صنعت نفت و گاز با شیرهای فشار قوی دانش‌بنیان نیاز خود را رفع می‌کنند

جمعی از متخصصان داخلی با درك نیاز صنایع کشور به قطعات خاص کمپرسور و قطعات ابزار دقیق، کنار هم جمع شدند و با تلاشی فناورانه واردات پرهزینه این محصولات به کشور را کاهش دادند. این تلاش دانش‌بنیان از سال ۸۶ تاکنون توانسته بخش بزرگی از نیاز صنایع نفت، گاز، پتروشیمی، هوایی و فولادی کشور را به صورت بومی مرتفع کند. شیرهای با قطر بالای ۲۰ سانتی‌متر و فشار بالای ۶۰ بار و شیرهای با قطر بالای ۱۵ سانتی‌متر و فشار بین ۱۵ تا ۶۰ بار محصولاتی است که تایید دانش‌بنیانی دارد. / جام‌جم‌دیلی

دستگاه شمارنده گلبول‌های خون در کشور تولید شد

دستگاه شمارنده گلبول‌های خون، یکی از تجهیزات پزشکی است که در تشخیص بیماری‌های مختلف کاربرد دارد. این دستگاه با یك‌پنجم قیمت نمونه مشابه خارجی ساخته شده است. یکی از مزایای استفاده از این محصول دانش‌بنیان، کاهش زمان نتیجه‌گری نسبت به روش‌های قدیمی و معمول است. / مهر

علی پورسمر و مطهره میرزاده، زوج کارآفرین

گفت‌وگو با زوج کارآفرینی که دوشادوش یکدیگر در حال توسعه فعالیت‌های شرکت دانش‌بنیان خود هستند

آقا و خانم دانشمند!

عسل اخویان طهرانی
دانش و سلامت

شراکت‌های کاری و هم‌قدم شدن در مسیر کسب‌وکار همیشه چالش‌های زیادی را به همراه دارد. این‌که دو نفر با دو سلیقه متفاوت بتوانند با همکاری یکدیگر موجب هم‌افزایی و رشد کسب‌وکار شوند، موهبتی است که نصیب همه کسب‌وکارها نمی‌شود. قطعا این داستان میان افرادی که در زندگی نیز با هم همسفر و شریك شده‌اند شکل و شمایل متفاوتی خواهد داشت. این روزها بیش از گذشته شاهد این هستیم که همسران با همکاری و پشتیبانی یکدیگر کسب‌وکارهای جدیدی را راه‌اندازی می‌کنند و به چالش‌های مسیر کارآفرینی همزمان با چالش‌های زندگی مشترك‌شان پاسخ می‌دهند. شاید شنیدن داستان نمونه‌های واقعی چنین همکاری‌هایی بتواند دید بهتری از زوایا و ابعاد پوشیده این شراکت‌ها برای‌مان ایجاد کند. دکتر علی پورسمر و مطهره میرزاده نیز مسیر کارآفرینی‌شان را با شروع زندگی مشترکشان آغاز کرده و با تلاش و پشتکاری که داشته‌اند موفق به تولید محصولی دانش‌بنیان در حوزه چاپگرهای سه‌بُعدی در شرکت «آبتین طب فناور» شده‌اند. داستان زندگی و مسیری که این زوج در حرفه خود در پیش گرفته‌اند بسیار خواندنی است.

علی پورسمر، از آن دست جوانان خوش فکری است که به قول خودش روحیه کارمندی ندارد و همیشه دلش می‌خواسته کسب‌وکار خودش را راه‌اندازی کند. او پس از پایان دوره کارشناسی ارشد در رشته مهندسی پزشکی برای ادامه تحصیل و زندگی تصمیم به مهاجرت می‌گیرد و دوره دکتری مهندسی پزشکی را در دانشگاه نورث‌همپتون انگلستان می‌گذراند. اما تغییر شرایط زندگی و برخی مسائل خانوادگی تصمیم او را برای زندگی در خارج از کشور تغییر می‌دهد و پس از پایان تحصیلاتش به کشور بازمی‌گردد.

دکتر پورسمر پس از بازگشت با حمایت بنیاد ملی نخبگان برای گذراندن دوره پسادکتری در پژوهشگاه پلیمر مشغول به کار می‌شود؛ جایی که نقطه عطفی در زندگی‌اش رقم می‌زند.

فصل جدید زندگی

دکتر پورسمر از فعالیت‌هایش در پژوهشگاه پلیمر می‌گوید: «پس از بازگشتم به ایران در سال ۹۵ از طریق بورسیه تحصیلی که از بنیاد ملی نخبگان دریافت کرده بودم، در پژوهشگاه پلیمر به عنوان محقق پسادکتری مشغول کار شدم. حدود یك سال پس از آن به خاطر این‌که همیشه در پی این بودم که با ایده‌هایی که دارم کسب‌وکار خودم را راه‌اندازی کنم، با کمك بنیاد ملی نخبگان و شراکت دکتر محمود اعظمی، از دوستان دوران تحصیلم در دانشگاه امیرکبیر، توانستم شرکت آبتین طب فناور را با هدف تولید ایمپلنت‌های پزشکی راه‌اندازی کنم.» وی در ادامه درخصوص آشنایی‌اش با خانم میرزاده می‌افزاید: «در همان دورانی که پژوهشگاه پلیمر مشغول به کار بودم خانم میرزاده هم آنجا دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی پلیمر بودند. زمینه آشنایی‌مان فراهم شد و آذر ۹۶ با هم ازدواج کردیم. اما در آن زمان در شرکت با هم همکاری نداشتیم.»

تغییر مسیر با ورود شریك جدید

مطهره میرزاده درخصوص آغاز همکاری مشترك‌شان در شرکتی که دکتر پورسمر ثبت کرده بود، می‌گوید: «من پس از فارغ‌التحصیلی‌ام در شرکتی مشغول به کار شده بودم. اما همیشه دلم می‌خواست خودم شرکتی داشته باشم تا بتوانم به دنبال ایده‌هایم بروم. از آنجا که آن زمان هنوز شرکت ثبت‌شده دکتر پورسمر و دکتر اعظمی فعالیت منسجمی پیدا نکرده بود و از طرفی برای تولید ایمپلنت‌هایی که در نظرشان بود به فردی با تخصص مهندسی پلیمر نیاز بود، تصمیم گرفتیم من هم به عنوان شریك سوم در سال ۹۷ وارد شرکت شوم. تقریبا در همان زمان هم توانستیم در مرکز رشد پارك علم و فناوری پردیس مستقر شویم.»

وی درخصوص تحول فعالیت‌های شرکت از آغاز این همکاری توضیح می‌دهد: «در آن زمان تولید ایمپلنت‌ها بیشتر به روش رپلیکا انجام می‌شد. این روش در مقایسه با تولید ایمپلنت به روش چاپ سه‌بُعدی کنترل‌پذیری کمتری دارد و به همین جهت تولید را با محدودیت‌های زیادی روبه‌رو می‌کرد.»

دکتر پورسمر در تکمیل صحبت‌های میرزاده توضیح می‌دهد: «یکی از مشکلات عمده‌ای که در تولید ایمپلنت به این روش وجود داشت این بود که این روش فقط برای تولید ایمپلنت‌های انسانی کاربرد داشت. از طرفی تولید ایمپلنت انسانی پزشکی نیاز به مراحل مختلف آزمایش و بررسی دارد به همین خاطر قطعا در کوتاه‌مدت نمی‌توانستیم به هیچ درآمدی دست پیدا کنیم و این موضوع برای ما مشکل‌ساز بود.» وی می‌افزاید: «ورود خانم میرزاده کمك کرد تا کارها با سرعت بیشتری پیش برود و فعالیت‌های شرکت جدی‌تر شود. در دوره تحصیلم در انگلستان، در شرکتی کار می‌کردم که آنجا تجربه کار با چاپگرهای سه‌بُعدی را پیدا کردم و بعد از بازگشت به ایران هم ارتباطاتی با آنجا داشتم و توانستم یك نمونه چاپگر سه‌بُعدی که تا حدی با ویژگی‌های مورد نظر ما مطابقت داشت را به امانت بگیرم. خانم میرزاده نیز با تخصصی که داشتند برای توسعه جوهر مورد نیاز برای کار با این چاپگر سه‌بعدی فعالیت می‌کردند تا با مواد وارداتی کار نکنیم. پس از مدتی به دلیل این‌که نیاز داشتیم چاپگری داشته باشیم تا بتواند از درصد بالای پودر استخوانی به عنوان جزء جامد برای چاپ استفاده کند، تصمیم گرفتیم چاپگر سه‌بُعدی خودمان را تولید کنیم که پاسخگوی نیازمان باشد. پس از موفقیت در ساخت چاپگری با این ویژگی برای اولین‌بار در ایران، موفق به اخذ گواهینامه دانش‌بنیان در سال ۹۷ شدیم و تصمیم گرفتیم برای دستیابی به درآمدی برای ادامه تحقیق و توسعه محصول اصلی‌مان، چاپگر خودمان را تولید و بفروشیم و از محل آن برای شرکت درآمد ایجاد کنیم.»

پیشرفت‌های کاری

به گفته میرزاده مهم‌ترین مزیتی که شرکت آبتین طب فناور را از سایر هم‌صنفانش جدا کرده این که در تلاش است از مواد اولیه و جوهرهای ساخت خودشان با ویژگی‌هایی منحصربه‌فرد برای ساخت محصولات ایمپلنتی استفاده کند. وی در این رابطه می‌افزاید: «تاکنون موفق به تولید هشت نوع جوهر با ویژگی‌های خاص و پرینت‌پذیری بالا برای تولید محصولات شده‌ایم. از این مرحله به بعد محصولات‌مان باید وارد مرحله آزمایش و بررسی‌های بالینی و اخذ مجوزهای مورد نیاز شود تا بتوانیم به مرحله‌ای برسیم که درآمد پایداری داشته و جذب نیرو داشته باشیم.» دکتر پورسمر درخصوص فعالیت‌های کنونی شرکت توضیح می‌دهد: «در حال حاضر نیاز به جذب سرمایه‌گذار برای ورود به بخش اخذ مجوز و بررسی‌های بالینی داریم. مذاکراتی نیز در این خصوص با چند مجموعه سرمایه‌گذار داشته‌ایم ولی هنوز به توافق نرسیده‌ایم. البته حمایت‌هایی را از معاونت علمی و صندوق نوآوری‌وشکوفایی دریافت کرده‌ایم. اما در این مرحله سرمایه و بستری که نیاز داریم از طریق تسهیلات دانش‌بنیان‌ها برآورده نمی‌شود.»

وی درخصوص ویژگی‌های محصول نهایی‌شان توضیح می‌دهد: «مهم‌ترین ویژگی این ایمپلنت‌های فك و صورت این است که پس از مدت شش ماه در بدن جذب و با بافت بدن یکی می‌شود. این ویژگی به‌خصوص برای جراحی‌های فك و جمجمه کودکان که در سن رشد قرار دارند بسیار مهم است. زیرا اگر ایمپلنت ثابت باشد پس از مدتی حالت سر یا صورت نامتناسب خواهد شد.» به‌گفته مدیرعامل این مجموعه دانش‌بنیان تولید چنین ایمپلنتی با چاپگر سه‌بعدی امکان شخصی‌سازی محصول متناسب با حالت صورت بیمار را فراهم می‌کند. از طرفی خلل و فرج مورد نیاز در این ساختار در چاپ سه‌بعدی بسیار دقیق و قابل کنترل خواهد بود.

کسب‌وکارتان را اصولی پیش ببرید

میرزاده با اشاره به شکست‌هایی که در مذاکره با برخی سرمایه‌گذاران تجربه کرده‌اند، تصریح می‌کند: «به نظر من علت اصلی موفق نبودنمان در جلسات جذب سرمایه این بود که ما محقق هستیم و خیلی از زبان بازار سر درنمی‌آوریم. به همین خاطر خیلی نمی‌توانیم در متقاعد کردن سرمایه‌گذار موفق عمل کنیم». وی در ادامه می‌افزاید: «این موضوع موجب شد ما از پارك علم و فناوری پردیس کمك بخواهیم. اکنون با کمك پارك در حال تنظیم دقیق مدل کسب‌وکارمان هستیم. احساس می‌کنم این موضوع می‌تواند نقش مؤثری در ارائه درست‌تر محصول و کسب‌وکارمان به سرمایه‌گذاران داشته باشد. برخلاف دکتر پورسمر که معتقد است کیفیت محصول موجب جذب سرمایه می‌شود، فکر می‌کنم کیفیت به تنهایی کافی نیست.» به عقیده این محقق حوزه پلیمر یکی از مشکلاتی که بسیاری از کسب‌وکارهای دانش‌بنیان با آن روبه‌رو هستند این که خیلی با ادبیات و ملزومات زیست‌بوم کسب‌وکار آشنایی ندارند. در حالی که سرمایه‌گذاران می‌خواهند با عدد و رقم بدانند که نتیجه سرمایه‌گذاری‌شان در طول زمان به چه صورت پیش خواهد رفت.

با صبوری شراکت کنید!

مکث

از دکتر پورسمر و میرزاده خواستم تا کلید طلایی را که از این تجربه کاری و زندگی مشترك به دست آورده‌اند در اختیار خوانندگان جام‌جم قرار دهند. میرزاده با تأکید گفت: «مهم‌ترین ویژگی برای زوج‌هایی که می‌خواهند شراکت کنند، وجود حس اعتماد است. از طرف دیگر در حوزه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان معمولا نتیجه گرفتن زمان می‌برد به همین خاطر زوج‌ها باید به معنای واقعی صبور باشند و اگر با هم همدل و حامی یکدیگر نباشند، شاید خیلی نتوانند در مقابل چالش‌های پیش‌رو دوام بیاورند.»

پورسمر نیز معتقد است که زوج‌هایی که چنین قصدی دارند باید با آمادگی کامل برای رویارویی با چالش‌ها وارد کار شوند و تلاش کنند هنگام بروز خطا به جای سرزنش کردن، مهارت پذیرش متقابل را داشته باشند. وی ادامه می‌دهد: «باید هر دو طرف روحیه جنگنده و خستگی‌ناپذیر کارآفرینی را داشته باشند. اگر هر دو نفر آمادگی لازم برای راه‌اندازی کسب‌وکار را داشته باشند، مسلما شراکت با کسی که زندگی را نیز با او شریك هستیم می‌تواند مزایای زیادی داشته باشد.»

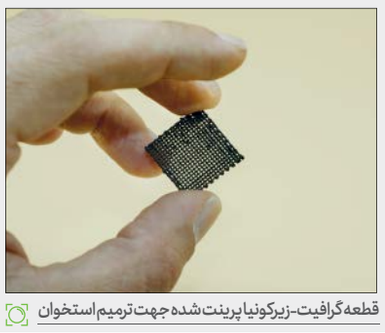
نکته

کار باید در محیط کار بماند

عمر همکاری و زندگی مشترك دکتر پورسمر و مهندس میرزاده از دو سال عبور کرده است. قطعا در طی دو سال زندگی و کارشان با چالش‌ها و فراز و فرودهای زیادی روبه‌رو شده است. از آنها درخصوص چگونگی مدیریت تعادل میان کار و زندگی از ابتدا با هم شرط کرده بودند پرسیدیم. میرزاده در این رابطه به جام‌جم می‌گوید: «از آنجایی که ما در تمام طول شبانه‌روز در کنار هم هستیم، طبیعی است که وسوسه می‌شویم اوقاتی که خارج از شرکت و در خانه هستیم نیز در مورد کار صحبت کنیم و برخی از کارها را پیگیری کنیم. اما در چند ماه اخیر قانون سفت و سختی برای خودمان گذاشته‌ایم که نباید کار را با خودمان به خانه وارد کنیم.» پرسیدم چرا از چند ماه اخیر، آیا با چالش یا مشکل خاصی روبه‌رو شده بودید؟ دکتر پورسمر در پاسخ می‌گوید: «این موضوع نکته بسیار مهمی است و اگر به آن توجه نشود می‌تواند به چالشی فرسایشی تبدیل شود. ما نیز به مرحله‌ای رسیدیم که این موضوع از صبر و تحمل هردوی‌مان خارج شد. بگذارید جور دیگری برای‌تان بگویم؛ همکاری کاری در زندگی مشترك مثل تیغی دو لبه است. همان‌گونه که مزایای بسیار زیادی دارد، اگر به آن دقت نشود می‌تواند اثر مخربی بر زندگی زناشویی داشته باشد.»

به عقیده پورسمر زوج‌های کارآفرین به دلیل اشتراکات زیادی که طی کار با یکدیگر پیدا می‌کنند حرف‌ها و شرایط یکدیگر را بهتر درك می‌کنند. وی در این رابطه توضیح می‌دهد: «برای مثال در روزهای پر چالش ابتدای راه‌اندازی کسب‌وکار اگر ما با هم همکار نبودیم، شب که دیروقت به خانه برمی‌گشتم یا زمان‌هایی که به دلیل مشکلات کاری خسته و بی‌حوصله به خانه برمی‌گشتم و مشغله‌های ذهنی زیادی داشتم ممکن بود در زندگی با مشکلات و اختلافاتی روبه‌رو شویم. اما از طرف دیگر خیلی درگیر کار بودن هم واقعا خوب نیست و قطعا در بلندمدت مشکل‌ساز خواهد شد.»

میرزاده در تکمیل این صحبت‌ها می‌گوید: «ما خیلی از شب‌ها که کارمان طولانی می‌شد و نمی‌توانستیم در پارك پردیس بمانیم دستگاه‌مان را به خانه می‌آوردیم و تا پاسی از شب همچنان روی آن کار می‌کردیم.»



قطعه گرافیت-زیرکونیا پرینت شده جهت ترمیم استخوان

نمی‌خواهم در سایه باشم!

از این زوج کارآفرین پرسیدم تا به حال از ادامه همکاری منصرف نشده‌اید و اگر به گذشته برگردید باز هم در کسب‌وکارتان با هم هم‌مسیر می‌شوید؟

دکتر پورسمر می‌گوید: «مساله‌ای که اکنون با آن روبه‌رو هستیم این است که خانم میرزاده تمایل دارند کسب‌وکار مستقلی برای خودشان داشته باشند و من هم علت این تمایل را درك می‌کنم و قبول دارم. این‌که ایشان با ما شراکت دارند موجب شده که در برخی موارد در سایه قرار بگیرند. خیلی از مواقع از انجام برخی از تصمیمات‌شان جلوگیری می‌کنم و احساس می‌کنم شاید در بلندمدت تصمیم درستی نباشد. در صورتی که اگر در کسب‌وکار خودشان باشند آزادی عمل بیشتری خواهند داشت. از طرفی این تداخل در برخی موارد وارد زندگی مشترك‌مان نیز می‌شود.»

میرزاده در این رابطه بیشتر توضیح می‌دهد: «از آنجا که تجربه دو همکار دیگر از من بیشتر است، خواه‌ناخواه باعث شده که من به عنوان عضو اصلی دیده نشوم و در بسیاری از موارد من را بیشتر همسر دکتر پورسمر می‌شناسند. در حالی که دوست دارم در برخی از موضوعات خودم نفر اول باشم. به همین خاطر در حال حاضر سعی کرده‌ام در کنار پروژه‌هایی که به صورت مشترك در حال اجرای‌شان هستیم برخی پروژه‌های مستقل را برای تولید جوهرهای پلیمری پیش ببرم و شاید در ادامه بتوانم این پروژه‌های مشترك را به سمت شرکتی مستقل پیش‌ببرم.»

به عقیده دکتر پورسمر راه‌اندازی شرکت جدید در شرایطی که هنوز شرکتی که دارند به ثبات کامل نرسیده است خیلی مقدور نیست، به همین جهت احتمالا در آینده پس از ثبات بیشتر شرکت امکان ایجاد شرکتی مستقل فراهم خواهد شد.

> تصمیم گرفتیم چاپگر سه‌بُعدی خودمان را تولید کنیم که پاسخگوی نیازمان باشد. پس از موفقیت در ساخت چاپگری با این ویژگی برای اولین‌بار در ایران، موفق به اخذ گواهینامه دانش‌بنیان در سال ۹۷ شدیم و تصمیم گرفتیم برای دستیابی به درآمدی برای ادامه تحقیق و توسعه محصول اصلی‌مان، چاپگر خودمان را تولید و بفروشیم و از محل آن برای شرکت درآمد ایجاد کنیم

در مسیر موفقیت

انواع چرخش‌ها در شرکت‌های نوپا

نگین یشمی
جام‌جم

شرکت‌های نوپا (استارت‌آپ‌ها) کسب‌وکارهای کوچك با رشد سریع هستند که با سرمایه اندك و تیم‌های حداقلی شروع به کار می‌کنند. یك شرکت نوپا همیشه یك ایده و یك تیم دارد که با تکیه بر مدل کسب‌وکاری‌شان سعی می‌کنند هرچه سریع‌تر رشد کنند و مقیاس بپذیرند. حال ممکن است این مسیر رشد به دلایل درستی تعریف نشده باشد. در این حالت شرکت نوپا نیاز دارد که مسیر خود را به راهی دیگر که به موفقیت نزدیك‌ترش می‌کند تغییر دهد. این تغییر مسیر باید با توجه به خروجی‌های دقیقی که از کسب‌وکار حاصل می‌شود اتفاق بیفتد؛ وگرنه موجب گمراهی تیم خواهد شد. در دنیای شرکت‌های نوپا به این تغییر مسیر چرخش (pivot) می‌گویند.

در مدل شرکت نوپای ناب (Lean Startup) پس از این‌که حداقل محصول پذیرفتنی (MVP) به بازار عرضه شد، تیم کسب‌وکار با دقت زیادی سنجه‌های (metric) مرتبط با محصول را رصد و بررسی می‌کنند. تیم‌ها باید توجه داشته باشند که سنجه‌های اشتباه را به‌عنوان موارد اصلی در نظر نگیرند زیرا انتخاب سنجه‌ها در تشخیص به‌موقع زمان چرخش مؤثر است. پس از بررسی‌های مختلف تیم ممکن است تصمیم بگیرد که مسیر خود را تغییر دهد. چرخش درست و به‌موقع می‌تواند از شکست کسب‌وکار جلوگیری کند و در تسریع فرآیند رشد اثربخش باشد. ممکن است یك کسب‌وکار بارها نیاز به چرخش داشته باشد. چرخش می‌تواند در هرکدام از بخش‌های کسب‌وکار اتفاق بیفتد. در ادامه به بعضی از انواع چرخش‌ها می‌کنیم.

چرخش متمرکز بر جزء (Zoom-in pivot): گاهی تمرکز روی یك ویژگی خاص محصول به‌جای توسعه محصولی بزرگ و پروژه‌ای می‌تواند برگ برنده یك شرکت نوپا باشد. در این حالت چرخشی متمرکز بر یك جز اتفاق افتاده است.

چرخش متمرکز بر کل (Zoom-out pivot): دقیقا برعکس چرخش متمرکز بر جز است و در حالتی اتفاق می‌افتد که شرکت نوپا روی یك ویژگی خاص تمرکز کرده باشد اما نیاز بازار محصولی بزرگ‌تر از این ویژگی خاص را طلب کند. در این حالت یك چرخش متمرکز بر کل لازم است تا شرکت نوپای مورد نظر در مسیر رشد قرار بگیرد.

چرخش در مشتریان هدف (Customer segment pivot): گاهی مشتریانی که یك کسب‌وکار روی آنها هدف‌گذاری کرده است مخاطب واقعی آن خدمت / محصول نیستند؛ بلکه گروه دیگری از کاربرانند که این شرکت نوپا می‌تواند به آنها خدمت‌رسانی کند. در این حالت چرخشی در گروه مشتریان هدف می‌تواند بازار مناسب‌تری را برای این کسب‌وکار ایجاد کند.

چرخش در نیاز مشتری (Customer need pivot): یك کسب‌وکار برای پاسخ به یك نیاز یا مسأله مشتریان تلاش می‌کند اما گاهی این حل مسأله درآمدزا نیست و کاربران زیادی آن را نمی‌خواهند. مسیر توسعه محصول بستر مناسبی برای شناخت بهتر مشتریان و درك نیازهای واقعی آنهاست. برای همین ممکن است در این فرآیند نیاز واقعی مشتریان که مایل به پرداخت هزینه بابت برطرف شدن آن هستند بروز کند. چرخش در نیاز مشتری یعنی تغییر فعالیت اصلی کسب‌وکار به چیزی که به نظر می‌رسد نیاز جدی‌تری در سمت مشتریان است.

چرخش در کانال (Channel pivot): یعنی تغییر کانال همیشگی ارتباط با مشتری، زیرا یك راه‌حل ثابت با عرضه در کانال‌های مختلف می‌تواند اثرات متفاوتی داشته باشد؛ بنابراین گاهی تنها با چرخش در کانال‌های فروش می‌توان محیط رشد بهتری برای کسب‌وکار فراهم کرد.

چرخش در فناوری (Technology pivot): همان‌طور که از نامش پیداست، بر تغییر فناوری مورداستفاده در کسب‌وکار متمرکز است و به این نکته اشاره دارد که گاهی با تغییر فناوری توسعه می‌توان سرعت و اثربخشی فعالیت‌ها را افزایش داد. این مساله ممکن است برای تیم چالش‌ساز باشد اما تغییر مثبتی برای کسب‌وکار به ارمغان خواهد آورد.