

بِنا مِحْدا

عنوان و نام پدیدآور : نفوذ فناوری و نوآوری در شرکت‌های بزرگ/ زیر نظر علی وحدت : گروه نویسندگان محمدصادق خیاطان... [و دیگران]: [برای] صندوق نوآوری و شکوفایی.

مشخصات نشر : تهران: چاپار، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری : ۱۶۸ ص.: مصور.

شابک : ۹۷۸-۶۰-۲۷۶-۱۷۶-۷

وضعیت فهرست نویسی : فیپا

یادداشت : گروه نویسندگان محمدصادق خیاطان، علی ناظمی، کیارش فرتاش و پدرام پورعسگری.

یادداشت : کتابنامه: ص. ۱۶۶.

موضوع : شرکت‌ها -- نوآوری

موضوع : Corporations -- Technological innovations

موضوع : تکنولوژی اطلاعات

موضوع : Information technology

موضوع : شرکت‌های اقتصادی جدید

موضوع : New business enterprises

شناسه افزوده : خیاطیان، محمدصادق، ۱۳۵۹ -

شناسه افزوده : وحدت، علی، ۱۳۵۸ -

شناسه افزوده : صندوق نوآوری و شکوفایی

رده بندی کنگره : HD۲۷۳۶

رده بندی دیویی : ۳۳۸/۷۴

شماره کتابشناسی ملی : ۷۴۳۶۱۲۴

وضعیت رکورد : فیپا

# نفوذ فناوری و نوآوری در شرکت‌های بزرگ (جلد اول)

زیر نظر علی وحدت

گروه نویسندگان: محمدصادق خیاطیان<sup>۱</sup>

علی ناظمی<sup>۲</sup>، کیارش فرتاش و پدram پورعسگری<sup>۱</sup>



۱. عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

۲. عضو هیات علمی دانشگاه خوارزمی

## نفوذ فناوری و نوآوری در شرکت‌های بزرگ (جلد اول)

زیرنظر: علی وحدت

گروه نویسندگان: محمدصادق خیاطیان، علی ناظمی، کیارش فرتاش و پدram پورعسگری

مدیر هنری و صفحه‌آرا: ابراهیم دیده‌خانی

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۹

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

ناشر: چاپار

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۶-۱۷۶-۷

شابک دوره: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۶-۱۹۹-۶

نشانی: تهران، خیابان فلسطین، نرسیده به خیابان زرتشت، کوچه نوریخس، پلاک ۴۰

تلفن: ۸۸۸۹۹۶۸۰ - ۸۸۹۰۳۷۹۸

همه حقوق برای انتشارات چاپار محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.



## ۱۱ ..... پیشگفتار

چرا نوآوری برای شرکت‌ها ضروری است؟  
اهمیت نوآوری، فراتر از تحقیق و توسعه  
شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها چگونه می‌توانند مکمل یکدیگر باشند؟

## ۱۷ ..... اهمیت فعالیت‌های جسورانه شرکتی

چرا نوآور بودن برای شرکت‌های بزرگ دشوارتر است؟  
چرایی همکاری شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها و کارآفرینان  
نمونه همکاری استراتژیک: مرکز تحقیقات کود دانشگاه آدلاید

## ۳۵ ..... ابزارهای فعالیت‌های جسورانه شرکتی

انطباق ابزارهای جسورانه با منابع مورد استفاده  
هدف و منطق اصلی استفاده  
کارکردهای اصلی مورد انتظار  
مهارت نیروی انسانی موردنیاز در شرکت  
مزایا برای شرکت  
مزایا برای استارت‌آپ  
تخصیص منابع و سازوکار ایجادشده  
نزدیکی به کسب‌وکار و جایگاه در سازمان

عوامل کلیدی موفقیت

نمونه مرکز نوآوری شرکتی: مرکز نوآوری لوفت‌هانزا

ابزارهای نوآوری جسورانه چگونه می‌توانند با توجه به نوع و شدت نوآوری، مکمل فعالیت‌های تحقیق و توسعه مرسوم باشند؟

اثر مکمل ابزارهای نوآوری جسورانه بر فعالیت‌های تحقیق و توسعه داخلی شرکت از نظر نزدیکی به کسب‌وکار محوری شرکت و مدت‌زمان اثرگذاری

## ۶۱ ..... همکاری استراتژیک

برخی از ابزارهای جسورانه مرتبط با همکاری استراتژیک

نمونه همکاری استراتژیک: گاراژ استارت‌آپ بامو

نمونه همکاری استراتژیک: پورتال توسعه همکاری‌های نوآورانه لوک‌اویل

نمونه همکاری استراتژیک: همکاری‌های استراتژیک میتسوبیشی کمیکال

نمونه همکاری استراتژیک: همکاری گلنکور و مرکز نوآوری Norcat

نمونه همکاری استراتژیک: همکاری‌های استراتژیک شرکت سولوی

نمونه همکاری استراتژیک: همکاری سانتاندر با استارت‌آپ Ripple

## ۷۱ ..... سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی

روند تغییرات سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی بر اساس صنعت مبداء و هدف سرمایه‌گذاری

میانگین تعداد معاملات و مخارج سرمایه‌های صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی در سطح جهان

تعداد صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه در سطح جهان

- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: پرسیس ژن
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: دویچه بان دیجیتال ونچرز
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: داو ونچر کپیتال
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: نووا تیم فعالیت‌های جسورانه سن-گوبن
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: واحد سرمایه‌گذاری جسورانه ب آ اس اف
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: سعودی آرامکو انرژي ونچرز
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: دایموند اج ونچرز
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: سیتی ونچرز
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: بوریا لیس ونچرز
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه بامو
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: سابک ونچرز
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: هنکل ونچرز
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: سانتاندر اینو ونچرز
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: سولوی ونچرز
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: صندوق‌ها سرمایه‌گذاری جسورانه لجندهولدینگ
- نمونه سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی: سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی ایوونیک

۹۷

### اکتساب

شش منطق استراتژیک یک شرکت بزرگ برای اکتسابی موفق  
 نمونه اکتساب: اکتساب‌های شرکت فیسبوک  
 نمونه اکتساب: اکتساب‌های شرکت آمازون  
 نمونه اکتساب: اکتساب‌های شرکت آسترازنکا  
 نمونه اکتساب: اکتساب زودفود توسط گروه اسنپ  
 نمونه اکتساب: انتقال مالکیت زورق به علی‌بابا  
 نمونه اکتساب: اکتساب همپی توسط دیجی‌کالا و خلق دیجی‌پی

۱۰۷

### مرکز نوآوری شرکتی

ویژگی‌های مراکز نوآوری  
 برخی از ابزارهای جسورانه‌ای که می‌توانند در مراکز نوآوری مورد استفاده قرار گیرند  
 نمونه مرکز نوآوری شرکتی: مرکز نوآوری ایران زمین  
 نمونه مرکز نوآوری شرکتی: مرکز نوآوری شرکت خدمات انفورماتیک  
 نمونه مرکز نوآوری شرکتی: جتکو  
 نمونه مرکز نوآوری شرکتی: مرکز نوآوری رفاتک  
 نمونه مرکز نوآوری شرکتی: مرکز نوآوری علوم زیستی ال‌جی کمیکال  
 نمونه مرکز نوآوری شرکتی: مرکز نوآوری هنکل  
 نمونه مرکز نوآوری شرکتی: کمپ‌های نوآوری شرکت ایر لیکوئید  
 نمونه مرکز نوآوری شرکتی: مرکز نوآوری ویزا  
 نمونه مرکز نوآوری شرکتی: مراکز نوآوری بوربالیس  
 نمونه مرکز نوآوری شرکتی: رویکرد نوآوری باز آکزونوبل



۱۲۱

### آزمایشگاه نوآوری

نمونه آزمایشگاه نوآوری: ناحیه ۱۲۰ گوگل  
نمونه آزمایشگاه نوآوری: آزمایشگاه نوآوری سولاریا  
نمونه آزمایشگاه نوآوری: آزمایشگاه نوآوری ایستمن  
نمونه آزمایشگاه نوآوری: آزمایشگاه نوآوری i-Lab

۱۲۹

### مرکز رشد شرکتی

نمونه مرکز رشد: مرکز رشد فناوری‌های پیشرفته شریف  
نمونه مرکز رشد شرکتی: Shell GameChanger  
نمونه مرکز رشد شرکتی: Coca-Cola Founders  
نمونه مرکز رشد شرکتی: واحد نوآوری استراتژیک Creavis  
نمونه مرکز رشد شرکتی: فروشگاه شماره ۸ والمارت  
نمونه مرکز رشد شرکتی: مرکز کارآفرینی واعد

۱۳۷

### شتابدهنده شرکتی

نمونه شتابدهنده شرکتی: کمپ استارت‌آپی دیجی کالا نکست  
نمونه شتابدهنده شرکتی: MasterCard Start Path  
نمونه شتابدهنده شرکتی: برنامه شتابدهنده بوش  
نمونه شتابدهنده شرکتی: شتابدهنده‌های فیسبوک

۱۴۳ ----- **آزمایشگاه نوآوری، مرکز رشد یا شتابدهنده؟** ◆

مدل‌های متمرکز و باز فعالیت‌های جسورانه شرکتی بر اساس میزان تمرکز بر مراکز رشد و شتابدهنده‌ها

۱۴۹ ----- **شرکت‌های بزرگ چگونه می‌توانند وارد فضای نوآوری شوند؟** ◆

۱۶۱ ----- **بسته حمایتی پیشنهادی صندوق نوآوری و شکوفایی برای نفوذ فناوری در شرکت‌های بزرگ** ◆

۱۶۶ ----- **منابع** ◆

## پیشگفتار

با نگاه به تجارب شرکت‌های موفق و پیشرو در سطح جهان، می‌توان به وضوح دید که شرکت‌هایی توانسته‌اند رقابت‌پذیری خود را حفظ کرده و جایگاه خود را در صنایع مختلف ارتقاء دهند که با تحولات و پیشرفت‌های فناورانه همراه شده و آن‌ها را در راستای رشد خود به‌کار گرفته‌اند. با توجه به این که بسیاری از تحولات فناورانه هنوز در آغاز راه هستند و انتظار می‌رود سطح رقابت و تغییرات بازارها و صنایع به مرور زمان افزایش یابد، می‌توان نوآوری را به عنوان یکی از اجزای حیاتی فعالیت‌های سازمان‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری و بقا در بلندمدت در نظر گرفت. به بیان دیگر، امروزه نوآور بودن شرکت‌ها، به یکی از چالش‌های اصلی آن‌ها تبدیل شده است. در پاسخ به این چالش، تقریباً تمام مدیران شرکت‌های بزرگ و موفق در سطح جهان به این نتیجه رسیده‌اند که گسترش و گنجاندن فعالیت‌های کارآفرینانه در شرکت‌ها، یکی از مسیرهای اصلی و شاید تنها مسیر موجود برای دستیابی به موفقیت در بلندمدت است. فعالیت‌های کارآفرینانه به نوآوری‌هایی منجر می‌شوند که به شرکت نیروی تازه می‌بخشند، بازارهای جدیدی را در مقابل آن قرار می‌دهند و امکان ورود به صنایع دیگری را برای آن‌ها فراهم می‌کنند.



## چرا نوآوری برای شرکت‌ها ضروری است؟

### حفظ رقابت‌پذیری

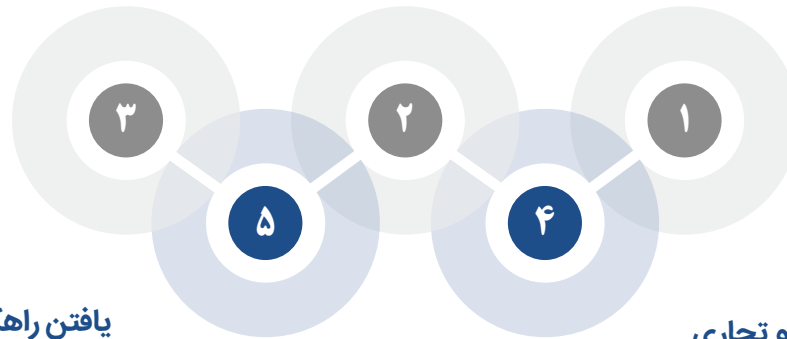
امروزه بازارها به خصوص در سطح جهان به شدت رقابتی بوده و مانند مسابقه‌هایی هستند که شرکت‌های مختلف سعی در حذف رقبای خود و کسب سهم آن‌ها از بازار دارند. در چنین شرایطی، استفاده از تکنیک‌های نوآوری برای حفظ جایگاه در بازار و بهبود آن ضروری به نظر می‌رسد.

### افزایش بهره‌وری

اگر یک شرکت بخواهد جریان‌های کاری و برنامه‌های عملیاتی خود را با بیشترین بهره‌وری اداره کند، باید به صورت هوشمندانه‌تری فعالیت کند. تفکر خلاقانه و استقبال از ایده‌های جدید، همواره نتایجی فراتر از انتظار در زمینه‌ی افزایش بهره‌وری برای شرکت‌های موفق داشته‌اند.

### جذب استعدادهای برتر

افراد بااستعداد و نوآور می‌خواهند برای شرکت‌های نوآور کار کنند. این افراد هستند که پایه‌گذار موفقیت‌های شرکت شما در آینده خواهند بود و تنها در صورتی در شرکت شما جذب خواهند شد که سابقه‌ی شما بیانگر تمایلتان به نوآوری و خلق راهکارهای جدید باشد.



### دستاوردهای مالی و تجاری

نوآوری تنها به توسعه‌ی محصولات و ارائه‌ی خدمات جدید محدود نمی‌شود؛ بلکه تأثیر به‌سزایی در بازاریابی و تجاری‌سازی این محصولات و خدمات نیز خواهد داشت. شرکت‌های نوآور تصویر بهتری از خود در ذهن مردم می‌سازند و این یکی از موضوعاتی است که منافع مالی و تجاری بیشتری برای آن‌ها ایجاد می‌کند.

### یافتن راهکارها

اغلب کسب‌وکارها در راستای رفع مشکلات و نیازهای مشتریان خود شکل می‌گیرند. با تغییر نیازهای مشتریان، شرکت‌ها نیز باید به صورت پیوسته راهکارهای جدیدی برای پاسخ به این نیازها یافته و آن‌ها را به فرصت‌هایی برای کسب‌وکار خود تبدیل کنند. نوآوری امکان دستیابی به این راه‌حل‌ها خارج از چارچوب‌های موجود را فراهم می‌کند.

## اهمیت نوآوری، فراتر از تمقیق و توسعه

### نوآوری در راستای ایجاد تحول



جستجو و پیشرفت

زیاد

ریسک‌پذیری از نوع سرمایه‌گذاری  
جسورانه؛ انتظار موارد اندک سود زیاد

اجرای خطی؛ استقبال از برنامه‌ریزی،  
پیش‌بینی‌پذیری و کمترین شکست

کاوشگرانی آشنا به عدم قطعیت‌ها،  
توانمند در شناخت الگوها و قادر به  
مسیریابی بین تصویر کلی و جزئیات



### نوآوری در راستای بهبود وضعیت موجود

بهره‌وری و رشد

کم

امنیت مالی به همراه بازگشت  
سرمایه و سود پایدار

اجرای خطی؛ استقبال از برنامه‌ریزی،  
پیش‌بینی‌پذیری و کمترین شکست

مدیران توانمند در سازماندهی و  
برنامه‌ریزی و قادر به طراحی  
فرآیندهای کارآمد به منظور حصول  
نتایج در زمان و با بودجه مناسب

تمرکز

عدم قطعیت

فلسفه مالی

فرهنگ و فرآیندها

افراد و مهارت‌ها

## شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها چگونه می‌توانند مکمل یکدیگر باشند؟

### نقاط ضعف استارت‌آپ‌ها

- دشواری در دسترسی به بازارهای جدید

- نیروی کار کم

- کمبود منابع

- بودجه‌ی محدود

- تعداد کم همکاران

- چهره‌ی شناخته‌نشده

+ دانش و دسترسی به بازار

+ نیروی کار باتجربه

+ منابع، تجربه و قدرت

+ سرمایه‌ی موجود

+ شبکه گسترده‌ی همکاران

+ چهره‌ی بهتر و تضمین کیفیت

### نقاط قوت شرکت‌های بزرگ

## شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها چگونه می‌توانند مکمل یکدیگر باشند؟

### نقاط ضعف شرکت‌های بزرگ

- سازمان‌های آهسته

- کمبود خلاقیت

- فرآیندهای استاندارد و غیرمنعطف

- انگیزه‌ی کم

- رشد آهسته

- ریسک‌گریزی

+ چابکی سازمانی

+ جریان ایده‌ها و دانش جدید

+ به چالش کشیدن وضع موجود

+ تیم‌های کاری بسیار باانگیزه

+ پتانسیل رشد سریع

+ اثرپذیری کمتر در صورت شکست

### نقاط قوت استارت‌آپ‌ها





اهمیت فعالیت‌های جسورانه شرکتی

## چرا نوآر بودن برای شرکت‌های بزرگ دشوارتر است؟



- شرکت گُداک
- در سال ۱۹۹۹ رهبر بازار دوربین‌های دیجیتال شد.
- در سال ۲۰۱۲ اعلام ورشکستگی کرد.

شرکت زیراکس بیشتر تکنولوژی‌هایی را که امروزه در کامپیوترهای شخصی استفاده می‌کنیم، اختراع کرده است؛ اما امروزه زیراکس را به عنوان یکی از بزرگترین شرکت‌های صنعت کامپیوترهای شخصی نمی‌شناسیم. شرکت گُداک نخستین دوربین دیجیتال را اختراع کرد؛ با این وجود این شرکت در سال ۲۰۱۲ ورشکسته شد. شرکت نوکیا یکی از شرکت‌های پیشرو در صنعت گوشی‌های هوشمند بود؛ اما این شرکت تقریباً تمام سهم بازار خود را شرکت‌های دیگر از جمله اپل واگذار کرد.

منشاء تمام این شکست‌ها، نوآوری‌های تحول‌آفرینی بوده‌اند که توسط شرکت‌های نوپا ایجاد شده‌اند. شرکت‌های بزرگ در بیشتر مواقع به اشتباه تصور می‌کنند که با ادامه‌ی آنچه در گذشته موجب موفقیت آن‌ها شده بود، خواهند توانست در آینده نیز همین موفقیت‌ها را تکرار نمایند. شرکت‌های بزرگ معمولاً حول یک ایده یا مدل کسب‌وکار اولیه‌ی موفق شکل می‌گیرند و ساختار آن‌ها به گونه‌ای تثبیت می‌شود که دیگر به راحتی امکان تغییر آن وجود نخواهد داشت.



- شرکت نوکیا
- در سال ۱۹۹۹ رهبر بازار تلفن همراه شد.
- در سال ۲۰۰۹ مقدار سودش ۳۰ درصد کاهش یافت.

با نگاه به تجارب شرکت‌های موفق و پیشرو در سطح جهان، می‌توان به وضوح دید که شرکت‌هایی توانسته‌اند رقابت‌پذیری خود را حفظ کرده و جایگاه خود را در صنایع مختلف ارتقاء دهند که با تحولات و پیشرفت‌های فناورانه همراه شده و آن‌ها را در راستای رشد خود به‌کار گرفته‌اند. با توجه به این که بسیاری از تحولات فناورانه هنوز در آغاز راه هستند و انتظار می‌رود سطح رقابت و تغییرات بازارها و صنایع به مرور زمان افزایش یابد، می‌توان نوآوری را به عنوان یکی از اجزای حیاتی فعالیت‌های سازمان‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری و بقا در بلندمدت در نظر گرفت. به بیان دیگر، امروزه نوآور بودن شرکت‌ها، به یکی از چالش‌های اصلی آن‌ها تبدیل شده است. در پاسخ به این چالش، تقریباً تمام مدیران شرکت‌های بزرگ و موفق در سطح جهان به این نتیجه رسیده‌اند که گسترش و گنجاندن فعالیت‌های کارآفرینانه در شرکت‌ها، یکی از مسیرهای اصلی و شاید تنها مسیر موجود برای دستیابی به موفقیت در بلندمدت است. فعالیت‌های کارآفرینانه به نوآوری‌هایی منجر می‌شوند که به شرکت نیروی تازه می‌بخشند، بازارهای جدیدی را در مقابل آن قرار می‌دهند و امکان ورود به صنایع دیگری را برای آن‌ها فراهم می‌کنند.

اهمیت فعالیت‌های جسورانه به اندازه‌ای است که در سال ۲۰۱۱ و پس از بحران مالی جهانی، در حالی که بسیاری از شرکت‌ها با مشکلاتی در زمینه‌ی تأمین هزینه‌های فعالیت‌های تحقیق و توسعه‌ی خود مواجه بودند، میزان سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکت‌ها در سطح جهان بیش از یازده درصد افزایش یافت. فعالیت‌های جسورانه به خصوص در شرکت‌هایی با تنوع بیشتر حوزه‌های فعالیت، به عنوان فعالیت‌های مکمل تحقیق و توسعه در نظر گرفته می‌شود و نقش مهمی در توسعه‌ی نوآوری در شرکت ایفا می‌کند. در واقع بسیاری از مدیران شرکت‌های برتر جهان به این باور رسیده‌اند که امروزه علاوه بر تحقیق و توسعه‌ی داخلی، ابزارهای جدیدی برای جستجو و اکتشاف مسیرهای جدید برای رشد لازم است. بسیاری از این ابزارها نظیر مراکز رشد شرکتی، شتاب‌دهنده‌ها، سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی و همکاری‌های استراتژیک، در قلمروی فعالیت‌های جسورانه‌ی شرکتی قرار می‌گیرند.

## چرایی همکاری شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌ها و کارآفرینان

امروزه شرکت‌های بزرگ زیادی به دنبال راه‌های مختلفی برای همکاری با استارت‌آپ‌ها هستند و دلیل آن هم واضح است. چشم‌اندازهای آینده‌ی کسب‌وکارهای مختلف با چنان سرعتی در حال تغییر است که دیگر شرکت‌ها سرعت نوآوری لازم برای پیشرو بودن در تمام جنبه‌های کسب‌وکار خود را ندارند و لذا تهدید بیشتری از جانب شرکت‌های نوپا احساس می‌کنند. بنابراین مشارکت در استارت‌آپ‌ها و سهام شدن در رشد آن‌ها، به یکی از راهبردهای اصلی شرکت‌های بزرگ در مواجهه با این تهدیدها تبدیل شده است.

به عنوان مثال، کسب‌وکار هتلداری را در نظر بگیرید. شرکت هتل‌های هیلتون که بیش از ۱۰۰ سال از تأسیس آن می‌گذرد و حدود ۹۰۰ هزار اتاق را در ۱۱۹ کشور اداره می‌کند، یکی از بزرگترین و قدیمی‌ترین شرکت‌های فعال در این کسب‌وکار است.

### شرکت هتل‌های هیلتون

- حدود ۱۰۰ سال قبل تأسیس شد.
- بیش از ۹۰۰ هزار اتاق دارد.
- ارزش بازار\* = ۳۱ میلیارد دلار
- ارائه خدمات در ۱۱۹ کشور



اما شرکت تازه‌تأسیس Airbnb موفق شده در مدت حدود ۱۰ سال تعداد اتاق‌هایی که مدیریت می‌کند را به بیش از ۶ برابر اتاق‌های گروه هتل‌های هیلتون برساند و ارزش بازار آن نیز هم‌اکنون از شرکت هیلتون فراتر رفته است. نمونه‌ی دیگر، شرکت Uber است که ۱۰ سال پس از تأسیس و بدون مالکیت حتی یک خودرو، درآمدی بیشتر از ناوگان‌های عظیم شرکت‌های تاکسیرانی و حتی شرکت‌های خودروسازی دارد. سهمی که هم‌اکنون این شرکت‌ها از بازار کسب کرده‌اند، در واقع متعلق به شرکت‌های قدیمی‌تری بوده که نتوانستند در زمان مناسب فرصت‌های نوآورانه را شناسایی کرده و از آن‌ها بهره‌برداری کنند.

### شرکت Airbnb

- حدود ۱۰ سال پیش تأسیس شد.
- ۶ میلیون اتاق را مدیریت می‌کند.
- ارزش برآوردشده = ۳۸ میلیارد دلار
- ارائه خدمات در ۱۹۱ کشور



شرکت‌های بزرگ را می‌توان به کشتی‌های بزرگ و آهسته‌ای تشبیه کرد که زمانی که صحبت از نوآوری به میان می‌آید، به دشواری قادر به تغییر مسیر هستند. ویژگی‌هایی نظیر فرآیندهای تثبیت‌شده، بورکراسی، ریسک‌گریزی و نبود خلاقیت، چنین شرایطی را برای شرکت‌های بزرگ به وجود آورده‌اند. در مقابل، استارت‌آپ‌ها مشتاق تجربه کردن چالش‌های جدید هستند، پتانسیل رشد سریع را دارند و ظرفیت بیشتری برای خلق ایده‌های نو در آن‌ها وجود دارد.

بدین ترتیب فعالیت‌های جسورانه‌ی شرکتی که برای گسترش همکاری با استارت‌آپ‌ها انجام می‌شوند، یک راهکار مناسب برای یافتن فرصت‌های نوآورانه از استارت‌آپ‌های بیرونی محسوب می‌شوند. شرکت‌های بزرگ در مقابل بهره‌مند شدن از این فرصت‌ها، مواردی نظیر سرمایه، نیروی کار، امکانات و شبکه‌ی همکاری را در اختیار استارت‌آپ‌ها قرار می‌دهند.

### گروه فولکس‌واگن

- حدود ۸۰ سال از تأسیس آن می‌گذرد.
- ماهانه حدود ۱ میلیون خودرو تولید می‌کند.
- ارزش بازار \* = ۹۸ میلیارد دلار
- فعال در ۱۱۰ کشور

\* پایان سال ۲۰۱۹



بدین ترتیب فعالیت‌های جسورانه‌ی شرکتی که برای گسترش همکاری با استارت‌آپ‌ها انجام می‌شوند، یک راهکار مناسب برای یافتن فرصت‌های نوآورانه از استارت‌آپ‌های بیرونی محسوب می‌شوند. شرکت‌های بزرگ در مقابل بهره‌مند شدن از این فرصت‌ها، مواردی نظیر سرمایه، نیروی کار، امکانات و شبکه‌ی همکاری را در اختیار استارت‌آپ‌ها قرار می‌دهند.

### شرکت Uber

- حدود ۱۰ سال پیش تأسیس شد.
- روزانه ۱۴ میلیون سفر را مدیریت می‌کند
- ارزش بازار\* = ۳۱ میلیارد دلار
- در ۸۵ کشور فعال است.

\* پایان سال ۲۰۱۹





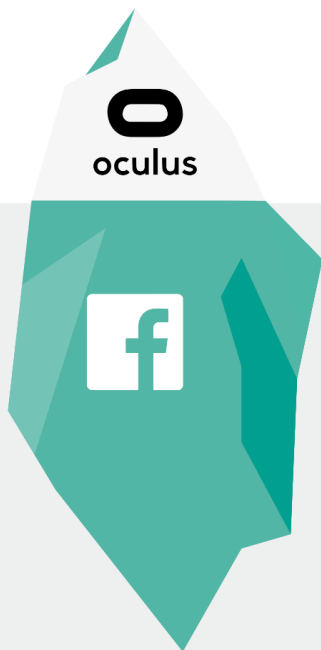


گوگل ونچرز که به عنوان فعال‌ترین سرمایه‌گذار جسور در سطح جهان شناخته می‌شود، یکی از بازوهای اصلی شرکت آلفابت (شرکت مادر گوگل) برای پیشبرد فعالیت‌های جسورانه این شرکت است. گوگل ونچرز هم‌اکنون ۳۰۰ شرکت و ۵/۴ میلیارد دلار سرمایه را مدیریت می‌کند. یکی از فعالیت‌های گوگل ونچرز، سرمایه‌گذاری ۲۵۸ میلیون دلاری در شرکت حمل و نقل «اوبر» در سال ۲۰۱۳ بوده است که تنها در این مورد، ارزش سهام خریداری شده در حدود ۶ سال پنج برابر شده و به بیش از ۵ میلیارد دلار افزایش یافت.

یکی دیگر از تجارب موفق گوگل ونچرز، سرمایه‌گذاری در شرکت نرم‌افزاری اسلک بوده است که یک بستر همکاری تیمی به همین نام توسعه داده است. شرکت اسلک در سال ۲۰۱۴، توانست سرمایه‌ی ۱۲۰ میلیون دلاری از گوگل ونچرز و چند سرمایه‌گذار دیگر جذب کند. ارزش اسلک در آن زمان ۱/۱۲ میلیارد دلار برآورد شده بود. در سال‌های بعد و پس از عرضه‌ی سهام این شرکت در بورس، ارزش بازار آن به میزان قابل توجهی افزایش یافت و در پایان سال ۲۰۱۹ به ۹ میلیارد دلار رسید.

در سال ۲۰۱۴، استارت‌آپ اسپاتیفای در ازای ۴/۱ درصد از سهام خود، سرمایه‌ای بالغ بر ۱۱۵ میلیون دلار از شرکت تلایا جذب کرد که بزرگترین اپراتور تلفن همراه در سوئد است. انگیزه‌ی اصلی شرکت تلایا از این سرمایه‌گذاری، شکل‌دهی همکاری‌های مشترک با تیم نوآر اسپاتیفای بوده است. امروزه اسپاتیفای به یکی از بزرگترین رسانه‌های پخش موسیقی در سراسر جهان تبدیل شده و محدوده‌ی ارائه‌ی خدمات و مشتریان آن به مراتب بزرگتر از شرکت تلایا است.





شرکت Oculus در سال ۲۰۱۲ تأسیس و به سرعت به یکی از شرکت‌های پیشرو در توسعه سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای واقعیت مجازی تبدیل شد. در سال ۲۰۱۴، این شرکت به ارزش ۲/۳ میلیارد دلار توسط فیسبوک خریداری شد. در سال‌های بعد، Oculus به رشد خود ادامه داد و استارت‌آپ‌های متعددی که توسط فیسبوک خریداری می‌شدند، به آن افزوده شدند. در سال ۲۰۱۸ و پس از تغییر ساختار فیسبوک، Oculus به یکی از واحدهای اصلی فیسبوک تبدیل شد و نام آن به Facebook Technologies تغییر یافت.

فعالیت‌های جسورانه و سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی بیشتر توسط شرکت‌های بزرگ فعال در صنایع پیشرفته انجام می‌شود که به برخی از نمونه‌های آن‌ها اشاره شد. با این وجود، فعالیت‌های جسورانه در میان شرکت‌های فعال در صنایع دیگر نیز در حال گسترش است و بسیاری از این شرکت‌ها به اهمیت این فعالیت‌ها در حفظ رقابت‌پذیری و بقا در بلندمدت پی برده‌اند.

یکی از شرکت‌های برتر و فعال در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی، شرکت «میتسویی اند کو» است که یکی از بزرگترین شرکت‌های بازرگانی ژاپن بوده و در حوزه‌های انرژی، ماشین‌آلات صنعتی، صنایع شیمیایی، صنایع غذایی، نساجی، خدمات مالی و لجستیکی فعالیت می‌نماید.

از جمله سرمایه‌گذاری‌های این شرکت، سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ ذخیره‌سازی فلش Virident بوده است. این سرمایه‌گذاری در سال ۲۰۱۲ و در زمانی انجام شد که پیش‌بینی می‌شد این تکنولوژی پتانسیل زیادی برای تحول دیتاسترهای سنتی داشته باشد. در آن سال مجموع سرمایه‌ی جذب شده توسط Virident برابر با ۷۶ میلیون دلار بود. مالکیت این استارت‌آپ یک سال بعد به طور کامل توسط شرکت وسترن دیجیتال به ارزش ۶۸۵ میلیون دلار خریداری شد.

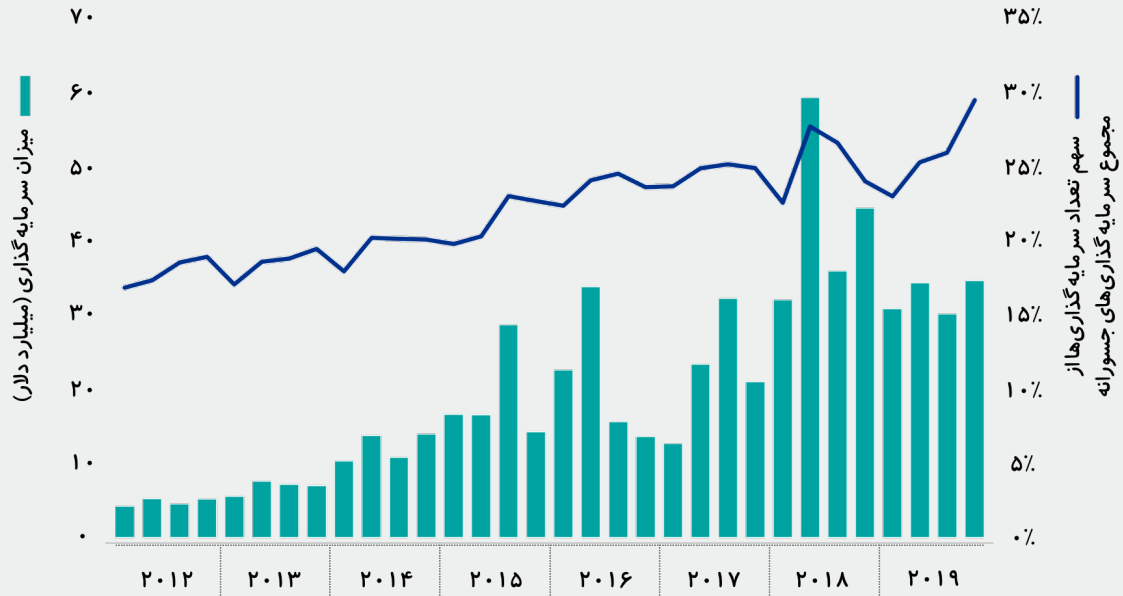


از سال ۱۹۵۵ تا ۲۰۱۵، تنها ۶۱ شرکت بوده‌اند که همواره در فهرست فورچون ۵۰۰ (بزرگترین شرکت‌های آمریکا از نظر درآمد) قرار داشته‌اند. بررسی‌ها نشان داده است که بسیاری از این شرکت‌ها، شرکت‌های پیشرو و برتر در فعالیتهای جسورانه شرکتی بوده‌اند. با توجه به گسترش نقش فناوری‌ها و نوآوری‌های تحول‌آفرین در حوزه‌های کسب‌وکار مختلف، امروزه اهمیت فعالیتهای جسورانه شرکتی و میزان توجه شرکت‌های برتر نسبت به این موضوع با سرعت بیشتری در حال افزایش است. همانگونه که در نمودار صفحه بعد مشاهده می‌شود، تعداد معاملات و مقدار سرمایه‌گذاری‌های جسورانه شرکتی (CVC) از سال ۲۰۱۲ تا سال ۲۰۱۸ به میزان قابل توجهی افزایش یافته است.

از طرف دیگر، بسیاری از استارت‌آپ‌های موفق نیز در نتیجه‌ی همکاری با شرکت‌های بزرگ به وجود آمده یا رشد یافته‌اند. بیش از ۶۰ درصد از استارت‌آپ‌های یونیکورن (استارت‌آپ‌هایی که ارزش بازار آن‌ها از یک میلیارد دلار عبور می‌کند) که توسط وال استریت ژورنال شناسایی شده‌اند، منابع مالی موردنیاز خود را از حداقل یک شرکت بزرگ تأمین کرده‌اند\*.

\* Wall Street Journal. (2015). The Billion Dollar Startup Club.

**فعالیت‌های جسورانه شرکت‌های بزرگ، زمینه‌ساز بهره‌مند شدن آن‌ها از نوآوری‌ها و پتانسیل رشد استارت‌آپ‌ها است. استارت‌آپ‌ها نیز با استفاده از منابع شرکت‌های بزرگ، فرصت‌های بیشتری برای رشد خواهند داشت.**



روند تغییرات مقدار سرمایه‌گذاری‌های جسورانه شرکتی در سطح جهان

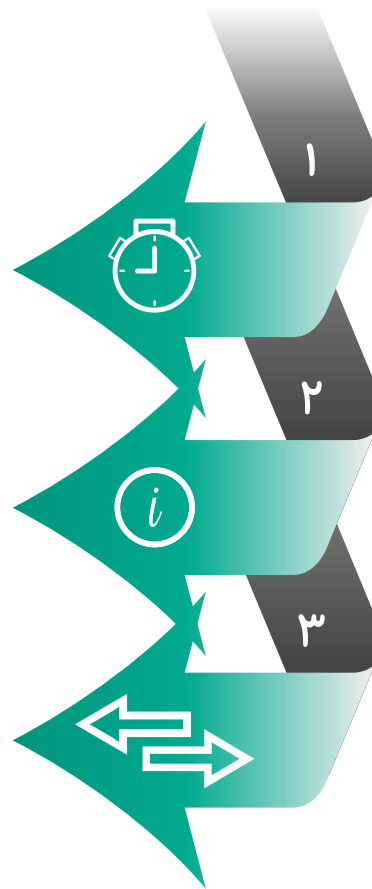
Venture Pulse, Q4'19, Global Analysis of Venture Funding, KPMG Private Enterprise.

## جاش لرنر، اقتصاددان و صاحب‌نظر مطرح سرمایه‌گذاری در دانشگاه هاروارد، اهمیت فعالیت‌های جسورانه‌ی شرکتی را به صورت زیر بیان کرده است:

**انعطاف‌پذیری بالاتر شرکت‌ها:** فعالیت‌های جسورانه‌ی شرکتی، تصویر دقیق‌تری از حوزه‌های فناوریانه‌ی جدید برای شرکت‌ها فراهم کرده و به صورت همزمان مسیری برای مالکیت ایده‌های جدید در مقابل آن‌ها قرار می‌دهد. بدین ترتیب شرکت‌ها می‌توانند با سرعت بیشتری به تحولات بازار پاسخ دهند.

**درک بهتر تهدیدها:** فعالیت جسورانه‌ی یک شرکت، مانند صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی آن، می‌تواند به منزله‌ی یک برنامه‌ی جمع‌آوری اطلاعات نیز در نظر گرفته شود. شرکت با داشتن این اطلاعات خواهد توانست از خود در مقابل تهدیدهای رقابتی محافظت کند. این در حالی است که تحقیق و توسعه به صورت سنتی، کارایی چندانی در این زمینه ندارد. تمرکز واحدهای تحقیق و توسعه معمولاً بر محدوده‌ی کوچک و مشخصی از پروژه‌ها است و بدین ترتیب، امکان نادیده گرفته شدن پیشرفت‌ها و تحولات خارج از شرکت توسط آن‌ها وجود دارد.

**خروج آسان‌تر:** مزیت دیگر فعالیت‌های جسورانه این است که مدیران با سرعت و سهولت بیشتری می‌توانند سرمایه‌گذاری‌هایی را که بی‌فایده به نظر می‌رسند را ترک نمایند؛ در حالی که رها کردن نوآوری‌های نه چندان مطلوب که با سرمایه‌گذاری در آزمایشگاه‌های داخلی توسعه یافته‌اند، برای بسیاری از شرکت‌ها دشوارتر خواهد بود.



**دستاوردهای بزرگتر:** زمانی که یک شرکت منابع مالی خود را با سایر صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه ترکیب می‌کند، اثرگذاری آن بسیار بیشتر خواهد شد. این امکان به خصوص زمانی مفید خواهد بود که عدم قطعیت‌های فناورانه‌ی بالایی وجود داشته باشند.

**سهولت در توسعه بازار و مشتری:** زمانی که یک شرکت فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های جسورانه‌ی خود را افزایش می‌دهد، در واقع به توسعه‌ی تکنولوژی‌هایی کمک می‌کند که به پلتفرم کلی شرکت مرتبط هستند. از این رو این فعالیت‌ها می‌توانند به افزایش تقاضا برای محصولات شرکت در آینده منجر شوند.

**بازگشت سرمایه‌ی بیشتر:** فعالیت‌های جسورانه جنبه‌ای کاملاً مالی نیز دارند. کسب سود از سرمایه‌گذاری‌ها، هدف اصلی و اغلب تنها هدف صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی مستقل است؛ هرچند این موضوع برای واحدهای جسورانه وابسته به یک شرکت مادر که حوزه‌ی اصلی فعالیت آن بخش مالی نیست، در درجه دوم اهمیت قرار دارد. شرکت‌های فعال در صنایع و حوزه‌های دیگر، عمدتاً به منظور کسب منافع استراتژیک اقدام به ایجاد چنین واحدهایی می‌نمایند. شرکت‌ها با سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها، ارزش‌های دیگری نظیر شهرت، مهارت و منابع (از محققان و آزمایشگاه‌های پیشرفته تا شبکه فروشندگان) بدست می‌آورند.



Lerner, J. (2013).  
Corporate Venturing.  
Harvard Business Review.





زمانی که یک شرکت با یک هدف مشخص، تصمیم به اتخاذ یک استراتژی جسورانه می‌گیرد، با مشکلاتی در زمینه شناسایی استراتژی‌های مناسب برای همکاری مواجه می‌شود. به طور سنتی، مراکز دانش نظیر دانشگاه‌ها و مراکز فناوری، محل‌هایی بوده‌اند که شرکت‌ها برای نوآوری به سراغ آن‌ها می‌رفتند. این اقدام به خصوص در مرحله‌ی ایده‌پردازی نوآوری سودمند بوده است. اما به مرور زمان بسیاری از شرکت‌های بزرگ و موفق، لزوم مشارکت بیشتر در فرآیندهای کارآفرینانه را درک کرده و سازوکارهای واسطه‌ای توسعه داده‌اند تا بتوانند به گونه‌ی بهتر و سودمندتری از ایده‌های نوآورانه و تبدیل آن‌ها به فرصت‌های کسب‌وکار حمایت کنند. البته برخی از انواع همکاری با دانشگاه‌ها را همچنان می‌توان به عنوان نوعی از فعالیت‌های جسورانه طبقه‌بندی کرد، اما این فعالیت‌ها هم‌اکنون طیف گسترده‌تری را در بر می‌گیرند که در ادامه به توضیح آن‌ها پرداخته می‌شود..

همکاری  
استراتژیک

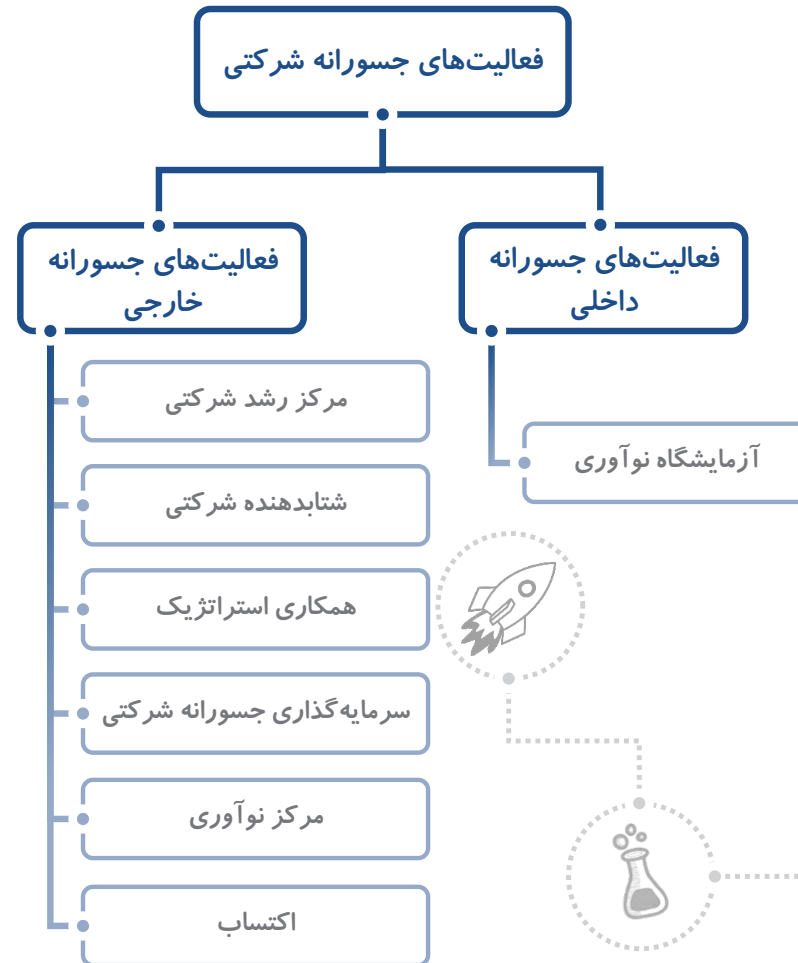
\* مرکز تحقیقات کود دانشگاه آدلاید [sciences.adelaide.edu.au/fertiliser](https://sciences.adelaide.edu.au/fertiliser)

مرکز تحقیقات فناوری کود دانشگاه آدلاید در نتیجه همکاری دانشگاه آدلاید استرالیا و شرکت موزایک تأسیس شده است. موزایک یک شرکت آمریکایی فعال در زمینه‌ی استخراج و تولید فسفات و پتاس و بزرگترین تولیدکننده کودهای پتاس و فسفات در ایالات متحده است. حجم سرمایه‌گذاری موزایک در این مرکز تحقیقاتی در فاصله سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۲۰ بالغ بر ۸/۵ میلیون دلار بوده است. دانشجویان دکترا، پروژه‌های تحقیقاتی خود با کاربرد تجاری در حوزه‌های شیمی خاک، فناوری کود و تغذیه گیاهان را در این مرکز تحقیقات انجام می‌دهند.

شناسایی، فرمولاسیون و تولید کودهای جدید و استفاده از تحقیقات پیشرفته ایزوتوپی و طیف‌سنجی به منظور سنجش بهره‌وری کودها در آزمایشگاه‌ها و نمونه‌های محیطی از جمله مهم‌ترین فعالیت‌های تخصصی این مرکز است.

\* Fertiliser Technology Research Centre (FTRC)

فعالیت‌های جسورانه‌ی شرکتی را می‌توان با توجه به تمرکز آن‌ها بر **منابع دانش درون و بیرون از سازمان**، به دو دسته‌ی فعالیت‌های جسورانه‌ی داخلی و خارجی تقسیم کرد. فعالیت‌های جسورانه‌ی داخلی مانند انواعی از تحقیق و توسعه‌ی داخلی یا آزمایشگاه‌های نوآوری، در واقع تأمین مالی برنامه‌های جسورانه‌ی جدیدی هستند که همزمان با متمایز بودن از کسب‌وکار محوری شرکت و سطحی از خودمختاری سازمانی، از نظر حقوقی همچنان بخشی از شرکت محسوب شده و تمرکز آن‌ها بر خلق مسیرهای جدید با استفاده از دانش موجود در سازمان است. از سوی دیگر، فعالیت‌های جسورانه‌ی خارجی می‌توانند منجر به ایجاد نهادهای خودمختار خارج از ساختار کنونی سازمان شوند؛ اما در عین حال هدف از آن‌ها توسعه‌ی توانمندی‌های شرکت مادر خواهد بود. در شکل زیر برخی از ابزارهای در دسترس شرکت‌ها برای فعالیت‌های جسورانه‌ی داخلی و خارجی معرفی شده‌اند.



ابزارهای فعالیت‌های جسورانه شرکتی

## ابزارهای فعالیت‌های جسورانه شرکتی

عواملی نظیر صرفه‌ی اقتصادی\* فناوری، افزایش تعداد افراد ماهر (از نظر مهارت‌های فناورانه و کارآفرینی) و سرعت گسترش ایده‌ها منجر به پراکندگی جغرافیایی استعدادهایی شده که امکان یافتن راهکارهای نوآورانه برای پاسخ به نیازهای شرکت را فراهم می‌کنند. در نتیجه این تنوع و پراکندگی جغرافیایی، راه‌های جدیدی برای مشارکت با شرکت‌های نوپا به وجود آمده‌اند. بدین ترتیب شرکت‌ها علاوه بر منابع داخلی در دسترس برای نوآوری، به استفاده از منابع خارجی برای تعامل با سایر بازیگران اکوسیستم‌های نوآوری روی آورده‌اند.

فعالیت‌های جسورانه‌ی داخلی برای مدت‌زمان بیشتری در شرکت‌ها مرسوم بوده و عمدتاً ابزارهای توسعه‌ی نوآوری سنتی در راستای انجام آن‌ها به کار گرفته شده‌اند. اما پس از پیدایش و فراگیر شدن فعالیت‌های جسورانه‌ی خارجی، ابزارهای مختص به آن‌ها نیز به تدریج در میان شرکت‌ها و صنایع مختلف مورد استفاده قرار گرفتند. شرکت‌ها متناسب با شرایط و نیازهای خود، ابزارهای گوناگونی را برای فعالیت‌های جسورانه و منطبق با استراتژی نوآوری خود به کار می‌گیرند. در واقع دیگر سؤال اصلی این نیست که آیا باید نوآوری را جذب کرد یا خیر، بلکه این است که چگونه باید آن را جذب کرد؟

در ادامه، ابزارهای در دسترس شرکت‌های بزرگ برای ورود به دنیای فعالیت‌های جسورانه معرفی و ویژگی‌های آن‌ها در مقایسه با یکدیگر تشریح خواهد شد.

---

\* صرفه‌های اقتصادی می‌توانند به صورت صرفه‌جویی ناشی از مقیاس (Economies of Scale) یا صرفه‌جویی ناشی از وسعت (Economies of Scope) باشند. در مورد اول، افزایش حجم تولید موجب کاهش هزینه هر واحد محصول شده و در مورد دوم، انعطاف‌پذیری بیشتر، امکان تولید محصولات متنوع با هزینه‌ی کمتر را فراهم می‌کند.

### مرکز رشد شرکتی

در مراکز رشد که انکوباتور\* نیز نامیده می‌شوند، خدماتی نظیر ارائه‌ی مشاوره به منظور ارتقاء ارزش دستاوردها و پشتیبانی از کارآفرینان در راستای خلق ایده‌های پایدار و رساندن آن‌ها به مرحله‌ی ارائه به بازار ارائه می‌شوند. مراکز رشد شرکتی معمولاً بر روی مراحل ابتدایی نوآوری متمرکز هستند و ایده‌های کارآفرینان را به مدل‌های کسب‌وکار حقیقی تبدیل می‌کنند.

\* Incubator

### آزمایشگاه نوآوری

به صورت یک مرکز رشد داخلی، کسب‌وکارهای جدیدی مانند استارت‌آپ‌ها را در داخل شرکت و متشکل از کارکنان شرکت تشکیل می‌دهد. به عبارت دیگر، تیم‌هایی از کارکنان دارای پتانسیل کارآفرینی در داخل شرکت تشکیل شده و پروژه‌های کوچکی مانند نمونه‌سازی سریع محصولات و خدمات را تعریف و اجرا می‌کنند. همانگونه که اشاره شد این رویکرد مبتنی بر استفاده حداکثری از توان داخلی به منظور ورود به فضای نوآوری است.

## همکاری استراتژیک

اتحادهایی که بین شرکتها و سایر بازیگران اکوسیستم نوآوری (از جمله استارتآپها) شکل می‌گیرد و می‌تواند اشکال مختلفی (مانند توسعه‌ی مشترک محصولات و خدمات) داشته باشد. این روش نسبت به سایر رویکردها از ریسک کمتری برخوردار است.

## شتابدهنده شرکتی

در یک شتابدهنده، حمایت‌های کوتاه‌مدت یا میان‌مدت به شکل مشاوره، آموزش، دسترسی به فضای کار و ... به گروه‌های استارتآپی ارائه می‌شود. فعالیتهای شتابدهنده‌ها معمولاً شامل تقویت مدل‌های کسب‌وکار موجود، اعتبارسنجی و پرورش آنها می‌شود. شتابدهنده‌ها می‌توانند در ازای ارائه‌ی این خدمات و حمایت‌های مالی، بخشی از سهام استارتآپ‌ها را در اختیار بگیرند.



### مرکز نوآوری

نسبت به سایر ابزارها، محدوده‌ی گسترده‌تری از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرند. مراکز نوآوری، سازمان‌هایی با ساختار کوچک‌تر هستند که قابلیت پویایی و انطباق بیشتری با تغییرات نسبت به شرایط موجود در شرکت بزرگ دارند و امکان تعامل بهتر با بازیگران مختلف اکوسیستم نوآوری را فراهم می‌کنند.



### سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی

شرکت‌های بزرگ، از طریق سرمایه‌گذاری‌های مستقیم در شرکت‌های نوپا و خریداری سهام آن‌ها، استارت‌آپ‌های همراستا با اهداف استراتژیک\* خود را هدف قرار می‌دهند و از پتانسیل‌های نوآوری آن‌ها بهره‌مند می‌شوند.

\* لزوماً به مفهوم هم‌راستایی با کسب و کار و حوزه کاری کنونی یک شرکت نیست. بلکه مفهوم گسترده‌تری شامل راهبردهای کلان سازمان را هدف‌گیری می‌کند.



اكتساب یا تملک زمانی صورت می‌گیرد که یک شرکت بزرگ اقدام به خریداری مالکیت استارت‌آپ با هدف دستیابی به محصولات تجاری شده یا آماده تجاری‌سازی، فناوری‌های مکمل یا توانمندی‌های آنها در راستای رفع مشکلات و چالش‌های کسب و کاری خود یا ورود به بازارهای جدید می‌نماید.



## انطباق ابزارهای جسورانه با منابع مورد استفاده

	مرکز نوآوری	سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی	همکاری استراتژیک	شناخت‌دهنده شرکتی	مرکز رشد شرکتی	آزمایشگاه نوآوری	اکتساب
<b>Boston Consulting Group</b> Incubators, accelerators, venturing, and more	✓	✓	✓	✓	✓		✓
<b>Boston Consulting Group</b> Corporate venturing shifts gears		✓		✓	✓	✓	
<b>Boston Consulting Group:</b> How the best corporate ventures keep getting better	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>IESE Business School:</b> Corporate venturing: achieving profitable growth through startups	✓	✓	✓	✓	✓		✓
<b>IESE Business School:</b> A guide of corporate venturing: tools, descriptions and features	✓	✓	✓	✓	✓		✓
<b>World Intellectual Property Organization</b> The role and functions of an innovation centre	✓						

	مرکز نوآوری	جسورانه شرکتی سرمایه‌گذاری	همکاری استراتژیک	شتابدهنده شرکتی	مرکز رشد شرکتی	نوآوری آزمایشگاه	اکتساب
<b>WU Executive Academy</b> Corporate venturing as a tool for SMEs growth		✓					
<b>Bundl</b> Corporate venturing: 16 tools for disruptive innovation	✓	✓	✓	✓	✓		✓
<b>Forbes</b> Corporate venture capital: finding your path to success		✓					
<b>KPMG International</b> Venture pulse Q4 2019		✓					
<b>Tilburg University</b> Corporate venturing 2019 report		✓		✓			
<b>European Commission:</b> Corporate Venturing: Insights for European leaders in government, university and industry	✓	✓	✓	✓	✓		✓
<b>Entrepreneur:</b> What Corporate Incubators and Accelerators Can Mean for Your Business	✓			✓	✓		

در صفحات بعد، مسائل و ملاحظات مهم در مورد ابزارهای جسورانه‌ی معرفی‌شده، بیان می‌شوند که به ارائه تصویر دقیق‌تر و بکارگیری بهتر این ابزارها کمک خواهند نمود:

۱. هدف و منطق اصلی استفاده
۲. کارکردهای اصلی مورد انتظار
۳. مهارت نیروی انسانی موردنیاز در شرکت
۴. مزایا برای شرکت
۵. مزایا برای استارت‌آپ‌ها
۶. تخصیص منابع و سازوکار ایجادشده
۷. نزدیکی به کسب‌وکار و جایگاه در شرکت
۸. عوامل کلیدی موفقیت

## هدف اصلی و منطق استفاده

### آزمایشگاه نوآوری

نمونه‌سازی سریع محصولات و خدمات و آزمایش روش‌های جدید؛ گسترش کسب‌وکار محوری یا حوزه‌های نزدیک به آن؛  
نمونه‌سازی سریع و سنجش بازار محصولات و خدمات جدید



### مرکز رشد شرکتی

دسترسی به راهکارهای نوآورانه و خلق ارزش به روش‌های کارآفرینانه؛ کشف ایده‌های نویدبخش و تبدیل آن‌ها به  
استارت‌آپ‌ها برای پاسخ به نیازهای مشخص یا ایجاد فرصت‌های جدید



### شتابدهنده شرکتی

کشف سریع و پرورش استارت‌آپ‌های دارای راهکارهای نوآورانه که می‌توانند یک نیاز را رفع کرده یا فرصت‌های جدیدی را در  
حوزه‌های مشخص آشکار کنند.



### همکاری استراتژیک

دسترسی به تکنولوژی، محصول یا خدمت مکمل، معمولاً بدون ایجاد تعهد مالی بزرگ و به منظور افزایش رقابت‌پذیری محصولات یا خدمات



### سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی

یادگیری و اطلاع از فرصت‌های جدید و تحول‌آفرین یا دسترسی به آن‌ها به منظور ایجاد فرصت‌هایی برای رشد شرکت و سودآوری



### مرکز نوآوری

ایجاد ساختاری در راستای انعطاف‌پذیری بیشتر شرکت برای تعامل با اکوسیستم نوآوری، افزایش سهم فعالیت‌های نوآورانه، استفاده از منابع دانش بیرونی و تجاری‌سازی نوآوری‌های جدید



### اقتساب

در اختیار گرفتن مالکیت استارت‌آپ به منظور دسترسی به منابع، محصولات تجاری شده یا آماده تجاری‌سازی، فناوری مکمل، درآمد، مشتریان و توانمندی‌های آن‌ها



## کارکردهای اصلی مورد انتظار

آزمایشگاه  
نوآوری



توسعه کسب‌وکارهای جدید با استفاده از توان کارکنان فعلی؛ استفاده از روش‌های جدید برای نوآوری؛ ایجاد جریان‌های درآمدی جدید در کوتاه‌مدت تا بلندمدت

مرکز رشد  
شرکتی



ورود به اکوسیستم استارت‌آپی از طریق تأسیس استارت‌آپ‌های موفق؛ جذب نیروهای خلاق و نوآور؛ ایجاد جریان‌های درآمدی جدید در بلندمدت

شتاب‌دهنده  
شرکتی



نقش‌آفرینی بهتر در اکوسیستم استارت‌آپی؛ کسب سود و تجربه انجام معاملات؛ گسترش ارتباط با تیم‌های خلاق و نوآور؛ ایجاد جریان‌های درآمدی جدید در بلندمدت

همکاری  
استراتژیک



یادگیری روش‌های نوآوری از همکاران؛ اطلاع از تحولات و پیشرفت‌ها در حوزه فعالیت؛ رفع یک مشکل یا نیاز به خصوص؛ ایجاد جریان‌های درآمدی جدید در کوتاه‌مدت و بلندمدت

سرمایه‌گذاری  
جسورانه  
شرکتی



تبدیل شدن به یکی از بازیگران اصلی اکوسیستم استارت‌آپی؛ کسب سود و تجربه انجام معاملات متوالی؛ جذب منابع انسانی و فناورانه در راستای منافع شرکت؛ ایجاد جریان‌های درآمدی جدید در بلندمدت؛ متوع‌سازی مدل درآمدی

مرکز  
نوآوری



تبدیل شدن به بخشی از اکوسیستم استارت‌آپی؛ استخدام و حفظ افراد با استعداد؛ امکان بکارگیری روش‌های جدید برای نوآوری؛ ارتقاء سطح انعطاف‌پذیری در یک بخش؛ ایجاد جریان‌های درآمدی جدید در میان‌مدت تا بلندمدت

اکتساب



افزایش جریان درآمدی فعلی و ایجاد جریان درآمدی جدید حاصل از دسترسی به بازارها و مشتریان استارت‌آپ و کسب فناوری، دانش و توانمندی‌های مکمل در نتیجه‌ی یکپارچه‌سازی استارت‌آپ در فرآیندها و فعالیت‌های شرکت

## مهارت نیروی انسانی مورد نیاز در شرکت

### سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی

سابقه‌ی سرمایه‌گذاری‌های موفق؛ تجربه‌ی معامله؛ تجربه عملیاتی استارت‌آپی؛ دسترسی به شبکه‌ی مشتریان و سرمایه‌گذاران



### آزمایشگاه نوآوری

وجود متخصصان باتجربه در رابطه با ابزارهای کارآفرینی؛ تخصص صنعتی؛ استعداد کسب‌وکار



### مرکز رشد شرکتی و شتاب‌دهنده شرکتی

توانایی پاسخ به نیازهای کارآفرینان؛ وجود متخصصان دارای تجربه در رابطه با ابزارهای مالی کارآفرینانه؛ تخصص صنعتی؛ استعداد کسب‌وکار؛ روابط با همکاران استراتژیک؛ دسترسی مناسب به مشاوران، مدیریت و هیئت مدیره؛ کمک‌های حقوقی و قانونی؛ مهارت‌های مدیریت مالکیت فکری



### مرکز نوآوری

توانایی پاسخ به نیازهای کارآفرینان؛ تخصص در استفاده از ابزارهای مالی کارآفرینانه؛ روابط با همکاران استراتژیک؛ دسترسی به مشاوران باتجربه



### اقتساب

مهارت‌های شبکه‌سازی؛ تصمیم‌گیری آگاهانه؛ تجربه ارزیابی موشکافانه؛ تخصص مالی



### همکاری استراتژیک

توانایی ایجاد روابط، اعتماد و مهارت‌های مؤثر مذاکره



## مزایا برای شرکت

### شتابدهنده شرکتی

فرصت‌های رشد و سرمایه‌گذاری بیشتر؛ امکان دریافت ورودی‌های تحقیق و توسعه با هزینه کمتر؛ جذب نیروی انسانی با استعداد و افزایش انگیزه نیروی کار فعلی برای ادامه همکاری

### مرکز نوآوری

بهره‌مند شدن از نیروی انسانی خلاق و انعطاف‌پذیری شرکت‌های نوپا؛ دسترسی به فرصت‌های رشد و سرمایه‌گذاری بیشتر؛ برون‌سپاری تحقیق و توسعه با هزینه کمتر

### مرکز رشد شرکتی

فرصت‌های رشد و سرمایه‌گذاری بیشتر؛ امکان برون‌سپاری تحقیق و توسعه با هزینه کمتر؛ جذب نیروی انسانی با استعداد و افزایش انگیزه نیروی کار فعلی برای ادامه همکاری

### سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی

متنوع‌سازی بیشتر مدل کسب‌وکار؛ دسترسی به محصولات، خدمات و تکنولوژی‌های پیشرفته توسعه‌یافته توسط استارت‌آپ‌ها؛ منافع مالی حاصل از سرمایه‌گذاری‌های سودآور

### آزمایشگاه نوآوری

رصد دقیق‌تر فعالیت‌های نوآورانه در حوزه فعالیت؛ تقویت توانمندی‌ها و آشنایی با روش‌های استارت‌آپی؛ پرورش و حفظ کارکنان نوآور و کارآفرین

### همکاری استراتژیک

کسب مزیت رقابتی در مقابل دیگر شرکت‌ها؛ ایجاد هم‌افزایی با منابع و فعالیت‌های استارت‌آپ؛ ورود کم‌ریسک‌تر به حوزه‌های جدید

### اکتساب

توسعه‌ی کسب و کار شرکت؛ در اختیار گرفتن استعدادها، مهارت‌ها، دانش، هوش کسب و کاری و فناوری‌های جدید؛ دسترسی به بازارها و مشتریان جدید



## مزایای استارت‌آپ‌ها

### مرکز رشد شرکتی

دسترسی به امکانات، تخصص و پشتیبانی فنی از طریق مشاوره و مربی‌گری؛ تسهیل دسترسی به منابع مالی

### همکاری استراتژیک

افزایش پتانسیل عملکرد بهتر در بازار؛ ایجاد هم‌افزایی با منابع و فعالیت‌های شرکت و در نتیجه صرفه‌جویی اقتصادی ناشی از وسعت و انعطاف‌پذیری

### سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی

دسترسی به منابع مالی، دانش و مشاوره‌ی شرکت‌های باتجربه؛ زمینه‌سازی برای جذب منابع مالی بزرگ؛ تسهیل خروج

### مرکز نوآوری

دسترسی به امکانات، تخصص و پشتیبانی فنی از طریق مشاوره و مربی‌گری؛ تسهیل دسترسی به منابع مالی؛ کسب اعتبار در حوزه‌ی فعالیت

### اقتساب

منافع مالی حاصل از فروش مالکیت استارت‌آپ به شرکت بزرگ؛ افزایش نقدینگی برای توسعه فعالیت‌ها؛ کسب شهرت؛ فرصت‌های پیشرفت کاری برای کارکنان استارت‌آپ؛ امکان توسعه سریع کسب و کار و بازار استارت‌آپ

### شتابدهنده شرکتی

دسترسی به امکانات، تخصص و پشتیبانی فنی از طریق مشاوره و مربی‌گری؛ تسهیل دسترسی به منابع مالی



## آزمایشگاه نوآوری

هزینه: بسیار زیاد

خرید سهام سرمایه‌پذیر: مالکیت کامل  
افق زمانی مشارکت: کوتاه‌مدت تا میان‌مدت  
سطح کنترل شرکت: کنترل کامل

## مرکز رشد شرکتی

هزینه: زیاد

خرید سهام سرمایه‌پذیر: معمولاً  
افق زمانی مشارکت: میان‌مدت تا بلندمدت  
سطح کنترل شرکت: کنترل کامل در صورت داخلی بودن مرکز رشد

## شتابدهنده شرکتی

هزینه: متوسط

خرید سهام سرمایه‌پذیر: به ندرت  
افق زمانی مشارکت: میان‌مدت تا بلندمدت  
سطح کنترل شرکت: کنترل کامل در صورت داخلی بودن شتابدهنده

## تخصیص منابع

### و سازوکار ایجاد شده

(خرید سهام سرمایه‌پذیر، افق زمانی  
مشارکت و سطح کنترل شرکت)

### سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی

هزینه: بسیار زیاد  
خرید سهام سرمایه‌پذیر: همواره  
افق زمانی مشارکت: کوتاه‌مدت تا میان‌مدت  
سطح کنترل شرکت: کنترل محدود

### همکاری استراتژیک

هزینه: متوسط  
خرید سهام سرمایه‌پذیر: به ندرت  
افق زمانی مشارکت: کوتاه‌مدت تا میان‌مدت  
سطح کنترل شرکت: کنترل مشترک با همکاران

### مرکز نوآوری

هزینه: زیاد  
خرید سهام سرمایه‌پذیر: وابسته به ابزارهای جانبی مورد استفاده  
افق زمانی مشارکت: میان‌مدت تا بلندمدت  
سطح کنترل شرکت: کنترل کامل در صورت داخلی بودن مرکز نوآوری

### اقتساب

هزینه: بسیار زیاد  
خرید سهام سرمایه‌پذیر: همواره  
افق زمانی مشارکت: بلندمدت  
سطح کنترل شرکت: کنترل قابل توجه در صورت خریداری سهام اکثریت استارت‌آپ

## تفصیص منابع

### و سازوکار ایجاد شده

(خرید سهام سرمایه‌پذیر، افق زمانی  
مشارکت و سطح کنترل شرکت)

## نزدیکی به کسب‌وکار و جایگاه در شرکت

### همکاری استراتژیک

لزوم نزدیکی به کسب‌وکار محوری: زیاد  
جایگاه در سازمان: تصمیم‌گیری و اجرا در سطح هیئت  
مدیره

### آزمایشگاه نوآوری

لزوم نزدیکی به کسب‌وکار محوری: زیاد  
جایگاه در سازمان: واحد مجزا و موازی واحد تحقیق و  
توسعه به صورت بخش داخلی

### مرکز نوآوری

لزوم نزدیکی به کسب‌وکار محوری: متوسط  
جایگاه در سازمان: واحد مجزا؛ امکان فعالیت به عنوان  
شخصیت حقوقی مستقل

### اکتساب

لزوم نزدیکی به کسب‌وکار محوری: کم  
جایگاه در شرکت: بازوی جداگانه سرمایه‌گذاری جسورانه؛  
تصمیم‌گیری در سطح هیئت مدیره

### سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی

لزوم نزدیکی به کسب‌وکار محوری: کم  
جایگاه در سازمان: بازوی جداگانه سرمایه‌گذاری  
جسورانه؛ تصمیم‌گیری در سطح هیئت مدیره، امکان  
فعالیت به‌عنوان شخصیت حقوقی مستقل

### مرکز رشد شرکتی

لزوم نزدیکی به کسب‌وکار محوری: متوسط  
جایگاه در سازمان: واحد رشد مجزا؛ موازی واحد تحقیق  
و توسعه؛ امکان فعالیت به عنوان شخصیت حقوقی  
مستقل

### شتاب‌دهنده شرکتی

لزوم نزدیکی به کسب‌وکار محوری: متوسط  
جایگاه در سازمان: شتاب‌دهنده مجزا؛ موازی واحد  
تحقیق و توسعه؛ امکان فعالیت به عنوان شخصیت  
حقوقی مستقل

## عوامل کلیدی موفقیت

### آزمایشگاه نوآوری

وجود نیروی انسانی فنی ماهر و نوآور؛ امکان جابجایی و تخصیص نیروی کار به آزمایشگاه در زمان مشخص



### مرکز رشد شرکتی و شتابدهنده شرکتی

انتخاب بهترین ایده‌ها و استارت‌آپ‌ها؛ فشرده‌سازی چرخه‌ی نوآوری؛ ارائه‌ی آموزش‌های مرتبط و ایجاد رویه‌های استاندارد و ساده؛ ارائه‌ی خدمات با کیفیت با امکان افزایش مقیاس و رشد (در زمینه‌ی مهارت، آموزش، تأسیسات و شبکه‌سازی)



### همکاری استراتژیک

وجود یک تیم اختصاصی و ماهر؛ شناسایی اولیه توانمندی‌های مکمل همکار با بودجه اولیه و بازه‌ی زمانی مشخص؛ مذاکره‌ی ابتدایی در مورد حقوق، سودها و مخارج فرصت‌های کسب‌وکار؛ رویه‌های ساده (زمان‌بندی پرداخت کوتاه‌تر و ...)



### سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی و اکتساب

طراحی مشوق‌های مناسب برای مدیر سرمایه‌گذاری؛ استراتژی سرمایه‌گذاری مشخص (مستقل یا وابسته به شرکت مادر)؛ ایجاد ساختارهای مسطح و فرآیندهای تصمیم‌گیری سریع



### مرکز نوآوری

انتخاب بهترین ایده‌ها و استارت‌آپ‌ها؛ جستجوی روش‌های نوین تعامل با اکوسیستم؛ فشرده‌سازی چرخه نوآوری؛ ارائه آموزش‌های مرتبط و ایجاد رویه‌های استاندارد و ساده؛ ارائه خدمات با کیفیت با امکان افزایش مقیاس و رشد (در زمینه مهارت، آموزش، تأسیسات و شبکه‌سازی)



**مرکز نوآوری شرکتی**

**مرکز نوآوری لوفت هانزا** lh-innovationhub.de

شرکت هواپیمایی لوفت‌هانزا در سال ۲۰۱۴ هدف استراتژیک اصلی خود را حفظ جایگاه خود به عنوان یک شرکت برتر هوانوردی در بازار پویا و حصول اطمینان از رشد سودآور آن تعیین کرد و به منظور دستیابی به آن، برنامه استراتژیک «۱۷به۱ – مسیر رو به جلو» را تدوین کرد. با اجرای این برنامه، همزمان به روندهای خارجی (مانند تغییر زنجیره‌های ارزش، گسترش دیجیتالی‌شدن و تغییر انتظارات مشتریان) و همچنین چالش‌های داخلی پاسخ داده می‌شود.

در کنار مراکز تحقیق و توسعه شرکت که به توسعه داخلی محصولات و خدمات می‌پردازند، کارکرد اصلی مرکز نوآوری لوفت‌هانزا، ایجاد ارتباط میان کارکنان لوفت‌هانزا و اکوسیستم استارت‌آپی آلمان است و نقش‌های آن، موارد زیر را در برمی‌گیرد:

- **اکتشاف:** تحقیق و تحلیل تحولات اکوسیستم جهانی فناوری مسافرتی به صورت نظام‌مند
- **ساخت:** توسعه و آزمایش نوآوری‌های مدل‌های کسب‌وکار و در عین حال، ساخت نمونه‌های اولیه و اعتبارسنجی آن‌ها در ارتباط مستقیم با مشتریان
- **همکاری:** معرفی گروه لوفت‌هانزا به استارت‌آپ‌های فناورانه نوآور در حوزه سفر و شرکت‌های فعال در راستای بهبود سفرها.
- **سرمایه‌گذاری:** تشویق گروه لوفت‌هانزا به سرمایه‌گذاری استراتژیک در ایده‌های نوآورانه و شرکت‌های بازار سفر دیجیتال
- **تحول:** کمک به گروه لوفت‌هانزا برای اتخاذ راه‌های تفکر و روش‌های شرکت‌های فناورانه موفق در فرهنگ نوآوری این شرکت

\* Lufthansa Innovation Hub

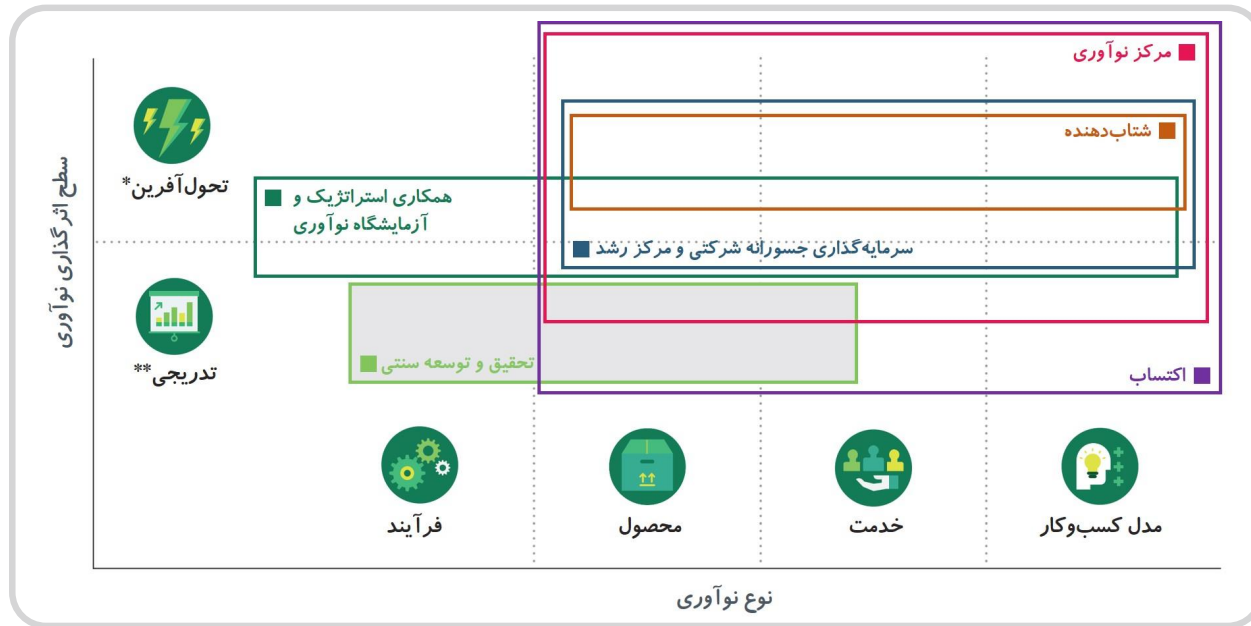
”

همانگونه که بیان شد، تأسیس و فعالیت مرکز نوآوری شرکت لوفتهانزا بخشی از یک استراتژی کلی این شرکت است و کارکردهای آن مواردی را در بر می‌گیرند که متفاوت از نقش‌های مراکز تحقیق و توسعه‌ای هستند که قبلاً در شرکت وجود داشته‌اند. اثربخشی ابزارهایی که در راستای فعالیت‌های جسورانه‌ی شرکتی به کار گرفته می‌شوند، نیازمند این است که این ابزارها بخشی از رویکرد کلی شرکت نسبت به نوآوری باشند. به عبارت دیگر، این ابزارها می‌توانند مکمل فعالیت‌های تحقیق و توسعه‌ی سنتی باشند که پیش‌تر در شرکت انجام می‌شدند. به منظور حصول اطمینان از یکپارچه‌سازی مناسب فعالیت‌های جسورانه در مجموعه فعالیت‌های شرکت، باید جایگاه ابزارهای مورد استفاده از نظر نوع نوآوری‌های مورد انتظار در نتیجه‌ی بکارگیری آن‌ها و همچنین شدت این نوآوری‌ها مشخص شوند.

شکل صفحه بعد جایگاه ابزارهای فعالیت‌های جسورانه در مقایسه با فعالیت‌های تحقیق و توسعه‌ی سنتی را بر اساس این موارد نشان می‌دهد. همانگونه که در این شکل مشاهده می‌شود، فعالیت‌های تحقیق و توسعه عمده‌تاً به خلق نوآوری‌های تدریجی در زمینه‌ی فرآیند، محصول و خدمت می‌پردازند. این در حالی است که ابزارهای جسورانه می‌توانند در راستای دستیابی به نوآوری‌های تدریجی و رادیکال در این حوزه‌ها و همچنین در زمینه‌ی مدل‌های کسب‌وکار به کار گرفته شوند. به عنوان مثال، نمی‌توان انتظار داشت که یک شرکت فعال در حوزه‌ی حمل‌ونقل هوایی، ریلی یا دریایی، از طریق مراکز تحقیق و توسعه‌ی داخلی شرکت، به یک مدل کسب‌وکار نوآورانه در زمینه‌ی حمل‌ونقل و جابجایی دست یابد. با این وجود، به‌کارگیری یکی از ابزارهای جسورانه‌ای که در این گزارش به معرفی آن‌ها پرداخته می‌شود، می‌تواند احتمال خلق ارزش از این طریق را افزایش خواهد داد.

“

## ابزارهای نوآوری جسورانه چگونه می‌توانند با توجه به نوع و شدت نوآوری، مکمل فعالیت‌های تحقیق و توسعه مرسوم باشند؟



\* نوآوری تحول‌آفرین (Radical): مواردی از نوآوری که تغییرات بزرگی ایجاد می‌کنند و در نتیجه‌ی این تغییرات، بازارها یا صنایع موجود، متحول شده یا حتی بازارها یا صنایع جدیدی به وجود می‌آیند.

\*\* نوآوری تدریجی (Incremental): تمرکز این نوآوری‌ها در درجه‌ی اول بر روی بهبود محصولات یا خدمات موجود یا افزودن ویژگی‌های جدیدی به آن‌ها است.

Boston Consulting Group (2018). How the Best Corporate Ventures Keep Getting Better.



”

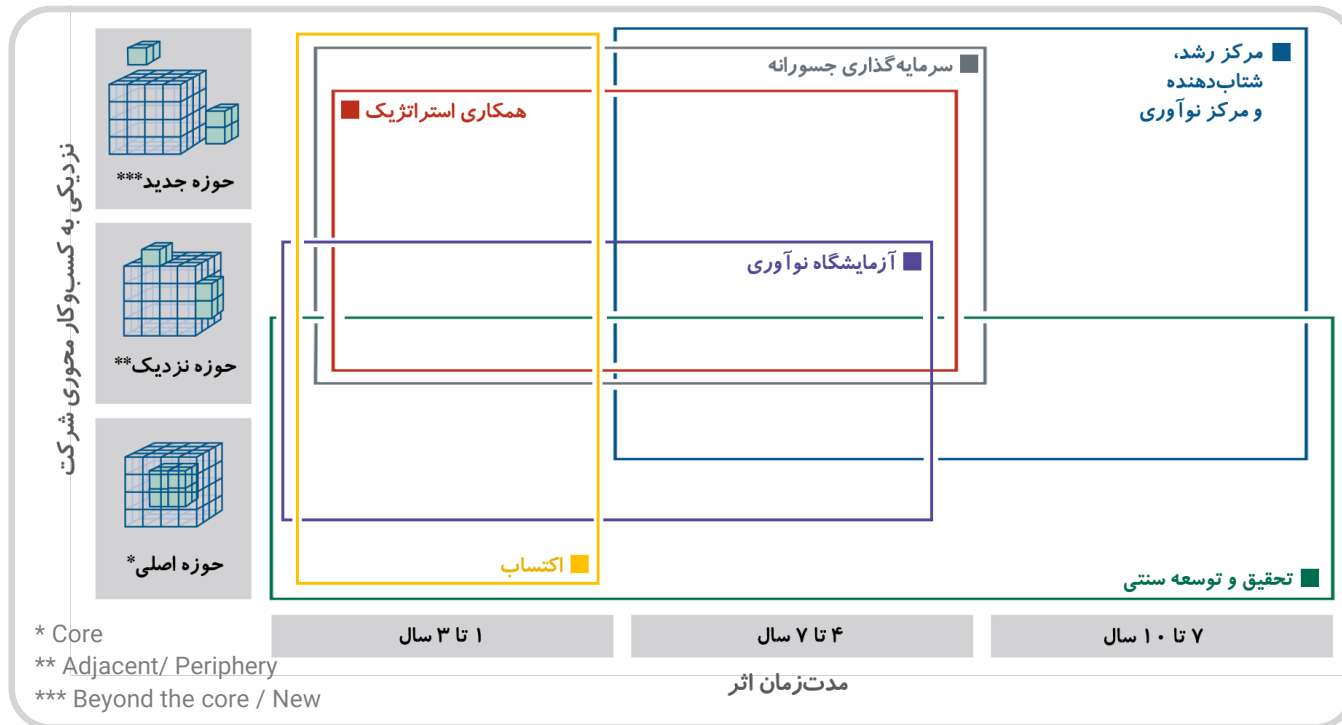
شکل صفحه بعد نیز نوع دیگری از جایگاه ابزارهای فعالیت‌های جسورانه در مقایسه با تحقیق و توسعه سنتی را بر اساس نزدیکی به کسب‌وکار اصلی شرکت و همچنین مدت‌زمان مورد انتظار برای اثرگذاری نتایج به‌کارگیری این ابزارها بر روی کسب‌وکار شرکت را نشان می‌دهد.

همانگونه که در این شکل مشاهده می‌شود، فعالیت‌های تحقیق و توسعه شرکت‌ها به شکل سنتی به نوآوری‌هایی در حوزه‌های کسب‌وکار محوری شرکت‌ها منجر می‌شوند؛ اما ابزارهای فعالیت‌های جسورانه علاوه بر این حوزه‌ها، امکان نوآوری و ورود شرکت‌ها به حوزه‌های جدید و متفاوت از کسب‌وکارهای اصلی را نیز برای آن‌ها فراهم می‌کنند. به عنوان مثال، یک شرکت تولیدکننده مواد شیمیایی می‌تواند با به‌کارگیری این ابزارها به حوزه‌های نزدیکی مانند چاپ سه‌بعدی یا حوزه‌های جدیدی مانند سلامت دیجیتال وارد شود.

در صورتی که ابزارهای فعالیت‌های جسورانه به درستی مورد استفاده قرار گیرند، شرکت‌ها را قادر می‌سازند که به شکل اثربخش‌تری با سایر سازمان‌ها تعامل کنند. این سازمان‌ها می‌توانند در مراحل مختلف توسعه قرار داشته باشند و از استارت‌آپ‌هایی که در مرحله توسعه محصول قرار دارند تا شرکت‌هایی که در مراحل اولیه رشد هستند و حتی شرکت‌های رشدیافته را دربرمی‌گیرند.

“

## اثر مکمل ابزارهای نوآوری جسورانه بر فعالیتهای تمقیق و توسعه داخلی شرکت از نظر: (۱) نزدیکی به کسب و کار مموری شرکت (۲) مدت زمان اثرگذاری



Boston Consulting Group. (2017). Incubators, Accelerators, Venturing, and More.



## شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه ایرلیکوئید

[airliquide.com/group/aliad-venture-capital](http://airliquide.com/group/aliad-venture-capital)

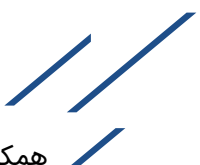
ایر لیکوئید یک شرکت چندملیتی تأمین‌کننده گازهای صنعتی مورد استفاده در صنایع دیگر است. این شرکت بزرگترین تولیدکننده گازهای صنعتی در جهان از نظر میزان درآمد محسوب می‌شود. شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی ایرلیکوئید به نام ALIAD در سال ۲۰۱۳ به عنوان بازوی سرمایه‌گذاری جسورانه گروه ایرلیکوئید تأسیس شد. فعالیت‌های شرکت ALIAD در سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها، خریداری سهام آن‌ها و حمایت از رشد پایدار استارت‌آپ‌های سبد سرمایه‌گذاری خود خلاصه می‌شود.

ALIAD از زمان تأسیس در بیش از ۳۰ استارت‌آپ سرمایه‌گذاری کرده است. سرمایه‌گذاری‌های جسورانه این شرکت، سه حوزه‌ی کلیدی گذار انرژی، سلامت و دیجیتال را هدف قرار داده‌اند. بخش عمده‌ای از سهام خریداری شده استارت‌آپ‌ها همچنان در اختیار این شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه قرار دارند؛ اما برخی از آن‌ها نیز به فروش رسیده‌اند.

این شرکت در برخی از سرمایه‌گذاری‌های جسورانه‌ی خود سهام شرکت‌هایی را خریداری کرده که فعالیت‌هایی نظیر «توسعه‌ی لوزالمعدنی مصنوعی برای درمان بیماران دیابتی»، «تولید میکروسنسورهای سنجش ویژگی‌های مایعات» یا «چاپ سه‌بُعدی در صنایع هوافضا، خودرو، پزشکی و انرژی» انجام داده‌اند. حوزه‌های سلامت، هوافضا یا خودرو، حوزه‌های اصلی فعالیت ایرلیکوئید محسوب نمی‌شوند، اما این صنایع مشتریان کلیدی محصولات این شرکت هستند. از این رو وظیفه‌ی نوآوری در این حوزه‌های نزدیک به کسب‌وکار محوری شرکت به بازوی سرمایه‌گذاری جسورانه شرکت سپرده شده است.




همکاری استراتژیک

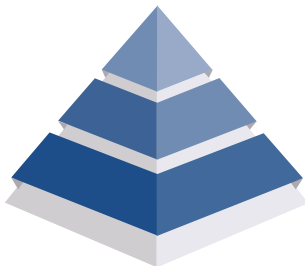


همکاری استراتژیک، اتحادی است که بین شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها یا سایر بازیگران اکوسیستم نوآوری به منظور شناسایی، توسعه و معرفی راهکارهای نوآورانه شکل می‌گیرند. همکاری‌های استراتژیک می‌توانند اشکال مختلفی نظیر انجام تحقیقات مشترک، توسعه‌ی مشترک محصولات و خدمات و ... داشته باشند. در چنین همکاری‌هایی، استارت‌آپ‌ها می‌توانند از پتانسیل دسترسی به بازارهای بزرگتر و مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها بهره‌مند شوند و فرآیند همکاری، هم‌افزایی به وجود آمده می‌تواند به توسعه‌ی راهکارهایی منجر شود که شرکت‌ها نیز به عنوان یک طرف همکاری از آن‌ها بهره‌برداری خواهند کرد. همکاری‌های استراتژیک بین شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها می‌تواند تا مرحله‌ای گسترش یابد که استارت‌آپ در شرکت ادغام شود.

بازه‌ی زمانی همکاری‌های استراتژیک متغیر بوده و به میزان زیادی وابسته به چرخه‌ی عمر محصولات و خدمات مورد همکاری است. همکاری‌های استراتژیک لزوماً به عنوان یک ابزار جداگانه در نظر گرفته نمی‌شوند و به عنوان مثال یک شرکت پس از انجام سرمایه‌گذاری جسورانه بر روی یک استارت‌آپ، می‌تواند از ابزار همکاری استراتژیک به صورت موازی استفاده کند.



## برفی از ابزارهای جسورانهی مرتبط با همکاری استراتژیک



### اکتساب\*\*

برخی از همکاری‌های موفق به اکتساب/ تملک شرکت‌های نوپا توسط شرکت‌های بزرگ منجر می‌شوند. شرکت بزرگ از طریق اکتساب یک استارت‌آپ قادر خواهد بود به صورت کامل به محصولات، توانمندی‌ها و تکنولوژی‌های آن دسترسی داشته باشد. شرکت بزرگ باید تجربه و مهارت لازم در زمینه‌ی تصمیم‌گیری و ارزیابی موشکافانه را داشته باشد و قادر به ارزیابی جوانب مالی این اقدام باشد.

\*\* Acquisition



### مشتری جسور\*

شرکت‌های بزرگ می‌توانند به منظور درونی‌سازی نوآوری‌های خارجی شکل‌گرفته در استارت‌آپ‌ها، محصولات و خدمات آن‌ها را در مراحل اولیه توسعه خریداری نمایند. بدین ترتیب این شرکت‌ها خود را در موقعیت بهتری برای دسترسی به راهکارهای نوآورانه استارت‌آپ‌ها در آینده قرار می‌دهند. استارت‌آپ‌ها نیز از مزیت ایجاد جریان‌های درآمدی از طریق دریافت سفارش بهره‌مند می‌شوند.

\* Venture Client



### به اشتراک‌گذاری منابع

شرکت‌های بزرگ می‌توانند با هزینه‌های نسبتاً کم منابع خود را در اختیار استارت‌آپ‌ها قرار دهند و از این طریق همکاری‌های خود را با اکوسیستم استارت‌آپی گسترش دهند. در این راستا، شرکت باید قادر به ایجاد یک محیط مبتنی بر همکاری، ارتباط مستمر و اعتماد متقابل باشد. استارت‌آپ‌ها نیز از مزایایی مانند دسترسی به منابع شرکتی ارزان، ارائه‌ی تصویر بهتر و شبکه‌سازی بهره‌مند می‌شوند.



## گاراژ استارتاپ بامو\*

[bmwstartupgarage.com](http://bmwstartupgarage.com)

همکاری  
استراتژیک

«گاراژ استارتاپ بامو» نام یک برنامه جسورانه است که در سال ۲۰۱۵ توسط شرکت بامو آغاز شد. در این برنامه شرکت بامو به عنوان یک مشتری جسور، به مشتری استارت‌آپ‌هایی تبدیل می‌شود که در مراحل اولیه توسعه‌ی محصول، خدمت یا تکنولوژی خود قرار دارند. بدین ترتیب استارت‌آپ‌ها قادر خواهند بود راهکارهای خود را اعتبارسنجی کنند، اطلاعات بیشتری در مورد صنعت خودروسازی و شبکه‌ای با تصمیم‌گیرندگان کلیدی در شرکت بامو ایجاد کنند که در نهایت می‌تواند به شکل‌گیری یک همکاری بلندمدت با این شرکت منجر شود. شرکت بامو در این برنامه، استارت‌آپ‌هایی را هدف قرار می‌دهد که به تازگی دوره‌ی شتاب‌دهی در برترین شتاب‌دهنده‌ها در سطح جهان را پشت سر گذاشته‌اند.

\* BMW Startup Garage





همکاری  
استراتژیک

## پورتال توسعه همکاری‌های نوآورانه لوک‌ویل\*

[lukoil.com/Business/technology-and-innovation/InnovativePartnership](http://lukoil.com/Business/technology-and-innovation/InnovativePartnership)

لوک‌ویل یک شرکت چندملیتی فعال در حوزه انرژی است که دفتر مرکزی آن در کشور روسیه قرار دارد. این شرکت پس از گازپروم، بزرگترین شرکت در روسیه و دومین شرکت بزرگ غیردولتی این کشور (از نظر میزان درآمد) محسوب می‌شود. با هدف بکارگیری تکنولوژی‌های پیشرفته در بخش بالادستی صنعت نفت و گاز، لوک‌ویل یک پورتال توسعه‌ی نوآوری راه‌اندازی کرده که در آن،

تأمین‌کنندگان فناوری‌ها و تجهیزات دارای عملکرد بالا، از شرکت‌های بزرگ گرفته تا مؤسسات فعال در یک صنایع خاص، کسب‌وکارهای کوچک و افراد، قادرند ایده‌های خود را که دارای کاربرد در این شرکت هستند، ارائه نمایند. لوک‌ویل پیش از هر چیز، به تکنولوژی‌ها و تجهیزاتی علاقه‌مند است که امکان دستیابی به نتایج مثبت در عملیات آن را فراهم می‌کنند. از جمله نمونه‌های این نتایج مورد انتظار به افزایش تولید هیدروکربن یا توسعه موفق میدان‌هایی اشاره شده است که بازیابی آن‌ها با دشواری‌هایی همراه است. طرح‌های پیشنهادی ارائه شده در این پورتال باید همراه با جزئیات بوده و امکان آزمایش و پیاده‌سازی آن در آینده نزدیک وجود داشته باشد.

\* LUKOIL Innovation Development Portal



همکاری  
استراتژیک

## همکاری‌های استراتژیک میتسوبیشی کیمیکال\*

[mitsubishichem-hd.co.jp](http://mitsubishichem-hd.co.jp)

میتسوبیشی کیمیکال بزرگترین تولیدکننده مواد شیمیایی در ژاپن و در حال حاضر به عنوان ششمین تولیدکننده برتر مواد شیمیایی در جهان شناخته می‌شود. حوزه‌های کسب‌وکار این شرکت شامل محصولات عملکردی، مواد صنعتی و سلامت هستند.

شرکت میتسوبیشی کیمیکال به صورت فعالانه برای گسترش برنامه‌های نوآوری باز تلاش می‌کند. به عنوان مثال، در حوزه‌ی دیجیتال، این شرکت در حال توسعه فناوری انفورماتیک مواد برای مواد پلیمری است و در این راستا همکاری‌های استراتژیکی با سه شرکت دیگر صنعت مواد شیمیایی و مؤسسه ملی علم مواد ژاپن شکل داده است. علاوه بر این، شرکت اقدام به تأسیس یک واحد تحقیقاتی مشترک در مؤسسه‌ی ریاضیات آماری ژاپن (یکی از مؤسسات زیرمجموعه‌ی سازمان اطلاعات و سیستم‌های ژاپن) نموده است تا دانش‌های بنیادی خود در زمینه‌ی فناوری انفورماتیک مواد را تقویت کند. این برنامه‌ها به عنوان بخشی از استراتژی تحول دیجیتال گروه شرکت‌های میتسوبیشی کیمیکال اجرا می‌شوند.

\* Mitsubishi Chemical



همکاری  
استراتژیک

## همکاری گلنکور و مرکز نوآوری NORCAT

glencore.com

norcat.org

گلنکور یک شرکت چندملیتی بریتانیایی-سوئیسی است که عمدتاً در حوزه‌ی تجارت کالاهای اساسی و استخراج مواد معدنی فعالیت می‌کند. این شرکت در رتبه‌بندی Fortune Global ۵۰۰ در سال ۲۰۱۸ در رتبه‌ی شانزدهم برترین شرکت‌های جهان قرار گرفته است و بر اساس همین رتبه‌بندی، بزرگترین شرکت سوئیسی محسوب می‌شود.

در سال ۲۰۱۹، واحد عملیات نیکل معدن سادبری شرکت گلنکور به همراه NORCAT که یکی از سازمان‌های پیشرو در توسعه و آماده‌سازی نیروی کار ماهر و خدمات نوآوری است، یک برنامه‌ی مشترک فناوری و نوآوری معرفی کردند که هدف از آن، تسهیل و ارتقاء توانمندی‌های گلنکور در راستای توسعه‌ی فناوری‌های جدید و پیشرفته مرتبط با عملیات معدنکاری و افزایش نرخ پذیرش فناوری در صنعت معدنکاری عنوان شده است. امروزه NORCAT تنها مرکز نوآوری در جهان است که یک معدن زیرزمینی را اداره می‌کند. این معدن به منظور توانمندسازی استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط و همچنین شرکت‌های بین‌المللی طراحی شده تا این شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها با بهره‌مند شدن از امکانات آن بتوانند به توسعه، آزمایش و نمایش تکنولوژی‌های نوآوری در محیط یک معدن در حال فعالیت بپردازند.



## همکاری‌های استراتژیک شرکت سولوی

[solvay.com](http://solvay.com)

همکاری  
استراتژیک

سولوی شرکت بلژیکی فعال در صنعت مواد شیمیایی و پلاستیک است. از زمان تأسیس سولوی، گسترش روابط با نهادهای تحقیقاتی و آکادمیک از طریق همکاری با دانشگاه‌ها و سازمان‌های تحقیقاتی در سراسر جهان، یکی از سنت‌های این شرکت بوده است.

علوم کاربردی، مبنای فعالیت‌های سولوی هستند که هدف ایجاد کسب‌وکار و پاسخ به نیازهای مشتریان را دنبال می‌کند؛ اما این علوم، وابستگی زیادی به علوم پایه دارند و از این رو حفظ ارتباط پیوسته بین این دو از اهمیت زیادی برای شرکت برخوردار است. فعالیت‌های جسورانه‌ی سولوی در قالب همکاری‌های استراتژیک را می‌توان به دو گروه آزمایشگاه‌های مشترک و همکاری با دانشگاه‌ها تقسیم کرد. در حال حاضر حدود ۱۰۰ پروژه‌ی مبتنی بر همکاری در شرکت سولوی در حال اجرا است. سالانه بیش از ۲۰ پروژه جدید تنها در آزمایشگاه‌های مشترک این شرکت و مرکز ملی تحقیقات فرانسه آغاز می‌شوند.

\* Solvay



## همکاری سانتاندر\* با استارتاپ Ripple

santander.com

ripple.com

همکاری  
استراتژیک

سانتاندر پنجمین بانک بزرگ اروپا و شانزدهمین مؤسسه بانکداری بزرگ در جهان است. سانتاندر که در سال ۱۸۵۷ به عنوان یک بانک معمولی تأسیس شد، امروزه به لطف توجهی که به رویکردهای نوآورانه داشته است، به یک مؤسسه بین‌المللی چندمیلیارد دلاری با حدود ۲۰۰ هزار کارمند تبدیل شده است.

سانتاندر از نوآوری مبتنی بر همکاری استراتژیک به عنوان ابزاری برای حفظ جایگاه خود به عنوان یکی از رهبران بازار حوزه‌ی مالی در اروپا و جهان استفاده می‌کند. با در نظر گرفتن پتانسیل‌های نویدبخش کاربردها فناوری بلاک‌چین در صنعت بانکداری، سانتاندر تصمیم به تحقق چنین کاربردهایی گرفت. این شرکت با همکاری استارتاپ فناوری مالی Ripple یک پلتفرم بین‌المللی پرداخت به نام One Pay FX معرفی کرد. این پلتفرم با استفاده از فناوری بلاک‌چین Ripple، امکانات پرداخت را در بریتانیا، اسپانیا، برزیل و لهستان معرفی کرد و در نظر دارد به زودی در ایالات متحده، آلمان، کره جنوبی، ژاپن و کشورهای دیگر نیز فعال شود.

\* Santander Group



سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی

سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی نوعی از سرمایه‌گذاری در سهام یا مرتبط با سهام شرکت‌های نوپا و خصوصی است که توسط یک سازمان واسطه انجام می‌شود؛ این سازمان‌های واسطه، متعلق و تحت کنترل شرکت‌هایی هستند که حوزه‌ی اصلی فعالیت آن‌ها، بخش مالی نیست. مهم‌ترین اهداف سازمان‌های سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی عبارتند از دسترسی به فناوری‌ها و بازارهای جدید، پتانسیل تولید یا بازاریابی محصولات جدید، پتانسیل بهبود فرآیندهای تولید، پتانسیل اکتساب شرکت‌ها و بازگشت سرمایه.

سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی در سال‌های اخیر به سرعت در صنایع مختلف گسترش یافته است. مقدار سرمایه‌گذاری‌های انجام شده توسط صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی از ابتدای سال ۲۰۱۲ تا پایان سال ۲۰۱۹ تقریباً ۸ برابر شده و به بیش از ۳۰ میلیارد دلار رسیده است. شرکت‌ها از سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی استفاده می‌کنند تا با در اختیار گرفتن حداقل سهام استارت‌آپ‌ها، همزمان با کسب بازگشت سرمایه، درک اولیه‌ای از بازارها یا تکنولوژی‌های جدید به دست آورند یا گزینه‌های استراتژیک پیش روی خود در میان مدت را افزایش دهند.



شکل زیر، یک مدل عملیاتی را برای سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی بر اساس سه گروه فعالیت اصلی و فعالیت‌های زیرمجموعه‌ی آن‌ها نشان می‌دهد. نخستین بخش از این مدل، تشکیل صندوق بر اساس اهداف و استراتژی مشخص است. پس از شکل‌گیری صندوق و تعیین ساختار عملیاتی و نحوه‌ی تأمین سرمایه‌ی آن، شرکت به انجام سرمایه‌گذاری بر اساس فرآیند مشخص و مدیریت صندوق می‌پردازد.



Nedeljković, A. (2018). Corporate Venturing as a Tool for SMEs Growth. Vienna University of Economics and Business.

با توجه به راهبردهای اتخاذشده توسط شرکت‌های پیشرو در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی، می‌توان پیشنهادهایی را برای بهبود نتایج بهره‌گیری از این روش مطرح نمود.

**هدف‌گذاری مشخص و واضح:** برای شروع، یک شرکت باید تصمیم بگیرد که آیا هدف اصلی واحد سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی آن، مالی است یا استراتژیک. ساختار سازمانی بهینه، طرح‌های تشویقی و ترکیب افراد بر اساس این تصمیم تعیین می‌شوند.

۱

۲

**تعریف حوزه‌های جستجو:** یک شرکت باید مشخص کند که واحد سرمایه‌گذاری جسورانه‌اش باید به دنبال کدام سرمایه‌گذاری‌های بالقوه باشد. حوزه‌های جستجو به منزله‌ی خطوط راهنما برای واحد سرمایه‌گذاری جسورانه هستند و موجب اطمینان از این می‌شوند که سرمایه‌گذاری‌های آینده، با کسب‌وکار شرکت مرتبط هستند و با مشارکت و حمایت مدیران ارشد همراه خواهند بود.

۳

**انتخاب مدیر مناسب برای واحد سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی:** شرکت باید به دنبال فردی مناسب باشد تا سازمان سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی آن را هدایت کند؛ فردی که با شبکه‌های مناسب در ارتباط باشد و به بهترین تخصص‌های فنی دسترسی دارد. مدیر واحد سرمایه‌گذاری جسورانه می‌تواند از خارج از سازمان انتخاب شود.

۴

**استخدام و تشکیل ترکیبی مناسب از نیروی انسانی:** تأمین نیروهای انسانی یک سازمان سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی از افراد مستعد داخل و خارج از سازمان، ایده‌آل خواهد بود. استعدادهای درونی می‌توانند پُلی میان واحد سرمایه‌گذاری جسورانه و واحدهای کسب‌وکار شرکت و همچنین تسهیل‌گر روابط کاری مناسب باشند. استعدادهای بیرونی نیز می‌توانند دسترسی به شبکه‌های جدید و همچنین تجارب جدید را فراهم کنند.

۵

**حصول اطمینان از استقلال واحد سرمایه‌گذاری جسورانه:** یک واحد سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی باید از نظر فیزیکی و عملیاتی، از فعالیت‌های روزمره‌ی شرکت مستقل باشد تا فضای کافی برای تفکر و فعالیت‌های نوآورانه و تحول‌آفرین آن وجود داشته باشد.

۶

**گسترش همکاری واحد سرمایه‌گذاری جسورانه با سایر واحدهای شرکت:** یک واحد سرمایه‌گذاری جسورانه نیازمند خودمختاری است، اما همچنین نیاز دارد تا در جریان تخصص و سایر منابع شرکت نیز باشد و باید به انجام آن نیز تشویق شود. نباید راه‌های ارتباطی این واحد با سایر بخش‌های شرکت مسدود شود.

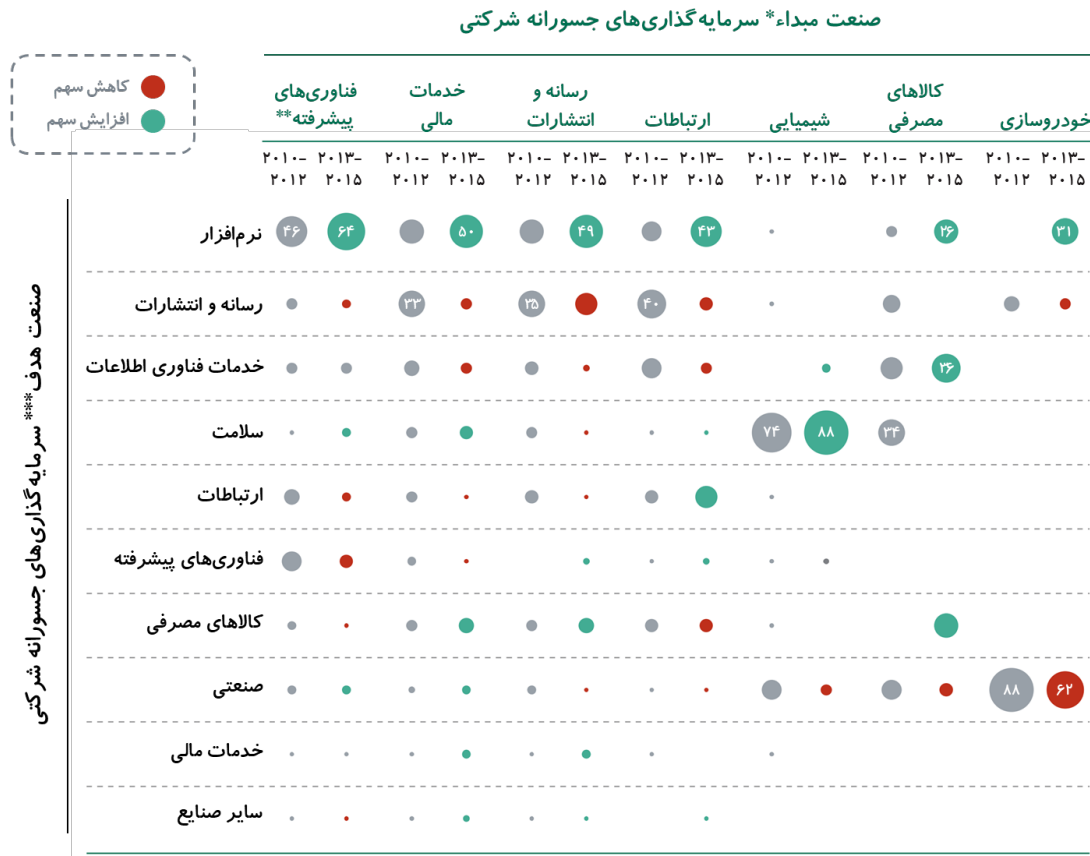
۷

**ایجاد ساختار حکمرانی مناسب در شرکت برای پشتیبانی از فعالیت‌های جسورانه:** یک شرکت باید دارای فرآیندهای تصمیم‌گیری ناب و چابک باشد تا واحد سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی آن بتواند با سرعت استارت‌آپ‌ها به پیش رود. از طریق مشارکت دادن ذی‌نفعان کلیدی در واحدهای کسب‌وکار در فرآیند تصمیم‌گیری، شرکت می‌تواند از پشتیبانی مدیران ارشد از فعالیت‌های واحد سرمایه‌گذاری جسورانه اطمینان حاصل کند.

۸

**تأمین مالی پایدار فعالیت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه:** ضروری است که یک شرکت پیوستگی تأمین مالی واحد سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی خود را در طول چرخه‌های اقتصادی و در دوره‌های رشد و رکود حفظ کند تا نیروهای مستعد این واحد و همچنین اعتبار خود در بازار سرمایه‌گذاری جسورانه را حفظ کند.

## رشد تغییرات سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی بر اساس صنعت مبداء و هدف سرمایه‌گذاری



صنعت هدف\*\*\* سرمایه‌گذاری‌های جسورانه شرکتی

\* صنعتی که حوزه‌ی اصلی فعالیت شرکت سرمایه‌گذار و دارای واحد سرمایه‌گذاری جسورانه است.

\*\* شرکت‌هایی که مدل کسب‌وکار آن‌ها بر پایه خلق و جذب تکنولوژی، تحقیق و توسعه و/یا توسعه و عرضه کالاها و خدمات فناوری محور است.

\*\*\* صنعتی که شرکت‌های نوپا و سرمایه‌پذیر در آن فعالیت می‌کند.

Boston Consulting  
Group. (2016).  
Corporate Venturing  
Shifts Gears.

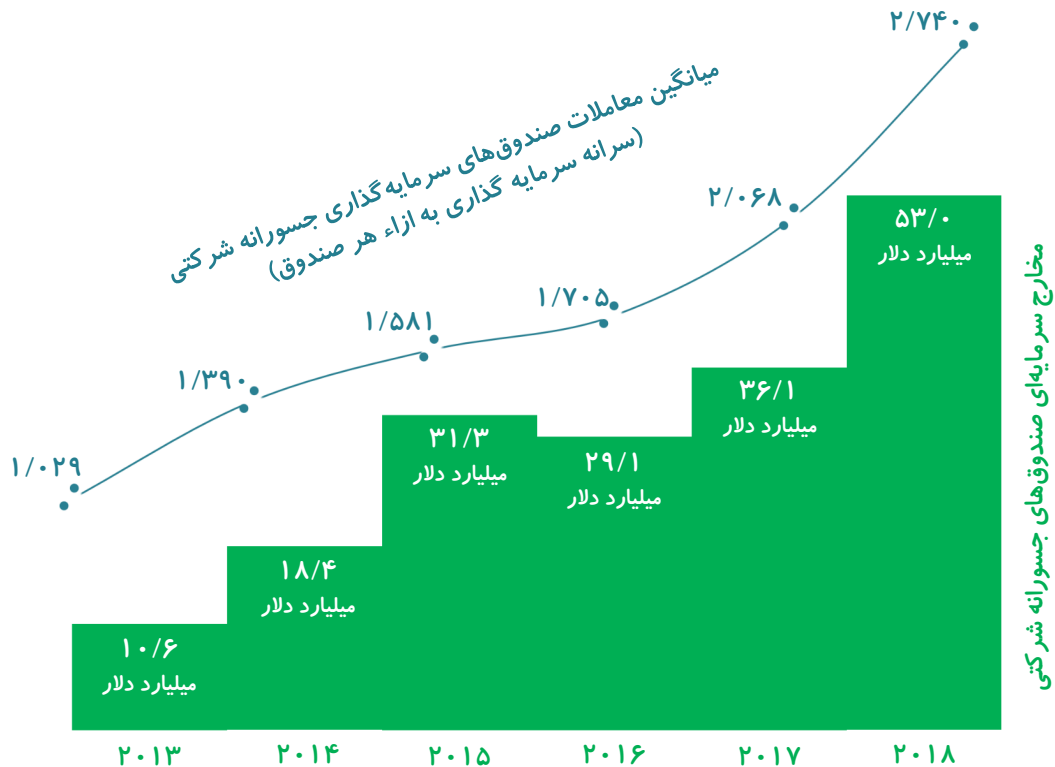
”

از نمودار صفحه‌ی قبل می‌توان نتیجه‌گیری کرد که:

- شرکت‌ها در تلاش برای ورود به حوزه‌های نزدیک به کسب‌وکار اصلی و همچنین حوزه‌های کسب‌وکار جدید هستند.
- سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی یکی از راه‌های ورود به حوزه‌های نزدیک و جدید برای شرکت‌های بزرگ و تثبیت‌شده است.
- شرکت‌های فعال در برخی از صنایع، ترجیح می‌دهند کسب‌وکار خود را حوزه‌های جدید مشخصی گسترش دهند. به عنوان مثال ۸۸ درصد از سرمایه‌گذاری‌های جسورانه شرکت‌های صنایع شیمیایی در حوزه‌ی سلامت انجام شده است.

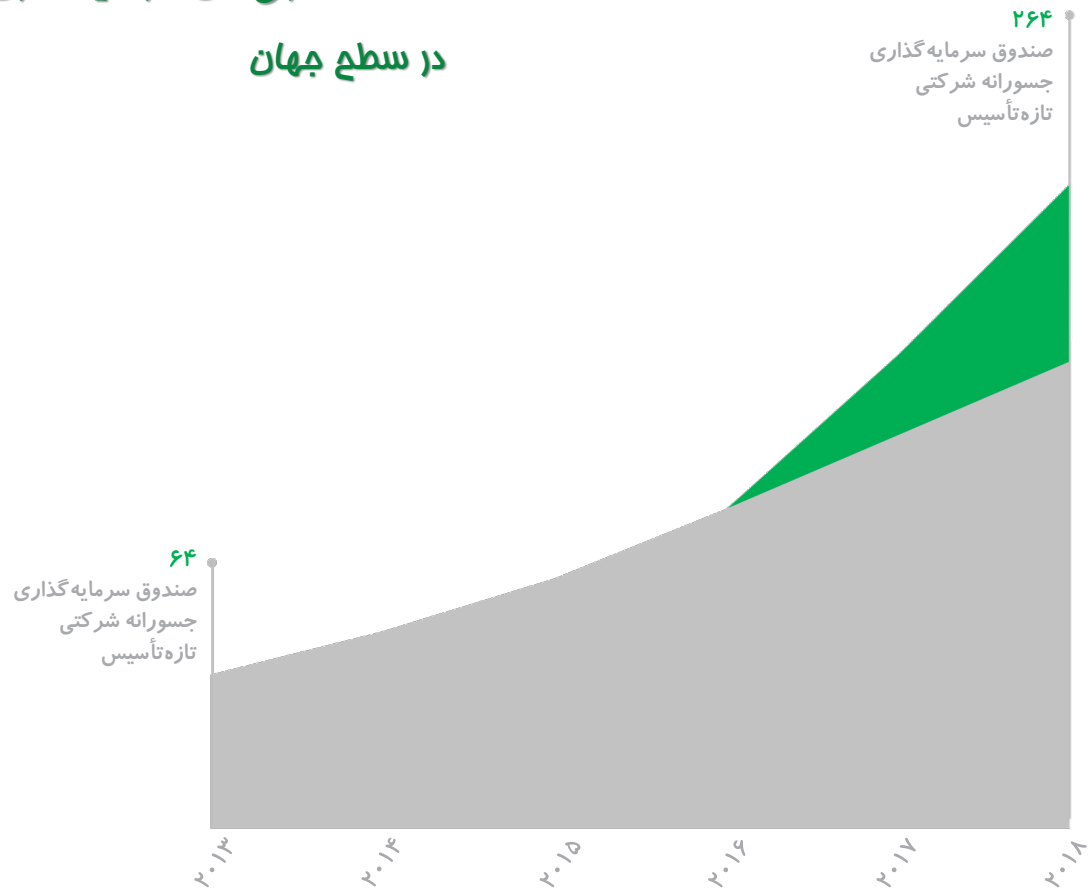
“

## میانگین تعداد معاملات و مخارج سرمایه‌ای صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی در سطح جهان



Eckblad, J., Gutmann, T., & Lindener, C. (2019, July 15). Report on Global Corporate Venturing Research Data.

## تعداد صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه در سطح جهان



Eckblad, J., Gutmann, T., & Lindener, C. (2019, July 15). Report on Global Corporate Venturing Research Data.



## پرسیس ژن

[persisgen.com](http://persisgen.com)

شتاب‌دهنده زیست‌فناوری پزشکی پرسیس‌ژن\* از سال ۱۳۹۵ با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و حمایت معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری ایران در زمینه‌های زیست‌فناوری دارویی و پزشکی، محصولات مشتق از پلاسما، سرم‌های درمانی، واکسن‌های انسانی و دامی، داروهای گیاهی، دارو با منشأ طبیعی و طب نوساختی (سلول‌های بنیادی) فعالیت می‌کند.

پرسیس‌ژن در درجه اول یک شتاب‌دهنده مبتنی بر فناوری است که با پشتوانه یکی از شرکت‌های دانش‌بنیان بزرگ و پیشگام کشور (سیناژن)، به خلق ارزش به صورت توسعه فناوری و ارائه محصولات جدید می‌پردازد. علاوه بر این، پرسیس‌ژن از طریق سرمایه‌گذاری جهت تأمین زیرساخت استارت‌آپ‌ها و کمک به جذب سرمایه‌گذار برای فناوری‌های حاصل از تیم‌های فناور، فعالیت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی (CVC) را انجام می‌دهد. در سرمایه‌گذاری‌های جسورانه شرکتی پرسیس‌ژن، استارت‌آپ‌هایی جستجو می‌شوند که بیشترین همخوانی را با اهداف استراتژیک سازمان داشته باشند و تلاش می‌شود بین شرکت و استارت‌آپ هم‌افزایی ایجاد شود.

\* برای مطالعه بیشتر در مورد پرسیس‌ژن می‌توانید به گزارش «جهش ژن‌های دانش در زیست‌بوم نوآوری و کارآفرینی، نگاهی به تجربیات شتاب‌دهنده زیست‌فناوری پرسیس‌ژن» انتشارات دانش‌بنیان فناور مراجعه نمایید.





سرمایه‌گذاری  
جسورانه  
شرکتی

## دویچه بان دیجیتال ونچرز\*

[deutschebahnventures.de](http://deutschebahnventures.de)

دویچه بان شرکت ملی راه‌آهن آلمان است. بازوی سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی این شرکت به نام دویچه بان دیجیتال ونچرز، بر روی استارت‌آپ‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کند که مدل‌های کسب‌وکار جدید و نوآورانه‌ی مبتنی بر داده در حوزه‌ی حمل‌ونقل دیجیتال توسعه داده‌اند.

در کنار تمرکز فناورانه بر موضوعاتی نظیر کلان داده، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا، تأکید اصلی در سرمایه‌گذاری‌های دویچه بان دیجیتال ونچرز بر روی راهکارهای تحول‌آفرین حوزه‌ی انرژی است که کارآفرینان و فناوران به بازار معرفی می‌کنند. انتظار می‌رود این راهکارها، فرصت‌هایی را در آینده برای مشتریان در قالب سه مفهوم حمل‌ونقل، لجستیک و شهر هوشمند به وجود آورند.

استارت‌آپ‌هایی که بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌شود، نه تنها از سرمایه‌گذاری جسورانه دویچه بان بهره‌مند می‌شوند، بلکه به خبرگان، داده‌ها، مشتریان و بازارهای این شرکت نیز دسترسی پیدا می‌کنند.

\* Deutsche Bahn Digital Ventures



## داو ونچر کپیتال\*

corporate.dow.com

شرکت آمریکایی «داو» یکی از بزرگترین تولیدکنندگان مواد شیمیایی به عنوان کالای اساسی در سطح جهان است. داو به تولید پلاستیک، مواد شیمیایی و محصولات کشاورزی می‌پردازد و در حدود ۱۶۰ کشور جهان فعالیت می‌کند. تولیدات این شرکت عمدتاً به سایر شرکت‌های تولیدکننده محصولات مصرفی نهایی فروخته می‌شوند و به عنوان مواد اولیه توسط این شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

داو در سال ۱۹۹۳ بازوی سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی خود به نام «داو ونچر کپیتال» یا سرمایه‌گذاری جسورانه داو را تأسیس کرد. سرمایه‌گذاری‌های داو ونچر کپیتال با تمرکز بر کلان‌روندها در چهار حوزه‌ی (۱) کشاورزی، (۲) مصرف‌کنندگان و سبک زندگی، (۳) زیرساخت و حمل‌ونقل و (۴) انرژی انجام می‌شوند. تمرکز داو ونچر کپیتال بر روی انجام سرمایه‌گذاری‌های راهبردی در شرکت‌های نوپای جذاب در سراسر جهان است که موجب رشد و ارزش‌آفرینی در کسب‌وکار داو می‌شوند. این شرکت به روش‌هایی مانند تأمین سرمایه، فناوری و دسترسی به شبکه جهانی همکاران، از مجموعه شرکت‌های خود در مراحل اولیه رشد آن‌ها پشتیبانی می‌کند.

\* Dow Venture Capital



سرمایه‌گذاری  
جسورانه  
شرکتی

## نووا: تیم فعالیت‌های جسورانه سن-گوبن\*

[nova-saint-gobain.com](http://nova-saint-gobain.com)

شرکت فرانسوی و چندملیتی سن-گوبن یکی از بزرگترین تولیدکنندگان مواد و مصالح ساختمانی در سطح جهان است. این شرکت طیف گسترده‌ای از محصولات از جمله شیشه، سرامیک، پلاستیک، ساینده‌ها، بسته‌بندی و انواع مختلف مصالح ساختمانی را تولید می‌نماید.

این شرکت در سال ۲۰۰۶، بازوی سرمایه‌گذاری جسورانه خارجی خود به نام نووا را تأسیس کرد. تأسیس نووا تاکنون موجب شکل‌گیری همکاری‌هایی بین شرکت سن-گوبن با بیش از ۸۰ استارت‌آپ شده است. این استارت‌آپ‌ها پس از بررسی بیش از ۳۴۰۰ استارت‌آپ برای سرمایه‌گذاری و همکاری انتخاب شده‌اند. نووا، علاوه بر سرمایه‌گذاری مستقیم، روش‌های دیگری نظیر توسعه‌ی مشترک محصولات، اعطای حق امتیاز، توافق‌نامه‌های تجاری و سرمایه‌گذاری‌های مشترک را نیز برای گسترش همکاری با تیم‌های استارت‌آپی اتخاذ نموده است که موجب می‌شود نقشی فراتر از تنها یک بازوی سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی پیدا کند.

\* NOVA: Saint-Gobain's External Ventures Team

## واحد سرمایه‌گذاری جسورانه ب آ اس اف\*

basf.com

شرکت آلمانی «ب آ اس اف» به عنوان بزرگترین تولیدکننده مواد شیمیایی در سطح جهان شناخته می‌شود. گروه «ب آ اس اف» دارای شرکت‌های تابعه و سرمایه‌گذاری‌های مشترک در بیش از ۸۰ کشور است و شش مجتمع تولید اصلی و ۳۹۰ مرکز تولید دیگر را در اروپا، آسیا، استرالیا، قاره آمریکا و آفریقا مدیریت می‌کند.

سرمایه‌گذاری  
جسورانه  
شرکتی

واحد سرمایه‌گذاری جسورانه ب آ اس اف به عنوان یک شرکت مجزا، به سرمایه‌گذاری در شرکت‌های نوپای امیدبخش در سطح جهان در ارتباط با حوزه‌های کسب‌وکار کنونی و آینده شرکت مادر و منابع مالی آن می‌پردازد. قلمروی سرمایه‌گذاری‌های جسورانه این شرکت سه حوزه «شیمی، فرآیندهای شیمیایی و مواد جدید»، «دیجیتالی شدن، مدل‌های کسب‌وکار جدید» و «مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال پلتفرمی و اکوسیستم محور» را در بر می‌گیرد. هدف این واحد، سرعت بخشیدن به تکامل صنعت مواد شیمیایی از طریق سرمایه‌گذاری در صندوق‌های سرمایه‌گذاری و استارت‌آپ‌هایی است که نشانه‌هایی از توسعه فناوری‌های برافکن و مدل‌های کسب‌وکار تحول آفرین در آن‌ها مشاهده می‌شود.

\* BASF Venture Capital



## سعودی آرامکو انرژی ونچرز\*

saev.com

سرمایه‌گذاری  
جسورانه  
شرکتی

سعودی آرامکو، شرکت نفت و گاز عربستان سعودی است که یکی از بزرگترین شرکت‌های جهان از نظر درآمد بوده، دومین ذخایر نفت خام اثبات‌شده جهان را در اختیار دارد و بزرگترین تولیدکننده نفت جهان از نظر میزان تولید روزانه است.

در سال‌های اخیر سعودی آرامکو تلاش‌هایی در راستای ورود به فعالیت‌های نوآورانه و اتصال به اکوسیستم نوآوری در نقاط مختلف جهان انجام داده است. از جمله مهم‌ترین اقدامات آن، تأسیس یک صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه یک میلیارد دلاری برای سرمایه‌گذاری در شرکت‌های فناور بین‌المللی بوده است. این صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه به دنبال سرمایه‌گذاری مستقیم در شرکت‌های نوپا و فناور است؛ با این وجود در برخی از صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه برتر در سطح جهان نیز سرمایه‌گذاری کرده است. هدفی که این صندوق سرمایه‌گذاری دنبال می‌کند، تبدیل شدن به یک سرمایه‌گذار استراتژیک است که از شرکت‌های سرمایه‌پذیر خود در مراحل توسعه پشتیبانی کرده و از ارتباط آن‌ها با آرامکو بهره‌مند شود.

\* Saudi Aramco Energy Ventures



## دایموند اج ونچرز\*

diamondedgeventurs.com

هولدینگ میتسوبیشی کمیکال به عنوان بزرگترین تولیدکننده مواد شیمیایی در کشور ژاپن، در سال ۲۰۱۸ شرکت تابعه‌ی جدیدی را به صورت یک صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه به نام «دایموند اج ونچرز» را در سیلیکون ولی در ایالات متحده آمریکا تأسیس کرد.

مدیران میتسوبیشی کمیکال، تأکید زیادی بر لزوم همکاری نزدیک بین تیم‌های خود در ژاپن و سیلیکون ولی دارند. دایموند اج به طور پیوسته استارت‌آپ‌های جدیدی را به گروه‌های کسب‌وکار میتسوبیشی کمیکال معرفی می‌کند. در نتیجه این اقدامات، شرکت امکان خلق فرصت‌های جدید کسب‌وکار، ایجاد شبکه‌های جهانی جدید و افزودن جنبه‌ی جدید و مهمی به فرآیندهای نوآوری خود در سراسر گروه را خواهد داشت. از جمله فعالیت‌های صندوق سرمایه‌گذاری دایموند اج می‌توان به سرمایه‌گذاری در Digilens اشاره کرد که یک استارت‌آپ توسعه‌ی مواد و فرآیندهای کلیدی برای ساخت دستگاه‌های واقعیت افزوده است. این صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه همچنین سرمایه‌گذاری‌هایی را در حوزه‌های متنوعی، از کنترل فرآیندهای صنعتی تا چاپ سه بُعدی آغاز نموده است.

\* Diamond Edge Ventures



## سیتی ونچرز\*

[citi.com/ventures](http://citi.com/ventures)

گروه سیتی، یک شرکت آمریکایی ارائه‌دهنده خدمات مالی، سرمایه‌گذاری و بانکداری است. این شرکت در سال ۱۹۹۸ تأسیس شده است و شرکت‌های تابعه بسیاری در کشورهای مختلف از جمله استرالیا، چین، هند، ژاپن، مالزی، روسیه، امارات متحده عربی و کشورهای اروپایی دارد که عمدتاً به عنوان نمایندگی سیتی‌بانک (بزرگترین زیرمجموعه گروه سیتی) فعالیت می‌کنند.

سیتی ونچرز، بازوی سرمایه‌گذاری جسورانه گروه سیتی است و به عنوان یک شرکت مستقل فعالیت می‌کند. دفتر مرکزی این شرکت در سانفرانسیسکو قرار دارد. سیتی ونچرز مأموریت خود را هدایت توانمندی‌های گروه سیتی به سمت کمک به شکوفایی مردم، کسب‌وکارها و جوامع در جهانی سرشار از تغییرات فناورانه، رفتاری و اجتماعی تعریف کرده است. سیتی ونچرز در حوزه‌های «فناوری و خدمات مالی»، «امنیت و فناوری اطلاعات سازمانی»، «تجزیه و تحلیل داده و یادگیری ماشینی»، «بازاریابی و تجربه مشتریان»، «تجارت و پرداخت» و «فناوری املاک» سرمایه‌گذاری می‌کند.

\* Citi Ventures



## بورالیس ونچرز\*

borealis.vc

بورالیس شرکت تولیدکننده مواد شیمیایی و پتروشیمی اتریشی و تأمین‌کننده بین‌المللی پلی‌اولفین‌ها، کالاهای اساسی شیمیایی و کودهای شیمیایی است. عملیات این شرکت در ۱۲۰ کشور در پنج قاره جهان اداره می‌شود. بورالیس در جایگاه هشتمین تولیدکننده برتر پلی‌اتیلن و پلی‌پروپیلن قرار دارد و دومین تولیدکننده برتر پلی‌اولفین‌ها در اروپا است.

بازوی سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکت بورالیس، بورالیس ونچرز نام دارد که در سال ۲۰۰۲ تأسیس شده و دفتر آن در شهر بوستون ایالات متحده آمریکا قرار دارد. سرمایه‌گذاری‌های جسورانه‌ی این شرکت با تمرکز بر حوزه‌ی سلامت انجام می‌شوند. در بورالیس ونچرز تلاش می‌شود با همکاری کارآفرینان، استارت‌آپ‌ها و شرکت‌هایی توسعه‌یابند که بتوانند با خلق فرصت‌هایی برای تحول حوزه‌ی سلامت از طریق روش‌های درمانی جدید، نوآوری دیجیتال و سایر فناوری‌ها، بازارهای این حوزه را متحول سازند. در نتیجه‌ی فعالیت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی بورالیس ونچرز، تاکنون بیش از ۳۰۰ برنامه‌ی توسعه‌ی روش‌های درمانی جدید اجرا شده‌اند و ارزش خلق‌شده از طریق آن‌ها از ۶ میلیارد دلار فراتر رفته است.

\* Borealis Ventures





سرمایه‌گذاری  
جسورانه  
شرکتی

## شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه بامو

[bmwventures.com](http://bmwventures.com)

شرکت آلمانی بامو یکی از مشهورترین شرکت‌های خودروسازی در سطح جهان است. این شرکت در سال‌های اخیر تلاش‌هایی در راستای توسعه حوزه فعالیت خود انجام داده و علاوه بر خودروسازی، سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی در هنر، معماری و فیلم‌سازی انجام داده است.

بازوی سرمایه‌گذاری جسورانه شرکت بامو به نام BMW i Ventures در سال ۲۰۱۱ تأسیس شده و به سرمایه‌گذاری بر روی شرکت‌هایی با عملکرد بالا می‌پردازد. این صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه همچنین با پشتیبانی از این شرکت‌ها، به اثرگذاری واقعی آن‌ها بر روی سخت‌افزار، نرم‌افزار و پایداری در فعالیت‌های تولید، حمل‌ونقل و خدمات کمک می‌کند. تمرکز BMW i Ventures بر روی یافتن و کمک به رشد شرکت‌های توسعه‌دهنده فناوری‌های پیشرو است که انتظار می‌رود موجب تحول در صنعت خودروسازی شوند. دفتر مرکزی این شرکت در سیلیکون ولی، ایالات متحده آمریکا قرار دارد و دو دفتر نمایندگی نیز در شهرهای سان‌فرانسیسکو، ایالات متحده آمریکا و مونیخ آلمان دارد.



## سابک ونچرز\*

ventures.sabic.com

سرمایه‌گذاری  
جسورانه  
شرکتی

سابک یک شرکت تولیدی سعودی و بزرگترین شرکت سهامی عام در خاورمیانه است که در حوزه‌های مواد شیمیایی و پتروشیمی، پلیمرهای صنعتی، کودهای شیمیایی و فلزات فعالیت می‌کند. این شرکت دارای یک بازوی سرمایه‌گذاری جسورانه است که خود را این‌گونه معرفی می‌کند:

«ما به جستجوی فرصت‌ها در شرکت‌های نوآور می‌پردازیم؛ با این هدف که به رشد آن‌ها کمک کنیم و در عین حال، برای سابک ارزش خلق کنیم. ما به دنبال متفکران کارآفرین با نوآوری‌هایی در زمینه‌ی انرژی‌های جایگزین و فناوری‌های مواد اولیه، مواد پیشرفته و همچنین بهره‌وری فرآیند، منابع و انرژی هستیم.»

سرمایه‌گذاری‌های سابک ونچرز با تمرکز بر چهار حوزه‌ی «مواد اولیه جایگزین»، «انرژی‌های جایگزین»، «کارایی انرژی»، منابع و فرآیند» و «مواد پیشرفته، پلیمرهای عملکردی و کامپوزیت‌ها» انجام می‌شوند.

\* Sabic Ventures



## هنکل ونچرز\*

henkel.com

سرمایه‌گذاری  
جسورانه  
شرکتی

هنکل یک شرکت تولیدکننده کالاهای مصرفی و مواد شیمیایی در آلمان است که عمدتاً به تولید و توزیع محصولات مصرفی خانگی و آرایشی-بهداشتی می‌پردازد و همچنین راهکارهایی در ارتباط با چسب‌های صنعتی ارائه می‌کند.

هنکل ونچرز، نام بازوی سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکت هنکل است که تمرکز آن بر سرمایه‌گذاری بر روی استارت‌آپ‌های دارای تخصص فناوریانه یا دیجیتال مشخص در حوزه‌ی تکنولوژی‌ها و مواد پیشرفته است. حمایت‌های هنکل ونچرز از استارت‌آپ‌ها فراتر از بکارگیری ابزارهای مالی بوده و از طریق انتقال دانش هنکل در حوزه‌های مختلف نیز به رشد آن‌ها کمک می‌کند. استارت‌آپ‌هایی که بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌شود، از مزایایی نظیر برندهای قوی، تخصص در حوزه‌های فناوریانه، پایگاه‌های مشتریان و بازار و ردپای جهانی شرکت هنکل بهره‌مند می‌شوند.

\* Henkel Ventures



گروه سانتاندر که پنجمین بانک بزرگ اروپا است، در سال ۲۰۱۴ بازوی سرمایه‌گذاری جسورانه خود را با نام سانتاندر اینو ونچرز با سرمایه‌ی اولیه ۱۰۰ میلیون دلار تأسیس کرد. به دنبال موفقیت سرمایه‌گذاری‌های این صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی، سرمایه‌ی آن به ۲۰۰ میلیون دلار و سپس به ۴۰۰ میلیون دلار افزایش یافت. سانتاندر اینو ونچرز در بازه‌ی زمانی ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۰، موفق شد ارزش سرمایه‌گذاری‌های خود را به طور میانگین ۱/۷۵ برابر کند و یک عملکرد مالی قوی را ثبت کند. سرمایه‌گذاری‌های این شرکت که هم‌اکنون با نام Mouro Capital فعالیت می‌کند، با تمرکز بر خدمات مالی انجام می‌شوند.

\* Santander Innoventures



## سولوی ونچرز\*

solvay.com

سرمایه‌گذاری  
جسورانه  
شرکتی

شرکت بلژیکی سولوی که در صنایع شیمیایی و پلاستیک فعال است، نوآوری را یکی از پیشران‌های اصلی خود معرفی می‌کند که موجب شده در طول عمر ۱۵۶ ساله خود، در راستای برقراری ارتباط با افراد و بخش‌های علمی تلاش کند. صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکت سولوی به نام سولوی ونچرز برای جستجوی پیشرفت‌ها در زمینه‌ی نسل‌های بعدی مواد در سراسر جهان از طریق انجام سرمایه‌گذاری جسورانه تشکیل شده است.

این صندوق با کارآفرینان در کشورهای مختلف همکاری کرده و با برقراری تعادل میان اهداف استراتژیک و مالی تعیین شده برای آن، سعی در تحقق آن‌ها دارد. صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی سولوی ونچرز در سال ۲۰۰۵ تأسیس شده و در حالی که بر روی فناوری‌های پیشرو در زمینه‌ی مواد پیشرفته و فرمول‌های شیمیایی سرمایه‌گذاری می‌کند، تمرکز خود را بر روی موضوعات مرتبط با پایداری حفظ کرده است. این صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه، منابع مالی ۸۰ میلیون یورویی را مدیریت می‌کند که به صورت فصلی توسط شرکت سولوی در اختیار آن قرار می‌گیرد.

\* Solvay Ventures



**联想控股**  
**LEGEND HOLDINGS**

**سرمایه‌گذاری  
جسورانه  
شرکتی**

**صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه لجند هولدینگ\***

[legendholdings.com.cn](http://legendholdings.com.cn)

لجند هولدینگ یکی از بزرگترین هولدینگ‌های سرمایه‌گذاری در چین است که فعالیت‌های آن عمدتاً در حوزه‌های مالی، املاک و مستغلات و فناوری اطلاعات انجام می‌شود. لجند هولدینگ مالک شرکت لنوو (یکی از بزرگترین شرکت‌های تولیدکننده رایانه و تجهیزات جانبی در جهان) است.

این شرکت چشم‌انداز خود را نه تنها کسب منافع مالی از سرمایه‌گذاری‌ها بلکه توسعه‌ی کسب‌وکارهای موفق در صنایع مختلف تعریف کرده است و به همین دلیل فعالیت‌های سرمایه‌گذاری خود را به دو گروه سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک و سرمایه‌گذاری مالی تقسیم‌بندی کرده است. این سرمایه‌گذاری‌ها از طریق شرکت‌ها و گروه‌های زیرمجموعه‌ی لجند هولدینگ انجام می‌شوند. دو صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه اصلی زیرمجموعه لجند هولدینگ عبارتند از لجند استار و لجند کپی‌تال که به ترتیب بر روی حوزه‌های «فناوری‌های پیشرفته، سلامت، خدمات شرکتی، اینترنت صنعتی، مصرف جدید و سرگرمی» و «مصارف نوآورانه، خدمات حرفه‌ای و تولید هوشمند، سلامت، فرهنگ و ورزش» سرمایه‌گذاری می‌کنند.

\* Legend Holdings Corporation



## سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی ایونیک\*

[venturing.evonik.com](http://venturing.evonik.com)

ایونیک اینداستریز (Evonik Industries) دومین شرکت بزرگ تولیدکننده مواد شیمیایی در کشور آلمان است. عملیات این شرکت در قالب چهار کسب‌وکار اصلی تغذیه و مراقبت، بهره‌وری منابع، مواد عملکردی و خدمات انجام می‌شود. با وجود این که ایونیک دارای واحدهای متعدد تحقیق و توسعه در سطح جهان است، این شرکت از طریق فعالیت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه نیز به فناوری‌های نوآورانه و کسب‌وکارهای جدید دست می‌یابد.


شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی ایونیک (ایونیک ونچر کیپیتال) در صندوق‌های سرمایه‌گذاری فناوری و استارت‌آپ‌های دارای اهمیت استراتژیک برای فعالیت‌های شرکت ایونیک سرمایه‌گذاری می‌کند و از این طریق از تحولات نوآورانه‌ی حوزه‌ی فعالیت خود در مراحل ابتدایی توسعه‌ی آن‌ها آگاهی می‌یابد. این شرکت از سال ۲۰۱۲ بیش از ۲۴ سرمایه‌گذاری در صندوق‌ها و استارت‌آپ‌های مختلف انجام داده است.

\* Evonik






اكتساب



شرکت‌های بزرگ با هدف دستیابی به محصولات و خدمات تجاری شده یا آماده تجاری‌سازی، فناوری‌های مکمل یا توانمندی‌های آن‌ها و در راستای رفع چالش‌های کسب و کاری خود یا ورود به بازارهای جدید، اقدام به اکتساب یا تملک شرکت‌های نوپا می‌نمایند. یکی از راهبردهای حائز اهمیت در اکتساب استارت‌آپ‌ها، «اكتساب به منظور استخدام» است که در آن، هدف شرکت از اکتساب استارت‌آپ، در درجه اول دسترسی به نیروی کار ماهر و استعداد‌های استارت‌آپ می‌باشد. این راهبرد به طور خاص در کسب‌وکارهای حوزه‌ی دیجیتال که مهارت‌های برنامه‌نویسی و دانش فنی قابلیت انتقال بیشتری دارند، متداول شده است.

بازه‌ی زمانی اجرایی شدن این ابزار (مدت‌زمان اثر)، نسبت به سایر ابزارهای فعالیت جسورانه شرکتی کوتاه‌تر بوده؛ هرچند فرآیند یکپارچگی فناوری‌ها و توانمندی‌های استارت‌آپ در شرکت (افق زمانی مشارکت) به زمان بیشتری نیاز خواهد داشت. از سوی دیگر، چنانچه پیش از اکتساب، از سایر ابزارهای فعالیت جسورانه شرکتی ارتباط با استارت‌آپ به وجود آمده باشد، ادغام و یکپارچه‌سازی فناوری‌ها و توانمندی‌های استارت‌آپ در شرکت بزرگ سریع‌تر و موفق‌تر خواهد بود.



## شش منطق استراتژیک یک شرکت بزرگ برای اکتسابی موفق

### ۱ بهبود عملکرد مالی

۱

شرکت بزرگ اقدام به اکتساب شرکت کوچک‌تری کرده و به نحوی ملموس هزینه‌های آن را کاهش داده و در نتیجه حاشیه سود و جریان نقدینگی آن بهبود می‌یابد.

### ۲ حذف ظرفیت اضافی از صنعت

۲

در صنایعی مانند صنعت شیمیایی (صنایع مبتنی بر مقیاس)، ورود رقبا و بازیگران جدید به صنعت موجب افزایش ظرفیت و عرضه نسبت به تقاضا می‌شود. در نتیجه، شرکت‌های بزرگ اقدام به اکتساب بازیگران جدید و کوچک‌تر نموده تا پس از ادغام ظرفیت تولید آن‌ها در ظرفیت موجود خود، قادر به کنترل بیشتری بر عرضه صنعت باشند.

### ۳ دسترسی سریع‌تر به بازار محصولات استارت‌آپ

۳

استارت‌آپ‌ها محصولات نوآورانه با امکان دسترسی یا ایجاد بازارهای جدید خلق می‌کنند. با این وجود، اغلب فاقد توانایی لازم برای دسترسی به این بازارها در سطح گسترده و زمان مناسب هستند. اکتساب استارت‌آپ توسط یک شرکت بزرگ، می‌تواند این فرآیند را تسریع نماید.

۴

#### دستیابی به مهارت‌ها و فناوری‌ها با سرعت بیشتر و/یا هزینه کمتر

بسیاری از شرکت‌های بزرگ برای دسترسی به فناوری استارت‌آپ‌ها و بکارگیری آن‌ها برای ارتقاء محصولات خود، اقدام به اکتساب استارت‌آپ‌ها می‌نمایند. آن‌ها به این دلیل اکتساب را انتخاب می‌کنند که توسعه فناوری به صورت مستقل، نیازمند زمان و یا هزینه بیشتری است.

۵

#### بهره‌برداری از امکان صرفه‌جویی ناشی از مقیاس

در حالی که شرکت‌های بزرگ معمولاً محصولات خود را در مقیاس بالا (از نظر واحد تولید) ارائه می‌کنند، استارت‌آپ‌ها هنوز به این مرحله نرسیده‌اند و اکتساب آن‌ها توسط یک شرکت بزرگ دارای زنجیره تأمین و توزیع گسترده می‌تواند افزایش مقیاس تولید و صرفه‌های اقتصادی ناشی از آن را به همراه داشته باشد.

۶

#### انتخاب زود هنگام استارت‌آپ‌های موفق و کمک به توسعه کسب‌وکار شرکت

در صورتی که شرکت بزرگ بتواند در مراحل اولیه‌ی شکل‌گیری و رشد یک استارت‌آپ موفق یا دارای پتانسیل بالای موفقیت کسب و کاری، آن را شناسایی نماید و منابع خود را برای توسعه کسب‌وکار در اختیار آن قرار دهد، از منافع حاصل از موفقیت استارت‌آپ بهره‌مند خواهد شد.



## اكتساب‌های شرکت فیسبوک

شرکت فیسبوک که خود یکی از جوان‌ترین غول‌های نرم‌افزاری جهان محسوب می‌شود، تاکنون اکتساب‌های موفق بسیاری را تکمیل کرده و از این طریق توانسته دامنه‌ی محصولات، خدمات و بازارهای خود را گسترده‌تر کند. تاکنون بیش از ۸۰ استارت‌آپ توسط فیسبوک خریداری شده و در آن ادغام شده‌اند.

اكتساب پلتفرم پیام‌رسان واتس‌آپ به ارزش ۱۹ میلیارد دلار، تاکنون مهم‌ترین و بزرگ‌ترین مورد اکتساب استارت‌آپ‌ها توسط فیسبوک است. دلیل اصلی اکتساب واتس‌آپ توسط فیسبوک، پیش‌بینی رشد قابل‌ملاحظه‌ی کاربران آن بوده است. در سال ۲۰۱۴ که فیسبوک، واتس‌آپ را خریداری کرد، این برنامه ۴۶۵ میلیون کاربر فعال داشته که این رقم در سال ۲۰۲۰ از ۲ میلیارد نفر فراتر رفته است. دومین اکتساب بزرگ توسط فیسبوک، اکتساب شرکت Oculus VR به ارزش ۲ میلیارد دلار بود است. در نتیجه‌ی این اکتساب، فیسبوک وارد حوزه‌ی واقعیت مجازی شده و Oculus به یکی از بخش‌های اصلی این شرکت تبدیل شد. اکتساب شبکه‌ی اجتماعی اینستاگرام به ارزش یک میلیارد دلار نیز دیگر اکتساب بزرگ استارت‌آپ‌ها توسط فیسبوک است که موجب دسترسی به بیش از یک میلیارد کاربر این شبکه‌ی اجتماعی توسط فیسبوک شده است.



## اكتساب‌های شرکت آمازون

شرکت آمازون که فعالیت خود را در سال ۱۹۹۵ با فروش کتاب آغاز کرد، هم‌اکنون به بزرگترین فروشگاه اینترنتی و توزیع‌کننده کالا در سطح جهان تبدیل شده است. این شرکت نسبت به سایر شرکت‌های هم‌سطح خود در حوزه‌ی فناوری نظیر گوگل، فیسبوک و مایکروسافت، در زمینه‌ی اکتساب محافظه‌کارانه‌تر عمل کرده است. با این وجود تنوع شرکت‌های خریداری شده و تأثیر آن‌ها بر تقویت و گسترش فعالیت‌های آمازون، قابل توجه بوده است.

بزرگترین اکتساب آمازون، خریداری فروشگاه‌های زنجیره‌ای Whole Foods به ارزش ۱۳/۷ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۷ بوده است که موجب شده موقعیت رقابتی آمازون از نظر پایگاه مشتریان و تحویل محصولات به صورت قابل ملاحظه‌ای بهبود یابد. دومین اکتساب بزرگ آمازون، اکتساب شرکت تولیدکننده محصولات حفاظتی خانگی و خانه‌های هوشمند Ring به ارزش ۱/۲ میلیارد دلار بوده است. این شرکت همچنین بسیاری از استارت‌آپ‌های مشابه خود نظیر فروشگاه آنلاین پوشاک Zappos و فروشگاه اینترنتی Souq در امارات متحده عربی را خریداری کرده است. علاوه بر این، آمازون از طریق اکتساب شرکت‌های دیگر، به حوزه‌های متفاوتی از کسب‌وکار وارد شده که از جمله‌ی آن‌ها می‌توان به خریداری شرکت داروسازی PillPac، خریداری پلتفرم اجتماعی بازی‌های ویدئویی Twitch Interactive و اکتساب استارت‌آپ خودروهای خودران Zoox اشاره کرد.



## اكتساب‌های شرکت آسترازنکا\*

اكتساب

آسترازنکا یکی از بزرگترین شرکت‌های داروسازی و زیست‌فناوری در سطح جهان است که در سال ۱۹۹۹ از ادغام شرکت سوئدی آسترا و شرکت بریتانیایی زنکا تشکیل شد. این شرکت تاکنون موارد متعددی از اکتساب شرکت‌های دیگر را تکمیل کرده است.

از جمله مهم‌ترین موارد اکتساب انجام شده توسط شرکت آسترازنکا می‌توان به اکتساب شرکت زیست‌فناوری Cambridge Antibody Technology، شرکت تولیدکننده دارو و واکسن MedImmune و شرکت داروسازی Spirogen اشاره کرد. بخش قابل توجهی از سبد محصولات شرکت آسترازنکا در نتیجه‌ی اکتساب‌های انجام شده توسط این شرکت شکل گرفته‌اند. اکتساب شرکت‌های کوچکتر توسط شرکت‌های بزرگ به طور خاص در صنایع داروسازی و زیست‌فناوری از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ چرا که در نتیجه، امکان تسریع فرآیند توسعه‌ی داروها و همچنین تولید آن‌ها در مقیاس بزرگ فراهم می‌شود.

\* Solaria Labs

## اكتساب زودفود توسط گروه اسنپ

شرکت زودفود در سال ۱۳۸۸ فعالیت خود را به عنوان یکی از نخستین سامانه‌های سفارش آنلاین غذا شروع کرد. در سال ۱۳۹۶ گروه اسنپ تصمیم به اکتساب این شرکت گرفت. حوزه‌ی اصلی فعالیت گروه شرکت‌های اسنپ، حمل و نقل بوده است. اسنپ توانست در مدت کوتاهی، توانمندی‌های خود و سامانه‌ی زودفود را ادغام کند و خدمات جدیدی را به منظور ارسال و تحویل غذا به این سامانه بیافزاید. نام زودفود پس از اکتساب توسط گروه اسنپ به «اسنپ‌فود» تغییر یافت و با بهره‌گیری از توانمندی‌های اسنپ در حوزه‌های فنی و همچنین منابع مالی این شرکت، حوزه‌های جغرافیایی خدمات آن به میزان قابل توجهی گسترش یافت. بدین ترتیب اسنپ‌فود بخش عمده‌ای از سهم بازار سفارش آنلاین غذا را کسب کرده و هم‌اکنون به یکی از سودآورترین زیرمجموعه‌های گروه اسنپ تبدیل شده است.



## انتقال مالکیت زورق به علی‌بابا

اقتساب

ZORAQ.COM  
رزرواسیون آنلاین هتل

alibaba.ir

برند علی‌بابا زیرمجموعه‌ی هولدینگ توشا به عنوان یکی از موفق‌ترین سامانه‌های آنلاین ارائه‌دهنده‌ی خدمات سفر در ایران شناخته می‌شود. با این وجود در سال ۱۳۹۶ پس از آن که هولدینگ سرآواپارس، سرمایه‌گذار سامانه‌ی زورق (سامانه‌ی رزرواسیون آنلاین هتل) در هولدینگ مالک علی‌بابا سرمایه‌گذاری کرد، مالکیت شرکت زورق را به شرکت علی‌بابا منتقل کرد. مدیرعامل زورق دلیل این انتقال مالکیت را هم‌افزایی دو شرکت در توسعه‌ی صنعت گردشگری و تقویت جایگاه و برند آن‌ها به عنوان یک مجموعه‌ی واحد عنوان کرده است\*. اگرچه توانمندی‌های این دو شرکت با یکدیگر ادغام شد، اما هر یک از آن‌ها به عنوان یک برند مستقل به فعالیت خود ادامه دادند.

\* <https://dgto.ir/rwt>


## اکتساب همایی توسط دیجی کالا و خلق دیجی پی



اکتساب


دیجی کالا به عنوان یکی از نخستین و موفقترین شرکت‌های حوزه‌ی تجارت الکترونیک در ایران شناخته می‌شود. فعالیت‌های دیجی کالا تاکنون بر روی فروش آنلاین محصولات متمرکز بوده است؛ اگرچه این شرکت اخیراً از ابزار اکتساب برای ورود به سایر حوزه‌ها استفاده کرده است. یکی از مهم‌ترین آن‌ها، اکتساب استارت‌آپ «همایی» توسط دیجی کالا در سال ۱۳۹۷ و ورود این شرکت به حوزه‌ی فین‌تک و پرداخت الکترونیک بوده است. در نتیجه‌ی ادغام همایی در دیجی کالا، برند جدید «دیجی پی» به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های جدید دیجی کالا شکل گرفته و هم‌اکنون پرداخت‌های مربوط به خرید محصولات عرضه‌شده در دیجی کالا، از طریق درگاه هوشمند دیجی پی انجام می‌شوند.

مرکز نوآوری شرکتی



سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی را شاید بتوان قدیمی‌ترین و پر استفاده‌ترین ابزار مرتبط با فعالیت‌های جسورانه‌ی شرکتی نامید؛ اما این ابزار، تنها یکی از گزینه‌های متعددی است که شرکت‌ها برای ورود به دنیای فعالیت‌های جسورانه در اختیار دارند. سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی شرکتی، راهی برای مشارکت با شرکت‌های نوپا است؛ در حالی که فعالیت جسورانه، مفهومی است که محدوده‌ی گسترده‌تری از ابزارها را دربرمی‌گیرد. در این میان مواردی مانند مراکز نوآوری وجود دارند که مرزبندی مشخصی با سایر ابزارهای جسورانه ندارند و به‌کارگیری آن‌ها می‌تواند به معنای ترکیب چند ابزار در یک ساختار واحد باشد.

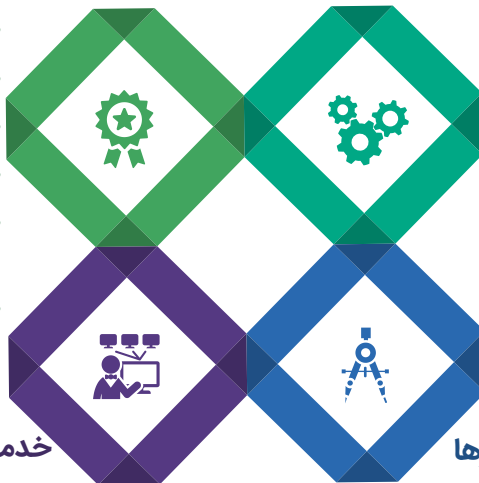
شرکت‌ها می‌توانند بر اساس موقعیت، استراتژی یا حتی سرعت نوآوری در صنعت خود، یک چند ابزار را برای فعالیت‌های جسورانه خود انتخاب کنند. مراکز نوآوری این فرصت را به شرکت‌ها می‌دهند که برنامه‌های اغلب کوتاه‌مدت را متناسب با شرایط خود انتخاب کرده و اجرا کنند. هدف از راه‌اندازی مراکز نوآوری، جستجو و توسعه فعالانه نوآوری است که مکمل فعالیت‌های تحقیق و توسعه داخلی شرکت بوده و در نهایت، سرعت، چابکی و قلمروی فعالیت‌های نوآورانه شرکت را افزایش می‌دهند.



## ویژگی‌های مراکز نوآوری

### شایستگی‌ها

- تجربه از صنعت و حوزه‌ی فعالیت شرکت
- تخصص در حوزه‌های مشخص کسب‌وکار
- دانش تجزیه و تحلیل مالی پروژه‌ها
- تعریف ماهیت همکاری‌های آینده
- دانش حقوقی و توانایی تنظیم قراردادها
- توانایی پیشنهاد استراتژی‌هایی برای انتقال نوآوری‌ها به صنعت
- و ...



### خدمات

- پشتیبانی فنی از ارزیابی نوآوری‌ها و اختراعات
- ارزیابی شرکت‌ها از نظر نیروی انسانی، تولید و منابع مالی
- ارزیابی بازاریابی پروژه‌ها
- ارتباط با بازیگران مختلف در صنعت
- ارتباط با شرکت‌های مشاوره تخصصی
- اطلاع‌رسانی در خصوص فرصت‌های تأمین مالی
- و ...

### ساختار

عموماً سازمان‌های کوچکی هستند تا قابلیت پویایی، انطباق و در نتیجه اثربخشی آن‌ها محدود نشود.

از نظر جغرافیایی ترجیحاً نزدیک به مراکز اقتصادی قرار می‌گیرند تا از مزیت مجاورت با مراکز مداخله‌گر و تصمیم‌گیرنده بهره‌مند شوند.

مستقیماً با ارائه‌دهندگان خدمات مالکیت فکری، مهم‌ترین بازیگران صنعت، بانک‌ها و نهادهای مالی، هیئت‌های تجاری و ... در تماس هستند.

### ابزارها

- ابزارهای مالی
- ابزارهای فنی
- ابزارهای حقوقی
- شبکه‌های ارتباطی

## برفی از ابزارهای جسورانه‌ای که می‌توانند در مراکز نوآوری مورد استفاده قرار گیرند:

### چالش‌های نوآوری

یک رقابت آزاد با تمرکز بر یک مسأله مشخص که در آن مشوق‌هایی به افراد نوآور برای توسعه بهترین راهکار ارائه می‌شود. شرکت‌ها با برگزاری چالش‌های نوآوری قادر به جمع‌آوری ایده‌های بیرونی و یافتن راهکارهای جدید و نوآورانه برای چالش‌های خود هستند. برگزاری این رویدادها نیازمند وجود مهارت‌های مدیریت افراد و تیم‌ها و توانایی گزینش ایده‌های مناسب در شرکت است. ارائه مشخصات دقیق از الزامات شرکت در چالش و رویه‌های رقابت، ارائه مشوق‌های مناسب به برندگان و مشارکت خبرگان در گزینش ایده‌ها از جمله عوامل کلیدی موفقیت در اجرای چالش‌های نوآوری هستند.



### هکاتون

یک رویداد متمرکز که در آن، توسعه‌دهندگان نرم‌افزار گرد هم می‌آیند تا با مشارکت هم، بهترین راهکارهای فناورانه را برای مسأله‌ای واقعی که شرکت با آن مواجه است، بیابند. به عبارت دیگر، انگیزه‌ی شرکت از برگزاری این رویداد، معمولاً رفع یک مشکل فنی مشخص یا توسعه کدهای نرم‌افزاری موردنیاز در زمان کوتاه است. همانند چالش‌های نوآوری، برگزاری هکاتون نیز نیازمند وجود مهارت مدیریت افراد و تیم‌ها و توانایی گزینش ایده‌ها است. همچنین تعیین انتظارات به صورت واضح، ایجاد محیط مبتنی بر همکاری تیم‌ها و سرمایه‌گذاری در تیم‌ها در صورت نیاز، عوامل کلیدی موفقیت اجرای هکاتون هستند.



### مأموریت دیده‌بانی

شرکت یک فرد را مأمور یافتن فرصت‌های نوآوری همراستا با استراتژی خود در یک صنعت مشخص می‌کند تا آگاهی و بینش خود را نسبت به نوآوری‌های برتر افزایش دهد. این افراد معمولاً بر قطب‌های نوآوری پیشرو در سطح جهان متمرکز می‌شوند و گزارش‌های آن‌ها عموماً در سطح هیئت مدیره شرکت مورد بررسی قرار می‌گیرند. اجرای این برنامه مستلزم وجود تخصص صنعتی، تحقیقات بازار و مهارت‌های تحلیلی در افراد مأمور شده و شرکت است. از جمله عوامل موفقیت آن نیز می‌توان به شناسایی و هدف قرار دادن صنایع و مناطق ارجح و همچنین اعزام متخصصان با هدف و مهلت زمانی اشاره کرد.





## مرکز نوآوری ایران زمین

izicenter.ir

مرکز  
نوآوری  
شرکتی

مرکز نوآوری ایران زمین توسط بانک ایران زمین به عنوان زیرساخت جذب و حمایت از طرح‌های نوآورانه تأسیس شده است. در این مرکز از صاحبان طرح‌ها در قالب برنامه‌های پیش‌شتابدهی، شتابدهی و سرمایه‌گذاری حمایت می‌شود. فضای کار اشتراکی، شبکه ارتباطی گسترده با فعالان زیست‌بوم، برخورداری از حمایت بانک ایران زمین، وجود تفاهم نامه با مراکز علمی و دانشگاهی، و گروه راهنمایان و مربیان کسب‌وکار از جمله مزایای این مرکز برای صاحبان طرح‌های نوآورانه و خلاق است.



**مرکز نوآوری شرکت خدمات انفورماتیک**

ifinc.ir

مرکز  
نوآوری  
شرکتی

مرکز نوآوری شرکت خدمات انفورماتیک به نام آی‌فینک با همکاری شرکت هم‌آوا راه‌اندازی شده و یک مرکز نوآوری در حوزه فناوری‌های مالی و بانکی است. فعالیت اصلی این مرکز، اجرای برنامه‌های شناسایی، شکل‌دهی و شتاب‌دهی استارت‌آپ‌هایی است که راه‌حل‌های نوآورانه و فناورانه برای حل مسائل جامعه و همسو با روندهای فناوری ارائه می‌کند. مرکز نوآوری آی‌فینک، استارت‌آپ‌های مناسب در حوزه‌های مدنظر را شناسایی کرده و حمایت‌هایی از جمله تزریق سرمایه در مراحل مختلف رشد، ارائه‌ی مشاوره و بسترسازی مناسب جهت شبکه‌سازی و ارتباط با بازیگران صنعت بانکی و پرداخت کشور به آن‌ها ارائه می‌نماید.

\* Informatics Financial Innovation Center (ifinc)





مرکز  
نوآوری  
شرکتی

جتکو

jetco.co

شرکت جامع تحقیق و توسعه فناوری‌های خودرو (جتکو) فعالیت خود را در شهریور ۱۳۹۷ با جذب نخبگان علمی از دانشگاه‌های کشور و با هدف ایجاد یک مرکز تحقیقاتی و پژوهشی در توسعه صنعت خودرو آغاز کرد. سهام این شرکت در اختیار گروه صنعتی ایران خودرو قرار دارد.

در حال حاضر بیش از ۱۷۰ نفر از کارشناسان رشته‌های مختلف فنی در مقاطع لیسانس تا دکترا به طور مستقیم در این شرکت فعالیت می‌کنند. علاوه بر این کارشناسان، جتکو در صورت لزوم جهت تکمیل طرح‌ها و پروژه‌ها از توان علمی و مهارتی مجموعه‌های دانشی و استارت‌آپ‌ها نیز استفاده می‌کند. فعالیت‌های جتکو شامل پژوهش، طراحی، ساخت و تجاری‌سازی محصولات و فناوری‌های حوزه‌ی خودرو می‌شود. این شرکت در وبسایت خود، تیم‌های نوآور و استارت‌آپ‌ها را دعوت به معرفی طرح‌های پژوهشی و نوآوری می‌کند تا همکاری با این گروه‌ها را بررسی کند. همچنین مشاوره رایگان به این تیم‌ها ارائه می‌شود.



## مرکز نوآوری رفاتک

refatech.com

مرکز  
نوآوری  
شرکتی

رفاتک نام مرکز نوآوری بانک رفاه است که در سال ۱۳۹۷ و با هدف فعالیت در دو حوزه‌ی اصلی فناوری مالی و سلامت توسط بانک رفاه و با همکاری دانشگاه صنعتی شریف تأسیس شد. این مرکز می‌کوشد تا با توجه به توان و زیرساخت‌های بانک رفاه و شرکای کلیدی آن و استفاده از توان متخصصان و نخبگان کشور به عنوان یکی از بازیگران اصلی زیست‌بوم فناوری مالی و سلامت ایران شناخته شود.

ابزارهایی که مرکز نوآوری رفاتک در راستای همکاری با استارت‌آپ‌ها و حمایت از آن‌ها استفاده می‌کند، شامل یک برنامه شتابدهی کسب‌وکار، سرمایه‌گذاری بر اساس یک فرآیند مشخص، اجرای چالش‌های نوآوری و روش‌های دیگری نظیر تأمین فضای کار اشتراکی و مشاوره تخصصی می‌شوند.



## مرکز نوآوری علوم زیستی ال‌جی‌کمیکال\*

[innovation.lgchem.com](http://innovation.lgchem.com)

ال‌جی‌کمیکال بزرگترین شرکت تولیدکننده مواد شیمیایی در کره جنوبی و بر اساس رتبه‌بندی مؤسسه فورچون، هفتمین شرکت برتر این صنعت در سطح جهان است. شرکت ال‌جی‌کمیکال هم‌اکنون از شبکه‌ای از ۲۹ واحد کسب‌وکار در ۱۵ کشور تشکیل شده است. این شبکه شامل یک شرکت هولدینگ در چین، ۱۴ واحد تولید تابعه در خارج از کشور کره جنوبی، پنج واحد تابعه بازاریابی، ۷ دفتر نمایندگی و دو مرکز تحقیق و توسعه می‌شود.

با توجه به این که علوم زیستی، حوزه‌ی فعالیت محوری ال‌جی‌کمیکال محسوب نمی‌شود، این شرکت در کنار فعالیت‌های تحقیق و توسعه داخلی، اقدام به تأسیس یک مرکز نوآوری علوم زیستی به منظور گسترش نوآوری‌های خود در این حوزه از طریق فعالیت‌های جسورانه نموده است. این مرکز نوآوری در میدان کندال واقع شده که یک خوشه‌ی شرکت‌های فناور در شهر کمبریج ایالت ماساچوست آمریکا است. ال‌جی‌کمیکال هدف از تأسیس این مرکز نوآوری را ایجاد همکاری‌هایی در مرحله‌ی کشف داروها، توسعه پلتفرم‌های نوین و در نهایت ارائه محصولات درمانی جدید به بیماران بیان کرده است.

\* LG Chem Life Sciences Innovation Center



## مرکز نوآوری هنکل\*

henkel.com

مرکز  
نوآوری  
شرکتی

مرکز نوآوری هنکل با هدف جمع‌آوری ایده‌های نوآورانه، به صورت منظم رقابت‌های دانشجویی و دانش‌آموزی با عنوان چالش‌های نوآوری هنکل برگزار می‌کند. شرکت‌کنندگان در این چالش‌ها که مفاهیم نوآورانه‌ی خود را ثبت کنند، قادر خواهند بود از راهنمایی‌ها و مشاوره‌ی مستقیم مدیران هنکل استفاده کرده و با تکمیل ایده‌های خود، با شرکت‌کنندگان دیگر از سراسر جهان رقابت کنند. تلاش شده است انگیزه اصلی شرکت در این چالش‌ها توسط دانشجویان و دانش‌آموزان، فرصت منحصر به فرد آن برای یادگیری مهارت‌های خلاقانه و مدیریت استراتژیک از طریق آموختن از مشاوران و مدیران هنکل و همچنین بازدید از دفاتر و تأسیسات تولیدی این شرکت بیان شود.

\* Henkel



## کمپ‌های نوآوری شرکت ایر لیکوئید\*

airliquide.com

مرکز  
نوآوری  
شرکتی

ایر لیکوئید یک شرکت چندملیتی تأمین‌کننده گازهای صنعتی، کالاها و خدمات دیگر به صنایع مختلفی شامل تولیدکنندگان مواد شیمیایی، تجهیزات پزشکی و محصولات الکترونیکی است. ایر لیکوئید دارای پنج کمپ نوآوری در شهرهای مختلف جهان است که به صورت انکوباتور فعالیت می‌کنند. کمپ نوآوری اصلی این شرکت که در پاریس واقع شده، همزمان میزبان بزرگترین مرکز تحقیق و توسعه گروه ایر لیکوئید نیز است. سایر کمپ‌های نوآوری ایر لیکوئید در شهرهای شانگهای، فرانکفورت، توکیو و دلاور قرار دارند که هر یک از تیم‌هایی با تخصص و توانمندی‌های متمایز تشکیل شده‌اند.

\* Air Liquide



**مرکز نوآوری شرکتی**

**مراکز نوآوری ویزا\***

visa.com

شرکت ویزا یک شرکت آمریکایی چندملیتی ارائه‌دهنده خدمات مالی است که کارت‌های اعتباری، نقدی و پیش‌پرداخت آن به صورت گسترده‌ای در مبادلات مالی الکترونیکی در سراسر جهان مورد استفاده قرار می‌گیرند. شبکه‌ی جهانی ویزا (ویزانت)، بزرگترین و پیشرفته‌ترین سیستم پردازش تراکنش‌های مالی مشتریان در سطح جهان است.

ویزا پنج مرکز نوآوری در شهرهای سان‌فرانسیسکو، دبی، سنگاپور، میامی و لندن دارد. هدف از تأسیس این مراکز نوآوری، افزایش همکاری میان تیم‌هایی بوده است که بر روی راهکارهای فناورانه در حوزه‌های مختلف شامل امنیت داده، اپلیکیشن‌های پرداخت، خدمات موبایل و ... کار می‌کنند.

مرکز نوآوری ویزا در سان‌فرانسیسکو، نخستین مرکز نوآوری این شرکت بوده که در دفتر این شرکت در سان‌فرانسیسکو به مساحت ۱۰ هزار متر مربع واقع شده است. این مرکز نوآوری امکان دسترسی سریع شرکت ویزا به اکوسیستم استارت‌آپی سیلیکون‌ولی را فراهم کرد.

\* VISA Innovation Centers



مرکز  
نوآوری  
شرکتی

## مراکز نوآوری بوریالیس\*

[borealisgroup.com](http://borealisgroup.com)

شرکت تولیدکننده مواد شیمیایی و پتروشیمی بوریالیس توانمندی‌های نوآوری خود را در سه مرکز نوآوری خود در اروپا متمرکز کرده است. این مراکز نوآوری در اتریش، سوئد و فنلاند واقع شده‌اند. در مرکز نوآوری اصلی شرکت که در شهر لینتس اتریش قرار دارد، حدود ۳۰۰ متخصص با ۳۰ ملیت مختلف بر روی ایده‌های جدید کار می‌کنند.

همچنین فعالیت‌های نوآورانه‌ی مکملی در مرکز جهانی توسعه‌ی کود شیمیایی در شهر گراند کویی فرانسه و همچنین واحدهای توسعه‌ی نمونه‌ی اولیه‌ی شرکت در شهر شوخات اتریش انجام می‌شوند. هر یک از مراکز نوآوری بر روی حوزه‌های مخصوص به خود تمرکز کرده و کارکنان بخش‌های تحقیق و توسعه‌ی بوریالیس تلاش‌های خود را با محوریت این حوزه‌ها انجام می‌دهند. علاوه بر این، مراکز نوآوری فعالیت‌های دیگری نظیر خدمات فنی، مدیریت محصول، بازاریابی و پشتیبانی کسب‌وکار را نیز پوشش می‌دهند. همچنین مراکز نوآوری بوریالیس توجه ویژه‌ای به موضوع نوآوری باز دارند.

\* Borealis

## رویگرد نوآوری باز آکزونوبل\*

akzonobel.com

مرکز  
نوآوری  
شرکتی

آکزونوبل شرکت یک شرکت چندملیتی تولیدکننده رنگ و پوشش‌های با کارایی بالا برای صنعت و مصرف‌کنندگان نهایی در سطح جهان است. مقر اصلی این شرکت در آمستردام هلند واقع شده است، اما عملیات و فعالیت‌های آن در بیش از ۸۰ کشور انجام می‌شوند.

«رنگ‌آمیزی آینده» نام یک پلت‌فرم نوآوری باز است که توسط مرکز نوآوری آکزونوبل و با هدف گسترش مشارکت بازیگران بازارهای رنگ و پوشش و جمع‌آوری ایده‌های آن‌ها در راستای توسعه‌ی راهکارهای افزایش رضایت مشتریان این شرکت و در نهایت ایجاد تغییرات مثبت در جهان ایجاد شده است.

این برنامه با در نظر گرفتن این موضوع آغاز شده است که مبداء چالش‌های آینده‌ی فناورانه‌ای که پیش روی آکزونوبل قرار دارند، خارج از این شرکت خواهد بود. همکاران اصلی مرکز نوآوری آکزونوبل عبارتند از «شرکت مشاوره کی‌پی‌ام‌جی»، «سازمان غیرانتفاعی استارت‌آپ دلتا» و «شبکه بنگاه‌های اقتصادی اتحادیه اروپا».


\* Akzonobel



آزمایشگاه نوآوری


آزمایشگاه‌های نوآوری از تیم‌های کوچک نوآوری داخلی شرکت تشکیل شده‌اند که به صورت جداگانه از واحدهای تحقیق و توسعه‌ی شرکت فعالیت می‌کنند. هدف اصلی این تیم‌ها، ساخت و تحویل سریع نمونه‌های اولیه و آزمایش حداقل محصول پذیرفتی در بازار در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. ساختارها و ذهنیت حاکم بر این تیم‌ها، تشابه بیشتری با ساختار و ذهنیت‌های موجود در استارت‌آپ‌ها دارد تا با آنچه در شرکت مادر مشاهده می‌شود. همچنین این تیم‌ها آزادی بیشتری در مشارکت با همکاران بالقوه بیرونی، مانند برنامه‌نویسان دارند.

تمرکز اصلی آزمایشگاه‌های نوآوری بر روی توسعه‌ی محصولات یا خدماتی است که در حوزه اصلی فعالیت شرکت یا حوزه‌های مجاور آن قرار دارند. به عنوان مثال مؤسسات مالی و اعتباری، آزمایشگاه‌های نوآوری را اغلب در راستای سرمایه‌گذاری در سیستم‌های پرداخت موبایلی راه‌اندازی کرده یا شرکت‌هایی که در بازار کالاهای مصرفی فعالیت می‌کنند، می‌توانند آزمایشگاه‌های نوآوری را به منظور جستجوی نوآوری‌های جدید در زمینه واقعیت افزوده و کاربردهای آن‌ها در بازار خود تأسیس کنند.



یکی از کارکردهای آزمایشگاه‌های نوآوری، توسعه محصولات، خدمات و مدل‌های کسب‌وکار جدید به منظور اضافه شدن به سبد محصولات و خدمات موجود یک شرکت است. به عنوان نمونه، آزمایشگاه نوآوری یک شرکت خودروسازی ممکن است بر روی توسعه‌ی مدل‌های کسب‌وکار جدیدی نظیر اشتراک خودرو کار کند.

ایده‌های تیم‌های فعال در آزمایشگاه نوآوری، از واحدهای کسب‌وکار شرکت، مشتریان، بازار یا بر اساس مشاهدات خودشان شکل می‌گیرد. با این وجود، فعالیت‌های آن‌ها با محوریت نیازهای مشتریان و پاسخ به نیازهای نادیده‌گرفته‌شده انجام می‌شود. این تیم‌ها باید سریع و چابک باشند و بتوانند ظرف تنها چند هفته یک ایده را به یک نمونه‌ی اولیه‌ی قابل آزمایش در بازار تبدیل کنند. آزمایشگاه‌های نوآوری از نظر فیزیکی در محیط‌های شبیه به آزمایشگاه قرار دارند که تأسیسات و امکانات لازم برای توسعه‌ی سریع محصولات و برگزاری جلسات و بحث بین اعضای تیم‌های فعال در آن‌ها را در بر می‌گیرند.





## ناحیه ۱۲۰ \* گوگل

area120.google.com

آزمایشگاه  
نوآوری

گوگل، پروژه‌ی ناحیه‌ی ۱۲۰ را یک کارگاه برای توسعه‌ی محصولات آزمایشی این شرکت معرفی می‌کند. ناحیه‌ی ۱۲۰ یک برنامه‌ی تحقیقاتی درون گوگل است و به منظور کمک به ساخت سریع محصولات جدید در یک محیط کارآفرینانه توسط تیم‌های کوچک آغاز شده است. در ناحیه‌ی ۱۲۰، تیم‌های کوچکی از کارآفرینان متشکل از کارکنان گوگل به سنجش ایده‌های جدیدی می‌پردازند که ممکن است روش‌های دیگر نوآوری به‌کار گرفته شده توسط گوگل به اکتشاف آن‌ها نپردازند. به گفته‌ی گوگل، اگرچه بیشتر آزمایش‌های انجام شده در این آزمایشگاه نوآوری، با شکست مواجه می‌شوند، موفقیت‌های اصلی که در ناحیه‌ی ۱۲۰ بدست می‌آیند، یادگیری و شناخت محدودیت‌ها است.

\* Area 120



## آزمایشگاه نوآوری سولاریا\*

solarialabs.com

آزمایشگاه  
نوآوری

آزمایشگاه نوآوری سولاریا توسط شرکت هلدینگ Liberty Mutual تأسیس شده است که یکی از بزرگترین شرکت‌های فعال در زمینه‌ی ارائه‌ی خدمات بیمه در ایالات متحده آمریکا به شمار می‌رود. آزمایشگاه نوآوری سولاریا در شهر بوستون تأسیس شده و مأموریت اصلی آن، ساخت و آزمایش محصولات جدید بر اساس تحقیقات مشتریان و روندهای در حال ظهور عنوان شده است. کارکنان داخلی شرکت در این آزمایشگاه نوآوری، مانند یک استارت‌آپ عمل کرده و با همکاری دانشگاه‌ها یا مراکز تحقیقاتی یا شتاب‌دهنده‌ها دیگر در منطقه‌ی بوستون، این مأموریت را انجام می‌دهند. شرکت Liberty Mutual در سال‌های ۲۰۱۷ و ۲۰۱۹ دو آزمایشگاه نوآوری دیگر نیز در شهرهای سنگاپور و سائوپائولو تأسیس کرده است.

\* Solaria Labs



## آزمایشگاه نوآوری ایستمن\*

[innovationlab.eastman.com](http://innovationlab.eastman.com)

ایستمن کمیکال، شرکت آمریکایی فعال در صنایع شیمیایی است که در سال ۱۹۲۰ تأسیس شده و و بیش از ۴۰ واحد تولید در سطح جهان را اداره می‌کند که حدود ۱۵ هزار نیروی انسانی در آن‌ها مشغول به کار هستند. کسب‌وکارهای ایستمن کمیکال به طور کلی بازارهای مواد شیمیایی، فیبرها و پلاستیک‌ها را پوشش می‌دهد.

آزمایشگاه نوآوری ایستمن یک برنامه استراتژیک شرکت ایستمن کمیکال است که با تمرکز بر گسترش نوآوری از طریق طراحی و آموزش آغاز شده است. در آزمایشگاه نوآوری، متخصصان ایستمن در علوم مواد با مشارکت متخصصان طراحی صنعتی و معماری، به جستجوی فرصت‌های جدید می‌پردازند. آزمایشگاه نوآوری ایستمن، به عنوان یک شرکت مجزا از شرکت ایستمن کمیکال فعالیت نکرده و بخشی از این شرکت محسوب می‌شود.

زمینه‌های فعالیت آزمایشگاه نوآوری ایستمن شامل «آموزش»، «طراحی» و «پایداری» می‌شوند. بخش عمده‌ای از تلاش‌های آموزشی در این آزمایشگاه نوآوری به صورت برگزاری چالش‌های ایده‌پردازی برای دانشجویان صورت می‌گیرد.

\* Eastman Innovation Lab



آزمایشگاه  
نوآوری

## آزمایشگاه نوآوری i-Lab

[ilab.airliquide.com](http://ilab.airliquide.com)


استراتژی نوآوری شرکت ایر لیکوئید به عنوان یکی از بزرگترین تولیدکنندگان گازهای صنعتی در سطح جهان، بر سه روند عمده‌ی گذار انرژی، سلامت و تحول دیجیتال متمرکز است. این شرکت علاوه بر تأسیس مراکز نوآوری و سرمایه‌گذاری جسورانه، دارای یک آزمایشگاه نوآوری است که موجب تقویت تیم‌های نوآوری داخلی این شرکت می‌شود که با همکاری اکوسیستم‌های بیرونی به طراحی و پیاده‌سازی راهکارهای جدید به منظور بهبود تجربه مشتریان می‌پردازند.

آزمایشگاه نوآوری شرکت ایر لیکوئید به نام i-Lab با هدف جستجوی بازارهای جدید از طریق یک رویکرد کاربر-محور تأسیس شده است تا به شناسایی، آزمایش و شتاب‌دهی به فرصت‌های رشد برای این شرکت بپردازد. این آزمایشگاه، محلی برای آزمایش راهکارهای جدید و همچنین انعکاس آن‌ها به مشتریان است. در i-Lab محصولات و راهکارهای جدید با مشارکت واحدهای نوآوری، عملیاتی و کسب‌وکار که عمدتاً از کارکنان شرکت تشکیل شده‌اند، توسعه داده می‌شود. از جمله کارکردهای دیگر این آزمایشگاه نوآوری، گسترش روش‌های جدید کار و فعالیت حرفه‌ای در مجموعه‌ی شرکت است.






مرکز رشد شرکتی



در یک مرکز رشد، شرکت مجموعه‌ای از خدمات مانند حمایت‌های حقوقی و بازاریابی متمرکز و فضاهای کاری را در اختیار کارآفرینانی قرار می‌دهد که ایده‌های قابل قبول و مدل‌های کسب‌وکار قابل ارائه به بازار خلق می‌کنند. در ازای این خدمات، شرکت بخشی از سهام شرکت‌های جدید ایجادشده توسط این افراد کارآفرین را در اختیار می‌گیرد. هدف یک مرکز رشد، فراهم کردن مسیر مناسبی به بازار برای نوآوری‌های امیدبخش، تجاری‌سازی آن‌ها و در برخی موارد، کسب بازده مالی است.

مراکز رشد از مراحل ابتدایی نوآوری از کارآفرینان پشتیبانی کرده و به آن‌ها برای شروع کسب‌وکار، ساخت نمونه‌های اولیه، تنظیم مدل‌های کسب‌وکار، ایجاد یک ساختار حقوقی برای فعالیت و شناسایی مشتریان هدف برای جذب منابع مالی کمک می‌کنند. مراکز رشد شرکتی معمولاً در داخل ساختار سازمانی شرکت قرار می‌گیرند؛ با این وجود آن‌ها ایده‌ها را از داخل و خارج سازمان جذب کرده و پرورش می‌دهند.





## مرکز رشد فناوری‌های پیشرفته شریف

[sati.sharif.ir](http://sati.sharif.ir)

مرکز رشد پارک علم و فناوری دانشگاه صنعتی شریف با در اختیار داشتن ۴۰۰۰ مترمربع زیر بنای مفید از سال ۱۳۸۲ با ارایه خدمات حمایتی از ایجاد و توسعه حرفه‌های جدید توسط کارآفرینان در قالب واحدهای نوپای فعال صاحب ایده در حوزه فناوری‌های پیشرفته و اهداف اقتصادی مبتنی بر دانش و فناوری پشتیبانی می‌کند تا برای حضور مؤثر و مستقل در صحنه توسعه اقتصادی و فناورانه در سطوح ملی و فراملی آماده گردند.

تاکنون ۲۹۵ واحد فناوری در مرکز رشد فناوری‌های پیشرفته دانشگاه صنعتی شریف پذیرفته شده‌اند. از این تعداد، ۲۳۱ واحد فناور دوره‌ی رشد را پشت سر گذاشته و از این مرکز خارج شده‌اند و ۶۴ واحد فناور در حال حاضر در آن مستقر هستند. این مرکز رشد را نمی‌توان به عنوان یک مرکز رشد شرکتی در نظر گرفت. با این وجود با توجه به این که تأسیس مراکز رشد بیشتر در سازمان‌های علمی و دانشگاهی رایج است و همچنین ساختار مشابه آن‌ها با مراکز رشد شرکتی، مرکز رشد فناوری‌های پیشرفته شریف به عنوان یکی از نمونه‌های موفق در این بخش معرفی شده است.



مرکز  
رشد  
شرکتی

## Shell GameChanger

[shell.com/energy-and-innovation/innovating-together/shell-gamechanger](http://shell.com/energy-and-innovation/innovating-together/shell-gamechanger)

شرکت نفت و گاز هلندی رویال داچ شل\* حدود بیست سال قبل، یک مرکز رشد شرکتی را به عنوان انشعابی از واحد تحقیق و توسعه‌ی خود تأسیس کرد. این برنامه که GameChanger نام دارد، به گونه‌ای طراحی شده است که همانند یک سرمایه‌گذار فرشته\*\* نیز عمل کند. مرکز رشد GameChanger با افراد، استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهایی همکاری می‌کند که دارای ایده‌هایی اثبات‌نشده و در مراحل اولیه هستند. این ایده‌ها باید پتانسیل تأثیرگذاری بر آینده‌ی حوزه‌ی انرژی را داشته باشند.

حدود ۲۵ درصد از پروژه‌های آن از داخل شرکت شل هستند، اما این مرکز رشد به ارزیابی طرح‌های پیشنهادی از دانشگاه‌ها و سایر افراد و گروه‌های خارج از شرکت نیز می‌پردازد. مرکز رشد GameChanger به طرح‌های پذیرفته‌شده، حمایت، تخصص و منابع مالی موردنیاز را ارائه می‌کند و این خدمات به گونه‌ای در اختیار گروه‌ها قرار می‌گیرد که استقلال آن‌ها برای تصمیم‌گیری حفظ شود.

\* Royal Dutch Shell

\*\* Angel Investor



## Coca-Cola Founders

[www.coca-colafounders.com](http://www.coca-colafounders.com)

مرکز  
رشد  
شرکتی

شرکت کوکا کولا، مرکز رشد Coca-Cola Founders را با هدف پیاده‌سازی مدل جدیدی برای خلق استارت‌آپ‌ها تأسیس کرده است. این مرکز رشد، کارآفرینان باتجربه را از سراسر جهان به همکاری دعوت کرده و سپس ارتباطات، منابع و دسترسی‌های کوکا کولا را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. این همکاری قبل از آن شروع می‌شود که ایده‌ی اولیه در ذهن این کارآفرینان شکل گرفته باشد. در واقع آن‌ها پس از آشنایی با مشکلات و چالش‌های شناسایی شده توسط شرکت کوکا کولا، به خلق ایده‌های نوآورانه و توسعه‌ی مدل‌های کسب‌وکار جدید می‌پردازند. شرکت کوکا کولا سهام حداقلی استارت‌آپ‌هایی را که در نتیجه‌ی توسعه‌ی این مدل‌های کسب‌وکار شکل می‌گیرند، در اختیار می‌گیرد.



مرکز  
رشد  
شرکتی

## واحد نوآوری استراتژیک Creavis

creavis.com

شرکت ایوونیک اینداستریز (Evonik Industries)، دومین تولیدکننده بزرگ مواد شیمیایی در آلمان، دارای یک واحد نوآوری استراتژیک به نام Creavis است که با فراهم آوردن امکان همکاری نزدیک با بخش‌های مختلف صنعت، در تحقیقات متنوع بر روی فناوری‌های جدید مشارکت می‌کند.

تمرکز Creavis بر روی پروژه‌های نوآوری میان‌مدت و بلندمدتی است که از استراتژی رشد و پایداری ایوونیک پشتیبانی کرده و به آن امکان دسترسی به گزینه‌های کسب‌وکار جدید را می‌دهند. همچنین این واحد وظیفه‌ی شناسایی موضوعات آینده‌محور را بر عهده داشته و به عنوان مرکز رشد داخلی برای ایوونیک عمل می‌کند.

کار بر روی پروژه‌های نوآوری با ماهیت بین‌سازمانی در قالب «خانه‌های پروژه» انجام می‌شود که توسط Creavis ایجاد می‌شوند. متخصصان واحدهای سازمانی که در خانه‌های پروژه مشارکت می‌کنند، معمولاً برای مدت‌زمان سه سال گرد هم آمده و با همکاری یکدیگر بر روی زمینه‌ی مشخص شده برای هر خانه‌ی پروژه کار می‌کنند. تجاری‌سازی و بازاریابی محصولات و فناوری‌های توسعه‌یافته در خانه‌های پروژه عموماً توسط یک بخش عملیاتی انجام می‌شود.



## فروشگاه شماره ۸ وال مارت\*

storeno8.com

مرکز  
رشد  
شرکتی

وال مارت با بیش از ۱۶ هزار فروشگاه در ۲۸ کشور، بیش‌تاز بازار خرده‌فروشی در سطح جهان محسوب می‌شود. با این وجود در چند سال اخیر و با احساس خطر از جانب رقبای خود در حوزه تجارت الکترونیک، وال مارت در تلاش است که مدل سنتی خرده‌فروشی خود را به مدل جدید دیجیتال تغییر دهد.

وال مارت در سال ۲۰۱۷ مرکز رشد شرکتی خود را با نام «فروشگاه شماره ۸» تأسیس کرد. هدف از تأسیس این مرکز رشد، کمک به رشد شرکت‌های توسعه‌دهنده نسل آینده‌ی توانمندی‌هایی است که وال مارت باور دارد پتانسیل ایجاد تحول در آینده‌ی خرده‌فروشی را دارند.

استارت‌آپ‌های فعال در «فروشگاه شماره ۸» به صورت مستقل و با هدف خلق دارایی‌های استراتژیک بلندمدت برای وال مارت فعالیت می‌کنند. فرآیندهای رشد این مرکز با طرح یک توانمندی نسل آینده آغاز می‌شوند که نقش کلیدی در آینده‌ی خرید ایفا می‌کند. سپس فناوری‌های نوظهور در راستای خلق تجربه‌ی مدنظر اعضای مرکز رشد به کار گرفته می‌شوند.

\* Walmart Store No.8



## \* مرکز کارآفرینی واعد

waed.net

مرکز  
رشد  
شرکتی


سعودی آرامکو، شرکت نفت و گاز عربستان سعودی، مرکز واعد را بازوی کارآفرینی خود معرفی می‌کند که در سال ۲۰۱۱ به منظور گسترش روحیه کارآفرینی در عربستان سعودی تأسیس شده است. این مرکز از کارآفرینان در راستای گسترش فعالیت‌های جسورانه از طریق ارائه کمک‌های مالی، راهنمایی و ابزارهایی برای توسعه و پرورش کارآفرینان و کسب‌وکارهای آن‌ها حمایت می‌کند.

مرکز واعد با همکاری صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه سعودی آرامکو، خدمات سرمایه‌گذاری جسورانه را برای حمایت از کارآفرینان ارائه می‌نماید. این مرکز همچنین یک برنامه مستقل برای اعطای وام به کارآفرینان دارد. اما کارکرد اصلی مرکز واعد در آزمایشگاه استارت‌آپ آن تعریف می‌شود. آزمایشگاه استارت‌آپ یک مرکز رشد کسب‌وکار است که در سال ۲۰۱۳ در دانشگاه نفت و مواد معدنی ملک فهد تأسیس شد. تمرکز اصلی این مرکز، پرورش ایده‌های نوآورانه و منحصر به فرد و همچنین استارت‌آپ‌های فناور است.

\* Wa'ed, Aramco Entrepreneurship Center




شتابدهنده شرکتی



شتابدهنده شرکتی، برنامه‌ای است که شرکت‌ها در قالب آن در یک دوره‌ی زمانی کوتاه‌مدت تا میان‌مدت از گروهی از استارت‌آپ‌ها حمایت می‌کنند. این حمایت‌ها معمولاً به صورت ارائه‌ی مشاوره، آموزش، فضای کاری فیزیکی و همچنین فراهم کردن دسترسی به برخی از منابع شرکت هستند. برنامه‌های شتابدهی می‌توانند شامل حمایت‌های مالی نیز شوند که در ازای آن شرکت‌ها، سهم مشخصی از سهام استارت‌آپ‌ها را در پایان برنامه در اختیار می‌گیرند.

بازه‌ی زمانی برنامه‌هایی که در شتابدهنده‌ها به استارت‌آپ‌ها ارائه می‌شوند، معمولاً سه تا نه ماه است و در طول این دوره، برنامه‌ای نظام‌مند برای سرعت‌بخشی به فرآیند توسعه‌ی کسب‌وکار اجرا می‌شود. نقطه‌ی اوج برنامه‌های شتابدهی، رویدادی است که در پایان آن‌ها به منظور معرفی استارت‌آپ‌ها به سرمایه‌گذاران برای جذب سرمایه برگزار می‌شود. فرآیندهای ثبت‌نام و انتخاب ایده‌ها در شتابدهنده‌ها بازتر از مراکز رشد است و در آن‌ها، معمولاً بیشتر بر روی کیفیت تیم‌های استارت‌آپی پذیرفته‌شده تمرکز می‌شود تا حوزه‌های فعالیت آن‌ها. بدین ترتیب، یک شتابدهنده می‌تواند کارکردی شبیه به یک رادار قدرتمند برای شرکت‌ها داشته باشند که شرکت با استفاده از آن‌ها می‌تواند نوآوری‌ها و ایده‌های جدیدی که در حوزه‌ی محوری فعالیت خود و حوزه‌های نزدیک به آن وجود دارند را شناسایی کند.





## کمپ استارت‌آپی دیجی‌کالانکست

[digikalanext.com/aicamp](http://digikalanext.com/aicamp)

شناخت‌دهنده  
شرکتی

برنامه کمپ استارت‌آپی دیجی‌کالانکست، یک برنامه استارت‌آپی است که در آن از دانشجویان، متخصصان، و فعالان حوزه‌های تخصصی دعوت می‌شود تا با حمایت دیجی‌کالانکست اقدام به تیم‌سازی و توسعه محصول خود نمایند. در این برنامه، افراد پذیرفته شده پس از شرکت در یک دوره تیم‌سازی و انتخاب تیم خود وارد فاز توسعه محصول می‌شوند. در طول مدت برنامه تیم‌های استقرار یافته از خدماتی بهره‌مند می‌شوند که می‌تواند در موفقیت آنها به عنوان یک استارت‌آپ موثر باشد و با استفاده از آنها با سرعت بیشتری به بازار وارد شوند. حمایت‌هایی که در این برنامه به شرکت‌کنندگان ارائه می‌شوند، عبارتند از دسترسی به داده‌های واقعی، فضای کاری اشتراکی، مربی‌گری تخصصی، سرمایه و زیرساخت‌های موردنیاز (مانند اینترنت و سرور).



## MasterCard Start Path

[startpath.mastercard.com](http://startpath.mastercard.com)

شتابدهنده  
شرکتی

شتابدهنده MasterCard Start Path که توسط شرکت مستر کارت تأسیس شده، با شرکت‌ها و استارت‌آپ‌های حوزه‌های مالی، خرده‌فروشی، ارتباط با مشتریان، امنیت و پرداخت در سراسر جهان که در مراحل اولیه قرار داشته و چشم‌انداز روشنی از رشد و پیشرفت آن‌ها وجود دارد، همکاری می‌کند. استارت‌آپ‌های پذیرفته‌شده در این شتابدهنده، وارد یک برنامه‌ی اختصاصی ۶ ماهه و منطبق با نیازهای خود می‌شوند. این برنامه‌ها به گونه‌ای طراحی می‌شوند که شرکت‌ها در زمان کوتاه قادر به افزایش مقیاس فعالیت خود باشند. انتظار می‌رود در پایان برنامه‌ی ۶ ماهه، نتایجی نظیر دسترسی به بازارهای جدید، اجرای اقدامات استراتژیک و افزایش آگاهی نسبت به برند شرکت حاصل شوند.



شتابدهنده  
شرکتی

## برنامه شتابدهنده بوش\*

شرکت بوش حدود ۴۱۰ هزار کارمند در سطح جهان و فروش سالانه‌ای بالغ بر ۷۸ میلیارد دلار دارد. کسب‌وکار این شرکت دارای چهار بخش محوری است که عبارتند از: راهکارهای حمل‌ونقل (سخت‌افزار و نرم‌افزار)، کالاهای مصرفی (لوازم خانگی و ابزارهای قدرت)، فناوری صنعتی و در نهایت فناوری انرژی و ساختمان. در سال ۲۰۱۵، شرکت بوش اداره نوآوری مدل کسب‌وکار را به ساختار خود اضافه نمود.

یکی از فعالیت‌های این اداره، راه‌اندازی برنامه‌ی شتابدهنده بوش بوده است. تیم‌های شرکت‌کننده در این برنامه، به اکتشاف ایده‌های جدید یا مفاهیم مبتنی بر کسب‌وکارهای فعالی می‌پردازند و به صورت نظام‌مند، دوره‌های مرتبط با اصلاح، آزمایش و انطباق مدل‌های کسب‌وکار را فرامی‌گیرند. مدیران این برنامه، برای هر دوره ۲۰ تا ۲۵ تیم را از سراسر جهان انتخاب می‌کنند تا به مدت ۲ تا ۱۰ ماه با یکدیگر کار کنند. تیم‌ها همچنین ۱۲۰ هزار یورو تأمین مالی اولیه دریافت می‌کنند و دو ماه برای آزمایش امکان افزایش مقیاس ایده‌های کسب‌وکار خود فرصت خواهند داشت. از سال ۲۰۱۷، شرکت بوش در بیش از ۲۰۰ تیم سرمایه‌گذاری کرده است که ۱۵ تیم از میان آن‌ها موفق به افزایش مقیاس پروژه خود و دریافت تأمین مالی بیشتر شدند.

\* Bosch Accelerator Program



شتابدهنده  
شرکتی

## شتابدهنده‌های فیسبوک

[developers.facebook.com/startups](https://developers.facebook.com/startups)

شتابدهنده‌های فیسبوک برای استارت‌آپ‌هایی تأسیس شده‌اند که نمونه‌ای اولیه از محصول خود را در بازار عرضه کرده‌اند و به دنبال گسترش فعالیت‌های خود هستند. استارت‌آپ‌ها با ورود به یکی از شتابدهنده‌های فیسبوک قادر خواهند بود مقیاس فعالیت خود را در یک برنامه‌ی همه‌جانبه و ساختارمند گسترش دهند.

ر برنامه‌های شتابدهی فیسبوک آموزش‌هایی در خصوص رویکرد این شرکت نسبت به محصولات و کسب‌وکارها، مشاوره‌ی فردی توسط کارکنان فیسبوک، دسترسی به شبکه‌ی جهانی استارت‌آپ‌ها، بنیانگذاران موفق استارت‌آپ‌ها و خبرگان صنایع به استارت‌آپ‌های شرکت‌کننده ارائه می‌شود.

فیسبوک در حال حاضر چهار برنامه شتابدهی را ارائه می‌کند که عبارتند از: (۱) شتابدهنده اتصال، (۲) شتابدهنده تجارت آمریکای لاتین، (۳) شتابدهنده تجارت اروپا، خاورمیانه و آفریقا و (۴) شتابدهنده پروژه روزنامه‌نگاری

آزمایشگاه نوآوری،

مرکز رشد

یا شتابدهنده؟



### آزمایشگاه نوآوری

آزمایشگاه‌های نوآوری یا مراکز رشد داخلی، مانند استارت‌آپ‌های داخل شرکت عمل می‌کنند. در این مراکز، تیم‌هایی از کارکنان کارآفرین شرکت، به اجرای پروژه‌های کوچکی به منظور نمونه‌سازی سریع محصول و خدمت جدید می‌پردازند. آزمایشگاه‌های نوآوری مستقل از واحدهای تحقیق و توسعه هستند.



### مرکز رشد شرکتی

فعالیت مراکز رشد حتی از پیش از خلق ایده آغاز می‌شود. در مراکز رشد، خدمات مشاوره‌ای و ارزش افزوده برای پشتیبانی از کارآفرینان به منظور خلق ایده‌های پایدار و متناسب با نیاز بازار ارائه می‌شود.



### شتاب‌دهنده شرکتی

در شتاب‌دهنده‌ها، برنامه‌هایی ساختاریافته برای مدت زمان محدود (مثلاً ۳ ماه) ارائه شده و در آن‌ها استارت‌آپ‌هایی هدف قرار داده می‌شوند که محصول یا خدمت اثبات شده ندارند و امکانات، منابع و تخصصی که برای سرعت‌بخشی به توسعه محصول و ارائه آن به بازار نیاز دارند، ارائه می‌شود.

میزان توجه به  
مراکز دانش  
خارج از شرکت

### ابزار جسورانه



نمونه



اگر شرکت‌ها تمایلی به جذب ایده‌ها و نوآوری‌ها از خارج از سازمان نداشته باشند تأسیس یک آزمایشگاه نوآوری امکان پیاده‌سازی روش‌های کارآفرینی را توسط کارکنان داخلی سازمان فراهم می‌کند؛ اما مدل‌های سازوکار فعالیت‌های جسورانه بر اساس انتخاب میان مرکز رشد یا شتاب‌دهنده را می‌توان به دو نوع «متمرکز» و «باز» تقسیم کرد:

- **مدل متمرکز:** به گونه‌ای طراحی می‌شود که پشتیبانی کسب‌وکار محوری شرکت از مرکز رشد و شتاب‌دهنده را تقویت کند. اغلب نوآوری‌هایی را هدف قرار می‌دهد که کسب‌وکار محوری شرکت یا نزدیک به آن باشند. مرکز رشد یا شتاب‌دهنده از نظر فیزیکی در مجاورت تأسیسات تحقیق و توسعه شرکت قرار دارند تا همکاری میان آن‌ها افزایش یابد. بیشتر شرکت‌هایی که از این مدل استفاده می‌کنند، به دلیل امکان سرمایه‌گذاری بیشتر در سهام شرکت‌ها و در نتیجه همکاری نزدیک‌تر با استارت‌آپ‌های منتخب از طریق مراکز رشد، آن‌ها را به شتاب‌دهنده‌ها ترجیح می‌دهند. مدل متمرکز عمدتاً در حوزه‌های خودروسازی، شیمیایی و برخی از کالاهای مصرفی به کار گرفته می‌شود؛ چرا که محیط رقابتی آن‌ها، معرفی پیوسته‌ی انواع بهتری از محصولات محوری را می‌طلبد.
- **مدل باز:** شرکت‌هایی که به دنبال نوآوری از هر نوعی، صرف نظر از نزدیکی آن با کسب‌وکار محوری خود هستند، عموماً مدل باز را مورد استفاده قرار می‌دهند. این مدل به گونه‌ای طراحی شده است که تفکر جدید را در حوزه‌های مختلف، به خصوص راهکارهای موبایلی، فناوری اطلاعات و راهکارهای مبتنی بر اینترنت را جذب کند. شرکت‌ها برای این که به تنوع بیشتری از نوآوری‌ها در زمان کمتری دسترسی داشته باشند، مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌های خود را در مناطق جغرافیایی با تمرکز بالای استارت‌آپ‌ها (مانند سیلیکون‌ولی) راه‌اندازی می‌کنند. اغلب شرکت‌های فعال در حوزه‌های رسانه، ارتباطات و برخی از شرکت‌های تولید کننده کالاهای مصرفی از مدل باز استفاده می‌کنند؛ به این دلیل که صنایع آن‌ها به سرعت در حال تغییر هستند و نوآوری‌های تحول‌آفرین می‌توانند از هر جهتی ظاهر شوند.

همانطور که در شکل صفحه‌ی بعد نمایش داده شده است، مدل متمرکز بیشتر در صنایعی مانند خودروسازی و مواد شیمیایی که نوآوری‌ها را در حوزه‌های مجاور جستجو می‌کنند، به‌کار گرفته می‌شود. با توجه به رقابتی که در این صنایع برای افزایش سهم از بازارهای محصولات فعلی وجود دارد، انگیزه‌ی اصلی این شرکت‌ها، پیش از هر چیز تقویت محصولات محوری و سپس استفاده از پتانسیل تحقیق و توسعه‌ی خارجی است. بدین ترتیب تأسیس یک مرکز رشد شرکتی، فرصت بهتری برای جمع‌آوری ایده‌های بیرونی برای چالش‌های شناخته‌شده‌ی شرکت فراهم خواهد کرد. این مراکز رشد معمولاً در مجاورت واحدهای تحقیق و توسعه‌ی شرکت قرار می‌گیرند.

از سوی دیگر، صنایعی مانند رسانه و انتشارات، ارتباطات یا صنایع متمرکز بر فناوری‌های پیشرفته که به میزان بیشتری تحت تأثیر نوآوری‌های تحول‌آفرین قرار دارند، مدل باز را با انگیزه‌ی جستجو برای مدل‌های کسب‌وکار جدید و همچنین استفاده از پتانسیل تحقیق و توسعه‌ی خارجی به‌کار می‌گیرند. با استفاده از این مدل که تأسیس شتابدهنده‌ی شرکتی را پیشنهاد می‌کند، شرکت‌ها قادر خواهند بود از طریق جمع‌آوری و غربال‌گری تعداد زیادی از ایده‌های کارآفرینانه، نوآورانه‌ترین موارد را از میان آن‌ها انتخاب کنند. شرکت‌هایی که مدل باز را مورد استفاده قرار می‌دهند، شتابدهنده‌ها یا مراکز رشد شرکتی خود را در مناطقی مانند سیلیکون‌ولی تأسیس می‌کنند که تعداد زیادی از استارت‌آپ‌ها و کارآفرینان در آن‌ها متمرکز هستند.

## مدل‌های متمرکز و باز فعالیت‌های جسورانه شرکتی بر اساس میزان تمرکز بر مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها

معیار	مدل متمرکز	مدل باز
صنعت	<p>خودرو سازی، شیمیایی، مصرفی، کالاهای، رسانه و انتشارات، فناوری‌های پیشرفته، ارتباطات</p> <p>صنایعی که نوآوری را در حوزه‌های مجاور جستجو می‌کنند...</p>	<p>خودرو سازی، شیمیایی، مصرفی، کالاهای، رسانه و انتشارات، فناوری‌های پیشرفته، ارتباطات</p> <p>صنایعی که با نوآوری‌های تحول‌آفرین مواجه هستند...</p>
پیشران	<p>تقویت محصول محوری، استفاده از پتانسیل تحقیق و توسعه خارجی، توسعه مدل کسب‌وکار جدید</p> <p>...به منظور تقویت محصول محوری در یک بازار رقابتی...</p>	<p>تقویت محصول محوری، استفاده از پتانسیل تحقیق و توسعه خارجی، توسعه مدل کسب‌وکار جدید</p> <p>...به منظور جستجو برای مدل‌های کسب‌وکار جدید...</p>
ابزار	<p>مرکز رشد، شتاب‌دهنده</p> <p>...با مهارت‌های شرکت، از ایده‌های بیرونی بهره می‌برند...</p>	<p>مرکز رشد، شتاب‌دهنده</p> <p>...از طریق غربال‌گری تعداد زیادی از ایده‌های کارآفرینانه...</p>
موقعیت	<p>تحقیق و توسعه شرکتی، بازار هدف، مناطق تمرکز استارت‌آپ‌ها</p> <p>...و از تعامل پیوسته استارت‌آپ‌ها با شرکت مطمئن می‌شوند.</p>	<p>تحقیق و توسعه شرکتی، بازار هدف، مناطق تمرکز استارت‌آپ‌ها</p> <p>...تا نوآورانه‌ترین ایده‌های استارت‌آپی را جذب کنند.</p>
گام بعدی	<p>تبدیل ابزارهای خارجی به متحدان نزدیک با واحدهای کسب‌وکار</p>	<p>گذار از سیلیکون ولی به بازارهای در حال ظهور</p>
	<p>به کارگیری زیاد <input checked="" type="checkbox"/> به کارگیری محدود <input type="checkbox"/> عدم به کارگیری <input type="checkbox"/></p>	



شرکت‌های بزرگ چگونه می‌توانند

وارد فضای نوآوری شوند؟

”

در بخش‌های قبل، مفاهیم مرتبط با فعالیت‌های جسورانه‌ی شرکتی و مهم‌ترین ابزارهایی که شرکت‌ها در راستای ورود به این فعالیت‌ها در اختیار دارند، معرفی شده و با یکدیگر و همچنین فعالیت‌های تحقیق و توسعه‌ی سنتی در شرکت‌ها مورد مقایسه قرار گرفتند. علاوه بر این، برای هر یک از ابزارهای معرفی شده، به چند نمونه واقعی که توسط شرکت‌های مختلف در سطح جهان تأسیس یا اجرا شده‌اند، اشاره شد.

باید بر روی این نکته تأکید کرد که نقش هر یک از مفاهیم معرفی شده، تنها ابزاری برای پیشبرد اهداف استراتژیک شرکت‌ها بوده و اثربخشی آن‌ها نیز وابسته به همراستایی آن‌ها با استراتژی‌های کلی شرکت خواهد بود. همین موضوع سبب می‌شود که شرکت‌ها در زمان به‌کارگیری هر یک از این ابزارها، ویژگی‌های مورد نظر خود را نیز به آن‌ها اضافه کنند. به عبارت دیگر هیچ‌گونه الزامی مبنی بر اجرای جزء به جزء تجارب قبلی موفق در زمینه‌ی فعالیت‌های جسورانه شرکتی وجود ندارد و ممکن است یک شرکت هر یک از ابزارهای معرفی شده را به گونه‌ای متفاوت پیاده‌سازی کند یا ترکیبی از این ابزارها را مورد استفاده قرار دهد.

با این وجود، با توجه به ویژگی‌های عمومی هر یک از این ابزارها، در ادامه یک راهنمای ابتدایی برای کمک به تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب ابزار مناسب برای فعالیت‌های جسورانه‌ی شرکتی ارائه شده است.

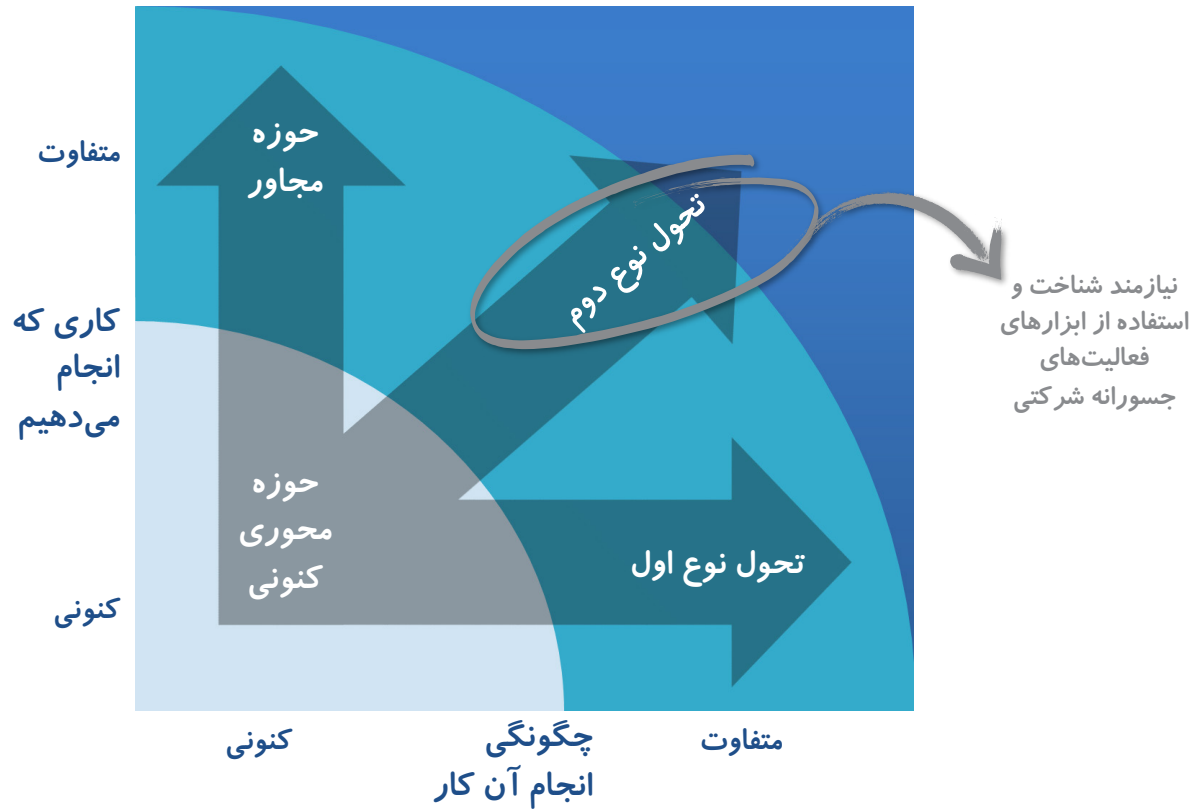
“

”

امروز دیگر رشد در کسب‌وکار فعلی شرکت به هیچ وجه کافی نیست و شرکت‌ها باید به صورت همزمان تحولات را در حوزه‌های نزدیک و جدید پیگیری کنند. در غیر این صورت، آن‌ها فرصت واکنش به تغییرات و حفظ رقابت‌پذیری را از دست خواهند داد. این امر برای شرکت‌های بزرگ و هولدینگ‌ها بسیار مهم‌تر بوده و از اهمیت حیاتی برخوردار است. مطالب این کتاب به منظور نشان دادن اهمیت تحول نوع دوم (شکل مقابل) و مصادیق دست‌یابی به این تحول و ابزارهای آن بیان شده‌اند. تحول نوع اول در حال حاضر به میزان بیشتری مورد توجه شرکت‌ها قرار دارد؛ اما به نظر می‌رسد توجه چندانی نسبت به تحول نوع دوم وجود دارد که موضوع مهم و تعیین‌کننده‌ای در آینده خواهد بود. همانگونه که در شکل مقابل نشان داده شده است، به طور کلی می‌توان گفت شرکت‌های بزرگ بر اساس نوع تغییری که انتظار می‌رود در فعالیت‌های خود و چگونگی انجام آن‌ها ایجاد کنند، سه انتخاب پیش روی خود خواهند داشت. در صورتی که یک شرکت با حفظ روش‌های کنونی، فعالیت‌های متفاوتی را انجام دهند، در واقع به حوزه‌های مجاور کسب‌وکار محوری خود وارد شده‌اند. در حالتی که فعالیت‌های کنونی را به روش‌های متفاوتی انجام دهند، در مسیر تحول نوع اول گام برداشته‌اند. در نهایت در صورتی که هر دو عامل نوع فعالیت‌ها و چگونگی انجام آن‌ها را تغییر دهند، در حال ایجاد تحول نوع دوم هستند. انتخاب تحول نوع دوم، مستلزم شناخت و به‌کارگیری مناسب ابزارهای فعالیت‌های جسورانه خواهد بود که در این راهنما به آن‌ها پرداخته شده است.

“

## انتخاب‌های پیش روی شرکت‌های بزرگ



Anthony, S. D., Gilbert, C. G., & Johnson, M. W. (2017). *Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future*. Harvard Business Review Press.



## نمونه‌هایی از تحول نوع دو

### آلفابت (گوگل)

آلفابت شرکت مادر گوگل است، شرکتی که اگرچه نخستین ارائه‌کننده سرویس موتورهای جستجو نبود، اما توانست با پیاده‌سازی یک مدل درآمدزایی بر اساس تبلیغات و نوآوری‌های متعدد دیگر، به یکی از باارزش‌ترین شرکت‌های جهان تبدیل شود. ارزش شرکت آلفابت در زمان نگارش این گزارش حدود ۹۰۰ میلیارد دلار برآورده شده است.



### ای‌بی (eBay)

پی‌یر امیدیار، مؤسس ای‌بی، در ابتدا تنها به دنبال راهی برای کمک به همسرش و فروش محصولات پلاستیکی او بود. با این وجود، پلتفرمی که او به منظور برقراری ارتباط میان فروشندگان و خریداران خلق کرده بود، در سال‌های بعد به یکی از برترین نمونه‌های نوآوری تحول‌آفرین تبدیل شد و درآمد آن از ۲۳۲ هزار دلار در سال اول، در تنها چهار سال به یک میلیارد دلار رسید.



### سینگ‌پُست

امروزه ارتباطات میان انسان‌ها به میزان بی‌سابقه‌ای افزایش یافته است؛ اما بخش عمده‌ای از این ارتباطات به صورت مجازی و الکترونیکی انجام می‌شود و دیگر تقاضای چندانی برای ارسال نامه‌های کاغذی وجود ندارد. در مواجهه با این تغییر، سنگاپور پُست که سینگ‌پُست نیز نامیده می‌شود، کسب‌وکارهای خود را متحول کرد و علاوه بر نامه‌رسانی، به یک ارائه‌دهنده‌ی خدمات لجستیک و مکمل خدمات تجارت الکترونیک تبدیل شد. در نتیجه، درآمد آن از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۴ تقریباً دوبرابر شد.



### آمازون

آمازون به عنوان بزرگترین فروشگاه اینترنتی جهان، نوآوری‌های زیادی را در سابقه‌ی خود دارد؛ اما یکی از مهم‌ترین موارد تحول نوع دوم شرکت آمازون، ایجاد سرویس‌های وب آمازون (AWS) بوده است که به برترین ارائه‌دهنده خدمات رایانش ابری در جهان تبدیل شد.





## انگیزه اصلی شرکت برای ورود به فعالیت‌های جسورانه چیست؟

بازده مالی به همراه بهره‌مند شدن از نوآوری‌ها

ابزارهای جسورانه پیشنهادی:

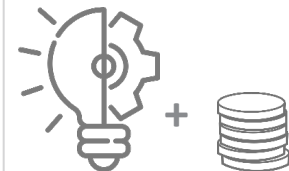
- سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی
- همکاری استراتژیک
- آزمایشگاه نوآوری
- اقتساب



جستجوی نوآوری‌های تحول‌آفرین در عین حال حفظ بازدهی مالی فعالیت‌های جدید

ابزارهای جسورانه پیشنهادی:

- مرکز رشد شرکتی
- شتابدهنده شرکتی
- مرکز نوآوری





## میزان منابع مالی در نظر گرفته شده برای فعالیت جسورانه چقدر است؟

زیاد



ابزارهای جسورانه پیشنهادی:

- آزمایشگاه نوآوری
- مرکز رشد شرکتی
- سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی
- مرکز نوآوری
- اکتساب



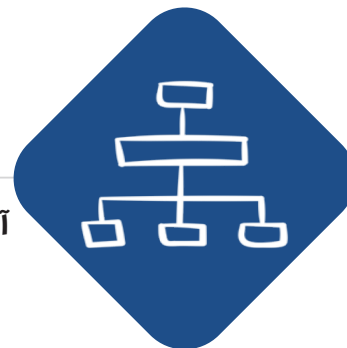
کم



ابزارهای جسورانه پیشنهادی:

- شنا بدهنده شرکتی
- همکاری استراتژیک





## آیا امکان ایجاد واحد جدید در ساختار سازمانی شرکت وجود دارد؟

بله ۱

ابزارهای جسورانه پیشنهادی:

- آزمایشگاه نوآوری
- مرکز رشد شرکتی
- شتابدهنده شرکتی
- مرکز نوآوری

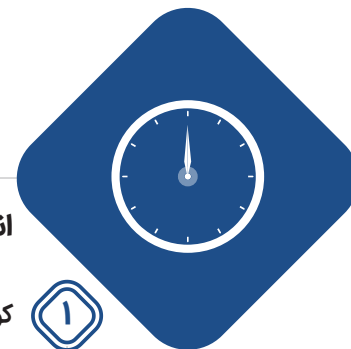


خیر ۲

ابزارهای جسورانه پیشنهادی:

- همکاری استراتژیک
- سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی
- اقتساب





## انتظار دستیابی به خروجی‌های فعالیت در چه بازه زمانی وجود دارد؟

### کوتاه مدت



ابزارهای جسورانه پیشنهادی:

آزمایشگاه نوآوری، همکاری استراتژیک، اکتساب



### میان مدت



ابزارهای جسورانه پیشنهادی:

آزمایشگاه نوآوری، همکاری استراتژیک،  
سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی، مرکز رشد شرکتی  
شتابدهنده شرکتی، مرکز نوآوری



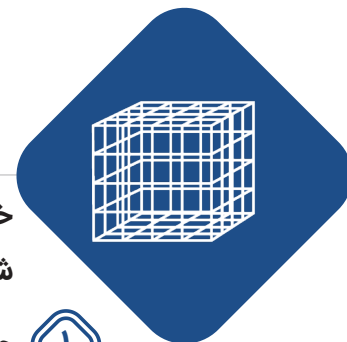
### بلند مدت



ابزارهای جسورانه پیشنهادی:

مرکز رشد شرکتی، شتابدهنده شرکتی، مرکز نوآوری





## خروجی‌های مورد انتظار فعالیت جسورانه چقدر به حوزه‌ی کسب‌وکار محوری شرکت نزدیک هستند؟

### حوزه اصلی

ابزارهای جسورانه پیشنهادی:

آزمایشگاه نوآوری، مرکز رشد شرکتی، شتابدهنده شرکتی، مرکز نوآوری، اکتساب



### حوزه‌های نزدیک

ابزارهای جسورانه پیشنهادی:

آزمایشگاه نوآوری، همکاری استراتژیک، سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی، مرکز رشد شرکتی، شتابدهنده شرکتی، مرکز نوآوری، اکتساب



### حوزه‌های جدید


ابزارهای جسورانه پیشنهادی:

همکاری استراتژیک، سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتی، مرکز رشد شرکتی، شتابدهنده شرکتی، مرکز نوآوری، اکتساب

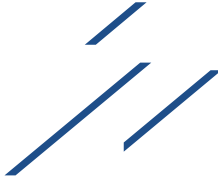








**بسته حمایتی پیشنهادی  
صندوق نوآوری و شکوفایی برای  
نفوذ فناوری در شرکت‌های بزرگ**



## حمایت‌های صندوق نوآوری و شکوفایی از فعالیت‌های جسورانه شرکتی

\* راه‌اندازی شتاب‌دهنده و مرکز نوآوری دانش‌بنیان توسط شرکت‌های بزرگ

### سرمایه‌گذاری



- تامین مالی شتاب‌دهنده‌های شرکتی برای سرمایه‌گذاری در موضوعات و ایده‌های نوآورانه از طریق مشارکت در سود و زیان و با ریسک بالای صندوق

### توانمندسازی

(بلاعوض)



- کمک بلاعوض هزینه تحقیق و توسعه تا سقف ۵ طرح، هر طرح تا سقف ۳ میلیارد ریال
- برگزاری رویدادهای ارائه به سرمایه‌گذار به منظور جذب سرمایه خطرپذیر برای استارت‌آپ‌های خروجی شتاب‌دهنده
- توانمندسازی (آموزش، مشاوره، رویداد، حفاظت مالکیت فکری، توسعه بازار، اخذ مجوزها و استاندارد، عرضه‌یابی)
- تأمین فضای برگزاری رویدادها (سالن آمفی تئاتر، اتاق‌های جلسات، لابی، سالن رویدادها، سالن نمایشگاهی)

### تسهیلات



- تأمین ۱۰۰٪ ودیعه رهن فضای استقرار از طریق تسهیلات قرض‌الحسنه تا سقف ۳۰ میلیارد ریال
- تأمین ۷۰٪ هزینه خرید محل استقرار از طریق تسهیلات ۱۸٪ از منابع بانکی تا سقف ۲۰ میلیارد ریال
- تسهیلات قرض‌الحسنه برای تأمین سرمایه بذری، بازسازی، تجهیزات اداری تا سقف ۳۰ میلیارد ریال
- تسهیلات با نرخ ۱۱ درصد برای تأمین تجهیزات فنی

## حمایت‌های صندوق نوآوری و شکوفایی از فعالیت‌های جسورانه شرکتی

\* راه‌اندازی کارخانه نوآوری توسط شرکت‌های بزرگ با محوریت «بهره‌بردار/ توسعه دهنده فضای نوآوری» دانش‌بنیان

### سرمایه‌گذاری



- مشارکت در تأسیس صندوق‌های جسورانه شرکتی و خصوصی تا سقف ۴۰ درصد
- مشارکت و سرمایه‌گذاری در موضوعات اولویت‌دار صنعتی تا سقف ۸۰ درصد  
منابع مورد نیاز از طریق عاملین سرمایه‌گذاری

### تسهیلات و سرمایه‌گذاری



- اعطای تسهیلات قرض‌الحسنه برای تأمین (تا سقف ۱۰۰ میلیارد ریال قرض‌الحسنه با بازه تنفس ۲ ساله و بازپرداخت ۳ ساله):
  - ودیعه رهن فضا و تجهیز زیرساخت و تأسیسات کارخانه نوآوری
  - بازسازی/ نوسازی فضا و سرمایه در گردش شتاب‌دهنده‌های و مرکز نوآوری دانش بنیان مستقر در کارخانه
- تأمین مالی شتاب‌دهنده‌ها و مراکز نوآوری دانش بنیان مستقر در کارخانه نوآوری

## حمایت‌های صندوق نوآوری و شکوفایی از فعالیت‌های جسورانه شرکتی

\* اکتساب

### ضمانت‌نامه



- بیمه سرمایه‌گذاری (ضمانت سرمایه‌گذاری شرکت‌های بزرگ برای خرید بخش یا کل مالکیت/ سهام شرکت‌های دانش بنیان)

### تسهیلات



- لیزینگ سهام برای خرید بخش یا کل مالکیت/ سهام شرکت‌های دانش بنیان (نیازمند ایجاد)

## حمایت‌های صندوق نوآوری و شکوفایی از فعالیتهای جسورانه شرکتی

\* شبکه‌سازی برای شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های دانش بنیان

### شبکه‌سازی شرکت‌های دانش بنیان و شرکت‌های بزرگ



- برگزاری رویدادهای ارائه نیازهای فناورانه (تقاضای نوآورانه و فناورانه) به شرکت‌های دانش بنیان
- معرفی استارت‌آپ‌های دانش بنیان توانمند (دوشنبه‌های استارت‌آپی) به شرکت‌های بزرگ

### گرنٹ نوآوری برای شرکت‌های بزرگ دانش بنیان








- حمایت تا سقف ۷۰ درصد (حداکثر ۳ میلیارد ریال) هزینه توسعه فناوری برای نیازهای فناورانه و نوآورانه شرکت‌های بزرگ دانش بنیان در صورت انتخاب توسعه دهنده فناورانه به صورت رقابتی و در قالب فراخوان.

## منابع

- ◆ **Boston Consulting Group**
  - Incubators, accelerators, venturing, and more
  - Corporate venturing shifts gears
  - How the best corporate ventures keep getting better
  
- ◆ **IESE Business School**
  - Corporate venturing: achieving profitable growth through startups
  - A guide of corporate venturing: tools, descriptions and features
  
- ◆ **World Intellectual Property Organization**
  - The role and functions of an innovation centre
  
- ◆ **Harvard Business Review**
  - Corporate venturing by Josh Lerner
  
- ◆ **McKinsey & Company**
  - The six types of successful acquisitions

- ◆ **WU Executive Academy**  
Corporate venturing as a tool for SMEs growth
- ◆ **Bundl**  
Corporate venturing: 16 tools for disruptive innovation
- ◆ **Forbes**  
Corporate venture capital: finding your path to success
- ◆ **KPMG International**  
Venture pulse Q4 2019
- ◆ **Tilburg University**  
Corporate venturing 2019 report

-  **Wall Street Journal**  
The Billion Dollar Startup Club
-  **European Commission**  
Corporate Venturing: Insights for European leaders in government, university and industry
-  **Harvard Business Review Press**  
Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future.
-  **Entrepreneur**  
What Corporate Incubators and Accelerators Can Mean for Your Business
-  **Strategyzer**  
The Invincible Company