



قصه برند رییس  
و تلاش سما وفایی  
برای اشتغال زایی  
**دست‌های  
بافنده دختران  
تالشی**



## در محاصره مجوزها

گفت‌وگو با نسیم توکل، رئیس  
هیئت مدیره عرش گستر  
و مدیرعامل قطعه آزمون

تکس: حامد کریم زاده



## ضرورت همسویی با اصناف و کسب‌وکارها

رویداد بزرگداشت روز فناوری اطلاعات  
به همت سازمان نصر تهران برگزار شد



سرمایه‌گذاری ۲۷  
میلیارد تومانی در  
آی تی هاب

۳



مردی که  
یک جهان را  
علاف کرده

۱۶



آنها خواهند  
باخت، ما هم  
خواهیم باخت!

۲



برگزاری همایش «اقتصاد دانش بنیان بازار سرمایه، دورنمای آینده»  
ترسیم چشم‌انداز حضور شرکت‌های  
دانش بنیان در بازار سرمایه

نتیجه یک  
معماری پیشرفته  
گفت‌وگو با کاوه احسانی  
معاون عملیات دیجی کالا

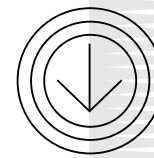
مکرون؛ متهم اول  
اوبریزاسیون!  
حمایت پنهانی امانوئل  
مکرون از شرکت اوبر لورفت



## بیمه دیجیتال

محصولی جدید از گروه  
رسانه‌ای راه‌کار که هر  
دو هفته یک بار همراه با کارنگ  
منتشر و توزیع می‌شود

در رمزارز بخوانید: رونمایی از کارخانه نوآوری رسانه راه‌کار



سورنا ستاری می‌گوید هر کس جلوی نوآوری بایستد خواهد باخت  
اما آیا واقعاً مسئله همین قدر ساده است؟

## آنها خواهند باخت، ما هم خواهیم باخت!

هفته گذشته، هفته پرخبری بود، رویدادهای مختلفی به مناسبت «روز ملی فناوری اطلاعات» برگزار شد و در این رویدادها هم حرف‌های مهمی زده شد. در مراسمی که سازمان نظام صنفی رایانه‌ای استان تهران برگزار کرده بود، یکی از مهم‌ترین نکات و دیدگاه‌هایی که مطرح شد، پیامی بود که از طرف محمدباقر

قالیباف، رئیس مجلس خوانده شد؛ پیامی که به شکلی تعجب‌برانگیز و بر خلاف رویه‌ای که مجلس تحت مدیریت قالیباف از خود نشان داده، تأکیدش بر «احترام به خواست مردم» در مورد فضای مجازی بود.

یکی از کلیدی‌ترین جملات این پیام این بود: «هر گونه سیاست‌گذاری برای فضای مجازی باید با خواست

قاطبه مردم همسو باشد؛ جمله و تأکیدی امیدوارکننده که اگرچه سیاست‌گذاران فضای مجازی از جمله برخی هم‌قطاران قالیباف در چند ماه گذشته در مجلس خلاف آن را پیش چشم همه گذاشته‌اند، اما این جمله و این پیام نشان می‌دهد که فشار افکار عمومی درباره اهمیت و ضرورت به رسمیت شناختن «زیستن در فضای مجازی» تأثیرگذاری خود را تا لایه‌های بالای سیاست‌گذاری کشور نیز نشان داده است.

باید یک بار برای همیشه روشن کرد که فضای مجازی نه یک تهدید، بلکه سراسر فرصت است. تهدید آنجا خود را نشان می‌دهد که چهارچوب‌های سیاست‌گذاری منطبق بر خواست مردم و منافع کشور نباشد. آنجاست که تصمیمات نادرست گرفته شده، میلیون‌ها

کاربر ایرانی را به دام فیلترشکن‌ها و مسیریایی می‌اندازد که هم سوهان روح‌اند و هم جمع‌کننده دیتاهای کاربران ایرانی. کافی است یک بار برای همیشه تهدید واقعی را بشناسیم تا از تصمیمات خلق الساعه و سراسر خسارت‌بار برای اینترنت و فضای مجازی دست بکشیم. در رویداد دیگری که با هم به مناسبت روز ملی فناوری اطلاعات و با همکاری شرکت بورس تهران و سازمان نصر تهران برگزار شده بود، یکی از جملات کلیدی را سورنا ستاری گفت. او در بخشی از سخنرانی اش که در دفاع از نوآوری و نوآوران ایراد کرد، خطاب به رئیس سابق بیمه مرکزی که در سالن حضور داشت با گلایه از سنگ‌اندازی در مسیر کسب‌وکارهای آنلاین بیمه‌ای، تجربه شکست تاکسی‌های سنتی در برابر تاکسی‌های آنلاین را یادآوری کرد و گفت: «در نهایت همه آنها که در برابر نوآوری بایستند، خواهند باخت!» او به سلیمانی به کنایه گفت: «اگرچه زورت نرسید که در برابر بازیگران سنتی بیمه بایستی و سد مقاومت آنها را بشکنی، اما در نهایت این سد خواهد شکست!»

ستاری درست می‌گوید. تلاش‌های خود او با وجود همه نقدهایی که به آن وارد است، نشان می‌دهد که تجربه توسعه اکوسیستم نوآوری اگرچه ناقص اما در نهایت موفق بوده است. سنتی‌ها و مقاومت‌کنندگان و سدسازان سرانجام خواهند باخت، اما در این میان نباید از یک خسارت بزرگ غافل شد. هر یک از این سدها، صدها و شاید هزاران استعداد و انگیزه انسانی را قبل از شکستن، از این دیار دور می‌کنند! این هزینه پنهانی است که نه با پیروزی بر مقاومت‌کنندگان و نه به هیچ طریق دیگری جبران نخواهد شد.

ماجرای نامه رئیس کل ساترا  
به رئیس سازمان صداوسیما

## ساترا VODها را تهدید کرد

نامه‌ای از سوی رئیس کل ساترا به رئیس سازمان صدا و سیما اخیراً منتشر شده که از تصویب اقدامات بازدارنده علیه پلتفرم‌های نمایش خانگی متخلف خبر می‌دهد. آنطور که در این نامه آمده جرائمی همچون فیلتر، عدم خدمات‌دهی دیتاستر و لغو‌ای نماد برای پلتفرم‌های متخلف دیده شده است. سازمان تنظیم مقررات صوت و فراگیر معتقد است پلتفرم‌های نمایش خانگی اخیراً از دستورات این سازمان سر باز زده و حتی اقدام به پخش سریالی بدون مجوز این سازمان کرده‌اند.

سعید مقیسه، رئیس ساترا با ارسال نامه‌ای به پیمان جبلی، رئیس سازمان صدا و سیما، از تصویب اقدامات بازدارنده در برابر تخلفات پلتفرم‌های نمایش خانگی خبر داد. در بخشی از این نامه آمده است: «پیرو مصوبه شورای فضای مجازی صداوسیما در خصوص برخورد بازدارنده با تخلفات رسانه‌های صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی، خصوصاً پلتفرم‌های مؤثر، اقداماتی در دستور اجرا قرار گرفته و جهت استحضار تقدیم می‌شود.»

یکی از بندهای این مصوبه، حاوی تعیین ضرب‌الاجل یک هفته‌ای برای تمکین از قانون و مقررات ساترا و توقف اقدامات متخلفانه و ارسال رونوشت نامه فوق به مقام دادستان کل کشور، دادسرای فرهنگ و رسانه، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، مرکز ملی فضای مجازی، پلیس امنیت اخلاقی و سایر مراجع ذیربط است. همچنین نامه تعلیق مجوز یکی از VODها صادر شده



شماره ۵۸  
تیر ۱۴۰۱  
سال دوم

در بازدید مدیرعامل شرکت بورس اوراق بهادار تهران  
از ساختمان مرکزی ایرانشل مطرح شد

## ایرانشل در مرحله نهایی ورود به بازار سرمایه

مدیرعامل ایرانشل نیز در این دیدار، با بیان تاریخچه‌ای از شکل‌گیری ایرانشل و وضعیت حال حاضر اولین و بزرگ‌ترین اپراتور دیجیتال ایران، گزارشی از وضعیت فرایندهای انجام‌شده در مسیر پیوستن ایرانشل به بورس را تشریح کرد. عباسی‌آرند، با بیان اینکه حضور شرکت‌های فناوری و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان در بورس، موجب عمق‌بخشی و رونق هرچه بیشتر این حوزه و توسعه اشتغال‌زایی دانش‌بنیان است، خواستار هم‌افزایی برای کمک به تقویت فرایندهای تأمین مالی در بورس مطابق با استانداردهای جهانی، با هدف تشویق شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران خارجی برای ورود به این عرصه شد.

در این دیدار، همچنین نقشه راه ورود ایرانشل به بورس، به مدیرعامل بورس تهران ارائه و جزئیات آن، مطرح و مقرر شد پس از انجام فرایندهای مقدماتی، در نیمه نخست امسال، بررسی‌ها برای انجام فاز پذیرش ایرانشل در بورس آغاز شود.

مدیرعامل شرکت بورس اوراق بهادار تهران، با استقبال از پیوستن ایرانشل به جمع شرکت‌های بورسی، بر آمادگی این شرکت برای تسهیل در انجام فرایندهای مقدماتی ورود ایرانشل به بورس تأکید کرد.

محمود گودرزی، مدیرعامل شرکت بورس اوراق بهادار تهران، دوشنبه ۲۰ تیر ۱۴۰۱، به همراه تعدادی از مدیران این شرکت، از ساختمان مرکزی ایرانشل بازدید و با بیژن عباسی‌آرند مدیرعامل و جمعی از مدیران ایرانشل، گفت‌وگو کرد.

گودرزی با بیان اینکه پیوستن ایرانشل، به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، به بورس را باید به فال نیک گرفت، حضور ایرانشل در بازار سرمایه را موجب پویایی بورس کشور عنوان کرد. گودرزی افزود: «شرکت بورس آماده است تا تمامی امکانات خود را برای تسهیل و انجام هرچه سریع‌تر فرایندهای پذیرش ایرانشل در بورس، به کار گیرد.»





**تأخیر در برگزاری الکامپ**  
 بیست و ششمین نمایشگاه الکامپ که قرار بود ۱۰ تا ۱۳ مردادماه برگزار شود، باز هم به تأخیر افتاد و تاریخ جدید برگزاری آن ۱۹ تا ۲۲ آبان ماه ۱۴۰۱ اعلام شده است.



**حل مشکل اتباع خارجی**  
 در نتیجه بخش نامه‌ای که از سوی تعدادی از بانک‌ها ابلاغ شده بود، ارائه خدمات بانکی به اتباع خارجی با محدودیت‌هایی همراه شد که قرار است این هفته برطرف شود.



**مسابقه چالش‌های فوای**  
 هفتمین دوره مسابقات چالش‌های حوزه فناوری اطلاعات به میزبانی صندوق نوآوری معاونت علمی و با حمایت بانک تجارت برگزار شد.



**تست کو تویت**  
 تویتر تست قابلیت جدید را در پلتفرم خود آغاز کرده که امکان نوشتن یک تویت توسط دو اکانت را برای کاربران فراهم می‌کند؛ این قابلیت کو تویت نام دارد.



شماره ۵۸  
 ۲۶ تیر ۱۴۰۱  
 سال دوم



محمدی با مقایسه بازار سرمایه ایران و ترکیه گفت: «سهم تجارت الکترونیک در اقتصاد ترکیه بیش از دوبرابر سهم آن در اقتصاد ایران است. چرا با وجود بسترهای آماده و دانش فنی بسیار خوب در کشور، این سهم پایین است؟ مهم‌ترین دلیل آن، حجم سرمایه‌گذاری پایین در این زمینه است. مجموع این سهم از ابتدای شروع خرده‌فروشی آنلاین در کشور، کمتر از ۴۰۰ میلیون دلار بوده است.»

**به بورس فناوری اطلاعات نیازمندیم**  
 محمد خلیج، مدیرعامل اسنپ، سخنران دیگر همایش اقتصاد دانش بنیان بود. او ضمن ارائه تاریخچه‌ای از فعالیت اسنپ، به کوچک بودن سهم حمل‌ونقل هوشمند نسبت به کل حمل‌ونقل اشاره کرد و گفت: «سهم حمل‌ونقل هوشمند از کل حمل‌ونقل کشور فقط پنج درصد است. با اینکه در مورد بزرگی شرکت‌هایی مثل اسنپ زیاد حرف می‌زنیم، اما هنوز بازار بکر بزرگی پیش روی شرکت‌هایی مثل اسنپ قرار دارد.»

سیدمجید رضوی، مدیرعامل گروه هزاردستان در مورد محصولات این شرکت توضیحاتی ارائه و مدل درآمدی آنها را توضیح داد. رضوی به اهمیت پذیرش استارت‌آپ‌ها در بورس اشاره کرد و مواردی از قبیل در دسترس بودن حوزه‌های جدید برای سرمایه‌گذاری عموم و تأمین مالی برای رشد و توسعه استارت‌آپ‌ها را از مزایای پذیرش استارت‌آپ‌ها در بورس برشمرد. علی یوسفی‌زاده، مدیرعامل آسیاتک نیز در این نشست گفت: «اگر بخواهیم حضور فعالی در بورس داشته باشیم، به یک بورس فناوری اطلاعات نیاز داریم. بورس با مختصات فعلی به دشواری می‌تواند دارای‌های نامشهود شرکت‌های فناوری اطلاعات را ارزش‌گذاری کند.»

تجربیات خود در اکوسیستم استفاده‌کننده تا مسیر ورود به بازار سرمایه را کوتاه‌تر می‌کنند. این مسیر فراهم‌کننده امکان رشد تعداد بیشتری از آنهاست. ما هم به سهم خودمان کمک می‌کنیم که طی این مسیر به گونه‌ای که منافع دولت، مردم و بخش خصوصی را فراهم کند، آسان شود.»

**مبارزه علیه ساختارهای موجود**  
 سورنا ستاری، معاون علمی و فناوری ریاست جمهوری نیز با اشاره به مشکلاتی که شرکت‌های دانش بنیان با آن مواجه‌اند، گفت: «در مدت ۹ ساله که در معاونت علمی و فناوری هستم، سیر تحول این شرکت‌ها را دیده‌ام، با آنها بزرگ و پیر شده‌ام و با مشکلات آنها درگیر بوده‌ام. رشد این شرکت‌ها و جا افتادن آنها در اکوسیستم اقتصادی کشور، یک مبارزه فرهنگی علیه ساختارهای موجود است.»

او شرط موفقیت در این مبارزه سخت را تلاش و استقامت و ایجاد یک اکوسیستم متناسب با نیاز شرکت‌های دانش بنیان دانست و گفت: «این اکوسیستم، مبتنی بر سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در پژوهش است. ما هر ساله ۴۰۰ هزار لیتر خون به آلمان و اتریش می‌فرستیم و در قبالش دو فرآورده خونی می‌گیریم که بابت هر یک گرم از آنها، باید ۴۰۰ یورو پرداخت کنیم. این در حالی است که بزرگ‌ترین شرکت‌های دانش بنیان ما در حوزه بیوفنآوری کار می‌کنند.»

حمید محمدی، مدیرعامل دیجی کالا نیز به تغییر پارادایم اقتصادی در دنیا اشاره کرد و گفت: «تا نیمه‌های قرن بیستم، در بین شرکت‌های برتر دنیا ردپایی از شرکت‌های دانش بنیان نمی‌دیدیم، اما از اواخر این قرن، قواعد بازی تغییر کرد و این شرکت‌ها توانستند در بین ۱۰ شرکت برتر دنیا، جایی باز کنند.»

همایش «اقتصاد دانش بنیان بازار سرمایه، دورنمای آینده» در بورس تهران برگزار شد

## ترسیم چشم انداز حضور شرکت‌های دانش بنیان در بازار سرمایه

همایش «اقتصاد دانش بنیان؛ بازار سرمایه، دورنمای آینده» با سخنرانی از بخش خصوصی و بخش دولتی برگزار شد و هر کدام پیرامون موضوع همایش یعنی اقتصاد دانش بنیان، مواردی را مطرح کردند. در ابتدای این همایش، محمود گودرزی، مدیرعامل بورس اوراق بهادار گفت: «این همایش به همت بورس تهران و نظام صنفی رایانه‌ای استان تهران برگزار شد تا فضایی برای تعامل بازار سرمایه و شرکت‌های دانش بنیان فراهم شود.»

او با اشاره به اهمیت اشتغال در پیگیری مسئله اقتصاد دانش بنیان گفت: «کارآفرینی در اقتصاد دانش بنیان ساده‌تر از کارآفرینی در بخش صنعت است. در حال حاضر هفت هزار شرکت دانش بنیان داریم که ۶۷ درصد آنها به درآمدسازی عملیاتی رسیده‌اند.»

مجید عشقی، رئیس سازمان بورس و اوراق بهادار با بیان اینکه هنوز در کشور ما، عمده ارزش بازار سرمایه متعلق به شرکت‌هایی است که دارای فیزیکی دارند، گفت: «سه شرکت برتر در بازار سرمایه ایران دارای محورند، در حالی که روال فعلی در جهان، برعکس است. باید تلاش کنیم تا شرکت‌های دانش بنیان به جایگاه واقعی‌شان برسند.»

مجتبی توانگر، رئیس کمیته اقتصاد دیجیتال مجلس نیز در این همایش، تصویب قانون جهش تولید دانش بنیان را گام مهمی در ورود شرکت‌های دانش بنیان به بازار سرمایه دانست و گفت: «عرضه اولیه سهام شرکت‌های دانش بنیان، یکی از راه‌های ورود سرمایه به این شرکت‌هاست که در کشورهای مختلف ضوابط خاصی دارد. حتی در اقتصادهای توسعه یافته، کمتر از یک درصد کسب‌وکارها عرضه عمومی می‌شوند، چون این عرضه، آنها را تحت نظارت دولت‌ها و سرمایه‌گذاران قرار می‌دهد.»

او همچنین توصیه کرد: «شرکت‌های دانش بنیان از

آی تی هاب قرار است در روزهای آینده یکی از پیشنهادهای سرمایه‌گذاری اش را بپذیرد

## پیشنهاد سرمایه‌گذاری ۲۷ میلیارد تومانی در آی تی هاب



سرویس‌های آی تی هاب، تصمیم دارند ماشین‌های هوش مصنوعی را ارتقا دهند تا آی تی هاب به سهم بازارهای بین‌المللی نیز دست پیدا کند.

تولید دانش بنیان، موانع سرمایه‌گذاری بانک‌ها برطرف شده و زمین پس شاهد مشارکت بیشتر بانک‌ها در پروژه‌های بانکداری دیجیتال اپراتور آی تی‌ساز و دیگر شرکت‌های دانش بنیان نیز خواهیم بود.

پلتفرم آی تی هاب در یک سال گذشته با عقد بیش از ۳۰ قرارداد با سازمان‌ها و شرکت‌هایی همچون دیجی کالا، دیجی‌پی و اپراتورها، شهرداری‌ها، بانک‌های دولتی و خصوصی و نیز دو قرارداد خارجی، بخشی از بازار خدمات پایه کاربردی هوش مصنوعی و API مارکت را به دست آورد.

مدیران شتاب‌دهنده آی تی‌ساز علاوه بر توسعه

پلتفرم آی تی هاب (Open API & AI) از پروژه‌های هوش مصنوعی در شتاب‌دهنده آی تی‌ساز است که در روزهای آینده باید یکی از سه پیشنهاد سرمایه‌گذاری را نهایی کند.

این تصمیم برای آی تی هاب که پلتفرمی با نرخ رشد مناسب است، اهمیت چالش انتخاب درست شریک تجاری را بیش از پیش افزایش می‌دهد. یکی از پیشنهادهای سرمایه‌گذاری در آی تی هاب ۲۷ میلیارد تومان ارزش دارد.

حضور یک بانک در میان سرمایه‌گذاران، از موضوعات حائز اهمیت این پروژه است؛ بر اساس قانون جهش

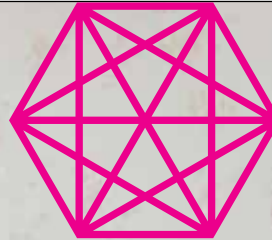


## نگاهی به پیشینه نسیم توکل اصلی به نام شایستگی شغلی

نسیم توکل متولد سال ۶۲ است. او در دانشگاه در رشته زمین‌شناسی تحصیل کرده است. خودش درباره اینکه چطور شد به عرش گستر آمد، می‌گوید: «من تقریباً یکی از بی‌ربط‌ترین آدم‌ها به صنعت الکترونیک و مخابرات از نظر رشته تحصیلی هستم. ولی ادامه تحصیل در مدیریت صنعتی و انتقال فناوری بوده و کار آفرینی هم خوانده‌ام و سعی کرده‌ام به این طریق ربطش دهم. هرچند به ضرس قاطع به شما می‌گویم حتی اگر رشته دانشگاهی مرتبط هم می‌خواندم، در آخر مهارت آفرینی برای کار ایجاد نمی‌کرد. به همین دلیل سعی کردم در دوره‌های مرتبطی که بتواند به من کمک کند، شرکت کنم. من از شرکت‌های اروپایی و چینی یاد گرفتم که مهم‌ترین چیز، داشتن شایستگی شغلی و مهارت است و این ربطی به تحصیلات ندارد.»

در سمت مدیرعاملی هم یکسری از مهارت‌ها از جنس مهارت‌های صرفاً تخصصی نیست و در قطعه آزمون که من مدیرعامل هستم، در ۸۰،۷۰ درصد مواقع درگیر کارهای مدیریت مالی، بیمه، مالیات، اخذ قراردادها و... هستم.

عرش گستر شرکت خانوادگی است. من در سال ۸۴ که ازدواج کردم، تجارت الکترونیک عرش گستر با نام عرش گستر کوشا شرکتی بود که همسر من را مدیریت می‌کرد. سه دپارتمان مختلف داشت. در حوزه‌های اجرای پروژه‌های حفاظت الکترونیک، مدیریت زنجیره تأمین صنعت الکترونیک و طراحی و تولید ساب‌سیستم‌های حوزه مخابرات و لوازم خانگی فعالیت می‌کرد. با ایشان که ازدواج کردم، آموزش‌های لازم را به من داد و من در بخش بازرگانی خارجی فعال شدم. از یک کارمند ساده شروع کردم و با کسب مهارت‌های لازم رفته‌رفته رشد کردم. در نهایت عضو هیئت‌مدیره و بعدتر رئیس هیئت‌مدیره شدم. بعد هم شرکت قطعه آزمون جدا شد که سهام‌داران دیگری هم دارد.»



عکس: حامد کریم زاده

# در محاصره مجوزها

گفت و گو با نسیم توکل، رئیس هیئت‌مدیره عرش گستر و مدیرعامل قطعه آزمون؛ او می‌گوید تجربه کار در سه بخش بازرگانی، تولید و خدمات را دارد و هیچ کدام را به سختی بخش تولید نمی‌داند

نسیم توکل از جمله زنانی است که نه تنها زندگی خانوادگی و کسب و کارش را پیش برده، بلکه طی سال‌های فعالیتش از انجام کار صنفی نیز غافل نشده و به‌عنوان عضو کمیسیون فاوای اتاق بازرگانی ایران حضور داشته است. او که در ابتدا با تحصیلات نامرتبط، وظیفه‌ای را در شرکت همسرش بر عهده می‌گیرد، به سبب علاقه و اشتیاقی که به کار داشته، خیلی زود می‌تواند روی درآمد شرکت تأثیر جدی بگذارد و پله‌پله خود را به ریاست هیئت‌مدیره عرش گستر برساند. او در حال حاضر مدیرعامل قطعه آزمون است که در اصل شرکتی در هلدینگ عرش گستر است و پیش‌تر به شکل دپارتمان فعالیت می‌کرده. توکل می‌گوید در عرش گستر در سه بخش تولید، بازرگانی و خدمات به شکل جدی فعال هستند و مشکلات همه آنها را از نزدیک درک کرده است، اما مسیر هیچ بخشی را به اندازه تولید دشوار و ناهموار نمی‌بیند.

نمی‌دهد و بیشتر در حوزه سخت‌افزارها فعال است و بیشتر تمرکزمان روی اصالت‌سنجی است، استقبال در حدی بود که فقط در زمستان ما در حدود ۲۰۰ هزار پارت تست اصالت‌سنجی گرفتیم و گزارشش را منتشر کردیم تا عموم افراد بتوانند مطالعه کنند.

بخش دیگری نیز در قطعه آزمون داریم که زنجیره تأمین است. خیلی زود پی بردیم آزمایشگاه‌ها و مراکز ارزیابی بسیار معتبر دنیا، فقط بخش ارزیابی ندارند و معتقدند اگر فقط بخش ارزیابی داشته باشند، آخر فرایندها وارد شده‌اند، اما اگر از ابتدای زنجیره تأمین وارد شوند، باعث می‌شوند کل زنجیره تأمین امن‌سازی شود و اطمینان خاطر از نظر قیمت و کیفیت و اصالت‌سنجی ایجاد شود. بنابراین دپارتمان زنجیره تأمین را ایجاد کردیم که با تمرکز روی یکسری از کالاها فعالیت کند. البته در این زمینه بی‌تجربه نبودیم و پیش‌تر در عرش گستر نیز این کارها انجام می‌شد، اما نه به شکل یک شرکت مستقل.

عرش گستر استارت‌آپی به نام «تری دی نکست» دارد. محصول این استارت‌آپ، اسکنر سه‌بعدی انسان است که

کردیم. نهایتاً قطعه آزمون که شکل گرفت، من از کار اجرایی عرش گستر استعفا دادم و مدیرعامل این شرکت شدم. این شرکت در چند حوزه فعالیت می‌کند و کارش مدیریت زنجیره تأمین امن است. ما یک آزمایشگاه غربالگری الکترونیک داریم که اصالت‌سنجی قطعات الکترونیک و تجهیزات را انجام می‌دهد.

با وجود اینکه از مهرماه سال گذشته رسماً فعالیت خود را آغاز کردیم، توانسته‌ایم شبیه به یک شرکت ۱۰ ساله پروژه بگیریم، زیرا در حوزه قطعات الکترونیک یکی، دو شرکت فعال هستند و در حوزه تجهیزات نیز به همین صورت است؛ بنابراین آزمایشگاه متمرکزی در این حوزه نداشتیم. فاوا حوزه‌ای است که در آن قطعات و تجهیزات الکترونیکی دست دوم بسیار زیاد است و عمدتاً خرابکاری در آنها بسیار دیده می‌شود. بنابراین از فعالیت شرکت قطعه آزمون استقبال خوبی شد. هرچند آزمایشگاه ما هنوز در حوزه شناخت و تشخیص تروجان‌ها کار خاصی انجام

لطفاً از پیشینه عرش گستر بگویید. در حال حاضر در اینجا چه فعالیتی انجام می‌شود؟

گروه صنعتی عرش گستر در سال ۷۹ تأسیس شده و کارش مدیریت زنجیره تأمین، تعمیر و تولید ساب‌سیستم‌های پیشرفته الکترونیک و مخابرات است و من رئیس

هیئت‌مدیره آن هستم و همزمان مدیرعامل شرکت قطعه آزمون الکترونیک رسانا نیز هستم. تا مهر ۱۴۰۰ همزمان با ریاست هیئت‌مدیره، معاون توسعه بازار عرش گستر نیز بودم و تقریباً از سال ۸۳، کار بازاریابی و روابط عمومی عرش گستر را انجام می‌دادم. از آنجا که تصمیم گرفته بودیم دپارتمان‌های شرکت را تبدیل به شرکت‌های مستقل کرده و سهام‌داران دیگری را نیز وارد این شرکت‌ها کنیم، قطعه آزمون الکترونیک را سال ۹۸

تأسیس کردیم و یک قرارداد با چینی‌ها برای تأسیس آزمایشگاه غربالگری قطعات الکترونیک در ایران بستیم و با یکسری مراجع ذی‌صلاح ایران نیز کنسرسیومی را امضا



المیرا حسینی



elmirahosseini@gmail.com



شماره ۵۸  
تیر ۱۴۰۱  
سال دوم

کارش اسکن بدن انسان در کمتر از یک ثانیه است. این اسکن کاربردهای مختلفی مثل تشخیص زودهنگام سرطان پوست دارد. چیزی که جنبه عمومی تر پیدا می کند، ساخت مجسمه واقعی آدم هاست. در دنیا حدود چهار، پنج شرکت این فناوری را دارند و روی آن کار می کنند و قیمت‌هایشان چهار، پنج برابر ماست. به‌علاوه محصول ما پرتابل است، ولی محصول آنها ثابت. محصول ما ظرف یک ساعت نصب می شود و بعد هم می تواند جمع شود و در جایی دیگر قرار گیرد.

شرکتی هم داریم که در زمینه طراحی پروژه‌های های تک فعالیت دارد. یک شرکت بین المللی نیز داریم که در حوزه زنجیره تأمین به ما کمک می دهد و حوزه بازرگانی لجستیک ما را انجام می دهد.

🔹**گفتید پیش تر در بخش بازاریابی و روابط عمومی عرش گستر فعالیت می کردید. با توجه به اینکه می دانم این رشته تخصصی شما نیست، چطور توانستید کار را پیش ببرید؟ شرکت پیش از شما قدمت و مشتریان خودش را داشت و کافی بود فقط آنها را مدیریت کنید یا باید تعداد مشتری‌ها را افزایش می دادید؟ با چه استراتژی ای پیش رفتید؟**

زمانی که وارد شرکت شدم، تمرکز شرکت چه از لحاظ فروش و چه از نظر میزان مشتریان، روی بخش پروژه‌های حفاظت الکترونیک بود، چون محصولات تولیدی در این حوزه داشتند و غیر از آن در زمینه تجهیزات، نمایندگی خارج از کشور گرفته بودند و می توانستند در این حوزه پکیج کاملی ارائه دهند. با این پکیج در مناقصات بانک‌ها و صنعت نفت و پتروشیمی و... شرکت می کردند و اتفاقاً پروژه‌های خوبی هم می گرفتند. آن زمان حوزه حفاظت الکترونیک مثل حالا نبود و کمتر از ده شرکت در این بخش کار می کردند. بنابراین عرش گستر کم‌رقیب بودند و می‌توانست پروژه بگیرد. در کنار اینها، بخش درهم‌ریخته‌ای به نام دیارتمان الکترونیک و مخابرات وجود داشت که فقط به سبب علاقه شخصی آن را نگه داشته بودند.

درآمد دیارتمان در سال ۸۴ ماهانه به صورت میانگین پنج میلیون تومان بود که نسبت به مناقصه‌های شرکت واقعاً چیزی نبود. من بررسی کردم و متوجه شدم کلاً ۰۴۰، ۵۰ مشتری داریم که از این تعداد ۱۰ مشتری ثابت هستند و سایرین بیشتر از یک سال است با ما کار نکرده‌اند. بعد از این دست به کارهایی زدم که بعدتر، زمانی که درسش را خواندم، فهمیدم ناخودآگاه از روی منطق و فکر همان راه‌هایی را رفتم که درست بوده و تدریس می شود. قبل از اینکه بخواهم وارد بازار شوم، به خودم یک مهلت دو ماهه دادم تا بازار را بشناسم و فرصت مطالعاتی داشته باشم و در کار آزمون و خطا نکنم. در این مدت دو ماهه بدون آنکه به آن آگاه باشم، تحقیقات بازار انجام دادم. رقبا را شناختم، قیمت‌ها، محصولات و نقاط ضعف و قوت‌شان را بررسی کردم. همین کار را برای خودمان نیز انجام دادم. بعد از آن بانک مشتریان را درآوردم که آن زمان چیزی در حدود ۰۸۰۰، ۹۰۰ مشتری شد. این فهرست شامل اسم شرکت‌ها، مدیرعامل، شماره موبایل آنها و ایمیل‌هایشان بود. در آن زمان کار بسیار سختی بود، زیرا در اینترنت فارسی هیچ خبری نبود. یک وب‌سایت فارسی و انگلیسی برای خودمان درست کردم. یک سایت B2B به نام ایستگاه بود که می توانستیم آنجا تبلیغ بگذاریم و معرفی شویم. بعد از ایستگاه، سایت‌های B2B خیلی زیاد شده بودند و عین همان اطلاعات را کپی کرده بودند. تا می توانستم در آنجاها تبلیغ گذاشتم. بعد رفتم سایت‌های B2B خارجی را نگاه کردم. روی آنها هم آگهی‌هایم را گذاشتم و شناختم که چینی‌ها چطور دارند بازاریابی بین المللی انجام می دهند. ایمیل مارکتینگ و اس‌ام‌اس مارکتینگ را از آنها یاد گرفتم. رصد کردم تا ببینم چه نیازی به تأمین کنندگان دارم و لیست تأمین کنندگان جدید را مرور کردم و سفرهایی به چین و کره انجام دادم تا بتوانم تأمین کنندگان را از نزدیک ببینم. امتیازبندی کردم، لیست قیمت گرفتم و مذاکره کردم و قراردادهای طولانی مدت بستم تا بتوانم با آنها چانه‌زنی کنم. کردیت‌های خوب

گرفتم و وقتی برگشتم ایران، همه ابزارها آماده بود. بعد به شکل غیرمستقیم رفتم و دیدم مشتری‌ها چه می خواهند و نیاز و مسئله‌شان را شناسایی کردم. قیمت‌م را ۵ درصد زیر اصلی‌ترین رقیبم قرار دادم. دسته‌بندی کردم که به کدام مشتری‌ها باید ایمیل بزنم و کدام‌یک را جلسه حضوری بروم و چه کسانی را باید با تبلیغات اینترنتی جذب کنم.

با ابزارهایم که شامل تبلیغات، قیمت، تأمین‌کنندگان، بانک مشتریان و تیمم می شد، وارد کار شدم و دیگر دستم پر بود. این‌طور شد که آن پنج میلیون تومان درآمد در ماه، ظرف مدت یک ماه به ۱۵۰ میلیون تومان رسید. این بار عددی قابل توجه بود و چیزی بالغ بر ۸۰۰ مشتری داشتیم. از سال ۸۳ به این سو، عرش گستر جمعاً بیش از هشت هزار مشتری را ساپورت کرده است و بیش از ۸۰۰ مشتری ثابت سالانه دارد. البته این حجم مشتری به ما فشار زیادی هم وارد کرده است.

🔹**میان صحبت‌هایتان به چالش‌های شرکت‌داری اشاره کردید، مثل همان مسئله گمرک. به طور کلی در عرش گستر با چه چالش‌هایی مواجه هستید؟**

چون شرکت ما یک شرکت تولیدی، خدماتی و بازرگانی است، بنابراین انواع و اقسام چالش‌ها را از نزدیک لمس کرده‌ایم و همه مدل‌ها را دیده‌ایم. اگر چارت سازمانی ما را نگاه کنید، می بینید هیچ‌کدام از بخش‌ها سنگین‌تر از بخش‌های دیگر نیست و هر سه همزمان با هم پیش می‌روند. بنابراین کاملاً می‌توانم این بخش‌ها و چالش‌هایش را با یکدیگر مقایسه کنم و به شما بگویم مشکلات هیچ بخشی بیشتر از قسمت تولید نیست.

بزرگ‌ترین چالش‌ها زمانی آغاز می‌شود که اشتباه می‌کنید و وارد تولید می‌شوید و فریب حمایت‌ها را می‌خورید. البته خیلی‌ها هم اشتباه نکرده‌اند؛

تولیدکنندگان ما وپترینی از تولید می‌سازند و در پشت پرده کار بازرگانی‌شان را انجام می‌دهند. بسیاری از آنها که می‌دانستند در بخش تولید چه خبر است، این کار را انجام می‌دهند. در تولید از چالش‌های دریافت مجوز بگیرید تا استقرار در شهرک‌های صنعتی، نیروی انسانی متخصص، مهارت‌آموزی، تجهیزات و خرید، وام و تسهیلات و... وجود دارد. بیشترین تولیدکنندگان موفق ما در فاصله سال‌های ۴۰ تا ۶۰ ظهور کرده‌اند، زیرا در آن زمان هیچ قانون و مجوزی در کار نبود. از سال ۶۰ شروع کردند به اضافه کردن قانون‌ها و مجوزها و دستورالعمل‌های جدید. هر مجوزی که افزوده می‌شود، فضای کار را محدود و محدودتر می‌کند.

در قسمت بازرگانی چالش‌ها نسبت به بخش خدمات و تولید کمتر است. آن قدر تولید ترسناک است که باید بسیار حساب‌شده به سمتش رفت و ترس اصلی هم مدیریت زنجیره تأمین است. اما در بازرگانی مشکل اصلی این است که به‌هیچ‌وجه امنیت خاطر از فردیاتان ندارید. عمر دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها ۲۴ ساعت است، به‌خصوص اگر شرکتی باشید که خدمات بازرگانی به شرکت‌های دیگر می‌دهید، به هیچ عنوان نمی‌توانید به تعهد زمانی پایبند بمانید. چرا؟ چون جنسی که حمل می‌شود مشخص است و سه تا پنج روز طول می‌کشد تا به اینجا برسد، ولی اینجا را نمی‌دانید و بین یک روز تا هزار روز ممکن است کار ترخیص‌تان طول بکشد و اصلاً زمان‌بندی مشخص نیست. از طرفی مبلغی که پرداخت می‌کنید هم قطعی نیست و اصلاً نمی‌توانید از قیمت تمام‌شده محصول در زمانی که پیش‌فاکتور ارائه می‌دهید، مطمئن باشید. زمانی که جنس را تحویل می‌گیرید و در انبار می‌گذارید، تازه می‌فهمید

قیمت تمام‌شده چقدر است. در حالی که از نظر قانونی باید مشخص باشد. ثبت سفارش، بازی ارز نیما، ارز سنا، دو نرخ‌ی بودن، گرفتن و تمدید کارت بازرگانی و... همه از مشکلات بخش بازرگانی است. من نزدیک به هشت ماه طول کشید تا توانستم کارت بازرگانی بگیرم و الان چهار ماه است که دارم آن را تمدید می‌کنم. یک فرایند پیچیده و عجیب‌وغریبی دارد که شما باید بروید مدرک تحصیلات‌تان را هم ببرید وزارت علوم تأیید کند و بیاورید. من دیدم این مدرک را ندارم و گفتم بزنید دیپلم. مگر مهم است که کارت بازرگانی من دیپلم باشد یا فوق‌لیسانس؟

هر سه این بخش‌ها هم مشکل‌داری و بیمه را دارند.

مشکل خدمات چیست؟ جایی است که بیشترین مجوزها و گواهی‌های مختلف را می‌خواهد. خدماتی‌ها شرکت‌هایی هستند که خیلی در مجوزها گیرشان می‌اندازند و برای هر کار چندین مجوز هم‌تراز هم از آنها طلب می‌کنند. برای کار غربالگری ما، شرکت چینی که هم‌تراز من است، هیچ گواهی‌ای ندارد. در حالی که ما چندین مجوز گرفته‌ایم و برای هرکدام هم جداگانه مدارک خود را ارائه داده‌ایم. کاش گرفتن این مجوزها راحت بود. من فکر می‌کنم یک نفر باید تحصیلات عالیه داشته باشد که فقط بفهمد این سامانه‌ها چه می‌خواهند و چه می‌گویند. کم‌کم سطح مدارک دارد به جایی می‌رسد که کارت ملی هم‌کلاسی‌های زمان مهدکودک‌مان را هم بیاوریم. بسیار هم زمان می‌برد. مثلاً شما باید شرکت را ثبت کنید و یک سال حقوق و بیمه دهید تا مجوزی بگیرید که بتوانید در یکسری مناقصات شرکت کنید. در خدمات باید به سراغ رانت و امضای طلایی بروید تا بتوانید بمانید. بحث بیمه خدمات هم نسبت به تولید و بازرگانی پیچیده‌تر است و شسته‌رفته نیست.

🔹**مشکلش چیست؟**
مثلاً شرکتی خدمات آزمایشگاهی انجام داده و پیچ و مهره باز کرده. سه کارمند هم برای آن دارد. کارمند اینجا حقوق می‌گیرد و بیمه‌اش هم رد شده است. یک قرارداد بسته‌اید که پیچ و مهره صد دستگاه را وصل کنید و شده است صد میلیون تومان. می‌بینید کارفرمای دولتی شما ۲۰ میلیون از پول را نمی‌دهد و می‌گوید باید بروید مفاضا بیمه بگیرید. می‌روید بیمه، می‌گوید ۲۰ میلیون به من بده، مفاضا بدهم و برو باقی پولت را بگیر. منی که بیمه کارمندم را رد کرده‌ام و این فعالیت در محل کاری خودم انجام شده است، چرا باید ۲۰ میلیون بدهم؟ حالا باید بدوید و لایحه بنویسید و به دیوان بروید. چرا؟ چون منوط می‌شود به قانونی مربوط به سال‌ها ۵۶، ۵۷ برای شرکت‌های پیمانکاری ساختمان که اینها کارگر روزمزد و ساعتی می‌گرفتند و بیمه هم رد نمی‌کردند. به آنها می‌گفته ۶۷/۱۶ درصد قراردادت را به بیمه بده و کارگران را بیمه کن. دارایی هم اسماً این است که فاکتورها و هزینه‌هایتان را می‌بیند. جالب است که هرچه کارتان شسته‌رفته‌تر باشد، چالش‌هایتان بیشتر است. کمترین چالش‌ها را مغازه‌داران دودفتره دارند که جنس غیرقانونی و قاچاق می‌فروشدند و اصلاً فروش‌شان را نشان نمی‌دهند. تا وقتی مدیرعامل نشوید، متوجه نمی‌شوید که این چالش‌های بیمه و دارایی و مجوز چه وقت و اعصابی از شما می‌گیرد.

🔹**اندازه بازار صنعت شما چقدر است؟ آیا برآوردی دارید؟ می‌دانید در حال حاضر چه سهمی دارید و برای گرفتن سهم بازار بیشتر برنامه‌ای در نظر گرفته‌اید؟**

یکی از مشکلات ما این است که در زمینه آمار و ارقام شفافیت وجود ندارد. دسترسی به آمار و اطلاعات به خودی خود

رانتی برای یکسری از افراد خاص است. از جمله جاهایی که می‌توانیم از آنها آمار در بیاوریم، سایت اتاق تهران است که بسیاری‌شان بر مبنای خوداظهاری است و لزوماً اطلاعات درستی نیست. برای اینکه آمار بازرگانی را به دست بیاوریم، خیلی وقت‌ها در سایت‌هایی مثل تردیم‌پ می‌رویم تا ببینیم چین چقدر به ایران واردات داشته تا از طریق آن بتوانیم تا حدودی آمار را به دست بیاوریم. مثلاً در برد مدار چاپی با صنعتی روبه‌رو هستیم که سالانه ۱۵۰ میلیون دلار به ایران واردات دارد. در مورد تولید حرفی نمی‌زنیم. این رقم را در صد ضرب کنید، می‌شود واردات قطعات الکترونیک. تازه ما کشوری هستیم که در انتهای جدول کشورهای دنیا در حوزه صنعت مخابرات و قطعات الکترونیک قرار داریم.

در عرش گستر در تأمین برد مدار چاپی جزو سه شرکت اول هستیم و در قطعات الکترونیک هم جزو ده شرکت برتر. حالا به دنبال این هستیم که سهم بازارمان را بیشتر کنیم. من بسیار در تلاشم که بتوانیم سهم بازارمان را از قطعات الکترونیک و ارزیابی صنعت مخابرات بالا ببریم.

🔹**یعنی می‌خواهید به رتبه چندم برسید؟**
بزرگ‌ترین رقیب من در زنجیره تأمین خود شرکت‌های چینی هستند. من اگر بتوانم در قطعه آزمون شرکت دوم یا سوم هم باشم خیلی خوب است.

🔹**فضای کسب‌وکاری که شما در آن فعالیت می‌کنید، مردانه به نظر می‌رسد. زمانی هم که شروع به کار کردید، بسیار جوان بودید. آیا طی این سال‌ها پیش آمده که به خاطر زن بودن در حق شما اجحاف شود؟ به طور کلی سیر تحول فعالیت زنان در بازار کار را چطور ارزیابی می‌کنید؟**

چیزی که در مورد سال‌های ۸۳، ۸۴ در خاطرم هست، این است که این قدر تعداد زنان در بازار کم بود که به چشم می‌آمد. اگر به نمایشگاهی می‌رفتم و زنی را می‌دیدم، یا منشی بود یا کمک حسابدار و نمی‌دیدید زنی کار تخصصی انجام دهد. در حال حاضر در واحد تولید عرش گستر نیمی از نیروی انسانی‌مان را زنان تشکیل می‌دهند. در فنی، مهندسی فروش، مهندسی خرید و کنترل کیفیت هم همین‌طور است. نیمی از رزومه‌هایی که برای ما فرستاده می‌شود، متعلق به خانم‌هاست، حتی برای تخصصی‌ترین موقعیت‌های شغلی. در حالی که آن زمان اصلاً این‌طور نبود. حتی می‌دیدید خانمی فوق‌لیسانس الکترونیک دارد، ولی در بخش فروش فعالیت می‌کند. علتش کمبود اعتمادبه‌نفس بود، اما طی این سال‌ها خودباوری زنان بیشتر شده است.

چرا خودباوری نداشتیم؟ زیرا دختران ما از نظام آموزشی به این طرف چشم‌اندازی برای توسعه فردی کاری‌شان نداشتند. انتهایش کنکور بود و بعد هم ازدواج. اینکه من کسب‌وکار راه بیندازم یا در فلان موقعیت شغلی قرار بگیرم، اصلاً در نخیلات و رؤیاهایشان هم مطرح نبود. بعدتر به واسطه الگوسازی و دوره‌ها و تغییراتی که در جامعه ایجاد شد و تلاش‌های دولت قبلی، این روند تغییر کرد. علتش هم این است که حکومت نیز به کار خانم‌ها نیاز دارد، زیرا نیمی از جمعیت را زنان تشکیل می‌دهند و حکومت برای رشد اقتصادی پایدار به کار کردن زنان نیازمند است. از آنجا که چشم‌انداز ایجاد شد، خودباوری نیز شکل گرفت. در ۱۷، ۱۸ سال گذشته، بی‌اغراق حتی یک خاطره ندارم از اینکه به خاطر زن بودن از جایی عقب مانده باشم یا اهانتی به من شده باشد. ممکن است برای زنان دیگر اتفاق افتاده باشد ولی برای من نه. دلیلش هم این است که از همان زمانی که سر کار آمدم، در خشن‌ترین و مردانه‌ترین صنعت با افرادی به‌ظاهر زن‌ستیز که در کل ساختارشان حتی یک زن را نیز استخدام نکرده‌اند، فهمیدم اگر طرف مقابل درک کند که شما تخصص و مهارت کاگی را دارید، فرقی میان زن و مرد نمی‌گذارد. این تجربه من بوده و ممکن است برای سایرین چنین نباشد. هیچ‌وقت هم به دنبال حمایت نبوده‌ام و اتفاقاً دوست داشتم بیشتر به چالش کشیده شوم. هزینه سنگین‌تری هم داده‌ام ولی سعی کرده‌ام این‌طور پیش بروم.



خرید KLLM

## خانه جدید کوئست گلوبال

← KLLM شرکت کوئست گلوبال را خریداری کرد. این دو شرکت در ۱۴ ژوئیه اعلام کردند شرکت حمل بار کامیون کنترل شده با دما KLLM، شرکت حمل و نقل یخچالی کوئست گلوبال را خریداری کرده است. KLLM گفت این مالکیت باعث می شود تا آنها به خدمات اصلی خود از طریق جاده، منطقه ای، اختصاصی، بین وجهی و تدارکات را اضافه کنند.

← جیم ریچاردز، مدیرعامل KLLM در بیانیه ای گفت: خرید کوئست گلوبال ارائه خدمات ممتاز KLLM را با ارسال سریع و کنترل شده دما به سراسر کشور افزایش می دهد. کوئست گلوبال سال ها یک شرکت خوب و ایمنی محور بوده است. فرهنگ و ارزش های آنها با خانواده شرکت های ما منطبق است و ما از داشتن آنها به عنوان بخشی از خانواده KLLM هیجان زده هستیم.»

← قرار است کوئست گلوبال از این پس با عنوان KLLM Expedited Services مکمل خدمات حمل و نقل یخچالی موجود باشد. این شامل حامل های کمتر از کامیون Frozen Food Express، حامل تسریع شده Koolshot و Expedited و بخش بین وجهی است.

← جیسون دیکرسون، مدیرعامل کوئست گلوبال، گفت: «کوئست گلوبال کار و زندگی من بوده است و من نمی توانستم خانه ای بهتر از KLLM برای آن پیدا کنم. طی پنج دقیقه پس از ملاقات با جیم ریچاردز، متوجه شدم که KLLM به دلیل ارزش های خانوادگی، احترام به کارمندان و تعهد به ارائه بهترین خدمات به مشتریان، گزینه مناسب است. هدف من هم یافتن بهترین خانه برای کارمندان خود در سال های آینده بود.»



شماره ۵۸  
تیر ۱۴۰۱  
سال دوم



# نتیجه یک معماری پیشرفته

گفت و گو با کاوه احسانی، معاون عملیات دیجی کالا؛ او در این گفت و گو به توضیح زیر و بم لجستیک دیجی کالا و تغییراتی که از سال ۱۳۹۵ در مدل کاری این کسب و کار داشته اند، می پردازد

لجستیک نبض تپنده کسب و کارهایی همچون دیجی کالا است. شاید برای بسیاری این سؤال مطرح باشد که دیجی کالا که طی مدت زمان پنج سال، رشدی برابر با در فروش کالا و قاعدتاً در ارسال آن تجربه کرده، مگر چه مقدار حجم انبار و امکانات در اختیار دارد که می تواند این حجم از کالا را راهبری و مدیریت کند؟ و مدیریت ارسال کالا در این کسب و کار بزرگ اینترنتی طی چه فرآیندی انجام می شود؟ این سؤالات و پرسش هایی از این دست سبب شد گفت و گویی با کاوه احسانی، مدیر لجستیک دیجی کالا داشته باشیم.

← شرایط فعلی لجستیک دیجی کالا را در مقایسه با سال های اولی که این کسب و کار راه افتاده بود، چگونه ارزیابی می کنید؟

از هنگامی که اولین مرکز پردازش دیجی کالا (نسل یک) در فضایی به ابعاد حدود چهار هزار متر مربع در تهران و ۲۰ مرکز کوچک توزیع سفارش در شهرستان ها افتتاح شده، سال ها می گذرد. اکنون تعداد مراکز لجستیکی دیجی کالا به بیش از ۱۲۶ عدد رسیده که شامل سه مرکز پردازش سفارش ها در فضایی با مساحت بیش از ۱۰۰ هزار متر مربع می شود.

← فرآیند ارسال کالا در دیجی کالا چگونه انجام می شود؟

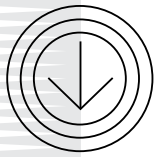
ابتدا مسیر ساده تری را که تا سال ۱۳۹۵ برای ارسال کالا انجام می دادیم، توضیح می دهم. تا سال ۹۵ مدل کسب و کار دیجی کالا مدل خرده فروشی بود. به این صورت که فروشگاه، کالا را خریداری می کرد، در انبار قرار می داد و به محض اینکه کالا در انبار قرار می گرفت، قابلیت سفارش گذاری توسط مشتری را پیدا می کرد. به محض ثبت سفارش توسط مشتری، سفارش ها بر اساس بازه زمانی، ارسال و زمان مورد نیاز برای پردازش و توزیع سفارش، اولویت بندی شده و در صف پردازش قرار می گرفتند. پردازش فرآیندی است که شامل برداشتن کالا از قفسه ها، تجمیع کالاهای یک سفارش کنار هم، بسته بندی، درج و الصاق اطلاعات، ارسال و دسته بندی سفارش ها بر اساس مقصد مسوله ها می شد.

← فرآیند تحویل سفارش ها به چه صورت بود؟

این فرآیند شامل حمل مسوله ها به مراکز توزیع و در نهایت حمل کالا توسط راننده ها به محل مشتری و تحویل آن می شد. منتها از سال ۱۳۹۵ تحولی بزرگ در دیجی کالا و به تبع آن در لجستیکش اتفاق افتاد. تحول از این قرار بود که دیجی کالا دروازه های پلتفرم خود را به روی سایر فروشندگان باز کرد و تمام زیرساخت ها از جمله زیرساخت لجستیکی خود را در اختیار فروشندگان قرار داد. بنابراین فروشندگان می توانستند یک پنل روی پلتفرم دیجی کالا داشته باشند و کالاهای خود را معرفی کرده و بفروشند. برای نحوه ارسال کالایی که به فروش می رسید نیز فروشندگان می توانستند دو تصمیم بگیرند.

یکی این بود که کالا را در انبار دیجی کالا به صورت امانی قرار دهند (که در این صورت، تغییری در فرآیندهای پردازش، توزیع و تحویل سفارش ها ایجاد نمی کند) یا می توانستند کالا را نزد خود نگه دارند و بعد از فروش کالا، عملیات لجستیکی برای ارسال کالا شروع می شود. در این حالت، کالا به روش های مختلف (خود فروشندگان، شرکت های ارائه دهنده خدمات لجستیکی ثالث و لجستیک دیجی کالا) از محل نگهداری کالا نزد فروشندگان به مرکز پردازش، انتقال داده می شود و مطابق فرآیندی که در بالا ذکر شد، به مشتری تحویل داده می شود. پیچیدگی کار زمانی بالا می رود که تعداد آیتم کالا به ازای یک سفارش زیاد باشد. تعداد کالا به ازای یک سفارش دیجی کالا به طور میانگین پنج است، به این معنا که کالاهای یک سفارش بایستی از چندین فروشنده مختلف در سطح شهر یا کشور به مرکز پردازش انتقال داده شوند. البته لزوماً این تعداد به ازای پنج فروشنده نیست.

به طور میانگین در هر سفارش پنج آیتم کالا وجود دارد و احتمال اینکه هر کدام از سفارش ها فروشنده مجزا داشته باشد، وجود دارد تا امکان پردازش سفارش برای مشتری و ارسال یکباره مسوله هایش فراهم شود. این رقم علاوه بر پیچیدگی لجستیکی، هزینه های بالایی نیز برای تیم اجرایی ایجاد می کند. حتی سرعت



## روز پرایم آمازون با کندی رشد فروش آنلاین همزمان شده است

### رکود فراگیر

به سایت خود مطابقت داشته باشد. تا پایان سال ۲۰۲۱، آمازون تقریباً ۳۸۷٫۱ میلیون فوت مربع فضا را برای انبارها و مراکز داده خود اجاره کرده بود. بیش از دو برابر آنچه در سال ۲۰۱۹ گزارش کرده بود.

آمریکایی‌ها احساس راحتی می‌کردند خانه‌های خود را ترک کنند و تقاضا نیز در سراسر جهان کند شد. رشد فروش آنلاین بخش خرده‌فروشی در ایالات متحده که در سال ۲۰۲۰ به ۳۶٫۴ درصد

رسید، در سال‌های ۲۰۲۱ و ۲۰۲۲ به رشد طبیعی‌تر بازگشت و به ترتیب به ۱۷٫۸ و ۹٫۴ درصد رسید. ارقام خرده‌فروشی در ماه می نشان داد که فروش آنلاین ۱ درصد کاهش یافته و فروش کلی خرده‌فروشی ۰٫۳ درصد نسبت به آوریل در بحبوحه تورم سرسام‌آور کم شده است. دیوید نیکرک، معاون سابق منابع انسانی آمازون که بر عملیات نظارت داشت، می‌گوید: «این دوره زمانی است که مصرف‌کنندگان در مورد نحوه خرج کردن و خریدشان بسیار مقتصدتر فکر می‌کنند. این روی آمازون تأثیر می‌گذارد.»

برایان اولساوسکی، مدیر ارشد مالی این شرکت گفته است: «بسیاری از تصمیمات توسعه انبار آمازون از دو سال پیش گرفته شده است و آنچه شرکت می‌تواند در اواسط سال انجام دهد، محدود می‌کند. آمازون امسال نسبت به سال گذشته کمتر برای پروژه‌های انبار هزینه می‌کند و سرمایه‌گذاری در حمل‌ونقل ثابت تا حدودی کاهش خواهد یافت.»

در حالی که رشد فروش آنلاین در دنیا بسیار کند شده، روز پرایم آمازون نیز فرا رسیده است. فروش سالانه آمازون از زمان آغاز بیماری همه‌گیر کرونا بسیار متفاوت است. این شرکت مدت‌هاست که از این رویداد دو روزه به عنوان بزرگ‌ترین رویداد سال برای جذب افراد به عضویت خود استفاده می‌کند. آمازون میزان فروش پرایم دی را فاش نمی‌کند، اما برآوردهای سال گذشته‌اش رشد بین ۷ تا ۹ درصد بوده است. شرکتی تحقیقاتی پیش‌بینی می‌کند فروش امسال می‌تواند رشد بیشتری داشته باشد، زیرا زمان بندی رویداد در اواسط ژوئیه در مقایسه با تاریخ ژوئن سال گذشته به شرکت اجازه می‌دهد تا مشتریان بیشتری را جذب کند.

آمازون می‌تواند از این فرصت در راستای افزایش فروش آنلاین استفاده کند. این شرکت در ماه آوریل، ضرر سه ماهه نادر و همچنین کندترین نرخ رشد درآمد خود را در دو دهه اخیر ثبت کرد. تورم تقریباً دو میلیارد دلار به هزینه‌ها اضافه کرده بود. آمازون همچنین اذعان کرد کارگران بسیار زیادی دارد و انتظار دارد ظرفیت مازاد ناشی از گسترش انبارهایش در طول همه‌گیری به ۱۰ میلیارد دلار هزینه اضافی برای نیمه اول سال جاری برسد.

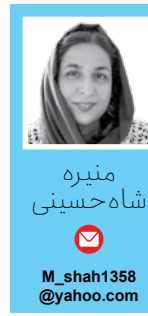
این روزها کاملاً معکوس روزهای اولیه همه‌گیری است؛ زمانی که سود غول تجارت الکترونیک افزایش یافت و خریداران خانه‌دار برای جلوگیری از ابتلا به ویروس کرونا به خرید آنلاین روی آوردند. تقاضا به حدی بود که آمازون نیروی کار خود را در دو سال گذشته تقریباً دو برابر کرده و بیش از ۱٫۶ میلیون نفر رساند.

همچنین ظرفیت انبار خود را افزایش داد تا با سیل سفارش‌های وارد شده

تجربه دیجی کالا در مقایسه با کشورهای دیگر در قسمت برداشتن کالا یا پیکینگ چیست؟ امروزه در آمازون یک کارگر قادر است حدود ۱۱۰ کالا را طی یک ساعت پیک کند. در حالی که دیجی کالا این فرایند را به بیش از ۱۲۰ آیتم رسانده است. بنابراین ما توانسته‌ایم فرایند پیکینگ را طوری ارتقا دهیم که حتی از آمازون نیز در این حوزه خاص بهتر عمل کنیم. وقتی عملیات پیک انجام شد، حالا باید تشخیص دهیم هر کالا مربوط به کدام سفارش است.

#### این کار را چگونه انجام می‌دهید؟

تیم دیجی کالا کار نوآورانه‌ای در این بخش انجام داده و مدلی از جمع‌آوری و تجمیع نهایی (Presort/Sort) ایجاد کرده که در این مدل، تیم ما می‌تواند کالاهای یک سفارش را شناسایی کرده و در کنار هم قرار دهد. انجام تمام این مراحل، نتیجه یک معماری بسیار کارآمد نرم‌افزاری است که در تیم تکنولوژی دیجی کالا اتفاق افتاده است و این امکان را به ما می‌دهد که انتخاب کنیم چه آیتمی را پیک کنیم و چه آیتمی را به چه پیکری تحویل دهیم و در نهایت آنها را چگونه جمع‌آوری کنیم.



منیره شاه حسینی  
M\_shah1358@yahoo.com

بخش سورتیشن سنتر دیجی کالا چه ظرفیت‌ها و امکاناتی دارد؟

در حال حاضر دیجی کالا بزرگ‌ترین مرکز سورتیشن ایران را در اختیار دارد و با ظرفیت اسمی ۱۹ هزار پارسل در ساعت می‌تواند مرسوله‌های مشتریان را سورت کند.

#### چگونه می‌توان از سورتیشن سنتر استفاده کرد؟

این بخش کاملاً اتوماتیک کار می‌کند و عملیات سورتینگ با خواندن بارکد، توزیع و اندازه‌گیری ابعاد شروع شده و پس از جابه‌جایی بسته‌ها در شبکه‌ای از کانوایرها با انتقال بسته به خروجی از پیش تعیین شده که مربوط به یک مقصد جغرافیایی است، پایان می‌یابد.

#### کوئیک کامرس چه جایگاهی در کسب‌وکارهای اینترنتی دارد؟

کوئیک کامرس (تجارت سریع) در نتیجه یک خواسته یا انتظار از سوی مشتریان خرده‌فروشان آنلاین خلق شده است. مشتری‌ای که انتظار دارد بسته‌اش فوراً و ظرف ۴۵ دقیقه تا یک ساعت به دستش برسد. مفهوم کوئیک کامرس امروزه در دنیا ترند شده و به نظر می‌رسد محدود به گروه‌های خاص کالایی، یعنی کالاهای پر مصرف مانند مواد غذایی و... باشد.

مشتریان تمایل زیادی ندارند برای رسیدن کالایی که سفارش داده‌اند، صبر کنند و علاقه‌مندند کالای خود را بلافاصله بعد از ثبت سفارش دریافت کنند. البته این مدل از تجارت سریع، ارتباط زیادی نیز به تغییر نسل‌ها دارد. به این معنا که این انتظار بیشتر از سوی مشتریان نسل جدید تجارت الکترونیک وجود دارد و باز یگران کسب‌وکار کوئیک کامرس باید بتوانند به این نیاز پاسخ دهند، وگرنه احتمالاً از چرخه کسب‌وکار خارج می‌شوند.

بنابراین کوئیک کامرس از اینجا شروع می‌شود که من چگونه می‌توانم کالای خود را به سریع‌ترین حالت ممکن (ماکزیمم یک ساعت) به دست مشتری برسانم. الان در دنیا این نوع تجارت ترند شده و برخی از استارت‌آپ‌ها حتی تعهد می‌دهند ظرف ده دقیقه سفارش مشتری را به دست او برسانند و به تعهد خود هم عمل می‌کنند.

پاسخگویی ما به درخواست مشتری نیز تحت تأثیر این پیچیدگی‌ها قرار می‌گیرد.

از طرف دیگر، با گذر زمان انتظارات مشتریان نیز به صورت مدام دستخوش تغییر می‌شود. به عنوان مثال، برخی از مشتریان انتظار دارند سفارش خود را به صورت حضوری تحویل بگیرند. برخی نیز تمایل دارند سفارش خود را از داخل لاکر نزدیک به محل زندگی خود تحویل بگیرند. بعضی‌ها دوست دارند به محض آنکه سفارش گذاشتند، آن را دریافت کنند (ظرف ۴۵ دقیقه تا یک ساعت). در واقع مجموعه انتظارات و خواسته‌های مشتری برای شرایط تحویل کالا، به تنوع بخشی در انواع سرویس‌های لجستیکی، به خصوص لس‌ت‌مایل دلیوری (تحویل به گیرنده) منجر می‌شود.

به طور خلاصه می‌توان گفت تنوع در مدل‌های کسب‌وکار از یک طرف و تغییر ذائقه و خواسته‌های مشتریان و فروشندگان از طرف دیگر عملیات لجستیکی را پیچیده و پرهزینه می‌کند.

#### سلرها یا همان فروشندگان

نیز به سرویس‌های مختلف لجستیکی احتیاج دارند. دیجی کالا با سلرها در بخش لجستیک چگونه تعامل می‌کند؟

برخی از فروشندگان ما به ما اعلام می‌کنند که می‌خواهند از طریق شرکت‌های ثالث

همچون پست، مرسوله را به دست مشتری‌ها برسانند. برخی از آنها انتظار دارند لجستیک دیجی کالا نزد آنها برود و کالاها را از آنها تحویل بگیرد. برخی نیز می‌خواهند کالا را به صورت حضوری به مرکز ما تحویل دهند. در پاسخ به هر یک از اینها دیجی کالا فرایندها و تسهیلاتی را پیش‌بینی کرده است.

#### روزانه چه میزان پردازش در لجستیک

دیجی کالا انجام می‌شود و ظرفیت آن چه مقدار است؟

در دوره همه‌گیری کرونا، ظرفیت پردازش یک میلیون کالا در روز را ایجاد و آزمایش کردیم. اما به طور کلی، ظرفیت لجستیک دیجی کالا به صورت انعطاف‌پذیر، پایه‌ریزی شده است و بسته به نیاز بازار و بهترین تخمین‌هایی که تیم بازاریابی در اختیار می‌گذارد، ظرفیت خود را تنظیم می‌کنیم. (توضیح اینکه، ظرفیت مازاد به معنای صرف هزینه بالاتر است و کمبود ظرفیت به معنای افت شاخص‌های اصلی سطح سرویس است.)

#### کدام بخش از عملیات و پردازش، هزینه

بیشتری به کسب‌وکار تحمیل می‌کند؟

در دیجی کالا سعی می‌کنیم از بهترین روش‌هایی که در دنیا به کار گرفته می‌شود استفاده کنیم، اما در میان رقبا، بخشی از عملیات که در همه جای دنیا پیچیده و پرهزینه محسوب می‌شود و دیجی کالا نیز مستثنی نیست، فرایند برداشتن و تجمیع کالا است.

تصور کنید صدها هزار سفارش وجود دارد و در یک انبار چند ده هزار متر مربعی بخواهید سفارش‌های مشتریان را جمع‌آوری کنید. اینکه یک کارگر بخواهد بر اساس سفارش مشتریان فواصل طولانی را در انبار طی کرده و کالاهای یک سفارش را جمع‌آوری کند، مسلماً این عملیات بسیار پرهزینه و غیربهره‌ور خواهد بود. بنابراین کاری که ما انجام می‌دهیم، این است که کارگران انبار بدون اینکه بدانند، یک کالا مربوط به کدام سفارش است در محدوده‌ای که برایشان مشخص شده، سفارش‌ها را از قفسه خارج می‌کنند و روی کانوایر قرار می‌دهند و آنها را به قسمت دیگر منتقل می‌کنند که کار تجمیع کالاهای یک سفارش به صورت جداگانه انجام شود. این برای ما بهره‌وری بالایی ایجاد می‌کند.



شماره ۵۸  
تیر ۱۴۰۱  
سال دوم





## رویداد بزرگداشت روز فناوری اطلاعات به همت سازمان نصر تهران برگزار شد

### ضرورت همسویی حاکمیت با اصناف و کسب و کارها

سازمان نظام صنفی رایانه‌ای استان تهران به مناسبت ۲۲ تیرماه که در تقویم رسمی کشور روز ملی فناوری اطلاعات نام‌گذاری شده، رویداد «بزرگداشت روز فناوری اطلاعات» را در هتل اسپیناس برگزار کرد.

#### بیانیه نصر تهران

نازنین دانشور، عضو هیئت مدیره نصر تهران، بیانیه روز فناوری اطلاعات را به نمایندگی نصر تهران قرائت کرد. در بخشی از این بیانیه آمده است: «ما اهالی نصر راه‌سختی را انتخاب کرده‌ایم، اما همچنان امیدواریم. از ابتدای دانستیم این راه، راه آسانی نیست و انتظار موانع و کارشکنی‌ها و ناملایمتی را داشتیم و داریم، اما با تمام توان تلاش کردیم پاسدار رأیی باشیم که در انتخابات گرفته‌ایم... اکنون که در روز فناوری اطلاعات هستیم، ده‌ها موضوع باز داریم؛ از طرح صیانت خاموش گرفته تا برخی پلمب‌ها و فیلترینگ‌های سلیقه‌ای. در این راستا تلاش کرده‌ایم درباره مسائل با نهادهای تأثیرگذار و تصمیم‌گیر گفت‌وگو و تعامل کنیم... درهای سازمان را به روی همه باز کرده‌ایم و امیدواریم افراد تازه‌نفس در موج دوم کنار ما بایستند.»

#### سه ضلع اصلی توسعه فناوری اطلاعات

شهاب جوانمردی، مدیرعامل فناپ نیز در مراسم بزرگداشت روز ملی فناوری اطلاعات با اشاره به برنامه حول افزایش سهم اقتصاد دیجیتال در تولید ناخالص داخلی عنوان کرد: «فعالان حوزه فناوری اطلاعات، راهبران این پروژه توسعه‌ای و نسل زد، سه ضلع تحقق این هدف هستند. بسیار مهم است که تا چه حد در فرایندهای فعلی در حوزه فناوری اطلاعات به مخاطبان نهایی و غایبی خود توجه می‌کنیم. نباید چالش‌ها و موانع باعث شود که مخاطبان و اضلاع اصلی این فرایند فراموش شوند.»

#### پیام رئیس مجلس شورای اسلامی

در این رویداد، علی اصغر قائمی، عضو شورای شهر تهران، پیام محمدباقر قالیباف، رئیس مجلس شورای اسلامی را قرائت کرد. در بخشی از این پیام آمده است: «حل مشکلات امروز کشور، خصوصاً در عرصه اقتصاد وابسته به فناوری اطلاعات و حضور پای کار دانشمندان و فعالان این حوزه است، چراکه این حوزه از فناوری‌های روزگار ما، به‌عنوان عامل تحرک و پیشران سایر حوزه‌ها شناخته می‌شود. اما این موتور قدرتمند هنوز در کشور ما، به‌عنوان منشاء ایجاد تحول چشم‌گیر در بخش تجارت و اقتصاد و کاهش هزینه‌های بخش تولید عمل نکرده و دستیابی به این مهم را در پرتو فضا سازی مناسب برای حضور فعالانه بخش خصوصی و

هدایت مراکز تحقیقاتی، علمی و دانشگاه‌های کشور با رویکرد کاربردی کردن دستاوردهای علمی-پژوهشی، قابل تحقق می‌دانم، به آن شرط که دولت در جایگاه سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری و تثبیت راه‌کارهای حفظ نیروهای کارآمد و متخصص، نقش آفرینی کند و فرصت را برای این جامعه تخصصی ارزشمند، بیش از پیش فراهم سازد.»

او به عنوان نماینده مردم و رئیس مجلس شورای اسلامی باور دارد که «فضای مجازی» در حال حاضر به یکی از فضاها مهم زیست اجتماعی، تعامل فرهنگی و کارآفرینی و اشتغال تبدیل شده است. از این‌رو هرگونه سیاست‌ورزی، مقررات‌گذاری و سامان‌دهی این فضا از سوی حاکمیت بایستی با خواست و اراده قاطبه مردم همسو و همگام باشد تا مصالح همه ذی‌نفعان، توأمان تأمین شود.

#### تسهیل فضای کسب و کار

سید محمدرضا میرتاج‌الدینی، رئیس فراکسیون راهبردی مجلس نیز در این رویداد عنوان کرد: «وزارتخانه‌ها در حال حاضر به‌طور جدی می‌خواهند زیرساخت هوشمند را توسعه دهند. دولت نیز باید از این حوزه حمایت کند. مجلس نیز در این زمینه لازم است همزمان مقررات‌گذاری و مقررات‌زایی را به منظور تسهیل فضای کسب و کار انجام دهد. فراکسیون راهبردی مجلس یک کمیته تخصصی تأسیس کرده که اعضای آن از خود فعالان حوزه فناوری اطلاعات تشکیل شده است و مجلس از نظرات تخصصی آنها استفاده می‌کند.»

#### ضرورت همکاری با نهادی صنفی

حسین اسلامی، رئیس هیئت مدیره سازمان نظام صنفی رایانه‌ای تهران با تبریک روز ملی فناوری اطلاعات، از اهمیت ثبت این روز در تقویم و مصادف شدن آن با سال دانش‌بنیان گفت و این اقدام و برگزاری چنین مراسمی را بهانه‌ای برای دادن اهمیت بیشتر به نقش فناوری اطلاعات و به رسمیت شناختن دارایی‌های نامشهود معرفی کرد. او که معتقد است ادبیات فناوری و ادبیات حوزه نرم‌افزار باید در تمامی نهادهای دولتی و خصوصی کشور جا بیفتند، در توضیح این مسئله گفت: «از مجلس این خواهش را داریم که قبل از نهایی شدن هر طرح یا تصمیمی و رفتن آن به صحن علنی، از فعالان این حوزه مشورت گرفته شود. اگر چنین مسیری در خصوص طرح صیانت عملیاتی می‌شد، این طرح مسیر دیگری به خود می‌گرفت.» به گفته اسلامی، سازمان نصر تهران تلاش کرده در حوزه رسانه به شکل جدی‌تری عمل کند و همچنین به دنبال امکان‌های گفت‌وگوی صریح با دولت بوده است.



شماره ۵۸  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال دوم









## قابلیت های جدید تجارت در پینترست

### تبدیل الهام به عمل

شاید بسیاری مان پینترست را تنها برای پیدا کردن تصاویر زیبا و خاص دنبال کنیم، اما به نظر می رسد که این پلتفرم گام جدی تری را برای تجارت در شبکه های اجتماعی برداشته است. به طوری که بعد از تیک تاک و اینستاگرام، پینترست هم قابلیت های خرید جدیدی از جمله برچسب گذاری محصول را ارائه داده است. این قابلیت باعث شده تا خریداران بیشتر از قبل به سمت تجارت در این پلتفرم روی بیاورند. جرمی کینگ، معاون ارشد مهندسی پینترست اعلام کرده است: «هدف ما در پینترست تبدیل الهام به عمل است و چشم انداز ما برای خرید این است که هر محصولی که مورد توجه کاربران ما قرار می گیرد، قابلیت خرید داشته باشد.»

آمارهای سال ۲۰۲۱ نشان می دهد که کاربران پینترست که تجربه خرید داشته اند، به شدت افزایش یافته اند و ۸۹ درصد آنها به صورت هفتگی برای خرید از این پلتفرم استفاده می کنند. ویژگی های جدید خرید در این پلتفرم این امکان را به کاربران می دهد که در سفر خرید خود، از بهر روزترین داده های کاتالوگ استفاده کنند.

پینترست همچنین در تلاش است تا محتواهای ویدئویی لازم را هم برای امکان خرید فعال کند. این پلتفرم در چند ماه گذشته تلاش کرده تا تجربه خرید آنلاین را بهبود دهد و همزمان امکانی را برای ارائه خدمات از طریق هوش مصنوعی معرفی کرده است.

پینترست عنوان کرده که این نوع خرید به ایجاد یک روند استراتژی جدید در این شرکت کمک کرده تا تجربه خرید برای مشتریان بهبود یابد. طبق اعلام این شرکت، ارائه امکان استفاده از هوش مصنوعی در کنار استفاده از تجربیات مدیر اجرایی گوگل در پینترست، نشان از آن دارد که این شرکت در تلاش است پلتفرم خود را به جایی برای بهبود تجربه خریداران تبدیل کند و هر آنچه مخاطبانش می خواهند در دسترس شان قرار دهد. به نظر می رسد که پینترست تلاش کرده با حرکت به سمت سلیقه مخاطبان، خود را در میان دیگر رقبای خود جلو بیندازد.



شماره ۵۸  
تیرماه ۱۴۰۱  
سال دوم



# دست های بافنده دختران تالشی

قصه برند ریس و تلاش سما وفایی برای اشتغال زایی

قصه برند ریس از یک اتاق کوچک شروع شد. وقتی سما وفایی به واسطه تحصیل در دانشگاه تربیت مدرس شهید رجایی، مشغول به کار تدریس شد، به واسطه اینکه رشته برق خوانده بود، پایش به مدارس کار و دانش و فنی حرفه ای کشیده می شود. همان جا مشغول به تدریس به دانش آموزان رشته طراحی دوخت می شود و انگار جرقه برند ریس نیز همین جا می خورد. کمی قبل تر و در کودکی سما، مادر و مادر بزرگ هر دو کار بافتنی می کردند و این در خاطرش می ماند. وقتی به عنوان دبیر وارد مدارس می شود، دانش آموزانی را می بیند که خیلی در دروس عملی قوی هستند و در همین میان اتفاقی به جای تدریس کامپیوتر، دبیر رشته مدیریت تولید در رشته طراحی دوخت می شود و ظرفیت های خوبی در این دانش آموزان می بیند که شاید تا آن زمان کسی به آن توجه نمی کرد.

## کارآفرین خود آموخته

سما خودش هم آموزش ندیده و از پینترست یاد می گیرد چطور کار مکرومه بافی و نیدل پانچ انجام دهد. روزی یکی از دانش آموزان تابلویی برای یکی از دروس درست کرده بود که چشم سما به آن می افتد. به این فکر می کند که خلایق این دختران می تواند هدایت شود و به درآمد برسد. خود دختران هم ناامید بودند و در نهایت فکر می کردند باید برای خودشان چیزی درست کنند و شانسی برای فروش محصولات ندارند. به محض اینکه سما توان مالی برای خرید مواد اولیه را پیدا می کند، از یکی از دختران می خواهد که کار را به صورت جدی با او شروع کند. سما تصمیم می گیرد یک کیلو نخ مکرومه بخرد و برای خودش یک رانر کوچک درست کند. کار موفق از آب درمی آید اما برای اینکه نخ را هدر ندهد، دوباره نخ هایش را باز می کند و این بار یک آینه درست می کند. انگار با این آینه است که بیشتر مطمئن می شود که می تواند کاری انجام دهد. هنوز از نخ های آینه باقی مانده است. کمی آویز با آن درست می کند و هر کسی که آن را می بیند، می خواهد یکی مثل آن را داشته باشد و سفارشش را به سما بدهد. همین جا ایده راه اندازی یک پیج اینستاگرامی به ذهنش می رسد و احساس می کند ترکیب همه این هنرها را می تواند با هم به مخاطب ارائه دهد. چالش های ابتدای کار زیاد است. نمی داند باید از چه مواد اولیه ای استفاده کنند. ناچار می شوند انواع پارچه ها را امتحان کنند و این هزینه زیادی برایشان دارد. یک ماه بعد از راه انداختن پیج اینستاگرام، اولین سفارش را می گیرند و کارها بیشتر می شود. به مرور چند دانش آموز دیگر هم اضافه





## ارزش بازار ۷/۰۷ هزار میلیارد دلاری تجارت در شبکه‌های اجتماعی معجزه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

تبلیغات است.

بر اساس داده‌های بانک جهانی، از هر ۱۰ شغل، ۷ مورد به واسطه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایجاد شده که نماینده ۹۰ درصد از مشاغل جهانی است. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در اقتصادهای در حال ظهور، تقریباً ۴۰ درصد از تولید ناخالص ملی را تشکیل می‌دهند. از آنجا که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شکل‌دهی این نوع اقتصادهای نوظهور - که شمار آنها به صورت دوره‌ای افزایش می‌یابد - ضروری هستند، شاهد این هستیم که میزان استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای فعالیت‌های تبلیغاتی و معاملاتی هم بالا رفته است.

اما تغییر سلیقه‌های کاربران؛ به نظر می‌رسد پلتفرم‌های مختلف شبکه‌های اجتماعی باعث شده تا سلاقی مخاطبان هم نسبت به الگوی سنتی آنها تغییر کند. کاربران در خرید بسیاری از کالاها ترجیح می‌دهند به سمت خرید آنلاین بروند. طبق یک برآورد صورت گرفته، ۶۶ درصد خریداران روش‌های آنلاین را به نوع سنتی ترجیح می‌دهند. در سال ۲۰۲۲ ارزشی در حدود ۴/۲ هزار میلیارد دلار برای این بازار ثبت شده است. بر اساس تحقیقات، حتی کالاهایی که تا قبل از کرونا فروش آنلاین زیادی را به خود ندیده بودند، با رشد فروش آنلاین همراه شدند. به طوری که بازار داروهای بدون نسخه و خواربار به ترتیب با رشد ۴۴ درصدی روبه‌رو شدند.

البته تأثیر پاندمی کرونا را هم نباید دست‌کم گرفت، چرا که بر نحوه خرج کردن پول در میان مصرف‌کنندگان اثرگذار بود. تجارت در شبکه‌های اجتماعی تقریباً ۱۳ درصد درآمد خرده‌فروشی آنلاین چین را تشکیل می‌دهد. انتظار می‌رود که در ایالات متحده، ۳۶ درصد از تمام کاربران اینترنت حداقل یک خرید با استفاده از پلتفرم رسانه‌های اجتماعی انجام دهند.

بازار تجارت در شبکه‌های اجتماعی به واسطه عواملی مثل ظهور کسب‌وکارهای متوسط، گسترش استفاده از شبکه‌های اجتماعی، تغییر علایق مشتریان و البته پاندمی کرونا در دو سال گذشته، سرعتی دوچندان گرفته گرفت. تحقیقات استراتژیک بازار نشان می‌دهد که تا سال ۲۰۳۰، ارزش بازار تجارت در شبکه‌های اجتماعی به ۷/۰۷ هزار میلیارد دلار خواهد رسید که ۳۰/۸ درصد رشد ترکیبی را تجربه می‌کند. این گزارش نشان می‌دهد که ارزش بازار تجارت در شبکه‌های اجتماعی در سال ۲۰۲۰ در حدود ۴۸۰ میلیارد دلار بوده و تا ۱۰ سال آینده به رقم ۷/۰۷ هزار میلیارد خواهد رسید.

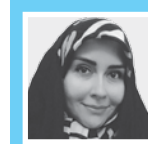
در این گزارش عنوان شده که شمار مخاطبان شبکه‌های اجتماعی هر روز در حال افزایش است. به طوری که می‌توان گفت تنها یکی از این شبکه‌ها که در سال ۲۰۱۶ نزدیک به ۲/۳ میلیارد کاربر داشت، در سال ۲۰۲۲ میزبان ۴/۵۵ میلیارد نفر شده است. در این میان، شرکت متا که صاحب شبکه‌هایی مثل فیس‌بوک است، بیشترین رقم کاربر فعال یعنی ۲/۵ میلیارد نفر را در سال ۲۰۲۲ ثبت کرده است.

به واسطه همین افزایش تعداد کاربران شبکه‌های اجتماعی است که کسب‌وکارها بیشتر از قبل به سمت این شبکه‌ها کشیده شده‌اند و از این پلتفرم‌های رسانه‌ای به عنوان ابزاری برای بازاریابی محصولات خود استفاده می‌کنند. گزارش فوق عنوان کرده است که این رشد کاربران، فرصت مناسبی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. پلتفرم‌های مختلف شبکه‌های اجتماعی مثل اینستاگرام، فیس‌بوک، توئیتر و واتس‌آپ، به صاحبان کسب‌وکارهای این اجازه را داده‌اند تا با هزینه‌های کمتری نسبت به بازاریابی‌های سنتی، محصول خود را به کاربران ارائه دهند. افزون بر این، دسترسی مخاطبان به شبکه‌های اجتماعی بسیار بیشتر از روش‌های سنتی

قبل به سمت مواد طبیعی رفتند و همین بهانه خوبی بود تا ریس بتواند برخی خلأها را پر کند. استقبال بالای مردم از محصولات هم این مسئله را تأیید می‌کرد.

### ریس به چه معناست؟

سما می‌گوید ریس در زبان تالشی به معنای نخ است و برند ریس به واسطه استفاده از نخ مکرومه یا کاموا این نام را انتخاب کرده است. کار ریس با مکرومه و نیدل پانچ آغاز و به مرور قلاب‌بافی و گلدوزی هم به آن اضافه شده است. برند ریس حالا پنج حوزه مربوط به کارهای نخی را انجام می‌دهد. یکی از اهداف خالق برند این است که زنان بیشتری مشغول به کار شوند و در هر یک از این حوزه‌ها کار کنند و رفته‌رفته برند ریس بتواند سفارش عمده تولید و عرضه کند. هدف دیگر هم داشتن یک گالری است که در کنار محصولات



سپیده اشرفی

Sepideh.ashrafi64@gmail.com

ریس، هنر چوب و دیگر محصولات صنایع دستی هنرمندان دیگر هم به آن اضافه شود. داشتن یک سایت برای عرضه محصولات آماده فروش در کنار گالری، پله بعدی برند ریس است.

### چالش‌های فعالیت در شهری کوچک

بیشترین چالش در ابتدای کار این برند، فعالیت در یک شهر کوچک است. سما ابتدای کار نمی‌دانست از کجا باید مواد مورد نیاز خود را تهیه کند. بسیاری از موادی که در ویدئوهای آموزشی می‌دید، پیدا نمی‌شدند. حتی سوزنی را که لازم داشت، به‌سختی توانست پیدا کند. آموزش دختران برای رسیدن به مرحله حرفه‌ای، مهم‌ترین چالش برند ریس بود. اما ریس یک برند اینستاگرامی است و خواه‌ناخواه بخشی از چالش‌هایش هم به دلیل فعالیت در این فضا است. از جمله چالش‌های اینستاگرام برای برند ریس این است که علاوه بر وقتی که برای آموزش و سفارش گرفتن می‌گذارند، باید محتوای مناسب هم برای پیج تولید کنند. آن هم در شرایطی که به دلیل معلم بودن سما، بخش مهمی از زمان او صرف تدریس می‌شود. خالق ریس می‌گوید دست‌ساز بودن و زمان‌بر بودن محصولات باعث شده به‌موقع رسیدن محصولات به یک چالش برای ریس تبدیل شود. می‌گوید هدفش این است که به‌مرور با افزایش مخاطبان پیج ریس، کارهای آماده به‌مشتی ارائه شود. دختران ریس می‌بایند تا آینده‌ای را برای خود نقش بزنند که شاید تنها با همین دستان خود می‌توانند آن را خلق کنند.

می‌شوند و ترکیب دختران ریس کامل‌تر می‌شود.

### شروع کار از یک اتاق کوچک

کار برند ریس و دختران بافنده، از یک اتاق کوچک شروع می‌شود. خالق برند ریس در ابتدای کار هم آموزش می‌دهد و هم سفارش‌های جدید می‌گیرد. به‌مرور این اتاق کوچک جابگو نیست و تبدیل به یک کلبه ویلایی می‌شود. طرح‌ها توسط سما کشیده می‌شود و بقیه دختران ریس، کار را آماده تحویل می‌کنند و ریزه‌کاری‌های آخر هم دوباره در کارگاه انجام می‌شود. کم‌کم برای اینکه کارشان در شهر هم شناخته شود، یک گالری هنری راه می‌اندازند تا در کنار پیج اینستاگرام بتوانند مشتری‌های بیشتری داشته باشند. هدف‌شان این است که از دیگر هنرمندان حوزه صنایع دستی هم دعوت به کار کنند تا محصولات

بیشتری را در کنار ریس عرضه کنند. البته حالا علاوه بر دانش‌آموزان قبلی، برخی هنرمندان و زنان خانه‌دار به ریس ملحق شده‌اند. سما می‌گوید به دنبال این است که افراد بیشتری را به عنوان تیم ریس گرد هم جمع کند. دغدغه ریس مشغول به کار کردن زنان بیشتر است. اصلاً یکی از کارهایی که در برند ریس انجام می‌شود، همین آموزش به زنان خانه‌دار است که در بسیاری موارد به صورت رایگان انجام می‌شود. در نهایت اگر فرد مناسبی در این آموزش‌ها باشد، برای همکاری انتخاب می‌شود. سما وقایبی تلاش کرده با همراهی مدرسه‌های مختلف، یک دوره مقدماتی از هنرهایی که آموزش می‌دهد برگزار کند تا دانش‌آموزان مستعد و علاقه‌مند را شناسایی کند. در حال حاضر به غیر از خود خالق برند، سه نفر دیگر به صورت تمام‌وقت و دو نفر هم پاره‌وقت برای برند ریس کار می‌کنند. خالق برند ریس معتقد است که هدف اصلی راه‌اندازی پیج اینستاگرام این برند، ایجاد شرایطی برای دختران است تا بتوانند بعد از تحصیل مشغول به کار شوند. به‌خصوص آنهایی که روستایی هستند یا در مناطق کمتر برخوردار زندگی می‌کنند و بیشتر نیاز به مهارت‌آموزی دارند.

### چرا اینستاگرام؟

کار برند ریس در دوران کرونا شروع شد و بهترین بستر برای‌شان اینستاگرام بود. مردم در آن زمان بیشتر به سمت خرید آنلاین می‌رفتند و از طرفی هم، تمام محصولات ریس دست‌باف و ساخته‌شده با چوب و نخ‌های پنبه است. انگار مردم در دوران کرونا بیشتر از



شماره ۵۸  
تیر ۱۴۰۱  
سال دوم



# مستر تراکونش

## رسانه چایی فناوری‌های مالی ایران

asretarakonesh.ir



## درباره مدیریت روابط کاندیداهای موقعیت شغلی شناخت و آگاهی

مدیریت روابط کاندیداهای موقعیت‌های شغلی روشی است که استخدام‌کنندگان توسط آن تجربه خود را تعریف می‌کنند؛ تجربه کلی تعامل یک کاندیدا با یک کارفرمای بالقوه در طول کل چرخه استخدام. مدیریت ارتباط با مشتری به ایجاد فهرستی از استعدادها و کارمندان بالقوه کمک می‌کند تا استخدام‌کنندگان بتوانند از آن برای جذب نیرو استفاده کنند.

این فهرست شامل کاندیداهای فعال، کاندیداهای منفعل و کاندیداهای سابق است (که ممکن است در گذشته کار نکرده باشند اما در آینده خواهند کرد). همچنین شامل کاندیداهای ساعتی، کارگران از راه دور، کارمندان فریلنس و کارمندان تمام‌وقت است.

گلسدور می‌گوید استخدام یک کارمند جدید چهار هزار دلار آمریکا هزینه دارد و ۳۴ روز زمان می‌برد. اما گاهی اوقات پر کردن یک موقعیت چند ماه طول می‌کشد و این فقط باعث از دست رفتن درآمد ناشی از پرسیدن یک موقعیت شغلی مهم می‌شود. شناخت بهتر این کاندیداها و آگاهی از وضعیت شغلی فعلی آنها، برای مدیریت مؤثر ضروری است.

انگیزه استخدام در دانشگاه را در نظر بگیرید؛ شما با کاندیداهای امیدوارکننده‌ای در آنجا ملاقات کرده‌اید. ممکن است نتوانید همه آنها را استخدام کنید، اما می‌توانید از یک راه حل مدیریت ارتباط با مشتری، برای درگیر نگه داشتن آنها استفاده کنید. در صورت نیاز، می‌توانید قبل از انتشار یک آگهی شغلی، با این گزینه‌ها تماس بگیرید.

هنگام استفاده از راه‌حل مدیریت ارتباط با مشتری، می‌توانید نامزدهای بالقوه را دسته‌بندی کنید. سپس می‌توانید تلاش‌های بازاریابی و برندسازی کارفرما را با اهداف خود تنظیم کنید. در حال حاضر راه‌حل‌های خودکاری وجود دارد که به شما در جذب، پرورش و استخدام کاندیداهای با ارزش کمک می‌کند. اما آیا هر شرکتی از آنها استفاده می‌کند؟ نه هنوز.



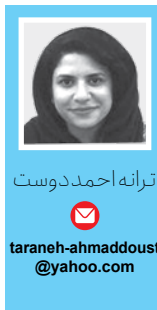
شماره ۵۸  
تیرماه ۱۴۰۱  
سال دوم



# زوایای پنهان یک برند با شخصیت

### رویکرد منحصر به فرد بازاریابی می‌تواند برند کارفرمایی را تقویت کند

امروزه برندسازی کارفرما اهمیت بیشتری پیدا کرده، زیرا جذب و حفظ استعدادها به اولویت اصلی رهبران ارشد تبدیل شده است. کار ترکیبی تبدیل به عنصری برای معامله با کارمندان شده، آنچه کارمندان بر شهرت برند تأثیر می‌گذارد و برندسازی قوی می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد و درآمد را بهبود بخشد. اما بازاریابی چه نقشی در بهبود برند کارفرمایی یک سازمان دارد؟ برخی از بهترین شیوه‌هایی که شرکت‌ها باید دنبال کنند، چه هستند؟ فارستر اخیراً مطالعه‌ای برای درک این موضوع انجام داده است. در اینجا چند نکته از این گزارش آورده شده است.



ترانه احمد دوست  
taraneh-ahmaddoust@yahoo.com

**ترکیب منابع انسانی با بازاریابی**  
در حالی که بسیاری از فعالیت‌های مربوط به برندسازی کارفرما جدید نیستند، اختصاص پرسنل و منابع برای تلاش در این راستا نسبتاً جدید است. برای رسیدن به یک برند کارفرمایی قدرتمند، شاهد افزایش همکاری بین بخش بازاریابی و منابع انسانی هستیم. هرچند بیش از همه این بازاریابان هستند

که در این پدیده نوظهور فعالیت می‌کنند و تلاش دارند برند کارفرمایی سازمان خود را تقویت کنند. با این حال، برند کارفرمایی با منابع انسانی ارتباطی تنگاتنگ دارد. بخش منابع انسانی جایی است که به شکل سنتی اکثر فعالیت‌های مرتبط با ساختن برند کارفرمایی در آن انجام می‌شده است و در برخی از شرکت‌ها، اگرچه بخش بازاریابی به تقویت برند کارفرمایی مشغول است، اما به منابع انسانی گزارش می‌دهد. در نهایت، ایجاد برند کارفرمایی نیازمند همسویی و همکاری محکم میان منابع انسانی و بخش بازاریابی است تا فعالیت‌های آنها اثرگذار باشد. بازاریابان ممکن است مهارت‌های بسیاری داشته باشند، اما احتمالاً نمی‌توانند انگیزه‌ها یا تفاوت‌های ظریف کارمندان را در تعاملات روزانه درک کنند. از طرفی در حالی که منابع انسانی در درک این موضوع قدرتمند است، مهارت‌ها و منابع مرتبط با ایجاد کمپین‌های بازاریابی را ندارد.

### بازاریاب‌ها چه می‌کنند؟

بازاریابی وسواس بسیاری روی مشتریان شرکت دارد. بنابراین دیدگاه آنها به مشتریان بسیار ارزشمند است. بازاریابان مالک روایت و تجربه کلی برند هستند. آنها همچنین به طور منحصر به فردی آماده‌اند تا اطمینان حاصل کنند که «درون» و «بیرون» برند با هم هماهنگ هستند. هر شکافی در این بین کارآمدی و تأثیر یک برند را از بین می‌برد. تنها کافی است بازاریاب‌ها آنها همان رفتاری را که در قبال یک مشتری بالقوه در پیش می‌گیرند، با یک کاندیدای موقعیت شغلی داشته باشند یا همان برخوردی را که با مشتریان خود انجام می‌دهند، روی کارمندان اعمال کنند. این گونه استراتژی برند سنتی را به یک استراتژی برای ایجاد و تقویت برند کارفرمایی تبدیل می‌کنند. اصول مشابه هستند؛ جذب، تبدیل، ایجاد روابط و تشویق به حمایت. در چندین شرکت که برندسازی کارفرمایی مبتنی بر منابع انسانی را انجام می‌دهند، تمرکز بر جذب استعدادهاست، در حالی که دیگران را نادیده می‌گیرند. بیشتر فعالیت‌های روزانه برندسازی کارفرمایی خوب، نزدیک به کاری است که بازاریابان به طور منظم برای مخاطبان متفاوت انجام می‌دهند. از این رو بازاریابان می‌توانند مهارت‌های خود را به برندسازی کارفرما بیاورند تا کیفیت را افزایش دهند. همچنین به گفته تعدادی از پاسخ‌دهندگان این مطالعه، منابع انسانی بودجه محدودی دارد و بازاریابی می‌تواند منابع مالی، تخصص و سایر منابع ارزشمندی را با خود به همراه بیاورد.

### سه استراتژی مهم

بازاریابان دیدگاه منحصر به فردی دارند که از طریق تعامل با مشتریان و مشتریان بالقوه به دست آمده است. سه استراتژی برند و بازاریابی می‌تواند به طور قابل توجهی برند کارفرمایی را تقویت کند.

**پل زدن میان تجربیات:** طبق تحقیقات فارستر، کارمندان نقش مهمی در ارائه تجربیات مشتری و شکل دادن به درک برند دارند. به این ترتیب، نام تجاری کارفرما باید رابطه بین چنین تجربیاتی را در نظر گرفته و آنها را تقویت کند.

**با احساسات پیش بروید:** درگیری عاطفی از فایده عملکردی فراتر می‌رود. از این رو، این ابرقدرت یک برند است. در حالی که کارمندان و مشتریان ممکن است انتخاب‌های متفاوتی داشته باشند، قدرت احساسات در شکل دادن به انتخاب‌های آنها مشابه است. بنابراین، نام تجاری کارفرما باید از مبادلات منطقی ارزش پیشنهادی کارفرما فراتر رفته و آن را به معناداری و ارتباط ارتقا دهد. چرخه عمر را طولانی کنید: چرخه عمر برند با استعفای یک کارمند به پایان نمی‌رسد. آنها ممکن است به سازمان دیگری بپیوندند و همچنان برای سازمان قبلی خود ارزش آفرینی کنند. از این رو، نام تجاری کارفرما در استحکام بخشیدن به پیوند با یک کاندیدای موقعیت شغلی و برانگیختن حمایت فرد در دوره کارمندی و فراتر از آن، نقش فعالی دارد.

### تمرکز بر سه حوزه مؤثر در ایجاد یک تغییر

بخش بازاریابی کارمندان جدید را نمی‌شناسد. اما از آنجا که آنها به مشارکت بیشتر در برندسازی کارفرما می‌کنند، باید سه حوزه کلیدی را برای ایجاد یک تغییر عظیم در اولویت قرار دهند.

**برتری:** همان منابع، مهارت‌ها و تلاش‌هایی که یک برند را برای مصرف‌کنندگان جذاب می‌کند، برای جذب کاندیداهان نیز مؤثر است. برتری یک برند در این زمینه ارتباط تنگاتنگی با شهرت برند دارد؛ چیزی که مورد توجه بخش بازاریابی است و می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر جذب و حفظ کاندیداهای داشته باشد.

**تعامل:** در حالی که منابع انسانی تعاملات کلی کارکنان را مدیریت می‌کند، بازاریابی باید نقشش را در شکل دادن به تعاملات به گونه‌ای ایفا کند که این تعامل‌ها منعکس‌کننده شخصیت کلی برند باشد.

**همسویی:** بازاریابی باید ارتباط برندسازی کارفرما و منابع انسانی را تسهیل کند. باید برندی منحصر به فرد ایجاد کند که در هم در داخل شرکت همسویی در میان بخش‌های مختلف قابل مشاهده باشد، هم از دید ناظر بیرونی. لازم است اطمینان حاصل شود که فرایند فعالیت‌هایی مانند استخدام و ورود نیروی جدید، یادگیری و توسعه به گونه‌ای است که تجربیات کارکنان را هم‌تراز تجربیات مشتریان می‌کند.



## بحران استفاده از فناوری

### تشخیص چهره

## مسئله مهم دریافت اجازه

سازمان دیده‌بان حریم خصوصی استرالیا تحقیقاتی را در مورد دو غول خرده‌فروشی به دلیل استفاده آنها از فناوری تشخیص چهره آغاز کرده است. شرکت سخت‌افزار بایننگز و فروشگاه بزرگ کی‌مارت «تصویر چهره» مشتریان را در برخی مکان‌ها جمع‌آوری می‌کنند. گروه حمایت از مصرف‌کننده چویس می‌گوید این فناوری غیراخلاقی و تهاجمی است و بدون رضایت یا استدلال مناسب استفاده می‌شود. هر دو خرده‌فروش از استفاده از آن به عنوان یک اقدام ضد سرقت و ایمنی دفاع کردند.

کمیسیون اطلاعات استرالیا گفت که دفتر او تحقیقاتی را برای تعیین اینکه آیا آنها قوانین حریم خصوصی را نقض کرده‌اند یا خیر، آغاز کرده است. آنجیلین فالک گفت: «خرده‌فروشان استرالیایی تنها در صورتی می‌توانند اطلاعات حساس بیومتریک را جمع‌آوری کنند که این اطلاعات را برای فعالیت‌های خود به طور منطقی لازم داشته باشند و «رضایت صریح» را از مصرف‌کننده اخذ کنند»

کمیسیون فالک ماه گذشته پس از افشای استفاده از این فناوری، گفت: «در حالی که جلوگیری از سرقت و ایجاد یک محیط امن اهداف مهمی هستند، اما استفاده از فناوری‌های با تأثیر بالا بر حفظ حریم خصوصی در فروشگاه‌ها، خطرات حریم خصوصی قابل توجهی دارد.» خرده‌فروشان باید بتوانند پاسخی مناسب در این مورد ارائه دهند. سال گذشته، فالک متوجه شد که فروشگاه‌های زنجیره‌ای سون الون با جمع‌آوری آثار چهره در موردی مشابه، حریم خصوصی مشتریان را مختل کرده است. کمیسیون حقوق بشر استرالیا خواستار ممنوعیت استفاده از این فناوری تا زمانی است که استرالیا قوانین خاصی برای استفاده از آن ندارد.

چویس گفت که بایننگز و کی‌مارت استفاده خود از این فناوری را تنها در اطلاعیه‌های کوچک «شرایط ورود» در جلوی فروشگاه‌ها و در سیاست‌های حفظ حریم خصوصی به صورت آنلاین مطرح می‌کنند. آنها بیش از هزار خانوار را مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که بیش از ۷۵ درصد از آنها اطلاع از استفاده از این فناوری نداشتند.



شماره ۵۸  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال دوم

# مکرون؛ متهم اول اوبریزاسیون!

## حمایت پنهانی امانوئل مکرون از شرکت اوبر لورفت

خود افتخار می‌کند و اگر لازم باشد در آینده نیز آن را انجام خواهد داد.

### مکرون: فرانسه پیشگام حمایت از پلتفرم‌های آنلاین است

مکرون خود را در زمینه توسعه کسب‌وکارهای اینترنتی پیشرو می‌داند و می‌گوید که فرانسه در وضع مقررات برای پلتفرم‌های آنلاین پیشگام بوده است. او معتقد است که بدون وجود کسب‌وکار و کارآفرینی، ایجاد شغل برای جوانان دشوار است؛ بنابراین او ملاقات خود با شرکت‌هایی نظیر اوبر را مصداقی از اشتغال‌زایی در فرانسه می‌داند.

مکرون همچنین مخالفانش در پارلمان را مورد انتقاد قرار داده و گفته که آنها جهت مسیر را گم کرده‌اند. به نظر او باور به عدالت اجتماعی و فرصت‌های برابر نیازمند جنگیدن برای اشتغال جوانانی است که در مناطق محروم‌تر مثل حومه‌های کارگری زندگی می‌کنند. او گفته است: «اگر برای آموزش و ایجاد نوآوری - به تعبیر دیگر فرصت‌های اقتصادی - مبارزه نکنیم، همچنان بیکاری خواهیم داشت.» به نظر او با وجود آنکه میزان بیکاری در فرانسه طی پنج سال گذشته کاهش یافته، اما هنوز هم خیلی زیاد است.

### انتقادهای مخالفان مکرون شدت گرفته است

البته توضیحات مکرون برای مخالفانش قانع‌کننده نبوده

به‌تازگی اسنادی فاش شده که نشان می‌دهد امانوئل مکرون، رئیس‌جمهور فرانسه، در سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶ که در سمت وزیر اقتصاد فرانسه کار می‌کرده، در پشت پرده با شرکت حمل‌ونقل اوبر معامله کرده است. این اقدام مکرون به زبان صنعت تاکسیرانی در فرانسه بوده، اما او در مصاحبه اخیر خود با لوموند از کار خود دفاع کرد و حتی آن را مبارزه علیه بیکاری خواند.

اسناد این لابی‌گری در میان پیام‌ها و ایمیل‌هایی یافته شده که یکی از مدیران سابق اوبر آنها را افشا کرده است. این اسناد مجموعاً ۱۲۴ هزار فایل درباره فعالیت‌های شرکت آمریکایی اوبر در سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۷ است. این مدارک ابتدا در اختیار روزنامه گاردین قرار گرفت و سپس کنسرسیوم بین‌المللی روزنامه‌نگاران تحقیقی بررسی آنها را آغاز کرد.

افشاشدن اسناد یادشده درباره اقدامات مخفیانه مکرون، موجب شد که چندین چهره سیاسی فرانسوی، از هر دو جناح چپ و راست، مطالبه کنند که پارلمان فرانسه درباره این گزارش‌ها تحقیق کند.

### آیا اوبر سیاستمداران را می‌خریده است؟

شرکت تاکسی تلفنی اوبر یکی از موفق‌ترین استارت‌آپ‌های دنیاست. اسناد افشاشده نشان می‌دهد که چگونه شرکت اوبر در سال‌های یادشده تلاش می‌کرده که با ریزنی و تبلیغات گسترده، مقامات سیاسی را با خود همراه کند و از این طریق بر صنعت تاکسیرانی دنیا مسلط شود.

بدین ترتیب، شرکت اوبر به دنبال شریک یا متحدی در فرانسه هم بوده تا بتواند فعالیت خودش را در این کشور توسعه بدهد و از قضا با استقبال وزیر اقتصاد وقت آن روبرو شده است. مدارک لورفته نشان می‌دهد که میان امانوئل مکرون و تراویس کالانیک، مدیر وقت شرکت اوبر، در پاریس، سوئیس و چند جای دیگر ملاقات‌های پنهانی صورت گرفته است. در این ملاقات‌ها، مکرون تصمیم‌ها و پیشنهادهایی برای حمایت از گسترش فعالیت اوبر در فرانسه ارائه می‌دهد. پیام‌های لورفته نشان می‌دهد که مدیرعامل وقت شرکت اوبر از امتیازاتی که مکرون به این شرکت اعطا کرده، ابراز خرسندی کرده است. اگرچه بعدها ورود اوبر به فرانسه با امتیازاتی که گرفته بود، با مقاومت سرسختانه رانندگان تاکسی در این کشور مواجه شد.

### یک امتیاز ویژه؛ هرکسی می‌تواند راننده اوبر باشد

از جمله امتیازاتی که رانندگان فرانسوی را معترض کرده بود، خدمات «اوبر پاپ» بود. طبق این امتیاز، حتی رانندگانی که پروانه فعالیت نداشتند، اجازه داشتند با مبلغی پایین‌تر مسافرکشی کنند. با وجود آنکه پارلمان فرانسه این کار را ممنوع اعلام کرده بود، اما اوبر با استناد به توافقش با دولت فرانسه همچنان به ارائه خدمات اوبر پاپ ادامه داد.

این حمایت‌ها نه فقط به زبان رانندگان تاکسیرانی فرانسه بود، بلکه موجب شد این رانندگان برای مطالبات خود دست به اعتراض خیابانی بزنند؛ اعتراضاتی که گاهی به درگیری و خشونت هم کشیده می‌شد.

پس از افشاشدن این اسناد، یکی از روزنامه‌نگاران لوموند از مکرون درباره ملاقات‌های مخفیانه‌اش با شرکت اوبر سؤال کرده و مکرون در پاسخ، از عملکرد خود دفاع کرده است. پاسخ او این است که کار وی در جایگاه یک وزیر رسمی و در چهارچوب وظایفش بوده است. او معامله با شرکت اوبر را فرصتی برای اشتغال‌زایی معرفی کرده و گفته به کرده





آیا فناوری امروزی برتر از دوران باستان است؟

## تقابل فناوری باستانی و مدرن

ما انسان‌ها از روزهای زندگی به عنوان شکارچی، زندگی در غارها تا کشف آتش راه دراز هزاران ساله پیموده‌ایم. امروزه در هر مکان ممکن در جهان زندگی می‌کنیم، دنیای ما در مقایسه با دنیای اولیه آینده‌نگر شده و همان‌گونه که در طول قرن‌ها از نظر جسمی و ذهنی تکامل یافتیم، تمدن خود را با فناوری پیشرفت دادیم. فناوری باستانی هزاره‌های گذشته راه را برای شکوفایی فناوری شکفت‌انگیز امروزی هموار کرده است. امروز ما به وضعیت پیشرفت در زندگی رسیده‌ایم که اعتبار عمده آن به اجداد ما و فناوری ابتدایی آنها می‌رسد که بنیان ساخت تمام فناوری‌های امروزی بوده است.

### چرخ

مدت‌ها پیش از ساخت لاستیک‌های جذاب فراری، نخستین چرخ دنیای ما اختراع شد که جسمی سخت و دایره‌ای با سوراخی در مرکز بود. این ساختار بودجه اختراع سایر فناوری‌های باستانی را تأمین کرد. هنگامی که به صورت افقی قرار گرفت، حرکت چرخشی برای شکل دادن به مواد رسی، چرخ سفالگری را فراهم کرد و پس از سال‌ها حتی در دکل کشتی ادغام شد و نسخه پیچیده‌تر آن توربین سد برق آبی را شکل داد.

### گوه

ابزار ساده مثلثی شکل و کاملاً معمولی است که چندین کار را راحت می‌کند. کاربرد ساده این فناوری قدیمی جدا کردن دو جسم است که با تبدیل نیروی وارده (در انتهای صاف) به نیرویی عمود بر سطح آن عمل می‌کند. هرچه کوچک‌تر باشد، برای انجام کار به قدرت/نیروی کمتری نیاز است. ساده‌ترین نمونه آن که حتی امروز استفاده می‌شود تبر است. مصریان از تبرهای برنزی برای شکستن سنگ‌های بزرگ استفاده می‌کردند و وایکینگ‌ها از آن به عنوان سلاح جنگی بهره می‌بردند.

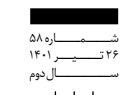
**اهرم** ←  
اهرم یک تیر چوبی یا یک میله است که توسط یک تکیه‌گاه به حرکت در می‌آید. نیروی اعمال شده بر یک سر اهرم آن نیرو را در جهت مخالف نیروی اصلی به سر دیگر آن تبدیل می‌کند. یک اهرم به اندازه کافی قوی می‌تواند ۱۰۰ برابر وزن نیروی اعمال شده را بلند کند.

**شهر باستانی و مدرن «دره سند»** ←  
این شهر در حدود دو هزار سال پیش از میلاد در شمال غربی هند قرار داشت و در زمان خود به شکل شکفت‌آوری پیشرفته بود. راه‌حل‌های مدرن مانند تفکیک فاضلاب/پسماند و برنامه‌ریزی شهری، ناودان‌های بسته، جمع‌آوری زباله، حمام‌های عمومی مجزا، لوله‌کشی و... داشت. این ویژگی‌ها نشان‌دهنده کیفیت ارزش‌هایی مانند نظافت شخصی، آب تمیز برای حمام کردن، جمع‌آوری فاضلاب برای حفظ نظافت شهر برای ساکنان بود و همه اینها نه از مواد خام امروزی مانند سیمان یا فلز، بلکه از سنگ و چوب ساخته شده بود.

### پزشکی باستان

پزشکی باستان بر پایه آزمایش و خطای زیاد شکل گرفت. بر اساس نظریه رایج ماوراءالطبیعه آن دوران برای درمان بیماری‌ها، مراسم حذف روح شیطانی اجرا می‌شد اما بعدها بقراط گفت علت بیماری می‌تواند در بدن ما باشد، نه چیزی بیهوده به عنوان روح شیطانی. بعدها آیورودا به زبان سانسکریت نوشته شد که هنوز هم یکی از روش‌های اصلی در پزشکی است.

روشن است فناوری‌های باستانی بنیان فناوری امروزی بوده است. برخی از ابزارها و سازه‌های ساده دوران گذشته هنوز در بسیاری از ماشین‌آلات پیچیده استفاده می‌شوند. فناوری باستانی به اهداف خود برای اجداد ما رسید. در مقایسه بین فناوری باستان و فناوری امروزی، هنوز برای اعلام برنده کمی زود است.



# فناوری در دنیای باستان

در دوره انقلاب نوسنگی سرعت نوآوری‌های فناوری افزایش یافت و سازمان‌های اجتماعی و سیاسی بشری پیچیده شد؛ برای درک آغاز فناوری لازم است تحولات از عصر پارینه‌سنگی قدیم تا عصر نوسنگی و تا ظهور نخستین تمدن‌های شهری را بررسی کنیم

هزار سال پیش (گروه اندکی که با آب‌وهوا سازگار شده بودند، گذار از دوره طولانی سبک زندگی پارینه‌سنگی قدیم به سبک زندگی نوین مستقر و وابسته به دامداری و کشاورزی را شروع کردند. دوره نوسنگی در نهایت به افزایش قابل توجه جمعیت، بزرگ شدن اندازه جوامع و آغاز زندگی شهری انجامید. گاهی اوقات این دوره را انقلاب نوسنگی می‌نامند، زیرا سرعت نوآوری‌های فناوری افزایش بسیار یافت و سازمان‌های اجتماعی و سیاسی بشری پیچیده شد. بنابراین لازم است برای درک آغاز فناوری به بررسی تحولات از عصر پارینه‌سنگی قدیم تا عصر نوسنگی و تا ظهور نخستین تمدن‌های شهری در حدود سه هزار سال پیش از میلاد بپردازیم.



مهران امیری

mehranamiri@gmail.com

از آنجا که برآوردهای تاریخی و انسان‌شناسی درباره پیدایش گونه‌های انسانی بسیار متفاوت است، شناسایی تاریخ فناوری بر پایه تاریخ گونه‌های انسان کمکی به تعیین نقطه دقیقی برای خاستگاه فناوری نمی‌کند. حیوانات گهگاه از ابزارهای طبیعی مانند چوب یا سنگ استفاده می‌کنند و انسان‌ها نیز بدون شک صدها هزار سال پیش از برداشت نخستین گام بنیادی در ساخت ابزارهای خود، همین کار را می‌کرده‌اند. تارسیدن به دوره‌ای که ابزارسازی به گونه‌ای منظم انجام شود و حتی تا رسیدن به مراحل متوالی استاندارد کردن دستگاه‌ها نیز دوران‌های بیشتری سپری شد. رسیدن به مرحله تخصصی در ساخت ابزار در دوران نئاندرتال‌ها (۷۰ هزار سال پیش از میلاد) ممکن شد و ابزارهای پیشرفته‌تری که نیاز

### سنگ

به سرهم‌بندی چند قطعه داشت، توسط کرومگنون‌ها انجام شد (شاید در ۳۵ هزار سال پیش از میلاد). این در حالی است که به‌کارگیری اصول مکانیکی در دوره نوسنگی (عصر حجر جدید، شش هزار سال پیش از میلاد) و عصر فلز (حدود سه هزار سال پیش از میلاد) توسط مردمان سفالگر نئولیتیک عملی شد.

### انقلاب نوسنگی

در پایان آخرین عصر یخبندان (حدود ۱۵ هزار تا ۲۰



## در پرتل تخصصی روز ملی فناوری اطلاعات به بحث گذاشته شد ائتلاف دولتی‌ها و خصوصی‌ها بر سر توسعه فناوری

جاهایی رسیده که ناچار به تصمیم‌گیری هستیم. توسعه حوزه فناوری اطلاعات بعد از تصمیمات، تازه آغاز می‌شود. فرصت‌های بسیار خوبی در این زمینه وجود دارد.»

در ادامه تقوایی به عنوان نماینده وزارت اقتصاد در حوزه فناوری اطلاعات به سخنرانی پرداخت و توضیح داد: «آیا حاکمیت شرایط و الگوی توسعه و پیشرفت خود در حوزه فناوری اطلاعات را روشن کرده است؟ کشورها رویکردهای مختلفی در این زمینه دارند و برخی خود را پیشران در این حوزه تعریف کرده‌اند. برخی به عنوان مصرف‌کننده شناخته شده‌اند. باید برای ما روشن باشد که در کدام دسته جا می‌گیریم.»

او تأکید کرد: «ما زمانی که از مانع‌زدایی صحبت می‌کنیم، باید توصیف روشنی از وضعیت داشته باشیم. یکی از موضوعاتی که به آن فکر می‌کنیم این است که موانع را شفاف کنیم و تنها منابع اطلاعاتی جدی ما در این زمینه تجربه فعالان این حوزه است که باید از آن استفاده کنیم.» ستار هاشمی، معاون توسعه فناوری و خدمات الکترونیکی ثبتی سازمان ثبت اسناد و املاک کشور نیز از دیگر سخنرانان این پتل بود. او توضیح داد: «هویت بخشی به افراد، هویت بخشی به املاک و هویت بخشی به کسب و کارها برای ما بسیار مهم است. حقیقت این است که در هویت افراد توانستیم اقدامات جدی انجام دهیم، اما در دو حوزه دیگر هنوز با تحقق اهداف فاصله داریم و در تعامل با شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند توسعه این دو بخش نیز اتفاق بیفتد.»

او ادامه داد: «ما دست یاری به سمت فعالان و متخصصان این حوزه دراز کرده ایم و طی یکی دو هفته آینده فراخوانی خواهیم داشت تا بسیاری از املاک و سامانه‌ها را برون‌سپاری کنیم.»

در مراسم روز فناوری اطلاعات یک پتل با حضور نمایندگان از نهادها و دستگاه‌های دولتی برگزار شد. معاون فناوری‌های نوین بانک مرکزی، معاون توسعه فناوری و خدمات الکترونیکی ثبتی سازمان ثبت اسناد و املاک، نماینده وزارت اقتصاد در حوزه فناوری اطلاعات و رئیس اسبق سازمان نصر در این پتل حضور داشتند. رضا قربانی رئیس کمیسیون فین تک و عضو هیئت مدیره نصر تهران مدیریت پتل را بر عهده داشت.

امیرحسین سعیدی نائینی، رئیس اسبق سازمان نصر با تبریک روز ملی فناوری اطلاعات عنوان کرد: «مشکلات فعلی ما به شرکت‌های دانش‌بنیان محدود نمی‌شود و در تمامی حوزه‌های مختلف اقتصادی چالش‌ها موجود است. مجلس و دولت هم‌اکنون خود مشکل دارند و در تنگنا هستند. به هر حال این واقعیت را باید بپذیریم که بخشی از بدنه دولت درگیر فساد است و این چرخه تنگنای مالی مدام تکرار می‌شود. شرایط اقتصادی خوب نیست و صنف و دولت و مجلس باید به کمک یکدیگر بیایند.»

در ادامه این پتل مه‌هران محرمیان، معاون فناوری اطلاعات بانک مرکزی عنوان کرد: «ارتباط حوزه فناوری اطلاعات با بانک مرکزی بسیار بیشتر شده و چالش‌های زیرساختی تا حد زیادی رفع شده است. بسیاری از مشکلات بانکی در این زمینه نیز حل شده و اکنون ما داریم آماده یک پرش می‌شویم.»

محرمیان تأکید کرد: «در حال حاضر ما با نسلی مواجه هستیم که با تلفن هوشمند بزرگ شده و بسیاری از ابعاد این حوزه در ذهن و روزمره او وجود دارد. این اتفاق مهمی است؛ چراکه تاکنون ما در خدمت دیگران بودیم و اکنون باید خود خدمت را طراحی و اجرا کنیم. مشکلات کشور در برخی موارد به



شماره ۵۸  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال دوم



### ابزار و سلاح

موادی که در دسترس بود، ابزارهای اساسی مردمان پیش از تاریخ را شکل می‌داد. اما آنگاه که فنون سنگ‌کاری را آموختند، در ابداع ابزار و اسلحه نیز مهارت یافتند. به این ترتیب نیزه سرسنگی، زوبین و تیر به شکل گسترده مورد استفاده قرار گرفت. نیزه پرتاب‌کننده نیروی محرکه بیشتری به تیر داده بود و تیروکمان ترکیب کارآمدتری بود که کاربرد آن در نخستین شواهد مستند از تاریخ فناوری، نقاشی‌های غار جنوب فرانسه و شمال اسپانیا، در شکار به روشنی نشان داده شده است. ن

بوغ این شکارچیان همچنین در تسمه‌ها، چوب‌های پرتابی (که بومرنگ‌های استرالیایی نمونه قابل توجه آن است)، تله پزندگان، تله‌های ماهی و حیوانات و تورها نشان داده شده است. ابزارها به طور یگسان تکامل پیدا نکرد، زیرا هر جامعه تنها ابزارهایی را توسعه داد که برای اهداف تخصصی خود مناسب‌تر می‌دید، اما همه آنها تا پایان دوره پارینه‌سنگی به کار می‌آمدند. انقلاب نوسنگی ابزارهای مهم جدیدی را به وجود آورد که به شکار مربوط نمی‌شد. اینها نخستین کاربردهای مکانیکی عمل چرخشی در شکل چرخ سفالگر، مته کماتی، تراش قطبی و چرخ بودند. درباره زمان اختراع این ابزارهای مهم نمی‌توان اطمینان داد اما حضور آنها در نخستین تمدن‌های شهری گویای تداوم دوره نوسنگی با پایان آن است. چرخ سفالگری که با نیروی پای کاربر به حرکت درمی‌آمد و چرخ‌های وسایل نقلیه اولیه هر دو حرکت پایدار در یک مسیر را نشان می‌داد.

پیشرفت در تولید غذا موجب بهبود ابزارها شد. فرایندهای تولید غذا در دوران پارینه‌سنگی ساده و شامل گردآوری، شکار و ماهیگیری بود. ناکافی بودن این روش‌ها برای حفظ یک جامعه به انتقال به شکارگاه‌های بهتر یا نابودی منجر می‌شد. با انقلاب نوسنگی، مهارت‌های جدید تولید غذا موجب تأمین نیازهای نوآرانه کشاورزی و دامداری شد. چوب‌های حفاری و نخستین گاو آهن‌ها، داس‌های سنگی، ساییده شدن دانه‌ها با اصطکاک بین دو سنگ و از همه پیچیده‌تر روش‌های آبیاری برای حاصلخیز نگه داشتن زمین در دره‌های رودخانه‌های نیمه‌گرمسیری بزرگ مصر و بین‌النهرین در هزاره‌های پیش از سه هزار سال قبل از میلاد، به خوبی پایدار شد.

حالی که از ابزارهای سنگی انسان‌های نخستین به تعداد شگفت‌انگیزی بر جای مانده است. در طول هزاره‌های پیش از تاریخ پیشرفت‌های مهمی در شیوه کاربرد سنگ به دست آمد. سنگ‌ها تنها زمانی به ابزار تبدیل می‌شدند که برای اهدافی ویژه شکل می‌گرفتند و انجام مناسب این کار نیازمند دسترسی به سنگ‌های سخت و ریزدانه و وسایلی بود که برای شکل دادن و به‌ویژه ایجاد لبه برش روی سنگ ابداع می‌شد. سنگ چخماق به این منظور بسیار محبوب بود، اگرچه سنگ‌های ماسه‌ای آتشفشانی نیز به شکلی گسترده مورد استفاده قرار می‌گرفتند. شواهد بسیاری وجود دارد که در دوران پارینه‌سنگی مهارت پوسته‌پوسته کردن و صیقل دادن سنگ‌ها برای ساخت ابزار تراشیدن و برش وجود داشته است. چنین ابزارهایی را در دست نکه می‌داشتند، اما به تدریج راه‌هایی برای محافظت از دست از جمله قرار دادن آن در یک دسته چوبی ابداع شد. پس از آن شیوه پایدار کردن سر سنگ در یک دسته آن را از ابزار دستی به ابزار و سلاح همه‌کاره تبدیل کرد.

دوره نوسنگی مواد دیگری مانند خاک رس برای سفال و آجر به کار گرفته شد و افزایش توانایی در کار با مواد خام و نساجی موجب تولید پارچه شد تا جای پوست حیوانات را بگیرد. تقریباً در همان دوران کنجکاو دربار رفتار اکسیدهای فلزی در کنار آتش موجب مهم‌ترین نوآوری و ارتقای فناوری شد و گذار از دوره پارینه‌سنگی به عصر فلز را رقم زد.

### نیرو

استفاده از آتش یکی دیگر از شیوه‌های بنیادین بود که در زمان نامعلومی از دوره پارینه‌سنگی گسترش یافت. یافتن شیوه مهار آتش و اینکه اصطکاک مداوم بین دو سطح چوبی خشک آتش تولید می‌کند، کشفی مهم بود. آتش در فناوری نیرو در دوران پیش از تاریخ سهم بسیار مهمی داشت. اگرچه به شکل مستقیم نیروی کمی از آتش به دست می‌آمد و جوامع پیش از تاریخ کاملاً به نیروی انسانی وابسته بودند، اما آنها در روند انتقال به یک الگوی پایدارتر زندگی در نوسنگی شروع به استفاده از قدرت حیوانات اهلی کردند. همچنین به نظر می‌رسد در پایان دوران پیش از تاریخ بادبان به عنوان وسیله‌ای برای مهار باد در قایق‌های کوچک به کار گرفته شد و چرخه طولانی از پیشرفت‌ها در حمل‌ونقل دریایی آغاز شد.





### نصایح عرفی شیرازی

## که عین جهلی و داری گمان که دانایی

جمال الدین شیرازی متخلص به عرفی از مشاهیر و شعرای شیراز در قرن دهم هجری است که در سال ۹۶۳ ه. ق. متولد شد و در موسیقی و خط نسخ مهارت به دست آورد. در ابتدای جوانی به هندوستان مهاجرت کرد و در سلک مداحان ویژه اکبرشاه در لاهور درآمد. شهرت او در قصیده‌سازی به سبک هندی است. از وی دو مثنوی به نام‌های «مجمع الالبکار» و «فرهاد و شیرین» و رساله‌ای به نثر درباره تصوف به نام «نفسیه» باقی مانده است. عرفی در سال ۹۹۹ ه. ق. در لاهور درگذشت.

به حیرتم که چه دار و رهندت زین درد که عین جهلی و داری گمان که دانایی

خراب کرده جهلی و فارغ از دانش عظیم دردی داری و بس شکیبایی

زمانه بهر تو تابوت می دهد سامان تو خود ز گوشه مسند فرو نمی آیی

هزار مغلطه داری در آستین پنهان کلاه گوشه دانش به عرش اگرسایی

از آن حساب تو هر دم تفاوتی دارد که قدسرو نیینی و سایه پیمایی

چه عذرهای موجه نهی معاصی را بچش لعاب دهانت که قند می خایی

سبک عنان شو و خود را به ملک علم رسان ازین چه سود که انگشت جهل می خایی

جنون ز سر بر نه و دست عقل گیر و بیا کزین پهانه مسلم نه ای که شیدایی

دو شیوه داری و در هر دو عرفی از توبه است که ترهات فروشی و عمر فرسایی

سخن دراز شد افسانه تا به کی خوانم اگر سخن شنوی بس همین که خود را بی

گرت هواست که گویم چگونه می باشی بگویمت بنگر واژگونه می آیی



شماره ۵۸  
تیر ۱۴۰۱  
سال دوم

# مردی که یک جهان را علف کرده

اصلاً ایلان ماسک را بی خیال؛ من از شما سؤال می کنم: مایی که موقع گوگل کردن، سن مان به صورت خودکار به زیر ۱۳ سال می رود و کودک درون مان فعال می شود، اصلاً اجازه حرف زدن در مورد خریدن یا نخریدن توئیتر را داریم؟

یک مشتری هم پایش ننشسته؛ حتی ایلان ماسک.



اصلاً ایلان را بی خیال؛ بیایید برگردیم ایران. من از شما سؤال می کنم: مایی که موقع گوگل کردن، سن مان به صورت خودکار به زیر ۱۳ سال می رود و کودک درون مان فعال می شود، اصلاً اجازه حرف زدن در مورد این چیزها را داریم؟



عبدالله  
مقدمی

@moghadamy0007



آن طوری مظلوم مظلوم نگاه نکنیم و خودمان را به آن راه نزنیم هم بهتر است. حتماً یک کاری کرده ایم که همراه اول و ایرانسل جلوی دسترسی مان را به جست و جوی های بالای ۱۳ سال بسته اند دیگر. به نظر من یکی، موضوع را بیشتر باز نکنیم بهتر است، وگرنه عزیزان دل پرونده مان را می ریزند وسط و ... ولش کنید. بدون نت می شود زندگی کرد، اما بدون آبرو نه.



المنه لله که جوانان همه الون  
بر موج نت گوشه ولپ تاپ روانند  
در مورد اخبار جهان در جریانند  
اما نکن ای دوست فراموش! «جوانند»



یعنی این لاکردار نمی گذارد این ستون نیم بند ما چند هفته ای اسمش را فراموش کند. یاد و خاطره اش همواره زنده است. اصلاً انگار با بازی بازی کردن با مردم جهان لذت می برد. غلط نکنم این آدم از آنهایی بوده که در بچگی، زنگ خانه مردم را می زده و فرار می کرده، وگرنه چه دلیلی دارد کسی که خودش عضو هیئت مدیره یک جایی باشد، به شیوه مدیریت آنجا گیر بدهد. یکی نیست بگوید: «برادر من! خریدار نیستی، بگو نمی خواهم. چرا توی سر مال می زنی؟»



هر هفته که می خواهم کرکره این ستون را بالا بدهم، توی دلم چهار تا قل هو الله می خوانم، مگر دوباره با این آدم درب و داغان خرمایه دار چشم تو چشم نشوم اما نمی شود که نمی شود. اصلاً من هیچ، شما بگویید؛ کسی که دنبال ساخت شهرک در کره می رخ است اما روی کره زمین ده متر خانه ندارد و مدام توی خانه رفقا و آشنایان پلاس است، آدم طبیعی است؟ نه جان من! این شخص طبیعی است؟

آخر آدم این همه نا آرام؟ این همه جنجالی؟ لعنتی تو دیگر چه می خواهی؟ تو که ثروتمندترین آدم روی کره زمین هستی. تو همین امسال به اندازه عایدی ده سال مملکت ما فقط ضرر داده ای. به من بگو تو دیگر چه مرگت است؟ این همه شل کن سفت کن هایت برای چیست؟ یک بار عینهو آدمیزاد بگو بالاخره خریداری یا نه؟ یک بار تکلیف هیئت مدیره بدیخت را تعیین کن. نمی شود که یک روز بگویی «تمام شد و خریدم» و فردا بزنی زیر میز و دبه کنی. آخر این انصاف است که تو داری؟



راستش همین الان دارم قیافه اعضای هیئت مدیره توئیتر را تصور می کنم که همگی یک طرف میز ننشسته اند و زل زده اند به آن طرف که ایلان خان همین طور خنده خنده و مسخره مسخره دارد خیارش را پوست می گیرد و می گوید: «نچ! عزیزان دلم من یکی از خرید پشیمان شدم.» اعضا که با شنیدن این حرف انگار یک سطل آب یخ روی کله شان ریخته اند، کمی پس کله شان را می خاراندند و به هم نگاه می کنند و دعا می کنند بالاخره یکی یخ جلسه را بشکند و بلند شود برود یقه آن ماسک گلایی را بگیرد و داد بزند: «مردک! مگه ما علف توئیتم؟ نمی خری نخر. صد تا مشتری پاش نشسته...» اما هیچ کس بلند نمی شود. چون همه می دانند که

شب نوشته های یک بچه نوآورا (۵۰)

## لبه تکنولوژی دقیقاً کجای تکنولوژی است؟

می دانم که جمع ما از سر بیکاری در برنامه شرکت نکرده بود؛ تازه اگر بیکار بودیم - که نبودیم - پولدار که نیستیم تا برای یک برنامه به عنوان حامی چند ده میلیون تومان پول بدهیم، بعد رئیس مان را با خودمان برداریم و همراه کارشناس و مشاور و فلان و بهمان اول صبح یک روز آخر هفته برویم توی جلسه ای شرکت کنیم که چه بشود؟ ولی گویا چند نفری نه تنها خودشان بیکار بودند، بلکه پولدار هم بودند و پرداخت چند میلیون زیاد به چشم شان نمی آمد؛ و گرفتن اضافه کاری در یک صبح روز تعطیل و دعوت شدن برای سخنرانی و عکس یادگاری را هم دوست داشتند. هفت، هشت نفری آمده بودند و دو

سه تایی خبرنگار و عکاس هم دنبال شان بود که رخداد حضور قهرمانانه را ثبت کنند و پیش از سخنرانی شان هم یکی شان پرید بالا و سه پایه را گذاشت تا حضور تاریخ ساز رئیس فیلمبرداری شود. خدا کند چند ثانیه ای هم که دست در کمر انداخته بود و شلوارش را به سبک زیرشلواری های مامان دوز بالا می کشید، ثبت کرده باشد که نمایش آن با حرکت آهسته بدون شک جذاب خواهد بود.

داستان این است که قرار بود با چند نفر از مدیران برای شرکت در یک برنامه گردهمایی تخصصی و مسابقه فنی حاضر شویم؛ چون نمی خواستیم وقت دیگران را بگیریم، پیش از برنامه چند جلسه هماهنگی داخلی داشتیم، درباره تبلیغات و بهره برداری کاری از رخداد گفتیم و شنیدیم، برای پنج دقیقه وقت سخنرانی برنامه ریزی کردیم، نوشتیم و خط زدیم؛ لباس مرتب پوشیدیم و نیم ساعت پیش تر رتقیم که نظم رعایت شود. کمر بندها را هم سفت بسته بودیم تا شلوارمان شل نباشد و جلوی تریبون بالا نکشیم.

نوبت آقای دکتر، همان رئیس خوش لباس و خوش منظر و خوش عکس که رسید، در حال رسیدن به تریبون شلوار را بالا کشیده با همون کفش و اکس نرده و کت بدون اتو اما زیر فلش دوربین ها سخنرانی را آغاز فرمودند؛

و به ما و بقیه جوان های حاضر فهماندند چقدر خوب است که هستیم و علاقه مند به همکاری و جذب استعداد های برتر است. حرف های دیگران درباره تکنولوژی، ترندهای روز، گوگل، ابزارهای مانیتورینگ، سهم بازار، اقیانوس قرمز، استارتاپ، سرمایه گذاری را این دسته گل دوست داشتنی با این جمله تکمیل کرد که ما روی لبه تکنولوژی هستیم و برای همین سه تا شرکت داریم و اصلاً رتقیم روی لبه اش چون دل مان می خواهد. شما نگران تازه شکفته بیشتر ما را دوست داشته باشید. خلاصه اینکه گزارشی داد مثل همه گزارش های اداری. اداره روابط عمومی شان چندتا کلیپ پخش کرد چنان بی ربط، مثل آموزش پنچرگیری در جلسه بله بران؛ تنها کلمه دندان گیر برای رئیس همان لبه تکنولوژی بود و انگار به جز لبه تکنولوژی تنها به این فکر کرده بود که قرار است با برویج برود سمینار، ولی چون باید عکسش را بگذارند توی اینترنت، یک گروه خبری کامل آورده بود.

وقتی مجری در آخر برنامه رو به جوان های خسته از این رخنمایی ناموزون گفت: «امروز مدیرانی با شما صحبت کردند که جمعاً بیش از ۲۰۰ سال سابقه دارند»، من هنوز به فکر سازمانی بودم که اینها روی لبه تکنولوژی آن را اداره می کنند و مبهوت از اینکه لبه تکنولوژی دقیقاً کجای آن است؟



مهران امیری



mehranamiri@gmail.com





۶  
 حاشیه های یک مصاحبه با  
 رویترز؛ آمریکایی ها این بار  
 بایننس را به خاطر فعالیت  
 ایرانی ها زیر فشار گذاشته اند  
**گل به خودی  
 عسل و دوستان**

# عصرانه رمزارزی

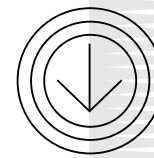
شبکه سازی و تعامل فعالان رمزارزی ایران  
 در اولین رویداد عصرانه راه کار



۸  
 مجتبی توانگر  
 تعبیر رویکرده  
 رمزارزها تحسین برانگیز  
 اما ناکافی است



۱۰  
**آیا استخراج بیت کوین همچنان سودآور است؟**



دیدار فعالان دارایی دیجیتال، بلاکچین و رمزارز کشور در عصرانه راه کار

## قدرت یک صنعت در گرو اتحاد رقباست

پنجشنبه‌ای که گذشت، اولین عصرانه راه کار، دوره‌می فعالان کسب و کارهای اقتصاد نوآوری ایران را برگزار کردیم. ما در این دوره‌می برای اولین بار در میان جمعی از فعالان اقتصاد نوآوری کشور از «کارخانه نوآوری رسانه راه کار» گفتیم؛ کارخانه‌ای برای تولید رسانه و محتوای کسب و کاری. در حال حاضر تمرکز ما بر فناوری و نوآوری در حوزه‌های مالی و کسب و کاری است و همان طور که تا امروز چندین رسانه تخصصی ساخته‌ایم، در حال ساخت رسانه‌های تخصصی این حوزه هستیم؛ رسانه‌هایی که بتوانند تأثیرگذار باشند و جریان ساز.



مینا والی  
مدیرمسئول

@mina\_vali

یکی از کارکردهایی که تاکنون رسانه‌های راه کار یعنی پایگاه خبری راه پرداخت، ماهنامه عصر تراکنش، هفته‌نامه‌های کارنگ و رمزارز داشته‌اند، معرفی و شبکه‌سازی اعضای کامیونیتی و اکوسیستم اقتصاد نوآوری ایران بوده است. در آینده رسانه‌های جدید راه کار در کنار اطلاع رسانی و تولید ادبیات، فعالیت شبکه‌سازی حرفه‌ای را نیز انجام خواهند دهند. تلاش می‌کنیم در کنار محصولات رسانه‌ای با برگزاری رویدادهای مستمر با عنوان «عصرانه‌های راه کار» فضایی برای دیدار رودررو برای فعالان یک صنعت ایجاد کنیم.

پنجشنبه‌ای که گذشت، اولین رویداد را پشت سر گذاشتیم؛ رویدادی که امیدواریم به‌طور منظم و هر ماه برگزار شود. در هر رویداد میزبان بخشی از فعالان اقتصاد نوآوری کشور خواهیم بود. در رویداد اول فعالان دارایی دیجیتال، بلاکچین و رمزارز دور هم جمع شدند؛ فعالانی که به سبب چالش‌های پرشمار حوزه تخصصی‌شان به شدت نیازمند دیدار رودررو با یکدیگر، تأثیرگذاران و ایجاد گفتمان مشترک هستند. از آنجایی که دارایی دیجیتال، بلاکچین و رمزارز حوزه‌ای نوپا در دنیا و ایران است، تعامل میان کسب و کارها نیز هنوز به‌طور مناسب شکل نگرفته، این تعامل و همراه شدن و در یک کلام اتحاد رقبا، می‌تواند به هم‌صدایی کسب و کارها و قدرت گرفتن آنها برای پیگیری مسائل صنفی کمک کند.

در کنار دیدار با یکدیگر، دیدار و گفت‌وگو با سایر حلقه‌های زنجیره ارزش فعالیت‌های دارایی دیجیتال، بلاکچین و رمزارز نیز می‌تواند به توسعه این اکوسیستم کمک کند؛ اتفاقی که در خلال رویدادهایی همچون عصرانه راه کار رخ خواهد داد، همچنان که در رویداد اول به همت بانک شهر شاهدش بودیم. امیدواریم با رسانه‌های تخصصی راه کار و رویدادهایی با حضور متخصصان و فعالان هر بخش از صنعت بتوانیم به نزدیکی اعضای آن کمک کنیم.



شماره ۲۸  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال دوم

# حای خالی

## بازیگران بزرگ صنعت مالی

رشد اکوسیستم رمزارزی ایران در گرو تعامل با دیگر اکوسیستم‌های اقتصادی است

قدرت قانون نیست که اداره می‌شود، بلکه بر مبنای قانون قدرت است! در این مسیر این قدرت‌های جهانی هستند که هرگونه که بخواهند و از هر چیزی که بخواهند، استفاده و سوء استفاده می‌کنند. فعالیت در فضای کسب و کارهای ایرانی، خصوصاً آنهایی که با جهان در ارتباط است، به درایت و تدبیری نیاز دارد که به دست آوردن آن به مرور زمان و تجربه احتیاج دارد.



رضا قربانی  
@mediamanager\_ir

یکی از پاشنه آشیل‌های اکوسیستم رمزارزی امروز ایران عدم ارتباط این اکوسیستم با بخش‌های دیگر اقتصاد نوآوری است. اگر فعالان دنیای رمزارزی ایران تلاش

نکنند با بخش‌های دیگر اقتصادی ارتباط برقرار کنند، دچار بیماری در خودماندگی می‌شوند. هیچ بخشی از اقتصاد یک کشور به تنهایی نمی‌تواند موفق باشد و حتی اگر به موفقیتی هم دست یابد، پایدار نیست. دستیابی به موفقیت پایدار از مسیر تعامل و ارتباط پیوسته با بخش‌های دیگر اقتصاد می‌گذرد. به عبارتی کسب و کارهای بزرگ رمزارزی ایران باید بتوانند خودشان را به بخش‌های

احتمالاً در جریان ماجرای گزارش منفی خبرگزاری رویترز درباره صرافی رمزارز بایننس هستید. در همین شماره «رمزارز» هم مطالبی درباره آن کار شده و

می‌توانید به آنها مراجعه کنید. واقعیت این است که بسیاری از افرادی که در دنیای رمزارز ایران و جهان رشد کرده‌اند، افراد کم‌سن و سالی هستند که ممکن است ابعاد گوناگون ماجراهای مرتبط با اکوسیستم را درک نکنند. همان قدر که حضور افراد جوان در دنیای کریپتو نقطه قوت این فضا است، می‌تواند به پاشنه آشیل آن هم تبدیل شود. دنیای رمزارزها دنیای کسب و کار است و دنیای کسب و کار پیچیدگی‌های خودش را دارد. تربیدهایی که با سادگی به مسائل نگاه

می‌کنند و متوجه مرزبندی‌های سیاسی نیستند، ممکن است صادقانه با رسانه‌های خارجی صحبت کنند، ولی رسانه‌های خارجی هم صادقانه به منافع همه ایرانیان ضربه می‌زنند! البته در این مورد خاص هدف ضربه‌زدن به بایننس بوده، اما اثر جانبی آن ایجاد محدودیت‌های بیشتر برای ایرانیان خواهد بود. متأسفانه بیشتر بچه‌هایی که در اکوسیستم رمزارز رشد کرده‌اند، نمی‌دانند که جهان بر مبنای

# کارنگ

## رسانه اقتصاد نوآوری ایران

karangweekly.ir





## فرصتی برای یک فرصت سوزی دیگر نداریم! پیام ساده دورهمی رمزارزی‌ها

شانگهای می خواهد برای تبدیل شدن به هاب متاورس تا ۵۲ میلیارد دلار سرمایه گذاری کند. اندونزی برای تسهیل دسترسی مردم به خدمات پرداخت، حمایت زیادی از حضور شرکت‌های رمزارزی و بلاکچینی در این کشور می‌کند. اسپانیا و فرانسه بر سر اینکه بایننس، صرافی بزرگ چینی فعالیت اروپایی خود را در کدام کشور دنبال کند، با هم رقابت می‌کنند. صندوق‌های بزرگ مالی و سرمایه‌گذاری جهان برای سهم گرفتن از بازار مالی غیرمتمرکز در حال شکل‌گیری (دیفای)، بخشی از پورتفولیوهای خود را به سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی از این دست اختصاص داده‌اند....

اینها خبرهایی است که هر روز در حال خواندن آنها و مطالبی مشابه‌شان هستیم؛ خبرهایی که نشان می‌دهد فناوری‌های غیرمتمرکز، دارایی‌های دیجیتال، کسب‌وکارهای بلاکچینی و مهم‌تر از همه رمزارزها به شدت مورد توجه سیاست‌گذاران و دولت‌ها و

شرکت‌های بین‌المللی قرار گرفته‌اند. هیچ‌کس نمی‌خواهد فرصتی را که ۳۰ سال پیش و هنگام راه‌افتادن قطار شرکت‌های اینترنتی از دست داده، یک بار دیگر در این حوزه جدید و البته انقلابی‌تر از کف بدهد!

دورهمی فعالان کسب‌وکارهای رمزارزی و بلاکچینی ایران که به همت راه‌کار در آخر هفته گذشته برگزار شد، نشان می‌دهد که منابع انسانی و انگیزه‌های کسب‌وکاری این حوزه تا چه اندازه غنی و دارای ظرفیت رشد و بالندگی است. به دور از هیجانات قیمتی در بازار رمزارزها که امری گذرا و سطح پایین در کلیت اقتصاد غیرمتمرکز است، دیدن آینده و رفتن به سوی آن، آن هم با میدان‌داری بخش خصوصی و نوآوران و کارآفرینان آن نیاز و هدفی است که این دورهمی نشان داد قابل تحقق است. این گذار اما شرط‌های زیادی دارد. از جمله همراهی قانون‌گذار و بخش دولتی اقتصاد که باید موانع را از سر راه نوآوری و کسب‌وکارهای مرتبط با آن بردارد.

## بالا نبودن تعداد مدیران ارشد کسب‌وکارهای رمزارزی

چه پیامی به جامعه می‌دهد؟

### جدی گرفته نمی‌شویم

چرخه اقتصاد کشور گرفته، هنوز مدیران ارشدش به ۲۰۰ نفر هم نمی‌رسد. این یعنی این صنعت با وجود تمام دربرگیری و فراگیری که در جامعه ایجاد کرده، ولی در لایه ارشد در بهترین حالت ۲۰۰ نفر بیشتر ندارد که برایش در لایه‌های حاکمیتی و حقوقی و قانونی سینه پیش دهند و برای این صنعت و خارج‌کردنش از فضای خاکستری بچنگند. شاید یکی از مهم‌ترین دلایلی که این صنعت هنوز از سوی نهاد ناظر یا نهادهای حاکمیتی جدی گرفته نمی‌شود، همین کم‌بودن تعداد بازیگران مهم و مطرح و در پی آن کم‌بودن لایه مدیران ارشد این صنعت باشد.

شاید وقت آن رسیده که کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ این صنعت از لاک خود بیرون بیایند و برای رسمیت بخشیدن به این صنعت قدم در میدان بگذارند. شاید وقت آن رسیده که کسب‌وکارهای مختلف در این صنعت که هنوز چهره روشنی از خود بروز نداده‌اند، در میدان ظاهر شوند تا از بیرون جامعه فعالان، این صنعت یک جمع کوچک ۱۰۰ یا ۲۰۰ نفره به نظر نیاید.

شاید وقت آن رسیده که برای جدی گرفته شدن خودمان، جمعی را شکل و نشان دهیم تا عمق بزرگی و فراگیری این صنعت در کشور نمایان شود؛ جمعی درخور همان عمقی که خدمات این صنعت در میان مردم دارد.

پنجشنبه هفته گذشته اولین عصرانه راه‌کار را برگزار کردیم و قرار است هر ماه این عصرانه با حضور مدیران ارشد صنایع مختلف تکرار شود، ولی اولین آن با حضور مدیران ارشد کسب‌وکارهای رمزارزی و صرافی‌ها برگزار شد؛ اتفاقی که در نوع خودش برای اولین بار بیش از ۱۰۰ نفر از مدیران ارشد صرافی‌های مطرح کشور را در این حجم دور هم جمع کرد. هرچند استقبال از این رویداد در مدیران صرافی‌های کشور بالا بود و از شهرهایی غیر از پایتخت نیز برای حضور به تهران آمده بودند، اما به عنوان

کسی که مسئولیت دعوت مهمانان را بر عهده داشت، باید بگویم تعداد مدیران ارشدی که در این صنعت می‌شناختم به زحمت به ۱۵۰ نفر می‌رسید که از آن بین حدود ۱۰۰ نفر را به ناچار انتخاب و دعوت کردم. آن هم برای فردی چون من که در محور شبکه‌سازی بسیاری از مدیران صنایع مالی با یکدیگر بوده و شاید اگر قرار بود چنین فهرستی با محدودیت ۱۰۰ نفر برای صنعتی مثل بانکداری یا پرداخت ارائه دهم، یقیناً با یک فهرست هزار یا دو هزار نفره مواجه بودم که تازه باید از همه جایش می‌زدم تا بتوانم ۱۰۰ نفر را دستچین و دعوت کنم. اما در رمزارز کار ساده‌تر بود، چون جامعه مدیران کوچک‌تری داشت.

همین اتفاق ساده برایمان نشانه‌ای بود که صنعت رمزارز با وجود تمام سهم‌هایی که از

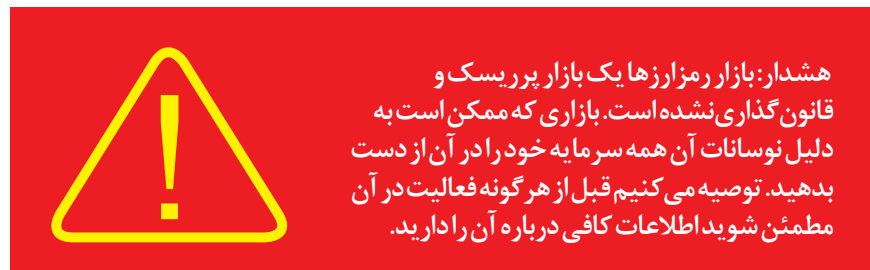
سنتی گره‌بزنند و اگر شکافی را که بین‌شان وجود دارد، پر نکنند، در نهایت به ضرر خودشان خواهد بود. از آن سو بخش سنتی و به‌طور خاص بانک‌ها و کسب‌وکارهای بزرگ مالی کشور باید دست دوستی به سوی کسب‌وکارهای بزرگ رمزارزی ایران دراز کنند. بخش سنتی‌ای که چابک‌تر عمل کند و زودتر وارد تعامل و شراکت با بازیگران دنیای رمزارزهای ایران شود، قطعاً از باقی کسب‌وکارها موفق‌تر خواهد بود. اکوسیستم رمزارزی ایران اکنون نیاز دارد که تعامل جدی‌تری با بخش‌های گوناگون اقتصاد داشته باشد. در مرحله اول، اکوسیستم رمزارزی ایران باید در میان بازیگران جدی اکوسیستم اقتصاد نوآوری کشور پذیرفته شود و بعد از آن لازم است که با بخش‌های سنتی‌تر هم ارتباط پیوسته برقرار کنند.

رمزارزها و دارایی‌های دیجیتال اگر نتوانند به بخشی از زندگی روزمره مردم تبدیل شوند، محکوم به شکست خواهند بود. رمزارزها با این ایده شکل گرفتند که ابزار پرداخت باشند؛ منتها هم به دلیل مسائل فنی و هم به دلیل مسائل رگولاتوری این مهم رخ نداده است. هنوز رمزارزها به‌عنوان ابزار پرداخت شناخته نمی‌شوند و اینکه به‌عنوان دارایی دیجیتال مطرح می‌شوند، نشان از این دارد که هنوز نتوانسته‌اند در ادعای خود کاملاً موفق باشند. هرچند برخی از رمزارزها پارافراتر از پرداخت گذاشته‌اند و می‌خواهند ارزش افزوده بیشتری ارائه دهند، ولی هنوز در ابتدای راه قرار دارند. آنچه مهم است، تغییرات فناورانه، کسب‌وکاری و قانونی مرتبط با رمزارزهاست تا این ابزارها را به بطن زندگی مردم بیاورد. برای اینکه این دستاورد فناورانه به بطن زندگی مردم وارد شود، فعالان این حوزه باید با بدنه جامعه ارتباط مستمر برقرار کنند.

هیچ اکوسیستمی بدون تعامل رشد نمی‌کند؛ اکوسیستمی که رشد نکند، محکوم به نابودی است. بلوغ در کسب‌وکارها به‌مرور و با تجربه به دست می‌آید. آنچه این روزها در مورد آن بحث‌هایی می‌شود و مطالبی که رسانه‌های بین‌المللی درباره ایران می‌نویسند، نشان از این دارند که برای توسعه کسب‌وکارها باید روی توسعه دانش و مهارت‌های اعضای اکوسیستم بیشتر از گذشته کار کرد. اگر ما نخواهیم یا نتوانیم دانش اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی اعضای اکوسیستم را افزایش دهیم، در نهایت این اکوسیستم نابود می‌شود. این مهم نیز رخ نمی‌دهد مگر اینکه پای کسب‌وکارهای بزرگ به این اکوسیستم باز شود. این اتفاقی است که در نهایت این صنعت را یک گام به جلو می‌برد.



شماره ۲۸  
تیر ۱۴۰۱  
سال دوم



**هشدار: بازار رمزارزها یک بازار پرریسک و قانون‌گذاری نشده است. بازاری که ممکن است به دلیل نوسانات آن همه سرمایه خود را در آن از دست بدهید. توصیه می‌کنیم قبل از هرگونه فعالیت در آن مطمئن شوید اطلاعات کافی درباره آن را دارید.**





معاون فناوری اطلاعات  
بانک شهر عنوان کرد

## رمزارزها در حال تبدیل شدن به صنعت

در اولین عصرانه راه کار حسام حبیب‌الله، معاون فناوری اطلاعات بانک شهر با بیان اینکه هر ترندی بعد از چند سال به ایران می‌رسد و به شکل اقتباسی به کار گرفته می‌شود، صحبت‌هایش را آغاز کرد. به گفته او، دارایی‌های دیجیتال و رمزارزها در دنیا به یک ابرترند تبدیل شده‌اند و در ایران نیز، مردم از این ابرترند پیروی می‌کنند، اما در لایه‌های سیاست‌گذاری هنوز برای قانون‌گذاری این ابرترند اقدام مؤثری انجام نشده است. رمزارز در آینده‌ای نه‌چندان دور به یک صنعت تبدیل می‌شود و بانک شهر این آمادگی را دارد که جایگاه خود را در این صنعت پیدا کند.

محسن ابراهیمی، مدیرعامل شرکت توسعه و نوآوری بانک شهر، با بیان اینکه مقررات شفاف‌تری برای فعالیت‌های صرافی‌ها وجود ندارد، برای همکاری با صرافی‌های رمزارز اعلام آمادگی کرد و گفت: «شرکت ما که کاملاً متعلق به بانک شهر است، پروژه‌هایی دارد که می‌تواند با کار صرافی‌ها گره بخورد؛ زیرساخت‌های پروژه شهرنت که در ۳۳۰ نقطه کشور خدمات بانکی ارائه می‌دهد، متعلق به خود شرکت است و می‌توانیم، در کنار خدمات بانکی، خدمات صرافی‌ها را هم ارائه دهیم. شرکت در پروژه‌های دیگر، اکوسیستم بانک دیجیتال را طراحی و اجرا کرده است. در این اکوسیستم هم می‌توانیم پنجره خدمات صرافی‌ها باشیم و زیرساخت بانکی را در اختیار صرافی‌ها قرار دهیم.»

او با بیان اینکه نئوبانک یک فین‌تک است که خدمات بانکی را در کنار سایر خدمات ارائه می‌دهد، توضیح داد: «فین‌تک‌ها به نسبت بانک‌ها آزادی عمل بیشتری دارند، یعنی خدماتی را که بانک‌ها نمی‌توانند به‌طور مستقیم در اختیار مشتری بگذارند، فین‌تک‌ها به مشتری عرضه می‌کند. ما نیز قصد داریم در پروژه نئوبانک‌مان در کنار خدمات بانکی، سایر خدمات از جمله خدمات صرافی را ارائه دهیم.»

ابراهیمی صرافی‌های رمزارزی را به همکاری با بانک شهر دعوت کرد و خطاب به آنها گفت که در جلسات حضور پیدا کنند و از نیازهایشان بگویند.



شماره ۲۸  
تیر ۱۴۰۱  
سال دوم

گزارش جدیدی از فضای وب ۳ که نشان می‌دهد «سازمان‌های خودگردان غیرمتمرکز» در کدام حوزه‌ها، با چه سرمایه‌ای و به چه تعداد راه افتاده‌اند

# دائو و آمارهایش

در سپتامبر ۲۰۲۱، بود که خبر آمد صرافی کویین بیس به دنبال یک وام ۱/۵ میلیارد دلاری است.

آن موقع بسیاری می‌گفتند این ایده خوبی برای یک شرکت در حال رشد نیست. اما کویین بیس تقریباً یک دهه است که در بازار رمزارز فعالیت می‌کند و هیچ شرکتی هم بدون یادگیری یک درس بسیار مهم، نمی‌تواند در یک بازار به مدت طولانی سرپا بماند و رشد کند: زمانی که می‌توانید پول جمع کنید، نه زمانی که به آن نیاز دارید. چراکه در بسیاری مواقع وقتی نیازمند هستید دیگر امکان به دست آوردن پول را ندارید!

آن وام ۱/۵ میلیارد دلاری کویین بیس سیگنال واضحی بود که این صرافی بزرگ در حال آماده شدن برای زمستان کریپتو بوده است.

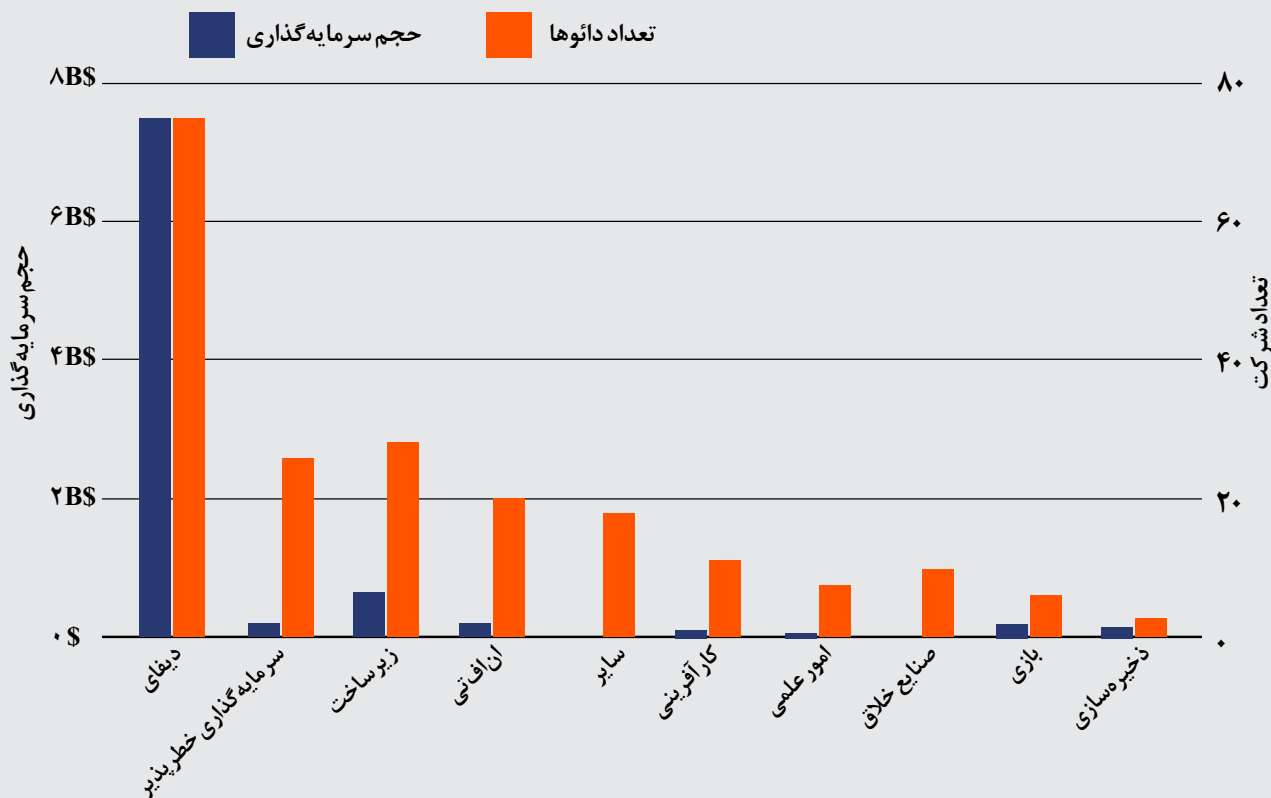
بدیهی است که هر شرکتی که از چندین چرخه رکود در این صنعت جان سالم به در برده، اهمیت مدیریت پول نقد را یاد گرفته است. در دوران رکود و مواقع بحرانی، و در زمستان‌های طولانی برای هر پرنده‌ای داشتن یک تخم در لانه اغلب تفاوت بین مرگ و زندگی است! اما می‌دانید چه کسی این درس را درست نیاموخته است؟ DAOها یا همان سازمان‌های خودران غیرمتمرکز. گزارش تازه‌ای که سایت معتبر چین آنالیز از فضای وب ۳ منتشر

کرده نشان می‌دهد بیشتر دارایی‌های دائوها تشکیل شده از یک یا نهایتاً دو استیبل کوین! در این سازمان‌ها اغلب خبری از نقدینگی برای مواقع بحران نیست و به نظر می‌رسد این پاشنه آشیل اصلی این شرکت‌ها در این روزهای سخت باشد.

اما این گزارش داده‌های جذاب دیگری هم درباره دائوها دارد. از جمله اینکه بیشترین حجم سرمایه را دائوهای دی‌فای در اختیار دارند. جدول زیر نشان می‌دهد که در حوزه دائو کدام بخش‌ها بیشتر سرمایه جذب کرده و شرکت‌های بیشتری راه انداخته‌اند.



## حجم کلی دارایی‌ها و تعداد پروژه‌های دائو در فضای وب ۳





## همه منتظرند ببینند به روزرسانی آینده اتریوم چه تغییری ایجاد خواهد کرد احتمال اتریوم ۴۰۰ دلاری چقدر است؟

یک شاخص کلیدی در  
تجزیه و تحلیل قیمت اتریوم  
نشان می‌دهد که روند نزولی این  
آلت کوین ممکن است تا سطح ۴۰۰  
دلار ادامه داشته باشد. با این حال،  
تحلیلگران فکر می‌کنند در صورت  
اجرای به روزرسانی به اثبات سهام،  
روند آن صعودی می‌شود.

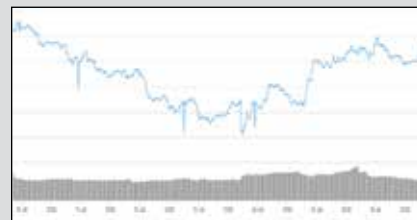
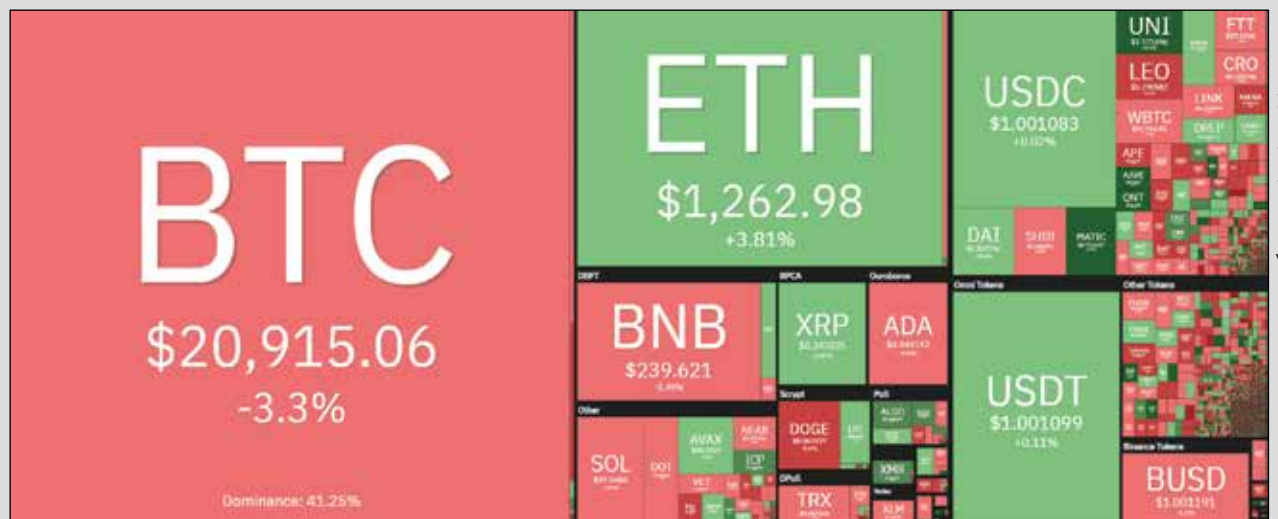
به گزارش کوین تلگراف که  
سایت ارز دیجیتال، خلاصه‌ای  
از آن را منتشر کرده، در جریان بازارهای  
نزولی مشابه امروز، فرصت چندانی  
برای استراحت افراد خسته از روند،  
پیدا نمی‌شود. شاخص ترس و طمع  
بازار ارزهای دیجیتال نشان می‌دهد که  
سرمایه‌گذاران برای هفتادمین روز  
متوالی در شرایط «ترس شدید» قرار  
دارند.

از آنجا که بازار برای  
معکوس کردن روند خود  
به دنبال محرک خاصی است، به جز  
ادغام اتریوم (تغییر سازوکار شبکه به  
اثبات سهام)، چیز زیادی وجود ندارد  
که بتواند جرقه‌ای برای آغاز یک روند  
صعودی باشد. اگر واقعاً این‌گونه باشد،  
بازار این ارز دیجیتال تا تاریخ احتمالی  
ادغام اتریوم در ۱۹ سپتامبر (۲۸  
شهریور) به روند خنثی یا نزولی خود  
ادامه می‌دهد.

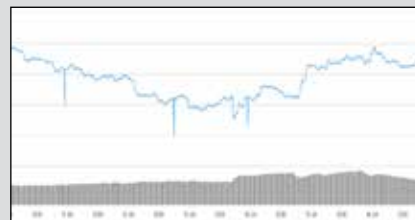
قیمت اتریوم در کانالی قرار دارد  
که از ۱۳ ژوئن (۲۳ خرداد) در آن  
معامله می‌شده و در حال حاضر هم به  
مقاومت ۱,۲۴۰ دلار نزدیک شده است.  
با توجه به اینکه چند ماه دیگر تا اجرای  
ادغام باقی مانده و اتفاقات دیگری هم قرار  
است در کوتاه‌مدت برای اتریوم بیفتد،  
چهره‌هایی چون «پیتر برنت» (Peter  
Brandt)، معامله‌گر کهنه‌کار بازارهای  
مالی، ابراز امیدواری کرده‌اند که قیمت  
مقاومت‌های پیش روی خود را بشکنند.



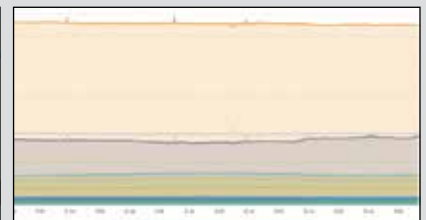
شماره ۲۸  
تیر ۱۴۰۱  
سال دوم



روند ارزش بازار رمز ارزها در هفته گذشته



روند ارزش بازار آلت کوین‌ها در هفته گذشته



روند تغییرات سلطه بیت کوین در هفته گذشته

تحلیل هفتگی بازار رمز ارزها نشان می‌دهد که همه متغیرها فعلاً ضد صعودی شدن بازار هستند

# رابطه ارزش دلار و ریزش بیت کوین

قیمت ارزهای دیجیتال همراه باشد. همزمان با  
اعلام ورشکستگی سلسیوس، سلسیوس ماینینگ  
(Celsius Mining) هم که یکی از زیرمجموعه‌های  
این مؤسسه بوده و در حوزه استخراج ارزهای  
دیجیتال فعالیت می‌کرد، ورشکستگی خود را به‌طور  
رسمی اعلام کرد. با این اتفاق، قیمت ریگ‌های  
استخراج بیت کوین به پایین‌ترین سطح طی تقریباً  
دو سال گذشته رسیده است. طبق داده‌های قیمتی  
پلتفرم لوکسور ماینینگ (Luxor Mining)، در  
ماه ژوئن (خرداد) و همزمان با حراج سلسیوس،  
ریگ‌های استخراج بیت کوین با قیمت ۵۰ تا ۶۰ دلار  
به ازای هر تراشه بر ثانیه خرید و فروش می‌شدند.  
این یعنی سلسیوس دستگاه‌های خود را تقریباً  
نصف قیمت بازار فروخته است.

شاخص دلار (DXY) که ارزش دلار آمریکا در برابر  
سبدهی از ارزهای فیات مطرح جهان را اندازه‌گیری  
می‌کند، در حال نزدیک شدن به اوج‌های جدیدی  
است که از سال ۲۰۰۲ میلادی به این طرف هرگز دیده  
نشده است. این رشد ارزش دلار ناشی از افزایش  
تقاضا برای اوراق بهادار با درآمد ثابتی است که به  
دلار آمریکا وابسته هستند و در کنار این موضوع،  
بانک مرکزی آمریکا هم نرخ بهره بانکی را به‌صورت  
پیوسته در ماه‌های اخیر افزایش داده و ارزش ارزهای  
خارجی دیگری نظیر یورو کاهش یافته است. گفتنی  
است چندی پیش قیمت یورو در بازارهای جهانی  
پس از تقریباً دو دهه به زیر یک دلار رسید.  
شاخص دلار با قیمت بیت کوین هم‌بستگی منفی  
دارد؛ بنابراین رشد این شاخص می‌تواند با کاهش

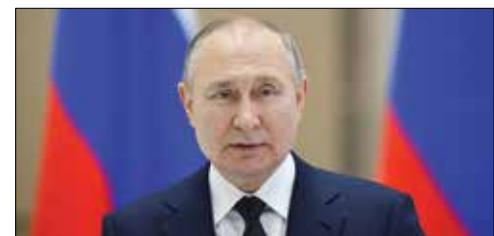
کندل قیمت بیت کوین در سه روز گذشته به‌طور  
پیوسته وضعیتی صعودی داشته و با این رشد،  
ضررهای ابتدای هفته قبل تا حدی جبران شده  
است. بیت کوین در ۲۴ ساعت گذشته اما، حدود  
یک درصد از ارزش خود را از دست داده و اکنون با  
قیمتی حدود ۲۰ هزار دلار معامله می‌شود. برخی  
تحلیلگران همچنان نسبت به جهش‌های مقطعی  
بیت کوین در این بازار آشفته که ریسک‌پذیری  
معامله‌گران در آن به شدت کاهش یافته، با احتیاط  
اظهار نظر می‌کنند. این در حالی است که چهارشنبه  
هفته قبل تورم در آمریکا به بالاترین سطح در ۴۰  
سال گذشته رسید و پلتفرم وام‌دهی سلسیوس  
(Celsius) هم پس از یک دوره سکوت، بالاخره اعلام  
ورشکستگی کرد.



**دریافت بیت کوبین حقوق**  
 شرکت سرمایه گذاری NYDIG یک قرارداد چندساله با تیم بیسیال نیویورک یانکیز امضا کرد تا به بازیکنان این تیم امکان تبدیل حقوق خود به بیتکوبین را ارائه دهد.



**برنامه شانگهای برای متاورس**  
 پرجمعیت ترین شهر چین یعنی شانگهای، قصد دارد به مرکزی مهم برای فعالیت های حوزه متاورس تبدیل شود. یکی از مهم ترین اهداف این سند رشد ۵۲ میلیارد دلاری متاورس در این شهر است.



**ممنوعیت پرداخت با رمزارز؟**  
 ولادیمیر پوتین، رئیس جمهور روسیه، قانونی را امضا کرده که پرداخت با ارزهای دیجیتال را برای کالاها، خدمات و محصولات در این کشور ممنوع می کند.



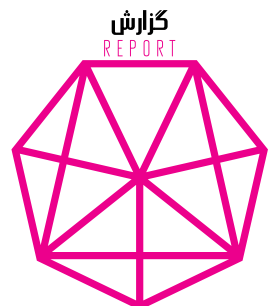
**یک تاریخ برای مرج اتریوم**  
 «اوان ون نس»، بنیان گذار سایت ویک این اتریوم، در توییتهی عنوان کرده که به روزرسانی مرج (Merge) شبکه اتریوم در تاریخ ۱۹ سپتامبر (۲۸ شهریور) اجرا خواهد شد.



شماره ۲۸  
 ۲۶ تیر ۱۴۰۱  
 سال دوم



# گل به خودی عسل و دوستان



حاشیه های یک مصاحبه با  
 رویترز؛ آمریکایی ها بایننس  
 رازیر فشار گذاشته اند که چرا  
 جلوی فعالیت ایرانی ها در حوزه  
 رمزارز را نمی گیرد!

هفته گذشته بود که به یکباره صحبت از فعالیت ایرانی ها در حوزه رمزارز؛ آن هم در یکی از مهم ترین خبرگزاری های جهان یعنی رویترز به یکی از خبرهای مهم هفته این اکوسیستم تبدیل شد. رویترز به سراغ یکی از تریدرهای زن ایرانی به نام عسل علیزاده رفته بود و از او درباره کم و کیف زندگی حرفه ای اش و از آن مهم تر نحوه حضور او و دیگر فعالان رمزارز ایران، در صرافی های خارجی پرسیده بود. مصاحبه ای که ذوق زدگی اولیه آن خیلی زود با گزارش های تکمیلی که برخی از سایت های معروف و معتبر حوزه رمزارز منتشر کردند، رنگ باخت. سایت هایی که با رمزگشایی از برخی کلیدواژه های مطرح شده در آن مصاحبه مانند «چگونگی استفاده ایرانی ها از صرافی های خارجی» به دنبال این پرسش رفتند که چطور وقتی ایران و اقتصاد آن تحریم است، ایرانی ها در حال فعالیت در صرافی های خارجی هستند! کار بالا گرفت و انگشت اتهام به سوی صرافی بایننس نشانه رفت که مدت زیادی است زیر فشار آمریکایی هاست و حالا به نظر می رسد آن مصاحبه بهانه خوبی به رسانه های آمریکایی داده تا مدیران بایننس را به دور زدن قوانین آمریکا؛ آن هم در حوزه سفت و سختی چون تحریم متهم کنند. دعوی بایننس و آمریکایی ها بر سر جای خود؛ چیزی که این وسط نگران کننده شده، این است که با این مصاحبه، فعالیت کاربران ایرانی و به تبع آن صرافی های داخلی

این سرمایه گذاری که به عنوان بخشی از صندوق Follow On این شرکت تلقی می شود، به رهبری گروهی متشکل از ۱۵ شریک و سرمایه گذار انجام شده است. این سرمایه گذاران مجموعاً ۶۲ میلیون دلار از این سرمایه گذاری را متعهد شده اند. این سرمایه گذاری ها برای شرکت های وب ۳ در پورتفولیوی TGV و سایر پروژه های وب ۳ که در مراحل پایانی هستند، انجام شده اند.

**آوی بلاکز بازاری سرمایه گذاری هوبی گلوبال**  
 صرافی دارایی های دیجیتال «هوبی گلوبال» یک بازاری سرمایه گذاری جدید با نام «آوی بلاکز» راه اندازی کرده تا یک میلیارد دلار روی پروژه های دارایی های کریپتویی سرمایه گذاری کند. این پروژه های کریپتویی پروژه های

**سرمایه گذاری دولچه گابانا روی SKNUPS**  
 SKNUPS یک پلتفرم دیجیتال و کلکسیونری از برندهای زیبایی و لباس است. این پلتفرم که توانسته بود در مرحله پیشابذری خود از شرکت هایی چون «ردریس ونچرز بل»، «وایر کپیتال» و «آدلفا» سرمایه جذب کند، اخیراً از جذب سرمایه ۳/۵ میلیون دلاری خود و آغاز همکاری با دولچه اندگابانا، خانه مد و زیبایی ایتالیایی خبر داده است.

**سرمایه گذاری ۱۴۶ میلیون دلاری ترو گلوبال ونچرز روی پروژه های وب ۳**  
 شرکت سرمایه گذاری خطر پذیر «ترو گلوبال ونچرز ۴ پلاس» (TGV4 Plus) نیز به تازگی یک دور سرمایه گذاری ۱۴۶ میلیون دلاری را بسته است.

با وجود نزولی بودن بازار در این روزها سرمایه گذاری روی وب ۳ در حال افزایش است  
**بازار خرسی است  
 اما وب ۳ همچنان  
 سرمایه جذب می کند**



## خلق یک مجموعه جهانی یکپارچه از تمام کلاس‌های دارایی چطور ممکن است - بخش دوم

### مهم‌ترین مزیت توکن‌های اوراق بهادر

سرمایه‌گذاران خرد بسیار گران است. پیش از این، سرمایه‌گذاران خرد ناچار بودند از طریق واسطه‌هایی در این بخش‌ها سرمایه‌گذاری کنند. این روش سرمایه‌گذاری مستلزم اعتماد به واسطه، پرداخت هزینه به آنها و انتخاب پرتفوی است که ممکن است چندان با سلیقه و شخصیت سرمایه‌گذاری شما مطابقت نداشته باشد. مالکیت کسری می‌تواند از طریق دارایی‌هایی که قیمت هر واحد آنها بالاست، راه‌حلی برای این موضوع ارائه دهد؛ بنابراین مالکیت کسری می‌تواند پیامدهای اقتصادی مهمی به همراه داشته باشد.

مالکیت کسری می‌تواند سید (پورتفوی) بهتر و متنوع‌تری را در اختیار سرمایه‌گذاران خرد و متوسط قرار دهد و با این کار سبب دارایی آنها به بازار واقعی نزدیک‌تر می‌شود.

موضوع دوم این است که امکان به‌کارگیری استراتژی‌های سرمایه‌گذاری روی سایر کلاس‌های دارایی را نیز ممکن می‌کند. برای مثال، تصور کنید یکی از تابلوهای نقاشی پیکاسو در معرض فروش قرار می‌گیرد و یک سرمایه‌گذار هوشمند شاید تصمیم بگیرد که در روزهای ابتدایی وارد موقعیت خرید (Long) شود و سپس در روزهای انتهایی موقعیت فروش (Short) را اتخاذ کند.

تأثیر سوم مالکیت کسری این است که باعث معاملات بازاری و در نتیجه افزایش نقدینگی نسبی در بازارهای خاص می‌شود.

### امکان تسویه حساب در لحظه

اگرچه صرافی‌ها و کارگزارهای بازار سهام هم می‌توانند معاملات را تقریباً به همان سرعت فناوری بلاکچین و چه بسا سریع‌تر انجام دهند، ولی فرایند تسویه حساب آنها معمولاً بسیار طولانی‌تر است. به‌عنوان مثال، در بورس اوراق بهادار تهران دو روز کاری طول می‌کشد تا انتقال مالکیت نهایی شده و پرداخت پول فروشنده اوراق توسط خریدار انجام شود. فناوری بلاکچین این توانایی را دارد که زمان تسویه حساب را به شکل بسیار قابل توجهی کاهش دهد. برای مثال، تراکنش‌های رمز ارزهای دیجیتال مانند بیت‌کوین (BTC) یا تریوم (ETH) در عرض تنها چند دقیقه تسویه می‌شوند. فرایند تسویه سهام بسیار پیچیده‌تر است و تسویه توکن‌های اوراق بهادار نیز به همین میزان پیچیده خواهند بود؛ چراکه واسطه‌ها و بازیگران زیادی در این میان ایفای نقش می‌کنند و بخشی از کار نیز به آنها وابسته است. این موضوع می‌تواند فرایند تسویه اوراق بهادار را از چند روز به چند دقیقه کاهش دهد.

با ظهور دارایی‌های دیجیتال، امکان مبادله بی‌واسطه دارایی‌ها در سطح جهان فراهم آمده، همچنین نقش واسطه‌گرانی همچون سوئیفت هر روز بیش از پیش در موضع ضعف قرار گرفته و سیستم‌های مالی کشورها از مسائلی همچون تحریم‌های سیاسی مصون می‌شوند. با تبدیل اوراق بهادار به توکن‌های بهادار و دارایی‌های دیجیتال امکان جذب سرمایه و تأمین مالی بین‌المللی برای این حوزه فراهم خواهد آمد تا سیستم بازار سرمایه کشور از مزایای بین‌المللی شدن بهره‌مند شود.

### ساعات معاملات بدون محدودیت

بورس، ساعات معاملاتی نسبتاً محدودی دارد. برای مثال باید بگوییم بورس تهران فقط در روزهای معاملاتی (نه در تعطیلات آخر هفته یا تعطیلات رسمی)، از ساعت ۹ صبح شروع به کار می‌کند و در ساعت ۱۲:۳۰ بعدازظهر تعطیل می‌شود. محدود بودن ساعات معامله باعث می‌شود اعمال اطلاعات جدید در قیمت‌ها با تأخیر انجام شود و در نتیجه کارایی بازار کاهش پیدا کند. علاوه بر این ساعات معامله در سایر بورس‌های دنیا، مثل لندن، فرانکفورت یا توکیو نیز محدود است. نکته‌ای که موضوع را دچار معضل می‌کند، این است که این ساعات، همپوشانی بسیار کمی (گاهی اوقات هیچ همپوشانی) با صرافی‌ها و سایر بورس‌های دنیا ندارند. این ضعف، فضا را برای فعالیت بازار توکن‌های اوراق بهادار باز می‌کند که در تمام هفت روز هفته به صورت ۲۴ ساعته فعالیت می‌کنند. این مسئله نه تنها به صورت بالقوه می‌تواند کارایی بازار را افزایش دهد، بلکه می‌تواند بازار اوراق بهادار را در سراسر دنیا یکپارچه کند. با این حال باید گفت یک نکته منفی در این میان وجود دارد و آن هم این است که ساعات طولانی معامله باعث توزیع فعالیت‌های خرید و فروش در تمام طول روز و در بازه‌های زمانی طولانی‌تری می‌شود؛ بنابراین نقدینگی نسبی بازار کاهش پیدا می‌کند و اسپردهای پیشنهادی فروش بالاتر خواهد رفت.

### مالکیت کسری

باید توجه داشت مالکیت کسری اهمیت زیادی در طبقه‌بندی‌های گوناگون دارایی دارد. برای مثال، توکن اوراق بهادار یا پشتوانه سهام شرکت تسلا که توسط مجموعه اف‌تی‌ایکس ارائه شده، به سرمایه‌گذاران این امکان را می‌دهد تا کسری از سهام مجموعه تسلا را خریداری کنند. این می‌تواند رویکرد و امکانی جالب برای تمام سهام‌های گران‌قیمت باشد. با این حال، از این ویژگی می‌توان برای خرید کلاس‌های دارایی، مانند آثار هنری، زمین، ساختمان یا هر دارایی دیگری استفاده کرد که قیمت هر واحد آنها برای

و آژانس امنیت سایبری و امنیت زیرساخت در مورد استفاده رایگان از وی‌پی‌ان نوشت: «من نمی‌توانم این حقیقت را که افراد در کشور تحت تحریم از پلتفرم بایننس برای معامله استفاده می‌کنند، کتمان کنم.» او افزود: «ما کاربران را بیشتر بر اساس عواملی چون رفتار آنها شناسایی می‌کنیم و روی این عوامل بیشتر از موقعیت جغرافیایی تمرکز داریم. همین مورد باعث می‌شود برخی کاربران از زیر دست ما در بروند.» هفت معامله‌گر به رویترز اعلام کرده‌اند که توانسته‌اند ممنوعیت‌ها را دور بزنند و تا سپتامبر ۲۰۲۱ از بایننس استفاده کنند و حساب‌های خود را داشته باشند. البته پس از اینکه شرکت قوانین ضدپول‌شویی خود را سخت‌تر کرد، این افراد دسترسی خود را از دست دادند.

### محبوبیت بایننس در ایران

ظاهراً مراحل ثبت نام در بایننس بسیار ساده و برای ثبت نام ارائه یک ایمیل کافی بوده است. یکی از معامله‌گران ساکن تهران به رویترز گفته که ترجیح می‌دهد از بایننس استفاده کند؛ زیرا نیازی به تأیید هویت ندارد.

این صرافی ظاهراً به خوبی از محبوبیت خود در ایران آگاه بود؛ زیرا مدیران ارشد آن در سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ در این مورد شوخی‌هایی با هم می‌کردند. حتی در بین کاربران ایرانی پیامی در اینستاگرام ردوبدل می‌شد که نشان‌دهنده میزان محبوبیت این صرافی در ایران بود.

### پول شویی در بایننس

رویترز پس از یک ماه تحقیق در مورد ادعای پول‌شویی در بایننس گزارشی منتشر کرده است. رویترز در این گزارش ادعا می‌کند که ارزش تراکنش‌های غیرقانونی در بایننس حدوداً ۲/۳ میلیارد دلار بوده است. این تراکنش‌ها مربوط به کارهایی چون هک، کلاهبرداری و معاملات مواد مخدر بوده‌اند. این تحقیقات نشان داده‌اند که هکرهای کره شمالی در بایننس حساب‌هایی ایجاد و از طریق آنها مزارزهای سرقت‌شده را به صرافی ارز دیجیتال اسلوواکیایی Eterbase هدایت می‌کردند.

مدیرعامل Eterbase گفته است که بایننس «نمی‌دانست چه کسی پول را از طریق صرافی آنها جابه‌جا می‌کند».

و نقل و انتقالات کریپتویی آنها دوباره زیر ذره‌بین رفته است. بایننس، پیشروترین صرافی ارزهای دیجیتال جهان از نظر حجم مبادلات، به مشتریان ایرانی خود این امکان را داده بود که بتوانند بر بستر این پلتفرم تجارت کنند، بدون اینکه تحریم‌های آمریکا برای آنها مانعی باشد. این صرافی به راحتی به مشتریان ساکن ایران خدمات ارائه می‌داد که این موضوع به حساسیت دستگاه‌های نظارتی منجر شده و آنها را نگران کرده بود. بایننس حتی در وبلاگ «چاگری پویراز»، رئیس جهانی تحریم‌های این شرکت اعلام کرد که مشتریان می‌توانند با استفاده از وی‌پی‌ان بر محدودیت‌های جغرافیایی فائق آیند. حالا رویترز با تحقیقاتی که در مورد بایننس انجام داده، متوجه شده که هنوز کاربران ایرانی می‌توانند از پلتفرم این صرافی استفاده کنند، اما مدیران و سخنگویان بایننس می‌گویند به تحریم‌ها و قوانین احترام می‌گذارند.

### بایننس به نقش آمریکا در اقتصاد جهانی احترام می‌گذارد و با تحریم‌های مالی کاملاً موافق است

بایننس هنوز یک پایگاه رسمی ندارد، اما چانگ پنگ ژائو، مدیرعامل این شرکت، در ماه مارس گفت که این شرکت به زودی صاحب یک دفتر مرکزی خواهد شد. انتظار می‌رود حضور بین‌المللی این صرافی آن را مجبور به هماهنگی با قوانین تحریم‌های بین‌المللی کند.

پس از خروج دونالد ترامپ از توافق هسته‌ای ایران، تحریم‌های آمریکا علیه ایران دوباره فعال شد. در نوامبر همان سال بایننس به معامله‌گران ایرانی هشدار داد که وجوه خود را برداشت کنند. پویراز در وبلاگ خود گفته که بایننس نه یک شرکت مستقر در آمریکا است، نه حتی دفتر مرکزی آن در این کشور قرار دارد، اما به دلیل احترام به نقش آمریکا در اقتصاد جهانی، دسترسی معامله‌گران ایرانی را مسدود کرده است.

یکی از سخنگویان بایننس در پاسخ به بلاک ورکر گفته است: «بایننس کاملاً با تحریم‌های مالی بین‌المللی از جمله مسدود کردن دسترسی به پلتفرم برای کاربران مستقر در ایران، کره شمالی و دیگر کشورهای تحت تحریم، موافق است.»

پویراز ضمن اشاره به توصیه کمیسیون تجارت فدرال



شماره ۲۸  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال دوم

# DOLCE & GABBANA

بر اساس گفته‌های این شرکت، وب ۵ روی هویت غیرمتمرکز و ذخیره‌سازی دیتا تمرکز دارد. وب‌سایت TBD می‌گوید وب ۵ برای توسعه‌دهندگان تجربه کاربری لذت‌بخشی را به ارمان می‌آورد و همچنین مالکیت داده و هویت را به خود افراد می‌دهد.

به اعتقاد TBD مشکل اصلی وب ۳ این است که حساب‌های کاربری توسط شرکت‌ها به کاربران ارائه می‌شوند و داده‌های کاربران در سیلوهای اطلاعاتی ایلکیشن‌ها نگهداری می‌شوند.

تحت مدیریت دیفای و وب ۳ هستند که در مراحل رشد یا بزرگی خود قرار دارند. آوی بلاکر به یک مرکز رشد و تحقیق نیز مجهز خواهد بود.

### جک دورسی در حال ساخت وب ۵

شرکت «بلاک» جک دورسی که قبلاً با نام اسکوتر آن را می‌شناختیم، به دنبال گذر از وب ۳ و دست‌یافتن به وب ۵ و رؤیای اینترنت غیرمتمرکز است. TBD بازوی بیت‌کوینی بلاک اعلام کرده که وب ۵ بر بستر بلاکچین بیت‌کوین ساخته شده است.

# عصرانه راه کار

## دوره‌می فعالان کسب و کارهای اقتصاد نوآوری ایران



شبکه‌سازی و تعامل  
فعالان ریمارزری ایران در  
اولین عصرانه راه کار

### کسب و کارهای ریمارزری دور هم جمع شدند

پنجشنبه هفته گذشته در یک برنامه دوره‌می چهارساعته که به بهانه رونمایی از کارخانه نوآوری رسانه راه کار برگزار شد، بیش از ۱۰۰ تن از فعالان کسب و کارهای ریمارزری و بلاکچین ایران دور هم جمع شدند و با یکدیگر به بحث و گفت‌وگو پرداختند. این رویداد که در خانه کارمان لواسان برگزار شد، مهمانانی از مجلس شورای اسلامی، سازمان نصر تهران، صرافی‌های شناخته‌شده ریمارزری ایران و بنیان‌گذاران و مدیران دیگر کسب و کارهای بلاکچینی داشت. در بخشی از این رویداد حسام حبیب‌الله، معاون فناوری و اطلاعات بانک شهر و محسن ابراهیمی، مدیر مرکز نوآوری بانک شهر که حامی برگزاری این رویداد بود، با اشاره به توسعه ریمارزرها در جهان تأکید کردند باید در کشور با حمایت از کسب و کارهای این حوزه از فناوری غیرمتمرکز و مواهب آن بهره برد.



شماره ۲۸  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال دوم

مجتبی توانگر، رئیس کمیته اقتصاد دیجیتال مجلس شورای اسلامی هم در بخشی از این مراسم با اشاره به فراگیری ریمارزرها در جهان و تلاش‌های مجلس برای حمایت از کسب و کارهای این حوزه تأکید کرد با رشد و گسترش کسب و کارهای مبتنی بر ریمارزری و بلاکچین، می‌توان امیدوار بود که یک اکوسیستم قدرتمند در این حوزه شکل بگیرد و خدمات و محصولات فناورانه‌ای، به‌خصوص در حوزه مالی به کاربران ایرانی ارائه شود.

همچنین در این رویداد رضا جمیلی، سردبیر هفته‌نامه ریمارزری با اشاره به انتشار ۲۷ شماره از این مجله اهداف، راهبردها و چشم‌انداز این نشریه رسمی حوزه ریمارزری را تشریح و تأکید کرد ساخت اکوسیستم‌های کارآفرینانه در حوزه‌های جدید فناوری جز با همراهی فعالان کسب و کاری آن حوزه ممکن نخواهد شد.







## همکاری مسترکارت با فاست برای گسترش خدمات مالی در اندونزی

### اندونزی کشوری پیشتاز در پذیرش رمزارزها

حجم سرمایه‌گذاری‌های اخیر در حوزه رمزارزها در شرق آسیا به شدت مورد توجه قرار گرفته است. در این میان اندونزی را پیشتاز این جذب سرمایه‌ها می‌دانند؛ کشوری که در آن شرکت‌های رمزارزی و محصولات و خدمات مرتبط با آنها به شدت در حال رشد هستند. یکی از مهم‌ترین دلایل این امر هم جمعیت عظیمی است که به دلایل مختلف هنوز از خدمات بانکی مرسوم و سنتی استفاده نمی‌کنند؛ جمعیتی که حالا برای شرکت‌های رمزارزی، به‌ویژه آنها که در حوزه پرداخت فعالیت می‌کنند، جذابیت پیدا کرده‌اند.

شرکت خدمات مالی جهانی مسترکارت و شرکت توسعه‌دهنده درگاه‌های رمزنگاری و ارزهای دیجیتال، فاست، جهت گسترش خدمات مالی خود به اندونزی با هم شریک شده‌اند.

شرکت خدمات مالی جهانی مسترکارت و شرکت توسعه‌دهنده درگاه‌های رمزنگاری و ارزهای دیجیتال، فاست، جهت گسترش خدمات مالی خود به اندونزی با هم شریک شده‌اند.

در حال حاضر بیش از ۹۲ میلیون نفر در اندونزی از خدمات بانکی استفاده نمی‌کنند و هدف همکاری مسترکارت و فاست استفاده از بازار دارایی‌های دیجیتال در پیشبرد اهداف مالی است. «هندرا سوریاکوسوما»، مدیر فاست، در کشور اندونزی در بیانیه‌ای گفته است که مالکیت دارایی، قوی‌ترین راه برای تقویت معیشت و اقتصاد سالم است. مسیرهای ارسال وجوه دیجیتالی می‌توانند موج جدیدی از رفاه اقتصادی-اجتماعی راه بیندازند. ما در تلاشیم با ارائه و ساخت محصولات منحصر به فرد به تسریع و تسهیل راه‌اندازی این موج کمک کنیم.

فاست، پلتفرمی است که به کاربران امکان خرید، فروش، ارسال و ذخیره دارایی‌ها و توکن‌های دیجیتالی را می‌دهد. این

مسترکارت فعالانه در حال گسترش خدمات خود در فضای کریپتو است. اخیراً هم از راه‌اندازی یک بنیاد مردمی با نام The Belle Block خبر داده است. این بنیاد بر توانمندسازی زنان و افراد غیرباینری برای استفاده از فناوری وب ۳ و ارزهای دیجیتال تمرکز دارد.



# برخورد بالاییه‌های سخت‌ماینینگ

## آیا استخراج بیت‌کوین همچنان سودآور است؟

به نظر می‌رسد امروز دیگر استخراج بیت‌کوین چندان سودآور نیست. استخراج این رمزارز زمانی سودآور است که هزینه آن کمتر از پاداش و کارمزد تراکنش بیت‌کوین باشد، اما بازار نزولی بیت‌کوین سودآوری استخراج را با مشکل مواجه کرده است. در ۲۱ ماه ژوئن که قیمت بیت‌کوین به حدود ۲۰ هزار دلار رسیده بود، شرکت بیت‌فارم (Bitfarm) که یکی از استخراج‌کنندگان بزرگ است، برای آنکه ترازنامه‌اش را تقویت کند، معادل ۸۲ میلیون دلار بیت‌کوین فروخت.



راضیه مینایی

Raziye.minaei995@gmail.com

با وجود آنکه قیمت بیت‌کوین در مقایسه با اوجش در ماه نوامبر ۲۰۲۱ (۶۹ هزار دلار) افت خیلی زیادی داشته، سختی استخراج همچنان در حال افزایش است. دلیلش آن است که ماینرها استخراج بیت‌کوین را کند یا متوقف نکرده‌اند. در نتیجه وقتی شبکه کل قدرت محاسباتی را افزایش دهد، استخراج دشوارتر و در نتیجه گران‌تر می‌شود.

در چنین شرایطی که بیت‌کوین سودی ندارد، بعضی از دارندگان بیت‌کوین که همواره از بیت‌کوین سود می‌کردند، بیت‌کوین‌های خودشان را با قیمت پایین می‌فروشدند تا هزینه‌های استخراج‌شان را تأمین کنند؛ بنابراین پرسش بزرگ این است که چرا؟ آیا استخراج بیت‌کوین هنوز یک سرمایه‌گذاری سودآور است؟ پایان این بازی چیست؟

موقعیت منفی برای پاسخ به این سؤال با «دیوید کانلیس» (David Canellis) گفت‌وگویی انجام شده است؛ موضوع گفت‌وگو این است که چگونه می‌توان سودآوری استخراج بیت‌کوین را اندازه‌گیری کرد.

به گفته کانلیس، بیت‌کوین تنها زمانی سودآور است که هزینه‌های استخراج آن از پاداش‌ها و کارمزدهای تراکنشش کمتر باشد. این ساده است، اما مکانیسم تعیین هزینه‌ها چندان ساده نیست. به نظر وی عوامل تعیین‌کننده هزینه، متفاوت و متعدد هستند و بهتر است برای تجزیه و تحلیل سود، رفتار ماینرها ارزیابی شود.

کانلیس این رفتار ماینرها را که بیت‌کوین را با قیمت پایین می‌فروشدند، نشانه بالا بودن هزینه‌های استخراج می‌داند. به‌ویژه با توجه به اینکه ماینرهای بیت‌کوین متعهدترین دارندگان این رمزارز هستند، اگر سناریوی بازار ایده‌آل باشد، آنها بیت‌کوین خود را در بازار گاو می‌فروشند و در مقابل در بازار خرسی، بیت‌کوین ذخیره می‌کنند.

برای مثال وقتی بیت‌کوین در زمستان و بهار ۲۰۲۱ صعودی بود، ماینرها سود زیادی کردند. برای مدت کوتاهی، موقعیت ماینرها به منفی ۲۴/۰۰۰ بیت‌کوین در ماه رسید؛ این عدد نشان می‌دهد که در ترازنامه ماینرها بیش از آنکه بیت‌کوین



شماره ۲۸  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال دوم



میستن لیز تاکنون ۱۴۰ میلیون دلار جمع‌آوری کرده  
واکنون به دنبال اهداف بزرگ‌تری است

## استارت‌آپی به دنبال جذب سرمایه دو میلیارد دلاری

← لازم به ذکر است که میستن لیز در سال ۲۰۲۱ تأسیس شد و بر ساخت زیرساخت‌های بلاکچینی برای فعال کردن برنامه‌های غیرمتمرکز از جمله بازی‌های رمزنگاری شده تمرکز دارد. بنیان‌گذاران میستن لیز کارمندان سابق ناوی ریسرچ، تیم تحقیق و توسعه ارزهای دیجیتال متا، هستند. آنها در آنجا به توسعه استیبل کوین دیم کمک کردند.

← افت قیمت دارایی‌های دیجیتال و ورشکستگی تری‌اروزکییتال و ویجر دیجیتال باعث افزایش نگرانی سرمایه‌گذاران شده، اما با وجود این ترس و دلهره همچنان پول به سمت شرکت‌های بلاکچینی سرازیر می‌شود؛ زیرا سرمایه‌گذاران به دنبال فرصت‌های این‌چنینی و سرمایه‌گذاری در دوران رکود هستند.

← اگر میستن لیز به هدف خود برای افزایش ارزش سرمایه به دو میلیارد دلار دست یابد، نه تنها اعتقاد راسخ و توانایی این استارت‌آپ به چشم می‌آید، بلکه این حرکت کل صنعت کریپتو را تکان می‌دهد و یک نقطه چرخش برای این صنعت محسوب می‌شود.

← «دانیل تال»، سرپرست پروژه ICHI در مصاحبه‌ای به بلاک ورکز گفت: «در بازار نزولی این روزها، شاهد بدترین سناریو هستیم، اما اگر از دید مثبت به این قضیه نگاه کنیم، این وضعیت می‌تواند بهترین زمان برای توسعه باشد.»

← میستن لیز استارت‌آپی است که روی وب ۳ و زیرساخت بلاکچین تمرکز دارد. این استارت‌آپ اخیراً در حال مذاکره برای دور دوم جذب سرمایه خود و افزایش ارزش آن به دو میلیارد دلار است. وب‌سایت اینفورمیشن روز دوشنبه ۱۱ ژوئیه گزارش داد که این استارت‌آپ در حال مذاکره برای جذب حداقل ۲۰۰ میلیون دلار در یک دور سرمایه‌گذاری به رهبری اف‌تی‌ایکس ونچرز، بازوی سرمایه‌گذاری خطرپذیر صرافی ارزهای دیجیتال اف‌تی‌ایکس است. گفته می‌شود میستن لیز تاکنون ۱۴۰ میلیون دلار سرمایه جذب کرده است.

← اما ظاهراً میستن لیز هدف بسیار بزرگ‌تری دارد. سرمایه دو میلیارد دلاری که میستن لیز قصد دارد به دست آورد، بسیار بیشتر از سرمایه‌های قبلی این شرکت است. نکته قابل توجه این است که میستن لیز زمانی این هدف را در سر می‌پروراند که بسیاری از شرکت‌ها درگیر سرمایه‌های کم و نامشخص و تعدیل نیروهای خود هستند. البته بنا بر گزارش‌ها این هدف بسته به عواملی تغییرپذیر نیز هست.

← ارزش دور اول سرمایه‌گذاری روی میستن لیز ۳۶ میلیون دلار و به رهبری اندریسن هورویتز بوده است. این سرمایه‌گذاری که در دسامبر ۲۰۲۱ انجام شد، حامیان دیگری نیز از جمله لایت اسپید، کوین بیس ونچرز، الکترونیک کپیتال، استاندارد کریپتو، ان‌اف‌ایکس و اسلو ونچرز داشت.

کل است. علاوه بر آن متغیرهایی مثل مکان و مقیاس فعالیت و نگهداری هم نقش دارند، اما پس از هش‌ریت، دومین متغیر بزرگ موضوع تأمین مالی است. بسیاری از شرکت‌های ماینر علاوه بر هزینه‌های عملیاتی، بدهی هم دارند؛ بنابراین حتی اگر طبق محاسبه بر اساس قیمت بیت‌کوین و نرخ هش، فعالیت استخراج سودآور باشد، مسئله بدهی و تعهدات شرکت می‌تواند آن را تحت‌الشعاع قرار دهد.

تعداد زیادی از ماینرها برای تأمین مالی گسترش عملیات استخراج‌شان وام گرفته‌اند. آنها برای دریافت وام با بهره بالای ۳۰ درصد، بیت‌کوین خرج نکردند، بلکه از تجهیزات استخراج و پاداش‌هایشان به‌عنوان وثیقه استفاده کردند. بسیاری از وام‌دهندگان دکل‌های استخراج را به‌عنوان وثیقه قبول کردند.

چنین کاری از دو جهت به ماینرها فشار آورده است؛ اول با توجه به اینکه بخش مهمی از تجهیزات‌شان به‌عنوان وثیقه قفل شده، برای ماینرها دشوار است که در زمان سودآوری پایین تولیدشان را کاهش دهند. دوم بازپرداخت وام، هزینه‌ها را به قدری افزایش می‌دهد که عدم سودآوری را تشدید می‌کند.

بنابراین اگر ماینرها برای بازپرداخت وام دچار مشکل شوند، مجبورند با بیت‌کوین‌هایشان را نقد کنند یا ماشین و تجهیزات را که به وثیقه گذاشته‌اند، به وام‌دهنده تحویل دهند. در واقع این یک فشار یا خطر دوسویه است. از یک سو مشکلات ماینرها در بازپرداخت وام، بر وام‌دهندگان فشار می‌آورد و از سوی دیگر ماینرها ممکن است کل سپرده بیت‌کوین‌شان را از دست بدهند.

### وام‌یک خطر دیگر

ماینرها با خطر دیگری هم‌روبه‌رو هستند. در شرایط کنونی بازار، با فروپاشی استیبل کوین ترا/لونا و بحران شرکت‌هایی مثل سلسیوس و غیره، بسیاری از وام‌دهندگان تحت فشار قرار گرفته‌اند. اگر آنها دچار ورشکستگی شوند، ممکن است ماینرها وثیقه خود را از دست بدهند. شکستگی ترانزنامه بعضی از وام‌دهندگان به این معناست که آنها همچنان نیاز دارند که ماینرها در کسب‌وکارشان باقی بمانند و بتوانند بازپرداخت وام را ادامه دهند. اما مسئله اینجاست که تداوم حضور ماینرهایی که سود نمی‌کنند، نرخ هش بیت‌کوین را به‌صورت مصنوعی بالا نگه می‌دارد و در واقع هزینه استخراج بیت‌کوین به سطح مقرون‌به‌صرفه کاهش پیدا نمی‌کند.

پس ماینرها چه سودی می‌برند؟ برای پاسخ دادن به این سؤال باید دانست که صرفاً مسئله بقا نیست که ماینرها را در موقعیتی غیرسودآور نگه می‌دارد. ماینرهایی که

هنوز در حال مبارزه هستند، امیدوارند بازیگرانی که کارایی کمتری دارند، از بازی خارج شوند تا در نتیجه خودشان پاداش بیشتری از استخراج به دست آورند.

اکثر ماینرها پاداش‌شان را در یک استخراج استخراج به اشتراک می‌گذارند. این استخراج درآمد کل را بر اساس سهم نرخ هش هر ماینر توزیع می‌کند. این ساختار رقابت را افزایش می‌دهد؛ یعنی هر ماینر باید به

نرخ هش خود اضافه کند تا سهم درآمدش افزایش یابد. با توجه به اینکه مجموع پاداش بیت‌کوین در هر ۱۰ دقیقه یکسان است، ماینری که دوام بیاورد، هر بار سهم بیشتری نصیبش می‌شود. در نتیجه ماینرهایی که در بازی باقی می‌مانند، هم ترانزنامه سودآوری را به دست می‌آورند و هم بیت‌کوین بیشتری با قیمت تخفیفی نصیب‌شان می‌شود.



وارد شود، بیت‌کوین خارج شده است. در مقابل وقتی قیمت بیت‌کوین در حال کاهش است، موقعیت ترانزنامه ماینرها معمولاً مثبت است؛ این نشان می‌دهد که برای تأمین هزینه‌های استخراج به اخذ سود بیت‌کوین نیازی ندارند.

حال اگر ماینرها در بازار نزولی ماه ژوئن فروش داشته باشند، نشانه آن است که افزایش هزینه‌ها ماینرها را مجبور کرده که برنامه کسب‌وکارشان را تغییر دهند، اما این لزوماً نشانه تسلیم شدن نیست. تسلیم زمانی اتفاق می‌افتد که ماینر از شبکه خارج شود.

فروش اخیری که در میان ماینرها اتفاق افتاده، نشان از یک جنگ فرسایشی دارد. در چنین موقعیتی فعالیت ماینرها حتی با وجود زیان دادن دوبرابر می‌شود. در واقع آنها هر کاری می‌کنند تا چراغ را روشن نگه دارند و این امیدواری را دارند که در میان آخرین هودلرها باشند.

### ماینرها چرا کنار می‌کشند؟

برای اینکه درک کنیم ماینرها چگونه مجبور به تسلیم شدن می‌شوند، باید توضیح دهیم که نقش نرخ هش یا

هش‌ریت در تعیین هزینه‌های بیت‌کوین چیست. «نرخ هش بیت‌کوین» به معنای قدرت محاسباتی کل در شبکه بیت‌کوین است. یعنی تعداد محاسباتی که شبکه در هر ثانیه انجام می‌دهد.

دانستن این نکته لازم است که ورود رایانه‌ها و قابلیت استخراج بیشتر به شبکه، محاسبه را دشوارتر می‌کنند. در چنین شرایطی ماینرها برای به دست آوردن همان مقدار پاداش باید

از برق بیشتری استفاده کنند. در مقابل وقتی قدرت محاسباتی از شبکه خارج می‌شود، یعنی رایانه‌های کمتری در حال کار هستند، نرخ هش و سختی شبکه کاهش پیدا می‌کند؛ بنابراین ماینرها برای استخراج همان مقدار بیت‌کوین، انرژی کمتری صرف می‌کنند.

در نتیجه، نرخ هش با مصرف انرژی ماینرها ارتباط مستقیمی دارد و شاخصی برای تعیین هزینه‌های



شماره ۲۸  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال دوم





سرمایه گذار سولانا  
از اعضای این پروژه  
شکایت می کند

## سولانا زیر فشار

← مارک یانگ مدعی است که باز یگران کلیدی اکوسیستم سولانا سرمایه گذاران را گمراه کرده و اوراق بهادار ثبت نشده را به آنها فروخته اند.

← یکی از سرمایه گذاران سولانا علیه افراد کلیدی در این اکوسیستم شکایتی تنظیم کرده و آنها را به اظهارات گمراه کننده و کسب سود از فروش اوراق بهادار ثبت نشده متهم کرده است. این فرد که مارک یانگ نام دارد، در یکم ژوئیه شکایت خود را علیه سولانا لیز، بنیاد سولانا، آنا تولی یا کوونکو، مدیر عامل سولانا، شرکت سرمایه گذاری ارز دیجیتال مولتی کپیتال و یکی از بنیان گذاران آن، کاپلی سامانی و همچنین پلتفرم تجاری فالکون ایکس ثبت کرد.

← مارک اظهار داشت: «متهمان از طریق فروش اوراق بهادار سولانا (SOL) به سرمایه گذاران خرد در ایالات متحده، برخلاف مفاد ثبت قوانین اوراق بهادار فدرال و ایالتی، سود هنگفتی به دست آوردند و سرمایه گذاران متحمل ضررهای هنگفتی شده اند. این شکایت توسط سرمایه گذارانی که توکن های سولانا را بین ۲۴ مارس ۲۰۲۰ تا تاریخ تشکیل این پرونده خریداری کرده اند، تنظیم شده است.»

← اسناد دادگاه نشان می دهد که یانگ ادعا کرده است متهمان از آوریل ۲۰۲۰ مبالغ گزافی را برای تبلیغ سولانا در ایالات متحده هزینه کرده اند. ظاهراً این تبلیغات قیمت توکن سولانا را تا پنج نوامبر ۲۰۲۱ به ۲۵۸ دلار و ارزش بازار آن را به ۷۷ میلیارد دلار رسانده است. مارک می گوید این تبلیغات توکن سولانا را از یک دارایی رمزارزی نسبتاً مبهم به یکی از دارایی های رمزنگاری برتر در جهان تبدیل کرد.

← مارک در ادامه افزود: «افراد کلیدی به مشکلات فنی سولانا اهمیتی نمی دادند. این افراد درصد قابل توجهی از توکن ها را در اختیار دارند. در واقع از می ۲۰۲۱، آنها ۴۸ درصد از عرضه SOL را در اختیار داشتند.» یانگ ادعا می کند که این شبکه به شدت متمرکز است.



شماره ۲۸  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال دوم



# بخت بد سلسیوس

سقوط و از هم پاشیدن شیرازه برخی کسب و کارهای رمزارزی چطور تمام بازار را تحت تأثیر خود قرار می دهد؟

پلتفرم وام دهی رمزارزی سلسیوس که اخیراً به یکی از قربانیان سقوط رمزارزها تبدیل شده، شرایط سختی را تجربه می کند. این پلتفرم مستقر در نیوجرسی که همین چند روز پیش اعلام ورشکستگی کرد به مشتریانی که رمزارزهای خود را در پلتفرم آن سپرده گذاری می کنند، محصولاتی بابت بدهی ارائه می داد. آنها همچنین از طریق وام دادن رمزارزها، به بازده می رسند. این پلتفرم در تاریخ ۱۲ ژوئن با توقف برداشت ها، به شایعه ورشکستگی خود قوت بخشید.

«الکس ماشینسکی»، مدیر عامل سلسیوس در آن زمان اعلام کرد که دلیل توقف برداشت ها، نقل و انتقالات و

مبادلات در این پلتفرم، شرایط سخت بازار رمزارزهاست. این اقدام سلسیوس همچنین نگرانی هایی درباره پرداخت بدهی ها ایجاد کرد. سلسیوس تا ماه می حدود هشت میلیارد دلار وام به مشتریان اعطا کرده بود و تقریباً ۱۲ میلیارد دلار دارایی تحت مدیریت را در اختیار داشت. همین ارقام سبب شده بود تا سلسیوس به یکی از بزرگ ترین باز یگران وام دهی رمزارزها تبدیل شود. این کمپانی تا اکتبر ۲۰۲۱ حدود ۲۶ میلیارد سرمایه تحت مدیریت خود داشت، اما اکنون این رقم بیش از ۵۰ درصد کاهش یافته و توکن سلسیوس نیز ۹۷ درصد از ارزش خود را در همان بازه زمانی از دست داده است.

### تأثیر سلسیوس بر بازار

پس از انتشار این خبر، بیت کوین و سایر رمزارزها کاهش ارزش قابل توجهی را تجربه کردند. بر اساس داده های Coin Metrics، بزرگ ترین دارایی دیجیتال جهان با ۱۵ درصد کاهش به ۳۲۵/۲۳ دلار رسید و به پایین ترین سطحی که از دسامبر ۲۰۲۰ تاکنون مشاهده نشده بود، سقوط کرد. اتر با ۱۷ درصد کاهش به ۲۲۵/۱۲ دلار رسید و توکن سلسیوس بیش از ۳۸ درصد کاهش یافت و این سقوط ادامه پیدا کرد. وام های رمزارزی همچنان در یک منطقه خاکستری نظارتی قرار دارند. رگولاتورهای بازار ایالات متحده معتقدند که

## ویجر هم اعلام ورشکستگی کرد روزگار سخت وام دهندگان

شرکت ویجر (Voyager) یک هفته پس از آنکه اجازه برداشت را به مشتریان خود نمی داد، اعلام کرد که ورشکست شده است. این شرکت در زمینه وام دهی رمزارز فعالیت می کند. پیش از آن، این شرکت اعلام کرده بود که یکی از طلبکاران صندوق پوشش ریسک «تری اروز کپیتال» است. شرکت ویجر معامله و برداشت را در شبکه خود مسدود کرده بود، اما کمتر از یک هفته، در روز چهارشنبه، درخواست ورشکستگی موسوم به فصل ۱۱ (Chapter 11) کرد. فصل ۱۱ نوعی ورشکستگی است که بر اساس فصل ۱۱ قانون ورشکستگی ایالات متحده آمریکا، به بدهکار اجازه سازمان دهی دوباره امور تجاری، بدهی ها و دارایی هایش را

می دهد و با عنوان سازمان دهی مجدد هم شناخته می شود. ویجر طی این اعلام ورشکستگی، نام بیش از ۱۰۰ هزار طلبکار خود را منتشر کرد. مؤسسه سرمایه گذاری و معاملات رمزارز «آلامدا ریسرچ» (Alameda Research) در صدر این فهرست قرار دارد. «استفان اریچ» (Stephen Ehrlich)، مدیر عامل ویجر، اعلام کرد که پس از سازمان دهی مجدد شرکت ویجر، مشتریان دارایی های خود را دریافت خواهند کرد. دادخواست شرکت ویجر در منطقه جنوبی نیویورک ثبت شده است. این دادخواست نشان می دهد که ویجر بیش از ۱۰۰ هزار طلبکار دارد. این شرکت که در تورنتو مستقر است، دارایی های رمزارز خود را که ارزشی معادل ۱ تا



## آیا ادعای سان برای کمک پنج میلیارد دلاری به صنعت کریپتو می تواند درست باشد؟

### ترون، آماده خدمت‌دهی به شرکت‌های متضرر

استیبل کوینش به ارزش یک دلار، دو میلیارد TRX هزینه کرد. چهار روز بعد، سه میلیارد TRX دیگر پای استیبل کوین ترون هزینه شد. این حرکت بخشی از استراتژی سازمان برای محدود کردن نقدینگی برای معامله‌گران کوتاه‌مدت TRX و جلوگیری از سقوط بود.

بر اساس اطلاعاتی که در وب‌سایت ترون درج شده، ذخایر این سازمان ۲٫۳ میلیارد دلار است؛ بنابراین اگر سان ذخایر سازمان را برای نجات شرکت‌های دیگر این حوزه هزینه کند، قطعاً ثبات استیبل کوین ترون با مشکلات جدی مواجه خواهد شد.

سوتیریو در جای دیگری گفته است: «فکر نمی‌کنم استیبل کوین ترون به خطر بیفتد. با توجه به رشد قابل ملاحظه این استیبل کوین، اگر به خطر می‌افتاد، قطعاً پیامدهای بزرگی به بار می‌آمد، اما فکر نمی‌کنم آن قدر هم فاجعه‌بار باشد؛ زیرا ما همین الان هم سقوط لونا و UST را تجربه کرده‌ایم که روی هم یکصد میلیون دلار ارزش داشتند. همین مسائل هستند که اعتماد کامل به استیبل کوین‌های الگوریتمی را سخت می‌کنند.»

سان در زمانی پیشنهاد همکاری با اف‌تی‌ایکس را ارائه داد که بنکمن همچنان در حال پول خرج کردن برای کمک به بخش‌های آسیب‌دیده صنعت کریپتو بود. اف‌تی‌ایکس با خرید بیتوو و امید فایننشال موافقت کرده، همچنین ۲۵۰ میلیون دلار به بلاکفای اعتبار و ۵۰۰ میلیون دلار به وویجر وام داده است. علاوه بر این ظاهراً قصد خرید رابین‌هود را نیز دارد؛ البته بنکمن این ادعا را رد کرده است.

«جاستین سان»، بنیان‌گذار شبکه بلاکچین ترون، اعلام کرده که آماده است با سم بنکمن، مدیرعامل اف‌تی‌ایکس برای کمک مالی به شرکت‌هایی که در بحبوحه نوسانات بازار دچار مشکل شده‌اند، همکاری کند. در همین راستا سان در اوایل ماه جولای در توییته نوشت: «من و پروتکل ترون آماده خدمت هستیم. ما با همه دوستیم و به همه کمک می‌کنیم.»

بر اساس گزارشی از The Block، سان گفته که می‌تواند تا پنج میلیارد دلار در این راه هزینه کند، اما نکته‌ای وجود دارد که نظر یک تحلیلگر را جلب کرده است. در واقع خود استیبل کوین ترون هم از این ماجرا مصون نمانده و متحمل ضرر شده و در حال حاضر سان تلاش می‌کند آن را احیا کند. این تحلیلگر با در نظر گرفتن این مسائل و منابعی که سان در اختیار دارد، ادعای او را برای کمک پنج میلیاردی زیر سؤال برده است.

«مارکوس سوتیریو»، تحلیلگر کارگزاری دارایی دیجیتال گلوبال بلاک هم در این مورد نظر خود را اعلام کرده است. او باور دارد که سان این ثروت را از ترون به دست نیاورده است، ولی می‌خواهد طوری نشان دهد که این پول حاصل موفقیت ترون بوده است. شاید اصلاً این یک تبلیغ برای ترون باشد که بگوید ترون چقدر قوی است، اما احتمالاً پای هزینه کردن که برسد، سان از پشش برنیاید.

در واسط ماه ژوئن، تنها چند ماه پس از عرضه، استیبل کوین ترون به ۰٫۹۳ دلار سقوط کرد و هنوز هم ارزشش به بالای یک دلار بازنگشته است. در سیزدهم همین ماه این سازمان برای بازگرداندن ارزش

می‌دهیم. گزینه‌ها شامل پیگیری معاملات استراتژیک و همچنین تجدید ساختار بدهی‌های ما، در میان راه‌های دیگر است.» سلسیوس در ادامه از کاربران درخواست کرد تا زمان بیشتری به آنها دهند؛ چرا که جست‌وجو برای یافتن راه‌حل بسیار پیچیده‌تر و زمان‌بر است. برخلاف نظر بسیاری از کاربران، واشنگتن‌پست با انتشار یک خبر اعلام کرد که مشکل سلسیوس از جایی شروع شد که این پلتفرم سرمایه‌گذاری بزرگی را در یک توکن به نام stETH انجام داد. Steth به افراد و شرکت‌هایی مانند سلسیوس اجازه می‌دهد تا در بلاکچین اتریوم سهام شوند و از طریق امور مالی غیرمتمرکز سود بیشتری کسب کنند. کاهش شدید ارزش رمزارزها در ماه می، ارزش معاملات stETH را با کاهش مواجه کرد و این توکن به لیکوئید شدن نزدیک شد.

### بازگشت موقت خوش‌بینی

با همه این سختی‌ها و مشکلات در اواخر هفته گذشته گزارش شد که سلسیوس در یکسری از بازپرداخت‌های خود از اول جولای، مجموعاً ۸/۱۴۲ میلیون دلار پرداخت کرده است. آخرین مورد از این پرداخت‌ها مربوط به بازپرداخت ۶۴ میلیون دلاری با استفاده از استیبل کوین DAI بود. این پرداخت ساعتی پس از بازپرداخت قابل توجه ۵۰ میلیون دلاری در استیبل کوین DAI انجام شد. در حالت فعلی، سلسیوس توانسته قیمت انحلال خود را به ۴۹۶۷ دلار کاهش دهد. این منطقه برای سلسیوس یک نقطه امن برای این پلتفرم و کاربران آن بود که هنوز امیدوار بودند سکه‌های خود را که اکنون در پلتفرم بلوکه شده‌اند، پس بگیرند. وام‌های معوق سلسیوس اکنون به ۸۲ میلیون دلار با نسبت

وثیقه بیش از ۵۷۷ درصد رسیده است. در آخرین اخبار، بر اساس پرونده‌های تجاری اخیر در بریتانیا، سلسیوس هیئت‌مدیره خود را تغییر داده است. بر اساس مجموعه‌ای از پرونده‌های منتشر شده، سلسیوس، «دیوید بارس» و «آلن جفری» را به‌عنوان مدیران جدید منصوب کرده است. مدیران جدید در کنار الکس ماشینسکی، مدیرعامل سلسیوس، «شلومی دانیل لئون»، مدیرعامل کمپانی سلسیوس و دیگران در هیئت‌مدیره حضور خواهند داشت.

اما حالا با اعلام ورشکستگی یکی از بزرگترین پروژه‌های وام‌دهی رمزارزی نه‌تنها عاقبت آن نامعلوم‌تر از همیشه شده است بلکه بازار رمزارزها هم یک شکست دیگر در کارنامه این روزهای سخت خود ثبت کرده است.

بسیاری از محصولات باید به‌عنوان اوراق بهادار تحت قوانین سخت‌گیرانه قرار گیرند تا نسبت به محافظت از سرمایه‌گذاران اطمینان حاصل شود. در ماه فوریه، بلاکفای، رقیب سلسیوس، با جریمه‌ای ۱۰۰ میلیون دلاری از سوی کمیسیون بورس و اوراق بهادار و ۳۲ ایالت که آن را به نقض قوانین اوراق بهادار متهم کردند، محکوم شد. سلسیوس نیز از فعالیت در چهار ایالت محروم است. «ویجی عیار»، رئیس صرافی بین‌المللی کریپتو لئونو گفت تصمیم سلسیوس برای توقف برداشت‌ها، فروش رمزارزها را تشدید کرده که به دلیل نگرانی‌ها در مورد افزایش تورم و نرخ‌های بهره بالاتر تحت فشار قرار گرفته‌اند. عیار همچنین افزود: «اعتماد به این محصولات قطعاً تحت تأثیر قرار می‌گیرد و احتمالاً در آینده نزدیک شاهد مقررات گسترده‌تر در مورد چنین محصولاتی خواهیم بود.» بسیاری از فعالان بازار معتقد بودند که سلسیوس نیز مانند بسیاری از پلتفرم‌های وام‌دهی مثل Anchor، در اثر سقوط استیبل کوین ترا پواس دی، دچار این وضعیت شده است؛ ادعایی که توسط سلسیوس رد شد. شرایط این پلتفرم در ماه گذشته سبب شد بسیاری تصور کنند که سایر دارایی‌های نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند. در پی این حواشی، تتر اعلام کرد که سرمایه‌گذاری سهام خود را در پلتفرم سلسیوس انجام داده و با هیچ‌گونه عواقبی از دخالت خود در ذخایر استیبل کوین مواجه نخواهد شد. این کمپانی همچنین در بیانیه‌ای اعلام کرد: «فعالیت وام‌دهی تتر با سلسیوس (مانند هر وام‌گیرنده دیگری) همیشه بیش از حد وثیقه بوده و تأثیری بر ذخایر ما ندارد. مدیر دومین صندوق بازتنه‌سازی بزرگ کانادا، Westcap و Caisse de dépôt et placement du Québec که یک کمپانی سرمایه‌گذاری در حال رشد است، با بیش از هشت میلیارد دلار دارایی تحت مدیریت، سرمایه‌گذاری خود در سلسیوس را انجام داده‌اند.»



## صرف نظر از خوش‌بینی برخی کمپانی‌ها، مشکلات سلسیوس طی هفته‌های بعد رو به وخامت گذاشت و این پلتفرم در پی وضعیت بحرانی خود، حدود یک چهارم کارمندان خود را اخراج کرد. این اقدام در حالی بود که این پلتفرم تنها چند روز قبل اعلام کرده بود در حال تلاش

شبانه‌روزی برای ازسرگیری برداشت‌هاست. طبق یادداشتی که رسانه Calcalist آن را به دست آورد، حدود ۱۵۰ کارمند از این پلتفرم اخراج شده‌اند. سلسیوس در ادامه این اخبار اعلام کرد: «ما همچنان به برداشتن گام‌های مهم برای حفظ و محافظت از دارایی‌ها و کشف گزینه‌های موجود ادامه

۱۰ میلیارد دلار دارند، فهرست کرده است. حدود بدهی‌های ویجر نیز معادل همین مقدار است. طبق فهرستی که شرکت ویجر منتشر کرده، شرکت آلامدار برسرچ یا داشتن وام‌های بدون وثیقه به ارزش ۷۵ میلیون دلار، بزرگ‌ترین طلبکار است.

### چرا ویجر این گونه شد؟

اطلاعیه ویجر چند روز پس از آن منتشر شد که صندوق پوشش ریسک «تری روز کپیتال» اعلام ورشکستگی فصل ۱۵ (Chapter 15) کرد. این صندوق به شرکت ویجر میلیون‌ها دلار بدهکار است. استفان اریلیچ گفته است:



شماره ۲۸  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال دوم



«من به آینده باور زیادی دارم. اما نوسان‌ها و بحران بازار ارزهای رمزنگاری شده در ماه‌های گذشته و کوهتای شرکت «تری روز کپیتال» در پرداخت بدهی خود به شرکت تابعه ما، «ویجر دیجیتال ال ال سی» (Voyager Digital, LLC) ما را ملزم کرده تا سنجیده عمل کنیم.» به نظر اریلیچ، فرایند فصل ۱۱ مکانیسم کارآمد و عادلانه‌ای است که به شرکت کمک می‌کند تا به میزان حداکثری خود را باز یابی کند. همان‌طور که اشاره شد، فصل ۱۱ قانون ورشکستگی در آمریکا، این امکان را برای یک شرکت مهیا می‌کند تا دارایی‌ها و بدهی‌های خودش را از نوسان‌دهی کند و در این فرایند منافع طلبکاران خود را در نظر بگیرد.



# نشانه‌های پذیرش

افزایش استفاده از رمزارزها در نظام حقوقی اقتصادهای در حال توسعه جهان

حجم مبادلات همتا به همتا قرار داد. گزارش بانک جهانی در سال ۲۰۲۰ نشان می‌دهد که هزینه وجوه ارسالی ۶/۵ درصد است. این رقم بیش از دو برابر ۳ درصد هدف توسعه پایدار سازمان ملل متحد است. در مقایسه، نقل و انتقالات رمزارزها بسیار ارزان تر است چراکه این ارزها با کارمزد بانکی و نرخ ارز خارجی همراه نیستند. اوشیگیو گفت: «با استفاده از روش‌های دیگر برای دریافت وجوه، ۲ تا ۵ درصد وجوه دریافتی را از دست می‌دهم. نرخ تبدیل ارزها عموماً توسط پلتفرم مد نظر تعیین می‌شود و معمولاً کمتر از نرخ فعلی بازار است. همچنین تبدیل این وجه به ارز محلی مشمول هزینه است اما با استفاده از رمزارزها این هزینه تقریباً به صفر می‌رسد. این روش هم سریع تر است و هم من به تمام وجوه خود دست پیدا می‌کنم.»

در حال حاضر، انتقال اتریوم در شبکه اصلی اتریوم تقریباً ۰/۷۱ دلار هزینه دارد، اما هزینه نقل و انتقالات استیبل کوین‌ها مقداری بیشتر است. با وجود اینکه

استخدام می‌شوند، دارایی‌های دیجیتال را بسیار مفید می‌دانند. جوئل اوشیگیو، یک نیجریه‌ای شاغل در کمپانی basenode.io مستقر در برلین، در حال حاضر حقوق خود را به صورت تتر (USDT) دریافت می‌کند، چراکه به گفته وی تتر محبوب‌ترین استیبل کوین است، خریداران آن در بازار بسیارند و همچنین احتمال افت آن کم است. اوشیگیو پس از دریافت حقوق خود، وجوه را به یک صرافی منتقل کرده و آنها را می‌فروشد. وی در این باره گفت: «حداکثر ظرف ۱۰ دقیقه، وجوه را در حساب محلی خود دریافت می‌کنم.»

نیجریه تجارت بانکی رمزارزها را در فوریه ۲۰۲۱ ممنوع کرد و رمزارز خود را به نام eNaira در ماه اکتبر راه‌اندازی کرد. با وجود این ممنوعیت، جامعه رمزارزی نیجریه هرگز از مشارکت در تجارت همتا به همتا دست نکشید. گزارش اخیر Chainalysis تحت عنوان «کشورهایی با بیشترین پذیرش رمزارزها توسط مردم عادی»، نیجریه را در رتبه ششم جهان از نظر پذیرش رمزارزها و رتبه هجدهم در

بسیاری از ساکنان کشورهای با تورم و بی‌ثباتی اقتصادی شدیدی روبه‌رو هستند، رمزارزها را به عنوان منبع اصلی درآمد خود می‌پذیرند. فیلیپ سندرن، بنیان‌گذار مرکز بلاکچین مدرسه فرانکفورت، به بلاک و مرکز گفت: «در کشورهایمانند آرژانتین، برزیل، ترکیه و بخش‌هایی از آفریقا، مردم به دلیل افزایش تورم به رمزارزها روی می‌آورند.»

شرکت‌ها از فناوری بلاکچین برای تأمین مالی نیروهای مستعد خود در سراسر جهان استفاده می‌کنند و به کارکنان خود با ارزهای رمزنگاری شده، مانند بیت‌کوین، اتریوم و استیبل کوین‌های متصل به دلار آمریکا، به‌عنوان یک جایگزین مقرون به صرفه برای نقل و انتقالات سنتی بین‌المللی پول پرداخت می‌کنند. سندرن در این باره گفت: «مزایای واقعی فناوری بلاکچین از طریق جابه‌جایی دارایی‌های رمزنگاری شده حاصل می‌شود.»

افزایش استفاده از رمزارزها در کشورهای دیگر

اوبیان کرده است: «من فکر می‌کنم سؤال اصلی در اینجا مربوط به زنده ماندن یا نابود شدن برخی از این ارزهاست. امیدوارم برخی از سرمایه‌گذاران این موضوع را درک کنند و حداقل بعدها به این فکر کنند که چه مقدار از پول خود را در این نوع دارایی‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند.»

طبق توضیحات راس هیچ چشم‌اندازی برای کمک‌های مالی اروپا به سرمایه‌گذاران غیرمجاز وجود ندارد زیرا هشدارها در مورد خطرات بسیار گسترده بود. در ماه مارس، سازمان بازار و اوراق بهادار اروپا و دیگر رگولاتورهای مالی برجسته اروپا هشدار از دست رفتن تمام سرمایه را به سرمایه‌گذاران داده بودند. این اقدام رگولاتورهای

رگولاتورهای ارشد اوراق بهادار اتحادیه اروپا طی بیانیه‌ای اعلام کردند که سرمایه‌گذاران رمزارزها باید سقوط اخیر این بازار را به عنوان یک «درس عبرت» در مورد سرمایه‌گذاری در دارایی‌های پر ریسک در نظر بگیرند و انتظار هر نوع کمک مالی را نداشته باشند. ورناس، رئیس سازمان بازار و اوراق بهادار اروپا گفته است که ما پیش‌تر در اوایل سال جاری در مورد ریسک‌هایی که سرمایه‌گذاران خرد در این بازار می‌پذیرند، هشدار داده بودیم.

ارزش بازار جهانی رمزارزها در سال گذشته بیش از ۷۰ درصد کاهش یافته است و راس اعلام کرده که نگران پیامدهای این افت ارزش برای سرمایه‌گذاران کوچک است.

توصیه ورناس  
رئیس سازمان بازار و اوراق  
بهادار اروپا به رمزارزی‌ها  
**درس عبرت  
بگیرید!**



**← اخراج در اوپن‌سی**  
اوپن‌سی نیز که بزرگ‌ترین پلتفرم خرید و فروش آن‌ف‌تی در دنیاست، مجبور شده به دلیل شرایط بازار ۲۰ درصد از کارمندان را اخراج کند؛ نشانه‌ای دیگر از طولانی شدن رکود بازار.



**← اهمیت پرداخت بارمزارز**  
در یک نظرسنجی، ۷۴ درصد پاسخ‌دهندگان آمریکای لاتین گفته‌اند در انتخاب کسب‌وکارها برای خرید، آنها را ترجیح می‌دهند که رمزارز هم قبول می‌کنند!

شماره ۲۸  
تیر ۱۴۰۱  
سال دوم



**← یونیکورن شده در ۱۱ ماه**  
استارت‌آپ بلاکچینی «فایوایر» (5ire) با یک جذب سرمایه ۱۰۰ میلیون دلاری، سریع‌ترین کسب‌وکار هند است که یونیکورن شده لقب گرفت؛ رسیدن به ارزش یک میلیارد دلاری فقط در ۱۱ ماه!



**← خرید رقیب**  
«آنتونی پومپلیانو» در یک صندوق ۱۲ میلیون دلاری که در آن «پیتربیل» معروف هم حضور دارد، سرمایه‌گذاری کرده تا شرکت رقیبش «پروف‌آتلنت» را بخرد.



## فلوکربن می خواهد برای حفظ محیط زیست اعتبارات کربن را توکنایز کند، اما برخی ها به نتایج این پروژه آمیدی ندارند

### توکن ها علیه کربن!

که فلوکربن بتواند با این کار کمی به تغییرات آب و هوایی کند. دلیل شک و شبهه این کارشناسان این است که تاکنون پروژه های مشابه با فلوکربن موفق به غلبه بر چالش اصلی صنعت اعتبار کربن نشده اند. چالش اصلی این صنعت تضمین «افزودگی» (Additionality) است.

افزودگی یعنی اینکه اگر اعتبار کربن صادر نشود، اصولاً کاهش در انتشار دی اکسید کربن صورت نمی گیرد. پروژه هایی مانند کاشت درخت یا فناوری هایی که کربن را از جو خارج می کنند، به وضوح انتشار گازهای گلخانه ای را کاهش می دهند، اما عملکرد همه پروژه ها به این وضوح نیست. برای مثال ممکن است اعتبار کربن به یک سازمان حفاظت از جنگل داده شود. اما نکته این است که اگر این جنگل در معرض خطر نباشد، این اعتبار افزودگی ایجاد نمی کند و نمی تواند به کاهش دی اکسید کربن در اتمسفر و جلوگیری از انتشار آن منجر شود. به عبارات دیگری اعتبارات کربنی که افزوده نباشند، نمی توانند به خریداران خود کمک کنند تا به انتشار صفر برسند.

بروس آشر، استاد دانشکده بازرگانی کلمبیا و مدیرعامل سابق اکوسکیوریتیز، می گوید: «اگر اعتبار کربن افزوده نباشد، به تغییرات آب و هوایی کمی نمی کند. کار شرکت هایی مانند فلوکربن ممکن است به افزودن ارزش به بازارهای کربن بینجامد، اما مسئله این است که مشکل اصلی را هدف قرار نمی دهند.»

#### خطر چیست؟

بدون چنین بررسی دقیقی، توکنایز کردن اعتبارات کربن می تواند به محیط زیست آسیب برساند. محققان مؤسسه غیرانتفاعی کربن پلن در گزارشی که در ماه آوریل سال ۲۰۲۲ منتشر کرده بودند، اظهار داشتند که به نظر می رسد توکان (Toucan) تقاضاهای جدیدی را برای اعتبارات نادیده گرفته شده ایجاد می کند. لازم به ذکر است که توکان یک فناوری جدید مبتنی بر بلاکچین برای ردیابی اعتبارات کربن است. توکان قبلاً با حمایت از اعتباراتی که نادیده گرفته شده بودند، به ایجاد تورم مصنوعی در بازار منجر می شد.

گریسون بدلی یکی از دانشمندان کربن پلن خاطر نشان می کند بسیاری از اعتباراتی که توکان روی بستر برده بود، کیفیت پایینی داشتند و در مورد اینکه برای محیط زیست مفید بودند یا خیر، شک و شبهه وجود داشت. اما در حال حاضر توکان اصلاحاتی را انجام داده و معیارهای خود را برای انواع اعتباراتی که با آنها کار خواهد کرد، تشدید کرده است. بدلی منتظر است تا فلوکربن نیز اعتباراتی که قصد کار با آنها را دارد اعلام کند تا بتواند این پروژه را نیز بررسی کند.

اعتبار کربن یا Carbon Credit اصطلاحی است که اخیراً در بین شرکت ها و مؤسسات محیط زیستی رواج پیدا کرده است. این اعتبار، یک مجوز یا یک سند قابل معامله است که حق حذف یک تن دی اکسید کربن یا هر نوع گاز گلخانه ای دیگر را در اتمسفر به دارنده این مجوز اعطا می کند.

#### ادغام کریپتو و کربن

در راستای نوآوری در مسائل محیط زیستی، برخی از شرکت های فناوری تلاش دارند این اعتبار را با توکن های رمزارزی ادغام کنند. در واقع آنها می خواهند دو مکانیسم جنجال برانگیز و رگوله نشده را با هم ترکیب کنند.

پروژه فلو کربن (Flowcarbon) که حامی آن آدام نویمان، بنیان گذار وی ورک است، یکی از جدیدترین پروژه های کریپتو کربن محسوب می شود. این شرکت قصد دارد اعتبارات کربن را به توکن های دیجیتالی تبدیل کند که در یک بستر بلاکچین قابل استفاده باشند. هدف فلو کربن تسهیل معامله اعتبار کربن است. این شرکت در ماه می ۲۰۲۲ اعلام کرد ۷۰ میلیون دلار در اولین دور سرمایه گذاری به دست آورده است.

#### بیزینس سودآور یا پروژه ای برای کاهش دی اکسید کربن؟

اما سؤال این است که آیا توکنایز کردن اعتبار کربن می تواند به کاهش تغییرات آب و هوایی منجر شود؟ اعتبار کربن مجوزی است که تحت آن می توان یک تن دی اکسید کربن را از جو حذف کرد. این اعتبارها زمانی ایجاد می شوند که پروژه ای بخواهد تولید گازهای گلخانه ای را کاهش دهد، حذف کند یا اینکه گازهای تولید شده را ذخیره کند. توسعه دهندگان این دست پروژه ها می توانند اعتبار خود را به افراد یا شرکت هایی بفروشند که به دنبال حذف رد پای خود از انتشار دی اکسید کربن در محیط هستند.

لی راینر، مدیر اجرایی مرکز بازارهای مالی جهانی دوک، می گوید: «فلوکربن می خواهد دو فناوری پرترفدار را با هم ادغام کند. این کار احتمالاً بیزینس خوبی باشد اما لزوماً برای محیط زیست یا آب و هوا مفید نیست.»

اما دانا گیبیر، مدیرعامل فلو کربن می گوید توکنایز کردن اعتبارات کربن، قیمت آنها را شفاف تر می کند و هزینه های مبادله را کاهش می دهد و به دارندگان اعتبار امکان می دهد تا راحت تر به منابع مالی برای پروژه های کاهش انتشار دی اکسید کربن خود دسترسی داشته باشند.

#### فلوکربن می تواند به محیط زیست کمک کند؟

اما برخی از کارشناسان بازار کربن شک دارند

استعدادها را در کشورهای تحریم شده مانند ایران با ارزهای محلی پرنوسان استخدام کند. یک کارمند ایرانی که به شرط ناشناس ماندن با بلاک ورکز صحبت کرد، گفت که تمایل دارد پرداخت ها به صورت استیبل کوین در KuCoin، یک صرافی رمزارزی مستقر در سیشل، انجام شود. این کارمند همچنین افزود: «در صورت نیاز، از آدرس کیف پول دیگری که در یک صرافی رمزنگاری محلی ایجاد شده است استفاده خواهم کرد. به این ترتیب و جوه در یافتی را فوراً به ارز محلی خود تبدیل کرده و در کمتر از دو دقیقه به حساب بانکی خود واریز می کنم.» این کارمند گفت: «در یافت پول به شکل رمزارز تجربه ای واقعاً خوشایند برای من بوده است. من معتقدم که سرعت و کارمزدها ارائه شده توسط رمزارزها می تواند کار از راه دور یا خارج از مرزها را بسیار راحت تر کند و به ما در ایجاد بازارهای کارآمدتر کمک کند.»

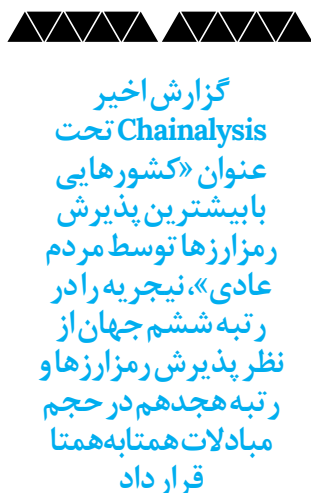
اگر چه مزایای زیادی برای پرداخت حقوق به کارمندان به شکل رمزارزی وجود دارد، اما پرداخت حقوق برای افرادی که در کشورهای با قوانین سخت گیرانه زندگی می کنند، در دسترس نیست. ایالات متحده در سال ۲۰۱۸ تحریم های خود را مجدداً علیه ایران اعمال کرد. اخیراً صرافی بایننس به معامله گران ایرانی رمزارزها خدمات ارائه نمی دهد، اگر چه هیچ مدرکی مبنی بر استفاده افراد تحریم شده از بایننس یافت نشد. این مواجهه تنها در صورتی سبب آسیب به بایننس می شود که مشتریان ایرانی تحت تحریم در پلتفرم خود، تحریم های تجاری ایالات متحده را دور بزنند.

به گزارش کوین تلگراف، اخیراً در چین، پرداخت حقوق به شکل USDT ممنوع شد. در ایالات متحده، چک های حقوق رمزارزی همچنان در یک منطقه نسبتاً خاکستری قرار دارند. اداره خدمات درآمد داخلی آمریکا، رمزارزها را به عنوان «ملاک» تعریف می کند و هر گونه سود حاصل از خرید یا فروش رمزارزها را مشمول مالیات بر عایدی سرمایه می داند. درآمد حاصل از ارزهای رمزنگاری شده باید منعکس کننده ارزش نقدی بازار ارز در روز پرداخت شما باشد، بنابراین ارزش ارز شما بر اساس ارزش رمزارزی است که برای پرداخت در زمان نوسان انتخاب می کنید. از منظر حقوقی و بسته به کشور یا ایالت، پرداخت پول به کارمندان از طریق رمزارزها برای سازمان ها دشوار است. باخامیر گفت: «برای کارمند یا پیمانکار، پرداخت به صورت رمزارزی می تواند به دلایل ذکر شده، چالش برانگیز باشد.»

همچنین افزود که نوسانات قیمت فقط به اثر بوم و بیت کوین محدود نمی شود؛ «ما در حقیقت شاهد نوسان نرخ های مبادله و ارزهای فیات محلی نیز هستیم؛ به همین دلیل است که پیشنهاد می کنیم حقوق کارمندان را به صورت USDC پرداخت کنیم. این امر سبب تثبیت و یکسان سازی شرایط برای همه کارکنان مادر سطح بین المللی می شود.»

به طور کلی پرداخت حقوق به کارمندان بین المللی به صورت رمزارزی نه تنها به نفع کارگران است، بلکه به کارفرمایان نیز امکان دسترسی به «استخر استعداد» بسیار بزرگتری داده می شود. استخرهای استعداد گروهی از کارکنان هستند که برای بر عهده گرفتن مسئولیت های بزرگ تر در سازمان آموزش و پرورش می یابند. لنا باخامیر، استخدام کننده فنی در بست لیز به بلاک ورکز گفت: «این موضوع سبب تنوع فرهنگ ها و دیدگاه ها می شود و این تنوع می تواند به شدت بر توانایی سازمان برای ساخت محصولات عالی تأثیر بگذارد. انعطاف پذیری و آسان تر کردن ادغام زندگی روزمره با کار به شیوه ای معنادار، یکی از مزایای اصلی است که افراد را برای انتقال شغل خود به بستر وب ۳ علاقه مند می کند.»

پرداخت حقوق کارکنان از طریق ارزهای رمزنگاری شده همچنین به basenode.io این امکان را می دهد تا



شماره ۲۸  
تیر ۱۴۰۱  
سال دوم

این قرارداد همچنین شامل مسائلی همچون آثار مخرب زیست محیطی و حمایت از مصرف کنندگان در صورت گم شدن والت ها است. اجرای این قرارداد از اواسط سال ۲۰۲۳ اجباری می شود و دوره اجرایی آن ۱۸ ماه است. همچنین سازمان بازار و اوراق بهادار اروپا شاهد تحولات دیگری در کالاها و سایر بازارها است چراکه تورم و نرخ های بهره افزایش می یابند و وخامت محیط اقتصادی به شدت بیشتر می شود. راس در این خصوص توضیح داده است ما از خطرات واقعی واکنش های بازار به تغییر محیط اقتصادی و اقداماتی در جهت اصلاح آن ها، آگاه هستیم.

شبکه های لایه ۲ باید هزینه ها را به میزان قابل توجهی کاهش دهند، کارمزدها تراکنش های رمزارزی به مراتب کمتر از نقل و انتقالات خارجی از بانک های سنتی مانند بانک آمریکا است که ۴۵ دلار دریافت می کند. کارفرمای آقای اوشیگیو، البور شانتین، یکی از بنیان گذاران و مدیرعامل basenode.io، می گوید که کارمندان می توانند برای پرداخت حقوق خود، توکن مورد نظر خود را انتخاب کنند. آنها همچنین می توانند حقوق شان را به ارزهای فیات دریافت کنند. شانتین می گوید:

«معمولاً به علت بی ثباتی اثر بوم و بیت کوین، درخواست ها برای این رمزارزها پایین است؛ بنابراین آنها توکنی را ترجیح می دهند که با دلار آمریکا مرتبط باشد.»

ملیسا کوین، مدیر عملیات پروتکل UMA با حدود ۳۰ کارمند در ۱۰ کشور مختلف از جمله کانادا، ایالات متحده، برزیل و آرژانتین نیز با نظر شانتین موافق است. کوین گفت: «ما از پرداخت به صورت اثر بوم و بیت کوین دوری می کنیم. دلیل ما برای انجام این کار عدم اعتقاد به آنها نیست، بلکه ما معتقدیم نوسانات چنین کاری را دشوار می سازد.»

همچنین افزود که نوسانات قیمت فقط به اثر بوم و بیت کوین محدود نمی شود؛ «ما در حقیقت شاهد نوسان نرخ های مبادله و ارزهای فیات محلی نیز هستیم؛ به همین دلیل است که پیشنهاد می کنیم حقوق کارمندان را به صورت USDC پرداخت کنیم. این امر سبب تثبیت و یکسان سازی شرایط برای همه کارکنان مادر سطح بین المللی می شود.»

به طور کلی پرداخت حقوق به کارمندان بین المللی به صورت رمزارزی نه تنها به نفع کارگران است، بلکه به کارفرمایان نیز امکان دسترسی به «استخر استعداد» بسیار بزرگتری داده می شود. استخرهای استعداد گروهی از کارکنان هستند که برای بر عهده گرفتن مسئولیت های بزرگ تر در سازمان آموزش و پرورش می یابند.

لنا باخامیر، استخدام کننده فنی در بست لیز به بلاک ورکز گفت: «این موضوع سبب تنوع فرهنگ ها و دیدگاه ها می شود و این تنوع می تواند به شدت بر توانایی سازمان برای ساخت محصولات عالی تأثیر بگذارد. انعطاف پذیری و آسان تر کردن ادغام زندگی روزمره با کار به شیوه ای معنادار، یکی از مزایای اصلی است که افراد را برای انتقال شغل خود به بستر وب ۳ علاقه مند می کند.»

پرداخت حقوق کارکنان از طریق ارزهای رمزنگاری شده همچنین به basenode.io این امکان را می دهد تا

اروپایی شدیداً اللحن تر از اقدامات مشابه سال های گذشته بود. راس در این باره گفته است که همه ما بارها گفته ایم که رگولاتوری رمزارزها هنوز تثبیت نشده و کنترلی بر ارائه دهندگان مربوطه وجود ندارد. این بازار شامل کلاه برداری ها و نوسانات بسیاری است. طبق گفته های او رگولاتورهای اروپایی از رسانه های اجتماعی برای رساندن پیام های هشدار خود به مخاطبانی که بیشتر درگیر رمزارز هستند، استفاده کردند.

پیرو قراردادی که در ماه گذشته در بروکسل انجام گرفت، سازمان بازار و اوراق بهادار اروپا در حال آمادگی برای صدور مجوز برای بزرگ ترین ارائه دهندگان خدمات رمزارزی است.



# رمزارز ۲۰

۶۷۷ میلیون  
۴۰۰ میلیارد دلار

۳۰۰ میلیارد دلار

۲۰۰ میلیارد دلار

۱۰۰ میلیارد دلار



ستون سبزی که هفته پیش چراغ امید را در دل عده‌ای روشن کرده بود، امروز بیشتر قرمز است. البته اعداد و ارقام آن قدر عجیب و غریب نیستند و افت شدیدی را در مورد هیچ‌کدام از رمزارزهای این صفحه شاهد نیستیم، اما همین تغییر یک هفته‌ای شاهدهی است بر ادعای ما که نه می‌توان به سادگی به درصدهای سبز دل خوش کرد و نه قرار است با درصدهای قرمز ناامید شویم.

آنچنان که پیداست، بازار عجیب رمزارزها که در سرآشویی افتاده، قرار نیست با یکی، دو هول و تکان به وضعیت سابق خود بازگردد. در نتیجه اگر می‌خواهید سرمایه خود را روی این بازار بگذارید، با احتیاط بیشتری عمل کنید. درست است که هر شکلی از سرمایه‌گذاری ریسک‌های خودش را دارد، اما رمزارزها نشان داده‌اند رام تحلیلگران نمی‌شوند و در قاعده تحلیل‌های تکنیکال و فاندامنتال نمی‌گنجند.

مکانیسم اجماع	ارزش	نوع	بازدهی (هفته)	ارزش بازار (میلیارد دلار)	قیمت (تومان)	نماد	دارایی	نماد	رتبه
اثبات کار	طلای دیجیتال	ارز	۳٫۱٪	۳۹۹٫۷	۶۷۷ میلیون	BTC	بیت‌کوین		۱
اثبات کار	کامپیوتر جهانی	پلتفرم نرم‌افزاری	۳٫۹۵٪	۱۵۴٫۳	۴۱۱ میلیون	ETH	اتریوم		۲
-	پول نقد دیجیتال	استیبل‌کوین	۰٫۰۴٪	۶۵٫۸	۳۲٫۳ هزار	USDT	تتر		۳
-	پول نقد دیجیتال	استیبل‌کوین	۰٫۰۵٪	۵۴٫۸	۳۲٫۳ هزار	USDC	یواس‌دی‌کوین		۴
قابل سفارشی‌سازی	پرداخت	ارز	۰٫۱۱٪	۱۶٫۶	۱۱٫۱ هزار	XRP	ریپل		۵
اثبات سهام	کامپیوتر جهانی	پلتفرم نرم‌افزاری	۷٪	۱۵	۱۴٫۴ هزار	ADA	کاردانو		۶
اثبات سهام	کامپیوتر جهانی	پلتفرم نرم‌افزاری	۰٫۵٪	۱۳	۱٫۲۷ میلیون	SOL	سولانا		۷
قابل سفارشی‌سازی	پرداخت	ارز	۴٫۸۴٪	۲٫۷	۳٫۵ هزار	XLM	استلار		۸
اثبات سهام	کامپیوتر جهانی	پلتفرم نرم‌افزاری	۵٫۷٪	۶٫۷	۲۲۱٫۳ هزار	DOT	پولکادات		۹
اثبات کار	میم‌کوین	ارز	۹٪	۸٫۳۸	۲ هزار	DOGE	دوج‌کوین		۱۰
اثبات سهام	کامپیوتر جهانی	پلتفرم نرم‌افزاری	۱٫۳٪	۵٫۷	۶۵۱٫۷ هزار	AVAX	آوالانچ		۱۱
-	شبکه اوراکل	پلتفرم نرم‌افزاری	۲٫۱٪	۲٫۹	۲۰۴٫۴ هزار	LINK	چین‌لینک		۱۲
اثبات کار	میم‌کوین	ارز	۷٫۴٪	۵٫۹۷	۳۵ ریال	SHIB	شیبا اینو		۱۳
اثبات سهام	شبکه لایه ۲	توکن کاربردی	۲۱٪	۵٫۷	۲۳٫۱ هزار	MATIC	پلی‌گان		۱۴
-	-	-	۱۰٫۱٪	۳۴۷٫۲ میلیون	۱٫۶ هزار	GALA	گالا		۱۵
اثبات سهام	اپلیکیشن‌های بین‌زنجیره‌ای	پلتفرم نرم‌افزاری	۰٫۵۸٪	۲٫۶	۲۹۵ هزار	ATOM	کازموس		۱۶
-	-	توکن کاربردی	۷٫۲٪	۱٫۵۶	۲۷٫۳ هزار	MANA	دیسنترالند		۱۷
-	-	توکن کاربردی	۷٪	۵۰۲٫۷ میلیون	۱۲٫۳ هزار	LRC	لوپرینگ		۱۸
اثبات سهام	صدور استیبل‌کوین	توکن کاربردی	۴٫۹٪	۶۸۵٫۱ میلیون	۳٫۳ تومان	LUNC	لونا کلاسیک		۱۹





بهاره شریفیون  
مدیرعامل بیمه دات کام  
**ناظر نمی تواند  
مجری باشد**

## باید تاب تحول داشته باشیم

گفت و گو با **یونس مظلومی**، مدیرعامل  
بیمه تعاون درباره راه متفاوتی که این  
شرکت در صنعت بیمه کشور طی می کند



تکس: نسیم اعتمادی



تحلیل  
ANALYSIS

**صنایع سنتی  
جاماندگان دور  
مسابقات فناورانه**

چرا حضور صنعت بیمه  
در اکوسیستم استارت آپ ها  
اهمیت دارد؟

۳



خبر  
NEWS

**راه پرفرازونشیب  
تحول دیجیتال  
در صنعت بیمه**

تحول دیجیتال در بیمه  
با چالش های بسیاری  
روبه روست

۸



گزارش  
REPORT

**رگولاتور  
مانع زدا باشد  
نه مانع افزا**

وظیفه دولت ها  
در مسیر فناوری چه  
می تواند باشد؟

۳

## بیمه دیجیتال

فصل اول، قسمت اول

بیمه دیجیتال برخلاف ظاهرش اتفاق پیچیده ای است؛ آغاز  
راهی که قرار است متفاوت از مسیرهای امتحان شده قبلی باشد  
ما با امید وارد جاده شده ایم

**نوآوری در بیمه**

**گرفتار در پيله**

محمود کریمی معتقد است بیمه در  
شوق پیچیدگی ها و موضوعات متنوع  
فنی خود را محدود کرده است



# سوئیچ بیمه: گرفتار در بن بست مقررات



## بیمه دیجیتال بر خلاف ظاهرش اتفاق پیچیده‌ای است؛ آغاز راهی که قرار است متفاوت از مسیرهای امتحان شده قبلی باشد

# عبارت پیچیده «بیمه دیجیتال»

## فصل اول، قسمت اول

از عصر دیجیتال تغییری نکرده، ولی ما قطعاً مضطرب‌تریم، چون نمی‌دانیم کدام یک از این محتواها واقعی‌اند، کدام شایعه، کجا قرار است واقعاً باران خوشبختی ببارد و کجا فقط ابرها آسمان را تاریک کرده‌اند.

در دنیای واقعی این روزها هم خیلی چیزها عوض شده است. «اعتماد» چیزی است که اینجا هم گمش کرده‌ایم. واکنش‌هایمان را نگاه کنید! کار عوض می‌کنیم، سرمایه‌گذار جدید می‌یابیم، استارت‌آپ راه می‌اندازیم، شکست می‌خوریم، باز استارت‌آپ راه می‌اندازیم، باز شکست می‌خوریم، مذاکره می‌کنیم، شاخه جدیدی برای پریدن پیدا می‌کنیم، به زمین و زمان بد می‌گوییم، اپلای می‌کنیم، برمی‌گردیم به زندگی کارمندی... نه همه اینها همان بی‌اعتمادی است. همان آسمان است که نمی‌دانی می‌خواهد ببارد یا ابری شود.

بیمه دیجیتال! بیش از حد عنوان ساده‌ای است، نه؟ گول ظاهرش را نخورید. در طول این چند سال معاشرت با اهالی این صنعت فهمیده‌ام که بیمه کلمه پیچیده‌ای است. بیمه... اعتماد... آینده... امنیت... کسب‌وکار سنتی... کت‌وشلوار سرمه‌ای... جلسه... جلسه... جلسه... آیین‌نامه... درباره پیچیدگی دیجیتال هم به اندازه کافی سخنرانی کردم، نه؟

بیمه دیجیتال بر خلاف ظاهرش اتفاق پیچیده‌ای است؛ آغاز راهی که قرار است متفاوت از مسیرهای امتحان شده قبلی باشد. ما با امید وارد جاده شده‌ایم. امید به ساختن کافه کوچکی در قالب یک رسانه برای معاشرت همه آدم‌ها؛ برای یافتن حال خوب در این روزگار عجیب، برای چراغ‌قوه انداختن در خیابان‌های ابری اطراف کسب‌وکارهایمان. برای اینکه شاید بالاخره یک جایی همه در کنار هم حس کنیم برنده‌ایم. نه فقط برای اینکه حرف‌مان رازده‌ایم، به خاطر اینکه حرفی زده باشیم که حتی اگر ۲۰ سال بعد برگشتیم و دوباره خواندیمش، از مستند بودنش ذوق کنیم. اصلاً برای اینکه آن قدر فکر شده این مستند را بسازیم که نیازی به یافتن کلمات جایگزین نباشد.

این اولین قسمت از سریال بیمه دیجیتال است و ما از همین ابتدا یادمان مانده که «نوشته»‌ها در ذهن آدم‌ها مثل سند ثبت می‌شوند. قضیه «اعتماد» را هم یادمان خواهد بود، قول!

زمانی که در روزنامه همشهری کار می‌کردم، همیشه آن حجم سخت‌گیری در ویرایش گزارش‌ها و نوشته‌ها برایم عجیب بود. بخش قابل توجهی از ویرایش‌ها، محتوایی نبودند. گاهی به صلاح‌دید سردبیر یا مدیرمسئول مجبور می‌شدی یک کلمه را با یک کلمه هم‌معنی دیگر عوض کنی. به نظر چیزی تغییر نکرده بود، اما وقتی کلاه مخاطبان مختلف را سرت می‌گذاشتی، می‌فهمیدی «برداشت» آدم‌ها حتی از دو کلمه ساده هم معنی چقدر می‌تواند متفاوت باشد. توجیه آقای سردبیر و جناب مدیرمسئول هم همیشه این بود که «نوشته» با همه چیز فرق می‌کند. نوشته به آدم‌ها حس سند بودن می‌دهد. ماندگار است. می‌شود حتی سال‌ها بعد جست‌وجویش کرد و این با یک برنامه زنده تلویزیونی یا یک سریال متفاوت است. کاری با خوبی و بدی فرایند ویرایش متون در آن روزها ندارم، این روایت اما همیشه یادآور پیچیدگی کاری بود که با نهایت هیجان انتخابش کرده بودیم و دیوانه‌وار در دلش تجربه می‌کردیم و بزرگ می‌شدیم.



لیدا هادی  
سردبیر  
@lidadadi88

از آن روزها ۲۰ سال می‌گذرد. حالا ابزارها این قدر متنوع‌اند که هر کدام مان توی جیب‌مان یک رسانه داریم. در دنیای دیجیتال محاسبات خیلی چیزها به هم ریخته، قاعده بازی عوض شده، هر کسی، هر لحظه‌ای که دوست داشته باشد؛ از هر جایی و در واکنش به هر اتفاقی که انتخاب کرده باشد، می‌تواند اظهار نظر کند، بنویسد، لایو بگیرد، Join شود، کامنت بگذارد، ریپلای کند و... نتیجه تغییر قاعده بازی، شده مواجهه با انبوهی از محتواها و ما هر روز بین این حجم انبوه، سر کار می‌رویم، معاشرت می‌کنیم، غذا می‌خوریم و حتی شب وقتی گوشی را زیر بالش می‌گذاریم، خواب‌شان را می‌بینیم. ما تأثیر می‌گیریم و قضاوت می‌کنیم و همین‌طور آرام آرام مسیر زندگی‌مان تغییر می‌کند. گاهی خیلی خوب می‌شود، گاهی دلهره می‌اندازد به جان‌مان، گاهی هم خیابان بن‌بست می‌شود!

کسب‌وکارها هم از این انبوهی محتوا تأثیر می‌گیرند، درست مثل صاحبان‌شان. گاهی آمارها بالا می‌رود، گاهی با سر می‌خورد زمین و گاهی هم مجبوری چند قدم عقب‌تر بروی و مدتی تکان خوردن‌شان را تماشا کنی، بلکه بتوانی پیش‌بینی درست‌تری از آینده داشته باشی؛ آینده‌ای که ابهامش به نسبت قبل



## رئیس کل بیمه مرکزی بار دیگر بر نقش فناوری‌های روز در صنعت بیمه تأکید کرد

# هدف روشن است؛ فناوری در خدمت افزایش ضریب بیمه

دانش‌بنیان را می‌طلبید. بهزادپور با بیان این مطلب که صنعت بیمه در استقرار سامانه‌های فناورانه همواره پیش‌تاز بوده، تأکید کرد که پروژه‌های نوسازی و بهسازی صنعت بیمه باید زودبازده باشند، در غیر این صورت ممکن است با تغییر فناوری در سطوح مختلف، آورده‌ای برای توسعه این صنعت نداشته باشد.

رئیس کل بیمه مرکزی از پایش لحظه‌ای توانگری مالی شرکت‌های بیمه، کشف تقلبات بیمه‌ای و ارزیابی ریسک با محوریت رفتار بیمه‌گزاران به عنوان مسائل اصلی صنعت بیمه یاد کرد و گفت: «نهاد ناظر صنعت بیمه در نظام تصمیم‌گیری در امور نظارت و توسعه نیازی جدی به بهره‌برداری از فناوری‌های روز دارد.»

مجدد بهزادپور، رئیس کل بیمه مرکزی هفته گذشته بار دیگر بر تلاش برای ارتقای سطح ضریب نفوذ بیمه در کشور تأکید کرد. بهزادپور که در نشست مشترک با مدیرعامل و اعضای هیئت عامل صندوق نوآوری و شکوفایی سخن می‌گفت، با شکستن چهارچوب‌های سنتی در افزایش ضریب نفوذ و ایجاد تحول در صنعت بیمه، ابزارهای فناورانه و بهره‌گیری از ظرفیت شرکت‌های دانش‌بنیان را عاملی برای شکوفایی صنعت بیمه دانست. رئیس شورای عالی بیمه با برشمردن نقش آفرینی‌ها و دستاوردهای صنعت بیمه در دوران تحریم از ضرورت برنامه‌ریزی برای دوران پست‌تحریم سخن گفت. او معتقد است حضور صنعت بیمه ایران در جهان به مؤلفه‌هایی نظیر رتبه‌بندی نیاز دارد که تحقق آن همراهی شرکت‌های فناوری و



شماره ۱  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال اول



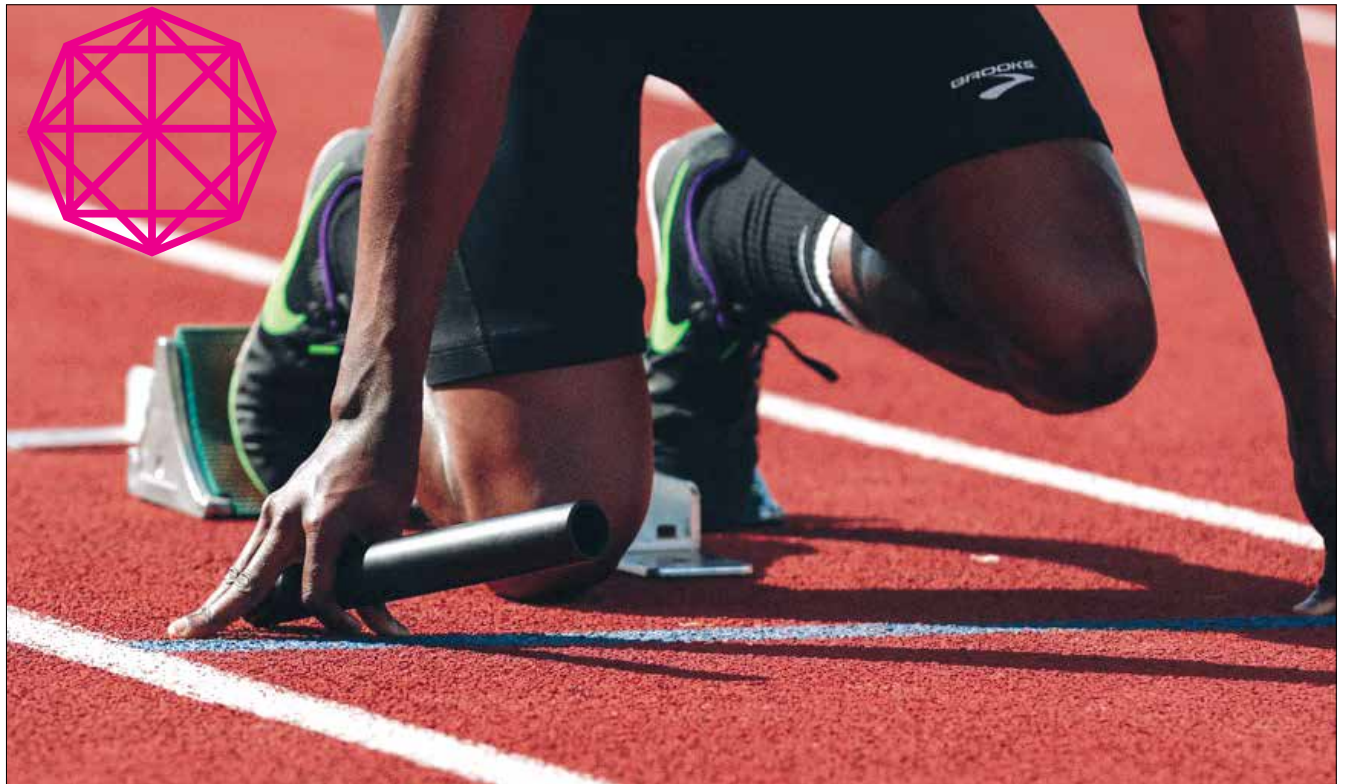
## اظهار نظر رئیس اداره تصادفات پلیس راهور تهران بزرگ توجه اهالی صنعت بیمه را جلب کرد

# بیمه باید خسارت افت قیمت خودرو را پرداخت کند

قیمت خودرو یک جنبه قانونی دارد و کسی که خسارتی را به دیگری وارد می‌کند، مکلف به جبران آن به صورت مستقیم یا غیرمستقیم است.

به گفته مؤمنی تا پیش از این وقتی کسی زیان می‌دید و تقاضای افت قیمت می‌کرد، پس از آنکه افت قیمت توسط کارشناسان تعیین می‌شد، راننده مقصر از جیب خود آن افت را پرداخت می‌کرد، ولی از اواخر سال ۱۳۹۷ با دستورالعمل بیمه مرکزی ماجرا به این صورت شد که اگر زیان‌دیده تقاضای افت قیمت داشته باشد، کارشناسان رسمی این افت قیمت را تعیین می‌کنند و شرکت بیمه مکلف است از بیمه شخص ثالث مقصر حادثه تا سقف تعهدات آن پرداخت کند.

صحبت‌های احسان مؤمنی، رئیس اداره تصادفات پلیس راهور تهران بزرگ در خصوص افت قیمت خودرو در تصادفات و نقش شرکت‌های بیمه با واکنش‌های بسیاری از سوی اهالی بیمه همراه بود. مؤمنی هفته گذشته با حضور در برنامه‌ای تلویزیونی عنوان کرد: «شرکت بیمه مکلف است از بیمه شخص ثالث مقصر حادثه تا سقف تعهدات آن، افت قیمت زیان‌دیده را پرداخت کند.» او درباره افت قیمت خودرو این‌گونه توضیح داد: «وقتی دو خودرو با یکدیگر تصادف می‌کنند، یک خسارت مستقیم و ظاهری داریم که همه آن را می‌بینند و یک خسارت غیرمستقیم و غیرظاهری که دیده نمی‌شود. این خسارت غیرمستقیم باعث می‌شود که ارزش این ماشین کاسته شود که به کاهش ارزش قیمت خودرو، افت قیمت خودرو می‌گویند. افت



# صنایع سنتی؛ جاماندگان دور مسابقات فناوریانه

چرا حضور صنعت بیمه در اکوسیستم استارت‌آپ‌ها اهمیت دارد؟

هر چند تعریف دقیقی از صنایع سنتی وجود ندارد، اما طبق دسته‌بندی‌های امروزی، آن دسته از صنایعی که در فعالیت خود، از فناوری به نسبت کمی بهره می‌گیرند و به شکل نامتمرکز در بازار فعالیت می‌کنند، بر اساس منطق حاکم در دسته صنایع سنتی قرار می‌گیرند و در بلندمدت اگر به این خلأها توجه نکنند، از فضای کسب‌وکار حذف می‌شوند.

این صنایع به دلیل اینکه از عدم وجود دانش یکپارچه رنج می‌برند، نمی‌توانند از فناوری‌های پیشرفته در حوزه فعالیت خود استفاده کنند. از همین رو یکی از معیارهای مهم سنجش سنتی یا پیشرفته بودن کسب‌وکارها از نظر سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، از دل شدت تحقیق و توسعه بیرون می‌آید. به این معنی که بخش‌هایی از صنعت که زیاد تحقیق نمی‌کنند، یا هزینه کمی در این رابطه صرف می‌کنند، احتمالاً نمی‌توانند در سطح صنایع پیشرفته قرار بگیرند. این دو معیار اساسی در دسته‌بندی از یک نکته مهم پرده برمی‌دارد؛ آن هم اینکه حتی اگر صنایع ظاهراً از محصولاتی با فناوری نوآورانه استفاده کنند، به دلیل آنکه سرمایه لازم برای تحقیق و توسعه صرف نمی‌کنند یا به اندازه کافی در حوزه مربوطه، پژوهش انجام نمی‌دهند، همچنان در بین سنتی‌های بازار دسته‌بندی می‌شوند. درست مانند اتفاقی که امروز در صنعت بیمه شاهد آن هستیم و دلیلی بزرگ که بیمه همچنان در عرصه صنایع سنتی قرار می‌گیرد.

غالب کارشناسان سرنوشت صنایعی را که به موج

فناورانه شدن از مسیر تحقیق و توسعه تن نمی‌دهند، محکوم به فنا می‌دانند. از جمله گروهی خودشان را سرگرم صنایع‌های تک کرده‌اند و حتی گوشه‌چشمی هم به صنایع سنتی ندارند. اما چرا باید با وجود حرکت سریع و سراسر آور به سوی جهانی فناورانه، به بازیگران سنتی بازار نیز توجه کنیم؟

واقعیت این است که اگر صنایع سنتی بر سیاست‌های حمایت از نوآوری و توسعه تحقیقات بازار، نیاز به همکاری بین‌شرکتی و تشویق و تولید و انتشار دانش متمرکز شوند، به دلیل پیشینه‌ای قوی که طی سال‌ها فعالیت در حوزه خود کسب کرده‌اند، می‌توانند خیلی زود این مشخصه‌ها را به یکی از پایه‌های اساسی تجاری‌سازی نوآوری تبدیل کنند؛ همان چیزی که امروز در دنیا شاهد رشد آن هستیم. افزایش ۱۷۶ درصدی سرمایه‌گذاری روی استارت‌آپ‌های بیمه از سوی شرکت‌های بیمه در سال ۲۰۲۱ گواهی بر این حقیقت است. اکنون دنیا کم‌کم در حال درک اهمیت ورود صنایع سنتی به دنیای نوآوران است.

## صنایع پیشرفته در دامن توسعه دانش

توسعه شایستگی‌های علمی و فناورانه صنایع سنتی بر پایه دانش موجود در این صنایع و وسط‌کشیدن پای فعالان آن به بخش ارزش‌افزوده کمک می‌کند تا پروانه شرکت‌های نوآورانه استارت‌آپی از پله صنایع سنتی بیرون بیاید و توسعه پیدا کند. البته در این ارتباط نباید همه تمرکز بر ایجاد صنایع جدید باشد، بلکه صاحبان

صنایع باید با شناسایی و دسته‌بندی چالش‌ها و فرصت‌ها، بنای یک صنعت دانش‌محور را بگذارند و راه تطبیق فناوری و دانش موجود با صنایع سنتی را بیابند.

## مشتریان سنتی بازتولید صنایع سنتی

شرکت‌ها برای دسترسی به نوآوری، به بازار قابل توجهی نیاز ندارند، اما برای اینکه بتوانند به توسعه نوآوری دست بزنند، به مشتریانی نیاز دارند که از آنها محصولات جدید با فناوری‌های جدید بخواهند. زمانی که محصول تولیدی و توسعه آن همسو با نیاز مشتری باشد، شرکت می‌تواند به فکر چشم‌انداز صادرات محصول نیز باشد. به نوعی اگر سیاست‌مداران، انرژی خود را صرف راه‌های کارآمد برای نوآوری محصولات با ارزش بالا از طریق صنایع سنتی کنند، دیگر صنایع سنتی جاماندگان دور مسابقات فناورانه تحولات جهانی نخواهند بود.

در کنار نیاز به درک بهتر از چگونگی بروز نوآوری در صنایع سنتی، همچون بیمه باید در مورد نحوه تدوین سیاست‌ها، حجم بودجه مورد نیاز و چگونگی همکاری محققان دانشگاه‌ها با ارگان‌های صنعت به‌طور شفاف صحبت شود تا بهترین همکاری بین شرکت‌ها شکل بگیرد.

ضرورت ورود صنایع سنتی به اکوسیستم استارت‌آپی، در واقع یک استراتژی و نگاهی بلندمدت است. درک بهتر از تعامل بین صنایع سنتی و استارت‌آپ‌ها به ما کمک می‌کند تا نقش مهم صنایع سنتی در توسعه، پیشرفت و تجاری‌سازی نوآوری را دریابیم.



وظیفه دولت‌ها  
در مسیر فناوری

## رگولاتور مانع‌زدا باشد، نه مانع‌افزا

در مسیر حرکت صنایع سنتی به سمت نوآوری، دولت موظف است برنامه‌های هدفمندی را به منظور تحریک ذهن‌های نوآور تدوین کرده و شرکت‌ها را به همکاری و ایجاد شبکه‌های ارتباطی لازم بین شرکتی تشویق کند. به‌طور مثال یکی از اقدامات دولت‌ها در سراسر جهان، فراهم کردن بستر مستعد و ابزار و زیرساخت لازم برای تحریک نوآوری است و در این میان نباید از نقش رگولاتورها غافل شد؛ چراکه عنصر مهمی است، چنانچه امروز صنعت بیمه کشور برای رسیدن به حداقل میزان نوآوری و حرکت در لبه تیغ اقدامات فناورانه، با موانع بسیاری از سوی رگولاتور مواجه است.

اما مورد دیگری از وظایف دولت در رابطه با ورود صنایع سنتی به مسیر فناوری-که به اندازه مورد اول اهمیت دارد-ارائه سیگنالی شفاف درباره فرصت‌های سرمایه‌گذاری است. اگر این موارد به درستی اجرا شود، تقاضا برای محصولات و خدمات ارزش‌افزوده جدید، کسب‌وکار را به سوی نوآوری در محیطی نسبتاً کم‌خطر هدایت می‌کند؛ دغدغه بزرگی که امروز بسیاری از شرکت‌های بیمه را از انجام ریسک‌های نوآورانه بازمی‌دارد.

از آنجایی که به‌طور کلی، وظیفه بیمه در تمام دنیا مدیریت ریسک بوده، مدیران این حوزه نسبت به ورود نوآوری‌های فناورانه تحت عنوان اینشورتک محتاط‌تر عمل کرده‌اند و همین امر باعث شده ارائه خدمات فناورانه و نوآورانه در حوزه بیمه نسبت به دیگر حوزه‌های فین‌تک رشد چشم‌گیری نداشته باشد. اما در این میان باید توجه داشت که فناوری قادر نیست به تنهایی همه مطالبات صنعت بیمه را پاسخ دهد. همکاری متقابل نوآوران، برنامه‌نویسان، مدیران و کارشناسان بیمه بسیار ضروری است. باید پذیرفت که شرکت‌های بیمه و اینشورتک‌ها در مقابل هم، بلکه در کنار هم و چه بسا در یک راستا هستند و یک تکلیف مشترک دارند؛ تحول. و این یکی از وظایف قانون‌گذار است که فضای تعامل را بسازد، نه اینکه با مانع‌تراشی مانع حضور صنعت بیمه در اکوسیستم استارت‌آپی شود.



شماره ۱  
۲۴ تیر ۱۴۰۱  
سال اول



تمرکز آینده بیمه تعاون

## بیمه گر چابک

به طور کلی استراتژی‌های مدیریتی به دو گروه تقسیم می‌شوند: استراتژی تمرکز و استراتژی تنوع. ما در بیمه تعاون از استراتژی تنوع استفاده کرده‌ایم و این روال را نیز ادامه می‌دهیم. ما نمی‌خواهیم بیمه تعاون مشهور به لاین خاصی از بیمه باشد. البته کار سختی است، اما ریسک‌پذیری ما را بهبود می‌بخشد. شرکت‌هایی هستند که امروز به بیمه‌های زندگی معروف اند، ولی ما هیچ وقت این استراتژی را نداشتیم که در حوزه خاصی شناخته شویم؛ با این سیاست که میانگین صنعت بیمه هرچه باشد، ما می‌خواهیم همان میانگین را داشته باشیم. مثلاً اگر بیمه درمان در صنعت بیمه ۲۴ درصد سهم دارد، ما هم سعی می‌کنیم بر مبنای همین عدد حرکت کنیم.

شماره ۱  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال اول

ما در سال ۱۴۰۰ تقریباً ترکیب پرتفویی شبیه به ترکیب پرتفوی کل صنعت بیمه داشتیم. از طرف دیگر کارهای جسورانه هم انجام نمی‌دهیم. در عین اینکه بسیار به توسعه بازار و افزایش سهم بازار می‌اندیشیم، اما معتقدیم که باید حواس مان به ریسک‌های فاجعه‌بار باشد. یعنی در عین حال که رشد و توسعه بازار برایمان مهم است، ولی بی‌گدار به آب نمی‌زنیم. شاید توسعه سهم بازار ما به سبب همین استراتژی، به صورت میان‌بر و جهشی نباشد، اما آهسته و پیوسته در حال حرکت هستیم. میانگین رشد ما حتی از صنعت بیمه بالاتر بوده، اما استراتژی ما رشد در یک حوزه خاص نیست، بلکه به شکل متعادل و متوازن در همه رشته‌ها حرکت می‌کنیم.

نقطه قوت بیمه تعاون در چابکی و چالاکی است. تصمیم‌گیری‌ها بسیار سریع اتفاق می‌افتند و در همین راستا برای خودمان یک مزیت رقابتی تعریف کرده‌ایم که بحث سرعت پرداخت خسارت است و همین امر باعث شده هیچ پرونده‌ای مبنی بر عدم پرداخت خسارت، در هیچ دادگاهی علیه بیمه تعاون وجود نداشته باشد. به جرئت می‌توانم بگویم که کمترین پرونده را از بابت پرداخت خسارت در بیمه مرکزی داریم که این خودش موفقیت بزرگی برای ماست، بنابراین من بیمه تعاون را در دو عبارت خلاصه می‌کنم: بیمه گر چابک و چالاک!

## به تنوع معتقدیم تا تمرکز

گفت‌وگو با یونس مظلومی، مدیرعامل بیمه تعاون درباره راه متفاوتی که این شرکت در صنعت بیمه کشوری می‌کند

نه هراسی از قضاوت‌ها دارد، نه ترسی از حرکت روی لبه تیغ ریسک‌ها. یونس مظلومی، مدیرعامل بیمه تعاون، در مدت پنج سال حضورش در این شرکت خود را این طور معرفی کرده است. او تب‌وتاب متفاوت بودن دارد و تشنه راه و رسم شکستن مرزهاست. اهل ماجراجویی است و طالب هم‌نشینی و هم‌صحبتی در رابطه با هر ایده جدیدی. حتی اگر بهای سنگین این حرکت در جهت مخالف، انتقاد صریح و تند افکار عمومی باشد. مسئله‌ای که هیچ وقت از نمای نزدیک به آن پرداخته نشد و کسی در میانه ندها و هجمه‌ها از اقدامات بعضاً عجیب بیمه تعاون دلیل این میل به تفاوت را نپرسید. در نهمین سالروز تأسیس بیمه تعاون به سراغ یونس مظلومی رفتیم و او نه در مقام یک مدیرعامل بلکه در قامت فردی که دغدغه نوآوری در قالب تنوع دارد، با خلق و خویی گشاده درباره مسیر متفاوت بیمه تعاون با ما به گفت‌وگو نشست.

پیام را به مشتری برساند که ما نسبت به دیگران متفاوت هستیم. این دقیقاً همان چیزی است که ما به اسم بازار یابی جنجالی می‌شناسیم.

بازار یابی جنجالی مانند یک تیغ دولبه است. ممکن است همان قدر که در جلب توجه جامعه مخاطب مؤثر باشد، باز خورد منفی هم

شرکت‌های دیگر طی ۹۰ سال انجام داده‌اند، طبیعتاً بیمه‌گذار و مشتری بالقوه ترجیح می‌دهد نیازش را از طریق همان شرکت‌های کهنه‌کار برطرف کند؛ چراکه این شرکت‌ها به خاطر فعالیت بلندمدت، آزمون خودشان را پس داده‌اند و اعتماد ایجاد کرده‌اند. طبیعتاً شرکتی که وارد بازار می‌شود، باید دست به کارهای متفاوتی بزند تا هم توجه بازار را به سمت خودش جلب کند و هم این

ما امروز بیمه تعاون را به عنوان بیمه‌گر متفاوت می‌شناسیم؛ بیمه‌گری که در فضای سنتی صنعت بیمه بعضاً با جسارت وارد رویکردهای مختلف می‌شود. این رویه جدید بیمه‌گری را چطور معنا می‌کنید؟  
من اعتقادم بر این است که وقتی یک شرکت خصوصی تأسیس می‌شود، اگر همان کاری را انجام بدهد که



تکس، پریا امیرحاجلو

داشته باشد. از این نتیجه معکوس هراس ندارید؟ حقیقتاً ما برای انتخاب مسیر نه یک تیم بزرگ، بلکه گروه کوچک تصمیم‌گیرنده‌ای داریم که با بررسی ابعاد مختلف وارد عمل می‌شویم. مسئله آن‌قدر هم پیچیده نیست و کار بوروکراتیک خاصی انجام نمی‌دهیم. اگر ایده‌ای درست باشد با تأیید مدیر ارشد حتماً اقدام می‌کنیم و پیش می‌رویم.

بیا بید مشخصاً از جنجال بزرگ بیمه تعاون حرف بزنیم. از بیمه معده یک فودبلاگر. چرا بیمه تعاون به این نتیجه رسید که معده یک سلبریتی را بیمه کند؟

ما در صنعت بیمه بیمه‌نامه‌ای داریم به اسم بیمه اعضای بدن که معمولاً برای سلبریتی‌ها تعریف می‌شود و مبنای آن هم بر اساس همان قانون جلب توجه در دنیای امروز است. یعنی نه فقط شرکت بیمه، بلکه سلبریتی‌ها هم به دنبال جلب توجه عام هستند. اصلاً اساس کار سلبریتی‌ها بر جلب توجه است.

تا پیش از این کمتر کسی در ایران به فکر استفاده از این ابزار برای جلب توجه افتاده بود؛ تا اینکه «حمید سپیدنام» به ما مراجعه کرد و این درخواست را داشت که آیا امکان بیمه کردن معده برایش وجود دارد یا خیر؟ طبیعتاً قبول درخواست می‌توانست تبعات منفی زیادی

برای بیمه تعاون داشته باشد، ولی ما قبول کردیم. با علم به یقین هم این کار را انجام دادیم. هرچند در روزهای اول هجمه زیادی به ما وارد شد، اما باید بگویم که در بازه زمانی خاص آن دوران فروش بیمه‌نامه‌های ما افزایش قابل توجهی داشت. ما در همان دوران حنجره یک خواننده سنتی را هم بیمه کردیم، اما یک صدم این جریان هم جلب توجه نکرد!

آیا باید انتظار یک حرکت عجیب و جنجالی دیگر را از بیمه تعاون داشته باشیم؟

ما اوایل سال ۱۴۰۰ یک نظرسنجی انجام دادیم؛ با این سؤال که آیا تابه‌حال نام بیمه تعاون به گوش تان خورده است؟ ۸۰ درصد جواب‌شان منفی بود! در ابتدای ۱۴۰۱ دوباره این کار را انجام دادیم و این بار به جواب منفی ۶۰ درصد رسیدیم. یعنی ۲۰ درصد بیشتر از گذشته این بار نام بیمه تعاون را شنیده بودند. ولی این درصد هنوز مطلوب ما نیست. باید به جایی برسیم که نام بیمه تعاون به گوش تمام مردم رسیده باشد و البته حس خوبی داشته باشند. ما برندهای زیادی داریم که مردم با نام‌شان آشنا هستند، اما منفورند. پس برای توسعه یک برند، هم اسم برند را باید به گوش مخاطب رساند و هم حس خوبی در او ایجاد کرد. البته در این راستا باید اقداماتی هم انجام بدهیم. هزینه تبلیغات محیطی یا صداوسیما برای ما بسیار سنگین است، به همین دلیل باید به سمت استفاده از فضای مجازی روی بیاوریم تا هم برندی نام‌آشنا باشیم، هم خوش‌نام.

آیا این برندسازی را نمی‌شود در قالب مسئولیت‌های اجتماعی تعریف کرد؟ مثلاً اقدام برای بیمه معلولان؛ نقدی که زیاد به شما وارد بوده و هست!

بگذارید واضح و شفاف صحبت کنم. چرا در زمان کرونا که بیمه تعاون مانع بسته‌شدن پنج هزار واحد کسب‌وکار شد، کسی صحبتی نکرد؟ نجات آن پنج هزار واحد کسب‌وکار یک هزارم قضیه بیمه معده دیده نشد. می‌دانید، ما فقط سنگ‌انداختن بلد هستیم. آیا کسی که به ما برای بیمه معده نقد داشت، یک بار گفت که ما در دورترین نقاط ایران جلوی بسته‌شدن کسب‌وکارهای کوچک را گرفتیم؟ چه کسی از ما حرف زد؟ متأسفانه ما همیشه درباره کسانی که مانند ما فکر نمی‌کنند، دچار قضاوت هستیم. من باید نکته‌ای را روشن کنم. هر شهروندی می‌تواند برای خرید بیمه اعضا به ما مراجعه کند. این درخواست همیشه از سمت بیمه‌گزار است، نه بیمه‌گر؛ حتی اگر پای سلبریتی‌ها در میان باشد.

این بیمه‌نامه در زیرگروه بیمه حوادث و درمان تعریف شده و هر کدام از ۸۰ میلیون نفر جمعیت کشور می‌توانند با پرداخت حق بیمه برای خودشان بیمه‌نامه بخرند!

برویم سراغ بحث نوآوری در بیمه. به گفته خود شما امروز استارت‌آپ‌های بیمه‌ای فقط پنج درصد سهم بازار را در اختیار دارند و ۹۵ درصد فروش هنوز به صورت چهره‌به‌چهره است. آیا این سهم اندک نقطه‌ضعف صنعت بیمه ما محسوب نمی‌شود؟

من بر خلاف شما این سهم را نقطه قوت می‌دانم که می‌توانیم از دو جنبه متفاوت به آن نگاه کنیم؛ هم از بابت حرکت نوآورانه روبه‌رشدی که در صنعت بیمه کشور شاهد هستیم و هم از بابت موضوعی برای کاهش نگرانی شبکه بزرگ نمایندگان فروش که همیشه استارت‌آپ‌های بیمه را برهم‌زننده‌ای بزرگ می‌بینند.

ما در بعضی رشته‌ها اصلاً فروش آنلاین نداریم؛ مثلاً بیمه‌های زندگی. این موضوع می‌تواند برای شبکه فروش ما نقطه مثبتی جهت پیشرفت باشد. بستگی دارد که چطور به قضیه نگاه کنیم.

استارت‌آپ‌های بیمه‌ای با همین سهم ناچیز، امروز چالش‌های بزرگی با نهاد ناظر دارند. از قضیه مجوز تا سئوئج و... اگر واقعاً سهم آنها از بازار پنج درصد یا حتی کمتر است، این نگاه نظارتی رگولاتور به استارت‌آپ‌ها را چطور می‌توان توجیه کرد؟ طبیعتاً زمین بازی تغییر کرده و رگولاتور نیز این موضوع را فهمیده، ولی به نظر من، استارت‌آپ‌های فروش آنلاین بیمه یک کانال توزیع جدید هستند، البته به اندازه همان سهم پنج‌درصدی‌شان. هنوز عمده فعالیت بیمه‌گری از سوی نماینده‌های فروش است و شاید عمده‌ترین دغدغه‌ها هم در سمت آنها باشد.

شما برای ۵ تا ۱۰ سال آینده چه دورنمایی جهت فعالیت استارت‌آپ‌های بیمه‌ای متصور هستید؟

در دنیا استارت‌آپ‌های بیمه در زمینه‌های مختلفی فعالیت دارند، ولی ما در ایران فعلاً کریگیتورها را بیشتر می‌شناسیم. به نظر من استارت‌آپ‌های بیمه همچنان می‌توانند در زمینه فروش بیمه‌نامه‌های B2C اجباری سهل‌الفروش مانند ثالث یا بدنه فعالیت داشته باشند. شرایط صنعت بیمه ما به گونه‌ای است که همچنان در زمینه بیمه زندگی، مسئولیت، حمل‌ونقل، مهندسی و درمان، به خصوص درمان گروهی و انواع بیمه‌نامه‌هایی که به صورت B2B انجام می‌شود، این نماینده‌های بیمه هستند که عهده‌دار فروش خواهند بود.

به نظر شما چرا حرکت در زمینه نوآوری در بیمه تا این اندازه کند است؟

نوآوری در فروش؟ دقیقاً نکته اینجاست که ما همه چیز بیمه را در فروش می‌بینیم. خب شاید راحت‌ترین جایی است که می‌شود از فناوری اطلاعات استفاده کرد. البته اکنون در دنیا اینشورتک‌ها کارهای زیادی انجام می‌دهند؛ از ارزیابی خسارت تا روش‌های پرداخت و... ولی امروز در ایران فروش اینترنتی و مقایسه‌ای بیمه آن هم در بیمه شخص ثالث آسان‌ترین کاری است که می‌شود با استفاده از فناوری اطلاعات انجام داد، هرچند شاید در آینده کارهای دیگری هم توسعه پیدا کند. البته شرکت‌های بیمه به فراخور نیاز حرکت‌هایی انجام داده‌اند. ما در بیمه تعاون در بخش بیمه‌های درمانی، بیمه درمان پاراکلینیکی را از طریق اپلیکیشن انجام می‌دهیم، به طوری که دیگر مراجعه حضوری تقریباً حذف شده و بیمه‌گزار همه امور مربوط به ارسال مدارک و اطلاع‌رسانی و... را از طریق اپلیکیشن انجام می‌دهد. یا اپلیکیشن دیگری داریم برای بازدید بیمه بدنه که در آینده نزدیک به نقطه‌ای می‌رسد که بیمه‌گزار بازدید از خودرو را خودش انجام دهد و نیازی به ارسال کارشناس نباشد.

صحبت از نمایندگان فروش سنتی شد. به نظر شما چطور می‌توان نمایندگان فروش را به ابزاری مجهز کرد که هم نگرانی‌های امروزشان برطرف شود و هم توان همراهی با موج نوآوری جدید را داشته باشند؟

طبیعتاً مدل کسب‌وکار در فروش آنلاین و چهره‌به‌چهره با هم متفاوت است و هر کدام شرایط خاص خودشان را دارند. اما باید بپذیریم که ظهور استارت‌آپ‌ها یک واقعیت است و نمی‌شود کتمان کرد. البته این به معنای پایان کار نماینده‌های فروش در آینده نیست. نماینده‌های فروش

اگر بخواهند به روال سابق به فعالیت خودشان ادامه بدهند، باید به توسعه حوزه فعالیت‌شان فکر کنند، یعنی اگر کسی تا دیروز فقط بیمه شخص ثالث می‌فروخت، الان می‌تواند بیمه مسئولیت یا بیمه زندگی را نیز که هنوز در آن بازار رقابتی وجود ندارد، به مجموعه فعالیت‌هایش اضافه کند. ما باید خودمان را آماده تحول بکنیم؛ اینکه وقتی فناوری وارد رویکردهای مختلف زندگی می‌شود، ممکن است مشاغلی دچار تغییر شوند، البته حذف نمی‌شوند، بلکه مدل کسب‌وکارشان تغییر می‌کند. زمانی فقط آژانس‌های حمل‌ونقل داشتیم و ورود اسنپ چالش بزرگی به نظر می‌آمد، اما در حال حاضر رانندگانی داریم که هم در آژانس‌ها شغل خودشان را دارند و هم در مسیر مازاد رفت‌وبرگشت به فعالیت در اسنپ مشغول‌اند. در واقع فناوری نه تنها مشاغل را حذف نمی‌کند، بلکه مشاغل جدیدی را نیز به وجود می‌آورد.

در رابطه با قانون‌گذاری در بیمه صحبت کنیم. قانون بیمه در کشور ما قانونی قدیمی است؛ قانونی با عمری بالاتر از نیم‌قرن و خیلی بیشتر. به نظر شما به‌عنوان عضوی از شورای عالی بیمه، آیا لازم است قوانین بیمه‌گری ما بازبینی شوند؟

باید به یک نکته مهم اشاره کنم. درست است قانون بیمه ما مصوب سال ۱۳۱۶ است، ولی به نظر من یکی از قوانین مترقی در زمان خودش و حتی اکنون است. نکته دیگر این است که صنعت بیمه طبق قانون مصوب سال ۱۳۱۶ اداره نمی‌شود؛ زیرا طی این سال‌ها

بیش از ۱۰۰ آیین‌نامه توسط شورای عالی بیمه تصویب شده یا قانون بیمه شخص ثالث که در سال ۱۳۹۵ به تصویب رسیده است. ۴۰ درصد سهم بازار صنعت بیمه همین بیمه شخص ثالث است که قانون آن عمری شش‌ساله دارد. از طرف دیگر سایر بیمه‌ها هم به مرور زمان، مدام از سوی شورای عالی بیمه بازنگری می‌شوند. نکته‌ای وجود دارد که استادان حقوق به آن قائل هستند، با این مضمون که هر وقت قانونی را دستکاری کردیم، خراب شده است. به همین خاطر، یک نگرانی در اهالی صنعت بیمه وجود دارد که تغییر قانون ممکن است رویکرد مناسبی نداشته باشد و حتی به بدتر شدن شرایط هم منجر شود. به همین سبب شاید بازنگری آیین‌نامه‌ها روش مناسب‌تری باشد.

مسئله اینجاست که این اصلاح آیین‌نامه‌ها بعضاً بدون توجه به تحولات روز و مدل‌های کسب‌وکاری جدید انجام می‌شود. مانند چالشی که امروز استارت‌آپ‌های بیمه‌ای بر سر جریان آیین‌نامه ۹۲/۲ دارند.

در بحث مقررات حوزه بیمه تعداد زیادی ذی‌نفع وجود دارد. گروهی از ذی‌نفعان بیمه‌گران هستند و گروهی بیمه‌گزاران. گروهی واسطه‌های بیمه‌گری مانند نماینده‌ها و... هستند و گروهی نیز دولت و نهاد نظارتی. به‌هرحال در زمان تدوین آیین‌نامه‌ها، هر کدام از این ذی‌نفعان به طریقی اعمال قدرت دارند. مسئله این است که آیین‌نامه‌ای که در شورای عالی بیمه تصویب می‌شود، برآیندی از مجموع این نیروهاست. شاید در سالی که آیین‌نامه ۹۲/۲ تصویب شد، استارت‌آپ‌های فروش بیمه حضور و قدرت چندانی نداشتند. یعنی در واقع در برآیند نیروها، نیرویی از سوی آنها وجود نداشت و طبیعتاً در بازنگری‌های بعدی، به‌طور ناخودآگاه از کمک و نیروی آنها نیز استفاده خواهد شد. نهاد قانون‌گذار مجبور است از نظر همه ذی‌نفعان صنعت استفاده کند.

## شاید توسعه سهم بازار ما به سبب همین استراتژی، به صورت میان‌بر و جهشی نباشد، اما آهسته و پیوسته در حال حرکت هستیم. میانگین رشد ما حتی از صنعت بیمه بالاتر بوده، اما استراتژی ما رشد در یک حوزه خاص نیست



حامد ولی پوری  
مدیرعامل ازکی

## سوئیچ یعنی کشتن کسب و کار ما

ما باور داریم که نظارت باید انجام شود، اما نظارت نباید با اجرا دخیل شود؛ حال به هر دلیلی. خط قرمز برای نظارت ورود به حوزه اجراست. فکر کنید برای حکومتی رنگ و جنس لباس مردم مهم باشد. فکر کنید حالا به جای استاندار دساز بیاید همه کارخانه‌های تولید لباس را تعطیل کند، به این بهانه که فقط و فقط باید از ما لباس بخرد.

احساس من از اقدام بیمه مرکزی این است. حتی به فرض اینکه این دغدغه‌های نهاد ناظر دغدغه‌های درستی باشند، مدلی که برای حل این نگرانی‌ها در پیش گرفته شده، مدل اشتباهی است و طراحی مدل درست بر عهده نهاد ناظر است. فقط باید خط قرمز عدم حضور به لایه اجرا رعایت شود. اما نگرانی ما دقیقاً کجاست؟ مسئله انحصار استفاده از خدمات شرکت آمیتیس است. اگر الزام یا انحصاری در این زمینه وجود نداشته باشد، ما مشکلی با قضیه سوئیچ نخواهیم داشت، اما انحصار به استفاده از آمیتیس می‌تواند چالش بزرگی باشد.

نکته بعدی ساختار سازمانی آمیتیس است که به صندوق کارکنان بیمه مرکزی و صندوق بازنشستگی آن متصل می‌شد. این سهیم شدن در نقش کسب و کاری ما و در ضمن ورود همزمان به لایه نظارتی مشکل ساز خواهد بود. درست مانند اتفاقی که در شهرداری‌ها شاهد بودیم و مهندسان ناظر می‌توانستند خودشان دفتر مهندسی داشته باشند و سبب ساز اتفاقی مانند متروپل شوند. در اینجا تضاد منافع باعث ضعف مدیریتی می‌شود. وقتی بحث اجبار و الزام و تضاد منافع به وجود می‌آید، دقیقاً جایی است که به نظرم لازم بود ما ورود می‌کردیم و واکنش نشان می‌دادیم؛ وگرنه خود مسئله سوئیچ آن قدر حساسیت برانگیز نیست. ما شأن نظارتی بیمه مرکزی را محترم و مفید می‌دانیم، ولی اگر به هر دلیلی وارد ساختاری شود که تضاد منافع دارد، اگر بخواهد برای یک ساختار انحصار ایجاد کند و وارد تصدی‌گری شود، آن وقت می‌توان گفت که باید جلوی این روند ایستاد. صادقانه بگویم روندی که بیمه مرکزی طراحی کرده، کشتن کسب و کار ماست.



شماره ۱  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال اول



عکس: پریا امیرحاجلو

# سوئیچ بیمه؛ گرفتار در بن بست مقررات

جنجال سوئیچ نهاد ناظر ذی نفعان صنعت بیمه را پای میزگردی در دفتر رئیس مرکز فناوری اطلاعات بیمه مرکزی کشاند

این روزها شنیدن اخباری از سرنوشت سوئیچ بیمه مرکزی برای هر کدام از بازیگران اکوسیستم بیمه می‌تواند بسیار بااهمیت باشد؛ چالشی بزرگ که به نظر می‌رسد راهکاری جز نشستن بر سر میز مذاکره و در پیش گرفتن راه تعامل و تعادل ندارد. به این بهانه و برای ساختن مسیری سازنده برای تعامل میزگردی با حضور اهالی صنعت بیمه و به میزبانی قاسم نعمتی، رئیس مرکز فناوری اطلاعات بیمه مرکزی ترتیب دادیم.

بهاره شریفیون، مدیرعامل بیمه دات کام؛ محمدرضا فرحی، مدیرعامل بیمه بازار؛ حامد ولی پوری، مدیرعامل ازکی؛ امیر عبیری، مدیرعامل آیتول؛ حامد کاظمی، مدیرعامل مرکوری؛ علیرضا عقیلی، مدیرعامل هشنگ بیمه؛ احسان حق به جانب، مدیرعامل بیمیکا و روح‌الله حیدری، مدیر فناوری اطلاعات بیمه پارسیان هر یک در فرصت اندکی که در اختیار داشتند، از چالش‌ها و دغدغه‌هایشان گفتند و صحبت‌های میزبان را نیز شنیدند؛ میزبانی که در تمام طول نشست سعی داشت به نحوی به اهالی صنعت بیمه این اطمینان را بدهد که بیمه مرکزی نه به لایه اجرا وارد شده و نه قصد انتفاع دارد؛

بلکه آنچه در قالب سوئیچ اصرار بر انجام آن است، فقط داشتن درجه‌ای برای نظارت دقیق‌تر برای رفع نگرانی‌ها و دغدغه‌مندی‌های همیشه رگولاتور است.

قاسم نعمتی در این باره به نمایندگان استارت‌آپ‌های بیمه‌ای توضیح داد: «اعتراض‌های امروز به سوئیچ به فضای کسب و کار فناورانه نیست؛ بلکه به آیین‌نامه است. بگذارید یک سؤال بپرسم. بیمه‌نامه چه زمانی صادر می‌شود؟ هر وقت که پرداخت انجام شود. پس باید تکلیف پرداخت معلوم باشد. بنابراین اگر آیین‌نامه برای کسب و کارها این شرایط را در نظر نگرفته، مشکل از سوئیچ نیست. نکته اینجاست که قانون غلط هم باید اجرا شود. قانون تا زمانی که قانون است، چه درست و چه غلط باید اجرا شود. حالا قانون را بگذارید وسط و برایش به فکر چاره باشید. اصلاً نوآوری همین است.»

به عقیده نعمتی آنچه امروز استارت‌آپ‌های بیمه‌ای به آن نیاز دارند، مطالبه‌گری برای توقف سوئیچ نیست، بلکه مطالبه برای تغییر عبارتی است که این روزها هیچ شباهتی به نوع کسب و کار آنها ندارد؛ کارگزاران برخط؛ «به نظر من بیشترین دغدغه همه شما نقد به آیین‌نامه

است که بنده خودم هم اولین منتقد آن هستم. قطعاً اسم شما به غلط کارگزار برخط است. شما اصلاً کارگزار برخط نیستید. مدل فضای کسب و کاری شبکه فروش باید تغییر کند. از سوی دیگر به نظر من پراکندگی نوع فعالیت‌های شما باعث شده که دغدغه‌های متفاوتی نیز مطرح شود و باید راهکاری برای رساندن نیازمندی‌های استارت‌آپ‌های بیمه به نهاد ناظر به وجود بیاید که این کار شماسست، نه نظارت.»

نعمتی بعد از بحث طولانی با استارت‌آپ‌های بیمه‌ای که هر یک دغدغه‌های خود را عنوان کردند، از الزام به اجرای سوئیچ گفت و بر انجام آن تأکید کرد. او صحبت‌های خود را این‌طور به پایان برد و بعد روانه جلسه‌ای شد که مهم‌ترین بحث آن نیز سوئیچ بیمه بود: «سوئیچ بیمه قطعاً نکات تاریکی دارد و بی‌نقص نیست، ولی تا اجرا نشود قابل رفع نیست. اما رسیدن به این نقطه هم قطعاً با کمک اکوسیستم نوآوری امکان‌پذیر است. نکته آخر را نیز بگویم. تا وقتی آیین‌نامه وجود دارد، الزام به استفاده از سوئیچ هم وجود دارد. هر وقت آیین‌نامه تغییر کرد، می‌توانیم درباره نبودن قطعی سوئیچ هم صحبت کنیم.»

بهاره شریفیون  
مدیرعامل بیمه دات کام  
ناظر نمی‌تواند  
مجری باشد

امروز بزرگ‌ترین چالش ما بیش از مسئله نظارت موضوع الزام استفاده قطعی از خدمات سوئیچ آمیتیس است. چون شرکت‌های بیمه امروز همگی این قابلیت را دارند که بتوانند به‌طور مستقیم به استارت‌آپ‌های بیمه‌ای دسترسی به وب سرویس‌های خودشان را بدهند، ولی این الزام به استفاده صرف از خدماتی که آمیتیس در اختیار قرار می‌دهد، برای ما ایجاد مشکل کرده است. در حال حاضر میزان تخلفات در حوزه آفلاین زیاد است و حتی ضریب خسارت در شبکه آفلاین خیلی بیشتر از میزانی است که از سوی حوزه فروش آنلاین گزارش می‌شود. در یکی از جلسات بیمه مرکزی این‌طور مطرح شده که ما هیچ کارگزاری نداریم که بدهکار صنعت باشد؛ بلکه این مشتری است که بدهکار است. به نظرم این موضوع به اصلاح نیاز دارد. بیمه مرکزی مثلاً می‌گوید که اگر خودروسازی بدهی به صنعت دارد، دقیقاً خودروساز است که کارگزار متعلق به خود شرکت مسئله این است که کارگزار متعلق به خود شرکت خودروسازی است! اینها از موارد مهمی است که باید به آن پرداخته شود.



حامد کاظمی

مدیرعامل مرکوری:

## مشکل آیین نامه است و تفاوت مدل کسب و کارها

اگر دقیق به چالش شبکه فروش آنلاین با سوئیچ بیمه وارد شویم، به این نتیجه می‌رسیم که مشکل اصلی آیین نامه است. چون سوئیچ که همان آیین نامه را اجرا می‌کند و اگر مشکلی هم در میان باشد، حتماً از سوی آیین نامه و در مورد عدم تطابق آن با نیازهای استارت‌آپ‌هاست. البته مسائلی مثل پایین آمدن سرویس‌ها، کیفیت فنی و کیفیت اجرا همه می‌توانند چالش باشند. به نظر من در بحث رگولاتوری می‌شود با یک مثال ساده قضیه را روشن کرد. همه ما رگولاتورهای اجاق گاز را به خاطر داریم. رگولاتور در یک اجاق گاز وظیفه تنظیم فشار را بر عهده دارد که از قضا عده‌ای همیشه با سوزن و به روش‌هایی میزان ورود گاز از رگولاتور را تغییر می‌دادند و کم و زیاد می‌کردند. چرا؟ برای اینکه نیاز هر واحد مسکونی فرق داشت. دقیقاً این مثال را می‌توان در رابطه با رگولاتور بیمه هم داشت. الان صنعت بیمه در کل یک رگولاتور دارد و استارت‌آپ‌های بیمه‌ای حکم سوزن به دست‌هایی را دارند که به سبب نیازهایشان باید فشار گاز را کم و زیاد کرد. نیاز یک چیز است، اما بحث خطر هم در میان است. از طرفی به‌طور مستقیم متصل شدن هم خطرناک است.

در حال حاضر در آیین‌نامه‌ای که برای استارت‌آپ‌های بیمه‌ای در نظر گرفته شده، هیچ‌دی از مدل کسب و کار وجود ندارد. اولین اتفاقی که باید به آن توجه شود، این است که همه استارت‌آپ‌ها باید مدل‌های کسب و کاری خودشان را به نهاد ناظر معرفی کنند. امروز نقدهایی که به اینشورتک‌ها وارد می‌شود، فقط به سبب همین عدم آگاهی از مدل کسب و کاری آنهاست و اگر این مسئله واضح و روشن برای رگولاتور عنوان شود، آن وقت می‌شود در طرح و اجرای قوانین نیز به نقطه روشنی رسید. راه‌حل کلی به‌نظم ایجاد دو مدل آیین‌نامه است. یکی طرح آیین‌نامه فناوری اطلاعات است. به این شکل که فارغ از اینکه کسب و کارها چه کاری انجام می‌دهند، آیین‌نامه‌ای در لایه‌های مختلف، همه کسب و کارهای فناوری درگیر بیمه را دربر بگیرد و دیگری آیین‌نامه فروش و ارائه خدمت است.



کشورهای خاورمیانه در حال ساختن مداوم نهاد هستند. یعنی ما مدام نهاد و سامانه می‌سازیم و افزایش تعداد نهادها نظارتی مدام در حال افزایش است. به نظر من اگر دغدغه نظارت داریم، راهکار آن ایجاد سامانه‌های جدید نیست. اضافه کردن یک سامانه جدید تضمینی برای اجرای قانون نیست. به‌نظم باید جسارت خودمان را بیشتر کنیم و بلندتر بیندیشیم. اصلاً بیایید فکر کنیم که تسویه مدت‌دار مگر چه ایرادی دارد که نهاد ناظر در رابطه با آن دغدغه دارد؟

امروز دنیا به سمت BNPL روی آورده است. بزرگ‌ترین مشکل ما هم با سوئیچ در ناعدالتی آن است. چطور نمایندگان بزرگ می‌توانند از تسویه بلندمدت برخوردار باشند، ولی ما نمی‌توانیم؟ به نظر من مفهومی به اسم رسوب پول اصلاً تخلف نیست، بلکه حتی کار درستی است. تسویه باید زمان‌دار باشد. بیمه مرکزی باید در این زمینه به توانگری مالی شرکت‌های بیمه

امیرعبیری، مدیرعامل آیتول:

## نظارت قوی لازم است، نه سوئیچ

طراحی کرده است، مثلاً اینکه نماینده بیمه از مشتری حق بیمه نقد می‌گیرد، ولی بیمه‌نامه را اقساطی صادر می‌کند و به این بهانه بیمه مرکزی به فکر اجرای سوئیچ می‌افتد. آیا این راهکار درستی است؟ نه! همیشه تخلفات بوده و هستند.

من قاطعانه معتقدم که راه‌حل، سوئیچ نیست. راه‌حل نظارت بهتر است. راه‌حل وارد شدن در لایه اجرا نیست. راه‌حل داشتن نظارت قوی نهاد ناظر



متفاوت است. یادمان باشد که ما شرکت‌های فناوری محوری هستیم که وارد بیمه شده‌ایم و ادعای بیمه‌گری نداریم. ما آمده‌ایم که یکسری روش‌ها را تغییر بدهیم؛ از روش‌های خرید بیمه تا ارائه محصولات دیگر. طبیعتاً وقتی فرایند متفاوتی داریم باید زیرساخت‌های فناورانه متفاوت هم داشته باشیم. نکته دوم در رابطه با بیمه مرکزی است. ما در هر قرارداد تجاری سه عنصر بیمانکار، کارفرما و ناظر بر قرارداد داریم. ناظر قرارداد نمی‌تواند مجری باشد، ولی با پیاده‌سازی سوئیچ ناظر عملاً وارد لایه اجرایی می‌شود.

محمد رضا فرحی  
مدیرعامل بیمه بازار:

## ناعدالتی چالش اصلی ما با سوئیچ است

آقای نعمتی در جلسات مکرر تأکید دارند که سوئیچ به نحوی پیاده کردن آیین نامه است و در واقع قانون صریحاً بر موضوع اجرای آن تأکید دارد. به نظر من به این مسئله خللی وارد نیست و به هر حال تکلیف قانونی است، ولی ما یکسری قوانین داریم که آنها مصوب مجلس شورای اسلامی هستند و پیچیدگی‌های خاص خودشان را دارد. اما آنچه در شورای عالی بیمه برای تصویب آیین‌نامه‌ها اتفاق می‌افتد که لازم به تأیید و تصویب نهادهای قانونی مکرر و مانند مجلس نیاز به فوریت ندارد. اصلاح آیین‌نامه ۸۳ به شورای عالی بیمه ارجاع داده شد و فوراً قانون متوقف شد؛ بنابراین اگر قانون بد است، پس قانون نیست و این اسمش رگولیشن است!

یکی از بزرگ‌ترین اقتصاددانان جهان معتقد است دلیل اصلی پیشرفت کشورهای آسیای شرقی ساختن نهاد با الگوهای جدید است، ولی کشورهایی که از فرانسه ناپلئونی الگو برداشته بودند، مانند



سوئیچ به نظر من یک غافلگیری بزرگ بود. ما پیش‌تر از پروژه سوئیچ خبر داشتیم، اما ایجاد آن اصلاً مشخص نبود. همین الان ما سر بحث درگاه پرداخت کلی مسئله داریم، چه برسد به زمانی که درگاه باید با تصمیم بیمه مرکزی یا شرکت بیمه باشد. نهاد ناظر می‌گوید سوئیچ را برای نظارت بر برخی تخلف‌ها

اتفاقی که افتاده این است که آمیتیس می‌خواهد نکته به نکته آیین‌نامه ۹۲/۲ را اجرا کند. این هیچ ایرادی ندارد، ولی ما باید یک لایه به عقب برگردیم و به موضوع آیین‌نامه‌ای برسیم که هیچ سنخیتی با نوع کسب و کارمان ندارد. از عبارت کارگزاری برخط که باید قطعاً تغییر کند تا خود موارد آیین‌نامه که باید طبق نیاز فرایندهای ما تدوین شود. مسئله مهم این است که آمیتیس کاملاً بر اساس کارکرد یک کارگزاری آفلاین است که اتفاقاً از این منظر روش بسیار ساده و سالمی برای فعالیت است، اما این نوع رویکرد با کاری که ما می‌خواهیم انجام بدهیم، بسیار



شماره ۱  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال اول



درست است که تحول دیجیتال با چالش‌های بسیاری همراه بوده اما با خلق ایده‌های تازه می‌توان مسیر حرکت را هموار کرد

## راه پرفرازونشیب تحول دیجیتال در صنعت بیمه

این روزها تحول دیجیتال در صنعت بیمه کشورمان راه پرفرازونشیبی را طی می‌کند. طی سال‌های گذشته و با گسترش تحول دیجیتال در اکثر صنایع و کسب‌وکارها، خوشبختانه این مفهوم وارد صنعت بیمه نیز شده، ولی هنوز چالش‌های زیادی را پیش روی خود دارد.

از یک سو عدم فرهنگ‌سازی مناسب و اتفاقات حوزه فروش آنلاین باعث شده تا شبکه فروش نسبت به این رویکرد جدید حس خوبی نداشته و حتی در بسیاری مواقع آن را قیبه خود بداند. از سوی دیگر عدم بروز اتفاقات و تحولات چشم‌گیر در این عرصه باعث شده حتی معتقدان به آن نیز کمی از جاری‌سازی آن در صنعت بیمه کشورمان دلسرد شده و انتظار تغییر شگرفی حداقل طی چند سال آینده برای آن متصور نباشند. البته نقش نهاد ناظر و قوانین بالادستی نیز در این مهم بی‌تأثیر نبوده و نمی‌توان به‌راحتی از آن عبور کرد. اگرچه در چند سال اخیر تعدادی از شرکت‌های بیمه‌گر تلاش کرده‌اند تا در این زمینه پیشرو باشند و توانسته‌اند با استفاده از ظرفیت‌های داخلی یا با کمک استارت‌آپ‌ها خدمات نوینی به مشتریان ارائه دهند، ولی این اقدامات کافی نیستند.

زیمینه پیشرو باشند و توانسته‌اند با استفاده از ظرفیت‌های داخلی یا با کمک استارت‌آپ‌ها خدمات نوینی به مشتریان ارائه دهند، ولی این اقدامات کافی نیستند.

نباید فقط نام تحول دیجیتال را یدک بکشیم. لازم است تلاش کنیم تا کمی از فضای تبلیغاتی فاصله گرفته و به جای ارائه خدماتی که گاهی چندان هم کاربردی نیست، به سمت تحول حرکت کنیم. شرکت‌ها باید با داشتن یک نقشه‌راه کوتاه‌مدت و چابک در این حوزه تلاش کنند تا بر اساس نیازهای احصاشده از مشتریان، محصولات و خدمات نوینی را با نگاه اکوسیستمی طراحی و ارائه کرده و هم‌زمان برای توسعه و ارتقای فرهنگ دیجیتال در سازمان و شبکه فروش خود تلاش کنند.

در این راستا سامانه‌های بیمه‌گری یکی از موارد مهمی است که تحول دیجیتال شرکت‌ها را با چالش مواجه می‌کند. امروز تنها تعدادی از شرکت‌های بیمه‌گر هستند که سامانه بیمه‌گری مخصوص خود را دارند و سایر بیمه‌گرها با یک یا حتی چند شرکت فعال در حوزه ارائه‌دهنده‌های سامانه‌های بیمه‌گری همکاری می‌کنند. هر گونه تغییر و بهبود مستلزم انتظار در صف‌های پاسخگویی پشتیبانی شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات است؛ تا جایی که گاهی اوقات ترجیح داده می‌شود تغییر یا حتی نوآوری خاصی ایجاد نشود. در این میان یکی از چالش‌ها و موارد بسیار مهم سامانه‌های بیمه‌گری APIها هستند. البته اتفاقات خوبی طی چند سال اخیر در این حوزه افتاده، ولی هنوز APIها به طری سیر تکاملی خود نیازمندند تا بتوان از آنها به‌درستی بهره‌برد.

در عصر دیجیتال مشتریان علاقه‌مندند تا در کمترین زمان ممکن بتوانند انواع خدمات را به‌صورت حضوری یا مجازی دریافت کنند، اما در حالی که هنوز در مرحله تولد APIها هستیم، چطور می‌توان این‌گونه خدمات را به‌راحتی ارائه داد. شاید به‌جرت بتوان گفت که تنها چند شرکت هستند که توانسته‌اند امکان صدور آنلاین تعدادی از محصولات خود را برای مشتریان فراهم کنند و در حوزه خسارت هم به‌جز چند شرکت که با کمک شرکای تجاری خود توانسته‌اند اعلام خسارت برخی رشته‌ها را به‌صورت برخط برای مشتریان خود فراهم کنند، تاکنون تحول خاصی رخ نداده و این عرصه هنوز نیازمند تحولات بنیادین است.

البته هر تحولی با چالش‌هایی همراه است و هنگامی به ثمر می‌نشیند که در مواجهه با این چالش‌ها راه‌خود را پیش گیرد و من امید دارم که با وجود چالش‌هایی که پیش روی تحول دیجیتال در این صنعت وجود دارد، با ایده‌پردازی و نوآوری افراد باتجربه و نخبگان حاضر در این صنعت شاهد تحول در مدل‌های کسب‌وکاری، فرایندی و تجربه مشتریان باشیم.



بیمه در شوق پیچیدگی‌ها و موضوعات متنوع فنی خود را محدود کرده است

## نوآوری در بیمه؛ گرفتار در پیله

۵. حرکت به سمت دنیای دیجیتال و نوآوری در صنعت بیمه به دوره گذار نیاز دارد. در بازه پنج سال گذشته، می‌شود صدای گفت‌وگوهای بیشتر در این باره را شنید.

اما یافتن نمودهای ملموس آن هنوز نیازمند کنکاش زیاد است. سناریوی محتمل را چنین می‌پندارم؛ این گذار، با رخ‌دادن تغییراتی در بیرون صنعت بیمه، شکل جدی‌تری به خود می‌گیرد، باز یگران غیربیمه‌ای، به بازار بیمه ورود می‌یابند، صنعت بیمه آن را تکذیب می‌کند و وقتی بروز بیشتری یافت، به انکار آن می‌پردازد. حضورش که محسوس و ملموس و رایج شد، آن را مثل یک تحمیل بر خود به‌شمار می‌آورد. به‌تدریج و از روی ناچار آن را فهم می‌کند و بعد راهش را با رفتن به سراشیبی پذیرش و سپس حظ‌بردن از این تغییرات جدید و افزایش ضریب نفوذ بیمه در زندگی مردم دنبال می‌کند. بعدها هم آن تکذیب و انکار و تحمیل را فراموش کرده و یادی از مقاومت‌های روز اول خود نمی‌کند. گویی که خودش عامل رسیدن به این حظ‌امروزی بوده است. فعلاً هنوز در مرحله مقاومت است و امروز احتمالاً در مرحله تحمیل هستیم. زورمان دیگر به حذف و تکذیب و انکار نمی‌رسد.

۶. تاریخچه شکل‌گیری صنعت بیمه در دنیا و حیات‌یافتن آن در ایران، آموزنده و پرمغز است. ذات تولد بیمه با نوآوری گره خورده است، اما گویا اهل بیمه‌خودشان را در شوق پیچیدگی‌های بیمه‌ای و موضوعات متنوع فنی، محدود نگه داشته‌اند. انگار پیله‌ای به دور خود پیچیده‌ایم و در آن مانده‌ایم. اما باید بدانیم که دنیای بیرون از پیله تغییرات فراوانی داشته است. باید چشم باز کنیم.

۷. دوره جدید مدیریتی بیمه مرکزی با حضور مؤثرتر بازیگران جوان که از جسارت و نوگرایی و بی‌پروایی در به‌کارگیری فناوری، بهره‌مند هستند، گویی ناخواسته بیمه و اینشتورتک را دو چیز جدا و متعلق به دو مرز تاریخی متفاوت معرفی می‌کند. قدرت پلتفرم‌ها و عادت‌های در حال توسعه در زندگی دیجیتال مردم، راهی جز مهاجرت شرکت‌های بیمه‌ای به دنیای دیجیتال برایشان باقی نمی‌گذارد. دیر یا زود، چنان می‌شود که باید. امید که «اهل دیر» نباشیم.

۱. با دیده‌شدن محسوس و قابل اندازه‌گیری نوآوری در صورت‌های مالی شرکت‌های بیمه‌ای، راه برای پذیرش و جاری‌شدن این مفهوم و فرهنگ در صنعت بیمه هموار می‌شود. خواه تأثیر آن رشد و رونق کسب‌وکار این شرکت بیمه باشد یا اثرش کاهش سهم بازار و افت عملکرد آن شرکت دیگر. مهم چیزی است که نتوان آن را جدا از اثر نوآوری در عملکرد مالی یک بنگاه اقتصادی دانست. اگر چنین شود، برای اثبات اهمیت نوآوری به اهل حساب‌و‌کتاب، راه‌ها گشوده می‌شود.

۲. تا وقتی مدیران در صنعت بیمه، به بازاری با ضریب نفوذ پایین بیمه، راضی و قانع باشند و نگرانی بابت از دست رفتن صندلی‌های در حال گردش بین خود نداشته باشند، نوآوری در بیمه یک شوخی، یک نمایش فصلی زیبا و یک شعار بی‌پشتوانه است.

۳. ترجمه نوآوری در صنعت بیمه و نمود عینی آن، تبدیل آنلاین به آنلاین نیست. این خطای رایج را بسیاری از مدیران بیمه‌ای در ذهن دارند که تحول دیجیتال یعنی هر چه را کاغذی انجام می‌شود، سیستمی و هر چه را حضوری انجام می‌پذیرفت، آنلاین کنیم و در ادامه، تحول دیجیتال یعنی داشتن فایل همه‌چیز!

۴. تحول دیجیتال، نیازمند باور ایجاد ژن دیجیتال در تاروپود کسب‌وکار بیمه‌ای و تکثیر آن است. همچنین به باطرراحی فرایندها و تغییر الگوی ذهنی غالب مدیران و بازیگران صنعت بیمه، بر مبنای پذیرش چپستی تحول دیجیتال و ارکان آن و شکل‌دهی سازمانی با فرهنگ نوآوری و مشتاق تحول در عمل نیاز دارد. سازوکار نوآوری و زندگی دیجیتال، با نمایش نمودهایی کاریکاتوری از این دو موضوع، تفاوت بسیار دارد. در زندگی دیجیتال، صنعت بیمه، شرکت‌ها و محصولات بیمه‌ای و حکمرانان این صنعت، با مردم از طریق محصولات و راه‌حل‌های دیجیتال حرف می‌زنند و از آنها حرف می‌شنوند و با آنها مبادله مدام محتوای دیجیتال دارند.



محمود کریمی  
مدیرعامل شرکت سکوی خلق آینده  
@karimimahmoud



شماره ۱  
۲۶ تیر ۱۴۰۱  
سال اول