

فرمول برنده:

استارت‌آپ‌های برتر فناوری اروپا چگونه به موفقیت می‌رسند؟

McKinsey
& Company

August 2021

MAX
HOLDING



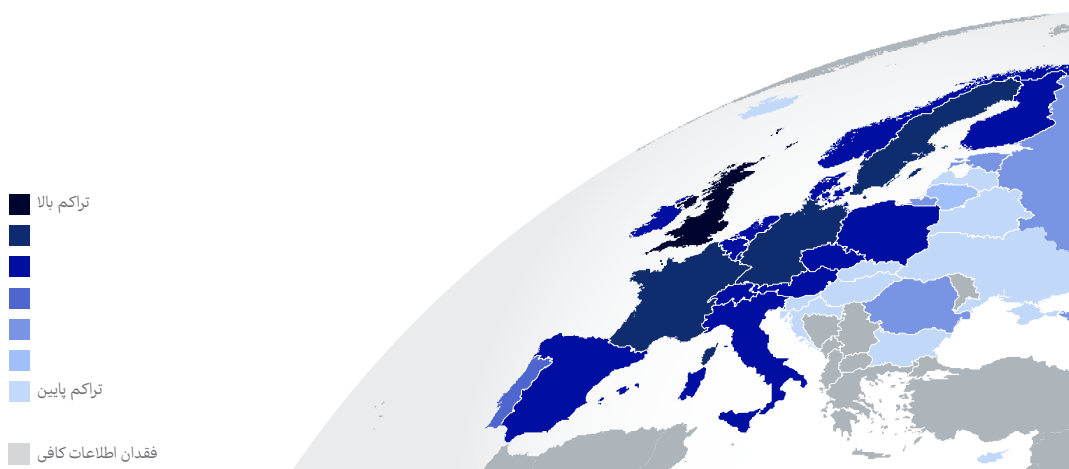
فهرست

۳	 مقدمه
۶	 چهار استراتژی برنده
۷	 شبکه سازی
۹	 افزایش مقیاس
۱۱	 تولید محصول
۱۱	 فناوری عمیق
۱۳	 چگونه استارتاپ تک شاخ اروپایی بسازیم؟

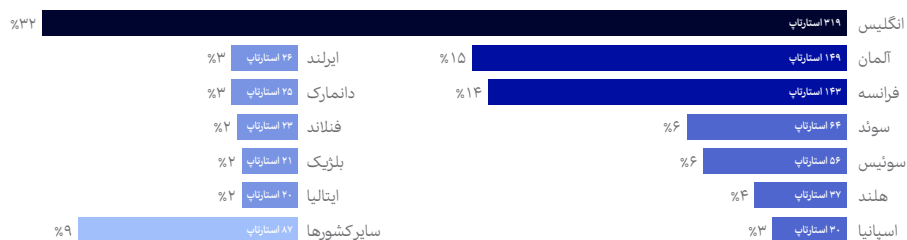
مقدمه

این روزها استارت‌آپ‌های اروپایی با سرعتی بی‌سابقه ایجاد می‌شوند، رشد می‌کنند و توجه سرمایه‌گذاران جهانی و مصرف‌کنندگان و شرکت‌های دیگر را جلب می‌کنند. با اینکه در مسیر استارت‌آپ‌ها، چالش‌های ساختاری زیادی از جمله مشکلات نظارتی و فرهنگی وجود دارد، ولی تعداد سرمایه‌گذاری‌های موفق همچنان روبه‌افزایش است. این بازیگران جسور برای دیگری که آرزوهای مشابهی در سرمایه‌پروراندن، درس‌های بسیار ارزشمندی دارند و الهام‌بخش قاره‌ای هستند که می‌خواهد در اقتصاد و فناوری همچنان با بقیه‌ی مناطق توسعه‌یافته و روبه‌توسعه‌ی جهان در رقابت باشد. در این گزارش، هزار استارت‌آپ برتر اروپایی مطالعه شده‌اند تا دلایل موفقیت آن‌ها شناسایی شود. در این که استارت‌آپ‌های بسیار موفق همچون «اسپاتیفای»، «آدین» و «بیونتک» نیز در میان‌شان حضور دارند. این استارت‌آپ‌ها همگی بعد از سال ۲۰۰۰ تأسیس شده‌اند و در ۳۳ کشور اروپایی پراکنده‌اند. مکتبی در این مطالعه، پانزده بُعد مختلف از رشد استارت‌آپ‌ها را بررسی کرده و متغیرهایی مانند جغرافیا، مدت‌زمان، بودجه و درآمد لازم برای تک‌شاخ‌شدن یا همان رسیدن به ارزش بازاریک میلیارد یورویی را مدنظر قرار داده است. (نمودار ۱ و جدول ۲ را ببینید).

تقریباً دوسوم از ۱۰۰۰ استارت‌آپ و اسکیل‌آپ برتر اروپایی در انگلیس، آلمان و فرانسه تأسیس شده‌اند.



۱۲ کشور اروپایی برتر در زمینه میزبانی از مهم‌ترین استارت‌آپ‌های این قاره



توجه: از آنجا که این ارقام گرد شده‌اند، ممکن است مجموع‌شان بیش از ۱۰۰ درصد باشد. **نمودار ۱ -**

بیش از نیمی از استارت‌آپ‌های برتر اروپایی در حوزه‌های زیست‌فناوری، مراقبت‌های بهداشتی، خدمات نرم‌افزاری ابری و فینتک فعالیت می‌کنند.

استارت‌آپ‌ها به تفکیک صنعتی که در آن فعالند

تجاری‌سازی فناوری هوش مصنوعی در صنایع خاص یا توسعه‌ی ابزارهای دیجیتال برای دانشمندان و مهندسان داده	۲٪	۲۱ استارت‌آپ	هوش مصنوعی
ارائه‌ی خدمات نرم‌افزاری به شرکت‌های دیگر در برابر دریافت هزینه‌ی ماهانه که بیشتر بر فرایند موفقیت مشتری متمرکز است	۱۸٪	۱۸۰ استارت‌آپ	خدمات نرم‌افزاری ابری (SaaS) برای بنگاه‌های دیگر
توسعه‌ی دارو و دستگاه‌های تشخیصی و پزشکی	۲۴٪	۲۴۳ استارت‌آپ	زیست‌فناوری و مراقبت‌های بهداشتی
فروش مستقیم به مصرف‌کننده و نرم‌افزارهای کاربردی مانند اپلیکیشن‌های موبایلی	۱۱٪	۱۱۴ استارت‌آپ	تجارت الکترونیک و محصولات مصرفی
محصولات دیجیتال برای بانکداری، معامله، بازار رمزارز و بیمه	۱۶٪	۱۵۸ استارت‌آپ	فینتک
طراحی و تولید وسایل الکترونیکی از قبیل دستگاه‌های اینترنت اشیا	۱۱٪	۱۰۶ استارت‌آپ	سخت‌افزار
طراحی پلتفرم‌هایی که عرضه‌کنندگان و متقاضیان محصولات و خدمات را به یکدیگر وصل می‌کند	۸٪	۷۶ استارت‌آپ	مارکت‌پلیس
تولید و توزیع محتوای صوتی و تصویری که شامل نرم‌افزارهای واقعیت مجازی و واقعیت افزوده نیز می‌شود	۹٪	۸۶ استارت‌آپ	رسانه و محتوا
راه‌حل‌های خلاقانه برای استفاده‌ی اشتراکی از خودرو، خدمات حمل‌ونقل اینترنتی و سایر روش‌های جابه‌جایی	۲٪	۱۶ استارت‌آپ	جابه‌جایی

جدول - ۲

در این پژوهش، به سه نکته‌ی مهم وجود دارد:

۱. استارت‌آپ‌های موفق اروپایی یکی از این چهار استراتژی را در پیش گرفته‌اند:

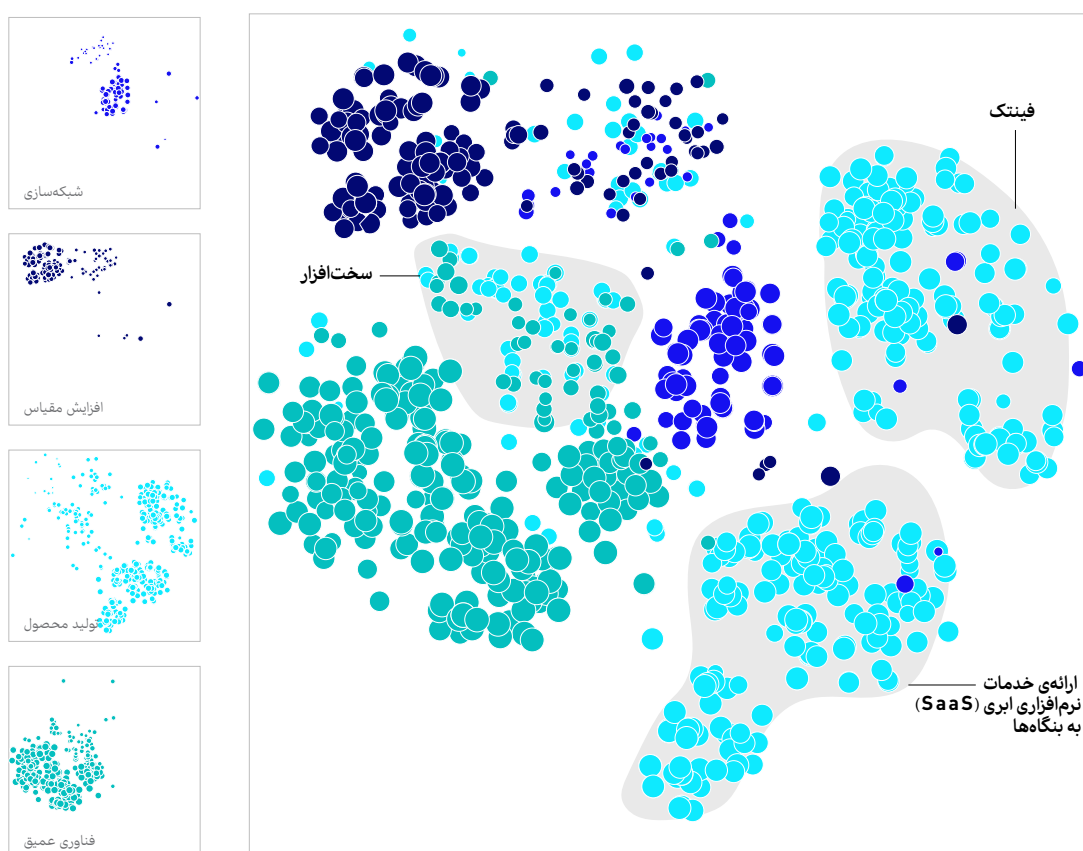
شبکه‌سازی، افزایش مقیاس، تولید محصول و فناوری عمیق. هر کدام از این مسیرها از بابت رشد درآمد، توزیع کارکنان و شاخص‌های مشابه دیگر، ویژگی‌های خاص خودش را دارد.

۲. هر کدام از این چهار استراتژی به عوامل متفاوتی برای کسب موفقیت نیاز دارند. برای نمونه، بازیگرانی که می‌خواهند مقیاس استارت‌آپ‌شان را بزرگ‌تر کنند باید به دنبال تقویت شغل‌های تجاری و بخش فروش باشند، استارت‌آپ‌هایی که محصول‌محورند باید توسعه‌ی محصول جذاب و کاربردی را در کانون توجه قرار بدهند و بازیگران شبکه‌ساز باید فعالیت ادغام و مالکیت را جدی‌تر بگیرند.

۳. تک‌شاخ‌شدن استارت‌آپ‌ها به‌طور متوسط به ۱۰۰ تا ۲۰۰ میلیون یورو سرمایه‌گذاری نیاز دارد. ۷۰ تا ۸۰ درصد از شرکت‌هایی که توانسته‌اند به ارزش یک میلیارد دلاری برسند به ده سال زمان نیاز داشته‌اند.

پژوهش درباره‌ی هزار استارت‌آپ برتر حوزه‌ی فناوری در اروپا نشان داد که این شرکت‌ها یکی از مسیرهای متمایز و محدود برای رشد موفق و پایدار را دنبال می‌کنند که حول محور یکی از چهار رویکرد استراتژیک اصلی، یعنی شبکه‌سازی، افزایش مقیاس، تولید محصول و فناوری عمیق، شکل گرفته است. این رویکردها جمع‌ناپذیر نیستند، ولی هرکدام از این‌ها می‌تواند به رشد و توسعه‌ی موفق ختم شود. تصورمان این است که این دسته‌بندی برای کارآفرینان، مدیران و سرمایه‌گذارانی که می‌خواهند فعالیت استارت‌آپ‌شان را توسعه بدهند، کاربردهای عملی خواهد داشت (نمودار ۳ را ببینید).

تحلیل خوشه‌ای نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌ها و اسکیل‌آپ‌های برتر اروپایی برای رسیدن به موفقیت، چهار مسیر استراتژیک کلی را دنبال می‌کنند.



نمای کلی از استراتژی‌های استارت‌آپ‌های موفق اروپایی و جایگاه سه گروه از استارت‌آپ‌های تولید محصول
نمودار ۳ -

استارت‌آپ‌ها و اسکیل‌آپ‌های اروپایی و سرمایه‌گذاران‌شان می‌توانند فعالیت خودشان را با این چهار رویکرد استراتژیک بسنجند تا با صرف وقت و انرژی کمتر، پی ببرند که در چه کاری بهترین و چطور می‌توانند این کار را در صحنه‌ای بزرگ‌تر به انجام برسانند. به این ترتیب، می‌توانند وقت و انرژی خودشان را برای تصمیم‌گیری‌های بهتر و سریع‌تر صرف کنند و از منابع‌شان بهترین بهره را ببرند. با این حال، پیدا کردن بهترین رویکرد استراتژیک فقط بخشی از معادله است. نکته‌ی بسیار مهم دیگر این است که بدانیم برای رسیدن به موفقیت در هرکدام از این رویکردهای استراتژیک، به چه تاکتیک‌هایی نیاز داریم (نمودار ۴ را ببینید).

هر کدام از چهار استراتژی اصلی استارت‌آپ‌ها ویژگی‌های خاص خودش را دارد.

استراتژی‌ها

هرچه تعداد کاربران بیشتر شود، این استارت‌آپ‌ها ارزشمندتر می‌شوند. موفقیت این استارت‌آپ‌ها در گرو پذیرش و کاربرد محصول‌شان از سوی کاربران است.

نمونه‌ها

استارت‌آپ‌هایی که در زمینه‌هایی مانند مارکت پلیس، جابه‌جایی و شبکه‌ی اجتماعی فعالیت می‌کنند. مانند «دلیوری هرو» که تحویل غذای آنلاین است و «تی‌یر» که در حوزه‌ی جابه‌جایی‌های بسیار خرد فعالیت می‌کند.

بازار عمودی

۲۳٪ محتوا و رسانه

۴۸٪ مارکت پلیس

جزئیات بیشتر

استراتژی شبکه‌سازی در مرحله‌های نخست خود، بیشتر از سه استراتژی دیگر به ارائه‌ی مشوق‌های مالی به کاربران نیاز دارد. در شرایطی که میانگین بودجه‌ی ۱۰۰۰ استارت‌آپ و اسکال‌آپ برتر اروپایی ۱۶۴ میلیون یورو است، استارت‌آپ‌های شبکه‌سازی به‌طور متوسط به ۲۴۴ میلیون یورو سرمایه‌نیاز داشته‌اند.

تعداد کارکنان

۹۸۲ نفر

میانگین: ۴۸۸ نفر

متوسط درآمد (میلیون یورو)

۳۲۹

میانگین: ۲۷۷

سطح سرمایه‌گذاری (میلیون یورو)

۲۴۲

میانگین: ۱۶۴

هر گروه از مجموع استارت‌آپ‌ها

۱۱٪

۱۴٪

۴۵٪

۳۰٪

افزایش مقیاس

مقدار فروش در نخستین مرحله‌های فعالیت استارت‌آپ رشد می‌کند تا به حد مشخصی برسد و اثر صرفه‌ی مقیاس ایجاد شود.

استارت‌آپ‌هایی که در زمینه‌های تجارت الکترونیک، محصولات مصرفی و رسانه فعالیت می‌کنند. مانند «اسپاتیفای» که رسانه‌ای برای موسیقی و انواع دیگر محتوای صوتی است و «زالاندو» که در زمینه‌ی مد و سبک زندگی فعالیت دارد.

۲۲٪ محتوا و رسانه

۲۱٪ تجارت الکترونیک

تولید محصول

اولویت‌دادن به توسعه‌ی محصول‌های ممتاز و ارائه‌ی تجربه‌ی مشتری عالی که بتواند مزیت رقابتی ایجاد کند و رشد مستقیم به ارمغان بیاورد.

فینتک‌ها و استارت‌آپ‌هایی که به بنگاه‌های دیگر خدمات نرم‌افزاری ابری (SaaS) ارائه می‌دهند. مانند «۲۴۰» که نتویانک است و «پرسونیو» که نرم‌افزار مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد.

۳۵٪ فینتک

۴۰٪ خدمات نرم‌افزاری ابری

این استراتژی به‌طور متوسط به ۱۴۵ میلیون یورو سرمایه‌گذاری نیاز دارد که در مقایسه با استراتژی‌های دیگر، کمترین مقدار است. نوآوری در زمینه‌ی تولید محصول و توسعه‌ی خدماتی که بتواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند در کانون توجه استارت‌آپ‌های تولید محصول قرار دارد.

۴۱۸ نفر

۱۳۶

۱۴۵

فناوری عمیق

تمرکز بر تحقیق و توسعه از همان مرحله‌ی نخست به منظور تجاری‌سازی یک فناوری خاص و پیشرفته.

استارت‌آپ‌هایی که در زمینه‌ی هوش مصنوعی، سخت‌افزار، زیست‌فناوری یا مراقبت‌های بهداشتی فعالیت می‌کنند. مانند «لیلیوم» که در زمینه‌ی جابه‌جایی هوایی فعالیت می‌کند و «گرافیکو» که شتاب‌دهنده‌ی فناوری‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی است.

۲۲٪ محتوا و رسانه

۲۱٪ تجارت الکترونیک

۲۱۱ نفر

۱۲۲

۱۵۱

این پژوهش نشان می‌دهد که مجموعه پنج عامل در این موضوع دخیلند. برای بازیگرانی که کارشان شبکه‌سازی است، بسیار اهمیت دارد که بازارهای محلی را یکی پس از دیگری تصرف کنند و به دنبال آن نباشند که در یک حرکت سریع، رشدی خیره‌کننده و در سطح جهانی داشته باشند. بازیگرانی که می‌خواهند مقیاس استارت‌آپ‌شان را بزرگ‌تر کنند باید برای ایجاد ظرفیت‌های تجاری قوی، به دنبال تقویت بخش فروش و سمت‌های شغلی در این بخش باشند. فعالیت‌های ادغام و مالکیت هم برای شبکه‌سازی و هم برای افزایش مقیاس مفید و مؤثر است. از سوی دیگر، شرکت‌هایی که می‌خواهند محصول عرضه کنند باید ابتدا محصولی ویژه را در کانون توجه خود بگذارند و این محصول را برای کاربردی بسیار مشخص توسعه بدهند. برای بازیگرانی هم که رویکردشان توسعه‌ی فناوری عمیق است، مهم‌ترین و اصلی‌ترین مسئله این است که به دنبال جذب بهترین استعدادها برای تحقیق و توسعه باشند.

شبکه‌سازی: فتح بازارها یکی پس از دیگری

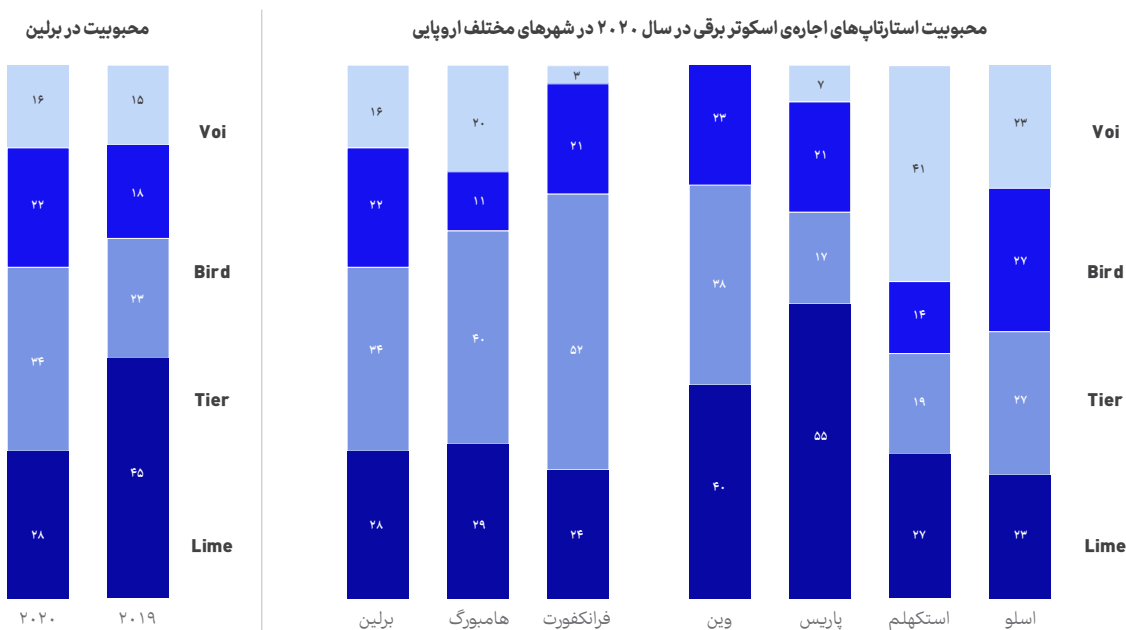
اثر شبکه‌ای می‌تواند جهانی یا محلی باشد. در اقتصاد مشارکتی، اثر شبکه‌ای در سطح یک شهر یا حتی یک محله اتفاق می‌افتد، ولی در مورد شبکه‌های اجتماعی، اثر شبکه‌ای معمولاً جهانی‌تر است. برای نمونه، کارگزارها می‌توانند از مزیت‌های اثر شبکه‌ای در مناطق مختلف جهان بهره‌مند شوند، ولی کسب‌وکارهایی که در قالب اقتصاد مشارکتی فعالیت می‌کنند یا خدمات‌دهندگانی که یک منطقه‌ی مشخص را پوشش می‌دهند، بیشتر در سطح محلی می‌توانند از این پدیده سود ببرند. در بین شرکت‌هایی که مطالعه کرده‌ایم، آن‌هایی که استراتژی شبکه‌سازی موفق دارند تعادلی ظریف بین سرعت و راهبرد درست برقرار کرده‌اند:

این استارت‌آپ‌ها برای رشد کردن به گسترش در سطح بین‌المللی نیاز دارند، ولی ابتدا باید روی بازار یا بازارهایی مشخص و محدود تمرکز داشته باشند تا بتوانند به پلتفرم برتر آن بازار تبدیل شوند.

این نوع شرکت‌ها معمولاً در زمینه‌های مارکت‌پلیس، جابه‌جایی و شبکه‌ی اجتماعی فعالیت می‌کنند. «دلیوری هرو» و «تی‌یر» دو نمونه از این نوع استارت‌آپ‌ها به شمار می‌آیند. «دلیوری هرو» استارت‌آپ تحویل غذای آنلاین است و استارت‌آپ «تی‌یر» در حوزه‌ی جابه‌جایی‌های بسیار خرد فعالیت می‌کند. این کسب‌وکارها به بازاری مناسب نیاز دارند که در منطقه‌ی جغرافیایی کوچکی متمرکز شده باشد. از آنجا که در شهرهای اروپایی، زبان و فرهنگ و نوع حاکمیت بسیار متنوع است، استارت‌آپ‌هایی که از استراتژی شبکه‌سازی استفاده می‌کنند یکی یکی سراغ این بازارها می‌روند و استراتژی ورود به بازار خودشان را ضمن حرکت به جلو تعدیل و تنظیم می‌کنند. به عبارت دیگر، رویکردشان برای ورود به بازار سراسری نیست و هم‌زمان وارد بازارهای متعدد نمی‌شوند، هرچند این امکان وجود دارد که این نوع استارت‌آپ‌ها در شهرهایی با ویژگی‌های مشابه، بتوانند هم‌زمان آغاز به فعالیت کنند.

تأثیر ورود یک‌به‌یک به بازارها در تجربه‌ی استارت‌آپ‌هایی که در زمینه‌ی اسکوترهای برقی اشتراکی فعالیت می‌کنند، مشهود است. این استارت‌آپ‌ها اغلب در شهرهایی فعالیت می‌کنند که فضای محدودی برای رقابت وجود دارد و اولین‌ها همیشه برنده نیستند. در بسیاری از شهرهای اروپایی، «Lime» اولین استارت‌آپ اسکوتر اشتراکی بوده است، اما «Tier» و «Voi» که دو رقیب محلی‌اند، در تعدادی از این شهرها توانسته‌اند «Lime» را کنار بزنند (نمودار ۵ را ببینید).

محبوبیت استارت‌آپ‌های اجاره‌ی اسکوتر برقی در جست‌وجوهای اینترنتی نشان می‌دهد که نخستین استارت‌آپ‌هایی که وارد این بازار می‌شوند نمی‌توانند برای همیشه مزیت رقابتی خود را حفظ کنند.



محبوبیت استارت‌آپ‌های اجاره‌ی اسکوتر برقی در سال ۲۰۲۰ در شهرهای مختلف اروپایی

برای نمونه، «Lime» در سال ۲۰۱۹ وارد بازار برلین شد و به پشتوانه‌ی ابعاد بی‌نظیر خود در جهان، پرتعدادترین ناوگان اسکوتر برقی را در این شهر راه انداخت. یک سال بعد، این استارت‌آپ «Tier» بود که با ۳۴ درصد از سهم بازار برلین، از «Lime» که فقط ۲۸ درصد از این بازار را در اختیار داشت، پیش افتاد و در دهی نخست قرار گرفت. بنابراین، نه فقط برای فتح بازاری خاص در ابتدای ورود به آن، بلکه برای حفظ برتری در این بازار نیز لازم است استراتژی ورود به بازار با ویژگی‌های آن بازار خاص تطبیق پیدا کند. برای نمونه، استارت‌آپ «Tier» با حاکمان محلی و سازمان‌های حمل‌ونقل بومی شهر برلین قراردادهایی برای ارائه‌ی خدمات اسکوتر برقی منعقد کرد و به این ترتیب موفق شد در این شهر از «Lime» پیشی بگیرد.

این تمرکز می‌تواند هزینه‌بر باشد. برای پشتیبانی از نخستین کاربران در بازاری کوچک و محلی، استراتژی شبکه‌سازی بیشتر از هر استراتژی دیگری به منابع مالی نیاز دارند. میانگین سرمایه‌ی لازم برای شرکت‌هایی که این استراتژی را دارند ۲۴۳ میلیون یورو است، در حالی که میانگین سرمایه‌ی مورد نیاز برای هزار شرکت برتری که برای تهیه‌ی این گزارش بررسی کرده‌ایم ۱۶۴ میلیون یورو بوده است.

افزایش مقیاس: تقویت بخش فروش و نقش‌های تجاری

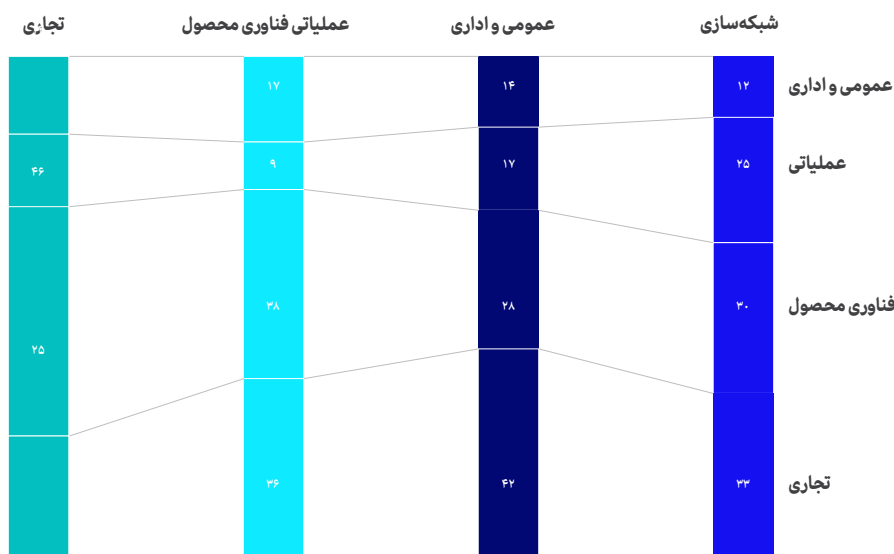
استارت‌آپ‌هایی که استراتژی افزایش مقیاس را در پیش گرفته‌اند تمایل دارند که در همان مرحله‌های ابتدایی کارشان، درآمد خود را به سرعت افزایش بدهند. تکیه‌گاه اصلی این استارت‌آپ‌ها موفقیت تجاری زود هنگام است تا بتوانند از مزیت مقیاس بهره بگیرند و بازار مشخصی را در اختیار بگیرند.

استارت‌آپ‌هایی که استراتژی افزایش مقیاس را در پیش گرفته‌اند برای دستیابی به این موفقیت تجاری زود هنگام، سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی در فروش، بازاریابی و نقش‌های توسعه‌ی کسب‌وکار انجام می‌دهند.

به‌طور میانگین، در این دسته از کسب‌وکارها، ۴۲ درصد از موقعیت‌های شغلی به بخش فروش و بازاریابی مربوط می‌شود، در حالی که در استارت‌آپ‌های دیگر، سهم این شغل‌ها ۳۳ درصد است. این دسته از استارت‌آپ‌ها، برای حمایت از فروش، بیشتر از استراتژی‌های تولید محصول و فناوری عمیق بر نقش‌های عملیاتی تمرکز دارند. سهم نقش‌های عملیاتی در استارت‌آپ‌های متکی بر افزایش مقیاس ۱۷ درصد و برای استراتژی‌های تولید محصول و توسعه‌ی فناوری عمیق، به ترتیب ۹ و ۱۴ درصد است. روی هم رفته، تعداد کارکنان استارت‌آپ‌های موفق که در این دسته قرار می‌گیرند بیشتر از استارت‌آپ‌های دیگر است. (نمودار ۶ را ببینید).

تعداد کارکنان این استارت‌آپ‌ها تقریباً به دو برابر استارت‌آپ‌های تولید محصول و کمابیش به سه برابر توسعه‌دهندگان فناوری عمیق می‌رسد.

توزیع نسبی سمت‌های شغلی مهم در استارت‌آپ‌هایی که از استراتژی‌های متفاوت استفاده می‌کنند یکسان نیست.



نمودار ۶ - توزیع نسبی سمت‌های شغلی مهم در هر کدام از چهار استراتژی اصلی استارت‌آپ‌های برتر اروپایی

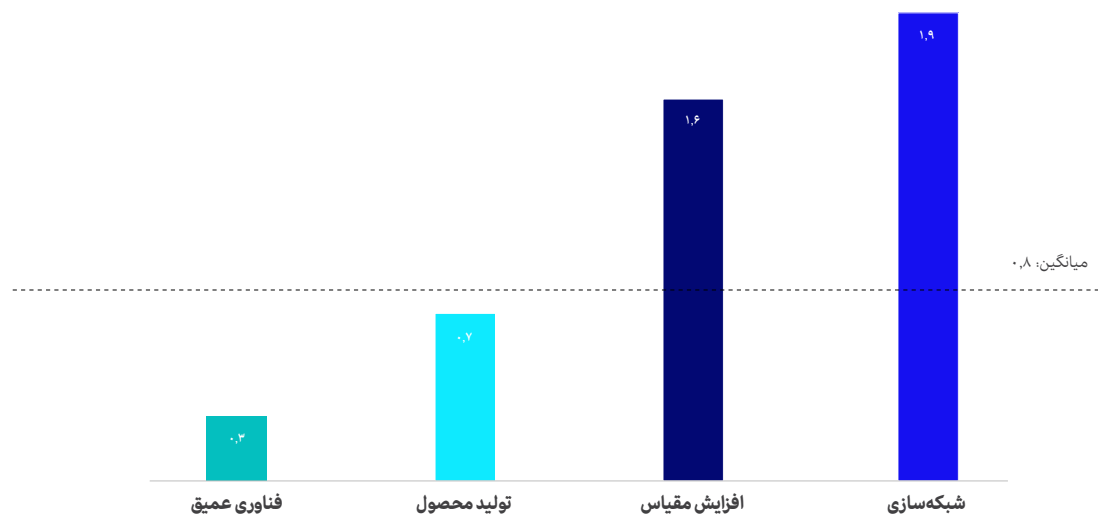
در عین حال، استارت‌آپ‌هایی که به دنبال افزایش مقیاس بر سمت‌های شغلی مرتبط با محصول تمرکز کمتری دارند. در این دسته از استارت‌آپ‌ها، فقط ۲۸ درصد از شغل‌ها به محصول مرتبط است، در حالی که در استارت‌آپ‌های دیگر، به‌طور میانگین ۴۰ درصد از نقش‌ها به محصول مربوط می‌شود. این نکته نشانه‌ای از آن است که موفقیت این گروه از استارت‌آپ‌ها بیشتر از طریق فروش و نه از راه تمایز محصول، به دست می‌آید.

معمولاً استارت‌آپ‌هایی که در حوزه تجارت الکترونیک، کالاهای مصرفی و رسانه فعالیت می‌کنند از استراتژی افزایش مقیاس بهره می‌برند. اسپاتیفای و زالاندو دو نمونه از این استارت‌آپ‌ها محسوب می‌شوند. اسپاتیفای شرکتی رسانه‌ای است که موسیقی و محتوای صوتی دیگر پخش می‌کند و زالاندو در زمینه‌ی مد و سبک زندگی فعالیت دارد. این نکته را می‌شود در میانگین درآمد این گروه از استارت‌آپ‌ها از زمان تأسیس‌شان نیز تشخیص داد. میانگین درآمد این استارت‌آپ‌ها ۸۲۶ میلیون یورو بوده است، در حالی که هزار استارت‌آپی که تحلیل کرده‌ایم از زمان تأسیس‌شان، به‌طور متوسط ۲۷۷ میلیون یورو درآمد داشته‌اند. هم‌زمان با رشد و بلوغ شرکت‌هایی که استراتژی افزایش مقیاس را در پیش گرفته‌اند، ابعاد عملیات تجاری‌شان کاهش می‌یابد و در نتیجه، اهمیت نقش‌های دیگر، به‌ویژه شغل‌های مربوط به محصول و فناوری، افزایش می‌یابد. در نمونه‌ی ما از استارت‌آپ‌هایی که پنج سال از تأسیس‌شان می‌گذرد، سهم شغل‌های مرتبط با عملیات تجاری به‌طور متوسط ۴۳ درصد است که این نسبت برای استارت‌آپ‌هایی که بین شش تا ده سال قدمت دارند، به ۳۹ درصد و برای استارت‌آپ‌های قدیمی‌تر به ۳۴ درصد کاهش می‌یابد. با نگاهی دقیق‌تر به پنج مورد از بارزترین استارت‌آپ‌های افزایش مقیاس اروپایی، یعنی «فارفچ»، «هلو فرش»، «اسپاتیفای»، «دهات گروپ» و «زالاندو»، این چرخش به سوی شغل‌های مربوط به محصول و فناوری را بهتر مشاهده می‌کنیم. اکنون ۳۵ درصد از کارکنان این پنج استارت‌آپ که تا حدودی به بلوغ رسیده‌اند، در سمت‌های شغلی تجاری فعالیت می‌کنند.

شبکه‌سازی و افزایش مقیاس: گسترش و تثبیت از راه ادغام و تملک

شرکت‌هایی که یکی از استراتژی‌های شبکه‌سازی یا افزایش مقیاس را دنبال می‌کنند برای گسترش فعالیت خود در منطقه‌های جدید، به جای اینکه فعالیت معمولی خودشان را در این بازارها آغاز کنند، تمایل دارند از روش ادغام و مالکیت بهره ببرند. این رویکرد به‌ویژه برای استارت‌آپ‌های اروپایی مؤثر بوده است، چراکه این استارت‌آپ‌ها برای ناآل شدن به بازاری با ابعاد مناسب، ناچارند در چندین کشور فعالیت داشته باشند. استارت‌آپ‌های شبکه‌ساز و افزایش مقیاس، در دوره‌های تأمین مالی خود، بین ۱،۶ تا ۱،۹ معامله از نوع ادغام و مالکیت به انجام می‌رسانند که دو برابر میانگین نمونه‌ی ما است (نمودار ۷ را ببینید).

استارت‌آپ‌هایی که فعالیت‌شان در چارچوب استراتژی‌های شبکه‌سازی و افزایش مقیاس قرار می‌گیرد بیشتر از استارت‌آپ‌های دیگر ادغام و مالکیت را دنبال می‌کنند.



نمودار ۷ - میانگین تعداد معامله‌های هر مجموعه از استارت‌آپ‌های برتر اروپایی از ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۰

در مقابل، در بین استارت‌آپ‌های تولید محصول، فعالیت ادغام و مالکیت کمتر از میانگین همه‌ی استارت‌آپ‌های نمونه است و فقط به حدود ۰,۷ معامله می‌رسد. علاوه بر این، در بین استارت‌آپ‌های فناوری عمیق، فعالیت ادغام و مالکیت بسیار نادر است. ادغام و مالکیت فرصتی برای سرعت‌بخشیدن به رشد فراهم می‌کند و وقتی استارت‌آپی بزرگ و موفق مالکیت استارت‌آپ کوچکی را به دست می‌آورد که با استفاده از ضرایب کمتری ارزش‌گذاری شده است، این امکان وجود دارد که بتواند از اثر آریترایز هم بهره‌مند شود. از سوی دیگر، اگر فعالیت ادغام و مالکیت بیش از اندازه تهاجمی باشد، می‌تواند به انحرافی پرهزینه تبدیل شود. به‌ویژه اینکه ادغام و مالکیت تهاجمی می‌تواند بر رشد ارگانیک استارت‌آپ‌هایی که نخستین مرحله‌های رشد را پشت سر می‌گذارند، اثر منفی داشته باشد. استارت‌آپ‌هایی که در تهیه‌ی این گزارش بررسی کرده‌ایم، برای تصمیم‌گیری درمورد شدت فعالیت ادغام و مالکیت، ابتدا ظرفیت و منابع سازمانی خود برای ادغام با شرکت جدید را ارزیابی می‌کنند.

تولید محصول: پیشنهادی فوق‌العاده و کاربردی مشخص

استارت‌آپ‌های تولید محصول معمولاً با محصولی چشمگیر و کاربردی محدود و مشخص آغاز می‌کنند و سپس مجموعه‌ی کامل‌تری ارائه می‌دهند. برای این دسته از استارت‌آپ‌ها، ارائه‌ی سریع محصولی مناسب و متناسب با بازار بیشترین اهمیت را دارد و به همین دلیل، در این نوع استارت‌آپ‌ها نقش‌های مرتبط با محصول و فناوری، یعنی شغل‌هایی که به تحقیق و توسعه، مهندسی، مدیریت محصول، فناوری اطلاعات و غیره مربوط می‌شود، از اهمیت بیشتری برخوردار است. در عین حال، توجه این استارت‌آپ‌ها به نقش‌های تجاری و عملیاتی بسیار کمتر از استارت‌آپ‌های دیگر است. استارت‌آپ‌های تولید محصول اغلب به شرکت‌های دیگر خدمات نرم‌افزاری ابری (SaaS) ارائه می‌دهند یا در ردیف فینتک‌هایی مانند «پرسونیو» و «۲۶» قرار می‌گیرند. «پرسونیو» نرم‌افزاری برای مدیریت منابع انسانی است و «۲۶» در حوزه‌ی نئوبانک فعالیت می‌کند. یکی دیگر از یافته‌های ما این بوده است که استارت‌آپ‌های تولید محصول به کمترین میزان بودجه نیاز دارند. میانگین بودجه‌ی استارت‌آپ‌هایی که تحلیل کرده‌ایم ۱۶۴ میلیون یورو بوده است، ولی استارت‌آپ‌های تولید محصول به‌طور متوسط ۱۴۵ میلیون یورو بودجه داشته‌اند. نکته‌ی دیگر اینکه استارت‌آپ‌های تولید محصول در اروپا دست بالا را دارند و ۴۵ درصد از هزار استارت‌آپ برتر منطقه‌ی اروپا در همین دسته قرار می‌گیرند. تأکید این استارت‌آپ‌ها بر کیفیت و برتری محصول‌شان را می‌توان در رتبه‌بندی اپ‌استور نیز مشاهده کرد. در بین استارت‌آپ‌هایی که اپلیکیشن موبایلی آن‌ها برای محصول اصلی‌شان اهمیت دارد، حدود ۳۵ درصد از استارت‌آپ‌های تولید محصول اپلیکیشن توسعه داده‌اند که در اپ‌استور بالاترین رتبه را دارد. این در حالی است که این نسبت برای استارت‌آپ‌های دیگری که مطالعه کرده‌ایم به ۳۰ درصد می‌رسد. رشد استارت‌آپ‌های تولید محصول با کیفیت محصول‌شان نیز ارتباط مستقیم دارد. چنانچه استارت‌آپی از این گروه اپلیکیشن با رتبه‌ی بالا در اپ‌استور داشته باشد، در مقایسه با شرکت‌هایی که اپلیکیشن با رتبه‌ی پایین‌تر دارند، ۲۷ درصد سریع‌تر رشد می‌کند. استارت‌آپ‌های تولید محصول که در ابتدای کارشان منابع بسیار محدودی دارند، به‌شدت تلاش می‌کنند که هرچه سریع‌تر وارد بازار شوند و تجربه‌ی مشتری راضی‌کننده‌ای ارائه بدهند. این استارت‌آپ‌ها برای دستیابی به این هدف، نخستین محصول‌شان را معمولاً برای کاربردی محدود و مشخص توسعه می‌دهند. این روش به کاربرد زود هنگام و دریافت بازخورد از مشتریان واقعی می‌انجامد. فرایندی که برای مرحله‌های بعدی توسعه‌ی محصول و خدمات‌رسانی به گروه بزرگ‌تری از مشتریان ضرورت دارد. برای نمونه، استارت‌آپ «۲۶» که نئوبانکی آلمانی است، در ابتدا فقط بر پذیرش زود هنگام از طرف گروه کوچکی از مشتریان متمرکز بود و خدمات بانکی ساده‌ای همچون حساب جاری و کارت اعتباری ارائه می‌داد. بعد از این مرحله بود که «۲۶» خدمات و محصولاتش را گسترش داد. بعد از اینکه مقیاس «۲۶» از حد مشخصی فراتر رفت، این استارت‌آپ رفته‌رفته خدماتی با حاشیه سود بالاتر از قبیل اعطای وام و سرمایه‌گذاری، ارائه داد. در این مرحله، «۲۶» دیگر برای مشارکت با بقیه‌ی فینتک‌ها آماده بود و می‌توانست با همکاری آن‌ها فروش متقابل داشته باشد.

فناوری عمیق: کسب برتری به کمک استعداد های تحقیق و توسعه

پیش از اینکه این استراتژی را شرح دهیم، **deep tech** یا فناوری عمیق را کوتاه شرح می‌دهیم.

یا فناوری عمیق، به فناوری‌هایی گفته می‌شود که علاوه بر ایجاد ارزش اقتصادی قابل توجه، روی زندگی روزمره‌ی افراد جامعه اثر می‌گذارند. برای نمونه بسیاری از استارت‌آپ‌های مبتنی بر فناوری عمیق، با هدف افزایش سطح سلامت و مقابله با چالش‌های زیست‌محیطی شکل گرفته‌اند. فناوری‌های ژرف زمان زیادی نیاز دارند تا از تئوری به سطحی برسند که کاربردی عملی داشته باشند. این زمان وابسته به نوع فناوری متغیر است ولی

تقریباً همیشه از زمان مورد نیاز برای توسعه نوآوری مبتنی بر فناوری‌های در دسترس، بیشتر است. برای نمونه توسعه فناوری هوش مصنوعی دهه‌ها طول کشید. اما امروزه شرکت‌های هوش مصنوعی به سرعت در حال توسعه در بسیاری از زمینه‌ها هستند.

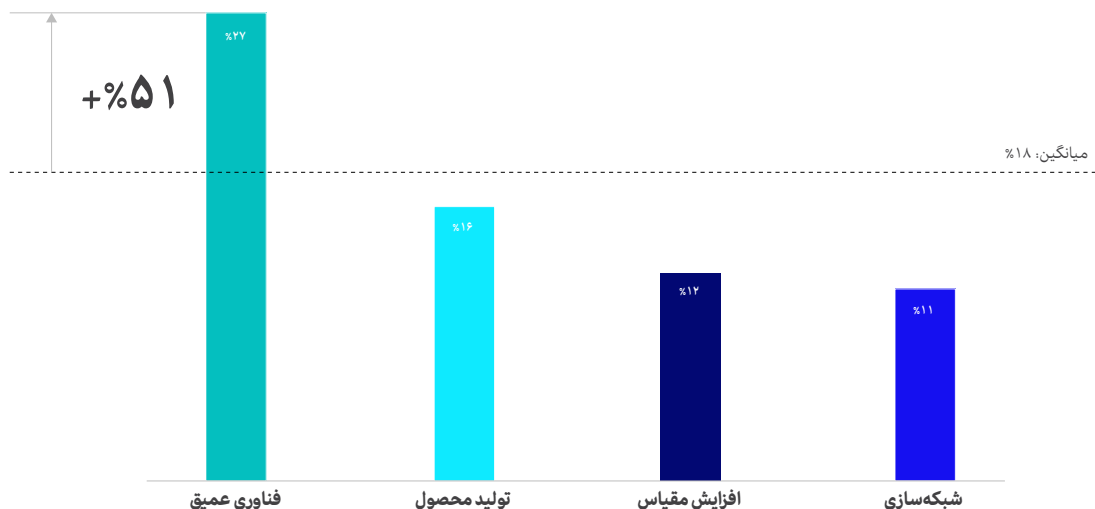
مفهوم فناوری عمیق deep tech را موسسه مشاوران یوستون BCG group توسعه داده است. BCG بر اساس حجم سرمایه‌گذاری‌هایی که در سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۸ روی استارت‌آپ‌های فناوری محور انجام شده است، حوزه‌های فناوری عمیق آینده‌دار را زیست‌فناوری، هوش مصنوعی، فتونیک و الکترونیک، پهباد و رباتیک، مواد پیشرفته، بلاک‌چین و رایانش کوانتومی می‌داند.

استارت‌آپ‌هایی که از استراتژی فناوری عمیق بهره می‌برند بیشتر تمایل دارند در حوزه‌هایی از قبیل هوش مصنوعی، سخت‌افزار، زیست‌فناوری و مراقبت‌های بهداشتی فعالیت کنند و تمرکزشان بر تحقیق و توسعه بیشتر از استارت‌آپ‌های دیگر است. استارت‌آپ‌های «لیلیوم» و «گرافکور» دو نمونه از این استارت‌آپ‌ها به شمار می‌آیند. «لیلیوم» خودروی پرنده توسعه می‌دهد و «گرافکور» شتاب‌دهنده‌ای برای هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی است. ویژگی استارت‌آپ‌هایی که در این دسته قرار می‌گیرند این است که تعداد کارکنان‌شان به نسبت کمتر است. این استارت‌آپ‌ها به‌طور متوسط ۲۱۱ کارمند دارند، ولی میانگین تعداد کارمندان بقیه‌ی استارت‌آپ‌هایی که تحلیل کرده‌ایم به ۴۸۸ نفر می‌رسد. همان گونه که می‌شود حدس زد، بیشتر کارکنان این استارت‌آپ‌ها، یعنی ۴۶ درصد از آن‌ها، در بخش تحقیق و توسعه مشغول به کارند. در عوض، ۳۸ درصد از کارکنان استارت‌آپ‌های تولید محصول در بخش تحقیق و توسعه فعالیت می‌کنند و این نسبت در استارت‌آپ‌های شبکه‌ساز و افزایش مقیاس به ترتیب، ۳۰ و ۲۸ درصد است. نتیجه این است که این استارت‌آپ‌ها سالانه به‌طور متوسط ۱,۸۷ حق اختراع ثبت می‌کنند که بسیار بیشتر از حق اختراع‌های استارت‌آپ‌های تولید محصول (۰,۱۹ حق اختراع در سال)، استارت‌آپ‌های افزایش مقیاس (۰,۲۱ حق اختراع در سال) و استارت‌آپ‌های شبکه‌ساز (صفر حق اختراع در سال) است.

یکی از مهم‌ترین روش‌هایی که استارت‌آپ‌های فناوری عمیق برای متمایز کردن خود از استارت‌آپ‌های دیگر به کار می‌گیرند این است که تلاش می‌کنند بهترین استعداد های پژوهشی اروپا را به خدمت بگیرند.

به‌طور میانگین، ۲۷ درصد از کارکنان این استارت‌آپ‌ها در یکی از صد دانشگاه بین‌المللی برتر تحصیل کرده‌اند که ۵۱ درصد بیشتر از میانگین استارت‌آپ‌هایی است که بررسی کرده‌ایم (نمودار ۸ را ببینید).

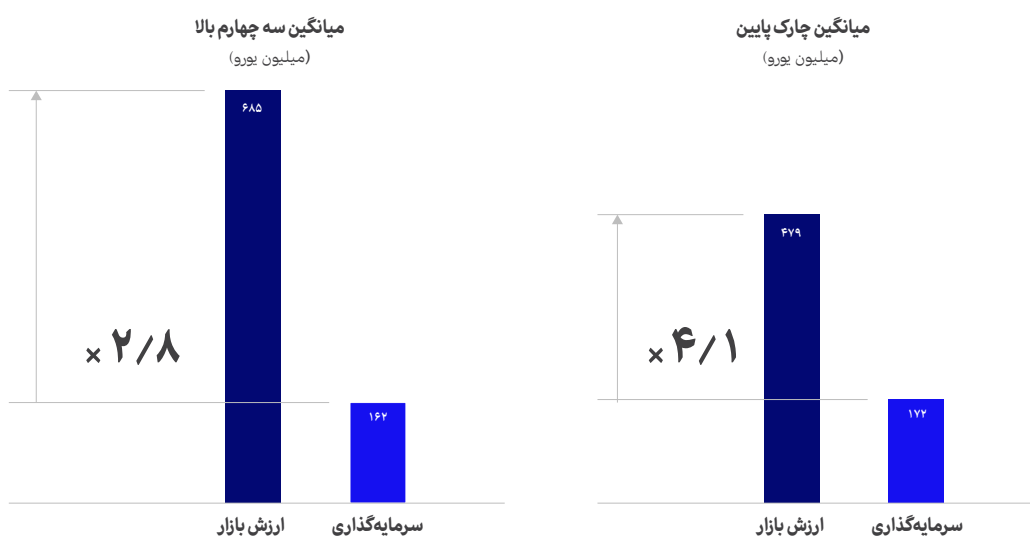
استارت‌آپ‌های فناوری عمیق تمایل دارند کارکنان‌شان از فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر اروپایی باشند.



نمودار ۸ - سهم فارغ‌التحصیلان صد دانشگاه برتر اروپا در هر کدام از چهار استراتژی اصلی استارت‌آپ‌ها

ارزش‌گذاری این استارت‌آپ‌ها نیز با اندازه و ظرفیت تیم تحقیق و توسعه ارتباط مستقیم دارد. اگر استارت‌آپ‌های فناوری عمیق با بودجه‌ی مشابه را مقایسه کنیم، متوجه می‌شویم استارت‌آپ‌هایی که سهم بیشتری از محققان برجسته دارند ۴۳ درصد بیشتر از استارت‌آپ‌های رقیب ارزش‌گذاری شده‌اند (نمودار ۹ را ببینید).

ارزش استارت‌آپ‌های فناوری عمیق رابطه‌ی مستقیمی دارد با تعداد کسانی که از جمع فارغ‌التحصیلان صد دانشگاه برتر اروپا به خدمت گرفته‌اند.



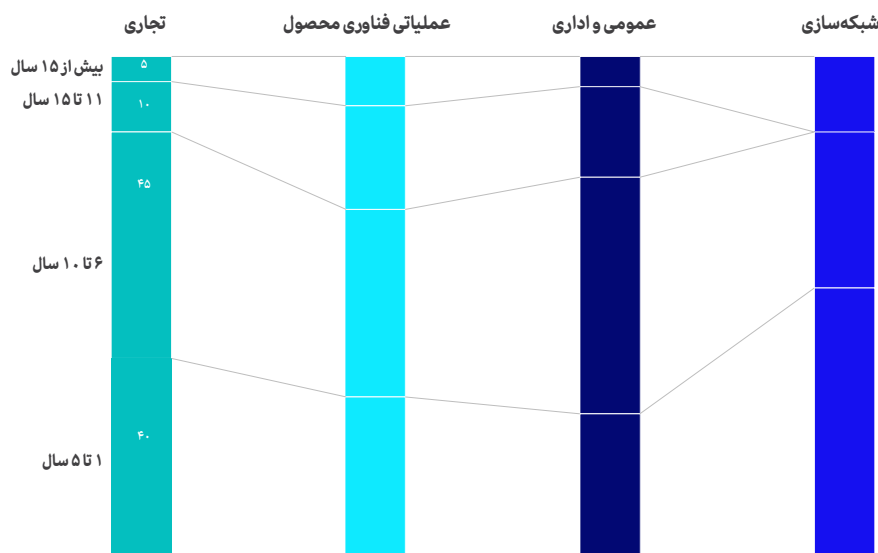
نمودار ۹ - مقایسه‌ی استارت‌آپ‌های فناوری عمیق از نظر سهم کارکنان‌شان از جمع فارغ‌التحصیلان صد دانشگاه برتر اروپا

استارت‌آپ‌هایی که در چارچوب استراتژی فناوری فعالیت می‌کنند برای موفقیت، به سرمایه‌گذاری بیشتر و جامع‌تری نیاز دارند. این دسته از استارت‌آپ‌ها به سرمایه‌گذارانی احتیاج دارند که چشم‌اندازشان بلندمدت باشند و از مرحله‌ی طولانی تحقیق و توسعه پشتیبانی مالی کنند. برای نمونه، «لایوم» که مشغول توسعه‌ی هواپیمای شخصی با توانایی برخاست و فرود عمودی است، مدت‌ها پیش از تجاری‌سازی، توانسته بود سرمایه‌ی چشمگیری را جذب کند.

چگونه استارت‌آپ تک‌شاخ اروپایی بسازیم؟

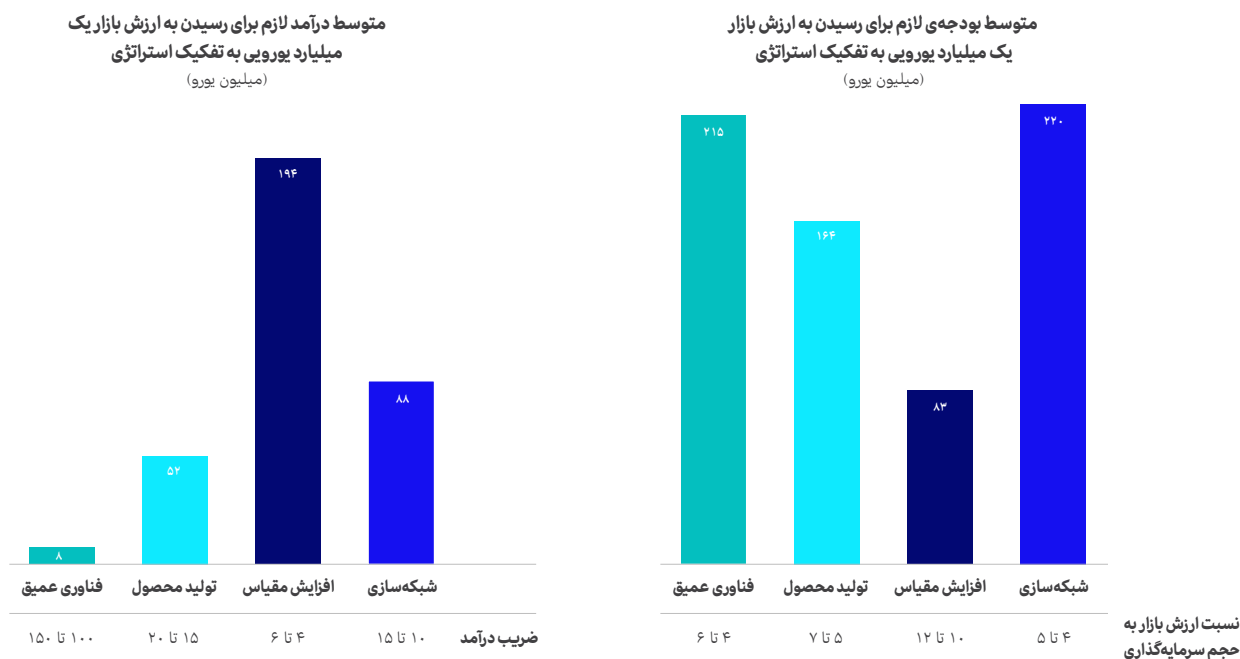
در تحلیل خود از موفق‌ترین استارت‌آپ‌های فناوری اروپایی، مدت‌زمان، حجم سرمایه‌گذاری و میزان درآمد لازم برای ایجاد استارت‌آپ‌های تک‌شاخ در هر کدام از این چهار استراتژی را بررسی کرده‌ایم (نمودار ۱۰ را ببینید).

بیشتر استارت‌آپ‌های برتر اروپایی ظرف ده سال وارد جمع تک‌شاخ‌ها می‌شوند و بعضی از آن‌ها، بسته به استراتژی خاص‌شان، زودتر از بقیه به ارزش بازاریک میلیارد دلاری می‌رسند.



نمودار - ۱۰ مدت‌زمان لازم برای رسیدن به ارزش بازاریک میلیارد یورویی به تفکیک استراتژی

سرمایه‌گذاری و درآمد لازم برای رسیدن به ارزش بازاریک میلیارد یورویی در استراتژی‌های مختلف یکسان نیست.



نمودار - ۱۱ متوسط بودجه لازم برای رسیدن به ارزش بازاریک میلیارد یورویی به تفکیک استراتژی (میلیون یورو)

◀ مدت زمان لازم

بیشتر استارت‌آپ‌هایی که بررسی کرده‌ایم طی ده سال از زمان تأسیس، توانسته‌اند تک‌شاخ شوند. استارت‌آپ‌های شبکه‌ساز و فناوری عمیق زودتر از بقیه به وضعیت تک‌شاخ رسیده‌اند و بخش قابل توجهی از استارت‌آپ‌های افزایش مقیاس (۲۴ درصد) و تولید محصول (۳۱ درصد) برای رسیدن به این مرحله، به بیش از ده سال زمان نیاز داشته‌اند.

◀ سرمایه‌گذاری لازم

این استارت‌آپ‌ها برای اینکه ارزش بازارشان به یک میلیارد یورو برسد، به‌طور میانگین به ۱۰۰ تا ۲۰۰ میلیون یورو سرمایه نیاز داشته‌اند. به عبارت دیگر، ارزش استارت‌آپ‌های تک‌شاخ اروپایی بین پنج تا ده برابر سرمایه‌ی جذب‌شده بوده است. با این حال، در هر کدام از این چهار استراتژی، حجم سرمایه‌ی لازم برای رسیدن به این مرحله کاملاً متفاوت بوده است. استارت‌آپ‌های شبکه‌ساز و فناوری عمیق برای رسیدن به ارزش یک میلیارد یورویی، بیشترین سرمایه‌گذاری را نیاز دارند. حجم سرمایه‌گذاری لازم برای این دسته از استارت‌آپ‌ها کمابیش ۲۰۰ میلیون یورو است. در مقابل، استارت‌آپ‌های افزایش مقیاس به حدود ۸۰ میلیون یورو سرمایه نیاز دارند تا ارزش آن‌ها به ده تا دوازده برابر حجم سرمایه‌ی جذب‌شده برسد و استارت‌آپ‌های تولید محصول با حدود ۱۶۰ میلیون یورو سرمایه‌گذاری می‌توانند به ارزش بازار پنج تا هفت برابری برسند.

◀ درآمد لازم

این مطالعه نشان می‌دهد که درآمد معمول استارت‌آپ‌هایی که استراتژی‌های متفاوتی را دنبال می‌کنند، تا زمانی که به ارزش بازار یک میلیارد یورویی می‌رسند، تفاوت بسیار زیادی دارد. در این بازه، درآمد استارت‌آپ‌های افزایش مقیاس حدود ۲۰۰ میلیون یورو است. به عبارت دیگر، این استارت‌آپ‌ها چهار تا شش برابر سرمایه‌ای که جذب می‌کنند درآمد دارند. استارت‌آپ‌های شبکه‌ساز و تولید محصول نیز چیزی در حدود ۵۰ تا ۹۰ میلیون یورو درآمد دارند که ده تا بیست برابر سرمایه‌ی جذب‌شده است. اما وضعیت استارت‌آپ‌های فناوری عمیق به‌کلی متفاوت است. درآمد این دسته از استارت‌آپ‌ها در این مرحله به حدود ۸ میلیون یورو می‌رسد. در ارزش‌گذاری استارت‌آپ‌های فناوری عمیق، ضریب درآمد بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ است. در واقع، امید به کسب درآمدهای هنگفت در آینده در ارزش‌گذاری این استارت‌آپ‌ها منعکس شده است.

فرمول برنده:
استارت‌آپ‌های برتر فناوری اروپا چگونه به موفقیت می‌رسند؟

تهیه شده در
گروه سرمایه‌گذاری مکس

max
HOLDING