد، از نخستین مجموعه‌هایی بود که مفهوم «انکوباتور» را وارد حوزه استارتاپ‌های فناوری کرد و ده‌ها شرکت را ایجاد نمود. هدف این مجموعه آزمودن هم‌زمان ایده‌های مختلف، انتخاب بهترین آن‌ها و تبدیل‌شان به شرکت‌هایی بود که بتوانند سرمایه انسانی و مالی لازم را جذب کنند.

- رشد این مدل از سال ۲۰۰۸ شدت بیشتری یافت. تا سال ۲۰۱۵ بیش از شصت‌وپنج استارتاپ استودیو در جهان فعال بودند و از سال ۲۰۱۳ تاکنون تعداد قابل‌توجهی به آن‌ها افزوده شد. تا سال ۲۰۲۲ نیز تعداد استارتاپ استودیوها در جهان از هفت‌صدو هشتاد مجموعه عبور کرده است.

- «استارتاپ استودیو» یا «ونچر استودیو» ساختاری است که استارتاپ‌ها را از صفر ایجاد می‌کند. این مجموعه‌ها ایده را تولید و آزمایش می‌کنند، سرمایه تخصیص می‌دهند، منابع فراهم می‌سازند و پشتیبانی عملیاتی ارائه می‌دهند. آن‌ها کاملاً درگیر فرایند ساخت استارتاپ هستند و در همه بخش‌ها -از مدیریت و توسعه محصول تا توسعه نرم‌افزار، طراحی، بازاریابی، فروش، امور حقوقی و انطباق و عملیات- نقش مستقیم ایفا می‌کنند.



مدل بیلدر (Builder) یا Venture Build

یکی از انواع مهم استارت‌آپ‌استودیوها در دنیا، مدل بیلدر (Builder) یا Venture Build است. در این مدل، استودیو بر ایجاد و توسعه استارت‌آپ‌ها بر اساس ایده‌هایی تمرکز می‌کند که از داخل سازمان شکل می‌گیرند. این نوع استودیوها معمولاً در دل شرکت‌های بزرگ فعالیت می‌کنند و با اتکا به نیازهای استراتژیک، شکاف‌های بازار و فرصت‌های توسعه کسب‌وکار، اقدام به ساخت و راه‌اندازی استارت‌آپ‌های جدید می‌کنند. در رویکرد Venture Build، استودیو با بهره‌گیری از منابع، تخصص و ساختارهای درونی خود، فرایند ایجاد استارت‌آپ را به صورت متمرکز و نظام‌مند پیش می‌برد تا مسیر ورود به بازارهای جدید برای سازمان مادر تسهیل و تسریع شود. ونچر بیلدرها نسبت به استارت‌آپ‌های سنتی چند مزیت دارند:

نرخ موفقیت و بازدهی بالاتر



تجربه تکرارپذیر و منسجم‌شده در قالب پلی‌بوک‌ها



دسترسی بهتر به نیروی انسانی متخصص



امکان به‌کارگیری منعطف مهارت‌ها



ورود و خروج سریع‌تر به بازار



دسترسی گسترده به منابع، دستورالعمل‌ها و فرایندها



تیم کامل و آماده برای اجرای سریع





استارت‌آپ استودیوها، انکوباتورها، شتاب‌دهنده‌ها و سرمایه‌گذاران جسور: تفاوت‌ها در چیست؟

«» برخلاف انکوباتورها، شتاب‌دهنده‌ها یا صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه، استارت‌آپ استودیوها به‌طور مستقیم در ساختن کسب‌وکار از صفر نقش دارند. هرچند همه این مدل‌ها با هدف رشد استارت‌آپ‌ها فعالیت می‌کنند، اما میزان درگیری و رویکرد آن‌ها کاملاً متفاوت است. ونچر استودیوها از مرحله شکل‌گیری ایده تا مقیاس‌پذیری، پشتیبانی و منابع مستقیم و مستمر ارائه می‌کنند؛ در حالی که انکوباتورها، شتاب‌دهنده‌ها و سرمایه‌گذاران جسور معمولاً نقش مشاوره‌ای و محدودتری دارند.

	Venture studios	Accelerators	Incubators
PRIMARY FOCUS	Creating and developing startups from the ground up.	Accelerating the growth of early-stage startups with potential.	Nurturing early-stage startups and helping refine their concepts.
IDEA SOURCING	Generally in-house	External	External
VENTURE STAGE	Variable (from pre-idea to validation and beyond)	Validation	Idea
INVOLVEMENT LEVEL	High involvement: strategic, operational, and financial support.	Moderate to high: time-limited programs with intensive mentorship.	Low to moderate: more hands-off, offering resources and mentorship.
EQUITY STAKES	Generally higher (20-40% or more)	Moderate (typically 5-10%).	Generally lower (often 5-10% or sometimes none).
TALENT SOURCING	Yes	No	No
DURATION OF SUPPORT	Long-term, often from inception to exit.	Short-term, usually 3-6 months programs.	Variable, often longer than accelerators.
TYPE OF SUPPORT	Comprehensive: funding, strategy, development, etc.	Focused on scaling, networking, and investment readiness.	Mentorship, networking, and sometimes workspace.
SPECIALIZATION	Often industry-specific with tailored expertise.	Varies, some are industry-specific, others are more general.	General, covering a range of industries.
ACCESS TO CAPITAL	Direct funding and investment.	Helps in securing follow-on funding and investments.	Limited direct funding, focuses more on preparation for funding.
TYPICAL SUCCESS RATES	High due to intensive involvement and resource allocation.	Varies, but generally good due to focused scaling efforts.	More variable, dependent on the startup's individual efforts.
POST-PROGRAM ENGAGEMENT	Continued involvement until exit or self-sufficiency.	Limited post-program support, focus on alumni network.	Ongoing support available, but less structured post-program.

تفکیک Corporate IT از Venture Build

«» برای موفقیت مدل Venture Build، لازم است مرز آن با Corporate IT به صورت شفاف تعریف شود. Venture Build با هدف خلق کسب‌وکارهای مستقل و بازارمحور شکل می‌گیرد، در حالی که Corporate IT بر توسعه و بهینه‌سازی ابزارها و سیستم‌های داخلی مانند CRM، ERP یا اتوماسیون فرآیندها تمرکز دارد. توسعه ERP یا سایر سامانه‌های داخلی، مسئله‌ای درون‌سازمانی است که خروجی آن افزایش بهره‌وری عملیات موجود است؛ اما Venture Studio به دنبال ساخت محصولی است که بتواند در یک بازار واقعی رقابت کند، مشتری مستقل داشته باشد و حتی بدون اتکا به هلدینگ مادر رشد کند.

«» تفاوت اصلی این دو رویکرد در منطق تصمیم‌گیری و تعریف موفقیت نهفته است. در Corporate IT، اولویت با تطابق با ساختارهای فعلی، کاهش ریسک عملیاتی و پاسخ‌گویی به نیازهای داخلی است؛ در حالی که در Venture Build، تصمیم‌ها بر اساس یادگیری بازار، آزمون فرضیات، رشد و مقیاس‌پذیری گرفته می‌شوند، حتی اگر این تصمیم‌ها در تضاد با رویه‌های موجود هلدینگ باشند. زمانی که این مرز شفاف نباشد، استارت‌آپ ناخواسته به پروژه IT سازمانی تقلیل پیدا می‌کند و ظرفیت آن برای جذب مشتری، سرمایه‌گذار و توسعه مستقل از بین می‌رود.

«» به همین دلیل، تفکیک روشن میان توسعه سیستم‌های داخلی مانند ERP و فعالیت‌های Venture Studio، پیش‌نیاز خلق ارزش پایدار است. Venture Studio نه بازوی دیجیتال‌سازی هلدینگ، بلکه سازوکار ساخت کسب‌وکارهای جدید است؛ کسب‌وکارهایی که ممکن است مشتریان، مدل درآمدی و حتی بازارهایی متفاوت از هسته سنتی سازمان داشته باشند.

ونچر استودیوها: هم‌ساخت و جذب سرمایه سریع‌تر

«» ونچر استودیوها یک تیم کامل و تخصصی در اختیار استارت‌آپ قرار می‌دهند و پشتیبانی عملیاتی مستقیم ارائه می‌کنند؛ این تیم معمولاً شامل متخصصانی در حوزه‌های گوناگون است. علاوه بر این، آن‌ها سرمایه اولیه اختصاص می‌دهند که به استارت‌آپ کمک می‌کند فرآیندهای خود را بهینه کند و به سرعت به دستاوردهای اولیه برسد.

• برخلاف سرمایه‌گذاران منفعل، ونچر استودیوها نقش هم‌بنیان‌گذار را دارند؛ آن‌ها با تعهدی عمیق نسبت به موفقیت استارت‌آپ در هر مرحله همراه تیم هستند و پشتیبانی گسترده ارائه می‌کنند. این سیستم حمایتی جامع باعث می‌شود بنیان‌گذاران هم سرمایه لازم و هم تخصص موردنیاز برای عبور از چالش‌ها، بهینه‌سازی عملیات و شتاب‌دادن به رشد کسب‌وکار را در اختیار داشته باشند.

- یکی از چالش‌های کلیدی که استارت‌آپ‌هایی که با ونچر استودیوها همکاری می‌کنند با آن مواجه می‌شوند، موضوع «سهام بلااستفاده» یا Dead Equity در جدول سهام (Cap Table) پس از پایان دوره مشارکت و درگیری عملیاتی استودیو است. این وضعیت ممکن است باعث ایجاد تردید در میان سرمایه‌گذاران جسور (VCها) شود؛ زیرا بخشی از سهام به نهادی تعلق دارد که دیگر نقشی فعال در رشد و عملیات استارت‌آپ ندارد. با این حال، اگر رویکردی ساختاریافته اتخاذ شود- رویکردی که میان سهم بنیان‌گذاران، سطح و مدت مشارکت عملیاتی استودیو، و اهداف رشد بلندمدت کسب‌وکار تعادل برقرار کند- این نگرانی‌ها می‌تواند به‌طور مؤثری مدیریت و برطرف شود.

- با توجه به اینکه در استارت‌آپ استودیو گلرنگ ما بنیان‌گذار بیرونی نداریم و مدیرانی که هدایت استارت‌آپ‌ها را بر عهده می‌گیرند توسط خود مجموعه استخدام می‌شوند، چالش ایجاد «سهام بلااستفاده» در کپ‌تبل برای ما به‌وجود نمی‌آید. در این ساختار، سهام به‌صورت هدفمند و متناسب با نقش‌ها تخصیص می‌یابد و می‌توان به مدیران، مشاوران و تیم‌های کلیدی، سهام تشویقی یا سهام مدیریتی اعطا کرد تا هم‌ترازی انگیزشی ایجاد شده و مسیر رشد بلندمدت کسب‌وکار تضمین شود.

«» طراحی صحیح ساختار مالکیت و اقتصاد سهام (Cap Table & Economics) نقش کلیدی در سلامت بلندمدت استارت‌آپ و جلوگیری از بروز Equity Dead دارد. پس از راه‌اندازی محصول، تکمیل ساختار تیم و استخدام مدیرعامل مستقل، استارت‌آپ وارد مرحله‌ای می‌شود که می‌تواند به‌عنوان یک واحد مستقل (Spin-out) فعالیت کند. در این مرحله، نقش استارت‌آپ استودیو به‌تدریج از اجرا به حاکمیت تغییر پیدا می‌کند.

«» پس از Spin-out، حضور استارت‌آپ استودیو، از جمله گلرنگ ونچرز، عمدتاً در قالب عضویت در هیئت‌مدیره و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلان ادامه می‌یابد. سهام استودیو در Cap Table به‌صورت مرحله‌ای و برنامه‌ریزی‌شده مدیریت می‌شود و امکان کاهش تدریجی آن، هم‌زمان با ورود سرمایه‌گذاران جدید یا افزایش سرمایه، وجود دارد. این رویکرد علاوه بر ایجاد نقدشوندگی برای استودیو، به حفظ سهام تشویقی تیم مدیریتی و کارکنان کلیدی کمک می‌کند.

«» خروج مرحله‌ای استارت‌آپ استودیو معمولاً در یک بازه ۳ تا ۴ ساله انجام می‌شود و بسته به عملکرد استارت‌آپ و شرایط بازار، می‌تواند بازدهی در حدود ۵X تا ۱۰X ایجاد کند. در این فرآیند، حتی پس از فروش بخشی از سهام، امکان تداوم حضور استودیو در هیئت‌مدیره برای یک دوره محدود، با هدف حفظ هم‌راستایی استراتژیک و انتقال تجربه، وجود دارد.



استارت‌آپ استودیوها چگونه استارت‌آپ می‌سازند؟

فرایند معمولاً شامل چند مرحله کلیدی است: شکل‌دادن ایده، اعتبارسنجی، ایجاد و ساختاردهی، جداسازی (Spin-out) و در نهایت مقیاس‌دهی. در ادامه، توضیح کوتاهی از اهداف ونچر استودیوها و بنیان‌گذاران در هر مرحله ارائه می‌شود.

مرحله نخست: ایده‌پردازی

«» در این مرحله، هدف رسیدن به یک ایده اولیه درباره یک موضوع مشخص است. این فرایند با طوفان فکری آغاز می‌شود و بر شناسایی یک مسئله واقعی برای حل کردن تمرکز دارد.

- در استارت‌آپ استودیو گلرنگ، مسیرها، چرخه‌های کاری و نیازهای گروه به‌خوبی مشخص است؛ به همین دلیل طوفان فکری معمولاً در جهت یافتن راه‌هایی شکل می‌گیرد که بتوان با تکیه بر فناوری و نوآوری، به بازارهای جدید دست یافت یا حوزه‌های فعلی را متحول کرد. این رویکرد باعث می‌شود ایده‌ها از دل نیازهای واقعی سازمان و فرصت‌های قابل توسعه در اکوسیستم گلرنگ بیرون بیایند و شانس موفقیت در مراحل بعدی افزایش یابد.

مرحله دوم: اعتبارسنجی

« در این مرحله تمرکز بر سنجش امکان‌پذیری و مقیاس‌پذیری ایده است. ونچر استودیوها با انجام تحقیقات بازار، ساخت نمونه اولیه و دریافت بازخورد از مشتری، ایده را آزمایش می‌کنند. هدف این است که اطمینان حاصل شود مسئله‌ای که قرار است حل شود واقعی، ملموس و برای مخاطب هدف اهمیت‌دار است؛ به همین دلیل معمولاً مصاحبه‌های گسترده با کاربران انجام می‌شود.

- در استارت‌آپ استودیو گلرنگ، به دلیل تنوع شرکت‌ها و کسب‌وکارهای گروه گلرنگ و همچنین دسترسی گلرنگ ونچرز به شبکه‌ای گسترده از متخصصان و فعالان صنعتی، بسیاری از نیازها پیش از مرحله اعتبارسنجی شناسایی و تأیید شده‌اند. به همین دلیل، بخش عمده اعتبارسنجی نه بر اصل نیاز، بلکه بر شیوه استفاده از فناوری و نوآوری برای دستیابی به بازارهای جدید یا بهبود فرآیندهای موجود متمرکز می‌شود. درواقع، ایده‌ها معمولاً از دل نیازهای واقعی و مشاهده‌شده درمی‌آیند و اعتبارسنجی بیشتر بر این تمرکز دارد که محصول چگونه باید طراحی و ساخته شود تا مسیر ورود به بازارهای جدید را—که با روش‌های سنتی دسترسی به آن‌ها دشوار است—هموار کند.

مرحله سوم: ایجاد (Creation)

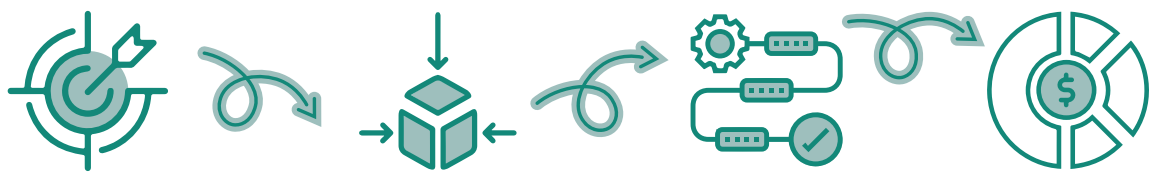
« در مرحله ایجاد، ونچر استودیو محصول را تکمیل‌تر کرده و ساختارهای عملیاتی را بر اساس یک نقشه راه دقیق شکل می‌دهد. در این مرحله اهداف کسب‌وکار، محصول و جذب سرمایه تعریف می‌شود، برنامه ساخت MVP و فرایند جذب اولیه کاربران طراحی می‌گردد. سپس استودیو محصول را می‌سازد و منتشر می‌کند، فرضیه‌ها را تولید و آزمایش می‌کند و با جمع‌آوری بازخورد کاربران، به صورت مداوم محصول را بهبود می‌دهد. تست کاربری معمولاً از دو هفته نخست آغاز می‌شود تا دسترسی سریع به داده و ایجاد رشد اولیه امکان‌پذیر شود. این رویکرد جامع در نهایت به بسته‌شدن راند سرمایه سید منجر می‌شود و محصولی آماده بازار و قابل‌اتکا ارائه می‌دهد.

- اگر ایده با چالش‌های جدی روبه‌رو شود، ممکن است دوباره به مراحل قبلی بازگردد تا بیشتر بهبود و بازطراحی شود. هدف نهایی این است که یک محصول کارآمد و آماده عرضه به بازار ساخته شود که بتواند نیاز شناسایی‌شده را به طور مؤثر برطرف کند.

MVP چیست؟

«حداقل محصول پذیرفتنی» ساده‌ترین نسخه از یک محصول است که می‌تواند مراحل اصلی کار و ارزش اصلی پیشنهادی را نشان دهد. در این مرحله، بسیاری از فرآیندها ممکن است به صورت دستی یا سنتی اجرا شوند تا بدون صرف منابع زیاد، اطمینان حاصل شود که محصول در مسیر درستی قرار دارد. با توجه به اعتبارسنجی‌های انجام‌شده، MVP معمولاً نسخه‌ای نیست که مستقیماً وارد بازار گسترده شود؛ بلکه اثبات‌کننده این است که زیرساخت‌های ضروری-حتی در حداقل‌ترین حالت-توانایی پوشش نیاز کاربر را دارند و فرآیندهای کلیدی که ارزش محصول را منتقل می‌کنند، به درستی طراحی و پیاده‌سازی شده‌اند.

Build your MVP, gather feedback, gain traction, and close a seed funding round



Set up goals and align them with the roadmap

Build and launch the product

Iterate

Close seed funding round

- در اینجا **MVP** دقیقاً تکرار همان سرویس یا خدمتی نیست که امروز به صورت سنتی ارائه می‌شود. در MVP، **فرآیندهای جدید و مبتنی بر نوآوری** پیاده‌سازی می‌شوند؛ حتی اگر این نسخه اولیه هنوز با نیازهای واقعی و کاملی شرکت یا بازار هم‌پوشانی کامل نداشته باشد. نکته مهم این است که MVP به ما نشان می‌دهد آیا محصول، سرویس یا خدمتی که سال‌ها به صورت سنتی ارائه می‌شده، می‌تواند در یک فضای آنلاین و دیجیتال **درست و قابل اتکا عمل کند یا نه**. به بیان دیگر، MVP نه نسخه نهایی بازار است و نه الزاماً چیزی که مورد استفاده کامل شرکت قرار گیرد؛ بلکه **اثبات‌کننده امکان‌پذیری** و نشان‌دهنده این است که فرآیندهای نو طراحی‌شده توانایی تبدیل یک خدمت سنتی به یک سرویس دیجیتال کارآمد را دارند.

مرحله چهارم: اسپین آوت (Spinning Out)

« با موفقیت در مرحله ایجاد، ایده وارد مرحله چهارم می‌شود و تیم از استودیو جدا شده و به صورت مستقل فعالیت خود را ادامه می‌دهد. این تیم می‌تواند از داخل استودیو انتخاب شود یا از بیرون جذب گردد. هدف در این مرحله تشکیل یک تیم کاملاً متمرکز و مستقل است که بتواند استارتاپ را به سمت رشد و توسعه پایدار هدایت کند.

- با توجه به نیاز به شناخت عمیق‌تر از ساختار و اعتبارسنجی محصول یا استارتاپ، ممکن است مرحله رسیدن به MVP در شتاب‌دهنده گلرنگ زمان بیشتری نیاز داشته باشد. معمولاً ایده‌ها **بین نه ماه تا دوازده ماه** طول می‌کشد تا به MVP برسند؛ نسخه‌ای که بتواند نیاز اولیه کاربر را برطرف کند. البته بسته به مدل کسب‌وکار، این مرحله ممکن است به ایجاد **ساختار حقوقی** نیز نیاز داشته باشد. مهم‌تر از آن، برای ادامه مسیر و ورود به فاز عملیاتی، حضور یک مدیر توانمند—چه در نقش **Business Developer، Business Unit Manager** یا یک مدیر اجرایی باتجربه—ضروری است؛ فردی که بتواند تصمیم‌گیری‌های کلیدی، مدیریت روزمره (Daily Operation) و راهبری رشد محصول یا کسب و کاری را که در استارتاپ‌استودیو شکل گرفته بر عهده بگیرد.



Assemble a team

Establish autonomy

Transfer critical resources, tools, and knowledge

Launch as an independent entity

مرحله پنجم: مقیاس دهی (Scaling Up)

« در مرحله نهایی، تمرکز بر رشد و توسعه کسب‌وکار است. این مرحله شامل بهبود برنامه کسب‌وکار، بهینه‌سازی عملیات، و گسترش حضور در بازار می‌شود. استارتاپ برای پشتیبانی از تلاش‌های مقیاس‌دهی، به طور فعال جذب سرمایه انجام می‌دهد تا درآمد، سهم بازار و ظرفیت عملیاتی خود را افزایش دهد. هدف این است که استارتاپ از یک کسب‌وکار نوپا به یک شرکت پایدار و دارای رشد چشمگیر تبدیل شود. در این مرحله، ونچر استودیو همچنان با ارائه حمایت‌های استراتژیک، ایجاد ارتباطات کلیدی، و فراهم کردن دسترسی به منابع بیشتر، به توسعه و موفقیت بلندمدت استارتاپ کمک می‌کند.

- در مرحله نهایی، تمرکز بر رشد و توسعه گسترده کسب و کار است. در این مرحله، دامنه توسعه افزایش می‌یابد و سرویس‌ها، فیچرها و نیازهای کامل و حداکثری کاربران به‌طور کامل طراحی و پیاده‌سازی می‌شوند. اینجا دقیقاً همان نقطه‌ای است که محصول از محدوده بازار سنتی خارج می‌شود و می‌تواند مخاطبان جدید، حوزه‌های متفاوت و فرصت‌های وسیع‌تری را پوشش دهد.

- در استارت‌آپ‌هایی که نیاز اولیه MVP با خدمات و ساختار سنتی گروه گلرنگ تفاوت دارد، ممکن است تمرکز اصلی در این مرحله بر بازارهای جدید یا توسعه گسترده‌تر MVP باشد. پس از ورود به فاز Scaling Up، امکان آن فراهم می‌شود که سرویس‌ها و خدمات قبلی گروه گلرنگ نیز به‌صورت کامل به محصول دیجیتال اضافه شوند و یک سبد یکپارچه و توسعه‌یافته از خدمات ایجاد شود؛ سبدي که هم نیازهای سابق را پاسخ می‌دهد و هم بازارهای جدید را هدف قرار می‌دهد.

فرآیند Pivot در مسیر توسعه محصول

« Pivot به معنای تغییر آگاهانه و مبتنی بر داده در مسیر توسعه یک استارتاپ است؛ تغییری که نه از سر شکست، بلکه حاصل یادگیری از بازار، رفتار مشتریان و واقعیت‌های عملیاتی است. Pivot زمانی اتفاق می‌افتد که تیم، با حفظ چشم‌انداز کلی، در یکی یا چند مؤلفه اصلی کسب‌وکار مانند محصول، بازار هدف، مدل درآمدی یا مسئله‌ای که در حال حل آن است، بازنگری می‌کند تا تطابق بیشتری با نیازهای واقعی بازار ایجاد شود. Pivot ابزاری برای افزایش شانس موفقیت و جلوگیری از اتلاف منابع در مسیری است که شواهد بازار آن را تأیید نمی‌کند.

« پس از توسعه ایده اولیه و طی شدن مراحل اعتبارسنجی اولیه، محصول اولیه یا MVP طراحی و وارد بازار می‌شود تا در تعامل مستقیم با مشتریان واقعی مورد ارزیابی قرار گیرد. در این مرحله، بازخوردهای به دست آمده از بازار نقش کلیدی در ادامه مسیر ایفا می‌کنند. بر اساس این داده‌ها و یادگیری‌های واقعی، تیم باید آمادگی انجام Pivot را داشته باشد.

« Pivot می‌تواند در سطوح مختلف اتفاق بیفتد؛ از اصلاحات محدود در ویژگی‌ها، مدل درآمدی یا بازار هدف، تا تغییرات اساسی و حتی بازتعریف کامل ایده اولیه. هدف از Pivot همواره هم‌راستا شدن هرچه بیشتر محصول با نیازهای واقعی بازار و حل مسئله‌ای معنادار برای مشتری است. این رویکرد انعطاف‌پذیر، امکان کاهش ریسک، افزایش شانس موفقیت و تمرکز بر ارزش‌آفرینی واقعی را در مسیر توسعه استارتاپ فراهم می‌کند.

توقف محصول و بازآغاز مسیر توسعه

«» در کنار Pivot، یکی دیگر از تصمیمات کلیدی در فرآیند توسعه استارت‌آپ، کشتن محصول است. معمولاً بین ۳ تا ۶ ماه زمان نیاز است تا محصول اولیه توسعه پیدا کند و پس از ورود به بازار، در بازه‌ای حدود ۶ تا ۱۲ ماه، با اتکا به داده‌ها و بازخوردهای واقعی، می‌توان ارزیابی دقیقی از میزان تطابق محصول با بازار هدف انجام داد. در برخی موارد، نتیجه این ارزیابی نشان می‌دهد که محصول، علی‌رغم تلاش‌های انجام‌شده، بازار موردنظر را به‌درستی هدف قرار نداده است. در چنین شرایطی، تصمیم به کشتن محصول یک انتخاب آگاهانه و استراتژیک محسوب می‌شود.

«» کشتن محصول این امکان را فراهم می‌کند که تیم، بدون اتلاف زمان و منابع بیشتر، از همان ابتدا روی توسعه یک محصول جدید متمرکز شود. کش‌دادن بیش از حد عمر یک محصول صرفاً به‌منظور زنده نگه‌داشتن آن، معمولاً توصیه نمی‌شود؛ چراکه ممکن است چالش‌های عمیق‌تری وجود داشته باشد که به ساختار تیم، استراتژی محصول، انتخاب بازار یا فرضیات اولیه بازمی‌گردد. در چنین شرایطی، حتی Pivot نیز پاسخگو نیست و لازم است مسیر به‌طور کامل متوقف شده و تیم با بازتعریف مسئله و ساخت محصولی جدید، از نو آغاز به کار کند.

کلاه متفاوت سهامدار سنتی در مدل استارتاپ استودیو

« در مدل استارتاپ استودیو، به‌ویژه زمانی که توسط یک هلدینگ سنتی راه‌اندازی می‌شود، هم سویی کلان با جهت‌گیری‌ها و منافع هلدینگ اهمیت دارد؛ اما این هم‌سویی نباید به معنای بازتولید منطق، فرآیندها یا استراتژی‌های سنتی در قالبی دیجیتال تلقی شود. محصول نهایی یک استارتاپ الزاماً نسخه دیجیتالی‌شده فرآیندهای موجود یا ادامه مسیر تاریخی سهامداران اولیه نیست، بلکه پاسخی مستقل به یک نیاز واقعی بازار است. به همین دلیل، استارتاپ باید در حوزه‌هایی مانند طراحی محصول، بازاریابی و فروش و حتی در برخی موارد تأمین و زنجیره ارزش، ساختاری مستقل و متناسب با بازار هدف خود داشته باشد.

« در این مسیر، سهامداران سنتی لازم است «کلاه متفاوتی» بر سر بگذارند؛ کلاهی که با نقش‌های اجرایی و تصمیم‌گیری‌های روزمره در کسب‌وکارهای سنتی تفاوت ماهوی دارد. نقش آن‌ها در استارتاپ، نقش سرمایه‌گذار و شریک استراتژیک است، نه مالک عملیاتی. این نگاه باید به‌صورت شفاف در جلسات تصمیم‌گیری، به‌ویژه در هیئت‌مدیره، منعکس شود؛ جایی که استارتاپ به‌عنوان یک موجودیت مستقل با منطق رشد، ریسک‌پذیری و مقیاس‌پذیری متفاوت دیده می‌شود. درک و پذیرش این تفاوت، یکی از پیش‌نیازهای موفقیت استارتاپ استودیو در بستر هلدینگ‌های سنتی است.

« در مسیر ورود یک استارتاپ به بازار، نقش سرمایه‌گذاری و نحوه حضور سهامداران، اهمیتی هم‌تراز با شناخت بازار و توسعه MVP و در بسیاری از موارد حتی بیش از آن دارد. تجربه نشان می‌دهد که بخش قابل‌توجهی از شکست‌ها در مدل استارتاپ استودیو، نه به دلیل ضعف محصول یا نبود تقاضای بازار، بلکه ناشی از ناتوانی سهامداران در ایفای نقش متفاوت سرمایه‌گذاری است. زمانی که سهامدار همچنان با منطق کسب‌وکار سنتی عمل می‌کند و استارتاپ را به‌عنوان امتداد فرآیندهای بازاریابی، تولید یا فروش خود می‌بیند، استقلال تصمیم‌گیری و توان یادگیری بازار از بین می‌رود. این نگاه، استارتاپ را از یک موجودیت بازارمحور به یک پروژه داخلی تبدیل می‌کند و در نهایت، مسیر رشد و ورود موفق به بازار را با چالش‌های جدی مواجه می‌سازد.

«» در نتیجه‌گیری باید به این نکته دقت کنیم که طراحی محصول، زمانی موفق خواهد بود که بر **توسعه بازار** متمرکز باشد؛ بنابراین طبیعی است که نسخه اولیه محصول در روزهای نخست نتواند همه نیازهای سازمان را پوشش دهد. هنگامی که یک ایده جدید مطرح می‌شود، باید پذیرفت که مسیر رسیدن به بازار هدف ممکن است به **چند محصول متفاوت** نیاز داشته باشد و نمی‌توان به دنبال یک راه‌حل واحد برای تمامی محصولات مشابه بود. بخشی از نیازها ممکن است توسط یک MVP پاسخ داده شود و در ادامه توسعه یابد، اما بخش‌هایی دیگر ممکن است اصلاً در همان محصول قابل ارائه به مخاطب نباشد و نیازمند راهکار یا محصول دیگری باشد. این نگاه چندلایه و منعطف است که امکان ساخت محصولاتی واقعی، کارآمد و متناسب با فرصت‌های جدید بازار را فراهم می‌کند.

«» به این نکته باید توجه داشت که **محصول با زیرساخت‌های ERC و سیستم‌های داخلی شرکت** تفاوت اساسی دارد. نمی‌توان از یک محصول انتظار داشت که مانند یک نرم‌افزار حسابداری یا یک ERP، تمامی نیازهای عملیاتی شرکت را پوشش دهد. اما در استارت‌آپ استودیو، مزیت مهم این است که از همان ابتدا امکان طراحی محصول یا مجموعه‌ای از محصولات با **در نظر گرفتن نیازهای واقعی سازمان** وجود دارد. این یعنی محصول از ابتدا می‌تواند طوری طراحی شود که با ساختار سازمانی همخوانی داشته باشد و در آینده بتواند از طریق **API** به زیرساخت‌ها و سیستم‌های داخلی سازمان متصل شود. چنین نگاهی باعث می‌شود محصول هم قابلیت رشد مستقل داشته باشد و هم در صورت نیاز، در کنار سرویس‌ها و سیستم‌های موجود سازمان یک اکوسیستم یکپارچه ایجاد کند.

مزیت‌های استراتژیک گروه گلرنگ؛ سوخت اصلی استارت‌آپ استودیو

یکی از بزرگ‌ترین مزیت‌های گروه گلرنگ، **دسترسی به سرمایه قابل توجه** است؛ سرمایه‌ای که بسیاری از استارت‌آپ‌ها در مراحل اولیه با دشواری فراوان به آن دست پیدا می‌کنند. این پشتیبانی مالی پایدار نه تنها ریسک مسیر را کاهش می‌دهد، بلکه امکان می‌دهد ایده‌ها با سرعت بالاتر، کیفیت مناسب‌تر و بدون فشارهای گزنده تأمین سرمایه، وارد فاز اجرا شوند. وجود چنین پشتیبانی به‌ویژه در مرحله ساخت MVP و ورود به بازار، یک Advantage منحصر به فرد است که مدل Venture Build گلرنگ را از بسیاری از استودیوهای دیگر متمایز می‌کند.

- از سوی دیگر، گروه گلرنگ به شبکه‌ای گسترده از **متخصصان و فعالان حرفه‌ای (Experts)** در حوزه‌های مختلف مجهز است؛ افرادی که سال‌ها تجربه عملیاتی، شبکه ارتباطی و دانش عمیق از بازار دارند. این دسترسی گسترده به تخصص، معمولاً چیزی است که استارت‌آپ‌ها به آن نیاز دارند اما به واسطه محدودیت منابع مالی و شبکه، قادر به تأمین آن نیستند. در مقابل، گلرنگ ونچرز نیز از توانمندی بالا در **طراحی محصول، Product Thinking و ساختاردهی به مسیر رشد** برخوردار است. هدف استارت‌آپ استودیو این است که دانش و تجربه این متخصصان به صورت مرحله‌ای و در نسخه‌های مختلف محصول، طی یک بازه زمانی یک تا سه ساله، وارد طراحی و توسعه محصول شود.

- البته این مزیت بزرگ، یک **تیغ دولبه** نیز هست. چرا که اگر محصول صرفاً براساس خواسته‌ها یا دیدگاه‌های متخصصان سنتی طراحی شود، ممکن است قابلیت **مقیاس‌پذیری (Scale-up)** خود را از دست بدهد و به ابزاری محدود برای ساده‌سازی کارهای داخلی تبدیل شود؛ بدون اینکه بتواند به یک کسب‌وکار مستقل، قابل رشد و جذاب برای بازار تبدیل شود. اینجاست که نقش استارت‌آپ استودیو گلرنگ و گلرنگ ونچرز اهمیت حیاتی پیدا می‌کند: حفظ تعادل میان **دانش عمیق متخصصان سنتی و تفکر محصول‌محور و بازارمحور**.

- این بالانس، رمز ساخت محصولاتی است که هم به نیازهای امروز گروه گلرنگ پاسخ می‌دهند و هم ظرفیت تبدیل شدن به سرویس‌هایی بزرگ، مقیاس‌پذیر و قابل عرضه در بازارهای جدید را دارند.



گلرنگ ونچرز
GOLRANG VENTURES



www.golrangventures.com



info@golrangventures.com



Golrang Ventures



GolrangVentures