



BEYOND ASPIRATION TO ASCENT

# فراتر از آرزوی صعود

بازنویسی و حاشیه نگاری مقاله ای با عنوان

Scaling up: How founder CEOs and teams can go **beyond aspiration to ascent**

منتشر شده در وب سایت McKinsey.com (نوامبر ۲۰۲۲ – آبان ۱۴۰۱)

McKinsey  
& Company



# پیشگفتار

همچنان برای بسیاری از افرادی که در دنیای کسب و کار مشغول کار و اثرگذاری و اثرپذیری هستند، کلمه استارت آپ معنای واضح و مشخصی ندارد. به چه شرکت‌هایی می‌توان استارت آپ گفت و چه شرکت‌هایی استارت آپ نیستند؟ آیا استارت آپ یک مرحله از مراحل رشد سازمانی است یا موضوعی است که به زمان یا میزان درآمد شرکت‌ها ارتباط دارد؟ یا اساساً به محتوا و موضوع کسب و کار ارتباط دارد؟ اگر کمی در ادبیات صاحب نظران کسب و کاری نیز دقیق شویم، این سردرگمی را می‌بینیم:

به عنوان مثال Steve Blank استاد دانشگاه استنفورد می‌گوید «استارت آپ هر سازمانی است که برای جستجوی یک مدل کسب و کاری قابل تکرار و مقیاس پذیر تشکیل شده است.» در تعریف او هیچ نشانه‌ای از مشخصات صُلب نظیر میزان درآمد یا تعداد نفرات و... نیست. در مقابل در نگاه Alex Wilhelm نویسنده مجله TechCrunch<sup>۱</sup> استارت آپ سازمانی است که از قانون ۵۰ - ۱۰۰ - ۵۰۰ تبعیت کند: یا درآمد ۵۰ میلیون دلاری در ۱۲ ماه داشته باشد، یا ۱۰۰+ کارمند استخدام کند یا ارزش برندش بیش از ۵۰۰ میلیون دلار شود. Alex Wilhelm می‌گوید هر سازمانی (فارغ از محتوا) اگر یکی از این اعداد را کسب کند، استارت آپ است. در این تقسیم بندی حتی یک فروشگاه ساده محلی نیز می‌تواند استارت آپ باشد. در تعریفی دیگر Jan Koum یکی

از بنیانگذاران پیام رسان واتس آپ می‌گوید، استارت آپ بودن یک احساس است. همان گونه که من ۳۸ ساله هستم ولی احساس یک فرد ۳۸ ساله را ندارم، سازمان هم می‌تواند فارغ از سنش بر اساس احساس، استارت آپ باشد یا نباشد.

آن چه به نظر می‌رسد واضح و روشن است، این حقیقت است که برای این عبارت نمی‌توان مرز مشخصی تعیین کرد. شاید به عقیده نگارنده یکی از بهترین تعاریف، تعریفی است که business insider ارائه داده است:

استارت آپ یک **ترن هوایی (roller coaster) احساسی** است که می‌تواند منجر به شکست یا موفقیت بزرگ شود، در پس آن ممکن است حساب بانکی فرد به شدت افزایش یا کاهش یابد. فردی که در پشت یک استارت آپ قرار دارد، یک بنیانگذار است، یک فرد اغلب بسیار باهوش و تا حدودی دیوانه که یک شغل معمولی ۵ تا ۹ را کسل کننده می‌داند و با توهم فکر می‌کند که می‌تواند با کار خستگی ناپذیر در مقابل صفحه کامپیوتر، دنیا را تغییر دهد. این کار بی وقفه چند سال از زندگی یک بنیانگذار را می‌تراشد و در عین حال موهبای خاکستری زودرس را اضافه می‌کند، اما می‌تواند از نظر عاطفی و مالی برای کسانی که آن را دنبال می‌کنند بسیار مفید باشد.<sup>۲</sup>

[1] TechCrunch is an American online newspaper focusing on high tech and startup companies.

[2] businessinsider.com



بر اساس آن چه گفته شد، بسیاری از کسب و کارهای SME ایرانی در زمین بازی پر تلاطم اقتصاد کشورمان، عملاً استارت آپ هستند. علیرغم اینکه حتی شاید این پسوند را یدک نکشند یا به عنوان مثال بیش از ۱۰ سال از شروع فعالیت‌شان گذشته باشد. آن‌ها بخش زیادی از زمان خود را درگیر توسعه محصول هستند. معمولاً این درگیری، زمان کافی برای توسعه زیرساخت‌های فروش، مارکتینگ، منابع انسانی، مدیریت تیم و مدیریت عملکرد و... را باقی نمی‌گذارد. اغلب بنیانگذار و مدیرعامل یک نفر است. او عموماً از نظر تخصصی و تکنیکی بهترین فرد سازمان است و از حل مسائل تکنیکی کسب و کار بیشتر از دیگر حوزه‌ها لذت می‌برد و سال‌ها **آرزوی صعود و رشد سازمانش** را که دیگر حکم فرزند برایش پیدا کرده، با خود حمل می‌کند.

در چند سال اخیر که در کنار همکارانم در مجموعه مشاوره شاپرک آبی، پای درد و دل بسیاری از مدیران کسب و کارها نشسته‌ایم و به بسیاری از آن‌ها نیز در مسیر مقیاس‌پذیری کمک کرده‌ایم، الگویی ثابت را در بین آنچه در این مقاله استارت آپ می‌نامد، دیده‌ام.

به طور معمول در این نوع از کسب و کارها ما با یک محصول بسیار موفق روبرو هستیم که در طول زمان به دلیل آن چه در این مقاله بیشتر باز می‌شود، نتوانسته Scale (مقیاس‌پذیر) شود. عموماً در این شرکت‌ها

با مقیاس پذیری تنها چند گام فاصله داریم. در مقاله‌ای که پیش رو دارید، عناوین این گام‌ها به اختصار مشخص شده است. البته که بر کسی پوشیده نیست هر یک از این گام‌ها، خود نیازمند طراحی و پیاده سازی هنرمندانه است. **چرا که ایجاد رشد نمایی بدون ایجاد پیچیدگی نمایی، اساساً کار ساده‌ای نیست.** شاید خالی از لطف نباشد که ذکر کنم این دقیقاً همان جایگاهی است که مشاور یا گروه مشاوران می‌توانند به کسب و کارها کمک کنند. «زاویه دید متفاوت مشاور» و «نداشتن سوگیری‌های برآمده از تاریخ گذشته بر سازمان» در کنار «روش‌های حل مسئله مشاوران» و «خلاقیت‌های ذاتی و اکتسابی دیگر»، بهترین ابزارهای مشاوران در کمک به این کسب و کارها هستند. آن چه شما در ادامه این مقاله خواهید خواند به گواه نگارنده و بر اساس تجربیاتش، همگی عناصری بسیار مهم و حیاتی در مقیاس‌پذیر کردن کسب و کار هستند. پیش از پایان باید یادآور شوم که در بازنویسی این مقاله تلاش کرده‌ام تا از بیش از پایبند بودن به ترجمه تک تک کلمات به محتوا پایبند باشم. همچنین تلاش کرده‌ام تا با حاشیه نویسی کوتاه، مقاله را برای خواننده خواندنی‌تر و قابل فهم‌تر نمایم.

ارادتمند



### مرتضی فرازمند

مشاور ارشد توسعه کسب و کار - شاپرک آبی  
[linkedin.com/in/morteza-farazmand/](https://www.linkedin.com/in/morteza-farazmand/)

“

آن‌ها بخش زیادی از زمان خود را درگیر توسعه محصول هستند. معمولاً این درگیری، زمان کافی برای توسعه زیرساخت‌های فروش، مارکتینگ، منابع انسانی، مدیریت تیم و مدیریت عملکرد و... را باقی نمی‌گذارد. اغلب بنیانگذار و مدیرعامل یک نفر است. او عموماً از نظر تخصصی و تکنیکی بهترین فرد سازمان است و از حل مسائل تکنیکی کسب و کار بیشتر از دیگر حوزه‌ها

لذت می‌برد

”

افسانه‌هایی که پیرامون شرکت‌های بزرگی نظیر گوگل (آلفابت)، آمازون، دیجی کالا، اسنپ و ده‌های مثال دیگر خارجی و ایرانی و مسیر تحول آن‌ها از استارت آپ به یک برند نمادین گفته می‌شود، بسیاری از مدیران را به این باور رسانده است که تنها و تنها «یک راه درست» برای رشد وجود دارد. اما حقیقت آن است که در پسِ داستانِ موفقیت این شرکت‌ها و البته دیگر سازمان‌ها، مجموعه‌ای مشخص از قابلیت‌های سازمانی (Organizational Capability) وجود دارد. مدیران عاملِ بنیانگذار، به جای تحلیل مسیر موفقیت، باید آن قابلیت‌های موفقیت‌ساز را بشناسند و از آن‌ها بهره بگیرند تا بتوانند استارت آپ خود را از مرحله **آرزوی صعود**، به **قله عملکردی** برسانند.

به کمک تحقیقات گسترده و سال‌ها تجربه کار با مدیران عاملِ بنیانگذار، ما چیزهای زیادی در مورد این که واقعاً سفر hyperscaling (فرامقیاس‌پذیری) چیست و با gradual growth (رشد تدریجی) چه تفاوتی دارد، آموخته‌ایم: هایپراسکیلرها یا فرامقیاس‌پذیرها شرکت‌هایی هستند که عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود در صنعت دارند، در دوران رکود، انعطاف پذیر باقی می‌مانند و از موقعیت نقدینگی قوی برخوردارند. آنها انتظار از عملکرد شرکت را بالا نگاه می‌دارند و از انجام حرکات جسورانه نمی‌ترسند.

اما هایپراسکیلرها **چگونه** این کار را انجام می‌دهند؟ ما شش عامل مهم و حیاتی که برای صعود موفقیت آمیز در مسیر رشد سریع و نمایی شرکت‌ها نیاز

است را پیدا کرده‌ایم: ساختار مخصوص برای رشد محصول یا سبد محصولات، روش‌های کاری مؤثر، موتور قدرتمند توسعه

افراد مستعد (Talents)، فرهنگ سازمانی رشد، قابلیت‌های رهبری برای مقیاس‌پذیری و یک مدیرعامل بنیانگذار و تیم اصلی همسو که جهت‌های حرکتی روشن تنظیم می‌کنند، تصمیم می‌گیرند و بدان پایبند می‌مانند.

البته فرامقیاس‌پذیری یک محصول یا یک سازمان یک چیز است،  
**دستیابی به رشد نمایی بدون ایجاد پیچیدگی نمایی** کاملاً موضوع

دیگری است. در این مقاله ما بررسی خواهیم کرد که چرا فرامقیاس‌پذیری بسیار سخت است، چگونه شش عامل

موفقیت می‌تواند سفر رشد را تسریع کند و چگونه مدیران باید تلاش خود را آغاز کنند. شایان ذکر است

چالش اصلی در اینجا برای مدیران عامل

بنیانگذار دیگر فقط تأمین منابع نیست –

بلکه چالش درباره چگونگی حرکت با

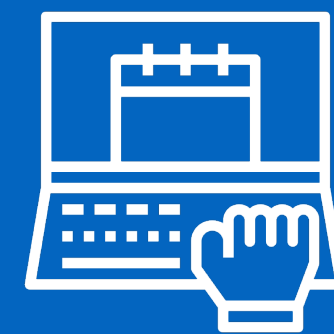
همان سرعتی است که محصولاتشان

تکامل می‌یابند.

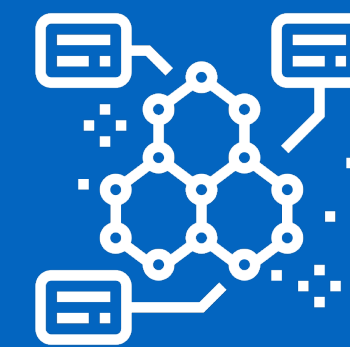
# ۶ قابلیت سازمانی حیاتی برای HyperScaling



موتور توسعه افراد مستعد  
A talent development engine



روش‌های کاری مؤثر  
Effective ways of working



ساختاری که به طور خاص برای رشد  
ساخته شده است  
A structure built specifically for  
growth



مدیرعاملِ بنیانگذار و تیم اصلی همسو  
An aligned founder CEO and top  
team



قابلیت‌های رهبری مقیاس پذیری  
Scale leadership capabilities



فرهنگ سازمانی متمایز  
A distinctive culture

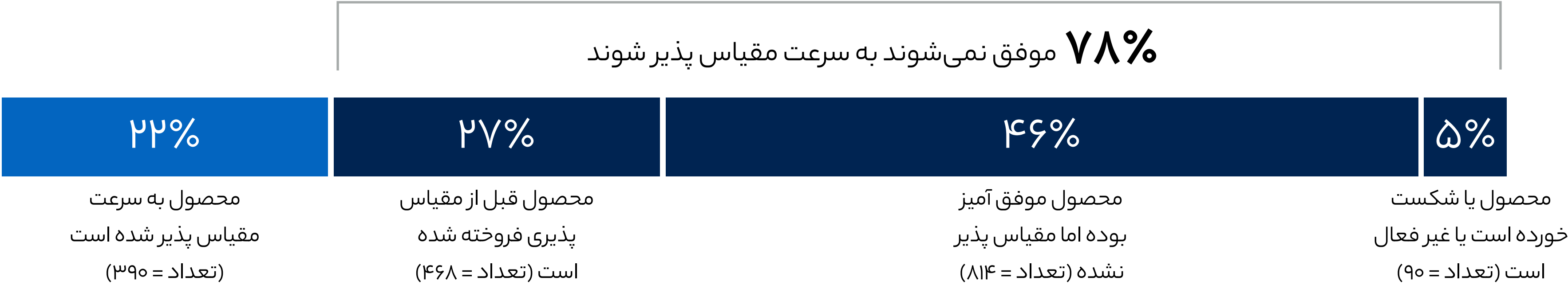
شاید برای نگارنده مهمترین ویژگی این مقاله در مقایسه با دیگر مقالات مرتبط با مقیاس پذیری (ScaleUp) توجه ویژه نویسنده بر قابلیت‌های سازمانی به اصطلاح نرم مرتبط با مقیاس‌پذیری است. چیزی که کمتر بدان توجه می‌شود. دیگر برای همگان روشن است که از لازمه‌های مقیاس‌پذیری قابلیت‌های سختی نظیر نقدینگی، استراتژی، نگاه بازار محور و... است. اما آیا صرف داشتن نقدینگی، استراتژی و دیگر قابلیت‌های سخت کسب و کاری مرتبط با مقیاس‌پذیری، مقیاس‌پذیری شکل می‌گیرد. پاسخ یک کلمه است: خیر...!

مقیاس‌پذیری نیازمند چیزی فراتر است. به جنس قابلیت‌های ارائه شده در این صفحه نگاه کنید!

# رشد نمایی بدون پیچیدگی نمایی

دستیابی به رشد نمایی بدون ایجاد پیچیدگی نمایی اغلب تنها روی کاغذ ساده است. یک استارت‌آپ (یا یک SME) معمولاً یک سازمان کوچک است که اغلب توسط بنیانگذار رهبری می‌شود و متکی به دوره‌های تأمین مالی است. اولویت اصلی استراتژیک، به دست آوردن سریع ارزش (= درآمد پایدار، Market Position مناسب، Pricing Level قابل قبول، مشتری مورد انتظار و...) است. در اصطلاحات صعود، این نقطه Base Camp نامیده می‌شود. وقتی استارت‌آپ‌ها بالغ می‌شوند، کاری که انجام می‌دهند (یا اینکه چه کسی چه کاری انجام می‌دهد) ناگزیر تغییر می‌کند. سبد محصولات رشد می‌کند و به همراه آن، درآمد سالانه نیز افزایش می‌یابد. صعود از Base Camp آغاز می‌شود. اما واقعیت این است که بسیاری از استارت‌آپ‌ها نمی‌توانند محصولات را با موفقیت مقیاس پذیر کنند. طبق تحلیل ما، از آن دسته از استارت‌آپ‌هایی که موفق به راه‌اندازی و توسعه یک محصول می‌شوند، حدود ۸۰ درصد موفق به مشاهده مقیاس پذیری کامل نمی‌شوند. این عدد به نظر فوق العاده عجیب است. ۸۰٪ از کسب و کارهای کوچک و استارت‌آپ موفق نمی‌شوند مقیاس پذیر شوند!

بسیاری از استارت‌آپ‌ها موفق نمی‌شوند محصولات خود در زمان مقیاس پذیری ببینند.  
شرکت‌هایی که یک محصول توسعه داده‌اند و منتشر کرده‌اند. % از شرکت‌ها (تعداد = ۱۷۶۲)



# مدیران عاملِ بنیانگذار و تیم‌ها باید طرز فکر خود را از «رشد برای تأمین مالی» به «رشد برای مقیاس پذیری پایدار» تغییر دهند.



این نکته را باید در نظر گرفت که در پس هر تلاش ناموفق کسب و کاری برای تغییر مدل کسب و کار منسوخ، بهره‌گیری از مزایای یک ادغام مهم (acquisition) یا مقیاس‌پذیری یک استارت‌آپ و سوسه‌انگیز، احتمالاً یک سوء مدیریت در برخی از جنبه‌های مرتبط با افراد مستعد، فرهنگ سازمانی یا مدل عملیاتی وجود داشته است. این موضوع با نگاهی گذرا به اعداد مورد محاسبه مکنزی نیز مشهود است:

- سرمایه‌گذاران، **۶۵٪** از شکست شرکت‌های پرتفوی خود را به افراد و مسائل سازمانی نسبت می‌دهند.
- شرکت‌هایی که مدل‌های عملیاتی‌شان رشد چند جهته را ممکن می‌سازد (به عنوان مثال رشد خارج از حوزه اصلی کسب و کار یا رشد در مناطق جغرافیایی مختلف)، **۹۷٪** بیشتر از شرکت‌هایی که این کار را نمی‌کنند، بهتر عمل می‌کنند.
- سازمان‌هایی که به طور مکرر افراد مستعد (Talent) را بازتخصیص می‌دهند، به احتمال زیاد از رقبای خود بهتر عمل می‌کنند.

# یک گام جلوتر

باید قبول کرد که زمین بازی کسب و کار سخت است زمینی با تورم بالا، نرخ بهره بالا، بازار کساد افراد مستعد و زنجیره تأمین شکننده و البته سرمایه گذارانی که به طور فزاینده خواهان افزایش سودآوری هستند. پیچیدگی اصلی آنجاست که مدیران عاملِ بنیانگذار همان طور که سفر فرامقیاس پذیری خود را آغاز می‌کنند، باید دائماً شرایط اقتصادی را زیر نظر داشته باشند و استراتژی شرکت، منابع ارزش آفرینی و تحمل ریسک را در میانه این طوفان‌ها در نظر بگیرند.

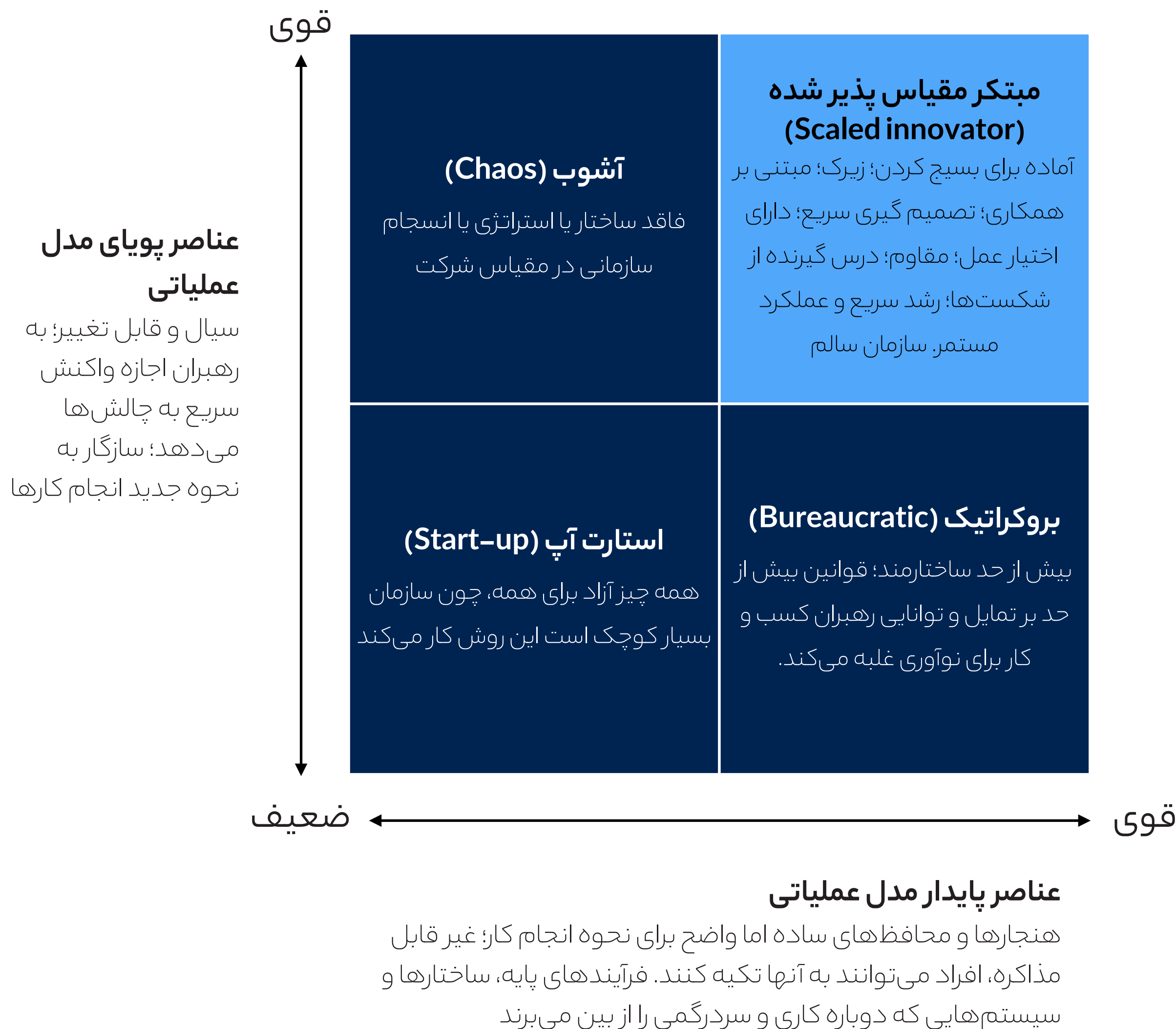
برای محافظت در برابر این تغییرات، سازمان‌های مقیاس‌پذیر باید به دنبال ایجاد **تعادلی سنجیده بین ثبات و پویایی** در مدل‌های عملیاتی خود باشند (شکل روبرو). بدین معنی که هایپراسکیلرها به یک مدل عملیاتی با:

– **عناصر پویا** نیاز دارند که به رهبران اجازه می‌دهد با ظهور فرصت‌های جدید به سرعت قدرت بسیج شوندگی داشته باشند.

– **عناصر پایدار** که حفاظ و هنجارهایی را برای تصمیم‌گیری و انجام کارها فراهم می‌کنند.

برای تبدیل شدن به یک **مبتکر مقیاس پذیر شده**، مدیران عامل بنیانگذار باید مجدداً به روش‌های کاری خود فکر کنند.

استارت آپ‌ها باید در روش‌های عملیاتی خود، هر دو عناصر ثابت و پویا را مورد هدف قرار دهند.



مدیرعامل بنیانگذار و تیم‌ها نیاز دارند تا ساختارها، عملیات، افراد مستعد، فرهنگ و رهبری را به میزانی که بالغ می‌شوند، سازگار کنند.

وظایف مهم در مقاطع مختلف سازمان در مسیر مقیاس پذیری

| مراحل اولیه                                                              | صعود                                                     | قله                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| مسئولیت‌های صحیح ایجاد کنید.                                             | ساختار مناسب برای حمایت از اولویت‌های گسترده ایجاد کنید. | سازمان به طور فزاینده پیچیده را ساده سازی کنید.                                  |
| چارچوب حاکمیتی درست بسازید.                                              | به جای بروکراسی، به اجرای سریع، اولویت دهید.             | چابکی (agility) را افزایش دهید.                                                  |
| نقش‌های محوری را شناسایی کنید و موتور افراد مستعد را قوی کنید            | یک نیمکت قوی از استعدادها بسازید.                        | معیارهای مدیریت عملکرد و DEI (diversity, equity, and inclusion) را بازنگری کنید. |
| روی آن چیزی که ما را «ما» می‌کند، تمرکز کنید.                            | عملکرد عملیات را قوی کنید.                               | به مقصود و هدف سازمان، متصل باقی بمانید.                                         |
| از «متخصص» به «رهبر افراد» و از رهبری «فنی» به رهبری «تطبیقی» حرکت کنید. | هویت رهبری فردی بنیانگذار را به تیم‌ها منتقل کنید.       | از رهبری تیم‌ها به رهبری سازمان تغییر ذهنیت دهید.                                |
| اولویت‌های فردی را مجدد تنظیم کنید.                                      | برای تیم اصلی، جاه طلبی تعیین کنید.                      | اثر بخشی تیم اصلی را اندازه گیری کنید.                                           |
| مدیرعامل بنیانگذار و تیم اصلی                                            |                                                          |                                                                                  |
| ساختار ساخته شده برای رشد                                                |                                                          |                                                                                  |
| روش کار مؤثر                                                             |                                                          |                                                                                  |
| موتور توسعه افراد مستعد                                                  |                                                          |                                                                                  |
| فرهنگ سازمانی متمایز                                                     |                                                          |                                                                                  |
| قابلیت‌های رهبری مقیاس پذیر                                              |                                                          |                                                                                  |



طبق آنچه پیش تر گفتیم، تحقیقات و تجربه ما نشان می‌دهد که شش عامل خاص، برای دستیابی به این تعادل و مقیاس پذیری موفقیت‌آمیز یک محصول یا کسب‌وکار مهم هستند. در ادامه نگاه دقیق‌تری به هر یک می‌اندازیم.

# ۱. ساختاری که به طور خاص برای رشد ساخته شده است

دوران ساختار سازمانی (Org Chart) و ساز و کارهای متناسب با آن دیگر گذشته است. داشتن سازمانی که به طور خاص برای تشویق نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری پیکربندی شده باشد، شاید مهم‌ترین جنبه موفقیت مقیاس‌پذیری باشد. مدیران عاملِ بنیانگذار و تیم‌ها باید طرز فکر خود را از «رشد برای تأمین مالی» به «رشد برای مقیاس‌پذیری پایدار» تغییر دهند. آن‌ها نیاز به چرخش سریع دارند. آن‌ها باید افراد و فرآیندها را پیرامون اهداف خلق‌ارزش سازماندهی کنند. به همان سرعتی که بازارها در حال تغییر هستند. برای این منظور، مدیران عامل بنیانگذار ممکن است نیاز به تعریف مجدد اندازه، ترکیب و شکل نیروی کار داشته باشند. آن‌ها همچنین ممکن است نیاز به شفاف سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای حمایت از تصمیم‌گیری کارآمد و توانمند داشته باشند.

البته که این مسئولیت، برای مدیرعامل بنیانگذار بسیار سخت خواهد بود. چرخش تیم بر اساس شرایط، عموماً با مخالفت‌هایی جدی در تیم روبرو می‌شود. میل ناخودآگاه انسان‌ها به حفظ شرایط موجود، تغییر را از هر جنسی

باشد، گاهی طاقت فرسا می‌کند. اما باید توجه داشت که فراهم آوردن زیرساخت مناسب به قدری در فرامقیاس‌پذیری سازمان اهمیت دارد که می‌توان گفت به دردمش می‌ارزد!

## ۲. روش کار مؤثر

تصمیمات کسب و کاری، فرآیندهای مدیریت عملکرد و حاکمیت شرکتی برای استارت‌آپ‌ها به دلیل اندازه کوچک سازمان و مأموریت آن‌ها، قابل مدیریت‌تر به نظر می‌رسد. اما یک سفر مقیاس‌پذیری می‌تواند چالش‌هایی آشکار و پنهان را در تمام آن زمینه‌ها ایجاد کند. ممکن است اولویت‌های استراتژیک شرکت تغییر کند. خطوط گزارش‌دهی ممکن است تغییر کند. ممکن است تصمیم‌گیری بیشتر طول بکشد. و در حالی که تیم‌های نوپا ممکن است از تغییر به سمت فرآیندهای بیشتر دوری کنند (چرا که معتقدند که این روند، کار را کند می‌کند) ولی در واقع ممکن است برای آن‌ها مفید باشد که در طولانی مدت از فرآیندهای خوبِ بیشتر حمایت کنند. به عنوان مثال، وقتی صحبت از حاکمیت شرکتی و رشد می‌شود، چهار فرآیند اصلی کسب و کار (ورود به بازار (go-to-market)، توسعه محصول، عملیات و پشتیبانی) می‌توانند با بلوغ شرکت‌ها بسیار متفاوت شوند. در اوایل، استارت‌آپ‌ها هر طور که می‌توانند مشتریان و درآمد کسب می‌کنند. همان‌طور که بالغ می‌شوند، باید پیچیدگی کانال‌ها،

## ۳. موتور توسعه افراد مستعد

چالش‌های talent برای شرکت‌های فرامقیاس پذیر مانند دیگر شرکت‌هاست: چگونه می‌توان نامزدهای شغلی را به سرعت در فرآیند استخدام (از آگهی تا عضوگیری) پیش برد و چگونه با شرکت‌های دیگر در بازار همیشه راکد و همیشه در حال تغییر Talent رقابت کرد. اما مدیران عامل بنیانگذار استارت‌آپ‌ها چالش‌های دیگری نیز دارند. برای مثال، در مرحله راه اندازی، طبیعی است که مدیر عامل بخواهد با هر فردی مصاحبه کند. به مرور زمان، این امر می‌تواند نشدنی شود. بنابراین احتمالاً پس از مدتی، از ایده آل مدیرعامل بنیانگذار فاصله گرفته می‌شود. به طور مشابه، استارت‌آپ‌هایی که به دنبال افزایش مقیاس محصولات یا واحدهای کسب و کاری هستند، ممکن است متوجه شوند که نامزدهای شغلی که اکنون به آن‌ها علاقه دارند با انواع نامزدهایی که در زمانی که «کار جدید بعدی» بودند جذب می‌کردند، کاملاً متفاوت هستند. فرهنگ شرکت ممکن است با هر مایل جدید طی سفر مقیاس‌پذیری تغییر کند و درک نامزدها از مأموریت و ارزش‌های استارت‌آپ نیز تغییر کند.

برای مدیران عامل بنیانگذار بسیار مهم است که استراتژی Talent Management شرکت و ارزش پیشنهادی کارکنان (EVP) روشن باشد.

پلتفرم‌ها و شراکت‌های متعدد را بپذیرند و مدیریت کنند. ارتباط بین واحدهای کسب و کاری و دپارتمان‌ها می‌تواند به طور تصاعدی دشوارتر شود.

به همین دلیل است که شرکت‌های فرامقیاس‌پذیر رویکردهای Cross-functional را برای حاکمیت اتخاذ می‌کنند و در مورد KPI و OKR مورد انتظار تیم‌ها، واضح هستند. از طریق اشتراک‌گذاری متقابل (احتمالاً در جلسات هفتگی منظم)، دپارتمان‌ها دانش را به اشتراک می‌گذارند، وابستگی‌ها را تشخیص می‌دهند، نقاط دردناک را شناسایی می‌کنند و به سرعت عملکرد را بهبود می‌بخشند. وقتی صحبت از تصمیم‌گیری می‌شود، رهبران شرکت‌های فرامقیاس‌پذیر عموماً یک قانون مهم را رعایت می‌کنند:

فراگیر باشید و دیدگاه‌های ذینفعان مربوطه را زمانی که تصمیم روی میز است جمع‌آوری کنید، اما در مورد اینکه چه کسی حرف آخر را می‌زند، واضح باشید. هیچ ابهامی در این مورد نباید وجود داشته باشد. مشاوران را از تصمیم‌گیرندگان متمایز کنید.

برای این منظور، مدیران عامل بنیانگذار ممکن است نیاز به تعریف مجدد اندازه، ترکیب و شکل نیروی کار داشته باشند. آنها همچنین ممکن است نیاز به شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای حمایت از تصمیم‌گیری کارآمد و توانمند داشته باشند.

نکته دیگر – این بار در مورد ترکیب‌بندی تیم: ارزش تنوع را دست کم نگیرید. تحقیقات نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌ها زمانی ارزش پیدا می‌کنند که همه افراد شرکت دقیقاً شبیه مدیرعامل بنیانگذار و اعضای تیم اصلی نیستند. در نهایت، تنوع بیشتر، نتایج کسب و کار بهتری را به همراه دارد. برای شرکت‌های مقیاس‌پذیر بسیار مهم است که diversity, equity, and inclusion (DEI) را با دقتی مشابه سایر عناصر استراتژی مدیریت کنند. استراتژی DEI شرکت باید در برنامه های استخدام، مدیریت عملکرد و حقوق و دستمزد نیز منعکس شود.

در بلند مدت، آنها همچنین نیاز به ایجاد واضح مسیرهای شغلی کارکنان (Career Path) دارند. در بررسی EVP، مدیران عامل بنیانگذار باید همه چیز را در نظر بگیرند – از نقش‌ها و عناوین گرفته تا ترکیب‌بندی تیم تا پاداش و مزایا. نکته‌ای در مورد بازتعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها: وقتی شرکت‌ها سفر فرامقیاس‌پذیری را آغاز می‌کنند، باید به خاطر داشته باشند که عناوین رسمی که در راه‌اندازی استفاده می‌کنند ممکن است در طول زمان به خوبی کار نکنند. یک استارت‌آپ بسته‌بندی کالا، به عنوان انگیزه، عناوین اجرایی اما دلبخواهی مانند chief creative officer و chief brand officer را در اختیار رهبران خود قرار داد. یکی از بهترین نمونه‌های ایرانی این عناوین سازمانی خلاقانه، ابرآروان است. عناوینی نظیر ناخدای اجرایی، معمار فرهنگ و... با این حال، با رشد سازمان، این سؤال که چه کسی ارشد است و چه کسی برای کدام کارکردها و وظایف پاسخگو است، مدیران اجرایی را که برای ترفیع تلاش می‌کنند سردرگم می‌کند. مدیرعامل بنیانگذار باید از وجود مسیر شغلی مشخص برای top performer ها مطمئن شوند.

یکی از رهبران استارت‌آپی که با او صحبت کردیم، یک رویکرد ساده مبتنی بر مهارت را برای مقیاس‌پذیری موفقیت‌آمیز پیشنهاد کرد: به جای تمرکز بر عناوین و مسیر شغلی، بزرگترین خلأهای استعدادی در سازمان را پیدا کنید. ابتدا آن‌ها را حل کنید. بقیه خودش حل می‌شود.

## ۴. فرهنگ متمایز

در استارت آپ ها (شاید بیش از دیگر سازمان ها) فرهنگ در همه چیز نفوذ می کند. در هر فعل و انفعال، هر تصمیم، هر مرحله فرآیند – عمداً یا غیر عمدی – گنجانده شده است. بنابراین به همان میزانی که شرکت ها مقیاس پذیر می شوند، فرهنگ نیز باید توسعه یابد. مدیران عامل بنیانگذار باید اذعان داشته باشند که فرهنگی که موفقیت اولیه یک استارت آپ را امکان پذیر می کند، ممکن است در مراحل بعدی رشد به سازمان کمک نکند. آن ها می توانند از نظرسنجی ها و معیارها یا گروه های متمرکز برای به دست آوردن اطلاعات مورد نیاز برای تعیین اینکه کدام عناصر فرهنگ را حفظ کنند و کدام را از بین ببرند، استفاده کنند.

مهمتر از همه، مدیران عامل بنیانگذار باید همواره توضیح دهند که چرا شرکت به دنبال مقیاس پذیری است – چه بهتر که کارمندان را در سفر، مشارکت دهند و یک فرهنگ منسجم را حفظ کنند. آن ها می توانند مأموریت رشد را از طریق سخنرانی در جمع پرسنل و صحبت درباره فرهنگ و ارزش ها، یا حتی به عنوان بخشی از فرآیند onboarding، به اشتراک بگذارند. آن ها می توانند به کارمندانی که ارزش های فرهنگی را حفظ می کنند به طرق مختلف پاداش دهند – از طریق مزایای مالی، روزهای مرخصی اضافی یا حتی تشکر شخصی مدیر عامل.

## ۵. قابلیت های رهبری مقیاس پذیر

از دیدگاه رهبری سازمان در مراحل شروع به کار در مقایسه با مراحل مقیاس پذیری تفاوت فراوانی وجود دارد. در روزهای اولیه یک کسب و کار، احتمالاً فاصله کمی بین رهبری ارشد و سایر اعضای سازمان وجود دارد. در واقع، تیم اصلی احتمالاً بخش زیادی از شرکت را تشکیل می دهند. اما همانطور که شرکت رشد می کند، لایه های مدیریت نیز رشد می کند. بنابراین نیاز به یک رویکرد مشخص برای توسعه قابلیت های رهبری در سراسر سازمان دارد. رهبری روز اول کسب و کار با روزهای سفر مقیاس پذیری کاملاً متفاوت است.

Team sprints (بازه زمانی مشخص که اعضای یک تیم روی یک موضوع خاص کار می کنند) می تواند به رهبران و تیم ها کمک کند تا یک مدل عملیاتی ایجاد کنند که نیازهای «رهبران رشد» و «رهبران عملیاتی» را همسان می کند. این امر به ویژه از زمانی که تعداد مدیران لایه میانی افزایش می یابد و شروع به پذیرفتن انواع مختلفی از مسئولیت ها می کنند، بسیار مهم است.

## ۵. مدیرعامل بنیانگذار و تیم اصلی

مدیرعامل بنیانگذار نباید تصور کند که کل تیم راه‌اندازی برای سفر فرامقیاس‌پذیری آماده هستند. مدیرعامل باید در گفتگوهای شفاف و صادقانه با اعضای C-suite و رهبران دپارتمان‌ها شرکت کند و علاقه و توانایی‌های آنها را برای صعود بسنجد. برخی ممکن است بهتر باشد در Base Camp، در محدوده فعلی خود باقی بمانند. به همین ترتیب، مدیران عامل بنیانگذار باید در مورد نقش خود شفاف باشند. حوزه‌های تصمیم‌گیری حیاتی که باید شخصاً بر عهده داشته باشند را انتخاب کنند (مثلاً تصمیماتی که فقط خودشان می‌توانند بگیرند) و هر چیز دیگری را تفویض کنند.

در طول سفر فرامقیاس‌پذیری، ممکن است اختلاف نظرهایی بین مدیران عامل بنیانگذار و حامیان آنها و هر تازه‌واردی ظاهر شود.

**چشم‌انداز** بنیانگذار باید کاتالیزوری برای سفر مقیاس‌پذیری استارت‌آپ‌ها باشد نه صرفاً نیروی راهنمای آن. به همین دلیل است که دائماً روشن کردن نقش مدیرعامل مهم است. بنیانگذاران اغلب شرکت را به عنوان "فرزند خود" می‌بینند و سهم شخصی در روند مقیاس‌پذیری برمی‌دارند. اما این بدان معنا نیست که مهارت‌های آن‌ها همچنان با استراتژی کسب و کار در حال توسعه مطابقت دارد.

“حدود ۸۰ درصد استارت‌آپ‌ها موفق به مشاهده مقیاس‌پذیری کامل نمی‌شوند.”



## شرکت‌های مقیاس‌پذیر بیش از حد جرأت می‌کنند که غیرمنطقی باشند.

آنها مسیری را با دیدی روشن و جسورانه در مورد اینکه چرا باید رشد کنند تعیین می‌کنند. آنها دارای ثبات و پویایی یکسانی در مدل‌های عملیاتی خود هستند که به آنها امکان می‌دهد تیم‌ها، فرهنگ‌ها و فرآیندهای مناسب را برای مقیاس‌پذیری پیدا کنند، حفظ کنند و توسعه دهند.

**آنها آماده هستند تا در کوتاه‌مدت پرچمی را برپا کنند ...**