

یادداشت

نوآوری سازمانی، چرا و چگونه؟



سهند لواسانی*

● سازمان‌های بزرگ برای باقی‌ماندن در صحنه رقابت به نوآوری نیاز دارند، حتی می‌توان این‌گونه گفت که شرط لازم برای بقای سازمان‌ها، نوآوری است؛ چه تولید یک محصول جدید، چه حل‌کردن یک مشکل داخلی و چه تغییر استراتژی‌های یک دپارتمان خاص. همگی به روش‌هایی جدید و بهینه نیاز دارند. براساس تحقیقات اخیر شرکت مکنزی (بزرگ‌ترین شرکت مشاوره کسب‌وکار در دنیا) روی شاخص S&P 500مخفف عبارت Standard and Poor's index فهرستی است از ۵۰۰ سهام برتر در بازار بورس سهام نیویورک و نزدک)، چرخه عمر این شرکت‌ها در سال ۱۹۵۸ به ۶۱ سال می‌رسید، این در حالی است که در سال ۲۰۱۷ این چرخه عمر به کمتر از ۱۸ سال نزول کرده است. طبق گفته‌های مکنزی ۷۵ درصد از شرکت‌های موجود در این فهرست تا سال ۲۰۲۷ «محو» می‌شوند و علت اصلی آن همگام‌نبودن شرکت با تغییرات دنیا است. از شرکت‌های این فهرست می‌توان Alphabet (شرکت مادر کمپانی Google)، AT&T، Adobe، Apple و... اشاره کرد.

آمار فوق، اهمیت نوآوری در سازمان‌ها را به‌وضوح نشان می‌دهد. اما چگونه می‌توان زمینه نوآوری را در یک سازمان ایجاد کرد؟ در دنیا روش‌های مختلف نوآوری سازمانی وجود دارد و هر سازمانی باید براساس نیازها و منابع خود یکی از این روش‌ها را استفاده کند:

۱. **تحقیق و توسعه (R&D):** یکی از معمول‌ترین روش‌های نوآوری سازمانی، تحقیق و توسعه است. این روش به صورتی است که یک تیم به‌طور اختصاصی وظایف تحقیق و طراحی یک محصول یا فرایند جدید، تغییر محصول یا فرایندهای حاضر، تعیین استراتژی‌های کلان و خرد برای شرکت و همکاری با بخش‌ها و دپارتمان‌های یک شرکت برای انجام پروژه‌های پیش‌رو را به عهده دارد. در این روش یک تیم واحد مشغول انجام همه این فعالیت‌هاست و معمولاً می‌توان به مشکلاتی از قبیل هزینه‌های مالی و زمانی بالا برای تحقیقات، ناتوانی تیم در تمرکز روی چند مسئله و محدودبودن تنوع راه‌حل‌ها اشاره کرد. این‌ روش معمولاً در شرکت‌هایی که مشکلات واضح‌تری دارند، راهکار مناسبی است.

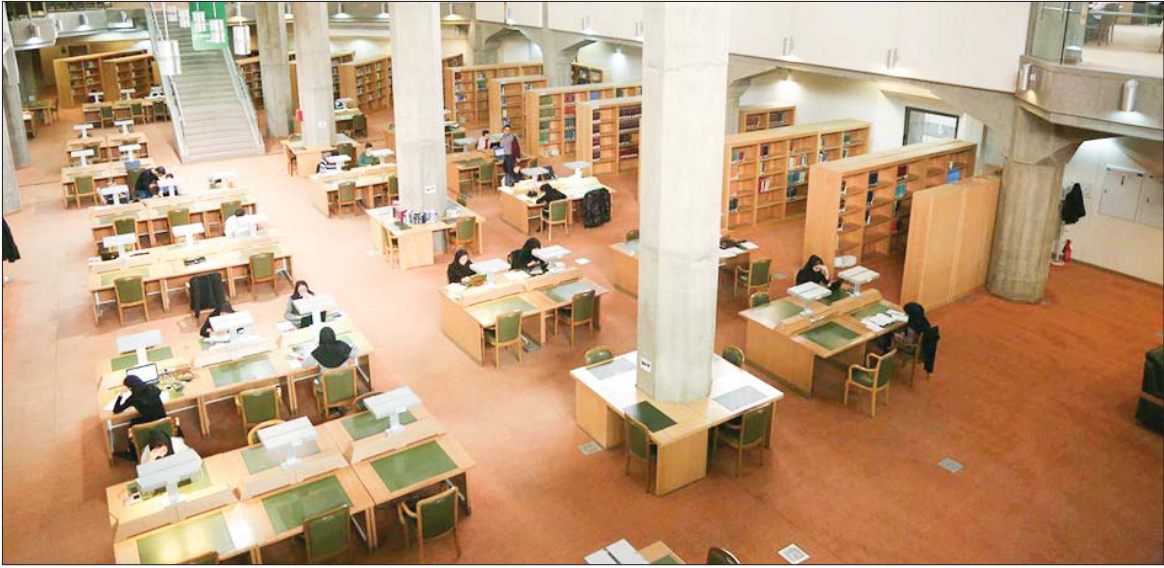
۲. **سرمایه‌گذاری خطرپذیر (Venture Capital):** تاریخچه سرمایه‌گذاری خطرپذیر در دنیا به بعد از جنگ جهانی دوم بازمی‌گردد. زمانی که جورج دربوت (پدر سرمایه‌گذاری خطرپذیر) به همراه رالف فلدنرز و کارل کامپتون (رئیس سابق دانشگاه ام‌آی‌تی)، شرکت ARDC را به قصد تشویق بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری روی کسب‌وکارهای سربازان برگشته از جنگ جهانی دوم، تأسیس کردند. در این مسیر نوآوری، سازمان‌ها خود به توسعه راه‌حل برای مشکلاتشان نمی‌پردازند، بلکه روی تیم‌ها یا شرکت‌های کوچک‌تری که مشغول به خلق محصول یا خدمت جدیدی هستند، سرمایه‌گذاری می‌کنند و در صورت موفقیت این تیم‌ها، راه‌حل تولیدشده در نهایت به نوآوری در آن سازمان سرمایه‌گذار منجر خواهد شد. همان‌طور که از نام این روش پیداست، احتمال شکست در این نوع از سرمایه‌گذاری‌ها بالاست، اما در صورت موفقیت معمولاً بازدهی سرمایه‌گذاری اعدادی نجومی خواهد بود.

۳. **شتاب‌دهی سازمانی:** در این شیوه معمولاً سازمان‌ها فهرستی از چالش‌های تکنولوژیکی خود را تهیه می‌کنند و برای حل آنها با ارائه حمایت‌های مشخص، از استارت‌آپ‌ها دعوت به همکاری می‌کنند. شتاب‌دهی سازمانی می‌تواند در قالب اجرای یک برنامه شتاب‌دهی شخصی‌سازی‌شده توسط یک شتاب‌دهنده برای آن سازمان پیاده شود یا با برگزاری رویدادهای ارائه وارونه (Reverse Pitch) استارت‌آپ‌ها روی حل آن چالش‌ها به رقابت بپردازند. شتاب‌دهی سازمانی به نسبت سرمایه‌گذاری خطرپذیر، تیم‌های نوآور در مراحل ابتدایی‌تری به کار می‌گیرند و به همین دلیل مبلغ سرمایه‌گذاری کمتر و ریسک آن نیز بالاتر خواهد بود. تیم‌هایی که با موفقیت، محصول یا خدمت جدیدی خلق می‌کنند یا به صورت ادغام و تلک (Merger and Acquisition) به داخل سازمان‌ها راه می‌یابند یا از طریق سرمایه‌گذاری‌های بعدی حمایت می‌شوند. در ایران نیز با ظهور تکنولوژی‌ها و استارت‌آپ‌های جدید، نیاز جدی به نوآوری سازمانی حس می‌شود و امید است شرکت‌های مختلف بتوانند با استفاده از هر یک از روش‌های نام‌برده شده به نوآوری در سازمان خود سرعت بخشند. زیرا با توجه به ظرفیت‌های بسیاری که در صنایع مختلف وجود دارد و نیز با استفاده از نیروی کار جوان، خلاق و فعال موجود در اکوسیستم کارآفرینی ایران، برداشتن گام‌هایی جدید در راستای ارتقای سطح نوآوری سازمان‌ها امکان‌پذیر به نظر می‌رسد.

✦ **کارشناس تحقیق و توسعه شتاب‌دهنده نوین تک**

استارت‌آپ- ۱۵

گام‌های نخستین سازمان اسناد و کتابخانه ملی در وادی نوآوری



بیش‌ازپیش نیاز برای قراردادن این منابع در اختیار گروه جدیدی از مخاطبان، یعنی کسب‌وکارهای مبتنی بر تکنولوژی‌های نو به‌ویژه در حوزه محتوا احساس می‌شود تا با تکیه بر این منابع بتوانند با داده‌کاو، توسعه هوش مصنوعی مبتنی بر زبان فارسی و ... کسب‌وکارهای جدیدی توسعه دهند.

شاید بتوان گفت نقطه عطف این تحول در سازمان، توسعه اکوسیستم نوآوری و ظهور کسب‌وکارهای نوپا در ایران بوده است. از این‌رو سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با درنظرگرفتن سه هدف سیاسی تصمیم به طراحی برنامه نوآوری خود با عنوان لینک (فناوری‌های کتابخانه‌ای و آرشویی) کرده است.

الف) ایجاد بستر مناسب برای دریافت راه‌حل‌های نوآورانه به‌منظور حل چالش‌ها و مشکلات از طریق کسب‌وکارهای نوپا

ب) کمک به توسعه اکوسیستم کسب‌وکارهای نوپای فعال در حوزه محتوا، به‌ویژه فناوری‌های کتابخانه‌ای و آرشویی

ج) ایجاد درآمد پایدار برای سازمان با توجه به این سه هدف سیاستی سازمان برنامه نوآوری خود را که شامل ایجاد بسترهای ضروری برای آزادسازی داده‌ها و حمایت از توسعه کسب‌وکارهای نوپا است، تدوین و اجرایی کرده است. سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران تلاش می‌کند تا با اجرای این برنامه سهمی بسزا در توسعه کسب‌وکارهای حوزه محتوا، رسانه، کتابخانه‌ای و آرشویی ایفا کند تا از یک‌سو با استفاده از تکنولوژی‌های توسعه داده‌شده مسائل درون‌سازمانی خود را حل کرده و از سویی دیگر نقشی اساسی در توسعه اکوسیستم نوآوری کشور داشته باشد.

این برنامه که با اهداف فوق شکل گرفته است، از پنج رکن اصلی بسترسازی، شناسایی و جذب، توسعه و گسترش، ارزیابی و بازیگربندی و بهره‌برداری و رشد تشکیل شده است. این ارکان که به‌مثابه یک سیستم عمل کرده و به یکدیگر وابستگی دارند، زیرساخت‌های لازم برای دستیابی به اهداف مذکور را ایجاد می‌کنند.

از مجموعه این زیرساخت‌ها می‌توان به زیرساخت‌های فیزیکی و زیرساخت‌های سیاستی اشاره کرد. زیرساخت‌های فیزیکی ساختمان فناوری سازمان در حال تأسیس است. این مجموعه بستری منحصربه‌فرد برای فعالیت استارت‌آپ‌های مرتبط با فناوری‌های محتوا ایجاد می‌کند و هدف از راه‌اندازی آن، پیاده‌سازی و اجرای برنامه نوآوری سازمان اسناد و کتابخانه ملی بوده و به‌عنوان پایگاهی دائمی برای توسعه فعالیت‌های خلاق و نوآورانه سازمان به‌شمار می‌رود. این مجموعه شامل فضای کار اشتراکی به‌منظور استقرار تیم‌های نوپا، درگاه نوآوری لینک که داده‌های سازمان را پردازش و در اختیار سایر کسب‌وکارها به‌منظور پردازش‌های بعدی و توسعه کسب‌وکار قرار می‌دهد، مرکز آموزش‌های تکنولوژی‌های مرتبط با لینک، همانند هوش مصنوعی، داده‌کاو، واقعیت افزوده و مجازی و ... است.

درباره ایجاد زیرساخت‌های سیاستی به‌منظور حمایت از اکوسیستم لینک، سازمان در نخستین گام مبادرت به عقد تفاهم‌نامه با سایر موجودیت‌های فعال اکوسیستم، نظیر معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، سازمان فن‌آوری اطلاعات ایران، صندوق نوآوری و شکوفایی و برخی از شتاب دهنده‌های خصوصی فعال در این عرصه کرد. از سویی دیگر صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه سازمان با مشارکت بخش خصوصی در حال تأسیس

بوده تا کسب‌وکارهای شکل‌گرفته بتوانند با ریسک کمتری به فعالیت بپردازند.

همان‌طورکه گفته شد برنامه نوآوری سازمان (لینک) برنامه‌ای جامع است که مانند یک سیستم با اجزایی به‌هم‌پیوسته و متعامل فعالیت می‌کند. اساس سیاست‌های کلان این برنامه بر جمع‌سپاری و برون‌سپاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی و اکوسیستم نوآوری استوار شده است. به بیان بهتر، این برنامه نوآوری، تنها به‌عنوان یک پلتفرم عمل کرده و در نقش یک بستر برای هم‌گرایی حلقه‌های مختلف اکوسیستم نوآوری است. همه فرایندهای توسعه لینک از مرحله جذب ایده‌ها تا تولید تکنولوژی و رساندن محصول و تکنولوژی به بازار توسط بخش خصوصی انجام شده و مرکز نوآوری لینک صرفاً زمینه لازم برای توسعه و گسترش آن را از طریق برنامه‌های حمایتی و تشویقی بازرگدن منابع و داده‌های موجود ایجاد می‌کند. با این برنامه سیاستی سازمان تلاش می‌کند تا به دو مأموریت خود در این عرصه دست یابد: نخست، حل مسائل و چالش‌های زیربنایی خود که تنها با تکنولوژی‌های نو مرتفع می‌شوند و دوم، تحریک فعالان اکوسیستم استارت‌آپی همانند شرکت‌ها، افراد، صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه، شتاب دهنده‌ها و ... به ورود در حوزه‌های یک هفته فرصت داده شد تا طرح‌های خود رشد مورد توجه قرار نمی‌گیرند. بر این مبنا سازمان با ایجاد دسترسی به داده‌های انباشته‌شده در پایگاه‌های خود و ایجاد حمایت‌های لازم تلاش می‌کند تا قدمی استوار در این مسیر بردارد.

✦ **معاون توسعه و مدیریت منابع سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران**

رویداد ویتا، راهکاری متفاوت برای ایجاد نوآوری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

برای علاقه‌مندان به هر کدام از ۳۷ مورد و موارد پیش‌بینی‌نشده دیگر پیچیدگی خاص خودش را داشت.

با تمام این چالش‌ها افتتاحیه رویداد در تاریخ ۱۴ تیرماه با حضور حدود ۳۰۰ نفر از علاقه‌مندان، برگزار شد. در این برنامه چالش‌های کتابخانه و البته موقعیت‌های ممکن در دو پل مجزا بررسی و به مخاطبان یک هفته فرصت داده شد تا طرح‌های خود را برای ما ارسال کنند. ۸۸ طرح دریافت شد که با اجماع نظر سازمان اسناد و کتابخانه ملی، شتاب‌دهنده نوین‌تک و مرکز نوآوری دانشکده برق و کامپیوتر دانشگاه تهران، داوری شد و ۴۰ طرح برای ادامه رویداد انتخاب شدند. در میان ایده‌های تیم‌های انتخاب‌شده انواع طرح‌ها وجود داشت که می‌توان به موضوعات زیر اشاره کرد:

۱. پروژه‌های ملی که می‌تواند بستر فعالیت پردازش زبان طبیعی را برای زبان فارسی بهبود بخشد.
۲. کارهای پژوهشی نظیر قابل‌فهم‌کردن متن برای ماشین.
۳. انواع طرح‌های خلاقانه در راستای تبدیل عکس به متن
۴. بازنشاسی متون قدیمی و اسناد دست‌نویس
۵. استخراج فراداده از اسناد و متون
۶. پردازش، بهبود یا شناسایی عکس‌ها
۷. الگوریتم‌های گوناگون جست‌وجو و بازیابی اطلاعات
۸. سیستم‌های پیشنهاددهی و دستیارهای مجازی پژوهش
۹. تسهیل پستر نشر کتاب
۱۰. شبکه‌های اجتماعی مختلف

در تاریخ ۲۶ تیرماه رویداد با ۴۰ طرح ادامه پیدا کرد. به تیم‌ها محل کار، زیرساخت‌های نظیر اینترنت و سرور و داده‌های مورد نیاز تخصیص داده شد و کارگاه‌های آموزشی به صورت موزی از طرف شتاب‌دهنده نوین‌تک، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران و مرکز نوآوری دانشکده برق و کامپیوتر دانشگاه تهران برگزار شد و تیم‌ها فرایندی طولانی را آغاز کردند. فرایند تبدیل یک ایده به کسب‌وکاری واقعی، کسب‌وکاری که نیاز واقعی آن از قبل اعلام شده است و موجودیت‌های متفاوتی در تلاش‌اند تا آنها را در مسیر پرفراز و نشیب‌شان باری کنند و این مسیر منتهی به مدت دو هفته رویداد نیست بلکه برای تیم‌ها تا سال‌ها ادامه خواهد داشت و امید است برای سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران تا پایان عمرش و ان‌شاءالله برای کشور تا ابد ادامه داشته باشد.

کتابخانه و آرشویی، استارت‌آپ‌ها و سرمایه‌گذاران شروع شد. البته این رویداد یک ارائه وارونه (Reverse Pitch) معمولی نبود، چراکه تیم‌ها علاوه‌بر حل مسائل و چالش‌های مرکز اسناد و کتابخانه ملی فرصت‌های دیگری نیز داشتند. اسناد سیر تاریخی کشور در مرکز اسناد و کتابخانه ملی ثبت شده و از این جهت به مثابه حافظه تاریخی ایران است. اکثر قریب به اتفاق کتاب‌های کشور، مقالات، پایان‌نامه‌ها، اسناد و... این لیست ادامه دارد و این حجم از داده‌های مختلف و متنوع می‌توانست بستری را برای انواع نوآوری‌هایی که تاکنون ممکن نبود، ایجاد کند. از این رو تیم برگزاری رویداد تصمیم داشت دست مخاطبان خود را باز بگذارد و تنها محدود به چالش‌های سازمان نباشد. در هر راستا ۲۷ چالش و موقعیت برای علاقه‌مندان در سه دسته عمومی مطرح شد:

- ۱- چالش‌های مرتبط با فرایندهای کتابخانه که نوآوری می‌توانست آنها را بهینه‌سازی کند.
 - ۲- سرویس‌ها و خدماتی که می‌توانستند در راستای تکمیل یا گسترش زنجیره ارزش صنعت کتابخانه ایران باشند.
 - ۳- فرصت‌هایی که به واسطه حجم و نوع اطلاعات موجود در سازمان می‌توانست در اختیار متخصصان هوش مصنوعی و علوم داده قرار گیرد.
- اگرچه مخاطبان به این سه دسته و ۳۷ مورد چالش آن محدود نبودند، گستردگی موضوعی رویداد علاوه بر وظیفه کلیدی یک شتاب‌دهنده در یک اکوسیستم کارآفرینی جوان، سعی داشتیم تا بازیگران متنوع‌تری را فعال کنیم که این موضوع مقارن شد با تصمیم مرکز اسناد و کتابخانه ملی ایران به‌عنوان یکی از سازمان‌های بزرگی که نیاز به نوآوری را در خود و اطرافش احساس کرده بود، مبنی‌بر همکاری با استارت‌آپ‌ها در طرح نوآوری خود. مذاکرات اولیه در اسفندماه برای برگزاری رویداد ویتا در جهت ایجاد تلاقی میان صنعت



یادداشت

برنامه‌های شتاب‌دهی سازمانی روی سازمان‌های ایرانی



مصطفی امینی*

● با ورود استارت‌آپ‌ها و فضای راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا به ایران، مفاهیم و ساختارهای نوینی در حال شکل‌گیری است؛ از جمله آن مفهوم «شتاب‌دهی» است که با «شتاب‌دهنده‌ها» انجام می‌شود. استارت‌آپ‌ها برای شروع اولیه به کمک‌های مالی و آموزشی نیاز دارند تا بتوانند رشد کنند. اما اکثراً نمی‌دانند از کجا شروع کنند و سرانجام این شروع، پایانی موفقیت‌آمیز خواهد بود یا نه؟! بنابراین یک شتاب‌دهنده (Accelerator) به عنوان سازمانی منسجم که با هدف حمایت و توسعه کارآفرینی نوآوران به وجود آمده است به کمک استارت‌آپ‌ها می‌آید تا با حمایت‌ها و پشتیبانی‌های مختلفی که ارائه می‌دهد آنها را برای شکل‌گیری و آغاز فعالیت خود یاری برساند. بنا بر گزارش Global Accelerator در سال ۲۰۱۶ میلادی برنامه‌های شتاب‌دهی سازمانی (Corporate Accelerator Programs) در سراسر جهان با بیش از ۲۰۶،۷۴۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری حدود ۱۱۳،۳۵ استارت‌آپ ایجاد کرده است. نکته قابل توجه این است که این روند رو به افزایش است. برنامه‌های شتاب‌دهی سازمانی معمولاً با کمک شتاب‌دهنده‌های سازمانی طراحی و اجرا می‌شوند. شتاب‌دهی و شتاب‌دهنده سازمانی بخشی از نظام نوآوری سازمان هستند، به‌ویژه در حوزه نوآوری باز (Open Innovation). فلسفه وجودی شتاب‌دهنده‌های سازمانی، تنظیم جریان دانش از بیرون مرز سازمان به درون مرز سازمان و همچنین گسترش شبکه انسانی سازمان در میان نوآوران و کارآفریان است. طبیعتاً این برنامه‌های شتاب‌دهی زیر نظر یک سازمان شکل می‌گیرند و در بازه‌های زمانی مختلف اقدام به حمایت‌های مالی و غیرمالی از یک‌سری افراد می‌کنند. پس می‌توان گفت یک برنامه شتاب‌دهی سازمانی چند ویژگی مهم دارد:

- معمولاً یک نهاد حقوقی، مالک آن است.
- مسئله‌محور است؛ یعنی در راستای حل مسائل سازمان با کمک‌گرفتن از منابع دانشی بیرون‌سازمانی (افراد نوآور و خلاق بیرونی) ایجاد می‌شود.
- می‌تواند موفقیتی یا دائمی باشد اما طبیعتاً در چرخه‌های زمانی مختلف اقدام به جذب و شتاب‌دهی ایده‌ها می‌کند.

- یکی از بسترهای نرم تحقق نوآوری باز (جریان دانش بیرون سازمان به درون سازمان) است.

نوآوری باز به‌طور خلاصه یعنی آنکه شرکت، به تحقیق و نوآوری درون خود محدود نماند و از ایده‌هایی که خارج از شرکت شکل می‌گیرند نیز بتواند استفاده کند. برنامه‌های شتاب‌دهی نیز می‌توانند درون‌سازمانی یا بیرون‌سازمانی باشند. اما به‌منظور موفقیت برنامه‌های شتاب‌دهی سازمانی در ایران، تمرکز روی چند نکته حیاتی است:

۱. سازمان‌های بزرگ به‌واسطه حجم کار و شیوه مدیریتی خود الزامات و استانداردهایی دارند که معمولاً با شیوه کار و نگاه یک تیم استارت‌آپی متفاوت است. به منظور خلق نوآوری در سازمان‌ها و موفقیت برنامه‌های شتاب‌دهی سازمانی، به‌وجودآمدن زبان مشترک بین استارت‌آپ‌ها و سازمان‌ها ضروری است.
۲. با توجه به تفاوت ساختاری سرمایه‌گذاری‌های سنتی و شیوه‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، سازمان‌ها برای همکاری با استارت‌آپ‌ها باید بتوانند ملزومات این نوع از سرمایه‌گذاری را فراهم کنند. طول عمر بازگشت سرمایه در شیوه‌های خطرپذیر بین چهار تا هفت سال است و در عین حال که بازدهی سرمایه‌گذاری در نمونه‌های موفق استارت‌آپ‌ها بسیار بالاست، نرخ شکست این نوع سرمایه‌گذاری نیز بالاست. مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهد که در یک بازه ۱۰ ساله، ۳۳ درصد از استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند اما ۲۷ درصد باقی‌مانده سوده‌ای نجومی دارند. به‌طوری‌که درحال‌حاضر از بین صد شرکت ثروتمند دنیا، ۸۶ شرکت را استارت‌آپ‌ها و کمپانی‌های تکنولوژی‌محور تشکیل می‌دهند.

۳. مسئله بعدی اصلاح ساختارهای حقوقی است. قوانین فعلی در ایران در زمینه قراردادها، حقوق مالکیت فکری و همچنین قوانین بیمه و مالیات، براساس نیاز استارت‌آپ‌ها طراحی نشده‌اند. به همین دلیل سازمان‌ها به‌منظور ایجاد یک ارتباط طولانی مدت با استارت‌آپ‌ها به‌طوری‌که هم از منافع خودشان و هم ازمنافع استارت‌آپ‌ها محافظت شود، باید زیرساخت‌های حقوقی خود را بهینه کنند.
۴. ایجاد ارتباط سازنده و مستمر با دانشگاه‌ها و همچنین جوامع استارت‌آپی نیز از مسائل حیاتی است. مطالعات نشان می‌دهد که یکی از بزرگ‌ترین مواردی که به موفقیت استارت‌آپ‌ها می‌انجامد، وجود یک تیم منسجم، توانمند و با انگیزه است. با توجه به نرخ بالای شکست استارت‌آپ‌ها، سازمان‌ها به‌منظور کاهش ریسک خود باید در یک فرایند ارتباطی سازنده با دانشگاه‌ها و جوامع استارت‌آپی نسبت به یافتن بهترین تیم‌ها مبادرت ورزند. کشور ما با یک جمعیت جوان ۸۰ میلیونی و وجود فرصت‌های بسیار منحصربه‌فرد، این ظرفیت را دارد که با به‌کارگیری شیوه‌های نوین نوآوری سازمانی، نسل جدیدی از کمپانی‌ها را ایجاد کند که نه تنها در بازار ایران بلکه در بازارهای بین‌المللی تأثیرات جدی به جای بگذارد.

✦ **مشاور نوآوری و کسب و کارهای دیجیتال**