

# آنچه کووید-۱۹ به ۱۰ استارت‌آپ در مورد تغییر استراتژی،

## حل مشکلات و مقابله با ناشناخته‌ها آموخت



تشبیه‌کننده: سپیده کوشکی - مرداد ۹۹

منبع: مجمع جهانی اقتصاد



### اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی لریستان

Lorestan Chamber of Commerce, Industries, Mines & Agriculture

[www.khdccima.ir](http://www.khdccima.ir) @otaghkhd telegram.me/otaghkhd

بحران کووید - ۱۹ شرکت های نوپا را وادار کرد تا در مورد همه چیز، از مدیریت خود گرفته تا مدل های کسب و کارشان تجدیدنظر کنند. تغییر استراتژی به این ۱۰ استارتاپ درس های کلیدی در مورد استفاده از قابلیت ها، حرکت سریع و به حداکثر رساندن تیم ها آموزش داد.

کووید نحوه اداره کسب و کارها و رهبری رهبران را تغییر داد. جامعه جهانی نوآوران مجمع جهانی اقتصاد، گروهی از مبتکران استارتاپ ها اخیراً توضیح داده است که چگونه از فناوری ها و تخصص خود برای مقابله با همه گیری استفاده می کند و امیدوارند که آنچه در این فرآیند آموخته اند را در بحران های آینده بکار گیرند.

## ۱. سریع حرکت کنید و موانع را برطرف کنید



# machinmetrics

ماشین متریکس<sup>۱</sup> یک پلتفرم صنعتی اینترنت اشیا برای ماشین آلات است که در دوران کووید ۱۹ تقاضا برای تکنولوژی نظارت از راه دور آن دو برابر شد. این پلتفرم به تولیدکنندگان کمک می کند تا بهره وری کارخانه و زنجیره ارزش را از راه دور رصد کنند. علاوه بر این شرکت برنامه ای را برای دسترسی آزاد به فناوری خود به تمام تولیدکنندگان محصولات مرتبط با کووید - ۱۹ مانند اجزای و تیلانور یا تجهیزات نمونه گیری و محافظت و یا هر نوع تولید مرتبط با کووید - ۱۹ فراهم نمود.

تغییر استراتژی در این شرکت، به معنای توسعه برنامه های آموزشی و مکانیزم های تحویل برنامه های جدید در حدود یک هفته است که انجام شده است. این تجربه به شرکت کمک کرد تا بر نقاط قوت خود همچون چابکی و اعتماد سازمانی تکیه کند، که برای موفقیت شرکت و موفقیت مشتریان تولیدکننده آن ضروری است. با استفاده از این تجربه، ماشین متریکس یاد گرفت که چگونه بین نیازهای شرکت و نیازهای صنعت مورد نظر خود تعادل برقرار کند. به گفته گراهام ایمرمن<sup>۲</sup>، معاون بازاریابی شرکت، وقتی این نیازها در راستای یکدیگر قرار دارند، می توانید به سرعت حرکت کنید تا به پیشرفت های قابل توجهی برسید.

## ۲. ابتدا یاد بگیرید بعداً عمل کنید



# KONUX

کوناکس<sup>۳</sup>، یک شرکت فناورانه است که از هوش مصنوعی برای پشتیبانی از تعمیرات و نگهداری قابل پیش بینی ماشین آلات صنعتی استفاده می کند. این شرکت وانمود نکرد که می داند

چه کاری باید انجام دهد یا اینکه شرکت چگونه باید واکنش دهد. در زمان تغییرات پی در پی و شدید، بنیانگذار و مدیرعامل شرکت آندریاس کونز<sup>۴</sup> از خودش پرسید: "هسته اصلی کاری که ما انجام می دهیم چیست؟ و در سناریویی که کسب و کار ما بهم ریخته است چه فرضیاتی را من هنوز به چالش نکشیده ام؟" چنین سؤالاتی به وی کمک کرد تا بر اعتقادات اصلی خود و نقاط قوت و ارزش های شرکت متمرکز شود. به گفته کونز در زمان تغییر بزرگ "نقش مدیرعامل باید به مدیر ارشد یادگیری تغییر کند." وی گفت: "ما نیاز داریم در مورد بازار، مشتری، محصول و تأثیر مردم هر چقدر می توانیم و به سرعت بیاموزیم." این جاییست که نوآوری واقعی اتفاق می افتد.

## ۳. مسائل جدیدی برای حل کردن پیدا کنید



# ORBS

اوربس<sup>۵</sup> یک شرکت سهامی عام در زمینه بلاک چین که به کسب و کارها و دولت ها در زمینه توسعه اپلیکیشن های بلاک چین کمک می کند، فرمتی را برای تطبیق فناوری خود با چالش های جدیدی که کووید در زندگی روزانه ارائه داده است یافت.

یک چالش کلیدی؟

چگونه کشورها می توانند با خیال راحت مرزهای خود را برای ساکنان و بازدید کنندگان باز کنند و چگونه افراد می توانند ضمن حفظ حداکثر حریم خصوصی، صحت وضعیت سلامتی خود را اثبات کنند.

به گفته نتا کورین<sup>۶</sup> بنیانگذار اوربس "از همان روزهای اول شیوع ویروس کرونا، ما ذهن خود را به این موضوع متمرکز کردیم که چگونه بلاک چین می تواند پایه و اساس فناوری برای چالش های فعلی باشد."

در نتیجه شرکت یک گذرنامه بهداشتی بر پایه بلاک چین طراحی کرد که با استفاده از آن نتایج آزمایش می تواند

بصورت رمزنگاری امضا شود. این گواهی به دارندگان این امکان را می‌دهد تا ثابت کنند چه زمانی، کجا و توسط چه کسانی برای کووید یا به طور بالقوه هر بیماری دیگری آزمایش شده‌اند. بر اساس این داده‌ها، کشورها می‌توانند شریایی را تعیین کنند که طبق آن معلوم شود که فرد می‌تواند یا نمی‌تواند به آن کشور وارد شود. علاوه بر این، در زمان شیوع با حداقل نقض حریم خصوصی افراد امکان ردیابی و نظارت مسیر سفر مسافران را به منظور تأیید صحت نتایج فراهم می‌کند.

این تجربه به اوربیس آموخت که چالش واقعی، شناسایی فرمت در یک بحران است. به لطف این تلاش‌ها، شرکت در حال حاضر در حال رایزنی با دولتی است که به دنبال اتخاذ راه حل اوربیس به عنوان بخشی از بستر بهداشت عمومی کشورش می‌باشد.

#### ۴. چرای خود را بشناسید

اولین مدل کسب و کار خود را در دوران بحران تغییر داد. چرخشی از داده‌ها و تشخیص ژنتیکی به پر کردن شکاف در بازار آزمایش برای بحران کووید ۱۹. این تغییر بعد از گذشت فقط ۳ هفته



از جلسات طوفان فکری اتفاق افتاد. اریک برنابی<sup>۸</sup> مدیر ارشد فروش و بازاریابی شرکت چابکی شرکت را به هم راستا بودن تیم با اهداف و اولویت‌ها نسبت داده است. برنابی توضیح داد: هرگز بحثی در مورد اینکه آیا تغییر استراتژی باید در شرکت اتفاق بیفتد یا خیر وجود نداشته است. تنها بحث موجود درباره چگونگی انجام موفق آن، شناسایی مخاطرات احتمالی و همکاری برای اطمینان از این امر بود که این تغییر می‌تواند نقاط قوت برای تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات را مشخص کند.

#### ۵. روش‌هایی برای توسعه جامعه پیدا کنید

این بیماری همه گیر چالش‌های بی‌سابقه‌ای را بدون هیچگونه نقشه راه یا مورد موفق برای راهنمایی گرفتن، با خود به همراه آورد. در آن فضا، بسیاری از شرکت‌ها شبکه‌هایی قدرتمند برای پشتیبانی فراهم کردند.

به عنوان مثال، شرکت آگ تک موفارم<sup>۹</sup> به ارزش جامعه در بین اعضای خود پی برد.

این شرکت از دامداران به حاشیه رانده شده در بازارهای تحت حمایت در سراسر دنیا پشتیبانی می‌کند. همه گیری نشان داد که چگونه دامدارانی که از این پلتفرم استفاده می‌کنند مسائل مربوط به سلامت دام، مدیریت تغذیه، طرح‌ها و برنامه‌های دولت، سوبسیدها و تجارت دام را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و از یکدیگر می‌آموزند. دامداران مترقی بایدها و نیایدها را با یکدیگر به اشتراک گذاشتند و به سوالات مربوط به مدیریت دامداری پاسخ دادند. برای حمایت از این تلاش، شرکت هم اکنون در حال توسعه یک جامعه آنلاین است تا به بهتر شدن تعاملات این جامعه و تقویت پیوند موجود کمک کند.



#### ۶. طبق معمول بازرگاری در کسب و کار

در اوایل بحران، شرکت چاپ سه بعدی تری یورمینگ<sup>۱۰</sup> راهی را دید که فناوری آن می‌تواند به تولید تجهیزات محافظت

شخصی و دستگاه تنفس کمک کند. تنها در عرض چند روز شرکت نرم افزار این تکنولوژی را برای ایجاد یک کارخانه مجازی با بیش از ۴۰ تامین کننده چاپ سه بعدی حرفه ای و یک فهرست دیجیتال با بیش از ۶۰ طرح معتبر تولید کرد. این نرم افزار این امکان را فراهم کرد تا هزاران قطعه از تجهیزات چاپ شده در صورت تقاضا با بالاترین درجه از پروتکل‌های اینترنت و امنیت داده‌ها تحویل داده شود.

این اقدام به شرکت کمک کرده است که کسب و کار خود را به آینده اثبات کند چرا که نیاز به دیجیتالی شدن موجودی و جایجایی تولید برای محصولات و اجزای کلیدی را دید. به گفته الکساندر سیسک مدیر اجرایی شرکت طی ۱۰ سال آینده بیش از ۸ درصد واحدهای موجودی مجازی خواهد بود و با چاپ سه بعدی بر حسب تقاضا تولید خواهند شد. در نتیجه، این شرکت به شرکت‌ها کمک می‌کند تا داده‌های قطعات را جمع‌آوری و ارزیابی

کنند و انبارهای دیجیتالی خود را ایجاد کنند. سیزک گفت: "این یک کار عظیم پیش روی ما است."

#### ۷. تقویت روابط



به لطف قرنطینه و نیاز به برقراری ارتباط مجازی، شرکت خدمات مالی و بلاک چین دیجی نکس<sup>۱۱</sup> دور کار شد. شرکت از مشاوره

حضوری دادن به افراد تغییر رویکرد داد و رویکرد جدیدی را که در آن بکارگیری تکنولوژی از راه دور جای دارد، اتخاذ کرد. این به معنای استانداردسازی محصول ارائه شده برای تغییرات سریع راه حل های فناورانه است. این رویکرد به دیجی نکس اجازه داد تا روی زیرساخت های فناوری به عنوان نقاط قوت خود متمرکز شود و همزمان با شرکای محلی برای مدیریت اجرای مؤثر متحد شود.

به گفته مایلز پلهام<sup>۱۲</sup> رییس دیجی نکس: "برای شرکت همیشه روابط بلند مدت با شرکا ارزشمند بوده است، اما این دوران اهمیت آن روابط را در کمک به شرکت در انطباق با شرایط جدید نشان داده است."

#### ۸. خلاق شوید



# livinguard

همه گیری یک فرصت ویژه برای شرکت لیوینگارد<sup>۱۳</sup> که سازنده ماسک های صورت خلاقانه و سایر تجهیزات حفاظت شخصی است فراهم کرد. در زمان دورکاری، نیاز ست مقیاس شرکت با اطمینان از سلامت

کارمندان در محیط کار و تحویل کالاها بعد از توقف سفرهای هوایی و سایر سفرها به خاطر کووید افزایش یابد. در حالیکه بیشتر کارمندان در خانه کار می کردند، شرکت محلی را پیدا کرد که در قرنطینه کامل نبود، جاییکه می توانست برخی از عملیات های کلیدی را اجرا کند، جاییکه پروازها همچنان برقرار بود. جاناتان پانتانوویتز معاون اجرایی مدیرعامل گفت "ما مجبور بودیم سریعاً استراتژی خود را تغییر داده و کسب و کار را توسعه دهیم."

#### ۹. از قابلیت های خود استفاده کنید



شرکت کانتکستر<sup>۱۴</sup> که در زمینه هوش مصنوعی فعالیت می کند همه گیری فعلی را به عنوان فرصتی تحول گرا برای پیشبرد ابتکارات بهره وری دانست که چنین فرصتی قبل از همه گیری

قابل تصور نبود. این شرکت که از یادگیری ماشینی و داده های صنعتی برای کمک به کارکنان در اجرای کارآمدتر امور استفاده می کند، فرصتی را جهت استفاده از فناوری خود برای کمک به شرکت خود مشاهده کرد.

این رویکرد نه تنها به حذف دوباره کاری در شرکت کمک کرد بلکه فرصت های جدیدی را برای مشارکت کانتکستر در مبارزه با کووید ۱۹ فراهم کرد. تحقیقاتی که شرکت متعاقباً در زمینه هوش مصنوعی و کووید ۱۹ برای کارمندان خود انجام داد منجر به توسعه هوش مصنوعی برای حمایت از کارگران خط مقدم شد و موانع بهره وری را برای کارگران با حجم کاری زیاد در زمان بحرانی از بین برد. در مواقع تغییر بزرگ نیاز است نقش مدیر عامل به مدیر ارشد یادگیری تغییر یابد.

#### ۱۰. به استقبال چالش ها و فرصت های جدید بروید

کووید ضعف ها و آسیب پذیری ها را نشان داد و آنها را پیچیده تر کرد. بطور مثال بدهی سرمایه گذاری بطور فزاینده ای به خاطر محدودیت های نظارتی و شیوه های مر سوم وام دهی توسط سرمایه دارانی که تقاضای وثایق فیزیکی دارند محدود شده است. به گفته محمد وفاتی<sup>۱۵</sup> بنیانگذار و مدیرعامل شرکت میزا<sup>۱۶</sup> فعال در زمینه فین تک که از شرکت های کوچک و متوسط در منطقه حمایت می کند: محیط به ویژه برای صندوق های خطر پذیر و شرکای بانک ها<sup>۱۷</sup> در زمینه مسایل مالی از قبل بدتر شده است. "دسترسى به امور مالی برای شرکت های کوچک مسئله است." با این حال چندین طرح ابتکاری توسط بانک های مرکزی و بانک ها در سراسر منطقه مانند طرح محرک اعتبار برای SME ها تعریف شده است.

درس مهمی که شرکت از شرایط جدید آموخت این بود که با بکارگیری اجتناب ناپذیر دیجیتال در نتیجه کووید، شرکت های کوچک از افزایش دسترسی به امور مالی در نتیجه افزایش ردپای دیجیتال خود بهره می برند و این پارادایم جدید فرصت های افزایش یافته ای را برای بازیگران حوزه مالی در منطقه منابز کرده است.