

ویژه سومین دوره
جایزه نوآوری آزاده

پژوهش

ماهنامه اطلاع‌رسانی، پژوهشی، تحلیلی و فرهنگی

شهریور ۱۴۰۵ ○ سپتامبر ۲۰۲۶ ○ دوره جدید ○ شماره ۱+۱۴۸ ○ ۹۲ صفحه

سومین رویداد جایزه نوآوری
آزاده رویکرد خود را به تاب‌آوری
استارت‌آپ‌ها اختصاص داد

بقا در بحران

مابه جنگ سیاهی های رویم

چراغی در برابر

چراغی در دست

سال هاست که زنان برای حضور موثر اجتماعی تلاش می کنند

راهی سخت و طولانی که تنها در سایه تلاش مداوم و تجربه آموزی امکان پذیر شده است

اما ۲۰ سال پیش زنانی توانمند از جای جای این سرزمین گرد هم آمدند و پرچم انجمن زنان کارآفرین را برافراشتند

اندک بودیم و نوپا اما آرزوهای بزرگ و انگیزه های مان برای رسیدن به افق های تازه قوی

مابه جستجوی روز، راهپایه بوده ایم

اینک در آغاز ۲۰ سالگی انجمن به دختران و زنان جستجوگر و بلند پرواز

سرزمین مان پیام همراهی و یگامی می دهیم

می خواهیم بایاری یکدیگر هم چنان پیوند های مان را ادامه دهیم



صاحب امتیاز: موسسه پرسش (پویندگان راز ستاره شمال)

مدیر مسئول: محمد باقر اثنی عشری

مدیر عامل: مصطفی محمودی

سر دبیر: مهرک محمودی

دبیر ویژه نامه: میثم قاسمی

ویرایش: نگار استاد آقا

گرافیک و صفحه آرایی: سید علی ثابت

تحریریه: سمانه سمیع، یسنا امان پور

ملینا جعفری

مرکز تلفن: ۴۲۸۲۴۰۰۰

سایت: WWW.PEIVAST.COM

چاپ: هدف نوین

آگهی و مشترکین: ۰۹۱۹۹۹۹۰۴۵۴

نشانی: کریمخان زند، خیابان عضدی جنوبی (آبان)،

بن بست واعظی، پلاک ۴، واحد ۴



ورودی

۴ بقادر بحران

۵ روایت امروز، سرمایه فردا

۶ صدای بلند زندگی

۷ از یک دایود تاروایت تاب آوری

۸ روایت های تاب آورانه استارت آپ ها

بازآفرینی

۱۴ از تاب آوری تا استاندارد

۱۹ جایزه نوآوری آزاده دنبال شرکای راهبردی

۲۱ استارت آپ ها معماری کسب و کار را بشناسند

۲۲ مهارتی که استارت آپ ها باید یاد بگیرند

۲۴ کسب و کارها در بحران، امید ساختند

نوآوری

۲۶ از تعطیلی استودیو تا تولید محصول

۲۷ یک میلیون دلیل برای ماندن

۲۸ مهم ترین سرمایه یک استارت آپ

۲۹ بازتعریف مسیر

۳۰ بحران و تعریف ماموریت جدید

۳۱ وقتی چالش ها موتور رشد شدند

۳۲ ادامه راه زیر سایه بحران

۳۳ خط تولید خاموش نشد

۳۴ فرکانسی برای ماندن از مشهد

۳۵ یاد گرفتن جلوی نشت پول را بگیریم

۳۶ بحران مسیر توسعه محصول را تغییر داد

۳۷ فرصت تازه ساختیم

۳۸ حرکتی که متوقف نشد

۳۹ اینترنت خاموش شد ما خاموش نشدیم

۴۰ رویایی که در توفان ماند

۴۱ بحران مسیر صادرات را تغییر داد

۴۲ از نبرد با سرطان تا ساخت هوش مصنوعی

۴۳ آوارهای جنگ امید ساختند

۴۴ ألفا مسیرش را عوض کرد

۴۵ هنر برای دوام آوردن

۴۶ وقتی شفافیت به میدان نبرد تبدیل شد

۴۷ باز طراحی محصول برای روزهای بی اینترنت

برگزار کنندگان جایزه نوآوری آزاده:

انجمن ملی زنان کار آفرین

انجمن صنفی زنان مدیر کار آفرین

www.peivast.com



برای اشتراک ماهنامه پیوست می توانید

از طریق وبسایت یا تماس با شماره تلفن

۰۹۱۹۹۹۹۰۴۵۴ اقدام کنید

تاب آوری

۸۲ بقایه مهم ترین نوآوری استارت آپ ها تبدیل شد

۸۹ از توانمندی های درونی تا الگوسازی جهانی

بقادر بحران



مهرک محمودی
سردبیر پیوست

ساخته که ارزش آن کمتر از دارایی‌های مالی نیست؛ هر چند در ترازنامه‌ها دیده نمی‌شود.

سومین دوره جایزه نوآوری آزاده با همین نگاه شکل گرفت؛ نگاهی که تلاش می‌کند روایت موفقیت را از چارچوب‌های معمول فراتر ببرد و تجربه‌های کمتر دیده شده اکوسیستم نوآوری ایران را ثبت کند. در این دوره، به جای آنکه تنها به خروجی نهایی کسب و کارها نگاه کنیم، مسیر طی شده، تصمیم‌های دشوار و راهکارهایی را بررسی کردیم که به ادامه حیات و رشد آنها در شرایط پیچیده کمک کرده است.

گردآوری روایت‌های استارت‌آپ‌ها از ۲۸ استان کشور نشان داد تاب‌آوری محدود به شرکت‌های بزرگ یا زیست‌بوم‌های متمرکز در چند شهر نیست. در نقاط گوناگون کشور تیم‌هایی حضور دارند که در مواجهه با بحران راه‌های تازه‌ای برای ادامه دادن پیدا کرده‌اند. عده‌ای با تغییر مدل کسب و کار، برخی با تکیه بر سرمایه انسانی، بعضی با حفظ ارتباط با جامعه مشتریان و شماری از آنها نیز با بازتعریف مأموریت خود توانسته‌اند مسیر را ادامه دهند.

ثبت این تجربه‌ها نه فقط یک اقدام رسانه‌ای یا مستندسازی بلکه جزئی از فرایند یادگیری جمعی اکوسیستم نوآوری است. هر بحران، اگر روایت نشود، قسمتی از تجربه آن از بین می‌رود. اما وقتی تجربه‌ها ثبت و به اشتراک گذاشته می‌شوند، می‌توانند سرمایه‌ای برای نسل بعدی کارآفرینان باشند.

جایزه نوآوری آزاده می‌کوشد همین سرمایه‌های پنهان را به رسمیت بشناسد؛ سرمایه‌هایی که شاید در صورت‌های مالی دیده نشوند، اما در لحظه‌های سخت، تعیین می‌کنند یک کسب و کار می‌ایستد یا ادامه می‌دهد.

در جهانی که ناطعیت به بخشی از واقعیت دائمی کسب و کارها تبدیل شده است، شاید مهم‌ترین مزیت رقابتی آینده نه فقط داشتن فناوری بهتر یا منابع مالی بیشتر، که داشتن سازمان‌هایی باشد که یاد گرفته‌اند چگونه تغییر کنند، چگونه دوباره بسازند و چگونه در دشوارترین موقعیت‌ها، امید به ادامه مسیر را حفظ کنند ۱۵

سال‌ها در ادبیات کسب و کار، موفقیت با اعداد و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تعریف شده است: میزان رشد درآمد، تعداد کاربران، ارزش گذاری، سهم بازار و میزان جذب سرمایه. این شاخص‌ها اگرچه برای سنجش عملکرد کسب و کار ضروری‌اند اما تمام واقعیت یک سازمان را روایت نمی‌کنند. بخش مهمی از آنچه کسب و کار را در مسیر پرچالش خود حفظ می‌کند در هیچ گزارش مالی‌ای ثبت نمی‌شود؛ اعتمادی که میان اعضای تیم شکل گرفته، رابطه‌ای که با مشتریان ساخته شده، شبکه‌ای از هم‌راهان که در سال‌های فعالیت پدید آمده و توان تصمیم‌گیری در شرایطی که آینده نامعلوم است.

بحران‌ها بیش از هر زمان دیگری این دارایی‌های نامرئی را آشکار می‌کنند. زمانی که وضعیت عادی بر کسب و کارها حاکم است، بسیاری از سازمان‌ها می‌توانند با اتکا به منابع مالی، بر نامه‌های توسعه و روندهای پیش‌بینی پذیر حرکت کنند؛ اما در لحظه بحران، آنچه مجموعه‌ای را از دیگری متمایز می‌کند فقط میزان سرمایه یا اندازه بازار نیست؛ توان سازگاری، سرعت یادگیری، حفظ سرمایه انسانی و قدرت بازتعریف مسیر در چنین مواقعی مهم‌ترین عوامل ادامه دادن به شمار می‌روند.

تجربه سال‌های اخیر نشان داد بسیاری از کسب و کارها نه در غیاب ایده یا محصول، بلکه به دلیل ناتوانی در مدیریت شرایط پیچیده، از مسیر خارج می‌شوند. در مقابل، مجموعه‌هایی توانستند دوام بیاورند که پذیرفتند روش‌های گذشته دیگر کافی نیست و باید تصمیم‌های تازه‌ای بگیرند؛ از تغییر مدل درآمدی گرفته تا بازطراحی فرایندها، حفظ نیروهای کلیدی و بازسازی رابطه با مشتریان.

تاب‌آوری و پادشکنندگی در چنین فضایی دیگر یک واکنش موقت به بحران نیست بلکه قابلیتی سازمانی است، قابلیتی که در طول زمان ساخته می‌شود و نتیجه مجموعه‌ای از انتخاب‌ها، تجربه‌ها و یادگیری‌های انباشته است. کسب و کاری که توانسته در موقعیت دشوار اعتماد مشتری خود را حفظ کند، تیمش را کنار هم نگه دارد و همچنان برای حل مساله تلاش کند، در واقع سرمایه‌ای

روایت امروز، سرمایه فردا



مریم خاوازی
رئیس شورای
راهبری جایزه
نوآوری آزاده

با وجود تفاوت‌های هر دوره، یک هدف مشترک همواره ثابت مانده است: ترویج و تداوم کارآفرینی زنان و حفظ میراث فکری آزاده داننده.

ما باور داریم رسالت کارآفرینی و نوآوری نمی‌تواند به روزهای آرام موکول شود. اگر قرار است امید و خلاقیت نقشی در آینده ایران ایفا کنند، باید در دشوارترین موقعیت‌ها نیز زنده بمانند. از همین رو، تاب‌آوری برای ما تنها موضوع سومین دوره جایزه نیست؛ بخشی از تجربه زیسته خود این رویداد است.

در امتداد همین نگاه، تصمیم گرفتیم موفقیت را تنها با شاخص‌هایی مانند رشد درآمد، جذب سرمایه یا توسعه بازار نسنجیم؛ بلکه به روایت کسانی گوش بسپاریم که در میانه بحران، تیم خود را حفظ کردند، تصمیم‌های دشوار گرفتند و مسیر فعالیت‌شان را ادامه دادند. این تغییر نگاه، جایزه آزاده را از یک رقابت صرف به بستری برای یادگیری و انتقال تجربه تبدیل کرده است.

روایت‌های ثبت‌شده در این مسیر، فقط خاطره نیستند؛ سرمایه‌اند. سرمایه‌ای که با مستندسازی می‌تواند به دانشی ماندگار برای نسل‌های آینده تبدیل شود. ایجاد بانک تجربه‌های زنان کارآفرین، توسعه شبکه‌های حمایتی، تقویت منتورینگ و فراهم کردن زمینه سیاست‌گذاری آگاهانه‌تر، بخشی از افقی است که این مسیر پیش روی ما قرار داده است.

آنچه امروز در جایزه نوآوری آزاده شکل گرفته حاصل همراهی اعضای شورای راهبری، کمیته‌های علمی، اجرایی، توسعه مشارکت، رسانه، بین‌الملل، حامیان و داوطلبانی است که باور داشتند حتی در دشوارترین روزها نیز می‌توان چراغ امید، یادگیری و نوآوری را روشن نگه داشت.

جایزه نوآوری آزاده امروز بیش از یک جایزه است؛ جریانی برای ثبت تجربه، تقویت سرمایه اجتماعی زنان کارآفرین و اثبات این حقیقت که حتی در سخت‌ترین شرایط نیز می‌توان مسیر ساختن آینده را ادامه داد.

این تازه آغاز راه است، راهی که به نام آزاده آغاز شد و با همدلی، مسئولیت‌پذیری و امید ادامه خواهد یافت (۱۴)

جایزه نوآوری آزاده، به همت انجمن زنان کارآفرین و با تکیه بر بیش از دو دهه تجربه این انجمن در توسعه کارآفرینی زنان، از سال ۱۴۰۱ فعالیت خود را آغاز کرد. این جایزه به یاد زنده‌یاد آزاده داننده، عضو اثرگذار هیأت مدیره انجمن، شکل گرفت تا ادامه‌دهنده مسیری باشد که او با باور به نوآوری، توسعه فناوری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و توانمندسازی زنان بنیان گذاشت.

برخی نام‌ها تنها به یک انسان تعلق ندارند؛ به یک اندیشه و مسیر اجتماعی تبدیل می‌شوند. «آزاده» برای ما چنین نامی است. او باور داشت توسعه پایدار زمانی تحقق می‌یابد که یادگیری، اخلاق حرفه‌ای، مشارکت و فرصت‌آفرینی برای نسل‌های آینده در کنار یکدیگر قرار گیرند. امروز همین باورها، هویت و مسیر جایزه نوآوری آزاده را شکل داده‌اند.

از نخستین روز شکل‌گیری این جایزه، هدف ما صرفاً برگزاری یک رویداد یا معرفی چند برگزیده نبود؛ بلکه تلاش کردیم بستری برای ثبت تجربه‌ها، انتقال دانش، دیده‌شدن زنان کارآفرین و تشکیل شبکه‌ای از همکاری و اعتماد مهیا کنیم؛ مسیری که ادامه‌دهنده نگاه آزاده داننده و رسالت انجمن زنان کارآفرین است.

سه دوره جایزه آزاده، هر یک در شرایطی متفاوت و دشوار برپا شده‌اند. دوره نخست در فضای پرتلاطم اجتماعی سال ۱۴۰۱ برگزار شد؛ دوره دوم در شرایطی که اقتصاد کشور با نااطمینانی و فشارهای گسترده روبه‌رو بود؛ و دوره سوم در دورانی برگزار می‌شود که جنگ، محدودیت منابع و فشارهای روانی، زیست‌بوم نوآوری را با آزمونی جدی مواجه کرده است.

هر دوره متناسب با شرایط زمان خود، اولویت متفاوتی داشته است. در دوره نخست، تمرکز بر شناسایی و حمایت از استارت‌آپ‌های فناور با بنیان‌گذاران زن، به‌ویژه در مناطق کمتر توسعه‌یافته، بود. در دوره دوم، حفظ تداوم فعالیت کسب و کارها، انتقال تجربه و توسعه شبکه‌های حمایتی اهمیت بیشتری پیدا کرد. در دوره سوم نیز، با محوریت «جنگ، تاب‌آوری و آینده»، کوشیدیم علاوه بر ثبت روایت کارآفرینان، بر تقویت زیرساخت‌های رشد پایدار و ارتقای توان مدیریتی کسب و کارها تمرکز کنیم.

صدای بلند زندگی



سمیرا
کوشکستانی
رئیس هیأت
مدیره انجمن ملی
زنان کارآفرین

انجمن زنان کارآفرین در طول ۲۰ سال حضور در حوزه توسعه و ترویج کارآفرینی زنان، نقش موثری در زمینه افزایش توان و شکل گیری شبکه ای منسجم از زنان و دختران توانمند این مرز و بوم ایفا کرده است. این فعالیت ها در حوزه های گوناگون شامل برگزاری همایش های ۱۴ گانه تخصصی، کارگاه های توان افزایی، سفرهای استانی، همکاری با دانشگاه ها، اجرای پروژه های ویژه کارآفرینی در مناطق کمتر برخوردار و نشست های تخصصی و ترویجی متناسب با شرایط زمانی و بومی بوده است.

در این میان، شناسایی دختران جوان صاحب ایده و خوش آتیه و کمک به بلندگی کسب و کار این تیم ها و شناساندن این تیم های توانمند به اکوسیستم فناوری و سرمایه گذاری کشور از جمله اهداف اصلی انجمن در سال های اخیر بوده که در قالب جایزه نوآوری آزاده و به یادبود خانم مهندس آزاده داننده از اعضای قدیمی انجمن تحقق یافته است.

تاکنون دو دوره از این رویداد برگزار شده و این درخت ریشه دوانده است. یافتن، شناسایی، منتورینگ و شبکه سازی این تیم ها که به همت دوستان در شورای راهبری جایزه و کمیته های مربوطه انجام گرفته کاری است بس ارزشمند، ولی برای ما این دوره از جایزه آزاده معنای دیگری نیز در کنار اهداف اصلی انجمن دربر داشت.

برگزاری دوره سوم جایزه در دل جنگ و بحران های اجتماعی نه فقط برگزاری یک رویداد بلکه صدایی بلند و رسا از بودن و زندگی و عهدی دوباره بر امید به ساختن بود. حضور تیم ها از سراسر ایران و تلاش برای یافتن راه حل های نوآورانه و رویکردهای خلاقانه نشان داد ما بانسلی توانمند، مستقل، هوشمند و دانا از دختران این سرزمین مواجهیم که اراده و عزم راستینی در ساختن فردایی روشن دارند. فردایی که با فروختن چراغ های کوچک امروز روشن خواهد شد.

در این دوره از جایزه آزاده این شعر معروف مولانا را که «تو مگو همه به جنگند و ز صلح من چه آید / تویی که نه ای هزاری تو چراغ خود برافروز» به تمامی زندگی کردیم. باشد که این چراغ ها مشعل فروزانی گردد در مسیر آبادانی و شکوفایی ایران عزیز ما (۱۵)

در این میان، شناسایی دختران جوان صاحب ایده و خوش آتیه و کمک به بلندگی کسب و کار این تیم ها و شناساندن این تیم های توانمند به اکوسیستم فناوری و سرمایه گذاری کشور از جمله اهداف اصلی انجمن در سال های اخیر بوده که در قالب جایزه نوآوری آزاده و به یادبود خانم مهندس آزاده داننده از اعضای قدیمی انجمن تحقق یافته است.

تاکنون دو دوره از این رویداد برگزار شده و این درخت ریشه دوانده است. یافتن، شناسایی، منتورینگ و شبکه سازی این تیم ها که به همت دوستان در شورای راهبری جایزه و کمیته های مربوطه انجام گرفته کاری است بس ارزشمند، ولی برای ما این دوره از جایزه آزاده معنای دیگری نیز در کنار اهداف اصلی انجمن دربر داشت.

برگزاری دوره سوم جایزه در دل جنگ و بحران های اجتماعی نه فقط برگزاری یک رویداد بلکه صدایی بلند و رسا از بودن و زندگی و عهدی دوباره بر امید به ساختن بود. حضور تیم ها از سراسر ایران و تلاش برای یافتن راه حل های نوآورانه و رویکردهای خلاقانه نشان داد ما بانسلی توانمند، مستقل، هوشمند و دانا از دختران این سرزمین مواجهیم که اراده و عزم راستینی در ساختن فردایی روشن دارند. فردایی که با فروختن چراغ های کوچک امروز روشن خواهد شد.

در این دوره از جایزه آزاده این شعر معروف مولانا را که «تو مگو همه به جنگند و ز صلح من چه آید / تویی که نه ای هزاری تو چراغ خود برافروز» به تمامی زندگی کردیم. باشد که این چراغ ها مشعل فروزانی گردد در مسیر آبادانی و شکوفایی ایران عزیز ما (۱۵)

جایزه نوآوری آزاده



۰۹۹۶۰۷۵۴۲۷



۰۲۱۵۵۳۸۷۸۰۵



www.azadehaward.ir



info@azadehaward.ir



@azadehaward



جایزه نوآوری آزاده



ble.ir/azadehaward



t.me/azadehaward

جایزه آزاد چگونه به دور سوم رسید؟

از یک یادبود تا روایت تاب‌آوری

دور دوم؛ باز طراحی ساختار

باز خوردهای دوره نخست باعث شد بر گزار کنندگان در فاصله دودوره، ساختار جایزه را بازنگری کنند. در نتیجه دبیرخانه دائمی تشکیل، کمیته علمی از کمیته استارت‌آپ‌ها تفکیک، وبسایت مستقل راه‌اندازی و کمیته رسانه نیز به مجموعه اضافه شد؛ حال آنکه این وظیفه پیش از آن جزو فعالیت‌های روابط عمومی انجمن به شمار می‌رفت. این تغییرات نشان می‌داد بر گزار کنندگان قصد دارند جایزه را از رویدادی مقطعی به نهادی پایدار تبدیل کنند.

هم‌زمان، دامنه رقابت نیز به سه شاخه گسترش یافت: شرکت‌های نوآور ثبت‌شده، استارت‌آپ‌های فناور زنان در مناطق کمتر توسعه‌یافته و بخش تازه تاسیس «جوانه» ویژه ایده‌های نوآورانه جوانان؛ بازتعریفی که تنوع بیشتری از بازیگران اکوسیستم را در رویداد ممکن کرد. باین حال، چالش همیشگی تمرکز جغرافیایی همچنان پابرجا ماند؛ بر گزار کنندگان تمایل خود را به انتقال بخشی از برگزاری رویداد به شهرستان‌ها و استان‌های کمتر توسعه‌یافته اعلام کردند. اما این هدف در عمل محقق نشد و سهم تهران از مشارکت، فاصله محسوسی با سایر استان‌ها داشت.

دور سوم؛ تغییر معیار موفقیت

اگر دو دوره نخست بیشتر بر شناسایی و معرفی کسب‌وکارهای نوآور متمرکز بود، دور سوم مسیر دیگری را دنبال می‌کند. پس از جنگ، اختلال‌های زیرساختی و فشارهای اقتصادی، بر گزار کنندگان تصمیم گرفتند به جای تمرکز صرف بر شاخص‌هایی مانند رشد درآمد یا جذب سرمایه، تجربه زیسته استارت‌آپ‌ها در مواجهه با بحران را ثبت کنند.

در این دوره بالغ بر ۲۲۰ استارت‌آپ از ۲۸ استان کشور روایت خود را از روزهای بحران ثبت کرده‌اند و از میان آنها ۱۴ استارت‌آپ برای ارائه حضوری انتخاب شده‌اند. به این ترتیب، جایزه نوآوری آزاد از یک رقابت دوسالانه معمولی، به بستری برای مستندسازی تجربه‌های تاب‌آوری اکوسیستم نوآوری ایران تبدیل شده است؛ تغییری که شاید مهم‌ترین تفاوت این دوره با دوره گذشته باشد (۱۵)

سومین دوره جایزه نوآوری آزاد در شرایطی برگزار می‌شود که این رویداد دیگر صرفاً یک رقابت میان استارت‌آپ‌ها نیست. از سال ۱۴۰۱، جایزه آزاد به هدف زنده نگه داشتن نام آزاد داند و حمایت از زنان کارآفرین حوزه فناوری برگزار شد؛ اما طی دو دوره گذشته، هم‌زمان با بحران‌هایی مانند اختلال گسترده اینترنت، محدودیت منابع مالی و تغییرات اکوسیستم نوآوری، خود این رویداد نیز مسیر متفاوتی پیموده و بارها ساختار، دامنه و حتی تعریف موفقیتش را بازبینی کرده است.

مرور دو دوره گذشته نشان می‌دهد جایزه آزاد از یک برنامه یادبود، به ساختاری برای شناسایی، شبکه‌سازی و امروز، مستندسازی تجربه‌های نوآوری و تاب‌آوری رسیده است.

دور اول؛ تولد در میانه اختلال

اولین دوره جایزه نوآوری آزاد قرار بود در هفته جهانی کارآفرینی برگزار شود، اما قطعی و اختلال گسترده اینترنت در سال ۱۴۰۱ همه برنامه‌ها را تغییر داد.

ثبت نام استارت‌آپ‌ها با کندی پیش رفت، بخشی از تیم‌ها از ادامه مسیر انصراف دادند و برگزاری رویداد چند ماه به تعویق افتاد. با وجود این، نخستین دوره در بهمن ۱۴۰۱ برگزار شد.

حدود ۱۶۰ تیم از ۲۳ استان کشور در فراخوان شرکت کردند و پس از چند مرحله ارزیابی، کارگاه و داوری، برگزیدگان در دو بخش استارت‌آپ‌های نوپا و شرکت‌های دانش‌بنیان معرفی شدند.

داوری این دوره در سه مرحله انجام شد و در نهایت سرمایه‌گذاران در مقام داوران نهایی، برگزیدگان را در شش رده جایزه‌ای با مبالغی از ۱۵ تا ۲۵ میلیون تومان انتخاب کردند؛ اما اگر چه تیم‌هایی از ۲۳ استان در این رویداد حضور پیدا کرده بودند، بیشترین سهم مشارکت همچنان به تهران و اصفهان اختصاص داشت.

این دوره بیش از آنکه یک رقابت باشد، تجربه‌ای برای شکل دادن به ساختار جایزه بود؛ تجربه‌ای که از همان ابتدا با محدودیت منابع مالی، کاهش تعداد حامیان و نابرابری مشارکت استان‌ها همراه شد.

روایت‌های تاب‌آورانه استارت‌آپ‌های منتخب

انتخاب تیم‌های حاضر در رویداد استفاده نشد بلکه به مثابه بخشی از یک سرمایه‌دانشی، می‌تواند در آینده بانکی از تجربه‌های واقعی استارت‌آپ‌های دارای بنیان‌گذار یا هم‌بنیان‌گذار زن به شمار رود؛ منبعی که امکان پژوهش، سیاست‌گذاری، طراحی برنامه‌های حمایتی و توسعه شبکه‌های همکاری در حوزه کارآفرینی زنان را فراهم می‌کند.

از رقابت تا روایت تاب‌آوری

بهار فراهانی، رئیس کمیته علمی جایزه نوآوری آزاد، محور کلی این دوره را «جنگ، تاب‌آوری، آینده» می‌نامد و می‌گوید کمیته علمی جایزه آزاد در چهار چوب این محور، مسئولیت طراحی پرسشنامه، بررسی داده‌ها، ارزیابی روایت‌ها، انتخاب استارت‌آپ‌های ارائه‌دهنده، آماده‌سازی محتوای علمی نشست، جمع‌بندی علمی برنامه و استخراج درس آموخته‌ها را بر عهده داشت. فراهانی همچنین اضافه می‌کند: «تعیین محور اصلی رویداد، دستورالعمل مستقیم کمیته علمی نبود اما طراحی و اجرای بخش علمی رویداد بر اساس این محور انجام شد.» رئیس کمیته علمی جایزه آزاد در باره تغییر رویکرد محتوایی رویداد توضیح می‌دهد: «در اجرای نشست اول، تمرکز از رقابت صرف میان استارت‌آپ‌ها به روایت محوری، یادگیری جمعی و بررسی تجربه‌های تاب‌آوری تغییر کرد. در این رویکرد، موفقیت فقط با شاخص‌هایی مانند رشد درآمد، جذب سرمایه یا توسعه بازار سنجیده نشد بلکه عواملی مانند حفظ تیم، استمرار فعالیت، تصمیم‌گیری در بحران، انطباق با شرایط دشوار، مدیریت اختلال و داشتن راهبر در برابر بحران نیز محل توجه قرار گرفت. در نهایت اطلاعات ۲۲۰ استارت‌آپ و فعال زیست‌بوم استارت‌آپی گردآوری شد.»

از نظر رئیس کمیته علمی جایزه آزاد، این داده‌ها فراتر از نیازهای این دوره، ظرفیت تبدیل شدن به یک بانک اطلاعاتی ارزشمند از استارت‌آپ‌هایی با بنیان‌گذار یا هم‌بنیان‌گذار زن را دارد و می‌تواند در آینده مبنای شبکه‌سازی، منتورینگ، حمایت هدفمند، پژوهش و سیاست‌گذاری قرار گیرد.

اکوسیستم نوآوری کشور در یک سال اخیر هم‌زمان با چندین بحران دست‌وپنجه نرم کرده است؛ از سایه جنگ و نااطمینانی‌های اقتصادی گرفته تا محدودیت منابع و فشارهای روانی که بر تصمیم‌گیری و ادامه مسیر بسیاری از کسب‌وکارها اثر گذاشته است. با این حال، برگزارکنندگان این دوره جایزه نوآوری آزاد تصمیم گرفتند به جای توقف، مسیر را به سمت ثبت و روایت تجربه‌هایی ببرند که نشان می‌دهد چگونه استارت‌آپ‌ها در موقعیت دشوار توانسته‌اند خود را با واقعیت‌های جدید سازگار کنند و ادامه دهند.

نخستین نشست از سومین دوره جایزه نوآوری آزاد به همین رویکرد برگزارد؛ رویدادی که هدف آن پیش از انتخاب برگزیده‌ها، شنیدن روایت‌هایی از تاب‌آوری، تصمیم‌گیری در بحران و حفظ مسیر کسب‌وکارها بود. در فرایند ارزیابی این دوره، اطلاعات ۲۲۰ استارت‌آپ از ۲۸ استان کشور جمع‌آوری شد و پس از بررسی تجربه‌ها و روایت‌های ارسالی، ۱۴ استارت‌آپ برای ارائه داستان خود در نخستین نشست انتخاب شدند.

قرار بود این تیم‌های منتخب تجربه‌های خود را حضوری روایت کنند، اما موقعیت خاص کشور و ادامه محدودیت‌های ناشی از وضعیت جنگی، برنامه برگزاردی را نیز تحت تأثیر قرار داد. در نهایت، تعدادی از تیم‌ها از جمله نمایندگان چند استان مانند البرز، همدان و آذربایجان شرقی به صورت حضوری در نشست حاضر شدند و شماری دیگر از استارت‌آپ‌های منتخب، با وجود فاصله جغرافیایی و محدودیت‌های موجود، روایت خود را بر خط بازگو کردند تا مسیر انتقال تجربه‌ها متوقف نشود.

در این دوره، معیار موفقیت دیگر تنها رشد درآمد، جذب سرمایه یا توسعه بازار نبود؛ حفظ تیم، ادامه فعالیت در موقعیت بحرانی، مدیریت ناپایداری، سازگاری با تغییرات و توان بازآفرینی مسیر کسب‌وکار به همان میزان اهمیت داشت. از همین رو، جایزه نوآوری آزاد کوشید به جای تمرکز صرف بر خروجی‌های اقتصادی، تصویری واقعی‌تر از مسیری که کارآفرینان و بنیان‌گذاران زن طی کرده‌اند، به دست دهد.

داده‌های گردآوری شده در این مرحله نیز تنها برای



تبریز) به صورت حضوری در رویداد شرکت کردند و ارائه خود را انجام دادند. سایر شرکت کنندگان نیز به صورت برخط در برنامه حضور داشتند.»

طبق گفته‌های فراهانی، رئیس کمیته علمی جایزه آزاده در مرحله نخست، اطلاعات ۲۲۰ استارت‌آپ و فعال استارت‌آپی از ۲۸ استان کشور گردآوری شد. از این تعداد، ۳۷.۳ درصد شرکت کنندگان از تهران و ۶۲.۷ درصد از سایر استان‌ها بودند. اصفهان، خراسان رضوی و سیستان و بلوچستان، پس از تهران، بیشترین سهم را در میان شرکت کنندگان دارند. بررسی داده‌ها همچنین حاکی از آن است که نزدیک به نیمی از شرکت کنندگان بیش از سه سال سابقه فعالیت داشته و حدود ۷۳ درصد نیز برای نخستین بار در جایزه آزاده حضور پیدا کرده‌اند. از نظر حوزه فعالیت، استارت‌آپ‌های سلامت، فناوری، تجارت الکترونیکی، آموزش و رسانه بیشترین سهم را به خود اختصاص دادند.

داده‌ها نشان می‌دهد بالغ بر نیمی از استارت‌آپ‌ها، تاب‌آوری خود را «خوب» یا «عالی» ارزیابی کردند و مهم‌ترین چالش‌های آنها به محدودیت‌های فنی و

فراهانی همچنین اشاره می‌کند، پس از برگزاری نشست نخست، مسیر ثبت‌نام و پرسشنامه برای نشست دوم با توجه به تغییر نیازهای رویداد بازنگری شد تا موضوعاتی مانند استانداردسازی، معماری کسب‌وکار، رشد پایدار و مشاوره تخصصی با دقت بیشتری پوشش داده شود. در این مدت، کمیته علمی با همکاری کمیته استارت‌آپ‌ها، پاسخ‌های دریافتی را بررسی و در صورت نیاز، با دریافت اطلاعات تکمیلی، روایت‌های مکتوب و تماس با تیم‌ها، فرایند ارزیابی را تکمیل کرد. در این مرحله، راهبرد استارت‌آپ‌ها در مواجهه با بحران مهم‌ترین معیار انتخاب بود و از تیم‌های منتخب نیز خواسته شد روایت مکتوب و ویدئویی کوتاه از تجربه خود ارسال کنند تا مبنای انتخاب نهایی برای ارائه در رویداد واقع شود.

رئیس کمیته علمی جایزه آزاده درباره انتخاب تیم‌ها می‌گوید: «پس از بررسی پرسشنامه‌ها، روایت‌های مکتوب و ویدئوهای ارسالی، ۱۴ استارت‌آپ نهایی شامل هفت تیم از تهران و هفت تیم از سایر استان‌ها برای ارائه در نشست نخست انتخاب شدند. از میان استارت‌آپ‌های استان‌ها، تعدادی از استان‌های البرز، همدان و آذربایجان شرقی

منتخب، سخنرانی کلیدی، پنل متاورینگ و جمع‌بندی علمی برگزار شد. کمیته علمی بعد از هر ارائه، روایت‌ها را تحلیل کرد و مهم‌ترین درس‌های آن را برای مخاطبان توضیح داد. همچنین راهبردهای مواجهه با بحران‌ها بر پایه داده‌های پرسشنامه و تجربه‌های استارت‌آپ‌ها، در شش محور اصلی دسته‌بندی شد.

فراوانی می‌گوید پس از نشست نخست، یک نظرسنجی برای ارزیابی کیفیت رویداد و دریافت بازخورد برای بهبود نشست دوم با مشارکت ۱۹ نفر صورت گرفت. میانگین رضایت شرکت‌کنندگان حضوری ۵۸، ۴ و مجازی ۷۴، ۳ اعلام شد.

بر اساس گفته رئیس کمیته علمی جایزه آزاده، بررسی مرحله نخست نشان داد به دلیل خوداظهاری و ثبت نام داوطلبانه، یافته‌ها بیش از آنکه نماینده کل زیست‌بوم استارت‌آپی باشد، تصویری اولیه از شرکت‌کنندگان به دست می‌دهد. این تجربه همچنین ضرورت بازنگری در ابزارهای جمع‌آوری داده، تعریف دقیق‌تر شاخص‌های تاب‌آوری و بهبود تجربه برگزاری به‌ویژه در بخش آنلاین

زیرساختی، بی‌ثباتی شرایط و کاهش درآمد و بازار مربوط می‌شد. با وجود این، حدود ۸۶ درصد اعلام کردند که توانسته‌اند فعالیت یا مسیر رشد خود را حفظ کنند و نزدیک به ۷۸ درصد نیز نسبت به آینده امیدوار هستند. به علاوه، ۷۴ درصد قصد ادامه مسیر فعلی و توسعه کسب و کار خود را دارند و بیش از نیمی از استارت‌آپ‌ها از انجام فعالیت‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی در دوران بحران خبر دادند.

چنان‌که فراوانی توضیح می‌دهد، پس از انتخاب تیم‌ها، ارتباط مستمر با آنها برقرار شد و با ارائه یک قالب استاندارد الهام‌گرفته از TED Talk و همراهی کمیته متاورینگ، استارت‌آپ‌ها برای روایت منسجم‌تر، مدیریت زمان و ارائه موثرتر آماده شدند. از سویی اشاره شده است که به‌منظور جلوگیری از اختلال در برنامه، از تیم‌ها ویدئوهای کامل‌تری به‌منزله نسخه پشتیبان دریافت شد تا در صورت بروز مشکلاتی مانند اختلال اینترنت یا نبود امکان ارائه، روند برگزاری نشست بی‌وقفه ادامه پیدا کند. برنامه علمی نشست نخست با ارائه ۱۴ استارت‌آپ



ریسک برگزاری و فراهم کردن امکان دریافت بازخورد تخصصی از خبرگان زیست‌بوم نوآوری از مهم‌ترین دستاوردهای این کارگروه به‌شمار می‌رود. از نگاه رئیس کمیته استارت‌آپ‌های جایزه آزاده، این رویکرد موجب شد شرکت‌کنندگان، فارغ از محل استقرار یا سابقه فعالیت، از فرصت برابر برای ارائه تجربه‌های خود و آموزش و مشاوره تخصصی بهره‌مند شوند.

پشت‌صحنه رویداد با تکرار هر لحظه بحران

رویا کوهستانی، رئیس کمیته اجرایی جایزه نوآوری آزاده، می‌گوید روند سومین دوره جایزه نوآوری آزاده در شرایط ویژه اجتماعی و اقتصادی، همراه با پیامدهای جنگ، فشارهای روانی و محدودیت زمانی و منابع آغاز شد. با وجود این اتفاق‌ها، شورای راهبری و کمیته اجرایی آزاده بر استمرار رویداد تاکید کردند و کوشیدند تا با حفظ کیفیت، نخستین نشست این دوره را در موعد پیش‌بینی شده برگزار کنند.

رئیس کمیته اجرایی توضیح می‌دهد، پس از تشکیل کمیته اجرایی جایزه نوآوری آزاده، جلسات متعدد هماهنگی با شورای راهبری و کمیته‌های تخصصی برگزار و تقسیم وظایف میان اعضا انجام شد. به گفته او برگزاری جلسات برنامه‌ریزی و هماهنگی با سایر کمیته‌ها، تدوین برنامه زمان‌بندی، آغاز مکاتبات و تماس با سازمان‌ها و شروع بازنگری فرم‌ها و فرایندهای اجرایی از جمله نخستین اقدامات کمیته اجرایی را شامل می‌شود. کوهستانی همچنین می‌گوید با توجه به شرایط ویژه کشور و درخواست متقاضیان، مهلت تکمیل پرسشنامه‌ها نیز تمدید شد.

در ادامه پس از دریافت پرسشنامه‌ها از سوی کمیته اجرایی، مراحل جمع‌آوری و دسته‌بندی آنها انجام شد و در اختیار کمیته علمی قرار گرفت و فرایند ارزیابی کلید خورد. رئیس کمیته اجرایی جایزه آزاده از برگزاری جلسات متعدد با شورای راهبری، کمیته‌های تخصصی، سازمان ملی کارآفرینی، سازمان نظام صنفی رایانه‌ای تهران و سایر نهادهای همکار در طول اجرای پروژه خبر داد.

کوهستانی یکی از بخش‌های مهم فعالیت کمیته اجرایی را طراحی و استقرار زیرساخت‌های فناوری اطلاعات برای مدیریت فرایندهای اجرایی اعلام می‌کند. طبق گفته او، راه‌اندازی و خرید سامانه Skyroom برای برگزاری جلسات و ارتباطات آنلاین، استفاده از سامانه پرس‌لاین برای دریافت اطلاعات و مدیریت فرم‌ها و همچنین هماهنگی با وب‌سایت جایزه نوآوری آزاده از جمله اقدامات انجام‌شده در بخش فناوری اطلاعات و سامانه‌های اجرایی است.

را برای نشست‌های آینده برجسته کرد.

فراوانی معتقد است داده‌ها، روایت‌ها و درس‌آموخته‌های این دوره، پایه‌ای برای طراحی نشست دوم، توسعه پژوهش‌های حوزه تاب‌آوری و تشکیل بانک دانشی از تجربه‌های واقعی استارت‌آپ‌ها خواهد بود؛ مسیری که از نظر او می‌تواند به تولید الگوهای علمی، تقویت شبکه‌های حمایتی و توسعه همکاری‌های ملی و بین‌المللی در حوزه کارآفرینی زنان بینجامد.

مسیر انتخاب ۱۴ استارت‌آپ

کتایون سپهری، رئیس کارگروه استارت‌آپ‌های جایزه آزاده، اعلام می‌کند بررسی روایت‌های ارسالی نشان می‌دهد بخش عمده داستان‌ها به تجربه مواجهه با بحران و تداوم فعالیت مرتبط بوده و روایت‌هایی با عنوان «شکست» سهم کمتری داشته‌اند. او همین موضوع به علاوه محدودیت زمانی برای روز برگزاری رویداد به دلیل شرایط حاکم بر کشور را از دلایل انتخاب ۱۴ استارت‌آپ با معیارهایی چون انطباق با اهداف رویداد، کیفیت روایت، برخورداری از راهبردهای تاب‌آوری و پادشکندگی و قابلیت انتقال تجربه برای ارائه به حساب می‌آورد.

سپهری اشاره می‌کند که به منظور ارتقای کیفیت ارائه‌های استارت‌آپ‌های منتخب، جلسات منتورینگ اختصاصی برای این ۱۴ استارت‌آپ برگزار شد. سپهری در این باره توضیح می‌دهد: «در این جلسات، ساختار روایت، نحوه ارائه، مدیریت زمان و نقاط بهبودپذیر هر تیم بررسی و اصلاح شد. تعداد جلسات منتورینگ متناسب با نیاز هر استارت‌آپ، از یک تا سه جلسه متغیر بود. پس از هر ارائه، رئیس کمیته علمی رویداد، بهاره فراوانی، استراتژی‌های به کار رفته در هر تیم را بر شمرد و در ادامه منتورهای حاضر در رویداد، با ارائه بازخوردهای تخصصی، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود هر استارت‌آپ را بررسی کردند و پیشنهادهایی برای توسعه کسب‌وکار و مسیر پیش روی آنها ارائه دادند.»

طبق گفته رئیس کارگروه استارت‌آپ‌های جایزه آزاده، کارگروه استارت‌آپ‌ها در مرحله نخست سومین دوره جایزه نوآوری آزاده، فراتر از انتخاب ۱۴ استارت‌آپ، فرایندی چندمرحله‌ای از میان حدود ۲۲۰ متقاضی طراحی و اجرا کرد که عبارت بود از: شناسایی و ارزیابی، تکمیل اطلاعات و مصاحبه، انتخاب متوازن از نظر جغرافیایی، آموزش، منتورینگ و آماده‌سازی نهایی تیم‌ها. سپهری اشاره می‌کند که استانداردسازی ارائه‌ها بر اساس الگوی TED Talk، پیش‌بینی راهکارهای پشتیبان برای مدیریت



تدوین و ثبت شود تا با تغییر اعضای کمیته‌ها، تیم‌های بعدی بتوانند بنا بر رویه‌های استاندارد فعالیت خود را ادامه دهند. بر همین اساس، توسعه سامانه‌های فناوری اطلاعات و مستندسازی فرایندها به عنوان یکی از اولویت‌های اصلی کمیته اجرایی و کمیته فناوری اطلاعات در دوره‌های آینده پیشنهاد می‌شود.

طبق گفته رئیس کمیته اجرایی جایزه آزاده، تدوین دستورالعمل‌های استاندارد (SOP) برای تمام فرایندهای اجرایی، طراحی داشبورد مدیریتی برای رصد فعالیت کمیته‌ها و پیشرفت پروژه و تدوین برنامه مدیریت ریسک برای شرایط بحرانی از جمله پیشنهادهایی است که در دستور کار دوره‌های بعدی قرار خواهد گرفت.

بر گزار کنندگان جایزه نوآوری آزاده معتقدند بزرگ‌ترین درس دوره سوم این بود که حتی در دشوارترین شرایط می‌توان با همدلی، مسئولیت‌پذیری و انعطاف‌پذیری ماموریت یک رویداد ملی را ادامه داد، آن را با کیفیتی شایسته به سرانجام رساند و امید و تاب نوآوری را در اکوسیستم نوآوری و فناوری زنده نگه داشت.

سومین دوره جایزه نوآوری آزاده در نهایت به صراف‌دار قالب یک رویداد، بلکه به مثابه تلاشی برای ثبت یک مقطع مهم از زیست‌بوم نوآوری کشور شکل گرفت؛ مقطعی که بسیاری از کسب و کارها در آن ناچار شدند تعریف تازه‌ای از ادامه‌دادن، سازگاری و رشد پیدا کنند. روایت‌های ارائه‌شده در این دوره نشان داد تاب‌آوری تنها به معنای عبور از بحران نیست بلکه توانایی بازطراحی مسیر، حفظ سرمایه انسانی و یافتن راه‌های تازه برای خلق ارزش در وضعیت ناپایدار است.

تجربه نخستین نشست سومین دوره جایزه نوآوری آزاده ثابت کرد حتی در شرایطی که محدودیت منابع، نااطمینانی و بحران‌های بیرونی می‌توانند فعالیت‌های معمول را متوقف کنند، ایجاد فضایی برای شنیدن تجربه‌ها و به اشتراک گذاشتن آموخته‌هایی می‌تواند خود به عاملی برای تقویت اکوسیستم تبدیل شود. مجموعه روایت‌های گردآوری‌شده در این دوره، فراتر از یک رقابت یا رویداد، بخشی از حافظه جمعی کارآفرینانی است که در دشوارترین شرایط کوشیدند مسیر خود را حفظ کنند.

به باور برگزار کنندگان، ارزش اصلی این دوره در ثبت همین تجربه‌هاست؛ تجربه‌هایی که می‌تواند در آینده به کارآفرینان، سیاست‌گذاران و بازیگران اکوسیستم نوآوری کمک کند تا در مواجهه با بحران‌های بعدی، تنها بر عبور از شرایط تمرکز نکنند، بلکه از درون آن فرصت‌های تازه‌ای برای ساختن آینده بیابند. 

یکی دیگر از موضوعاتی که در این دوره دستخوش تغییر شده بخش هویت بصری رویداد است. کوهستانی در سخنان خود اشاره می‌کند که در طول این دوره، بازنگری و طراحی مجدد بسیاری از اقلام اجرایی و اطلاع‌رسانی انجام شد تا هویت بصری سومین دوره جایزه نوآوری آزاده شکل منسجم‌تری پیدا کند؛ برای مثال، پوسته‌های رویداد اصلاح و به‌روزرسانی، و اقلام گرافیکی متناسب با حامیان و شرایط اجرایی بازنگری شدند.

از نگاه رئیس کمیته اجرایی جایزه آزاده، محدودیت زمانی، موقعیت ویژه کشور، محدودیت منابع مالی، محدودیت فضای برگزاری، ناهماهنگی در برخی از خدمات اجرایی و نیاز به انسجام بیشتر میان کمیته‌ها از جمله مهم‌ترین چالش‌های اجرای نخستین نشست سومین دوره جایزه نوآوری آزاده، آن هم در این ایام ویژه کشور، بود.

رئیس کمیته اجرایی جایزه آزاده معتقد است هر چند نخستین نشست سومین دوره جایزه نوآوری آزاده با محدودیت‌ها و شرایط خاصی همراه بود اما دستاوردهای ارزشمندی هم داشت. از نظر او مهم‌ترین دستاورد این دوره شکل‌گیری روحیه همکاری، همدلی و مسئولیت‌پذیری میان اعضای کمیته‌ها، شورای راهبری و تیم اجرایی بود.

به عقیده کوهستانی، مهم‌ترین ماموریت این دوره، ایجاد بستری برای روایت تجربه‌های واقعی استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهایی بود که در مواقع بحرانی مسیر فعالیت خود را ادامه داده بودند.

رئیس کمیته اجرایی جایزه آزاده درباره نخستین نشست این دوره توضیح می‌دهد: «اگر چه مدل برگزاری نشست سومین دوره جایزه نوآوری آزاده نسبت به دوره‌های گذشته متفاوت بود اما با وجود تمام محدودیت‌ها این نشست در زمان پیش‌بینی‌شده برگزار شد. همکاری داوطلبانه اعضا، مشارکت کمیته‌ها، همراهی حامیان معنوی و تعامل با سازمان‌های همکار، موجب تقویت شبکه ارتباطی و سرمایه اجتماعی انجمن شد؛ سرمایه‌ای که می‌تواند پشتوانه ارزشمندی برای دوره‌های آینده باشد.»

چنان که کوهستانی می‌گوید، یکی از مهم‌ترین اقدامات پیشنهادی برای دوره‌های آینده، تقویت نقش فناوری اطلاعات و مستندسازی فرایندهای اجرایی است. از نظر او، تجربه این دوره نشان داد برای کاهش وابستگی به افراد و حفظ دانش سازمانی، لازم است تمامی فرایندها، دستورالعمل‌ها، فرم‌ها و گردش کار به صورت نظام‌مند

۱۴) جایزه نوآوری آزاده به دنبال ساخت مسیر ماندگاری است
از تاب‌آوری تا استاندارد

۱۹) جایزه نوآوری آزاده و شرکای راهبردی

۲۱) استارت‌آپ‌ها باید معماری کسب‌وکار را
بشناسند

۲۴) کسب‌وکارها در بحران، امید ساختند



بازآفرینی



جایزه نوآوری آزاده به دنبال ساخت مسیر ماندگاری استارت آپ هاست

از تاب‌آوری تا استاندارد

امکان حضور پیدا کردن، مخاطبان بتوانند به شکل مجازی نیز در آن مشارکت کنند. تلاش شده است مباحث این دوره صرفاً در سطح مفاهیم نظری باقی نماند و در کنار آنها، تجربه‌های واقعی شرکت‌ها و استارت آپ‌ها نیز بررسی شود.»

فراهانی ادامه می‌دهد: «در نشست اول، روایت تاب‌آوری استارت آپ‌ها را دنبال کردیم و به تجربه شرکت‌هایی پرداختیم که در دوره بحران با استفاده از راهبردهای مشخص توانسته بودند بقای خود را حفظ کنند. اما مساله اصلی بعد عبور از بحران آغاز می‌شود؛ برای اینکه این بقا استمرار پیدا کند و کسب و کار بتواند با ثبات بیشتری مسیر فعالیت و رشد خود را ادامه دهد، توجه به استاندارد ضروری است.»

همین نگاه باعث شده است که در نشست دوم، استاندارد تنها به مثابه یک الزام اداری یا مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها مطرح نباشد، بلکه در قالب ابزاری برای افزایش کیفیت، کاهش ریسک و ساختن یک کسب و کار ماندگار محل توجه قرار گیرد. در بسیاری از استارت آپ‌ها، تمرکز اصلی در سال‌های نخست روی توسعه محصول، جذب مشتری و رشد بازار است. در چنین شرایطی، موضوعاتی مانند استانداردسازی فرایندها، مدیریت ریسک، کیفیت، امنیت اطلاعات یا مستندسازی معمولاً در درجه اول اهمیت قرار می‌گیرند. اما همین موضوعات، با زیرگتر شدن کسب و کار به مهم‌ترین چالش‌های آن تبدیل می‌شوند.

فراهانی درباره جایگاه استاندارد در نشست دوم می‌گوید: «در این نشست می‌خواهیم مفهوم استاندارد، ضرورت آن و

تاثیرش بر کیفیت، اعتماد، کاهش ریسک و پایداری کسب و کارها را بررسی کنیم. یکی از اهداف بخش مزبور این است که تجربه کسب و کارهایی که با استفاده از استاندارد توانسته‌اند کیفیت، اعتبار و موفقیت خود را افزایش دهند با دیگران به اشتراک گذاشته شود. این بخش صرفاً به معرفی نمونه‌های موفق محدود

استارت آپ‌ها معمولاً با یک ایده متولد می‌شوند؛ ایده‌ای که قرار است مساله‌ای را حل یا تغییری در یک بازار ایجاد کند. اما تجربه نشان داده است که موفقیت یک کسب و کار نوآور تنها به کیفیت ایده یا حتی سرعت رشد آن وابسته نیست. بسیاری از استارت آپ‌ها می‌توانند محصول خود را به بازار برسانند، سرمایه جذب کنند یا حتی دوره‌ای از رشد سریع را تجربه کنند، اما در ادامه مسیر با چالش‌هایی روبه‌رو می‌شوند که دیگر با خلاقیت اولیه حل‌شدنی نیست.

سومین دوره جایزه نوآوری آزاده نیز با همین نگاه تلاش کرده است از روایت‌های مرسوم اکوسیستم استارت آپی فاصله بگیرد. اگر در نشست نخست این رویداد «تاب‌آوری استارت آپ‌ها» و تجربه عبور آنها از بحران محور اصلی بود، نشست دوم که قرار است شهریورماه برگزار شود، یک گام جلوتر می‌رود و این پرسش را پیش می‌کشد که بعد از گذراندن بحران چه اتفاقی می‌افتد؟ یک کسب و کار چگونه می‌تواند بقای موقت خود را به ماندگاری تبدیل کند؟

بهار فراهانی، عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی و رئیس کمیته علمی سومین جایزه نوآوری آزاده، می‌گوید پاسخ این پرسش را باید در چهار محور اصلی نشست دوم جست‌وجو کرد: استاندارد، معماری کسب و کار، مسئولیت اجتماعی استارت آپ‌ها و مشاوره کسب و کار. به گفته او، هدف این دوره صرفاً معرفی استارت آپ‌های موفق نیست، بلکه ایجاد فضایی برای انتقال تجربه و پرداختن به موضوعاتی است که معمولاً در سال‌های ابتدایی شکل‌گیری استارت آپ‌ها کمتر طرف توجه قرار می‌گیرند اما در ادامه مسیر، نقش تعیین‌کننده‌ای در بقا و رشد آنها دارند.

او توضیح می‌دهد: «در نشست دوم سومین رویداد جایزه نوآوری آزاده که شهریورماه برگزار خواهد شد، تلاش کرده‌ایم چهار محور اصلی را دنبال کنیم: استاندارد، معماری کسب و کار، استارت آپ‌ها با تمرکز بر مسئولیت اجتماعی و مشاوره کسب و کار. این نشست به صورت ترکیبی برگزار می‌شود تا علاوه بر





تجربه‌هایی که طی سال‌ها در صنایع گوناگون ثبت شده‌اند و می‌توانند مسیر رشد یک کسب‌وکار نوپا را کوتاه‌تر و کم‌هزینه‌تر کنند.»

او توضیح می‌دهد: «اگر یک استارت‌آپ بخواهد شروع به کار کند، موضوعات متنوعی مانند تولید نرم‌افزار، بازاریابی، مدیریت ریسک، مدیریت منابع و حتی ادامه فعالیت در شرایط بحرانی را باید در نظر بگیرد. اینها تجربه‌هایی هستند که در قالب استانداردها مستند شده‌اند. به بیان دیگر، استارت‌آپ‌ها مجبور نیستند چرخ را دوباره اختراع کنند؛ می‌توانند از دانش انباشته‌شده‌ای استفاده کنند که پیش از این شکل گرفته است.»

از نگاه آذر کار، یکی از مشکلات رایج استارت‌آپ‌ها این است که در دوره رشد سریع، فرصت پرداختن به زیرساخت‌های سازمانی را پیدا نمی‌کنند. از همین رو، ممکن است یک ایده موفق هیچ‌گاه به کسب‌وکاری پایدار تبدیل نشود.

او اضافه می‌کند: «یک استارت‌آپ معمولاً دوره‌ای از شکوفایی را تجربه می‌کند که تمرکز اصلی آن روی رشد محصول است، اما موضوعات زیربنایی ممکن است فراموش شوند. اگر به این موضوعات پرداخته نشود، امکان

نخواهد بود و نمونه‌هایی نیز بررسی می‌شوند که شاید اگر استانداردها را جدی‌تر گرفته بودند، می‌توانستند از بعضی از مشکلات یا حتی شکست‌های خود جلوگیری کنند.»

استاندارد؛ تجربه‌ای که نباید دوباره از صفر ساخته شود

این همان نقطه‌ای است که نگاه علی آذر کار، دبیر کمیته فناوری اطلاعات جایزه نوآوری آزاده، به صحبت‌های فراهانی گره می‌خورد. او معتقد است استانداردها در واقع مجموعه‌ای از تجربه‌های انباشته‌شده‌ای هستند که استارت‌آپ‌ها را از تکرار آزمون و خطاهای گذشته بی‌نیاز می‌کنند.

آذر کار می‌گوید: «ماهیت استارت‌آپ این است که یک ایده شکل می‌گیرد و معمولاً قبل از آن ممکن است یک بیزینس پلن جدی و کاملاً روشن وجود نداشته باشد. علاوه بر این، بسیاری از تیم‌ها درباره فرایندهای کسب‌وکار و موضوعاتی که در ادامه مسیر با آنها مواجه می‌شوند تجربه‌ای ندارند. بهترین کاری که می‌توانند انجام دهند این است که از تجربه کسانی استفاده کنند که مسیر مشابهی طی کرده‌اند. استانداردها دقیقاً همین نقش را ایفا می‌کنند؛

او همچنین تاکید می کند که منظور از استاندارد، صرفاً استانداردهای مدیریتی نیست؛ تقریباً برای تمام حوزه های فعالیت، از توسعه نرم افزار گرفته تا امنیت اطلاعات، مدیریت کیفیت، مدیریت پروژه و ده ها حوزه دیگر، استانداردهای تخصصی وجود دارد که می توانند متناسب با نیاز هر کسب و کار به کار گرفته شوند.

معماری کسب و کار؛ حلقه گمشده میان ایده و اجرا

در کنار استاندارد، معماری کسب و کار دومین محور اصلی نشست دوم جایزه نوآوری آزاده است؛ چنان که هر دو عضو کمیته علمی رویداد، آن را یکی از حلقه های گمشده بسیاری از استارت آپ های ایرانی می دانند.

فراهانی معتقد است بسیاری از استارت آپ ها در ابتدای مسیر مدل کسب و کار خود را طراحی می کنند، اما میان این مدل و اجرای واقعی آن فاصله ای وجود دارد که بدون معماری کسب و کار پر نمی شود. او می گوید: «داشتن مدل کسب و کار به تنهایی برای موفقیت کافی نیست. برای اینکه این مدل در عمل اجرا شود، کسب و کار به یک معماری منسجم نیاز دارد. معماری حلقه ای میان راهبرد و اجراست و نشان می دهد کسب و کار برای تحقق اهداف خود به چه قابلیت ها، فرایندها، ساختارها و منابعی نیاز دارد و این اجزا

دارد مانند گاری و پایداری کسب و کار کاهش یابد. ممکن است یک ایده بسیار خوب مطرح شود، اما تیم نتواند از آن یک محصول، بازار و در نهایت کسب و کاری واقعی بسازد.»

استاندارد؛ ابزاری برای رسیدن به لبه فناوری

آذر کار معتقد است استانداردها فقط مجموعه ای از قواعد نیستند بلکه در بسیاری از موارد، حاصل تجربه هایی هستند که در مرزهای جدید فناوری شکل گرفته اند. به همین سبب، استفاده از آنها می تواند استارت آپ ها را سریع تر به فناوری های روز و شیوه های موفق مدیریت نزدیک کند.

او در این باره توضیح می دهد: «استانداردها در واقع لبه های تکنولوژی هستند؛ جایی که یک فناوری یا محصول جدید به بازار آمده و تجربه آن ثبت شده است. استارت آپ ها می توانند به جای اینکه تمام این مسیر را با هزینه های بالایی کنند، از این تجربه ها بهره ببرند. بسیاری از نیازهایی که یک تیم نوپا شاید چند سال بعد با آنها مواجه شود، پیش از این در اکوسیستم های دیگر تجربه و برایشان راهکارهایی تدوین شده است. از همین رو، شناخت استانداردها می تواند دید دقیق تری نسبت به آینده در اختیار کسب و کارها قرار دهد.»



در این بخش می‌خواهیم تعدادی از این استارت‌آپ‌ها تجربه‌ها و اقدامات خود را، به‌ویژه در شرایط جنگی و بحرانی، با دیگران به اشتراک بگذارند. این تجربه‌ها نشان می‌دهد نقش استارت‌آپ‌ها در جامعه تنها به ارائه محصول و خدمت محدود نمی‌شود و بعضی از آنها در موقعیت بحرانی تلاش کرده‌اند مقداری از ظرفیت خود را برای پاسخ به نیازهای اجتماعی به کار بگیرند.

این نگاه در واقع ادامه همان بحث تاب‌آوری است با این تفاوت که تاب‌آوری دیگر تنها به حفظ بقای یک کسب و کار محدود نمی‌شود، بلکه به توانایی آن برای حفظ ارتباط با جامعه، مشتریان و ذی‌نفعان نیز گره می‌خورد. تجربه بحران‌های سال‌های اخیر نیز نشان داده است کسب و کارهایی که در چنین فضایی مسئولیت اجتماعی خود را جدی گرفته‌اند، علاوه بر کمک به جامعه، سرمایه اجتماعی و اعتماد بیشتری نیز از سمت کاربران خود جلب کرده‌اند.

مشاوره؛ تجربه‌ای که می‌تواند هزینه شکست را کاهش دهد

چهارمین محور نشست دوم، مشاوره کسب و کار است؛ بخشی که به گفته فراهانی، هنوز جزئیاتش در حال طراحی است اما از نگاه برگزارکنندگان یکی از مهم‌ترین نیازهای استارت‌آپ‌های ایرانی به شمار می‌رود.

او می‌گوید: «محور چهارم، مشاوره کسب و کار است؛ محوری که زنده‌یاد دانشنده آن را از کارکنان توسعه کسب و کارها به حساب می‌آورد. اکنون جزئیات این بخش در حال طراحی است. بسیاری از استارت‌آپ‌ها در مسیر رشد خود با مسائلی مواجه می‌شوند که لزوماً به فناوری یا محصول مربوط نیست بلکه به تصمیم‌های مدیریتی، ساختار سازمانی، توسعه بازار و مدل رشد ارتباط دارد. استفاده از تجربه مشاوران و افراد متخصص می‌تواند به این کسب و کارها کمک کند مسیر خود را با شناخت بیشتری طی کنند.»

این موضوع نیز ارتباط مستقیمی با بحث استاندارد دارد. همان‌طور که استاندارد‌ها حاصل تجربه‌های انباشته شده هستند، مشاوران نیز می‌توانند بخشی از تجربه‌های عملی خود را در اختیار تیم‌هایی قرار دهند که هنوز در ابتدای



چگونه باید با یکدیگر هماهنگ شوند.»

آذر کار نیز با نگاهی مشابه، معماری کسب و کار را به پلی میان یک ایده اولیه و شکل‌گیری یک سازمان واقعی تشبیه می‌کند.

او می‌گوید: «وقتی استارت‌آپی راه‌اندازی می‌شود، معمولاً حول یک ایده شکل می‌گیرد اما برای اینکه این ایده به صورت یک

کسب و کار درآید باید موضوعات متنوعی در کنار آن دیده شود از جمله: فروش، بازاریابی، چشم‌انداز توسعه، تعامل با سایر بخش‌ها، مسائل مالی و گردش نقدینگی. معماری کسب و کار کمک می‌کند این موضوعات از همان ابتدا دیده شوند. بسیاری از شکست‌های استارت‌آپ‌ها به دلیل ضعف فناوری یا ایده، بلکه در غیاب همین ساختارها رخ می‌دهد؛ ساختارهایی که به کسب و کار کمک می‌کنند هم‌زمان بارشده، انسجام خود را نیز حفظ کنند.»

مسئولیت اجتماعی؛ نقشی فراتر از توسعه محصول

علاوه بر استاندارد و معماری کسب و کار، مسئولیت اجتماعی سومین محور نشست دوم جایزه نوآوری آزاده است؛ موضوعی که به گفته بهار فراهانی، از همان سال‌های نخست شکل‌گیری این جایزه در کانون توجه زنده‌یاد آزاده دانشنده قرار داشت، اما تحولات سال‌های اخیر و تجربه بحران‌های گوناگون، اهمیت آن را بیش از گذشته آشکار کرده است.

به زعم فراهانی، امروز دیگر نمی‌توان استارت‌آپ‌ها را صرفاً بر اساس محصول، فناوری یا میزان رشدشان ارزیابی کرد. کسب و کارهای نوآور، به‌ویژه در دوره‌های بحرانی، بخشی از ظرفیت اجتماعی کشور محسوب می‌شوند و می‌توانند در کنار فعالیت اقتصادی، نقش مؤثری در پاسخگویی به نیازهای جامعه ایفا کنند.

او می‌گوید: «از میان حدود ۲۲۰ استارت‌آپی که در مرحله نخست ثبت‌نام کردند، بیش از ۵۷ درصد اعلام کرده‌اند در دوره بحران اقداماتی در حوزه مسئولیت اجتماعی انجام داده‌اند. هدف از طرح این محور صرفاً ارائه آمار نیست، بلکه قرار است استارت‌آپ‌هایی که تجربه‌های عملی در این حوزه داشته‌اند روایت خود را با دیگر فعالان اکوسیستم به اشتراک بگذارند؛ تجربه‌هایی که می‌تواند برای سایر کسب و کارها نیز الهام‌بخش باشد.

مسیر به سر می‌برند.

علی‌آذر کار نیز با تاکید بر همین موضوع معتقد است از جمله مشکلات اکوسیستم استارت‌آپی این است که بسیاری از تیم‌ها حتی نمی‌دانند برای حوزه فعالیت‌شان چه استانداردهایی وجود دارد یا از کجا باید استفاده از آنها را آغاز کنند.

او در این باره توضیح می‌دهد: «یکی از اهداف ما این است که این دوستان با فضای استاندارد آشنا شوند. استانداردها فقط به بهبود عملکرد خود کسب و کار کمک نمی‌کنند بلکه یک زبان مشترک میان کسب و کارها ایجاد می‌کنند. وقتی افراد در حوزه فناوری با یک زبان مشخص صحبت کنند، بهتر می‌توانند تجربه‌ها و نیازهای خود را منتقل کنند. بخش مهمی از این مسیر با کمک منتورها و متخصصانی طی می‌شود که تجربه عبور از چالش‌های مشابه را داشته‌اند. چنین افرادی می‌توانند به استارت‌آپ‌ها نشان دهند در کجا لازم است استانداردها را جدی‌تر بگیرند و چگونه از آنها برای توسعه کسب و کار خود استفاده کنند.»

تاسیس یک بانک اطلاعاتی از استارت‌آپ‌های زن‌بنیان‌گذار

یکی دیگر از اهداف این برنامه ادامه شناسایی و ثبت اطلاعات استارت‌آپ‌هایی است که بنیان‌گذار یا هم‌بنیان‌گذار زن دارند. البته این اقدام قرار نیست تنها به برگزاری این دوره از جایزه محدود شود.

فراهانی می‌گوید ثبت نام مرحله دوم همچنان ادامه دارد و استارت‌آپ‌های واجد شرایط می‌توانند اطلاعات خود را از طریق کانال‌های رسمی این جایزه ثبت کنند.

او توضیح می‌دهد: «این اطلاعات علاوه بر استفاده در برنامه ریزی نشست دوم، در قالب بانک اطلاعاتی استارت‌آپ‌های دارای بنیان‌گذار یا هم‌بنیان‌گذار زن ثبت می‌شود و در برنامه ریزی‌ها و فعالیت‌های آینده نیز استفاده خواهد شد. چنین بانکی می‌تواند در آینده به شناخت دقیق تر وضعیت کارآفرینی زنان، شبکه‌سازی میان این کسب و کارها و طراحی برنامه‌های حمایتی هدفمند کمک کند؛ موضوعی که تاکنون کمتر به صورت نظام‌مند در اکوسیستم استارت‌آپی ایران دنبال شده است.»

استاندارد پیش‌نیاز رشد است

یکی از نگرانی‌هایی که همواره درباره استانداردها ابراز می‌شود این است که آیا استاندارد دساز، سرعت و انعطاف استارت‌آپ‌ها را کاهش نمی‌دهد؟ آذر کار این نگرانی را ناشی از برداشت نادرست از مفهوم استاندارد می‌داند.

او معتقد است استاندارد قرار نیست جای خلاقیت را بگیرد یا مسیر نوآوری را محدود کند، بلکه ابزاری است برای اینکه یک تیم بتواند انرژی خود را به جای تکرار خطاهای گذشته، صرف حل مسائل جدید کند.

آذر کار می‌گوید: «استانداردها فقط مشکلات را شناسایی نمی‌کنند بلکه در بسیاری از موارد راهکارهای مواجهه با آنها را نیز ارائه می‌دهند. شرکت‌ها می‌توانند در بخش‌هایی که احساس می‌کنند دانش کافی ندارند از این تجربه‌های استاندارد شده استفاده کنند. استاندارد در واقع میان‌بری است که به کسب و کارها اجازه می‌دهد از تجربه دیگران بهره‌برند و با هزینه و خطای کمتری مسیر رشد را طی کنند.»

بستری برای انتقال تجربه

مجموعه محورهایی که برای سومین دوره جایزه نوآوری آزاده تعریف شده‌اند نشان می‌دهد بر گزار کنندگان کوشیده‌اند این رویکرد را از قالب یک رقابت صرف برای انتخاب برترین استارت‌آپ‌ها فراتر ببرند. اگر چه معرفی کسب و کارهای برتر همچنان بخشی از این جایزه خواهد بود، اما تمرکز اصلی بر انتقال تجربه، گفت‌وگو و تولید دانش مشترک در اکوسیستم نوآوری معطوف شده است.

فراهانی نیز با اشاره به همین موضوع می‌گوید هدف نهایی این رویداد، ایجاد فضایی تعاملی برای بررسی تجربه‌های واقعی و کمک به توسعه پایدار اکوسیستم است؛ فضایی که در آن استارت‌آپ‌ها علاوه بر روایت موفقیت‌های خود، درباره چالش‌ها، شکست‌ها و راه‌حل‌هایی که در مسیر رشد به دست آورده‌اند نیز صحبت کنند.

تجربه اکوسیستم‌های نوآوری ثابت کرده است مسیر موفقیت استارت‌آپ‌ها صرفاً با یک ایده خلاقانه یا فناوری متفاوت هموار نمی‌شود. کسب و کارهای نوآور زمانی می‌توانند به سازمان‌هایی ماندگار تبدیل شوند که در کنار توسعه محصول، به ساختارهای مدیریتی، استانداردسازی فرایندها، مدیریت ریسک، معماری کسب و کار و یادگیری از تجربه دیگران نیز توجه کنند. از همین منظر، چهار محور انتخاب شده برای نشست دوم جایزه نوآوری آزاده را می‌توان چهار ضلع یک مسیر واحد قلمداد کرد؛ مسیری که از تاب‌آوری آغاز می‌شود، با استاندارد و معماری کسب و کار ادامه پیدا می‌کند، مسئولیت اجتماعی را همچون بخشی از هویت کسب و کار به رسمیت می‌شناسد و با بهره‌گیری از تجربه مشاوران و منتورها، احتمال تکرار خطاهای گذشته را کاهش می‌دهد. ۱۵

جایزه نوآوری آزاده دنبال شرکای راهبردی است

طبیعی است امروز بسیاری از شرکت‌ها با محدودیت‌های مالی روبه‌رو باشند و نتوانند مانند گذشته از رویدادها حمایت نقدی کنند. به همین دلیل، اگر برگزار کنندگان همچنان تنها با درخواست حمایت مالی سراغ مجموعه‌ها بروند، بخش بزرگی از ظرفیت‌های موجود را نادیده گرفته‌اند.

به گفته دیلمی، هر سازمانی ممکن است علاوه بر محدودیت‌های مالی، توانمندی‌های دیگری در اختیار داشته باشد؛ از ظرفیت رسانه‌ای و شبکه ارتباطی گرفته تا دانش تخصصی، خدمات فناوری، فضای فیزیکی یا جامعه مخاطبان. از همین رو، رویکرد کمیته توسعه مشارکت بر این مبنا شکل گرفته که ابتدا ظرفیت‌های هر مجموعه شناسایی و سپس متناسب با همان ظرفیت، مدل همکاری تعریف شود.

او توضیح می‌دهد: «البته تامین منابع مالی همچنان یکی از نیازهای اصلی برگزارکنندگان رویداد است و کمیته توسعه مشارکت نیز با همراهی اعضای انجمن، اعضای پیشین انجمن و حتی اعضای جامعه بین‌المللی انجمن، پیگیری‌های متعددی در این زمینه انجام داده است، اما تلاش شده این موضوع تنها محور فعالیت‌ها نباشد. یکی از اقدامات مهم کارگروه، طراحی و تهیه یک نردبان مشارکت با عناوین و سطوح جدید و متناسب با ادبیات امروز حمایت و مشارکت بود. سعی کردیم به جای استفاده از دسته‌بندی‌های کلی و معمول مانند «حامی طلایی»، «حامی نقره‌ای» و نام‌های مشابه، مدل مشارکت را با عنوان‌های دقیق‌تر و متناسب با نوع و سطح همکاری طراحی کنیم. نردبان تازه‌ای برای مشارکت طراحی کردیم که ادبیات آن بارویکرد جدید جایزه نوآوری آزاده همخوانی بیشتری داشته باشد. مدلی که همکاری را بر اساس نوع مشارکت تعریف و امکان حضور مجموعه‌ها را با ظرفیت‌های متفاوت فراهم می‌کند.» در کنار طراحی نردبان مشارکت، کمیته توسعه مشارکت طرح دیگری نیز برای گسترش دامنه همراهان این رویداد اجرا کرده است، پوششی با نام «هر عضو، یک قدم برای آزاده». پوشش نام‌برده با این هدف طراحی شد که اعضای انجمن، حتی اگر امکان حضور در سطوح گوناگون نردبان مشارکت را نداشته باشند، بتوانند متناسب با توان خود در برگزاری رویداد سهیم شوند. خوشبختانه استقبال از این طرح فراتر از انتظار بوده و علاوه بر اعضای داخل کشور،

تاب‌آوری مفهومی نیست که فقط به استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای نوپا محدود شود. در شرایطی که فشارهای اقتصادی، محدودیت منابع و تغییر اولویت‌های سازمان‌ها بسیاری از فعالیت‌های اجتماعی و نوآورانه را تحت تأثیر قرار داده است، خود رویدادها نیز باید توان سازگاری و بازآفرینی مسیر خود را پیدا کنند.

برگزاری یک رویداد، به‌ویژه رویدادهایی که با هدف توسعه اکوسیستم نوآوری و حمایت از کارآفرینان برپا می‌شوند، همواره به همراهی مجموعه‌هایی وابسته است که مقداری از منابع، ظرفیت یا اعتبار خود را در این مسیر صرف می‌کنند. اما در دوره‌های دشوار اقتصادی، همین حامیان نیز با محدودیت‌های تازه‌ای مواجه می‌شوند و ممکن است نتوانند مانند گذشته صرفاً در مقام حامی مالی کنار رویدادها بایستند.

از همین نقطه است که مفهوم «مشارکت» جای «اسپانسر» را می‌گیرد و این تغییری است که در سومین جایزه نوآوری آزاده تلاش شده به‌صورت جدی دنبال شود. ویداد دیلمی، رئیس کمیته توسعه مشارکت و جذب حامیان سومین جایزه نوآوری آزاده، معتقد است در موقعیت فعلی، تعریف سستی از حمایت دیگر پاسخگوی نیاز رویدادها نیست و باید ظرفیت‌های متنوع مجموعه‌ها را به رسمیت شناخت. او می‌گوید: «مشارکت تنها به پرداخت منابع مالی محدود نمی‌شود و ما تلاش می‌کنیم ظرفیت‌های متنوع سازمان‌ها، شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و رسانه‌ها را در کنار یکدیگر قرار دهیم.»

تغییر اولویت‌های اقتصادی شرکت‌ها و محدودیت بودجه‌ها سبب شده بسیاری از مجموعه‌ها نتوانند مانند گذشته در نقش حامی مالی برای برگزاری رویدادها ظاهر شوند. همین موضوع باعث شده برگزار کنندگان شیوه‌های تازه‌ای برای جلب مشارکت تعریف کنند.

رئیس کمیته توسعه مشارکت و جذب حامیان رویداد سومین دوره جایزه نوآوری آزاده نخستین قدم کارگروه در این باره را بازتعریف مفهوم حمایت می‌داند و می‌گوید: «مشارکت تنها به پرداخت منابع مالی محدود نمی‌شود و ما تلاش می‌کنیم ظرفیت‌های متنوع سازمان‌ها، شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و رسانه‌ها را در کنار یکدیگر قرار دهیم، چون

است. در این نشست‌ها ابتدا اهداف جایزه نوآوری آزاده، مأموریت آن و نیازهای رویداد تشریح می‌شود و سپس هر مجموعه، متناسب با حوزه فعالیت خود، پیشنهاد همکاری می‌دهد. گاهی این همکاری در قالب حمایت مالی است، اما در بسیاری از موارد، ارائه خدمات، امکانات یا ظرفیت‌های ارتباطی ارزش بیشتری برای



شماری از اعضای انجمن که در خارج از ایران زندگی می‌کنند نیز به این پویش پیوسته‌اند و در حمایت از جایزه نوآوری آزاده مشارکت کرده‌اند.»

او تاکید می‌کند ارزش این پویش تنها به میزان منابع مالی جمع‌آوری شده محدود نمی‌شود، بلکه مهم‌تر از آن، حس تعلق و مشارکت جمعی را در میان اعضای

انجمن برمی‌انگیزد؛ بدین معنا که هر عضو احساس کند در شکل‌گیری و تداوم این رویداد سهمی دارد.

حمایت فقط پول نیست

با وجود اهمیت حمایت‌های مالی، بخش عمده فعالیت کمیته توسعه مشارکت بر توسعه همکاری‌های غیرنقدی متمرکز شده است. همکاری‌هایی که به گفته دلیلی، در شرایط اقتصادی امروز حتی می‌توانند اثری هم‌تراز حمایت مالی داشته باشند.

او توضیح می‌دهد: «کمیته سعی کرده ظرفیت‌های موجود در شرکت‌ها، دانشگاه‌ها، رسانه‌ها، سازمان‌های تخصصی و مجموعه‌های خدماتی را شناسایی و برای هر کدام، متناسب با توانمندی‌هایشان، نقش مشخصی در برگزاری رویداد تعریف کند. ممکن است یک دانشگاه امکان در اختیار گذاشتن فضای برگزاری یا ارتباط با جامعه دانشجویی را داشته باشد، شرکتی خدمات فناوری یا مشاوره تخصصی ارائه کند، پلتفرم دیگری ظرفیت رسانه‌ای خود را برای اطلاع‌رسانی در اختیار رویداد قرار دهد یا یک رسانه مسئولیت پوشش خبری، تولید محتوا و مستندسازی بر نامه را بر عهده بگیرد. همین همکاری‌های خدماتی و رسانه‌ای می‌توانند بخش چشمگیری از هزینه‌های اجرایی را کاهش دهند و در عمل، همان نقشی را ایفا کنند که یک حمایت مالی انجام می‌دهد. به همین دلیل، کمیته توسعه مشارکت سعی کرده به جای مراجعه به شرکت‌ها یا یک درخواست صرفاً مالی، ابتدا درباره اهداف جایزه نوآوری آزاده، مأموریت آن و زمینه‌های گوناگون همکاری گفت‌وگو کند و سپس متناسب با ظرفیت هر مجموعه، مدل همکاری مشترک را شکل دهد.»

از گفت‌وگو تا همکاری

دلیلی می‌گوید در ماه‌های گذشته، جلسات متعددی با شرکت‌ها، سازمان‌ها و مجموعه‌های گوناگون برگزار شده

رویداد تولید می‌کند.

او معتقد است این مدل همکاری، علاوه بر کاهش هزینه‌های اجرایی، فرصت تازه‌ای برای ارتباط میان بازیگران اکوسیستم نوآوری نیز مهیا می‌کند. ارتباطی که می‌تواند حتی پس از پایان رویداد نیز ادامه یابد. طبق گفته دلیلی، یکی از مهم‌ترین نمونه‌های این همکاری‌ها، تعامل با سازمان نظام صنفی رایانه‌ای است: «نصر علاوه بر بررسی حمایت از رویداد، در برگزاری نشست خبری نیز همراه جایزه نوآوری آزاده بوده و ظرفیت‌هایی مانند محل برگزاری نشست، دعوت از خبرنگاران، کمیسیون‌های تخصصی و اعضای سازمان را در اختیار برگزارکنندگان گذاشته است.»

رئیس کمیته توسعه مشارکت و جذب حامیان رویداد سومین دوره جایزه نوآوری آزاده همچنین به همکاری سازمان ملی کارآفرینی در تامین مکان و پذیرایی، همکاری رسانه‌ای «اقتصاد آنلاین» در حوزه پوشش خبری و تصویربرداری و همراهی جایزه «جانا» در انتشار پرسشنامه‌ها و اطلاع‌رسانی رویداد اشاره می‌کند و می‌گوید: «این نمونه‌ها نشان می‌دهد حمایت غیرنقدی چگونه می‌تواند به بخشی از زیرساخت برگزاری یک رویداد تبدیل شود. افزون بر این موارد، اعضای انجمن نیز در تامین هدایا، ارائه خدمات تخصصی و گسترش شبکه اطلاع‌رسانی نقش داشته‌اند و از طریق ارتباطات حرفه‌ای خود، به توسعه جامعه آماری و معرفی جایزه کمک کرده‌اند.»

دلیلی یکی دیگر از محورهای فعالیت کارگروه را توسعه همکاری با دانشگاه‌ها اعلام می‌کند. به گفته او، دانشگاه‌ها علاوه بر فراهم کردن امکانات فیزیکی، می‌توانند ارتباط میان رویداد و نسل جوان را تقویت کنند. او معتقد است جامعه دانشگاهی، به‌ویژه دانشجویان علاقه‌مند به کارآفرینی و نوآوری، یکی از مهم‌ترین مخاطبان جایزه نوآوری آزاده هستند و حضور آنها می‌تواند موجب غنای علمی و تخصصی این رویداد شود. ۱۵

استارت آپ‌ها باید معماری کسب و کار را بشناسند

فعالیت شرکت پشتیبانی کنند. معماری کسب و کار به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهد. بسیاری از استارت آپ‌ها زمانی که کوچک هستند این نیاز را احساس نمی‌کنند، اما درست در مرحله‌ای که وارد مسیر رشد می‌شوند غیاب همین ساختارها می‌تواند یکی از موانع توسعه آنها به شمار رود.

کرمی ادامه می‌دهد: «هدف از حضور این موضوع در جایزه نوآوری آزاده، آموزش تخصصی معماری کسب و کار به شرکت کنندگان نیست، بلکه آشنا کردن آنها با مفهومی است که شاید تا کنون کمتر در باره‌اش شنیده باشند. سعی می‌کنیم در قالب یک کارگاه آموزشی، این مفهوم را به شکل مقدماتی معرفی کنیم تا استارت آپ‌ها بدانند چنین ابزاری وجود دارد و اگر در ادامه مسیر به آن نیاز پیدا کردند، بتوانند مطالعه و استفاده از آن را جدی‌تر دنبال کنند. بسیاری از بنیان‌گذاران استارت آپ‌ها تصور می‌کنند موفقیت تنها به کیفیت محصول یا فناوری وابسته است، در حالی که با بزرگ‌تر شدن سازمان، مسائل مدیریتی و ساختاری اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.»

کرمی می‌گوید: «در حدود ۱۰ تا ۱۵ سال گذشته، تمرکز معماری سازمانی به مسائل کسب و کار معطوف شده است؛ یعنی به جای اینکه فقط درباره فناوری اطلاعات صحبت شود، این پرسش مطرح شده که یک سازمان برای اجرای راهبردهای خود به چه ساختار، فرایند و قابلیت‌هایی نیاز دارد. همین باعث پیدایش مفهوم معماری کسب و کار شده است. این مفهوم در ایران هنوز چندان شناخته شده نیست و یکی از علل آن، سابقه استفاده از معماری سازمانی در دستگاه‌های بزرگ و سازمان‌های دولتی است.»

به گفته او، از همین روست که بسیاری از شرکت‌های کوچک و استارت آپ‌ها تصور می‌کنند معماری سازمانی تنها به درد سازمان‌های بزرگ می‌خورد و ارتباطی با آنها ندارد، در حالی که معماری کسب و کار دقیقاً برای پاسخ به نیازهای همین کسب و کارهای روبه رشد توسعه پیدا کرده است



رشد یک استارت آپ تنها به ایده، محصول و جذب سرمایه وابسته نیست؛ بسیاری از کسب و کارها درست در مرحله توسعه، به دلیل نداشتن ساختار، فرایندها و معماری مناسب با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌شوند. از همین رو، سومین جایزه نوآوری آزاده یکی از پنل‌های آموزشی خود را به «معماری کسب و کار» اختصاص داده است. رضا کرمی، دبیر این پنل، معتقد است آشنایی زودهنگام کارآفرینان با این مفهوم می‌تواند از بسیاری از خطاهای مدیریتی در مسیر رشد جلوگیری و استارت آپ‌ها را برای تبدیل شدن به سازمان‌هایی پایدار آماده کند.

کرمی معتقد است یکی از مهم‌ترین چالش‌های استارت آپ‌ها پس از طی کردن مرحله شکل‌گیری، تبدیل شدن از یک تیم کوچک به سازمانی مقیاس‌پذیر است؛ به همین دلیل، سومین جایزه نوآوری آزاده یکی از محورهای آموزشی خود را به معماری کسب و کار اختصاص داده است. به گفته او، این حوزه با پاسخ دادن به سه پرسش اساسی درباره ساختار سازمانی، فرایندها و سیستم‌های مورد نیاز، مسیر رشد پایدار کسب و کارها را هموار می‌کند.

رضا کرمی معتقد است پاسخ را باید در معماری کسب و کار جست‌وجو کرد: «معماری کسب و کار در واقع بخشی از معماری سازمانی است و به این پرسش پاسخ می‌دهد که اگر یک کسب و کار بخواهد محصول یا خدمتی را در مقیاس گسترده عرضه کند، به چه ساختار، فرایندها و سیستم‌هایی نیاز دارد. وقتی یک کارآفرین شرکتش را راه‌اندازی می‌کند، طبیعی است در ابتدا

تمرکز اصلی روی ایده، طراحی محصول یا ارائه خدمت باشد. اما بعد از اینکه از مراحل اولیه عبور کرد، با سوال‌های تازه‌ای روبه‌رو می‌شود؛ اینکه اگر بخواهد شرکتش را توسعه دهد، چه واحدهای سازمانی‌ای باید ایجاد کند، چه نقش‌هایی در سازمان لازم است، فرایندها چگونه باید طراحی شوند و چه سیستم‌هایی باید از



مشاوره؛ مهارتی که استارت آپ‌ها باید یاد بگیرند

متخصص نیاز خواهند داشت. ممکن است یک استارت آپ در بخش استاندارد یاد بگیرد که باید از استاندارد مشخص استفاده کند، اما برای استقرار همان استاندارد به مشاوره نیاز دارد. یا زمانی که بخواهد مدل کسب و کار خود را تغییر دهد، وارد بازار جدیدی شود یا در حوزه‌هایی مانند امنیت داده یا انطباق با مقررات فعالیت کند، نیازمند همراهی یک مشاور متخصص خواهد بود. از این رو در این بخش تلاش می‌شود یک چارچوب منظم و نظام‌مند برای استفاده از خدمات مشاوره در اختیار استارت آپ‌ها قرار گیرد.»

از تشخیص نیاز تا انتخاب مشاور

یکی از موضوعاتی که به گفته می‌خانی در این بخش طرف توجه خواهد بود، آموزش نحوه تشخیص زمان نیاز به مشاوره است. او معتقد است بسیاری از تیم‌های نوپا نمی‌دانند چه زمانی باید از یک مشاور کمک بگیرند و همین موضوع باعث می‌شود بعضی از فرصت‌های رشد را از دست بدهند.

او می‌گوید: «یکی از اهداف ما این است که استارت آپ‌ها با موقعیت‌هایی آشنا شوند که معمولاً نیاز به مشاوره را فعال می‌کند؛ موضوعاتی مانند ورود به بازار جدید، جذب سرمایه، قراردادهای حقوقی، امنیت داده، انطباق با استانداردها یا حتی تغییر مدل کسب و کار. استارت آپ‌ها باید یاد بگیرند چگونه یک مشاور را ارزیابی و انتخاب کنند. اگر استارت آپ‌ها از ابتدا معیارهای مشخصی برای ارزیابی مشاور نداشته باشند، ممکن است با پایان همکاری متوجه شوند که زمان و هزینه هنگفتی صرف کرده‌اند، بدون آنکه نتیجه مطلوبی به دست آورده باشند.»

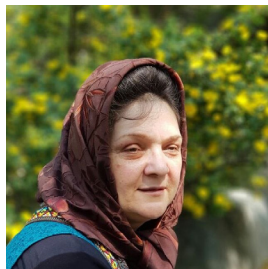
به گفته می‌خانی، نیازهای مشاوره‌ای یک استارت آپ در تمام مراحل رشد یکسان نیست و یکی از اهداف این بخش، آشنا کردن تیم‌ها با این تفاوت‌هاست. او توضیح می‌دهد: «در مرحله ایده و پیش از تاسیس، معمولاً مشاوره‌های

بسیاری از استارت آپ‌ها در مسیر رشد، زمانی سراغ مشاور می‌روند که با یک بحران یا بن‌بست جدی روبه‌رو شده‌اند؛ از جذب سرمایه و مسائل حقوقی گرفته تا ورود به بازارهای جدید یا بازنگری در مدل کسب و کار. اما تجربه نشان داده که چالش بسیاری از این کسب و کارها تنها دسترسی به مشاور نیست، بلکه تشخیص زمان نیاز به مشاوره، انتخاب فرد مناسب و استفاده موثر از توصیه‌های اوست. از همین رو، در سومین دوره جایزه نوآوری آزاده، بخشی با عنوان مشاوره کسب و کار به محورهای این رویداد اضافه شده است.

جهان آرامی‌خانی، رئیس کارگروه مشاوره جایزه نوآوری آزاده، درباره این بخش می‌گوید: «هدف اصلی توانمند کردن استارت آپ‌ها برای تشخیص نیازهای مشاوره‌ای و انتخاب آگاهانه مشاوران است. قرار نیست تنها فهرستی از مشاوران در اختیار تیم‌ها قرار گیرد، بلکه ابزارها و روش‌هایی ارائه خواهد شد تا خود استارت آپ‌ها بتوانند در هر مرحله از مسیر رشد، نیازهایشان را شناسایی و برای آنها راهکار مناسبی انتخاب کنند. بخش مشاوره، که از امسال به جایزه نوآوری آزاده اضافه شده، در کنار محور استاندارددها قرار گرفته است. هدف ما این است که به استارت آپ‌ها ابزار و روش بدهیم تا بتوانند نیازهای مشاوره‌ای خود را تشخیص دهند، مشاور مناسب را انتخاب کنند و در نهایت از فرایند مشاوره نتیجه بگیرند.»

به گفته می‌خانی، این آموزش‌ها قرار نیست صرفاً در قالب مباحث نظری ارائه شوند، بلکه بیشتر بر ابزارهای

کاربردی متمرکز است و بخش مشاوره ارتباط مستقیمی با محور استاندارددها دارد و مکمل یکدیگر هستند. او توضیح می‌دهد: «در بخش استاندارددها، استارت آپ‌ها با اهمیت استانداردها و ضرورت به کارگیری آنها آشنا می‌شوند، اما زمانی که بخواهند این استانداردها را در کسب و کار خود پیاده‌سازی کنند، معمولاً به کمک افراد





از جمله استفاده از کوپن‌های مشاوره، دریافت تخفیف از شبکه مشاوران یا حتی پرداخت مرحله‌ای هزینه‌ها. اینها ایده‌هایی است که بررسی می‌کنیم تا اگر امکان‌پذیر باشد، بتوانیم مقداری از ریسک مالی استارت‌آپ‌ها را برای استفاده از خدمات مشاوره کاهش دهیم. همه کسب و کارها لزوماً به یک نوع مشاوره نیاز ندارند. در مواردی یک مشاوره کوتاه‌مدت و پروژه‌ای کافی است، اما در برخی دیگر ممکن است متتوشیپ میان‌مدت یا حتی همراهی بلندمدت یک گروه مشاور برای کسب و کار مفیدتر باشد.»

به نظر می‌رسد رویکرد جدید جایزه نوآوری آزاده نیز بر این مبنا شکل گرفته است؛ اینکه مشاوره، همانند استاندارد، نباید صرفاً خدمتی مقطعی تلقی شود بلکه باید بخشی از فرهنگ مدیریتی استارت‌آپ‌ها را تشکیل دهد. از چنین منطقی، ارزش مشاوره تنها در ارائه یک توصیه خلاصه نمی‌شود بلکه در توانایی کسب و کار برای تبدیل آن توصیه‌ها به تصمیم‌های عملی، کاهش خطاهای مدیریتی و افزایش شانس ماندگاری در مسیر رشد معنا پیدا می‌کند.

حقوقی، مالکیت فکری یا طراحی مدل کسب و کار اهمیت بیشتری دارد. اما زمانی که استارت آپ وارد مرحله رشد می‌شود، موضوعاتی مانند معماری فنی، امنیت، استانداردها، توسعه محصول و بازار اهمیت پیدا می‌کند. در مراحل بعدی نیز ممکن است نیاز به مشاوره در حوزه‌هایی مانند مقیاس‌پذیری، مدیریت کیفیت، جذب سرمایه‌های بزرگ یا انطباق با استانداردهای بین‌المللی بیشتر شود. اگر استارت آپ‌ها این اولویت‌ها را بشناسند، می‌توانند منابع محدود خود را هدفمندتر هزینه کنند و از دریافت مشاوره‌های غیرضروری جلوگیری شود.»

کاهش ریسک مالی دریافت مشاوره

یکی دیگر از موضوعاتی که در این بخش بررسی می‌شود کاهش هزینه دریافت خدمات مشاوره برای استارت آپ‌هاست. ممی‌خانی با اشاره به اینکه بسیاری از کسب و کارهای نوپا توان پرداخت هزینه‌های بالای مشاوره را ندارند می‌گوید: «دبیرخانه جایزه مشغول بررسی مدلهایی است که بتواند این مانع را تا حدی برطرف کند. در حال واکاوی مدل‌های مالی گوناگون هستیم؛

کسب و کارها در بحران، امید ساختند

بقای خود فکر نکنند و بخشی از راه حل باشند. آنها کنار کارکنان شان ایستادند، خدمات شان را برای گروه‌های آسیب‌پذیر در دسترس‌تر کردند، به مشتریان فرصت نفس کشیدن دادند و دانش و فناوری خود را برای حل مسائل جامعه به کار بستند.»

به گفته سپهری، سال‌ها فعالیت در کنار کارآفرینان و کسب و کارهای نوآور به او نشان داده است که ارزش واقعی یک کسب و کار تنها با شاخص‌هایی مانند درآمد، تعداد مشتری یا رشد مالی سنجیده نمی‌شود: «گاهی ارزش یک کسب و کار در شغلی است که اجازه نمی‌دهد از بین برود، در خدمتی است که درست در زمان نیاز جامعه ارائه می‌شود یا در امیدی است که در دل یک خانواده زنده نگه می‌دارد.»

رئیس کمیته استارت‌آپ‌های سومین جایزه نوآوری آزاد به با تأکید بر اینکه مسئولیت اجتماعی نباید به انتشار گزارش‌های تبلیغاتی محدود شود ادامه می‌دهد: «مسئولیت اجتماعی یعنی باور کنیم سر نوشت کسب و کار از سر نوشت جامعه جدا نیست. اگر جامعه آسیب ببیند، هیچ کسب و کاری در بلندمدت موفق نخواهد بود و اگر جامعه تاب‌آورتر و امیدوارتر شود، آینده کسب و کارها نیز پایدارتر خواهد شد.»

سپهری درباره رویکرد مرحله دوم سومین جایزه نوآوری آزاد می‌گوید: «در این دوره که بدون رقابت و انتخاب برنده بر گزار می‌شود، تصمیم‌گیر فیم بخشی از برنامه را به شناسایی و تجلیل از استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهایی اختصاص دهیم که از زمان جنگ ۱۲ روزه تاکنون، مسئولیت اجتماعی را در عمل معنا کرده‌اند.»

او تأکید می‌کند هدف این بخش تنها بر گزاری مراسم تقدیر نیست، بلکه ثبت روایت‌هایی است که کمتر دیده شده‌اند؛ روایت افرادی که در اوج دشواری به جای پرسیدن اینکه چه کسی به آنها کمک خواهد کرد، از خود پرسیدند چگونه می‌توانند به دیگران کمک کنند



بحران‌های اخیر تنها تاب‌آوری کسب و کارها را محک نزد، بلکه نشان داد کدام استارت‌آپ‌ها در سخت‌ترین روزها کنار جامعه ایستادند.

به همین منظور، در دومین نشست سومین جایزه نوآوری آزاد، پنبلی ویژه به مسئولیت اجتماعی کسب و کارها اختصاص یافته است؛ پنبلی که در آن از استارت‌آپ‌هایی تقدیر می‌شود که از زمان جنگ ۱۲ روزه تاکنون، مسئولیت اجتماعی را از یک شعار به اقدامی عملی تبدیل کرده‌اند.

کتایون سپهری، رئیس کمیته استارت‌آپ‌های سومین جایزه نوآوری آزاد، معتقد است بحران‌های اخیر نشان دادند مسئولیت اجتماعی دیگر یک فعالیت جانبی یا تبلیغاتی برای کسب و کارها نیست بلکه اکنون جزئی از هویت و شیوه عمل آنها به شمار می‌رود.

سپهری با اشاره به تجربه ماه‌های اخیر، از جنگ ۱۲ روزه تا امروز و تمامی پیامدهای اقتصادی و اجتماعی آن می‌گوید: «جامعه در روزهای بحرانی بیش از هر چیز به امید نیاز دارد؛ امیدی که همیشه از پشت تریبون‌ها پدید نمی‌آید، بلکه گاهی از دل رفتار مسئولانه مردم و کسب و کارها متولد می‌شود.»

رئیس کمیته استارت‌آپ‌های سومین جایزه نوآوری آزاد با اشاره به تشکیل این بخش گفت: «در بحران‌های اخیر با نمونه‌های متعددی روبه‌رو شدیم که استارت‌آپ‌ها با وجود اینکه خودشان در گیر بحران بودند، مقداری از ظرفیت و منابع شان را صرف کمک به جامعه کردند. همین تجربه‌ها سبب شد تصمیم بگیریم در دومین نشست جایزه آزاد، پنبلی را به روایت و تقدیر از این کسب و کارها اختصاص دهیم؛ زیرا معتقدیم این رفتارها بخشی از سرمایه اجتماعی اکوسیستم نوآوری کشور است.»

او با اشاره به اینکه بسیاری از استارت‌آپ‌ها خود نیز در گیر مشکلات و فشارهای ناشی از بحران بودند می‌افزاید: «برخی از آنها تصمیم گرفتند فقط به



وقتی ارتباط، راه نجات شد (۵۱)

اینترنت خاموش شد ما خاموش نشدیم (۳۹)

یک میلیون دلیل برای ماندن (۲۷)

ماندن کلید موفقیت بود (۶۹)

هنر برای دوام آوردن (۴۵)

خط تولید خاموش نشد (۳۳)



نوآوری



از تعطیلی استودیو تا تولد دو محصول



طهماسبی اضافه می‌کند: «همین نیاز باعث شد ایده طراحی ریفرمر تاشو که از قبل در ذهن داشتیم، وارد مرحله اجرا شود تا کاربران بتوانند در خانه نیز تمرینات تخصصی پیلاتس را انجام دهند.»

به گفته او، در ادامه مسیر مشخص شد تامین تجهیزات به تنهایی پاسخگوی نیاز کاربران نیست و دسترسی به آموزش و برنامه تمرینی نیز اهمیت دارد. به همین دلیل، این شرکت توسعه اپلیکیشن هوشمند STPilates را نیز آغاز کرد. او درباره قابلیت‌های این اپلیکیشن نیز می‌گوید: «این پلتفرم امکان ارائه برنامه‌های تمرینی شخصی‌سازی‌شده، آموزش‌های تصویری، ارتباط با مربی، برنامه غذایی و سایر خدمات هوشمند را در اختیار کاربران قرار می‌دهد.»

مدیرعامل STPilates با اشاره به اینکه توسعه این دو محصول در موقعیتی دشوار و با وجود محدودیت‌های ناشی از بحران ادامه یافت ادامه می‌دهد: «تیم ما از پایان جنگ نخست تا بحران‌های بعدی، توسعه ریفرمر تاشو و اپلیکیشن را متوقف نکرد و امروز هر دو محصول آماده عرضه به بازار هستند.»

او در پایان درباره مهم‌ترین درس این تجربه می‌گوید: «بحران نیاز را به ما نشان داد، اما این نواوری و پشتکار بود که آن نیاز را به یک راه‌حل پایدار تبدیل کرد.»

گاهی یک بحران، قبل از آنکه کسب و کارها را متوقف کند، نیازهای پنهان را آشکار می‌کند. وقتی درهای استودیوهای ورزشی بسته شد، مساله فقط تعطیلی چند کلاس پیلاتس نبود؛ هزاران نفر راه‌همیشگی خود برای ورزش و حفظ سلامت را از دست داده بودند. همین خلأ، نقطه آغاز مسیری شد که به تولد دو محصول جدید در STPilates انجامید.

صفورا طهماسبی، بنیان‌گذار استارت‌آپ STPilates، با اشاره به تجربه این مجموعه در جریان بحران‌های اخیر می‌گوید تعطیلی استودیوهای ورزشی، این شرکت را به سمت توسعه محصولات سوئینگ داد که امکان ادامه تمرینات ورزشی را خارج از فضای باشگاه فراهم کند.

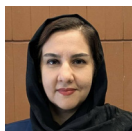
طهماسبی با معرفی فعالیت STPilates می‌گوید این استارت‌آپ در حوزه طراحی و تولید تجهیزات تخصصی پیلاتس و توسعه فناوری‌های نوین سلامت ورزشی فعالیت می‌کند.

او با اشاره به شرایط پیش آمده در جریان جنگ ۱۲ روزه توضیح می‌دهد: «تعطیلی استودیوهای ورزشی باعث شد بسیاری از هنر جوین امکان ادامه تمرینات خود را از دست بدهند. تماس‌ها و پیام‌های آنها دغدغه‌ای مشترک را نشان می‌داد؛ اینکه چگونه می‌توان بدون حضور در استودیو، تمرینات حرفه‌ای را ادامه داد.»



صفورا
طهماسبی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
STPilates

یک میلیون دلیل برای ماندن



سارا شریفی
بنیان‌گذار آفرینک

اصلی تیم شد. شریفی می‌گوید تلاش آنها این بود که کودکان در روزهای پر اضطراب جنگ، دسترسی خود را به فضایی امن برای تماشای محتوای کودک از دست ندهند.

به گفته او، هنگامی که تجهیزات پشتیبان از بین رفت، آفرینک راهبرد خود را بر انجام اقدام‌های کوچک اما مستمر بنا کرد. هر روز اعضای تیم با این پرسش کار خود را آغاز می‌کردند که «امروز چه گره کوچکی را می‌توان باز کرد؟» همین رویکرد باعث شد تیم فنی با تکیه بر سایر دیتاسنترها زیر ساخت را بازسازی کند و تیم محتوایی انتشار روزانه برنامه‌های جدید را ادامه دهد.

شریفی می‌گوید این تجربه نشان داد تاب‌آوری تنها به معنای مقاومت در برابر بحران نیست، بلکه گاهی از حل کردن یک مساله کوچک در هر روز آغاز می‌شود. به گفته او، انگیزه ادامه مسیر نیز حضور نزدیک به یک میلیون کودک در آفرینک طی روزهای جنگ بود؛ کودکانی که باعث شدند این تیم برای حفظ سرویس و خلق لحظه‌هایی آرام در دل بحران، از تلاش دست نکشد.

او تاکید می‌کند اکنون مهم‌ترین هدف آفرینک، کمک به کاهش اثر روانی جنگ بر کودکان و ساختن تجربه‌ای امن و امیدوارکننده برای آنهاست (۱۴)

بحران گاهی با صدای انفجار آغاز می‌شود، اما ادامه مسیر با پاسخ‌دادن به یک سوال ساده ممکن می‌شود: «امروز کدام گره کوچک را می‌توان باز کرد؟» برای آفرینک، جنگ ۱۲ روزه فقط آزمون پایداری زیر ساخت‌ها نبود؛ آزمونی بود برای حفظ آرامش نزدیک به یک میلیون کودک که هر روز به این پلتفرم پناه می‌آوردند. وقتی تجهیزات پشتیبان زیر آوار ماند، تیم آفرینک تصمیم گرفت امیدرانه با یک راه حل بزرگ، بلکه با صدها اقدام کوچک و روزانه زنده نگه دارد.

سارا شریفی، بنیان‌گذار آفرینک، روایت خود را از تاب‌آوری این پلتفرم کودک با تاکید بر نقش تصمیم‌های کوچک در عبور از بحران بیان می‌کند. آفرینک که از سال ۱۳۹۴ فعالیت خود را آغاز کرده، امروز به گفته شریفی، بالغ بر ۱۲ میلیون کودک ایرانی، کاربر دارد.

او می‌گوید با آغاز نشانه‌های جنگ، تیم آفرینک سناریوهای بحران را طراحی، زیر ساخت دور کاری را آماده و تجهیزات پشتیبان خود را در دیتاسنتر شریف تقویت کرد، اما آسیب‌دیدن این دیتاسنتر در جریان حملات، برنامه‌های از پیش طراحی شده را دچار چالش جدی کرد. هم‌زمان با تعطیلی مدارس، مراجعه کاربران به این پلتفرم به ناگهان افزایش یافت و حفظ پایداری سرویس اولویت



اعتماد مشتریان؛ مهم‌ترین سرمایه یک استارت‌آپ



عارفه‌اوزنگ
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
باکسورنگ

زنجیره تولید در مقطعی به حدود یک چهارم کاهش یافت. «اورنگ یکی از دشوارترین لحظات این دوره را وقوع انفجار در نزدیکی یکی از کارگاه‌های تولید تندیس می‌داند و می‌افزاید: «برای جلوگیری از توقف کار، تصمیم گرفتیم تمام سفارش‌های تندیس سروا بر کوه را به کارگاه اصلی منتقل کنیم تا مونتاژ نهایی‌شان بدون وقفه ادامه پیدا کند.» به گفته او، هدف اصلی تیم باکسورنگ در آن روزها حفظ تعهدات در قبال مشتریان بود: «در شرایطی که نااطمینانی بر فضای کسب و کار حاکم بود، تمام تلاش ما این بود که سفارش‌ها در زمان مقرر به دست مشتریان برسد.»

مدیرعامل باکسورنگ با تأکید بر اینکه بحران نگاه این شرکت به مفهوم تاب‌آوری را تغییر داد می‌گوید: «تاب‌آوری فقط به معنای دوام آوردن نیست، بلکه یعنی بتوانیم در کوتاه‌ترین زمان با شرایط جدید سازگار شویم، تصمیم‌های درست بگیریم و به تعهدات خود پایبند بمانیم.»

اورنگ گفته‌های خود را این‌طور به پایان می‌رساند: «این تجربه به ما نشان داد مهم‌ترین سرمایه یک استارت‌آپ نه تجهیزات و نه کارگاه‌های تولید، بلکه اعتماد و تعهدی است که در سخت‌ترین روزها نزد مشتریان شکل می‌گیرد و حفظ می‌شود.»

نوروز همیشه شلوغ‌ترین فصل کاری باکسورنگ بود؛ کارگاه‌ها پر از سفارش و تولیدکنندگان درگیر آماده‌سازی هدیه‌هایی که قرار بود روایت برنده‌ها را به مشتریان برسانند. اما امسال، درست در اوج کار، بحران از راه رسید. همان روزها بود که اعضای تیم فهمیدند مهم‌ترین محصولی که باید حفظ کنند، نه یک جعبه هدیه، بلکه اعتماد مشتریان است.

عارفه‌اوزنگ، بنیان‌گذار استارت‌آپ باکسورنگ، با اشاره به تجربه این مجموعه در دوران بحران می‌گوید مهم‌ترین درس این دوره برای تیم باکسورنگ این بود که اعتماد مشتریان ارزشمندترین سرمایه یک کسب و کار است، سرمایه‌ای که در روزهای سخت ساخته و حفظ می‌شود.

به گزارش جایزه نوآوری آزاده، اورنگ با معرفی فعالیت باکسورنگ توضیح می‌دهد این شرکت در حوزه طراحی، تولید و شخصی‌سازی هدایای سازمانی فعالیت می‌کند و کوشیده است با تکیه بر طراحی، روایت‌پردازی و همکاری با شبکه‌ای از هنرمندان و تولیدکنندگان سراسر کشور، هدایایی متناسب با هویت برنده‌های گوناگون تولید کند.

او با اشاره به هم‌زمانی اوج سفارش‌های نوروز ۱۴۰۴ با آغاز جنگ می‌گوید: «در پرتراфик‌ترین فصل کاری شرکت، بسیاری از همکاران تولیدی ما به سبب وضعیت بحرانی امکان ادامه فعالیت نداشتند و ظرفیت عملیاتی



بهار ۱۴۰۴
پروژه ولکام‌پک
ملی‌گلد



نوروز ۱۴۰۴
استنپ‌باکس

بازتعریف مسیر



به این استارت آپ بود؛ زیرا بخش مهمی از محصولات بلوفیش برای بازار گردشگری طراحی شده بود. او می‌افزاید: «بسته‌بندی‌هایی که برای مسافران آماده کرده بودیم در انبار باقی ماند. قرارداد همکاری با رستوران‌های سنتی بندر لافت برای پذیرایی از گردشگران لغو شد و حتی خانه‌ای که برای مدیریت پروژه گردشگری در بندر لافت اجاره کرده بودیم بدون استفاده ماند و تنها هزینه آن بر دوش شرکت باقی ماند.»

جمالی زاده با اشاره به خسارت‌های ناشی از فساد محصولات ادامه می‌دهد: «به دلیل توقف فروش و کوتاه‌بودن تاریخ مصرف برخی از تولیدات، تعدادی از محصولات از بین رفت. این اتفاق فقط یک زیان مالی نبود بلکه فشار روحی سنگینی نیز به تیم وارد کرد.»

بنیان‌گذار بلوفیش تاکید می‌کند این بحران در نهایت به تغییر نگاه مجموعه منجر شد: «تصمیم گرفتیم به جای انکاب به بازار گردشگری و کشتی‌های کروزر، روی بازارهای محلی، تولید پایدار و کاهش ضایعات تمرکز کنیم.»

او در پایان، مهم‌ترین درس این تجربه را چنین بازگو می‌کند: «تاب‌آوری یعنی در اوج تلاطم و تغییرات ناگهانی، جسارت بازتعریف مسیر را داشته باشیم و از دل بحران، فرصت‌هایی برای رشد و شروعی دوباره خلق کنیم.»

برخی اوقات یک بحران پیش از آنکه کارخانه‌ای را متوقف کند، رویایی را در انبارها جامی گذارد؛ جایی میان بسته‌بندی‌هایی که برای گردشگران آماده شده‌اند اما هرگز به دست مشتری نمی‌رسند. وقتی کشتی‌های کروزر از حرکت ایستادند و سفرها به جنوب کشور متوقف شد، استارت آپ بلوفیش نیز با انباری از محصول، قراردادهای لغوشده و بازاری که ناگهان ناپدید شده بود روبه‌رو شد. اما همین نقطه، آغاز بازتعریف مسیری شد که افسانه جمالی زاده آن را معنای واقعی تاب‌آوری می‌داند.

افسانه جمالی زاده، بنیان‌گذار استارت آپ بلوفیش، با اشاره به تجربه این استارت آپ در عبور از بحران‌های اخیر می‌گوید هدف بلوفیش از ابتدا تولید ارزش افزوده از ضایعات شیلانی و ماهیان کم‌مصرف و تبدیل آنها به محصولاتی با ارزش اقتصادی بوده است، اما درست در آغاز مسیر توسعه، مجموعه به بحرانی بر خورد که بسیاری از برنامه‌هایش را متوقف کرد. او توضیح می‌دهد: «جنگ و تنش‌های محیطی ابتدا دسترسی صیادان به دریا و تامین مواد اولیه را محدود کرد و سپس با توقف سفرها و اختلال در زنجیره توزیع، بازار فروش ما نیز از بین رفت.»

به گفته جمالی زاده، توقف تردد کشتی‌های کروزر و کاهش شدید ورود گردشگران به هر مزگان، از مهم‌ترین ضربه‌ها



افسانه
جمالی‌زاده
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
بلوفیش

بحران و تعریف ماموریت جدید



بازار هدف، ضربه‌ای سنگین‌تر از اختلال فنی پلتفرم بود. کرمی می‌گوید در آن روزها بارها از خود پرسیدند که وقتی کسب و کارهای مخاطبان‌شان از بین رفته، ادامه ساخت چنین پلتفرمی چه معنایی دارد. این ترندها حتی ادامه مسیر را برای تیم ابهام‌آمیز کرده بود. اما با بازگشت نسبی ثبات، نگاه تیم تغییر کرد. به گفته بنیان‌گذار پروا، آنها به این نتیجه رسیدند که دقیقاً در شرایط بحرانی وجود یک زیرساخت برای شناسایی، معرفی و حمایت از زنان کارآفرین اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. به همین دلیل، مسیر توسعه پروژه را از سر گرفتند، اما با رویکردی متفاوت.

کرمی می‌گوید امروز هدف پروا تنها معرفی کسب و کارها نیست، بلکه این پلتفرم می‌خواهد به زیرساختی برای بازیابی هویت اقتصادی و دیده شدن دوباره زنان کارآفرین تبدیل شود؛ بستری که بتواند در روزهای بحران نیز پیوند میان صاحبان کسب و کار و بازار را حفظ کند.

او در پایان، تجربه خود را این گونه جمع‌بندی می‌کند: «وقتی جنگ و قطعی اینترنت، بستر کار و بازار مخاطبان مان را ویران کرد، فهمیدیم بقای ما در نجات یکدیگر است؛ پس ایستادیم تا زیرساختی برای احیای دوباره باشیم.»

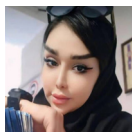
بحران برای استارت‌آپ «پروا» درست در نقطه‌ای از راه رسید که همه چیز آماده آغاز بود؛ وبسایت تازه راه افتاده بود و قرار بود اطلاسی از زنان کارآفرین ایران شکل بگیرد. اما جنگ، قطعی اینترنت و از بین رفتن بازار بسیاری از کسب و کارهای خرد، نه تنها فعالیت این پلتفرم را متوقف کرد، بلکه فلسفه وجودی آن را هم زیر سوال برد. با این حال، بنیان‌گذاران پروا تصمیم گرفتند در عوض کنار گذاشتن پروژه، آن را به بستری برای بازسازی و دیده شدن دوباره زنان کارآفرین تبدیل کنند.

کوثر کرمی، بنیان‌گذار استارت‌آپ «پروا»، می‌گوید بحران درست زمانی از راه رسید که تیم پس از ماه‌ها تلاش، زیرساخت اولیه پلتفرم را آماده کرده بود. به گفته او، اوضاع جنگی، ناامنی اقتصادی و در نهایت قطعی گسترده اینترنت، پروژه‌ای را که بر بستر وب شکل گرفته بود عملاً متوقف کرد. او توضیح می‌دهد که خسارت تنها به از دست رفتن دسترسی به سایت محدود نشد بلکه مهم‌ترین آسیب متوجه جامعه هدف پروا بود. بسیاری از زنان کارآفرین و صاحبان کسب و کارهای خرد و خانگی که قرار بود در این اطلاس معرفی شوند، پیر و قطع ارتباط با بازار و تداوم بحران، فعالیت خود را از دست دادند. به گفته کرمی، از بین رفتن



کوثر کرمی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ پروا

وقتی چالش‌ها موتور رشد شدند



نجمه لیاقت‌نژاد
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
پویش صنعت
طب پارسیان

داخلی، افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت محصولات متمرکز شد. به گفته او، توسعه نظام کنترل کیفیت و ردیابی محصول نیز بخشی از اقداماتی بود که برای افزایش اطمینان مشتریان و بهبود عملکرد انجام شد.

لیاقت‌نژاد می‌گوید امروز محصولات پویش صنعت طب پارسیان، شامل رول ملحفه یک‌بار مصرف و مشتقات اسپان‌بند، در مراکز درمانی، کلینیک‌های پوست و زیبایی، مراکز لیزر، صنایع و معادن مورد استفاده قرار می‌گیرد و توانسته مقداری از نیاز این بازار را با تولید داخلی تامین کند. او معتقد است تجربه سال‌های گذشته نشان داده بحران‌ها اگر چه هزینه‌زا و دشوار هستند اما می‌توانند به فرصتی برای نوآوری، بهبود کیفیت و حرکت به سمت خودکفایی تبدیل شوند. به گفته او، همین نگاه باعث شده است این مجموعه مسیر توسعه، اشتغال‌آفرینی و تولید با کیفیت ایرانی را با جدیت ادامه دهد. (۱۴)

پویش صنعت طب پارسیان از همان سال‌های آغاز فعالیت با چالش‌هایی مانند نوسانات اقتصادی، افزایش قیمت مواد اولیه و دشواری تامین تجهیزات روبه‌رو شد؛ اما این موانع به جای توقف، مسیر بازنگری در فرایندها و ارتقای کیفیت را برای این تولیدکننده تجهیزات مصرفی مراکز درمانی هموار کرد.

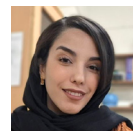
نجمه لیاقت‌نژاد، بنیان‌گذار استارت‌آپ «پویش صنعت طب پارسیان»، در روایت خود از مسیر این کسب‌وکار می‌گوید از همان ابتدای فعالیت در سال ۱۳۹۶، مجموعه با بحران‌هایی روبه‌رو شد که ادامه مسیر را دشوار می‌کرد. نوسانات اقتصادی، افزایش مستمر قیمت مواد اولیه و دشواری تامین تجهیزات از مهم‌ترین چالش‌هایی بود که پیش پای این تیم تولیدی قرار داشت.

او توضیح می‌دهد در چنین موقعیتی، به‌جای کاهش فعالیت یا توقف تولید، مجموعه بر اصلاح فرایندهای



توان کاوش انرژی صنعت

ادامه راه زیر سایه بحران



هانیه بیات
بنیان‌گذار
استارت‌آپ توان
کاوش انرژی
صنعت

و دشوار شدن تامین تجهیزات، آغاز جنگ فشار مضاعفی بر شرکت وارد کرد؛ زیرا بخش عمده سرمایه استارت آپ در قالب تجهیزات، قطعات و نمونه‌های ساخته شده بود و امکان بیمه کردن آنها نیز وجود نداشت. این شرایط روند توسعه محصولات را با موانع جدی مواجه کرد.

به گفته او، اعضای تیم با وجود این شرایط تصمیم گرفتند فعالیت شرکت را متوقف نکنند و با برنامه‌ریزی دقیق‌تر برای استفاده از منابع، توسعه محصولات و اجرای پروژه‌ها را ادامه دهند.

بنیان‌گذار توان کاوش انرژی صنعت در پایان تاکید می‌کند که امروز دستگاه شیکر آزمایشگاهی این شرکت در آزمایشگاه‌های کشور استفاده می‌شود، توسعه سایر محصولات ادامه دارد و شرکت نیز در مسیر ارزیابی دانش بنیان قرار گرفته است. او نتیجه این تجربه را چنین توصیف می‌کند که نوآوری تنها به طراحی محصول جدید محدود نمی‌شود، بلکه توان ادامه دادن، تصمیم‌گیری درست و حفظ امید در سخت‌ترین موقعیت نیز بخش مهمی از مسیر یک استارت آپ است.

در نخستین ماه‌های فعالیت، همه چیز برای یک شروع امیدوارکننده آماده بود؛ از طراحی نمونه‌های اولیه تا برنامه ورود به بازار. اما جهش قیمت قطعات و هم‌زمانی آن با بحران و جنگ، آینده استارت‌آپی نوپا را در هاله ابهام فرو برد. با این حال، تیم «توان کاوش انرژی صنعت» تصمیم گرفت به جای توقف، مسیر را با مدیریت منابع و حفظ تمرکز ادامه دهد؛ تصمیمی که امروز به نصب نخستین محصولات در آزمایشگاه‌های کشور و ادامه مسیر دانش بنیان شدن این شرکت رسیده است.

هانیه بیات، بنیان‌گذار استارت‌آپ توان کاوش انرژی صنعت، در صحبت‌هایش تاکید می‌کند: «ادامه دادیم؛ حتی زیر سایه بحران.» او توضیح می‌دهد این شرکت از آذر ۱۴۰۴ در همدان با هدف طراحی و ساخت تجهیزات پیشرفته الکترونیکی و توسعه فناوری بومی فعالیت خود را آغاز کرد و پیش از آغاز بحران، تمرکز اصلی تیم بر طراحی نمونه‌های اولیه، آماده‌سازی محصولات برای ورود به بازار و طی کردن فرایند ارزیابی دانش بنیان بود. بیات می‌گوید هم‌زمان با افزایش شدید قیمت قطعات



خط تولید در سیستان و بلوچستان خاموش نشد



استان، هزینه‌های سنگینی به صنایع تحمیل می‌کرد. خراسانی می‌گوید مهندسی معکوس برای این مجموعه تنها یک خدمت فنی نیست، بلکه راهی برای بومی‌سازی فناوری، کاهش وابستگی و حفظ تولید در صنایع سیستان و بلوچستان است.

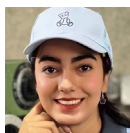
او با اشاره به روزهای جنگ می‌گوید کمبود مواد اولیه و وضعیت بحرانی، فشار مضاعفی بر فعالیت شرکت وارد کرد، اما تیم این مجموعه تصمیم گرفت تولید را متوقف نکند. به گفته خراسانی، حفظ امید و ادامه کار، مهم‌ترین عامل عبور از آن روزها بود.

بنیان‌گذار «طراحان توسعه مکانیک صنعت پیشرو» که در یکی از صنایع مردانه کشور فعالیت می‌کند می‌گوید: «در روزهایی که صدای جنگ بلندتر از صدای دستگاه‌ها بود، دست از ساختن نکشیدیم. در سخت‌ترین روزهای گروه فیم امید مهم‌ترین سرمایه کار آفرین است.» او تأکید می‌کند تاب‌آوری، تنها ادامه تولید نیست بلکه حفظ امید و انگیزه برای ساختن حتی در دشوارترین موقعیت است (۴)

در استانی که فاصله از مراکز صنعتی، کمبود زیرساخت و دشواری تأمین مواد اولیه بخشی از واقعیت هر روزه کسب و کارهاست، جنگ می‌توانست آخرین ضربه باشد. اما در زاهدان، میان صدای دستگاه‌ها و نگرانی از آینده، یک تصمیم گرفته شد؛ اینکه چرخ تولید در سیستان و بلوچستان از حرکت نایستد.

ریحانه خراسانی، بنیان‌گذار استارت‌آپ طراحان توسعه مکانیک صنعت پیشرو در زاهدان، با اشاره به تجربه فعالیت این مجموعه در سیستان و بلوچستان می‌گوید از سال ۱۳۹۸ مسیر تخصصی خود را در حوزه مهندسی معکوس و ساخت قطعات صنایع سیمان، فولاد و معدن آغاز کرده‌اند؛ مسیری که از همان ابتدا با چالش‌هایی مانند کمبود زیرساخت، فاصله از بازارهای بزرگ، ضعف زنجیره تأمین و دشواری جذب نیروی متخصص همراه بوده است.

به گفته او، این استارت‌آپ از دل نیاز واقعی صنایع استان متولد شد؛ جایی که نبود بعضی از قطعات، توقف خطوط تولید و وابستگی به تأمین‌کنندگان خارج از



ریحانه خراسانی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
طراحان توسعه
مکانیک صنعت
پیشرو

فرکانسی برای ماندن از مشهد



ارتباطی در پیام‌رسان‌های گوناگون، دوباره جامعه مخاطبان خود را بازسازی و نخستین دوره آموزشی «رادیو پرو» را با ظرفیت کامل برگزار کرد.

کریم‌فر همچنین از آغاز جنگ و تعطیلی فضای آموزشی در میانه برگزاری این دوره به عنوان دومین بحران یاد می‌کند و می‌گوید با وجود توقف یک و نیم ماهه کلاس‌ها، دوره آموزشی از سر گرفته شد و تقریباً همه شرکت‌کنندگان تا پایان همراه این استارت‌آپ ماندند.

او در ادامه به چالش تولید محصول آموزشی «سیگنال مینی» اشاره می‌کند؛ گیرنده‌ای آموزشی در حوزه رادیو آماتوری که تعدادی از قطعات آن باید از چین تامین می‌شد. به گفته بنیان‌گذار کیهان، قطع ارتباطات، محدودیت‌های حمل‌ونقل و اختلال در مسیرهای تجاری باعث شد تامین قطعات حدود سه ماه به تعویق بیفتد، اما در نهایت محصول آماده تولید و عرضه شد. کریم‌فر با تاکید بر اینکه بحران‌ها سرعت رشد این استارت‌آپ را کاهش دادند اما مسیر آن را متوقف نکردند توضیح می‌دهد که مهم‌ترین دستاورد این تجربه، یادگیری بازسازی اعتماد، تغییر مسیرهای ارتباطی و ادامه دادن در شرایط نامطمئن بوده است. به گفته او، یک استارت‌آپ تنها محصول یا دوره آموزشی نیست بلکه جامعه‌ای از مخاطبان است که حتی اگر ارتباط با آن مدتی قطع شود، می‌توان دوباره آن را ساخت (۱۴)

در روزهایی که ارتباطات یکی پس از دیگری قطع می‌شد، یک استارت‌آپ جوان در مشهد تصمیم گرفت در عوض خاموش شدن، فرکانس خود را تغییر دهد. «خانه رادیو آماتوری کیهان» که با هدف ترویج فرهنگ رادیو آماتوری، آموزش مهارت‌های مخابراتی و تولید محصولات آموزشی پدید آمده، در مسیر رشد خود با قطعی اینترنت، توقف کلاس‌ها و اختلال در تامین قطعات روبه‌رو شد؛ اما هر بار راه تازه‌ای برای ادامه دادن پیدا کرد.

کیمیا کریم‌فر، بنیان‌گذار استارت‌آپ «خانه رادیو آماتوری کیهان» در مشهد، با اشاره به تجربه این مجموعه در عبور از بحران‌ها می‌گوید: «کیهان در بحران خاموش نشد. فقط فرکانسش را عوض کرد».

او توضیح می‌دهد این استارت‌آپ فعالیت خود را با برگزاری دوره‌های رایگان برای معرفی رادیو آماتوری آغاز کرد؛ حوزه‌ای که با وجود جایگاه علمی و قانونی در جهان، هنوز در ایران کمتر شناخته شده است. به گفته کریم‌فر، طی ۱۰ هفته برگزاری این رویدادها، جامعه مخاطبان کیهان از صفر به حدود ۴۰۰ نفر رسید و مجموعه آماده برگزاری نخستین دوره آموزشی خود بود که با قطعی طولانی اینترنت، ارتباطش را با مخاطبان از دست داد.

چنان‌که بنیان‌گذار این استارت‌آپ می‌گوید، پس از بازگشت محدود اینترنت، تیم کیهان با ایجاد کانال‌های



کیمیا کریم‌فر
بنیان‌گذار
استارت‌آپ خانه
رادیو آماتوری
کیهان

یاد گرفتیم جلوی نشت پول را بگیریم



مریم بهبهانی
مدیرعامل درج

تمرکز بر یک محصول فاصله بگیرد و سبد محصولات خود را متنوع کند تا بتواند نیازهای گسترده‌تری از بازار را پاسخ دهد.

مدیرعامل درج همچنین به مشکلات ناشی از تحریم‌ها اشاره می‌کند و می‌گوید: «برای تامین هزینه‌های تحقیق و توسعه ناچار بودیم از واسطه‌های مالی استفاده کنیم، اما مقداری از سرمایه شرکت در این مسیر از دست رفت.» او می‌افزاید، افزایش نرخ ارز، اختلال در زنجیره تامین، محدود شدن ارتباط با تامین کنندگان خارجی و توقف ورود قطعات، شرکت را وادار کرد ساختار هزینه‌ها را بازنگری و تعدادی از نیروهای خود را تعدیل کند.

به گفته بهبهانی، مهم‌ترین دستاورد این سال‌ها تغییر نگاه شرکت به مدیریت منابع بود: «یاد گرفتیم اگر نفهمیم پول و انرژی کسب و کار از کجا نشت می‌کند، حتی بهترین ایده‌ها هم آرام آرام از دست می‌روند.» چنان‌که او می‌گوید، همین نگاه باعث شد درج مدل فعالیت خود را اصلاح کند و با وجود همه بحران‌ها، مسیر توسعه محصولات جدید را ادامه دهد. 

قصه درج نه با یک تصمیم بزرگ، که با یک مرخصی زایمان آغاز شد. مریم بهبهانی برای همراهی با همسرش وارد استارت‌آپی شد که تازه شکل گرفته بود، اما چند سال بعد خود را در میانه تحریم، قطعی اینترنت، از دست رفتن سرمایه و جنگ دید؛ بحران‌هایی که هر بار شرکت را ناچار از بازنگری در مسیر خود کرد.

مریم بهبهانی، مدیرعامل درج، می‌گوید این استارت‌آپ از سال ۱۳۹۷ فعالیت خود را در حوزه تولید سخت‌افزار الکترونیکی آغاز کرده و نخستین محصول آن کیف پول سخت‌افزاری برای نگهداری امن دارایی‌های دیجیتال بوده است. او با اشاره به تجربه سال‌های اخیر توضیح می‌دهد: «از همان سال‌های ابتدایی فعالیت، با بحران‌های مختلفی روبه‌رو شدیم؛ از ناآرامی‌ها و محدودیت‌های اقتصادی تا افزایش نرخ ارز، قطعی اینترنت و جنگ. هر کدام از این اتفاق‌ها بخشی از برنامه‌های ما را تغییر داد.»

به گفته بهبهانی، جنگ و محدودیت‌های اینترنت نشان داد تا کابه یک محصول وابسته به اینترنت، ریسک بزرگی برای کسب و کار است. از همین رو درج تصمیم گرفت از



بحران مسیر توسعه محصول را تغییر داد



فائزة کریمی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
درمیس تک

کردیم. به همین دلیل تصمیم گرفتیم توسعه محصول را به طور موقت متوقف کنیم و تمرکز خود را بر تکمیل زیرساخت‌های فنی و آماده‌سازی کسب و کار بگذاریم. کریمی اضافه می‌کند: «با آغاز جنگ، این تصمیم ادامه پیدا کرد و تا بازگشت نسبی ثبات، از ورود شتاب‌زده محصول به بازار خودداری کردیم.» به گفته او، پس از پایان بحران، تیم درمیس تک دوباره گفت‌وگو با مشتریان بالقوه را آغاز کرد تا نیازهای بازار را ارزیابی کند.

مدیرعامل درمیس تک ادامه می‌دهد: «با زور خورد مشتریان نشان داد مهم‌ترین انتظار آنها، کمک به بهبود سئو وب‌سایت و افزایش فروش آنلاین است. همین موضوع باعث شد بعضی از قابلیت‌های محصول را بازطراحی و بهینه‌سازی کنیم و با شناخت دقیق‌تر نیاز بازار، مسیر ارائه نسخه آزمایشی را از سر بگیریم.» کریمی تأکید می‌کند تجربه سه سال نخست فعالیت این استارت‌آپ نشان داد گاهی توقف کوتاه‌مدت، می‌تواند به تصمیم‌های دقیق‌تر و محصولی متناسب‌تر با نیاز بازار منجر شود. به گفته او، «تنها امر ثابت، تغییر است و هر تغییر می‌تواند فرصتی برای کشف ظرفیت‌های تازه باشد.»

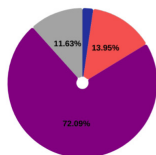
گاهی شجاعانه‌ترین تصمیم یک استارت‌آپ ادامه دادن نیست، متوقف شدن است. درست زمانی که تیم درمیس تک آماده ارائه نخستین نسخه آزمایشی محصول خود بود، نشانه‌های بحران یکی پس از دیگری نمایان شد. آنها به جای عرضه محصول در بازاری نامطمئن، تصمیمی متفاوت گرفتند: مکث کردند، دوباره سراغ مشتریان رفتند و اجازه دادند نیاز واقعی بازار، مسیر آینده محصول را تعیین کند.

فائزة کریمی، بنیان‌گذار استارت‌آپ درمیس تک، با اشاره به تجربه این شرکت در دوران بحران می‌گوید موقعیت پیش آمده باعث شد این استارت‌آپ پیش از عرضه نسخه آزمایشی محصول، مسیر توسعه خود را بازنگری و بر نیازهای واقعی بازار بیشتر تمرکز کند. به گزارش جایزه نوآوری آزاد، کریمی با معرفی درمیس تک می‌گوید این استارت‌آپ از سال ۱۴۰۳ در حوزه تجارت الکترونیک فعالیت خود را آغاز کرده است. او با اشاره به شرایطی که در آغاز فعالیت‌شان داشتند توضیح می‌دهد: «در بهمن ماه، هم‌زمان با آماده‌سازی نسخه دمو، نشانه‌هایی از بی‌ثباتی شرایط کشور را مشاهده

تصاویر قبل و بعد از آتالیز



لک جوش آکنه چین و چروک



- مشخصات پوستی شما**
- تیپ پوستی شما: مختلط
 - سن پوست شما: 26+
 - جنسیت پوست شما: غیر
 - رنگ پوست شما: سفید بسیار روشن
 - صافی پوست شما: کمی صاف

تیپ پوستی شما

- پیشانی: چرب
- بینی: ملایم
- چانه: خشک



مشاور هوشمند سلامت پوست شما

درمیس تک با استفاده از فناوری‌های نوین به شما کمک می‌کند تا مشکلات پوستی خود را به سرعت و به راحتی تشخیص دهید.

موفق باشید

پوست خود را کشف کنید در کمتر از ۱۰ دقیقه

درمیس تک با استفاده از فناوری‌های نوین به شما کمک می‌کند تا مشکلات پوستی خود را به سرعت و به راحتی تشخیص دهید. این برنامه با استفاده از دوربین و سنسورهای پیشرفته، قادر به تشخیص انواع مشکلات پوستی است. شما می‌توانید با استفاده از این برنامه، وضعیت سلامت پوست خود را به صورت مداوم پیگیری کنید و با دریافت توصیه‌های تخصصی، پوست خود را به بهترین حالت درآورید.



خدمات درمیس تک

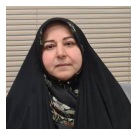
فرصت تازه ساختیم



مربوط می‌شد. دیارمو برای توسعه صادرات صنایع دستی ایران، گالری و انباری در این کشور تاسیس کرده بود اما افزایش هزینه‌ها، نوسانات ارزی و دشوار شدن تجارت، ادامه این مسیر را مشکل کرد. حسن‌زاده می‌گوید: «به جای کنار گذاشتن سرمایه‌گذاری، تصمیم گرفتیم کاربری بخشی از ظرفیت خود را تغییر دهیم و یک کافه‌رستوران راه‌اندازی کنیم. درآمد آن، هزینه‌های نگهداری گالری را تأمین کرد و اجازه داد فعالیت صادراتی ما حفظ شود.»

به گفته او، سومین نقطه عطف زمانی بود که برنامه ورود به بازار روسیه به دلیل شرایط جنگی و کاهش اعتماد در مبادلات عملاً متوقف شد: «در این وضعیت به جای انتظار، مسیر مان را تغییر دادیم و با تکیه بر تجربه دکتر فردایی فرد، آموزش تجارت با روسیه و اوراسیا را آغاز کردیم؛ مسیری که به جای صادرات مستقیم، به توانمندسازی سایر فعالان اقتصادی انجامید.»

حسن‌زاده معتقد است مهم‌ترین دستاورد این سال‌ها تغییر نگاه به بحران بوده است: «یاد گرفتیم تاب‌آوری فقط دوام آوردن نیست؛ گاهی باید شجاعت تغییر داشت. هر بحران ماسا را وارد کرد مدل کسب و کارمان را بازآفرینی کنیم و همین انعطاف، امروز به بزرگ‌ترین سرمایه دیارمو تبدیل شده است.»



سیمین حسن‌زاده
مدیرعامل دیارمو

گاهی بزرگ‌ترین تهدید برای یک کسب و کار از دست دادن بازار نیست؛ از دست دادن نقشه‌ای است که برای آینده کشیده بود. وقتی اینترنت قطع، هزینه‌های صادرات چند برابر و بازارهای خارجی یکی پس از دیگری از دسترس خارج می‌شوند، بسیاری از کسب و کارها ناگزیر از توقف می‌شوند. اما برای «دیارمو»، هر بن بست به آغاز مسیری تازه تبدیل شد؛ مسیری که از تغییر مدل فروش آغاز شد. به بازتعریف دارایی‌ها رسید و در نهایت از دل توقف صادرات، کسب و کاری تازه متولد کرد.

سیمین حسن‌زاده، مدیرعامل شرکت بازرگانی توسعه فناوری‌های هوشمند و یونانوب با نام تجاری «دیارمو»، می‌گوید این مجموعه فعالیت خود را با تمرکز بر بازاریابی دیجیتال، فروش آنلاین و توسعه صادرات آغاز کرد. اما با وقوع بحران‌های پی‌پی، ادامه مسیر با همان مدل اولیه دیگر ممکن نبود. به گفته او، نخستین چالش با اختلال‌های اینترنتی و فیلترینگ آغاز شد: «وقتی کانال‌های ارتباطی و فروش ما از دست رفت، ناچار شدیم خیلی سریع استراتژی‌مان را تغییر دهیم و فروش را به پلتفرم‌های بومی مانند باسلام منتقل کنیم. همین تصمیم باعث شد ارتباط با مشتریان حفظ شود و جریان درآمد متوقف نشود.»

بحران بعدی به فعالیت صادراتی شرکت در سری لانکا

حرکتی که متوقف نشد



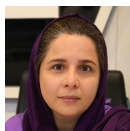
خدمات، مسیر توسعه خود را دنبال می کرد اما با شروع جنگ، کاهش مراجعه مراجعان و تغییر اولویت های مردم، روند اجرای برخی از برنامه های توسعه ای کند شد. به گفته خوشر فتار یزدی، همین باعث شد تیم رامان بیش از گذشته به نقش اجتماعی خود توجه کند. این مجموعه با حفظ ارتباط با مراجعان، باز طراحی خدمات متناسب با شرایط جدید و ادامه توسعه سامانه هوشمند ارزیابی و پیش حرکتی، کوشید مسیر فعالیت خود را متوقف نکند. بنیان گذار «راز تندرستی رامان» تاکید می کند تجربه این روزها نشان داد تاب آوری تنها به معنای دوام آوردن نیست بلکه ادامه دادن مسیر با مسئولیت پذیری، نوآوری و حفظ امید است؛ رویکردی که امروز دیگر جزئی از هویت این استارت آپ فعال در حوزه سلامت و تندرستی به شمار می رود

در روزهایی که اضطراب و نااطمینانی سلامت را از اولویت بسیاری از خانواده ها خارج کرده بود، یک مرکز تندرستی در مشهد تصمیم گرفت مسیر متفاوتی انتخاب کند: نه توقف، بلکه ادامه دادن. استارت آپ «راز تندرستی رامان» در اوج بحران، توسعه خدمات و سامانه هوشمند ارزیابی حرکتی خود را متوقف نکرد تا نشان دهد حتی در سخت ترین شرایط نیز می توان برای سلامت جامعه قدم برداشت. ناهید خوشر فتار یزدی، بنیان گذار استارت آپ «راز تندرستی رامان» که از سال ۱۴۰۱ فعالیت رسمی خود را در مشهد آغاز کرده است، با اشاره به تجربه این مجموعه در دوران بحرانی می گوید: «آموختیم که حتی در روزهای بحران، حرکت برای سلامت نباید متوقف شود.» او توضیح می دهد پیش از آغاز بحران، رامان با تمرکز بر ارزیابی های تخصصی، حرکات اصلاحی و هوشمندسازی



ناهید خوشر فتار یزدی
بنیان گذار
استارت آپ راز
تندرستی رامان

اینترنت خاموش شد ما خاموش نشدیم



صدیقه الیاسی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
روستاژ

پرداخت چک تامین کنندگان، که بیشترشان کارگاه‌های کوچک و روستایی بودند، یکی پس از دیگری فرامی‌رسید... الیاسی توضیح می‌دهد که در آن مقطع زمانی، تیم روستاژ تصمیم گرفت به جای تعدیل نیرو یا به تعویق انداختن تعهدات، مسیر دشوارتری را انتخاب کند. به گفته او، مقداری از دارایی‌های شخصی اعضای تیم فروخته شد تا چک‌ها پاس، بدهی‌ها پرداخت و محصولات، با وجود نبود امکان فروش، با صرف هزینه‌های سنگین نگهداری شوند تا از بین نروند.

بنیان‌گذار روستاژ با تاکید بر اینکه برای یک کسب و کار کاملاً وابسته به اینترنت بحران تنها به جنگ محدود نمی‌شد می‌افزاید: «ماه‌ها قطعی اینترنت و از دسترس خارج شدن زیرساخت‌ها فشار بحران را چند برابر کرد. با این حال تصمیم گرفتیم چراغ روستاژ خاموش نشود. ایستادیم، هزینه کردیم و از دارایی‌هایمان گذشتیم، اما از مسئولیت‌هایمان نه.» او در پایان، درس آموخته این تجربه را چنین بیان می‌کند: «روستاژ رانه با روزهای آسان، بلکه با عبور از سخت‌ترین روزها ساختیم؛ جایی که امید از سرمایه ارزشمندتر بود.»

وقتی جنگ و قطعی اینترنت زیرساخت یک کسب و کار آنلای را از دسترس خارج کرد، بنیان‌گذاران استارت‌آپ «روستاژ» برای حفظ تعهدات خود دارایی‌های شخصی‌شان را فروختند تا همکاران و تامین‌کنندگان کوچک آسیب نبینند. صدیقه الیاسی، بنیان‌گذار این استارت‌آپ، در سومین دوره جایزه نوآوری آزاده، داستان «چراغی که خاموش نشد» را از روزهایی تعریف می‌کند که ادامه دادن دشوارترین اما تنها انتخاب ممکن بود.

صدیقه الیاسی، بنیان‌گذار استارت‌آپ «روستاژ»، در سومین دوره جایزه نوآوری آزاده، روایت این استارت‌آپ از روزهای بحرانی را با عنوان «چراغی که خاموش نشد» بازگویی می‌کند؛ روایتی از کسب و کاری که در اوج جنگ و قطعی اینترنت، برای حفظ تعهدات خود از دارایی‌های شخصی بنیان‌گذارانش هزینه کرد.

او با اشاره به اینکه روستاژ یک پلتفرم فروش محصولات سالم و سنتی است می‌گوید: «خانه ما روی اینترنت بنا شده بود و با قطع آن، انگار سقف کسب و کارمان فرو ریخت. دسترسی به سایت و کانال‌های فروش از بین رفت، در حالی که خریده‌های شب عید انجام شده بود و موعد



ریکوژان

روایایی که در توفان ماند



فائزه نورآبادی
قهرودی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
ریکوژان

تورم، دشواری تامین مواد اولیه و همچنین نگاه‌های سنتی به حضور زنان در مدیریت و فعالیت‌های فنی سخن می‌گوید و تاکید می‌کند اعضای تیم ترجیح دادند به جای پاسخ‌دادن به تردیدها، کیفیت کار و محصولات‌شان را به نمایش بگذارند. به گفته او، با آغاز جنگ و تشدید ناآرامی‌ها، زنجیره تامین مواد اولیه دچار اختلال شد و اوضاع اقتصادی نیز بیش از گذشته بر فعالیت شرکت فشار وارد کرد، اما این استارت‌آپ با تغییر مسیر، سازگاری با شرایط و حفظ انگیزه به فعالیت خود ادامه داد.

بنیان‌گذار ریکوژان با اشاره به دستاوردهای شرکت ادامه می‌دهد، این مجموعه امروز موفق به دریافت مجوز رسمی «واحد فناور» از پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس شده و در کنار حضور در رویدادها و کنگره‌های تخصصی، توانسته به درآمد عملیاتی دست یابد.

او در پایان مهم‌ترین درس این مسیر را چنین تعریف می‌کند: «ما از خاکی ریشه گرفته‌ایم که ایستادگی را در اوج تلاطم‌ها به ما آموخت؛ آموختیم چگونه با غیرت ایرانی و پشتکار، از دل محدودیت‌ها، ارزش فناورانه خلق کنیم.» (۱۴)

از فضایی کوچک و فرسوده در تهران تارسیدن به شرکتی دانش‌بنیان؛ روایت استارت‌آپ «ریکوژان» داستان تیمی است که با دست‌های خالی، اما با امید و پشتکار، تولید پروتئین‌های نوتر کیب را آغاز کرد و در میان تحریم، نوسانات اقتصادی و بحران جنگ، مسیر خود را به سوی ماندگاری پی گرفت.

فائزه نورآبادی قهرودی، بنیان‌گذار استارت‌آپ «شرکت دانش‌بنیان پروتئین نوتر کیب روژان (ریکوژان)»، با اشاره به حوزه فعالیت این استارت‌آپ می‌گوید: «ما در حوزه تولید پروتئین‌های نوتر کیب برای استفاده در تولید واکسن، کیت‌های تشخیصی و محصولات زیست‌فناورانه فعالیت می‌کنیم.» نورآبادی قهرودی توضیح می‌دهد: «ریکوژان در سال ۱۴۰۳ با سرمایه‌ای اندک و به‌همت تیمی سه نفره فعالیت خود را آغاز کرد؛ تیمی که نخستین روزهایش را در فضایی کوچک و فرسوده گذراند و هم‌زمان با توسعه زیرساخت‌ها، به شناخت بهتر بازار و اصلاح مسیر محصولات خود پرداخت.» او با اشاره به چالش‌های متعدد این مسیر، از فشار تحریم‌ها،



بحران مسیر صادرات را تغییر داد



صادرات نبود بلکه می‌خواستیم نشان دهیم زنان نیز می‌توانند نقش موثری در تجارت بین‌الملل و توسعه اقتصاد کشور ایفا کنند.»

محمدی با اشاره به چالش‌های پیش آمده در دوران بحران می‌گوید: «محدودیت‌های اعمال شده در مسیرهای سنتی صادرات ما را ناچار کرد مدل فعالیت خود را بازنگری کنیم و دنبال مسیرهای جایگزین باشیم.»

به گفته او، این شرکت با بررسی ظرفیت‌های جدید، تمرکز خود را بر بازارهای شمال ایران، کشورهای حاشیه دریای خزر و توسعه حمل و نقل ریلی قرار داد و بخشی از مسیرهای صادراتی پیشین را جایگزین کرد.

مدیرعامل کیمیا تجارت پیشگامان سحر اضافه می‌کند: «این تغییر مسیر باعث شد علاوه بر حفظ روند صادرات، بازارهای جدیدی را شناسایی و برخی از محدودیت‌های موجود را به فرصت تبدیل کنیم.»

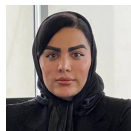
محمدی در آخر تاکید می‌کند تجربه سال‌های اخیر به این شرکت آموخته است تاب‌آوری تنها به معنای مقاومت در برابر بحران نیست، بلکه توانایی بازنگری در استراتژی‌ها و کشف مسیرهای تازه برای رشد است؛ «بحران به ما یاد داد تجارت، بی‌ش از هر چیز، هنر عبور از مرزها و یافتن راه‌های جدید برای ادامه مسیر است.» (H)

برای یک شرکت صادراتی، بحران فقط به معنای بسته شدن یک مرز نیست؛ گاهی یعنی از دست رفتن مسیری که سال‌ها برای ساختنش زمان صرف شده است. اما درست در همین نقطه بود که تیم کیمیا تجارت پیشگامان سحر تصمیم گرفت به جای انتظار برای بازگشت شرایط گذشته، نقشه تجارت خود را از نو ترسیم کند؛ نقشه‌ای که این بار مسیرش از بازارهای شمال ایران و کشورهای حاشیه دریای خزر می‌گذشت.

سحر محمدی، مدیرعامل شرکت کیمیا تجارت پیشگامان سحر (KTPSIC)، با اشاره به تجربه این شرکت در عبور از بحران‌های اخیر می‌گوید مهم‌ترین درس این دوره، تغییر سریع مسیرهای تجاری و تبدیل محدودیت‌ها به فرصت‌های تازه برای توسعه بازارهای صادراتی بود.

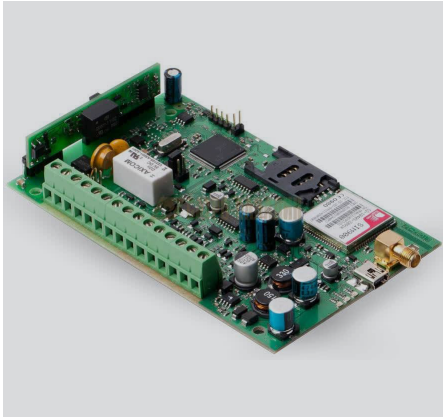
محمدی با معرفی فعالیت این شرکت توضیح می‌دهد کیمیا تجارت پیشگامان سحر از سال ۱۳۹۸ در حوزه صادرات مواد اولیه شیمیایی، معدنی و محصولات پتروشیمی فعالیت می‌کند و با هدف معرفی ظرفیت‌های تولیدی ایران در بازارهای بین‌المللی شکل گرفته است.

او با اشاره به اینکه این شرکت از ابتدای فعالیت خود کوشیده است حضور محصولات ایرانی را در بازارهای جهانی گسترش دهد ادامه می‌دهد: «هدف ما تنها توسعه



سحر محمدی
مدیرعامل شرکت
کیمیا تجارت
پیشگامان سحر

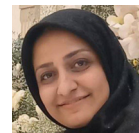
از نبرد با سرطان تا ساخت هوش مصنوعی



حرکت صنایع از نگهداری واکنشی به سمت نگهداری پیش‌بینانه، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و ایجاد فرصت‌های شغلی در حوزه‌هایی مانند هوش مصنوعی، تحلیل داده و نگهداری هوشمند تجهیزات است. دلپاک معتقد است میان سلامت انسان و سلامت صنعت شباهتی اساسی وجود دارد؛ همان‌گونه که تشخیص زودهنگام بیماری‌هایی مانند سرطان می‌تواند سر نوشت یک انسان را تغییر دهد، تشخیص به موقع خرابی تجهیزات نیز می‌تواند از بحران‌ها و خسارت‌های بزرگ در صنعت جلوگیری کند. به گفته او، همین نگاه الهام‌بخش طراحی و توسعه این راهکار بوده است.

او در پایان تأکید می‌کند استارت‌آپ فرسام ادامه همان مبارزاتی است که روزی برای حفظ زندگی آغاز شد، مسیری که اکنون به خلق ارزش اقتصادی، افزایش بهره‌وری، کاهش اتلاف منابع و توسعه فناوری در صنعت کشور رسیده است. جمله‌ای که او به عنوان درس آموخته این مسیر انتخاب کرده نیز همین نگاه را بازتاب می‌دهد: «سرطان به من آموخت که هر بحران می‌تواند آغاز یک تحول باشد. امروز همین باور، انگیزه ساخت راهکارهایی است که از بروز بحران در صنعت جلوگیری می‌کنند؛ زیرا پیشگیری ارزشمندتر از جبران است.» (۱۴)

بحران فقط مسیر زندگی را تغییر نمی‌دهد، گاه پیش می‌آید که نگاه آدم را هم عوض کند. فهیمه دلپاک، بنیان‌گذار استارت‌آپ «فرسام» در مشهد، پس از سه سال مبارزه با سرطان، تجربه شخصی خود را از اهمیت تشخیص زودهنگام به ایده‌ای فناورانه تبدیل کرد؛ ایده‌ای که امروز به وسیله هوش مصنوعی و دوقلوی دیجیتال به صنایع کمک می‌کند پیش از وقوع خرابی، نشانه‌های بحران را شناسایی کنند. روایت فهیمه دلپاک، بنیان‌گذار استارت‌آپ «فرسام»، نشان می‌دهد گاهی تجربه‌ای شخصی می‌تواند به یافتن راهکاری برای حل مسأله‌ای بزرگ در صنعت منجر شود. او می‌گوید مسیر شکل‌گیری این استارت‌آپ از دل یک تجربه دشوار آغاز شد؛ زمانی که با سرطان روبه‌رو شد و سه سال برای درمان و بازگشت به زندگی تلاش کرد. به گفته دلپاک، این دوره بیش از هر چیز اهمیت زمان، پیشگیری و تصمیم‌گیری در لحظه مناسب را به او آموخت و باعث شد مسیر حرفه‌ای خود را بر خلق ارزش و حل مسائل واقعی بنا کند. بر همین اساس، ایده توسعه سامانه‌ای هوشمند برای پایش تجهیزات دوار شکل گرفت؛ سامانه‌ای مبتنی بر هوش مصنوعی و دوقلوی دیجیتال که داده‌های عملیاتی تجهیزات صنعتی را تحلیل می‌کند تا نشانه‌های اولیه خرابی را شناسایی و رفتار آینده تجهیزات را پیش‌بینی کند. هدف این سامانه،



فهیمه دلپاک
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
فرسام

آوارهای جنگ امید ساختند



زهرا حیدری
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
فناور سبز بتن

صنعتی برای انجام آزمایش‌های تخصصی بدون تحمل هزینه استفاده شود؛ همین اقدام بود که باعث شد روند تحقیق و توسعه متوقف نشود.

بنیان‌گذار «فناور سبز بتن» همچنین از نقش مسئولیت اجتماعی این استارت‌آپ در دوران بحران سخن می‌گوید. به گفته او، این مجموعه در نشست‌هایی با شهرداری و دیگر نهادهای مسئول، راهکارهایش را برای بازیافت نخاله‌های ساختمانی و آوارهای ناشی از جنگ و تبدیل آنها به مصالح قابل استفاده ارائه و آمادگی خود را برای انتقال دانش فنی این فناوری اعلام کرد. حیدری معتقد است مهم‌ترین دستاورد این تجربه درک این واقعیت بود که سرمایه اصلی یک استارت‌آپ، پیش از منابع مالی و تجهیزات، سرمایه انسانی، همکاری و تداوم جریان دانش است. او می‌گوید: «ما فقط بتن سبز نساختیم؛ وقتی جنگ مسیر مان را بست، امید را مهندسی کردیم و ثابت کردیم تاب‌آوری یعنی تبدیل آوار امروز به زیربنای آینده‌ای پایدار».

به باور او، بحران نشان داد نوآوری تنها به تولید یک محصول محدود نمی‌شود بلکه توانایی حفظ همکاری‌ها، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تبدیل چالش‌ها به فرصت، مهم‌ترین ویژگی یک شرکت فناوری در روزهای دشوار است ۱۴

وقتی بحران برنامه‌های توسعه یک استارت‌آپ فناوری را متوقف کرد، این تیم به جای انتظار برای بازگشت شرایط عادی، به دنبال راهی برای ساختن آینده از درون همان بحران رفت. «فناور سبز بتن» استارت‌آپی در حوزه عمران و محیط‌زیست است که روایت آن از روزهای جنگ، بر تبدیل آوار به فرصت و تداوم نوآوری در سخت‌ترین شرایط تاکید دارد.

زهرا حیدری، بنیان‌گذار استارت‌آپ «فناور سبز بتن»، در روایت خود توضیح می‌دهد که این مجموعه از سال ۱۴۰۰ در اصفهان، با هدف تبدیل پسماندهای صنعتی به مصالح ساختمانی پایدار فعالیت خود را آغاز کرد و بعد از سال‌ها تحقیق، ثبت اختراع و همکاری با صنایع گوناگون، در آستانه تجاری‌سازی فناوری خود قرار داشت. اما حمله به مجموعه فولاد مبارک، که یکی از شرکای اصلی این پروژه بود، زنجیره تامین مواد اولیه و روند توسعه فناوری را دچار اختلال جدی کرد.

او می‌گوید در این موقعیت، تیم تصمیم گرفت به جای توقف فعالیت‌ها مسیر تازه‌ای برای ادامه کار طراحی کند. به گفته حیدری، در جلسات مشترک با مدیران فولاد مبارک پیشنهاد شد همکاری‌ها تا زمان بازگشت وضعیت عادی در قالب غیر نقدی ادامه پیدا کند و از ظرفیت شبکه همکاران



وقتی اینترنت خاموش شد، آلفا مسیرش را عوض کرد



لیا عرفانی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ کانون
آلفا

بر آوردهای اولیه رسید. عرفانی می‌گوید زمانی که مشخص شد این رکود تنها محدود به کانون آلفا نیست و بسیاری از کسب و کارهای آموزشی و خدماتی شهر نیز شرایط مشابهی دارند، تیم تصمیم گرفت به جای گسترش فعالیت‌ها، بر بازطراحی مدل کسب و کار تمرکز کند.

به گفته او، کاهش تعداد دوره‌ها، تغییر روش‌های بازاریابی و ایجاد مسیرهای جدید برای پیوند آموزش با تجربه عملی، باعث شد این مجموعه دست کم شماری از برنامه‌های خود را حفظ کند و شش دوره آموزشی را به مرحله اجرا برساند.

بنیان‌گذار کانون آلفا معتقد است بزرگ‌ترین درس این بحران، پذیرش تغییر در موقعیتی است که آینده قابل پیش‌بینی نیست. او می‌گوید: «شکوفایی مسیر رسیدن به بهشت است و بهشت را به بهای می‌دهند نه به بهانه.» ۱۵

در مشهد، جایی که کانون آلفا با هدف آموزش مهارت‌های هوش دیجیتال و تولید محتوای خلاق فعالیت خود را آغاز کرده بود، خاموشی اینترنت بین‌الملل نه فقط یک اختلال فنی بلکه بحرانی بود که ستون اصلی کسب و کار را از کار انداخت؛ اما پذیرش این واقعیت که برای بقا باید مسیر را از نو تعریف کرد، این استارت‌آپ را در میدان نگاه داشت. لیا عرفانی، بنیان‌گذار استارت‌آپ کانون آلفا در مشهد، با بازگردن تجربه این مجموعه در سومین رویداد جایزه نوآوری آزاده، از ماه‌هایی می‌گوید که قطعی اینترنت بین‌الملل، مهم‌ترین ابزارهای کاری این تیم در حوزه هوش دیجیتال را از دسترس خارج کرد.

او توضیح می‌دهد هم‌زمان با اختلال‌های اینترنت و سپس رکود ناشی از شرایط جنگی، برنامه این مجموعه برای برگزاری ۳۳ دوره آموزشی نیز به شکست انجامید؛ به طوری که میزان ثبت‌نام تنها به حدود ۱۰ درصد بدترین



هنر برای دوام آوردن



از آنها رایگان برپا می‌شدند، در کنار کودکان کار، زنان سرپرست خانوار و دیگر گروه‌های آسیب‌پذیر قرار گرفت تا هنر به فرصتی برای گفت‌وگو، آرامش، خلق کردن و بازیابی امید تبدیل شود.

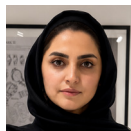
حصاری همچنین به خلق اثر سرامیکی «سرو ایران» اشاره می‌کند؛ اثری که از خاکی الهام گرفته از روزهای بحران شکل گرفت و به گفته او، نمادی از ریشه‌دار ماندن، ایستادگی و امید در سخت‌ترین دوره‌هاست.

بنیان‌گذار سوفیل استودیو تاکید می‌کند این تجربه نگاه تیم آنها به کار آفرینی اجتماعی را تغییر داده است؛ به گونه‌ای که موفقیت را تنها در تعداد محصولات فروخته شده نمی‌بینند، بلکه آن را در تاثیر اجتماعی، بازگشت امید، ایجاد اعتماد به نفس و توانمندسازی افراد جست‌وجوی می‌کنند. او در پایان درباره درس آموخته‌های این مسیر می‌گوید: «آموختیم که هنر فقط کالایی برای روزهای خوب نیست، نیازی است برای روزهای سخت؛ برای دوام آوردن و ادامه دادن.»

وقتی بحران بازار هنر را کوچک‌تر کرد، سوفیل استودیو تصمیم گرفت هنر را از ویرترین فروش بیرون بیاورد و به میان آدم‌ها برسد؛ جایی که خلق کردن یادست، به ابزاری برای آرامش، امید و تاب‌آوری تبدیل شد.

مرجان حصاری، بنیان‌گذار استارت‌آپ کیمیا هنر ماندگار (سوفیل استودیو)، درباره فعالیت‌های این استودیو توضیح می‌دهد: «این استودیو از زمان آغاز فعالیت خود در اسفند ۱۴۰۱ تلاش کرده است با طراحی محصولات دست‌ساز پذیر، به ویژه برای افرادی که دچار آسیب بینایی هستند، و برگزاری کارگاه‌های آموزشی، گروه‌های بیشتری را درگیر هنر کند. اما به سبب وقوع جنگ و بحران‌های پیاپی، تغییر اولویت‌های جامعه باعث شد تقاضا برای محصولات هنری کاهش یابد و این کسب‌وکار نیز چالش‌هایی جدی پیدا کرد.

او می‌گوید در آن موقعیت، تیم سوفیل استودیو به جای تمرکز صرف بر فروش، نقش اجتماعی هنر را پررنگ‌تر کرد و بابرگزاری کارگاه‌های تجربه‌محور، که بسیاری



مرجان حصاری
بنیان‌گذار
استارت‌آپ کیمیا
هنر ماندگار

وقتی شفافیت به میدان نبرد تبدیل شد



او با اشاره به ادامه مسیر گامبروان می‌افزاید: «با وجود این شرایط سعی کردیم تیم را حفظ کنیم، مسیرهای جدید ورود به بازار را از طریق بخش خصوصی و نهادهای دولتی پی بگیریم و توسعه محصول را متوقف نکنیم.»

شکرریز مهم‌ترین مانع پیش روی این استارت آپ را نه مسائل فنی بلکه مقاومت ساختارهای سنتی در حوزه تامین مایحتاج کشتی‌ها می‌داند. به گفته او، بخش چشمگیری از این بازار بر پایه روابط غیر شفاف و واسطه‌گری‌های چندلایه بنا شده و ورود یک پلتفرم مبتنی بر شفافیت، منافع بعضی از بازیگران سنتی را به خطر انداخته است.

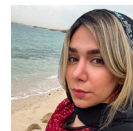
او تاکید می‌کند: «تجربه ما نشان داد گاهی مبارزه برای نوآوری، بیش از آنکه در میدان فناوری باشد، در برابر ساختارهای فرسوده و غیر شفاف است که از تغییر استقبال نمی‌کنند.»

بنیان‌گذار گامبروان در پایان مهم‌ترین درس این تجربه را تعهد به هدفی فراتر از منافع سازمانی می‌داند و می‌گوید: «در سخت‌ترین و غیرممکن‌ترین شرایط، تعهد افراد به آرمانی فراتر از خویشتن و پایبندی به پیشرفت کشور تنها لنگر گاهی است که مانع از فروپاشی می‌شود. امروز ایران به آدم‌هایی نیاز دارد که پای کار بمانند.»

سخت‌ترین بحران یک استارت آپ همیشه جنگ یا کمبود سرمایه نیست؛ بلکه ایستادن مقابل ساختارهایی است که از تاریکی سود می‌برند. برای گامبروان، استارت آپی که با هدف شفاف‌سازی زنجیره تامین دریایی شکل گرفت، روزهای بحران تنها به معنای توقف کشتی‌ها نبود بلکه آغاز نبردی بود برای حفظ یک ایده در برابر مقاومت‌های ریشه‌دار.

آرتمیس شکرریز، بنیان‌گذار استارت آپ گامبروان مستقر در پارک علم و فناوری شریف، تجربه گامبروان از عبور از بحران را «تاب‌آوری برای تعهد به ایران» می‌نامد. او می‌گوید گامبروان از بهمن ۱۴۰۳ با هدف هوشمندسازی لجستیک و مدیریت زنجیره تامین دریایی تشکیل شد؛ اما به دلیل آغاز جنگ، مأموریت این استارت آپ از توسعه پلتفرم می‌فناورانه به ایجاد زیرساختی برای حفظ پایداری زنجیره تامین در موقعیت بحرانی تغییر کرد.

به گفته شکرریز، بسته شدن مسیرهای دریایی و محدودیت تردد کشتی‌ها امکان ورود این استارت آپ به بازار را از بین برد و توقف پروژه‌ها نیز فشار مالی سنگینی بر تیم وارد کرد، فشاری که حتی ادامه همکاری برخی از اعضای تیم را تهدید انگیز کرد.



آرتمیس شکرریز
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
گامبروان

بازطراحی محصول برای روزهای بی اینترنت



فاطمه
حاجی قاسمعلی
هم‌بنیان‌گذار
استارت‌آپ
مایاتگ

داخلی منتقل کردیم، اما با بروز اختلال در شبکه ملی و حتی اینترنت، متوجه شدیم مساله فقط دسترسی به اینترنت نیست بلکه تداوم خدمت‌رسانی به مشتریان است.»

آنها می‌افزایند: «در چنین شرایطی تصمیم گرفتیم منتظر بازگشت اینترنت نمانیم و معماری محصول را به گونه‌ای بازطراحی کنیم که وابستگی‌اش به اینترنت به حداقل برسد.» به گفته بنیان‌گذاران مایاتگ، در ادامه این مسیر، سرورهای درون‌سازمانی راه‌اندازی شد، سامانه روی شبکه محلی فروشگاه‌ها به اجرا درآمد و برای استندهای دیجیتال نیز قابلیت فعالیت آفلاین توسعه یافت تا خدمات حتی در زمان قطعی اینترنت ارتباطات نیز ادامه پیدا کند.

آنها تاکید می‌کنند که این تجربه، نگاه تیم را به مفهوم تاب‌آوری تغییر داد: «بحران برای ما پایان راه نبود، بلکه آغاز بازطراحی محصول بود. امروز مشتریان تنها یک فناوری خریداری نمی‌کنند، بلکه اطمینان دارند که حتی در دشوارترین شرایط نیز کسب و کارشان متوقف نخواهد شد.»

بنیان‌گذاران مایاتگ گفته‌های خود را با این جمله‌ها به پایان می‌برند: «تاب‌آوری فقط ادامه‌دادن نیست؛ پیدا کردن راهی برای ادامه‌دادن در دورانی است که مسیر همیشگی دیگر وجود ندارد.»

برای یک استارت‌آپ اینترنت اشیا قطعی اینترنت نه یک اختلال فنی، که به معنای از کار افتادن بخشی از منطق محصول است. اما درست در همان روزهایی که ارتباطات یکی پس از دیگری قطع می‌شد، تیم مایاتگ به جای انتظار برای بازگشت شبکه، یک سوال متفاوت مطرح کرد: اگر اینترنت نباشد، آیا محصول هنوز می‌تواند کار کند؟ پاسخ این سوال، مسیر توسعه این استارت‌آپ را برای همیشه تغییر داد.

فاطمه حاجی قاسمعلی و هدی داوری، بنیان‌گذاران استارت‌آپ مایاتگ، با اشاره به تجربه این شرکت در جریان بحران‌های اخیر می‌گویند اختلال‌های گسترده اینترنت، این شرکت را به سمت بازطراحی معماری محصول و توسعه راهکارهای آفلاین سوق داد؛ تغییری که امروز یکی از مزیت‌های اصلی محصولات مایاتگ به شمار می‌رود.

مایاتگ در حوزه اینترنت اشیا فعالیت می‌کند و برچسب‌های الکترونیکی هوشمند قیمت برای فروشگاه‌ها را توسعه می‌دهد. معماری اولیه این محصول پایه رایانش ابری (Cloud) و ارتباط برخط با سرورها طراحی شده بود. بنیان‌گذاران این استارت‌آپ با اشاره به موقعیت پیش آمده در دوران جنگ توضیح می‌دهند: «با آغاز اختلال‌های اینترنت، ابتدا سرویس‌ها را به سرورهای



وقتی کارگاه تعطیل نشد، امید هم ماند



معصومه واحدی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
مهرگان

سخت گذشته فکر کرده است؛ روزهایی که برای ادامه زندگی ناگزیر از فروش وسایل خانه شده بود یا زمانی که شریک سرمایه‌گذار، او را در میانه راه تنها گذاشت. به اعتقاد او، همین تجربه‌ها باعث شد نخستین واکنشش در بحران، تسلیم شدن نباشد. او می‌گوید: «بحران اولین مهمان زندگی من نبود؛ بنابراین قرار نبود آخرین امیدم را هم با خود ببرم.» واحدی توضیح می‌دهد که به جای تعطیلی کارگاه، تصمیم گرفت از فرصت پیش آمده در انجام کارهایی استفاده کند که همیشه به دلیل حجم سفارش‌ها به تعویق افتاده بود؛ از طراحی محصولات جدید و ارتقای کیفیت تولید گرفته تا ساماندهی کارگاه و برنامه‌ریزی برای دوران پس از بحران. به گفته او، از ابتدای اردیبهشت سفارش‌ها دوباره بازگشت. اما این بار مهرگان آمادگی بیشتری برای پاسخگویی به بازار داشت؛ زیرا دوران رکود را صرف توسعه و آماده‌سازی کرده بود.

واحدی معتقد است تاب‌آوری نه فقط به معنای تحمل بحران بلکه استفاده از تجربه شکست‌های گذشته برای ساختن آینده است. او می‌گوید ادامه مسیر مهرگان حاصل تلاش فردی نبوده و همسر، خانواده و همکارانش در حفظ این کسب و کار سهمی برابر داشته‌اند. از نگاه او، جنگ توانست سفارش‌ها را متوقف کند. اما توانست اراده تیم مهرگان را از حرکت بازدارد. ❏

لغو ناگهانی سفارش‌های نوروزی، برای بسیاری از کسب و کارهای صنایع دستی می‌توانست پایان یک سال تلاش باشد؛ اما معصومه واحدی، بنیان‌گذار استارت‌آپ «مهرگان»، تصمیم گرفت به جای خاموش کردن چراغ کارگاه، روزهای بحران را صرف ساختن آینده کند. این تصمیم به گفته خود او، ریشه در تجربه عبور از شکست‌های بزرگ‌تر داشت.

معصومه واحدی، بنیان‌گذار استارت‌آپ «مهرگان» که در حوزه طراحی و تولید مجسمه و تندیس‌های چوبی با تلفیق هنرهای تجسمی فعالیت می‌کند، می‌گوید روزهای پایانی سال، هنگام آماده‌سازی سفارش‌های نوروزی، شرایط جنگی و نااطمینانی بازار بر نامه‌های این کسب و کار را به طور کامل تغییر داد. او بازگویی می‌کند که پس از ماه‌ها برنامه‌ریزی و آماده‌سازی محصولات، تماس‌های مشتریان یکی پس از دیگری نه برای ثبت سفارش، بلکه برای لغو سفارش‌ها بود؛ اتفاقی که بخش بزرگی از فروش پایان سال را از بین برد.

اما به گفته واحدی، نگرانی فقط از دست رفتن درآمد نبود. او هم باید آرامش خانواده و فرزندان را حفظ می‌کرد و هم مسئولیت کارگاهی را بر عهده داشت که اشتغال تعدادی از مددجویان زندان و خانواده‌هایشان به ادامه فعالیت آن وابسته بود.

بنیان‌گذار مهرگان می‌گوید در همان روزها به تجربه‌های



صدایی که در تاریکی قطع نشد



آرامش بخش دسترسی پیدا کنند. پیش از آغاز بحران، تمرکز تیم ناهید بر توسعه محصول، بهبود تجربه کاربران و آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم برای حضور نویسندگان و گویندگان بیشتر بود. اما با شروع جنگ، افزایش نگرانی‌های عمومی و اختلال‌های اینترنتی، فعالیت یک پلتفرم محتوایی چالش‌های تازه‌ای پیدا کرد. آناهیتا قهرمان در روایت تجربه ناهید از این دوره می‌گوید: «در آن روزها یک تصمیم مهم گرفتیم؛ به جای توقف، ادامه دهیم. باور داشتیم حتی اگر بخشی از مسیر سخت‌تر شده باشد، مردم هنوز به لحظه‌هایی برای آرام‌شدن، فکر کردن و فاصله گرفتن از فضای سنگین اطراف نیاز دارند.»

به گفته او، این دوره به تیم ناهید نشان داد که یک استارت‌آپ تنها با شاخص‌هایی مانند رشد، درآمد یا تعداد کاربران تعریف نمی‌شود. گاهی ارزش یک کسب‌وکار در توانایی آن برای حفظ ارتباط با جامعه و عرضه خدمت در شرایطی است که ادامه مسیر دشوار شده است.

از نگاه بنیان‌گذار ناهید، بحران نشان داد محتوای فرهنگی می‌تواند نقشی فراتر از سرگرمی داشته باشد؛ داستان‌ها و روایت‌ها می‌توانند در دوره‌های سخت، به ایجاد آرامش، امید و حفظ پیوندهای انسانی کمک کنند (۴۹)

وقتی جهان بیرون پر از اضطراب و سکوت می‌شود، گاهی یک قصه، یک صدا یا چند دقیقه همراهی با یک روایت می‌تواند نقطه‌ای برای آرامش باشد. برای آناهیتا قهرمان، بنیان‌گذار پلتفرم فرهنگی ناهید، بحران نه دلیلی برای خاموش کردن یک کسب‌وکار نوپا بلکه فرصتی بود برای یادآوری اینکه نقش یک پلتفرم فرهنگی فقط تولید محتوا نیست؛ گاهی باید چراغ امید را روشن نگه دارد.

پلتفرم فرهنگی ناهید (Nahidapp) فعالیت خود را از شهریور ۱۴۰۳ در مشهد آغاز کرد؛ این بستر با هدف تولید و انتشار داستان، کتاب صوتی و محتوای دیجیتال فارسی شکل گرفت. به گفته آناهیتا قهرمان، ناهید از علاقه‌ای عمیق به روایت و ادبیات پدید آمد؛ مسیری که ابتدا با داستان‌های ناهید گلکار آغاز شد و به تدریج به ایده ساخت خانه‌ای برای قصه‌ها، نویسندگان، گویندگان و مخاطبان محتوای فرهنگی فارسی گسترش پیدا کرد.

قهرمان در باره شکل‌گیری این مسیر می‌گوید ناهید در ابتدا اقرار بود محلی برای شنیده‌شدن و خوانده‌شدن مجموعه‌ای از داستان‌ها باشد. اما در ادامه تیم متوجه شد این ایده ظرفیت تبدیل شدن به یک پلتفرم گسترده‌تر را دارد؛ فضایی که دیگر خالقان اثر نیز بتوانند آثار خود را در آن منتشر و مخاطبان به محتوای سالم، فرهنگی و



آناهیتا قهرمان
بنیان‌گذار پلتفرم
ناهید

وقتی تردیدها شکست خورد



رکورددبرداری از گله‌ها، آزمایش‌های ژنتیکی، استخراج DNA، اجرای برنامه‌های اصلاح نژاد و انتشار نتایج علمی را ادامه داد؛ روندی که در نهایت به ایجاد نخستین هسته باز اصلاح نژاد گوسفند بومی مهربان در کشور انجامید.

به گفته بنیان‌گذار این شرکت، هم‌زمانی جنگ با مراحل توسعه پروژه، مشکلات جدیدی از جمله محدودیت تردد در جاده‌ها و ازدست رفتن بازار را به چالش‌های موجود اضافه کرد. با این حال، تیم باطراحی راهکارهای جایگزین، روند تحقیق، تولید و توسعه را متوقف نکرد تا پروژه بتواند به مسیر خود ادامه دهد.

مداحی معتقد است توسعه فناوری در حوزه دامپروری بخشی از مسیر تامین امنیت غذایی کشور است و می‌گوید: «هر تفکر خلاق دانش‌بنیان در میدان اقتصاد، موشکی است که می‌تواند کشور را بی‌نیاز کند و دشمن را به زانو درآورد.» او در پایان، هدف نهایی این مسیر را با جمله‌ای بیان می‌کند که عنوان روایتش نیز از آن الهام گرفته شده است: «امیدواریم طعم گرسنگی آخرین طعمی باشد که کودکان خواهند چشید.» (۱۴)

ایده‌ای که روزی بسیاری آن را غیر عملی می‌دانستند، امروز به یکی از پروژه‌های دانش‌بنیان حوزه دامپروری تبدیل شده است. نرگس مداحی، بنیان‌گذار شرکت دانش‌بنیان دامپرور هگمتان پیشرو، می‌گوید مسیر ایجاد نخستین هسته باز اصلاح نژاد گوسفند بومی مهربان در کشور، با وجود بحران‌های اقتصادی، خشکسالی و حتی جنگ، هرگز متوقف نشد.

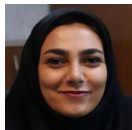
مداحی در روایت خود توضیح می‌دهد که فعالیت این مجموعه از سال ۱۳۹۸ در همدان با تمرکز بر اصلاح نژاد گوسفند بومی و ارتقای بهره‌وری تولید گوشت قرمز آغاز شد؛ اما ریشه این پروژه به حدود ۹ سال تلاش پژوهشی و میدانی بازمی‌گردد. به گفته او، در ابتدای راه بسیاری این طرح را «ابتر» و دستیابی به نتیجه را بعید می‌دانستند.

این استارت‌آپ در سال‌های فعالیت خود با چالش‌هایی مانند خشکسالی، افزایش قیمت نهاده‌های دامی، کمبود منابع مالی، نبود نیروی متخصص و دشواری اجرای پروژه‌های میدانی در مناطق روستایی و عشایری مواجه بوده است. با وجود این، تیم دامپرور هگمتان پیشرو فرایند



نرگس مداحی
بنیان‌گذار شرکت
دانش‌بنیان
دامپرور هگمتان
پیشرو

وقتی ارتباط، راه نجات شد



فائزه اعتماد
گلستانی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
نوآوری‌های
ارتباطی هموزن

مدل درآمدی خود را بازنگری کرد، همکاری با سایر فعالان اکوسیستم را گسترش داد و فعالیت‌های رسانه‌ای و خبری خود را پررنگ‌تر از گذشته پی گرفت.

اعتماد گلستانی معتقد است مهم‌ترین درس این دوره بازگشت به «جوهره ارتباط» بود؛ اینکه ارتباط صرفاً به اینترنت و پلتفرم وابسته نیست، بلکه توانایی حفظ اعتماد، درک شرایط و یافتن مسیرهای تازه برای گفت‌وگوست. او می‌گوید هموزن در همین مسیر، با استفاده از ظرفیت‌های خبری و رسانه‌ای، مساله محدودیت اینترنت را که به دغدغه‌ای عمومی برای کسب و کارها تبدیل شده بود، در مرکز توجه فعالیت‌های رسانه‌ای خود قرار داد و کوشید صدای این مطالبه جمعی باشد.

به گفته بنیان‌گذار هموزن، نتیجه رویکرد فوق این بود که شرکت نه تنها از بحران عبور کرد بلکه توانست از دل آن فرصت‌های تازه‌ای برای رشد پیدا کند. او در جمع‌بندی تجربه این استارت‌آپ می‌گوید: «اکوسیستم‌های نوآوری شبیه گیاهان ریزوم‌دار هستند؛ آرام و پنهان رشد می‌کنند و با اتصال به یکدیگر زنده می‌مانند. اگر یک مسیر بسته شود، از مسیر دیگری جوانه می‌زنند.»



از دست دادن کارخانه یا سرمایه همواره بزرگ‌ترین بحران برای یک کسب و کار نیست؛ از دست دادن «ارتباط» در مواقعی بحرانی مهم‌تر به شمار می‌رود. هموزن، استارت‌آپی که تمام سرمایه‌اش بر ارتباطات سازمانی بنا شده، در روزهای جنگ و قطعی اینترنت ناگهان مهم‌ترین زیرساخت خود را از دست داد، اما همان بحران نقطه‌ای برای بازتعریف مسیر رشدش شد.

فائزه اعتماد گلستانی، بنیان‌گذار استارت‌آپ «نوآوری‌های ارتباطی هموزن»، می‌گوید کسب و کاری که سرمایه اصلی‌اش ارتباط است در دوره جنگ ۴۰ روزه با قطعی اینترنت و اختلال در زیرساخت‌های ارتباطی، مهم‌ترین دارایی خود را در معرض تهدید دید؛ اما همین بحران در قالب فرصتی برای بازتعریف مسیر رشد این استارت‌آپ ظاهر شد.

بنیان‌گذار هموزن که از سال ۱۴۰۲ در حوزه ارتباطات سازمانی، رشد و توسعه برند فعالیت می‌کند توضیح می‌دهد محدودیت‌های ارتباطی، انتشار محتوا، دسترسی به مخاطبان و بخشی از مسیرهای درآمدی این شرکت را چالش برانگیز کرد. با این حال، تیم هموزن به جای انتظار،



از تعطیلی دفتر تا تغییر مدل کسب و کار



مهسا معماریان
بنیان‌گذار
استارت‌آپ وارنا
مارکتینگ

افتاد و در نهایت ناچار شدیم دفتری را که سال‌ها برای راه‌اندازی‌اش تلاش کرده بودیم تعطیل کنیم.» به گفته او، این اتفاق باعث شد تیم وارنا به جای تمرکز صرف بر ارائه خدمات، مدل فعالیت خود را بازنگری کند. او در این باره توضیح می‌دهد: «به این نتیجه رسیدیم که اگر کسب و کارها مهارت لازم را نداشته باشند، حتی در سخت‌ترین موقعیت‌ها نیز می‌توانند مسیر خود را ادامه دهند. به همین دلیل تمرکزمان را بر آموزش تولید محتوا، استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی، معرفی راهکارهای جایگزین بازاریابی و آموزش فعالیت در پلتفرم‌های گوناگون قرار دادیم تا کسب و کارها وابستگی کمتری به یک بستر داشته باشند.»

معماریان با تاکید بر اینکه تاب‌آوری تنها به معنای دوام آوردن نیست می‌افزاید: «بحران برای ما به فرصتی برای خلق مسیری تازه تبدیل شد. امروز نیز اگر چه هنوز همه برنامه‌ها و ایده‌هایمان محقق نشده، اما مهم‌ترین دستاوردمان این است که یاد گرفتیم در هر بحران مسئولانه‌تر، آگاهانه‌تر و قوی‌تر ادامه دهیم.» او در پایان می‌گوید: «وارنا برای ما فقط یک کسب و کار نیست بلکه روایت دوباره‌ساختن، انتقال تجربه و کمک به کسب و کارهایی است که در روزهای سخت بیش از هر زمان دیگری به امید و راه‌حل نیاز دارند.»

اگر قرار بود داستان وارنا مارکتینگ با یک تصویر آغاز شود، آن تصویر نه یک دفتر پر از ایده بلکه دفتری بود که باید چراغش خاموش می‌شد. جایی که توقف پروژه‌ها، اختلال اینترنت و تعطیلی محل کار، پایان یک مسیر به نظر می‌رسید. اما همان روزها، تصمیمی تازه گرفته شد؛ اینکه به جای فروش خدمات، مهارت ماندن در بحران را آموزش دهند. از دل همین تغییر، روایت وارنا از یک کسب و کار دیجیتال به داستانی درباره تاب‌آوری، یادگیری و ساختن دوباره تبدیل شد. مهسا معماریان، بنیان‌گذار استارت‌آپ وارنا مارکتینگ، با اشاره به تجربه این مجموعه در بحران‌های اخیر می‌گوید: «بحران به ما آموخت ماندگاری در ادامه‌دادن نیست، بلکه در توانایی تغییر است.»

او با معرفی وارنا مارکتینگ به عنوان استارت‌آپی فعال در حوزه دیجیتال مارکتینگ می‌گوید این مجموعه از سال ۱۴۰۰ با هدف کمک به ساخت برندهای ماندگار فعالیت خود را در اصفهان آغاز کرده و در زمینه طراحی سایت، تولید محتوا، مشاوره کسب و کار و آموزش فعال بوده است. معماریان با اشاره به تاثیر جنگ، اختلال و قطعی اینترنت بین‌الملل بر فعالیت این کسب و کار توضیح می‌دهد: «وقتی زیرساخت‌های ارتباطی دچار اختلال شد، بسیاری از پروژه‌های ما متوقف شدند، برنامه‌های آموزشی به تعویق



مسیر تغییر کرد اما مقصد ماند



همین تجربه نقطه آغاز بازاریابی در استراتژی کسب و کار شد. وُشان به جای اصرار بر یک کانال فروش، تمرکز خود را از فروش صرف آنلایین به حضور در رویدادها و نمایشگاه‌های حضوری تغییر داد؛ رویکردی که توانست بخشی از افت فروش را جبران و مسیر تازه‌ای برای ارتباط مستقیم با مشتریان ایجاد کند.

اکنون این استارت‌آپ علاوه بر توسعه فروش حضوری، مذاکراتی را برای گسترش فروش عمده محصولات در تهران دنبال می‌کند. راه‌اندازی واحد ویزیتوری برای عرضه مستقیم محصولات به فروشگاه‌های آرایشی، بهداشتی و عطاری‌ها، توسعه وبسایت تخصصی و همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی فرمولاسیون و کارگاه‌های تخصصی تولید محصولات آرایشی، از دیگر برنامه‌های توسعه بازار این مجموعه به شمار می‌رود.

کریمی‌پور سورکوهی معتقد است مهم‌ترین درسی که از آن روزها گرفتند این بود که «تاب‌آوری، هنر ادامه‌دادن در همان مسیر نیست؛ هنر یافتن مسیری تازه برای رسیدن به همان هدف است». به باور او، آنچه وُشان را از بحران عبور داد، نه مقاومت در برابر تغییر، بلکه آمادگی برای بازاندیشی و ساختن راه‌های تازه برای ادامه مسیر بود (۱۴).

«وُشان» هنوز در نخستین ماه‌های ورود به بازار بود که بحران تمام برنامه‌هایش را به هم ریخت؛ سفارش‌های عمده لغو شد، فروش آنلایین از نفس افتاد و تیم جوان این کسب و کار ناچار شد در میانه تغییرات پیاپی، مسیر تازه‌ای برای ادامه فعالیت پیدا کند.

مینا کریمی‌پور سورکوهی، بنیان‌گذار استارت‌آپ «وُشان»، بر ایمان بازاریابی می‌کند که این‌برند تولیدکننده محصولات آرایشی و مراقبتی مبتنی بر مواد طبیعی و گیاهی در لاهیجان، فعالیت خود را از مهر ۱۴۰۳ آغاز کرد؛ اما خیلی زود با شرایطی روبه‌رو شد که بقای کسب و کار را به چالش کشید.

به گفته او، آسیب‌های وارد شده به واحدهای تجاری در برخی از شهرها باعث شد تعدادی از سفارش‌های عمده لغو یا متوقف شود. هم‌زمان محدودیت‌های اینترنت، فروش اینستاگرامی وُشان را نیز تقریباً از کار انداخت. تیم وُشان برای جلوگیری از توقف فعالیت، فروش خود را به پیام‌رسان «بله» منتقل و زیرساخت‌های لازم را در مدت کوتاهی فراهم کرد. اما با بازگشت اینترنت بین‌الملل، رفتار مشتریان دوباره تغییر کرد و شمار زیادی از مخاطبان به اینستاگرام بازگشتند.



مینا کریمی‌پور
سورکوهی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ وُشان

آموزش جای خالی جاده‌ها را پر کرد



شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌ها در اختیار کشاورزان قرار داد تا آموزش‌های علمی بدون وابستگی به موقعیت جغرافیایی در دسترس آنها باشد.

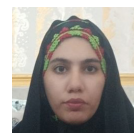
به گفته او، این فعالیت پس از پایان همکاری شغلی نیز ادامه پیدا کرد. او با وجود نداشتن درآمد یا مسئولیت سازمانی، تولید محتوای آموزشی و ارائه مشاوره آنلاین رایگان را متوقف نکرد و در روزهای جنگ نیز کوشید پاسخگوی پرسش‌های کشاورزان باشد؛ زیرا معتقد است استمرار تولید و امنیت غذایی، بیش از هر زمان دیگری به دسترسی به دانش وابسته است.

بنیان‌گذار «آگروه‌اب» دریافت لوح تقدیر به پاس خدمات آموزشی و ترویجی را یکی از انگیزه‌های مهم ادامه این مسیر به شمار می‌آورد و می‌گوید این تجربه نشان داد فعالیت‌های اثرگذار، حتی اگر بی‌سر و صدا انجام شوند، دیده خواهند شد. او در پایان تأکید می‌کند، ایده آگروه‌اب از همین تجربه خلق شد؛ هدف این پلتفرم آموزش، مشاوره و توانمندسازی کشاورزان در سراسر کشور است تا فاصله جغرافیایی یا کمبود امکانات، مانعی برای دسترسی به دانش روز کشاورزی نباشد. چنان‌که ایرندگان بازگویی کند، مهم‌ترین درس بحران برایشان این بود که «اگر نتوانیم به مزرعه برسیم، می‌توانیم دانش را به مزرعه برسانیم» (۱۴)

وقتی حضور در مزارع دور دست امکان‌پذیر نبود، زهرا ایرندگان تصمیم گرفت به جای متوقف شدن، دانش را به دست کشاورزان برساند. او در ایرانشهر با ساده‌سازی مطالب تخصصی و ارائه آموزش و مشاوره آنلاین، مسیری را آغاز کرد که بعدها به شکل گبری «آگروه‌اب» انجامید؛ پلتفرمی برای اینکه فاصله جغرافیایی و کمبود امکانات، کشاورزان را از دانش روز محروم نکند.

زهرا ایرندگان، بنیان‌گذار استارت‌آپ «آگروه‌اب»، با بیان این جمله که «وقتی راه مزرعه بسته شد، راه دانش باز ماند» درباره فعالیت‌هایش در این استارت‌آپ می‌گوید فعالیت کارآفرینانه خود را بدون سرمایه، هم‌بنیان‌گذار و حامی آغاز کرده و در همان ابتدای مسیر، علاوه بر چالش‌های فرهنگی، با محدودیت‌های جدی برای حضور در مزارع دور دست روبه‌رو بوده است. به گفته او، درخواست‌های متعدد کشاورزان مناطق گوناگون سیستان و بلوچستان برای دریافت مشاوره حضوری، در حالی مطرح می‌شد که امکان دسترسی به همه آنها مهیا نبود.

ایرندگان توضیح می‌دهد همین محدودیت مسیر فعالیتش را تغییر داد. او در دوران همکاری با یک شرکت دانش‌بنیان، محتوای تخصصی حوزه تغذیه گیاه را با زبانی ساده و متناسب با شرایط مزارع منطقه تهیه کرد و از طریق



زهرا ایرندگان
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
آگروه‌اب

ایده‌ای برای اتصال



اسما تاب
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
ایزیسل

اولیه، از جمله مطالعه منابع خارجی، طراحی پیچ‌دک، تدوین پروپوزال و استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی، به دلیل محدودیت اینترنت بسیار دشوار شده بود. از همین رو، تیم پیشتر بر منابع داخلی و بررسی نمونه‌های ایرانی تکیه کرد و هر گاه دسترسی کوتاهی به اینترنت بین الملل فراهم می‌شد، تلاش می‌کرد بیشترین بهره را از آن ببرد.

او معتقد است همین وضعیت نگاه اعضای تیم را به مساله بحران تغییر داد؛ چه اینکه به جای تمرکز بر محدودیت‌ها، کوشیدند کارهایی را که با امکانات موجود امکان‌پذیر بود پیش ببرند. هر چند تعدادی از برنامه‌ها به تعویق افتاد، اما ایده اصلی هیچ‌گاه متوقف نشد و همین تجربه به تقویت همکاری تیمی و افزایش تاب‌آوری آنها انجامید.

بنیان‌گذار ایزیسل می‌گوید اکنون با بهبود دسترسی به اینترنت، این استارت‌آپ تحقیقات خود را گسترده‌تر دنبال می‌کند. نمونه‌های داخلی و خارجی را بررسی می‌کند و از ابزارهای هوش مصنوعی برای تحلیل و توسعه ایده بهره می‌گیرد. او مهم‌ترین درس این دوره را چنین خلاصه می‌کند: «گاهی پیشرفت، نه در سریع‌تر حرکت کردن، بلکه در صبر کردن برای زمان درست است.»

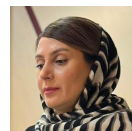
وقتی اینترنت به سختی وصل می‌شد، آنها تصمیم گرفتند استارت‌آپی راه‌اندازی کنند که ماموریتش برقراری اتصال میان فروشگاه‌های آنلاین بود. بنیان‌گذاران «ایزیسل» می‌گویند محدودیت‌های اینترنت، مسیر توسعه را کند کرد اما باعث شد یاد بگیرند با امکانات موجود پیش بروند و منتظر شرایط ایده‌آل نمانند.

اسما تاب، بنیان‌گذار استارت‌آپ «ایزیسل»، روایت این کسب‌وکار را از روزهایی در هر مزگان شروع می‌کند که محدودیت‌های اینترنت، کار آنها را چالش‌برانگیز کرده بود. او می‌گوید: «آغاز فعالیت ایزیسل تقریباً هم‌زمان با روزهایی بود که محدودیت‌های ناشی از جنگ، اینترنت را دچار اختلال‌های گسترده کرده بود؛ درحالی که ایده اصلی این استارت‌آپ نیز بر برقراری ارتباط و اتصال میان فروشگاه‌های آنلاین استوار بود.

به گفته او، تیم ایزیسل به جای متوقف کردن کار، تصمیم گرفت از همان روزهای دشوار برای ساخت زیرساخت‌ها و آماده‌سازی ایده استفاده کند تا با عادی‌شدن اوضاع، بتواند توسعه محصول را با سرعت بیشتری ادامه دهد. تاب توضیح می‌دهد که انجام بسیاری از فعالیت‌های



وقتی حفظ جان مهم‌تر از ادامه کسب و کار شد



فاطمه نگاری
هم‌بنیان‌گذار
استارت‌آپ
پاکلین

اختلال در ارائه خدمات و فاصله ایجاد شده با مشتریان باعث شد بخشی از بازار پاکلین از دست برود. کاهش در آمد نیز این شرکت را ناچار کرد برای حفظ بقای کسب و کار، تعدادی از نیروهای خود را تعدیل کند؛ حال آنکه بنیان‌گذار استارت‌آپ این تصمیم را یکی از تلخ‌ترین تجربه‌های دوران فعالیتش قلمداد می‌کند. با وجود این، پاکلین مسیر بازگشت را با رویکردی متفاوت آغاز کرد. این استارت‌آپ فعالیت خود را در مقیاسی کوچک‌تر اما با تمرکز بر جابجایی، کنترل هزینه‌ها، حفظ کیفیت خدمات و اتکا به هسته اصلی تیم از سر گرفت تا بتواند زمینه بازگشت به مسیر رشد را فراهم کند. نگاری مهم‌ترین درس این بحران را تغییر نگاه به مفهوم موفقیت می‌داند. به باور او، آنچه یک استارت‌آپ را از بحران عبور می‌دهد نه اندازه سازمان یا تعداد کارکنان بلکه سرمایه انسانی، اعتماد متقابل و همدلی اعضای تیم است. او جمله‌ای را به عنوان ماندگارترین درس این تجربه بیان می‌کند: «ما برای حفظ کسب و کار توقف نکردیم؛ برای حفظ انسان‌ها توقف کردیم.» این روایت نشان می‌دهد گاهی بزرگ‌ترین تصمیم برای ادامه مسیر، ایستادن به خاطر حفاظت از جان انسان‌هاست 🗑️

برخی اوقات تاب‌آوری، ادامه دادن نیست؛ گاهی شجاعت واقعی در متوقف کردن کسب و کار برای حفظ جان انسان‌هاست. پاکلین در روزهای جنگ، میان درآمد و امنیت کارکنانش، دومی را انتخاب کرد؛ تصمیمی که هزینه‌های سنگینی به همراه داشت اما هویت این استارت‌آپ را برای همیشه شکل داد.

فاطمه نگاری، هم‌بنیان‌گذار استارت‌آپ «پاکلین»، روایتش از روزهای بحرانی را با تصمیمی آغاز می‌کند که به گفته او از نظر اقتصادی بسیار دشوار اما از نظر انسانی تنها انتخاب ممکن بود: توقف کامل فعالیت خشکشویی آنلاین برای حفظ امنیت رانندگان و نیروهای عملیاتی.

پاکلین که در حوزه خشکشویی آنلاین و لجستیک پوشاک فعالیت می‌کند، پیش از آغاز جنگ مسیر رشد خود را طی می‌کرد، اما وابستگی مدل کسب و کار آن به تردد روزانه ناوگان حمل و نقل، ادامه فعالیت را در شرایط ناامن به تصمیمی پرریسک تبدیل کرد. به همین دلیل، این مجموعه فعالیت خود را به طور موقت متوقف کرد و تنها بخشی از تعهدات سازمانی را در روزهای مشخص انجام داد. پس از پایان جنگ نیز چالش‌ها ادامه یافت. قطعی اینترنت،

مراقبت از سالمندان روی خط تلفن



فرایندهایی که قبلاً تنها با چند کلیک انجام می‌شد، با تماس‌های تلفنی، ثبت دستی اطلاعات و مراجعه حضوری پیش رفت. وضعیت مراقبان از طریق تلفن ثابت پیگیری می‌شد، گزارش‌ها روی کاغذ ثبت می‌شد و اعضای تیم برای انجام هماهنگی‌ها ناچار بودند در سطح شهر رفت و آمد کنند که این روند هم زمان‌بر بود و هم دشواری‌های خاص خود را داشت.

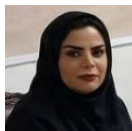
شاهرودی تأکید می‌کند با وجود این محدودیت‌ها، تیم تصمیم گرفت اجازه ندهد بحران مأموریت اصلی کسب و کار را متوقف کند. به گفته او، این تجربه نشان داد فناوری هر چند بخش مهمی از یک استارت آپ است، اما در نهایت تنها یک ابزار محسوب می‌شود و آنچه بقای یک کسب و کار را تضمین می‌کند توانایی تیم برای یافتن راه‌های جایگزین در مواقع بحرانی است. او در پایان، مهم‌ترین دستاورد آن روزها را افزایش انعطاف‌پذیری تیم می‌داند و می‌گوید اگر چه آن چند هفته از نظر شیوه کار یادآور دهه‌های گذشته بود، اما همان تجربه به آنها آموخت که برای ساختن آینده، باید حتی بدون اتکا به فناوری نیز بتوان مسیر را ادامه داد. جمله‌ای که او به عنوان درس آموخته این تجربه بیان می‌کند خلاصه همین نگاه است: «همواره ادامه دادن، مهم‌تر از کامل بودن است.» (۳۴)

گاهی یک استارت آپ فناوری برای ادامه مسیر ناچار است فناوری را کنار بگذارد. استارت آپ «+۵۰» که خدمات هوشمند مراقبت از سالمندان را بر بستر اینترنت طراحی کرده بود، در روزهای اختلال ارتباطات، به تلفن ثابت، دفتر یادداشت و هماهنگی‌های حضوری بازگشت؛ تجربه‌ای که به گفته بنیان‌گذارش نشان داد آنچه کسب و کار را سرپا نگه می‌دارد، نه صرفاً فناوری، بلکه توان تیم برای ادامه دادن در هر موقعیتی است.

فاطمه شاهرودی، بنیان‌گذار استارت آپ «+۵۰»، در روایت خود از روزهای بحران می‌گوید همه چیز در این کسب و کار بر پایه فناوری طراحی شده بود؛ از ثبت درخواست مراقبت و هماهنگی با مراقبان گرفته تا گزارش‌های روزانه و ارتباط خانواده‌ها با سالمندان.

او توضیح می‌دهد با ناپدید شدن اینترنت، این زیرساخت عملاً از دسترس خارج شد و تیم ناچار شد شیوه کار خود را به‌طور کامل تغییر دهد. به گفته شاهرودی، در یکی از جلسات کاری، وقتی هیچ‌یک از ابزارهای آنلاین قابل استفاده نبود، یکی از اعضای تیم به‌شوخی گفت: «فکر کنم برگشتیم دهه ۵۰». جمله‌ای که خیلی زود به توصیف دقیق شرایط آن روزها تبدیل شد.

بنیان‌گذار «+۵۰» می‌گوید از آن پس بسیاری از



فاطمه
شاهرودی
بنیان‌گذار
استارت آپ +۵۰

استارت آپی که بحران را به سکوی شروع تبدیل کرد



مجموعه باعث شد پیشگامان الکترونیک نوآور آسیا به یکی از مراجع مشاوره برای مسیر دانش بنیان شدن در استان تبدیل شود. اما درست هنگام تصمیم گیری برای ثبت شرکت و توسعه فعالیت ها، جنگ ۱۲ روزه و پس از آن محدودیت های ناشی از جنگ رمضان و اختلال اینترنت، روند کار را با چالش های جدی روبه رو کرد.

او می گوید هر وقت دسترسی به سامانه ها امکان پذیر می شد، اطلاعات مورد نیاز را ثبت و هم زمان ارتباط با مشتریان را حفظ می کردند تا پروژه ها متوقف نشود. به گفته او، همین استمرار باعث شد پروژه های مجموعه نه تنها متوقف نشوند، بلکه تعدادشان نیز افزایش پیدا کند.

رحمانی نسب در پایان تاکید می کند که ثبت رسمی شرکت در ابتدای سال ۱۴۰۵، نقطه آغاز مرحله ای تازه برای این استارت آپ بود؛ مسیری که به باور او تازه شروع شده و با اتکا به دانش، تجربه و همراهی اکوسیستم نوآوری، آینده ای روشن پیش روی این مجموعه است ۱۵

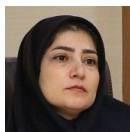
بزرگ ترین چالش یک استارت آپ همیشه سقوط نیست، گاه شروع کردن در میانه بحران است. «پیشگامان الکترونیک نوآور آسیا» زمانی تصمیم گرفت فعالیت رسمی خود را آغاز کند که جنگ، اختلال اینترنت و از کار افتادن سامانه ها، ساده ترین فرایندهای اداری را هم به آزمونی دشوار تبدیل کرده بود. اما این تیم جوان، با تکیه بر اعتماد مشتریان و پشتکار، مسیر خود را متوقف نکرد.

ندار رحمانی نسب، بنیان گذار استارت آپ پیشگامان الکترونیک نوآور آسیا از همدان، از چگونگی آغاز فعالیتش از دل بحران ها صحبت می کند. او توضیح می دهد فعالیت این مجموعه از سال ۱۴۰۳ با هدف توسعه خدمات کارگزاری دانش بنیان و کمک به شرکت های نوآور در بهره مندی از حمایت ها و تسهیلات معاونت علمی آغاز شد؛ زمانی که بسیاری از شرکت های همدان با ظرفیت های زیست بوم دانش بنیان آشنایی کافی نداشتند. به گفته رحمانی نسب، اعتماد شرکت ها به خدمات این



ندار رحمانی نسب
بنیان گذار
استارت آپ
پیشگامان
الکترونیک نوآور
آسیا

ساختن آینده از دل محدودیت



شهلا یوسفیان
بنیان‌گذار واحد
فناور تکنوتک

دانشگاه و افرادی که به اینترنت بین‌المللی دسترسی داشتند، منابع آموزشی مورد نیاز را تهیه کردند تا آموزش متوقف نشود. در کنار این محدودیت‌ها، برگزاری جلسات انگیزشی و یادآوری هدف مشترک، به حفظ روحیه و تقویت تاب‌آوری اعضای تیم کمک کرد.

او می‌افزاید: «در ابتدای سال ۱۴۰۵، پروپوزال رسمی واحد فناور تکنوتک به مرکز رشد دانشگاه صنعتی کرمانشاه ارائه شد و این مجموعه فعالیت خود را در مرحله پیش‌رشد آغاز کرد. دانشگاه نیز با اختصاص فضای استقرار، تجهیزات و اینترنت بین‌المللی از این تیم حمایت کرد و زمینه مشارکت آن در اجرای پروژه‌های نرم‌افزاری دانشگاه را مهیا ساخت؛ اقدامی که می‌تواند در ادامه به همکاری با سایر دانشگاه‌ها و مراکز نیز منجر شود.»

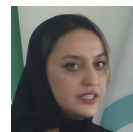
به گفته یوسفیان، هدف این واحد فناور تنها تربیت برنامه‌نویس نیست. اعضای تیم علاوه بر یادگیری تخصصی، موظف به تقویت زبان انگلیسی، فعالیت ورزشی، حضور در دوره‌های آموزشی و انتقال تجربه به دانشجویان جدیدند تا در پایان دوران تحصیل، مهارت‌های فنی، مدیریتی، کارآفرینی و بازاریابی را توان کسب کرده باشند. 

بزرگ‌ترین نوآوری همیشه نه در ساخت یک محصول، که در ساختن یک تیم شکل می‌گیرد؛ تیمی که حتی محدودیت اینترنت و ناامیدی هم نتواند مسیر یادگیری و رشدش را متوقف کند. واحد فناور «تکنوتک» مستقر در مرکز رشد دانشگاه صنعتی کرمانشاه، روایتش از روزهای بحرانی را به داستانی از کشف استعداد، آموزش و تاب‌آوری تبدیل کرده است.

شهلا یوسفیان، بنیان‌گذار واحد فناور تکنوتک مستقر در مرکز رشد دانشگاه صنعتی کرمانشاه، درباره فعالیت‌های این تیم می‌گوید: «ایده راه‌اندازی این واحد فناور از ابتدای سال ۱۴۰۳ و با هدف آموزش دانشجویان مستعد حوزه نرم‌افزار و اجرای پروژه‌های واقعی پدید آمد. این ایده زمانی جدی‌تر شد که در مهر ۱۴۰۴ گروهی از دانشجویان ورودی مهندسی کامپیوتر دانشگاه صنعتی کرمانشاه برای تشکیل یک تیم نرم‌افزاری اعلام آمادگی کردند و با طراحی یک نقشه‌راه آموزشی، مسیر یادگیری هر یک از اعضا آغاز شد.» او ادامه می‌دهد: «اما از دی‌ماه ۱۴۰۴، محدودیت دسترسی به اینترنت به مهم‌ترین مانع پیش روی تیم تبدیل شد و این مانع، روند آموزش و توسعه مهارت‌های نرم‌افزاری را تهدید می‌کرد. اعضای تیم با کمک استادان



از میراث چرم تا فناوری سبز



ندا زاده اصل
بنیان‌گذار
استارت‌آپ GRE

نژاد اصل اضافه می‌کند که این فناوری موفق به دریافت تاییدیه از بنیاد ملی نخبگان، انجمن چرم آذربایجان شرقی و سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران شده است. او با اشاره به اینکه صنعت چرم میراث چند نسل خانواده‌اش بوده است می‌گوید: «هدف ما صرفاً ادامه مسیر گذشته نبود بلکه تلاش کردیم با تکیه بر دانش شیمی، محصولاتی توسعه دهیم که این صنعت را به سمت فناوری‌های پاک‌تر و پایدارتر هدایت کند.»

مدیرعامل GRE درباره تجربه این شرکت در دوران جنگ نیز توضیح می‌دهد: «بحران زنجیره تامین مواد اولیه و فروش محصولات را دچار اختلال کرد اما تولید را متوقف نکردیم. برای تامین مواد اولیه، مسیر خرید را از تولید کنندگان به عمده‌فروشان تغییر دادیم تا بتوانیم نیاز مشتریان وفادار خود را، هر چند با حاشیه سود کمتر، تامین کنیم.»

به گفته او، این شرکت در کنار حفظ تولید، از شرایط پیش آمده برای توسعه کاربردهای محصول نیز استفاده کرد. نژاد اصل ادامه می‌دهد: «در همین دوره توانستیم دامنه استفاده از چربی‌گیر را به صنایعی مانند تولید ژلاتین گسترش دهیم و نتایج امیدوار کننده‌ای کسب کنیم.»

بعضی از میراث‌ها برای حفظ شدن به تکرار نیاز ندارند؛ به تغییر نیاز دارند. ندا زاده اصل در خانواده‌ای بزرگ شد که صنعت چرم نسل به نسل در آن ادامه پیدا کرده بود، اما تصمیم گرفت سهم خودش را نه در ادامه همان مسیر، بلکه در ساخت فناوری‌ای ببیند که این صنعت را پاک‌تر، کم‌هزینه‌تر و سازگارتر با محیط زیست کند؛ هر چند درست در آغاز این مسیر، با موانع و بحران‌هایی همچون جنگ روبه‌رو شد.

ندا زاده اصل، بنیان‌گذار استارت‌آپ GRE، با اشاره به تجربه این شرکت در دوران بحران می‌گوید مهم‌ترین درس این دوره برای تیم GRE، حفظ اعتماد و اعتبار در کنار ادامه تولید بود؛ موضوعی که به گفته او، باعث شد شرکت علاوه بر عبور از بحران، بازارهای جدیدی نیز برای محصول خود پیدا کند.

نژاد اصل با معرفی فعالیت این استارت‌آپ توضیح می‌دهد که GRE در حوزه تولید مواد شیمیایی صنعت چرم فعالیت می‌کند و محصول اصلی آن، چربی‌گیر دباغی چرم است که با هدف کاهش مصرف انرژی، آب و مواد شیمیایی و حرکت به سمت فناوری سبز توسعه یافته است.



استارت‌آپی که در دل جنگ برای کودکان متولد شد

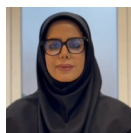


در روزهایی که جنگ و ناامنی، آرامش را از زندگی بسیاری از خانواده‌ها گرفته بود، استارت‌آپ «دلاورک» فعالیت خود را با هدف تولید محتوای آموزشی و فرهنگی برای کودکان آغاز کرد؛ کسب و کاری که به گفته بنیان‌گذارش، از همان ابتدا در دل بحران شکل گرفت و کوشید برای کودکان، پناهگاهی از جنس قصه و تخیل بسازد.

هانیه حاجیلو، بنیان‌گذار استارت‌آپ دلاورک، با اشاره به اینکه این مجموعه در حوزه صنایع خلاق و فرهنگی کودک فعالیت می‌کند می‌گوید: «بر خلاف بسیاری از استارت‌آپ‌ها، ایده دلاورک پیش از بحران شکل نگرفت؛ بلکه درست در روزهای جنگ و بمباران متولد شد. وقتی می‌دیدیم سهم کودکان از دنیای بیرون فقط ترس و اضطراب است، تصمیم گرفتیم فضایی از جنس قصه و صدا خلق کنیم تا تخیل و خلاقیت آنها زیر سایه بحران از بین نرود.»

به گفته او، آغاز فعالیت این استارت‌آپ مصادف بود با دشوارترین شرایط کشور: «ماهیچ دوره‌ای پیش از بحران نداشتیم. تشکیل تیم، طراحی محصول و ایجاد زیرساخت‌های فنی، همگی در موقعیتی انجام شد که با قطعی‌های مکرر اینترنت، فشارهای روانی ناشی از جنگ و

نبود مسیرهای معمول بازار روبه‌رو بودیم.» حاجیلو با این توضیح که در آن مقطع زمانی والدین بیش از هر چیز دنبال راهی برای حفظ آرامش روانی فرزندان خود بودند ادامه می‌دهد: «تصمیم گرفتیم مسئولیت اجتماعی خود را جدی بگیریم. به همین دلیل هر گونه عنصر ترس را از محتوای تولیدی حذف و دو شخصیت «دلا» و «دلی» را خلق کردیم تا روایت‌هایمان بر پایه امید، کشف و شادی شکل بگیرد.» او همچنین درباره راهبرد این مجموعه برای افزایش تاب‌آوری توضیح می‌دهد: «از همان ابتدا تصمیم گرفتیم دلاورک صرفاً یک اپلیکیشن نباشد. بنابراین آن را به عنوان یک اکوسیستم فرهنگی چند کاناله شامل انیمیشن، بازی آموزشی، کتاب و محصولات فیزیکی طراحی کردیم تا بتواند در موقعیت‌های مختلف به فعالیت خود ادامه دهد.» بنیان‌گذار دلاورک درباره برنامه‌های آینده این استارت‌آپ می‌گوید: «اکنون مشغول آماده‌سازی اپلیکیشن اختصاصی داستان‌گویی و توسعه خط تولید قصه‌های صوتی شبانه برای همکاری با رسانه‌ها و تلویزیون هستیم. تجربه ما نشان داد استارت‌آپ‌های واقعی منتظر آرامش نمی‌مانند؛ آنها در قلب بحران متولد می‌شوند تا امید بیاورند.»



هانیه حاجیلو
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
دلاورک

چراغ آزمایشگاه نباید خاموش شود



خانلر زاده با اشاره به استقرار استاندارد ISO17025 در این مجموعه توضیح می‌دهد: «سال‌ها قبل، برای چنین شرایطی برنامه‌ریزی کرده بودیم. وقتی اینترنت و سامانه‌های ارتباطی از دسترس خارج شد، فرایندهای جایگزین را بلافاصله فعال کردیم. پذیرش نمونه‌ها به صورت کاغذی انجام شد، نتایج آزمون‌ها روی فرم‌های استاندارد ثبت و در حافظه دستگاه‌ها ذخیره شد، گزارش‌های فوری از طریق تماس تلفنی به مشتریان رسید و شبکه داخلی جای سامانه‌های ارتباطی را گرفت.»

به گفته او، مهم‌ترین دستاورد آن روزها نه توسعه یک فناوری جدید، بلکه حفظ تداوم خدمات آزمایشگاه بود: «برای ما کیفیت و سلامت محصولاتی که به دست مردم می‌رسد نمی‌توانست منتظر بازگشت اینترنت بماند. بزرگ‌ترین موفقیت ما این بود که چراغ آزمایشگاه حتی یک روز هم خاموش نشد.»

مدیر مجتمع آزمایشگاهی و تحقیقاتی راک باور دارد بحران نگاه او را به مفهوم نوآوری تغییر داده است: «قبلاً نوآوری را در توسعه فناوری و اصلاح فرمولاسیون می‌دیدم، اما بحران به من آموخت گاهی بزرگ‌ترین نوآوری، توانایی ادامه دادن است؛ اینکه وقتی ابزارها از کار می‌افتند، مسئولیت همچنان ادامه پیدا می‌کند.»

چند دقیقه بیشتر طول نکشید؛ صفحه‌های مانیتور یکی یکی از ارتباط با دنیای بیرون جدا شدند. اینترنت قطع شده بود، سامانه‌ها از دسترس خارج شده بودند و زنجیره‌ای که هر روز کیفیت و سلامت محصولات را تضمین می‌کرد، ناگهان با یک حلقه گمشده روبه‌رو شد. در آن سوی این سکوت دیجیتال، خاطره خانلر زاده، مدیر مجتمع آزمایشگاهی و تحقیقاتی راک، می‌دانست که بحران فقط یک اختلال ارتباطی نیست؛ تصمیمی است میان متوقف شدن یا ادامه دادن. تصمیمی که نتیجه آن می‌توانست بر کیفیت محصولاتی اثر بگذارد که سرانجام به سفره مردم می‌رسند. از همان لحظه، روایت او از تاب‌آوری آغاز شد؛ روایتی که در آن، چراغ آزمایشگاه حتی برای یک روز هم خاموش نماند. خاطره خانلر زاده، مدیر مجتمع آزمایشگاهی و تحقیقاتی راک، معتقد است بحران واقعی برای یک آزمایشگاه کنترل کیفیت، نه با صدای انفجار، بلکه با قطع شدن ارتباطات آغاز می‌شود؛ جایی که هر ساعت توقف می‌تواند زنجیره‌ای از کنترل کیفیت و سلامت محصولات را مختل کند. او می‌گوید در روزهای بحران، تیم آزمایشگاه به جای انتظار برای بازگشت شرایط عادی، سناریوهای از پیش طراحی‌شده مدیریت ریسک را اجرا کرد تا فعالیت آزمایشگاه حتی یک روز هم متوقف نشود.



خاطره خانلر زاده
مدیر مجتمع
آزمایشگاهی و
تحقیقاتی راک

تولد دوباره از دل ویرانی



نفیسه گنجی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
سندکت

باعث از بین رفتن زیرساخت‌های اصلی استارت‌آپ شد و از سندکت تنها نسخه پشتیبان پایگاه داده و کدهای منبع باقی ماند.

او هم‌زمان با بازسازی خانه شخصی‌اش که بر اثر اصابت موشک آسیب دیده بود، مسئولیت حمایت از خانواده و بازسازی کسب و کار را نیز بر عهده داشت. گنجی می‌گوید در آن روزها حتی به کنار گذاشتن استارت‌آپ و نوشتن رزومه برای استخدام فکر کرده بود، اما احساس مسئولیت در قبال اعضای تیم، کودکان مخاطب پلتفرم و آینده کشور، او را به ادامه مسیر ترغیب کرد.

به گفته بنیان‌گذار سندکت، از طریق مسیرهای محدود دسترسی به اینترنت، راه‌اندازی مجدد سرورها و همراهی دوباره اعضای تیم، این استارت‌آپ توانست فعالیت خود را از سر بگیرد و امروز با آمادگی و انسجام بیشتری نسبت به گذشته مسیر توسعه را پی می‌گیرد.

گنجی در پایان مهم‌ترین درس این تجربه را در جمله‌ای خلاصه می‌کند: «در هر شرایطی مراقب زندگی باش؛ خودش به تو تاب‌آوری را یاد می‌دهد.»

ساعت سه بامداد، انفجاری که مرکز محاسبات دانشگاه شریف را ویران کرد، تنها زیرساخت‌های یک مرکز فناوری را از بین نبرد؛ همان شب، استارت‌آپ آموزشی «سندکت» نیز تقریباً همه دارایی‌های فنی خود را از دست داد. اما آنچه باقی ماند اراده‌ای بود که چند روز بعد این استارت‌آپ را دوباره روی پای خود نشانده.

نفیسه گنجی، بنیان‌گذار استارت‌آپ «نواندیشان راهکارهای هوشمند کاوش (سندکت)»، در روایت خود از مسیری می‌گوید که این استارت‌آپ آموزشی را از آستانه نابودی به بازسازی دوباره رساند.

او توضیح می‌دهد سندکت از سال ۱۴۰۳ با هدف توسعه یک پلتفرم آموزش تعاملی و شخصی‌سازی‌شده برای دانش‌آموزان دبستانی فعالیت خود را آغاز کرد؛ اما پیش از تثبیت کسب و کار، با مجموعه‌ای از بحران‌ها از جمله جنگ، قطعی‌های اینترنت و از دست رفتن ارتباط با مشتریان و سرمایه‌گذاران روبه‌رو شد.

به گفته گنجی، سخت‌ترین بخش این مسیر پس از حمله به مرکز محاسبات دانشگاه شریف آغاز شد؛ حمله‌ای که

ایلیکیتتن هوشمند

سندکت

SANDCATAPP.IR

شیک شیلاپوش

از گالری تا توانمندسازی زنان جزیره



آزاده آریانا
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
شیک شیلاپوش

او ادامه می‌دهد که با پایان کرونا، کاهش قدرت خرید مردم، بازار صنایع دستی را دچار رکود کرد و همین موضوع باعث شد شیک شیلاپوش مدل کسب و کار خود را تغییر دهد و از فروش محصول به آموزش، توانمندسازی و توسعه کسب و کار زنان صنعتگر روی آورد.

به گفته آریانا، اجرای پروژه «تینال» در جزیره قشم با همکاری منطقه آزاد قشم، آموزش بیش از هزار و ۴۰۰ زن صنعتگر و ثبت ۲۰ برند، نقطه عطف این تغییر مسیر بود.

بنیان‌گذار شیک شیلاپوش می‌افزاید، با آغاز جنگ و کاهش سفر به جزایر، درآمد بسیاری از زنان صنعتگر کاهش یافت، اما این مجموعه با برنامه‌ریزی برای حضور در نمایشگاه‌های عمان، ایجاد مسیرهای صادراتی و استفاده از ظرفیت سفارت ایران در عمان، بازارهای تازه‌ای برای محصولات آنها پیدا کرد. او همچنین از اجرای پروژه «حریرا» در جزیره کیش خبر می‌دهد و می‌گوید در این طرح، ۱۵۰ زن صنعتگر آموزش تخصصی دیدند و ۱۲ برند جدید ثبت شد. آریانا در پایان با اشاره به آغاز همکاری جدید با استانداری هرمزگان برای اجرای طرح توانمندسازی زنان جزیره هرمز می‌گوید: «بحران پایان نیست، نقطه تمایز است؛ فرصت اغلب لباس بحران را بر تن دارد.»

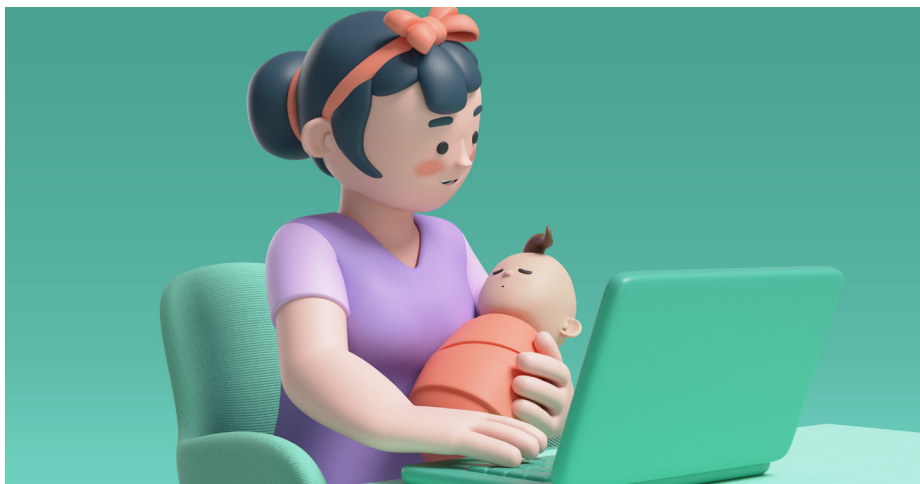
در روزهایی که رکود بازار، کرونا و سپس بحران‌های ناشی از جنگ بسیاری از کسب و کارهای صنایع خلاق را به مرز توقف رساند، یک استارت‌آپ در بندرعباس با تغییر مسیر، تهدیدها را به فرصتی برای توسعه تبدیل کرد؛ روایتی از کسب و کاری که امروز زنجیره‌ای از توانمندسازی زنان صنعتگر جزایر هرمزگان را شکل داده است.

آزاده آریانا، بنیان‌گذار استارت‌آپ «شیک شیلاپوش» از بندرعباس، روایت این کسب و کار فعال در حوزه صنایع خلاق را با نام «بانوی صنعتگر خلیج همیشه فارس» بازگو می‌کند. او می‌گوید شیک شیلاپوش فعالیت خود را از سال ۱۳۹۵ با هدف احیای پوشاک سنتی هرمزگان و حمایت از کارگاه‌های تعطیل‌شده صنایع دستی آغاز کرد و با تاسیس گالری تخصصی و عرضه بیش از ۲۰۰ محصول، پیش از شیوع کرونا به رشد شایان توجهی دست یافت.

آریانا با اشاره به نخستین بحران جدی این مجموعه می‌افزاید: «با شیوع کرونا، از طریق طراحی محصولی نوآورانه به نام «برکانو»، ماسک‌هایی الهام‌گرفته از برقع سنتی هرمزگان، مسیر تازه‌ای برای ادامه فعالیت پیدا کردیم.» به گفته او، این ایده بازتاب گسترده‌ای در رسانه‌ها یافت و حتی وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی از آن تقدیر کرد.



استارت آپی که هم زمان با یک زندگی رشد کرد



شکل گرفته، این اتفاق ها تنها یک مشکل فنی نبود، بلکه نشان می داد تا چه حد ممکن است یک استارت آپ در برابر بحران ها آسیب پذیر باشد.

به گفته او، جنگ و فضای بی ثبات ماه های اخیر، آزمون دیگری برای این مجموعه بود؛ آزمونی که اهمیت همدلی، انعطاف پذیری و بلوغ سازمانی را بیش از گذشته آشکار کرد. مدیر کارسان معتقد است یکی از مهم ترین درس های این سال ها، ضرورت تکیه بر شبکه ارتباطی است: «بحران به ما نشان داد هیچ استارت آپی نباید تنها بماند. شبکه ارتباطی قوی، سرمایه ای است که به اندازه محصول و تیم ارزش دارد. از همین رو توسعه همکاری ها را جدی تر دنبال کردیم، شرکای جدیدی به مسیرمان اضافه شدند و سعی کردیم از ظرفیت دیگران برای عبور از بحران استفاده کنیم».

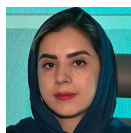
زارعی در پایان تاکید می کند، مهم ترین درس کارسان از سال های پرالتهاب اخیر این بوده که «بحران به ما آموخت بقا در گرو انعطاف پذیری و یادگیری مستمر از محیط است»؛ درسی که به گفته او، آینده یک استارت آپ را نه در روزهای آرام، بلکه در نحوه مواجهه با روزهای سخت رقم می زند

بعضی از استارت آپ ها از یک ایده متولد می شوند و بعضی از یک تصمیم شخصی. برای مریم زارعی، بنیان گذار استارت آپ کارسان، آغاز کار آفرینی هم زمان با آغاز مادری بود؛ مسیری که خیلی زود به کرونا، اختلال های اینترنت، نااطمینانی و جنگ گره خورد. او می گوید همین بحران ها به کارسان آموخت که تاب آوری فقط به داشتن یک محصول خوب وابسته نیست، بلکه از دل یادگیری، همکاری و انعطاف پذیری شکل می گیرد.

زارعی تجربه خود را این چنین بازگو می کند: «می خواستم کنار فرزندانم بودن، بخشی طبیعی از زندگی ام باشد، نه امتیازی که برای کار کردن از دست بدهم».

اما مسیر کارسان از همان ابتدا با بحران همراه شد. این استارت آپ فعالیت خود را هم زمان با همه گیری کرونا آغاز کرد؛ دوره ای که شیوه کار، ارتباط با مشتریان و مدل های کسب و کار به سرعت رو به تغییر بود. هنوز شرکت در حال سازگارشدن با شرایط جدید بود که اختلال ها و قطعی های اینترنت نیز به چالش های آن اضافه شد.

زارعی با اشاره به این تجربه می گوید برای کسب و کاری که بر پایه نرم افزار، ارتباط با مشتری و خدمات پشتیبانی



مریم زارعی
بنیان گذار
استارت آپ
کارسان

سورتا سنگسر

از تابآوری تا پادشکنندگی



بازنگری در مدل تولید و اصلاح شیوه قیمت گذاری نیز از دیگر اقداماتی بود که به این کسب و کار کمک کرد تا فعالیت خود را ادامه دهد.

ذوالفقاریان می گوید: مهم ترین دغدغه این مجموعه تنها حفظ کسب و کار نبود، بلکه تداوم اشتغال خانواده هایی بود که از طریق تولیدات سوزندوزی با سورتا سنگسر همکاری می کردند. به گفته او، همین مسئولیت اجتماعی باعث شد نگاه این کسب و کار به بحران تغییر کند و به جای تمرکز صرف بر بقا، از دل چالش ها فرصت های تازه ای برای رشد پیدا کند.

او معتقد است: تجربه سورتا سنگسر نشان داد که بحران ها تنها به معنای تحمل شرایط سخت نیستند، بلکه می توانند زمینه ای برای بازآفرینی مدل کسب و کار و خلق مسیرهای جدید توسعه باشند.

ذوالفقاریان در پایان، تجربه این سال ها را این گونه جمع بندی می کند: «گاهی موانع برای متوقف کردن ما نیستند، تنها سکوی پرتابی برای پرواز بلندتر ما هستند.» (۱۴)

کاهش سفارش های عمده، افزایش قیمت مواد اولیه و افت قدرت خرید مشتریان، سورتا سنگسر را نیز مانند بسیاری از کسب و کارهای کوچک با چالش های جدی روبه رو کرد. اما این برند فعال در حوزه صنایع دستی و سوزندوزی اصیل سنگسری، به جای توقف فعالیت، مسیر کسب و کار خود را بازطراحی کرد و تلاش کرد بحران را به فرصتی برای توسعه تبدیل کند.

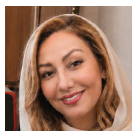
ملیحه ذوالفقاریان، بنیان گذار سورتا سنگسر، در روایت خود از تجربه عبور از بحران می گوید: این مجموعه که فعالیت خود را از سال های ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰ در شهرستان مهدیشهر استان سمنان آغاز کرده، در سال های اخیر با کاهش سفارش های عمده، رشد هزینه های تولید و کاهش قدرت خرید بازار مواجه شد؛ شرایطی که ادامه فعالیت را دشوار کرده بود.

به گفته او، سورتا سنگسر برای سازگاری با شرایط جدید، وابستگی خود به سفارش های عمده را کاهش داد و همزمان با طراحی محصولات جدید، به دنبال بازارهای تازه رفت.



ملیحه
ذوالفقاریان
بنیان گذار سورتا
سنگسر

تشخیص با دو دهه تجربه



آزاده ده‌بزرگی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
نگار ژن تشخیص

تکنولوژی‌های آزمایشگاهی، فعالیت خود را با هدف توسعه فناوری‌های نوین در تشخیص پیشگیرانه، تشخیص مبتنی بر درمان و پایش روند درمان آغاز کرده است.

ده‌بزرگی با اشاره به چالش‌های سال‌های اخیر می‌گوید: «از همان ابتدای فعالیت با تحریم‌ها، افزایش نرخ ارز و ناپایداری اقتصادی روبه‌رو بودیم. از همین‌رو کوشیدیم وابستگی تجهیزات و فناوری‌های خود را به خارج از کشور تا حد امکان کاهش دهیم تا آزمایشگاه‌ها و مراکز درمانی در استفاده از این فناوری‌ها مشکلی پیدا نکنند.»

او درباره فعالیت در دوران جنگ می‌افزاید: «در آن روزها فعالیت مجموعه را متوقف نکردیم. هر چند سرعت خدمت‌رسانی کاهش یافت، اما با همراهی خانواده، دوستان و همکاران توانستیم عرضه خدمات را ادامه دهیم و مجموعه را سرپا نگه داریم.» بنیان‌گذار نگار ژن تشخیص مهم‌ترین درس این تجربه را مسئولیت‌پذیری در برابر جامعه می‌داند: «وقتی نیث خدمت‌رسانی به مردم و وطن باشد، یاری خداوند حتمی است.» ده‌بزرگی ابراز امیدواری می‌کند این شرکت با ادامه مسیر توسعه فناوری‌های بومی، بتواند سهمی در ارتقای صنعت تشخیص و سلامت کشور داشته باشد. او همچنین از خانواده، همکاران و همراهان این مسیر قدردانی می‌کند و می‌گوید یاد و راه زنده‌یاد آزاده داننده همواره الهام‌بخش ادامه این مسیر بوده است. 

بحران برای بعضی از کسب و کارها به معنای توقف است، اما برای بعضی دیگر به فرصتی برای بازنگری در مسیر تبدیل می‌شود. «نگار ژن تشخیص» از همان روزهای آغاز فعالیتش با تحریم، نوسان ارز و کمبود تجهیزات روبه‌رو شد. این تجربه مدیران شرکت را به این نتیجه رساند که آینده صنعت تشخیص بیش از هر چیز به کاهش وابستگی و ساختن زیرساخت‌های پایدار گره خورده است. همین نگاه باعث شد حتی در روزهای جنگ نیز چراغ این مجموعه خاموش نشود؛ خدمت‌رسانی کندتر شد، اما هرگز متوقف نشد. برای این استارت‌آپ، تاب‌آوری نه فقط واکنشی به بحران که ذهنیتی تازه بود که از دل دشواری‌ها متولد شد و هنوز هم مسیر حرکتش را تعیین می‌کند.

آزاده ده‌بزرگی، بنیان‌گذار استارت‌آپ «نگار ژن تشخیص»، با اشاره به تجربه این مجموعه در عبور از تحریم‌ها، نوسانات اقتصادی و روزهای جنگ می‌گوید تلاش کرده‌اند با کاهش وابستگی به فناوری‌های خارجی، ارائه خدمات تشخیص آزمایشگاهی را حتی در سخت‌ترین موقعیت‌ها نیز متوقف نکنند.

به گزارش جایزه نوآوری آزاده، بنیان‌گذار استارت‌آپ «نگار ژن تشخیص» که از سال ۱۴۰۱ در حوزه فناوری‌های تشخیص آزمایشگاهی فعالیت می‌کند توضیح می‌دهد، این مجموعه با تکیه بر بیش از دو دهه تجربه در حوزه



پناهگاهی که با قصه ساخته شد



زهرامرانی
هم‌بنیان‌گذار
استارت‌آپ
آی‌قصه

داد. در آن برهه زمانی برای اینکه کودکان از قصه محروم نشوند، سرورها را به داخل کشور بازگردانیدیم و استفاده از اپلیکیشن را به رایگان در اختیار خانواده‌ها قرار دادیم. او با اشاره به پیامدهای این تصمیم می‌گوید، رایگان شدن خدمات درآمد اپلیکیشن را تقریباً به صفر رساند و تیم نیز کوچک‌تر شد، اما مأموریت اصلی آی‌قصه حفظ ارتباط با خانواده‌ها بود نه صرفاً حفظ درآمد.

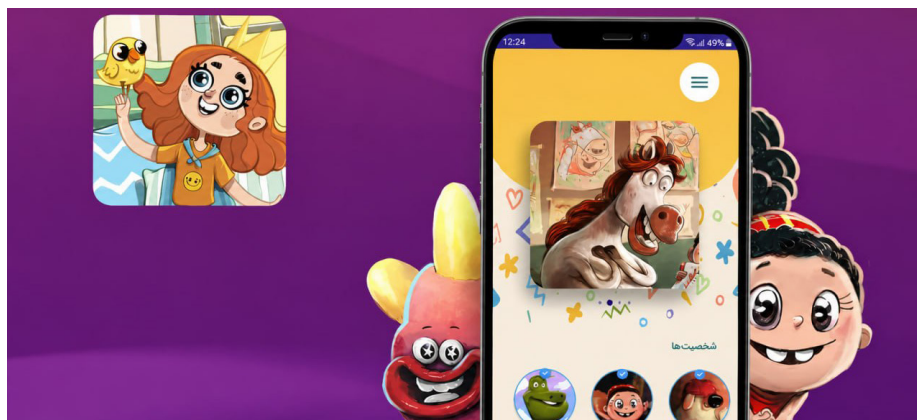
هم‌بنیان‌گذار آی‌قصه ادامه می‌دهد: «وقتی دیدیم بسیاری از کودکان به دلیل شرایط بحرانی در خانه مانده‌اند و دسترسی به اینترنت هم محدود شده است، مسیر تازه‌ای را انتخاب کردیم؛ مجله چاپی «داینامیانا» را منتشر و میان کودکان توزیع کردیم، دو کتاب ویژه خردسالان را که ایده اولیه‌شان در روزهای جنگ شکل گرفته بود منتشر و مجموعه نشست‌های رایگان «زیر سایه جنگ» را برای خانواده‌ها برگزار کردیم؛ نشست‌هایی درباره اینکه در روزهای بحران چگونه کنار کودکان بمانیم و از سلامت روان آنها مراقبت کنیم که نزدیک به هزار نفر در آن شرکت کردند.» به گفته عمرانی، امروز آی‌قصه همچنان به سرمایه‌بازسازی نیاز دارد، اما مسیر خود را بر پایه بازسازی تدریجی محصول، هم‌دلی با کاربران و توسعه مدل‌های درآمدی پایدار خارج از اپلیکیشن پی می‌گیرد. 

در میانه بحران‌هایی که اینترنت، بازار و مدل کسب و کار بسیاری از استارت‌آپ‌ها را تحت تأثیر قرار داد، «آی‌قصه» سعی کرد مأموریت خود را تغییر ندهد؛ رساندن قصه‌ای امن و باکیفیت به کودکان، حتی زمانی که دسترسی به اینترنت و خدمات آنلاین محدود بود.

زهرامرانی، هم‌بنیان‌گذار استارت‌آپ «آی‌قصه»، با روایت تجربه خود می‌گوید: «این کسب و کار از سال ۱۳۹۸ با تمرکز بر تولید محتوای کودک و خانواده فعالیت خود را آغاز کرده و همواره بر این باور بوده است که کودکان، فارغ از بحران‌های پیرامون، حق دارند به دنیایی امن، خیال‌انگیز و باکیفیت از قصه دسترسی داشته باشند.»

به گفته او، از سال ۱۴۰۱ هم‌زمان با اختلال‌های مکرر اینترنت، بخشی از کاربران فارسی زبان خارج از کشور امکان استفاده آسان از خدمات را از دست دادند و آی‌قصه برای حفظ کیفیت خدمات، چندین بار زیرساخت‌های فنی و محل استقرار سرورهای خود را تغییر داد تا دسترسی کودکان به قصه‌ها حفظ شود.

عمرانی توضیح می‌دهد: «در سال ۱۴۰۳ هم‌زمان با برنامه‌ریزی برای توسعه بازار و تولید مجموعه‌های جدید، بار دیگر بحران‌های ارتباطی و سپس محدودیت‌های گسترده اینترنت در خرداد ۱۴۰۴ مسیر فعالیت ما را تغییر



ماندن کلید موفقیت بود



انسانی شرکت بود: «هر هفت عضو تیم کنار هم ماندند و با وجود فشارهای مالی، حقوق همکاران بدون وقفه پرداخت شد. امروز معتقدم بزرگ‌ترین موفقیت ما در آن روزها، حفظ اعتماد و همراهی تیم بود، نه صرفاً توسعه یک محصول جدید.»

مدیرعامل ایده‌بنیان‌راد همچنین از ادامه مسیر جذب سرمایه در دوران بحران خبر می‌دهد: «با وجود لغو و جابه‌جایی مکرر جلسه‌ها، دشواری رفت و آمدها و طولانی شدن فرایندهای اداری، پیگیری‌ها را متوقف نکردیم و در نهایت موفق شدیم اعتماد یک صندوق سرمایه‌گذاری شرکتی (CVC) و معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری را جلب و برای اجرای یکی از طرح‌های فناورانه صنعتی، سرمایه‌ای چندده میلیارد تومانی جذب کنیم.»

او در پایان با اشاره به برنامه‌های آینده این شرکت توضیح می‌دهد که ایده‌بنیان‌راد اکنون مشغول توسعه تیم متخصصان خود و آماده‌سازی فناوری برای ورود به مقیاس صنعتی است؛ فناوری‌ای که می‌تواند از مصرف انرژی بکاهد، مقدار باطله‌های معدنی را کاهش دهد و باعث بهره‌وری بیشتری از منابع معدنی کشور شود. به گفته زارعی، بحران به این شرکت آموخت که «نوآوری یعنی ادامه دادن، نه منتظر ماندن»

بعضی اوقات مهم‌ترین دارایی یک استارت‌آپ نه دستگاهی است که می‌سازد و نه سرمایه‌ای که جذب می‌کند، بلکه آدم‌هایی هستند که در سخت‌ترین روزها کنار هم می‌مانند. وقتی بحران ساختمان شرکت را تعطیل کرد و همه برنامه‌ها را به هم ریخت، تیم کوچک ایده‌بنیان‌راد در عوض انتظار برای بازگشت شرایط عادی، از هر جایی که می‌توانست کار را ادامه داد؛ تصمیمی که بعدها مسیر ورود این فناوری به صنعت را هموار کرد.

هاجر زارعی، مدیرعامل استارت‌آپ ایده‌بنیان‌راد، با معرفی فعالیت این استارت‌آپ می‌گوید ایده‌بنیان‌راد در حوزه توسعه سخت‌افزارهای معدنی و تجهیزات نوین فراوری با تمرکز بر کاهش باطله‌های معدنی و مدیریت مصرف انرژی فعالیت می‌کند و در سال‌های اخیر فناوری‌های مبتنی بر مایکروویو و پلاسما را برای فراوری سبز کانی‌های کم‌عیار توسعه داده است.

او با اشاره به وضعیتی که هنگام ورود پروژه از مرحله پایلوت به مقیاس صنعتی پیش آمد توضیح می‌دهد: «در آستانه صنعتی‌سازی فناوری بودیم که جنگ و بحران، روند فعالیت شرکت را تحت تأثیر قرار داد. ساختمان شرکت مدتی تعطیل، رفت و آمدها دشوار و بسیاری از جلسات و فرایندهای اداری از روال عادی خارج شد.» به گفته او، مهم‌ترین دستاورد این دوره حفظ سرمایه



هاجر زارعی
مدیرعامل
استارت‌آپ
ایده‌بنیان‌راد

سلول‌هایی که زیر سایه جنگ، امید را زنده نگه داشتند



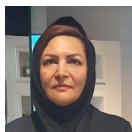
اواز نخستین روز جنگ صحبت می‌کند؛ روزی که یکی از کودکان بیمار منتظر دریافت سلول‌های درمانی بود. در همان لحظه‌ای که تیم مشغول آماده‌سازی نمونه‌ها بود، صدای انفجار ساختمان را لرزاند. اعضای تیم نگران خانواده‌های خود بودند و خانواده‌ها نیز نگران عزیزان‌شان؛ اما فرآیند درمان متوقف نشد و تزیق سلول انجام شد. به گفته ابراهیمی، در روزهای بعد فضای کار نیز تغییر کرده بود. خانواده بیماران بیش از گذشته در کنار فرزندان‌شان حضور پیدا می‌کردند؛ گویی همه می‌خواستند در وضعیت نامعلوم جنگ، لحظه‌های دشوار را کنار یکدیگر بگذرانند. او همچنین از روز دیگری یاد می‌کند که برای آماده‌سازی مرحله بعدی درمان راهی محل کار شده بودند؛ روزی که آسمان تهران با حمله به مخازن نفت تیره شد. با وجود آن شرایط، تیم درمانی تصمیم گرفت تعهد خود را در قبال بیماران و ادامه کار آزمایشی‌های بالینی حفظ کند. ابراهیمی معتقد است آنچه این مجموعه را در روزهای بحران سرپا نگه داشت امکانات یا منابع مالی نبود، بلکه همدلی اعضای تیم و احساس مسئولیت در برابر بیمارانی بود که درمان‌شان تعویق‌پذیر نبود. به گفته او، تجربه جنگ این واقعیت را پررنگ‌تر کرد که در حوزه سلول درمانی، حفظ یک سلول زنده گاهی به معنای حفظ امید یک خانواده است (۱۴).

وقتی صدای انفجار ساختمان را لرزاند، تیم «کیان ایمن سلول» در میانه آماده‌سازی سلول‌های درمانی برای یک کودک مبتلا به تومور مغزی بود. آن روز، میان نگرانی بابت جان خانواده‌ها و بیماران، یک تصمیم گرفته شد؛ درمان باید ادامه پیدا می‌کرد. روایتی که مرضیه ابراهیمی، مدیرعامل این شرکت دانش‌بنیان، از روزهای جنگ تعریف می‌کند فقط درباره ادامه فعالیت یک استارت‌آپ نیست؛ درباره حفظ امیدی است که در هر سلول زنده جریان داشت. شرکت دانش‌بنیان «کیان ایمن سلول» از سال ۱۳۹۹ فعالیت خود را با هدف توسعه فناوری‌های پیشرفته سلول درمانی و ایمونوتراپی آغاز کرد؛ شرکتی که ریشه آن به بیش از دو دهه پژوهش در پژوهشگاه رویان بازمی‌گردد و سعی کرده دستاوردهای پژوهشی را به درمان بیماران ایرانی برساند. مرضیه ابراهیمی، مدیرعامل این مجموعه، می‌گوید انتشار نتایج نخستین کارآزمایی بالینی تزیق سلول‌های کشنده طبیعی (NK) در کودکان مبتلا به تومورهای مغزی مقاوم و همچنین دریافت جایزه بانوان کارآفرین BRICS در سال ۱۴۰۳، نشان داد با وجود تحریم‌ها و محدودیت‌ها، می‌توان فناوری پیشرفته درمانی را در داخل کشور توسعه داد. اما به گفته او، بحران جنگ تجربه‌ای کاملاً متفاوت بود.



مرضیه ابراهیمی
مدیرعامل
دانش‌بنیان کیان
ایمن سلول

سیم و کابل در آزمون تاب آوری



زهره گیلوری
بنیان‌گذار شرکت
پارس آزمای جامع

آزمون‌های IP و IK، بازرسی فنی، مشاوره و آموزش‌های فنی و حرفه‌ای فعالیت می‌کند با اشاره به تجربه روزهای بحران توضیح می‌دهد: «پیش از جنگ، تمرکز ما بر دقت و کیفیت در اجرای استانداردها بود، اما بحران به ما آموخت هیچ استاندارد بدون آمادگی برای شرایط پیش‌بینی نشده کامل نیست.»

او می‌افزاید جنگ، فرایندهای فنی و عملیاتی شرکت را بسیار چالش‌برانگیز کرد، اما همین تجربه باعث شد مفهوم «تداوم کسب و کار» به یکی از مهم‌ترین اصول فعالیت این مجموعه تبدیل شود.

به گفته گیلوری، پارس آزمای جامع امروز علاوه بر دانش مهندسی و بازرسی فنی، تجربه مدیریت بحران را نیز به سرمایه خود افزوده است. او تأکید می‌کند: «موفقیت ما به این دلیل نبود که هرگز زمین نخوردیم بلکه هر بار پس از شکست، با دانش و تجربه بیشتری دوباره آغاز کردیم؛ این همان معنای واقعی تاب آوری است.» ۱۴

سال‌ها کارشان این بود که استحکام سیم‌ها، کابل‌ها و زیرساخت‌های صنعتی را آزمایش کنند؛ اما جنگ، این بار خود شرکت را به آزمایشگاهی بزرگ تبدیل کرد. در سمنان، جایی که «پارس آزمای جامع» سال‌ها با استانداردهای فنی شناخته می‌شد، بحران نشان داد مهم‌ترین آزمون، سنجش مقاومت یک کسب و کار در برابر بی‌ثباتی است. زهره گیلوری می‌گوید آنچه از آن روزها باقی ماند، فقط تجربه عبور از بحران نبود؛ درسی بود که به آنها آموخت چگونه از دل شکست، مسیر تازه‌ای برای ادامه ساختن پیدا کنند.

زهره گیلوری، بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت پارس آزمای جامع از استان سمنان، می‌گوید: «تجربه عبور از بحران، نگاه این شرکت را از رعایت صرف استانداردهای فنی به ایجاد تاب آوری در کسب و کار تغییر داده است.» گیلوری که شرکتش در حوزه آزمایشگاه اکرو دپته برای آزمون انواع سیم و کابل، لوله‌های برقی و فاضلابی UPVC،



از یک زیرزمین تا تحویل پروژه ملی



معصومه باقری
بنیان‌گذار گاماتک

برای سازمان انرژی اتمی بود؛ تجهیزاتی که قرار بود در کنار کیت‌های رادیودارویی تولید داخل، برای صادرات به کشورهای دیگر به کار گرفته شود. با این همه، پس از امضای قرارداد در آبان سال گذشته و آغاز خرید قطعات، تنها یک ماه مانده به زمان تحویل، جنگ شرایط را تغییر داد. در جریان این بحران، محل مونتاژ بردهای الکترونیکی آسیب دید و بردهای آماده‌شده از بین رفتند. هم‌زمان، سازنده بدنه دستگاه نیز تهران را ترک کرده بود و دسترسی به او امکان‌پذیر نبود. تیم گاماتک در مدت کوتاهی دو بخش اصلی پروژه را از دست داد.

با این حال، باقری و تیمش تصمیم گرفتند تولید را متوقف نکنند. زیرزمین خانه به کارگاه موقت تبدیل شد و اعضای تیم مکانیک و الکترونیک، فرایند بازسازی قطعات، تولید دوباره بردها و مونتاژ دستگاه‌ها را از سر گرفتند. در نهایت، با تامین دوباره قطعات و تلاش مستمر تیم، دستگاه‌ها طبق تعهد تحویل داده شدند.

باقری معتقد است مهم‌ترین دستاورد این تجربه نه فقط ساخت یک محصول، بلکه شکل‌گیری فرهنگ حل مساله در گاماتک بود؛ فرهنگی که به تیم آموخت در موقعیت بحرانی، به جای توقف، مسیرهای تازه‌ای برای ادامه کار پیدا کند.

وقتی جنگ آغاز شد، گاماتک تنها یک ماه تا تحویل پروژه‌ای ملی در حوزه تجهیزات پزشکی هسته‌ای فاصله داشت؛ پروژه‌ای که دو بخش حیاتی آن، بردهای الکترونیکی و بدنه دستگاه، از بین رفته و دسترسی به آنها قطع شده بود. در وضعیتی که بسیاری از مسیرهای تولید متوقف شده بودند، معصومه باقری، بنیان‌گذار گاماتک، تصمیم گرفت به جای توقف، راه دیگری برای ادامه مسیر پیدا کند؛ راهی که از یک زیرزمین خانه آغاز شد و در نهایت به تحویل موفق دستگاه‌ها انجامید.

گاماتک فعالیت خود را از سال ۱۳۹۲ با تمرکز بر طراحی و تولید تجهیزات پزشکی هسته‌ای آغاز کرد. باقری تاسیس این شرکت را نتیجه مواجهه با نیازی واقعی در مراکز پزشکی هسته‌ای می‌داند. او در دوران فعالیت در یک بیمارستان متوجه شد بسیاری از فرایندهای آماده‌سازی رادیوداروها همچنان دستی انجام می‌شود و تجهیزات متناسب با نیاز این مراکز در کشور وجود ندارد.

گاماتک با تشکیل تیمی از متخصصان مکانیک، الکترونیک و نرم‌افزار، توسعه دستگاه‌هایی را آغاز کرد که هدف‌شان افزایش ایمنی، دقت و استانداردسازی فرایند تولید رادیوداروها بود.

یکی از مهم‌ترین پروژه‌های گاماتک، ساخت دستگاه



تولدی دوباره پس از ورشکستگی



سفارش‌ها، ارتباط با مشتریان خارجی و ارائه خدمات پس از فروش را دچار مشکلات جدی کرد.

عباسی می‌گوید در ادامه این بحران، فعالیت شرکت در ایران عملاً متوقف شد؛ نیروها از مجموعه جدا شدند، دفتر تخلیه و اختلاف‌های حقوقی میان سهامداران آغاز شد. همچنین بندهای محرمانگی و عدم رقابت، امکان ادامه فعالیت در همان حوزه تخصصی را نیز محدود کرده بود.

در نهایت، تیم تصمیم گرفت مسیر تازه‌ای انتخاب و تولید را به‌طور کامل به چین منتقل کند. با ثبت شرکتی جدید در این کشور، فعالیت‌های تولید، صادرات و ارتباط با بازارهای بین‌المللی از سر گرفته شد؛ اقدامی که به گفته بنیان‌گذار استارت‌آپ، امکان فعالیت مستقل و عبور از محدودیت‌های حقوقی و اجرایی را امکان‌پذیر کرد.

نقیسه عباسی کاشانی مهم‌ترین درس این تجربه را آمادگی دائمی برای حل مسأله می‌داند و می‌گوید: «فرقی نمی‌کند جنگ باشد، ورشکستگی، تورم یا مشکلات لجستیکی؛ مدیر باید همیشه ذهنی آماده برای حل مسأله داشته باشد و فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون خود را به‌درستی ببیند.»

بحران همیشه از بیرون نمی‌آید؛ جنگ، اختلاف سهامداران و فروپاشی یک شرکت می‌توانند با هم بر سر یک استارت‌آپ آوار شوند. اما برای «هوپاد گستر صنعت»، پایان یک شرکت، آغاز ساختن کسب و کاری تازه در مسیری دیگر بود.

نقیسه عباسی کاشانی، بنیان‌گذار استارت‌آپ «هوپاد گستر صنعت» در حوزه هوشمندسازی ساختمان، روایت خود را از تجربه عبور از یکی از سخت‌ترین دوره‌های فعالیت این کسب و کار بازگو می‌کند؛ دوره‌ای که هم‌زمان با آغاز جنگ، اختلاف میان سهامداران و توقف فعالیت شرکت، آینده بیش از یک دهه فعالیت این مجموعه را در معرض تهدید جدی قرار داد.

به گفته کاشانی، با تشدید اختلاف میان تیم استارت‌آپی و سرمایه‌گذار، سهامدار اصلی تصمیم به توقف فعالیت شرکت گرفت؛ شرکتی دانش‌بنیان که طی سال‌ها پروژه‌های متعددی در حوزه هوشمندسازی ساختمان در ایران اجرا کرده بود.

هم‌زمان، پیامدهای جنگ نیز شرایط را دشوارتر کرد. اختلال در واردات، ناپایداری اینترنت، توقف فعالیت صرافی‌ها و دشواری انتقال پول به چین، مدیریت



نقیسه عباسی
کاشانی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
هوپاد گستر
صنعت

فرصت در توقف



محدودیت دسترسی به آزمایشگاه‌ها و دشوار شدن تامین مواد اولیه شد و عملاً روند ساخت و آزمایش نمونه اولیه را متوقف کرد.

باباپور اضافه می‌کند: «برای یک استارت آپ نوپا، این شرایط می‌توانست به معنای توقف کامل فعالیت باشد، اما تصمیم گرفتیم این وقفه را به فرصتی برای تقویت زیرساخت‌های کسب و کار تبدیل کنیم.»

به گفته او، در این دوره تیم زیست پژوهان تمرکز خود را بر بازطراحی مدل کسب و کار، اعتبارسنجی دقیق تر بازار، بهینه سازی معماری محصول و مستندسازی فنی گذاشت تا پیش از ورود دوباره به فاز اجرایی، آمادگی بیشتری برای ادامه مسیر داشته باشد.

مدیرعامل زیست پژوهان با اشاره به وضعیت کنونی این استارت آپ می‌گوید: «با تثبیت نسبی شرایط و حفظ انسجام تیم، اکنون وارد مرحله اجرایی شده ایم و ساخت نمونه اولیه و توسعه عملی محصول با تمرکز بیشتری در حال انجام است.»

باباپور در پایان تاکید می‌کند: «بحران به ما آموخت نوآوری فقط ساختن یک محصول نیست؛ گاهی مهم تر از آن، حفظ جهت حرکت و بازطراحی مسیر در زمانی است که ادامه راه غیرممکن به نظر می‌رسد.»

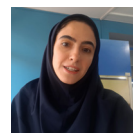


بعضی از استارت آپ‌ها در روزهای آرام متولد می‌شوند و بعد به بحران برمی‌خورند؛ اما زیست پژوهان از همان نخستین روزهای فعالیت، بحران را به منزله بخشی از مسیر خود تجربه کرد. درست زمانی که قرار بود ساخت نخستین نمونه محصول آغاز شود، درهای آزمایشگاه‌ها بسته و مسیر همیشگی توسعه فناوری از دسترس خارج شد. آنجا بود که اعضای این تیم تصمیم گرفتند به جای توقف، مسیر دیگری برای ساختن آینده پیدا کنند.

فاطمه باباپور، بنیان‌گذار استارت آپ زیست پژوهان، با اشاره به تجربه این شرکت در سال نخست فعالیت می‌گوید هم‌زمانی آغاز کار با بحران‌های گوناگون، اگرچه در روند توسعه محصول وقفه انداخت، اما فرصتی برای تقویت بنیان‌های فنی و کسب و کاری استارت آپ فراهم آورد.

باباپور با معرفی فعالیت زیست پژوهان ادامه می‌دهد، این استارت آپ از خرداد ۱۴۰۳ در حوزه زیست فناوری فعالیت خود را آغاز کرده و با هدف توسعه راهکاری نوآورانه وارد مرحله طراحی محصول و ساخت نمونه اولیه شده است.

او با اشاره به چالش‌های پیش آمده هنگام آغاز فعالیت شرکت توضیح می‌دهد: «وقوع بحران‌هایی مانند جنگ و ناآرامی‌های اجتماعی باعث تعطیلی پارک علم و فناوری،



فاطمه باباپور
بنیان‌گذار
استارت آپ
زیست پژوهان

مادران سنگر تولید



مریم دارایی
بنیان‌گذار
سیلیکان

تیم این استارت آپ با نوسانات اقتصادی، دشواری تامین تجهیزات، پیچیدگی‌های اداری، آزمون‌های مکرر صنعتی و فرسودگی ناشی از کار مداوم روبه‌رو شد. با آغاز جنگ و خسارت‌های مالی ناشی از آن نیز فشارها بیشتر شد، اما فعالیت شرکت متوقف نشد.

در این دوره، استارت آپ با تکیه بر منابع معدنی داخلی و ارتقای مستمر کیفیت محصول، کوشید جایگزینی برای تعدادی از مواد وابسته به تولیدات پتروشیمی پیدا کند و نیاز بازار را از مسیر تولید داخلی پاسخ دهد. این رویکرد به گفته بنیان‌گذاران، به جلب اعتماد مشتریان و شکل‌گیری نخستین فروش‌های موفق انجامید.

اکنون «نانوتر کیب سمن دارا» علاوه بر توسعه ظرفیت تولید، خود را برای رقابت کیفی با نمونه‌های اروپایی آماده می‌کند؛ مسیری که از نگاه بنیان‌گذار آن، بیش از هر چیز حاصل پیوند دانش، پشتکار و تاب‌آوری است.

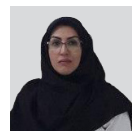
اودر توصیف مهم‌ترین درس این سال‌ها می‌گوید: «بزرگ‌ترین درس ما در اوج بحران‌ها این بود که ساختار تحریم و جنگ با توکل و اراده می‌شکند، اما فرمول تاب‌آوری یک مادر در سنگر تولید، هرگز شکست نیست.» ❀

برای بسیاری نانوفناوری در آزمایشگاه معنا پیدا می‌کند؛ اما برای بنیان‌گذار استارت آپ «نانوتر کیب سمن دارا» این مسیر از همان ابتدا به مسئولیت مادری، تدریس دانشگاه و ساخت یک خط تولید صنعتی گره خورد. روایتی که نشان می‌دهد پشت هر محصول دانش‌بنیان، سال‌ها آزمون، شکست، پایداری و امید نهفته است.

شرکت «نانوتر کیب سمن دارا (سیلیکان)» که از سال ۱۳۹۹ در سمنان فعالیت خود را آغاز کرده، در حوزه فناوری مواد معدنی و تولید مواد شیمیایی پیشرفته فعالیت می‌کند. نقطه شروع این مسیر، دو سال تحقیق درباره زنجیره تامین مواد اولیه و تجهیزات بود و این پژوهش در نهایت به انتخاب «سیلیکا رسوبی» در قالب محصولی راهبردی و نانوساختار انجامید. مریم دارایی، بنیان‌گذار این شرکت می‌گوید مسیر تولید از یک آزمایشگاه کوچک آغاز شد؛ جایی که هم‌زمان با تدریس در دانشگاه، شب‌ها صرف آزمون فرمولاسیون‌های گوناگون می‌شد. ورود یک سرمایه‌گذار با نگاه توسعه‌محور و حمایت خانواده، امکان عبور از مرحله آزمایشگاهی و ورود به تولید صنعتی را فراهم کرد. اماره‌اندازی خط تولید تنها آغاز مسیر بود. طی شش سال،



همدلی راز ماندگاری شد



مهر و میر محمدی
بنیان گذار شرکت
دانش بنیان شوکا
شیمی اسپادانا

تیم سعی کردند ارتباط خود را از طریق تماس های تلفنی حفظ کنند. احوال یکدیگر را می پرسیدند، کتاب و فیلم معرفی می کردند و گاهی فقط شنونده نگرانی های هم بودند. پس از بازگشت اینترنت نیز فضایی برای گفت و گوهای صریح و بدون قضاوت میان اعضای تیم شکل گرفت.

بنیان گذار شوکا شیمی اسپادانا ادامه می دهد: «در همان روزها تصمیم گرفتیم هر عضو تیم، روزانه تنها یک پیشنهاد برای افزایش در آمد، جذب مشتری یا توسعه محصول ارائه کند؛ نه برای اینکه همان روز به اجرا در آید، بلکه برای اینکه ذهن ها از بن بست بحران خارج شوند و دوباره به سمت خلق ایده حرکت کنند.»

او می گوید این تصمیم نتایجی فراتر از انتظار در بر داشت؛ به طوری که دو محصول جدید از دل همین ایده پردازی ها متولد شد. بازارهای تازه ای پیش روی شرکت قرار گرفت و اعتماد، همدلی و مسئولیت پذیری میان اعضای تیم بیش از گذشته تقویت شد. میر محمدی در پایان درباره مهم ترین درس این تجربه می گوید: «ما نتوانستیم رنج آن روزها را کم کنیم؛ اما اجازه ندادیم رنج، توان ساختن را از ما بگیرد.» او تأکید می کند بزرگ ترین سرمایه هر استارت آپ انسان هایی هستند که در دشوارترین روزها کنار یکدیگر می ایستند و مسیر ساختن را ادامه می دهند. 

گاهی آنچه یک استارت آپ را از بحران عبور می دهد نه سرمایه و تجهیزات، بلکه آدم هایی هستند که تصمیم می گیرند حتی در سخت ترین روزها، امید را کنار نگذارند. در شهر شهرضا، جایی که شرکت دانش بنیان شوکا شیمی اسپادانا فعالیت می کند، روزهای پرتلاطم و قطع ارتباطات نیز نتوانست مسیر ساختن را متوقف کند. اعضای این شرکت کوشیدند با حفظ همدلی درون تیم، اجازه ندهند بحران، خلاقیت و انگیزه را از میان ببرد؛ و این تصمیم در نهایت به خلق محصولات جدید و تقویت فرهنگ سازمانی این مجموعه انجامید. مهر و میر محمدی، بنیان گذار شرکت دانش بنیان شوکا شیمی اسپادانا در شهرضا، با بازگویی تجربه این شرکت در روزهای بحرانی می گوید مهم ترین دستاورد آن دوران، بیش از توسعه محصولات جدید، حفظ سرمایه انسانی و تقویت فرهنگ همدلی در تیم بود.

او با اشاره به اینکه این شرکت از سال ۱۳۹۴ در سایت فناوری دانشگاه آزاد اسلامی شهرضا در استان اصفهان فعالیت خود را آغاز کرده است توضیح می دهد: «قبل از بحران، مسیر رشد شرکت با برنامه ریزی و آرامش پیش می رفت، اما با آغاز روزهای پرتلاطم، ما نیز مانند بسیاری از مردم، اضطراب، اندوه و بلا تکلیفی را تجربه کردیم.» به گفته میر محمدی، هم زمان با قطعی اینترنت، اعضای



آزمون نخست تاب‌آوری



موجودی کالاها، ادامه فعالیت را بسیار چالش برانگیز کرد. او می‌گوید در همان روزهای نخست بحران، مسئولیت حفظ امنیت و آینده اعضای تیم، مهم‌ترین دغدغه‌اش شد. در واکنش به این وضعیت، فسقلی سنتر راهبرد خود را از توسعه به حفظ جریان فعالیت تغییر داد. این استارت‌آپ با همکاری یک تامین‌کننده جدید، ارسال مستقیم کالاها به اداره پست، دور کاری تیم پشتیبانی و ادامه پاسخگویی به مشتریان، توانست جلوی توقف فرایند فروش بگیرد.

به گفته بنیان‌گذار این استارت‌آپ، نتیجه این تصمیم حفظ فروش، افزایش سفارش‌ها و تقویت اعتماد مشتریان بود. او معتقد است مهم‌ترین دستاورد فسقلی سنتر در این بحران نه رشد سریع بلکه حفظ کسب و کاری بود که هنوز در ابتدای مسیر قرار داشت. زیبا فر تجربه این روزها را در جمله‌ای توصیف می‌کند که به گفته خودش چراغ راه او در بحران بوده است: «گاهی مهم‌ترین وظیفه کارآفرین در بحران، رشد دادن نیست؛ زنده نگه داشتن رویایی است که تازه جوانه زده است.»

مهم‌ترین آزمون یک استارت‌آپ همواره رشد کردن نیست، که زنده ماندن در نخستین بحران است. «فسقلی سنتر» تنها چند هفته پس از آغاز رسمی فعالیت، با جنگ، قطعی اینترنت و توقف زنجیره تامین روبه‌رو شد؛ بحرانی که بنیان‌گذار آن را از فکر توسعه به تلاش برای حفظ رویایی تازه متولد شده رساند.

الهام زیبا فر، بنیان‌گذار «فسقلی سنتر»، می‌گوید این استارت‌آپ تنها چند هفته پس از آغاز رسمی فعالیت، نخستین آزمون بزرگ تاب‌آوری خود را پشت سر گذاشت، آزمونی که در آن، حفظ کسب و کاری جای بر نامه‌های توسعه را گرفت. فسقلی سنتر که از اردیبهشت ۱۴۰۴ با هدف تسهیل خرید محصولات مادر و کودک فعالیت خود را آغاز کرده بود، پیش از شروع بحران در مسیر رشد قرار داشت و برای جذب سرمایه و توسعه برنامه‌ریزی می‌کرد. اما هم‌زمان با آغاز جنگ، این برنامه‌ها متوقف شد.

به گفته زیبا فر، تعطیلی دفتر، قطعی اینترنت، توقف فعالیت بسیاری از تامین‌کنندگان و در دسترس نبودن



الهام زیبا فر
بنیان‌گذار
فسقلی سنتر

ساختن بی توقف

هماورد

مدیریت سطح حمله

از دارایی‌های دیجیتال خود محافظت کنید

انتقال تجربه و برنامه‌ریزی برای آینده گذاشتیم. او ادامه می‌دهد، با آغاز جنگ، اولویت شرکت از توسعه کسب و کار به حفظ امنیت، آرامش و انگیزه اعضای تیم تغییر کرد. چنان که او باز گومی کند، در یکی از جلسات تیمی این تصمیم گرفته شد که «مانمی توانیم جنگ را متوقف کنیم، اما می‌توانیم اجازه ندهیم جنگ ما را متوقف کند».

مهدیزاده می‌گوید در ادامه، برنامه‌های آموزشی، ارتقای مهارت‌های فنی، توسعه محصول و طراحی ماژول‌های جدید بدون وقفه دنبال شد. او تاکید می‌کند: «با وجود فشارهای اقتصادی، حتی یک نفر از اعضای تیم تعدیل نشد و حقوق و بیمه همکاران نیز بدون وقفه پرداخت شد».

بنیان‌گذار هموارد با اشاره به دستاوردهای این دوره توضیح می‌دهد که شرکت در همین بازه زمانی به عضویت پارک علم و فناوری امیر کبیر درآمد، فرایند دانش بنیان شدن شرکت و محصول را آغاز و در همان مرحله نخست پذیرش دریافت کرد. همچنین مجوزهای تخصصی لازم‌الاجرا و هویت برند و برون‌دو شرکت نیز تدوین شد.

او در پایان با بیان اینکه مهم‌ترین دستاورد هموارد در این مدت حفظ انسجام تیم بوده است می‌گوید: «کار آفرینی فقط ساختن محصول یا کسب درآمد نیست؛ مسئولیت‌پذیری در قبال انسان‌هایی است که آینده‌شان را به تو سپرده‌اند. برای من تاب آوری یعنی حتی در دل بحران و جنگ، ساختن را متوقف نکنی.» (۱۵)

تنها چند هفته از تولد شرکت گذشته بود که نخستین بحران از راه رسید. اینترنت به مدت ۲۱ روز قطع شد و فعالیت یک استارت آپ تازه تاسیس امنیت سایبری را با چالش جدی روبه‌رو کرد. هنوز تیم فرصت نفس کشیدن پیدا نکرده بود که جنگ آغاز شد. اما در هموارد، تصمیم دیگری گرفته شد: بحران، مسیر ساختن را متوقف نکند.

ثنا مهدیزاده، بنیان‌گذار گروه فناوری اطلاعات هموارد، می‌گوید این استارت آپ تنها چند روز پس از آغاز فعالیت رسمی خود با بحران‌های پی‌درپی مواجه شد، اما تلاش کرد به جای توقف، از این دوره برای تقویت تیم و توسعه کسب و کار بهره‌جوید.

او با اشاره به اینکه دفتر شرکت ششم دی‌ماه ۱۴۰۴ اجاره و گروه فناوری اطلاعات هموارد بیست و ششم همان ماه به‌طور رسمی فعالیت خود را آغاز کرد ادامه می‌دهد: «هنوز شور و هیجان شروع یک کسب و کار تازه را تجربه می‌کردیم که قطعی گسترده اینترنت کشور آغاز شد. ۲۱ روز اختلال ارتباطات، برای یک شرکت نوپای فناوری به معنای توقف بخش مهمی از فعالیت‌ها و تحمیل فشار مالی بود.»

به گفته مهدیزاده، در همان روزها اعضای تیم تصمیم گرفتند اجازه ندهند بحران باعث از هم پاشیدن مجموعه شود: «امکان دور کاری را برای همکاران فراهم کردیم، اما خودمان هر روز در شرکت حاضر بودیم. زمانی که پروژه‌ها متوقف شده بود، تمرکزمان را روی آموزش، کوچینگ،



ثنا مهدیزاده
بنیان‌گذار گروه
فناوری اطلاعات
هماورد

تغییر رمز ماندگاری



مرضیه
پورامراللهی
بنیان‌گذار آکادمی
راهبرد کسب و کار
ایرانیان

همین اساس، بازار هدف این مجموعه به سازمان‌های بزرگ‌تر و پروژه‌های راهبردی‌تر تغییر یافت و تمرکز خدمات از ارائه آموزش‌های عمومی به طراحی راهکارهای مساله‌محور برای کسب و کارها منتقل شد.

او همچنین از توسعه فناوری‌های مورد استفاده، بهره‌گیری از دانش روز و بازطراحی محصولات آموزشی به عنوان بخشی از اقدامات این مجموعه در دوران بحران یاد می‌کند و می‌گوید هم‌زمان ساختار هزینه‌ها نیز بازبینی شد تا منابع در بخش‌های اثرگذارتر متمرکز شوند، بدون اینکه کیفیت خدمات پایین بیاید.

بنیان‌گذار آکادمی راهبرد کسب و کار ایرانیان نتیجه این تجربه را تغییر نگاه به مفهوم تاب‌آوری می‌داند و معتقد است: «بحران به ما آموخت که تاب‌آوری یعنی توان بازآفرینی مسیر، نه صرفاً تحمل شرایط سخت.»

روایت آکادمی راهبرد کسب و کار ایرانیان یکی از روایت‌های ثبت‌شده در سومین رویداد جایزه نوآوری آزاد است؛ رویدادی که با هدف مستندسازی تجربه‌های زنان کارآفرین و بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها از مواجهه با بحران و شیوه‌های حفظ و توسعه کسب و کار بر گزار می‌شود.

تنش و ناآرامی بسیاری از سازمان‌ها را به توقف و انتظار واداشت؛ اما برای «آکادمی راهبرد کسب و کار ایرانیان» نقطه آغاز یک بازنگری اساسی بود. این استارت‌آپ آموزشی در میانه جنگ و رکود اقتصادی مدل کسب و کار خود را بازآفرینی کرد و نشان داد تاب‌آوری، بیش از تحمل بحران، به معنای ساختن مسیری تازه است.

مرضیه پورامراللهی، بنیان‌گذار آکادمی راهبرد کسب و کار ایرانیان، در روایت خود از تغییر مدل فعالیت این مجموعه در مواجهه با بحران‌های ناشی از جنگ و شرایط اقتصادی صحبت می‌کند.

به گفته او، این مجموعه که از سال ۱۳۸۹ در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی فعالیت می‌کند، با آغاز بحران با تغییر رفتار مشتریان و کاهش سرعت تصمیم‌گیری سازمان‌ها روبه‌رو شد؛ همین موجب شد بسیاری از شرکت‌ها تنها دنبال راهکارهایی بگردند که بتواند مسائل فوری و قابل اندازه‌گیری آنها را برطرف کند.

پورامراللهی می‌گوید آکادمی راهبرد کسب و کار ایرانیان در واکنش به این موقعیت، به جای انتظار برای بازگشت بازار به وضعیت پیشین، راهبرد خود را بازنگری کرد. بر



دوخت امید



زهرا قربانی
بنیان‌گذار
استارت‌آپ
کیف‌دوزی چرم
طبیعی دست‌دوز

کسب و کارش تحمیل کرد، با وجود این، به تدریج توانست بازار خود را دوباره پیدا کند و روند رشد فعالیتش را از سر بگیرد.

در ادامه، جنگ و موقعیت ناشی از آن بار دیگر بازار را در ر کوفد فرو برد و روند فعالیت این کسب و کار را تحت تأثیر قرار داد. با این حال، بنیان‌گذار این استارت‌آپ می‌گوید هیچ‌گاه امید خود را از دست نداده و کوشیده با اتکا به آینده و استمرار فعالیت، مسیر کار آفرینی را ادامه دهد.

او جمله «شکست اولین گام پیروزی است» را مهم‌ترین درس دوران بحران می‌داند و بساور دارد امید مهم‌ترین سرمایه یک کار آفرین در روزهای دشوار است. به گفته قربانی، جمله‌ای که همواره سرلوحه مسیر کاری او بوده این است: «امیدوار باش به آنجا که امید نداری؛ امیدوار تر از آنجا که به آن امید داری.»

روایت استارت‌آپ «کیف‌دوزی چرم طبیعی دست‌دوز» یکی از بیش از ۲۲۰ روایت مستندشده زنان کار آفرین در سومین دوره جایزه نوآوری آزاد است؛ رویدادی که با محوریت تجربه‌های تاب‌آوری، مدیریت بحران و تداوم کسب و کارهای نوآور بر گزار می‌شود ۱۵

بعضی اوقات بزرگ‌ترین سرمایه یک کار آفرین نه سرمایه اولیه است نه تجهیزات و نه بازار، فقط امید است. زهرا قربانی، زن کار آفرین روستای گوزل‌دره، هر بار کرونا یا جنگ در بازار را به روی کسب و کارش بست، دوباره سوزن و چرم را بر داشت و از نو شروع کرد؛ انگار باور داشت بعضی راه‌ها فقط با امید ادامه پیدا می‌کنند.

استارت‌آپ «کیف‌دوزی چرم طبیعی دست‌دوز» از روستای گوزل‌دره شهرستان سلطانیه، یکی از کسب و کاری‌هایی است که مسیر خود را از دل بحران‌های پیاپی، از همه‌گیری کرونا تا رکود ناشی از جنگ، ادامه داده است. زهرا قربانی، بنیان‌گذار این کسب و کار، فعالیتش را از سال ۱۳۹۶ پس از گذراندن دوره‌های آموزش چرم‌دوزی آغاز کرد. نخستین چالش جدی او با شیوع ویروس کرونا رقم خورد؛ بحرانی که بازار فروش محصولات دست‌ساز را دچار رکود کرد و بسیاری از کسب و کارهای کوچک را به تعطیلی کشاند.

قربانی اما به جای توقف، مسیر تازه‌ای انتخاب کرد. او با بهره‌گیری از برش لیزری چرم، سرعت تولید محصولات را افزایش داد؛ هر چند این تغییر هزینه‌های بیشتری به



روایتی از بیش از ۲۲۰ زن کارآفرین که بحران، شیوه مدیریت آنها را تغییر داد
وقتی بقا به مهم‌ترین نوآوری استارت‌آپ‌ها تبدیل شد

۸۲

تاب‌آوری در کسب‌وکارهای زنان
از توانمندی‌های درونی تا الگوسازی جهانی

۸۹



تاب‌آوری



وقتی بقا به مهم‌ترین نوآوری استارت‌آپ‌ها تبدیل شد

بحران پاشنه آشیل استارت‌آپ‌ها را آشکار کرد

رشد معمولاً ضعف‌های پنهان یک کسب‌وکار را می‌پوشاند. زمانی که بازار در حال گسترش است، تعداد مشتریان افزایش می‌یابد و جریان درآمد ادامه دارد، بسیاری از وابستگی‌ها به چشم نمی‌آیند. اما بحران دقیقاً از همان نقطه‌ای آغاز می‌شود که این وابستگی‌ها آشکار می‌شوند. نخستین تصویری که از مرور روایت‌های این دوره به دست می‌آید، نه درباره خود بحران، بلکه درباره شکنندگی‌هایی است که سال‌ها در دل کسب‌وکارها انباشته شده بود.

تقریباً همه روایت‌ها از نقطه‌ای مشترک آغاز می‌شوند؛ لحظه‌ای که یکی از ستون‌های اصلی کسب‌وکار فرو می‌ریزد. برای برخی، این ستون اینترنت بود؛ برای گروهی دیگر، زنجیره تامین، بازار فروش، سرمایه‌گذار یا حتی اختلاف میان شرکای تجاری. آنچه اهمیت دارد خود بحران نیست بلکه این واقعیت است که بسیاری از استارت‌آپ‌ها بیش از آنکه قربانی بحران باشند، قربانی وابستگی‌های خود شدند.

وابستگی به یک کانال فروش، یکی از پر تکرارترین الگوهاست. بسیاری از کسب‌وکارها، سال‌ها تمام مسیر رشد خود را بر یک بسته ارتباطی یا بازاری خاص بنا کرده بودند. این تمرکز، در روزهای آرام، بهره‌وری و سرعت رشد را افزایش می‌داد اما با نخستین اختلال، همان مزیت به بزرگ‌ترین نقطه ضعف تبدیل شد. کسب‌وکارهایی که فروش خود را بر شبکه‌های اجتماعی بنا کرده بودند ناگهان ارتباطشان را با مشتریان از دست دادند. شرکت‌هایی که تنها بر مشتریان سازمانی تکیه داشتند با توقف پروژه‌ها بخش مهمی از درآمد خود را از دست دادند و برخی دیگر، با رکود بازار، شاهد لغو سفارش‌هایی بودند که ستون اصلی جریان نقدی‌شان محسوب می‌شد.

اما وابستگی فقط به بازار یا مشتری محدود نبود. روایت‌ها نشان می‌دهد بسیاری از استارت‌آپ‌ها، ناخواسته، بخشی از آینده خود را به عواملی گره زده بودند که هیچ‌کس نتوانسته بود آنها نداشته باشند؛ از دسترسی پایدار به اینترنت گرفته تا تامین مواد اولیه، حمل‌ونقل، خدمات بانکی و حتی حضور فیزیکی کارکنان. بحران این واقعیت را آشکار کرد که موفقیت یک

بحران، برخلاف تصور رایج، همه کسب‌وکارها را به یک اندازه آسیب نمی‌زند. شوک اولیه ممکن است برای همه یکسان باشد، اما آنچه سرنوشت سازمان‌ها را از هم جدا می‌کند کیفیت تصمیم‌هایی است که پس از آن گرفته می‌شود. در سال‌های اخیر، کارآفرینان ایرانی با مجموعه‌ای از بحران‌های پی‌درپی روبه‌رو بوده‌اند؛ از همه‌گیری کرونا و رکود اقتصادی گرفته تا اختلال‌های گسترده اینترنت، نوسان‌های شدید اقتصادی، دشواری‌های زنجیره تامین، جنگ و نااطمینانی‌های فزاینده. در چنین فضایی، بسیاری از فرض‌هایی که سال‌ها مبنای برنامه‌ریزی کسب‌وکارها بود ناگهان اعتبار خود را از دست داد.

روایت‌های ثبت‌شده در سومین دوره جایزه نوآوری آزاده، تنها مجموعه‌ای از خاطرات دوران بحران نیست؛ این روایت‌ها تصویری از شیوه تصمیم‌گیری مدیرانی را ترسیم می‌کند که ناچار شدند در زمانی کوتاه، با اطلاعات ناقص و در محیطی مملو از نا قطعیت، درباره آینده کسب‌وکار خود تصمیم بگیرند. روایت از زنانی که هر کدام در حوزه‌ای متفاوت فعالیت می‌کنند، در کنار هم، تصویری فراتر از تجربه‌های فردی می‌سازد: تصویری از الگوهای مشترک تاب‌آوری در اکوسیستم نوآوری ایران.

تنوع این کسب‌وکارها چشمگیر است؛ از فناوری و تجارت الکترونیکی تا آموزش، صنایع خلاق، سلامت، تولید، کشاورزی، خدمات و صنایع دستی.

با این حال، آنچه بیش از تفاوت‌ها جلب توجه می‌کند شباهت و انکس آنها به بحران است. تقریباً همه این کسب‌وکارها به مجموعه‌ای مشابه از آسیب‌پذیری‌ها بر خورده‌اند، تقریباً همه ناگزیر از بازنگری در برنامه‌های خود شده‌اند و تقریباً همه تعریف تازه‌ای از موفقیت، رشد و حتی نوآوری پیدا کرده‌اند.

در این روایت‌ها، تاب‌آوری و پادشکنندگی یک ویژگی ذاتی یا استعداد فردی نیست؛ مهارتی مدیریتی است که در مواجهه با بحران شکل می‌گیرد. مهارتی که بیش از هر چیز بر توانایی دیدن واقعیت، پذیرش تغییر و تصمیم‌گیری در شرایطی استوار است که پاسخ‌های قطعی وجود ندارد. شاید از همین رو، ارزش این روایت‌ها نه در شرح بحران‌ها بلکه در نشان دادن شیوه مواجهه با آنهاست.



مدیران نه حفظ بازار بود و نه افزایش درآمد؛ آنها ابتدا باید از مهم‌ترین دارایی سازمان خود محافظت می‌کردند؛ انسان‌هایی که قرار بود این مسیر را ادامه دهند.

سرمایه انسانی؛ مهم‌تر از سرمایه مالی

در ادبیات استارت‌آپی، معمولاً ارزش یک کسب و کار با شاخص‌هایی مانند میزان سرمایه جذب شده، نرخ رشد، سهم بازار یا تعداد مشتریان سنجیده می‌شود. بحران اما معیارهای دیگری را به مدیران تحمیل کرد. در روزهایی که آینده نامعلوم بود، مهم‌ترین سوال دیگر این نبود که شرکت چقدر رشد خواهد کرد بلکه این بود که آیا می‌تواند تیم خود را حفظ کند.

تقریباً در همه روایت‌ها، نقطه‌ای وجود دارد که مدیران میان حفظ منابع مالی و حفظ سرمایه انسانی، ناچار از انتخاب شده‌اند. برخلاف بسیاری از الگوهای کلاسیک مدیریت بحران که تعدیل نیرو و رانختن راه کاهش هزینه‌ها می‌دانند، تعداد چشمگیری از کارآفرینان حاضر در این مجموعه مسیر دیگری را برگزیدند. آنها توسعه را متوقف کردند، پروژه‌های جدید را به تعویق انداختند، هزینه‌های غیرضروری را حذف کردند و حتی از سود کوتاه‌مدت خود گذشتند، اما کوشیدند تیم‌شان را حفظ کنند. این تصمیم صرفاً از سر همدلی یا مسئولیت‌پذیری نبود

کسب و کار تنها به کیفیت محصول یا توان تیم آن وابسته نیست بلکه به استحکام شبکه‌ای از عوامل بیرونی بستگی دارد که معمولاً تا زمان اختلال دیده نمی‌شوند.

نکته درخور توجه آن است که تقریباً هیچ‌یک از این آسیب‌پذیری‌ها مختص یک صنعت یا اندازه خاص از کسب و کار نبود. استارت‌آپ‌های کوچک و بزرگ، تولیدی و خدماتی، دیجیتال و سنتی، هر کدام به شکلی متفاوت با مساله‌ای مشترک روبه‌رو شدند: اتکای بیش از حد به یک مسیر. بحران این تصور را که می‌توان آینده را تنها بر پایه یک سناریو طراحی کرد زیر سوال برد و نشان داد مهم‌ترین تهدید برای یک کسب و کار گاهی نه خود بحران بلکه ناتوانی در ادامه مسیر پس از وقوع آن است.

از دل این روایت‌ها می‌توان به نتیجه‌ای مهم رسید: بحران بیش از آنکه عامل ایجاد ضعف باشد، ابزاری برای آشکار شدن ضعف‌های پنهان است. سازمان‌هایی که توانستند این آسیب‌پذیری‌ها را زودتر تشخیص دهند فرصت بیشتری برای بازسازی خود پیدا کردند. آنهایی که همچنان بر همان الگوهای گذشته اصرار ورزیدند هزینه سنگین‌تری پرداختند. از همین رو، بحران را می‌توان نه پایان یک مسیر، که لحظه‌ای دانست که کیفیت معماری یک کسب و کار را آشکار می‌کند. اما وقتی این آسیب‌پذیری‌ها آشکار شد، نخستین دغدغه

لجستیکی و اختلال در خدمات بانکی، هر کدام حلقه‌ای از زنجیره ارزش را از کار انداختند. بسیاری از مدیران دریافتند که محصول آنها هر چقدر هم با کیفیت باشد، اگر این زنجیره دچار گسست شود، امکان رسیدن آن به مشتری از میان خواهد رفت.

وجه مشترک این چالش‌ها، خارج بودن آنها از کنترل مدیران بود. هیچ استارت‌آپی نمی‌توانست اینترنت را به وضعیت عادی بازگرداند، مسیرهای حمل و نقل را باز یا ثبات اقتصادی برقرار کند. همین واقعیت، مفهوم تاب‌آوری را از «کنترل بحران» به «سازگاری با بحران» تغییر داد. آنچه سازمان‌های موفق را از دیگران متمایز کرد توان حذف محدودیت‌ها نبود بلکه توان طراحی راه‌حل در میانه همان محدودیت‌ها بود.

بسیاری از کسب‌کارها در واکنش به این وضعیت، مسیرهای جایگزین ارتباط با مشتری را ایجاد کردند، شبکه تامین خود را گسترش دادند، کانال‌های فروش را متنوع کردند یا بخشی از عملیات را غیرمتمرکز پیش بردند. نکته مهم آنکه این تصمیم‌ها واکنش‌هایی موقت نبود. مدیران به این جمع‌بندی رسیدند که بخش مهمی از آینده کسب‌کارشان به میزان شناخت آنها از همین وابستگی‌های پنهان بستگی دارد.

هرچه این وابستگی‌ها زودتر شناسایی و برای آنها جایگزین طراحی شود، احتمال دوام سازمان در بحران‌های بعدی بیشتر خواهد بود.

بحران همچنین نگاه مدیران را نسبت به مفهوم زیرساخت تغییر داد. زیرساخت دیگر فقط سرور، اینترنت یا تجهیزات فنی نبود؛ مجموعه‌ای از روابط، تامین‌کنندگان، سامانه‌های مالی، مسیرهای توزیع، ابزارهای ارتباط با مشتری و حتی همکاری میان بازیگران گوناگون اکوسیستم را نیز دربرمی‌گرفت. محصول تنها زمانی ارزش آفرین است که این شبکه بتواند آن را تا مقصد همراهی کند.

بحران مدیران را وادار به بازنویسی نقشه راه کرد

تقریباً هیچ روایتی را در این مجموعه نمی‌توان یافت که در آن کسب‌وکار توانسته باشد با همان برنامه‌ای که پیش از بحران تدوین کرده بود مسیر خود را ادامه دهد. این شاید مهم‌ترین وجه مشترک بیش از ۲۲۰ روایت باشد؛ بحران، قبل از آنکه محصولات را تغییر دهد، برنامه‌ها را بی‌اعتبار کرد.

تعداد زیادی از برنامه‌های توسعه بر پایه فرض‌هایی نوشته شده بود که در موقعیت عادی منطقی به نظر می‌رسید؛ دسترسی پایدار به بازار، ثبات نسبی اقتصاد، امکان جذب نیرو، استمرار زنجیره تامین و پیش‌بینی‌پذیر

بلکه ریشه در درکی عمیق‌تر از ماهیت کسب‌وکارهای نوآور داشت. مدیران به‌خوبی می‌دانستند که سرمایه مالی را می‌توان دوباره جذب کرد، مشتریان را می‌توان بازگرداند و حتی بازارهای تازه‌ای ساخت اما بازسازی تیمی که سال‌ها تجربه، اعتماد و دانش مشترک اندوخته است به مراتب دشوارتر خواهد بود.

روایت‌ها نشان می‌دهد بحران مفهوم سرمایه انسانی را نیز دگرگون کرد. کارکنان دیگر فقط مجریان وظایف سازمان نبودند؛ آنها به جزئی از فرایند تصمیم‌گیری، حل مسأله و مدیریت بحران تبدیل شدند. بسیاری از مدیران از همراهی تیم‌هایی گفته‌اند که فراتر از شرح وظایف خود عمل کردند، مسئولیت‌های تازه پذیرفتند و در شرایطی که نااطمینانی بر همه چیز سایه انداخته بود، ستون اصلی تداوم فعالیت شرکت شدند.

هم‌زمان، مدیران نیز ناچار شدند نقش خود را بازتعریف کنند. مدیریت بحران تنها به معنای کنترل هزینه‌ها نبود بلکه مستلزم ایجاد احساس امنیت در میان کارکنانی بود که خود، علاوه بر نگرانی‌های شخصی، خانوادگی و اقتصادی، باید به فعالیت حرفه‌ای نیز ادامه می‌دادند. تصمیم‌هایی مانند دور کاری، کاهش ساعات کاری، تغییر اولویت پروژه‌ها یا حتی توقف موقت فعالیت، بیش از آنکه تصمیم‌های عملیاتی باشند، تلاشی برای حفظ انسجام تیم بودند.

زیرساخت؛ حلقه پنهان زنجیره ارزش

اگر بحران یک باور قدیمی را در میان کارآفرینان از بین برد این بود که کیفیت محصول به تنهایی ضامن بقای یک کسب‌وکار است. سال‌ها بسیاری از استارت‌آپ‌ها بر توسعه محصول، جذب مشتری و بهبود تجربه کاربری تمرکز کرده بودند؛ اما بحران نشان داد میان خلق ارزش و رسیدن آن به دست مشتری، شبکه‌ای پیچیده از زیرساخت‌ها قرار دارد که در روزهای عادی کمتر به چشم می‌آید. درست همین حلقه‌های پنهان بودند که در نخستین شوک‌ها، در قامت تعیین‌کننده‌ترین عوامل ادامه یا توقف فعالیت کسب‌وکارها نمود یافتند.

در روایت‌های این دوره، اینترنت تنها یک ابزار ارتباطی نیست؛ بخشی از فرایند تولید ارزش محسوب می‌شود. اختلال در شبکه برای بسیاری از کسب‌وکارها ضرر فاحشه معنای کندشدن ارتباطات نبود بلکه مسیر فروش، پشتیبانی، بازاریابی و حتی ارائه خدمت را مختل می‌کرد. در کنار آن، مشکلات زنجیره تامین، محدودیت‌های حمل و نقل، دشواری‌های انتقال پول، افزایش هزینه‌های

انعطاف؛ مهم‌تر از برنامه‌ریزی

یکی از بزرگ‌ترین درس‌های این روایت‌ها آن است که بحران، ارزش برنامه‌ریزی را از بین نبرد بلکه معنای آن را تغییر داد. تا پیش از بحران، بسیاری از استارت‌آپ‌ها با این فرض پیش می‌رفتند که آینده، هر چند با فرازونشیب، قابل پیش‌بینی است. بر همین اساس، اهداف سالانه تعیین می‌شد، برنامه‌های توسعه نوشته می‌شد و منابع مالی و انسانی بر اساس مسیری به نسبت مشخص تخصیص می‌یافت. اما بحران نشان داد مساله اصلی داشتن برنامه نیست بلکه داشتن برنامه‌ای است که بتواند خود را با واقعیت‌های جدید تطبیق دهد.

در روایت‌های این دوره، کمتر مدیری از پایداری کامل به برنامه اولیه سخن گفته است. برعکس، تقریباً همه از لحظه‌ای گفته‌اند که مجبور شدند برخی از فرض‌های خود را کنار بگذارند و دوباره از نو فکر کنند. آنها دریافتند در محیطی که بازار، رفتار مشتری، دسترسی به زیرساخت‌ها و حتی وضعیت نیروی انسانی ممکن است در فاصله چند روز تغییر کند، برنامه‌ای که امکان بازنگری نداشته باشد خیلی زود خود مانعی برای تصمیم‌گیری خواهد شد.

همین تجربه نگاه مدیران را نسبت به برنامه‌ریزی تغییر داد. برنامه دیگر سندی نبود که در ابتدای سال نوشته شود و تا پایان همان سال بدون تغییر به اجرا در آید. برنامه به فرایندی دائمی برای یادگیری تبدیل شد؛ فرایندی که در آن، فرض‌ها پیوسته با واقعیت سنجیده می‌شوند و هر زمان که اوضاع تغییر کند، تصمیم‌ها نیز تغییر می‌کنند.

در بسیاری از روایت‌ها، افق تصمیم‌گیری کوتاه‌تر شد. مدیرانی که پیش‌تر برای یکی دو سال آینده برنامه‌ریزی می‌کردند، ناچار شدند تصمیم‌های خود را در بازه‌های چند هفته‌ای یا حتی چند روزه بازبینی کنند.

این تغییر نشانه بی‌برنامگی نبود بلکه پاسخی منطقی به محیطی بود که سرعت تغییر در آن از سرعت برنامه‌ریزی بیشتر شده بود.

آنچه از این تجربه برداشت می‌شود تعریف تازه‌ای از مدیریت است. مدیر موفق کسی نیست که آینده را دقیق‌تر پیش‌بینی کند، بلکه کسی است که سریع‌تر از دیگران متوجه تغییر آینده شود و مسیر خود را اصلاح کند. در چنین فضایی، انعطاف نه جایگزین برنامه‌ریزی بلکه شرط اثربخشی آن است.

اما انعطاف بدون پذیرش یک تصمیم دشوار ممکن نبود؛ بسیاری از استارت‌آپ‌ها برای ادامه مسیر ناچار شدند از برخی از آرزوهای خود صرف نظر کنند و آگاهانه کوچک‌تر شوند.

بودن رفتار مشتریان. بحران تقریباً همه این فرض‌ها را در زمانی کوتاه از میان برد. از آن لحظه، دیگر مساله اجرای برنامه نبود، که خود برنامه باید بازنویسی می‌شد.

در بسیاری از روایت‌ها، رشد جای خود را به بقا داد. شرکت‌هایی که برای ورود به بازارهای جدید آماده می‌شدند منابع خود را صرف حفظ جریان نقدی کردند. استخدام نیرو متوقف شد، پروژه‌های تحقیق و توسعه به تعویق افتاد و برنامه‌های توسعه‌ای که سال‌ها زمان صرف‌شان شده بود کنار گذاشته شد. این تصمیم‌ها نشانه عقب‌نشینی نبود، نشانه پذیرش واقعیتی بود که دیگر با نقشه‌های قدیمی سازگار نبود.

اما بازنویسی نقشه راه تنها به جابه‌جایی اولویت‌ها محدود نشد. بسیاری از مدیران دریافتند که حتی تعریف موفقیت نیز تغییر کرده است. اگر پیش از بحران، موفقیت با سرعت رشد، افزایش ارزش شرکت یا جذب سرمایه سنجیده می‌شد، اکنون حفظ تیم، تداوم خدمت‌رسانی، حفظ اعتماد مشتریان و توان ادامه فعالیت، به معیارهای اصلی تبدیل شده بود. سازمان‌هایی که این تغییر را زودتر پذیرفتند، سریع‌تر توانستند منابع‌شان را با واقعیت‌های جدید هماهنگ کنند.

سرعت تصمیم‌گیری؛ مزیت رقابتی در بحران

یکی از الگوهای کمتر دیده‌شده اما بسیار مهم در روایت‌های این دوره، تفاوت میان سازمان‌هایی است که سریع تصمیم گرفتند و آنهایی که منتظر روشن‌شدن اوضاع ماندند. بحران نشان داد در محیطی که هر روز متغیرهای تازه‌ای ظاهر می‌شود، کامل‌ترین تصمیم لزوماً بهترین تصمیم نیست.

تقریباً همه مدیرانی که توانستند کسب و کار خود را حفظ کنند یک ویژگی مشترک داشتند: آنها منتظر پایان بحران نماندند. پیش از آنکه همه پاسخ‌ها را بدانند تصمیم گرفتند، مسیر فروش را تغییر دادند، ساختار تیم را بازتنظیم کردند، هزینه‌ها را کاهش دادند، مدل فعالیت را اصلاح یا اولویت‌های سازمان را بازنویسی کردند. بسیاری از این تصمیم‌ها بعدها دوباره اصلاح شد، اما همین سرعت عمل، فرصت ادامه فعالیت را برای آنها حفظ کرد.

در مقابل، انتظار برای بازگشت شرایط عادی، در بسیاری از موارد به از دست‌رفتن زمان انجامید. بحران، برخلاف رکوهای معمول، دوره‌ای نبود که بتوان با صبر از آن عبور کرد. هر روز تاخیر، هزینه تازه‌ای تولید می‌کرد؛ مشتریان از دست می‌رفتند، منابع مالی کاهش می‌یافت و فرصت‌های جایگزین از میان می‌رفت.

تنوع بخشی؛ مهم‌ترین درس بحران

اگر بخواهیم تنها یک مفهوم را به عنوان پرتکرارترین درس این مجموعه روایت‌ها انتخاب کنیم، احتمالاً آن مفهوم «کاهش وابستگی» است. تقریباً در هر روایت می‌توان نشانه‌ای از این تجربه را یافت؛ تجربه‌ای که به مدیران نشان داد اتکا به یک مسیر، هرچقدر هم در روزهای آرام سودآور باشد، در شرایط بحرانی می‌تواند به بزرگ‌ترین عامل شکنندگی تبدیل شود.

وابستگی شکل‌های گوناگونی داشت؛ برای عده‌ای، وابستگی به یک شبکه اجتماعی یا یک کانال فروش بود، برای برخی دیگر، به یک تامین‌کننده، یک گروه مشتری یا یک مسیر واردات. بحران نشان داد کافی است تنها یکی از این حلقه‌ها مختل شود تا کل مدل کسب و کار برهم‌ریزد.

به همین سبب، بسیاری از استارت‌آپ‌ها با عبور از شوک اولیه، استراتژی خود را بر پایه تولید گزینه‌های بیشتر بازطراحی کردند. آنها کانال‌های فروش جدید را انداختند، بازارهای تازه را آزمودند، تامین‌کنندگان بیشتری به زنجیره خود افزودند و کوشیدند در آمدشان را به یک محصول یا مشتری محدود نکنند.

آنچه اهمیت دارد این‌که تنوع بخشی در این روایت‌ها یک راهکار موقت نیست، جزئی از نگاه تازه مدیران به آینده است. آنها دریافتند هزینه ایجاد یک مسیر جایگزین بسیار

کمتر از هزینه توقف کامل فعالیت در دوران بحران است. این تجربه حتی مفهوم بهره‌وری را نیز تغییر داد. در سال‌های گذشته، بسیاری از استارت‌آپ‌ها سعی می‌کردند با حذف مسیرهای موازی، هزینه‌های خود را کاهش دهند و بر یک مدل بهینه تمرکز کنند. اما بحران ثابت کرد بهینه‌ترین مدل لزوماً تاب‌آورترین مدل نیست. گاهی داشتن چند مسیر، اگرچه هزینه بیشتری دارد، اما احتمال بقا را به طرز چشمگیری افزایش می‌دهد.

در واقع، بحران نگاه مدیران را از «حداکثر کارایی» به «حداکثر دوام» تغییر داد. این شاید یکی از بنیادی‌ترین تغییراتی باشد که در ذهن کارآفرینان این دوره رخ داده است.

سرمایه اجتماعی؛ دارایی فراموش شده

در روزهای بحرانی بسیاری از چیزهایی که در وضعیت عادی ارزشمند به نظر می‌رسند اهمیت خود را از دست می‌دهند و در مقابل، دارایی‌هایی آشکار می‌شوند که تا پیش از آن کمتر دیده می‌شدند. یکی از مهم‌ترین این دارایی‌ها سرمایه اجتماعی است؛ شبکه‌ای از اعتماد، اعتبار و روابطی که طی سال‌ها شکل گرفته و در لحظه بحران، به پشتوانه اصلی ادامه فعالیت تبدیل می‌شود.

در بسیاری از روایت‌ها، مدیران از مشتریانی گفته‌اند که



مشترک را از میان نبرده است؛ تقریباً همه این کسب و کارها خود را نه فقط یک بنگاه اقتصادی، بلکه بخشی از مسئولیت اجتماعی بزرگ تری می بینند.

همین نگاه، کیفیت تصمیم گیری را نیز تغییر داده است. زمانی که کسب و کار تنها با شاخص های مالی سنجیده شود، توقف فعالیت در دوره زیان دهی تصمیمی منطقی به نظر می رسد؛ اما وقتی سازمان خود را حامل یک مأموریت بدانند، محاسبات تغییر می کند. مدیران به جای آنکه در پی دلیلی برای توقف باشند، دنبال راهی برای ادامه دادن می گردند. در بسیاری از روایت ها، این تفاوت نگرش به وضوح دیده می شود.

مأموریت فقط انگیزه مدیران را تقویت نکرد؛ انسجام درون سازمان را نیز افزایش داد. تیم هایی که می دانستند فعالیت شان تنها برای تولید یک کالا یا ارائه یک خدمت نیست بلکه بخشی از حل مسأله ای اجتماعی است، در روزهای سخت همراهی بیشتری از خود نشان دادند. کارکنان بقای سازمان را صرفاً حفظ یک شغل نمی دانستند، آن را ادامه مسیری می دیدند که به آن باور داشتند.

بحران همچنین مرز میان شعار و باور را روشن کرد. بسیاری از شرکت ها در روزهای آرام از ارزش ها و رسالت خود سخن می گویند، اما بحران لحظه ای است که میزان واقعی پایداری به این ارزش ها آشکار می شود. روایت های این مجموعه نشان می دهد بسیاری از کارآفرینان حاضر شدند مقداری از سود، سرعت رشد یا فرصت های کوتاه مدت خود را قربانی کنند تا از اصولی که بر پایه آنها کسب و کارشان را ساخته بودند فاصله نگیرند. همین پایداری، اعتماد مشتریان و همراهی کارکنان را نیز تقویت کرد.

شاید مهم ترین پیام روایت های این دوره آن باشد که مأموریت زمانی ارزشمند است که در دشوارترین روزها نیز جهت تصمیم گیری را تعیین کند. کسب و کاری که بداند چرا به وجود آمده است، حتی در شرایطی که مسیر ادامه فعالیت دشوار می شود، دلیل کافی برای جست و جوی راه های تازه خواهد داشت.

اما بحران فقط تعریف موفقیت را تغییر نداد؛ حتی یکی از بنیادی ترین مفاهیم اکوسیستم استارت آپی یعنی «نوآوری» را نیز از نو معنا کرد.

بحران تعریف جدیدی از نوآوری به دست داد

سال ها است نوآوری در ادبیات استارت آپی با توسعه فناوری، تولید محصول جدید، ثبت اختراع، هوش مصنوعی یا ورود به بازارهای تازه شناخته می شود. موفقیت بسیاری از

با وجود تاخیر در خدمات، همکاری خود را ادامه دادند؛ از کارکنانی که فراتر از مسئولیت های معمول خود ایستادند؛ تامین کنندگانی که قراردادها را برهم نزدند و همکاریانی که به جای رقابت، تجربه ها و امکانات خود را با یکدیگر به اشتراک گذاشتند. اینها سرمایه هایی بودند که در هیچ صورت مالی ای دیده نمی شوند اما ارزش شان در روزهای سخت آشکار شد.

از جمله مهم ترین جلوه های این سرمایه، اعتماد مشتریان بود. بسیاری از استارت آپ ها در اوج بحران، امکان ارائه خدمات با کیفیت گذشته را نداشتند، اما به جای پنهان کردن مشکلات، شرایط را با مشتریان در میان گذاشتند. همین شفافیت، رابطه ای را که طی سال ها ساخته بودند حفظ کرد و اجازه داد مشتریان بخشی از مسیر عبور از بحران باشند، نه نخستین قربانیان آن.

در درون سازمان نیز همین الگو دیده می شود. تیم هایی که پیش از بحران بر پایه گفت و گو، مشارکت و اعتماد تشکیل شده بودند، در مواجهه با فشارهای بیرونی انسجام بیشتری از خود بروز دادند. بحران نشان داد اعتماد محصول روزهای آرام است؛ سرمایه ای که اگر پیش از بحران ساخته نشده باشد، در میانه بحران نیز به دست نخواهد آمد.

مأموریت؛ عاملی برای ادامه دادن

اگر سرمایه انسانی، زیرساخت و برنامه ریزی، ستون های مدیریت بحران بودند، در دل روایت های این دوره عامل دیگری نیز بارها خود را نشان می دهد؛ عاملی که کمتر در گزارش های اقتصادی درباره اش صحبت می شود اما در بسیاری از این کسب و کارها نقش تعیین کننده ای در ادامه مسیر داشته است. آن عامل «مأموریت» است.

در روزهایی که بازار کوچک تر شده بود، درآمد کاهش یافته بود و آینده هیچ قطعیتی نداشت، منطق اقتصادی به تنهایی نمی توانست ادامه فعالیت تعداد زیادی از این استارت آپ ها را توضیح دهد. بسیاری از مدیران، اگر صرفاً با معیار سود و زیان تصمیم می گرفتند، احتمالاً باید فعالیت خود را متوقف می کردند. اما آنچه آنها را به ادامه مسیر ترغیب کرد چیزی فراتر از حفظ یک شرکت بود؛ آنها احساس می کردند مسئولیتی بر عهده گرفته اند که با تعطیلی کسب و کار پایان نمی یابد.

این مأموریت در هر روایت، شکل متفاوتی دارد. نزد برخی، ایجاد اشتغال برای زنان یا خانواده های محلی است؛ نزد عده ای دیگر، آموزش کودکان، حفاظت از محیط زیست، توسعه فناوری بومی، حفظ صنایع دستی یا حل مسأله ای واقعی در زندگی مردم. تفاوت حوزه فعالیت ها این نقطه

تغییر داد. ارزش یک ایده دیگر با میزان پیچیدگی فناوری آن سنجیده نمی‌شد بلکه با تاثیری که بر حفظ مشتری، استمرار خدمت، پایداری سازمان یا حفاظت از سرمایه انسانی می‌گذاشت معنا پیدا می‌کرد. شاید این مهم‌ترین میراث بحران برای اکوسیستم نوآوری ایران باشد؛ که نوآوری، پیش از آنکه یک محصول باشد نوعی نگاه است، نگاهی که حتی در محدودترین شرایط نیز امکان یافتن مسیرهای تازه را از دست نمی‌دهد.

جمع‌بندی؛ تاب‌آوری، مهارتی برای زیستن در ناقطعیّت

مرور بیش از ۲۲۰ روایت این دوره تصویری متفاوت از مفهوم تاب‌آوری پیش روی ما می‌گذارد. برخلاف تصور رایج، تاب‌آوری به معنای مقاومت در برابر بحران یا تحمل منفعلانه دشواری‌ها نیست. هیچ‌یک از کسب‌وکارهایی که توانستند از این دوره عبور کنند، دقیقاً همان سازمان پیش از بحران باقی نماندند. آنها مسیر خود را تغییر دادند، اولویت‌هایشان را بازنویسی کردند، ساختارشان را اصلاح کردند، تعریف‌شان از موفقیت را تغییر دادند و در بسیاری موارد، حتی ماموریت خود را شفاف‌تر از گذشته بازشناختند. شاید مهم‌ترین ویژگی روایت‌ها این باشد که هیچ راه‌حل واحدی برای عبور از بحران ارائه نمی‌کنند. آنچه استارت‌آپ‌های گوناگون را نجات داده محصولی مشخص، سرمایه‌گذاری تازه یا فناوری خاصی نبوده است. عنصر مشترک میان همه آنها کیفیت تصمیم‌گیری در شرایطی است که اطلاعات کامل وجود ندارد و آینده قابل پیش‌بینی نیست. شاید مهم‌ترین دستاورد سومین دوره جایزه نوآوری آزاده نیز همین باشد؛ اینکه روایت زنان کارآفرین، صرفاً ثبت خاطرات روزهای سخت نیست. این روایت‌ها مستندی از تجربه زیسته بخشی از اکوسیستم نوآوری ایران است؛ تجربه‌ای که نشان می‌دهد آینده لزوماً متعلق به بزرگ‌ترین، ثروتمندترین یا حتی فناوری‌ترین کسب‌وکارها نیست، بلکه متعلق به سازمان‌هایی است که سریع‌تر یاد می‌گیرند، واقع‌بینانه‌تر تصمیم می‌گیرند و انعطاف بیشتری برای تغییر دارند.

در نهایت، اگر بخواهیم همه این روایت‌ها را در یک جمله خلاصه کنیم، شاید بتوان گفت مهم‌ترین نوآوری این استارت‌آپ‌ها محصولی نبود که ساختند؛ شیوه‌ای بود که برای ادامه‌دادن آموختند. شاید همین دقیق‌ترین تعریف تاب‌آوری و یادشکنندگی در اقتصاد پرریسک امروز ایران باشد؛ تاب‌آوری هنر بازآفرینی مداوم کسب‌وکار در جهانی است که دیگر ثبات، ویژگی دائمی آن نیست (۱۹)

شرکت‌ها نیز بر اساس همین شاخص‌ها سنجیده می‌شود؛ اینکه چه فناوری تازه‌ای عرضه کرده‌اند، چه سهمی از بازار را به دست آورده‌اند یا چه سرمایه‌ای جذب کرده‌اند. اما مرور روایت‌های این دوره تصویری متفاوت از نوآوری ترسیم می‌کند؛ تصویری که بیش از هر چیز، بر توان حل مسأله در شرایط ناقطعیّت استوار است.

در بسیاری از این روایت‌ها، مهم‌ترین نوآوری نه در آزمایشگاه اتفاق افتاده و نه در واحد تحقیق و توسعه، بلکه پشت میز مدیرانی شکل گرفته که ناچار بودند با منابع محدود، در زمانی کوتاه و محیطی ناپایدار، برای ادامه فعالیت راه‌حل پیدا کنند. نوآوری پیش از آنکه به خلق یک محصول تازه مربوط باشد، به خلق شیوه‌ای تازه برای ادامه‌دادن مربوط بود.

بسیاری از کسب‌وکارها بدون اینکه فناوری جدیدی توسعه دهند، روش اداره سازمان خود را تغییر دادند. عده‌ای فرایندهای پیچیده را ساده کردند، برخی ساختار تصمیم‌گیری را کوتاه‌تر کردند، شماری از ظرفیت‌های موجود استفاده‌ای متفاوت کردند و بعضی دیگر مدل ارتباط با مشتری یا شیوه ارائه خدمات را بازآفرینی کردند. ارزش این تغییرها شاید در نگاه نخست به اندازه معرفی یک محصول جدید به چشم نیاید اما در عمل همان چیزی بود که امکان ادامه فعالیت را مهیا کرد.

این تجربه، جایگاه نوآوری را نیز در سازمان تغییر داد. در موقعیت عادی، نوآوری معمولاً وظیفه گروهی محدود از متخصصان قلمداد می‌شود، اما بحران نشان داد نوآوری زمانی بیشترین اثر را دارد که به جزئی از فرهنگ سازمان تبدیل شود. در بسیاری از روایت‌ها، واحد فروش، عملیات، منابع انسانی، پشتیبانی و حتی امور مالی هر کدام برای حل مسأله‌ای تازه، شیوه‌ای متفاوت را آزمودند. چنان که نوآوری از یک فعالیت تخصصی به صورت رفتاری جمعی درآمد.

از سوی دیگر، بحران رابطه میان منابع و خلاقیت را نیز دگرگون کرد. تصور رایج این است که نوآوری به سرمایه بیشتر، فناوری پیشرفته‌تر یا امکانات گسترده‌تر نیاز دارد؛ اما روایت‌های این مجموعه نشان می‌دهد بسیاری از خلاقانه‌ترین تصمیم‌ها دقیقاً در زمانی گرفته شده‌اند که منابع در محدودترین وضعیت خود قرار داشته‌اند. کمبود امکانات، مدیران را واداشت تا فرض‌های قدیمی را کنار بگذارند و به جای جست‌وجوی راه‌حل‌های پرهزینه، از امکانات موجود استفاده‌ای متفاوت کنند.

در این معنا، بحران تعریف نوآوری را از «خلق چیزهای جدید» به «خلق پاسخ‌های جدید برای مسأله‌های واقعی»

تاب آوری در کسب و کارهای زنان

از توانمندی های درونی تا الگوسازی جهانی



آنا یارعلی
مشاور کسب و کار
و کارآفرینی

حتی قوی تر شدن پس از بحران) تعریف می شود. اما وقتی صحبت از کسب و کارهای زنان می شود، این مفهوم ابعاد عمیق تری پیدا می کند.

زنان کارآفرین معمولاً با چالش های ساختاری بیشتری مواجه هستند؛ از دسترسی محدودتر به منابع مالی و اعتبارات بانکی گرفته تا مسئولیت های مضاعف خانوادگی و کلیشه های جنسیتی در محیط های کاری. همین فشارها سبب شده است زنان به طور طبیعی مکانیسم های دفاعی و برنامهریزی های محافظه کارانه تر اما پایدارتری در تجارت خود پرورش دهند. رهبری زنانه غالباً بر پایه هوش هیجانی، ارتباطات قوی با سرمایه انسانی، همدلی و مدیریت ریسک متوازن استوار است؛ عواملی که شالوده اصلی تاب آوری در روزهای بحرانی به شمار می روند.

در دنیای پرافت و خیز اقتصاد امروز، «تاب آوری کسب و کار» دیگر صرفاً یک ویژگی مثبت یا تمایل اختیاری نیست، بلکه شرط بقا و رشد مستمر محسوب می شود. شوک های اقتصادی، تغییرات سریع بازار، بحران های سلامت عمومی و تحولات تکنولوژیک، همگی سازمان ها را در معرض آزمون های سخت قرار داده اند. در این میان، کسب و کارهای متعلق به زنان یا به مدیریت آنها، دچار چالش های دوچندان اماد در عین حال دارای پتانسیل های بی نظیری در زمینه تاب آوری هستند. زنان رهبر به دلیل برخورداری از سبک های مدیریتی خاص، انعطاف پذیری بالا و تفکر جامعه محور، الگوهای تازه ای از پایداری به عرصه تجارت معرفی کرده اند. این گزارش به بررسی مؤلفه های اصلی تاب آوری در کسب و کارهای زنان و مرور تجربیات ارزشمند بین المللی در این زمینه می پردازد.

ارکان کلیدی تاب آوری در بنگاه های تحت مدیریت زنان

برای ساختن یک کسب و کار تاب آور، زنان کارآفرین متکی بر چند رکن اساسی هستند که آنها را در گذر از توفان های اقتصادی یاری می دهد:

۱. مدیریت مالی متوازن و احتیاط آمیز

بر خلاف برخی از الگوهای سنتی کارآفرینی که بر رشد بسیار سریع و همراه با بدهی های سنگین تاکید می کنند، کسب و کارهای زنان تمایل بیشتری به رشد ارگانیک، کنترل بدهی ها و نگهداری جریان نقدینگی دارند. این سرمایه گذاری احتیاط آمیز در دوران رونق، مانند یک سپر دفاعی محکم در زمان رکود عمل می کند.

۲. شبکه زیست بومی و تفکر جامعه محور

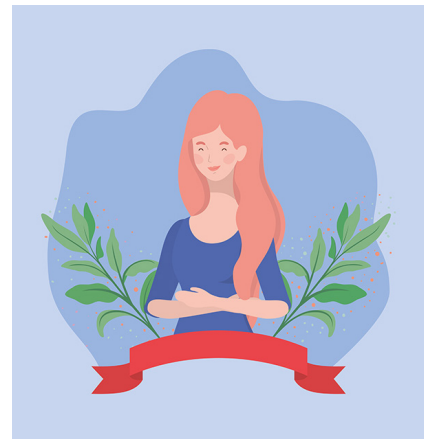
زنان پیرامون کسب و کار خود شبکه های ارتباطی قوی، همدلانه و متکی بر حمایت متقابل می سازند. این ارتباطات نزدیک با مشتریان، تامین کنندگان و حتی رقبا، در دوره بحران تبدیل به شبکه نجاتی می شود که اطلاعات، منابع و حمایت های اعتباری را به سرعت میان اعضا به گردش درمی آورد.

۳. انعطاف پذیری ساختاری و چابکی در تغییر مسیر

تغییر مدل کسب و کار در مواقع ضروری یکی از نقاط قوت رهبری زنانه است. تعصب نداشتن بر روش های قدیمی و

مفهوم شناسی تاب آوری؛ چرا کسب و کارهای زنان متفاوت عمل می کنند؟

تاب آوری در ادبیات مدیریت به معنای توانایی یک سازمان در پیش بینی بحران، جذب شوک های اولیه، سازگاری سریع با شرایط جدید و بازگشت به مسیر رشد (یا



چرخشی

در کشورهای شمال اروپا، زنان پیشگام تاسیس کسب و کارهایی مبتنی بر «اقتصاد چرخشی» و اصول محیط زیستی شده‌اند. این کسب و کارها به دلیل بهره‌گیری از منابع تجدیدپذیر، بازیافت مواد اولیه و کاهش ضایعات، وابستگی کمتری به زنجیره‌های تامین جهانی دارند. در بحران‌های اخیر توری و نقص در زنجیره تامین، این بنگاه‌ها به دلیل اتکا به منابع محلی و مدل‌های دایره‌ای، کمترین آسیب را دیدند و تاب‌آوری بالایی از خود نشان دادند.

راهکارهای راهبردی برای تقویت تاب‌آوری در کسب و کارهای زنان

برای اینکه بتوان تاب‌آوری را از ویژگی فردی به فرایند ساختاری و نهادینه در کسب و کارهای زنان تبدیل کرد، توجه به محورهای زیر ضروری است:

➤ **توسعه سواد مالی و دیجیتال:** آموزش‌های مداوم در زمینه مدیریت منابع مالی، پیش‌بینی جریان نقدینگی و استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی و دیجیتال، توان کارآفرینان را در مواجهه با آینده‌چندبرابر می‌کند.

➤ **تسهیل دسترسی به منابع مالی پایدار:** بانک‌ها و موسسات مالی باید ابزارهای اعتباری ویژه‌ای طراحی کنند که به مدل‌های ارزیابی ریسک در کسب و کارهای زنان همخوانی داشته باشد و نیازمند وثایق سنگین و سنت‌گرایانه نباشد.

➤ **ایجاد شبکه‌های متنور بنگ و هم‌افزایی:** انتقال تجربه زنان موفق و باسابقه به نسل جدید کارآفرینان، هزینه‌های آزمون و خطا را در زمان بحران به شدت کاهش می‌دهد.

نتیجه‌گیری

تاب‌آوری در کسب و کارهای زنان، حاصل ترکیب هوشمندانه «ذهنیت رشد»، «محافظه‌کاری مالی»، «چابکی در تصمیم‌گیری»، «تکیه بر سرمایه‌های انسانی» و «ارتباطات عمیق اجتماعی» است. تجربیات بین‌المللی به روشنی گواه آن است که هرگاه شرایط برای فعالیت، آموزش و تمکن مالی زنان فراهم شود، تنها بنگاه‌های اقتصادی آنها در برابر تکان‌ها مقاوم می‌شوند، بلکه کل جامعه و زیست‌بوم اقتصادی به سمت پایداری و تعادل حرکت می‌کند. سرمایه‌گذاری بر تاب‌آوری کسب و کارهای زنان، در واقع سرمایه‌گذاری بر امنیت ثبات اقتصادی کل جامعه است (۱۴)

تمایل به یادگیری مداوم باعث می‌شود این کسب و کارها با تغییرات محیطی سریع‌تر همگام شوند.

تجربیات بین‌المللی؛ درس‌هایی از زنان کارآفرین در جهان

نگاهی به تجربیات جهانی نشان می‌دهد چگونه زنان در نقاط گوناگون دنیا با به کارگیری راهکارهای خلاقانه، کسب و کارهای خود را در برابر شدیدترین بحران‌ها مقاوم ساخته‌اند:

۱. رواندا؛ بازسازی اقتصاد بر پایه تعاونی‌های زنان

پس از بحران‌های عمیق اجتماعی و سیاسی در رواندا، این زنان بودند که با تشکیل تعاونی‌های کشاورزی و صنایع دستی، موتور محرک اقتصاد کشور شدند. آنها با ترکیب توان مالی خرد و راهاندازی سیستم‌های صندوق قرض الحسنه محلی، الگویی از تاب‌آوری جمعی خلق کردند که نه تنها فقر را کاهش داد، بلکه تاب‌آوری ملی را در برابر تکان‌های اقتصادی منطقه به شدت افزایش داد. درس بزرگ رواندا، قدرتی است که در «تجمع سرمایه‌های خرد» و «مدیریت شورایی» نهفته است.

۲. آسیای جنوبی و مدل‌های اعتبارات خرد

در کشورهای مانند بنگلادش و هند، سیستم‌های اعتبارات خرد که اغلب بر زنان تمرکز دارند، ثابت کرده‌اند نرخ عدم بازپرداخت وام در میان زنان به مراتب کمتر از مردان است. زنان کارآفرین در این مناطق با دریافت تسهیلات کوچک، کسب و کارهای محلی مقاوم در برابر نوسانات بازار ایجاد کردند. آنها نشان دادند که چگونه مدیریت ریسک دقیق و تعهد اخلاقی به بازپرداخت، می‌تواند پایداری مالی بنگاه‌های کوچک را حتی در فقیرترین جوامع تضمین کند.

۳. آمریکای لاتین؛ دیجیتال‌سازی سریع در دوران

پاندمی

در جریان بحران همه‌گیری کرونا در کشورهای مانند برزیل و کلمبیا، بسیاری از خرده‌فروشی‌ها و کسب و کارهای خدماتی زنان دچار افت شدید مشتری شدند. در این میان، شبکه‌های منطقه‌ای زنان کارآفرین به سرعت برنامه‌های آموزش مهارت‌های دیجیتال و ورود به بازار تجارت الکترونیکی را آغاز کردند. زنانی که تا دیروز محصولات خود را به صورت سنتی می‌فروختند، با چابکی به پلتفرم‌های آنلاین و شبکه‌های اجتماعی کوچ کردند. این تغییر مسیر سریع نه فقط مانع ورشکستگی آنها شد بلکه بازار مشتریان‌شان را به شهرهای دیگر نیز گسترش داد.

۴. کشورهای اروپایی؛ رویکرد پایدار و اقتصاد



سماتک

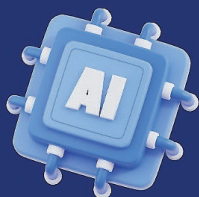
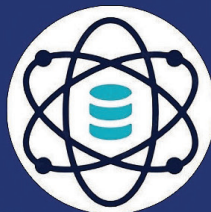
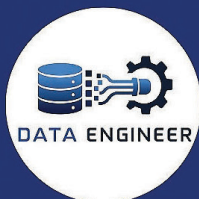
ما فقط آموزش
نمی دهیم؛ مسیر
یادگیری می سازیم.

جایی که تخصص، ساخته می شود.

از شبکه و امنیت تا برنامه نویسی و علم داده؛ با
اساتید متخصص و لابراتوارهای حرفه ای Cisco و
MikroTik، تجربه ای نزدیک به دنیای واقعی IT.

۲۵ سال
سابقه!

با بیش از



۰۲۱-۸۸۸۸۸۸۸۸



sematec-co.com

SEMATEC
IT Training Center





نشست دوم



سومین رویداد

جایزه نوآوری آزاده

جنگ . تاب آوری . آینده

روایت مسیرهای ماندگاری، رشد و اثرگذاری در دوران بحران
با نگاهی به فردایی که می سازی

نشست دوم | شهریور ماه ۱۴۰۵

☎ ۰۹۹۶ ۰۷۵ ۴۴۲۷

☎ ۰۲۱ ۵۵۳۸ ۷۸۰۵

🌐 www.azadehaward.ir

📧 info@azadehaward.ir

📷 @azadehaward

🌐 جایزه نوآوری آزاده

📍 ble.ir/azadehaward

📍 t.me/azadehaward

دبیرخانه دائمی :

دفتر انجمن زنان کارآفرین، خیابان وحدت اسلامی، خیابان فرهنگ، کوچه هفتم، پلاک ۳، واحد اول

