



# رویکردهای نوآورانه

در مدیریت شهری



# امیر

# شکوہی نیا

کارآفرین، سرمایه گذار، مشاور مدیریت  
ایجاد، میدون، بهمن، هاردتک، نینیکس

IRAN MAP  
INFOGRAPHIC

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod.

2176

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod.

ANALYSIS 01

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat.

ANALYSIS 04

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat.

FIG. 01

FIG. 01

FIG. 01

ANALYSIS 02

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat.

ANALYSIS 03

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat.

STAT\_01  
STAT\_02  
STAT\_03

# دولت الکترونیکی

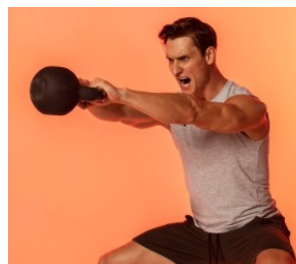
وقتی از لبه های تکنولوژی در مدیریت شهری صحبت می کنیم اولین چیزی که به ذهنتان می رسد دولت الکترونیک است. من اینجا نیستم تا در مورد دولت الکترونیک صحبت کنم. آنلاین کردن خدمات آفلاین تنها یک اقدام عاجزانه برای عقب نماندن از روند تغییر سبک زندگی شهروندان است، نه یک قدم رو به جلو!

# دیجیتال سازی

در برابر مدیریت نوآورانه

## نوآوری در مدیریت

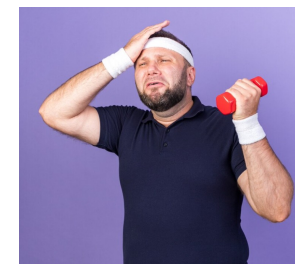
محصول محوری، توسعه اجایل، فرهنگ نوآوری، بهبود پیوسته، جمع سپاری، کو-کریشن، و استفاده از داده ها برای تصمیم سازی



رسیدن به نتیجه

## دیجیتال سازی خدمات و رویه ها

الکترونیک کردن داده ها، درخواست آنلاین خدمات و اطلاعات، استفاده از سنسورها، جمع آوری داده ها و پردازش تصویر دوربین ها



شروع به ورزش

# پخش ویدئوی منطقه شهری NEOM عربستان





# دنیای استارت‌آپ‌ها

روش‌هایی که بیشترین بهبودها را در  
زندگی ما ایجاد کرده‌اند ...

# همه چیز محصول است!

خدمات محصول هستند.

در دنیای استارت‌آپ‌ها هر چیزی به عنوان محصول مدیریت می‌شود. حتی ارتباطات داخلی اعضای تیم‌ها هم با دید یک محصول مدیریت می‌شوند.

مشتری محوری

محصول

مشتری



وقتی هر چیزی را یک محصول ببینیم و بخواهیم آن را با دیدگاه مدیریت محصول جلو ببریم یعنی یک سری اصول را در مورد ماهیت خدمتی که می‌خواهیم ارائه دهیم پذیرفته ایم. هر محصولی توسط یک سری از انسان‌ها و برای یک گروه دیگری از انسان‌ها طراحی و پیاده‌سازی می‌شود. گروه تولیدکننده ارزشی را خلق می‌کند که آن را به گروه مصرف‌کننده منتقل می‌کند.

# مدیریت محصول محور

و اصول آن

## مدیریت تجربه کاربر

تجربه برای مشتری و خواسته‌ها و نیازهای او طراحی می‌شود.

## مدیریت چرخه عمر

هر محصولی چرخه معرفی، رشد، بلوغ و افول را طی می‌کند.

## مشتری محوری

استفاده‌کنندگان هر محصولی مشتریان آن هستند.

## توسعه اجایل

در دنیای مدرن با متودولوژی اجایل محصولات را توسعه می‌دهند.

## بازاریابی و برندینگ

وقتی خدمات را به عنوان محصول در نظر بگیریم یعنی برای آنها هم باید فرآیندهای برندینگ و بازاریابی را در نظر بگیریم.



# مشتری محوری

در ارائه خدمات شهری

## جورنی مشتری

جورنی مشتری کل مسیر از آگاهی تا پس از استفاده را پوشش می دهد.

## توسعه پرسونا

کاراکترهای فرضی بر اساس تحقیقات از مشتریان بالقوه که محصول

## فیدبک مشتری

توسعه محصول در یک چرخه بی نهایت بر اساس فیدبک دریافتی

## هم-سازی

محصولات با مشارکت مشتریان طراحی، ساخته و مدیریت می شود.

## مناسب سازی

برای شهروندانی با شرایط متفاوت

## مولتی چنل

دادن گزینه ها و حق انتخاب

## شخصی سازی

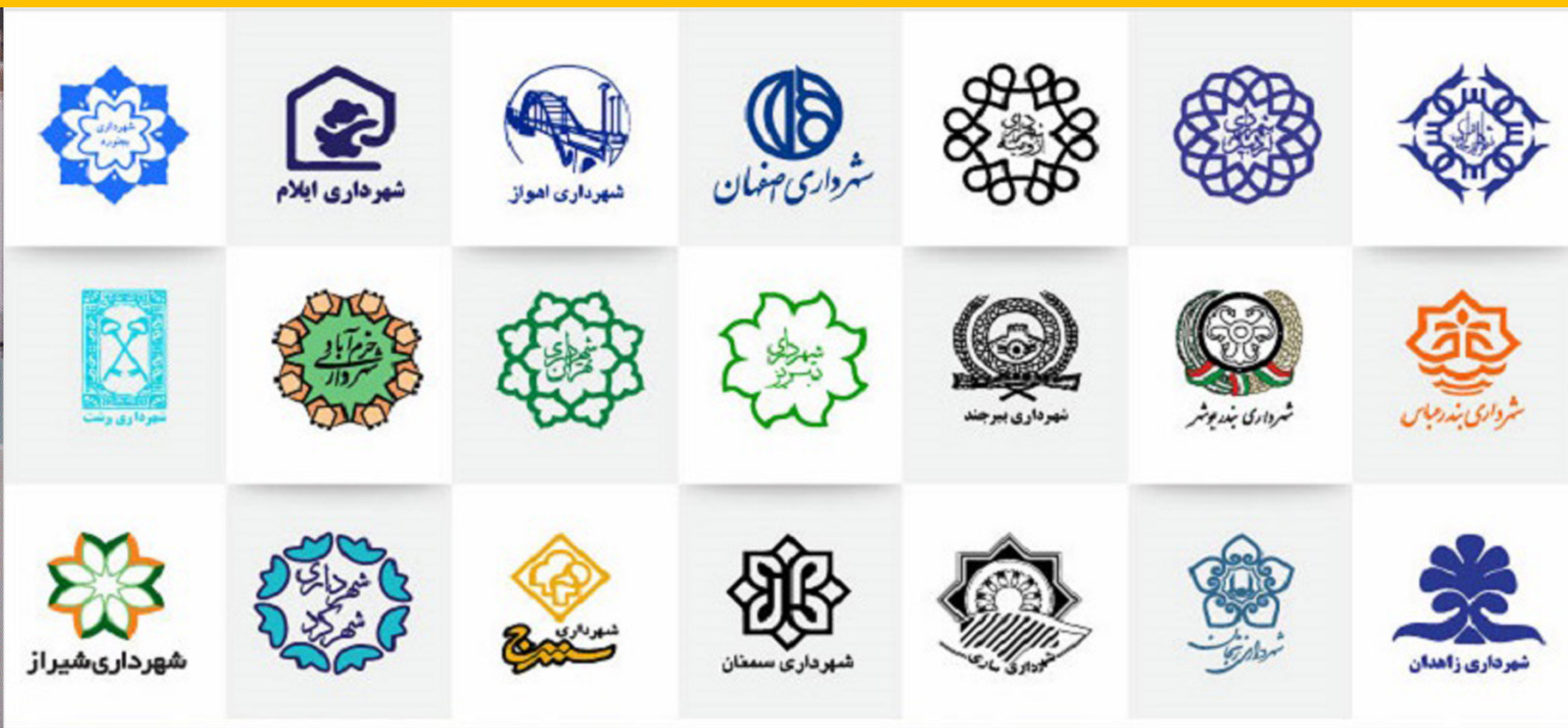
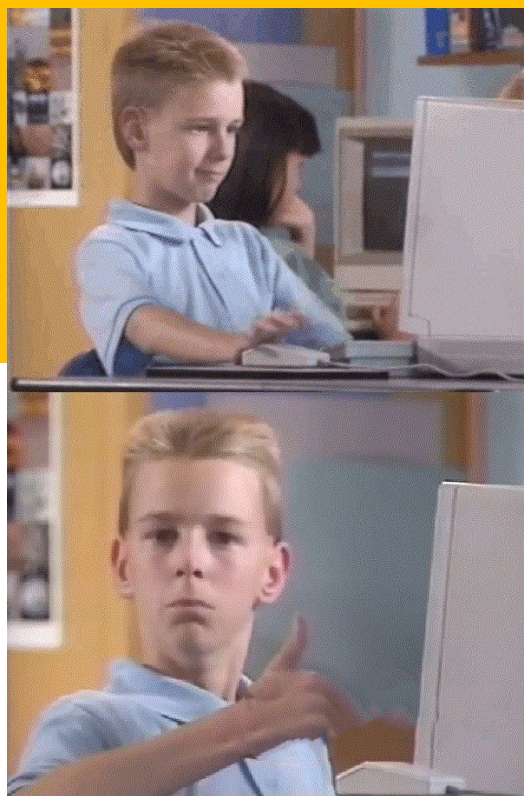
دخیل کردن اطلاعات در خدمات

## شفافیت

دسترسی به اطلاعات و ارتباط باز

# برندینگ و بازاریابی

مجموعه دلتی برندینگ می‌خواد چیکار؟!



# برند فقط لوگو نیست!

برند زنده است.

برند شخصیتی است که شهر با آن با شهروندانش ارتباط برقرار می کند.

## ثبات و یکپارچگی



باید تصویر ایجاد شده در تمامی نقاط ارتباط با شهروندان پیوستگی داشته باشد. از نمادهای شهری گرفته تا وبسایت و اپ ...

## شخصیت برند



شخصیت برند تعیین می کند که شهروندان ما را چگونه در نظر می گیرند. نوآور، خدمت گذار یا هر شخصیت دیگری.

## هویت برند



هویت برند لوگو، شعار و المان های گرافیکی دارد که ارزش ها، ماموریت و ویژگی های شاخص شهر را منعکس کند.



# پخش ویدئوی برندینگ شهر پورتو پرتغال

**Porto.**



# پخش ویدئوی پیاده سازی برندینگ در پورتو



ماہر شکوہ نیا



# بازاریابی

یا افزایش استفاده از محصولات

باید در فضای مجازی حضور داشته باشید. چه در بستر وب و چه در بستر شبکه های اجتماعی

محتوای ویدئویی بهترین نوع تولید محتوی برای دسترسی سریع به شهروندان است.

رویدادهای شهری محدود به موضوعات فرهنگی نیست. هر محصولی می تواند رویداد شهری خود را داشته باشد.

فعالیت های بازاریابی را به دید یک ارتباط یک طرفه طراحی نکنید. بازاریابی موثر اینتراکتیو است.

## دیجیتال

## محتوی

## رویداد

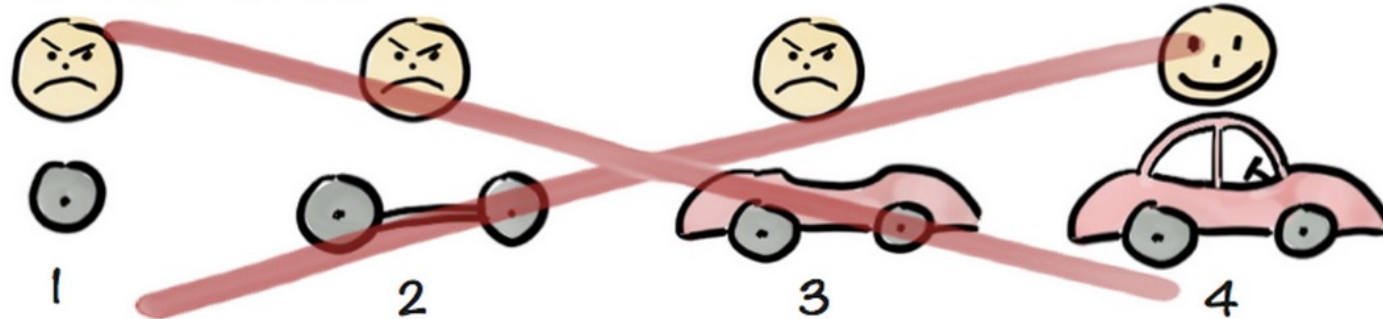
## رو در رو

### چرا باید بازاریابی کنیم؟

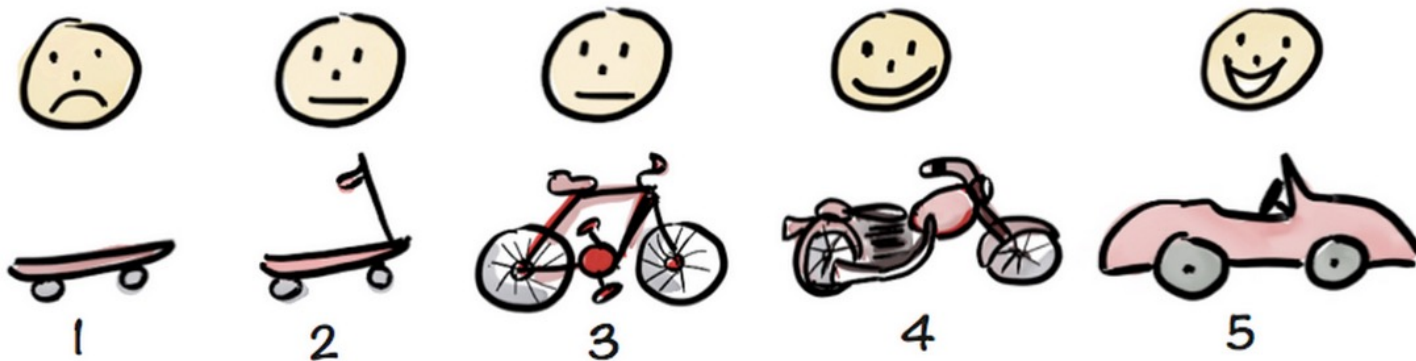
صرفاً چون فروشنده انحصاری یک محصول هستید به این معنی نیست که نیازی به بازاریابی ندارید. هر فروشنده ای به دنبال مشتری بیشتر است.

هزینه بازاریابی

## Not like this....



## Like this!



# روش اجایل

اجایل یک متودولوژی توسعه محصول است که از توسعه پیوسته و مرحله به مرحله به جای برنامه ریزی کل محصول از ابتدا تا انتها پیروی می کند. اجایل یک خط فکری است که عنوان می کند پیش بینی تمام نیازها از ابتدا اشتباه است.

### شفافیت بالا

ارتباطات سلسله مراتبی نیست و اجزا یک به یک در ارتباطند.

### خروجی های مستمر

پروژه به صورت مرحله به مرحله بیرون منجر به خروجی می شود.

### تعامل بین تیم ها

تیم ها انحصارا روی یک خروجی متمرکز نیستند و تعامل دارند.

### در برابر آبشار

در روش سنتی کل پروژه به فازهای کوچکتر شکسته می شود.



# تفاوت

جور دیگر باید نگرینست!

در روش سنتی به تخصص برنامه ریزان شهری اعتماد می شود که می توانند یک پروژه را از ابتدا تا انتها برنامه ریزی کنند و تمامی مشکلاتی که ممکن از پیش آید را پیش بینی کنند. در روش اجایل عدم قطعیت به عنوان یک فاکتور غیر قابل اجتناب وارد برنامه ریزی می شود.

## اجایل

ویژگی ها در مسیر تعریف می شوند.

بازرسی پیوسته با جلسات روزانه و هفتگی

از ایجاد تغییرات استقبال می کند.

اندازه گیری پیشرفت بر اساس خروجی

ریسک ها در طول مسیر مدیریت می شوند.

فیدبک

## سنتی

ویژگی ها از ابتدا تعریف می شوند.

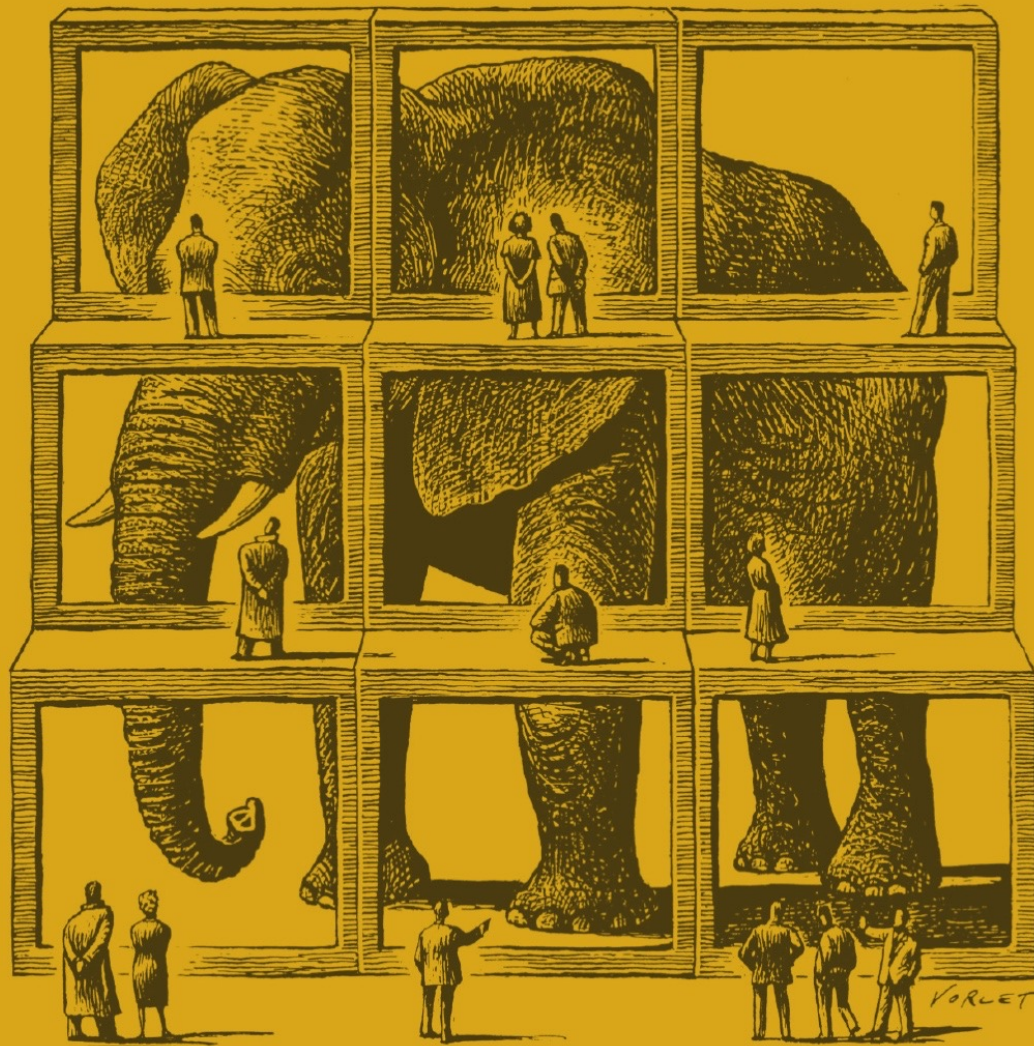
بازرسی در انتهای هر فاز از پروژه

در برابر بازتعریف ها مقاوم است.

وظایف تکمیل شده شمردن می شود.

ریسک ها در ابتدا پیش بینی می شوند.

پیش بینی



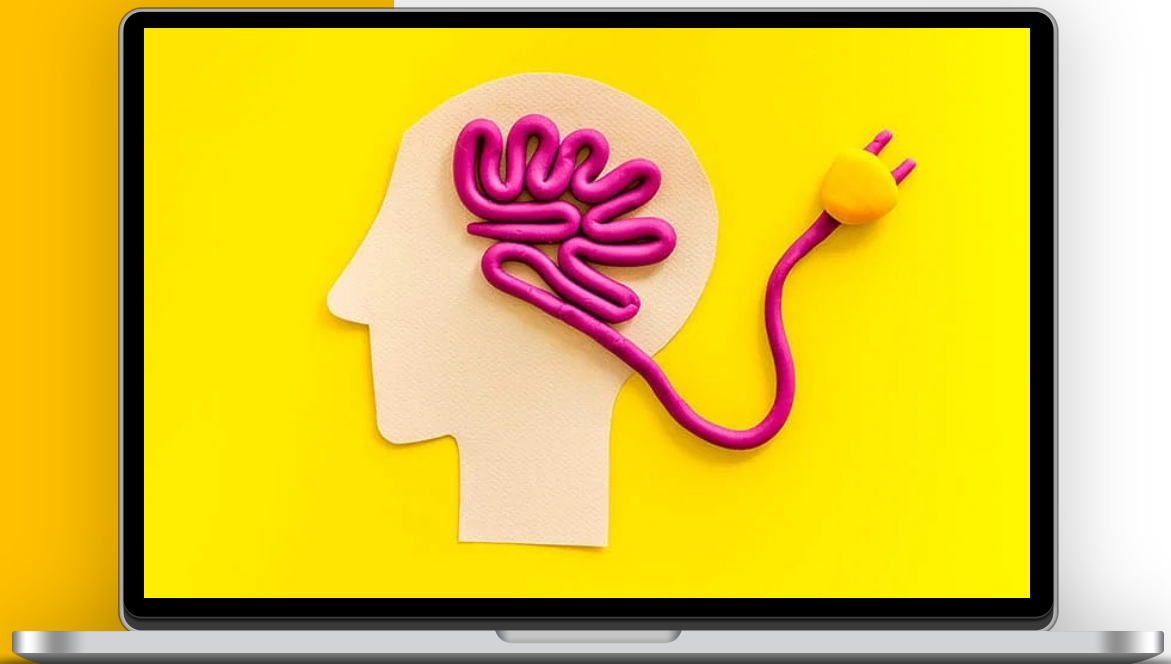
# تفکر طراحی

یک جعبه ابزار نیست!

نوعی ذهنیت و قالب فکری است.

تفکر طراحی یعنی قبل از انجام هر کاری فکر کنید.  
اشکال اینجاست که اشخاص یا فکر نمی‌کنند یا  
درست فکر نمی‌کنند.

# ذهنیت تفکر طراحی



شناخت نیاز به جای مشکلات



تعصب نداشتن



فرا تر از خود فکر کردن



مسئولانه رفتار کردن



به چالش کشیدن فرضیات



# تفاوت

جور دیگر باید نگریت!

تفکر مهندسی محصول را برای مشتریان فعلی آن بهینه می‌کند و توجهی به این ندارد که بقیه به چه دلیلی از آن استفاده نمی‌کنند. یک مهندس تصور می‌کند که اگر امکان جدیدی را توسعه داده و به محصول اضافه کند آن را بهبود داده است.

## تفکر مهندسی

بهبود تدریجی

توجه به مشتریان فعلی

نیاز به دفترچه راهنما و آموزش

فیچر کریپ

فرآیند محور

پروژه

## تفکر طراحی

تحول بزرگ

توجه به غیر مشتریان

عدم نیاز به آموزش برای استفاده از

ویژگی‌ها و امکانات کمتر

انسان محور

محصول

# آلاینده تفکر ما

## یا بایاس های ذهنی

آلاینده های تفکر نمی گذارند ما به نتیجه درستی برسیم. برای تبدیل شدن به کسی که همدلی می کند نیاز است که خودخواهی را کنار گذاشت و اجازه داد دیگران ما را به چالش بکشند.

## علایم به جای ریشه ها

علایم به وضوح قابل مشاهده است و ریشه ها پنهان هستند.

## پیروی از جریانات

تنها به جریان هایی می پیوندیم که قوت گرفته اند و نه آنکه درست است.

## هزینه انجام شده

وقتی که کاری را ادامه می دهیم چون تا الان کلی برایش هزینه کرده ایم.

## به دنبال تایید دیگران

نظراتی که تایید بقیه را همراه داشته باشند به نظر ما درست می رسند.



# صورت بندی مجدد مساله

## ساختن مساله پیش از ارائه راه حل

در تفکر طراحی کار اصلی فرمول بندی مساله یا صورت بندی مجدد مساله است. وقتی صورت درستی از مساله داشته باشیم پیدا کردن راهکار مناسب برای آن آسان تر می شود.

### کی گفته؟

آیا شاهی برای مساله مطرح شده وجود دارد؟



### چرا؟

با چندین لایه پرسش از دلایل مختلفی که می تواند مساله را به وجود آورده باشد.



### که چی؟

آیا برطرف کردن این مساله ارزشی ایجاد می کند که زحمتش را توجیه پذیر کند؟



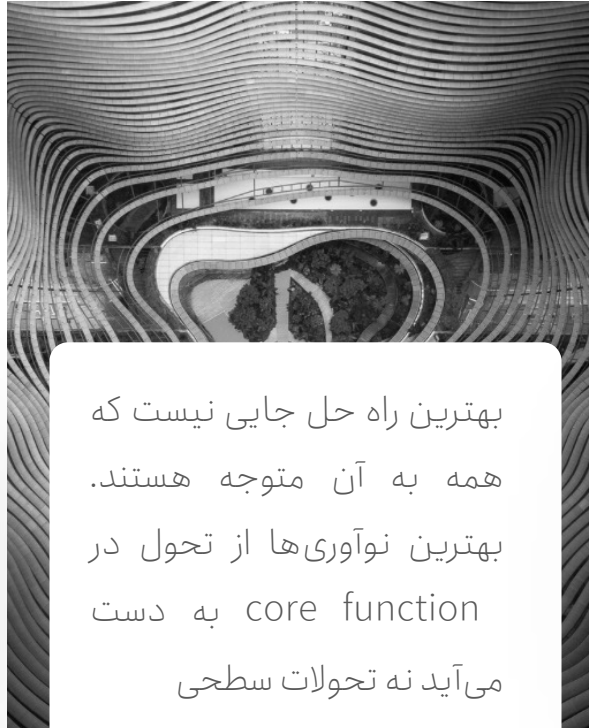
# تفکر بر اساس اصول اولیه

## First Principle Thinking

یک رویکرد فکری دیگر شبیه به تفکر طراحی که ما را دعوت می‌کند هر مساله ای را بر اساس یک سری اصول اولیه بررسی کنیم و کورکورانه به نتیجه نرسیم.



از شما می‌خواهد مرزها را جا به جا کنید و توجه‌تان به دستاوردها و آثار کارکردی آنها (Outcome&Impact) باشد.



بهترین راه حل جایی نیست که همه به آن متوجه هستند. بهترین نوآوری‌ها از تحول در core function به دست می‌آید نه تحولات سطحی



در مواجهه با مسائل، اول آن‌ها را تجزیه کنید، بعد یکی از بخش‌ها را می‌توانید با یک چیز دیگری از یک فضای دیگری جای‌گزین کنید.



اشکال غالب مردمان این است که بر اساس «قیاس» زندگی می‌کنند. مانع اصلی بر سر تفکر مبتنی بر اصول اولیه، میل انسان به «تقلید» است.



# در کنار شهروندان

نه در دو طرف میزا!



# نوآوری باز

یا گشودن درب ها به بیرون

با پیاده سازی نوآوری باز دیگر تنها متکی به توانایی های افراد فعال درون سازمان نخواهیم بود. تخصص ها، تجربیات، مشاهدات و ایده های افراد و سازمان های بیرونی هم در تصمیم گیری های ما دخیل می شوند.

**ایده ها از یک مجموعه بسته درون سازمانی نمی آیند.**

ایده های ارزشمند می توانند از درون یا بیرون سازمان بیایند. همکاران سازمانی شهرداری می توانند فراتر از پیمانکارانی باشند که تنها مجری هستند.

درب های

باز

دیوارهای شیشه ای

دست به دست

# هم سازی

Co-Creation

رویکردی با آغوش باز که شهروندان، کسب و کارها، جوامع شهری و سایر ارگان ها را کنار هم می نشانند تا تصمیمات اتخاذ شده در بر گیرنده ایده ها، نیازها و تجربیات همه گروه های ذی نفعان باشد.



## شکست

ساختارهای سلسله مراتبی

اجرای هم سازی نیازمند شفافیت در ارتباطات، اهداف و برنامه ها است. شهروندان در تمامی مراحل درخیل هستند.

قدرت بخشیدن به همه

# پخش ویدئوی رویداد قهرمان من پیشران





# هم سازی پیشران

جمعه

۲۴  
آذر

دبیرستان  
علامه حلی  
تهران

در رویداد پیشرانی لوکیشن ۲۰۰ دانش آموز  
سمپادی با مشارکت هم یک کتاب هزار صفحه  
ای را در یک روز نگارش خواهند کرد.

# تصمیم گیری داده محور

نه تنها در مدیریت شهری، بلکه در تمامی جنبه های مدیریتی حرکت جامعه جهانی به سمت داده محور کردن تصمیم سازی و تصمیم گیری است تا از اتکا به نظرات انسان ها که درگیر آلاینده های فراوان است فاصله بگیریم.



## تحلیل داده ها

افراد حقیقی و حقوقی  
درونی، بیرونی، برنامه ها  
و سیستم های مختلف  
تحلیلی

۴

## کیفیت داده

صحت، دقت و کیفیت  
داده ها بررسی شود تا  
داده های مناسب تمیز  
شوند.

۳

## ذخیره سازی

داده های یکپارچه و با  
حفظ امنیت ذخیره می  
شوند و دسترسی به آنها  
فراهم می شود.

۲

## جمع آوری داده

از منابع مختلف مثل  
سنسورها، پایگاه های  
داده، نظرسنجی ها،  
شبکه های اجتماعی و ...

۱



# لبه های تکنولوژی

شهر هوشمند و اینترنت اشیا دیگر  
لبه تکنولوژی حساب نمی شوند.

## هوش مصنوعی

همه ما دیده ایم که هوش مصنوعی چگونه می تواند خروجی ای ارائه دهد که برای آن چندین نفر ساعت وقت و تخصص لازم بود.

## بلاکچین

بلاکچین کاربردهای زیادی در مدیریت شهری دارد که هنوز با پیاده سازی مناسب آن فاصله داریم.



# پخش ویدئوی استراتژی بلاکچین دوی



**BLOCKCHAIN**

# با تشکر

مدیریت تحول  
نوآوری باز  
هم سازی  
مشارکت جمعی  
استراتژی سازمانی

کارآفرین  
سرمایه گذار  
مشاور مدیریت  
مشاور سرمایه گذاری  
عضو هیات مدیره



shokouhiniya.ir



shokouhiniya\_amir



shokouhiniya@gmail.com

تهران، خیابان مطهری،  
خیابان کوه نور، کوچه  
هشتم، پلاک ۸، واحد ۳

ارتباط با من



shokouhiniya\_amir



Shokouhiniya.ir



shokouhiniya@gmail.com